

رقم التصنيف : 658.401
المؤلف ومن هو في حكمه : بلال خلف السكارنه
عنوان الكتاب : الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي
رقم الإيداع : 2014/4/1679
الواصفات : الإستراتيجية / ادارة الأعمال
بيانات النشر : عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

حقوق الطبع محفوظة للناشر

جميع حقوق الملكية الأدبية والفنية محفوظة لدار المسيرة للنشر والتوزيع عمان - الأردن
ويحظر طبع أو تصوير أو ترجمة أو إعادة تنضيد الكتاب كاملاً أو مجزأً أو تسجيله على اشرطة
كاسيت أو إدخاله على الكمبيوتر أو برمجته على إسطوانات ضوئية إلا بموافقة الناشر خطياً

Copyright © All rights reserved

No part of this publication may be translated,
reproduced, distributed in any form or by any means, or stored in a data base
or retrieval system, without the prior written permission of the publisher

الطبعة الأولى 2015م - 1436هـ



شركة جمال أحمد محمد حيف وإخوانه

عنوان الدار

الرئيسي : عمان - العبدلي - مقابل البنك العربي هاتف : 962 6 5627049 فاكس : 962 6 5627059
الفرع : عمان - ساحة المسجد الحسيني - سوق البتراء هاتف : 962 6 4640950 فاكس : 962 6 4617640
صندوق بريد 7218 عمان - 11118 الأردن

E-mail: Info@massira.jo . Website: www.massira.jo

التصميم والاضراج بالدار - دائرة الانتاج

www.massira.jo

الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي

الدكتور
بلال خلف السكارنه



الفهرس

المقدمة.....23

الفصل الأول

ماهية التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الإستراتيجي29

ما هو التخطيط الاستراتيجي؟32

ما هي فائدة التخطيط الاستراتيجي؟32

ما معنى هذا الكلام؟32

هل التخطيط الاستراتيجي يختص بالشركات الكبرى؟33

هل التخطيط الاستراتيجي عملية اكاديمة33

ما أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمشروعات الجديدة؟34

أهداف وأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي36

خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي37

الاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي38

عناصر التخطيط الإستراتيجي41

أسباب فشل التخطيط الإستراتيجي42

أنواع التخطيط الاستراتيجي43

الخطة الإستراتيجية44

الخطط التكتيكية متوسطة الأجل44

الخطط التكتيكية قصيرة الأجل44

- 45..... مستويات التخطيط الاستراتيجي
- 45..... التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة
- 47..... التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية
- 47..... التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي
- 48..... العوامل المؤثرة في صياغة الخطة الإستراتيجية
- 48..... الأفق الزمني للإستراتيجية
- 48..... التركيز في الإنتاج
- 49..... التناسق في السياسات
- 49..... نوع وكلفة الخدمات
- 49..... المرحلة التي تمر بها المنظمة
- 49..... إيمان الإدارة العليا وحماسها للعمل الإستراتيجي
- 50..... معوقات التخطيط الإستراتيجي
- 50..... التغير والتبدل السريع في البيئة
- 51..... عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية
- 51..... مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير
- 51..... الموارد المالية للمنظمة
- 51..... عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي
- 51..... انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية
- 51..... المعلومات والبيانات الإحصائية
- 52..... ربط التخطيط الإستراتيجي بفترة الأزمات
- 52..... مسؤولية إعداد الخطة الإستراتيجية
- 53..... المسؤولية الجماعية
- 53..... مسؤولية مجلس الإدارة

53.....	مسؤولية المدير العام
53.....	مديرو الوحدات والإدارات
54.....	الأخصائيون والفنيون
54.....	خصائص التخطيط الإستراتيجي
54.....	الآثار الطويلة الأجل
54.....	المشاركة الواسعة
55.....	المرونة
55.....	حشد الطاقات الكامنة والموارد
55.....	المستقبلية
55.....	الترتيب للخيارات والأولويات
56.....	نماذج التخطيط الإستراتيجي
56.....	النموذج الخطي
56.....	النموذج التكييفي
56.....	النموذج التفسيري
56.....	النموذج الكلي
57.....	النموذج الجزئي
57.....	النموذج الموضوعي
57.....	النموذج التحليلي
57.....	النموذج الوصفي
57.....	نموذج هارفارد
58.....	نموذج أصحاب المصالح
58.....	النموذج التنافسي
58.....	نموذج التخطيط

58.....	نموذج السبعة أبعاد.....
59.....	نموذج ستينر
59.....	نموذج هوشين
59.....	نموذج كوفمان
59.....	نموذج فيفر
60.....	نموذج التخطيط الإستراتيجي الأساسي
60.....	نموذج التخطيط الإستراتيجي القائم على القضايا الأساسية
61.....	نموذج التآلف
62.....	التخطيط القائم على السيناريو
62.....	التخطيط الإستراتيجي العضوي
63.....	النموذج الذي أخذ به هذا الكتاب
65.....	مراجع الفصل الأول.....

