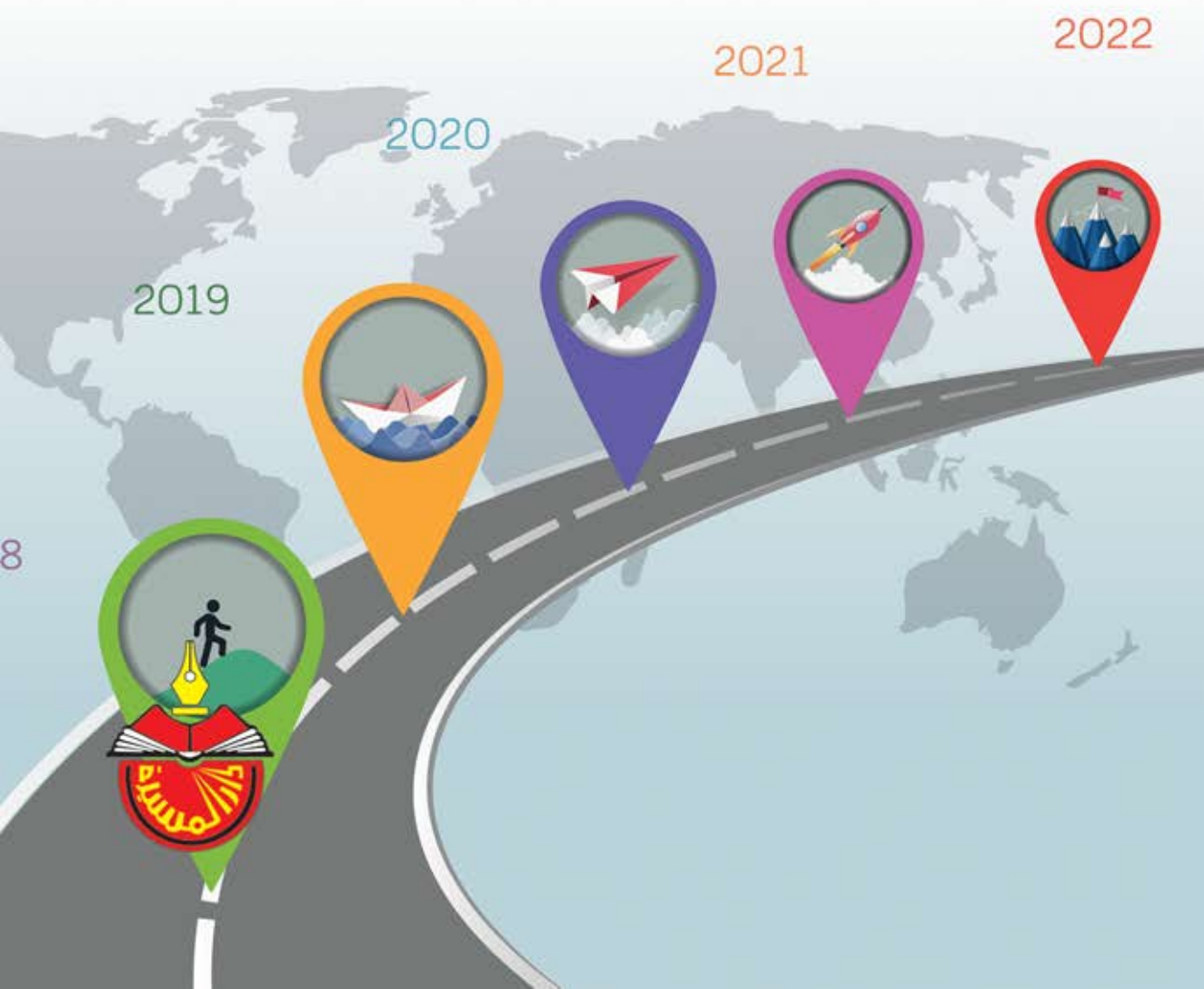




# الإدارة الاستراتيجية

مفاهيم منهجية وحالات عملية

الدكتور  
أحمد يوسف دودين



رقم التصنيف : 658.4012

المؤلف ومن هو في حكمه : أحمد يوسف دودين

عنوان الكتاب : الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم منهجية وحالات عملية)

