

محاضرات  
الإدارة الإستراتيجية  
**Strategic Management**

9

المحاضرة

9

الفصل

**التنفيذ**  
**Implementation**

الخطط التنفيذية والأهداف قصيرة المدى  
التكتيكات الوظيفية وسياسات التنفيذ

أ.د. باسيل الخوري

# جدول المحتويات

مقدمة الفصل والأهداف التعليمية

استراتيجيات الوظائف

1) استراتيجيات التسويق

2) استراتيجيات الإنتاج/العمليات

3) استراتيجيات الموارد البشرية

4) الإستراتيجيات في المحاسبة والمالية

5) استراتيجيات البحوث والتطوير

الأهداف قصيرة المدى

الأفق الزمنية للأهداف

تعريف الأهداف قصيرة المدى

خصائص الأهداف قصيرة المدى

مزايا الأهداف قصيرة المدى

التكتيكات الوظيفية

المقصود بالتكتيكات الوظيفية

أوجه الاختلاف بين استراتيجيات الأعمال والتكتيكات الوظيفية

محددات التكتيكات الوظيفية

الاستعانة بمصادر خارجية للأنشطة الوظيفية

التمكين والسياسات

لماذا السياسات تمكّن العاملين؟

مزايا سياسات المخاطبة الرسمية

خطط المكافآت

1

2

3

# مقدمة الفصل

- تُعرّف برامج التنفيذ بأنها مجموعة المبادرات الاستراتيجية المتخذة في مجال الأعمال؛ ويشير بعض المؤلفين إليها بأنها " استراتيجيات وظيفية"، التي يقصد بها: خطة ألعاب قصيرة المدى **short-term game plan** في مجال وظيفي رئيسي داخل المنظمة، بينما يفضل البعض الآخر اعتبارها "خطا أو تكتيكات" لتنفيذ الأعمال الإستراتيجية.
- وتحتاج المنظمة إلى استراتيجية وظيفية لكل نشاط وظيفي؛ ويتمثل الدور الرئيسي للاستراتيجية الوظيفية في دعم الإستراتيجية الكبرى للمنظمة من خلال تنظيم وتفعيل وحدات فرعية محددة لمتابعة استراتيجية الأعمال في الأنشطة اليومية.
- سيتم بداية استعراض ملامح الإستراتيجيات الوظيفية (التسويق، والإنتاج والعمليات، والموارد البشرية، والمحاسبة والتمويل، والبحوث والتطوير)؛
- ومن ثم دراسة الأبعاد الأساسية لاستراتيجيات التنفيذ بوضع الأهداف قصيرة المدى، ونقل بعض الوظائف غير الأساسية إلى خارج المنظمة **Outsourcing**، ووضع السياسات **Policies** كأدوات تمكين وتبسيط صنع القرار من خلال تحفيز القادة العمليتين وتابعهم، ومنحهم التعويضات والمكافآت؛

# مقدمة الفصل

● إن ما يعنينا في تنفيذ استراتيجيات الأعمال هو ترجمة الإستراتيجية لأعمال من خلال التنظيم. يهتم هذا الفصل بخمسة اعتبارات تفيد في عملية التنفيذ وهي:

1. الأهداف قصيرة الأجل **Short-Term Objectives** تفيد في ترجمة الأهداف بعيدة المدى لأفعال.

2. التكتيكات الوظيفية **Functional tactics** تترجم استراتيجيات الأعمال إلى أنشطة يومية التي توجه العاملين في التنفيذ

3. نقل بعض الوظائف غير الأساسية التي تتم عادة في المؤسسة إلى خارجها **Outsourcing**

4. السياسات **Policies** هي أدوات شحن التي تبسط صنع القرار من خلال شحن القادى العمليتين وتابعهم.

