

UNIT ONE | الوحدة الأولى

مدخل إلى الإدارة والاستراتيجية

Introduction to Management & Strategy

دراسة معمقة في أسس الإدارة الحديثة وبناء الميزة التنافسية المستدامة

An in-depth study of modern management foundations and building sustainable competitive advantage



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



القيادة الاستراتيجية وبناء نماذج الأعمال

برنامج تدريبي تنفيذي لتطوير التفكير الاستراتيجي وبناء نماذج الأعمال القادرة على النمو والاستدامة والميزة التنافسية

تقديم

د. نبيل زهير البابلي

الرئيس التنفيذي للمجموعة الاستشارية للتطوير المؤسسي

يرحب بكم في هذا البرنامج التنفيذي المتخصص الذي يجمع بين عمق التفكير الاستراتيجي وأدوات بناء نماذج الأعمال الحديثة، لتمكين القادة من قيادة مؤسساتهم نحو التميز والنمو المستدام.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

د. نبيل زهير البابلي

الرئيس التنفيذي للمجموعة الاستشارية للتطوير المؤسسي

يتمتع بخبرة استشارية وتدريبية واسعة في مجالات القيادة، الإدارة الاستراتيجية، الحوكمة، التطوير المؤسسي، وبناء النماذج الإدارية والتنظيمية. قدّم برامج ومبادرات تطويرية لقيادات ومؤسسات حكومية وخاصة في مجالات الإدارة والتحول المؤسسي.

المؤهلات العلمية

- ماجستير في الحوكمة
- دكتوراه في التخطيط الاستراتيجي القومي للدولة

الشهادات المهنية الدولية

PMP – CCNA – CCNP – CCA EFQM – GRCP – TOGAF – COBIT

التواصل

✉ ceo@consultancygroups.com

☎ 00905315205330

☎ 0096894611426



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

تعريف بالحضور الكرام

يسعدنا التعرف عليكم في بداية البرنامج... شاركونا من أنتم؟ وماذا تتوقعون من هذه الدورة؟

نرحب بكم في بداية هذا البرنامج التدريبي التنفيذي، ويسعدنا أن نتعرف على المشاركين الكرام وتطلعاتهم لهذه التجربة التعليمية المتميزة.

البلد

من أي دولة أو مدينة تنتمي؟

الاسم

عرّفنا باسمك ومسّمك الوظيفي

التطلعات

ما أهم ما تأمل الاستفادة منه في هذه الدورة؟

المجال المهني

ما القطاع الذي تعمل فيه؟



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

محاور البرنامج التدريبي

يركز البرنامج على ست وحدات مترابطة، تبدأ من تأسيس الفهم الاستراتيجي، وتنتقل إلى التحليل والتصميم وصياغة الخيارات، ثم تنتهي بآليات التنفيذ العملي للاستراتيجية داخل المؤسسة.

الوحدة الثانية

التحليل الاستراتيجي للأعمال

الوحدة الأولى

مدخل إلى الإدارة والاستراتيجية

الوحدة الرابعة

تصميم نموذج العمل التجاري

الوحدة الثالثة

تحليل السوق والمنافسة

الوحدة السادسة

تنفيذ الاستراتيجية

الوحدة الخامسة

الخيار الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

لماذا تفشل الشركات رغم جودة منتجاتها؟

Why Do Companies Fail Despite Quality Products?

Studies indicate that most company failures stem not from weak products or services, but from poor management and the absence of strategic vision.



التركيز على التشغيل | Operational Focus
إهمال التخطيط الاستراتيجي | Neglecting strategic planning



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

لماذا تفشل الشركات رغم جودة منتجاتها؟

Why Do Companies Fail Despite Quality Products?

Studies indicate that most company failures stem not from weak products or services, but from poor management and the absence of strategic vision.



التركيز على التشغيل | Operational Focus
إهمال التخطيط الاستراتيجي | Neglecting strategic planning

قرارات الحدس | Intuition-Based Decisions
بدلاً من البيانات والتحليل | Instead of data and analysis



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

لماذا تفشل الشركات رغم جودة منتجاتها؟

Why Do Companies Fail Despite Quality Products?

Studies indicate that most company failures stem not from weak products or services, but from poor management and the absence of strategic vision.



التركيز على التشغيل | Operational Focus
إهمال التخطيط الاستراتيجي | Neglecting strategic planning

قرارات الحدس | Intuition-Based Decisions
بدلاً من البيانات والتحليل | Instead of data and analysis

غياب الأنظمة | Lack of Systems
ضعف الإجراءات والرقابة | Weak procedures and oversight



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

لماذا تفشل الشركات رغم جودة منتجاتها؟

Why Do Companies Fail Despite Quality Products?

تشير الدراسات إلى أن أغلب حالات تعثر الشركات لا تعود إلى ضعف المنتج أو الخدمة، بل إلى ضعف الإدارة وغياب الرؤية الاستراتيجية.

Studies indicate that most company failures stem not from weak products or services, but from poor management and the absence of strategic vision.



التركيز على التشغيل | Operational Focus

إهمال التخطيط الاستراتيجي | Neglecting strategic planning

قرارات الحدس | Intuition-Based Decisions

بدلاً من البيانات والتحليل | Instead of data and analysis

غياب الأنظمة | Lack of Systems

ضعف الإجراءات والرقابة | Weak procedures and oversight

عدم التكيف | Inability to Adapt

مع تغيرات السوق | With market changes

لشركات الناجحة لا تُبنى على المنتجات فقط، بل على الإدارة القادرة على تحويل الموارد إلى نتائج مستدامة. | Successful companies are not built on products alone, but on management capable of converting resources into sustainable results.

ماهية الإدارة

What is Management?

التعريف التنفيذي

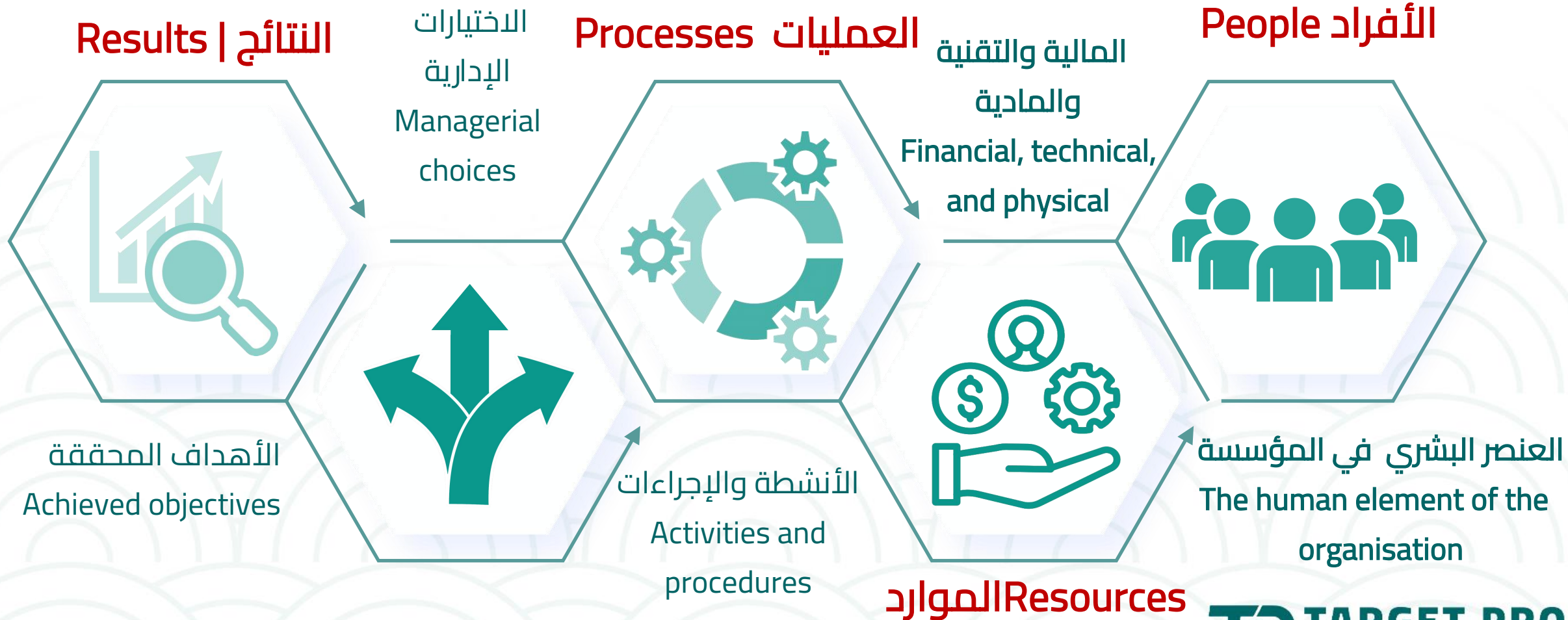
الإدارة هي عملية توظيف الموارد البشرية والمالية والتقنية لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

