

الادارة الإستراتيجية ومهارات القيادة

إعداد وتقديم

د. م/ سعيد بن أحمد عسيري

رئيس Skills البريطانية للتطوير والإستشارات

أستاذ الادارة الإستراتيجية بكلية الهندسة بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة

رئيس جمعية تريز العربية

الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المشارك الكريم...

يسعدنا أن نرحب بكم في دورة الممارس المعتمد في الإدارة الإستراتيجية والتي نسأل الله تعالى أن نوفق فيها لتحقيق أهدافكم.

المعلومات التالية تعتبر هامة جداً لمساعدتنا سوياً في إنجاح هذه الدورة.

- **الحضور**

إن الحضور في الوقت المبكر وعدم الانشغال بالهاتف الجوال يساهم في تحقيق الاستفادة القصوى من الدورة، ولابد من حضور ما لا يقل عن 80% من وقت الدورة للحصول على الشهادة العلمية.

- **الحقيقة التدريبية**

الحقيقة التي بين أيديكم هي مادة علمية تم إعدادها بعناية لخدمتكم في موضوع الدورة فاحرص على أن تكون معك في هذه الدورة على الدوام.

- **مشرف الدورة**

وُجد لخدمتكم في جميع الأوقات فلا تتردد عزيزي المشارك بطلب المساعدة أو الاستفسار أو لإعطاء الاقتراحات.

- **غوج تقويم الدورة**

يوزع عليكم في نهاية الدورة، ورأيكم لنا غاية في الأهمية مع ملاحظاتكم وانطباعاتكم.

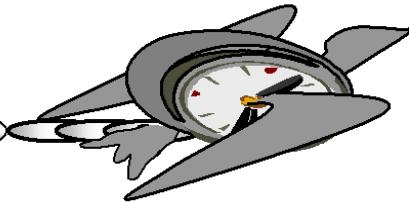
- **مشاركتكم**

من أقوى الأمور التي تساعده في إنجاح الدورة وبلغها المستوى المطلوب هو تفاعلكم في الدورة فلا تتردد أخي الكريم في طرح مشاركاتك أو استفساراتك على المدرس.

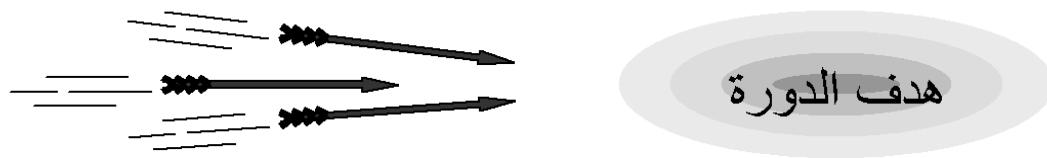
مع تمنياتنا لكم بدورة موفقة والله ولي التوفيق،،،

الإدارة الإستراتيجية

البرنامج الزمني للدورة



الإدارة الإستراتيجية



في نهاية الدورة يتوقع أن يكون المشارك مدركاً وقدراً على:

يهدف هذا البرنامج التدريبي إلى تنمية مهارات الإدارة الإستراتيجية لدى المتدرب أو المتدربة، وبنهاية الدورة

يتوقع أن يكون المشارك مدركاً وقدراً على بناء الخطط الإستراتيجية بإحترافية وتطبيقاتها المهنية عالية وممارسة الإدارة الإستراتيجية بمهارة.

المحتويات

- ◆ مقدمة
- ◆ تعريف الادارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي
- ◆ أهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي الذاتي والمؤسسي
- ◆ الفرق بين التخطيط الاستراتيجي القديم والحديث
- ◆ ركائز الادارة الاستراتيجية الحديثة
- ◆ رسم الرؤية
- ◆ تحديد الرسالة
- ◆ وضع القيم والأهداف
- ◆ تحليل سوت: البيئة الداخلية
- ◆ تحليل سوت: البيئة الخارجية
- ◆ بناء جدول سوت
- ◆ تمثيل الوضع الحالي على مستوى سنوات
- ◆ اختيار استراتيجية المناسبة
- ◆ وضع الاستراتيجيات
- ◆ تحديد الأهداف العامة وال محلية والإجرائية و مواصفاتها
- ◆ استخدام المصفوفات في إدارة التخطيط التنفيذي
- ◆ معايير وآليات التقويم المستمر
- ◆ أساليب تنمية الإبداع القيادي
- ◆ نظرية الخل الإبداعي للمشكلات (برنامج تريز TRIZ)
- ◆ تنمية مهارات التواصل والمحاجة.
- ◆ التقييم التحريري للمتدربين

الإدارة الإستراتيجية

التخطيط

غالباً ما يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يحيب على أربعة أسئلة هي:

◆ ماذا نريد أن نفعل؟

◆ أين نحن من ذلك الهدف الآن؟

◆ ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟

◆ ما هي البديل المتأحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

الإدارة الإستراتيجية

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام،

وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

1. تحديد الموارد المطلوبة .
2. تحديد عدد ونوع الموظفين(فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين .
3. تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجذب الهيكل التنظيمي
4. تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب .

يمكن تصنيف التخطيط حسب المدى منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

- ♦ **التخطيط الاستراتيجي:** يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة .
- ♦ **التخطيط التكتيكي:** يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى .
- ♦ **التخطيط التنفيذي:** يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

الإدارة الإستراتيجية

أنواع التخطيط الثلاثة

يتهم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويووجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الإستراتيجي هي:

1. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل .
2. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية .
3. تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض .

التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطة الاستراتيجية. هذه الخطط تقتصر بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه . التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطة الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات، الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموارنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

الادارة الإستراتيجية

التخطيط

تعريف التخطيط الاستراتيجي

استُخدم لفظ الإستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية وهي كلمة يونانية مشتقة من الكلمة "استراتيجوس" وتعني فن القيادة الحربية.

انتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال في الثلاثين سنة الأخيرة من القرن العشرين، عندما دعا الرئيس الأمريكي الأسبق ليندون جونسون في عام 1965 إلى تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي في جميع الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية.

قبل نهاية السبعينيات من القرن الماضي عبر التخطيط الاستراتيجي حدود الولايات المتحدة إلى أوروبا ثم إلى بعض الدول النامية وأهم تلك الدول ماليزيا.

يطلق لفظ الإستراتيجية على الأهداف المحددة ووضع البديل ومقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بها وتقديرها ثم اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل ووصفة في برنامج زمني قابل للتنفيذ تحت مراقبة وتقويم مستمر.

يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها تسيير موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل، والخطة الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة الأجل تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعة.

الإدارة الإستراتيجية

قواعد حاكمة لإعداد الخطة الإستراتيجية:

قبل إعداد الخطة الإستراتيجية لا بد من وجود قواعد حاكمة أو خطوط مرشده في اتخاذ القرارات تبع من

الإجابة على التساؤلات التالية:

ما هو الذي نطمح أن تكون عليه المؤسسة؟

ما هي مؤسستنا؟ وأين هي الآن؟

كيف يمكن تحقيق ذلك؟

كيف يمكن التحقق من ذلك بنظام مراقبة شاملة وتقويم مستمر؟

عناصر التخطيط

- ❖ وضع الإطار العام للإستراتيجية.
- ❖ دراسة العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة وتحديد الفرص التي تتيحها والمخاطر التي تفرضها، وكذلك العوامل الإدارية والتنظيمية الداخلية وتحديد ما تتضمنه من نقاط القوة والضعف.
- ❖ تعريف الغايات ووضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها و اختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الغايات في ظل الظروف المحيطة.
- ❖ وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الغايات والأهداف الطويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل ووضع البرامج الرمزية لتحقيقها.
- ❖ تقييم الأداء في ضوء الغايات والأهداف والخطط الموضوعة ومراجعة وتقييم هذه الخطة في ظل الظروف المحيطة.
- ❖ استيفاء المتطلبات التنظيمية الازمة وتحقيق تكيف التنظيم مع التغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

الإدارة الإستراتيجية

مخرجات عملية التخطيط الإستراتيجي:

1. الخطة الإستراتيجية (طويلة الأجل): (5-10) سنوات.
 2. الخطط المتوسطة الأجل: 3 سنوات.
 3. الخطط قصيرة الأجل: سنوية.
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

الإدارة الإستراتيجية

عوائق التخطيط الإستراتيجي

- ♦ عدم التأكيد من الظروف المالية أو مصادر التمويل.
- ♦ عدم رغبة السلطة العليا في المؤسسة في الإفصاح عن طبيعة التغيرات الهيكلية المطلوبة خاصة عندما يكون في هذه التغيرات مساس بمحاسن سائدة مما يؤدي إلى التضارب في عملية التخطيط وعدم وضوح الأهداف.
- ♦ عدم وضوح المسؤوليات في مختلف وحدات المؤسسة.
- ♦ انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية وإهمال المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بتطور المؤسسة على المدى الطويل.
- ♦ تميل الإدارة إلى أن تقبل نظام التفكير أو التخطيط الإستراتيجي في أوقات الأزمات ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النظام التقليدي.
- ♦ الاعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية كافة المستويات الإدارية.
- ♦ نظام الحوافر يرتكز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الإستراتيجية المرسومة للأجل الطويل.
- ♦ وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها أي دون تقييم الثقافة المؤسسية المواتمة لهذه النظم.
- ♦ عدم توفر نظام معلومات متكامل وдинاميكي.
- ♦ عدم تشجيع التفكير الابتكاري إجمالاً بسبب سيطرة النمط البيروقراطي في الإدارة والتخطيط.

الادارة الإستراتيجية

إطار إرشادي للتخطيط الإستراتيجي

أ. تحديد رؤية المؤسسة (Vision):

الرؤية هي صورة تخيلية ذهنية مستقبلية، أو حلم نصبو إليه مستقبلاً بصفه عامة ، والرؤية ترتكز على الرغبة في التألق والتفوق والإبداع وتصاغ بلغة عاطفية مؤثرة كما أنها تشد وتحذب العاملين وتشجع الهمم لتحقيقها ويجب أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق.

وهي مكونة من ثلاثة عناصر:

- نص موجز (Statement) يخاطب القلب والروح
- صورة معبرة (Logo)
- عبارة موجزة بلغة (Slogan)

ب. تحديد رسالة المؤسسة (Mission):

الرسالة فقرة قصيرة تعبر عن غاية المؤسسة وهي تجيب على عدد من الأسئلة منها:

- ♦ لماذا وجدت المؤسسة وما هو عملها الرئيس؟
- ♦ من تقدم المؤسسة خدمتها أو منتجاتها؟
- ♦ كيف تؤدي المؤسسة عملها وتقدم خدمتها؟
- ♦ يجب مراعاة الاعتبارات الأساسية التالية عند تحديد رسالة المؤسسة :
 - أن تكون مكتوبة.
 - أن تكون محددة.
 - أن تكون عامة.
 - أن يتم إعدادها من قبل أعلى سلطة في المؤسسة.

الادارة الإستراتيجية

وعندما تريد المنشأة تشكيل رسالتها عليها تحديد عدد من الأمور أهمها :

- تحديد المنتج الرئيسي (أو الخدمة الرئيسية) للمؤسسة. أي ما العمل الذي تؤديه المؤسسة ؟ (what)
- تحديد الجمهور (أو المكان أو السوق). أي من تؤدي هذا العمل ؟ (Who)
- تحديد الطريقة الرئيسية للمنظمة لإيصال المنتج (أو الخدمة) للجمهور المستفيد. أي كيف يؤدي هذا العمل ؟ (How)
- تحديد الأسباب الرئيسية لوجود المؤسسة. أي لماذا وجدت المؤسسة ؟ (Why).
- الاتفاق على نقاط تألق وتفرد المؤسسة. أي ما الذي تفرد به وكيف تنمو ؟ (Distinctive Competencies).
- تحديد القوى الإيجابية التي تدفع المؤسسة للأمام والقوى السلبية التي تمنعها من التقدم. أي ما الذي يحرك المؤسسة ؟ (Driving Forces)

الادارة الإستراتيجية

مواصفات رسالة المؤسسة:

وهنالك مواصفات يجب أن تتصف بها رسالة الشركة أهمها:

- أن تكون مكتوبة وواضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع.
- أن تأتي مختصرة وقصيرة يسهل تذكرها .
- تصف ما عليه المؤسسة من حيث الـ (What, Who, how, and Why).
- ترکز على محور استراتيجي محدد .
- تعبر عن تفرد المؤسسة عن غيرها .
- واسعة من غير هلامية، محددة من غير تفصيل .
- تمثل المرجع الدائم للقرارات داخل المؤسسة .
- تحاكي أعراف / فلسفة / قيم / معتقدات وتقاليد المؤسسة .
- تعكس معايير قابلة للتحقيق .
- يتم صياغتها بطريقة تدفع الجميع لتبنيها كرسالة للمؤسسة .

