

مكتبة الملك فهد الوطنية
King Fahad National Library

مكتبة الملك فهد الوطنية

الإدارة الاستراتيجية:

أصول علمية وحالات عملية

تأليف

الدكتور كامل السيد غراب

أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال

كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود (سابقاً)

مكتبة الملك عبد العزيز الوطنية
King Fahad National Library

عمادة شؤون المكتبات - جامعة الملك سعود

ص. ب. ٢٢٤٨٠ - الرياض ١١٤٩٥ - المملكة العربية السعودية



© ١٤١٥ هـ (١٩٩٥ م) جامعة الملك سعود

الطبعة الأولى ١٤١٥ هـ (١٩٩٥ م)

١٧١٧٥
٢٥٢٦

٢٧

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية

٦٥٧ غراب، كامل السيد

١٢١ غ الإدارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية /

كامل السيد غراب. ط ١. - الرياض:

جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات، ١٤١٤ هـ /

١٩٩٤ م

٥٠٦ ص؛ ١٧ × ٢٤ سم،

ردمك ١٣-٠-٥-٠-٩٩٦٠ (جلد)

١٢-٢-٠-٥-٠-٩٩٦٠ (غلاف)

١- إدارة أعمال. العنوان

رقم الإيداع: ٥٤٧ / ١٤ / بتاريخ ٤ / ٥ / ١٤١٤ هـ

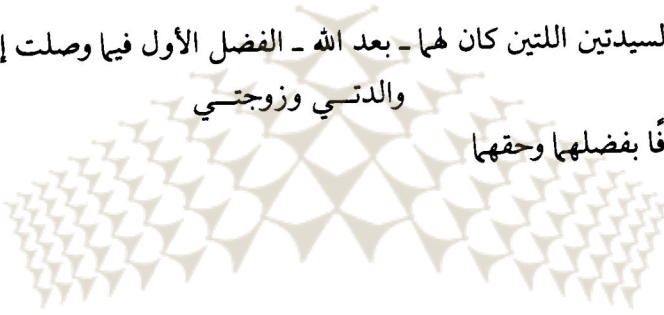
حكمت هذا الكتاب لجنة متخصصة شكّلها المجلس العلمي بالجامعة، وقد وافق المجلس على نشره في اجتماعه الثالث عشر للعام الدراسي ١٤٠٨ / ١٤٠٩ هـ الذي عُقد بتاريخ ٢٦ / ٨ / ١٤٠٩ هـ الموافق ٢ / ٤ / ١٩٨٩ م.

مطابع جامعة الملك سعود ١٤١٥ هـ



إهداء

إلى السيدتين اللتين كان لهما - بعد الله - الفضل الأول فيما وصلت إليه :
والدتي وزوجتي
اعترافاً بفضلها وحقهما



مكتبة الملك فهد الوطنية
King Fahad National Library



مكتبة الملك فهد الوطنية
King Fahad National Library

المحتويات

الصفحة

ك	قائمة الأشكال
م	قائمة المخططات البيانية
س	قائمة الجداول
ق	المقدمة

القسم الأول: الأصول العلمية

٣	الباب الأول: مفاهيم الإدارة الاستراتيجية ومجالاتها
٥	الفصل الأول: أساسيات الإدارة الاستراتيجية
٢٩	الفصل الثاني: مجالات تطبيق الإدارة الاستراتيجية
٤٣	الباب الثاني: الإعداد لوضع الاستراتيجية الإدارية
٤٥	الفصل الثالث: الخطوات التمهيدية
٥٣	الفصل الرابع: وضع الأهداف
٦٧	الباب الثالث: تحليل البيئة الخارجية
	الفصل الخامس: تحديد اتجاهات البيئة الخارجية للمنشأة ووحدات
٧١	أعمالها الاستراتيجية
	الفصل السادس: تقويم الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية للمنشأة
٨٥	ووحدات أعمالها الاستراتيجية

