

الإدارة الاستراتيجية

إدارة جديدة في عالم متغير

الأستاذ الدكتور

عبد العزيز صالح بن حبتور

استاذ إدارة الأعمال

كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن



المقدمة

الفصل الأول : مدخل لدراسة "عالم الإدارة الاستراتيجية ومفاهيمها"

الفصل الثاني : مدخل لدراسة رسالة المنظمة وفلسفتها

الفصل الثالث : بيئة المنظمة

الفصل الرابع : البدائل الاستراتيجية

الفصل الخامس : الاختيار الاستراتيجي

الفصل السادس : وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ « التطبيق »

المصادر العربية

المصادر الأجنبية

ملحق خاص بالأشكال

٢١	المقدمة
٢٣	الفصل الأول : مدخل لدراسة "عالم الإدارة الاستراتيجية ومفاهيمها"
٢٥	١- المقدمة والهدف
٢٨	٢- التعريف بـ : الإدارة الاستراتيجية
٢٨	أ- الإدارة
٢٨	ب- الاستراتيجية
٣٠	ج- الاستراتيجية موضوع « من الذي »
٣٥	د- الاستراتيجية ليست الفاعلية التشغيلية
٣٦	هـ- الاستراتيجية تقوم على المفاضلة بين البدائل
٣٦	و- حماية المزايا التنافسية
٣٧	ز- الاستراتيجية هي إعادة اكتشاف وذلك من خلال
٣٨	٣- جذور الاستراتيجية:
٣٨	● البعد الأول
٣٨	● البعد الثاني
٣٩	● البعد الثالث
٤٠	٤- الإدارة الاستراتيجية و« التخطيط الاستراتيجي »
٤٤	٥- ماهية « الإدارة الاستراتيجية »
٤٦	٦- التطور التاريخي لمفهوم الإدارة الاستراتيجية
٥٠	٧- مستويات الإدارة الاستراتيجية:
٥١	أ- الإدارة الاستراتيجية للمنظمة « الشركة الأم »
٥١	ب- الإدارة الاستراتيجية في مستوى « وحدات الأعمال الاستراتيجية » ..
٥٢	ج- الإدارة الاستراتيجية في « المستوى الوظيفي »
٥٣	٨- فوائد الإدارة الاستراتيجية
٥٦	٩- نموذج الإدارة الاستراتيجية
٥٧	أ- النموذج الخطي للإدارة الاستراتيجية
٥٨	ب- النموذج التكيفي للإدارة الاستراتيجية
٦١	ج- النموذج التفسيري:
٦٢	● الافتراضات الأساسية للنموذج

٦٤	د- مدخل النظم « نموذج الإدارة الاستراتيجية »
٦٦	هـ- محددات « نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية » :
٦٦	١- النموذج التعليمي
٦٧	٢- النموذج التحليلي بدلاً عن الوصفي
٦٧	٣- النموذج الموضوعي
٦٧	و- نموذج جامعة هارفرد :
٦٩	● مرحلة بناء الإطار الاستراتيجي
٧١	ز- نموذج استراتيجية التنافس :
٧٢	● القوة النسبية للمشتريين
٧٢	● القوة النسبية للمزودين
٧٣	● التهديد من المنتجات البديلة
٧٣	● مستوى التنافس بين المؤسسات القائمة
٧٣	ح- نموذج أصحاب المصالح
٧٤	ط- نموذج عملية التخطيط
٧٥	ي- نموذج الأبعاد السبعة
٧٦	ك- مكونات الإدارة الاستراتيجية و« النموذج المقترح »
٧٨	١٠- المدخل إلى الإدارة الاستراتيجية :
٧٩	أ - مدخل الطير
٨٠	ب- مدخل السنجاب
٨٠	١١- مبادئ وأسس الإدارة الاستراتيجية :
٨٠	أ - مرحلة التخطيط المالي
٨٠	ب- مرحلة التنبؤ التخطيطي
٨١	ج- مرحلة التخطيط الاستراتيجي
٨١	د - مرحلة إدارة الاستراتيجية
٨١	١٢- عمليات الإدارة الاستراتيجية :
٨٢	المرحلة الأولى : صياغة الاستراتيجية
٨٢	المرحلة الثانية : تطبيق الاستراتيجية
٨٣	المرحلة الثالثة : مراجعة وتقويم الاستراتيجية
٨٤	١٣- الخلاصة