يلاحظ مما سبق الآتي:

- ◆ الرسالة تمثل المرجع الذي يحكم تصرفات وقرارات المؤسسة.
- ◆ الرسالة تتمحور حول: من أنا... من هم جمهوري... ماذا أقدم لهم من خدمة؟ كيف أقدمها؟
- ◆ الرسالة جملة مختصرة لا تتعدي (40) كلمة.
- ◆ في تشكيلك للرسالة: ابدأ من الرؤية.

الادارة الإستراتيجية

أمثلة على رسائل بعض المؤسسات العربية والأجنبية

رسالة بيت المهارات للتطوير والاستشارات:

الريادة والإبداع في مجال الاستثمار الفكري وتطوير المجتمع من خلال تغذية العقول البشرية بالتدريب والاستشارة و باستخدام أحدث المفاهيم والأساليب الإدارية.

رسالة شركة مصاعد أوتis.

رسالتنا تكمن في نقل الناس والأشياء عموديا وأفقيا عبر مسافات قصيرة نسبيا

Moving People and Material vertically & horizontally over relatively short distances.

رسالة شركة مطاعم ماكدونالدز Mc Donald's

نسعى لإشباع شهية العالم بتقدم طعام حيد مقدم بشكل حسن وبسعر مقبول
To satisfy the world's appetite for good well food, served at price people can afford.

رسالة شركة ماكورسيك

شركة ((ماكورسيك)) نسعى لتحقيق نمو عام في العمليات التجارية التي تقوم بها حاليا، وكذلك أي عملية تجارية جديدة تشرع بها في المستقبل. نحن نفهم العمليات التجارية الجديدة على أنها: منتجات، خدمات، زبائن، أسواق، أو قنوات توزيع البضائع. عموما، هذه العمليات التجارية الجديدة ستكون متكاملة وذات صلة مع الحالات أو الفعاليات التي هي عناصر قوة لدينا وتقنها ويسهل علينا القيام بها، مرتکزنا سیستمر على مواد التوابل والنكهات والمطعومات الخاصة، والشركة ستستمر في اقتناص الفرص الملائمة لها في محیط أسواق صناعة المطعومات.

رسالة سلاح الجو الأمريكي U.S. Air Force

تقديم قوة جوية على مستوى عالمي راقي، في أي مكان وفي أي وقت، تصل لكل مناطق العالم بقوة عالمية.
To provide world class air power, anywhere, anytime..., Global reach, global power.

رسالة شركة كروجر Kroger Co

مهمتنا الأساسية أن نكون ذوي موقع قيادي ومتقدم في الأداء والربح في مجال بيع وصناعة المطعومات والأدوية، حائزين على تقدير عملائنا، والمساهمين معنا، وموظفينا.

Our principal objectives is to be a profitable, performance proven leader in food/drug retailing and manufacturing, with recognition coming from our customers, our shareholders and our employees.

ج. تحديد قيم المؤسسة (Values):

القيم قواعد إرشادية وإطار سلوكي يعبر عن نظرة المؤسسة وفلسفتها وأسلوب تعاملها مع المجتمع والتعاملين والموظفين، وتنطلق القيم من (الثقافة المؤسسية) التي تحرص المؤسسة على تعميمها وضمان التزام الإدارة العليا والموظفين بتطبيقها ومتطلباتها.

د. تحليل الوضع الحالي للمؤسسة :SWOT

- ♦ يمثل إطاراً تحليلياً ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي لتحليل نقاط القوة (S)، نقاط الضعف (W)، الفرص (O)، والتهديدات (T).
- ♦ يمثل أسلوباً فعالاً في التحليل ولكنه ليس أول ولا آخر خطوة في عملية التحليل والتخطيط (هناك خطوات سابقة وخطوات لاحقة).

الإدارة الإستراتيجية

المطلوبات الضرورية قبل المباشرة بالتحليل باستعمال تحليل SWOT

- ♦ تحديد أهداف المنظمة والأدوار أو المهام التي تقوم بها بشكل واضح.
- ♦ تقسيم الموارد الداخلية أو الذاتية.
- ♦ تحليل وفهم الظروف الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة.

يكون التحليل من شطرين:

تحليل الوضع الداخلي (نقاط القوة والضعف): والذي يجب أن يقتصر على ما هو فعلاً من نقاط قوة وضعف وأن يتعد التحليل عن التوقعات والاحتمالات.

تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات):

والذى يأخذ بعين الاعتبار الوضع الفعلى حيث التهديدات الموجودة والفرص غير المستغلة من ناحية، كما يحمل التغير المحتملة في كل منهما من ناحية أخرى.

الادارة الإستراتيجية

تعريفات

نقاط القوة:

أية إمكانيات داخلية ذاتية موجودة فعلاً تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مكافحة التهديدات.

نقاط الضعف:

أية ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلاً تعيق من قدرة المنظمة على استغلال فرص.

الفرص:

أية ظروف أو اتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي على الطلب على المجال الذي تميز به المنظمة.

التهديدات:

أية ظروف أو اتجاهات خارجية تؤثر سلباً على الطلب على المجال الذي تميز به المجموعة والتي قد تقود في ظل غياب الإجراءات المدروسة إلى خسارة المجموعة لموقعها.

ما هو المهم؟

من الممكن الحكم على شخص أو مجموعة أو مؤسسة وفقاً لمعاييرين رئисيين:

الفعالية: عمل الشيء الصائب.

الكفاءة: عمل الشيء بصورة صائبة.

إن العامل الرئيسي وراء عمل الأشياء بصورة صائبة هو المقدرة في الإدارة على جميع مستوياتها وفي جميع فروعها (المالية، الموارد البشرية، الإنتاج، ...). ويجب توجيه هذه المقدرة (عوامل القوة والضعف الخاصة بها) نحو الفرص والتهديدات، حيث أن أي عامل قوة وضعف مفترض لا يوجد عليه طلب أو لا ينشأ عنه انعكاسات، لا يتمتع بأية أهمية.

الإدارة الإستراتيجية

خطوات أسلوب SWOT في التحليل والتخطيط الاستراتيجي.

توجيه النقاش من خلال التركيز على:

- ما هي أهداف المجموعة أو المؤسسة؟
- الوضع التنافسي: كيف تميز المنظمة نفسها عن المنظمات أو المجموعات الأخرى.

1 - تحليل الفرص:

تنشأ الفرص كنتيجة لـ:

- الفجوات التسويقية.
- الاتجاهات الإيجابية.
- نقاط الضعف لدى المنافسين.
- إمكانية حصر استغلال تقنيات معينة بالمنظمة.
- الدعم والاهتمام السياسي والشعبي لتطورات معينة.

- من الممكن فرز الفرص المحتملة استناداً إلى الظروف الفعلية والاتجاهات المحتملة في الحالات التالية:

- العوامل الاقتصادية.
- العوامل الاجتماعية.
- التكنولوجيا، الابتكارات.
- العوامل السكانية.
- الأسواق والتنافس.
- عوامل أخرى.

ملاحظة: إن عدد الفرص التي يتم تحليلها ليس هو المهم، ولكن ما يهم هو أهمية هذه الفرص بالنسبة لتحقيق الرؤية وارتباطها بها.

3 - تحليل التهديدات:

تشتمل التهديدات كنتيجة لـ:

- دخول منافسين أو لاعبين جدد إلى السوق.

الادارة الإستراتيجية

- توفر منتجات أو خدمات بديلة.
- قوة الموقف التفاوضي للزبائن أو الموردين إزاء المجموعة أو المؤسسة.
- المنافسين التقليديين.
- السياسات والإجراءات ذات التأثير السلبي على المنظمة.
- الاتجاهات والظروف السلبية بشكل عام: الخلافات السياسية، عدم الاستقرار.

4- الفرز الأولى للفرص والتهديدات:

يساعد ذلك على تركيز التحليل على المواضيع ذات العلاقة عند دراسة نقاط القوة الضعف.

5- تحليل نقاط القوة والضعف:

- يتم إعداد قائمة بالعناصر المهمة التي تحدد أداء المجموعة أو المؤسسة.
- يمكن استكمال الجدول من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:
 - ما هي نقاط القوة والضعف ذات العلاقة بالمجموعة أو المؤسسة؟
 - ما هي أهمية نقاط القوة والضعف هذه بالنسبة للفرص والتهديدات المحددة سابقاً؟
- بالنسبة لورش العمل أو جلسات التحليل التي تضم مشاركين من خلفيات أو مصالح مختلفة يتوجب اتباع الخطوات التالية عند تحليل نقاط القوة والضعف:
 - استدراج الأفكار العامة.
 - تجميع الأفكار العامة تحت عناوين رئيسية.
 - تحليل العناوين الرئيسية إلى عناوين فرعية.

6- اختيار الاستراتيجية:

تحديد الاستراتيجية الرئيسية الواجب اتباعها بهدف موائمة متطلبات البيئة (الظروف المحيطة بالعمل) مع الظروف الداخلية للمجموعة أو المؤسسة. يمكن استخدام نتائج التحليل لأسلوب SWOT لبحث الاستراتيجيات عن طريق الجمع ما بين نقاط القوة والضعف من ناحية الفرص والتهديدات من ناحية أخرى.

7- تحديد الأهداف القصيرة والمتوسطة وطويلة الأمد:

الإدارة الإستراتيجية

من المهم هنا تعريف المؤشرات التي تحدد الأهداف سواء نوعياً أو كمياً وكذلك التي تحدد ماذا سيتم إنجازه ومتى وأين؟.

وتحديد و اختيار الاستراتيجية الملائمة ومن ثم بناء خطة العمل التنفيذية ومن ثم بناء نظام مراقبة شامل و تقويم

مستمر :

- تحديد مجالات العمل الرئيسية التي يجب التركيز عليها.
- تحديد عوامل ومعايير النجاح الخاصة بكل مجال من هذه المجالات.
- تحديد الأنظمة والإجراءات والبرامج والسياسات الالزامية لضمان النجاح في كل مجال.
- تحليل طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والعمل على تطويرها.

الادارة الإستراتيجية

مراحل التخطيط

المراحل الأولى: الإعداد للتخطيط

- ◆ تحديد فريق التخطيط وتحديد المسؤوليات وتوزيع الصالحيات على أعضاء الفريق.
- ◆ تحديد المدة الزمنية الازمة لإنجاز مشروع الخطة.
- ◆ البدء بتحميم البيانات المطلوبة وترتيبها وتصنيفها.
- ◆ دراسة ظروف العمل المحيطة والتعرف على خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة.
- ◆ ضمان مشاركة الإدارة العليا والتزامها بعملية التخطيط.

المراحل الثانية:

- دراسة الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

المراحل الثالثة:

- تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها المستقبلية بمشاركة فاعلة وإشراف مباشر من الإدارة العليا.

المراحل الرابعة:

- تحديد و اختيار خطة وإستراتيجية العمل.

المراحل الخامسة:

- تقييم الأداء المؤسسي من خلال دراسة وتحليل وتقدير الأداء الحالي و نقاط الضعف والقوة و فرص التحسين والتطوير والمخاطر المتوقعة لكل مجال من مجالات العمل الرئيسية.

المراحل السادسة:

- تحميم خطط العمل توحيدتها.

الإدارة الإستراتيجية

المرحلة السابعة:

— إعداد سيناريوهات وخطط بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة.

المرحلة الثامنة:

— تنفيذ الخطة.

المرحلة التاسعة:

— متابعة التنفيذ وتقييم مدى التقدم في الإنجاز.

الادارة الإستراتيجية

مفهوم التخطيط التنفيذي:
برنامجه عمل متكامل مبني على أساس الاحتياجات الفعلية للمؤسسة بحيث يتمكن من خلاله العاملون من بلوغ أهدافهم في أوقات زمنية محددة.

التخطيط الجيد يحث على هذه الأسئلة:

- 1 - ما أهداف نشاط المؤسسة؟
- 2 - ما أنشطتها لتحقيق هذه الأهداف؟
- 3 - متى تنفذ هذه الأنشطة؟
- 4 - أين ستتنفذ هذه الأنشطة؟
- 5 - ما الموارد البشرية المطلوبة لتنفيذها؟
- 6 - ما الموارد المادية اللازمة لتنفيذها؟
- 7 - من المسؤول عن تنفيذها؟
- 8 - ما الأسلوب المناسب لقياس مدى تحقيق الأهداف؟

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

- الخطوة الأولى:** وضع الأهداف أو الغايات المستقبلية (Goals) والتي يجب أن تكون:
- متواقة مع رسالة المؤسسة.
 - قابلة للقياس.
 - قابلة للتحقيق.
 - متقدمة على الأهداف السابقة.
 - غير متضاربة أي واضحة ومفهومة.
 - مقبولة ومرنة.
 - تعكس أولويات العمل.

الادارة الإستراتيجية

المرحلة الثانية: دراسة الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

المرحلة الثالثة: تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها المستقبلية بمشاركة فاعلة وإشراف مباشر من الادارة العليا.