المحتويات

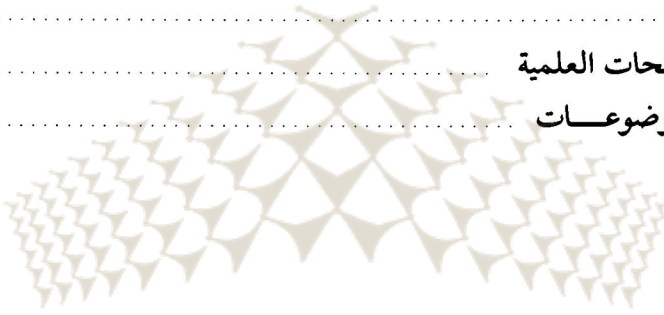
- ٩٥ ب الرابع : تحليل البيئة الداخلية
الفصل السابع : دراسة عوامل البيئة الداخلية والموارد المتاحة
- ٩٧ على مستوى المنشأة ووحدات أعمالها الاستراتيجية
الفصل الثامن : تقويم نواحي القوة والضعف في البيئة الداخلية
- ١٠٩ للمنشأة ووحدات أعمالها الاستراتيجية
- ١٢٧ ب الخامس : تحليل الفجوة الاستراتيجية
الفصل التاسع : تحليل الفجوة الاستراتيجية على مستوى المنشأة
- ١٢٩ الفصل العاشر : تحليل الفجوة الاستراتيجية على مستوى الأعمال
- ١٤٥ ب السادس : تكوين البدائل الاستراتيجية وتقويمها
- ١٥٣ الفصل الحادي عشر : تكوين البدائل الاستراتيجية على مستوى المنشأة
- ١٥٧ الفصل الثاني عشر : تكوين البدائل الاستراتيجية على مستوى الأعمال والوظائف
- ١٨٣ الفصل الثالث عشر : اتخاذ قرار الاختيار الاستراتيجي
- ١٩٧ ب السابع : التطبيق الاستراتيجي
- ٢٣٣ الفصل الرابع عشر : مكونات التطبيق الاستراتيجي
- ٢٣٥ ب الثامن : التقويم الاستراتيجي
- ٢٩١ الفصل الخامس عشر : اعتبارات التقويم الاستراتيجي
- ٢٩٣

القسم الثاني : الحالات العملية

- ٣١٣ ب التاسع : فن معالجة الحالات العملية
الفصل السادس عشر : خطوات مقترحة لمعالجة الحالات العملية
- ٣١٧ في ميدان الإدارة الاستراتيجية
الفصل السابع عشر : مثال لمعالجة حالة عملية :
- ٣٢٥ شركة أمريكان موتورز
- ٣٥٣ ب العاشر : حالات عملية للتحليل
- ٣٥٥ الفصل الثامن عشر : البنك السعودي الفرنسي ١٩٨٤م

٣٦٥	الفصل التاسع عشر: مصنع نسيج رأس العبد
٣٧٥	الفصل العشرون : مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية
٣٩٣	الفصل الحادي والعشرون : شركة بئدة المتحدة للتجارة والأغذية
٤١٥	الفصل الثاني والعشرون: شركة الجبس الأهلية
٤٣٣	الفصل الثالث والعشرون: شركة الراجحي للصرافة والتجارة
٤٤٧	الفصل الرابع والعشرون: مؤسسة الهملان للتجارة والمقاولات
٤٦٣	الفصل الخامس والعشرون: شركة أسمنت اليمامة السعودية

