

# الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام

الدكتور: داود المحمد

دكتوراه في إدارة الأعمال

الأكاديمية العربية الدولية – منصة أعد



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# أصل كلمة إستراتيجية

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

## الإستراتيجية

■ هي علم فنون الحرب ووضع الخطط وإدارة العمليات العسكرية.

■ السياسة العامة أو المحددة التي تنبثق من رؤية واضحة وشاملة يتم من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية.



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

كان أول من أهتم بالإدارة الاستراتيجية  
من علماء الإدارة المعاصرين في  
أبحاثه الإدارية أستاذ التاريخ الإداري  
في جامعة هارفارد الأمريكية (( **شاندلر** ))  
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 .



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

❖ وظيفة أو مهمة يتم من خلالها تطبيق  
وتفعيل القرارات الإدارية التي تتماشى مع  
الأهداف الرئيسية طويلة المدى للمؤسسة  
بحيث يتم تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة.

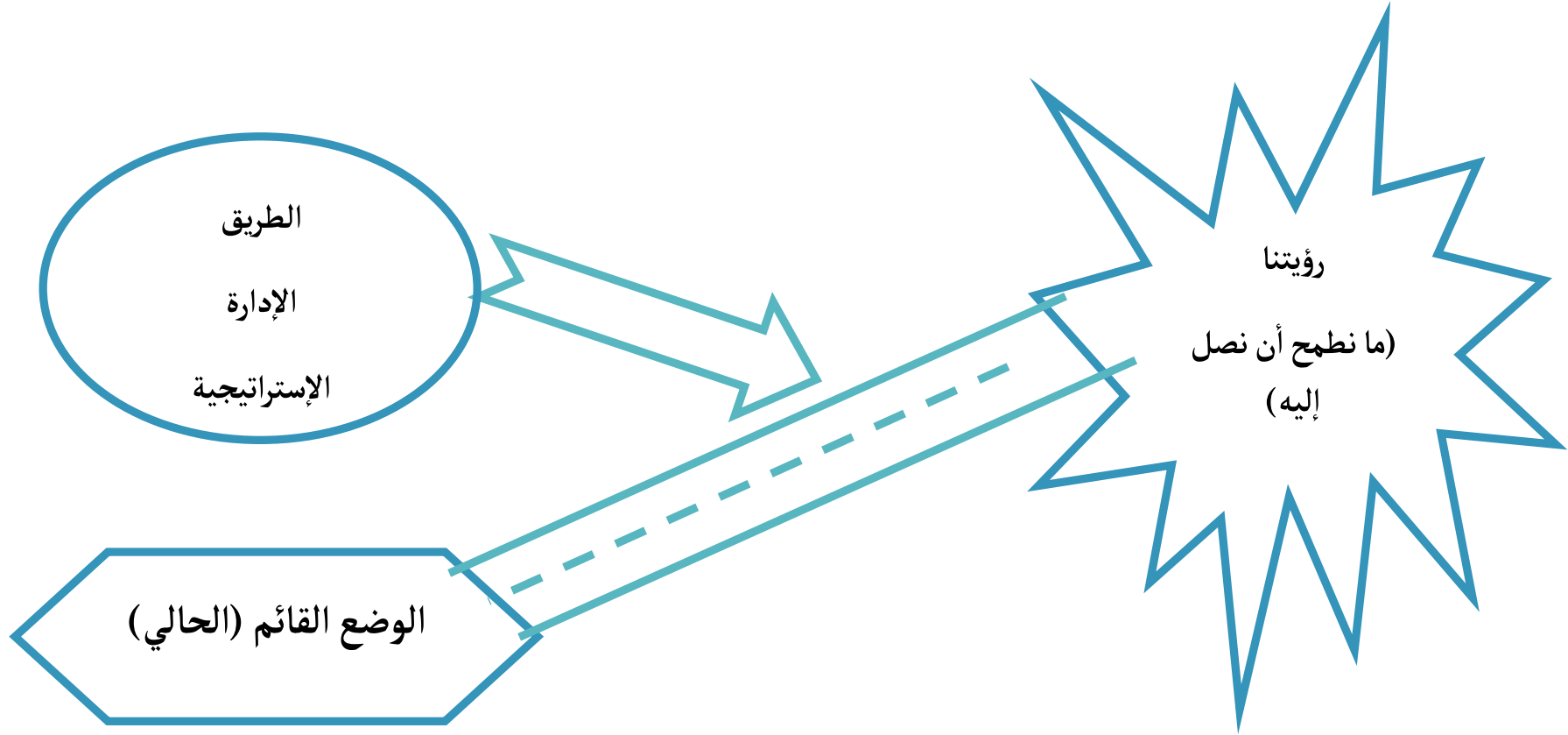
❖ اتخاذ قرارات متعلقة بتحديد اتجاه مستقبل  
المؤسسة ووضع هذه القرارات موضع التنفيذ.

الإدارة الإستراتيجية

هي



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy



الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية  
ورسالة المنظمة Vision & Mission في الأجل الطويل في ضوء ميزات  
التنافسية Competitive Advantage وتسعى نحو تنفيذها من خلال  
دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية Threats &  
Strengths & Opportunities وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي  
Weaknesses وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة  
Stakeholders



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

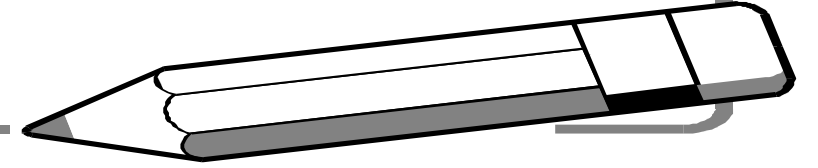






الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

والإدارة **الإستراتيجية** تهدف الى تحقيق الفوز على المنافسين و زيادة قيمة المنظمة من وجهة 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 موضوعيه .

❁ 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 .