٨٦	 الفصل الثاني : رسالة المنظمة وفلسفتها
٨٨	١ - صياغة رؤيا ورسالة المنظمة
٩٢	٢ - أهمية رسالة المنظمة
٩٢	٣ - أسلوب إعداد رسالة المنظمة :
٩٣	أولاً : اكتشاف حاجات ورغبات المستهلك
٩٣	ثانياً : تحديد نوعية المجتمع المستهدف
٩٤	ثالثاً : تحديد الأسلوب المتبع لتحقيق أهداف المنظمة
٩٤	رابعاً : تحديد الغرض من وجود المنظمة
٩٥	٤ - صياغة رسالة المنظمة :
٩٥	أ - تاريخ المنظمة
٩٦	ب - رؤية أصحاب المصالح في المنظمة
٩٦	ج - بيئة السوق
٩٦	د - موارد المنظمة
٩٧	هـ - البيئة ورسالة المنظمة
٩٧	و - صياغة الرسالة والقوة الدافعة
٩٩	٥ - خصائص الرسالة الناجحة
١٠٠	٦ - العوامل المؤثرة في صياغة الرسالة
١٠٠	٧ - تحديد رسالة المنظمة وتكوين استراتيجيتها
١٠١	● العبارات التي تعكس رسالة المنظمة
١٠٢	٨ - المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم العبارات التي تعكس رسالة المنظمة :
١٠٢	أولاً : معايير خاصة بالأهداف
١٠٣	ثانياً : المعايير المرتبطة بالعمليات
١٠٣	ثالثاً : المعايير المرتبطة بالمدخلات
١٠٤	٩ - مفاهيم مكونات عملية الصياغة الاستراتيجية
١٠٤	١٠ - مراحل تطور رسالة المنظمة وأهدافها
١٠٧	١١ - الصلة بين رسالة المنظمة وأهدافها
١١٠	١٢ - الإطار المنهجي لوضع الأهداف وتطويرها
١١٠	١٣ - الرسالة الاستراتيجية وحضارة المنظمة

١١١	١٤ - طبيعة الحضارة في المنظمات الرائدة:
١١٢	١ - التمسك بالتصرف بدلاً من الإجراءات
١١٢	٢ - القرب من المستهلكين
١١٢	٣ - الاستقلال والإبداع
١١٢	٤ - الإنتاجية في البشر
١١٢	٥ - عمليات المنظمة وقيمها
١١٢	٦ - ثبات الهيكل التنظيمي
١١٣	٧ - الجمع بين الحرية والسيطرة في آن واحد
١١٣	١٥ - العلاقة بين الرسالة والاستراتيجية وحضارة المنظمة:
١١٣	١ - المدافعون
١١٤	٢ - المنقبون
١١٤	٣ - المحللون
١١٤	٤ - المستجيبون
١١٥	١٦ - فلسفة رسالة المنظمة
١١٧	١٧ - مكانة الفلسفة وأهميتها في رسالة المنظمة
١١٩	١٨ - صياغة فلسفة المنظمة وتطويرها
١١٩	● المرحلة الأولى
١٢٠	● المرحلة الثانية
١٢٠	● المرحلة الثالثة
١٢٠	● المرحلة الرابعة
١٢٧	١٩ - القيادة والرؤيا الاستراتيجية لرسالة المنظمة
١٢٧	٢٠ - رسالة المنظمة / نماذج متنوعة
١٢٩	● رسالة شركة Avon
١٢٩	● رسالة جامعة ولاية بن
١٣٠	● رسالة الشركة العامة للإطارات والمطاط
١٣٠	● رسالة شركة ماري كاي للتجميل
١٣٢	٢١ - ست خطوات نحو النجاح الاستراتيجي لرسالة المنظمة
١٣٢	١ - ركز على النتائج:
١٣٣	● العامل الأول للنجاح الحاسم