رقم الإيداع : 2020/3/1252

الواصفات : التخطيط الاستراتيجي / الإدارة التنفيذية / الإدارة

بيانات الناشر : 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 مجزئاً أو تسجيله على اشترطة 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 2021م - 1442هـ

الطبعة الثانية 2024م - 1445هـ



## 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 : دائرة الانتاج

WWW.Massira.jo  
مقيم ومحكم علميا

# الإدارة الاستراتيجية

مفاهيم منهجية وحالات عملية

الدكتور  
أحمد يوسف دودين



## فهرس المحتويات

- المقدمة ..... 19

### الفصل الأول

#### مفاهيم أساسية في الإدارة الاستراتيجية

- الأهداف الدراسية للفصل الأول ..... 23
- أولاً: مفهوم الإدارة ..... 23
- ثانياً: مفهوم الاستراتيجية وتطورها ..... 24
- ثالثاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية ..... 26
- رابعاً: مهام الإدارة الاستراتيجية ..... 27
- خامساً: أهداف الإدارة الاستراتيجية ..... 28
- سادساً: أهمية الإدارة الاستراتيجية ..... 28
- سابعاً: مستويات الإدارة الاستراتيجية ..... 28
- ثامناً: تحديات الإدارة الاستراتيجية ..... 31
- تاسعاً: مراحل ومكونات الإدارة الاستراتيجية ..... 32
- عاشراً: نماذج الإدارة الاستراتيجية ..... 34
- حادي عشر: قادة القمة الاستراتيجية (الاستراتيجيون) ..... 38
- أسئلة الفصل الأول ..... 41
- مراجع الفصل الأول ..... 42

## الفصل الثاني

تحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظمة الأعمال  
والتطوير التنظيمي

- الأهداف الدراسية للفصل ..... 45
- مقدمة ..... 45
- أولاً: رسالة المنظمة..... 47
- مفهوم بيان رسالة منظمة الأعمال ..... 48
- مضمون الرسالة المستهدفة ..... 49
- خصائص الرسالة الناجحة ..... 49
- مكونات وأبعاد رسالة المنظمة ..... 50
- العلاقة بين مكونات التوجهات الاستراتيجية والدائرة الاستراتيجية
- واستراتيجية المنظمة..... 51
- العلاقة بين رسالة المنظمة وباقي مكونات التوجهات الاستراتيجية ..... 52
- نماذج لرسالة بعض منظمات الأعمال ..... 53
- ثانياً: الرؤية الاستراتيجية ..... 53
- مفهوم أساسي ..... 53
- أهمية الرؤية الاستراتيجية للمنظمة ..... 54
- أبعاد رؤية المنظمة ومكوناتها ..... 54
- مواصفات الرؤية الفعالة ..... 55
- خطوات تطوير رؤية المنظمة ..... 56
- الفروق بين الرؤية الاستراتيجية ورسالة منظمة الأعمال ..... 57
- نماذج الرؤية الاستراتيجية لبعض منظمات الأعمال ..... 57
- ثالثاً: قيم المنظمة ..... 57
- مقدمة ..... 57

58	تعريف القيم
58	أهمية القيم
58	مكونات وأبعاد القيم
60	نماذج القيم التنظيمية لمنظمات الأعمال
61	• رابعاً: الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة
61	مقدمة
61	مفهوم الغايات والأهداف
62	أهمية الغايات والأهداف الإستراتيجية
63	خصائص الأهداف
63	أنواع الأهداف الاستراتيجية
65	مستوياتها الأهداف الاستراتيجية
66	• أسئلة الفصل الثاني
67	• مراجع الفصل الثاني

## الفصل الثالث

### التحليل الاستراتيجي

71	• الأهداف الدراسية للفصل الثالث
71	• مقدمة
71	• مفهوم البيئة
72	• مفهوم التحليل الاستراتيجي للبيئة
73	• تصنيف البيئة
73	أولاً: البيئة الخارجية
73	البيئة الخارجية العامة
74	البيئة الخارجية الخاصة
75	ثانياً: البيئة الداخلية