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

الاحباط الناتج عن عدم تحقيق الأداء أو النتائج المرغوبة :

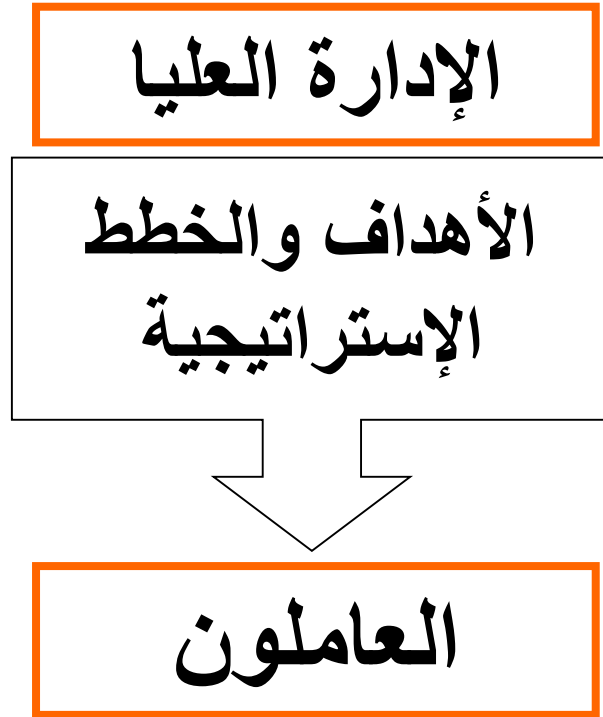
يجب تدريب المديرين على توقع حالات الإحباط أو مشاعر اليأس  
في نفوس المشاركين أو المنفذين في عمليات إعداد الإستراتيجية في  
حالة عدم تحقق النتائج واستخدام الأساليب الملائمة  
للتعامل معهم .

# من المسؤول عن وضع الخطة الإستراتيجية؟

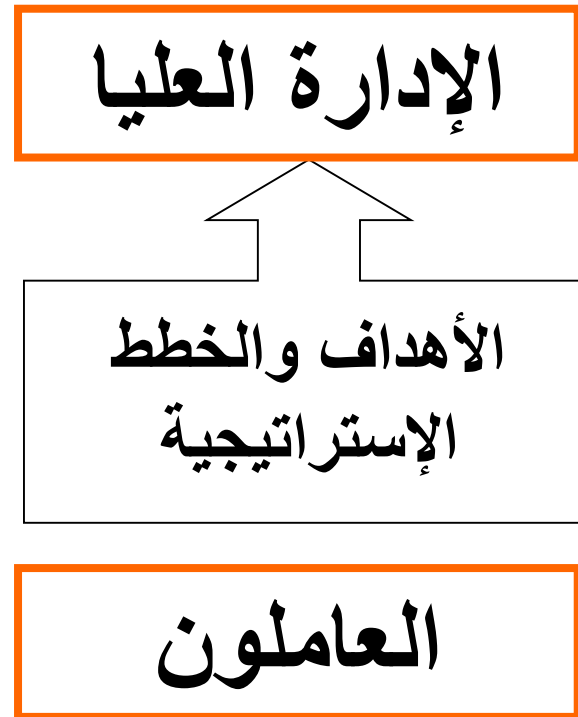
---

## التخطيط الاستراتيجي من أعلى إلى أسفل Top-down Planning

تتولى الإدارة العليا وضع الأهداف  
والخطط الإستراتيجية بشكل كامل.



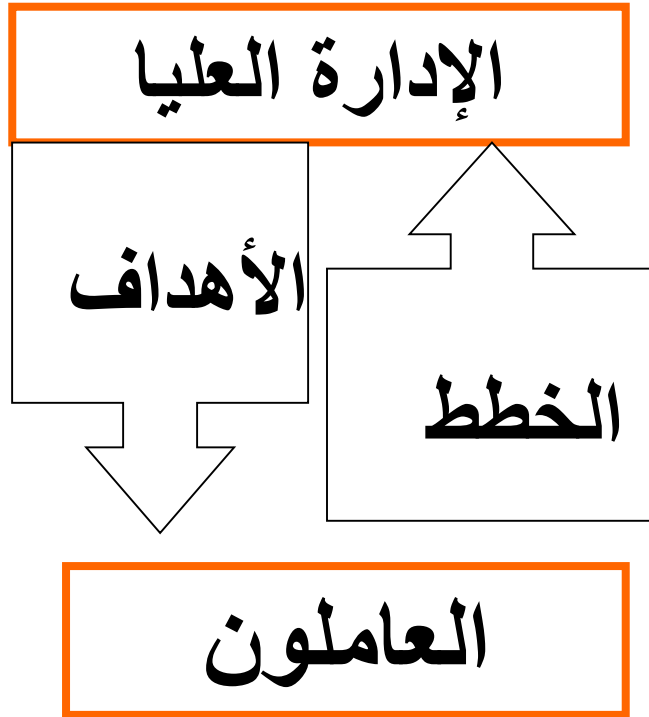
## التخطيط الاستراتيجي من أسفل إلى أعلى Button -Up planning



