

٢٣	الفصل الأول : عملية الإدارة الاستراتيجية
٢٣	حالة افتتاحية
٢٥	نظرة شاملة
٢٧	التخطيط الاستراتيجي
	نموذج التخطيط الأساسي ، الرسالة والأهداف الرئيسية . التحليل
	الخارجي ، التحليل الداخلي ، تحليل Swot والاختيار
	الاستراتيجي ، تنفيذ الاستراتيجية ، دورة التغذية العكسية .
٣٦	المديرون الاستراتيجيون
	مديرو العموم ، مديرو مستوى النشاط ، استراتيجيات من الواقع
	(١/١) ، مديرو المستوى الوظيفي .
٤١	القيادة الاستراتيجية
	بعد النظر والفصاحة ورباطة الجأش ، الالتزام ، الإحاطة الكاملة
	بشئون العمل ، القدرة على التفويض ، الاستخدام الذكي للقوة .
٤٥	الاستراتيجية كعملية طارئة
	صياغة الاستراتيجية في عالم غامض ، استراتيجيات من الواقع
	(٢/١) ، صياغة الاستراتيجية بمعرفة العاملين في المستوى
	الأدنى ، الاستراتيجيات المقصودة والاستراتيجيات الطارئة .
٥٢	التخطيط الاستراتيجي في الواقع
	التخطيط في ظل عدم التأكد ، استراتيجيات من الواقع (٣/١) ،
	تخطيط البرج العاجي ، التخطيط للحاضر .

٥٩

تحسين عملية صنع القرار
التحيز المعرفي والقرارات الاستراتيجية، التفكير الجماعي
والقرارات الاستراتيجية، استراتيجية من الواقع (٤/١)،
أساليب تحسين عملية صنع القرار.

٦٦

ملخص الفصل

٦٨

تطبيقات

٧٣

الفصل الثاني : الأطراف ذات المصلحة ورسالة الشركة

٧٣

حالة افتتاحية

٧٦

نظرة شاملة

٧٧

الأطراف ذات المصلحة

٨٢

بيان الرسالة الخاصة بالشركة

استراتيجية من الواقع (١/٢)، رؤية أو رسالة ؟، استراتيجية
من الواقع (٢/٢)، القيم، الأهداف.

١٠١

تحكم الشركة والاستراتيجية

استراتيجية من الواقع (٣/٢)، مشكلة التحكم والتوجيه في
الشركة، آليات التحكم والتوجيه في الشركة.

١١٢

الاستراتيجية والأخلاق

الغرض من الأخلاق في مجال الأعمال، تشكيل المناخ
الأخلاقي، التفكير في المشكلة الأخلاقية، استراتيجية من
الواقع (٤/٢)، المسؤولية الاجتماعية للشركة.

١٢٠

ملخص الفصل

١٢١

تطبيقات

١٢٧

الفصل الثالث : التحليل الخارجي (تحديد الفرص والتهديدات)

١٢٧

حالة افتتاحية

١٣٠

نظرة شاملة

١٣١	نموذج العوامل الخمسة
	المنافسون المحتملون ، عوائق الدخول والمنافسة ، استراتيجية من الواقع (١/٣) ، استراتيجية من الواقع (٢/٣) ، قوة المساومة عند المشترين ، قوة المساومة عند الموردين ، استراتيجية من الواقع (٣/٣) ، التهديد من قبل المنتجات البديلة ، دور البيئة الكلية .
١٥٦	المجموعات الاستراتيجية داخل الصناعة
	مفهوم المجموعات الاستراتيجية ، تطبيقات المجموعات الاستراتيجية .
١٥٩	محددات العوامل الخمسة ونموذج المجموعة الاستراتيجية
	التجديد والابتكار وهيكل الصناعة ، هيكل الصناعة والسمات الخاصة للشركة .
١٦٣	التغيرات التنافسية أثناء تطور الصناعة
	البيئة الصناعية الناشئة ، البيئة الصناعية النامية ، البيئة الصناعية الطاردة ، البيئة الصناعية الناضجة ، البيئة الصناعية المتدهورة ، بعض الانحرافات عن دورة حياة الصناعة .
١٦٩	العولمة وهيكل الصناعة .
١٧٢	مكانة الدولة والميزة التنافسية
	عامل المزايا الطبيعية ، أحوال الطلب ، الصناعات ذات العلاقة والصناعات الداعمة ، الاستراتيجية وهيكل والمنافسة ، استراتيجية من الواقع (٤/٣)
١٨٠	ملخص الفصل
١٨٢	تطبيقات
١٨٧	الفصل الرابع : التحليل الداخلي (الموارد والإمكانات والمزايا التنافسية)
١٨٧	حالة افتتاحية
١٩٠	نظرة شاملة
١٩٢	المزايا التنافسية (خلق القيمة ، والتكلفة المنخفضة ، والتميز)