- 76 ..... التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة
- 76 ..... الترابط بين أبعاد البيئة الخارجية العامة
- العوامل الرئيسة والفرعية للبيئة الخارجية الكلية من خلق الفرص
- 77 ..... وتجنب التهديدات لمنظمة الأعمال
- 78 ..... أساليب وتقنيات تحليل البيئة الخارجية
- 80 ..... خطوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية لمنظمة الأعمال
- 81 ..... التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة وقوى التنافس)
- 86 ..... التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة
- 86 ..... مقدمة
- 86 ..... مفهوم البيئة الداخلية
- 88 ..... عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها
- 94 ..... مداخل تحليل البيئة الداخلية للمنظمة
- 95 ..... ربط التحليل، وتحليل نقاط القوة والضعف بالفرص والتهديدات (SWOT).
- 96 ..... ربط التحليل البيئي الداخلي والخارجي
- 97 ..... ماهية التحليل الاستراتيجي (SWOT)
- 102 ..... أسئلة الفصل الثالث
- 103 ..... مراجع الفصل الثالث

## الفصل الرابع

### التخطيط الاستراتيجي

- 107 ..... الأهداف الدراسية للفصل الرابع
- 107 ..... مقدمة
- 108 ..... مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- 108 ..... تعريف التخطيط الاستراتيجي

- ملامح التخطيط الاستراتيجي ..... 112
- التخطيط الاستراتيجي الخصائص، الأهمية، الفوائد ..... 112
- هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي ..... 115
- خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي ..... 116
- مستويات التخطيط الاستراتيجي والمشاركون في عملية التخطيط ..... 119
- مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية ..... 122
- طرق التخطيط الاستراتيجي ..... 125
- القرارات الاستراتيجية ..... 125
- مدارس الفكر التخطيطي الاستراتيجي ..... 130
- فلسفات التخطيط الاستراتيجي ..... 131
- معوقات وإشكالات التخطيط الاستراتيجي ..... 132
- أسئلة الفصل الرابع ..... 133
- مراجع الفصل الرابع ..... 134

## الفصل الخامس

### صياغة الاستراتيجية والخطة الاستراتيجية

- الأهداف الدراسية للفصل الخامس ..... 139
- مقدمة ..... 139
- أولاً: المفهوم والأهمية ..... 141
- عناصر عملية صياغة الاستراتيجية والخطة الاستراتيجية ..... 141
- ثانياً: متطلبات عملية صياغة الاستراتيجية والخطة الاستراتيجية ..... 143
- العمليات التمهيديّة ..... 143
- الاختيار الاستراتيجي ..... 143
- ثالثاً: خطوات عمليات صياغة الاستراتيجية والخطة الاستراتيجية ..... 144



- رابعاً: القوى الموجهة والدافعة للاستراتيجية ..... 145
- خامساً: الطرق والوسائل المساعدة على صياغة الاستراتيجية والخطة الاستراتيجية ..... 146
- طرق تحليل الأنشطة الصناعية ..... 146
- طرق تحليل المحافظ الاستثمارية ..... 147
- سادساً: نماذج صياغة الاستراتيجية ..... 149
- أسئلة الفصل الخامس ..... 156
- مراجع الفصل الخامس ..... 157

## الفصل السادس

### البدائل والخيارات الاستراتيجية

- الأهداف الدراسية للفصل السادس ..... 161
- مقدمة ..... 161
- أولاً: البدائل الاستراتيجية ..... 162
- مفهوم البدائل الاستراتيجية ..... 162
- متطلبات عملية تطوير البدائل الاستراتيجية ..... 163
- المعايير الأساسية لتقييم البدائل الاستراتيجية ..... 163
- أساليب اختيار الاستراتيجية من بين البدائل المختلفة ..... 163
- العوامل المؤثرة في تحديد البدائل الاستراتيجية ..... 164
- ثانياً: الخيار الاستراتيجي ..... 165
- مفهوم الخيار الاستراتيجي ..... 165
- صعوبات ومحددات الخيار الاستراتيجي ..... 166
- هيكل صنع الخيار الاستراتيجي ..... 166
- مراحل صنع الخيار الاستراتيجي ..... 168
- الخيارات والبدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة ووحدات الأعمال  
والوظائف ..... 172

