

# الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام

الدكتور: داود محمد

دكتوراه في إدارة الأعمال

---

الأكاديمية العربية الدولية - منصة أعد

## أصل الكلمة إستراتيجية

أصل الكلمة إستراتيجية **Strategy**  
من الكلمة اليونانية **Strategos** وتعني "فن الجنرال"

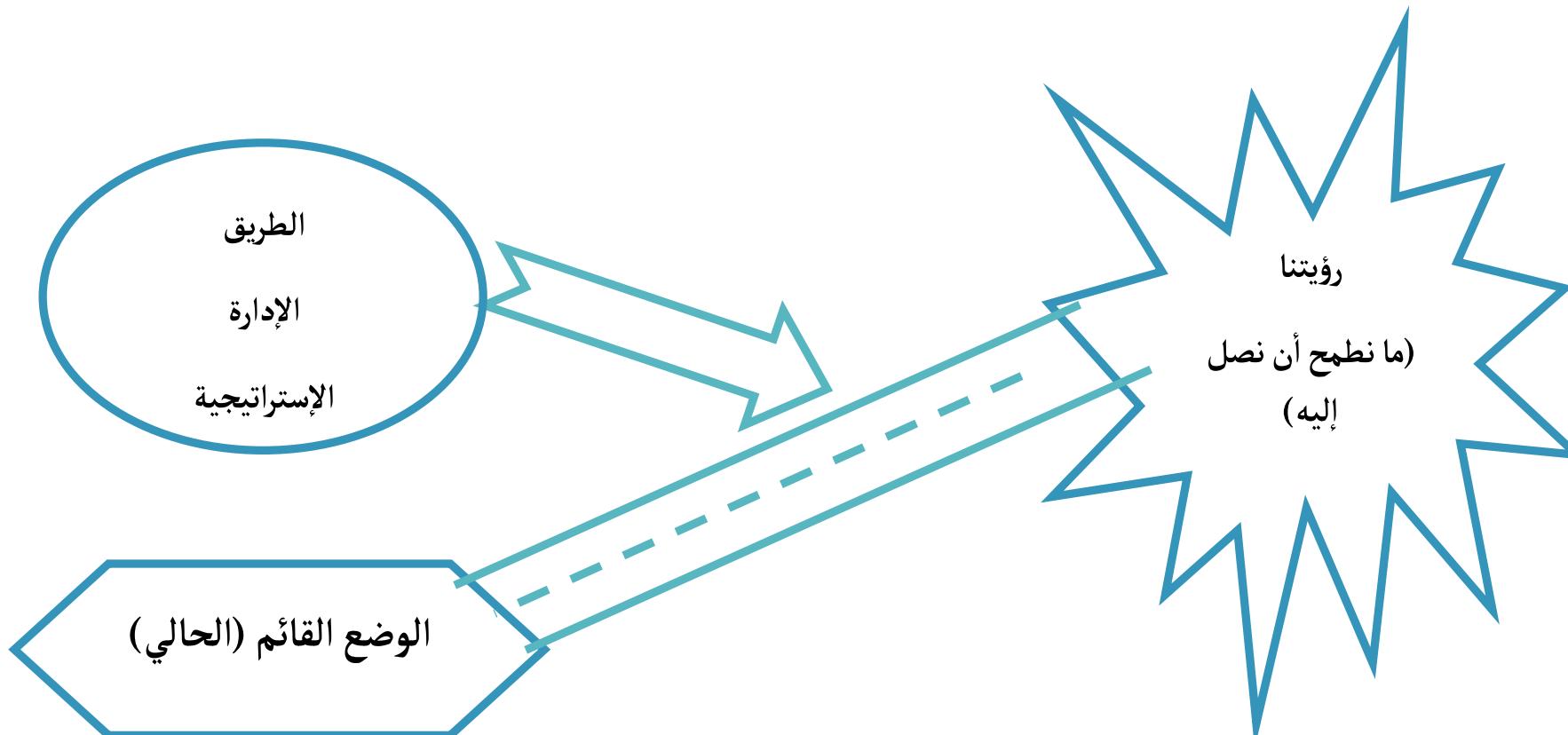
## الإستراتيجية

- هي علم فنون الحرب ووضع الخطط وإدارة العمليات العسكرية.
- السياسة العامة أو المحددة التي تتبّع من روية واضحة وشاملة يتم من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

كان أول من أهتم بالإدارة الاستراتيجية من علماء الإدارة المعاصرين في أبحاثه الإدارية أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية ( ) الفريد شاندلر ( ) بينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام 1962 م الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الاستراتيجية .

- ❖ وظيفة أو مهمة يتم من خلالها تطبيق وتفعيل القرارات الإدارية التي تتماشى مع الأهداف الرئيسية طويلة المدى للمؤسسة بحيث يتم تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة.
- ❖ اتخاذ قرارات متعلقة بتحديد اتجاه مستقبل المؤسسة ووضع هذه القرارات موضع التنفيذ.

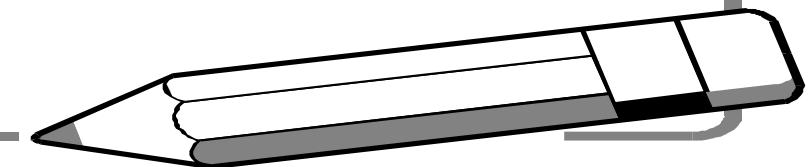




الادارة الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة **Vision & Mission** في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية **Competitive Advantage** وتسعى نحو تفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقدير الفرص والتهديدات البيئية **Threats & Opportunities** وعلاقاتها بالقوة والضعف التنظيمي **Strengths & Weaknesses** لتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة **Stakeholders**



والادارة **والاستراتيجية** تهدف الى تحقيق الفوز على المنافسين و زيادة قيمة المنظمة من وجها نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك فإنها تسعى إلى أمور منها :



**1** اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة.

**2** تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات .

**3** التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمة.

**4** تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة.

**5** تسهيل عملية التنسيق ومنع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المتعارضة.



أنها تساعد على تكامل جهود الأفراد في خط واحد في اتجاه الهدف.

- ❖ أنها تعمل على تقليل مقاومة الأفراد للقرارات الادارية وتساعد على رؤية مشاكل المنظمة رؤية موضوعية .
- ❖ تركيز الادارة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتفاعل مع القضايا ذات الأثر المستقبلي طويل الأجل على المنظمة .
- ❖ وفي النهاية تؤدي الادارة الاستراتيجية إلى درجة من الانضباط والنظام التي تساعد على حسن إدارة المشروع .