١٣٤	٢ - فكر على ثلاثة مستويات :
١٣٥	● العامل الثاني للنجاح الحاسم
١٣٦	٣ - حدد خط نهاية أو محطة وصول :
١٣٦	● العامل الثالث للنجاح الحاسم
١٣٧	٤ - معرفة أن الاحتياجات سوى أسماء :
١٣٧	● العامل الرابع للنجاح الحاسم
١٣٧	٥ - صوب عالياً :
١٣٨	● العامل الخامس للنجاح الحاسم
١٣٨	٦ - إحداث موجات :
١٣٨	● العامل السادس للنجاح الحاسم
١٣٩	٢٢ - الخلاصة
١٤٠	الفصل الثالث : بيئة المنظمة
١٤١	المبحث الأول : البيئة الخارجية
١٤٢	١ - مفهوم البيئة والبيئة الخارجية
١٤٥	أ - بيئة التعامل المباشر
١٤٦	ب - البيئة الاجتماعية العامة :
١٤٦	١ - القوى الاقتصادية
١٤٧	٢ - القوى الديموغرافية
١٤٧	٣ - القوى السياسية والقانونية
١٤٧	٤ - القوى التكنولوجية
١٤٧	٢ - أهمية دراسة البيئة الخارجية
١٥١	أ - الأهداف التي يجب تحقيقها
١٥١	ب - المواد المتاحة
١٥١	ج - النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة
١٥١	د - أنماط القيم والعادات والتقاليد والسلوك
١٥٢	٣ - تحليل البيئة الخارجية :
١٥٥	أ - تحليل عناصر البيئة الخارجية
١٥٥	ب - خطوات تحليل البيئة الخارجية :

١٥٥	• جمع المعلومات عن البيئة
١٥٥	• كيف سيتم تحديد المعلومات المطلوبة؟
١٥٧	• ما طريقة الحصول على المعلومات؟
١٥٧	• من المسؤول عن جميع المعلومات؟
١٥٧	٤ - الكشف عن الفرص والتهديدات البيئية
١٥٨	٥ - تحليل الفرص والتهديدات
١٥٩	٦ - البيئة الخارجية:
١٦٠	• البيئة الخارجية الخاصة
١٦٠	٧ - أثر البيئة الخارجية العامة علي استراتيجية المنظمة:
١٦٢	المجموعة الأولى: مجموعة التغيرات الاجتماعية والحضارية:
١٦٣	١ - المتغيرات والمؤثرات السكانية
١٦٤	٢ - المتغيرات والمؤثرات الخاصة بدور المرأة في المجتمع
١٦٤	٣ - المتغيرات والمؤثرات الخاصة بارتفاع مستوى التعليم
١٦٥	٤ - المتغيرات والمؤثرات الخارجية بقيم وقواعد السلوك
١٦٦	٥ - المتغيرات والمؤثرات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية
١٦٩	٦ - المتغيرات والمؤثرات في الأطر الأخلاقية
١٧٢	المجموعة الثانية: مجموعة التغيرات الفنية التكنولوجية:
١٧٢	١ - تأثير التغير التكنولوجي على الطلب
١٧٢	٢ - تأثير التغيرات التكنولوجية على العمليات الإنتاجية
١٧٣	٣ - تأثير التغير السريع في التكنولوجيا
١٧٣	المجموعة الثالثة: المتغيرات السياسية والقانونية
١٧٣	المجموعة الرابعة: المتغيرات الاقتصادية:
١٧٣	١ - ميزان المدفوعات
١٧٤	٢ - دورة الأعمال
١٧٤	٣ - توزيع الدخل القومي
١٧٤	٤ - السياسة المالية والنقدية للدولة
١٧٤	المجموعة الخامسة: العوامل الدولية:
١٧٤	١ - التجمعات الاقتصادية

