

الإدارة الإستراتيجية

المفاهيم والعمليات

الدكتور

طاهر محسن الغالبي

الدكتور

وائل محمد إدريس



دار وائل للنشر والتوزيع



المريخ
للنشر والتوزيع
عمان - الأردن

الإدارة الاستراتيجية

المفاهيم... العمليات

تأليف

الدكتور

طاهر محسن منصور الغالي

الدكتور

وائل محمد صبحي إدريس



الطبعة الثالثة

2016

رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : (2010/8/3049)

ادريس ، وائل محمد

الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات / وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالبي.

– عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2010 .

(227) ص

ر.ل. : (2010/8/3049)

الواصفات: الإدارة الاستراتيجية / الاستراتيجية

* يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

رقم التصنيف العشري / ديوي : 352.39
(ردمك) ISBN 978-9957-11-916-4

* الإدارة الاستراتيجية – المفاهيم ... العمليات

* الدكتور وائل إدريس – الدكتور طاهر الغالبي

* الطبعة الأولى 2011

* الطبعة الثانية 2013

* الطبعة الثالثة 2016

* جميع الحقوق محفوظة للناسر



دار وائل للنشر والتوزيع

* الأردن – عمان – شارع الجمعية العلمية الملكية – مقابل البوابة الشمالية للجامعة الأردنية

هاتف : 00962-6-5335837 – فاكس : 00962-6-5331661 - ص. ب (1615 – الجبيهة)

* الأردن – عمان – العبدلي – مقابل مجلس الأمة – بجانب الخطوط الجوية الملكية الأردنية

هاتف 00962-6-5661996

www.darwael.com

E-Mail: Wael@Darwael.Com

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله أو استنساخه أو ترجمته بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناسر.

All rights reserved. No Part of this book may be reproduced, or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without the prior permission in writing of the publisher.

محتويات الكتاب

الموضوع	الصفحة
الفصل الأول	
مدخل ومفاهيم أساسية في الإدارة الاستراتيجية	13
• تمهيد	15
• المفاهيم الأساسية في الإدارة الاستراتيجية	16
▪ الاستراتيجية	16
▪ الرسالة والقيم	17
▪ الرؤية والأهداف الاستراتيجية	17
▪ الإدارة الاستراتيجية وفوائدها	18
• التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية	20
• مستويات الاستراتيجية	26
• الأدوار في الإدارة الاستراتيجية	30
• عمليات الإدارة الاستراتيجية	36
• الأسئلة	38
الفصل الثاني	
التحليل البيئي	
• تمهيد	47
• مفهوم وأهمية التحليل البيئي	49
• إطار التحليل البيئي	51

الموضوع	الصفحة
▪ البيئة الخارجية العامة	51
▪ البيئة الخارجية الخاصة	54
▪ البيئة الداخلية للمنظمة	56
• تحليل القوة والضعف / الفرص والتهديدات	59
• المصادر الرئيسة لبيانات تحليل SWOT	62
• الأسئلة	67
الفصل الثالث	
الصياغة والخيارات الاستراتيجية	
• تمهيد	75
• مفهوم وأهمية صياغة الاستراتيجية	77
• الصياغة والخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة	78
• المداخل المساعدة على التحقق من منطقية الخيارات الاستراتيجية	80
• الصياغة والخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال	86
• تحليل قوى المنافسة	97
• القدرات والجدارات والميزة التنافسية	98
• الصياغة والخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي	110
• الأسئلة	120
• الأسئلة	125

الموضوع	الصفحة
الفصل الرابع	
تنفيذ الاستراتيجية	133
• تمهيد	135
• مفهوم وأهمية تنفيذ الاستراتيجية	135
• المتطلبات الرئيسة لتنفيذ الاستراتيجية	137
▪ تحليل وإدارة مستوى التغير الاستراتيجي	138
▪ تحليل وإدارة الهيكل التنظيمي	141
▪ تحليل وإدارة ثقافة المنظمة	151
▪ اختيار مدخل التنفيذ	153
▪ تقييم مهارات تنفيذ الاستراتيجية	157
• الأسئلة	160
الفصل الخامس	
الرقابة الاستراتيجية	167
• تمهيد	169
• مفهوم وأهمية الرقابة	169
• مفهوم وأهمية الرقابة الاستراتيجية	171
• شروط الرقابة الاستراتيجية الفعالة	174
• عملية الرقابة الاستراتيجية	175
• الأسئلة	190