١٩٦	الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية
	استراتيجية من الواقع (١/٤)، الكفاءة، الجودة، التجديد،
	الاستجابة لحاجات العميل، استراتيجية من الواقع (٢/٤)،
	ملخص
٢٠٥	وظائف المنظمة، وسلسلة القيمة، وخلق القيمة.
	الأنشطة الأولية، الأنشطة الداعمة، استراتيجية من الواقع
	(٣/٤)، الأهداف الوظيفية المتقاطعة.
٢١١	الإمكانات والقدرات المميزة
	الموارد والقدرات، الاستراتيجية والمزايا التنافسية، دور
	الحظ، استراتيجية من الواقع (٤/٤).
٢١٣	استمرارية المزايا التنافسية
	عوائق التقليد، قدرة المنافسين، ديناميكية الصناعة، ملخص
٢٢٤	لماذا تفشل الشركات
	القصور الذاتي، الالتزامات الاستراتيجية السابقة، تناقض
	إيكاروس الظاهري، استراتيجية من الواقع (٥/٤)
٢٢٨	تحاشي الإخفاق وترسيخ المزايا التنافسية
	التركيز على أركان البناء للمزايا التنافسية، الاستمرار المنظم
	لعمليتي التحسين والتعلم، استخدام Bench marking، التغلب
	على القصور الذاتي.
٢٣٠	ملخص
٢٣٢	تطبيقات
٢٣٧	الفصل الخامس: بناء المزايا التنافسية خلال الاستراتيجية على
	المستوى الوظيفي
٢٣٧	حالة افتتاحية
٢٣٩	نظرة شاملة

٢٤١

تحقيق الكفاءة المتفوقة

الإنتاج والكفاءة : اقتصاديات الحجم ، الإنتاج والكفاءة ، تأثير التعلم ، استراتيجيات من الواقع (١/٥) ، الإنتاج والكفاءة : منحني الخبرة ، استراتيجيات من الواقع (٢/٥) ، الإنتاج والكفاءة : التصنيع المرن ، استراتيجيات من الواقع (٣/٥) ، التسويق والكفاءة ، إدارة المواد : التخزين اللحظي JIT والكفاءة . استراتيجيات البحوث والتطوير والكفاءة ، استراتيجيات الموارد البشرية والكفاءة ، البنية الأساسية والكفاءة ، ملخص .

٢٦٣

تحقيق الجودة المتفوقة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، استراتيجيات من الواقع (٤/٥) . تطبيق نظام الجودة الشاملة ، استراتيجيات من الواقع (٥/٥) .

٢٧٣

تحقيق التحديث المتفوق

المعدل العالي لفشل التحديث ، استراتيجيات من الواقع (٦/٥) . بناء الكفاءة والجدارة في مجال التحديث ، استراتيجيات من

٢٨٧

الواقع (٧/٥) ، ملخص .

تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل

التركيز على العميل ، إشباع حاجات العملاء ، استراتيجيات من الواقع (٨/٥) ، ملخص .

٢٩٦

ملخص

٢٩٧

تطبيقات

٣٠٣

الفصل السادس : الاستراتيجيات على مستوى الصناعة

٣٠٣

حالة افتتاحية

٣٠٥

نظرة شاملة

٣٠٥

ما هي الاستراتيجيات على مستوى النشاط ؟

احتياجات المستهلكين وتمييز المنتج ، الجماعات الاستهلاكية وتجزئة السوق ، الكفاءات المتميزة .

٣٠٨

اختيار استراتيجية نشاط عامة

استراتيجية ريادة التكلفة، استراتيجية من الواقع (١/٦).
 استراتيجية التميز، ريادة التكلفة والتميز، استراتيجية من
 الواقع (٢/٦)، استراتيجية التركيز، استراتيجية من الواقع
 (٣/٦)، شركات منطقة الوسط، استراتيجية من الواقع
 (٤/٦).

٣٣٢

المجموعات الاستراتيجية والاستراتيجية على مستوى النشاط

٣٢٥

اختيار استراتيجية استثمار عند مستوى النشاط

المركز التنافسي، تأثيرات دورة الحياة، اختيار استراتيجية
 الاستثمار، استراتيجية من الواقع (٥/٦).

٣٤٦

ملخص الفصل

٣٤٧

تطبيقات

٣٥٣

الفصل السابع: استراتيجية التنافس والبيئة الصناعية

٣٥٣

حالة افتتاحية

٣٥٥

رؤية شاملة

٣٥٥

الاستراتيجيات في الصناعات المجزأة

السلسلة، الامتياز، الاندماج الأفقي.

٣٥٩

الاستراتيجيات التي تمر بمرحلة المهد والنمو

الأصول المكتملة، صعوبة عوائق المحاكاة. المنافسون القادرون،

استراتيجيات التحديث، استراتيجية من الواقع (١/٧).

