



مدونة المناهج السعودية

<https://eduschool40.blog>

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية

الفصل الاول:

مفهوم الادارة الاستراتيجية:

تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف التي تمتلكها بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها

التخطيط الاستراتيجي:

توقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل

الاستراتيجيون:

القائمون على امر الاستراتيجية، ويمثلون مجموعة الافراد المسؤولين بالدرجة الاولى عن نجاح وفشل المنظمة مثل رؤساء مجلس الادارة والملاك

التفكير الابتكاري:

قدرة الفرد على الانتاج انتاجًا يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والاصالة وبالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة او موقف مثير

التفكير الاستراتيجي:

توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية و ممارسة مهام الادارة الاستراتيجية و القيام باجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع امكانية صياغة الاستراتيجيات و اتخاذ القرارات

رسالة المنظمة:

الاطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها و عملائها و أسواقها وهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها و ممارساتها.

الفصل الثاني: (مدخل لدراسة الإدارة الاستراتيجية):

أهمية الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال:

- 1 - وضوح الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الاستراتيجية
- 2 - التفاعل البيئي على المدى البعيد
- 3 - تحقيق النتائج المالية والاقتصادية المرضية

الكفاءة والفعالية وعلاقتها بالاستراتيجية:

تشير الكفاءة الى: الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالاهداف (فعل الاشياء بطريقة صحيحة)
بينما تشير الفعالية الى: قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها (فعل الاشياء الصحيحة)
الفرق بين الكفاء والفعال.. ص ٣٩ ((مهمه))

التفكير الابتكاري ومهارات التفكير الاستراتيجي:

مكونات عملية الابتكار:

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

اهم خصائص الافراد ذوي التفكير الابتكاري:

- 1 - الاستعداد لتقليل و امتصاص مخاطر مرووسيههم
- 2 - الاستعداد لتبني الأفكار الغير مدروسة
- 3 - الاستعداد لتجاهل سياسات المنظمة

اهم خصائص الافراد ذوي التفكير الاستراتيجي:

- 1 - القدرة على بناء الغايات والاهداف
وضع الغايات ليس مهمة أي شخص و انما يختص بذلك مفكرًا استراتيجيًا يمكنه استنتاج الغايات بعد تدبر رسالة المنظمة
- 2 - البصيرة النافذة و الفراسة في وزن الامور..
تزداد اهمية البصيرة والرؤية النافذة للمدير كلما اتسع المدى الاستراتيجي الذي يمثل الفرق بين الموقف الحالي و الموقف المأمول مستقبلاً.
- 3 - مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها
- 4 - مهارة الاختيار الاستراتيجي

تتطلب المواقف اتخاذ قرار باختيار نمط استراتيجي معين، فهناك بدائل استراتيجية تختلف أهميتها حسب الظروف و المتغيرات التي تواجهها المنظمة..... ويمكن القول ان البدائل الاساسية للاستراتيجيات تتمثل في،

- أ- استراتيجية البقاء على الوضع الحالي
- ب- استراتيجية التوسع
- ت- استراتيجية الانكماش

5 - القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية

يجب على المفكر الاستراتيجي ان يلم بجميع خصائص كل من القرارات الاستراتيجية والتشغيلية والتي كالتالي..

القرارات التشغيلية	القرارات الاستراتيجية
- قرارات لامركزية	- مركزية
- تتعلق بالمدى القصير	- قرار حتمي
- تتخذ بصورة متكررة	- يتميز بعدم التكرار
- تتعلق ببيان التخصيص المناسب	- يتعلق بالمدى الطويل
- للموارد على العمليات	- يتعلق بالمنظمة ككل

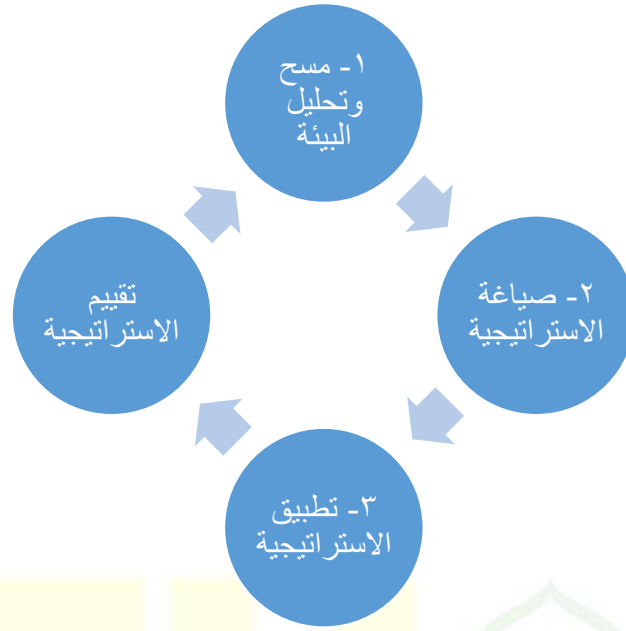
التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية:

