



مدونة المناهج السعودية

<https://eduschool40.blog>

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية

# الإدارة الإستراتيجية المعاصرة

- ١- تعريف وأهمية الإدارة الإستراتيجية
- ٢- التوجه الإستراتيجي للمنظمة
- ٣- التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية
- ٤- التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية
- ٥- الاختيار الإستراتيجي
- ٦- الإستراتيجيات الكلية للمنظمة
- ٧- الإستراتيجيات العامة للتنافس
- ٨- الإستراتيجيات الوظيفية
- ٩- تنفيذ الإستراتيجية: القيادة والخطط الإستراتيجية
- ١٠- تنفيذ الإستراتيجية: الهيكل/النظم الإدارية/الثقافة
- ١١- تنفيذ الإستراتيجية اعتبارات أخرى وآليات تنفيذ فعالة
- ١٢- الرقابة الإستراتيجية

# الفصل الثاني عشر

## الرقابة الإستراتيجية:

### × أهداف الفصل:

- × توضيح المقصود بالرقابة الإستراتيجية.
- × بيان نظم الرقابة الإستراتيجية.
- × تعريف القارئ بحوكمة الشركات وآلياتها.
- × تعريف القارئ بمراجعة الإستراتيجية.
- × بيان المقصود بمراجعة مهام الإدارة الإستراتيجية.
- × استعراض المؤشرات المالية اللازمة لتقييم الأداء الإستراتيجي.
- × توضيح القياس المقارن لأداء العمليات وكيفية تطبيقه عملياً.

# الرقابة الإستراتيجية:

✘ تعتبر الرقابة الإستراتيجية أحد المهام الهامة في الإدارة الإستراتيجية والمرحلة الأخيرة بغرض التحقق من إنجاز إستراتيجية أو إستراتيجيات المنظمة للأهداف والغايات ورسالة ورؤية المنظمة.



# مداخل الرقابة الإستراتيجية:

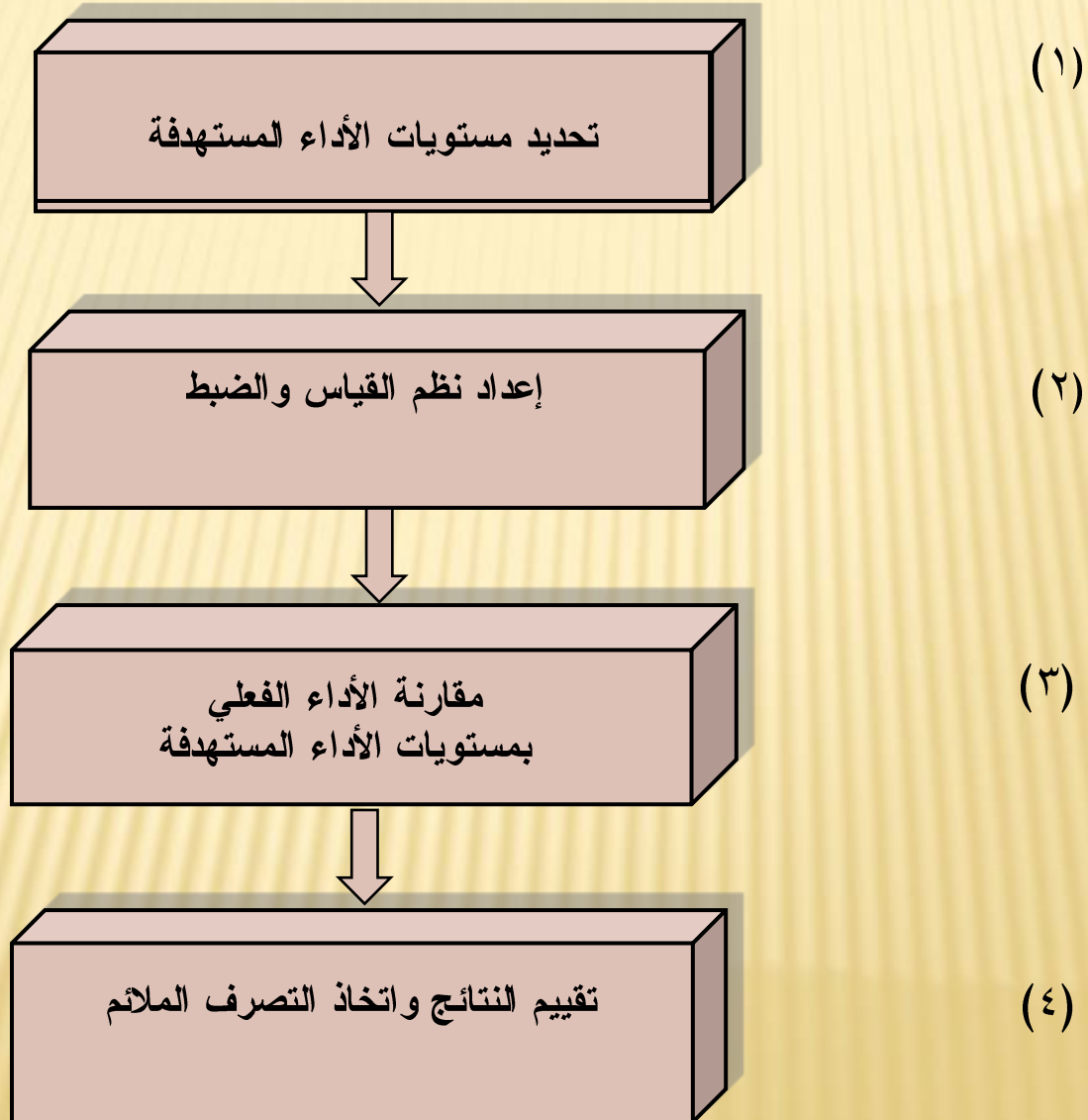
- × أولاً: نظم الرقابة الإستراتيجية.
- × ثانياً: آليات الرقابة على الهيئة الحاكمة للمنظمة.
- × ثالثاً: مراجعة الإستراتيجية.
- × رابعاً: مراجعة مهام الإدارة الإستراتيجية.
- × خامساً: المؤشرات المالية لتقييم الأداء الإستراتيجي.
- × سادساً: القياس المقارن لأداء العمليات.

