

نموذج الفحص الإداري الشامل

(أ) استقصاء المراجعة الإدارية

(وظائف المدير)

إعداد: أ.د. محمد المحمدي الماضي

أسناد إدارة الاستراتيجية

كلية التجارة – جامعة القاهرة

للتعرف الدقيق والشامل لجوانب القوة والضعف الداخلية في
مؤسستك استعن بقائمة الأسئلة التالية والتي تتناول بشك
نمطي ووظائف المدير (ممكن أن تضيف لها أو تحذف منها أو
تعديل فيها بما يتوافق مع طبيعة العمل في مؤسستك)
ثم أجب عليها بدقة

م	السؤال	1	2	3	4	5
1	هل تضع المنظمة أهدافا واضحة ومحددة ؟					
2	هل للمنظمة إستراتيجية شاملة للمنافسة فى صناعتها الأساسية ؟					
3	هل تقوم المنظمة بالتنبؤ بالاتجاهات البيئية التكنولوجية ، والاجتماعية ، والسياسية والاقتصادية المتعلقة بنشاطها ؟					
4	هل تقوم بمعرفة ، والتنبؤ بتصرفات المنافسين وردود الأفعال					

					في السوق ؟	
					هل تتعرف المنظمة على احتياجات عملائها الرئيسيين ، ومورديها ، وموزعيها ، ودائنيها ، وعامليها وحملة أسهمها ، وتعمل على التنبؤ بها ؟	5
					هل تملك المنظمة نظاما جيدا للموازنة ؟	6
					هل تستخدم مدخل إدارة الاستراتيجية لاتخاذ قرارات المنشأة ؟	7
					هل للمنشأة صياغة مكتوبة لرسالتها ؟	8
					وهل لها خطط موقفية (مرنة) ؟	9
					هل تقوم بتخصيص الموارد طبقا للأهداف الموضوعة؟	10
					وهل تملك أهدافا ، وإستراتيجيات ، وتكتيكات ، وسياسات تعتبر متسقة ويعضد كل منها الآخر ، ويمكن التعبير عنها وتوصيلها بوضوح لكافة أنحاء المنظمة ؟	11
					هل تملك المنظمة هيكل تنظيميا واضحا وفعالا يعبر عنه بخريطة تنظيمية رسمية؟	12
					وهل تعكس الخريطة التنظيمية الهيكل الأنسب للمنظمة ؟	13
					وهل توضح الخريطة التنظيمية نطاقا مقبولا للإشراف؟	14
					وهل الأنشطة المتشابهة مجمعة معا في الهيكل التنظيمي ؟	15

				وهل الوظائف الاستشارية - كإدارة الأفراد - مثلا تظهر في مكانها المناسب في الخريطة ؟	16
				وهل مبدأ وحدة الأمر يسير كما هو مبين بالخريطة ؟	17
				وهل يقوم المديرون بالتفويض الفعال للسلطة ؟	18
				وهل يوجد توصيف مكتوب للوظائف ويستفاد به ؟	19
				هل تملك المنظمة وتستخدم مواصفات وحدودا مكتوبة للوظائف ؟	20
				وهل هذه الوظائف تعتبر متحدية ، ومجزية ، وذات معنى ؟	21
				هل الروح المعنوية للعاملين تعتبر مرتفعة ؟	22
				وهل تعتبر الروح المعنوية للإدارة أيضا مرتفعة ؟	23
				وهل يعتبر الرضا عن الوظيفة عاليا ؟	24
				وهل يستخدم نمط إداري تشاوري ؟	25
				وهل يتم تشجيع الخلق والابتكار والإبداع ؟	26
				وهل يعتبر معدل الغياب منخفضا ؟	27
				وهل يعتبر معدل دوران العمل أيضا منخفضا ؟	28
				وهل يعرف المديرون عدد وتكوين الجماعات غير الرسمية في المنظمة ؟	29