٤٨١	المراجع
٤٨٩	ثبت المصطلحات العلمية
٥٠٣	كشاف الموضوعات



مكتبة الملك فهد الوطنية
King Fahad National Library



مكتبة الملك فهد الوطنية
King Fahad National Library

قائمة الأشكال

الصفحة

- ١ - ١ . دور الاستراتيجية الإدارية في التوفيق بين العناصر المختلفة
لتحقيق البقاء ١٠
- ١ - ٢ . طبيعة العلاقات بين عناصر مفهوم الاستراتيجية الإدارية ١٦
- ١ - ٢ . عمليات الإدارة الاستراتيجية ٣٠
- ٢ - ٢ . الإدارة الاستراتيجية في المنشآت وحيدة الأعمال ٣٦
- ٢ - ٣ . الإدارة الاستراتيجية في المنشآت متنوعة الأعمال ٣٧
- ١ - ٥ . العوامل التي تؤثر على المنافسة في صناعة ما ٧٤
- ١ - ٦ . قائمة بالأسئلة التي تساعد في عملية تحليل السوق ٨٧
- ٢ - ٦ . قائمة بالأسئلة التي تساعد في عملية تحليل الصناعة ٨٩
- ١ - ٧ . دورة الموارد الاستراتيجية ١٠٣
- ١ - ٨ . مصفوفة العلاقة بين درجة النمو والحصة السوقية أو محفظة الأعمال
(جماعة بوسطن الاستشارية) ١١٠
- ٢ - ٨ . طريقة جماعة بوسطن الاستشارية باستخدام الورق
اللوغاريتمي ١١٢
- ٣ - ٨ . مثال لمحفظة أعمال غير متوازنة (زمنيًا) ١١٤
- ٤ - ٨ . طريقة جنرال إلكتريك GE والتخطيط للأعمال ١١٥
- ٥ - ٨ . خريطة الاختيار لجنرال إلكتريك ١١٦
- ٦ - ٨ . خريطة هوفر لتحليل محفظة الأعمال ١٢٠

قائمة الأشكال

- ١ - ١٣٦ . خريطة جنرال إلكترونيك لمحفظة أعمال مثالية
- ١ - ١٥١ . مراحل القيمة المضافة لقطاع صناعي
- ١ - ١٦٨ . استراتيجيات النمو السريع الرئيسة
- ١ - ١٩٢ . البدائل على مستوى الوظائف (شجرة القرارات الوظيفية)
- ١ - ٢٠١ . أنماط التعقد الفكري من زاوية معالجة المعلومات
- ١ - ٢١٤ . عملية الاختيار الاستراتيجي
- ١ - ٢١٦ . نموذج تحليلي للعلاقات بين العوامل في اتخاذ القرار الاستراتيجي
- ١ - ٢٥٤ . ديناميكيات الإدارة بالأهداف
- ١ - ٢٥٩ . الاستراتيجية والهيكل التنظيمي
- ١ - ٢٦٠ . تطور نمو التنظيم - نموذج جالبريث وناتانسون
- ١ - ٢٦١ . تنظيم أقسام المنتجات، التنظيم الوظيفي، والتنظيم البسيط
- ١ - ٢٦٤ . تنظيم المصفوفة
- ٢ - ٤٥٢ . الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- ٢ - ٤٦٥ . الهيكل التنظيمي لشركة أسمنت اليمامة السعودية
- ٢ - ٤٦٧ . الإنتاج السنوي للكلنكر بالطن

قائمة المخططات البيانية

الصفحة

- ٢١ - ١ . شركة بنده المتحدة: الهيكل التنظيمي للإدارة العليا ٤٠٣
- ٢١ - ٢ . شركة بنده المتحدة: الهيكل التنظيمي لقسم التسويق
للمنطقة الوسطى ٤٠٤
- ٢١ - ٣ . شركة بنده المتحدة: الهيكل التنظيمي للمناطق الأخرى
غير الرياض في المستقبل ٤٠٥
- ٢١ - ٤ . شركة بنده المتحدة: الهيكل التنظيمي لقسم إدارة البضائع ٤٠٦
- ٢١ - ٥ . شركة بنده المتحدة: الهيكل التنظيمي للقسم الإداري ٤٠٧
- ٢١ - ٦ . شركة بنده المتحدة: الهيكل التنظيمي للإدارة المالية ٤٠٨
- ٢١ - ٧ . شركة بنده المتحدة: الهيكل التنظيمي لإدارة شؤون الموظفين ٤٠٩
- ٢١ - ٨ . شركة بنده المتحدة: الهيكل التنظيمي للمستودعات والثلاجات ٤١٠
- ٢١ - ٩ . شركة بنده المتحدة: الهيكل التنظيمي لإدارة الخدمات المكتبية ٤١١
- ٢١ - ١٠ . شركة بنده المتحدة: إدارة نظام المعالجة الإلكترونية للبيانات ٤١٢
- ٢١ - ١١ . شركة بنده المتحدة: الهيكل التنظيمي لإدارة الصيانة والخدمات
الهندسية ٤١٣



