

### صياغة الاستراتيجية

• ايضاح و تمهيد الطريق الذي تعتقد المنظمة انه سيقودها لتحقيق اهدافها.

### تطبيق الاستراتيجية

• المرحلة الفعلية و العمليات التنفيذية في إدارة الاستراتيجية و هي تعني حشد كل الموارد و المصادر المتاحة و تهيئتها لتصبح اعمالا و أنشطة منتجة و تتضمن:

- 1 وضع الاهداف الدورية
- 2 وضع السياسات
- 3 توزيع و تخصيص الموارد

### المراجعة الاستراتيجية

• هي الخطوة الاخيرة من خطوات ادارة الاستراتيجية و تنصب علي:

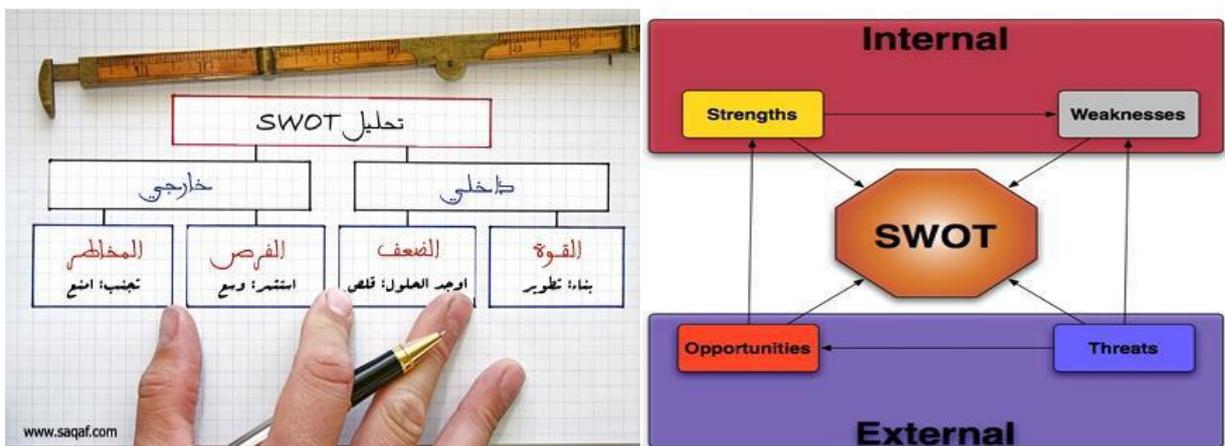
- 1 متابعة العوامل الداخلية و الخارجية
- 2 قياس الاداء الفعلي
- 3 اتخاذ الاجراءات التصحيحية

### الاستراتيجيون

□ هم واضعي الاستراتيجية ويمثلون مجموعة الافراد المسؤولين بالدرجة الاولى عن نجاح او فشل المنظمة وعادة ما يكون لهم العديد من الاسماء مثل: مجلس الادارة، والمستشارون، الرؤساء، الملاك....

### الفرص و المخاطر

□ تتمثل في نتائج الاتجاهات والاحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن ان تؤثر بشكل واضح علي المنظمة بصورة ايجابية او سلبية في المستقبل.



## نقاط القوة و الضعف

- تمثل نتائج تحليل العوامل و المتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة و التي تؤدي علي نحو جيد او سيء.

أسئلة SWOT	
أسئلة إيجابية	
<b>الفرص</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• هل مطالب أصحاب المصلحة مراوغة؟</li><li>• هل يوجد أصحاب مصلحة لم يتم تناولهم؟</li><li>• كيف يمكن زيادة المشاركة؟</li><li>• ما هي فرص المتوفرة للمؤسسة؟</li><li>• كيف يمكننا خدمة الدول النامية بصورة أفضل؟</li></ul>	<b>نقاط القوة</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ماذا تفعله أفضل من الآخر؟</li><li>• ماذا يميز المؤسسة؟</li><li>• هل هناك ثقافة جماعية إيجابية؟</li><li>• ما درجة قوة سمعتك؟</li><li>• هل الرؤية واضحة وتوفر اتجاهًا محددًا؟</li></ul>
<b>التحديات</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• من يمكنه الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة بصورة أفضل؟</li><li>• ما هي التغييرات الواردة التي يمكن التغاضي عنها؟</li><li>• ما الذي يمثل عامل جذب بالنسبة لأصحاب المصلحة؟</li><li>• كيف يمكن تحويل البيئة النظامية؟</li><li>• كيف يمكن أن تشكل التقنية تهديدًا؟</li></ul>	<b>نقاط الضعف</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ماذا يفعله الآخرون أفضل منك؟</li><li>• كيف يمكنك أن تصبح أكثر كفاءة؟</li><li>• هل الموارد المناسبة متوفرة؟</li><li>• هل يمكنك مقاومة الضغوط السلبية؟</li></ul>
أسئلة سلبية	

