

## الادارة الاستراتيجية [1] - الفصل الأول

مفاهيم ومصطلحات اساسية في الادارة الاستراتيجية

### اصل كلمة استراتيجية Strategy:

- يرجع اصل كلمة استراتيجية الي كلمة استراتيجيوس اليونانية و التي تعني فنون الحرب
  - تعرف كلمة استراتيجية وفقا لقاموس **ويبستر** علي انها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية
  - و يشير قاموس **المورد** الي الاستراتيجية علي انها تعني علم او فن الحرب ووضع الخطط و ادارة العمليات الحربية
- استراتيجية الادارة:**

- "عملية تكيف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية و تأكيد بقاء المنظمة و العمل علي تنميتها وتطويرها في المدى البعيد من خلال تدعيم وتعزيز قيمة منتجات المنظمة و مكائنها في المجتمع"
  - هي: خطة عمل مركزة توجه توزيع الموارد لتحقيق الأهداف البعيدة المدى للمنظمة ولتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة
- القرارات الاستراتيجية:**

يمثل القرار الاستراتيجي القرار المفضل لدي متخذ القرار من بين البدائل الاستراتيجية المطروحة وذلك لمواجهة موقف استراتيجي يخص احد جوانب التنظيم الذي يعمل به ومن ثم فهي قرارات رئيسية تتعلق بأداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية وهي قرارات طويلة الاجل و ذات تأثير مهم علي المنظمة وتتخذ هذه القرارات في اعلي مستويات التنظيم.

### القرارات الادارية:

- 1- تتخذ لتيسير عمليات الاداء الاداري
- 2- تنفيذ في استقرار الهيكل التنظيمي
- 3- تهتم بتدقيق البيانات و المعلومات بين ادارات و اقسام المنظمة و تنظيم عمليات الاستفادة منها

### القرارات التشغيلية:

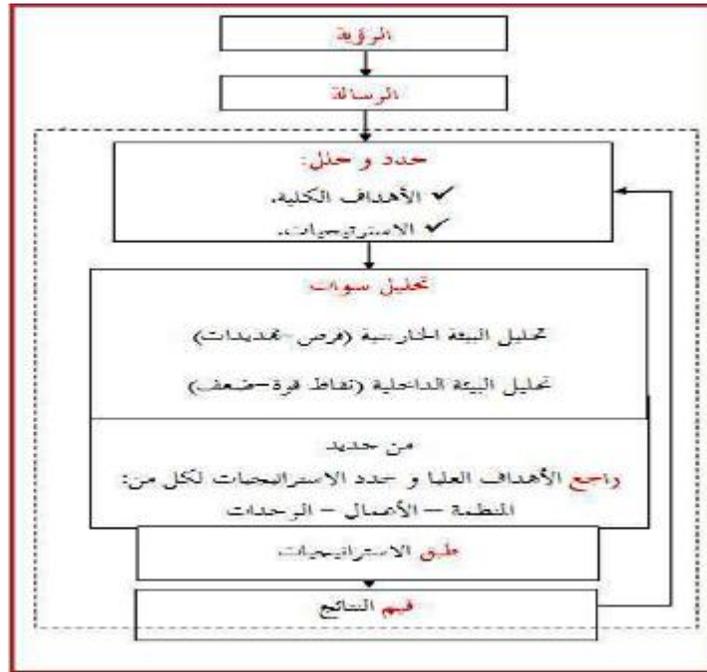
- تتعلق بتخصيص الموارد علي العمليات الفنية المختلفة - تحديد مستوي المخرجات - عادة ما تكون لا مركزية
- الأهداف الكلية:**



### التخطيط الاستراتيجي:

• يرتكز التخطيط الاستراتيجي علي:

- 1- اعادة تنظيم المستوي الذي ستكون عليه المنظمة
- 2- تحليل البيئة التنافسية
- 3- النظرة الشاملة
- 4- تدعيم الاتجاه التسويقي للمنظمة
- 5- تحديد معدلات الارباح التي تأمل تحقيقها
- 6- بيان وضع المنظمة بالنسبة للمنظمات البديلة
- 7- مراجعة احتياجات و متطلبات المتعاملون مع ما تقدمه المنظمة اول باول
- 8- مراجعة مهام وأعمال المنظمة طبقا لابعاد الجودة الشاملة
- 9- اهمية استخدام التكنولوجيا في تقديم صناعة المنظمة



### الفرق بين الرؤية والرسالة:

- الرؤية هي اهداف المؤسسة لفرته زمنيته محدده اما الرسالة الهدف العام للمؤسسة ويشارك في وضعها المركز التطويري لهذه المؤسسة

### \* الرسالة mission:

يحلو للبعض أن يسميها المهمة أو الدور وهي ما تود أن تسير عليه في الحياة وتقول لشخص: " ما رسالتك في الحياة... أو دورك في الحياة؟؟" والرسالة دائما تكون عن شيء عام وطريق دائم.

### \* الرؤية vision:

هي النتيجة النهائية التي تسعى شخصيا لصنعها، يعني هو ما تود الوصول إليه. والرؤية كلمة عامة للاهداف .

الرسالة = مهمة ، ، الرؤية = خطة قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى

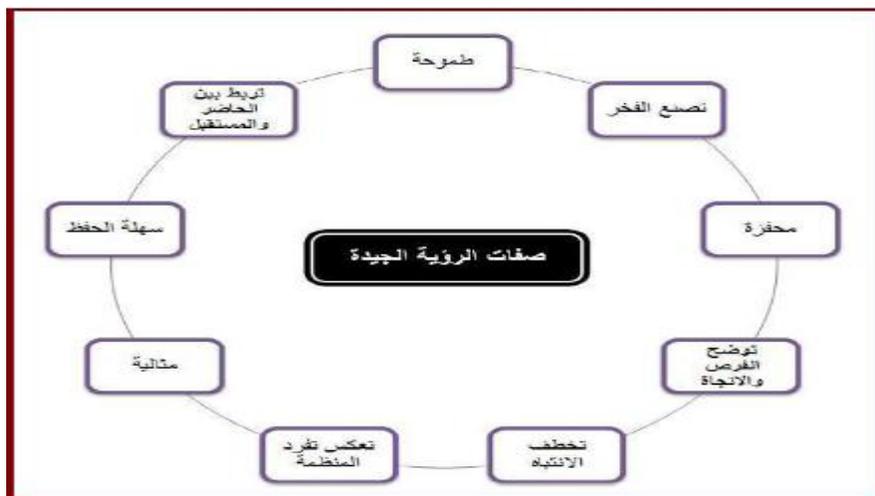
- ما الفرق بين الرسالة والرؤية...؟؟؟

**الرسالة:** غير محددة بهدف. مثال " رسالتي أن أعلم الناس" فذلك شيء لا ينتهي. - غاية. - نوعية - تحسس وتُستشعر.

### الرؤية:

- مقصد وهدف تصل إليه مثال "رؤيتي أن أكون مديرا" - شيء محدد ويجب أن ينتهي. فبعد أن تكون مديرا تكون قد أنهيت مهمتك.

- وسيلة وليست غاية. - كمية وليست نوعية.



## شركة موبيلي:

**رؤيتنا:** أن نواصل الإبداع والمبادرة في خدمات الاتصالات لنثري حياتك.

**رسالتنا:** أن نسخر كافة الطاقات والقدرات لتفوق إنجازاتنا توقعات منسوبينا وعلاننا.

## أهدافنا:

- أن نكون أفضل بيئة عمل في المنطقة من خلال اهتمامنا بالموظف أولاً.
- أن نكون الشركة الأولى في إثراء حياة عملائنا.

[www.mobily.com.sa](http://www.mobily.com.sa)

- الحفاظ على الريادة في تطبيقات وخدمات البيانات.

