



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 الأول

## تعريف وأهمية الإدارة الإستراتيجية:

- × أهداف الفصل:
- × تعريف القارئ بالإدارة الإستراتيجية.
- × توضيح مدى أهمية مجال الإدارة الإستراتيجية.
- × بيان التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية.
- × توضيح النموذج الأساسي للإدارة الإستراتيجية.
- × وصف مستويات تحليل الاستراتيجيات الإدارية.
- × بيان دورة الإدارة الإستراتيجية.
- × توضيح عملية صنع القرارات الإستراتيجية وأنواعها.
- × معرفة مداخل صنع القرارات الإستراتيجية.

# تعريف الإدارة الإستراتيجية:

- ✘ الإدارة الإستراتيجية أحد المجالات الحديثة في علم الإدارة.
  - ✘ يختص هذا المجال باتخاذ مجموعة من القرارات والتصرفات الرئيسية ذات التأثير الجوهري على مستقبل المنظمة في الأجل الطويل.
  - ✘ تتعلق هذه القرارات والتصرفات بتكوين (أو إعداد) وتنفيذ (أو تطبيق) وتقييم (أو رقابة) الإستراتيجيات اللازمة لإنجاز أهداف المنظمة.
- إذن يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية هي "مجموعة القرارات والتصرفات المتعلقة بتكوين وتنفيذ ومراقبة الإستراتيجيات المعدة لإنجاز أهداف المنظمة".

# الوظائف الرئيسية للإدارة الإستراتيجية:

- × تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ورسالتها، وفلسفتها أو قيمها، وأهدافها.
- × إجراء التحليل الداخلي للمنظمة.
- × تقييم البيئة الخارجية للمنظمة.
- × تحليل البدائل الإستراتيجية المحتملة.
- × تحديد البدائل المرغوبة.
- × الاختيار الإستراتيجي.
- × تنمية عدد من برامج العمل أو التصرف العامة وبرامج العمل المحددة.
- × تنفيذ وتطبيق الخيارات الإستراتيجية.
- × مراجعة وتقييم ورقابة مدى نجاح الإستراتيجية.

