

# الإدارة الإستراتيجية

في القرن الحادي والعشرين

النظرية والتطبيق

STRATEGIC MANAGEMENT

In the Twenty-First Century . The Theory and Practice

الدكتور

ناصر "محمد سعود" جرادات

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - جامعة فيلادلفيا - عمان

الأستاذ الدكتور

عبد الباري إبراهيم درة

رئيس جامعة الإسراء سابقا - عمان

رئيس جامعة الشرق الأوسط سابقا - عمان

أستاذ الإدارة في جامعة الشرق الأوسط - عمان



FORMULATION

IMPLEMENTATION

EVALUATION

STRATEGIC  
MANAGEMENT



الطبعة الأولى

2014

# الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق

*Strategic Management in the Twenty-First Century  
The Theory and Practice*

## تأليف

الدكتور  
ناصر "محمد سعود" جرادات  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
جامعة فيلادلفيا - عمان

الاستاذ الدكتور  
عبد الباري إبراهيم درة  
رئيس جامعة الإسراء سابقاً - عمان  
رئيس جامعة الشرق الأوسط سابقاً - عمان  
أستاذ الإدارة في جامعة الشرق الأوسط - عمان



الطبعة الأولى

2014

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : (2013/5/1566)

درة، عبد الباري إبراهيم  
الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق / عبد الباري  
إبراهيم درة، ناصر "محمد سعود" جرادات. - عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ،  
2013.

(570) ص

ر.إ. : (2013/5/1566)

الوصفات: / الإدارة // التخطيط الاستراتيجي //  
\* يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي  
دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

\*\*\*\*\*

رقم التصنيف العشري / ديوي : 658  
(ردمك) ISBN 978-9957-91-100-3

\* الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين - النظرية والتطبيق  
\* أ.د. عبد الباري إبراهيم درة - د. ناصر "محمد سعود" جرادات  
\* الطبعة الأولى 2014  
\* جميع الحقوق محفوظة للناسر



## دار وائل للنشر والتوزيع

\* الأردن - عمان - شارع الجمعية العلمية الملكية - مبنى الجامعة الاردنية الاستثماري رقم (2) الطابق الثاني  
هاتف : 00962-6-5338410 - فاكس : 00962-6-5331661 - ص.ب (1615 - الجبيهة)  
\* الأردن - عمان - وسط البلد - مجمع الفحيص التجاري - هاتف: 00962-6-4627627

[www.darwael.com](http://www.darwael.com)

E-Mail: [Wael@Darwael.Com](mailto:Wael@Darwael.Com)

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله أو  
إستنساخه أو ترجمته بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناسر.

All rights reserved. No Part of this book may be reproduced, or transmitted in any form or by  
any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information  
storage retrieval system, without the prior permission in writing of the publisher.

## الفهرس

الصفحة

الموضوع

10	قائمة الجداول.....
11	قائمة الأشكال.....
15	الإهداء.....
17	كيف تقرأ هذا الكتاب؟ .....
21	مقدمة الكتاب .....

### النظرية

31	أقوال مأثورة في التخطيط والتخطيط الاستراتيجي .....
----	--

### الفصل الأول

#### خلفية عامة عن الإدارة وبيئتها الخارجية والدلالات للإدارة

#### الاستراتيجية

40	مفهوم الإدارة وموقع التخطيط والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية فيها
45	البيئة الخارجية للمنظمات ووجوب التعامل معها استراتيجياً.....
	خلفية تاريخية مختصرة عن التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية
49	والاستراتيجية.....
57	الدلالات للإدارة الاستراتيجية.....
59	الخلاصة.....
61	أسئلة للنقاش وأنشطة مقترحة.....

### الفصل الثاني

#### الإدارة الاستراتيجية

64	أقوال في الإدارة الاستراتيجية.....
68	تحديد مفهوم الإدارة الاستراتيجية.....
77	وظائف الإدارة الاستراتيجية.....
78	أهمية الإدارة الاستراتيجية للمنظمات.....