Management is the process of employing human, financial, and technical resources to achieve organisational goals efficiently and effectively



جوهر الإدارة ليس تنفيذ الأعمال، بل ضمان تحقيق النتائج المستهدفة

عناصر الإدارة الخمسة





Consultant Group
المجموعة الاستشارية

تطور الفكر الإداري | Evolution of Management Thought

الإدارة التقليدية | Traditional Management
التركيز على الرقابة والانضباط | Focus on control and discipline



اتخاذ القرار باستخدام الخطى والمؤشرات الدقيقة



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



تطور الفكر الإداري | Evolution of Management Thought

الإدارة التقليدية | Traditional Management
التركيز على الرقابة والانضباط | Focus on control and discipline

الإدارة السلوكية | Behavioural Management
التركيز على العامل البشري | Focus on the human factor



تطور الفكر الإداري | Evolution of Management Thought

الإدارة التقليدية | Traditional Management
التركيز على الرقابة والانضباط | Focus on control and discipline

الإدارة السلوكية | Behavioural Management
التركيز على العامل البشري | Focus on the human factor

الإدارة الاستراتيجية | Strategic Management
التركيز على المستقبل والميزة التنافسية | Focus on the future and competitive advantage



تطور الفكر الإداري | Evolution of Management Thought

الإدارة التقليدية | Traditional Management
التركيز على الرقابة والانضباط | Focus on control and discipline

الإدارة السلوكية | Behavioural Management
التركيز على العامل البشري | Focus on the human factor

الإدارة الاستراتيجية | Strategic Management
التركيز على المستقبل والميزة التنافسية | Focus on the future and competitive advantage

الإدارة القائمة على البيانات | Data-Driven Management
اتخاذ القرار باستخدام التحليل والمؤشرات | Decision-making using analysis and indicators

كلما تطورت الشركة انتقلت من الإدارة التشغيلية إلى الإدارة الاستراتيجية. | As a company evolves, it transitions from operational to strategic management.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

تطور الفكر الإداري | Evolution of Management Thought

الإدارة التقليدية | Traditional Management

التركيز على الرقابة والانضباط Focus on control and discipline

الإدارة السلوكية | Behavioural Management

التركيز على العامل البشري Focus on the human factor

الإدارة الاستراتيجية | Strategic Management

التركيز على المستقبل والميزة التنافسية Focus on the future and competitive advantage

الإدارة القائمة على البيانات | Data-Driven Management

اتخاذ القرار باستخدام التحليل والمؤشرات Decision-making using analysis and indicators

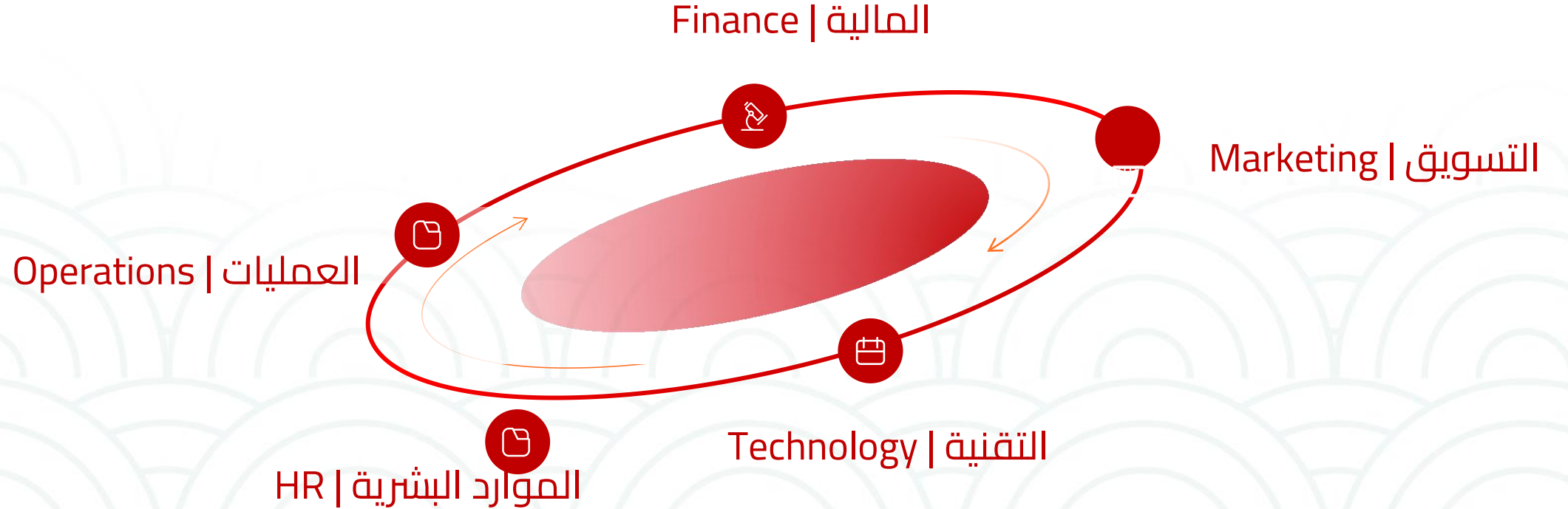


As a company evolves, it transitions from operational to | الرسالة التنفيذية | Executive Message: كلما تطورت الشركة انتقلت من الإدارة التشغيلية إلى الإدارة الاستراتيجية. .strategic management

الإدارة كمنظومة متكاملة | Management as an Integrated System

الإدارة ليست مجموعة أقسام منفصلة، بل نظام مترابط يشمل جميع وظائف المؤسسة.

Management is not a collection of separate departments, but an interconnected system encompassing all organisational functions.



أي خلل في أحد المكونات يؤثر على أداء المؤسسة بالكامل. المدير التنفيذي يجب أن ينظر إلى المؤسسة كنظام متكامل. | Any defect in one component affects the entire organisation's performance. The executive must view the organisation as an integrated system



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



وظائف الإدارة الأساسية | Core Management Functions

التخطيط | Planning

تحديد الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها
Defining goals and the means to achieve them

التنظيم | Organising

توزيع الأدوار والموارد والصلاحيات
Distributing roles, resources, and authorities

القيادة | Leading

تحفيز الأفراد وتوجيههم
Motivating and directing individuals

الرقابة | Controlling

متابعة الأداء وتصحيح الانحرافات
Monitoring performance and correcting deviations

جاح المؤسسة يعتمد على تكامل هذه الوظائف وليس على قوة وظيفة واحدة فقط. | Organisational success depends on the integration of these functions, not the strength of any single one



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



وظيفة التخطيط وأثرها على النجاح

The Planning Function & Its Impact on Success

لماذا التخطيط مهم؟ | Why is Planning Important

✓ يقلل عدم اليقين | Reduces uncertainty

✓ يحدد الأولويات | Defines priorities

✓ يحسن استغلال الموارد | Improves resource utilisation

✓ يرفع جودة القرارات | Enhances decision quality



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



أخطاء شائعة في التخطيط

Common Mistakes

- ❖ التخطيط قصير المدى فقط | Short-term planning only
- ❖ غياب الأهداف الواضحة | Absence of clear objectives
- ❖ عدم ربط الخطط بالموارد | Failure to link plans to resources

كل نمو مستدام يبدأ بخطة واضحة.
Every sustainable growth begins with a clear plan

وظيفة التنظيم وأثرها على الأداء | The Organising Function & Its Impact on Performance