				وهل تعتبر معايير وقيم الجماعات غير الرسمية مفضلة ومتوافقة مع الإدارة ؟	30
				وهل يوجد نظام جيد للاتصالات ذات الاتجاهين في المنظمة ؟	31
				وهل يعتبر المديرون في المنظمة قادة أكفاء ؟	32
				وهل للمنظمة نظام جيد للشواب والعقاب ؟	33
				وهل تستطيع المنظمة وعاملوها التكيف الجيد مع التغيير ؟	34
				وهل يستطيع العاملون إشباع احتياجاتهم الفردية من خلال المنظمة؟	35
				وهل تعتبر سياسات الأقسام معقولة وتعضد الأهداف المحددة ؟	36
				هل تملك المنظمة مديرا للأفراد ، أو إدارة للموارد البشرية؟	37
				هل تقوم المنظمة بتعيين موظفيها بعد عملية انتقاء ومقابلات ، واختبارات ، واختيار دقيق ؟	38
				هل توفر للموظفين والإدارة برامج تدريبية مستمرة ؟	39
				هل توفر مزايا معقولة للعاملين ؟	40
				وهل تملك نظاما فعالا لتقويم كفاءة العاملين ؟	41
				وهل لديها نظام جيد لإدارة المرتبات والأجور ؟	42
				هل لديها إجراءات لمعرفة وتتبع	43

					أسباب الشكوى ؟	
					وهل لديها سياسات منتظمة للأفراد ؟	44
					وهل لديها نظام لتخطيط المسار الوظيفي ؟	45
					وهل يتوافر الاحترام والثقة المتبادلة بين المديرين التنفيذيين وبين مديري الأفراد في المنظمة ؟	46
					وهل ظروف العمل في المنظمة نظيفة وآمنة ؟	47
					وهل توفر فرصا متكافئة للعاملين ؟	48
					وهل لديها برنامج عمل للتثبيت ؟	49
					وهل تتبع سياسة الترقية من داخلها ؟	50
					وهل توفر النصح والإرشاد للعاملين بها ؟	51
					وهل تعتبر العلاقة جيدة بين الإدارة وإتحاد العاملين ؟	52
					وهل يوجد بها ميثاق للقيم والأخلاق العليا ؟	53
					هل تملك المنظمة نظاما جيدا للرقابة المالية ؟	54
					وهل لديها نظام جيد للرقابة على المبيعات ؟	55
					وهل لديها نظام جيد للرقابة على المخزون ؟	56
					وهل لديها نظام جيد للرقابة على التكاليف ؟	57
					وهل لديها نظام جيد للرقابة على	58

					الإنتاج ؟	
					وهل نظم المتابعة بها مدعمة بالكمبيوتر؟	59
					وهل لديها نظام جيد لمراقبة الجودة ؟	60
					وهل لديها نظام جيد للرقابة الإدارية؟	61
					وهل يوجد معايير واضحة للإنتاجية في جميع إدارات المنشأة ؟	62
					وهل هناك تحديد منتظم ومستمر للانحرافات الإيجابية والسلبية التي تظهرها عملية الرقابة ؟	63
					وهل يتم اتخاذ إجراءات عاجلة وفورية لإصلاح الانحرافات السالبة ؟	64
					وهل يدعم نظام الرقابة عملية الثواب والعقاب في المنظمة؟	65
					وهل توجد رقابة فعالة على أنماط السلوك غير الأخلاقية ؟	66
					وهل تتميز جميع نظم الرقابة في المنظمة ، بالفورية ، والدقة ، والشمول ؟	67

(ب) تابع استقصاء المراجعة الإدارية الشاملة
(تسويق، تمويل، إنتاج، بحوث وتطوير)