الصفحة	الموضوع
80	مزالق (محاذير) الإدارة الاستراتيجية.....
82	الأنموذج الذي يتبناه المؤلفان للإدارة الاستراتيجية.....
88	الخلاصة.....
90	أسئلة للنقاش وأنشطة مقترحة.....
	<b>الفصل الثالث</b>
	<b>رسم فلسفة المنظمة</b>
92	أقوال في الموضوع.....
96	وضع الرؤية.....
102	وضع الرسالة.....
106	وضع الأهداف.....
110	وضع الغايات.....
112	وضع القيم الرئيسية.....
118	الخلاصة.....
120	أسئلة للنقاش وأنشطة مقترحة.....
	<b>الفصل الرابع</b>
	<b>التحليل الرباعي SWOT Analysis</b>
122	أقوال في الموضوع.....
127	تحليل قوى البيئة الداخلية.....
128	التحليل التنظيمي المستند إلى الموارد.....
132	التحليل التنظيمي المستند إلى سلسلة القيمة.....
135	رصد وفحص الموارد والقدرات الوظيفية.....
147	تحليل قوى البيئة الخارجية.....
149	البيئة المجتمعية وبيان كيفية رصدها.....
150	خطوات إجراء الرصد البيئي ومتابعة اتجاهات التغيير.....
152	تحليل بيئة المهمات.....
153	تحليل الصناعة.....

الصفحة	الموضوع
164	الخلاصة.....
166	أسئلة للنقاش وأنشطة مقترحة.....
<b>الفصل الخامس</b>	
<b>بناء استراتيجيات المنظمة- الاستراتيجية العليا للمنظمة</b>	
170	أقوال في الموضوع.....
174	مستويات الاستراتيجيات الثلاثة في المنظمات.....
176	مفهوم الاستراتيجية العليا للمنظمة.....
178	استراتيجيات الاتجاه للمنظمة.....
179	استراتيجيات النمو.....
186	استراتيجيات الاستقرار.....
187	استراتيجيات التراجع والانكماش.....
189	تحليل المحفظة وأدواتها المختلفة.....
197	استراتيجية الوالدية المؤسسية.....
199	الخلاصة.....
201	أسئلة للنقاش وأنشطة مقترحة.....
<b>الفصل السادس</b>	
<b>بناء استراتيجيات المنظمة-</b>	
<b>استراتيجيات الأعمال واستراتيجيات الوظائف</b>	
207	مفهوم استراتيجية الأعمال.....
208	بلورة الاستراتيجية وتحليل الموقف.....
211	استراتيجية الأعمال والميزة التنافسية.....
212	نموذج العوامل التنافسية الخمسة لمايكل بورتر.....
214	الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال.....
221	استراتيجيات الاستثمار المختلفة على مستوى وحدات الأعمال.....
223	مفهوم الاستراتيجية الوظيفية.....
224	الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي.....

الصفحة	الموضوع
231	قرار شراء الفعاليات من الخارج.....
233	تطوير سياسات المنظمة.....
235	الخلاصة.....
238	أسئلة للنقاش وأنشطة مقترحة.....
<b>الفصل السابع</b>	
<b>تنفيذ الاستراتيجيات</b>	
240	أقوال في الموضوع.....
245	مفهوم تنفيذ الاستراتيجيات.....
250	التكامل بين التخطيط والتنفيذ.....
251	ابعاد تنفيذ الاستراتيجيات.....
254	دور التنظيم في عملية تنفيذ الاستراتيجيات.....
257	دور الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجيات.....
259	دور القيادة في تنفيذ الاستراتيجيات.....
261	المدخل المختلفة لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.....
265	الخلاصة.....
267	أسئلة للنقاش وأنشطة مقترحة.....
<b>الفصل الثامن</b>	
<b>تقييم الاستراتيجيات</b>	
270	أقوال في الموضوع.....
274	مفهوم التقييم.....
275	أهمية التقييم.....
277	الأطراف التي تشارك في التقييم.....
278	أدوات جمع البيانات والمعلومات في التقييم.....
282	مداخل التقييم.....
285	الخلاصة.....
287	أسئلة للنقاش وأنشطة مقترحة.....

