

مبادئ
الإدارة الإستراتيجية

دكتور

أحمد محمد أحمد مصطفى

المدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة بني سويف

الناشر

دار النهضة العربية

2011

إهداء

إلي الذين ضحوا بحياتهم لكي يعيش أولادنا عيشة كريمة
إلي الذين غيروا نظاما لم نتمكن نحن ولا آباؤنا ولا
أجدادنا من تغييره

إلي الجيل الذي اجبر العالم كله علي احترامنا
إلي بناءة مصر " مصر القرن الحادي والعشرين "

إلي شهداء ثورة **25** يناير **2011**

اهدي هذا الكتاب

تقديم

شهد العالم عبر التاريخ القديم والمعاصر العديد من الأحداث الهامة التي تتعلق ببناء الدولة وإدارتها وأسلوب مواجهتها للأمر الخطيرة كالنزاعات، والتوترات، والاضطرابات، والحروب (المحلية، والإقليمية، والعالمية)، والتي تهدد مصير الإنسانية والحضارة جمعاء. تتطلب تلك الأحداث اتخاذ قرارات إستراتيجية مختلفة ومناسبة للتفاعل معها وحلها حيث لعبت المعلومات دوراً مهماً وفعالاً في صناعتها واتخاذها .

كما اتسم العقدان الأخيران بسرعة وحدة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات على اختلاف نوعياتها ، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط في تحليل الأحداث التاريخية ، فلم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة ، كما انخفضت الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي

وضعتها المنظمة لنفسها ، مقارنة بتلك المعايير الخارجية التي فرضها وحددتها أفضل المنظمات الإستراتيجية العالمية فحين يضل الإنسان طريقه ويريد أن يصل إلى هدفه لابد له من خريطة توضح له معالم المكان الذي فيه ثم يحتاج إلى بوصلة تحدد له الاتجاهات فبدون بوصله أو هادٍ يبين الوجهة له لن يستطيع أن يفك طلاسم الخريطة وسيصبح وجودها كالعدم .

وتأتى الإدارة الإستراتيجية لتكون البوصلة التى توجه الشركة وتحدد لها الاتجاه الصحيح التى يجب أن تسير فيه وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها جهد منظم للوصول إلى قرارات و نظم وخطط استراتيجيه للحصول على الربحية المطلوبة وتحقيق هدف المؤسسة فى إشباع احتياجات الفئة المستهدفة من العملاء . ويرغم أهمية التخطيط الاستراتيجي ، إلا أنه لم يعد كافيا لدرجة تجعلنا نقف عنده ، بل بات الأمر يتطلب تطوير إمكانيات التفكير الاستراتيجي لتطوير مهارة إعداد

خرائط وسيناريوهات المستقبل لدى المسؤولين ، وهذا يوفر تحليلا يؤدي إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية أكثر حكمة ، كذلك لم تعد الآليات المستخدمة في الإدارة الإستراتيجية كافية بشكلها المعتاد لمواجهة حالات الاضطراب الموجودة في البيئة العالمية التي نعيشها . ومن ناحية أخرى فان النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها . فغالبا ما يكون التطبيق أكثر صعوبة ، الأمر الذي يتطلب الوعي الكامل بأساسيات التطبيق الاستراتيجي ، كذلك لا تقل المراجعة الإستراتيجية أهمية عن الجوانب السابقة ، فمراجعة وتقييم الاستراتيجيات يمثل أهمية بالغة الأهمية بسبب أن التغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد ، ومن ثم يعمل التقييم الاستراتيجي على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتصحيح مسار المؤسسة باستمرار . ومع ظهور التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات حيث أدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها

المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها، وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد. ويتم استخدام تعبير " الإدارة الإستراتيجية " للتعبير عن ذات المفهوم الذي يعكسه التخطيط الاستراتيجي .

تعتبر الإدارة الإستراتيجية هي قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق والإدارة الإستراتيجية هي رحلة شقية وممتعة تمر بمراحل ومحطات تسلم كل واحد منها إلى الأخرى إلى أن تنتهي الرحلة في النهاية وقد تم تحقيق الفوز وتحقيق الهدف المطلوب. و الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة بكفاءة وفعالية ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل وهي تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل

المتغيرات البيئية المحيطة بها واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك باعتبارها خطة شاملة لتحقيق الأهداف من خلال إطار عام يحكم سياسات المنظمة بمختلف المجالات .

كما تعد الخطة الإستراتيجية عملية ديناميكية للتطور ومواكبة للمتغيرات الحديثة والاتجاه نحو المستقبل ، كما أنها تقوم على مبدأ المشاركة والتواصل المعرفي والبحثي والمجمعي ، حيث تبدأ أساساً بوضع أهداف ثم تحديد سياسات تتضمن تنفيذ الاستراتيجيات بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف المقررة بكيفية معينة في زمن مخطط يتم إجرائه. من خلال رصد كافة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتنفيذ الخطة ثم ينتهي الأمر بنتائج يتم تحليلها وتقييمها على نحو دقيق .