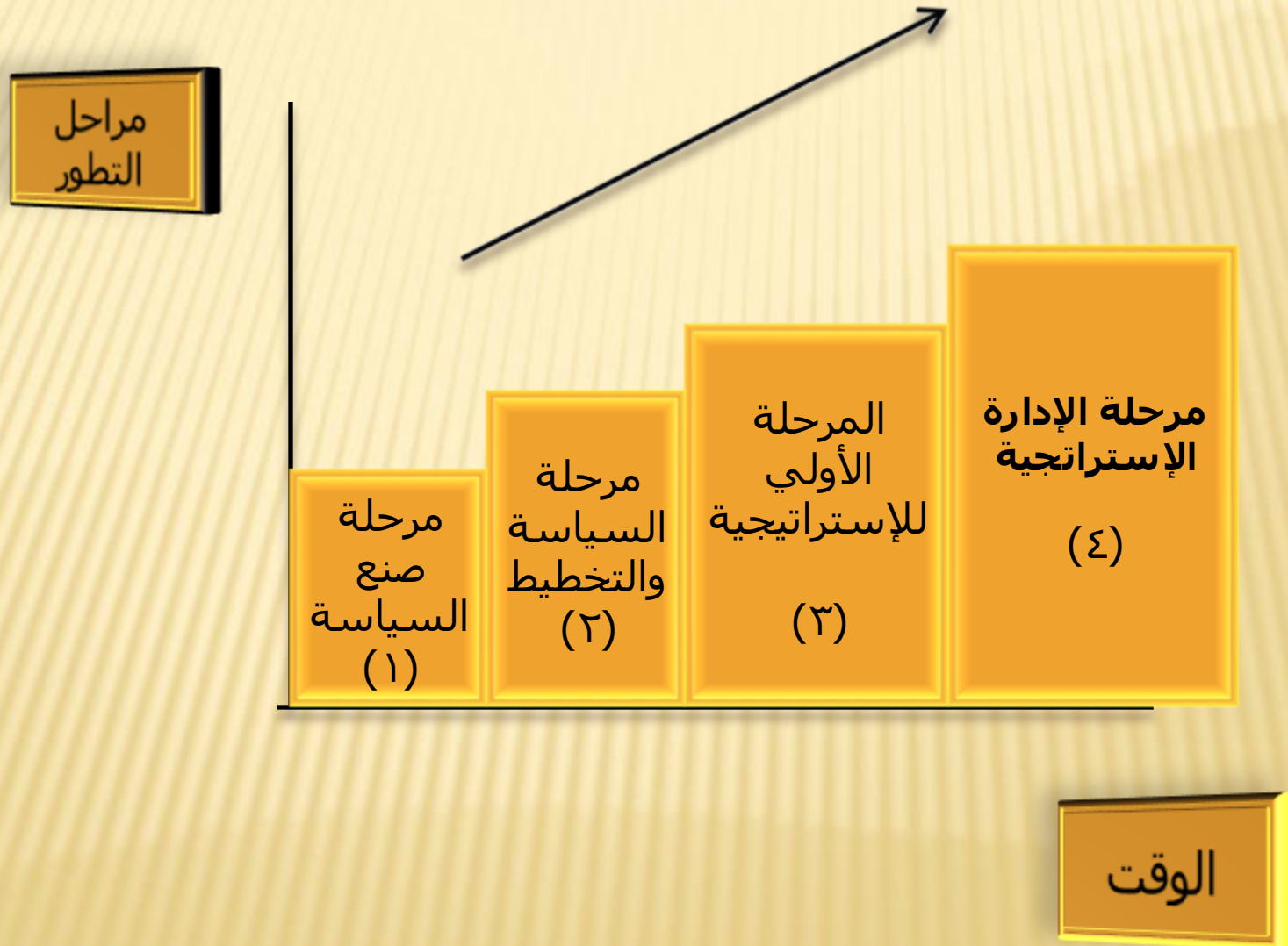
# أهمية الإدارة الإستراتيجية:

- ✘ التركيز بوضوح على الأمور والمسائل الهامة إستراتيجياً.
- ✘ مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير إستراتيجي طويل المدى.
- ✘ المساعدة في معالجة وحل القضايا الإستراتيجية.
- ✘ تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة.
- ✘ إعداد وتنفيذ الإستراتيجيات تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة من المنظمة (Stakeholders).

# التطور التاريخي لمجال الإدارة الإستراتيجية:

- × ١- مرحلة صنع السياسة.
- × ٢- مرحلة السياسة والتخطيط.
- × ٣- المرحلة الأولى للإستراتيجية.
- × ٤- مرحلة الإدارة الإستراتيجية.

# شكل (١ - ١): مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية





# مكونات النموذج الأساسي للإدارة الإستراتيجية:

١ - تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة.

