

**ARAB INSTITUTE**  
FOR TRAINING  
& RESEARCH IN STATISTICS



**المعهد العربي  
للتدريب والبحوث الإحصائية**

**دورة تدريبية متوسطة عن بعد حول  
الإدارة والتخطيط الاستراتيجي من أجل تدعيم العمل الإحصائي  
٢١ شباط / فبراير - ٢٩ آذار / مارس ٢٠٢٢**

**القسم الثاني: الإدارة الاستراتيجية**

**الدكتور محمد حسين علي الجنابي  
دكتوراه ادارة اعمال - ادارة استراتيجية  
الجامعة المستنصرية - بغداد**

# أولاً: الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية مصطلح يعبر عن نماذج التصرفات ومداخل الأعمال التي تستخدمها الإدارة لتحقيق الرضا لكافة اصحاب لمصلحة، وتدعيم وتحسين حصتها ومكانتها السوقية، وتحقيق أهدافها التنظيمية والاستراتيجية.

\* هي أداة الإدارة لتحقيق التوافق مع بيئتها، ومن ثم تأكيد بقاء التنظيم ونموه واستقراره في الأجل الطويل.

\* وتعتبر الاستراتيجية المرحلة الجوهرية في عملية الإدارة الاستراتيجية، وتمتلك المنظمات الكبيرة ثلاثة مستويات من الاستراتيجية، وهي: استراتيجية المنظمة، واستراتيجية الأعمال، واستراتيجية الوظيفة أو النشاط.

\* الإدارة الاستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل، وهي عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة بإدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.

وتتبع الإدارة الاستراتيجية من متابعة وتقييم أداء المنظمة، كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية، إلى جانب تحليل أداء الأنظمة الفرعية والمناخ والثقافة المؤسسية، وما تتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف ، تقوم الإدارة الاستراتيجية بتحديد مركز المؤسسة الاستراتيجية، وتقييم الأداء ككل وتحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة ومتابعة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطور في الصناعة (التخصص المؤسسي).

## ثانيا: الرؤيا والرسالة للمؤسسة

### رؤيا المؤسسة

هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها، تتضمن عادة طموحها المستقبلي وما تبغي الوصول اليه في المستقبل.

(كلمات تعبيرية موجزة جدا: تعبر عن مستقبل واعد)

### رسالة المؤسسة

تعرف رسالة المؤسسة بأنها السبب في وجود المؤسسة والغرض منها، اي مبرر وجودها واستمرارها، وهي توصيف أكثر تفصيلا "لأنشطة ومنتجات ومصالح المؤسسة وقيمها الأساسية، وتحاول الرسالة الإجابة على التساؤلات التالية: ما هو مجال نشاط المؤسسة؟ وما هي الأعمال التي تؤديها مستقبلا؟

## ثالثاً: أهداف المؤسسة

تمثل أهداف المؤسسة الغايات والنهيات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها باستخدام واستثمار أمثل للموارد الانسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل، وهي دليل لعمل الإدارة ، وبقدر ما تكون الأهداف واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفاعلة ،

وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها:

- ١ . العلاقات والتأثير بين البيئة الخارجية و البيئة الداخلية للمؤسسة؛
- ٢ . كمية ونوعية الموارد المتاحة؛
- ٣ . القدرة على تحقيق الموازنة بين المؤسسة والبيئة؛
- ٤ . ثقافة وقيم الإدارة العليا؛
- ٥ . علاقات السلطة والمسؤولية والصلاحيية بين افراد التنظيم؛
- ٦ . أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية.

## رابعاً: أسترآتجفة المؤسفة

اشتقت كلمة الأسترآتجفة (Strategy) من الكلمة الفونآنة (أسترآتجوس Strategos) وهف تعنف فن القفآة أو فن نقل القوات والمعدآت من والى المعركة من آجل اكتساب قدرآت تمكنها من الفوز على العدو. وقد تعددت أستخدمآت الأسترآتجفة حتى أنها شملت العفءف من العلوم والمفآفءف ولم فعء أستخدمها قاصراً على العملفآت العسكرفة بل نجده فف مأموعة من العلوم الآجتماعفة كعلم السفاسة والآعلام والآقتصاد والآجتماع والآفارة. وتعنف فف الآفارة (بأبسط صورة) مأموعة الآطط والآقرآت الفف آحقق أهداف المؤسفة ، وتعبر عن واقع المنظمة آالفاً ومستقبلاً ، وففان قدرآتها التنافسفة.