### الاحباط الناتج عن عدم تحقيق الأداء أو النتائج المرغوبة :

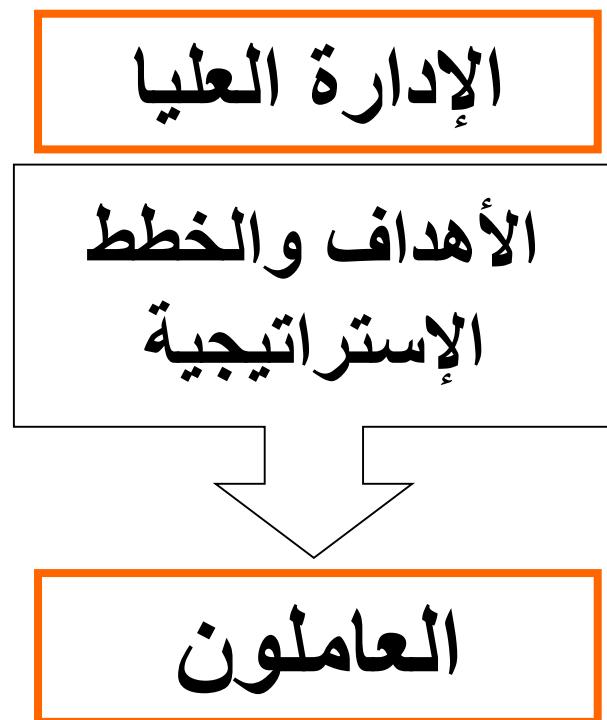
يجب تدريب المديرين على توقع حالات الإحباط أو مشاعر اليأس في نفوس المشاركين أو المنفذين في عمليات إعداد الإستراتيجية في حالة عدم تحقق النتائج واستخدام الأساليب الملائمة للتعامل معهم .

# من المسؤول عن وضع الخطة الإستراتيجية؟

---

# الخطيط الاستراتيجي من أعلى إلى أسفل

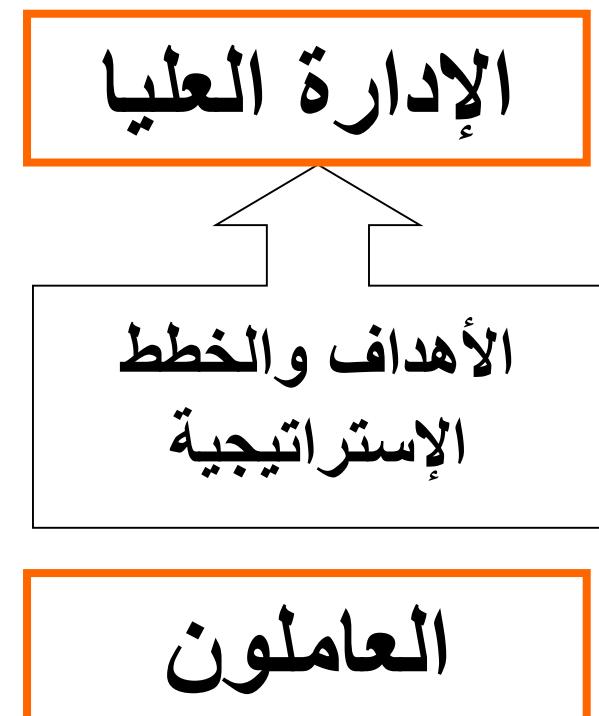
## Top-down Planning



تتولى الإدارة العليا مسؤولية وضع الأهداف  
والخطط الاستراتيجية بشكل كامل.

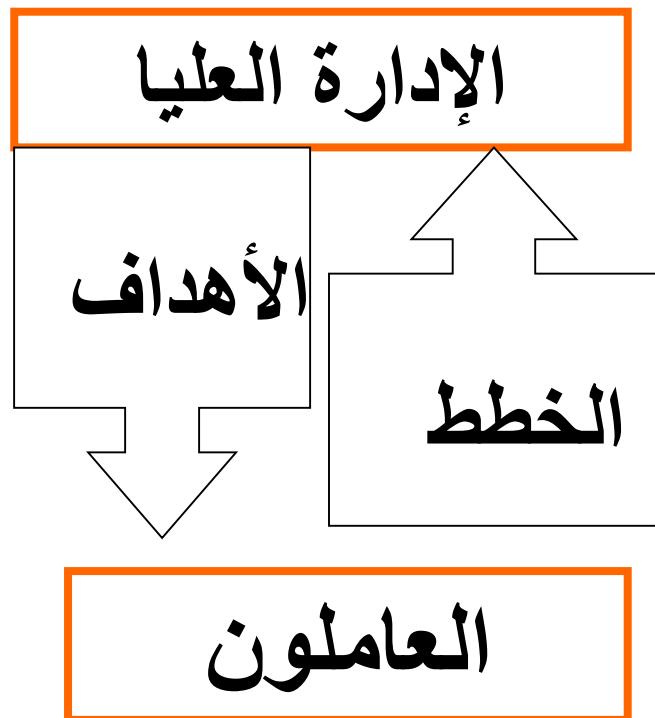
# التخطيط الاستراتيجي من أسفل إلى أعلى

## Button -Up planning



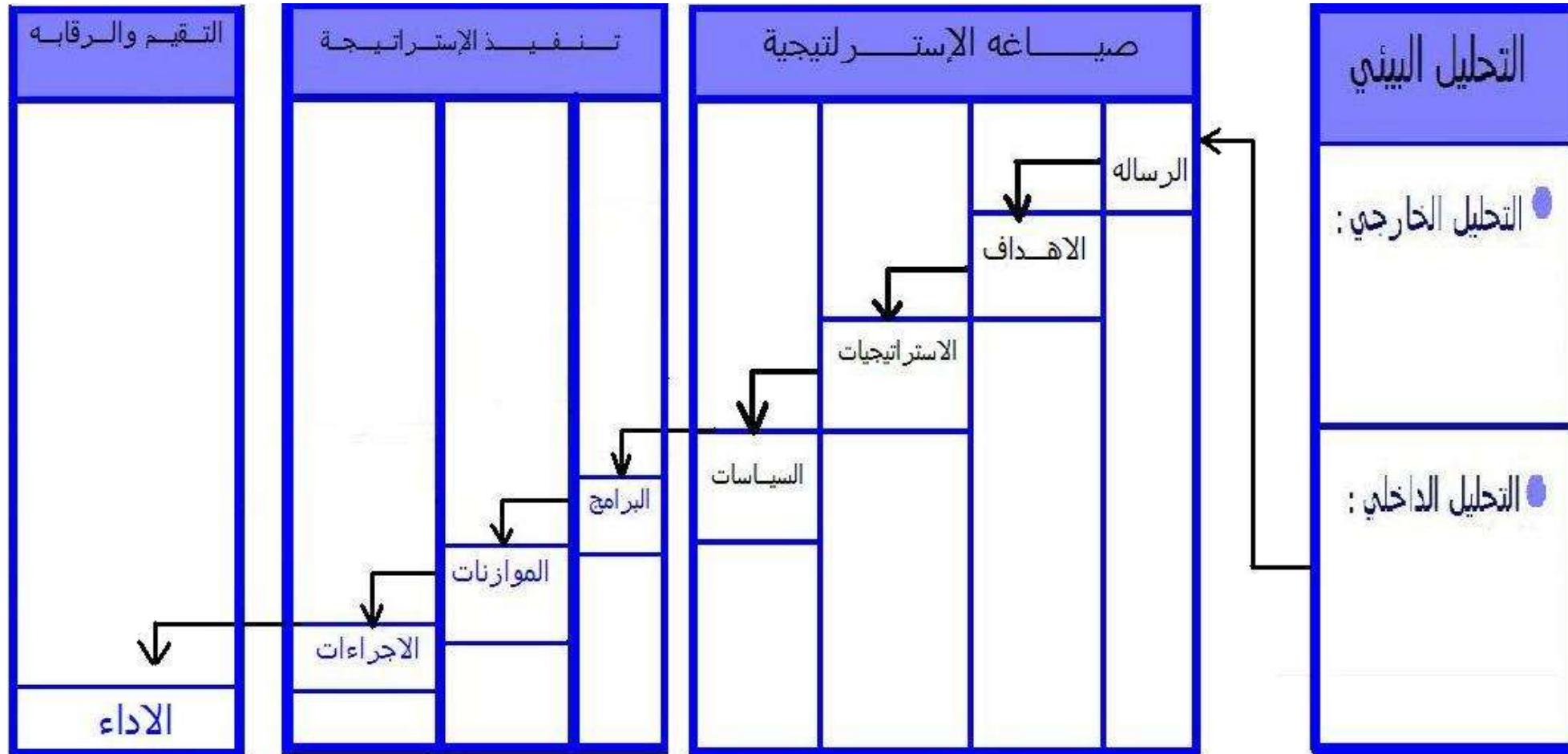
تتولى الإدارات مسؤولية إعداد أهدافها وخططها الخاصة وترسلها إلى الإدارة العليا للموافقة عليها واعتمادها.