5. التعويضات والمكافآت **Compensation Plans** التي تصوب العاملين نحو تحقيق الأولويات والأهداف

# الأهداف التعليمية

- إدراك كيفية استخدام الأهداف قصيرة المدى في تنفيذ الإستراتيجية
- تحديد وتطبيق الجودة في الأهداف الجيدة قصيرة المدى وربطها بالخبرات
- شرح المقصود بالعمليات الوظيفية وإدراك كيفية استخدامها في تنفيذ الإستراتيجية
- تكوين فكرة عامة حول النقل الخارجي كخيار في قرارات التكتيكات الوظيفية لتنفيذ الإستراتيجية
- إدراك معنى السياسات وكيفية استخدامها لشحن هم العاملين في التنفيذ
- إدراك استخدام المكافآت المالية في التعويضات التنفيذية.

# استراتيجيات الوظائف

تهتم استراتيجيات الوظائف بالمجالات الآتية : استراتيجيات التسويق، واستراتيجيات الإنتاج والعمليات، واستراتيجيات الموارد البشرية، واستراتيجيات المحاسبة والتمويل، واستراتيجيات البحوث والتطوير.

## 1) استراتيجيات التسويق

- يتكون التسويق Marketing من أربعة عناصر استراتيجية، هي :المنتجات/الخدمات، والتسعير، وقنوات التوزيع /الموقع والمنافذ، والترويج .
- وبشكل عام، ينبغي أن يكون مزيج هذه العناصر مناسباً، وأن تكون الخطط الخاصة بكل عنصر منها مناسبة أيضاً .تؤثر الإستراتيجية الكبرى للمنظمة، التي تعتمد عليها وحدة الأعمال، على أنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، وأسعارها لتلك المنتجات أو الخدمات، وقنوات التوزيع التي تستخدمها، وموقع منافذها، وسياساتها الإعلانية والترويجية .
- وتكون الإستراتيجية الوظيفية في التسويق هي المعنية بمطابقة المنتجات الحالية أو المحتملة أو الخدمات مع احتياجات العملاء ورغباتهم، وتسعى إلى السيطرة في السوق من حيث السعر، وجودة المنتجات وتطويرها وإنشاء منتجات أو خدمات جديدة للعملاء الحاليين والمحتملين.

# استراتيجيات الوظائف

## 2) استراتيجيات الإنتاج/العمليات

- يقصد بالإنتاج /العمليات **Production/ Operations**، التسهيلات والتجهيزات، التوريد، تخطيط العمليات والرقابة. وتعد إدارة الإنتاج/العمليات الوظيفة الأساسية في منظمة الأعمال؛ وتشكل في الأساس، عملية تحويل مزيج من الموارد، التي تشمل العمالة والمواد وغيرها، إلى منتجات مختارة يرغبها العملاء الذين يختلفون بطلباتهم وأذواقهم وأماكن تواجدهم .
- وتتعلق القرارات الرئيسية في استراتيجية الإنتاج/العمليات بالنواة التقنية، والجودة، والمرافق، والتكنولوجيا، وتخطيط الإنتاج، ومراقبته. يتوقف نجاح المنظمة على تنسيق استراتيجيات التشغيل مع استراتيجية التسويق، والتكامل مع عناصر الاستراتيجية المالية ووظيفة الموارد البشرية.

# استراتيجيات الوظائف

## 3) استراتيجيات الموارد البشرية

- كل نشاط تقوم به المنظمة يتطلب موارد بشرية Human Resources مؤلفة من أشخاص مؤهلين ومتحفزين لأداء مهام محددة .
- وتتعلق استراتيجيات الموارد البشرية بتخطيط الموارد البشرية، والتوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير، والتعويض والمكافآت، وأمن العمالة، وعلاقات العمل .
- ويتأثر نوع أنشطة الموارد البشرية المضطلع بها في أي منظمة: بالبيئة، والاستراتيجية، والبنية التنظيمية.

# استراتيجيات الوظائف

## 4) الإستراتيجيات فى المحاسبة والمالية

④ يقصد بالمحاسبة والمالية **Accounting and Finance**، حيازة رأس المال، وتخصيص رأس المال، وإدارة رأس المال .