## شركة سابك:

**رؤيتنا:** أن نصبح الشركة العالمية الرائدة المفضلة في مجال الكيماويات.

**رسالتنا:** تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة من خلال الابتكار والتفوق في عملياتنا التشغيلية، مع تحقيق تطلعات كافة القطاعات المتعاملة معنا.

**قيمنا:** لقد اخترنا في (سابك) أربع قيم أساسية ، قليلة في حروفها ، كبيرة في معانيها وهي : التحفيز ، والمشاركة ، والإبداع ، والإنجاز.

## أدأونا:

سوف نستخدم مواردنا الطبيعية ومواهبنا البشرية من أجل المعرفة والابتكار، واستخدام أحدث التقنيات. وهذا الاهتمام بالموارد البشرية والطبيعية أفضل ما يعبر عن مقاييس أداننا. وتعزز (سابك) بتكاملها، خاصة أنها اختارت أعلى المقاييس المتعلقة بالممارسات التجارية، والسلامة، ورعاية البيئة؛ وسوف لن نتخلى أبداً عن هذه المستويات.



**SOONA**

## الادارة الاستراتيجية [2+3+4]

### الادارة الاستراتيجية [2]

**صياغة الاستراتيجية:** ايضاح و تمهيد الطريق الذي تعتقد المنظمة انه سيقودها لتحقيق اهدافها.

**تطبيق الاستراتيجية:**

المرحلة الفعلية والعمليات التنفيذية في إدارة الاستراتيجية وهي تعني حشد كل الموارد والمصادر المتاحة وتهيتها لتصبح اعمالا وانشطة منتجة **وتتضمن:** 1- وضع الاهداف الدورية 2- وضع السياسات 3- توزيع وتخصيص الموارد

**المراجعة الاستراتيجية:**

هي الخطوة الاخيرة من خطوات ادارة الاستراتيجية **وتنصب على:**

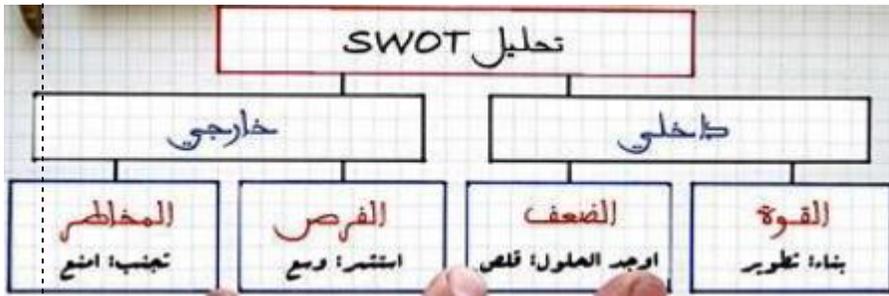
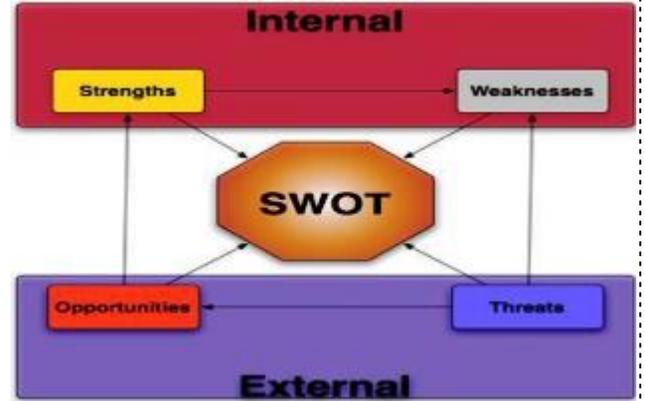
1- متابعة العوامل الداخلية و الخارجية 2- قياس الاداء الفعلي 3- اتخاذ الاجراءات التصحيحية

**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 تعلمه 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 اتجاهاً محدداً؟</li></ul>
<b>التحديات</b> <ul style="list-style-type: none"><li>من يمكنه الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة بصورة أفضل؟</li><li>ما هي التحيزات 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 تهديداً؟</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 لا يمكن 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 يسهم 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 بالإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي علي المدي الزمني الطويل و يهتم بوضعها وتحديد اهدافها علي 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 ومتتابعة يمكن من تحقيق الغايات (تشمل اهداف طويلة المدي- قصيرة المدي).