## تخطيط الأهداف من أعلى ووضع الخطط من أسفل Goals down- Plan up planning



تتولى الإدارة العليا مسؤولية وضع الأهداف ورسالتها ثم تقوم الإدارات بوضع وتطوير الخطط لتحقيق الأهداف المرسومة.

الأكثر شيوعا واستخداما.  
تشارك فيها جميع الدوائر في الشركة.



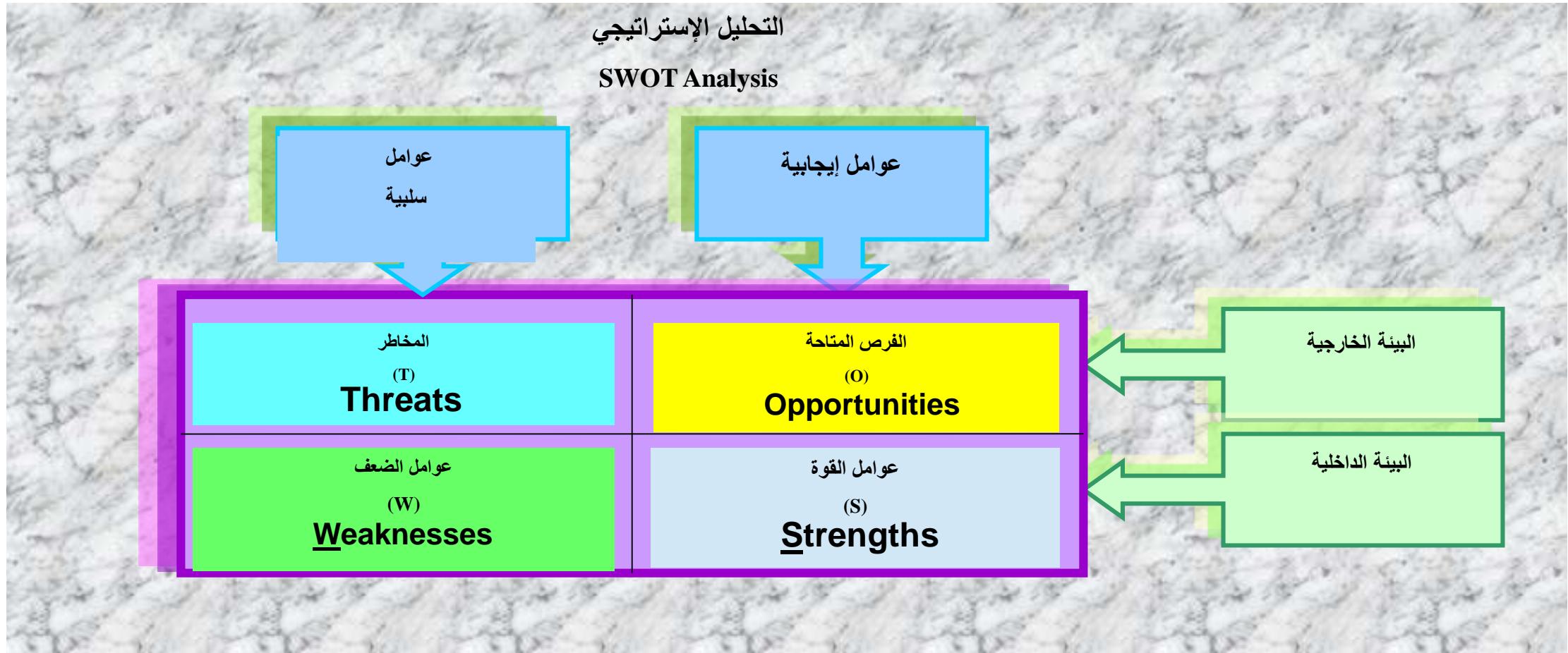
**1/ البيئة الخارجية :** لتحديد الفرص والتهديدات التي تقع خارج سيطرة الإدارة وتمثل الإطار العام الذي تمارس فيه المنظمة نشاطها .

**2/ البيئة الداخلية :** هي المتغيرات التي تقع داخل المنظمة وتمثل الإطار العام الذي يتم فيه أداء الأنشطة المختلفة ، مثل الهيكل التنظيمي والموارد .

### التحليل البيئي

- التحليل الخارجي :
  - البيئة العامة .
  - بيئة المهام .

- التحليل الداخلي :
  - الهيكل .
  - الثقافة .
  - الموارد



## تحليل SWOT

- 
- من خلال مراحل التحليل السابقة نستطيع ان:
- نحدد الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية .
  - نحدد التهديدات والمخاوف في البيئة الخارجية.
  - نحدد نقاط القوة المتوفرة لدى المؤسسة (مزايا تنافسية) .
  - نحدد نقاط الضعف الموجودة لدى المؤسسة .

تساعد على رسم صورة واضحة لمستقبل المؤسسة

# مثال على تحليل SWOT

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"><li>■ ضعف في النشاطات التسويقية والترويجية</li><li>■ ضعف التعاون مع القطاع الخاص والعام</li><li>■ تشابه البرامج مع المؤسسات الشبيهة في الوطن</li><li>■ ضعف الاتصال مع مراكز البحث</li><li>■ نقص خبرات العاملين</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ أعضاء هيئة تدريس مؤهلين</li><li>■ بنية تحتية متكاملة</li><li>■ مصادر مالية متميزة</li><li>■ برامج دراسية حديثة</li><li>■ سمعة الخريجين ممتازة</li></ul>
التهديدات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"><li>■ تزايد عدد المؤسسات التعليمية المشابهة في المنطقة.</li><li>■ فتح فروع لجامعات عالمية مشهورة .</li><li>■ تناقص الدعم من قبل المانحين.</li><li>■ ضعف الثقة بالمؤسسة.</li><li>■ تطور التكنولوجيا والتعليم الإلكتروني.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ نسبة النمو السكاني عالية</li><li>■ وجود المؤسسة في موقع متوسط في الضفة</li><li>■ إقبال كبير على التعليم العالي</li><li>■ مخاطبة المجتمع المحلي في برامج تدريبية</li><li>■ دخول تخصصات غير موجودة في السوق المحلي .</li></ul>