إعداد: أ.د. محمد المحمدي الماضي

أسناد إدارة الاستراتيجية

كلية التجارة – جامعة القاهرة

م	السؤال	5	4	3	2	1
1	هل يوفر نظام الاستخبارات التسويقية معلومات دقيقة ، وكافية وفي الوقت المناسب عن التطورات التي تحدث في السوق والمتعلقة بالعملاء ، والموزعين ، والمتعاملين ، والمنافسين ، والموردين والجماهير المختلفة؟					
2	هل يطلب متخذو القرار في الشركة بحوثا تسويقية كافية وهل يستخدمون نتائجها ؟					
3	هل تستخدم المنظمة أفضل الأساليب للتنبؤ بالسوق والمبيعات ؟					
4	هل تعتبر نظام التخطيط التسويقي مفهوما وفعالا ؟					
5	هل التنبؤ بالمبيعات وقياس السوق المرتقبة تم بطريقة جيدة وصحيحة ؟					

					هل تم وضع حصص المبيعات طبقاً لأسس سليمة ؟	6
					هل تعتبر إجراءات المتابعة مناسبة بدرجة تسمح بضمان تحقيق وإنجاز الأهداف السنوية ؟	7
					هل تقوم الإدارة دورياً بتحليل ربحية المنتجات والأسواق ، والمناطق ، وقنوات التوزيع ؟	8
					هل يتم تحليل وفحص تكاليف التسويق دورياً ؟	9
					هل الشركة منظمة بصورة جيدة بحيث تسمح بتجميع ، وتوليد ، وتصفية أفكار المنتجات الجديدة ؟	10
					هل تقوم الشركة بعمل البحث والدراسة المناسبة قبل الدخول في استثمار أفكار جديدة ؟	11
					وهل تقوم بتنفيذ اختبار مناسب لكل من السوق والمنتج قبل إدخال المنتج الجديد السوق ؟	12
					هل يجب على الشركة أن تدخل ، أو تتوسع أو تتعاقد أو تنسحب من أي شريحة من شرائح الأعمال ؟ وما هي نتائج ذلك على الربحية في كل من المدى القصير والمدى الطويل ؟	13
					وهل يعاني أي نشاط تسويقي من تحمل تكاليف مرتفعة ؟ وهل	14

					يمكن اتخاذ خطوات تخفيض التكاليف بالنسبة له ؟	
					هل يجب أن يتم توسيع خط المنتجات أو تبسيطه أو تضيقه لأعلى أو لأسفل ، أو للثتين معا ؟	15
					ما هي اتجاهات ومعرفة المشتري تجاه جودة المنتجات وخصائصها ، وطرازها وتميزها ...الخ لكل من الشركة ومنافسيها ؟	16
					ما هي أهداف وإجراءات وسياسات واستراتيجيات التسعير ؟	17
					هل يرى العملاء أن أسعار الشركة تتماشى مع قيمة عروضها ؟	18
					هل هناك خدمات وتغطية مناسبة للسوق ؟	19
					وهل ما ينفق على الإعلان يعتبر بالقدر المناسب ؟ وكيف تتحدد ميزانية الإعلان ؟	20
					وهل الموضوعات والصور الإعلانية فعالة ؟ وما هو اتجاه الجمهور والعملاء نحو الإعلان ؟	21
					وهل تختار وسائل الإعلان بصورة جيدة ؟	22

				وهل يوجد هيئة من الفنيين المناسبين في إدارة الإعلان لدنيا ؟	23
				وهل هناك ميزانية مناسبة للنشر ؟ وهل العاملين بالعلاقات العامة على درجة من الخلق والابتكار والكفاءة ؟	24
				وهل يعتبر حجم القوة البيعية مناسباً لإنجاز الأهداف البيعية؟	25
				وهل هي منظمة طبقاً لمبادئ التقسيم المناسبة للعمل (مناطق ، أسواق ، منتجات) ؟ وهل هناك عدد مناسب من مديري البيع يمكنه أن يوجه رجال البيع الميدانيين ؟	26
				وهل هيكل ومستوى مكافآت رجال البيع يوفر تعويضاً وحافزاً مناسباً لهم ؟	27
				وكيف يمكن مقارنة القوة البيعية بالشركة بالقوة البيعية للمنافسين	28
				هل تزداد نسب السيولة مع الوقت ؟ وهل هي أعلى من معدل الصناعة ؟	29
				وهل تزداد نسب التغطية مع الوقت ؟ وهل هي أعلى من المعدل العام للصناعة ؟	30