٣٦٧

الاستراتيجية في الصناعات التي تمر بمرحلة النضج

٣٦٩

استراتيجيات إعادة الدخول إلى الصناعات الناضجة

توسيع خط الإنتاج، تخفيض الأسعار، استراتيجية من الواقع

(٢/٧)، الحفاظ على طاقة إنتاجية إضافية.

٣٧٤

استراتيجيات إدارة المنافسة في الصناعات التي تمر بمرحلة
النضج

الإشارة السعرية، ريادة السعر، المنافسة غير السعرية،

استراتيجية من الواقع (٣/٧)، الرقابة على الطاقة الإنتاجية.

مجلس

٤٤٧

تفعيل التحالفات الاستراتيجية
اختيار الشريك، استراتيجية من الواقع (٤/٨)، هيكل
التحالف، إدارة التحالف.

٤٥٤

ملخص الفصل

٤٥٥

تطبيقات

٤٦١

الفصل التاسع : استراتيجية الشركة : التكامل الرأسى ، التنويع ،
التحالفات الاستراتيجية .

٤٦١

حالة افتتاحية

٤٦٣

رؤية شاملة

٤٦٤

التركيز فى مجال أعمال واحد

٤٦٦

التكامل الرأسى

خلق القيمة من خلال التكامل الرأسى ، استراتيجية من الواقع
(١/٩) ، الحجج الموجهة ضد التكامل الرأسى ، التكاليف
البيروقراطية ومحددات التكامل الرأسى .

٤٧٩

بدائل التكامل الرأسى : العلاقات التعاوانية والتوريد الخارجى .

العقود قصيرة الأجل والعطاءات التنافسية ، التحالفات
الاستراتيجية والتعاقد طويل الأجل ، بناء العلاقات التعاوانية
طويلة الأجل ، استراتيجية من الواقع (٢/٩) ، استراتيجية
الاعتماد على مورد خارجى ، استراتيجية من الواقع (٣/٩) .

٤٩١

التنويع

خلق القيمة من خلال التنويع ، التكاليف البيروقراطية وقيود
التنويع ، التنويع الذى يبدد القيمة ، استراتيجية من الواقع
(٤/٩) ، التنويع المرتبط وغير المرتبط .

٥٠٥

التحالفات الاستراتيجية كبديل للتنويع

٥٠٧

ملخص الفصل

٥٠٩

تطبيقات

٥١٥

الفصل العاشر : تطوير الشركة (البناء وإعادة الهيكلة)

٥١٥

حالة افتتاحية

٥١٧	رؤية شاملة
٥١٩	مراجعة محفظة الأعمال
	تخطيط المحفظة، محددات تخطيط المحفظة، استراتيجية من الواقع (١٠/١)، استراتيجية من الواقع (٢/١٠)، الشركة كمحفظة للكفاءات الأساسية، استراتيجية الدخول في مجالات عمل جديدة.
٥٣٤	المشروعات الداخلية الجديدة كاستراتيجية للدخول
	عوامل الإغراء للمشروعات الداخلية الجديدة، المخاطر المستترة للمشروعات الداخلية الجديدة، الخطوط الإرشادية للمشروع الداخلى الجديد الناجح.
٥٤٠	الاكتساب كاستراتيجية للدخول
	مغريات الاكتساب، عيوب الاكتساب، استراتيجية من الواقع (٣/١٠)، الخطوط الإرشادية لعمليات الاكتساب الناجحة.
٥٤٨	المشروعات المشتركة كاستراتيجية للدخول
	مغريات المشروعات المشتركة، مخاطر المشروعات المشتركة.
٥٥٠	إعادة الهيكلة
	لماذا إعادة الهيكلة، استراتيجية من الواقع (٤/١٠). استراتيجيات الخروج.
٥٥٧	استراتيجيات التحرك فى الاتجاه العكسى
	أسباب تدهور الشركة، الخطوات الرئيسية لاستراتيجية التحرك فى الاتجاه العكسى.
٥٦٢	ملخص الفصل
٥٦٥	تطبيقات
٥٧١	الفصل الحادى عشر : تصميم الهيكل التنظيمى
٥٧١	حالة افتتاحية
٥٧٣	رؤية شاملة
٥٧٥	دور الهيكل التنظيمى
	أسس بناء الهيكل التنظيمى، التميز والتكامل والتكاليف البيروقراطية.

٥٧٩

التمييز الرأسى

مشكلات الهياكل الطويلة، استراتيجية من الواقع (١/١١)،
 المركزية واللامركزية، استراتيجية من الواقع (٢/١١).
 ملخص.