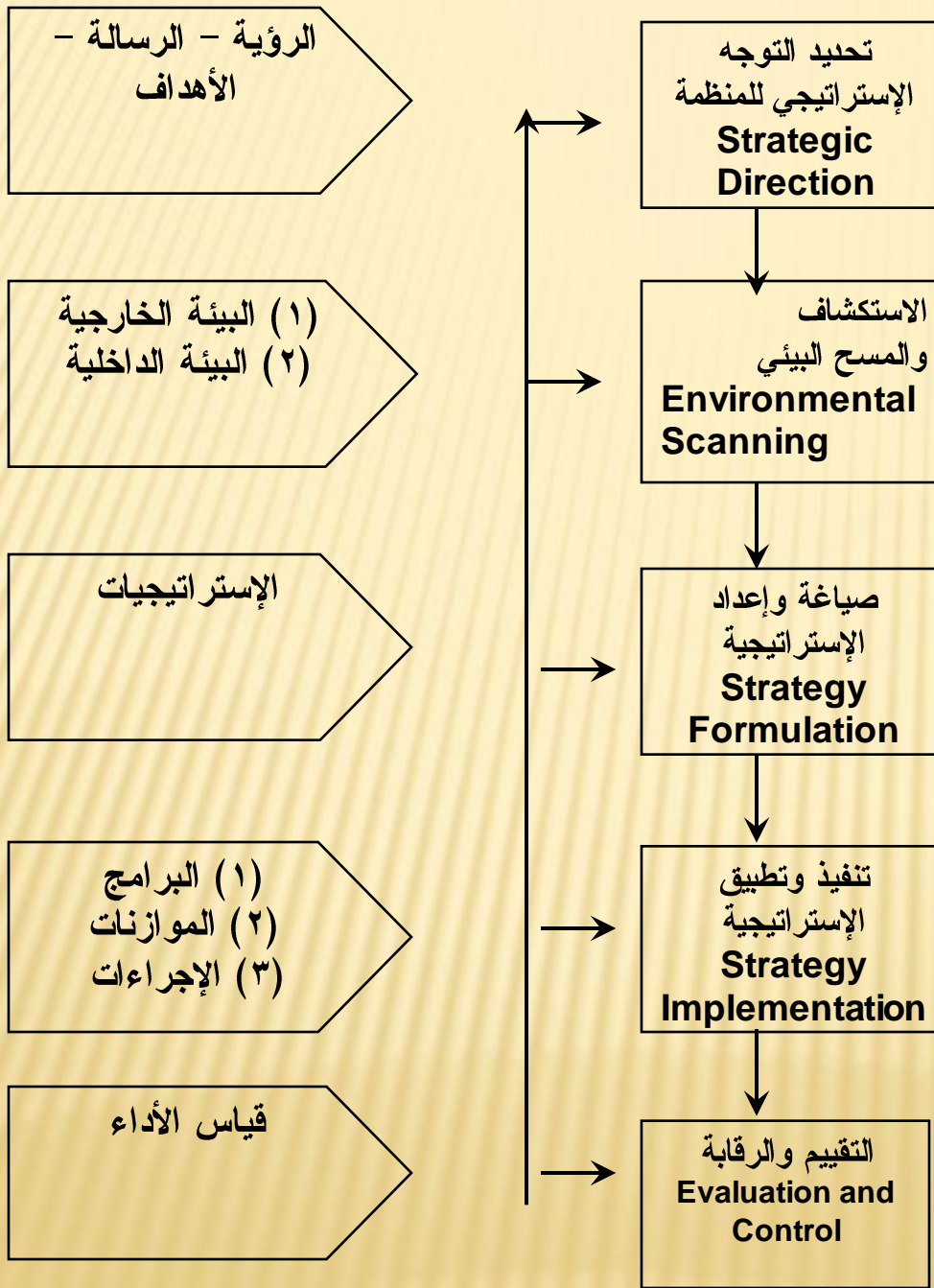
٢ - الاستكشاف والمسح البيئي.

٣ - صياغة وإعداد الإستراتيجية.

٤ - تنفيذ وتطبيق الإستراتيجية.

٥ - تقييم ومراجعة الإستراتيجية.

# شكل (١ - ٢): العناصر الأساسية في نموذج الإدارة الإستراتيجية



# مستويات التحليل في مجال الإدارة الإستراتيجية:

✘ لا تقع مسؤولية صنع الإستراتيجية على عاتق الإدارة العليا فقط.

✘ ١- الإستراتيجية الكلية لمنظمة الأعمال:

✘ هي إستراتيجية على مستوى منظمة الأعمال ككل.