					وهل تسير نسب النشاط بصورة مفضلة مع الوقت ؟ وكذلك إذا قورنت بمتوسط الصناعة ؟	31
					هل تأخذ نسب الربحية في الزيادة مع الوقت ؟ وهل هي أعلى من متوسط الصناعة ؟	32
					وهل تزداد نسب النمو مع الوقت ، وأيضا تزداد على المتوسط العام للصناعة ؟	33
					هل هناك توازن بين مصادر الأموال واستخداماتها ؟	34
					هل موقع التسهيلات ممتاز ؟	35
					وهل هي مصممة بصورة جيدة ؟	36
					هل يجب على المنظمة أن تتكامل للخلف أم للأمام بصورة أكبر؟	37
					هل تعتبر تكاليف النقل للاستقبال أو للشحن مرتفعة ؟	38
					هل تعتبر تكنولوجيا العمليات المستخدمة مناسبة؟	39
					هل يستخدم نظام فعال من تدفق العمليات لتحويل المدخلات إلى مخرجات؟	40
					هل يمكن التنبؤ بانتظام بحجم الطلب الكلي للخدمة؟	41
					هل يتم تحقيق وفورات اقتصاديات الحجم الكبير بصورة	42

					مناسبة ؟	
					وهل يوجد العدد المناسب من كل منهم؟	43
					هل يتم تحديد التكاليف الإجمالية وتخفيضها إلى أقل حد ممكن؟	44
					هل تم إعداد إستراتيجيات للتعامل مع الطلب غير المنتظم؟	45
					وهل يوجد نظام فعال وكفاء لمراقبة العمليات؟	46
					هل تم عمل دراسة للوقت والحركة لجميع وظائف العمليات؟	47
					هل تم تصميم وظائف العمليات بكفاءة وفعالية؟	48
					هل العاملين بإدارة العمليات على درجة عالية من الكفاءة الدافعية؟	49
					وهل تعتبر المعايير والأنماط الإنتاجية معقولة ، وواضحة وفعالة؟	50
					وهل تم وضع نظام للثواب والعقاب وربطه بالإنتاجية؟	51
					وهل تم وضع سياسات واضحة ومعقولة وفعالة للإنتاج والعمليات؟	52
					وهل يعتبر معدل الغياب ، ودوران العمل منخفضا بين العاملين بإدارة العمليات؟	53

					وهل الروح المعنوية لهم تعتبر مرتفعة؟	54
					وهل يعتبر مديري الإنتاج قادة ناجحين؟	55
					هل يوجد نظام فعال وكفاء لمراقبة الجودة؟	56
					هل تم تحديد وتقويم تكاليف مراقبة الجودة الآتية؟	57
					وهل لديها نظام جيد للمراقبة على الإنتاج ؟	58
					هل تعرفت المنشأة على ممارسات البحوث والتطوير في الصناعة الأساسية التي تنتمي إليها ؟	59
					هل لدى المنظمة الأفراد المطلوبة لإجراء بحوث وتطوير ناجحة؟	60
					وهل لديها المعدات والمعامل والتسهيلات اللازمة لإجراء مثل هذه البحوث؟	61
					وهل تملك المنظمة تدفق المعلومات والموارد المطلوبة لتحقيق ذلك؟	62
					هل تقوم المنشأة بعمل دراسة للموازنة بين تطوير وتحسين المنتجات من ناحية ، وتطوير وتحسين العمليات الإنتاجية من الناحية الأخرى؟	63