# أولاً : نظم الرقابة الإستراتيجية:

## × خطوات الرقابة الإستراتيجية:

- × ١- تحديد مستويات الأداء المستهدفة.
- × ٢- إعداد نظم القياس والضبط.
- × ٣- مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة.
- × ٤- تقييم النتائج واتخاذ التصرف الملائم لتصحيح الأخطاء.

# شكل (١٢-١): خطوات تصميم نظام فعال للرقابة



# ثانياً: آليات الرقابة باستخدام الحوكمة :

- × ١ - آليات داخلية للحوكمة: وتشمل ثلاثة وسائل وهي:
  - × ١-١ وجود مجلس إدارة ملتزم ونشط كوسيط بين حملة الأسهم والإدارة.
  - × ١-٢ ممارسة أصحاب الأسهم الكبار للتصرفات اللازمة لحماية مصالحهم إزاء تصرفات الإدارة.
  - × ١-٣ الحوافز والمكافآت الإدارية.
- × ٢ - آليات خارجية للحوكمة: وتشتمل على عدة وسائل وهي: سوق الأسهم، المراجعون، الصحافة وأجهزة الدعاية والإعلام والجمهور الخارجي.



# مفهوم الحوكمة:

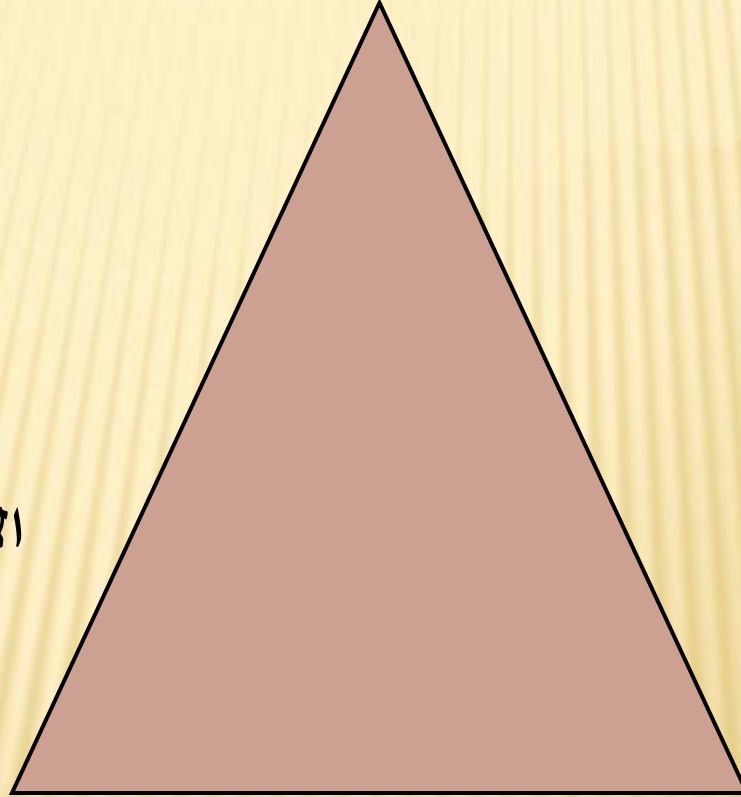
- ✘ يعني ذلك التركيز على حاجة كل من أصحاب الأسهم
- ✘ ( ملاك المنظمة) ويمثلهم المنتخبين (مجلس الإدارة) إلى التحقق من قيام "الإدارة" بإشباع الغرض الأساسي للمنظمة وهو زيادة القيمة لأصحاب الأسهم في الأجل الطويل.