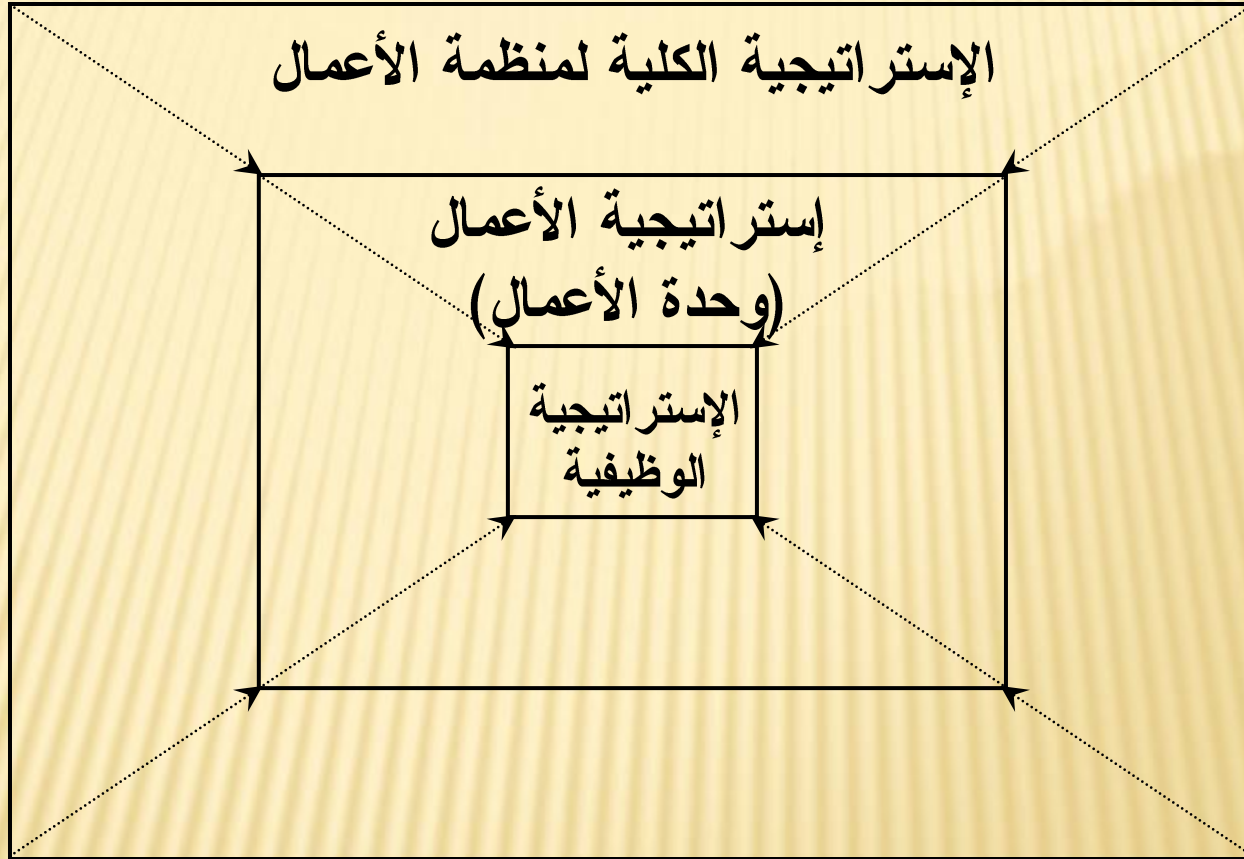
✘ ٢- إستراتيجية وحدة الأعمال:

✘ وحدة الأعمال هي قطاع أعمال أو خط إنتاج معين أو مركز ربحية.