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



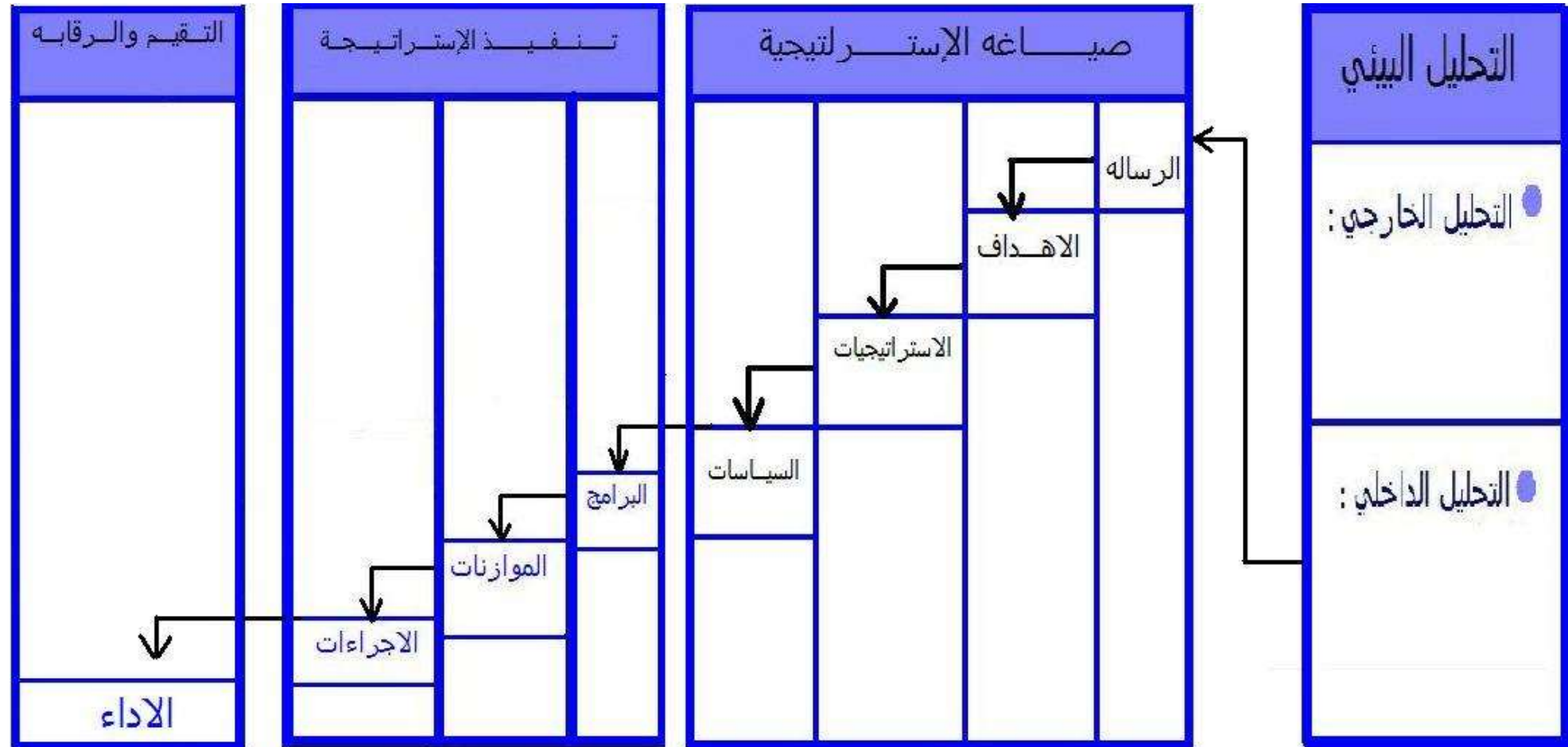
تتولى الإدارة العليا مسؤولية وضع الأهداف ورسالتها ثم تقوم الإدارات بوضع وتطوير الخطط لتحقيق الأهداف المرسومة.

الأكثر شيوعاً واستخداماً.

تشارك فيها جميع الدوائر في الشركة.



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy





الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

**1/ البيئة الخارجية :** لتحديد الفرص والتهديدات التي تقع خارج سيطرة الإدارة وتمثل الإطار العام لذي 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 .



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

## التحليل الإستراتيجي

### SWOT Analysis



## 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 القوة	نقاط الضعف
<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>	<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 البحوث</li><li>■ نقص خبرات العاملين</li></ul>
الفرص	التحديات
<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>	<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 الالكتروني.</li></ul>

# صياغة الإستراتيجية Strategy Formulation

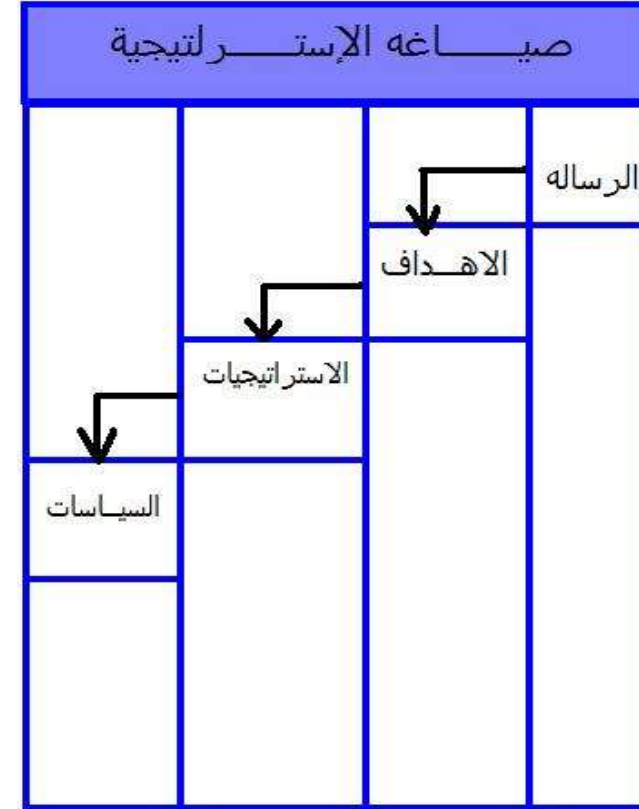
صياغة الاستراتيجية يقصد بها إعداد خطة طويلة الأجل في ضوء ما تملكه المنظمة من نواحي القوة والضعف وتشمل على :

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

الأهداف / هي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة .

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

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



## تحديد الرؤيا *Vision*

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

- صورة تخيلية أو حلم نصبو إليه مستقبلا.
- قربة من الحلم الإنساني وآماله فهي تشد وتشد الهمم 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 تشتق منها الأهداف وتصمم الإستراتيجيات.
- هي إجابة عن السؤال التالي: ما هو عمل المؤسسة ؟
- هي مبرر وجود المؤسسة وماذا تريد 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 تنتجها أو الخدمات التي تقدمها للمستهلك.
- (3) الأسواق التي تتعامل معها .