# صياغة الإستراتيجية

## Strategy Formulation

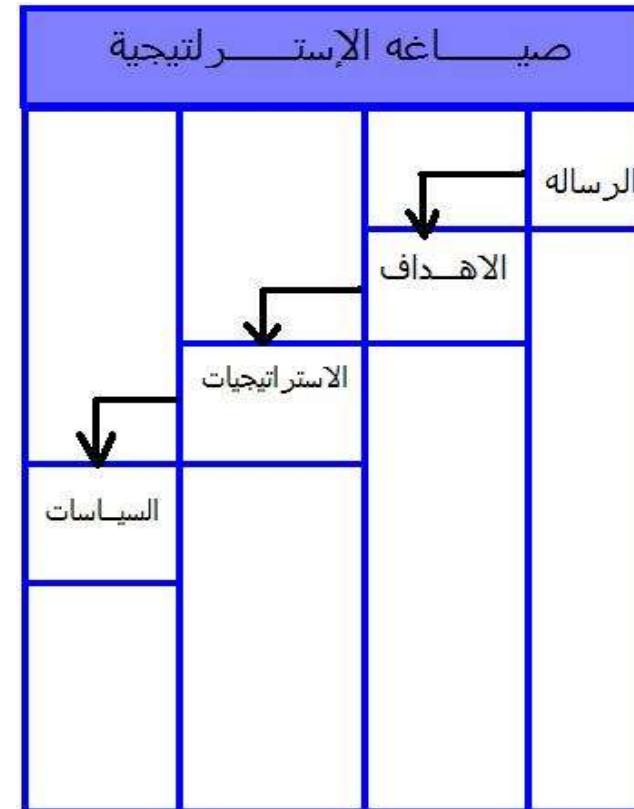
صياغة الاستراتيجية يقصد بها إعداد خطة طويلة الأجل في ضوء ما تملكه المنظمة من نواحي القوة والضعف وتشمل على :

**الرسالة** / وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة وتحدد طبيعة النشاط الذي تعمل فيه .

**الأهداف** / هي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخطط لها .

**الاستراتيجيات** / خطة شاملة توضح كيف يمكن للمنظمة تحقيق رسالتها وأهدافها .

**السياسات** / تمثل الإطار أو المرشد لعملية اتخاذ القرارات داخل التنظيم .



□ تصورات، توجهات، طموحات لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل؟

- صورة تخيلية أو حلم نصبو إليه مستقبلا.
- قريبة من الحلم الإنساني وأماله فهي تشد وتشحذ الهم لتحقيقها.
- عبارات موجزة تخاطب القلب والروح وتصاغ بلغة أدبية.

## تحديد رسالة (مهمة) المؤسسة **Mission**

- هي دستور المؤسسة وهي للمؤسسة كالهوية الشخصية للفرد.
- هي القاعدة التي تشق منها الأهداف وتصمم الإستراتيجيات.
- هي إجابة عن السؤال التالي: ما هو عمل المؤسسة ؟
- هي مبرر وجود المؤسسة وماذا ت يريد أن تحقق وأي الفئات تتوجه لها بالخدمة .

## صفات ومكونات رسالة المؤسسة

أن تكون عامة وشاملة

أن تشتمل على الأمور التالية:

- (1) السلع الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها
- (2) التي تنتجهما أو الخدمات التي تقدمها للمستهلك.
- (3) الأسواق التي تتعامل معها .

## وضع الأهداف Objective Determination

- نقطة البدء في التخطيط، رسم السياسات، قواعد وإجراءات العمل، الميزانيات، البرامج والمشروعات.
- مرشد لاتخاذ القرارات.
- تحديد مراكز المسئولية.
- تفويض السلطات وتحديد الصالحيات.
- وضع مؤشرات ومقاييس الأداء المؤسسي.
- تقييم أداء الأفراد.