### الادارة الاستراتيجية [3]

**الفعالية التنظيمية والكفاءة التنظيمية:**

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

- **اما الكفاءة** فترتبط بفعل الأشياء الصحيحة أي تهتم بالطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالاهداف وعادة ما يعبر عنها بنسبة المخرجات الى المدخلات.

**الانتاجية:**

الانتاجية فهي النسبة بين المخرجات والمدخلات وتعد مقياسا مهما علي التنافس وتحسين مستوى المعيشة وقوة مركز المنظمة في التواجد الاستراتيجي في السوق.

**الثقافة التنظيمية:** تشير الى مجموعة المعتقدات والقيم والرموز والطقوس والتوقعات التي يتقاسمها اعضاء المنظمة وتنتقل من جيل تنظيمي لآخر.

**رسالة المنظمة:**

هي الخصائص الفريدة للمنظمة التي تجعلها مميزة عن المنظمات الاخرى ومن ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المنظمة ان تكون عليها وتعكس المفهوم الذاتي للمنظمة.

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



**القواعد الادارية:**

القواعد الادارية هي مجموعة الاوامر والتعليمات الخاصة بأحد المجالات الادارية والتنظيمية التي تقترن بجزاءات تفرض على من يخالفونها.

**الاجراءات:**

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

## التكتيك:

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

## الميزانيات:

الميزانيات هي الترجمة الرقمية لخطط وبرامج المنظمة وذلك في شكل قيم مادية ومالية تمثل جانبي الإيرادات والمصروفات

## العولمة الادارية:

توجه الادارة نحو العولمة وتعاملها الواسع معها على نهج تحرير التجارة العالمية والقضاء على المعوقات التي تعترضها وتتطلب العولمة المزيد من التوجيهات الاستراتيجية حيث تقاربت الوظائف والأنشطة الادارية المتبعة في المنظمات عبر الحدود الوطنية.

## المدير الاستراتيجي:

المدير الاستراتيجي هو كل من يهتم برسم رسالة المنظمة وتحديد غاياتها وصياغة وتكوين الاستراتيجية ويسعى لتطبيقها على مدى زمني بعيد وغالبا ما يمثل احد قيادات الادارة العليا.

**البرامج:** البرامج تمثل مجموعة نشاطات واعمال 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 والكفاءة التشغيلية:

- الكفاءة الوظيفية تشير الى نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة في وظائفها الجوهرية.

- الكفاءة التشغيلية تمثل القدرة النسبية للشركة للتغلب على منافسيها في المجالات التشغيلية فيما يتعلق بالنواحي التسويقية والتمويلية.

## رؤية كلية الهندسة جامعة المنصورة:

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

## رسالة الكلية:

- اعداد مهندسين قادرين على الابداع من خلال برامجها الاكاديمية المختلفة

- اعداد 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

## اهداف الكلية:

- تزويد الطلبة بأصول المعرفة في العلوم الاساسية والهندسية والانسانية

- تأهيل الطلبة بمهارات هندسية وتكنولوجية ، وتنمية قدراتهم على التفكير التحليلي والتخيل الابداعي

- اعداد المهندسين المؤهلين علميا للاضطلاع بالنشاطات الهندسية ، القادرين على المساهمة في مختلف القطاعات التي تتطلبها خطط التنمية بالبلاد

- اعداد اخصائيين في مختلف المجالات الهندسية بعد الحصول على درجة البكالوريوس وفتح المجال امامهم للحصول على درجة الماجستير والدكتوراه

- اعداد الكوادر المهنية في مختلف المجالات الهندسية بعد الحصول على درجة البكالوريوس وفتح المجال امامهم للحصول على درجة الدبلوم في احدى التخصصات الهندسية والتكنولوجية