④ تتعلق الإدارة المالية بالدرجة الأولى بوظيفتين. تهتم الوظيفة الأولى، بالحصول على الأموال لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة، بينما يكون دور الوظيفة الثانية تسجيل ومراقبة النتائج المالية لعمليات المنظمة.

④ وتتعلق الاستراتيجيات المالية بالأهداف والربحية والسيولة وإدارة النقد، والرافعة المالية وإدارة رأس المال، وإدارة الأصول، ونسب الاستثمار، والتخطيط المالي والرقابة. وقد حظيت الاستراتيجيات المالية بقدر كبير من الاهتمام مؤخراً بسبب التناقض الواضح بين بعض مجالات القرار.

# استراتيجيات الوظائف

## 5) استراتيجيات البحوث والتطوير

- يقصد بالبحث والتطوير R&D، البحوث الأساسية والانتاج وعمليات التطوير، الأفق الزمني، وتنظيم البحث العلمي .
- إن الحاجة إلى تطوير أو تحسين المنتجات وعمليات الإنتاج تلبىها وظيفة البحث والتطوير. وتتعلق أهم قضايا استراتيجية البحث والتطوير باستراتيجية المنظمة الأم .
- والابتكار هو الأكثر أهمية في استراتيجية المنظمة، فإن المزيد من التنفيذ يتطلب النظر في القضايا الاستراتيجية في البحث والتطوير التجريبي
- وعلاوة على ذلك، إذا كان البحث والتطوير جزءاً من استراتيجية تطوير المنتجات الجديدة الهجومية، فإن سلسلة من القرارات تتابع بشكل منطقي، بما في ذلك مستويات التمويل، وقرارات اختيار المشاريع، وبنية البحث والتطوير .
- إذا كان البحث والتطوير يستخدم أساساً لتحسين العملية، فإن القرارات تكون أكثر تحفظاً.

# الأبعاد الأساسية لاستراتيجيات التنفيذ

● وهي تحوّل استراتيجية الأعمال إلى أنشطة يومية يتم من خلالها توجيه العاملين في التنفيذ بوضع أهداف قصيرة المدى، ونقل بعض الوظائف غير الأساسية التي تتم عادة في المؤسسة إلى خارجها Outsourcing، ووضع السياسات Policies كأدوات تمكين وتبسيط صنع القرار من خلال تحفيز القادة العمليّتين وتابعهم، ومنحهم التعويضات والمكافآت Compensation Plans التي تصوّبهم نحو تحقيق الأولويات والأهداف.

● إن أول ما يعنيه تنفيذ الإستراتيجية هو ترجمة الإستراتيجية لأفعال تتولاها المنظمة بأكملها

# الأبعاد الأساسية لاستراتيجيات التنفيذ

## 1- الأهداف قصيرة المدى Short-Term Objectives

- تُعرف الأهداف قصيرة المدى بأنها ”:المخرجات القابلة للقياس والمنتظر إنجازها خلال عام أو أقل“؛ وهي بيانات محددة وقابلة للقياس لما يتوقع أن تحققه الوحدة الفرعية للمنظمات في الإسهام في إنجاز الاستراتيجية الكبرى للأعمال. وتفيد الأهداف قصيرة المدى في ترجمة الأهداف بعيدة المدى لأفعال، وهي أساسية لتنفيذ الاستراتيجية لأنها:
- تمثل الأساس في تخصيص الموارد
- تعتمد كآلية رئيسية لتقييم المديرين،
- تُشكل الأداة الرئيسية لرصد التقدم المحرز في تحقيق الأهداف طويلة الأجل،
- تُفيد في وضع أولويات تنظيمية على مستويات المديرين والأقسام.