## البيئة الداخلية

- هي مجموعة العوامل و المتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها.

## البيئة الخارجية

- هي مجموعة القوي و المتغيرات التي تحيط بمجال أعمال و أنشطة المنظمة و لايمكن التحكم او السيطرة عليها.

## البيئة العامة

- هي العوامل المتغيرات التي تؤثر علي جميع المنظمات و الاعمال بصفة عامة و لا يتوقف تأثيرها علي نوع معين من الاعمال او مكان معين من الدولة.

## البيئة الخاصة

- هي مجموعة العوامل و المتغيرات التي تؤثر بشكل خاص علي منظمات معينة نظرا لارتباطها المباشر بتلك المنظمات.

## السياسات التنظيمية

- تمثل ارشادات و توجيهات تضعها الادارة العليا بما يساهم في تحقيق الاهداف وغالبا ما يتم استخدامها علي مستوي الوحدات الادارية المختلفة.

## الغايات و الاهداف

- الغايات هي النتائج المراد تحقيقها علي مدي زمني طويل نسبيا و هي ترتبط بالاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي علي المدي الزمني الطويل ويهتم بوضعها وتحديد اعللي المستويات الادارية بالمنظمة لانها تحتاج الي تفكير استراتيجي ومهارات ذهنية عالية.

- اما الاهداف فهي تمثل النتائج المراد تحقيقها علي مدي زمني متوسط وتحقيقها بطريقة متكاملة ومنتابعة تمكن من تحقيق الغايات.(تشمل اهداف طويلة المدي -قصيرة المدي)

## الفعالية التنظيمية و الكفاءة التنظيمية

- الفعالية تعني اداء الاشياء الصحيحة بصورة صحيحة و هي ترتبط بنجاح المنظمة في تحقيق اهدافها في المدي البعيد و هي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الاطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

اما الكفاءة فترتبط بفعل الاشياء الصحيحة اي تهتم بالطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالاهداف و عادة ما يعبر عنها بنسبة المخرجات الى المدخلات.

### الانتاجية

الانتاجية فهي النسبة بين المخرجات و المدخلات و تعد مقياسا مهما على التنافس و تحسين مستوى المعيشة وقوة مركز المنظمة في التواجد الاستراتيجي في السوق.

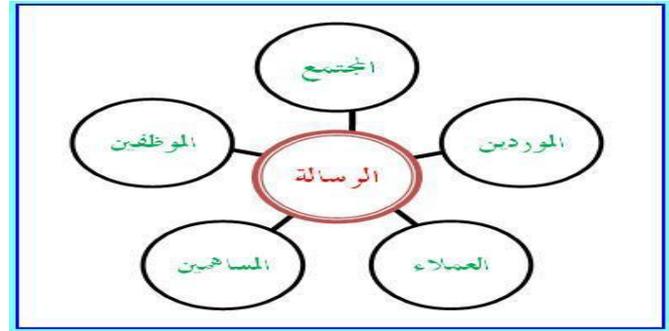
### الثقافة التنظيمية

تشير إلى مجموعة المعتقدات و القيم و الرموز و الطقوس و التوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة و تنتقل من جيل تنظيمي لآخر.

### رسالة المنظمة

هي الخصائص الفريدة للمنظمة التي تجعلها مميزة عن المنظمات الأخرى و من ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المنظمة ان تكون عليها و تعكس المفهوم الذاتي للمنظمة.