- ١٧٥ ٢- العلاقات على مستوى الدول
- ١٧٥ ٣- الاختلافات الحضارية
- ١٧٥ ٤- أثر البيئة الخارجية الخاصة بالمنظمة:
- ١٧٧ • عوامل وقوى المنافسة المؤثرة على متوسط ربحية الصناعة
- ١٧٧ ١- التنافس الحاد
- ١٧٧ ٢- مخاطرة وتهديد المنافسين الجدد في الصناعة
- ١٧٧ ٣- تهديد السلع / الخدمات البديلة
- ١٧٧ ٤- القوة التفاوضية للمستثمرين
- ١٧٧ ٥- القوة التفاوضية للموردين
- ١٧٧ ٦- القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين
- ١٧٨ • أساليب تحديد الأسواق كعنصر من عناصر تحليل البيئة الخاصة
- ١٧٨ • المسح البيئي والتنبؤ:
- ١٧٨ ١- المسح من الداخل إلى الخارج
- ١٧٩ ٢- المسح من الخارج إلى الداخل
- ١٧٩ • ما مصادر المعلومات والبيانات وأساليب التنبؤ المستخدمة:
- ١٧٩ ١- مصادر المعلومات والبيانات (الثنائية الأولية)
- ١٧٩ ٢- التجسس الصناعي
- ١٧٩ ٣- أساليب التنبؤ
- ١٨٠ أ - أسلوب الدلفي
- ١٨٠ ب- أسلوب السيناريو
- ١٨٠ • القيام بتحليل البيئة المحتملة
- ١٨٠ ١- الهيئة الاستشارية للتخطيط في المنظمة
- ١٨١ ٢- دور الإدارة العليا في تقييم البيئة
- ١٨١ ٣- العوامل الخاصة بالمنظمة
- ١٨١ أ - عنصر الوقت
- ١٨٢ ب- توافر المواد
- ١٨٢ ج- محاسبة الإداريين

١٨٣	المبحث الثاني : « البيئة الداخلية » :
١٨٤	١ - التعريف بأهمية البيئة الداخلية ومكانتها
١٨٧	٢ - تحليل سلسلة القيمة بالمنشأة
١٩٢	• عناصر البيئة الداخلية للمنظمة
١٩٢	أولاً : الهيكل التنظيمي :
١٩٣	أ - الهيكل التنظيمي البسيط
١٩٣	ب - الهيكل الوظيفي
١٩٤	ج - الهيكل القطاعي
١٩٤	د - هيكل المصفوفة
١٩٧	هـ - الهيكل المختلط
١٩٨	ثانياً : ثقافة المنظمة :
١٩٨	أ - التعريف بالثقافة
٢٠٠	ب - قوة الثقافة التنظيمية :
٢٠٠	• كثافة الثقافة التنظيمية
٢٠٠	• نطاق المشاركة
٢٠٠	• وضوح الترتيب
٢٠١	ج - أهمية الثقافة التنظيمية
٢٠١	د - وظائف الثقافة المنظمة
٢٠١	هـ - طبيعة الثقافة المنظمة
٢٠٣	و - العلاقة بين الرسالة الاستراتيجية وثقافة المنظمة :
٢٠٣	١ - المدافعون
٢٠٣	٢ - المنقبون
٢٠٣	٣ - المحللون
٢٠٣	٤ - المستجيبون
٢٠٣	ز - أساس ثقافة المنظمة
٢٠٥	ثالثاً : الموارد :
٢٠٦	أ - أنواع الموارد
٢٠٧	ب - تحليل المزايا الثقافية