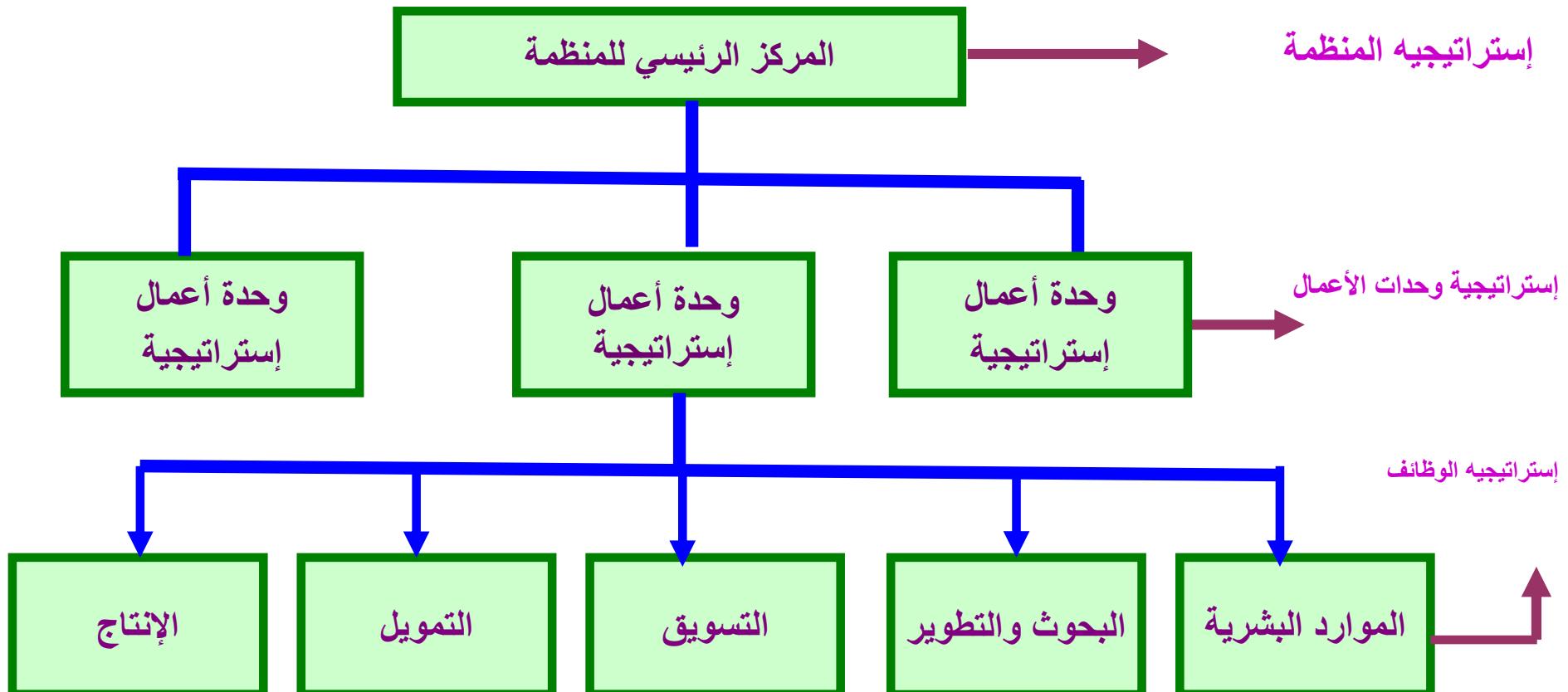




## اختيار الاستراتيجيات

الاستراتيجيات هي الوسائل والأساليب والسياسات المتبعة للوصول إلى الأهداف

# هرمية الاستراتيجية

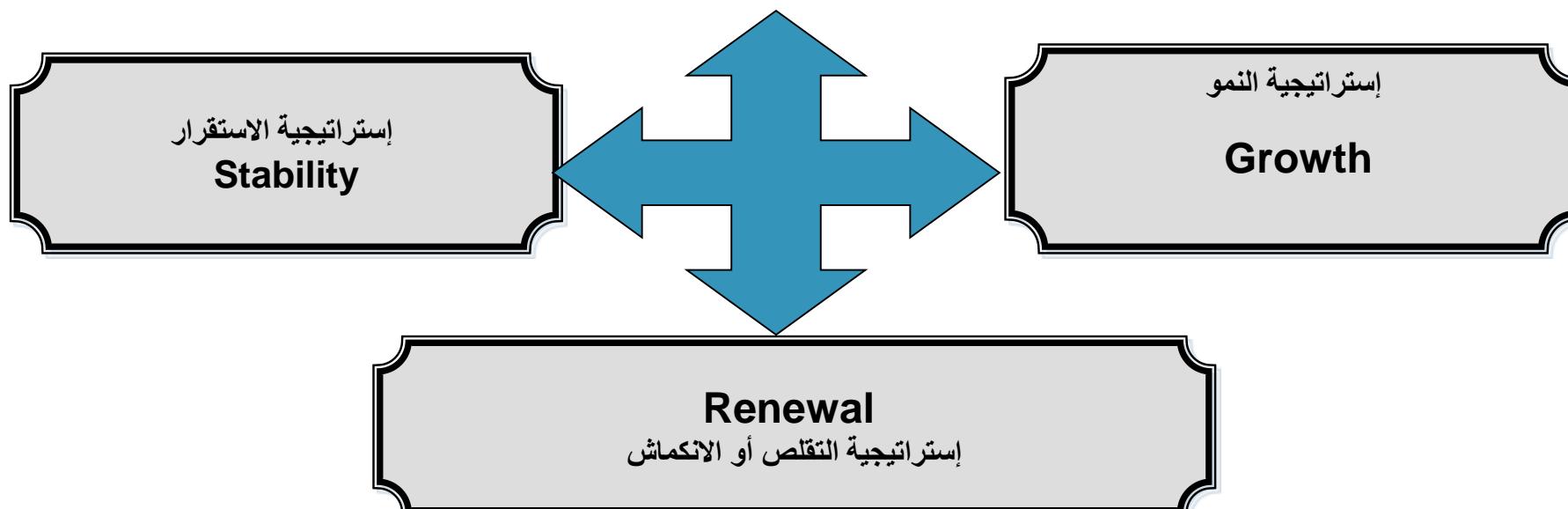


## الادارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة Corporate Level

في هذا المستوى يتم إدارة الأنشطة التي تحدد خصائص المنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى ، بالإضافة إلى أهداف ، ورسالة المنظمة ككل ، و تخصيص الموارد المتاحة لإنجاز أنشطتها .

---

## أشكال إستراتيجية المنظمة



## استراتيجيات النمو Growth

- ✓ تعني التوجه نحو الكبر والتوسيع مقارنة بالوضع الحالي.
- ✓ توضع أهدافها أو النتائج المطلوب تحقيقها حول:
  - \* زيادة أعداد العاملين بالمنظمة.
  - \* إنشاء أقسام أو وحدات تنظيمية جديدة.
  - \* تطوير طرق وأساليب العمل.
  - \* استخدام التكنولوجيا لتطوير أنشطة المنظمة.
  - \* غرس قيم وأخلاقيات عمل جديدة بين الموظفين.



أمثلة

## من الاستراتيجيات الفرعية للنمو ما يلي

- إستراتيجية التركيز: وتعني التخصص في تقديم خدمة أو مجموعة محددة من الخدمات، أو خدمة منطقة أو عدة مناطق جغرافية معينة. أو التركيز على شريحة معينة من المستفيدين بخدمات المنظمة.
- إستراتيجية التنويع: وتعني إضافة منتجات جديدة أو تقديم أشكال جديدة من المنتجات الحالية.

## الانكماش Renewal

تعني تخفيف حجم العمليات أو الخدمات المقدمة عن معدلاتها السابقة.

وقد تستخدم هذه الاستراتيجيات في الحالات التالية:

- تدهور الظروف الاقتصادية بما يشير إلى تناقص الاعتمادات المالية.
- ضعف الإدارة وارتباك العمليات التنظيمية.
- صدور تشريعات أو قرارات مقيدة لنشاط المنظمة أو مجالات عملها.
- ظهور كيانات أخرى أهلية أو رسمية تعمل في نفس المجال وتشكل عامل منافسة وتحدى.

---

قد تأخذ إستراتيجية الانكماش أحد الأشكال التالية:

- أ) إستراتيجية تخفيض حجم العمليات .
- ب) إستراتيجية الاستسلام لشركة أخرى .
- ج) إستراتيجية التحول لنشاط آخر.
- د) إستراتيجية التصفية وبيع الأصول .

## الإبقاء على الوضع الحالي الثبات أو الاستقرار Stability

بناء على هذه الإستراتيجية ستستمر الشركة من خلالها في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعا في الماضي.

تعني الحفاظ على الحجم الحالي للمنظمة.