الوصف الوظيفي | Job Description

الهيكل التنظيمي | Org Structure

المسؤوليات | Responsibilities

الصلاحيات | Authorities



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



آثار التنظيم الجيد | Effects of Good Organisation

▪ وضوح الأدوار | Role clarity

▪ تقليل التداخل | Reduced overlap

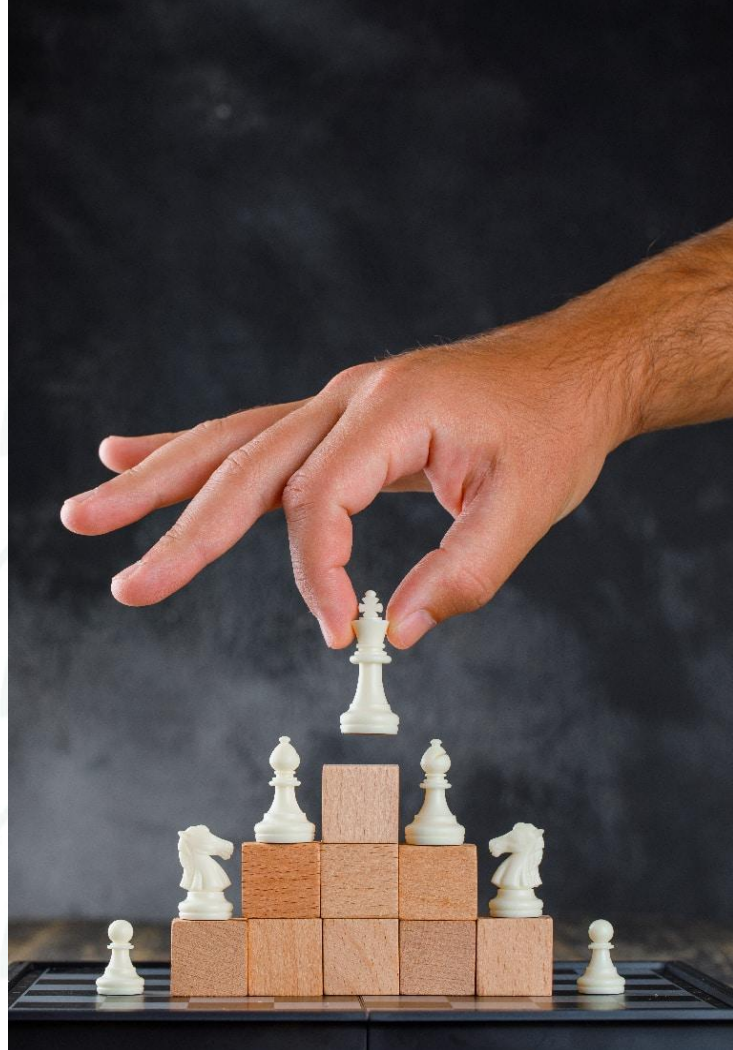
▪ رفع الكفاءة | Increased efficiency

▪ تسريع اتخاذ القرار | Faster decision-making

الفوضى التنظيمية تستهلك النمو وتزيد التكلفة.
.Organisational chaos consumes growth and increases costs



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



وظيفة القيادة وبناء ثقافة الأداء

The Leadership Function & Building a Performance Culture

دور القيادة | Role of Leadership

- توجيه الأفراد | Directing individuals
- بناء الالتزام | Building commitment
- إدارة التغيير | Managing change
- صناعة الثقافة المؤسسية | Shaping organisational culture

الأنظمة تدير العمليات، أما القيادة فتدير البشر. | Systems manage processes; leadership manages people



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



خصائص القائد الفعال

Traits of an Effective Leader

▪ الرؤية | Vision

▪ التأثير | Influence

▪ التواصل | Communication

▪ الحسم | Decisiveness



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

وظيفة الرقابة وتحقيق النتائج

الرقابة هي متابعة الأداء الفعلي ومقارنته بالمخطط لضمان تحقيق الأهداف.



مؤشرات الأداء
KPI

قياس الأداء
الكمي
Quantitative
performance
measurement

تقارير دورية
لأداء
Periodic
performance
reports

التقارير |
Reports

التدقيق
الداخلي |
Internal
Audit

فحص الأنظمة
والإجراءات
Examining
systems and
procedures

مراجعة منتظمة
للنتائج
Regular results
review

الاجتماعات
الدورية |
Periodic
Meetings

ما لا يمكن قياسه لا يمكن تحسينه. | What cannot be measured cannot be improved.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

العلاقة بين الإدارة والربحية | The Relationship Between Management & Profitability

رفع الإنتاجية | Raising Productivity

تحسين مخرجات العمل | Improving work outputs





Consultant Group
المجموعة الاستشارية

العلاقة بين الإدارة والربحية | The Relationship Between Management & Profitability

رفع الإنتاجية | Raising Productivity

تحسين مخرجات العمل | Improving work outputs

خفض التكاليف | Reducing Costs

ترشييد الإنفاق | Rationalising expenditure





Consultant Group
المجموعة الاستشارية

العلاقة بين الإدارة والربحية | The Relationship Between Management & Profitability



رفع الإنتاجية | Raising Productivity

تحسين مخرجات العمل Improving work outputs

خفض التكاليف | Reducing Costs

ترشيد الإنفاق Rationalising expenditure

تحسين الجودة | Improving Quality

رفع مستوى الخدمة Elevating service standards



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

العلاقة بين الإدارة والربحية | The Relationship Between Management & Profitability



رفع الإنتاجية | Raising Productivity

تحسين مخرجات العمل | Improving work outputs

خفض التكاليف | Reducing Costs

ترشيد الإنفاق | Rationalising expenditure

تحسين الجودة | Improving Quality

رفع مستوى الخدمة | Elevating service standards

رضا العملاء | Customer Satisfaction

زيادة الولاء والاحتفاظ | Increasing loyalty and retention



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

العلاقة بين الإدارة والربحية | The Relationship Between Management & Profitability



رفع الإنتاجية | Raising Productivity

تحسين مخرجات العمل | Improving work outputs

خفض التكاليف | Reducing Costs

ترشيد الإنفاق | Rationalising expenditure

تحسين الجودة | Improving Quality

رفع مستوى الخدمة | Elevating service standards

رضا العملاء | Customer Satisfaction

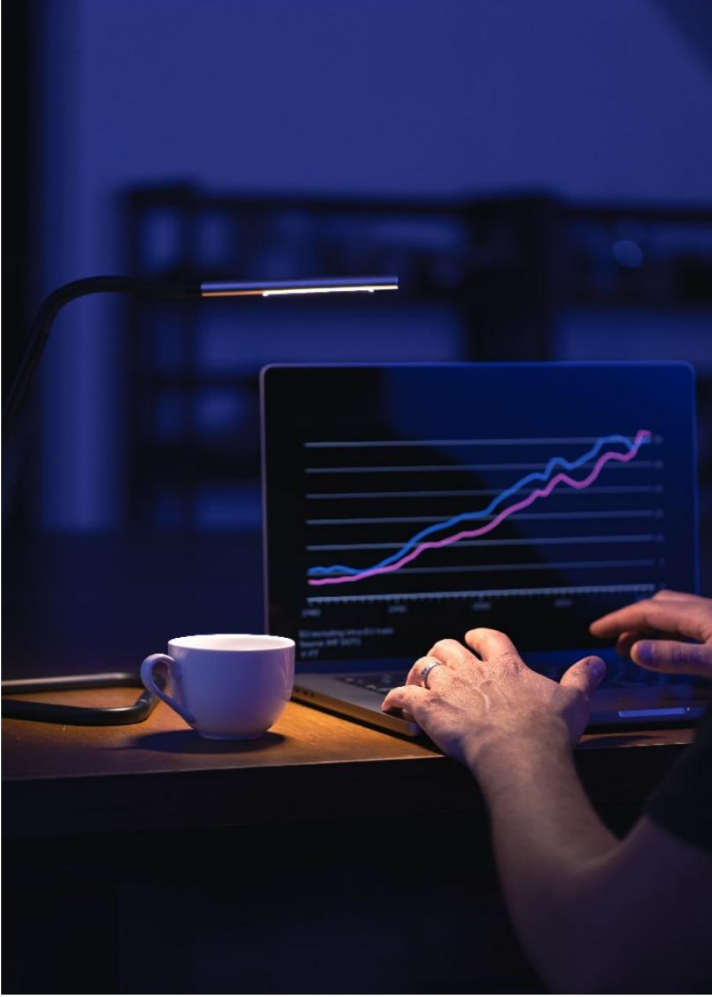
زيادة الولاء والاحتفاظ | Increasing loyalty and retention

