

# الفصل الأول

مفاهيم ومصطلحات أساسية في الإدارة  
الاستراتيجية

# البيئة الداخلية

- هي مجموعة العوامل و المتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها و السيطرة 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 يسهم في تحقيق الاهداف وغالبا ما يتم استخدامها علي مستوي الوحدات الادارية المختلفة.

# الفعالية التنظيمية و الكفاءة التنظيمية

- الفعالية تعني اداء الاشياء الصحيحة بصورة صحيحة و هي ترتبط بنجاح المنظمة في تحقيق اهدافها في المدى البعيد و هي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الاطراف ذات العلاقة بالمنظمة.
- اما الكفاءة فترتبط بفعل الاشياء الصحيحة اي تهتم بالطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالاهداف و عادة ما يعبر عنها بنسبة المخرجات الي المدخلات.
- اما الانتاجية فهي النسبة بين المخرجات و المدخلات و تعد مقياسا مهما علي التنافس وتحسين مستوي المعيشة وقوة مركز المنظمة في التواجد الاستراتيجي في السوق.

# الثقافة التنظيمية

- تشير إلى مجموعة المعتقدات و القيم و الرموز والطقوس والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل تنظيمي لآخر.



# القواعد الادارية و الاجراءات و التكتيك و الميزانيات

- القواعد الادارية هي مجموعة الاوامر و التعليمات الخاصة بأحد المجالات الادارية و التنظيمية التي تقترن بجزاءات تفرض علي 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 هي الترجمة الرقمية لخطط وبرامج المنظمة وذلك في شكل قيم مادية و مالية تمثل جانبي الايرادات و المصروفات.

# الفصل الثاني

## مدخل لدراسة الإدارة الاستراتيجية

# تعريف الادارة الاستراتيجية

- تعني تصور الرؤي 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”

# أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال

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

# سلسلة أغراض المنظمة

الرؤية

Vision

الرسالة

Mission

الغايات

Goals

الأهداف

Objectives

# مستويات الادارة الاستراتيجية

● استراتيجية المنظمة وتهتم بمجموعة منتجات المنظمة بشكل عام و بالصورة 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 وتحقيق 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 تشتمل هذه المرحلة علي:

١. تحديد رسالة المنظمة

٢. تحديد الغايات و الاهداف طويلة الاجل

٣. دراسة البيئة الخارجية

٤. دراسة الامكانيات الداخلية

٥. تحديد البدائل

٦. اختيار البديل المناسب

# المرحلة الثانية: تطبيق الاستراتيجية

- تعد عملية التطبيق من اصعب من اكثر المراحل صعوبة حيث تشتمل علي  
تهيئة المناخ التنظيمي ووضع 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 وذلك بمراجعة النتائج و التأكد من ان الاداء التنظيمي و الفردي يسير في الاتجاه الصحيح.
- اتخاذ الاجراءات التصحيحية

# الفصل الثالث

## رسالة المنظمة

# تعريف الرسالة

“الاطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطاتها ومنتجاتها وعملاءها واسواقها، وذلك بهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها و عملياتها وممارساتها.”

# مداخل تحديد الرسالة

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

# عناصر الرسالة

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

# الفصل الرابع

تحديد الغايات و الاهداف

# خصائص الغايات:

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

# الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الاهداف:

- القابلية للقياس الكمي
- الوضوح و البساطة و القابلية للفهم
- الموضوعية و الواقعية
- الارتباط بعنصر الزمن
- مشاركة العاملين
- الانسجام 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 ادائهم
- حصول الفرد علي عائد مقابل جهوده في تحقيق الاهداف

# الفصل الخامس

## تحليل البيئة الخارجية

# المنظمة كنظام مفتوح

- تمثل المنظمة تجمع بشري يهدف لتحقيق هدف أو أهداف معينة و ذلك من خلال الاعمال المحددة و التفاعل مع البيئة و الظروف المحيطة.
- من هذا التعريف نستنتج ان:
  ١. المنظمة كيان اجتماعي يتكون من مجموعة من الافراد
  ٢. تهدف المنظمات إلي تحقيق أهداف معينه
  ٣. تكون المنظمات نظام متكامل و متناسق
  ٤. تتأثر المنظمة ككيان اجتماعي باحتياجات ودوافع الافراد المكونين لها وعلاقاتهم

# التحليل الشامل للعوامل البيئية الخارجية

- يتم اجراء التحليل الشامل للعوامل البيئية من خلال دراسة وتقييم العناصر الرئيسية للعوامل البيئية- كما بجدول ١-٥ صفحة ١١١
- وهذه العناصر هي
  ١. النظام الاقتصادي
  ٢. النظام السياسي
  ٣. المنافسة
  ٤. التكنولوجيا
  ٥. الثقافة و النظام الاجتماعي
  ٦. مزيج المهارات المتاحة
  ٧. الاستهلاك ومجموعة العملاء