الفصل الثاني

عملية التخطيط الاستراتيجي

71.....	المقدمة.....
72.....	مراحل التخطيط الاستراتيجي
72.....	مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة.....
72.....	مرحلة التخطيط الاستراتيجي.....
73.....	مرحلة التنفيذ.....
73.....	مرحلة الرقابة الإستراتيجية

74.....	مسؤوليات رجال الإدارة العليا للقيام بالتخطيط الاستراتيجي
75.....	التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي
75.....	زيادة معدلات التغيير
75.....	شدة المنافسة
75.....	عولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً
75.....	تغير طبيعة قوى العمل
76.....	خطوات التخطيط الاستراتيجي
76.....	الرؤية والتصورات
77.....	تحليل الوضع الحالي للمنظمة
80.....	تحديد رسالة المنظمة
81.....	وضع الأهداف والغايات
81.....	وضع الخطط الإستراتيجية
82.....	تساؤلات التخطيط الاستراتيجي
82.....	الخطة الإستراتيجية
83.....	الهيكل التنظيمي
84.....	الموارد البشرية
84.....	الفلسفة والأنماط الإدارية
85.....	النظم الإدارية والمعلوماتية
85.....	تحديد العمليات ووضع الخطط التكتيكية
86.....	طرق وضع الخطط الإستراتيجية
87.....	التحقيق الجدلي
88.....	المجموعة المصغرة
88.....	طريقة ديلفي

88.....	المجموعات المركزة
89.....	طريقة القوة الدافعة
89.....	طريقة المحاكاة
90.....	تحليل فرص السوق
90.....	التحليل الوضعي
90.....	عوامل النجاح الحرجة
90.....	تحليل المنتج/ السوق
90.....	مراقبة البيئة والتنبؤ وتحليل الاتجاهات
90.....	تحليل التنافس
90.....	الإدارة بالأهداف
91.....	إشكالية التخطيط الاستراتيجي وقوى التغيير العالمية
97.....	مراجع الفصل الثاني

الفصل الثالث

تحديد وتعريف الاتجاه الاستراتيجي

101.....	مفهوم الرؤية
106.....	نماذج صياغة الرؤية الإستراتيجية
107.....	متطلبات فاعلية الرؤية
107.....	أهمية الرؤية
113.....	مراحل مسار خلق الرؤية وتحقيقها
114.....	المرحلة الأولى: تجميع الطابع الشخصي
114.....	المرحلة الثانية: خلق الرؤية التنظيمية
114.....	المرحلة الثالثة: تعريف وتركيز الرؤية

115.....	المرحلة الرابعة: تحويل الرؤية إلى شيء ملموس
116.....	المرحلة الخامسة: إبراز الرؤية وتحويلها إلى الواقع
116.....	المهام الرئيسية في تحويل الرؤية إلى الواقع
116.....	ربط الشركاء في الرؤية وتجنيد الالتزام
117.....	تشكيل طواقم وأطر لتحقيق القيم
117.....	تخطيط التدخل الحاسم (المصيري) للقائد في خدمة القيم المركزية
118.....	الفرق بين الرؤية والرسالة
120.....	مفهوم الرسالة
123.....	أهمية صياغة الرسالة
124.....	صفات الرسالة الفعالة
125.....	العناصر العشرة للرسالة الجيدة
126.....	خصائص الرسالة
127.....	مراحل تطور الرسالة
128.....	مفهوم القيم
130.....	مجالات الأداء الرئيسية
131.....	مراجع الفصل الثالث

الفصل الرابع

التحليل والتشخيص البيئي

135.....	المقدمة
136.....	مفهوم البيئة
137.....	التقسيمات المختلفة للبيئة
137.....	البيئة الكلية (البيئة العامة)

139.....	البيئة المرتبطة ببيئة العمل
141.....	أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية
142.....	مداخل دراسة وتحليل البيئة الخارجية
151.....	تحليل البيئة الصناعية
151.....	المنافسون الحاليون
153.....	المنافسون المحتملون
155.....	العملاء
155.....	الموردون
156.....	القوى العاملة
156.....	السلع البديلة
157.....	تحليل البيئة الداخلية للمنظمة
159.....	تحليل النشاط التسويقي
160.....	تحليل نشاط الإنتاج والعمليات
162.....	تحليل النشاط التمويلي
163.....	تحليل الموارد البشرية
164.....	تحليل الهيكل التنظيمي والإدارة
165.....	تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات
166.....	نموذج تحليل مصفوفة (SWOT)
168.....	التحليل البيئي كحالة دراسية
168.....	خطوات إعداد مصفوفة تقييم العوامل الداخلية
169.....	دراسة عوامل البيئة الداخلية
171.....	تحليل مصفوفة نقاط القوة والضعف
173.....	مراجع الفصل الرابع