- (7) النموذج الفكري رقم (7) - أتمودج جيري جونسون وكيفان شولز لعناصر الإدارة الاستراتيجية..... 359
- (8) النموذج الفكري رقم (8) - أتمودج الفكري لرسل ورسل ( Russel & Russel) عن خريطة القضايا الاستراتيجية..... 360
- الحالات**
- تحديد مفهوم الحالة..... 362
- مزايا الحالات..... 262
- كيفية استخدام الحالة في التدريس والتدريب..... 364
- حالة رقم (1): حصان البحر الذي يبحث عن خطة..... 370
- حالة رقم (2): خطط فنادق روتانا في التوسع..... 372
- حالة رقم (3): استراتيجية الشركة العربية للطيران..... 374
- حالة رقم (4): التخطيط في المؤسسة العامة للمجاري..... 377
- حالة رقم (5): الأهداف والسياسات في الشركة المتحدة لنشر الكتاب العربي..... 380
- مهارات تقديم عروض عن حالات وأمثلة لخطط استراتيجية..... 383
- أمثلة لخطط استراتيجية في الأردن والعالم العربي..... 386
- (1) الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز في جدة 1431-1435هـ..... 387
- (2) ملامح خطة دبي الاستراتيجية 2015..... 411
- (3) الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي في الأردن 2001-2012..... 426
- (4) الخطة الاستراتيجية لجامعة البحرين 2009-2014..... 431
- (5) مشروع الخطة الاستراتيجية لجامعة عمان العربية للدراسات العليا 2008-2012..... 452
- (6) الاستراتيجية التنفيذية لكلية العلوم التربوية بجامعة الشرق الاوسط..... 455
- (7) الاستراتيجية الوطنية وخطة العمل للوقاية من مرض السكري..... 457



الصفحة	الموضوع
466	(8) الخطة الاستراتيجية لبلدية مادبا الكبرى ( 2009-2012).....
470	(9) الخطة الاستراتيجية للشركة العربية لصناعة الإسمنت (2010-2012).....
491	(10) الخطة الاستراتيجية للهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين 2009-2013....
497	النصوص.....
498	نصوص في العولة.....
505	رؤيتنا لدبي للشيخ محمد بن راشد آل مكتوم.....
510	رؤية مهاتير (محاضر) محمد الماليزيا 2020.....
513	مفهوم الاستراتيجية في الحرب والعلاقات الدولية والسياسة.....
519	نماذج وصحف عمل.....
520	(1) نموذج التحليل الرباعي (SWOT Analysis).....
523	(2) قائمة مراجعة وتقييم البديل الاستراتيجي على مستوى المنظمة.....
525	(3) البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية على مستوى المنظمة.....
526	(4) خطوات العمل في الخطة.....
527	(5) نموذج عناصر المراقبة لخطة أو استراتيجية.....
532	دليل إعداد خطة استراتيجية لمنظمة ما.....
537	المصطلحات الأساسية.....
<b>قائمة المراجع</b>	
563	المراجع العربية.....
568	المراجع باللغة الانجليزية.....

## قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
144	قائمة لتحليل جوانب القوة والضعف في المنظمة	1
145	أمثلة على جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمات	2
161	أمثلة على جوانب الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمات	3
297	المقارنة بين استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق	4

الصفحة	المحتوى	رقم الشكل
156	الأبعاد المهمة لكل عامل من العوامل المؤثرة في قوة التنافس حسب نموذج مايكل بورتر	(18)
175	مستويات الاستراتيجيات الثلاث في المنظمة	(19)
175	هيراركية (تراتبية) الاستراتيجيات في المنظمة	(20)
178	خريطة فكرية للقضايا الأساسية التي تهتم بها الاستراتيجية العليا للمنظمة	(21)
179	خريطة فكرية للاستراتيجيات الكبرى التي تتبناها المنظمة حول اتجاه مسارها ونموها	(22)
180	البدائل الاستراتيجية التي تحتاج المنظمة الاختيار من بينها لتحقيق النمو	(23)
183	خريطة فكرية لتحديد البدائل المختلفة لتحقيق النمو	(24)
186	خريطة فكرية للبدائل المختلفة لدخول الأسواق الدولية	(25)
187	أنواع استراتيجيات الاستقرار	(26)
189	أنواع استراتيجيات التراجع والانكماش	(27)
192	مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية	(28)
195	نموذج شركة جنرال إلكتريك في تحليل المحفظة	(29)
209	خطوات إجراء تحليل موقف المنظمة	(30)
211	مصفوفة TOWS	(31)
213	نموذج العوامل التنافسية الخمسة لمايكل بورتر	(32)
215	الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال	(33)
217	الاستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر	(34)
225	الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي	(35)