# تحليل البيئة الخارجية إلى عامة وخاصة

• يتم تقسيم البيئة المحيطة بالمنظمة إلى نوعين أساسيين:

١. بيئة عامة و يقصد بها العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات ولا

تخضع لسيطرة المنظمة و تشمل كافة العوامل السياسية و الاجتماعية و

الثقافية و القانونية و التكنولوجية و تاتر هذ العوامل في:

• تحديد فرص الاستقرار و النمو

• بيان درجة الاستقلال و الحرية المتاحة للمنظمة

• السياسات و الاجراءات التنظيمية الممكن اتباعها

٢. بيئة خاصة: و يقصد بها مجموعة العوامل التي تقع في نطاق تعاملات

المنظمة و يختلف تأثيرها من منظمة لآخري

# العوامل الخارجية العامة

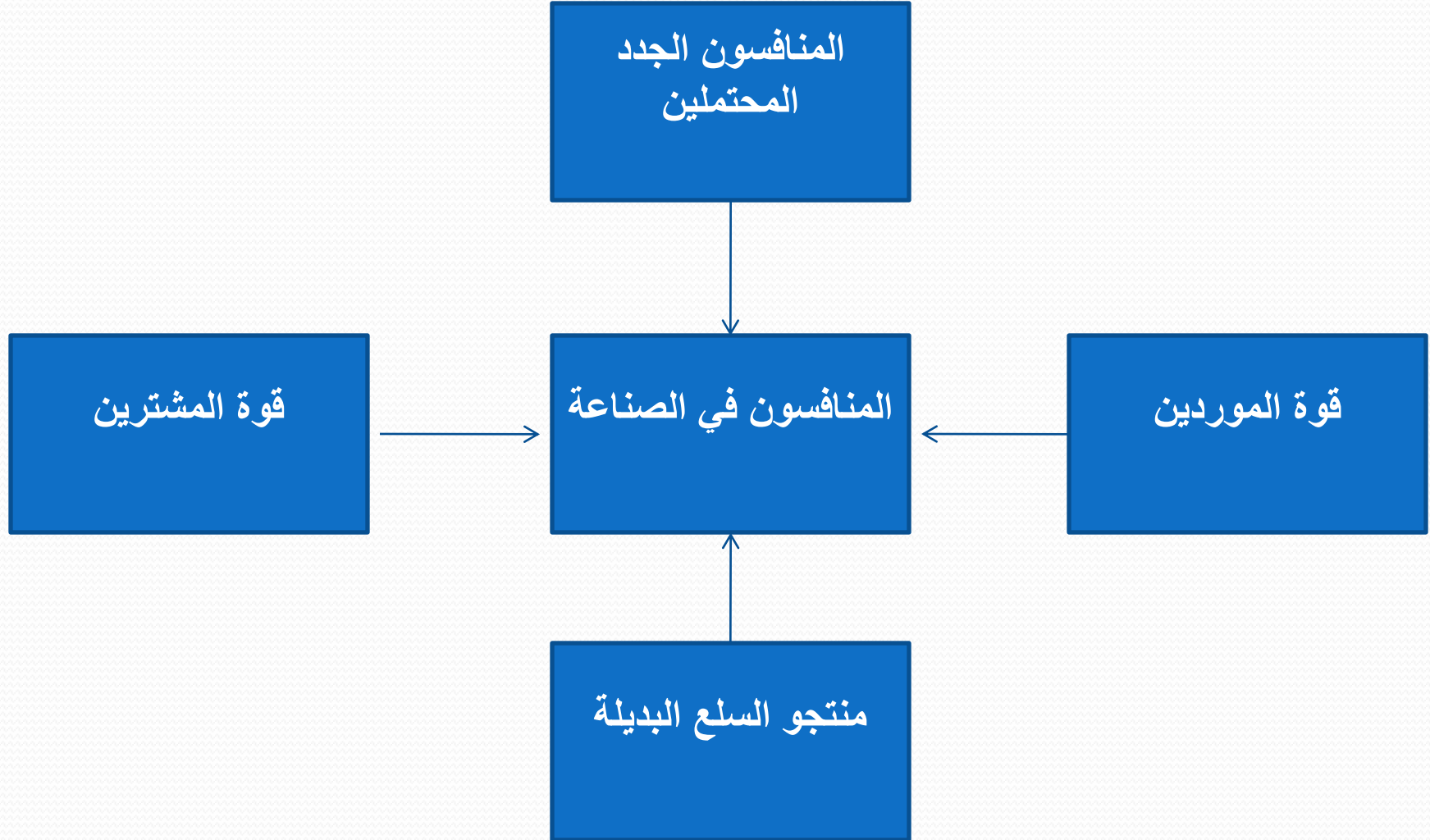
- العوامل الاجتماعية
- العوامل الاقتصادية
- العوامل السياسية
- العوامل التشريعية و القانونية
- العوامل التكنولوجية