- تقديم الاستشارات الهندسية ، توفير الخدمات الفنية لمعالجة المشاكل الهندسية في مختلف القطاعات ، وذلك بالتعاون مع الهيئات والمؤسسات الحكومية والشركات الانتاجية في محافظة الدقهلية او على مستوى الدولة

- تنظيم المؤتمرات والندوات والحلقات العلمية ، بهدف زيادة الاحتكاك العلمي بين الاكاديميين والمهنيين ، تبادل وجهات النظر بين المشتركين

- رفع المستوى العلمي والتكنولوجي في مختلف التخصصات الهندسية للمهندسين وذلك عن طريق تقديم برامج التعليم المستمر

- اجراء ونشر البحوث العلمية والتطبيقية لاثراء المعرفة في مجالات العلوم الهندسية

## الإدارة الاستراتيجية [4] - الفصل الثاني

### مدخل لدراسة الإدارة الاستراتيجية

#### أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية و تطورها:

نقلت كلمة استراتيجية من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها استراتيجيوس و كان استخدامها قاصر على الخطط المستخدمة لإدارة الحروب ووضع الخطط العامة في المعارك و حديثاً صارت مستخدمة بمعنى مختلف لدي منظمات الأعمال الحديثة و المبادرة و الرائدة و المهمة بتحليل بيئتها و الاستجابة لها.

#### تعريف الإدارة الاستراتيجية:

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

#### خصائص الإدارة الاستراتيجية:

- ضرورة وضوح التصور والرؤية المستقبلية للمنظمة
- التركيز على ضرورة وضوح الغايات و الأهداف
- تهتم الاستراتيجية بتحديد وتخصيص الموارد
- الاهتمام بتصرفات وممارسات الإدارة العليا
- بيان أهمية رسالة المنظمة
- ان التزام المنظمة ببيئتها يعد امراً مهماً
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد

#### ثانياً: تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

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

#### أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال:

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

#### الكفاءة و الفعالية و علاقتها بالإستراتيجية:

- 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 على تحقيق اهدافها بحيث يتم الاهتمام برعاية مصالح كافة الاطراف ذات العلاقة بالمنظمة

#### التفكير الإبتكاري و مهارات التفكير الاستراتيجي:

- يتمثل التفكير الإبتكاري في قدرة الفرد على الانتاج انتاجاً يتميز باكبر قدر من الطلاقة الفكرية و المرونة التلقائية و الإصالة و بالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة او موقف مثير.

#### - مكونات عملية الابتكار:

- 1- الطلاقة الفكرية
- 2- الإصالة
- 3- المرونة التلقائية
- 4- القدرة على التداعي البعيد

#### خصائص مديري الأعمال ذوي السمات الإبتكاريه و الإبداعيه:

- الاستعداد لتقليل و امتصاص مخاطر مروضيههم
- الاستعداد لتجاهل سياسات المنظمة
- ارتفاع مهارة الانصات الفعال
- الابتعاد عن الحقد و تفضيل المصلحة العامة
- الاستعداد لتبني الأفكار الغير مدروسة جديداً
- القدرة على اصدار قرارات سريعة
- عدم تصيد اخطاء المروضيين او التشهير بهم

## الادارة الاستراتيجية [5]

### مراحل السلوك الابتكاري و حل المشكلات و اتخاذ القرارات:

- التهيو و الاستعداد النفسي لاعمال الفكر
- تركيز الجهود المتاحة و تنظيم عملية الاستفادة منها
- وضع حلول كثيرة و تنوعه
- التحقق من الحل
- ملاحظة وجود صعوبات او سلبيات معينة
- تحليل المشكلة الي عواملها المختلفة و التفكير فيها
- تحليل نقدي موضوعي للحلول المقترحة
- اظهار قيمة العمل للاخرين
- تنفيذ الحل
- وجود الحاجة الي حل المشكلة
- جمع البيانات و المعلومات
- اختيار احد الحلول
- المتابعة و التقويم المستمر

### التفكير الاستراتيجي:

يشير الي توافر القدرات و المهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية و ممارسة مهام الادارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة علي فحص و تحليل عناصر البيئة المختلفة و القيام باجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع امكانية صياغة الاستراتيجية و اتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق و القدرة علي كسب معظم المواقف التنافسية.

### خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي:

- القدرة علي بناء الغايات
- البصيرة النافذة
- الاستشعار البيني
- مهارة تحليل البيانات
- مهارة تحديد الموارد و الامكانيات المتاحة و استخدامها بكفاءة
- مواكبة العولمة
- القدرة علي اتخاذ القرارات الاستراتيجية
- مهارة تحديد الموارد و الامكانيات المتاحة و استخدامها بكفاءة
- مهارة تحديد الموارد و الامكانيات المتاحة و استخدامها بكفاءة

### نظم المعلومات الاستراتيجية:

- تلعب دور اساسي في جميع مراحل إدارة الاستراتيجية
- تمد بالمعلومات المرتبطة بنتائج عناصر البيئة الداخلية والخارجية.
- لها دور في دعم تطبيق الاستراتيجية ومراجعتها
- تتوقف فعالية القرار الاستراتيجي علي مدي اعتماده علي معلومات وبيانات دقيقة

### التحديات التي تواجه الادارة:

- زيادة معدلات التغيير
- شدة المنافسة
- عولمة الادارة فكرا و تطبيقا
- التغيرات التكنولوجية
- تغيير طبيعة قوي العمل
- عجز الموارد المتاحة و ندرتها
- التحول من الفكر الصناعي تجاه الفكر المجتمعي
- عدم استقرار السوق و الاوضاع الاقتصادية
- زيادة دور جماعات الضغط
- تعقد بيئة الادارة الاستراتيجية

### مستويات الادارة الاستراتيجية:

- استراتيجية المنظمة: وتهتم بمجموعة منتجات المنظمة بشكل عام وبالصورة العامة للمنظمة في البيئة اضافة الي مركزها التنافسي وحصتها السوقية.

- استراتيجية وحدات الاعمال: اكثر تركيزا و اقل مدي حيث تركز علي بيان سبل المنظمة في التنافس و تحقيق مكانة معينة في احد مجالات الاعمال المحددة و قطاع معين و سوق معين او منتجات معينة.

- استراتيجية الوظائف: تهتم بمجال وظيفي محدد يعمل علي تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان او بشري.

### عمليات الادارة الاستراتيجية:

#### - المرحلة الاولى: صياغة الاستراتيجية

تعني صياغة الاستراتيجية بوضع و تحديد غايات المنظمة و اهدافها الرئيسية و ذلك في ضوء الرؤية المستقبلية و بعد وضوح رسالة المنظمة و تشمل هذه المرحلة علي:

- 1- تحديد رسالة المنظمة
- 2- تحديد الغايات و الاهداف طويلة الاجل
- 3- دراسة البيئة الخارجية
- 4- دراسة الامكانيات الداخلية
- 5- تحديد البدائل
- 6- اختيار البديل المناسب

#### - المرحلة الثانية: تطبيق الاستراتيجية

تعد عملية التطبيق من اصعب من اكثر المراحل صعوبة حيث تشمل علي تهيئة المناخ التنظيمي و وضع الخطط و السياسات و نظم العمل و تخصيص الموارد و بناء العمل الهيكل التنظيمي المناسب و اعداد القوي البشرية و تنمية القيادات الادارية.

#### - المرحلة الثالثة: مراجعة و تقوي الاستراتيجية

- تشمل علي مراجعة العوامل الداخلية و الخارجية
- قياس الاداء و ذلك بمراجعة النتائج و التأكد من ان الاداء التنظيمي و الفردي يسير في الاتجاه الصحيح.