- 1 - زيادة معدلات التغير
- 2 - شدة المنافسة
- 3 - عولمة الإدارة فكرً و تطبيقاً

مستويات الادارة الاستراتيجية:

استراتيجية الوظائف	استراتيجية وحدات الاعمال	استراتيجية المنظمة
- تهتم بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة	- تحقيق مكانة معينة في قطاع معين	- تهتم بالصورة العامة للمنظمة
- تحليل احد عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف	- تحليل الاوضاع البيئية لتحديد الفرص و المخاطر	- تحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها
		- تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الاعمال داخل المنظمة

مراحل الإدارة الاستراتيجية:



الفصل الثالث: (رسالة المنظمة):

أهمية وضع رسالة واضحة:

- 1 ضمان الاجماع على غايات واغراض واحدة للتنظيم
- 2 الامداد بأسس و معايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية
- 3 بناء أسلوب وطابع عام، ومناخ تنظيمي موحد

خصائص الرسالة الفعالة:

- 1 القابلية للتحويل الى خطط و سياسات
- 2 الواقعية والموضوعية
- 3 التكيف مع البيئة

عناصر رسالة المنظمة:

الرجاء الرجوع للجدول ص ٨٢



الفصل الرابع: (تحديد الغايات والاهداف)

لماذا يجب أن نضع الغايات واضحة؟

- 1 - ضمان وحدة الغرض داخل المنظمة
- 2 - توفير الأساس او المعيار لتخصيص الموارد داخل التنظيم
- 3 - تركيز جهود الافراد والوحدات

الفرق بين الغايات والاهداف:

الاهداف (Objectives)	الغايات (Goals)
تشير الى الاهداف الوسطى المطلوبة لترجمة مهام المنظمة و رسالتها الى نواحي محددة ومجردة ويمكن قياسها على مستويات زمنية أقل، وهي تمثل الاهداف على المستوى التشغيلي	تشير الى الاهداف التي تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها، وهي بطبيعتها اهداف عامة وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية، اذ يجب ان تحدها الإدارة العليا بالمنظمة

أهمية وضع الأهداف:

- 1 - تعد من اهم عناصر التخطيط
- 2 - تعد الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف:

- 1 - القابلية للقياس الكمي
- 2 - الوضوح والبساطة والقابلية للفهم
- 3 - الموضوعية والواقعية

تعارض الأهداف وكيفية التغلب عليه:

حتى يمكن تجنب التعارض فيما بين الأهداف يجب مراعاة مايلي..

- 1 - يجب ان يكون هناك تعاون وتناسق بين الأهداف الفرعية للوصول لتحقيق الهدف الرئيسي
- 2 - يجب وضع أولويات للاهداف توضح افضلية كل منها بحيث يكون الترتيب للهدف الأكثر أهمية
- 3 - يجب إعادة النظر في الأهداف الاستراتيجية و التشغيلية وفقاً لما قد يستجد من ظروف
- 4 - اشراك جميع المستويات في وضع اهداف المنظمة
- 5 - يجب ان ترتبط الأهداف بالمتطلبات التنظيمية التي تخدم فلسفة المنظمة
- 6 - ان مشاركة الأهداف في تحقيق الأهداف التنظيمية سجي ان يقابله حصول الفرد على مردود يرضيه ويشبع حاجاته

تصنيفات الأهداف:

1 - الأهداف الرئيسية والاهداف الفرعية

الأهداف الرئيسية	الاهداف الفرعية
هي الأهداف التي لا تحتاج الى التدليل على سبب وجودها بل يكفي بذكرها للتدليل عليها	تمثل أهدافا ذات طبيعة وسيطة ولها أهمية كبيرة في سبيل تحقيق الأهداف الرئيسية

2 - الأهداف المعلنة والاهداف الواقعية

الأهداف المعلنة	الاهداف الواقعية
تمثل الأهداف المنشورة للجمهور	وتمثل الأهداف التشغيلية والعملية اللازمة لإدارة العمليات داخل المنظمة

3 - الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية

الأهداف الفردية	الأهداف التنظيمية
هي الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها تبعاً لتدرج الحاجات حسب نموذج ماسلو	الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها

جامعة الطائف
TAIF UNIVERSITY

الفصل الخامس: (تحليل البيئة الخارجية)

المنظمة كنظام مفتوح..
تمثل المنظمة تجمع بشري يهدف الى تحقيق هدف او اهداف معينة وذلك من خلال بعض الاعمال المحددة و التفاعل مع البيئة و الظروف المحيطة بها

أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية:

- 1 - تحديد الاهداف التي يجب تحقيقها
- 2 - تحديد الموارد المتاحة (مواد أولية، رأس مال، افراد..)
- 3 - تحديد النطاق والمجال المتاح امام المنظمة

ان الاهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية يساعد في تحديد وبيان..