٢٠٨	١ - التسويق
٢١٣	٢ - المالية
٢١٥	٣ - العمليات الإنتاجية
٢١٦	٤ - إدارة الموارد البشرية
٢١٦	٥ - البحث والتطوير
٢١٧	٦ - نظم المعلومات الإدارية
٢٢٢	الفصل الرابع : البدائل الاستراتيجية
٢٢٤	١ - ماهية البدائل الاستراتيجية
٢٢٥	٢ - أهمية البدائل الاستراتيجية
٢٢٦	٣ - العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند اختيار البدائل :
٢٢٦	أ - الأهداف
٢٢٦	ب - القيود الخاصة بالفرص ومخاطر البيئة
٢٢٦	ج - القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلق بالمنظمة
٢٢٦	د - قيم الإدارة وأخلاقيتها والمهارات الإدارية المتاحة
٢٢٨	٤ - أنواع البدائل الاستراتيجية :
٢٢٨	المجموعة الأولى : الاستراتيجيات العامة للمنافسة :
٢٢٨	١ - استراتيجية القيادة في التكاليف
٢٢٩	٢ - استراتيجية التمايز
٢٣٠	٣ - استراتيجية التركيز
٢٣٢	المجموعة الثانية : استراتيجيات النمو المحدود :
٢٣٢	١ - استراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه
٢٣٣	٢ - استراتيجية النمو البطيء
٢٣٤	المجموعة الثالثة : استراتيجيات النمو التوسعية :
٢٣٥	١ - استراتيجيات التركيز
٢٣٧	٢ - استراتيجيات التنويع :
٢٣٧	أ - استراتيجية التنويع المتمركز
٢٣٨	ب - استراتيجية التنويع المختلط « غير المتمركز »
٢٣٨	ج - استراتيجية التنويع الداخلي

٢٣٨	د - استراتيجية التنويع الخارجي :
٢٣٨	• استراتيجية الاندماج
٢٣٨	• استراتيجية التملك
٢٣٩	أ - التنوع الأفقي
٢٣٩	ب - التكامل العمودي
٢٣٩	ج - التنوع المختلط
٢٣٩	٤ - استراتيجية الاستثمار المشترك
٢٤٠	الاستراتيجيات الانكماشية :
٢٤٠	١ - استراتيجيات التخفيف والالتفاف :
٢٤٠	• المرحلة الأولى
٣٤٠	• المرحلة الثانية
٢٤١	٢ - استراتيجية التجرد
٢٤١	٣ - استراتيجية التحوير
٢٤١	٤ - استراتيجية المنشأة الأسيرة
٢٤١	٥ - استراتيجية التصفية
٢٤٢	٥ - نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية
٢٤٤	٦ - نموذج الساعة الاستراتيجية :
٢٤٥	أ - استراتيجية السعر
٢٤٥	ب - استراتيجية التمييز
٢٤٦	ج - الاستراتيجية الهجينة
٢٤٦	د - استراتيجية التميز المركز
٢٤٦	هـ - الاستراتيجيات الفاشلة
٢٤٧	٧ - نموذج استراتيجية التكامل العمودي
٢٤٨	٨ - نموذج الحزمة الاستراتيجية
٢٤٨	٩ - نموذج تحديد البدائل الاستراتيجية على ضوء البيئة الداخلية والخارجية ...
٢٥٠	أ - المنظمات المثالية
٢٥٠	ب - المنظمات ذات الفرص
٢٥٠	ج - المنظمات المهددة
٢٥٠	د - المنظمات المتعثرة
٢٥٠	١٠ - التحليل الاستراتيجي والبدائل