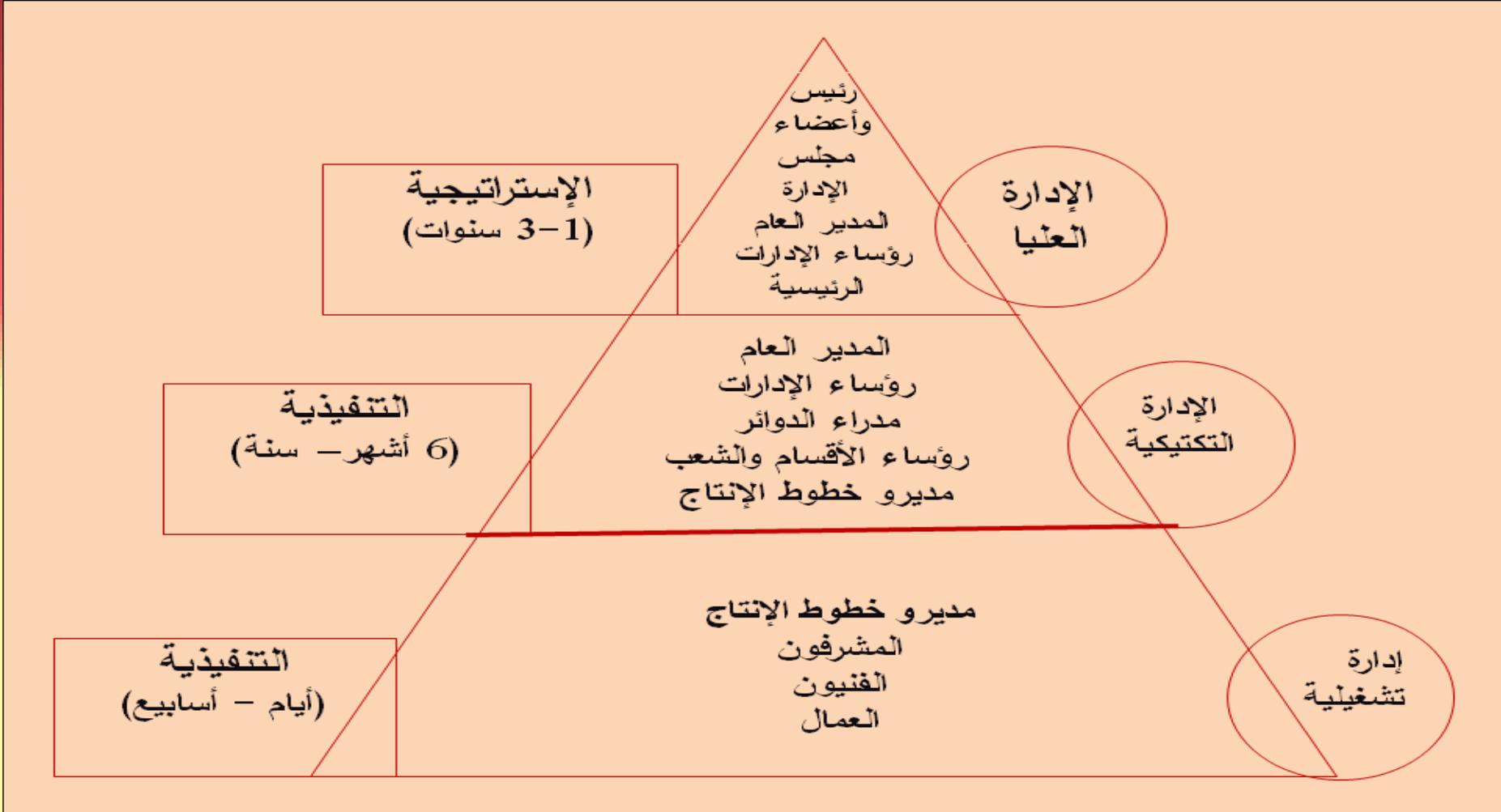
# الأبعاد الأساسية لاستراتيجيات التنفيذ

## 1- الأهداف قصيرة الأجل Short-Term Objectives

- إن الانتقال باستراتيجيات الأعمال والاستراتيجيات الكبرى والأهداف بعيدة المدى إلى التنفيذ، يتطلب توجيه العاملين في المنظمة:
  - التعرف إلى ما يحتاجونه لأداء عملهم،
  - تحديد نوعية الأهداف قصيرة المدى وكيفية تطبيقها،
  - كذلك تحديد مخرجات الأنشطة القابلة للقياس لاستخدامها في التغذية الراجعة،
  - تصحيح المسار الإستراتيجي.
- يبين الشكل الآتي الآفاق الزمنية للأهداف الإستراتيجية وعلاقتها بالبنية التنظيمية.