مكتبة الملك فهد الوطنية
King Fahad National Library

قائمة الجداول

الصفحة

- ٣ - ١ . العوامل التي تؤثر على درجة رسمية وتعقيد نظام التخطيط بالمنشأة ٤٧
- ٤ - ١ . عينة من أهداف نشاط أعمال معين ٥٦
- ٦ - ١ . ملخص الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية ٩١
- ٧ - ١ . ملخص نواحي تركيز الموارد تبعاً لنواحي النشاط المختلفة ١٠٥
- ٨ - ١ . تقويم مدى جاذبية الصناعة: مثال ١١٨
- ٨ - ٢ . ملخص تحليل البيئة الداخلية ١٢١
- ٩ - ١ . العوامل الداخلة في تحديد الفرص والمخاطر الفريدة للصناعة ١٣٤
- ٩ - ٢ . أربعة أنواع من محفظات الأعمال غير المتوازنة ١٣٧
- ٩ - ٣ . بعض متغيرات البيئة العامة ذات الأهمية الاستراتيجية ١٤١
- ١٠ - ١ . بعض بدائل سد الفجوة الاستراتيجية على مستوى الأعمال ١٥٠
- ١١ - ١ . الموقف الاستراتيجي للمنشأة رقم ١ ١٥٩
- ١١ - ٢ . الموقف الاستراتيجي للمنشأة رقم ٢ ١٥٩
- ١١ - ٣ . الموقف الاستراتيجي للمنشأة رقم ٣ ١٦٠
- ١١ - ٤ . البدائل الاستراتيجية على مستوى المنشأة ١٦١
- ١٢ - ١ . البدائل الاستراتيجية باستخدام مدخل مصفوفة الاختيار ١٨٤
- ١٢ - ٢ . الفروق المختلفة بين الاستراتيجيات التنافسية الثلاث في ضوء
الميزة الاستراتيجية والسوق المستهدف لكل منها ١٨٧

- ١٢ - ٣ . المهارات والموارد والمتطلبات التنظيمية لكل من الاستراتيجيات
الثلث ١٨٨
- ١٣ - ١ . نموذج طبيعة الاختيار الاستراتيجي ١٩٩
- ١٣ - ٢ . نماذج عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ٢٠٣
- ١٣ - ٣ . اتجاهات الإدارة والاختيار الاستراتيجي ٢٠٥
- ١٣ - ٤ . عمليات التبسيط الفكرية حسب مراحل اتخاذ القرار
الاستراتيجي ٢٨٨
- ١٤ - ١ . التفاعل بين الاستراتيجية المختارة وتطبيقها ٢٣٧
- ١٤ - ٢ . الأنواع المختلفة للمديرين الاستراتيجيين تبعاً للاستراتيجية
المطبقة للأعمال ٢٤٢
- ١٤ - ٣ . أنماط القيادة الإدارية ٢٤٦
- ١٤ - ٤ . ملخص مواصفات أنواع المديرين الاستراتيجيين ٢٤٩
- ١٤ - ٥ . التصميم التنظيمي لوحدة العمل الجديدة بالمنشأة ٢٦٤
- ١٤ - ٦ . بعض بدائل السياسات الوظيفية ٢٦٨
- ١٥ - ١ . مقاييس هوفر لتقويم الأداء الاستراتيجي بناءً على القيمة
المضافة ٣٠٥
- ١٥ - ٢ . خصائص المعلومات حسب نوعية القرارات ٣٠٧
- ١٩ - ١ . شركة نسيج رأس العبد . الميزانية العمومية في ٧ فبراير
١٩٥٣م (بالجنيه المصري) ٣٦٦
- ١٩ - ٢ . شركة نسيج رأس العبد . التاريخ السابق لمبيعات وأرباح مصنعي
الإسماعيلية ودمياط ٣٦٨
- ١٩ - ٣ . شركة نسيج رأس العبد . تقديرات سيد متولي للمبيعات والأرباح
الإجمالية، يناير ١٩٥٣م (آلاف الجنيهات) ٣٧٢
- ٢٠ - ١ . أعداد الموظفين من الخطوط السعودية في عام ١٩٧١م إلى
عام ١٩٨٠م ٣٨٠
- ٢٤ - ١ . الإيرادات حسب الأنشطة والنسبة المئوية لكل منها ٤٤٩