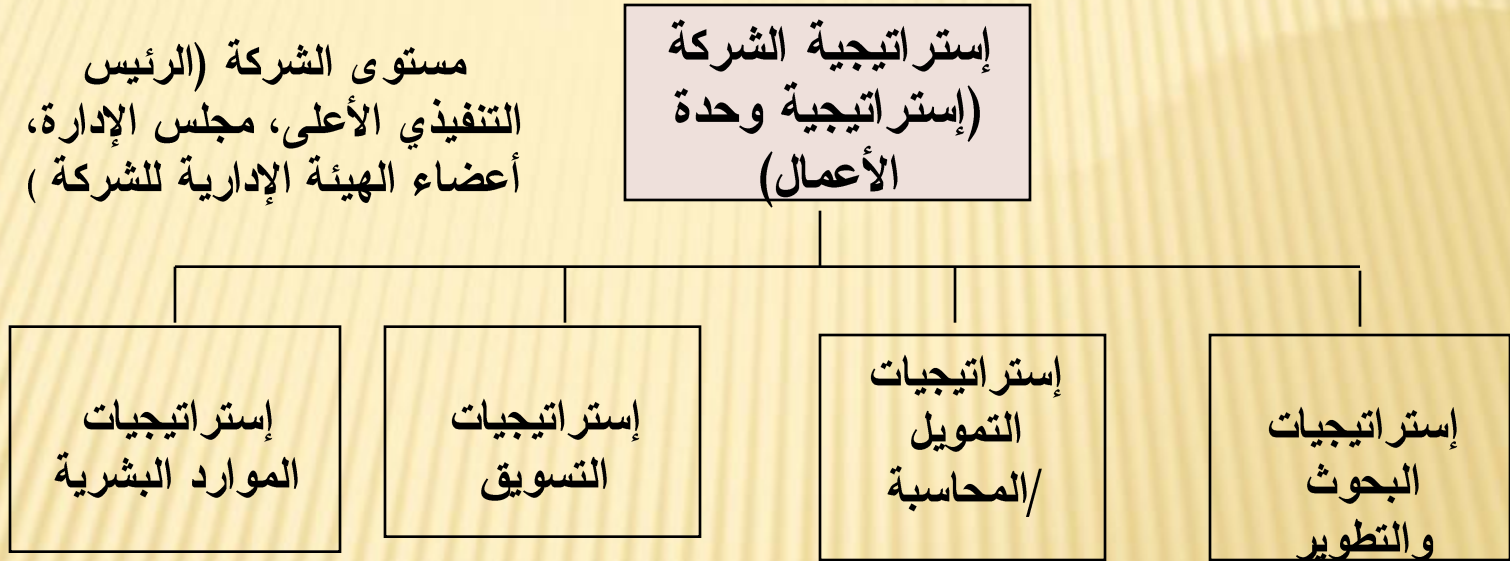
✘ ٣- الإستراتيجية الوظيفية.

✘ هي الإستراتيجية التي تنتهجها الإدارات الوظيفية الرئيسية.

