



www.massira.jo

الإدارة الإستراتيجية

مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية

الدكتور
ماجد عبد المهدي مساعده



**STRATEGIC
MANAGEMENT**

رقم التصنيف : 658.4

المؤلف ومن هو في حكمه : ماجد عبد المهدي مساعدة

عنوان الكتاب : الادارة الاستراتيجية: مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية

رقم الإيداع : 2012/5/1826

الواصفات : الادارة التنفيذية/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 2013م - 1434هـ

الطبعة الثانية 2017م - 1438هـ



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 والخراج بالدار - دائرة الانتاج

www.massira.jo

الإدارة الإستراتيجية

مفاهيم – عمليات – حالات تطبيقية

الدكتور

ماجد عبد المهدي مساعده

كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية / قسم إدارة الأعمال
جامعة الزرقاء الخاصة



الفهرس

المقدمة 17

الفصل الأول

الإدارة الإستراتيجية (المفهوم، الأهمية، التحديات)

أولاً: تطور الإدارة الإستراتيجية 24
ثانياً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية 26
ثالثاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال 28
رابعاً: فوائد الإدارة الإستراتيجية 29
خامساً: مستويات الإدارة الإستراتيجية 31
سادساً: عمليات الإدارة الإستراتيجية 33
سابعاً: التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية 41
أسئلة الفصل الأول 44
مراجع الفصل الأول 45

الفصل الثاني

المديرون الإستراتيجيون

أولاً: المفهوم والخصائص 49
ثانياً: الأدوار الرئيسة للمدير الإستراتيجي 55
ثالثاً: بناء المديرين الإستراتيجيين 58
رابعاً: حاكمية المنظمة 62

62	مجلس الإدارة.
66	الإدارة العليا.
69	أسئلة الفصل الثاني.
70	مراجع الفصل الثاني.

الفصل الثالث

التخطيط الإستراتيجي والقرارات الإستراتيجية

76	أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي.
80	ثانياً: خصائص وأهمية التخطيط الإستراتيجي.
86	ثالثاً: عناصر التخطيط الإستراتيجي.
87	رابعاً: خطوات عملية التخطيط الإستراتيجي.
90	خامساً: مستويات التخطيط الإستراتيجي.
92	سادساً: معوقات التخطيط الإستراتيجي.
95	سابعاً: مفهوم القرار والقرار الإستراتيجي.
97	ثامناً: خصائص القرارات الإستراتيجية.
98	تاسعاً: نماذج صناعة القرارات الإستراتيجية.
102	عاشراً: مراحل عملية صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية.
103	أسئلة الفصل الثالث.
104	مراجع الفصل الثالث.

الفصل الرابع

الرؤية الإستراتيجية وصياغة رسالة المنظمة

109	أولاً: رسالة المنظمة.
-----	-----------------------

الفهرس

111	الرسالة والرؤية الإستراتيجية.....
115	الرسالة والمستوى التنظيمي.....
116	مكونات وأبعاد رسالة المنظمة.....
118	أهمية وضع رسالة واضحة للمنظمة.....
118	أسلوب إعداد رسالة المنظمة.....
121	خصائص الرسالة المؤثرة وفوائدها.....
122	ثانياً: صياغة رسالة المنظمة وأهدافها.....
125	ثالثاً: العوامل المؤثرة على صياغة رسالة المنظمة.....
126	رابعاً: تعريف العاملين بالرؤية الإستراتيجية.....
128	أسئلة الفصل الرابع.....
129	مراجع الفصل الرابع.....

الفصل الخامس

تحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية

134	أولاً: مفهوم الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.....
136	ثانياً: أهمية تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية.....
137	ثالثاً: العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.....
139	رابعاً: أنواع الأهداف الإستراتيجية.....
140	خامساً: فوائد الأهداف الإستراتيجية.....
141	سادساً: خصائص الأهداف الإستراتيجية.....
144	أسئلة الفصل الخامس.....
145	مراجع الفصل الخامس.....

الفصل السادس

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية للمنظمة

150	أولاً: مفهوم البيئة والتحليل البيئي.
152	ثانياً: التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة.
152	مفهوم البيئة الخارجية.
153	أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية.
153	مستويات البيئة الخارجية.
154	البيئة الخارجية العامة (الكلية).
160	الترابط بين أبعاد البيئة الخارجية العامة.
162	ثالثاً: التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة وقوى التنافس (البيئة الخاصة الخارجية).
162	طبيعة البيئة الصناعية والتنافسية.
164	بيئة المهمة (الصناعة).
166	تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة.
169	تحليل القوى الدافعة للصناعة.
172	تحليل عوامل النجاح الرئيسة للصناعة وقوى التنافس.
175	المجموعات الإستراتيجية داخل الصناعة.
177	أسئلة الفصل السادس.
178	مراجع الفصل السادس.