- أسئلة الفصل السادس ..... 186
- مراجع الفصل السادس ..... 187

## الفصل السابع التنفيذ الاستراتيجي

- الأهداف الدراسية للفصل السابع ..... 191
- مقدمة ..... 191
- ماهية التنفيذ الاستراتيجي ..... 191
- التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي ..... 194
- العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ..... 195
- مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية ..... 197
- إشكالات عملية التنفيذ الاستراتيجي ..... 198
- متطلبات عملية التنفيذ الاستراتيجي ..... 199
- أولاً: تحديد وتحليل مستوى التغيير الاستراتيجي ..... 199
- ثانياً: المستلزمات الضرورية لعملية التنفيذ الاستراتيجي ..... 199
- ثالثاً: مداخل تنفيذ الاستراتيجية ..... 207
- أسئلة الفصل السابع ..... 210
- مراجع الفصل السابع ..... 211

## الفصل الثامن

### الرقابة الاستراتيجية وقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي

- الأهداف الدراسية للفصل الثامن ..... 215
- مقدمة ..... 215
- أولاً: ماهية الرقابة وعملية الرقابة الاستراتيجية ..... 216
- مفهوم وأهمية الرقابة ..... 216

217	..... مستويات الرقابة	
219	..... مفهوم وأهمية الرقابة الاستراتيجية	
219	..... عملية الرقابة الاستراتيجية وتحسينها	
223	..... شروط الرقابة الاستراتيجية الفعالة	
224	..... ثانياً: قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي	•
224	..... مفهوم وأهمية الأداء	
225	..... مجالات الأداء وقياسه	
227	..... مفهوم وأهمية قياس الأداء	
228	..... تصنيف مقاييس الأداء	
228	..... أهمية قياس الأداء ومنافعه	
229	..... ماهية مقاييس الأداء	
231	..... طرق ووسائل قياس وتقييم الأداء	
236	..... أسئلة الفصل الثامن	•
237	..... مراجع الفصل الثامن	•

## الفصل التاسع

### المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازنة

241	..... الأهداف الدراسية للفصل التاسع	•
241	..... مقدمة	•
242	..... مفهوم بطاقة الأداء المتوازنة	•
248	..... دور نموذج بطاقة الأداء المتوازنة كأداة للإدارة الاستراتيجية	•
249	..... الخريطة الاستراتيجية	•
251	..... محاور بطاقة الأداء المتوازنة	•
263	..... ميكانيكية عمل بطاقة الأداء المتوازنة	•

- تحويل الاستراتيجية إلى أبعاد متضمنة في بطاقة الأداء المتوازنة ..... 264
- أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازنة ..... 269
- فاعلية بطاقة الأداء المتوازنة ..... 270
- صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة ..... 270
- أسئلة الفصل التاسع ..... 272
- مراجع الفصل التاسع ..... 273

## الفصل العاشر

### الحالات الدراسية الاستراتيجية العملية

- الأهداف الدراسية للفصل العاشر ..... 277
- مقدمة ..... 277
- ماهية دراسة الحالات الاستراتيجية العملية ..... 277
- مزايا دراسة الحالات وتحليلها في الإدارة الاستراتيجية ..... 280
- حالات دراسية استراتيجية عملية ..... 281
- أسئلة الفصل العاشر ..... 306
- مراجع الفصل العاشر ..... 307

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	مستويات الاستراتيجية	1
32	مراحل الإدارة الاستراتيجية العامة	2
33	مراحل الإدارة الاستراتيجية (النماذج الواقعية)	3
33	مراحل الإدارة الاستراتيجية (النماذج المتوازنة)	4
34	المهام الخمس للإدارة الاستراتيجية المتعلقة بمراحل الإدارة الاستراتيجية	5
35	نموذج هارفارد	6
36	نموذج استراتيجية التنافس	7
36	نموذج أصحاب المصالح	8
37	نموذج الأبعاد السبعة	9
47	الدائرة الاستراتيجية	10
51	العلاقة بين الدائرة الاستراتيجية ومكونات التوجهات الاستراتيجية والاستراتيجيات	11
52	العلاقة بين رسالة منظمة الأعمال وباقي مكونات التوجهات الاستراتيجية	12
55	أبعاد ومكونات رؤية منظمة الأعمال	13
56	الخطوات لتطوير رؤية منظمة الأعمال	14
60	نماذج القيم لمنظمات الأعمال	15