المرحلة الرابعة: تحديد و اختيار خطة وإستراتيجية العمل.

المرحلة الخامسة: تقييم الأداء المؤسسي من خلال دراسة وتحليل وتقييم الأداء الحالي و نقاط الضعف والقوة و فرص التحسين والتطوير والمخاطر المتوقعة لكل مجال من مجالات العمل الرئيسية.

المرحلة السادسة: تجميع خطط العمل توحيدتها.

المرحلة السابعة: إعداد سيناريوهات وخطط بدائلة لتطبيقها في الحالات الطارئة.

المرحلة الثامنة: تنفيذ الخطة.

المرحلة التاسعة: متابعة التنفيذ وتقييم مدى التقدم في الإنجاز.

يسير التخطيط الجيد في ثلاثة اتجاهات رئيسة:

1- تسخير العمل.

2- حل المشكلات.

3- تطوير العمل.

منظفات الخطة الجديدة:

1- سياسة المؤسسة.

2- الاحتياجات الفعلية للمؤسسة.

3- التعاميم.

4- الكتب والأبحاث المتخصصة.

5- التعذية الراجعة من الخطة السابقة.

الإدارة الإستراتيجية

عناصر الخطة:

تتضمن الخطة العناصر التالية:

1-الأهداف .

2-الأساليب والأنشطة .

3-مكان التنفيذ .

4-زمن التنفيذ .

5-التكلفة المادية .

6-المسؤوليات .

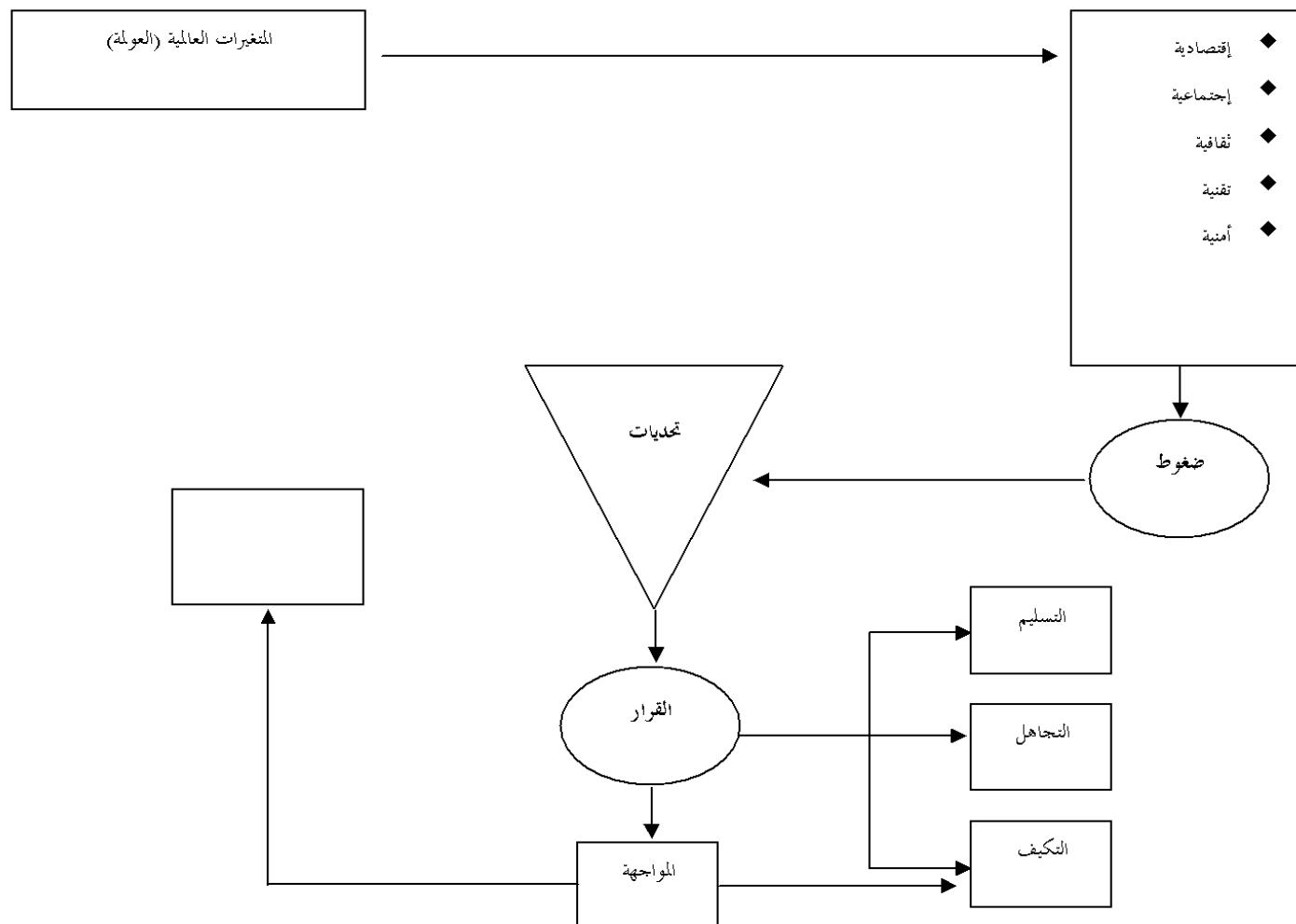
7-التقويم .

نموذج خطة التنفيذ

النوع	المكان	وقت التنفيذ	اسم التنفيذ	الأساليب والأنشطة	الأهداف	المجال
					-1 -2	البيئة
					-1 -2	البيئة
					-1 -2	البيئة
					-1 -2	البيئة
					-1 -2	البيئة

الادارة الاستراتيجية

أبرز التحديات التي يشهدها العالم



الإدارة الإستراتيجية

الإدارة

الإدارة العملية

- تحديد الأهداف
- التحليل الدقيق للمواقف بالإعتماد على المعلومات
- تقدير الإحتمالات للنجاح أو الفشل قبل اتخاذ القرار
- معايير موضوعية ترشيد اتخاذ القرارات والحكم على النتائج

التجربة والخطأ (الإدارة بالفهلوة)

- الإعتماد على الرؤية الشخصية للمدير
- ضعف (عدم) تقدير الإحتمالات
- انحصر المدير في خبراته وتقديراته الذاتية
- اتخاذ القرار ثم تجربته دون معرفة مسبقة باحتمالات النجاح

النجاح والفشل محسوب

مدخل تنظيمي في الأساس

النجاح والفشل مصادفة.
الفشل أكثر احتمالاً

مدخل شخصي في الأساس

الإدارة الإستراتيجية

قصة النملة

كل صاح، كانت (النملة 9 الصغيرة تصل إلى مقر عملها مبكراً لتبأ العمل بحمة ونشاط دون تلاؤ أو إضاعة للوقت، وكانت سعيدة جداً لأنها تقوم بواجباتها على أكمل وجهه من تلقاء نفسها ودون ضغوط من أحد، يدفعها إلى ذلك حبها للعمل أولاً، ثم للمكان الذي تعمل به وتشعر فيه بالراحة والألفة.

كان رئيسها (الأسد) مبهوراً وهو يراها تعمل بكل هذا النشاط والحيوية دون إشراف أو مراقبة من أحد، لكنه قال بعد أن فكر طويلاً: غداً كانت هذه النملة تستطيع أن تعمل بكل هذه الحيوية، وأن تتبع بكل هذا الزخم دون إشراف أو مراقبة، فمن المؤكد أن إنتاجها سيتضاعف كثيراً فيما لو كان هناك من يراقبها.

لذلك قرر أن يعين مشرفاً، ووقع اختياره على (صرصور) ذي خبرة واسعة وشهرة كبيرة في كتابة التقارير الممتازة، وقد كان له ما أراد ووافق (صرصور) على القيام بهذه المهمة بعد أن أغراه (الأسد) وقدم له راتباً مجزياً.

وسلم (صرصور) مهام عمله وكان أول قرار يتخذه هو وضع نظام صارم للحضور والإنصراف، وقد احتاج لتطبيق هذا النظام إلى جهاز حديث للبصمة فطلب شراءه، ثم شعر بحاجته إلى سكرتير يساعدته في ضبط المواعيد وكتابة التقارير، فعين (عنكبوت) كي يقوم بتنظيم الأرشيف ومراقبة المكالمات الهاتفية، وأشياء أخرى هي من طبيعة عمل السكرتارية المعروفة.

كان (الأسد) سعيداً بالتقارير التي أخذ يرفعها له (صرصور) عن سير العمل، فطلب منه أن يعد له رسوماً توضيحية تبين معدلات الإنتاج، وتحلل أوضاع السوق واتجاهاته لاستخدامها في إجتماعات مجلس الإدارة خلال العروض التي عادة ما يقدمها أعضاء المجلس موثقة بالأرقام والرسوم البيانية والإحصائية، الأمر الذي أضطر (صرصور) إلى شراء جهاز حاسوب جديد، وبرنامج بوربوينت وطابعة ضوئية ليزر، واستحدث قسم خاص لتقنية المعلومات (آي تي)، وتم تعين (ذبابة) معروفة بإمكاناتها التقنية العالية للإشراف عليه.

لم تستسغ (النملة) هذه الأعمال الورقية الزائدة عن الحد، وكرهت المجتمعات التي كان يعقدها (صرصور) لهم وتستهلك أغلب الوقت وتعطلها عن العمل.

الإدارة الإستراتيجية

أما (الأسد) فقط كان سعيداً بما يجري، لذلك رأى أنه قد حان الوقت لتعيين مدير للإدارة بعد أن تشعب العمل فيها وأصبح بحاجة إلى من يضبط إيقاعه، فوقع اختياره على (دبور) يحمل شهادات علياً من أعرق الجامعات الغربية في الإدارة الحديثة.

وما أن تسلم (الدبور) مهام عمله حتى أمر بشراء سجادة تليق بالمكتب الفخم الذي سيدير العمل منه، كما طلب كرسيًا ذا مواصفات خاصة تناسب ساعات العمل الطويلة سيقضيها في المكتب، وكان طبيعياً أن يحتاج أيضاً إلى جهاز حاسوب، وإلى مساعد اختاره بعناية كي يعينه على القيام بأعباء الإدارة الجديدة، وأوكل إليه مهام عديدة من بينها وضع ميزانية للخطة الإستراتيجية المتكاملة التي بدأ العمل عليها فور توليه مهام منصبه الجديد، تحول مقر العمل الذي كانت (النملة) بالسعادة والألفة فيه إلى مكان كثيف واحتفت البسمة على وجوه العاملين الذي كانوا يتبعون شتى الطرق لإرضاء رؤسائهم، وأصبح القلق وسرعة الانفعال عاملاً مشتركاً بينهم.

لم يكن أمام (الأسد) بعد هذه الدراسة ذات التكلفة العالية التي تكتبتها المؤسسة سوى الخضوع للحل الذي اقترحته (البومة) في تقريرها، ولكن من تراه أول من قرر أن يطيح به ويفصله من المؤسسة؟
لقد كانت النملة التي قال التقرير إن الحافر للعمل قد انعدم لديها، وأنها وقت موقفاً سلبياً، ولأن دراسة من هذا النوع تحتاج إلى مختص ذي خبرة طويلة فقط قرر أن يستد هذه المهمة إلى (يومه) ذا مات مكانة مرموقة وشهرة واسعة في هذا المجال، فأصدر قراراً بتعيينها "مستشاراً" للإدارة براتب خيالي وعمولة مغرية نظراً للطلب الشديد عليها، وكلفها بعملية التدقيق هذه، وطلب منها اقتراح الحلول المناسبة لمعالجة هذا الأمر.

الإدارة الإستراتيجية

X ونظريّة Y

يحبون العمل
يتحملون المسؤولية
يملكون التخييل والإبداع موزعة
يسعون لتحقيق أهداف المنظمة لتحقيق الرضا الذاتي

Y

الإدارة الإستراتيجية

قارن بين نظريات الإدارة

Z	Y	X	المعيار
			- طبيعة الموظفين
			- أسلوب الإدارة
			- المسؤولية
			- حب العمل
			- الاهتمام بالموظف
			- القائد

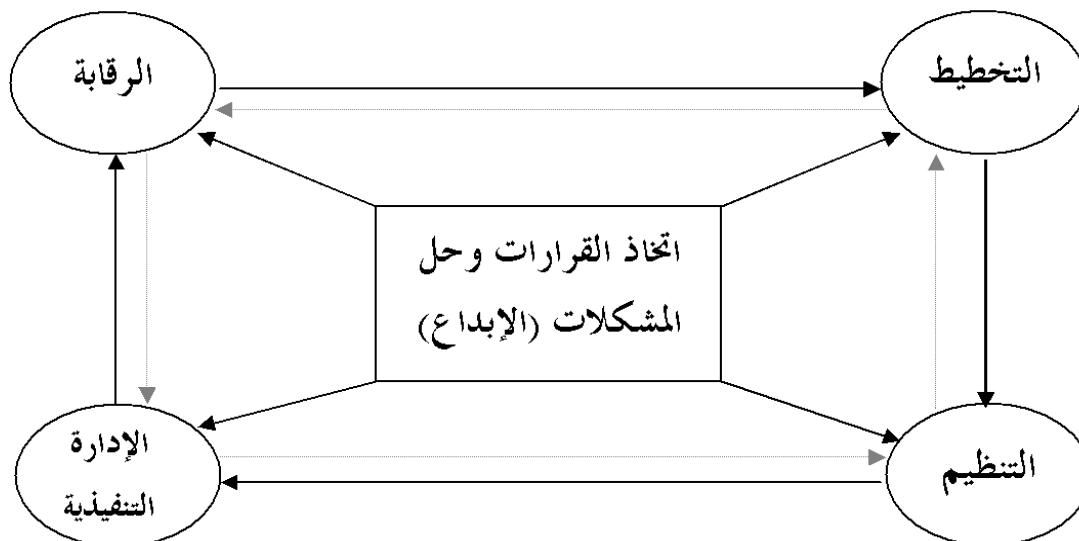
الإدارة الإستراتيجية

ما هي الإدارة؟

العملية التي تنجذب أهداف المنظمة من خلال:

- التخطيط
- التنظيم
- التوجيه
- الرقابة

لإستغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية.



الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية

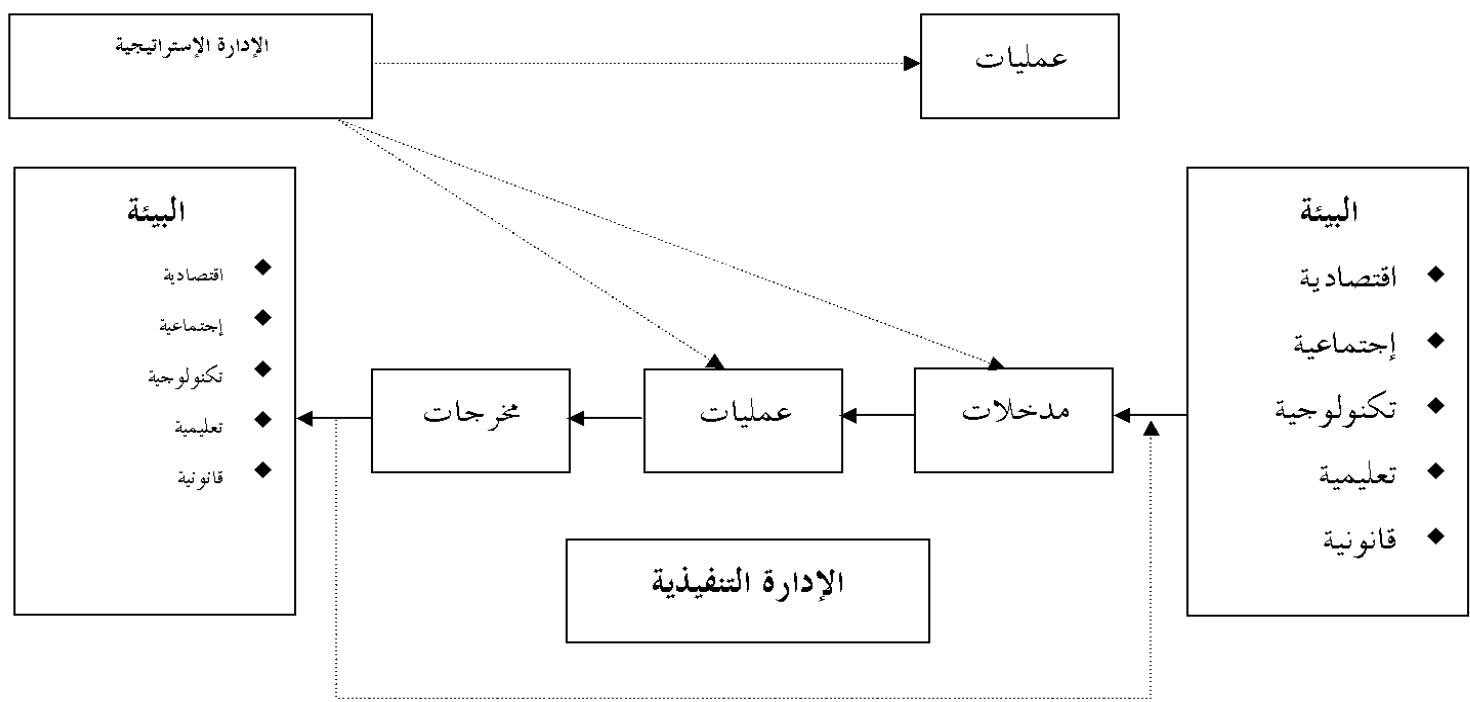
هي العملية التي تجذب أهداف المنظمة من خلال:
 التخطيط + التنظيم = التوجيه + الرقابة
 لاستغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية

الفعالية	بيان	الكفاءة
الفعالية - الكفاءة الخارجية	المسمى	الكفاءة - الكفاءة الداخلية
الرسالة- الغايات (استراتيجية)	محور الاهتمام	الوسائل، الإمكانيات (تشغيلية)
الأهداف	المتغيرات	عمليات النظام
عمل الأشياء الصحيحة	الطريقة	عمل الأشياء بطريقة صحيحة
نهائي، المدى البعيد	المدى الزمني	مرحلتي، المدى القريب
المحركات الفعلية	القياس	المحركات الفعلية
المدخلات المستهدفة		المدخلات الفعلية
خارجية (المنافسة، الربحية، رضا المجتمع)	المؤشرات	داخلية (التكلفة، الجودة، السلامة)
نتائج الأعمال	تعبر عن	اقتصاديات التشغيل
البيئة المحيطة، العوامل الخارجية	تتأثر بـ	البيئة الداخلية، القدرات الذاتية
هامة جداً وتأثير في درجة الكفاءة	درجة الأهمية	هامة جداً وتأثير في درجة الفعالية

الإدارة الإستراتيجية

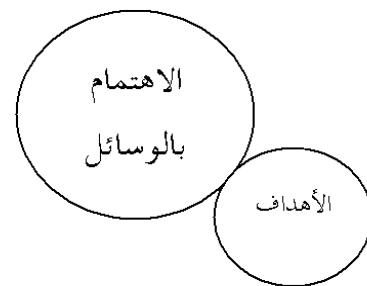
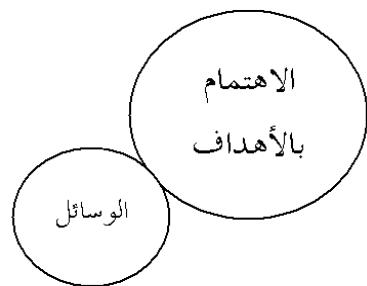
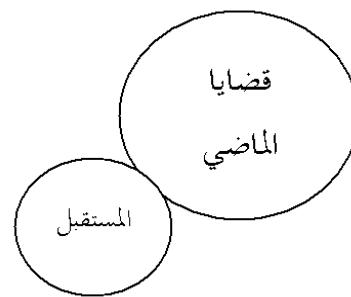
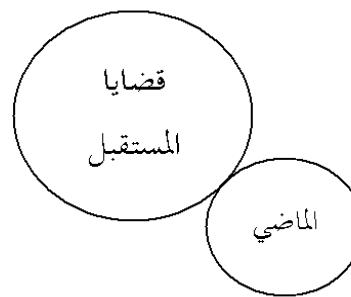
الكفاءة الدينامية	الكفاءة الساكنة
- إضافة القيمة - منتجات/خدمات جديدة	- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة
- تبادل المنافع بين المنظمة المجتمع	- خفض التكاليف
- العمل الجماعي	- تحسين الإنتاجية
- الرقابة الذاتية	- الرقابة على العاملين
- المبادرة والإبتكار	- النمطية والتقلدية

الإدارة الإستراتيجية



الإدارة الإستراتيجية

مدير أم مدير إستراتيجي؟



القائد الإستراتيجي

المدير التقليدي

الإدارة الإستراتيجية

ما الفرق بينهما؟

الإدارة الإستراتيجية

تحديد الأعمال الصحيحة، (الرؤية، الأهداف، التأكد أن السلم يستند على الجدار الصحيح).

الإدارة

القيام بالأعمال بطريقة صحيحة، (الدقة، السرعة، الكفاءة، التعاملات اليومية، تسلق السلم بسرعة).

الفرق بين الإدارة والإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية	العناصر	الإدارة
الإدارة الإستراتيجية	نقاط الاهتمام	الخطط والموازنات: وضع الخطوات التنفيذية والبرامج الرمزية
توجيه البشر: الاتصال بالكلمة والفعل للتأثير وخلق روح الفريق	تنمية الشبكة الإدارية الضرورية	تنظيم وتهيئة الموارد البشرية: الهيكل التنظيمي -السلطة والمسؤولية- التفويض والسياسات والإجراءات
التحفيز والإلهام: اشباع حاجاتهم الإنسانية	التنفيذ	الرقابة وحل المشكلات: المتابعة التفصيلية للتنفيذ وتحديد الانحرافات من أجل التصحيح
يحقق تغييرات أحياناً جوهرية مثل سلع جديدة يريدها المستهلك، علاقات طيبة.	المحركات	أن يحقق قدرًا من النظام لتحقيق النتائج المتوقعة

الإدارة الإستراتيجية

الفرق بين المدير والمدير

المدير الإستراتيجي	المدير
◆ يفكّر	◆ ينفذ
◆ يضع رؤية	◆ ينحط
◆ يعيي الطاقات ويبين روح الفريق	◆ ينظم ويحدد الاختصاصات
◆ يحفز معنوياً	◆ يكفي
◆ يتعامل مع البشر	◆ يتعامل مع النظم والأشياء
◆ يدير المعاني والأعمال	◆ يدير اللوائح
◆ يبحث عن الجديد	◆ يدير بالسوابق والتألوف
◆ انفعالي مليء بالمشاعر	◆ موضوعي منضبط
◆ يشرك المؤرّوسين في اتخاذ القرارات	◆ يتخذ القرارات ورما يشرحها
◆ محفز ذاتياً	◆ محفز من خارجه: تحفيز مصطنع

الإدارة الإستراتيجية

إضاءة

المدير: يجعل الناس يقومون بما يحب القيام به.

المدير الإستراتيجي (القائد): يجعل الناس يرغبون بالقيام بما يحب.

الادارة الإستراتيجية

مقياس الأنماط القيادية

الإدارة الإستراتيجية

ثلاثية الإدارة الإستراتيجية

أهم سمات أسلوب المدير الإستراتيجي

تبنيه فلسفة التخطيط الإستراتيجي (الجهاز العصبي) وتحليه بمهارات التفكير الإبداعي (القلب) مع إتقانه فن التواصل (الجسم الخارجي).

الإدارة الإستراتيجية

نشاط

من خلال ما سبق وباستخدام العصف الذهني الجماعي هل يمكنك مع أفراد مجموعتك:

تعريف التخطيط الإستراتيجي؟

الفرق بينه وبين التخطيط العادي؟

الإدارة الإستراتيجية

التخطيط الإستراتيجي

فوائد التخطيط الإستراتيجي ومنافعه وأهميته

أولاً - يعتبر التخطيط الإستراتيجي بمثابة الأداة التي يتم من خلالها أو بواسطتها تحقيق التناغم التام بين مختلف الأنشطة في المؤسسة، ومن خلال هذا التناغم يتم إدارة الموارد البشرية والمالية والطبيعية بشكل فعال.

ثانياً - يوفر التخطيط الإستراتيجي الأرضية المناسبة لقياس أداء المؤسسة، حيث يتم إعتماد معايير واضحة لقياس الأداء في ضوء الأهداف المحددة المرسومة في الخطة الإستراتيجية.

ثالثاً - من ضمن المهام الرئيسية للتخطيط الإستراتيجي تأيي مهمة وضع الأولويات العامة للمؤسسة، ومن ثم التركيز على هذه الأولويات، وتحتختلف أولويات المؤسسة من مرحلة إلى أخرى باختلاف الظروف السائدة في كل مرحلة.

رابعاً - يوفر التخطيط الإستراتيجي أرضية جيدة لبناء اتصالات متكاملة بين الوحدات المختلفة في المؤسسة.

خامساً - يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى خلق شعور عام لدى العاملين في المؤسسة بالمشاركة في تحديد أهدافها وبالتالي يؤدي إلى تحسين ورفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة، إذ عندما يشارك العاملون في المؤسسة إعداد الخطة الإستراتيجية لها فإن ذلك سيؤدي إلى خلق شعور بالرضى لديهم ويدفعهم لبذل أقصى جهد لديهم لتحقيق الأهداف المرسومة.