تحدد الرسالة التزامات المنظمة و الأهداف العليا تجاهه المستويات الخمس التالية:



القواعد الإدارية هي مجموعة الاوامر و التعليمات الخاصة بأحد المجالات الادارية و التنظيمية التي تقترن بجزاءات تفرض على من يخالفونها.

الاجراءات هي كيفية اداء نشاط او عمل معين حيث توضح الخطوات المتتابعة لتنفيذ العمل بصورة تفصيلية.

التكتيك يمثل الوسائل التي يمكن من خلالها تنفيذ احد مجالات الاستراتيجية.

### الميزانيات

الميزانيات هي الترجمة الرقمية لخطط و برامج المنظمة وذلك في شكل قيم مادية و مالية تمثل جانب الإيرادات و المصروفات.

### العولمة الادارية

توجه الادارة نحو العولمة و تعاملها الواسع معها على نهج تحرير التجارة العالمية و القضاء على المعوقات التي تعترضها و تتطلب العولمة المزيد من التوجهات الاستراتيجية حيث تقاربت الوظائف و الانشطة الادارية المتبعة في المنظمات عبر الحدود الوطنية.

### المدير الاستراتيجي

المدير الاستراتيجي هو كل من يهتم برسم رسالة المنظمة و تحديد غاياتها و صياغة و تكوين الاستراتيجية و يسعى لتطبيقها على مدي زمن بعيد و غالبا ما يمثل احد قيادات الادارة العليا.

### البرامج

البرامج تمثل مجموعة نشاطات و اعمال يجب اتمامها حسب خطوات متسلسلة لتحقيق هدف معين.

### الميزة التنافسية

الميزة التنافسية تشير الى المجالات التي يمكن للمنظمة ان تنافس الغير من خلالها بطريقة اكثر فعالية.

## الكفاءة الوظيفية و الكفاءة التشغيلية

- الكفاءة الوظيفية تشير إلى نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة في وظائفها الجوهرية.
- الكفاءة التشغيلية تمثل القدرة النسبية للشركة للتغلب على منافسيها في المجالات التشغيلية فيما يتعلق بالنواحي التسويقية و التمويلية...

## رؤية كلية الهندسة جامعة المنصورة

تسعى كلية الهندسة خلال الخمس سنوات القادمة إلى اكتساب ثقة المجتمع في خريجها وتبوء مكانة متميزة بين كليات الهندسة المصرية والعربية المعتمدة من خلال توفير بيئة متميزة للتعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة الجامعة والمجتمع.

## رسالة الكلية

- إعداد مهندسين قادرين على الإبداع من خلال برامجها الأكاديمية المختلفة.
- إعداد كوادر قادرة على البحث والتطوير من خلال برامج الدراسات العليا.
- كما تقوم الكلية بتوفير الخدمات والاستشارات الفنية المتخصصة من خلال مراكزها ووحداتها ذات الطابع الخاص.

## أهداف الكلية

- تزويد الطلبة بأصول المعرفة في العلوم الأساسية والهندسية والإنسانية.
- تاهيل الطلبة بمهارات هندسية وتكنولوجية ، وتنمية قدراتهم على التفكير التحليلي والتخيل الإبداعي.
- إعداد المهندسين المؤهلين علمياً للاضطلاع بالنشاطات الهندسية ، القادرين على المساهمة في مختلف القطاعات التي تتطلبها خطط التنمية بالبلاد.
- إعداد أخصائيين في مختلف المجالات الهندسية بعد الحصول على درجة البكالوريوس وفتح المجال أمامهم للحصول على درجة الماجستير والدكتوراه.
- إعداد الكوادر المهنية في مختلف المجالات الهندسية بعد الحصول على درجة البكالوريوس وفتح المجال أمامهم للحصول على درجة الدبلوم في إحدى التخصصات الهندسية والتكنولوجية
- تقديم الاستشارات الهندسية ، توفير الخدمات الفنية لمعالجة المشاكل الهندسية في مختلف القطاعات ، وذلك بالتعاون مع الهيئات والمؤسسات الحكومية والشركات الإنتاجية في محافظة الدقهلية أو على مستوى الدولة.
- تنظيم المؤتمرات والندوات والحلقات العلمية ، بهدف زيادة الاحتكاك العلمي بين الأكاديميين والمهنيين ، تبادل وجهات النظر بين المشتركين.
- رفع المستوى العلمي والتكنولوجي في مختلف التخصصات الهندسية للمهندسين وذلك عن طريق تقديم برامج التعليم المستمر.
- إجراء ونشر البحوث العلمية والتطبيقية لإثراء المعرفة في مجالات العلوم الهندسية.