استدامة النمو | Sustainable Growth

نمو طويل الأمد | Long-term growth

Practical Example

■ مثال عملي



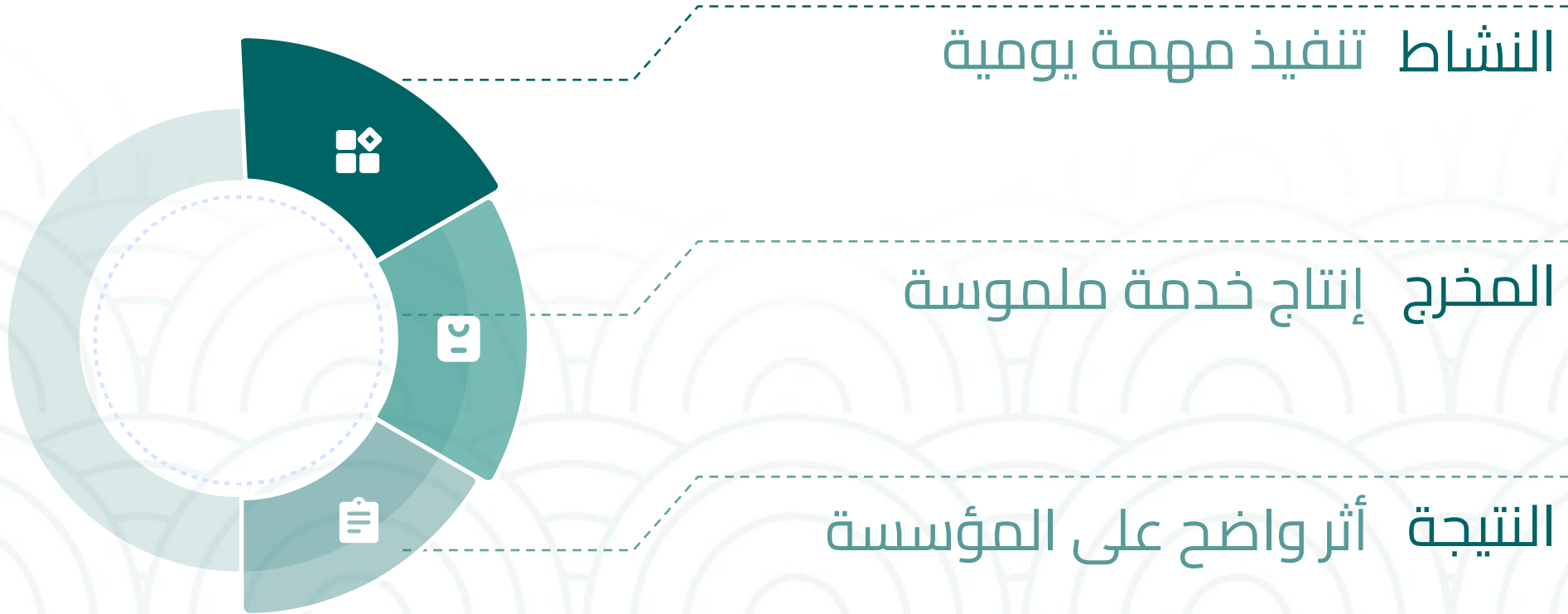
شركة تحقق نمواً في المبيعات بنسبة 20%
لكنها تعاني من ضعف الإدارة، قد تواجه
تراجعاً في الأرباح رغم زيادة الإيرادات.

A company achieving 20% sales growth
but suffering from poor management may
face declining profits despite rising
revenues.

الإدارة الجيدة لا تزيد الإيرادات فقط، بل تحسن جودة الأرباح واستدامتها. | Good management not only increases revenues but improves the quality and sustainability of profits

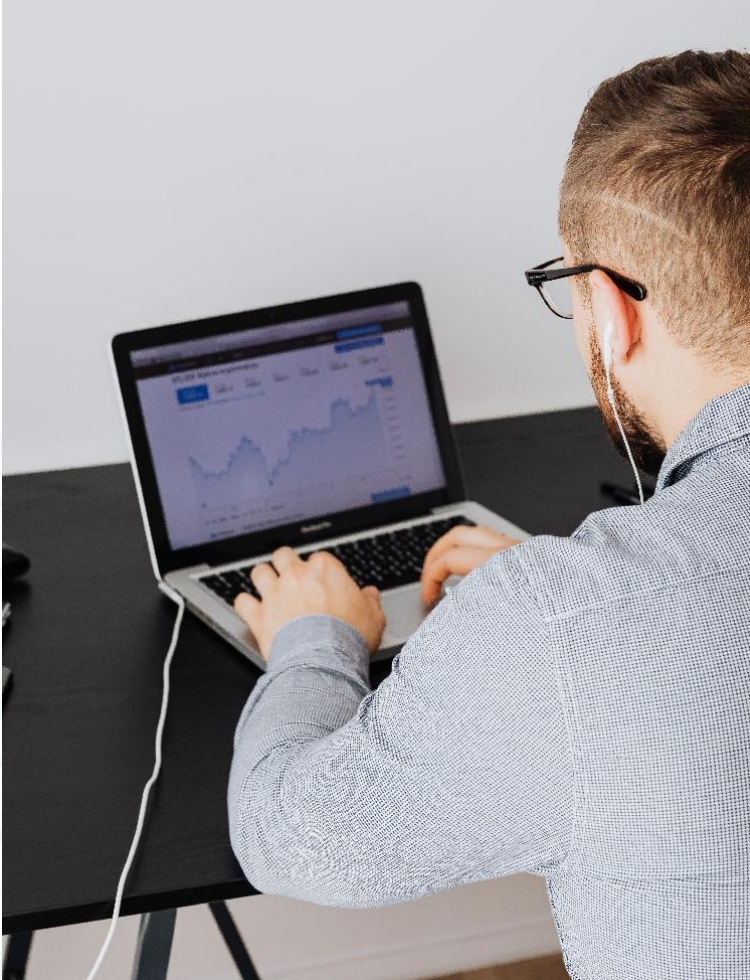
الإدارة القائمة على النتائج | Results-Based Management

تركز الإدارة الحديثة على النتائج النهائية وليس فقط على الأنشطة المنفذة.
Modern management focuses on final results, not merely on activities performed





Consultant Group
المجموعة الاستشارية



Example

■ مثال

تنفيذ حملة تسويقية = نشاط | الحصول
على 500 عميل محتمل = مخرج | زيادة
المبيعات 15% = نتيجة

Running a marketing campaign =
leads = Output | 500 Activity | Gaining
Result = %15 Increasing sales by

المدير الناجح يقيس النتائج لا حجم العمل المنجز. | The successful manager measures results, not the volume of work completed.

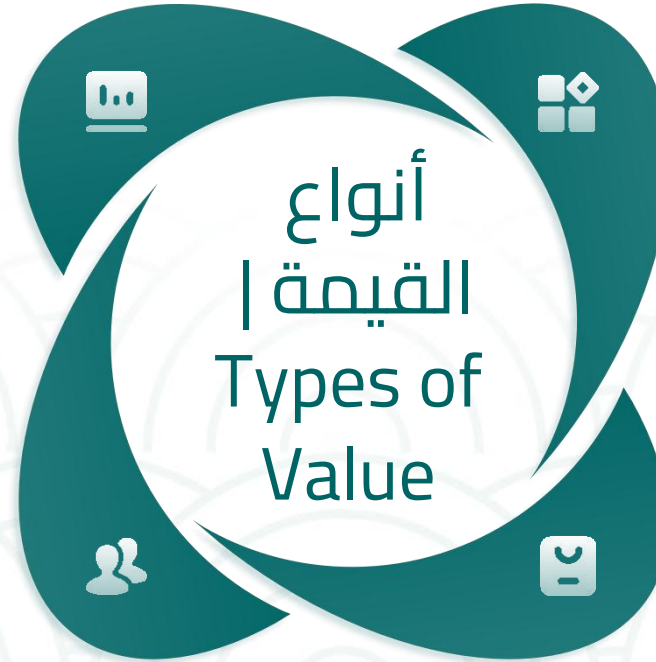
الإدارة القائمة على القيمة | Value-Based Management

هدف المؤسسة ليس تحقيق الإيرادات فقط بل خلق قيمة مستدامة لجميع أصحاب المصلحة.

The organisation's goal is not merely to generate revenues, but to create sustainable value for all stakeholders

■ قيمة للمساهمين | Value
for shareholders

■ قيمة للمجتمع |
Value for society



■ قيمة للعملاء | Value for
customers

■ قيمة للموظفين | Value
for employees

الشركات المستدامة تركز على خلق القيمة قبل تعظيم الأرباح. | Sustainable companies focus on
creating value before maximising profits



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



Value Indicators | مؤشرات القيمة

✓ رضا العملاء | Customer satisfaction

✓ الربحية | Profitability

✓ الحصة السوقية | Market share

✓ ولاء العملاء | Customer loyalty

الشركات المستدامة تركز على خلق القيمة قبل تعظيم الأرباح. | Sustainable companies focus on
.creating value before maximising profits