سادساً - إن عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تساعدها على التكيف بالمتغيرات المتوقعة حصولها في المستقبل، وبالتالي يتم اتخاذ الإجراءات الوقائية التي تساعد على تقليل درجة المخاطرة التي قد تنتج عند حصول هذه المتغيرات،

سابعاً - تساعد عملية التحليل الشامل للبيئة الداخلية على معرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة، مما يمكن من تحليل أسباب القوة وتعزيزها وتعيمها، وكذلك تحليل أسباب الضعف وإيجاد الحلول الملائمة لها.

الإدارة الإستراتيجية

نشاط جماعي

من خلال عملية العصف الذهني الجماعي ..

لماذا التخطيط حاجة ضرورية على المستوى الشخصي؟

ما علاقة التخطيط الشخصي بالخطيط المؤسسي؟

الإدارة الإستراتيجية

كم خسروا؟

عدم التخطيط يجعل الكثيرين يفقدون المسار الصحيح إلى أهدافهم ويعزرون جهودهم ويستسلمون للواقع.

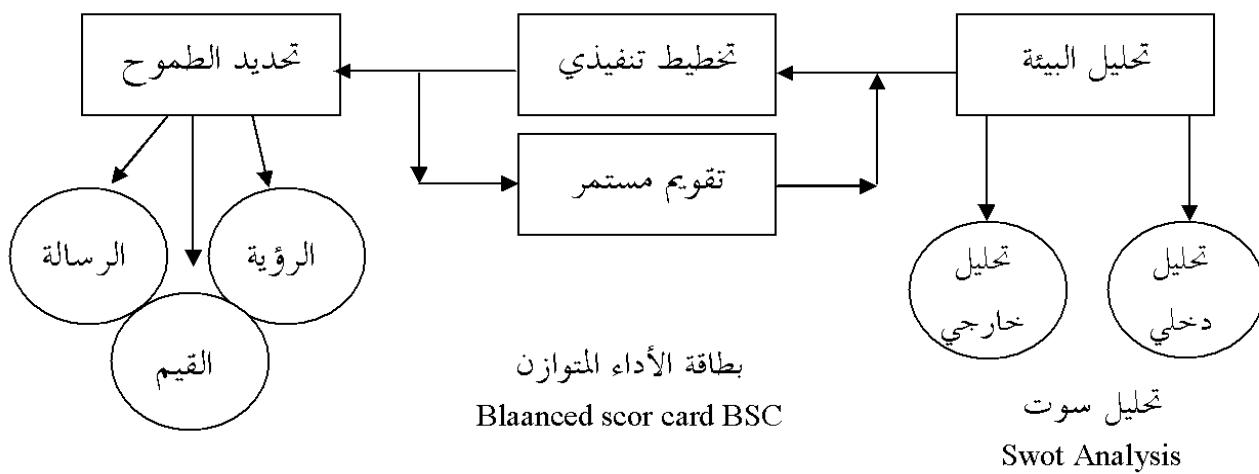
- ◆ إذا لم تبدأ من الآن فستحصد المزيد من الخسائر.
- ◆ إذا فشلت في التخطيط فقد خططت للفشل.

ما الفرق بين التخطيط الإستراتيجي القديم والحديث؟

التخطيط الإستراتيجي القديم

والتخطيط الإستراتيجي الحديث

الادارة الإستراتيجية
Strategic Management



الادارة الإستراتيجية

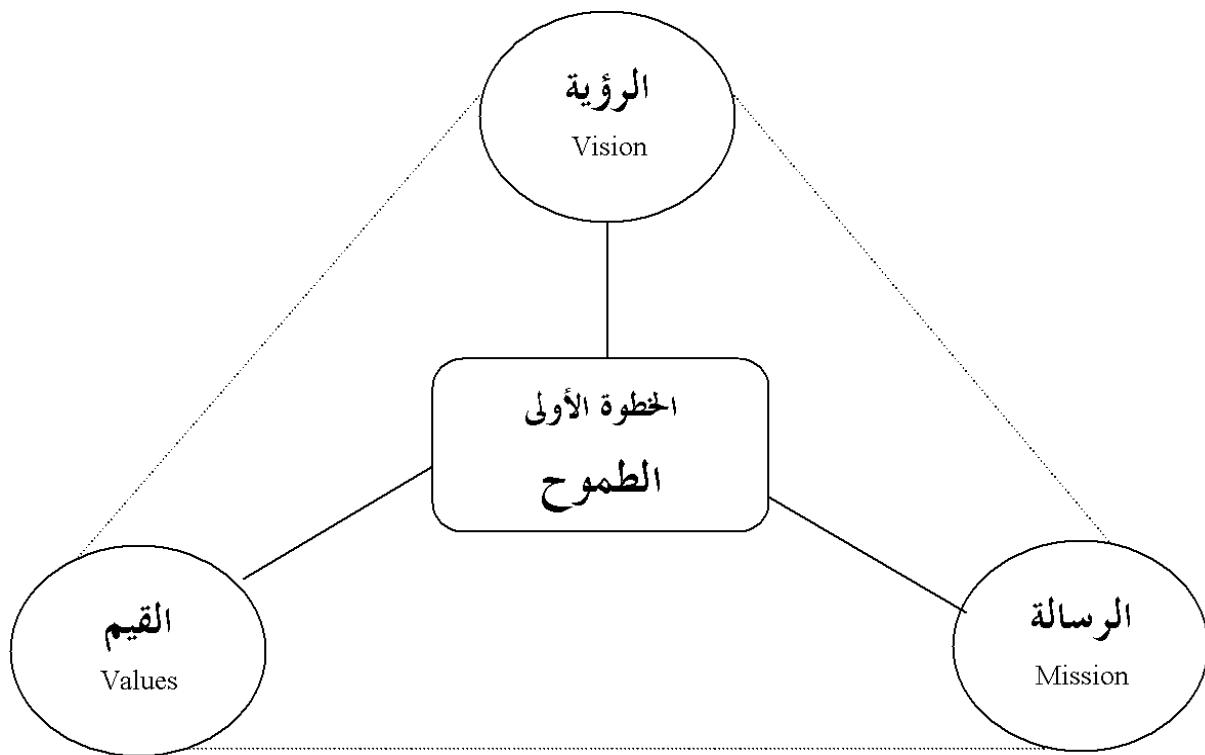
الطموح

أين أريد أن أكون؟

وما هي طموحاتي المستقبلية؟

هل تتوافق طموحاتي مع مبادئي وقيمتي؟

إذا لم تبن قلاعك في الهواء فلن تبنيها في أي مكان آخر "مثل اسباني".



الادارة الإستراتيجية

الرؤية

نيلسون مديلا: وهو في السجن لمدة 28 سنة رؤيته: سوف أصبح أول رئيس أسود لجنوب افريقيا.

.....
.....
.....

بيل كلينتون: عندما صافحت الرئيس كيندي عام 1962م صارت على أكون رئيس الولايات المتحدة الأمريكية.

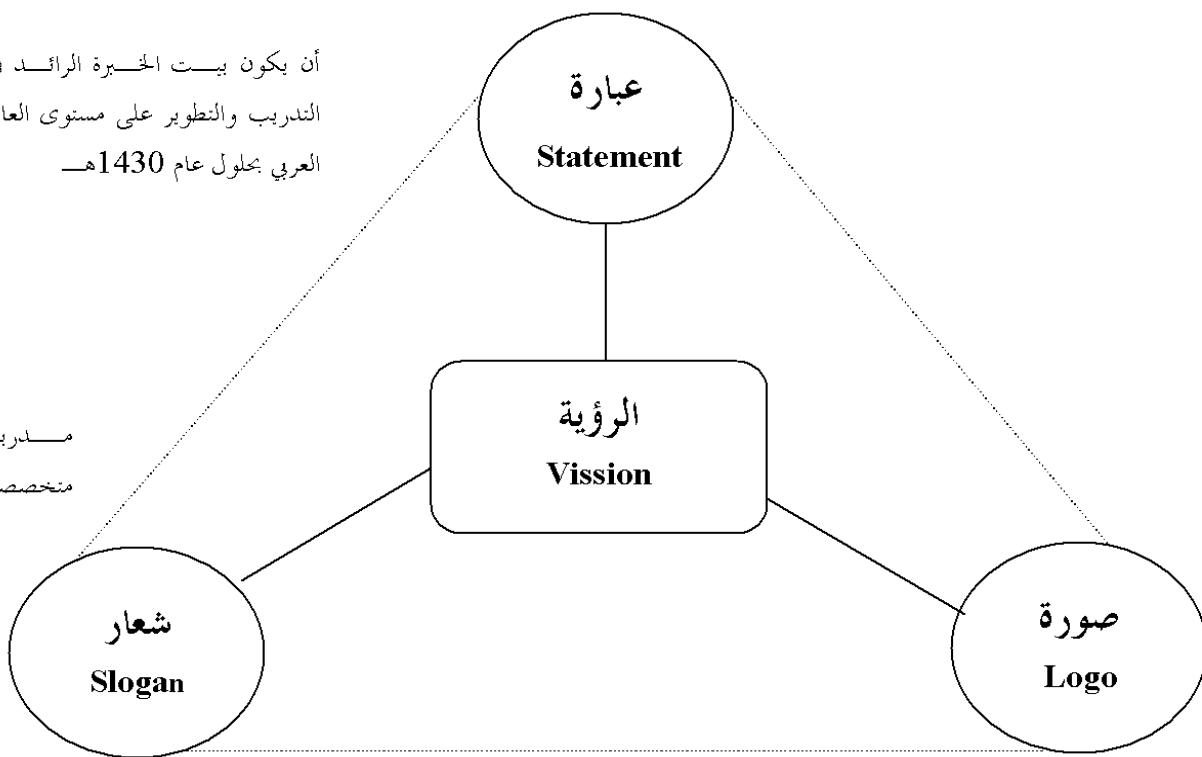
.....
.....
.....

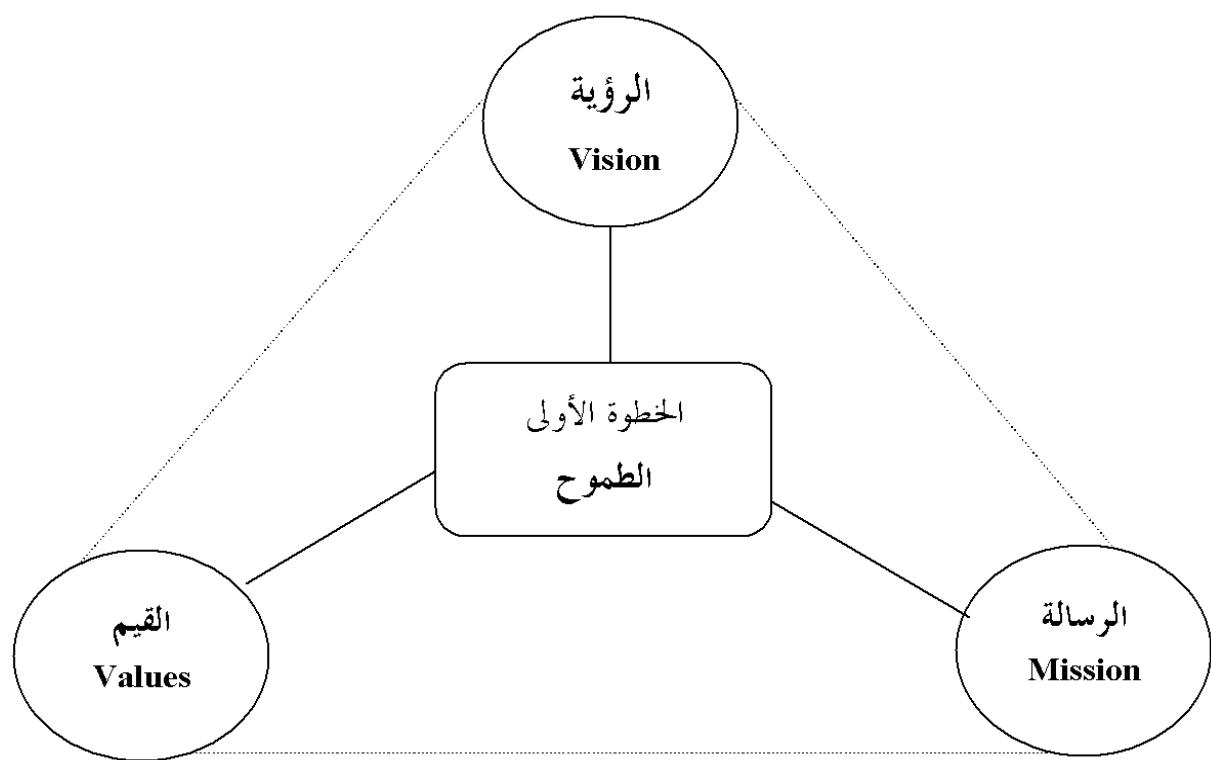
بيل غيتس: أحلم بأن أكون عالم فضاء أو عالم كمبيوتر، وأحلم بأن أحد الحاسوب الآلي الشخصي PC في كل مكتب بأمريكا.

.....
.....
.....