# شكل (١-٣): المستويات التنظيمية للإدارة الإستراتيجية

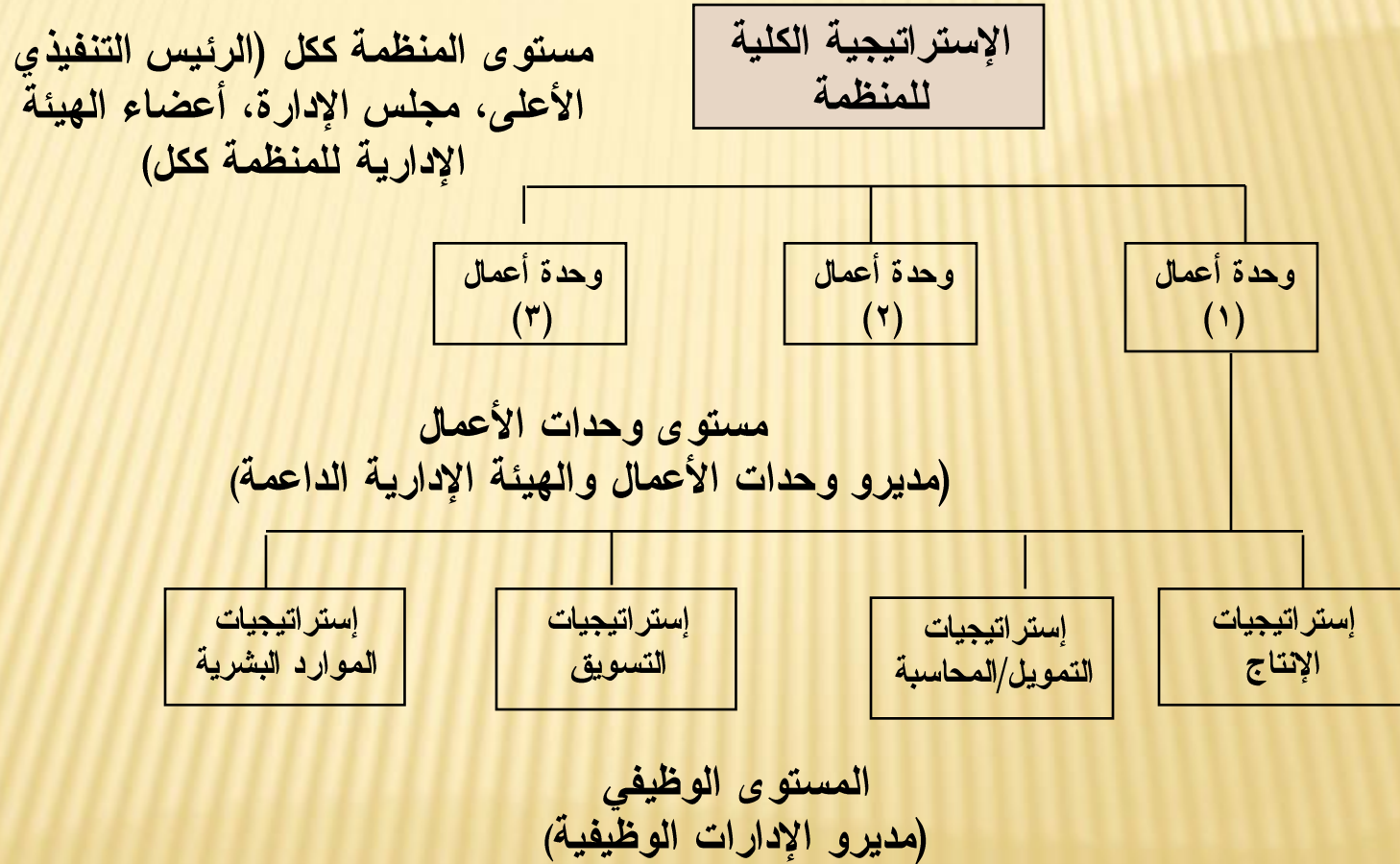


شكل (١-٤) : المستويات التنظيمية من منظور الإدارة الإستراتيجية  
البديل الأول : شركات وحيدة الأعمال (Single – Business Firms)



المستوى الوظيفي  
(مديرو الإدارات الوظيفية)

# البديل الثاني : منظمات متعددة الأعمال (Multiple – Business Firms)



# مثال تطبيقي: (المستويات التنظيمية للإدارة الإستراتيجية):

يوضح شكل (١-٥) مجموعة شركات الخريف  
بالمملكة

وهي عبارة عن ١١ شركة تابعة للشركة القابضة  
الرئيسية (شركة أبناء عبد الله إبراهيم الخريف)