# Objective Determination وضع الأهداف

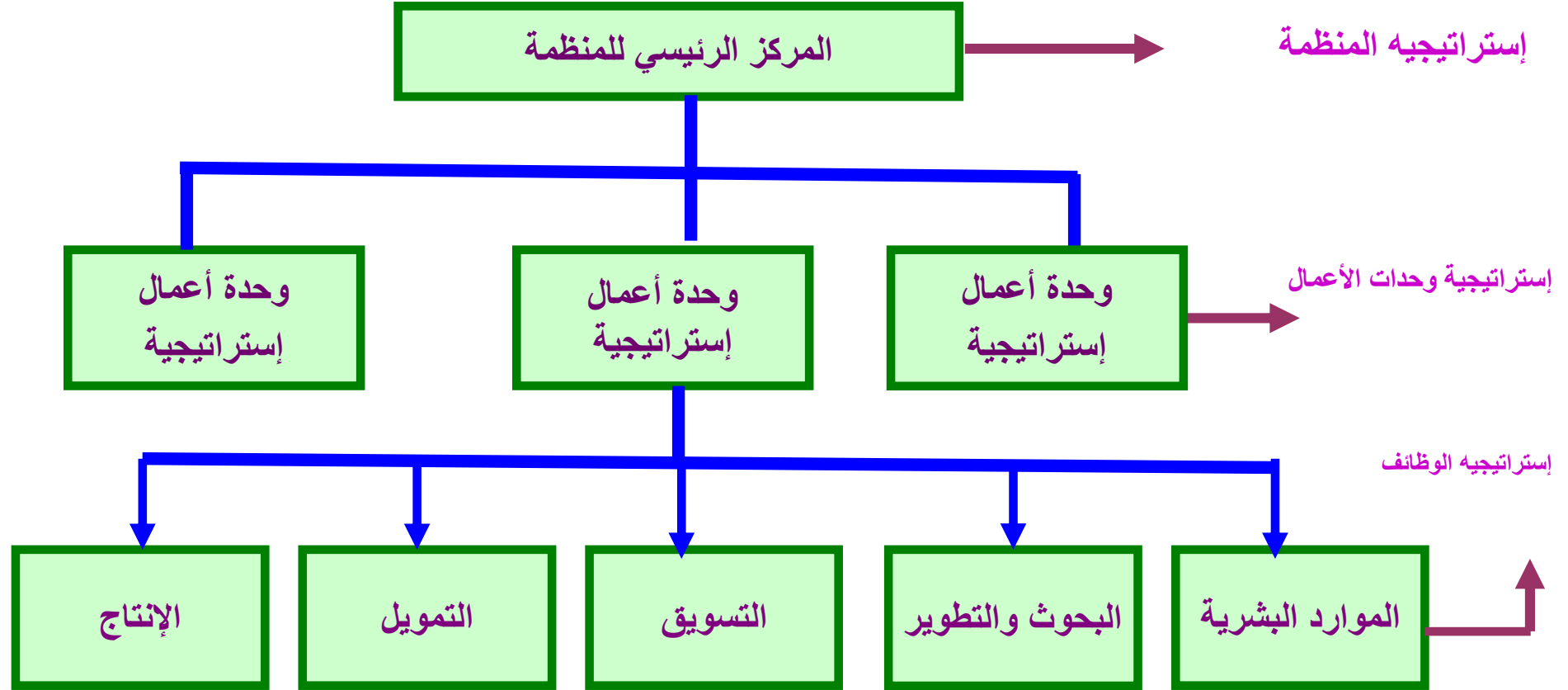
- نقطة البدء في التخطيط، رسم السياسات، قواعد وإجراءات العمل، الموازنات، البرامج والمشروعات.
- مرشد لاتخاذ القرارات.
- تحديد مراكز المسؤولية.
- تفويض السلطات وتحديد الصلاحيات.
- وضع مؤشرات ومقاييس الأداء المؤسسي.
- تقييم أداء الأفراد.