الفصل السادس

197	قضايا معاصرة في الإدارة الاستراتيجية
199	• تمهيد
199	• المسؤولية الاجتماعية
211	• الحاكمية المؤسسية
218	• المنظمات غير الهادفة للربح

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-1	مستويات الاستراتيجية في المنظمة	29
2-1	مهام ومسؤوليات اللجان	32
1-2	مقارنة بين أنماط المسح البيئي	64
1-3	جاذبية القطاع الصناعي، المركز التنافسي لمنظمة الأعمال	96
2-3	متطلبات استراتيجيات التنافس لبورتر	109
3-3	أنواع المزايا التنافسية وفقاً لما أورده بعض الباحثين	117
1-4	مستويات التغير الاستراتيجي	139

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1-1	مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية	25
2-1	بطاقة تقرير استراتيجي	35
3-1	عمليات الإدارة الاستراتيجية	37
1-2	المستويات البيئية	53
2-2	مصفوفة SWOT	61
1-3	مكونات الاتجاه الاستراتيجي	79
2-3	أبعاد ومتغيرات نموذج جماعة بوسطة الاستشارية	88
3-3	مصفوفة شركة جنرال إلكتريك	93
4-3	تحليل قوى المنافسة في الصناعة	98
5-3	الاستراتيجيات التنافسية لبورتر	107
6-3	من الموارد إلى القدرات إلى القابليات المميزة وميزات التنافس والنجاح في المنظمة	111
7-3	مدخل سلسلة القيمة	118
1-4	التصنيفات المختلفة للهياكل التنظيمية	147
2-4	أنماط المهارات للتنفيذ الفعال للاستراتيجيات	158
1-5	عملية الرقابة التقليدية	172
2-5	كيفية القيام بالتدقيق الاستراتيجي	177
3-5	الرقابة الاستراتيجية في مختلف أنواع المنظمات	185

188	العلاقة بين العمليات الاستراتيجية وعمليات الرقابة الاستراتيجية	4-5
201	محور التطور الاستراتيجي	1-6
206	أبعاد المسؤولية الاجتماعية	2-6
207	اهتمامات فئات أصحاب المصلحة في ضوء المحاور الثلاث	3-6
209	هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية	4-6
214	مدى مساهمة مجلس الإدارة في القضايا الاستراتيجية	5-6
220	تأثير مصادر الإيرادات على المنظمة	6-6

تقديم :

إن الشغل الشاغل لإدارة أية منظمة هو كيفية الاستخدام الكفوء والفعال لمواردها المتاحة، وبما يساعدها على البقاء والاستمرار، أي بما ينسجم مع التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية. ومع النمو المضطرد في أعداد المنظمات وأحجامها، وإرتفاع حدة المنافسة فيما بينها. تطلب الأمر مجاراة مجمل التغيرات الاستراتيجية والمستحدثة في مجال الأعمال التي نشأت من جراء مستجدات العولمة والانترنت من خلال تبني منهج شمولي متكامل لوضع الاستراتيجيات واستخدامها وتحليل الخيارات المتاحة أمام المنظمة وذلك بتحديد الفرص والتهديدات وكذلك المجالات التي يمكن من خلالها تعزيز قدرتها تجاه المنافسين لإحداث تغيرات أساسية في الأهداف والاستراتيجيات والأساليب.

لقد برز مدخل الإدارة الاستراتيجية منظوراً متكاملاً يتجسد بصياغة استراتيجية شمولية لغرض تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، فبعد قيامها بتحليل وتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية تكون قد حددت إتجاهها نحو المستقبل المرغوب المتضمن رسالتها ومنظومة قيمها بالإضافة إلى رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.

وفي ضوء التحليل والتشخيص البيئي ولغرض تحقيق المنظمة لأهدافها يتطلب منها تطوير خيارات استراتيجية ممكنة يتم إعتداد المناسب منها لغرض التنفيذ الفعال لها.

وبهذا تتطور وتنمو المنظمة وتحسن وضعها التنافسي وصولاً إلى مستويات أداء عالية.

المؤلفين