# شكل (٢-١٢) مثلث حوكمة المنظمات

مجلس الإدارة

الإدارة (المديرون)

الملاك (أصحاب الأسهم)

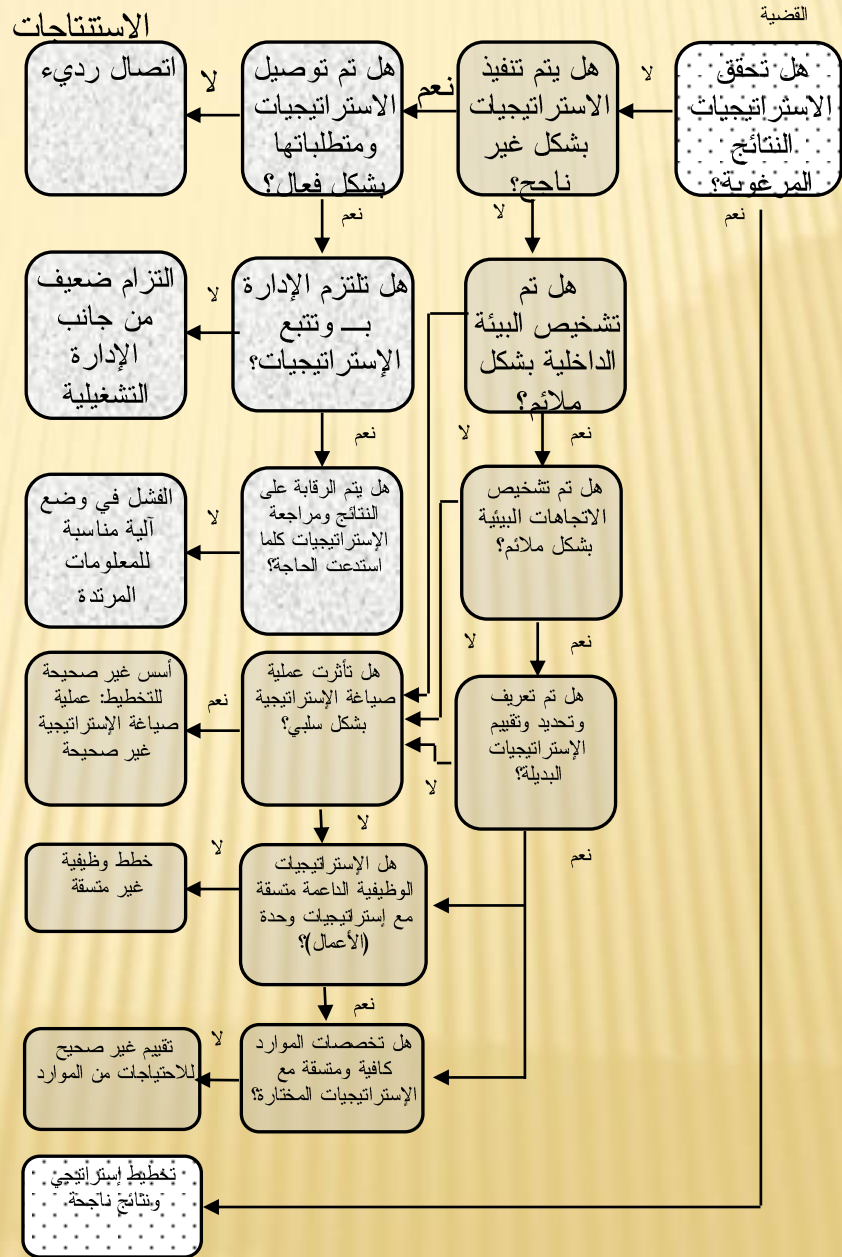


## ثالثاً: مراجعة الإستراتيجية :

× - تعرف مراجعة الإستراتيجية بأنها "عملية فحص ودراسة لإستراتيجية المنظمة ككل أو استراتيجيات وحدات الأعمال المختلفة داخلها وبغرض تحديد ما إذا كانت الاستراتيجيات المتبعة من قبل المنظمة، وما يرتبط بها من استثمارات رأسمالية قد حققت النتائج المرجوة منها أم لا".



# شكل ( ١٢-٢ ) : خريطة مراجعة الإستراتيجيات





# الأطراف المشاركة في مراجعة الإستراتيجية:

× ١ - يشارك في المراجعة الإستراتيجية من داخل المنظمة الرئيس التنفيذي للشركة (العضو المنتدب) ومجلس الإدارة ، والإدارة العليا والإدارة القائمة على وحدات الأعمال المختلفة بالمنظمة، المسؤولين عن مراكز الربحية والجوانب الإدارية وأخيراً القائمين بالتخطيط.