# الأبعاد الأساسية لاستراتيجيات التنفيذ

الآفاق الزمنية للأهداف الإستراتيجية وعلاقتها بالبنية التنظيمية.



# الأبعاد الأساسية لاستراتيجيات التنفيذ

◎ خصائص الأهداف قصيرة المدى:

1. قابليتها للقياس : غالباً ما يمكن التغلب على الصعوبات في تحديد الأهداف قياساً بالتركيز في البداية على النشاط القابل للقياس ومن ثم تحديد النتائج القابلة للقياس.
2. تدرّجها من المدى البعيد إلى المدى القصير
3. -ترتيب أولوياتها .

# الأبعاد الأساسية لاستراتيجيات التنفيذ

## خصائص الأهداف قصيرة المدى

**Measurable**  
قابلة للقياس

**Priorities**  
ذات أولويات

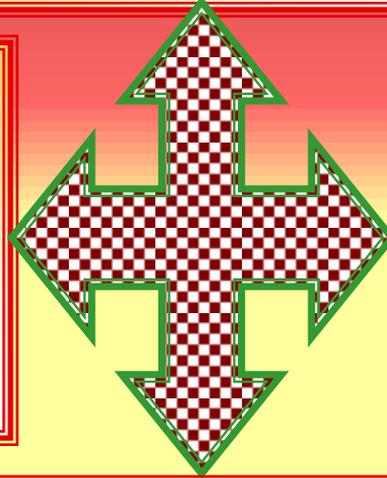
**Cascading**  
متدرجة من المدى  
البعيد إلى المدى القصير

# الأبعاد الأساسية لاستراتيجيات التنفيذ

مزايا الأهداف قصيرة المدى

مساعدة قادة العمليات في الإدراك العميق  
لمهامهم ضمن رسالة المؤسسة

توفير الأساسيات اللازمة لحل  
الصراعات



توفير الأساسيات اللازمة  
للرقابة الاستراتيجية

تحفيز أدوار الأفراد والمجموعات في  
استراتيجيات المؤسسة

# الأبعاد الأساسية لاستراتيجيات التنفيذ

## 2- التكتيكات الوظيفية Functional tactics

- يقصد بها ترجمة الإستراتيجيات لأفعال محددة تساعد في تحقيق الأهداف قصيرة المدى، وتتضمن الأساسيات والأنشطة المتكررة (الروتينية) الواجب تطبيقها في كل وظيفة من الوظائف الأساسية لتحسين الإنتاج .
- وبمعنى ما، فإن التكتيكات الوظيفية تترجم الفكر (الاستراتيجية الكبرى) إلى عمل مصمم لتحقيق أهداف محددة على المدى القصير. كل نشاط سلسلة القيمة في المنظمة ينفذ التكتيكات الوظيفية، التي تدعم استراتيجية الأعمال وتساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية .

# التكتيكات الوظيفية

## Functional Tactics

المقصود بالتكتيكات  
الوظيفية

الأساسيات والأنشطة  
المتكررة الواجب تطبيقها  
في كل واحدة من الوظائف  
لتحسين الإنتاج

ترجمة الإستراتيجيات  
الكبرى لأفعال محددة  
تساعد في تحقيق  
الأهداف قصيرة المدى

# الأبعاد الأساسية لاستراتيجيات التنفيذ

أوجه الاختلاف بين استراتيجيات الأعمال والتكتيكات الوظيفية

**Time horizon**

الأفق الزمني

**Specificity**

الخصوصية



**Participants**

المشاركون

# الأبعاد الأساسية لاستراتيجيات التنفيذ

أوجه الاختلاف بين استراتيجيات الأعمال والتكتيكات الوظيفية  
تختلف التكتيكات الوظيفية عن استراتيجيات الأعمال أو المنظمات بثلاث  
نقاط أساسية:

(أ) الأفق الزمني

يتصف المدى الزمني لإستراتيجيات الأعمال بالبعيد، بينما تحدد التكتيكات  
الوظيفية الأنشطة التي يتعين الاضطلاع بها " الآن " أو في المستقبل القريب .  
إن الأفق الزمني القصير للتكتيكات الوظيفية هو أمر بالغ الأهمية لنجاح تنفيذ  
استراتيجية الأعمال وذلك لسببين : أولهما تركيز اهتمام المديرين الفنيين  
على ما يجب القيام به الآن لجعل استراتيجية العمل قابلة للنجاح، وثانيهما،  
السماح لمديري الوظائف التنفيذية في المنظمة التكيف مع الظروف الأنية  
المتغيرة باستمرار.

# الأبعاد الأساسية لاستراتيجيات التنفيذ

أوجه الاختلاف بين استراتيجيات الأعمال والتكتيكات الوظيفية (يتبع)  
ب) الخصوصية

إن مشاركة مختلف العاملين في وضع الاستراتيجيات على المستويات الوظيفية والأعمال، هام جداً لأنه يمنح المشرفين على التكتيكات الوظيفية الإمكانيات اللازمة لنجاح التنفيذ من خلال:

-المساعدة على ضمان أن المديرين الفنيين يعرفون ما يجب القيام به، ويمكنهم التركيز على تحقيق النتائج.

-توضيح للإدارة العليا كيف ينوي المديرون الوظيفيون إنجاز استراتيجيات الأعمال، مما يزيد ثقة الإدارة العليا في استراتيجيات الأعمال والإحساس بالسيطرة عليها.

-تسهيل التنسيق بين الوحدات العاملة داخل المنظمة من خلال توضيح مجالات الترابط والنزاع المحتمل.

# الأبعاد الأساسية لاستراتيجيات التنفيذ

أوجه الاختلاف بين استراتيجيات الأعمال والتكتيكات الوظيفية (يتبع)  
ج) المشاركون

● إن إشراك مديري العمليات في تطوير التكتيكات الوظيفية يحسن فهمهم لما يجب القيام به لتحقيق أهداف طويلة الأجل، ومن ثم يسهم في نجاح التنفيذ. فيما يلي عرض للمبادئ الهامة في المشاركة:

● تكون استراتيجية الأعمال من مسؤولية المدير العام لوحدة الأعمال.

● يتولى هذا المدير، عادة، تفويض تطوير التكتيكات الوظيفية للمرؤوسين المكلفين بإدارة مناطق تشغيل المنظمة.

● يناط بمدير وحدة الأعمال الإسهام في وضع أهداف طويلة الأجل لاستراتيجية المنظمة.

● بينما يتوجب على مدراء التشغيل الرئيسيين وضع أهداف قصيرة الأجل، واستراتيجيات تشغيلية تسهم في تحقيق الأهداف على مستوى الأعمال.

# الأبعاد الأساسية لاستراتيجيات التنفيذ

تتميز التكتيكات الوظيفية عن استراتيجيات الأعمال بالآتي:

المشاركون	الخصوصية	الأفق الزمني
يختص مدراء التنفيذ في وضع:	الخصوصية التي تسهم في عملية التنفيذ من خلال:	اعتماد المدى القصير للنجاح في عملية التنفيذ من خلال:
الأهداف قصيرة المدى	تركيز مدراء التنفيذ على الإنجاز	تركيز الانتباه على احتياجات التنفيذ
التكتيكات الوظيفية	توضيح كيفية إجراء عمليات التنفيذ	السماح للمدراء التنفيذيين لإجراء التصحيحات اللازمة
	تسهيل التنسيق بين وحدات العمليات	

# الأبعاد الأساسية لاستراتيجيات التنفيذ

## 3- الاستعانة بمصادر خارجية للأنشطة الوظيفية Outsourcing

منذ جيل مضى، كان من الحكمة التقليدية أن الأعمال لديها فرصة أفضل للنجاح إذا كانت المنظمة تسيطر على القيام بكل ما هو ضروري لإنتاج منتجاتها أو خدماتها.