					وهل تم دراسة المزايا النسبية لتركيز أنشطة البحوث والتطوير على المنتجات الحالية في مقابل المنتجات الجديدة؟	64
					وهل يوجد بالمنظمة أصلاً إدارة للبحوث والتطوير؟	65
					وهل تقوم بتخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية لها؟	66
					وهل تسعى المنشأة لتكوين مصادر لأفكار المنتجات الجديدة لديها؟	67
					وهل لديها استعداد لتحمل مخاطر الإنفاق على بحث لمدة طويلة دون الوصول إلى أفكار ذات قيمة تجارية؟	68
					وهل لديها نفس الاستعداد لتطوير واختيار المنتجات دون وجود سوق ناجحة له بعد ذلك؟	69
					وهل لديها رأس المال اللازم للاستفادة من الاكتشافات الجديدة في وقتها؟	70
					وهل درست إمكانية الاعتماد على الجهات البحثية الخارجية؟	71
					وهل وضعت أهدافاً وسياسات واضحة للبحوث والتطوير؟	72
					وهل تفهم إستراتيجيات منافسيها الرئيسيين البحثية؟	73

					وهل يمكن أن تفكر في فكرة البحوث المشتركة؟	74
					وهل لديها المعرفة أو مستعدة أن تعرف قواعد ، الترخيص ، وبراءة الاختراع ، وحق المعرفة الداخلية والخارجية ، وتسجيل العلامات وغيرها من القواعد المنظمة لأعمال البحوث والتطوير في صناعتها ؟ وفي بلدها؟	75
					وهل لدى المنظمة إستراتيجية شاملة للبحوث والتطوير؟	76



ثالثاً: التحليل الداخلي:

خطوات التحليل الداخلي كميًا:

1. حدد العوامل الداخلية المؤثرة نجاح أي شركة في صناعة ما (لا تقل عن 5 ولا تزيد عن عشرين)
 2. حدد وزن نسبي لكل عنصر بحيث المجموع = 1
 3. قم بقياس درجة هذه العوامل الفعلية لديك كالآتي :
 - 1 = ضعيف جدا
 - 2 = ضعيف
 - 3 = قوي
 - 4 = قوي جدا
 4. حدد الدرجة المرجحة وذلك بضرب (2) * (3)
 5. حدد الدرجة المرجحة الكلية وذلك بجمع الدرجات المرجحة كلها .
 6. النتيجة هي مقدار القوة أو الضعف الداخلي لمنشأتك
- والآن يمكنك الاستعانة بمصفوفة تقويم العوامل الداخلية المرفقة :**



رابعاً: التحليل الخارجي:

اتبع نفس الخطوات السابقة كما لآتي :

1. حدد أهم العناصر الخارجية المؤثرة علي أي شركة في صناعة المقاولات (لا تقل عن 5 ولا تزيد عن عشرين)
2. حدد وزن نسبي لكل عنصر بحيث المجموع = 1
3. قم بقياس درجة هذه العوامل الفعلية لديك كالآتي :

1 = تهديد شديد

2 = تهديد

3 = فرصة ثانوية

4 = فرصة كبيرة

4. حدد الدرجة المرجحة وذلك بضرب (2) * (3)

5. حدد الدرجة المرجحة الكلية وذلك بجمع الدرجات المرجحة كلها .

6. النتيجة هي مقدار الفرص أو التهديدات الخارجية التي تواجه منشأتك .

والآن يمكنك الاستعانة بمصفوفة تقويم العوامل الخارجية المرفقة :

مصنوفة تقويم العوامل الخارجية :

ملاحظات	الدرجة المرجحة	الدرجة الفعلية	الوزن النسبي	أهم العوامل المؤثرة
			1	مجموع

التعليق :

.....

.....

.....

.....

.....

خامساً: إعداد تحليل SWOT

مع فريق العمل قم بالآتي :

في ضوء نتيجة التحليل الداخلي والخارجي السابق :

1. هل يمكن إعداد تحليل SWOT ؟
2. وما هو وضع الشركة علي مصفوفة SWOT المرفقة ؟
3. وما هي أهم التوجهات الاستراتيجية التي يجب علي الشركة إتباعها في ضوء هذا الوضع ؟
4. وما هي متطلبات تنفيذ ذلك ؟

مصفوفة SWOT

		4	العوامل الخارجية	
		3		فرص
		2.5	تهديد	
		2		
		1		
4	3	2.5	2	1
	قوة		ضعف	
				العوامل الداخلية