الفصل السابع

التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية للمنظمة

183	أولاً: مفهوم البيئة الداخلية.
-----	-------------------------------

الفهرس

185	ثانياً: عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها.
204	ثالثاً: تحليل التأثير الربحي لإستراتيجية السوق.
205	رابعاً: تحليل سلسلة القيمة كأساس للتحليل التنظيمي.
207	خامساً: تقويم نقاط القوة والضعف في المنظمة.
211	سادساً: كيف يمكن القيام بالتحليل البيئي الداخلي في الواقع العملي.
214	أسئلة الفصل السابع.
215	مراجع الفصل السابع.

الفصل الثامن

تحديد الموقف الإستراتيجي وإستراتيجيات الأعمال

219	أولاً: تعريف نقاط (القوة والضعف) الداخلية.
222	ثانياً: تعريف الفرص والتهديدات الخارجية.
223	ثالثاً: تحليل مصفوفة (SWOT).
231	رابعاً: المصادر الرئيسة لبيانات تحليل (SWOT).
234	خامساً: التكتيكات التنافسية.
239	أسئلة الفصل الثامن.
240	مراجع الفصل الثامن.

الفصل التاسع

الصياغة والبدائل الإستراتيجية

244	أولاً: مفهوم وأهمية صياغة الإستراتيجية.
245	ثانياً: ماهية البدائل الإستراتيجية.
245	ثالثاً: العوامل التي تؤخذ بالاعتبار عند اختيار البدائل الاستراتيجية.

246	رابعاً: أنواع البدائل الإستراتيجية
247	البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة
259	البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال
264	البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي
268	أسئلة الفصل التاسع
269	مراجع الفصل التاسع

الفصل العاشر

الاختيار الإستراتيجي

274	أولاً: مفهوم الاختيار الإستراتيجي
276	ثانياً: مداخل الاختيار الإستراتيجي
278	ثالثاً: مراحل عملية الاختيار الإستراتيجي
280	رابعاً: نماذج تحليل المحفظة
281	أنموذج مصفوفة بوسطن الاستشارية (BCG)
284	أنموذج مصفوفة ماكينزي لشركة جنرال إلكتريك (GE)
290	أنموذج مصفوفة هوفر (Hofer)
295	أنموذج مصفوفة شل (Shell)
297	أنموذج مصفوفة التوافق الأبوي (Parenting Fit Matrix)
300	خامساً: تقويم نماذج تحليل محفظة الأعمال
301	سادساً: العوامل المحددة والمؤثرة في نجاح الاختيار الإستراتيجي
304	أسئلة الفصل العاشر
305	مراجع الفصل العاشر

الفصل الحادي عشر

التنفيذ الإستراتيجي

- أولاً: مفهوم وأهمية التنفيذ الإستراتيجي. 310.....
- ثانياً: العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها. 311.....
- ثالثاً: مراحل تنفيذ الخطة الإستراتيجية. 313.....
- رابعاً: متطلبات عملية تنفيذ الإستراتيجية. 316.....
- خامساً: كيف يمكن للمنظمة تنفيذ الإستراتيجية. 327.....
- سادساً: العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل. 330.....
- سابعاً: نموذج ماكنزي في تنفيذ الإستراتيجية. 333.....
- ثامناً: دور المدير الإستراتيجي في تنفيذ الإستراتيجية. 335.....
- أسئلة الفصل الحادي عشر. 338.....
- مراجع الفصل الحادي عشر. 339.....

الفصل الثاني عشر

الرقابة الإستراتيجية

- أولاً: مفهوم الرقابة الإستراتيجية وأهميتها. 344.....
- ثانياً: العلاقة بين مستويات الإستراتيجية والرقابة الإستراتيجية. 348.....
- ثالثاً: مراحل الرقابة الإستراتيجية. 349.....
- رابعاً: شروط الرقابة الإستراتيجية الفاعلة. 354.....
- خامساً: التدقيق الإستراتيجي. 355.....
- سادساً: طرق قياس التدقيق الإستراتيجي. 358.....
- سابعاً: تقييم الأداء الإستراتيجي. 361.....
- ثامناً: مشكلات الرقابة الإستراتيجية. 365.....

368 أسئلة الفصل الثاني عشر.
369 مراجع الفصل الثاني عشر.

الفصل الثالث عشر

حالات تطبيقية

374 أولاً: الحالة التطبيقية رقم (1): شركة مصانع الإسمنت الأردنية
381 ثانياً: الحالة التطبيقية رقم (2): دائرة مراقبة الشركات الأردنية
388 ثالثاً: الحالة التطبيقية رقم (3): شبكة (CNN) التلفزيونية
393 رابعاً: الحالة التطبيقية رقم (4): سلسلة الفنادق العالمية هوليداي إن
 خامساً: الحالة التطبيقية رقم (5): شركة النصر للأجهزة الكهربائية والإلكترونية
399 (فيليس)
406 هوامش الفصل الثالث عشر.