٥٩٠

التمييز الأفقى

الهيكل البسيط، الهيكل الوظيفى، مزايا الهيكل الوظيفى،
 عيوب الهيكل الوظيفى، الهيكل متعدد الأقسام، عيوب الهيكل
 متعدد الأقسام، استراتيجية من الواقع (٣/١١)، الهيكل
 المصفوفى، هيكل فريق الإنتاج، استراتيجية من الواقع
 (٤/١١)، الهيكل الجغرافى.

٦١١

التكامل وآليات التكامل

صنع آليات التكامل، التكامل والرقابة، استراتيجية من الواقع
 (٥/١١).

٦١٧

ملخص الفصل

٦١٩

تطبيقات

٦٢٥

الفصل الثانى عشر : نظم الرقابة الاستراتيجية

٦٢٥

حالة افتتاحية

٦٢٧

رؤية شاملة

٦٢٨

ما هى الرقابة الاستراتيجية ؟

أهمية الرقابة الاستراتيجية ، مدخل بطاقة التسجيل المتوازنة
 للرقابة الاستراتيجية .

٦٣٣

نظم الرقابة الاستراتيجية

مستويات الرقابة الاستراتيجية ، الضوابط المالية، ضوابط
 المخرجات، الإدارة بالأهداف، استراتيجية من الواقع
 (١/١٢)، الضوابط السلوكية، استراتيجية من الواقع
 (٢/١٢)، استراتيجية من الواقع (٣/١٢)، التنميط (المعايرة)،

٦٤٩

الثقافة التنظيمية

ما هي الثقافة التنظيمية ؟ استراتيجيات من الواقع (٤/١٢) .
الثقافة والقيادة الاستراتيجية ، تشكيل فريق الإدارة العليا .
سمات الثقافة القوية والمرنة .

٦٦٠

النظم الاستراتيجية للمكافأة

نظم المكافأة الفردية ، استراتيجيات من الواقع (٥/١٢) ، نظم
المكافأة الجماعية .

٦٦٥

ملخص الفصل

٦٦٧

تطبيقات

٦٧٣

الفصل الثالث عشر : توفيق الهيكل والرقابة على الاستراتيجية

٦٧٣

حالة افتتاحية

٦٧٥

رؤية شاملة

٦٧٦

الهيكل والرقابة على المستوى الوظيفي

التصنيع ، البحوث والتطوير ، المبيعات ، استراتيجيات من الواقع
(١/١٣) .

٦٨١

الهيكل والرقابة على مستوى النشاط

الاستراتيجيات العامة لمستوى النشاط ، استراتيجيات قيادة التكلفة
والهيكل ، استراتيجيات التمييز والهيكل ، تطبيق استراتيجيات
مزدوجة من التمييز وريادة التكلفة ، استراتيجيات من الواقع
(٢/١٣) ، استراتيجيات التركيز والهيكل ، ملخص .

٦٩١

تصميم الهيكل العالمي

استراتيجيات المحليات المتعددة والهيكل ، الاستراتيجيات الدولية
والهيكل ، الاستراتيجيات العالمية والهيكل ، استراتيجيات ما وراء
الحدود ، ملخص .

٧٠٣

الهيكل والرقابة على مستوى الشركة

استراتيجيات من الواقع (٣/١٣) ، التنوع غير المرتبط ،
التكامل الرأسى ، استراتيجيات من الواقع (٤/١٣) ، التنوع
المرتبط .

٧١٠	موضوعات خاصة فى الاستراتيجية والهيكل الاندماج والاكتساب والهيكل، استراتيجية من الواقع (٥/١٣)، ارتياد مجالات جديدة والهيكل، الهيكل الشبكي والتنظيم الرأسى، استراتيجية من الواقع (٦/١٣).
٧١٩	ملخص الفصل
٧٢١	تطبيقات
٧٢٥	الفصل الرابع عشر : مباشرة التغيير الاستراتيجى
٧٢٥	حالة افتتاحية
٧٢٧	رؤية شاملة
٧٢٨	التغيير الاستراتيجى إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة، استراتيجية من الواقع (١/١٤)، التجديد، استراتيجية من الواقع (٢/١٤).
٧٣٦	تحديد الحاجة للتغيير
٧٣٨	تحديد معوقات التغيير أنواع عوائق التغيير، استراتيجية من الواقع (٣/١٤)، الصراع التنظيمى كمعوق هام للتغيير، استراتيجية من الواقع (٤/١٤).
٧٤٨	مباشرة التغيير التنظيمى ودور السياسة التنظيمية مصادر السياسة التنظيمية، القوة الرسمية والسياسة، استراتيجية من الواقع (٥/١٤)، المصادر غير الرسمية للقوة والسياسة، ملخص، أثر القوة والسياسة على التغيير الاستراتيجى.
٧٦٢	إدارة وتقويم التغيير
٧٦٥	ملخص الفصل
٧٦٧	تطبيقات