الفصل الخامس صياغة وإعداد الخطة

177	المقدمة
178	عناصر التخطيط
178	الدوافع
179	الوقت
179	الأهداف
180	السلطة
180	الإعداد والتحضير
182	فعالية التخطيط
183	مواصفات الخطة الفعالة
184	التخطيط كإطار لنظام قرارات متكامل
185	إعداد الخطة
187	مراحل إعداد الخطة
187	مرحلة الإعداد
187	مرحلة الإقرار
188	مرحلة التنفيذ
188	مرحلة المتابعة
188	فوائد التخطيط
189	عيوب التخطيط
190	مقومات التخطيط

190.....	دراسة البيئة وتحليل الواقع
190.....	التنبؤ بأهداف الخطة
191.....	وضع الأهداف
192.....	السياسات
193.....	الإجراءات
194.....	مستلزمات تنفيذ الخطة
195.....	البرامج
196.....	الموازنات
197.....	العوامل الدافعة للتخطيط
198.....	خصائص التخطيط
198.....	الاستمرارية
198.....	الوضوح
198.....	البساطة
199.....	الواقعية
199.....	سلامة البيانات
199.....	الأولويات والبدائل
199.....	التوقع
199.....	تحديد مسؤوليات التنفيذ بصورة دقيقة لتنسجم مع قدرات الجهات المنفذة
199.....	الصعوبات التي تواجه التخطيط
200.....	أنواع التخطيط
200.....	التخطيط حسب حجم التأثير

201	التخطيط حسب المدى الزمني
202	التخطيط حسب الوظيفة
203	التخطيط حسب المستوى التنظيمي
204	أساليب التخطيط
204	أساليب التنبؤ
204	أسلوب البرمجة الخطية
204	أسلوب التخطيط الشبكي
205	أسلوب الإدارة بالأهداف
205	أسلوب شجرة القرارات
206	أسلوب مصفوفة القرارات
206	شروط التخطيط الناجح
207	إلزامية التخطيط
207	تمسك الإدارة وإيمانها بالتخطيط
207	المشاركة الجماعية في التخطيط
207	بناء التشكيلات الإدارية الملائمة
207	مرونة التخطيط
207	العلاقة التكاملية بين الخطط
208	مراجع الفصل الخامس

الفصل السادس

صياغة الأهداف الإستراتيجية

211	مفهوم الأهداف الإستراتيجية
-----	----------------------------

212.....	الغايات والأهداف
214.....	أنواع الأهداف الإستراتيجية
214.....	أهداف إستراتيجية (طويلة الأجل)
214.....	أهداف تكتيكية (متوسطة الأجل)
214.....	أهداف تشغيلية (قصيرة الأجل)
218.....	أهداف المنتدى الإستراتيجي العربي
219.....	الأهداف والمستويات التنظيمية
221.....	أهمية وضع الأهداف الإستراتيجية
222.....	الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف
226.....	الأهداف الإستراتيجية والوسائل اللازمة لانجازها
227.....	شبكة الأهداف الإستراتيجية
228.....	أساليب تحديد الأهداف الإستراتيجية
228.....	أسلوب المشاركة
228.....	دراسة الحالة
229.....	فرق العمل
229.....	العصف الذهني
229.....	مجموعة التركيز
229.....	أسلوب دلفي
229.....	الأهداف الفرعية
229.....	الفرق بين الهدف الاستراتيجي والهدف الفرعية
230.....	أنواع الأهداف الفرعية
231.....	صياغة الأهداف الفرعية
232.....	بناء الأهداف الفرعية

233.....	دليل صياغة الأهداف الفرعية
234.....	ما يصح وما لا يصح كأهداف فرعية
235.....	الفرق بين الأهداف الفرعية والنتائج
236.....	منهجية صياغة الأهداف الفرعية
237.....	نماذج الأهداف الفرعية
238.....	نجاح وفشل التخطيط الاستراتيجي
239.....	فشل الخطة الإستراتيجية
239.....	بعض الصعوبات التي يواجهها التخطيط الاستراتيجي
242.....	مراجع الفصل السادس

الفصل السابع

البدائل والخيارات الإستراتيجية

247.....	المقدمة
250.....	البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة
250.....	تعريف البدائل
251.....	مصنوفات التحليل الإستراتيجي
252.....	نموذج مصنوفة بوسطن الاستشارية
256.....	نموذج مصنوفة ماكنزي لشركة جنرال إلكتريك
259.....	نموذج مصنوفة هوفر
261.....	تحليل قوى التنافس
261.....	تحليل قوى التنافس الخمس لبورتر
263.....	نموذج أوستن لتحليل الصناعة وقوى التنافس في الدول النامية
264.....	الخيارات الإستراتيجية للمنظمة