## اختيار الاستراتيجيات

الاستراتيجيات هي الوسائل والأساليب والسياسات المتبعة للوصول إلى الأهداف

# هرمية الإستراتيجية

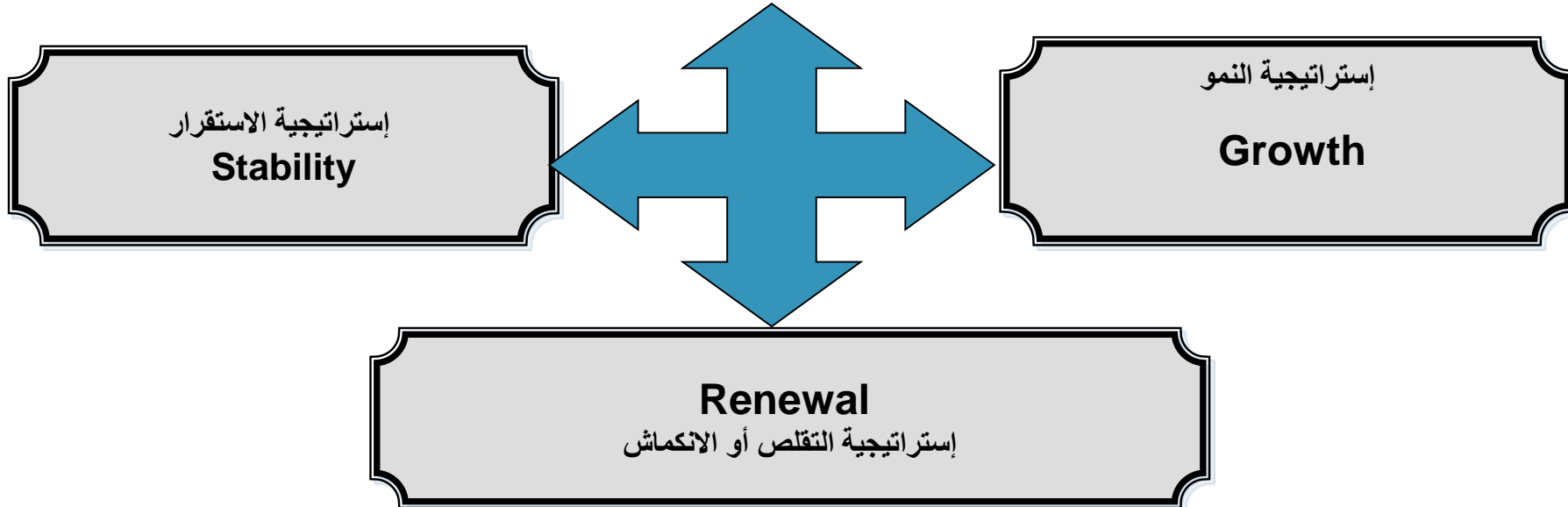


## Corporate Level الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة

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





الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

## Growth استراتيجيات النمو

✓ تعني التوجه نحو الكبر والتوسع 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

## Renewal الانكماش

تعني تخفيض 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 وتحدي.

قد تأخذ إستراتيجية الانكماش أحد الأشكال التالية:

(أ) إستراتيجية تخفيض حجم العمليات .

(ب) استراتيجيه الاستسلام لشركة أخرى .

(ج) إستراتيجية التحول لنشاط آخر.

(د) إستراتيجية التصفية وبيع الأصول .

## الإبقاء على الوضع الحالي Stability الثبات أو الاستقرار

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

تعني الحفاظ على الحجم الحالي للمنظمة.