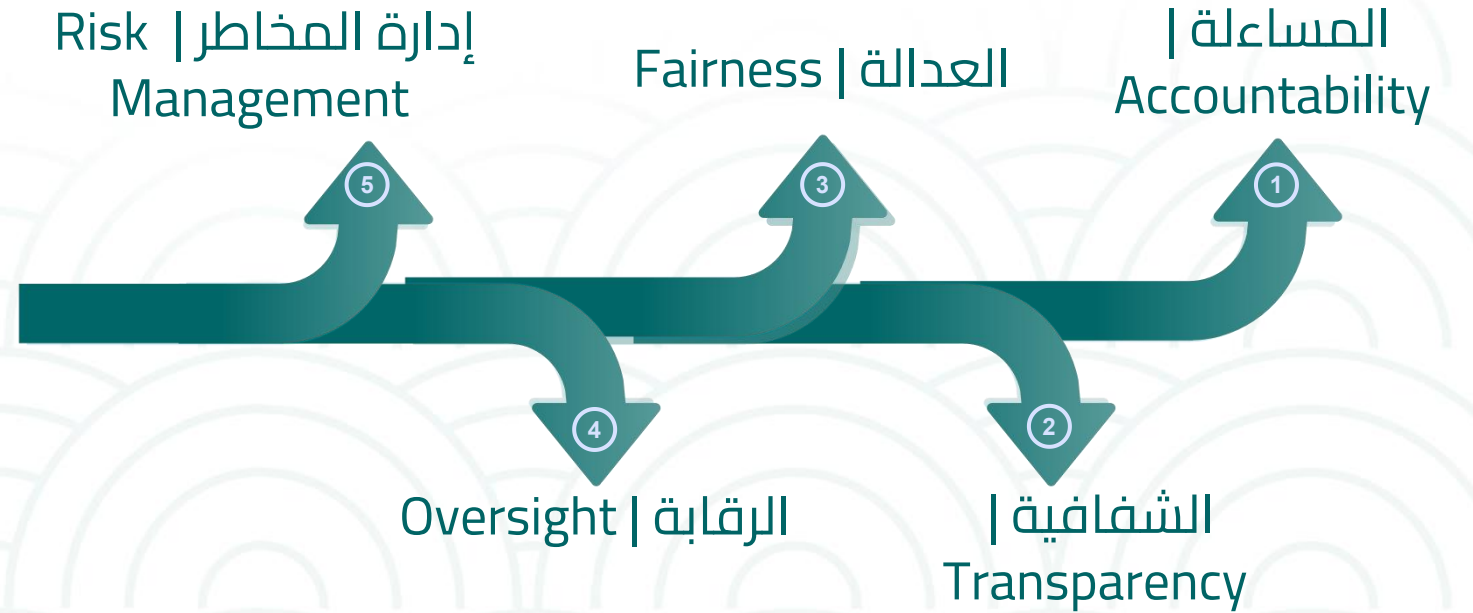
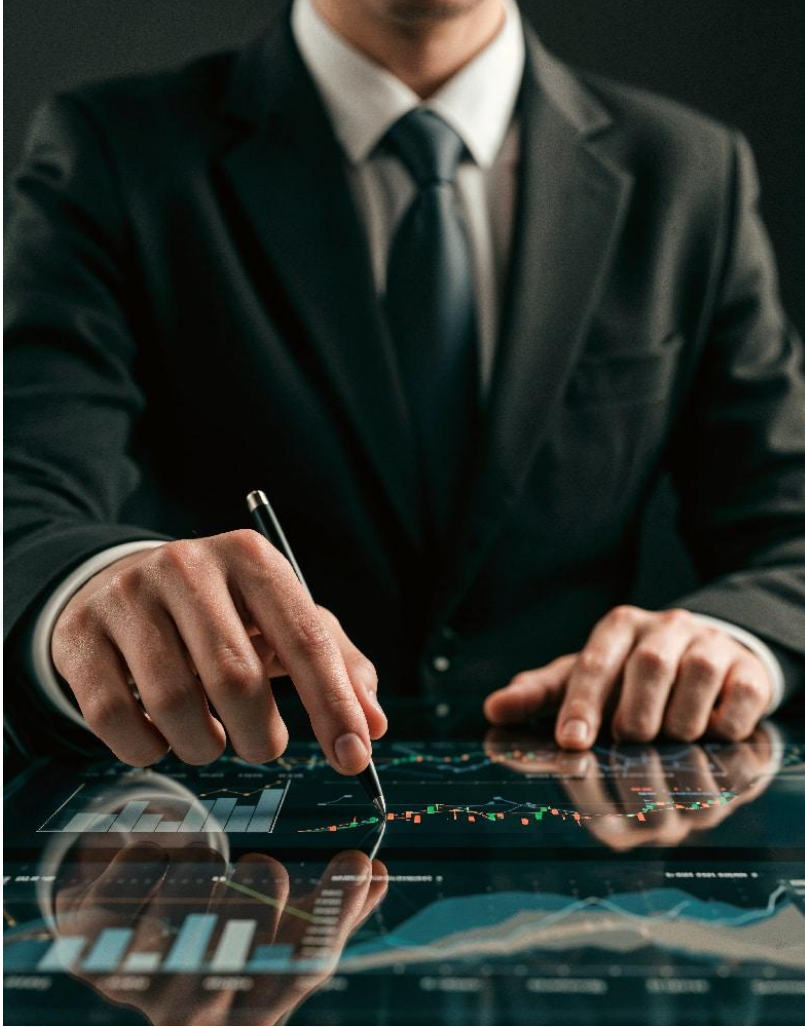


Consultant Group
المجموعة الاستشارية

الإدارة والحوكمة المؤسسية

Management & Corporate Governance

الحوكمة هي الإطار الذي يضمن توجيه المؤسسة وإدارتها بطريقة مسؤولة وشفافة.
Governance is the framework that ensures the organisation is directed and managed
in a responsible and transparent manner



كلما نمت الشركة زادت الحاجة إلى الحوكمة. | As a company grows, the need for governance increases



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

الإدارة وإدارة المخاطر | Management & Risk Management

المخاطر هي الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة.

Risks are potential events that may affect the achievement of organisational objectives

أنواع المخاطر | Types of Risks

تشغيلية | Operational

استراتيجية | Strategic

قانونية | Legal

مالية | Financial

تقنية | Technical

الإدارة الفعالة لا تتجنب المخاطر بل تديرها. | Effective management does not avoid risks — it manages them





Consultant Group
المجموعة الاستشارية

الإدارة وإدارة المخاطر | Management & Risk Management



لإدارة الفعالة لا تتجنب المخاطر بل تديرها. | it manages them — Effective management does not avoid risks



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

لماذا تفشل الإدارات التنفيذية؟ | Why Do Executive Managements Fail



غياب الرؤية | Lack of Vision

ضعف التخطيط | Weak Planning

ضعف التفويض | Poor Delegation

قرارات متسارعة | Hasty Decisions

مقاومة التغيير | Resistance to Change

ضعف التواصل | Poor Communication



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



مؤشرات الخطر | Warning Indicators

زيادة دوران الموظفين | Increased employee turnover

انخفاض الإنتاجية | Declining productivity

تكرار الأزمات | Recurring crises

فشل الإدارة غالباً يسبق فشل الشركة. | Management failure typically precedes
.company failure