× ٢ - قد يتم الاستعانة باستشاريين خارجيين كرجال البنوك التجارية والاستثمارية، ومستشارون قانونيون، واستشاريون في الإدارة ومتخصصون في الصناعة ( قائمة رقم ١).

# قائمة (١) : الأطراف الخارجية المشاركة في عملية مراجعة الاستراتيجية

بعض الإسهامات	الأطراف الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إجراء دراسات إستراتيجية.</li> <li>• تقديم نقد موضوعي للمراجعة الإستراتيجية.</li> <li>• تسهيل عملية توصيل الخطة إلى مجلس الإدارة.</li> </ul>	١ - استشاريون في الإدارة:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحليل العرض، الطلب، الاستهلاك، واتجاهات الإنتاج مستقبلاً.</li> <li>• وصف السيناريوهات المستقبلية داخل الصناعة.</li> <li>• تقييم الموقف التنافسي.</li> </ul>	٢ - استشاريون في الصناعة:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وصف العقبات العملية أمام إمكانيات الشركة بشأن الرفع المالي.</li> <li>• تقدير مدى جدوى وتكلفة الاقتراض الجديد من البنوك.</li> </ul>	٣ - رجال البنوك التجارية:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم العمليات الرأسمالية الحالية.</li> <li>• التوصية بالتوقيت المناسب لزيادة رأس المال المستثمر.</li> <li>• مقارنة الأداء المالي مع مجموعة منتقاة من المنظمات المنافسة.</li> </ul>	٤ - رجال بنوك الاستثمار:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تلخيص الجوانب القضائية الرئيسية المؤثرة في المنظمة ومضامينها.</li> <li>• تقييم التطورات التشريعية وأثرها المحتمل على النشاط.</li> </ul>	٥ - مستشارون قانونيون:

# توقيت إجراء مراجعة الإستراتيجية :

× عادة ما تقوم المنظمة بمراجعة الإستراتيجية لأحد الأسباب التالية:

- × ١- فشل الإستراتيجية الحالية في إحداث النتائج المرغوبة، ووجود بدائل أخرى مرغوبة.
- × ٢- حدوث تغير جوهري وأساسي في البيئة الخارجية للمنظمة.
- × ٣- توقع حدوث فجوة في التخطيط بين الأهداف الموضوعية للشركة والنتائج المنتظرة.
- × ٤- وجود فريق إدارة جديد يرغب في وضع بصماته.



# رابعاً: مراجعة مهام الإدارة الإستراتيجية:

- ١ - تقييم الموقف الحالي للمنظمة (الأداء الحالي).
- ٢ - مراجعة الهيئة الحاكمة للمنظمة (مجلس الإدارة والإدارة العليا).
- ٣ - تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).
- ٤ - تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف).
- ٥ - تحليل العوامل الإستراتيجية باستخدام مصفوفة الفرص / التهديدات - نقاط القوة / نقاط الضعف.
- ٦ - تقديم وتقييم البدائل الإستراتيجية المطروحة وتقييمها.
- ٧ - تنفيذ الإستراتيجية أو الإستراتيجيات المختارة.
- ٨ - مراجعة وتقييم الإستراتيجية المتبعة والأداء.



# خامسا: المؤشرات المالية لتقييم الأداء الإستراتيجي:

- ✘ يعتمد هذا الأسلوب على استخدام النسب أو المؤشرات المالية التقليدية والتي تنقسم إلى ست مجموعات رئيسية وهي :
- ✘ ١ - نسب الربحية،
- ✘ ٢ - نسب السيولة،
- ✘ ٣ - نسب الرفع المالي أو الاقتراض،
- ✘ ٤ - نسب النشاط أو الدوران،
- ✘ ٥ - نسب أخرى تتعلق بالأسهم ،
- ✘ ٦ - وأخيرا نسب النمو لعدد من المؤشرات الرئيسية .

# سادسا: القياس المقارن لأداء العمليات:

× ١- يمكن تعريف القياس المقارن بأنها "عملية نظامية تستهدف البحث عن أفضل الممارسات والتي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز".

× ٢- القياس المقارن ما هو إلا مجموعة من القياسات تستخدم لتقدير أداء وظيفة معينة أو عملية أو مجال أعمال مقارنة مع المنظمات.

# المراحل الرئيسية لقياس أداء العمليات إزاء أفضل الممارسات :

- × أولاً : التخطيط والإعداد:
- × ثانياً : تجميع وتحليل البيانات :
- × ثالثاً : تحديد أفضل الممارسات:
- × رابعاً : تنفيذ أفضل الممارسات :

# شكل ( ١٢ - ٣ ) : المراحل الرئيسية للقياس المقارن لأداء العمليات (Benchmarking)