٢٥٢	 الفصل الخامس: الاختيار الاستراتيجي:
٣٥٤	١ - ماهية الاختيار الاستراتيجي وأهميته
٢٥٧	٢ - التقييم على مستوى المنظمة والتقييم على مستوى أنشطة الأعمال
٢٥٩	٣ - أساليب التحليل الاستراتيجي:
٢٥٩	أ - أسلوب تحليل المحفظة:
٢٦١	١ - منحني الخبرة
٢٦١	٢ - حصة السوق
٢٦٢	٣ - معدل النمو
٢٦٤	• الوحدات الأربعة:
٢٦٤	١ - علامة الاستفهام
٢٦٤	٢ - النجم الساطع
٢٦٥	٣ - البقرة الحلوب
٢٦٥	٤ - الكلب السعران
٢٦٦	• جوانب القوة والضعف في مصفوفة BCG
٢٦٧	• نموذج إشارة المرور لشركة جنرال إلكتريك
٢٦٨	أ - قوة النشاط (المركز النسبي له)
٢٦٨	ب - درجة جاذبية الصناعة:
٢٦٨	١ - حجم السوق
٢٦٨	٢ - درجة الموسمية في النشاط
٢٦٨	٣ - درجة شدة وتركز المنافسة
٢٦٩	٤ - درجة استخدام الطاقة المتاحة
٢٦٩	٥ - درجة التمايز التكنولوجي
٢٧١	• جوانب الضعف في نموذج جنرال إلكتريك:
٣٧١	• نموذج هرفر
٢٧٥	• نموذج يوضح مصفوفة تطور المنتج
٢٧٦	• نموذج شل

- تقييم مدخل تحليل المحفظة : ٢٧٩
- ١ - تحديد معدل النمو الحقيقي للوحدة أو النشاط موضع التقييم ٢٧٩
- ٢ - الجوانب التنظيمية أو الدافعية ٢٧٩
- ب- أسلوب تحليل الفجوة : ٢٨٢
- مفهوم أسلوب تحليل الفجوة ٢٨٢
- التعريف بالفجوة الاستراتيجية ٢٨٣
- تشخيص أسباب الفجوة الاستراتيجية ٢٨٧
- أ - التشخيص الاستراتيجي ٢٨٧
- ب- التشخيص العملي ٢٨٨
- معايير تقييم الأداء الاستراتيجي : ٢٩٣
- أ - معايير الإنتاجية ٢٩٣
- ب- معايير القيمة المضافة ٢٩٤
- ج- معايير الربحية ٢٩٤
- د- مؤشرات النشاط ٢٩٥
- هـ- معايير الطاقة الإنتاجية وخطط الإنتاج ٢٩٥
- و - النقد الأجنبي ٢٩٦
- ز- معدلات النمو ٢٩٦
- ج- أدوات التحليل الاستراتيجي الشاملة ٢٩٧
- ٤ - التوليفة الاستراتيجية : ٣٠٢
- استراتيجيات الماضي ٣٠٢
- القدرة على المخاطرة ٣٠٣
- التوقيت الملائم للاستراتيجية ٣٠٤
- الموارد المتاحة للمنظمة : ٣٠٤
- التمويل ٣٠٤
- التسهيلات المالية ٣٠٥
- الموارد البشرية ٣٠٥
- الموارد التسويقية ٣٠٥
- الصراع التنظيمي ٣٠٥

٣٠٦	 الفصل السادس : وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ "التطبيق"
٣٠٨	١ - المقدمة
٣١٠	٢ - تصنيف وحدات الأعمال
٣١٠	• الاتصالات
٣١١	٣ - صياغة الاستراتيجية « على ضوء خريطة الطريق »
٣١٢	٤ - إرشادات عامة بشأن وضع الاستراتيجية للمنظمة
٣١٣	٥ - التحليل الاستراتيجي في الشركات متنوعة الأنشطة
٣١٣	٦ - إعداد المديرين قبل اتخاذ القرار:
٣١٤	أ - النمط الموجه
٣١٤	ب - النمط التحليلي
٣١٤	ج - النمط السلوكي
٣١٤	د - النمط المفكر
٣١٥	٧ - فكر قبل تنفيذ الاستراتيجية
٣١٦	٨ - مكانة الصياغة بالخطة الاستراتيجية
٣١٨	٩ - أثر الاستراتيجية والتكتيك في الصياغة
٣٢١	١٠ - حشد الجهود للصياغة الاستراتيجية
٣٢٢	١١ - تحديد مستويات الأداء
٣٢٢	١٢ - العلاقة بين صياغة وتطبيق الاستراتيجية
٣٢٤	١٣ - تنفيذ الاستراتيجية:
٣٢٤	أ - مفهوم التنفيذ
٣٢٥	ب - أهمية تنفيذ الاستراتيجية
٣٢٩	ج - تنفيذ الاستراتيجية ودور المدير
٣٣٠	• فهم الاستراتيجية كاملة وكيف ترتبط بمسؤوليات المدير الخاصة ..
٣٣٠	• راجع الموارد البشرية والمواهب المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
٣٣٢	• انتظام أهداف التنفيذ مع الأهداف التربوية