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
54	مقياس درجة كفاءة الإستراتيجي.	(1-2)
115	الأغراض الجوهرية لبعض المنظمات.	(1-4)
160	العوامل الرئيسة والفرعية للبيئة الكلية في إيجاد الفرص والتهديدات للمنظمة.	(1-6)
174-173	عوامل النجاح الرئيسة للصناعة.	(2-6)
209	نموذج افتراضي للمراجعة الإدارية الداخلية.	(1-7)
213	مثال لتحليل نقاط القوة والضعف لشركة (Maytag).	(2-7)
221	تحليل مصفوفة (SWOT)، العناصر الرئيسة لتحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة.	(1-8)
230	تحليل مصفوفة (SWOT) لإحدى شركات إنتاج المشروبات الغازية.	(2-8)
232	مقارنة بين أنماط المسح البيئي.	(3-8)
235	متطلبات استخدام الإستراتيجيات التنافسية الشاملة.	(4-8)
261	إستراتيجيات (Porter) الثلاث ومتطلباتها.	(1-9)
286	مثال لتقويم جاذبية الصناعة لمصفوفة ماكينزي.	(1-10)
287	مثال لتقويم قوة الأعمال/ المركز التنافسي لمصفوفة ماكينزي.	(2-10)
317	مستويات التغيير الإستراتيجي.	(1-11)
345	المقارنة بين الرقابة والرقابة الإستراتيجية.	(1-12)
386	مصفوفة الأهداف الوطنية.	(1-13)
391	مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT Analysis)	(2-13)
393	مصفوفة الأهداف المؤسسية.	(3-13)
419	الحصة السوقية لشركات صناعة السيارات.	(4-13)

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
33	مستويات الإستراتيجية.	(1-1)
34	المراحل الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية.	(2-1)
57	الأدوار الرئيسة للمدير الإستراتيجي.	(1-2)
62	الاحتياجات والقدرات المطلوبة من الإستراتيجيين.	(2-2)
65	مدى مساهمة مجلس الإدارة في الإدارة الإستراتيجية.	(3-2)
83	خصائص التخطيط الإستراتيجي.	(1-3)
89	الإطار العام لعملية التخطيط وإعداد الخطة الإستراتيجية.	(2-3)
94	معوقات التخطيط الإستراتيجي.	(3-3)
110	رؤية ورسالة وغايات وأهداف المنظمة.	(1-4)
137	العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.	(1-5)
143	خصائص الأهداف الجيدة.	(2-5)
151	متغيرات البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.	(1-6)
168	أنموذج القوى الخمسة للتنافس في البيئة الصناعية.	(2-6)
187	خط السلطة التنفيذية / الهيكل التنظيمي التنفيذي.	(1-7)
188	خط السلطة الوظيفية / الهيكل التنظيمي الوظيفي.	(2-7)
189	خط السلطة الاستشارية / التنظيم التنفيذي الاستشاري.	(3-7)
191	المصفوفة التنظيمية.	(4-7)
192	التنظيم الشبكي.	(5-7)
207	سلسلة القيمة في الشركة.	(6-7)
228	نموذج لتحليل مصفوفة (SWOT).	(1-8)
275	فجوة الأداء.	(1-10)
282	مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية.	(2-10)
285	قوة الأعمال / المركز التنافسي، مصفوفة ماكينزي / (GE).	(3-10)

الصفحة	العنوان	الرقم
291	مراحل نضج الصناعة/ مصفوفة تحليل تطور السوق/ المنتج.	(4-10)
294	أنموذج يوضح مصفوفة تطور المنتج/ السوق هوفر.	(5-10)
296	أنموذج مصفوفة شركة شل.	(6-10)
298	مصفوفة التوافق الأبوي.	(7-10)
311	العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها.	(1-11)
314	مصفوفة العلاقة التكاملية بين التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي.	(2-11)
333	أنموذج ماكينزي في تنفيذ الإستراتيجية.	(3-11)
335	دور المدير الإستراتيجي في تنفيذ الإستراتيجية.	(4-11)
347	الرقابة الإستراتيجية كوسيط.	(1-12)
348	العلاقة بين مستويات الإستراتيجية وعمليات المراجعة والمراقبة.	(2-12)
350	الإطار العام لخطوات الرقابة الإستراتيجية في المنظمة.	(3-12)
351	الخطوات الرئيسة لعمليات الرقابة التشغيلية.	(4-12)
364	عملية التقييم الإستراتيجي.	(5-12)
384	مصفوفة الأهداف الوطنية	(1-13)
386	مصفوفة التحليل الرباعي للدائرة	(2-13)