بالإشارة إلى نهج سلسلة القيمة، يسعى المدير "الحكيم" إلى السيطرة على جميع الأنشطة "الأولية" "تقريبا وأنشطة" الدعم "المرتبطة بعمل المنظمة. تبدأ معظم المنظمات التي لديها الاستعانة بمصادر خارجية في إنتاج كشوف المرتبات كل أسبوع، والمنظمات في جميع أنحاء العالم تتبنى فكرة أن أفضل طريقة لتنفيذ استراتيجياتها هي تحمل مسؤولية تنفيذ بعض الوظائف بأن تسعى خارج حدودها إلى إيجاد الدعم الرئيسي الذي يمكنها من القيام بذلك على نحو أكثر فعالية وأقل تكلفة.

# الأبعاد الأساسية لاستراتيجيات التنفيذ

## 3- الاستعانة بمصادر خارجية للأنشطة الوظيفية Outsourcing

- تعريف: يقصد بها، اللجوء إلى مصادر خارجية للحصول على أنشطة، خدمات، أو منتجات ضرورية لعمليات المؤسسة لاستطيع تأمينها داخلياً.
- تساعد طريقة الاستعانة بمصادر خارجية في كسب الوقت وتخفيف الأعباء المالية للعديد من المنظمات. وكان سابقاً من غير الممكن للمنظمات أن توكل منظمات أخرى عنها في جزء من نشاطها بل كانت تتحكم بجميع الأنشطة الرئيسية والمساندة. إلا أن الاتجاهات المعاصرة، تتيح للمؤسسات بنقل بعض أنشطتها لجهات خارج أسوارها لخفض التكلفة وسرعة الانجاز. كمثال على ذلك، تعهد شركة Du Pont دوماً عمليات تدريب وتطوير العاملين لديها إلى مؤسسات متخصصة.

# الأبعاد الأساسية لاستراتيجيات التنفيذ

## 4- التمكين والسياسات Empowerment and Policies

إن التدريب والإدارة الذاتية لمجموعات العمل والدخول العشوائي للأئمة في مجالات الإدارة، اختزلت المستويات الإدارية كلها في المؤسسات. وأصبح تفويض السلطات للموظفين ممكناً، ويتيح لهم هامشاً كبيراً من الحرية مع ما يفرض ذلك من إجراءات التأكد من أن اتخاذ القرارات يتم بشكل متطابق مع المهام الإستراتيجية والتكتيكات.

يتم ذلك من خلال ما يسمى بـ:

● التمكين: الذي يعني منح الفرد أو الفريق الحق والمرونة اللازمين لاتخاذ القرارات والبدء في التنفيذ.

● والسياسات: التي يقصد بها (التوجيهات) التعليمات (التي تقود التفكير واتخاذ القرارات وأعمال المدراء والموظفين التابعين لهم في عمليات تنفيذ استراتيجيات المؤسسة؛ وتطلق عليها في بعض الأحيان تسمية "إجراءات التشغيل القياسية" **Standard Operating Procedures**، لأنها ترفع من الفعالية الإدارية عن طريق توحيد العديد من القرارات الروتينية؛ ومنطقياً، تُشتق السياسات من التكتيكات الوظيفية، ويكون غرضها الرئيسي المساعدة في تنفيذ الإستراتيجية.