- الفرص التي يمكن للمنظمة اقتناصها
- المخاطر التي يجب على المنظمة تجنبها

تحليل عناصر البيئة الخارجية:

هناك الكثير من المداخل لدراسة العوامل البيئية المؤثرة عند ادارة الاستراتيجيات بمنظمات الاعمال.. ومن اهم هذه المداخل:

- 1 - التحليل الشامل للعوامل البيئية الخارجية:
من خلال دراسة وتقييم العناصر الرئيسية للعوامل البيئية ثم بحث فرعاتها بحسب تأثيرها أو تأثرها بأنشطة المنظمة.
 - 2 - تحليل البيئة الخارجية الى عوامل مؤثرة بصفة عامة وعوامل مؤثرة بصفة خاصة. وبذلك تنقسم الى بيئة عامة وبيئة خاصة
- البيئة العامة:** هي كل العوامل التي تؤثر في كافة المنظمات ولا تخضع لسيطرة ادارة المنظمة وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية

البيئة الخاصة: مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المنظمة ويختلف تأثيرها من منظمة لاخرى ويمكن للمنظمة نسبياً الرقابة عليها والتأثير فيها وهي تضم (العملاء، الموردين، المنافسين...)

العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية:

- ١/ تغير او ثبات العوامل البيئية..
فكلما كانت العوامل سرعة التغير الاستحداث كلما كان تحليلها صعباً ومتشابكاً
- ٢/ تعدد وتنوع العوامل البيئية..
فكلما زادت درجة التنوع والتعقد كان التحليل أصعب
- ٣/ تكلفة الحصول على المعلومات البيئية

الفصل السادس: (تحليل البيئة الداخلية)

أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية:

- 1 - تقييم القدرات المتاحة في المنظمة
- 2 - تحديد نقاط القوة وتعزيزها، و تحديد نقاط الضعف للتغلب عليها
- 3 - ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي و التحليل الخارجي

عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية الواجب تحليلها:

العوامل	المتغيرات
التسويق	مثل - الترويج والاعلان
الانتاج	- مواد الانتاج
التمويل	- هيكل رأس المال
الافراد	- نقابات العمال
الهيكل التنظيمي	- مستويات التنظيم ومكانة كل منها

الاعتبارات الواجب مراعاتها لعملية التقييم الداخلي:

- 1 - ان اعتبار عنصر معين مصدر من مصادر القوة او عامل من عوامل الضعف إنما يتوقف علو علاقته بالعناصر الأخرى، فقد يمثل احد العناصر مصدرًا للقوة في احد المنظمات ولا يكون كذلك في منظمة أخرى.
- 2 - ان المنظمة يجب ان توجه عناصر القوة لاستغلال الفرص البيئية
- 3 - ان المنظمة يمكن ان توجه عناصر القوة للتغلب على اثر المخاطر البيئية قدر المستطاع.
- 4 - ان المنظمة يجب ان تستغل نواحي القوة التي تتمتع بها لإصلاح نواحي الضعف بداخلها.

تحليل SWOT

ان تحليل نقاط القوة والضعف كذلك مجالات الفرص و المخاطر التي يشير اليها البعض بتحليل SWOT يعد عملية هامة لأنها المحدد الاساسي لاي استراتيجية يمكن لمنظمات الاعمال اتباعها و يشمل هذا التحليل البحث المنظم و المرتب للبيانات، ومراجعة المعلومات الداخلية والخارجية، الى جانب امكانية استخدام المديرين لحكمهم و رأيهم و خبراتهم السابقة ويوضح هذا التحليل من الشكل ان التهديدات والفرص تقع في ظل العوامل البيئية الخارجية للمنظمة والتي لا تخضع لسيطرة ورقابة المنظمة، بينما تقع مواطن القوة والضعف في ظل العوامل البيئية الداخلية والتي تخضع الى حد كبير لرقابة وسيطرة المنظمة

درجة الرقابة والتحكم من قبل المنظمة

تخضع لرقابة وتحكم المنظمة

لا تخضع لرقابة وتحكم المنظمة

مرغوبة من
قبل المنظمة
غير مرغوبة من
قبل المنظمة

نقاط القوة	مجالات فرص
نقاط الضعف	مجالات مخاطر

المرغوبة
درجة