- ٤٤٩ ٢٤ - ٢. أرباح الأنشطة ونسبة كل منها للأرباح الكلية
- ٢٤ - ٣. قائمة المركز المالي للمؤسسة للسنوات ١٤٠٠ / ١٤٠١
- ٤٥٣ ١٤٠٢ هـ
- ٤٥٤ ٢٤ - ٤. حسابات الدخل للسنوات الثلاث الأخيرة
- ٢٤ - ٥. سيارات المؤسسة ومعداتها في سنوات ثلاث
- ٢٥ - ١. نصيب شركة أسمنت اليمامة من الإنتاج المحلي، وذلك من عام
- ٤٦٦ ١٣٩١ هـ إلى ١٤٠٠ هـ
- ٢٥ - ٢. الإنتاج السنوي من الكلنكر والإنتاج السنوي من الأسمنت
- ٤٦٨ ومبيعات الشركة (التسليمات) خلال ١٤ سنة
- ٢٥ - ٣. استهلاك الأسمنت في المملكة منذ عام ١٩٥٩ م وحتى
- ٤٧٠ عام ١٩٧٨ م
- ٤٧٧ ٢٥ - ٤. الميزانية العمومية في ٢٩ ذي الحجة ١٤٠٣ هـ
- ٢٥ - ٥. حساب الأرباح والخسائر عن السنة المنتهية في ٢٩
- ٤٧٩ ذي الحجة ١٤٠٣ هـ



مكتبة الملك فهد الوطنية
King Fahad National Library

المقدمة

ازدادت أهمية الإدارة الاستراتيجية - باعتبارها فرعاً من فروع التخطيط والسياسات الإدارية - مع وضوح ندرة الموارد المتاحة للمنشآت وعدم ثباتها والاهتمام بأثر العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والحكومية دائمة التغير على تحقيق الأهداف المحددة مقدماً والمتغيرة دوماً لهذه المنشآت. ولقد أصبحت الإدارة الاستراتيجية والسياسات الإدارية علماً ومطلباً أساسياً في معظم جامعات العالم، إما على مستوى مرحلة البكالوريوس أو على مستوى الدراسات العليا في أقسام إدارة الأعمال.

وإذا كانت الإدارة الاستراتيجية تركز على تخصيص الموارد الاستراتيجية النادرة للمنشأة: من أفراد وأموال وأجهزة وآلات ومعدات، فإن الاستراتيجية الإدارية تحدد مبدئياً وجهة هذا التخصيص، بينما يحدد التخطيط الاستراتيجي الجدول الزمني له. ومن هنا يهتم هذا الكتاب بتناول الناحيتين معاً: تحديد الوجهة، وبيان كيفية تحقيقها والوصول إليها.

ولما كان التخطيط والإدارة الاستراتيجية يعتمدان - إلى درجة كبيرة - على مهارة الإدارة وحنكتها أكثر من درجة معرفتها بالأصول العلمية، فإن تقديم السياسات الإدارية والإدارة الاستراتيجية يجب أن يكون من خلال المواقف الواقعية والخبرات الفعلية، لا من خلال تلقين الأصول العلمية للسياسات والإدارة الاستراتيجية. وهنا يكون الاعتماد على مناقشة الحالات العملية أسلوباً أساسياً لتطبيق المبادئ والأصول العلمية للتخطيط والسياسات الإدارية.