٣٣٤	١٤ - المدخل المناسب لتطبيق « تنفيذ » الاستراتيجية
٣٣٨	تحليل الهيكل التنظيمي :
٣٣٩	● الشكل الهرمي للهيكل التنظيمي
٣٣٩	● هيكل المصفوفة التنظيمية
٣٣٩	● هيكل الفريق التنظيمي
٣٤٠	● هيكل التحالف
٣٤٢	● تبعية الهيكل التنظيمي لـ « تنفيذ الاستراتيجية »
٣٤٣	١٥ - الموقف الاستراتيجي المناسب للخيار الاستراتيجي المناسب :
٣٤٨	أ - تحليل المنافسين
٣٤٨	ب - تحليل المجموعة الاستراتيجية
٣٤٨	ج - تحليل تقييم السوق والقوة السوقية
٣٤٨	د - إجراء تحليل الحصة
٣٥٠	١٦ - قياس الموقف الاستراتيجي باستخدام دالة المخاطرة :
٣٥١	● مفهوم دالة المخاطرة وكيفية استخدامها
٣٥٣	١٧ - كيف نحقق النجاح الأكيد؟ وكيف نخلق التطابق الأكيد بين الاختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي؟
٣٥٣	أولاً : خلق التطابق بين الاختيار والهيكل التنظيمي :
٣٥٤	أ - أثر مراحل النمو للمنظمة على درجة التطابق بين الاختيار والهيكل
٣٥٤	● نماذج لمراحل نمو المنظمة :
٣٥٤	١ - نموذج كانون لمراحل نمو المنظمة
٣٥٥	٢ - نموذج ثين
٣٥٧	٣ - نموذج جريرتر
٣٥٨	٤ - نموذج ليونتيادي
٣٥٨	● أثر العوامل الداخلية
٣٥٨	● أثر العوامل الخارجية
٣٥٨	ثانياً : حضارة المنظمة ومراكز القوة والسياسة داخلها
٣٦٠	ثالثاً : القيادة وتحقيق الأغراض

٣٦١	١٨ - النظريات العامة لتفسير القيادة:
٣٦١	١ - نموذج القيادة ١-١
٣٦١	٢ - نموذج القيادة ١-٩
٣٦١	٣ - نموذج القيادة ١-٩
٣٦١	٤ - نموذج القيادة ٥-٥
٣٦٢	٥ - نموذج القيادة ٩-٩
٣٦٢	● العلاقة بين القيادة ومناخ التنفيذ
٣٦٢	● إعداد السياسات الوظيفية:
٣٦٢	١ - السياسات المالية والمحاسبية
٣٦٢	٢ - السياسات التسويقية
٣٦٣	٣ - سياسات الإنتاج
٣٦٣	٤ - السياسات الخاصة بالموارد البشرية
٣٦٣	٦ - القضايا الاستراتيجية الخاصة:
٣٦٣	١ - مرحلة إذابة الثلوج
٣٦٤	٢ - مرحلة التغيير
٣٦٤	٣ - مرحلة إعادة التثليج
٣٦٤	١٩ - السؤل الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية
٣٧١	■ المصادر العربية والأجنبية
٣٧٥	■ ملحق خاص بالأشكال والنماذج