# الأبعاد الأساسية لاستراتيجيات التنفيذ

## 4- التمكين والسياسات Empowerment and Policies

- تشير السياسة إلى " مبادئ توجيهية وأساليب وإجراءات وقواعد وأشكال إدارية محددة لدعم وتشجيع العمل على تحقيق الأهداف المعلنة " .
- ويعتبر معظم المؤلفين الإجراءات والقواعد بأنها السياسات؛ ويمكن تعريف الإجراءات على أنها خطوات زمنية يجب اتباعها لاستكمال إجراء معين؛
- تقود السياسات إلى تمكين العاملين من خلال:
  - انشاء رقابة غير مباشرة من خلال توضيح كيفية تنفيذ المهام
  - ترويج تنفيذ العمليات المتكررة بالطرق ذاتها
  - تأمين قرارات سريعة من خلال وضع إجابات مسبقة لأسئلة يمكن طرحها
  - خفض الريبة وعدم اليقين في القرارات اليومية المتكررة
  - الالتفاف على احتمال رفض الإستراتيجية الموضوعة من الإدارة العليا
  - تقديم اجابات محددة للمشاكل المتكررة
  - تزويد القادة الإداريين بآليات تجنبهم اتخاذ قرارات سريعة في العمليات المتغيرة

# الأبعاد الأساسية لاستراتيجيات التنفيذ

## 4- التمكين والسياسات Empowerment and Policies (يتبع)

ومن مزايا سياسات المخاطبة الرسمية المكتوبة:

- ⊙ فرض التفكير الجيد للمعنيين حول معنى ومحتوى الاستخدام المنشود للسياسة
- ⊙ إزالة سوء الفهم
- ⊙ معالجة المشاكل بشكل متساو
- ⊙ التأكد من عدم وجود طرق بديلة لنقل تعليمات السياسة
- ⊙ تعميم الموافقة أو عدمها بالنسبة لتنفيذ السياسة.

# الأبعاد الأساسية لاستراتيجيات التنفيذ

## 5- خطط المكافآت Compensation Plans

- **تعريف:** الهدف من خطة المنح الإضافية هو تحفيز القادة التنفيذيين على أعظمة ثروة المساهمين طبقاً لما تشير إليه أهداف المؤسسة.
- تقدم المنظمات الكبرى مجموعة واسعة من الخطط المحفزة للعاملين لديها؛ يبين الشكل الآتي أهم خطط المكافآت:

# الأبعاد الأساسية لاستراتيجيات التنفيذ

## 5- خطط المكافآت Compensation Plans



# الأبعاد الأساسية لاستراتيجيات التنفيذ

## 5- خطط المكافآت Compensation Plans

فيما يلي شرح لها:

⊙ خيارات ضمانات الأسهم **Stock Options grants**: يقصد بها حق الاستفادة من المكافأة شراء أسهم المؤسسة في أي وقت بالسعر الحالي للأسهم، وتفيد في تقديم حوافز للمدراء للعمل على رفع قيمة أسهم المؤسسة .

⊙ خطة الأسهم المقيدة **Restricted Stock Plan** : يقصد بها منع بيع الأسهم الممنوحة للمستفيد من المكافأة قبل مرور فترة زمنية محددة، وتلزم المدراء على البقاء على رأس عملهم لفترة طويلة؛

# الأبعاد الأساسية لاستراتيجيات التنفيذ

## 5- خطط المكافآت Compensation Plans (يتبع)

- القيود الذهبية **Golden Handcuffs**: يقصد بها دفع المكافأة على أقساط سنوية بحيث تتوقف مع ترك المدير لمنصبه. وهي بذلك تحفزه على البقاء في وظيفته.
- المظلة الذهبية **Golden Parachute**: يحق للمدير أو المستفيد من المكافأة أن يقبضها عند تقاعده أو اعفائه من منصبه، وتحفز المدراء على البقاء في وظائفهم.
- البديل النقدي **Cash**: تكون المكافأة مرتبطة بالأداء الداخلي المالي للمؤسسة مثل نسبة مئوية من ارتفاع قيمة أسهم المؤسسة. وهي تلزم المدراء على التركيز على الأداء الداخلي للمؤسسة.