الإدارة الإستراتيجية

أن يكون بيت الخبرة الرائد في
التدريب والتطوير على مستوى العالم
العربي بحلول عام 1430هـ





الادارة الإستراتيجية

مضمون رسالة

♦ لماذا وجدت المؤسسة وما هو عملها الرئيس؟

.....

.....

♦ من تقدم المؤسسة خدمتها أو منتجاتها؟

.....

.....

♦ كيف تؤدي المؤسسة عملها وتقدم خدمتها؟

.....

.....

♦ المبادئ والقيم التي تتبناها

.....

.....

♦ بإختصار إجابة: لماذا؟

.....

.....

الادارة الإستراتيجية

خصائص الرسالة

وهنالك موصفات يجب أن تتصف بها رسالة الشركة أهمها:

- ◆ أن تكون مكتوبة واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع.
- ◆ أن تأتي مختصرة وقصيرة يسهل تذكرها.
- ◆ تصف ما عليه المؤسسة (what, who, How, and why).
- ◆ ترکز على محور استراتيجي محدد.
- ◆ تعتبر عن تفرد المؤسسة عن غيرها.
- ◆ واسعة من غير هلامية، محددة من غير تفصيل.
- ◆ تمثل المرجع الدائم للقرارات داخل المؤسسة.
- ◆ تحاكي أعراف / فلسفة / قيم / معتقدات وتقالييد المؤسسة.
- ◆ تعكس معايير قابلة للتحقيق.
- ◆ يتم صياغتها بطريقة تدفع الجميع لتبنيها كرسالة للمؤسسة.
- ◆ الرسالة جملة مختصرة لا تتعدي (40) كلمة.
- ◆ في تشكيكك للرسالة: ابدأ من الروية.

الإدارة الإستراتيجية

رسالة بيت المهارات

الريادة والإبداع في مجال الاستثمار الفكري، وتطوير المجتمع
من خلال تغذية العقول البشرية بالتدريب والاستشارة
وباستخدام أحدث المفاهيم والأساليب الإدارية

الادارة الإستراتيجية

أسئلة ملحة

عمّ نبحث جمِيعاً؟

.....
.....
.....

ما الغاية من كل أعمالنا و مجهداتنا؟

.....
.....
.....

ما الأمر الذي يطلب الجميع بمختلف أفكارهم ومعتقداتهم وطوابعهم؟

.....
.....
.....

الإدارة الإستراتيجية

نشاط

من خلال عملية العصف الذهني الجماعي:

ما هي السعادة؟

.....
.....
.....

ما هو النجاح؟

.....
.....
.....

ما الفرق بينهما؟

.....
.....
.....

الإدارة الإستراتيجية

السعادة والنجاح

السعادة

السعادة حالة نفسية من مشاعر الراحة والطمأنينة والرضى عن النفس والقناعة بما كتب الله سبحانه، وهي أكثر ميلاً إلى الديمومة والاستمرار في نفس الإنسان إجمالاً، وتعتبر مؤشراً على مدى علاقته بربه وحاليه ورازقه. وباختصار هي شعور الإنسان بتحقيق رسالته.

النجاح

تحقيق إنجازات محددة يرى أثراً لها واضحاً في حياة الإنسان على المستوى الشخصي والأسري وعلى المستوى الاجتماعي والوظيفي أو المهني وباختصار هي تحقيق الإنسان لرؤيته.

السعادة بيئة ملائمة لتحقيق النجاح في الحياة كما أن السعيد أميل الناس لتحقيق النجاح، وليس كل ناجح في أمور الدنيا سعيداً بل ربما العكس.

قال سبحانه وتعالى (وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالإِنْسَ إِلَّا يَعْبُدُونَ)

بدون رؤية أو رسالة؟

- ♦ 80% من الشعب الأمريكي يتعاطون حبوبًا مهدئة أو مخدرة.
- ♦ يتحرر سنويًا في أمريكا حوالي 300 ضابط منهم 10 في نيويورك منذ سنة 1987 والأعداد تتزايد.
- ♦ في السويد ترتفع بشكل مخيف أعداد الأفراد الذين يعانون من حالات الاكتئاب والقلق.
- ♦ نسبة الانتحار عالمياً بمعدل حالة انتحار كل أربعين ثانية.
- ♦ في المملكة 561 انتحار في العام 1426هـ من بينها 54 حالة لفتيات في سن المراهقة تتراوح أعمارهن بين 16-22 عاماً تم إنقاذ منهن بعمليات (غسيل المعدة) أثر تناولهم لمواد سامة وأقراص دوائية.

(الَّذِينَ آمَنُوا وَتَطْمَئِنُ قُلُوبُهُمْ بِذِكْرِ اللَّهِ إِلَّا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُ الْقُلُوبُ)

الإدارة الإستراتيجية

الساعة والبوصلة

ما الصفة المشتركة عند كل الناجحين (جريبي)؟

.....

.....

.....

وضع الأمور التي لها الأولوية أولاً.

ماذا يعني بالساعة والبوصلة؟

الساعة تمثل مواعيدهنا والتزاماتنا وجدارلنا، وأهدافنا وأنشطتنا أي: كيف نتفق أو فاتنا؟ الرسالة.

البوصلة تمثل ما نحمله بداخلنا من رؤى وقيم ومبادئ وتوجهات، فهي الأشياء ذات الأولوية في حياتنا. الرؤية.

السلم والخائط.

الادارة الإستراتيجية

نشاط

من خلال عملية العصف الذهني الجماعي:

- ◆ وضع مع أفراد المجموعة رسالة للمنظمة المعنية؟

- ◆ ما هي القيم تضبط سياسة المنظمة؟

- ◆ الرسالة: المهمة الرئيسية.. الغرض من وجود المنظمة.

- ◆ القيم: تعمل مرشدًا لسلوك الإدارة والعاملين وعلاقائهم.

الإدارة الإستراتيجية

القيم

- ◆ جزء أساسي في ثقافة المنظمة.
- ◆ تحدد "شخصية" المنظمة في نظر المعاملين معها.
- ◆ تعمل مرشدًا لسلوك الإدارة والعاملين وعلاقتهم.

الإدارة الإستراتيجية

نشاط

من خلال عملية العصف الذهني الجماعي:

♦ كيف يمكن اكتشاف قيم المؤسسة؟

.....
.....
.....

♦ هل تعانى المؤسسة من صراع القيم

.....
.....
.....

♦ القيم: تعمل مرشدًا لسلوك الإدارة والعاملين وعلاقتهم.

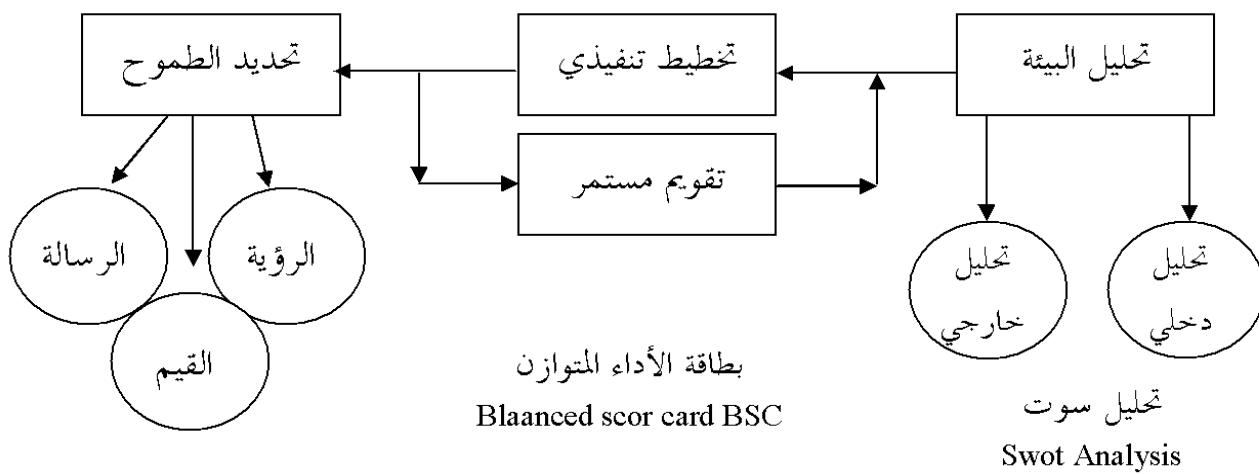
شاعر

ستة رجال استغرقوا ستة أيام لبناء جدار، فكم يستغرق سبعة رجال من الأيام لبناء الجدار؟

الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية

Strategic Management



الإدارة الإستراتيجية

أسلوب تحليل سوات جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر S.W.O.T

Threats عوائق Opportunities فرص Weakness ضعف Strength قوة

يستخدم هذا التحليل S.W.O.T لمعرفة القدرات الداخلية للمؤسسة أو للأفراد أو للجماعة أو للتنظيم بشكل عام عن طريق دراسة جوانب القوة والضعف.

يستخدم هذا التحليل لمعرفة الظروف الخارجية للمؤسسة أو للأفراد عن طريقة دراسة الفرص المتاحة والعوائق أو المخاطر.

الإدارة الإستراتيجية

تحليل سوت SWOT

البيئة الداخلية

نواحي الضعف (W)	نواحي القوة (S)
معالجة أوجه الضعف لكسب ما يمكن من الفرص	توظيف مصادر القوة للفوز بأفضل الفرص وأغلبها
الحد من آثار الضعف لتقليل آثار التهديدات	تبيئة مصادر القوة للحد من آثار المخاطر

البيئة
(O)
 الخارجية
 الفرص
 التهديدات

الإدارة الإستراتيجية

تحليل سوات الشخصي SWOT

تمرين ذاتي: أمامك الحدود، إملأه بما تراه يعكس وضنك الحقيقى

الضعف		القوة	
القيمة	العنصر	القيمة	العنصر
	المجموع		المجموع

الضعف		القوة	
القيمة	العنصر	القيمة	العنصر
	المجموع		المجموع

الإدارة الإستراتيجية

نشاط

من خلال عملية العصف الذهني الجماعي:

♦ كيف يمكن اكتشاف قيم المؤسسة؟

♦ هل تعانى المؤسسة من صراع القيم

الإدارة الإستراتيجية

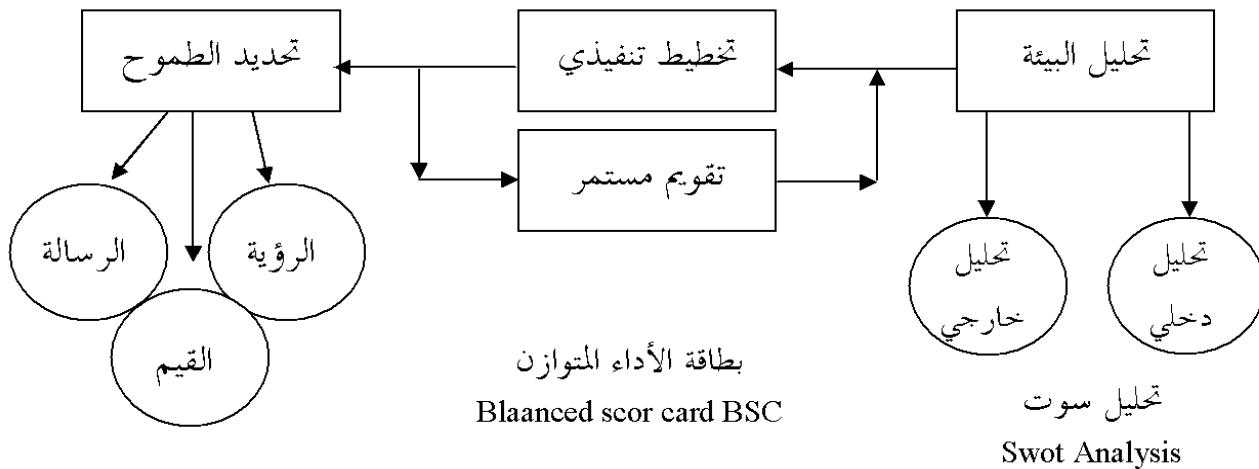
تحليل سوت SWOT

البيئة الداخلية

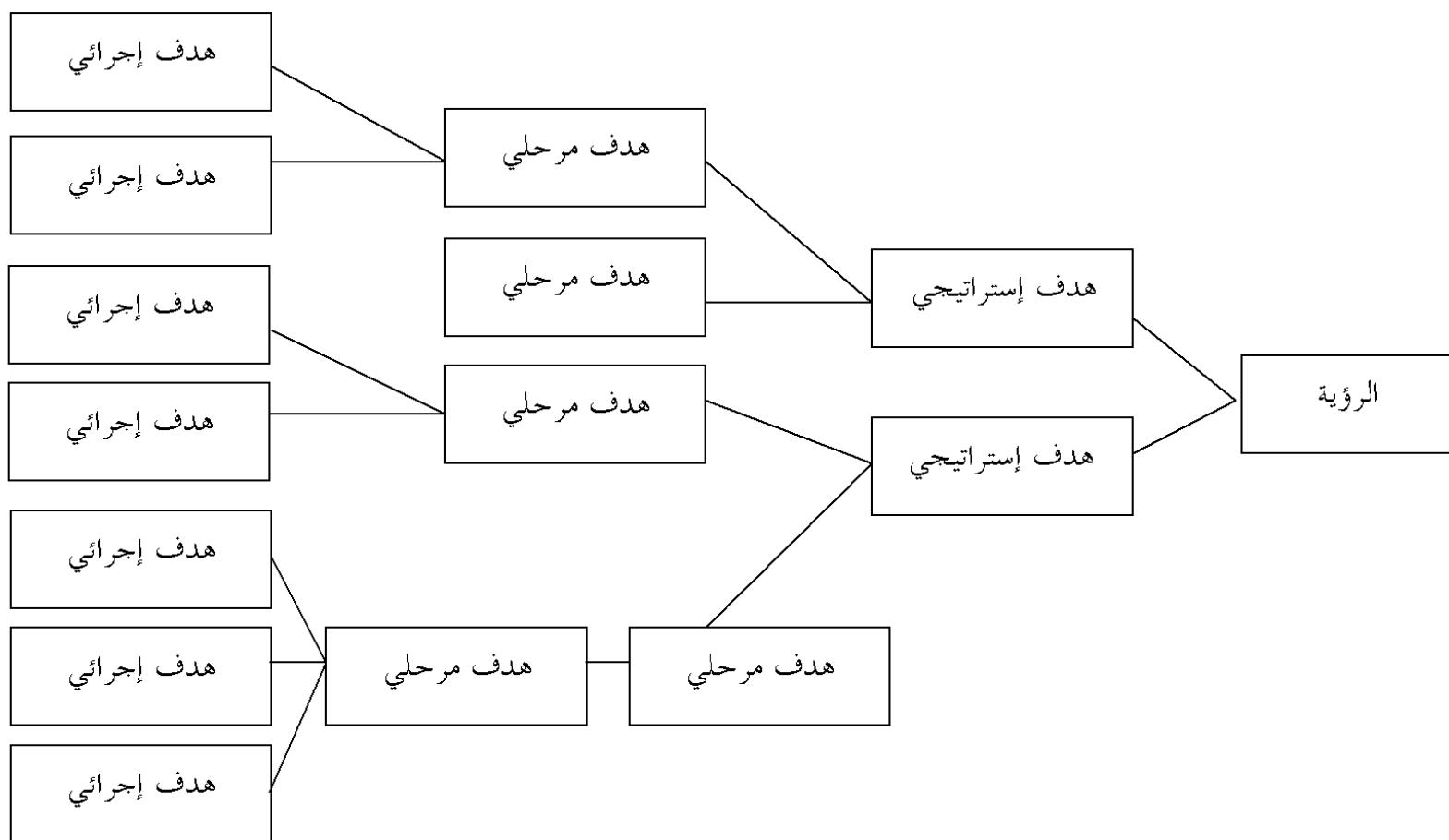
نواحي الضعف (W)	نواحي القوة (S)	
معالجة أوجه الضعف لكسب ما يمكن من الفرص	توظيف مصادر القوة للفوز بأفضل الفرص وأغلبها	الفرص (O) البيئة
تبيئة مصادر القوة للحد من آثار المخاطر	الحد من آثار الضعف لتقليل آثار التهديدات	التهديدات (T) الخارجية

الادارة الإستراتيجية

Strategic Management



الإدارة الإستراتيجية



الإدارة الإستراتيجية

هدف إستراتيجي

تحقيق الإبداع في الإدارة المدرسية واستخدام التقنية في التعليم
"جزء من الرؤية"

هدف مرحلية

إقامة مدرسة خالية من الورق في منطقة مكة المكرمة

أهداف إجرائية

- ♦ بناء نظام إلكتروني في الشهرين القادمين.
- ♦ عمل التدريب اللازم في غضون الستة أشهر القادمة.
- ♦ بداية التنفيذ بداية الشهر السابع

هناك ثلاثة مستويات من الأهداف

الادارة الإستراتيجية

خطة التنفيذ

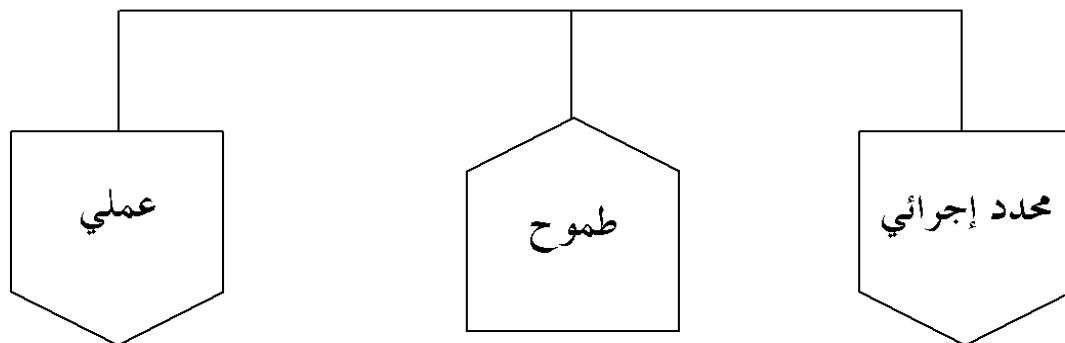
ضع خطة عمل مفصلة ومستقلة لكل نشاط تقوم به:

- الأهداف الإجرائية.
- تحديد البداية والنهاية التقريبية لكل عمل.
- موعد نهائي تقريري للخطة.
- ربط أجزاء الجدول الزمني.
- تقدير التكاليف لكل نشاط على حده.
- التكلفة الإجمالية للتنفيذ.
- الأولويات والترتيب (ستنفذ تباعاً).
- كتابة الخطة.

خطة التنفيذ وثيقة عمل وضرورة

الإدارة الإستراتيجية

الهدف المثالي



شاط

من خلال عملية العصف الذهني الجماعي:

قييم باستناد إلى أهداف إستراتيجية من الرؤية ثم أهداف مرحلية وإنتهاء بالأهداف إجرائية

الادارة الإستراتيجية

تنفيذ الخطة

باشر نشاطاتك الرئيسية بكل بساطة، مراقبة النشاطات:

- ♦ المراقبة على معرفة ما يحصل كل يوم بيومه أتعرف تم إنجازه وما لم يتم.
- ♦ وضع بدائل عند احتمال الطوارئ إذا اقتضى الأمر لإجراء بعض التغييرات.
- ♦ التصرف بسرعة عند حدوث أي خلل ربما لا يكون موافقاً مع المخطط.
- ♦ تحديث للخطط بشكل دائم.

مواجهة احتمالات الطوارئ والتغلب عليها:

لكي تواجه المشاكل غير المتوقعة يجب أن:

- ♦ يكون جدولك الزمني قابلاً للتعديل.
- ♦ أن تكون مستعداً نفسياً لمواجهة الطوارئ.

عندما ت تعرض طريقة مشكلة أبعد نفسك عن بناء المواقف اعتماداً على أفكار وموافق مسبقة، وتعرف على حقائق الموقف ورتبتها ثم اتخاذ القرار الذي يظهر لك أنه أكثر عدلاً وتنسik به.

إضاءة

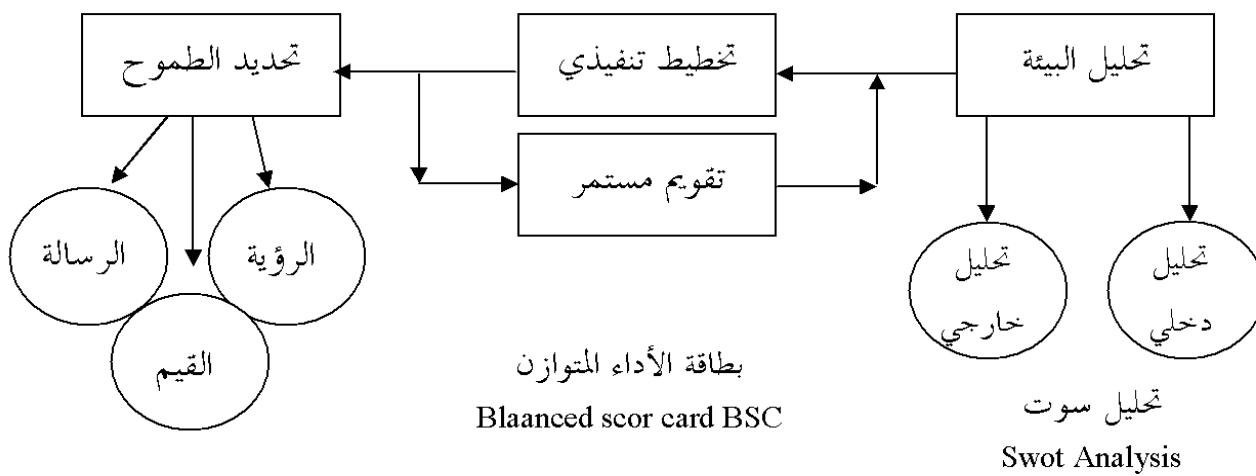
قدرتك على حفظ اتزانك والسيطرة على مشاعرك وردود أفعالك عند المصائب والمشكلات وفي حالات الطوارئ ووسط الأضطرابات هي العلامات الحقيقة للقيادة.

أعمالنا تحددنا بقدر ما تحدّد نحن أعمالنا!!

الادارة الإستراتيجية

الادارة الإستراتيجية

Strategic Management



الإدارة الإستراتيجية

بطاقة الأداء المتوازن

Balanced Score Card
BSC

ما نسبته 70% من فشل المدراء يعود لضعف في تنفيذ وتقديم الإستراتيجية وليس لضعف في الإستراتيجية نفسها.

إذا كان للمؤسسات أن تتقدم وتزدهر في عصر المعلومات والمنافسة، عليها استعمال أدوات قياس وأساليب إدارة مشتقة من استراتيجياتها وقدراتها.

الإدارة الإستراتيجية

التقويم المستمر

المؤشر المالي 1850 إلى 1980

لأجل تحسين أنظمة القياس، تم الوصول إلى تركيبة لنظام قياس يسمى: بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

مجموعة من المقاييس المختارة بعناية من إستراتيجية المؤسسة في أربعة جوانب لتكون أدوات بيد قيادة المؤسسة

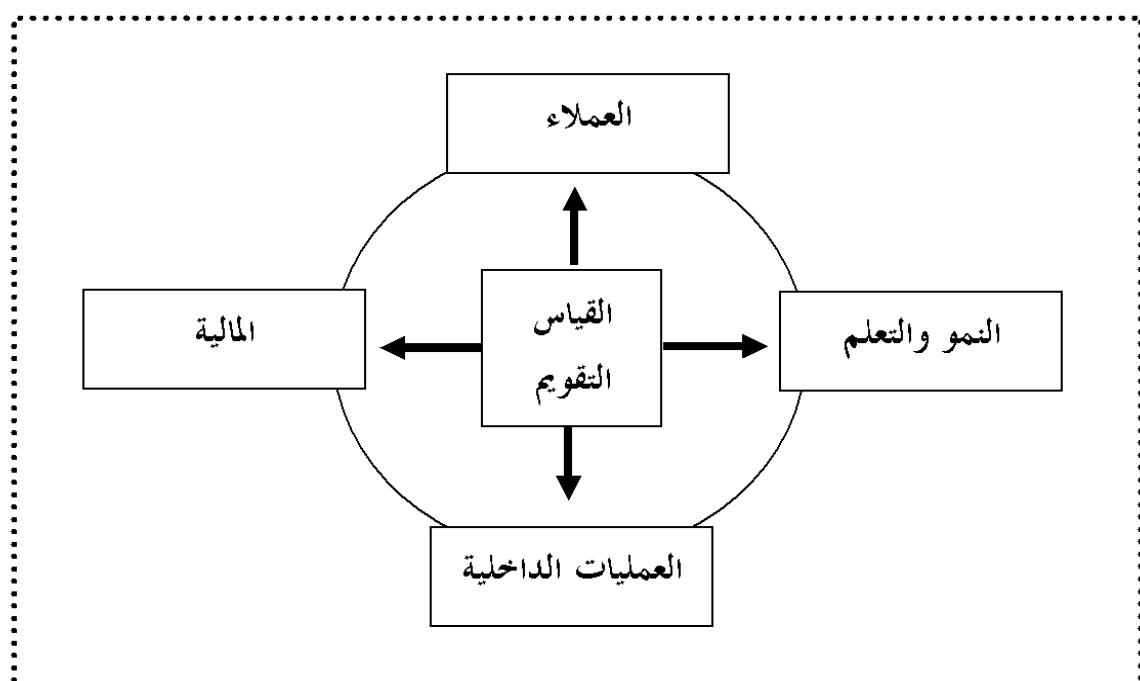
لستخدامها لإبلاغ العاملين والمساهمين:

◆ النتيجة (Outcome)

◆ العوامل المؤثرة (Performance Drivers)

الإدارة الإستراتيجية

الرسالة/الرؤية



الادارة الإستراتيجية

المنظور المالي Financial perspective

المقاييس: ضمن مقاييس هذا المنظور، يتم التركيز على النمو والربحية وخلق القيمة بالإضافة إلى العديد من المؤشرات الأخرى:

- ❖ الموجودات/موظف.
- ❖ العائد على الموجودات.
- ❖ صافي الربح.
- ❖ العائد الكلي ومكوناته.