الصفحة	المحتوى	رقم الشكل
246	الخطوات الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية	(36)
250	أ نموذج العناصر السبعة الذي قدمته شركة ماكينزي لعملية تنفيذ الاستراتيجية (7S)	(37)
252	أبعاد تنفيذ الاستراتيجيات	(38)
255	المكونات الستة للمنظمة والطرق الست التي يمكن استخدامها لربط تلك المكونات	(39)
264	المدخل المختلفة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	(40)
278	الأطراف التي تتولى عملية التقييم الاستراتيجي	(41)
279	أدوات جمع البيانات والمعلومات	(42)
304	العقبات التنظيمية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق	(43)
330	أ نموذج فكري لخصائص التفكير الاستراتيجي	(44)
336	أ نموذج مصادر المعايير الأخلاقية في الإدارة الاستراتيجية	(45)
339	مستويات المعرفة	(46)
339	خط متصل (Continuum) لمستويات المعرفة	(47)
340	الأنموذج الفكري لإدارة المعرفة	(48)

## الإهداء

إلى كل عربيٍّ غيور يؤمن إيماناً عميقاً بأن الإصلاح والتغيير حتميان في العالم العربي، وأن وضع الاستراتيجيات السليمة كفيلاً بإحداث ذلك الإصلاح والتغيير في كل مجالات الحياة وضمان مستقبل زاهر للأجيال الواعدة.

وصدق الله العظيم عندما قال على لسان النبي شعيب لقومه في مدين في سورة هود "إن أريد إلا الإصلاح ما استطعت، وما توفيقي إلا بالله، عليه توكلتُ وإليه أنيب".

## كيف تقرأ هذا الكتاب؟

### عزيزنا الدارس:

بعد أن فرغنا من كتابة هذا السُّفر عن الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق خطر لنا أن نسأل السؤال التالي: كيف تقرأ هذا الكتاب؟ وفيما يلي بعض الاقتراحات التي نقترحها عليك للإجابة عن هذا السؤال: أولاً - من أجل أخذ وتكوين فكرة عامة عن الكتاب (القراءة السريعة)، ننصحك بما يلي:

1. قراءة فهرس المحتويات لمعرفة مكونات الكتاب وفصوله المختلفة.
  2. قراءة مقدمة الكتاب، فهي كفيلة بإعطاء نظرة عامة عن الكتاب، وأهميته والفئات المستهدفة منه، والفوائد المرجوة من وراء دراسته.
  3. استعراض سريع، وتقليب لصفحات الكتاب لأخذ نظرة كلية عن مكونات الكتاب.
- ثانياً - من أجل فهم محتويات فصول الكتاب المختلفة، خاصة للمهتمين بموضوع الإدارة الاستراتيجية (القراءة المتصفحة)، ننصحك بما يلي:

1. قراءة فهرس المحتويات والمقدمة.
2. قراءة الأهداف الأدائية، فإنها تعطي فكرة عامة عما سيعالجه الفصل، وما يتوقع من الدارس أن يحققه عندما يقرأ ذلك الفصل.
3. قراءة ملخص كل فصل من فصول الكتاب بتمعن، فهذا كفيلاً بالاطلاع على تفاصيل الموضوعات التي تمت معالجتها في الكتاب.