## Business Level الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

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

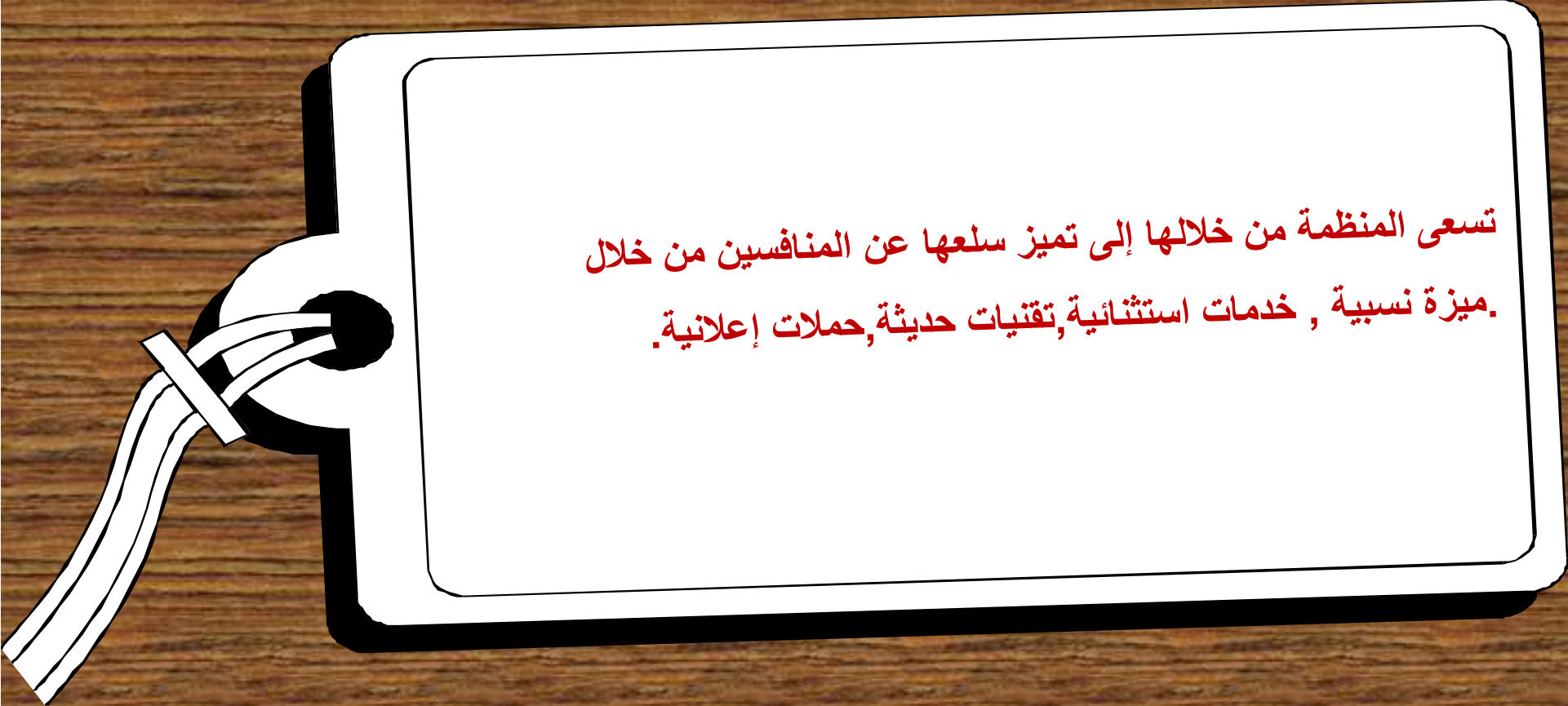
# أشكال إستراتيجية وحدات الأعمال





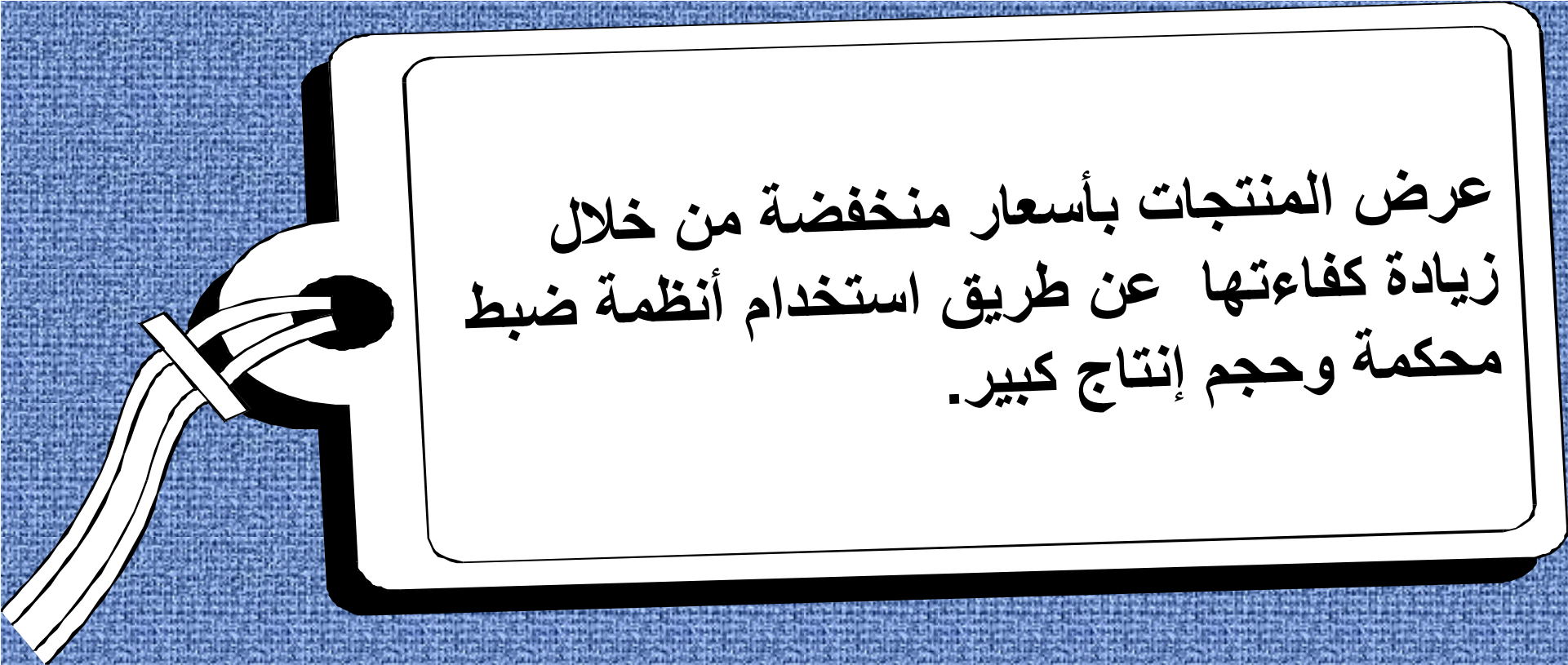
الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

## إستراتيجية التنويع والتمايز (Differentiation Strategy)



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

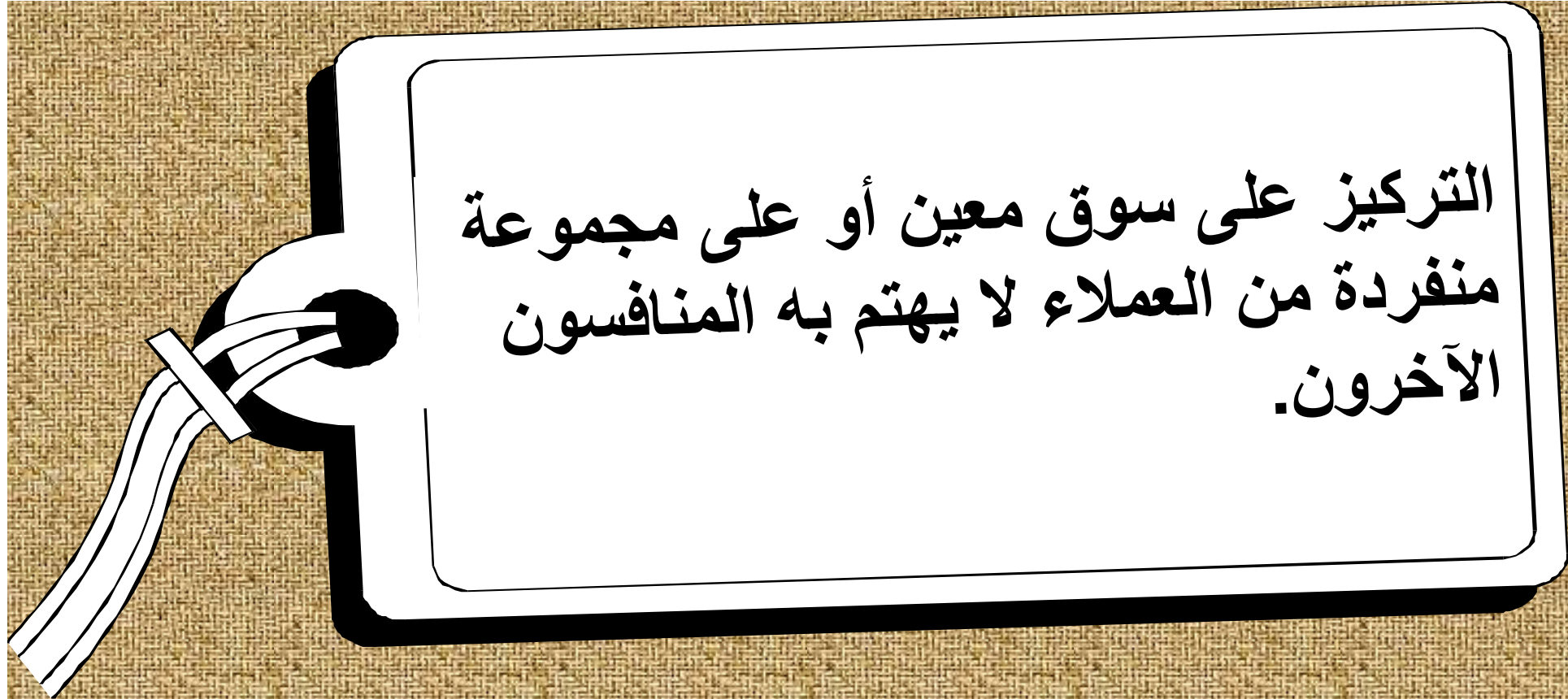
## إستراتيجية قيادة التكلفة ( Cost Leadership Strategy )