منظور العملاء Customer perspective

أدوات قياس منظور العملاء:

- ❖ رضا العملاء
- ❖ ولاء العميل
- ❖ الحصة السوقية
- ❖ عدد شكاوى العملاء
- ❖ مدة الإستجابة لطلب
- ❖ الاحتفاظ بالعملاء
- ❖ الحصول على عملاء جدد
- ❖ ربحية العميل.
- ❖ العميل
- ❖ معدل عمر العلاقة مع العميل

الإدارة الإستراتيجية

منظور العمليات الداخلية internal Bus. Process perspective

أدوات قياس منظور العمليات الداخلية:

- ❖ الإنجاز في الوقت.
- ❖ معدل كلفة العملية الواحدة.
- ❖ مدة الإستجابة لطلبات العملاء.
- ❖ معدل إشغال العاملين.
- ❖ المتغيرات الجديدة المقدمة ومدة تطويرها (الإبداع).
- ❖ قاعدة المعلومات عن العملاء.
- ❖ توجيه العملاء لقنوات الخدمة المناسبة.

منظور التطوير المستمر Learning and growth perspective

أدوات قياس منظور التعلم والنمو:

- ❖ التدريب (ساعة/سنويًّا).
- ❖ مستوى رضا الموظفين.
- ❖ المهارات المطلوبة وتوفيرها
- ❖ مستوى الاحتفاظ بالموظفيين.
- ❖ معدل الدوران.
- ❖ بيئة العمل.
- ❖ الإلتزام بالمبادئ الأخلاقية.
- ❖ التفويض.
- ❖ كفاءة النظام في تطوير القيادات.
- ❖ كفاءة نظام تقييم الأداء

الادارة الإستراتيجية

مثال تطبيقي

(Arab Bank)

الرؤية

أن تكون المؤسسة المالية الرائدة في السوق الأردني.

الرسالة

تحقيق الريادة في السوق الأردني من خلال خدمات متفوقة يقدمها جهاز بمستوى رفيع من التأهيل، يعمل في بيئة عمل محفزة، مدعوماً بتكنولوجيا متقدمة ومنتجات مختارة وإلتزام بأعلى المعايير الأخلاقية، واستمرار في تحقيق نتائج مالية أعلى من معدل الصناعة.

الأهداف الإستراتيجية العامة

- ❖ دور قيادي في السوق.
- ❖ خدمة قطاعات الشركات والتجارة والأفراد.
- ❖ القيادة في مجال تمويل المشاريع.
- ❖ طليعة القطاع في مجال الخدمات الإلكترونية.
- ❖ خدمات مصرفيّة.

الادارة الإستراتيجية

الابداع القيادي

ما الإبداع القيادي؟

قدر القائد على أن يستخدم الأشياء المألوفة بطريقة غير مألوفة، وأن يطرح أفكاراً وحلولاً مبتكرة لل المشكلات والقضايا التي يتناولها، تتصف بـ 3 ج.

الإبداع والذكاء

كل مبدع ذكي والعكس غير صحيح.

لماذا الإبداع القيادي؟

- القائد المبدع قاطرة لحضارة أمنه.
- القائد المبدع قادر على حل مشكلات وصراعات العمل بطرق متنوعة وأقل كلفة.
- القائد المبدع متحدى ومتطور لقدراته وقدرات مرؤوسه.
- القائد المبدع لديه حلم لمؤسساته.
- الإبداع القيادي أحد أعمدة الحضارة الإسلامية.

الإدارة الإستراتيجية

أساليب تنمية الإبداع

الأصالة (3 ج)			المرونة		الطلاقة		القدرة	م
الخدوى	الجودة	الجدة	التلقائية	التكيفية	الأفكار	الكلمات		
							التأليف بين الأشتات	1
							المماطلة	2
							التفكير الافتراضي	3
							الألغاز	4
							تغيير الخصائص	5
							المفاكرة	6

الإدارة الإستراتيجية

النماذج بين الأشخاص

- ◆ المياه والكلور السام.
- ◆ الفشل الخلاق والنحاج.
- ◆ الانقباض والانبساط في العضلات.. لتحرك
- ◆ الحياة والفناء في خلايا الجسم لتجدد.
- ◆ الفيروس والتحصن ضد المرض.
- ◆ الغوص في عمق الأرض للارتفاع فوقها.. كالنحلة.
- ◆ الحب والشدة ل التربية البناء.
- ◆ حواء المعدة بالطعام لإمتلاء العقل بالأكسجين.
- ◆ الكف والإثارة في المخ.
- ◆ الحرب والسلام.
- ◆ السالب والموجب لتوليد الطاقة.
- ◆ الزلازل والبراكين لتوازن حركة الأرض.

الإدارة الإستراتيجية

عملية توليد الأفكار من المفاهيم

إمرأة ولود	طفل مغورو	دمية أطفال
مزرعة إنتاج أرانب	أرنب	سيارة سريعة
حفار مائل	فراء تدفئة	رجل خائف

الادارة الإستراتيجية

المماثلة

الدواء

النقد

- ♦ كثره ضارة.
- ♦ يستخدم عند الضرورة
- ♦ لا يقوم بقدرها إلا من له خبرة به
- ♦ يعطي بجرعات تبعاً للحالة
- ♦ لا يحبه الناس بشكل عام
- ♦ لا يقدم في كل وقت
- ♦ قد يكسب الفرد مناعة ضده ويكون أجساماً مضادة له
- ♦ يجب أن تسبق دراسة وفحص

الحلول الإبداعية والإبتكارية للمشكلات (تريز)

الفصل والاستخلاص

مفهوم المبدأ: تحديد المكونات التي تعمل على نحو جيد والعمل على استبقائها، وتحديد المكونات أو الأجزاء الضارة التي لا تعمل جيداً لفصلها والتخلص منها.

مبدأ الجودة الخالية

- ♦ مفهوم المبدأ: تحسين نوعية الأداء في كل جزء أو موقع من أجزاء النظام من خلال:
 - ♦ تغيير البيئة الداخلية أو الخارجية المنتظمة بحيث تصبح غير منتظمة.
 - ♦ توفير أفضل الظروف لعمل أجزاء النظام المختلفة.
 - ♦ الاستفادة من كل جزء في النظام لتأدية وظائف مفيدة أخرى.

مبدأ التكبير والانحناء

مفهوم المبدأ: حل المشكلات عن طريق استبدال الأشياء المستقيمة أو المستوية بأخرى دائرية أو منحنية أو كروية أو استخدام الأسطوانات أو الكرات.

- ♦ بدلاً من استعمال أشكال أو سطوح خطية منتظمة أجعلها منحنية أو كروية الشكل، كذلك بدلاً من الأجسام مكعبية الشكل استعمل أجسام كروية الشكل.
- ♦ استعمل العجلات، الكرات ، اللواليب، أو القباب.
- ♦ تحول من الحركة الخطية المستقيمة إلى حركة دائرية أو منحنية، والاستفادة من قوى الطرد المركزي، أو الاستفادة من تأثير عزم القصور الدوراني.

الإدارة الإستراتيجية

مبدأ التغذية الراجعة

مفهوم المبدأ:

- ◆ استعمل التغذية الراجعة لتحسين أو التطوير أو التوفير.
- ◆ إذا كانت موجودة أصلاً قم بتحسين تأثيرها أو مقدارها أو دقتها.

مبدأ تغيير اللون

مفهوم المبدأ

- ◆ غير لون الجسم أو الحدث أو لون بيئته الخارجية.
- ◆ غير درجة شفافية الجسم أو الحدث أو بيئته الخارجية.
- ◆ استعمل الألوان الفلسفورية أو المشعة.

مبدأ القلب

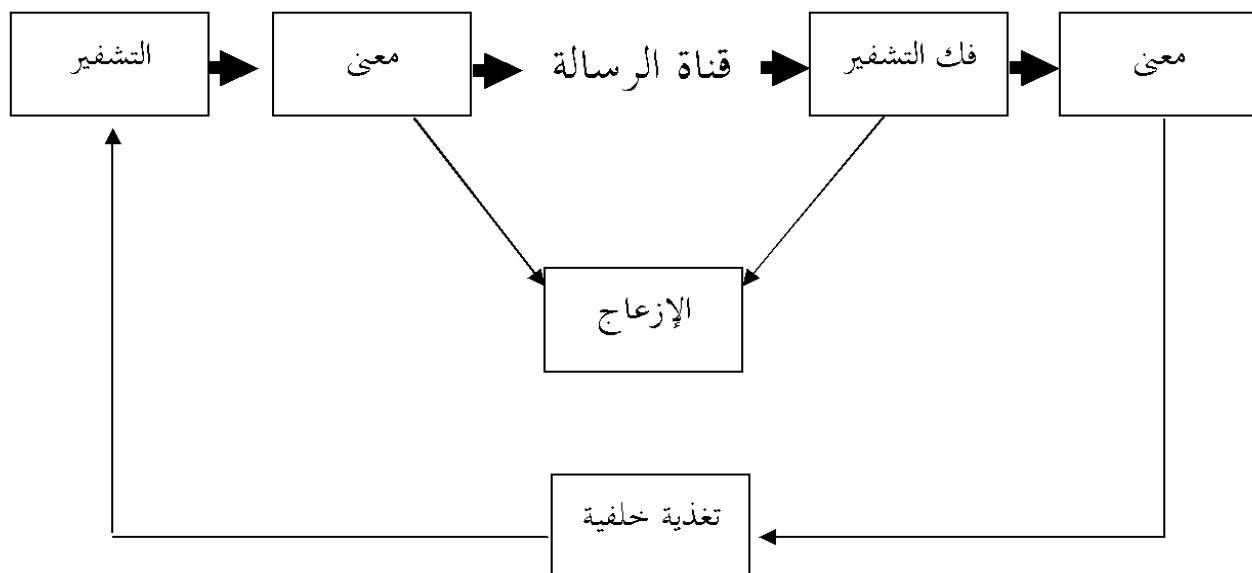
مفهوم المبدأ

- ◆ أعكس العمل أو الفعل أو التأثير المطلوب في الحدث.
- ◆ قم بحل المشكلة بالطريقة العكسية، ابدأ بنتيجة الحل المتوقع رجوعاً إلى بداية المشكلة.
- ◆ أجعل الأشخاص أو الأشياء المتحركة ثابتة والأشخاص أو الأشياء الثابتة متحركة.
- ◆ أقلب الحدث أو العملية رأساً على عقب.

الإدارة الإستراتيجية

تنمية مهارات التواصل

ميكانية التواصل



الادارة الإستراتيجية

مهارات التواصل للقائد

◆ تقديم الذات.

◆ أشاعة مناخ من الألفة.

◆ التفهم.

◆ التعاطف.

◆ المشاركة الوجدانية.

◆ تحمل واجبات العلاقة.

◆ التحكم في المساحة النفسية.

تعريف الاتصال الفعال

العملية التي يقوم بوجها طرف ينقل رسالة لفظية أو غير لفظية، كلامية أو غير كلامية لطرف آخر بوسيلة ما لتحقيق هدف معين، ويعد مدى ما يتحقق من هذا الهدف مؤشراً لدرجة نجاح تلك العملية.

الإدارة الإستراتيجية

نشاط

من خلال عملية العصف الذهني الجماعي:

تواصل غير لفظي	تواصل لفظي	
		تواصل كلامي
		تواصل غير كلامي

الإدارة الإستراتيجية

أنواع التواصل

تواصل غير لفظي	تواصل لفظي	
الكلمات المكتوبة	الكلمات المنطقية	تواصل كلامي
ـ الإيماءات، الحركات	ـ مستوى الصوت	ـ تواصل غير كلامي
ـ تعبيرات الوجه	ـ نبرات الصوت	
ـ الظهور العام	ـ ضخامة الصوت	

دراسة مهاراتيابان من جامعة هارفارد

تأثير الإلقاء كالتالي:

%7 لغة الكلام

%38 لنبرة الصوت وطريقة اللفظ

%55 لحركة البدن

تحقق من صحة تواصلك؟

الجسم: موضع الرأس

الوجه: خاصية الفم، العينان، الكتفان، كيفية الوقوف، أو الجلوس، الحركة، التصرفات، والإيماءات، الملابس.

الصوت: نغمة الصوت، اللين، السرعة.

المساحة المكانية: المسافة، تحديد المكان، التغيير

اللمس: المصافحة، وضع الأيدي على الكتف، إمساك الأيدي.