#### • اتخاذ الاجراءات التصحيحية

## الفصل الثالث ( رسالة المنظمة )

### مفهوم الرسالة و اهميتها

#### اولا مفهوم الرسالة □ :

منذ منتصف التسعينات اصبح الفكر الاداري يبني استراتيجية المنظمة علي شكل موسع، و اسهم في بناء هذه النظرة بيتر داركر.

ويري بيتر داركر أنه لا بد أن تسأل المنظمة نفسها :ما هو عملنا؟ و الذي يترادف مع سؤال ماهي رسالتنا؟  
فرسالة المنظمة تمثل سبب تفرد المنظمة عن غيرها و تحدد سبب تواجدها والذي يحدد نشاطها و يرجع داركر الاسباب لتعثر وفشل بعض المنظمات الي عدم تحديدها للفكر الذي يوضح رسالتها و يبين المغزى من وراء نشاطها.  
□ يرجع مايكل بورتر أهمية الرسالة إلي دورها في تدعيم هوية المنظمة وطبيعتها وارتباطها بالمنظمة قدر ارتباط النتائج المالية والمادية بها.

□ التفكير المبدئي عند وضع وتحديد رسالة المنظمة يستقي من البيئة الخارجية بالتركيز علي الاسواق و العملاء ومجالات التعامل الحالية

□ ويشير بيرس و دافيد الي ان وضع وتحديد الرسالة في المنظمات الناجحة يمثل اهمية شاملة ويدعمها و يعد سببا جوهريا لنجاحها و استمرارها في تحقيق النمو و البقاء و ذلك عكس تلك المنظمات التي تعمل دون رسالة او برسالة غير واضحة المعالم.

اما جورج ستينر فيؤكد علي ضرورة تحديد المنظمة لرسالتها وصياغتها في كلمات و مصطلحات دقيقة ملخصة بشكل واضح تنمي الحافز لدي الافراد للتعامل مع المنظمة وتميز بالاتجاه العام و الصورة الشاملة و الطابع المميز و الفلسفة الموجهة للمنظمة.

□ و بالتالي :فان الرسالة تعد السبب الجوهري لبداية المنظمة، و اساس وجودها، و الاعتبار الرئيسي في بناء الغايات التي يسعى التنظيم لتحقيقها و الوصول إليها،

□ وبذلك تعد الرسالة الموجهة العام للاهداف و السياسات و الاستراتيجيات و تمثل النظرة الموسعة والمحددة لاساس عمل المنظمة و انشطتها والمميزة لها عن غيرها من المنظمات.

#### تعريف الرسالة

”الاطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطاتها ومنتجاتها و عملاءها و اسواقها، و ذلك بهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها و عملياتها وممارساتها“.

#### ابعاد متعلقة بتعريف الرسالة

- انها تمثل الاطار المميز للمنظمة مما يشكل تفردا و خصوصيتها وهويتها عن المنظمات الاخرى
- توجه الرسالة كافة الممارسات و التصرفات التي تقوم بها المنظمة، فهي تعد المبرر لوجود المنظمة
- تعد الرسالة الركيزة الاساسية التي تبني عليها الغايات و الاساس في وضع الاهداف
- ان التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجرد وليس تفصيلي
- توضح الرسالة الاتجاه العام للمنظمة و طبيعة اعمالها

#### ثانيا: أهمية وضع رسالة واضحة

- ضمان الاجماع علي غايات و اغراض واحدة للتنظيم
- الامداد بأسس ومعايير واحدة للتخصيص الموارد التنظيمية
- بناء أسلوب وطابع عام و مناخ تنظيمي موحد
- تحديد القيم و الاتجاهات التنظيمية باعتبار الرسالة هي النقطة المحورية لجهود الافراد

## الفصل الرابع ( تحديد الغايات والاهداف )

### تعريف الغايات النهائية و خصائصها:

- تشير الغايات الي النتائج النهائية للمنظمة و التي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة.
- تبني الغايات علي هدي الرسالة
- وتساعد الغايات علي توجيه الجهود و الموارد و الاستفادة منها اقصي استفادة ممكنة و تيسر تحديد الاهداف الفرعية و تخصيص الموارد وفهم العاملين لدورهم.