## شكل (١-٥): مجموعة شركات الخريف





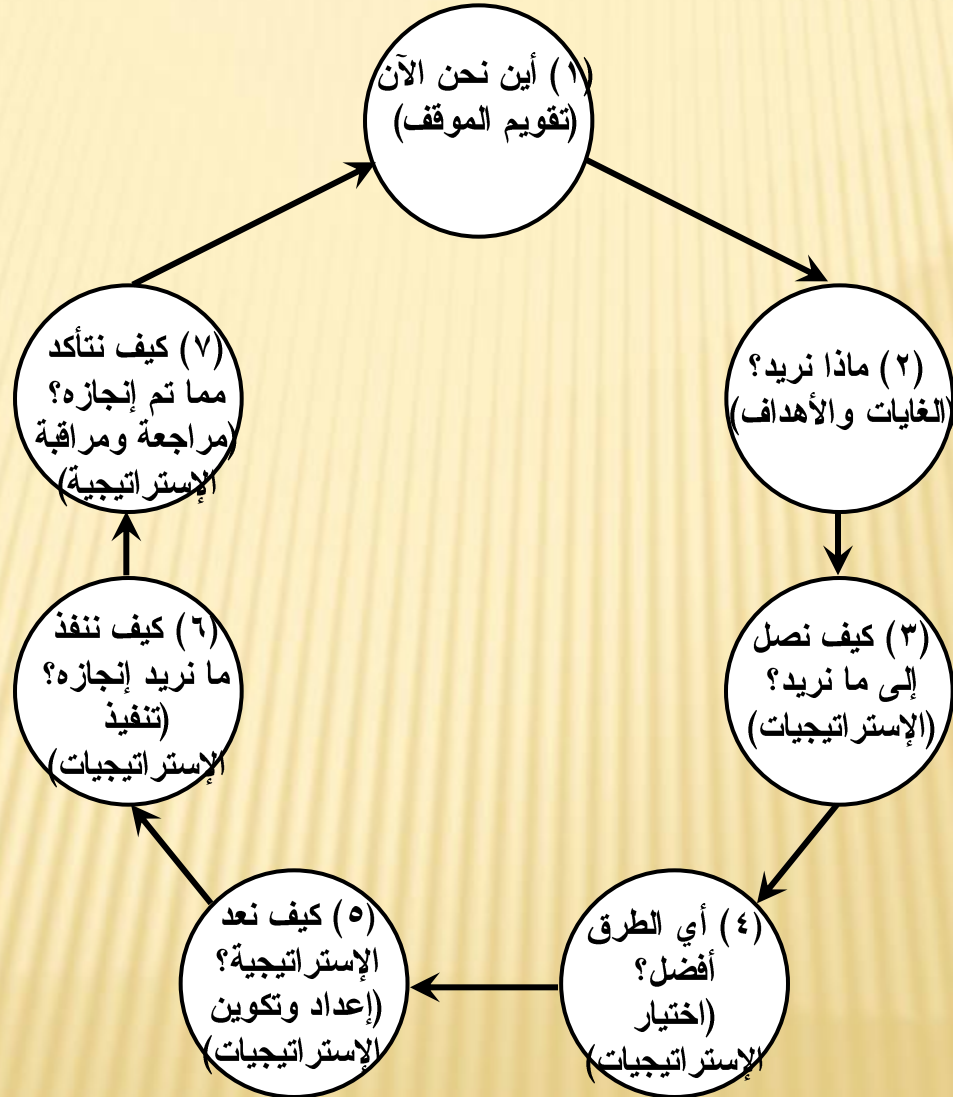
## جدول (١-١): مجالات أعمال مجموعة الخريف

رقم	اسم الشركة	مجالات الأعمال الرئيسية
١	شركة الخريف للصناعات الورقية.	صناعة الورق المكربن وصناعات الورق المساندة.
٢	شركة عبر القارات للتسويق.	تسويق منتجات مصانع الخريف في الأسواق الخارجية
٣	شركة الخريف للصيانة والتشغيل.	أعمال الصيانة الميكانيكية والكهربائية.
٤	شركة عبر الشرق للآلات الحديثة.	تجارة معدات الطباعة والتغليف وصيانتها.
٥	شركة الخريف للمشاريع الزراعية.	إدارة المشاريع الزراعية والإنتاج الزراعي والنباتي والحيواني.
٦	شركة بيت التقسيط السعودي.	خدمات البيع المقسط.
٧	شركة الخريف التجارية.	تجارة المعدات الزراعية والصناعية وخدمات الصيانة وقطع الغيار وتجارة زيوت التشحيم.
٨	شركة الخريف لأنظمة الري.	صناعة أجهزة الري المحورية المغلفة والمبطنة.
٩	شركة المركز الآلي السعودي لقطع الغيار.	تجارة قطع الغيار الخاصة بالمحركات الثقيلة المختلفة وتوزيعها.
١٠	شركة الخريف وسترن لين.	صناعة مضخات الأعماق وصناعة جيرات الدفع وصناعة المواسير الحديدية.
١١	شركة الخريف الطبية.	شبكة من الصيدليات منتشرة في مدن المملكة وتمثيل شركات متخصصة في هذا المجال.