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

المدير الفعال أم المدير المشغول؟ | The Effective Manager vs. The Busy Manager



المدير المشغول

LARGE
BOLD
BOLD

يتدخل في كل شيء،
يركز على التفاصيل،
يصنع الاختناقات



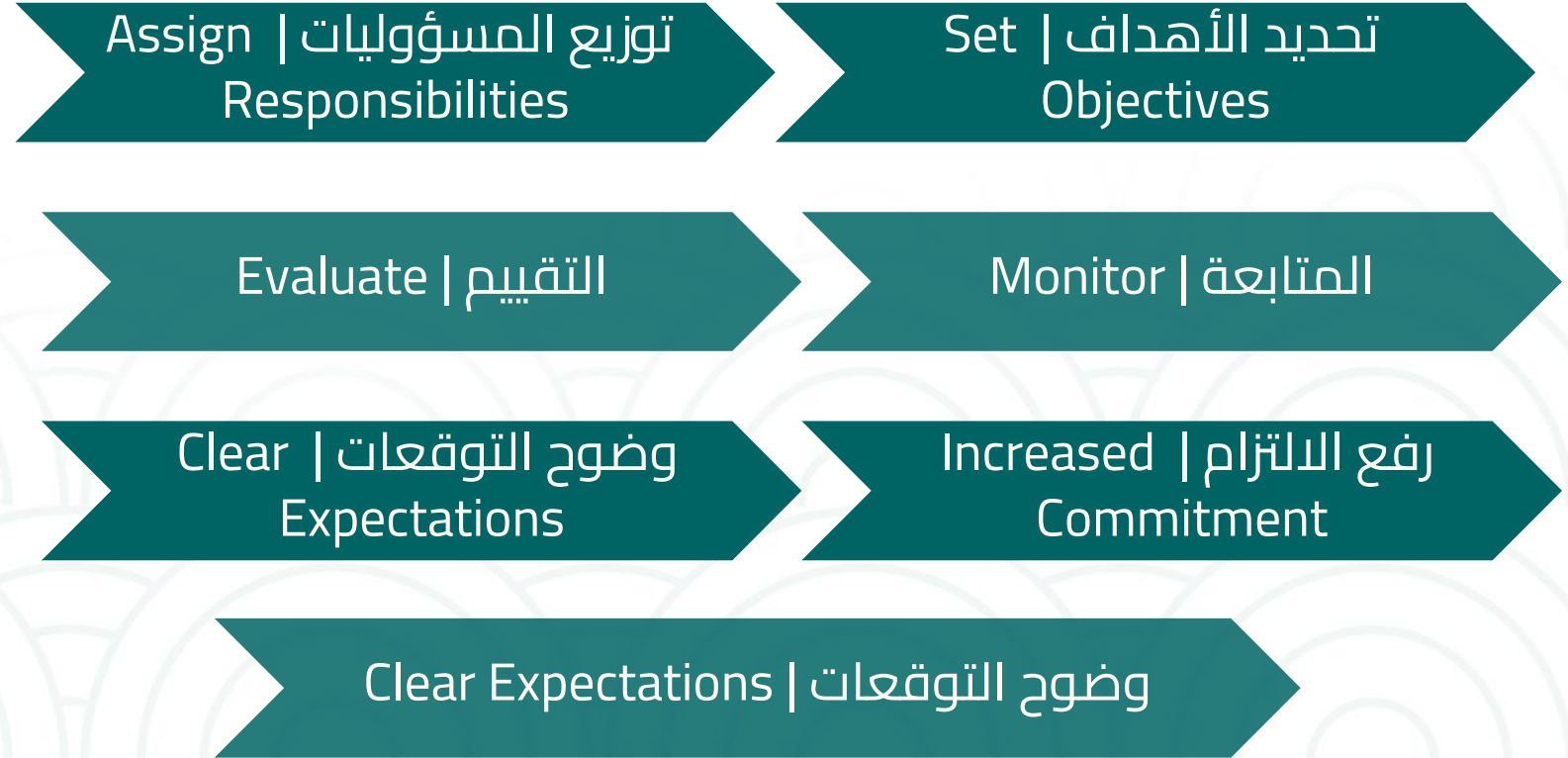
المدير الفعال

LARGE
BOLD
BOLD

يحدد الأولويات
، يفوض بذكاء ،
يركز على النتائج

الإدارة بالأهداف | (Management by Objectives (MBO

إدارة الأداء من خلال أهداف واضحة ومتفق عليها بين الإدارة والموظفين.
Managing performance through clear, mutually agreed-upon objectives between management and employees



الأهداف الواضحة تخلق فرقاً واضحاً في الأداء. | Clear objectives create a clear difference in performance.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



الإدارة بالاستثناء | Management by Exception

تركيز الإدارة العليا على الانحرافات المهمة فقط، وترك الأمور الاعتيادية تسير بشكل طبيعي.

Focusing senior management only on significant deviations, allowing routine matters to proceed normally.

المزايا | Advantages

- توفير الوقت | Saves time
- التركيز على الأولويات | Focus on priorities
- سرعة التدخل | Rapid intervention



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

التطبيقات | Applications



مؤشرات الأداء | Performance indicators

التقارير التنفيذية | Executive reports

لوحات المتابعة | Monitoring dashboards

ليس من الضروري متابعة كل شيء بنفس الدرجة. | It is not necessary to monitor everything with the same level of attention



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



الإدارة الرشيقة | Lean Management

تعظيم القيمة وتقليل الهدر في جميع عمليات المؤسسة.

Maximising value and minimising waste across all organisational processes.

المخزون | Inventory

الوقت | Time

الأخطاء | Defects

الحركة | Motion

خفض التكلفة | Cost
Reduction

الانتظار | Waiting

تحسين الإنتاجية |
Productivity Enhancement

رفع الجودة | Quality
Improvement

كل عملية لا تضيف قيمة يجب مراجعتها. | Every process that does not add value must be reviewed



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

من عقلية المؤسس إلى عقلية المدير التنفيذي | From Founder Mindset to Executive Mindset



خصائص المؤسس

الإعتماد على إتخاذ جميع القرارات
التركيز على المبيعات



خصائص المدير التنفيذي

بناء الأنظمة , تطوير القيادات, إدارة
النمو , التفكير طويل المدى



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

ما هو التشغيل؟ | What is Operations?

التشغيل هو إدارة الأنشطة اليومية اللازمة لاستمرار العمل وتقديم الخدمات والمنتجات.
Operations is the management of daily activities necessary for business continuity
and the delivery of services and products

الإنتاج | Production

تصنيع المنتجات

Manufacturing products

التوزيع | Distribution

إيصال المنتجات للعملاء

Delivering products to customers

خدمة العملاء | Service Customer

التعامل المباشر مع العملاء

Direct customer interaction

المشتريات | Procurement

تصنيع المنتجات

Manufacturing products

الانغماس في التشغيل يمنع التفكير بالمستقبل، التشغيل يحافظ على الحاضر. | Immersion in operations prevents thinking about the future. Operations preserves the present

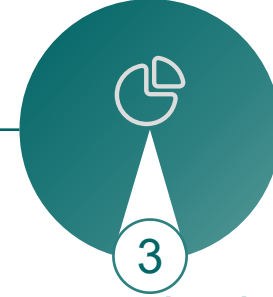
ما هي الإدارة؟ | What is Management

تنسيق الموارد لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.
Coordinating resources to achieve organisational objectives
efficiently and effectively



التحسين |
Improvement

تطوير العمليات
باستمرار
Continuously
improving
processes



المتابعة |
Monitoring

قياس الأداء
الفعلي
Measuring
actual
performance



التنظيم |
Organising

هيكلية الموارد
والأدوار
Structuring
resources and
roles



التخطيط |
Planning

تحديد الأهداف
والمسارات
Defining goals
and pathways



الإدارة تنظم الحاضر وتبني الكفاءة. | Management organises the present and builds efficiency



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

ما هي الاستراتيجية؟ | What is Strategy



● أين نحن الآن؟ | Where Are We Now

التحليل الاستراتيجي

Strategic analysis

● إلى أين نريد الوصول؟ | Where Do We Want to Be

الرؤية والأهداف

Vision and objectives

● كيف سنصل؟ | How Will We Get There

الخيارات الاستراتيجية

Strategic choices

الاستراتيجية تصنع المستقبل. | Strategy creates the future.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

مقارنة بين التشغيل والإدارة والاستراتيجية

Comparison: Operations, Management & Strategy

المحور	التشغيل	الإدارة	الاستراتيجية
الأفق الزمني	يومي	متوسط الأجل	طويل الأجل
التركيز	الأنشطة	الكفاءة	لنمو والميزة التنافسية
الهدف	الاستمرارية	التحسين	التفوق
مستوى القرار	تشغيلي	إداري	استراتيجي



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

مستويات اتخاذ القرار داخل المؤسسة

Decision-Making Levels Within the Organisation



نوع القرار يجب أن يتناسب مع المستوى الإداري. | The type of decision must match the management level



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



صناعة القرار الإداري

Managerial Decision-Making

تحديد المشكلة

تعريف ونطاق القضية

جمع المعلومات

تجميع البيانات والحقائق

تحليل البدائل

مقارنة الخيارات الممكنة

تحليل البدائل

مقارنة الخيارات الممكنة

القرارات الجيدة هي نتاج عملية منهجية. | Good decisions are the product of a systematic process.

اتخاذ القرار المبني على البيانات

Data-Driven Decision-Making

لماذا البيانات مهمة؟ | Why Does Data Matter؟

✓ تقليل التحيز | Reduces bias

✓ زيادة الدقة | Increases accuracy

✓ تحسين التوقعات | Improves forecasting

في الإدارة الحديثة البيانات تتفوق على الحدس.

In modern management, data outperforms intuition.





Consultant Group
المجموعة الاستشارية



مصادر البيانات | Data Sources

- التقارير المالية | Financial reports
- بيانات العملاء | Customer data
- مؤشرات الأداء | Performance indicators



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

التحيزات الإدارية في اتخاذ القرار | Managerial Biases in Decision-Making



التحيز للتجارب السابقة | Anchoring Bias

الاعتماد المفرط على التجارب السابقة في تقييم المواقف الجديدة.
Over-relying on past experiences when evaluating new situations

التحيز للتجارب السابقة | Anchoring Bias

المبالغة في تقدير القدرات والتوقعات.
Overestimating capabilities and expectations

تحيز التأكيد | Confirmation Bias

البحث عن المعلومات المؤيدة للرأي المسبق فقط.
Seeking only information that confirms pre-existing opinions

النتائج | Consequences: قرارات غير دقيقة وخسارة فرص. | Inaccurate decisions and missed opportunities



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

إدارة الأولويات التنفيذية | Managing Executive Priorities

الموارد محدودة بينما الفرص والمطالب كثيرة — لذا يجب اختيار الأولويات بعناية.