المحاضر الرابع

## الفصل الثاني مدخل لدراسة الاداره الاستراتيجيه

### اولا : مفهوم الادارة الاستراتيجية و تطورها:

- نقلت كلمة استراتيجية من الحضارة اليونانية عن الكلمة الاصلية لها استراتيجيوس و كان استخدامها قاصر علي الخطط المستخدمة لإدارة الحروب ووضع الخطط العامة في المعارك و حديثا صارت مستخدمة بمعنى مختلف لدي منظمات الاعمال الحديثة و المبادرة و الرائدة و المهمة بتحليل بينها و الاستجابة لها.

### تعريف الادارة الاستراتيجية

- تعني تصور الرؤي المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها علي المدى البعيد و تحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها و بين بينها بما يسهم في بيان الفرص و المخاطر المحيطة بها و نقاط القوة و الضعف المميزة لها و ذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة علي المدى البعيد ومراجعتها و تقويمها“

## خصائص الادارة الاستراتيجية

- ⊗ ضرورة وضوح التصور والرؤية المستقبلية للمنظمة
- ⊗ التركيز علي ضرورة وضوح الغايات و الاهداف
- ⊗ بيان اهمية رسالة المنظمة
- ⊗ تهتم الاستراتيجية بتحديد وتخصيص الموارد
- ⊗ ان التزام المنظمة ببيئتها يعد امرا مهما
- ⊗ الاهتمام بتصرفات وممارسات الادارة العليا
- ⊗ اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة علي المدى البعيد

## ثانيا: تطور مفهوم الادارة الاستراتيجية

- المرحلة الاولى التوجه بالتخطيط طويل المدى
- المرحلة الثالثة التوجه البيئي
- المرحلة الثانية التوجه الاستراتيجي المحدود
- المرحلة الرابعة التوجه الاستراتيجي المتكامل

## أهمية الادارة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال

- ⊗ وضوح الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الاستراتيجية
- ⊗ تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية
- ⊗ التفاعل البيئي علي المدى البعيد
- ⊗ القدرة علي احداث التغيير
- ⊗ تدعيم المركز التنافسي
- ⊗ تخصيص الموارد و الامكانيات بطريقة فعالة

## الكفاءة و الفعالية و علاقتها بالاستراتيجية

- تشير الكفاءة الي الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف و عادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات و المدخلات.
- اما الفعالية فتشير الي قدرة المنظمة علي تحقيق اهدافها بحيث يتم الاهتمام برعاية مصالح كافة الاطراف ذات العلاقة بالمنظمة

## التفكير الابتكاري و مهارات التفكير الاستراتيجي

- ⊙ يتمثل التفكير الابتكاري في قدرة الفرد علي الانتاج انتاجا يتميز باكبر قدر من الطلاقة الفكرية و المرونة التلقائية و الاصاله و بالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة او موقف مثير.

## ⊙ مكونات عملية الابتكار:

- 1الطلاقة الفكرية 2الاصالة 3المرونة التلقائية 4القدرة علي التداعي البعيد

## خصائص مديري الاعمال ذوي السمات الابتكاريه و الابداعيه:

- ⊗ الاستعداد لتقليل و امتصاص مخاطر مروسيهم
- ⊗ الاستعداد لتبني الافكار الغير مدروسة جديدا
- ⊗ الاستعداد لتجاهل سياسات المنظمة
- ⊗ القدرة علي اصدار قرارات سريعة
- ⊗ ارتفاع مهارة الانصات الفعال
- ⊗ عدم تصيد اخطاء المروسين او التشهير بهم
- ⊗ الابتعاد عن الحقد و تفضيل المصلحة العامة

\*دالة\*