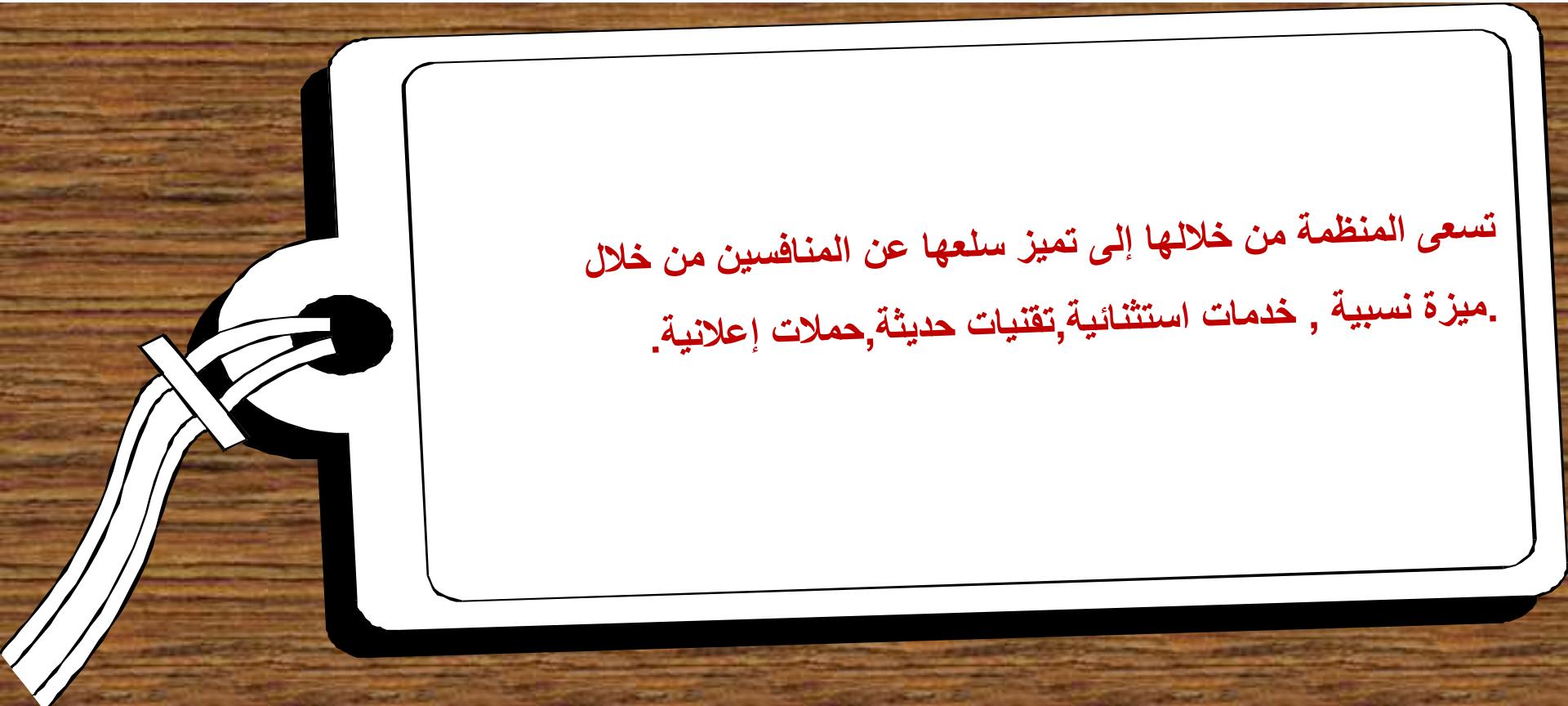
## الادارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال Business Level

تمثل الادارة الإستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات التي تخص نشاط محدد داخل المنظمة مثل تطوير المنتجات الحالية