# العوامل الخاصة للمنظمة

- العملاء
- الموردون
- الوسطاء
- الممولون
- مقدموا التسهيلات
- الحكومة
- المنافسون
- تكنولوجيا الصناعة



# نموذج بورتر لتحليل الصناعة



## الفصل السادس

# تحليل البيئة الداخلية

# العوامل الداخلية الواجب دراستها و تحليلها:

● مادية

● بشرية

● معنوية

# تحليل نقاط القوة و الضعف

• اولاً: التحليل الوظيفي:

١. التسويق

٢. الانتاج و العمليات

٣. التمويل

٤. الافراد

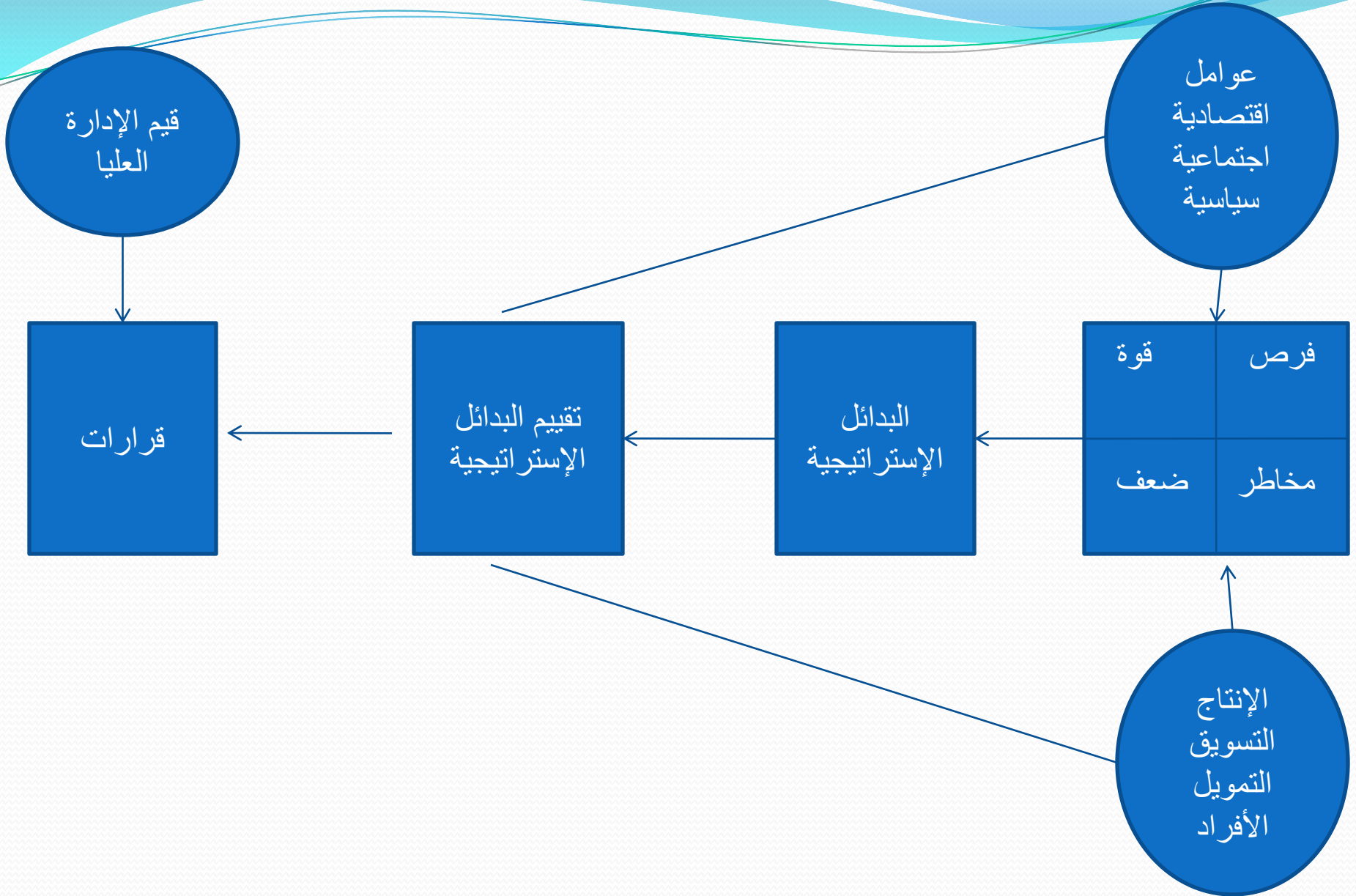
٥. الهيكل التنظيمي و الادارة

# تحليل نواحي الضعف

- تحليل النسب
- الاداء التاريخي
- مقارنة الاداء الفعلي بالمخطط
- الاداء في المنظمة و الاداء في المنظمات المماثلة
- الاداء في الصناعة
- التقديرات الحكمية