264.....	الاستراتيجيات التنافسية
265.....	إستراتيجية الرائد
265.....	إستراتيجية التحدي
265.....	إستراتيجية التابع
266.....	إستراتيجية المتخصص
266.....	إستراتيجية الأعمال
267.....	إستراتيجية القيادة في التكاليف
268.....	إستراتيجية التميز
270.....	إستراتيجية التركيز
271.....	الإستراتيجيات الوظيفية
274.....	البدائل الإستراتيجية
274.....	إستراتيجيات النمو
275.....	إستراتيجية الاستقرار
276.....	إستراتيجيات الانكماش
278.....	مراجع الفصل السابع

الفصل الثامن

تنفيذ الخطة الإستراتيجية

283.....	المقدمة
284.....	إيصال الخطة الإستراتيجية
292.....	تنفيذ الخطة الإستراتيجية
295.....	علاقة صياغة الإستراتيجية بتنفيذها
299.....	العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل

304.....	مداخل تنفيذ الخطة الإستراتيجية
305.....	مدخل إعطاء الأوامر
305.....	مدخل التغيير التنظيمي
305.....	المدخل التعاوني
306.....	المدخل الثقافي
306.....	مدخل النمو والتوسع
307.....	قيادة التغيير الاستراتيجي
319.....	مراجع الفصل الثامن

الفصل التاسع

الرقابة والمتابعة والتقييم للخطة الإستراتيجية

323.....	المقدمة
324.....	مفهوم الرقابة الإستراتيجية وأهميتها
325.....	مستويات الرقابة الإستراتيجية
325.....	أشكال الرقابة الإستراتيجية
325.....	الرقابة حسب زمن ممارستها
326.....	الرقابة حسب طريقة تنفيذها
327.....	الرقابة حسب مجال تطبيقها
327.....	معايير أخرى
327.....	مجالات الرقابة الإستراتيجية
328.....	خطوات الرقابة الإستراتيجية
329.....	تحديد النشاط المراد تقييمه
329.....	وضع المعايير

331	قياس الأداء
332	مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية
333	اتخاذ الإجراءات التصحيحية
334	تصميم نظام الرقابة
335	تقييم الأداء
335	ماهية تقييم الأداء
336	مبادئ معدلات الأداء
337	متابعة الأداء
338	مفهوم وأهمية المتابعة
339	أنواع المتابعة
339	المتابعة من حيث الوقت
339	المتابعة من حيث الجهة
339	علاقة المتابعة بالتخطيط
341	إجراءات وأساليب متابعة خطط العمل
341	الإجراءات
342	الأساليب
343	المكونات الرئيسية لتقارير الأداء
344	مراجعة الجداول والبيانات
344	تحديد النقاط الخارجة عن نطاق السيطرة
344	التخطيط لاتخاذ إجراء تصحيحي
344	تقوية مشاركة الفريق
345	تعديل خطة العمل
345	متابعة التقدم

346.....	أساليب قياس الأداء
346.....	أساليب تقليدية
348.....	أساليب حديثة
349.....	استخدام بطاقة الأداء المتوازن
349.....	ما هي بطاقة الأهداف المتوازنة وما فائدتها؟
352.....	إعداد بطاقة الأداء المتوازن ومزايا استخدامها
355.....	علاقة بطاقة الأهداف المتوازنة بإستراتيجية المنظمة
356.....	الخطوات الأساسية في تصحيح بطاقة الأداء المتوازن
360.....	مؤشرات قياس الأداء
361.....	تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن
363.....	من الرقابة المالية إلى الرقابة الإستراتيجية
365.....	مراجع الفصل التاسع

الفصل العاشر

حالة دراسية في التخطيط الإستراتيجي

369.....	المقدمة
370.....	الحالة الدراسية الأولى: دائرة مراقبة الشركات في الأردن
370.....	الهدف العام
370.....	الأهداف الوطنية
371.....	الرؤية والرسالة والقيم
372.....	الأهداف المؤسسية
373.....	التحليل الرباعي للمؤسسة
380.....	الإستراتيجيات وخطط العمل

380.....	متابعة الخطة الإستراتيجية.
	الحالة الدراسية الثانية: الخطة الإستراتيجية لوزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية
393.....	ملخص تنفيذي
393.....	مقدمة
394.....	أهداف المشروع وأهميته
395.....	منهجية المشروع
396.....	الرؤية
396.....	الرسالة
398.....	القيم
398.....	الأهداف الإستراتيجية
399.....	مهام المرحلة الثانية
400.....	مراجع الفصل العاشر
406.....	