### خصائص الغايات:

- البعد عن التفاصيل الدقيقة بل يجب ان تعكس فلسفة المنظمة وتوجهاتها
- الشمول طول الاجل

### لماذا يجب ان تكون الغايات واضحة

- ضمان وحدة الغرض داخل المنظمة
- توفر الاساس او المعيار لتخصيص الموارد داخل التنظيم
- تركيز جهود الافراد و الوحدات
- تحديد الاهداف الفرعية لمختلف وحدات النشاط

### الفرق بين الغايات والاهداف

- تشير الاهداف الي النتائج التي تسعى المنظمة الي تحقيقها
- **Goals** تشير الي الاهداف التي تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها
- **Objectives** تشير الي الاهداف الوسطي المطلوبة لترجمة مهام المنظمة ورسالتها الي نواحي محددة ومجردة يمكن قياسها.

### أهمية وضع الاهداف

- تعد الاهداف من اهم عناصر التخطيط
- تعد الاهداف مرشدا لاتخاذ القرارات
- تساعد الاهداف في المستويات العليا علي وضع الاهداف في المستويات التالية
- يسهم وضع الاهداف في تحديد مراكز المسؤولية
- تسهم في تفويض السلطة
- تسهم في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها ببيئتها
- تسهم في وضع المعايير والمقاييس
- تساعد الاهداف في تقييم أداء الافراد

### الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الاهداف:

- القابلية للقياس الكمي
- الوضوح و البساطة و القابلية للفهم
- الموضوعية و الواقعية
- الارتباط بعنصر الزمن
- مشاركة العاملين
- الاتسجام و الترابط

### تصنيف الاهداف

- الاهداف الرئيسية و الفرعية
- الاهداف المعلنة و الاهداف الواقعية
- الاهداف الفردية و الاهداف التنظيمية

### تعارض الاهداف وكيفية التغلب عليها:

- التعاون و التناسق بين الاهداف الفرعية
- وضع اولويات للاهداف
- اعادة النظر في الاهداف
- مشاركة كل المستويات
- ربط الاهداف بالمتطلبات التنظيمية
- تقوية الرابط بين جهد الافراد و مستوي ادانهم

**\*داللة\***

حصول الفرد علي عائد مقابل جهوده في تحقيق الاهداف

- تسهيل عملية ترجمة الاهداف الي اعمال تحتوي علي مهام و انشطة وتحديد المسؤولين عن كل منها
- تحديد الاغراض التنظيمية وترجمتها إلي أهداف وتفصيلات محددة في صورة وقت، وتكلفة ومعايير أداء.
- الامداد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الاستراتيجي

### مراحل تطور إهتمام المنظمات بالرسالة

- عدم وضوح الرسالة
- وجود رسالة عامة
- وضع رسالة محددة
- مراعاة الاولويات في عرض مضمون الرسالة

### مداخل تحديد الرسالة

- نوع المنظمة كأساس لتحديد الرسالة
- المنافع التي تقدمها المنظمة
- فئات الجماهير و الاطراف المرتبطة بنشاط المنظمة
- نطاق نشاط المنظمة

### خصائص الرسالة الفعالة

- القابلية للتحويل الي خطط و سياسات
- الواقعية والموضوعية
- التكيف مع البيئة
- التوجه نحو ظروف السوق و حاجات العملاء
- الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج
- تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة
- الوضوح ودقة التعبير
- الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة
- الانسجام مع الغايات و الاهداف الاستراتيجية
- مراعاة ديناميكية التنظيم و ممارساته المتوقعة مستقبلا

### عناصر الرسالة

- العملاء - المنتجات - الاسواق - التكنولوجيا - البقاء/النمو/الربحية
- الفلسفة و الايدلوجية - المفهوم الذاتي - الصورة العامة - العاملين

**\*دالة\*دالة\***