# خامسا: أنواع الاستراتيجيات

تُصنف أنواع الاستراتيجيات كما يأتي:

١- استراتيجية المنظمة: تُستخدم هذه الاستراتيجية في المؤسسة التي تتكون من وحدات أعمال واقسام متعددة وتعمل في أسواق متعددة، ولها علاقات عمل واسعة ، وهناك مجموعة من اصحاب المصالح المختلفين تبعا لنشاطات ووظائف المنظمة، ويُمكن للمؤسسات تحقيق هذه الاستراتيجية عن طريق مشاركة التقنيات والموارد بين وحدات الأعمال، وزيادة فاعلية رأس المال، وتطوير السمعة القوية للمؤسسة، وتُستخدم أدوات تحليلية مناسبة تبعا لظروف ومتطلبات أداء المؤسسة الاستراتيجي.

\* ٢- أ استراتيجية وحدة الأعمال: تهتم هذا الاستراتيجية بالمنافسة في الأسواق الفردية، ولتطوير هذا النوع من الاستراتيجيات تعتمد المؤسسات على التحليل التنافسي واستكشاف الكفاءات الموجودة في المؤسسة، ومن الأدوات المفيدة في هذه الاستراتيجية: التحليل الرباعي أو ( SWOT لتحديد الفرص والتحديات، والقوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر.

\* الاستراتيجية الوظيفية: تُشير هذه الاستراتيجية إلى مجال وظيفي معين في المؤسسة، وتهتم بتطوير كفاءة مميزة لتزويد وحدة الأعمال بميزة تنافسية، كما تُسمى هذه الاستراتيجية باستراتيجية الأقسام، وهي مصممة لكل وظيفة تنظيمية في المؤسسة وعليه فإنه يكون هناك استراتيجية إنتاج، واستراتيجية تسويق، وأخرى للموارد البشرية وهكذا

\* الاستراتيجية التشغيلية : تُطوّر هذه الاستراتيجية في الوحدات التشغيلية في المؤسسة من قبل مُديري التشغيل، ويُمكن أن تُطوّر الشركة استراتيجية تشغيل لمصنع فيها أو لقسم صغير داخلها، وأحياناً تُطوّر بعض المؤسسات استراتيجية تشغيل لكل مجموعة من الأهداف السنوية في الأقسام.

\*



## سادسا: خصائص الاستراتيجية

يجب أن تتصف الاستراتيجية بعدة خصائص، وهي كالآتي:

- \* القدرة على التعامل مع الأحداث غير المؤكدة والتي تُشكل غالبية بيئة العمل.
- \* القدرة على التعامل مع السلوك المحتمل للعملاء، والمنافسين، وكذلك الموظفين.
- \* القدرة على التعامل مع التطورات طويلة الأجل بدلاً من العمليات الروتينية وهي بذلك تتعامل مع احتمالية الابتكار، أو المنتجات الجديدة، أو أساليب الإنتاج الجديدة، أو الأسواق التي سوف تتطور مستقبلاً.
- \* الشمولية والقدرة على تغطية مجموعة واسعة من الأنشطة التنظيمية.
- \* القدرة على دمج أنشطة التوجيه والتحكم للمستقبل قريب المدى والمستقبل بعيد المدى.
- \* القدرة على وضع إطار للقرارات الإدارية والتي يجب أن تكون متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية

# ثامنا: حالة تطبيقية

## الادارة الاستراتيجية للمعهد العربي للتدريب والبحوث الاحصائية

### الرؤيا

ان يكون المعهد مؤسسة متميزة لتنمية القدرات العربية في المجال الاحصائي والمجالات ذات الصلة.

### الرسالة

المساهمة في الارتقاء بكفاءة منظومة العمل الاحصائي العربي من خلال تطوير ودعم قدرات العاملين عبر البرامج التدريبية والبحوث والاستشارات بقصد الاستجابة لاحتياجات مستخدمي البيانات، وذلك وفقا للمعايير الدولية والممارسات الفضلى ذات الصلة.

### الهدف العام

المساهمة في تنمية وتعزيز القدرات الاحصائية للدول العربية على انتاج ومعالجة وتحليل ونشر الاحصاءات الرسمية وفقا للمعايير المتفق عليها دوليا والممارسات الجيدة لدعم قياس التقدم المحرز نحو اهداف التنمية المستدامة

# تاسعا: حالة تطبيقية

## المبادرات الاستراتيجية:

- تحسين القدرة على التواصل الفعال وزيادة التعريف بالمعهد ...
- توفير البنية التحتية المناسبة لقواعد البيانات والمنصات على الانترنت ...
- تعزيز صورة المعهد لدى المنظمات الدولية كمنظمة عربية متخصصة ...
- تعزيز الإطار التشريعي الذي يؤطر عمل المعهد ...
- اعداد هيكل تنظيمي مناسب لمتطلبات التوظيف واداء الاعمال ...

شكراً لإيمانكم  
نودد بكم بالسلامة  
نلتقي بأذنه تعالى