## أشكال إستراتيجية وحدات الأعمال

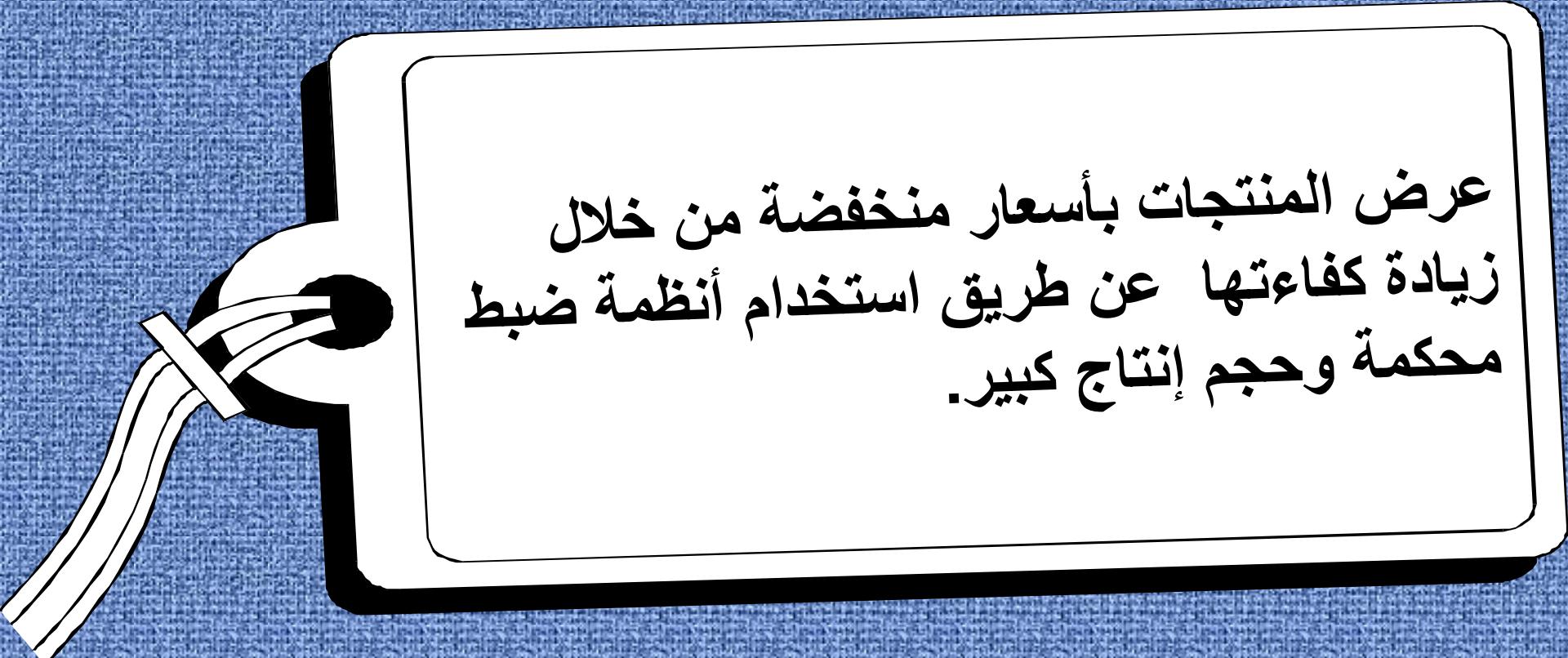


## إستراتيجية التنويع والتمايز (Differentiation Strategy)



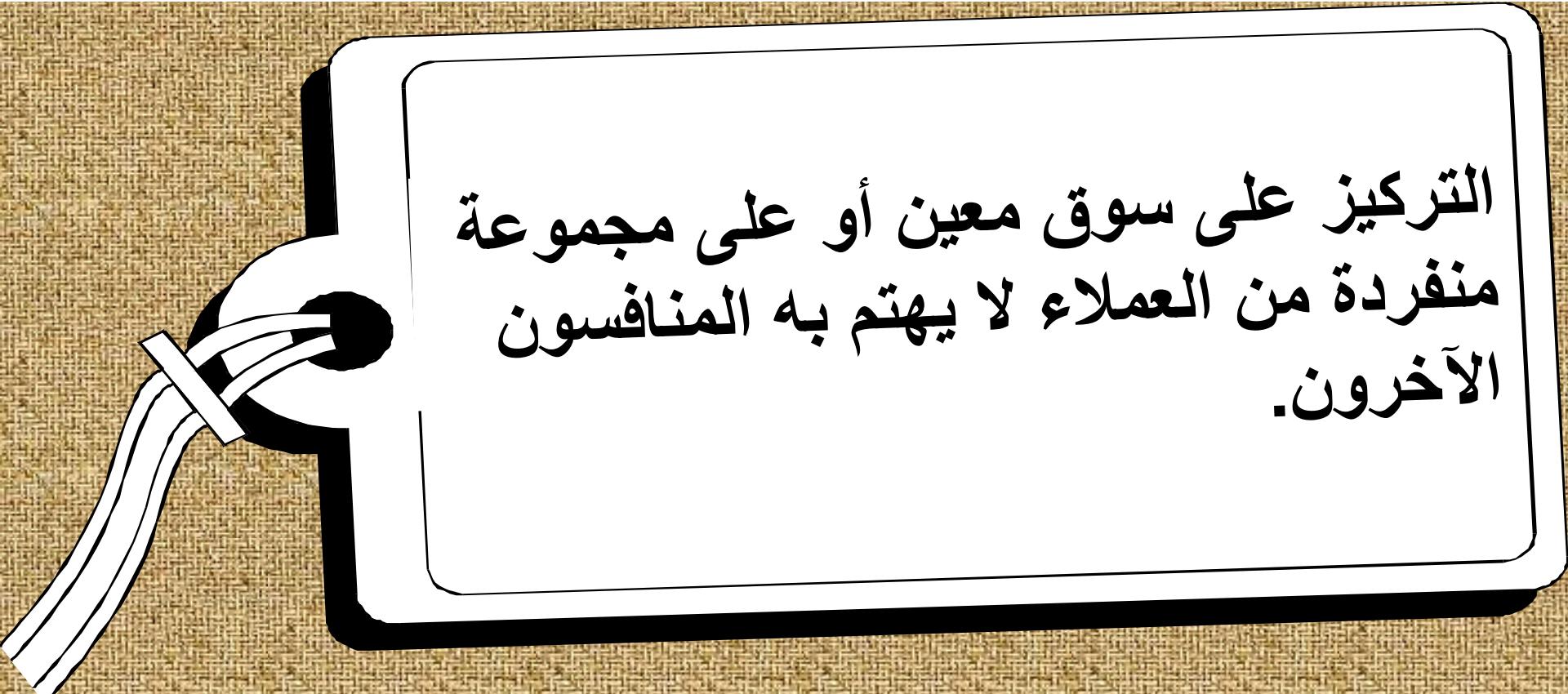
تسعى المنظمة من خلالها إلى تميز سلعها عن المنافسين من خلال ميزة نسبية ، خدمات استثنائية، تقنيات حديثة، حملات إعلانية.

## إستراتيجية قيادة التكلفة (Cost Leadership Strategy)



عرض المنتجات بأسعار منخفضة من خلال  
زيادة كفاءتها عن طريق استخدام أنظمة ضبط  
محكمة وحجم إنتاج كبير.

## إستراتيجية التركيز (Focus Strategy)



التركيز على سوق معين أو على مجموعة منفردة من العملاء لا يهتم به المنافسون الآخرون.

## الادارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

### Functional Level

تحدد الادارة الإستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية في المنظمة كالمالية والتسويق (فهناك إستراتيجية للاعلان والتسويق)

---

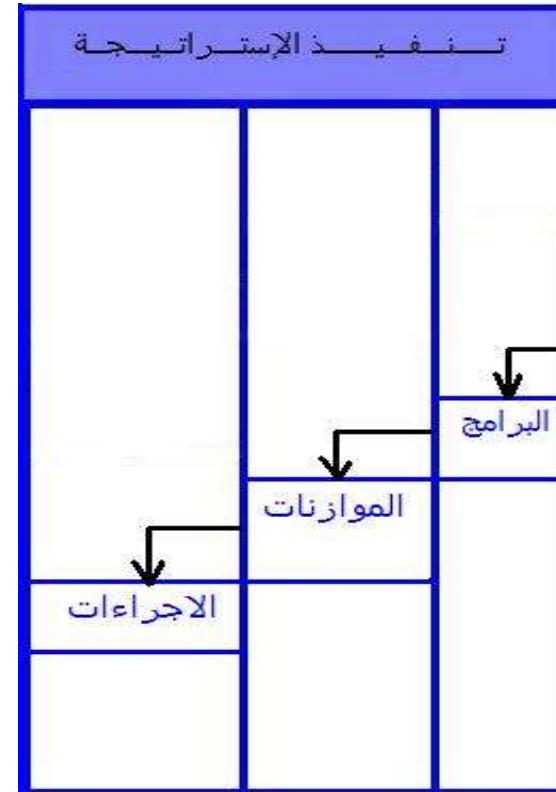
# تنفيذ الإستراتيجية

يقصد بها وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال  
تنمية :

البرامج / وهي أداة التوجه التنفيذي للإستراتيجية .

الموازنات / وهي ترجمة للبرامج في شكل نقدi أو مالي .

الإجراءات / نظام للخطوات المتتابعة وتصف بشكل تفصيلي كيفية تنفيذ  
مهمة وتحدد الأنشطة التي يجب القيام بها لتنفيذ برامج المنظمة .



## تطبيق / تنفيذ الاستراتيجية

### Strategy Implementation

تذكر أن

- النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يعني النجاح في تطبيقها.
- صياغة الإستراتيجية تحتاج إلى قدرات فكرية وتحليلية.

## إعداد برامج العمل

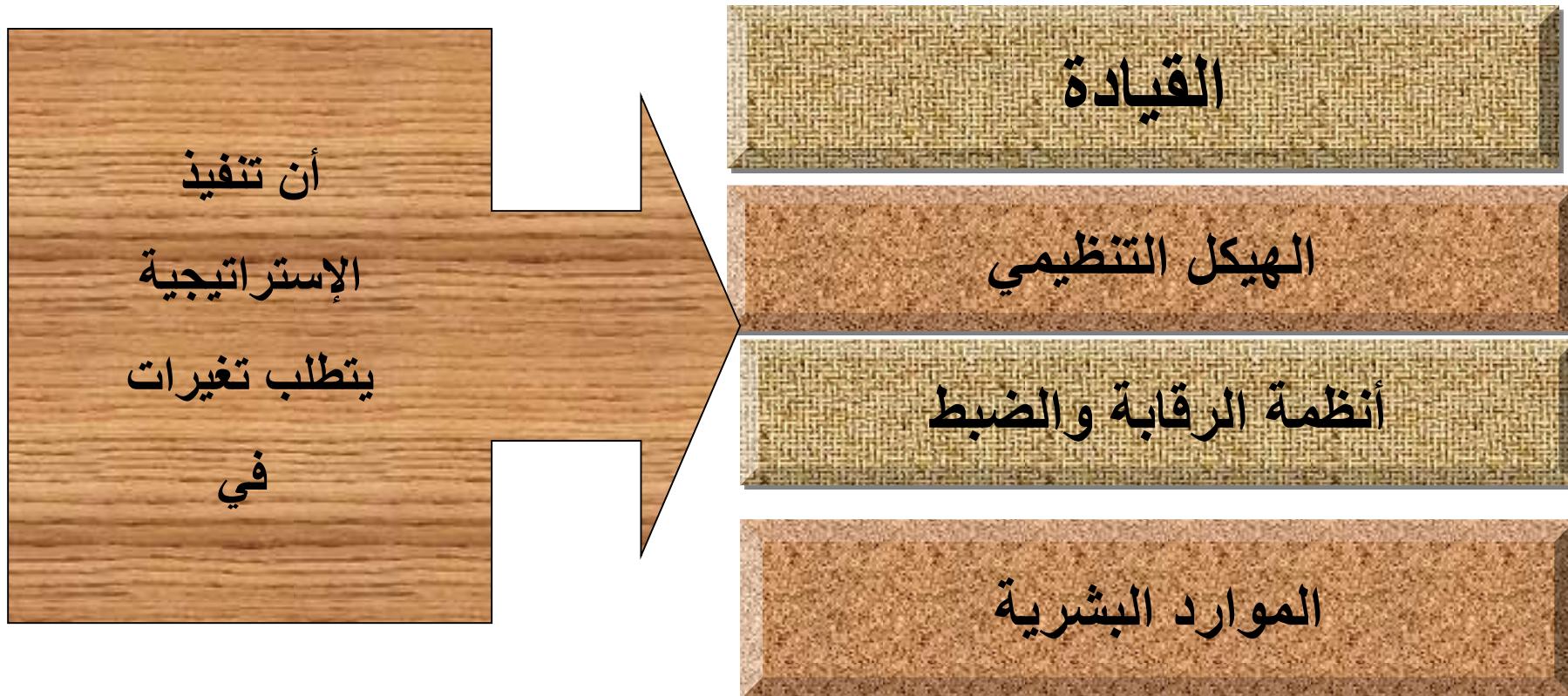
تحويل الإستراتيجية لمجموعة إعمال محددة تمكن من الوصول للأهداف.