ومن ثم نري أن يحتوي هذا المقرر علي مجموعة من الفصول التي يري الباحث أنها تغطي هذا المجال الحيوي في مجال إدارة الأعمال ، حيث اشتمل هذا المقرر الفصول الآتية :

الفصل الأول نظرة تحليلية للإدارة الإستراتيجية

الفصل الثاني: تحليل البيئة الخارجية

الفصل الثالث: تحليل البيئة الداخلية

الفصل الرابع : المزايا التنافسية المستدامة وإدارة سلسلة القيمة

الفصل الخامس :استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ

وتقييم إستراتيجية المنظمة

الفصل السادس : أهمية المعلومات في صنع القرارات الإستراتيجية

الفصل السابع : العوامل المؤثرة في عملية صنع واتخاذ القرارات

الإستراتيجية

الفصل الثامن : أدوات تقييم واختيار الإستراتيجية المناسبة

الفصل التاسع : البدائل الإستراتيجية

د/ احمد مصطفى

مارس 2011

المحتويات

الصفحة	الموضوع
53-1	الفصل الأول نظرة تحليلية للإدارة الإستراتيجية
5 - 3	(1) المقدمة
10-5	(2) تطور الإدارة الإستراتيجية
26-10	(3) خطوات الإدارة الإستراتيجية
30-26	(4) مفهوم الإدارة الإستراتيجية .
33-30	(5) مفهوم الإستراتيجية
35-33	(6) مفهوم التخطيط الاستراتيجي
38-35	(7) معوقات التنفيذ الجيد للخطط الإستراتيجية
41-38	(8) المستويات الثلاثة للإستراتيجية
47-41	(9) منافع الإدارة الإستراتيجية
50-48	(10) أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي
53-50	(11) عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية :

تابع المحتويات

الصفحة	الموضوع
<u>101-54</u>	<u>الفصل الثاني: تحليل البيئة الخارجية</u>
57-54	(1) مقدمة
73-58	(2) نموذج العوامل الخمسة
86-73	(3) دور البيئة الكلية
89-87	(4) أساليب وأدوات التنبؤ بالمتغيرات البيئية
94-90	(5) مصفوفة الملامح التنافسية CPM
97-95	(6) مصفوفة تقويم العوامل الخارجية
101-97	(7) محددات العوامل الخمسة
<u>146-102</u>	<u>الفصل الثالث: تحليل البيئة الداخلية</u>
109-102	(1) الإمكانيات والقدرات المميزة
113-110	(2) الإستراتيجية والمزايا التنافسية
127-113	(3) القدرات التنافسية والذاتية.
146-127	(4) طبيعة وماهية المزايا التنافسية

تابع محتويات

الصفحة	الموضوع
<u>169-147</u>	<u>الفصل الرابع : المزايا التنافسية المستدامة وإدارة سلسلة القيمة</u>
155-171	(1) استمرارية المزايا التنافسية
162-155	(2) إدارة سلسلة القيمة
166-162	(3) تحاشي الإخفاق وترسيخ المزايا التنافسية
169-167	(4) مصفوفة تقويم العوامل الداخلية
<u>205-170</u>	<u>الفصل الخامس : استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية المنظمة</u>
175-171	(1) مقدمة
178-175	(2) مراحل الإدارة الإستراتيجية
180-179	(3) أنواع الاستراتيجيات التنافسية
191-180	(4) تعريف بطاقة الأداء المتوازن
205-191	(5) بطاقة الأداء المتوازن نظام متكامل لصياغة و تنفيذ و تقييم الإستراتيجية

تابع محتويات

الصفحة	الموضوع
<u>259-206</u>	<u>الفصل السادس : أهمية المعلومات في صنع القرارات الإستراتيجية</u>
219-209	أولاً : مفهوم و أهمية ومميزات القرار الاستراتيجي 1) مفهوم القرار الاستراتيجي
212-209	2) أهمية القرار الاستراتيجي
213-212	3) مميزات القرار الاستراتيجي
219-213	ثانياً: المعلومات ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي
-219	1) هيكلية صنع القرار وعلاقتها بالمعلومات
223-220	2) المعلومات وصنع القرار الاستراتيجي
233-223	3) مراحل عملية تحليل وصناعة القرار الاستراتيجي
259-233	
<u>284 -260</u>	<u>الفصل السابع:العوامل المؤثرة في عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية</u>

تابع محتويات

الصفحة	الموضوع
269-264	أولاً: تصنيف القرارات
284-269	ثانياً: أسلوب اتخاذ القرارات
274-271	(1) الأساليب التقليدية لاتخاذ القرار
278-275	(2) الأساليب العلمية والنموذجية لاتخاذ القرار
284-278	ثالثاً: العوامل المؤثرة في صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي
281-278	(1) العوامل الخارجية المؤثرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي
284-281	(2) العوامل الداخلية المؤثرة في صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي
<u>310 - 285</u>	الفصل الثامن : أدوات تقييم واختيار الإستراتيجية المناسبة
	(1) أدوات تقييم واختيار الإستراتيجية المناسبة
288-286	(2) تقييم البدائل الإستراتيجية :
302-288	(3) معايير الاختيار النهائي للإستراتيجيات
310-303	

تابع محتويات

الصفحة	الموضوع
<u>405-311</u>	<u>الفصل التاسع : البدائل الإستراتيجية</u>
324-312	مقدمة
331-324	أولاً: إستراتيجية البقاء
353-332	ثانياً : إستراتيجيات النمو/ التوسع
359 -353	ثالثاً : إستراتيجية التنويع
364 -359	رابعاً : إستراتيجية الاندماج
370-364	خامساً : إستراتيجية مشاركة المخاطر
380-370	سادساً : إستراتيجية التكامل الرأسى
405-380	سابعاً : إستراتيجية التخفيض
411-406	المراجع