

www.massira.jo

الإدارة الإستراتيجية

إدارة جديدة في عالم متغير

الأستاذ الدكتور

عبد العزيز صالح بن حبتور

استاذ إدارة الأعمال
كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن



رقم التصنيف : 350.0072

المؤلف ومن هو في حكمه: عبد العزيز صالح حبتور
عنوان الكتاب: الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم
متغير

رقم الايداع : 2004/2/243

الواصفات: /الإدارة العامة/العلوم الإدارية/إستراتيجية
التنمية//التخطيط الإستراتيجي

بيانات النشر : عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع

* - تم اعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

حقوق الطبع محفوظة للناشر

جميع حقوق الملكية الأدبية والفنية محفوظة لدار المسيرة للنشر والتوزيع
- عمان - الأردن، ويحظر طبع أو تصوير أو ترجمة أو إعادة تنسيق
الكتاب كاملاً أو مجزأً أو تسجيله على أشرطة كاسيت أو إدخاله على
الكمبيوتر أو برمجته على اسطوانات ضوئية إلا بموافقة الناشر خطياً.

Copyright ©

All rights reserved

الطبعة الأولى

2004 م - 1424 هـ

الطبعة الثانية

2007 م - 1427 هـ



دار

المسيرة

للنشر والتوزيع والطباعة

عمان-العبدلي-مقابل البنك العربي

هاتف: 5627049 فاكس: 5627059

عمان-ساحة الجامع الحسيني-سوق البتراء

هاتف: 4640950 فاكس: 4617640

ص.ب 7218 - عمان 11118 الأردن

www.massira.jo

الإدارة الاستراتيجية

إدارة جديدة في عالم متغير

تأليف

الأستاذ الدكتور

عبد العزيز صالح بن حبتور

أستاذ إدارة الأعمال

كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن



المراجعة اللغوية

أ . علي محمد الصائغ

أ . محمد الخيرانبي

أ . أحمد هادي جمال الدين

التصميم والإخراج

أ . هاني سلطي مقطش

أ . حامد عبدالعالم الشيباني

٢١ المقدمة
٢٣ الفصل الأول: مدخل لدراسة "عالم الإدارة الاستراتيجية ومفاهيمها"
٢٥ ١- المقدمة والهدف
٢٨ ٢- التعريف ب: 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 وتقييم 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

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

- 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- التغيرات والمؤثرات السكانية
- ١٦٤ ٢- التغيرات والمؤثرات الخاصة بدور المرأة في المجتمع
- ١٦٤ ٣- التغيرات والمؤثرات الخاصة بارتفاع مستوى التعليم
- ١٦٥ ٤- التغيرات والمؤثرات الخارجية بقيم وقواعد السلوك
- ١٦٦ ٥- التغيرات والمؤثرات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية
- ١٦٩ ٦- التغيرات 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: التغيرات السياسية والقانونية
- ١٧٣ المجموعة الرابعة: التغيرات 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 (الثانوية 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

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

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 التنوع:
٢٣٧	أ- استراتيجيات التنوع المتمركز
٢٣٨	ب- استراتيجيات التنوع المختلط « غير المتمركز »
٢٣٨	ج- استراتيجيات التنوع الداخلي

- ٢٣٨ د - استراتيجية التنوع 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 والانتفاف:
- ٢٤٠ ● المرحلة الأولى
- ٣٤٠ ● المرحلة الثانية
- ٢٤١ ٢ - استراتيجية التجرد
- ٢٤١ ٣ - استراتيجية التحويل
- ٢٤١ ٤ - استراتيجية المنشأة الأسيرة
- ٢٤١ ٥ - استراتيجية التصفية
- ٢٤٢ ٥ - نموذج متكامل للبدايل الاستراتيجية
- ٢٤٤ ٦ - نموذج الساعة الاستراتيجية:
- ٢٤٥ أ - استراتيجية السعر
- ٢٤٥ ب- استراتيجية التمييز
- ٢٤٦ ج- الاستراتيجية الهجينية
- 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

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

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