مجموعة الإعمال والأنشطة تكون ضمن برنامج العمل والذي يجب عن: ماذا؟ وكيف؟ ومن؟ ومتى؟ كل عنصر من عناصر الإستراتيجية تسند لفرد ويحدد تاريخ الانجاز المتوقع.

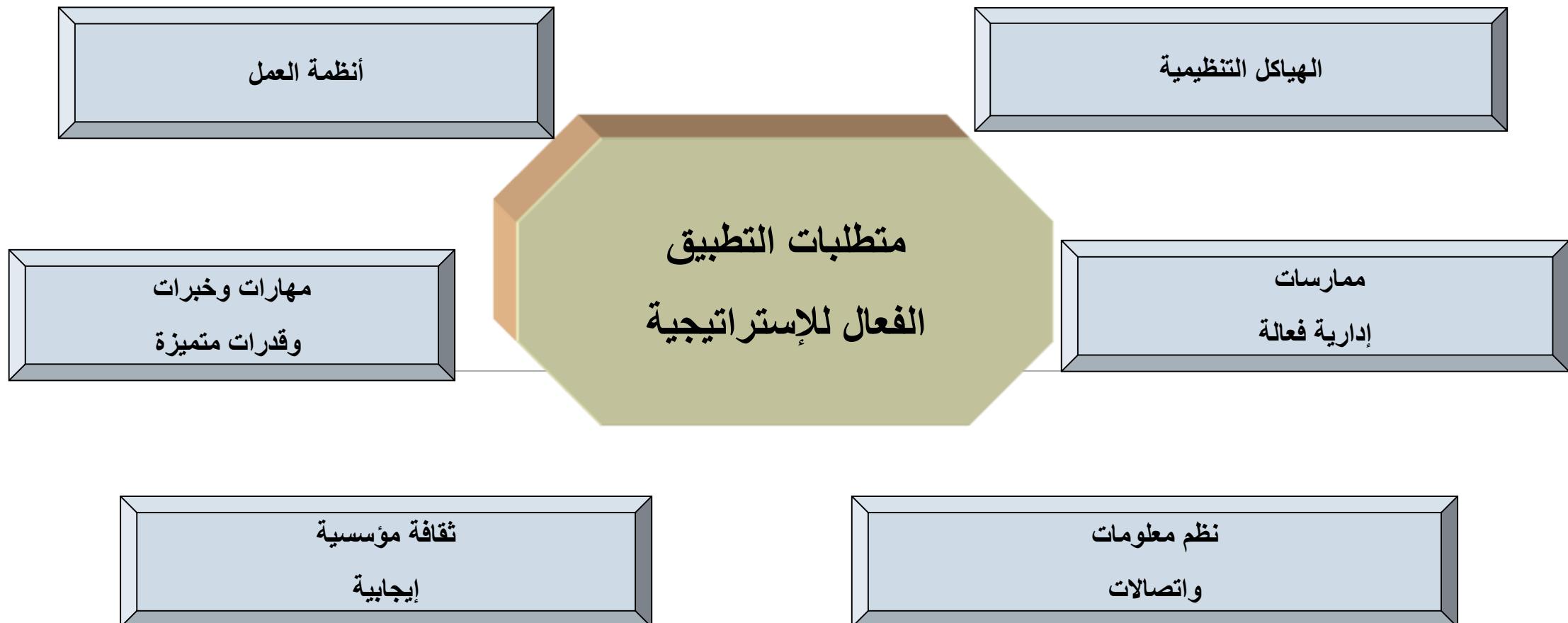
يمكن ان يكون البرنامج على شكل جدول

في جدول التنفيذ... ينصح بعدم جدولة الكثير من البرامج في نفس الوقت

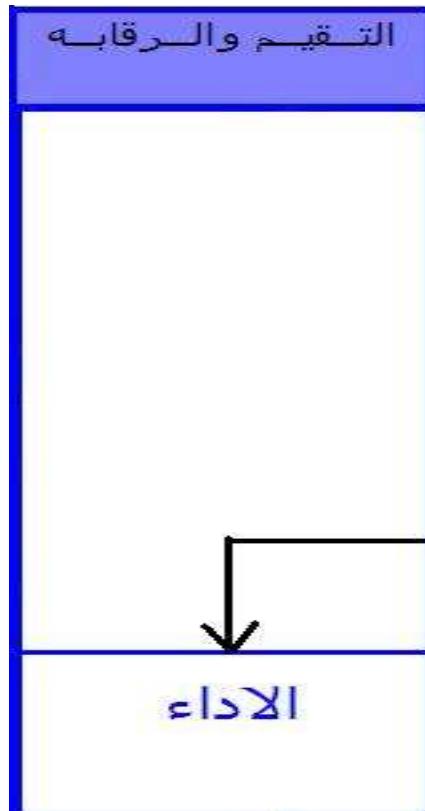




# تطبيق الإستراتيجية يحتاج إلى مهارات إدارية وفنية متعددة الأبعاد



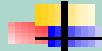
# التقييم والرقابة :



وهي العملية الأخيرة في الإدارة الإستراتيجية ، و يتم فيها متابعة أنشطة المنظمة ومقارنة الأداء الفعلي مع المرغوب فيه ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ، ويجب الاعتماد على معلومات مرتبطة وواضحة وسريعة عن سير الأداء من الأفراد في المستويات الإدارية الأدنى ، والاعتماد على التقارير الدورية التي تظهر مؤشرات الأداء مثل ربحية السهم وصافي الربح وصافي المبيعات.

## عناصر الرقابة والتقييم

وضع المعايير



قياس الأداء .



مقارنة الأداء بالمعايير .



تحديد الانحرافات .



اتخاذ الإجراءات التصحيحية



# شکر آنکھ