# دورة الإدارة الإستراتيجية :

- × ١- أين نحن الآن؟ (تقويم الموقف)
- × ٢- ماذا نريد؟ (الغايات والأهداف)
- × ٣- كيف نصل إلى ما نريد ( الإستراتيجيات الكلية، إستراتيجيات التنافس، الإستراتيجيات الوظيفية)؟ لذا يتم الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:
  - + أي الطرق أفضل؟ (اختيار الإستراتيجيات)
  - + كيف نقوم بإعداد الإستراتيجيات؟ ( إعداد وتكوين الإستراتيجيات)
  - + كيف ننفذ ما نريد إنجازه؟ (تنفيذ الإستراتيجيات)
- × ٤- كيف نتأكد مما تم إنجازه؟ (مراجعة الإستراتيجية ومراقبة الأداء)

# شكل (١-٦): دورة الإدارة الإستراتيجية



# خصائص القرارات الإستراتيجية :

- ١ - يتم اتخاذها من جانب الإدارة العليا للمنظمة.
- ٢ - تحتاج إلى تخصيص قدر كبير من موارد المنظمة.
- ٣ - تؤثر تأثيراً ملموساً على نجاح المنظمة في الأجل الطويل.
- ٤ - تتصف بالتوجه والتطلع المستقبلي.
- ٥ - تؤثر تأثيراً جوهرياً على وحدات الأعمال والمجالات الوظيفية بالمنظمة.
- ٦ - تحتم ضرورة أخذ عوامل البيئة الخارجية في الحسبان.

عملية صنع القرارات الإستراتيجية

**(Strategic decision  
making process)**

# شكل (١-٦): خطوات عملية صنع القرار الإستراتيجي



# أنواع القرارات الإستراتيجية:

× تتفاوت خصائص القرارات الإستراتيجية باختلاف المستوي التنظيمي للقرار: ( مستويات القرارات الإستراتيجية)

× ١- قرارات إستراتيجية على مستوى المنظمة ككل.

× ٢- قرارات إستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال.

× ٣- قرارات إستراتيجية على المستوى الوظيفي.

## قائمة إرشادية ( ١ ):القرارات الإستراتيجية داخل المنظمات:

أمثلة	القرارات الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اختيار مجالات الأعمال (محفظة الأعمال).</li> <li>• أولويات النمو والتوسع.</li> <li>• استبقاء أو استبعاد بعض وحدات الأعمال (البيع).</li> <li>• الاستحواذ على (شراء) شركات أخرى.</li> <li>• تخصيص الموارد على وحدات الأعمال المختلفة التابعة.</li> <li>• تحديد مصادر التمويل طويل الأجل.</li> <li>• توزيعات الأرباح.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مستوى المنظمة ككل</li> <li>• : (Corporate Level)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التنافس على أساس السعر أو الجودة.</li> <li>• التوسع (زيادة الطاقة).</li> <li>• تقليص حجم وحدة الأعمال.</li> <li>• الاستثمار/ عدم الاستثمار في الأعمال.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مستوى وحدة الأعمال</li> <li>• : (Business Unit)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قرار اختيار العلامة.</li> <li>• اختيار منافذ التوزيع.</li> <li>• مستويات المخزون.</li> <li>• نوعية الآلات المستخدمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مستوى المجالات الوظيفية</li> <li>• : (Functional Areas)</li> </ul>



# مداخل صنع القرارات الإستراتيجية:

✘ المدخل الأول: سيطرة الرئيس على صنع القرارات الرئيسية  
✘ ( المركزية ).

✘ المدخل الثاني: المدخل الوسط (المشاركة).

✘ المدخل الثالث: التفويض إلى الآخرين ( اللامركزية ).