# كيف يمكن الاستفادة من التقييم الداخلي:

- **القيادة في تخفيض التكاليف:** تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض التكاليف عند مستوي يمكنها من البيع بسعر اقل من المنافسين مع تحقيق مستوي مناسب من الربح.
- **التميز في المنتجات:** يمكن للمنظمة البيع بسعر اعلي مع زيادة عدد الوحدات المباعة و كسب ولاء المستهلك من خلال تحسين أداء المنتجات
- **التركيز علي قطاع او قطاعات معينة من السوق:** يمكن للمنظمة كسب ميزة تنافسية من خلال تقسيم السوق الي قطاعات ومحاولة كسب ميزة تنافسية داخل كل قطاع.



خريطة تدفق لإختيار البدائل الإستراتيجية واتخاذ القرارات

# درجة الرقابة والتحكم من قبل المنظمة

تخضع لرقابة  
وتحكم المنظمة

لا تخضع لرقابة  
وتحكم المنظمة

مرغوبة من قبل  
المنظمة

نقاط القوة

مجالات  
الفرص

غير مرغوبة من  
قبل المنظمة

نقاط  
الضعف

مجالات  
المخاطر



# الفصل السابع

## البدائل الاستراتيجية

العلاقة بين بدائل الإستراتيجية والأهداف وأهم القيود الواجب مراعاتها

أهم القيود	الاهداف	بدائل استراتيجية	الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- خصائص السوق الحالي</li> <li>- الموارد التنظيمية</li> </ul>	النمو المحدود	البقاء على الوضع الحالي	١- البقاء على الوضع الحالي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المنافسة في الأسواق</li> <li>- معدلات تغيير الأسواق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأرباح</li> <li>- كسب قطاع معين</li> </ul>	أ- التركيز	٢- التوسع
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى ملاءمة السوق والتكنولوجيا</li> <li>- مدى قدرة ومهارة الاداره على التحول لهذا التنوع</li> </ul>	- النمو ، الأرباح ، التنوع	ب- التنوع : - مرتبط	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على التحكم في العمليات</li> <li>- التنسيق فيما بين المخرجات</li> <li>- كسب ثقة المتعاملين</li> </ul>	- النمو والتنوع	- غير مرتبط	
مدى قدرة الإدارة على التعاون والتكامل	- النمو ، الرقابه والتحكم	- رأسي - أفقي	
القدرة على مشاركة الشركات الأخرى	- النمو والتكامل	ج- المشاركة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- خصائص السوق والعملاء</li> <li>- انخفاض الموارد</li> <li>- اهتزاز الموقف السوقي</li> <li>- تكنولوجيا جديدة لا تستطيع المنظمة مسايرتها</li> <li>- هدم القدرة على الاستمرار مع كافة اطراف السوق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخفيض التعاهدات نحو السوق الحالي</li> <li>- الاستثمار في السوق</li> <li>- النمو المحدود</li> <li>- الخروج المباشر من السوق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخفيض حجم العمليات</li> <li>- الإستسلام</li> <li>- التحول لنشاط اخر</li> <li>- التصفية</li> </ul>	٣- الانكماش

الفصل الثامن

الاختيار الاستراتيجي

# ابعاد ومتغيرات نموذج جماعة بوسطن

مرتفع	<p>النجوم Stars</p> <p>درجة النمو في النشاط عالية/ حصة الشركة في السوق عالية</p>	<p>علامات الاستفهام Question marks</p> <p>درجة النمو في النشاط عالية/حصة الشركة في السوق منخفضة</p>
معدل النمو في نشاط الصناعة	<p>البقرة الحلوب Cash Cows</p> <p>حصة الشركة في السوق عالية/ درجة النمو في الصناعة منخفضة</p>	<p>الكلاب Dogs</p> <p>حصة الشركة في السوق منخفضة/ درجة النمو في النشاط منخفضه</p>
منخفض		

مرتفع

المركز التنافسي للمنظمة (الحصة السوقية)

منخفض

# الفصل العاشر

## المراجعة الاستراتيجية

# الخطوات الرئيسية في عمليات الرقابة التشغيلية