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



## إستراتيجية التركيز (Focus Strategy)



## الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

### Functional Level

تحدد الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية في المنظمة كالمالية والتسويق) فهناك إستراتيجية للإعلان والتسعير)

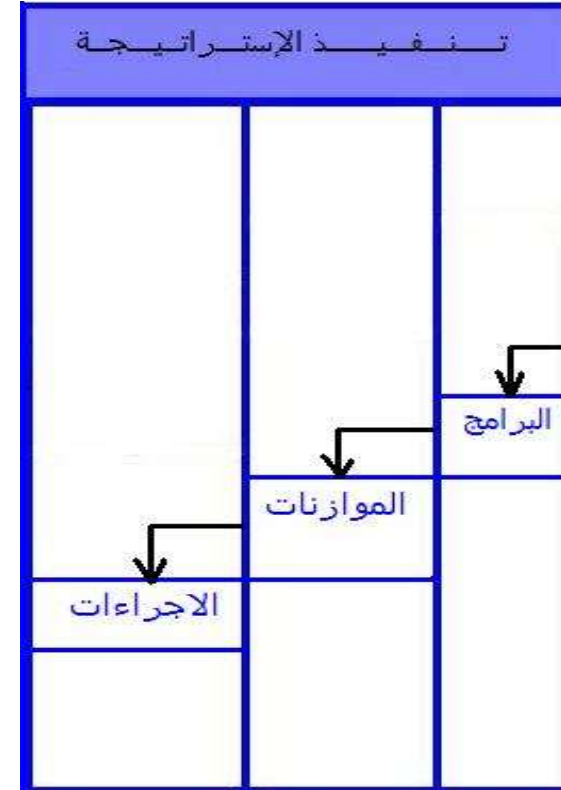
# تنفيذ الإستراتيجية Strategy Implementation

يقصد بها وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال تنمية :

البرامج / وهي أداة التوجه التنفيذي للإستراتيجية .

الموازنات / وهي ترجمة للبرامج في شكل نقدي أو مالي .

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



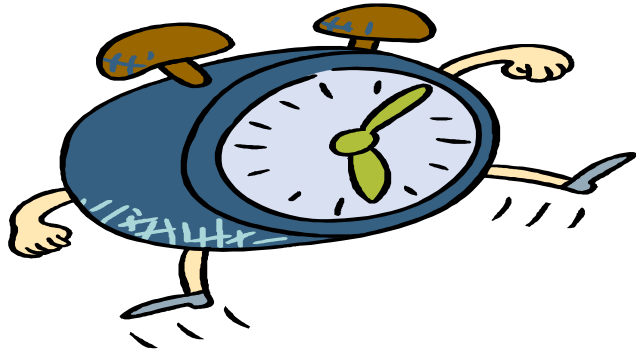
## تطبيق / تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation

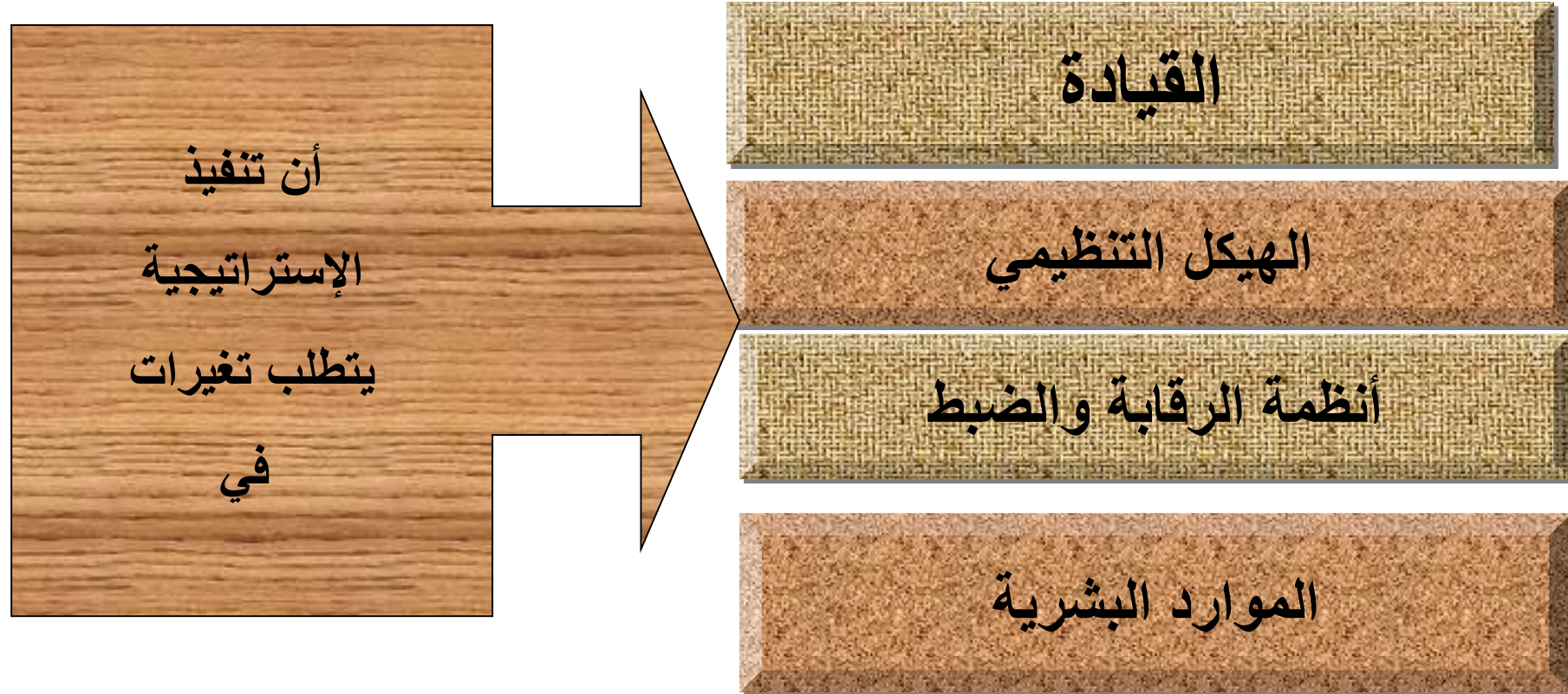
**تذكر أن**

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

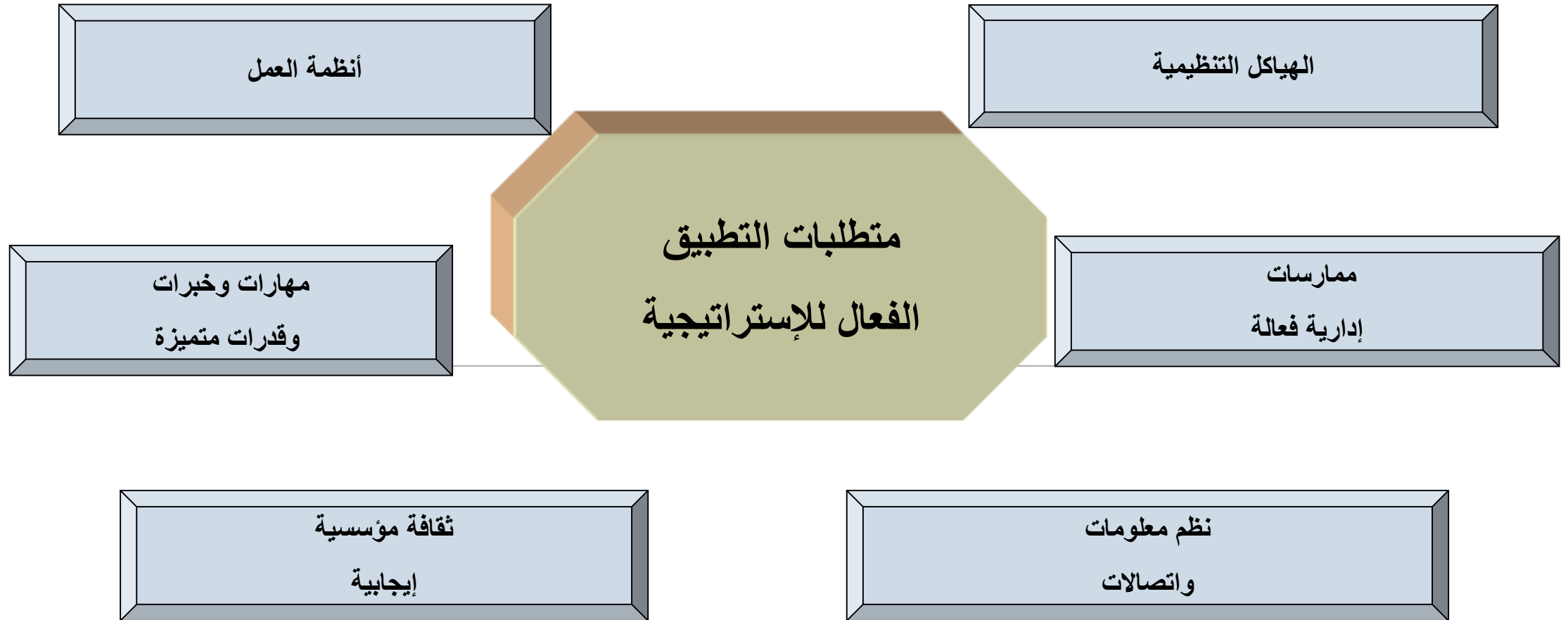
# إعداد برامج العمل

تحويل الإستراتيجية لمجموعة أعمال محددة تمكن من الوصول للأهداف.  
مجموعة الأعمال والأنشطة تكون ضمن برنامج العمل والذي يجيب 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

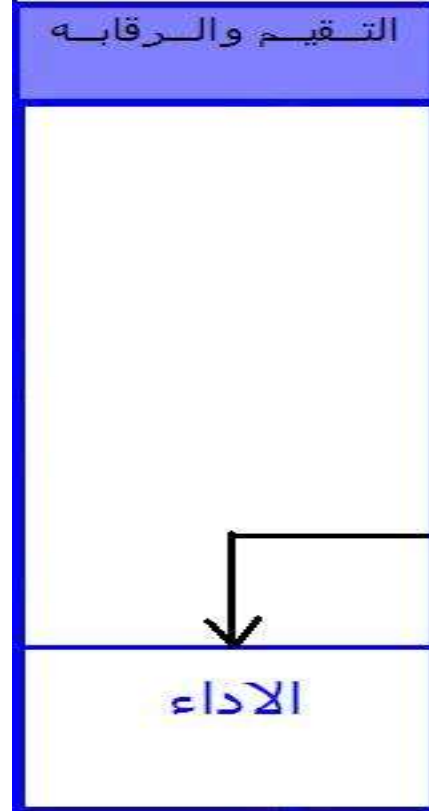




## تطبيق الإستراتيجية يحتاج إلى مهارات إدارية وفنية متعددة الأبعاد



# 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 مرتدة 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.





الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

## عناصر الرقابة والتقييم

وضع المعايير



قياس الأداء .



مقارنة الأداء بالمعايير .



تحديد الانحرافات .



اتخاذ الإجراءات التصحيحية





الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

---

# شكراً لكم