.therefore priorities must be chosen carefully — Resources are limited while opportunities and demands are many

الاستعجال | Urgency

ما مدى الإلحاح؟
How urgent is it

التأثير | Impact

ما هو الأثر المتوقع؟
What is the expected impact

المخاطر | Risks

ما المخاطر المرتبطة؟
What risks are associated

العائد | Return

ما العائد المتوقع؟
What is the expected return

الرسالة التنفيذية | Executive Message: النجاح يعتمد على اختيار ما يجب فعله وما يجب تجاهله. | Success depends on choosing what to do and what to ignore.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

مصفوفة أيزنهاور للأولويات



الإدارة الذكية تركز على المهم قبل أن يصبح عاجلاً. | Smart management focuses on the important before it becomes urgent.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



دورة حياة الشركات | Business Life Cycle

تمر جميع الشركات بمراحل نمو متعاقبة، ولكل مرحلة تحدياتها الإدارية والاستراتيجية المختلفة.

All companies pass through successive growth stages, each with its own distinct managerial and strategic challenges.

النمو — Growth

زيادة المبيعات والموظفين
Increasing sales and staff

التأسيس — Startup

البداية والإثبات
Beginning and validation

النضج — Maturity

استقرار العمليات
Operational stability

التوسع — Expansion

أسواق وفروع جديدة
New markets and branches

التجديد أو التراجع | Renewal / Decline

إعادة الاختراع أو الانحدار
Reinvention or decline

الاستراتيجيات الناجحة تختلف باختلاف المرحلة التي تمر بها الشركة. | Successful strategies differ according to the stage the company is in

مرحلة التأسيس: التحديات الحقيقية | The Startup Stage: Real Challenges

الخصائص | Characteristics

✓ محدودة الموارد | Limited resources

✓ الاعتماد على المؤسس | Founder dependency

✓ ضعف الأنظمة | Weak systems

✓ عدم استقرار التدفقات النقدية | Unstable cash flows





Consultant Group
المجموعة الاستشارية



الأولويات | Priorities

■ إثبات جدوى المنتج | Proving product viability

■ اكتساب العملاء | Acquiring customers

■ تحقيق التدفق النقدي | Achieving cash flow

في هذه المرحلة يكون البقاء أهم من التوسع.
At this stage, survival is more important than expansion



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

مرحلة النمو: بداية التعقيد الإداري

The Growth Stage: The Beginning of Managerial Complexity

الخصائص | Characteristics

✓ زيادة المبيعات | Increasing sales

✓ زيادة عدد الموظفين | Growing headcount

✓ توسع العمليات | Expanding operations





Consultant Group
المجموعة الاستشارية



المخاطر | Risks

▪ فقدان السيطرة | Loss of control

▪ ضعف التواصل | Poor communication

▪ قرارات غير منظمة | Unstructured decisions

الرسالة التنفيذية | Executive Message: النمو السريع دون أنظمة قد يتحول إلى أزمة. | Rapid growth without systems can turn into a crisis.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



مرحلة التوسع: اختبار القدرة المؤسسية

The Expansion Stage: Testing Institutional Capacity

فتح فروع جديدة | Opening New Branches

التوسع الجغرافي | Geographic expansion

دخول أسواق جديدة | Entering New Markets

التنوع الجغرافي والقطاعي | Geographic and

تنويع المنتجات | Product Diversification

توسيع المحفظة | Expanding the portfolio



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



التحديات | Challenges

■ الحفاظ على الجودة | Maintaining quality

■ إدارة الموارد | Managing resources

توحيد السياسات | Standardising policies

الرسالة التنفيذية | Executive Message: التوسع يحتاج إلى مؤسسة قوية وليس إلى مبيعات قوية فقط. Expansion requires a strong institution, not just strong sales.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

مرحلة النضج: المحافظة على التنافسية

The Maturity Stage: Maintaining Competitiveness

الخصائص | Characteristics

■ استقرار العمليات | Operational stability

■ وضوح الهيكل التنظيمي | Clear organisational structure

■ استقرار الإيرادات | Revenue stability





Consultant Group
المجموعة الاستشارية



التحديات | Challenges

■ مقاومة التغيير | Resistance to change

■ انخفاض الابتكار | Declining innovation

■ زيادة المنافسة | Increasing competition

الرسالة التنفيذية | Executive Message: أكبر خطر في مرحلة النضج هو الشعور الزائف بالأمان. | The greatest risk in the maturity stage is a false sense of security.

مرحلة التراجع والانحدار | The Decline Stage

المؤشرات | Indicators

- Declining sales | انخفاض المبيعات

- Losing customers | فقدان العملاء

- Declining profitability | انخفاض الربحية

- Talent exodus | خروج الكفاءات





Consultant Group
المجموعة الاستشارية



الأسباب | Causes

■ غياب الابتكار | Absence of innovation

■ ضعف القيادة | Weak leadership

■ تغيرات السوق | Market changes

الرسالة التنفيذية | Executive Message: التراجع يبدأ تدريجياً قبل أن يظهر في النتائج المالية. | Decline begins gradually before it appears in financial results.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

نموذج غرينر للنمو | Greiner Growth Model

كل مرحلة نمو تخلق أزمة جديدة تتطلب أسلوب إدارة مختلفاً.

.Each growth stage creates a new crisis that requires a different management approach

أزمة الاستقلالية | Autonomy Crisis

الحاجة إلى تفويض الصلاحيات
Need to delegate authority

أزمة القيادة | Leadership Crisis

الحاجة إلى قيادة محترفة
Need for professional leadership

أزمة البيروقراطية | Bureaucracy Crisis

الحاجة إلى المرونة | Need for flexibility

أزمة الرقابة | Control Crisis

الحاجة إلى أنظمة رقابة | Need for control systems

أزمة التعاون | Collaboration Crisis

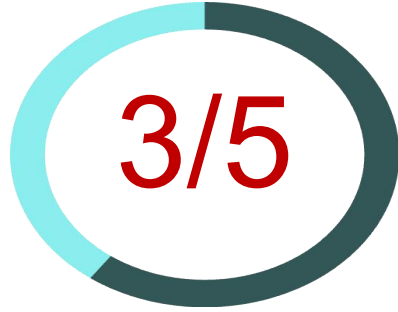
الحاجة إلى ثقافة تعاون | Need for a collaborative culture

النمو لا يحل المشكلات بل يخلق مشكلات أكثر تعقيداً. | Growth does not solve problems — it creates more complex ones

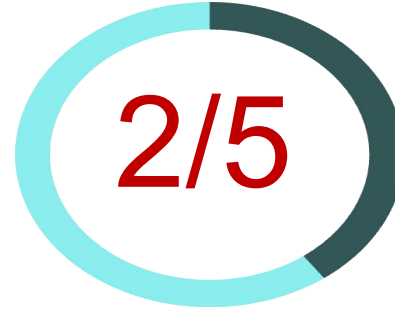


Consultant Group
المجموعة الاستشارية

متى تكون الشركة جاهزة للتوسع؟ | When is a Company Ready to Expand



Healthy Cash Flows | تدفقات نقدية صحية |
إجراءات موثقة وقابلة للتكرار
Documented and repeatable procedures



Healthy Cash Flows | تدفقات نقدية صحية |
سيولة كافية للتوسع
Sufficient liquidity for expansion



Stable Profitability | ربحية مستقرة |
أرباح متسقة عبر الزمن
Consistent profits over time



Stable Customer Base | قاعدة عملاء مستقرة |
ولاء وتكرار الشراء
Loyalty and repeat purchases



Qualified Leaders | قيادات مؤهلة |
فريق قيادي قادر على الإدارة
A leadership team capable of management

التوسع قرار استراتيجي وليس مكافأة على النجاح. | Expansion is a strategic decision, not a reward for success.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

أخطاء التوسع الشائعة | Common Expansion Mistakes



التوسع قبل الجاهزية | Expanding Before Readiness

الدخول في مراحل جديدة قبل استقرار الأساس
Entering new stages before the foundation is stable

فتح فروع كثيرة بسرعة | Opening Too Many Branches Too Quickly

تمدد يفوق القدرة الإدارية
Expansion that exceeds managerial capacity

التوسع بالديون المفرطة | Expanding with Excessive Debt

تحميل الشركة أعباء مالية غير محتملة
Burdening the company with unbearable financial obligations

دخول أسواق غير مألوفة | Entering Unfamiliar Markets

المغامرة دون دراسة كافية
Venturing without adequate study

أغلب حالات التعثر ناتجة عن سوء إدارة النمو. | Most business failures result from poor growth management.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



من شركة يديرها المؤسس إلى مؤسسة مستدامة

From Founder-Led Company to Sustainable Institution

..... • بناء القيادات



..... • بناء الأنظمة

..... • توزيع
الصلاحيات

..... • إنشاء
الحكومة

التحدي | Challenge: الانتقال من "أنا أدير كل شيء" إلى "المؤسسة تدير نفسها".
".The transition from "I manage everything" to "the institution manages itself"

الرسالة التنفيذية | Executive Message: استدامة الشركة تبدأ عندما تستطيع العمل دون وجود المؤسس يومياً.
.Company sustainability begins when it can operate without the founder's daily presence



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



ما هي الاستراتيجية؟ | What is Strategy؟

الاستراتيجية هي مجموعة القرارات التي تحدد الاتجاه طويل المدى للمؤسسة وكيفية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
Strategy is the set of decisions that define the long-term direction of the organisation and how to achieve a sustainable competitive advantage.