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
65	مستويات الأهداف الاستراتيجية	16
75	بيئة المنظمة بشكل عام	17
76	ترابط أبعاد البيئة الخارجية	18
80	خطوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية	19
83	أنموذج القوى الخمسة للتنافس في بيئة الصناعة	20
92	أهمية ثقافة المنظمة	21
93	موارد المنظمة	22
97	ترابط التحليل البيئي الخارجي والداخلي	23
100	مصفوفة (SWOT)	24
111	عملية التخطيط الاستراتيجي	25
115	هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي	26
118	الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية	27
119	مستويات التخطيط ومسؤولياته	28
124	ترابط المفاهيم وتفاعلها	29
126	ترابط المصطلحات ذات العلاقة بالقرار	30
142	العناصر الثلاث لعملية الصياغة الاستراتيجية	31
147	أبعاد ومتغيرات نموذج جماعة بوسطن الاستشارية	32
154	طرق صياغة الاستراتيجية والخطة الاستراتيجية	33
167	هيكل صنع الخيار الاستراتيجي	34
170	مصفوفة شركة (GE)	35

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
173	البدائل والخيارات الاستراتيجية على المستوى الكلي (مستوى المنظمة)	36
180	الاستراتيجيات التنافسية (Porter)	37
183	الاستراتيجيات التنافسية العامة للباحث Mintzberg	38
196	العلاقة بين الصياغة الاستراتيجية وتنفيذها	39
205	ترابط الخطط وصولاً إلى خطط العمل	40
206	إطار العناصر الإدارية التنظيمية السبعة الذي قدمته شركة ماكينزي	41
218	مستويات الرقابة	42
220	النظام الرقابي المتكامل	43
222	أنواع الرقابة الاستراتيجية	44
234	هيكل تطبيقي للقيمة الاقتصادية المضافة	45
235	مدخل التميز في الأعمال	46
244	بطاقة الأداء المتوازنة كأداة للقياس الاستراتيجي	47
244	التوازن في بطاقة الأداء المتوازنة	48
246	الفجوة الموجودة بين الرسالة والرؤية والاستراتيجية والأعمال التشغيلية	49
247	دور بطاقة الأداء المتوازنة في ملء الفجوة الموجودة بين الرسالة والرؤية والاستراتيجية والأعمال التشغيلية	50
247	نظام بطاقة الأداء المتوازنة من خلال المحاور الأربعة الرئيسية	51
248	نموذج كابلان ونورتون (Kaplan & Norton)	52

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
250	الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازنة	53
252	بطاقة الأداء المتوازنة : الأبعاد والمقاييس	54
254	العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية للمحور المالي	55
256	العلاقة بين مقاييس محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازنة	56
257	العلاقة بين العمليات الداخلية والمحور المالي ومحور العملاء	57
260	محور النمو والتعلم وعلاقتها بالمحاور الأخرى	58
263	افتراضات السبب والنتيجة	59
265	خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازنة	60
266	بعض العوامل التي تؤثر على تحديد الرؤية	61
267	كيفية ارتباط المحاور ببعضها البعض	62
279	عناصر تعريف دراسة الحالة الاستراتيجية	63



## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	مستويات الاستراتيجية في المنظمة أهم الاعتبارات والعناصر	1
77	العوامل الرئيسية والفرعية للبيئة الخارجية الكلية في خلق الفرص وتجنب التهديدات لمنظمة الأعمال	2
85	عوامل النجاح الرئيسية للصناعة Key Success Factors	3
172	جاذبية القطاع الصناعي والمركز التنافسي لمنظمة الأعمال	4
230	تصنيفات مقاييس الأداء	5
232	مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثير على أداء المنظمة	6