ثالثًا - من أجل التعمق في قراءة موضوعات الكتاب (القراءة المعمقة)، نقترح عليك ما يلي:

1. ابدأ بالفصل الأول والثاني ففيهما مفاهيم أساسية عن الإدارة والإدارة الاستراتيجية. ونود أن ننوه هنا إلى أن الإدارة الاستراتيجية بصفتها تخصصًا فرعيًا من تخصصات الإدارة فإنها تشترك مع الإدارة الأم بأنهما حقل من حقول الدراسة وممارسة ونشاط ومهنة أو شبه مهنة.
2. وليكون مقدمة ومشجعًا على القراءة نقترح أن تقرأ اللوحات الشارحة التي تتضمن نبذةً عن مفكرين في الاستراتيجية أمثال إيجور أنسوف ومايكل بورتر، كما تتضمن قصصًا عن بعض الحيوانات وجوانب من الاستراتيجية، وعرضًا لتجارب لقادة إداريين في العالم العربي أمثال فادي غندور وإبراهيم دبدوب.
3. إن جوهر الكتاب (The Core) يتمثل في الفصل الثالث والرابع والخامس والسادس والسابع والثامن. وهنا نقترح عليك عزيزنا الدارس أن لا تقرأ هذه الفصول بالتتابع، فمثلاً تستطيع أن تقرأ الفصل الثالث وعنوانه رسم فلسفة المنظمة ثم تقلب الصفحات لتقرأ صفحات من الحالات وأمثلة للخطط الاستراتيجية في الأردن، وإذا قرأت الفصل الرابع عن التحليل الرباعي (أي تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من حيث عناصر القوة والضعف في الأولى والفرص والتهديدات في الأخرى) فإنه بإمكانك أن تراجع ما جاء في الجزء التطبيقي من الكتاب عن التحليل الرباعي في الحالات والأمثلة للخطط الاستراتيجية والنماذج في ذلك الجزء.
4. ونقترح كذلك أن تراجع الجزء التطبيقي من الكتاب عندما تقرأ الفصل الخامس والسادس والسابع والثامن.
5. ونقترح أن تقرأ الفصل التاسع والعاشر إذا أردت أن تزداد معرفةً عن بعض القضايا في الإدارة الاستراتيجية مثل استراتيجية المحيط الأزرق التي تعتبر تحديًا

- حقيقاً لما درجت عليه النظريات في الإدارة التقليدية، وإذا أردت أن تستشرف مستقبل الإدارة الاستراتيجية فإن الفصل العاشر يعاونك في هذه المهمة.
6. ونقترح أن تعود بين الفينة والأخرى إلى النموذج الفكري الشامل لعمليات الإدارة الاستراتيجية الذي وضعه المؤلفان ليتضمن عناصر الإدارة الاستراتيجية، وهي صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها والتغذية الراجعة (في الفصل الثاني ص 84)، هو يهدي القارئ لتكوين فكرة كلية عن تلك العناصر، ثم أجزاء كل عنصر إن كان هناك أجزاء لبعض العناصر.
7. ونقترح كذلك أن تعود بين الفينة والأخرى إلى ثبت المصطلحات (Glossary)، ففيها تحديد مركز للنظريات والمفاهيم والتقنيات في الإدارة الاستراتيجية، مما يعين الدارس على اتخاذها أساساً لقراءة الفصول ذات العلاقة.
8. ومن الاقتراحات التي نقدمها أيضاً أن ترجع إلى المراجع العربية والانجليزية فتقلب صفحاتها، ففيها توسع لبعض المفاهيم والنظريات والنماذج الفكرية، لا سيما أن المؤلفين حرصا على الرجوع إلى مراجع معاصرة أخرجتها المطابع مؤخراً، كما يمكن أن تستعين بها في كتابة مقالات أو تقارير تطلب إلى الدارس أن يقوم بإعدادها في الأسئلة والأنشطة المقترحة.

#### عزيزنا الدارس:

نتمنى لك رحلة مريحة ممتعة في قراءة هذا السُّفر في الإدارة الاستراتيجية الذي يعالج موضوعاً حيويًا يهم القائد الاستراتيجي والخبير في الاستراتيجية والقارئ الجاد، والله من وراء القصد.