الاختيار | Choice

تحديد ما نفعله وما لا نفعله
Deciding what to do and what not to do

الاتجاه | Direction

تحديد المسار الاستراتيجي
Defining the strategic path

التنفيذ | Execution

تحويل الخطط إلى نتائج
Converting plans into results

التمييز | Differentiation

بناء ميزة تنافسية فريدة
Building a unique competitive advantage

الرسالة التنفيذية | Executive Message: الاستراتيجية هي فن الاختيار قبل أن تكون فن التخطيط. | Strategy is the art of choosing before it is the art of planning.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

لماذا تحتاج الشركات إلى استراتيجية؟

Why Do Companies Need a Strategy

تحديد وجهة المؤسسة بوضوح
Clearly defining the organisation's destination

توضيح الاتجاه |
Direction

إطار مرجعي لاتخاذ القرارات
A reference framework for decision-making

تحسين القرارات |
Decisions

توجيه الموارد نحو الأولويات
Directing resources towards priorities

تخصيص الموارد |
Resources

بناء موقع تنافسي قوي
Building a strong competitive position

مواجهة المنافسة |
Competition

الاستعداد للتحديات المستقبلية
Preparing for future challenges

إدارة المخاطر |
Risks



الشركات التي لا تمتلك استراتيجية تصبح جزءاً من استراتيجية منافسيها.
.Companies without a strategy become part of their competitors' strategy



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

الفرق بين الرؤية والرسالة والاستراتيجية

Vision vs. Mission vs. Strategy

الرؤية	الرسالة	الإستراتيجية
إلى أين تريد الوصول؟ Where do we want to be?	لماذا وجدت المؤسسة Where do we want to be?	كيف سنصل How will we get there?
الصورة المستقبلية المنشودة للمؤسسة The desired future image of the organisation	الغرض الجوهري من وجود المؤسسة The core purpose of the organisation's existence	الخطة لتحقيق الرؤية The plan to achieve the vision

الخلط بين هذه المفاهيم من أكثر الأخطاء الإدارية شيوعاً. | Confusing these concepts is one of the most common managerial mistakes.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



الميزة التنافسية

القدرة على تقديم قيمة أفضل من المنافسين بشكل مستدام.

.The ability to deliver superior value compared to competitors in a sustainable manner

التكلفة الأقل | Lower Cost

تقديم نفس القيمة بتكلفة أقل Delivering the same value at lower cost

ميزة التنافسية هي أساس الربحية طويلة المدى. | Competitive advantage is the foundation of long-term profitability



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



الميزة التنافسية

القدرة على تقديم قيمة أفضل من المنافسين بشكل مستدام.

.The ability to deliver superior value compared to competitors in a sustainable manner

التكلفة الأقل | Lower Cost

تقديم نفس القيمة بتكلفة أقل Delivering the same value at lower cost

الجودة الأعلى | Higher Quality

تفوق في المنتج أو الخدمة Superiority in product or service

تجربة العميل | Customer Experience

ميزة التنافسية هي أساس الربحية طويلة المدى. | Competitive advantage is the foundation of long-term profitability



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



الميزة التنافسية

القدرة على تقديم قيمة أفضل من المنافسين بشكل مستدام.

.The ability to deliver superior value compared to competitors in a sustainable manner

التكلفة الأقل | Lower Cost

تقديم نفس القيمة بتكلفة أقل Delivering the same value at lower cost

الجودة الأعلى | Higher Quality

تفوق في المنتج أو الخدمة Superiority in product or service

الابتكار | Innovation

حلول جديدة وفريدة New and unique solutions

ميزة التنافسية هي أساس الربحية طويلة المدى. | Competitive advantage is the foundation of long-term profitability



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

الكفاءات الجوهرية | Core Competencies



التكنولوجيا
|
Technology

المعرفة
المتخصصة
|
Specialised
Knowledge

العلامة
التجارية |
Brand

شبكة
العلاقات |
Network

النمو المستدام يبنى على الكفاءات الجوهرية لا على الفرص المؤقتة. | Sustainable growth is built on core competencies, not temporary opportunities



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

خلق القيمة | Value Creation

ما القيمة التي نقدمها ؟ ؟ What Value Do We Deliver ?

توفير وقت | Saving Time

تسريع العمليات والمهام
Accelerating processes and tasks

حل مشكلة | Solving a Problem

معالجة نقطة ألم حقيقية
Addressing a real pain point

تحسين تجربة | Improving
Experience

رفع مستوى رضا العميل
Elevating customer satisfaction

خفض تكلفة | Reducing Cost

تقليل الإنفاق للعميل
Reducing expenditure for the customer

العملاء لا يشترون المنتجات بل يشترون القيمة.
they buy value — Customers do not buy products



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

مقدمة في التخطيط الاستراتيجي | Introduction to Strategic Planning



التخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية لتحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وتحقيق أهدافها.
Strategic planning is a systematic process for defining the organisation's future direction
and achieving its objectives

الاختيار | Choice

تحديد الاتجاه الاستراتيجي
Defining strategic direction

التحليل | Analysis

فهم الوضع الحالي
Understanding the current situation

القياس | Measurement

تقييم النتائج والتحسين
Evaluating results and improving

التنفيذ | Execution

تحويل الخطط إلى أعمال
Converting plans into actions

التخطيط الاستراتيجي يحول الطموحات إلى نتائج قابلة للتنفيذ. | Strategic planning converts ambitions into actionable results



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي | Stages of the Strategic Planning Process

تحديد الرؤية والاتجاه | Define Vision and Direction

رسم الصورة المستقبلية
Drawing the future picture

تحليل الوضع الحالي | Analyse the Current Situation

فهم البيئة الداخلية والخارجية
Understanding the internal and external environment

اختيار المبادرات | Select Initiatives

تحديد المشاريع والأنشطة الاستراتيجية
Identifying strategic projects and activities

صياغة الأهداف | Formulate Objectives

أهداف ذكية وقابلة للقياس
Smart and measurable objectives

التنفيذ والمتابعة | Execute and Monitor

تطبيق الخطة وقياس النتائج
Implementing the plan and measuring results

الاستراتيجية الناجحة هي سلسلة مترابطة من القرارات. | A successful strategy is an interconnected chain of decisions.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



العلاقة بين الاستراتيجية ونموذج العمل

The Relationship Between Strategy & Business Model

نموذج العمل | Business Model

يشرح كيف تخلق المؤسسة القيمة وتحقق الإيرادات.

Explains how the organisation creates value and generates revenues

✓ مصادر الإيراد | Revenue sources

✓ هيكل التكاليف | Cost structure

✓ قنوات التوزيع | Distribution channels

الاستراتيجية ونموذج العمل وجهان لعملة واحدة. | Strategy and business model are two sides of the same coin.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



العلاقة بين الاستراتيجية ونموذج العمل

The Relationship Between Strategy & Business Model

الاستراتيجية | Strategy

تحدد كيف ستتفوق المؤسسة على المنافسين.
Defines how the organisation will outperform competitors.

✓ الميزة التنافسية | Competitive advantage

✓ الأسواق المستهدفة | Target markets

✓ الخيارات الاستراتيجية | Strategic choices

العلاقة | Relationship: نموذج العمل بدون استراتيجية يفتقر للاتجاه. واستراتيجية بدون نموذج عمل يصعب تنفيذها.
A business model without strategy lacks direction. A strategy without a business model is difficult to execute



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

خريطة الطريق للرحلة الاستراتيجية

The Strategic Journey Roadmap

كيف نقيس النجاح؟ |
How Do We
Measure Success

مؤشرات الأداء KPI
Key Performance
Indicators

كيف سنصل؟ |
How Will We Get
There

الاستراتيجية
والمبادرات
Strategy and
initiatives

إلى أين نريد
الوصول؟ |
Where Do We
Want to Be

الرؤية والأهداف
Vision and
objectives

أين نحن الآن؟ |
Where Are We
Now

التحليل الاستراتيجي
Strategic analysis



ماذا سنغطي لاحقاً؟ | What Will We Cover Next

تحليل المنافسة | Competitive Analysis

التحليل الاستراتيجي للأعمال | Strategic Business Analysis

صياغة الخيارات الاستراتيجية | Formulating Strategic Options

تصميم نموذج العمل | Business Model Design

تنفيذ الاستراتيجية وقياس الأداء | Strategy Execution & Performance Measurement

النجاح الاستراتيجي ليس حدثاً منفرداً بل عملية مستمرة من التحليل والاختيار والتنفيذ والتحسين. | Strategic success is not a single event but a continuous process of analysis, choice, execution, and improvement