ويحاول هذا الكتاب مراعاة التكامل بين نواحي الإدارة الاستراتيجية من خلال التعرض للإطار العلمي الواسع والمتعارف عليه للإدارة الاستراتيجية واستخدامه في مناقشة الحالات العلمية المعروضة فيه .

ينقسم هذا الكتاب إلى قسمين: أول وثاني. يتناول القسم الأول التعرض للإطار العلمي للإدارة الاستراتيجية ومراحلها، سواء في المنشآت التي تهدف إلى تحقيق الربح أو تلك التي لا تهدف إلى تحقيق الربح، وتطوع ذلك الإطار لتناول مشكلات التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة ويتضمن هذا القسم ثمانية أبواب متكاملة. يقع الباب الأول في فصلين، ويقدم فكرة الإدارة الاستراتيجية بتناول أهمية الإدارة الاستراتيجية وتطورها وعناصرها وإطارها العلمي ومستوياتها، والفرق بينها وبين الإدارة التشغيلية والتكتيكية. كذلك يعرض هذا الباب لمراحل الإدارة الاستراتيجية واختلافها بين المنشآت وحيدة الأعمال والمتنوعة وأهميتها في المنشآت التي تهدف والتي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح، ثم يتناول الإدارة الاستراتيجية في المنشأة الصغيرة.

أما الباب الثاني فيقع في فصلين، ويختص بالإعداد لوضع الاستراتيجية الإدارية، ويتناول اتخاذ إجراءات وضع الاستراتيجية ونظمها، وتحديد وحدات الأعمال الاستراتيجية، ومرحلة وضع الأهداف الاستراتيجية. ومن ثم يشرح معايير اتخاذ إجراءات وضع الاستراتيجية الإدارية، والتفرقة بين مهمة (أغراض) المنشأة وغاياتها وأهدافها، وماهية وأهمية كيفية إعداد هيكل الأهداف الاستراتيجية، وأسس تحديد وحدات الأعمال الاستراتيجية وتعريفها.

ويختص الباب الثالث بتحليل البيئة الخارجية للمنشأة، ويقع في فصلين. يتناول الأول منها تحديد خصائص البيئة الخارجية للمنشأة واتجاهاتها ووحدات أعمالها الاستراتيجية، ويعرض الثاني منها الأمور المتعلقة بتقويم نواحي الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية للمنشأة ووحدات أعمالها الاستراتيجية.

أما الباب الرابع فيختص بتحليل البيئة الداخلية للمنشأة، ويقع في فصلين؛ يتناول أولها دراسة عوامل البيئة الداخلية والموارد المتاحة للمنشأة ووحدات أعمالها الاستراتيجية، ويعرض ثانيها لتقويم نواحي القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنشأة ووحدات أعمالها الاستراتيجية.

يختص الباب الخامس بتحليل الفجوة الاستراتيجية، ويقع في فصلين؛ يتناول أولها تحليل الفجوة الاستراتيجية على مستوى المنشأة، ويعرض لخطوات القيام بذلك وتحديد وتقويم البدائل الرئيسة لسد الفجوة الاستراتيجية، ويعرض ثانيها لتحليل الفجوة الاستراتيجية على مستوى الأعمال وخطواته وتحديد وتقويم البدائل الرئيسة لسد تلك الفجوة.

أما الباب السادس فيتناول تكوين البدائل الاستراتيجية وتقويمها، ويقع في ثلاثة فصول. يعرض أولها لتكوين البدائل الاستراتيجية على مستوى المنشأة، ويشرح ثانيها تكوين البدائل الاستراتيجية على مستوى الأعمال والوظائف، ويتناول ثالثها اتخاذ قرار الاختيار الاستراتيجي وعوامله وقيوده وطبيعته المعقدة، ثم يعرض لعملية الاختيار نفسها ونموذج اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ويختص الباب السابع بالتطبيق الاستراتيجي، ويقع في فصل واحد يتناول عدة نواح: دور القيادة في التطبيق الاستراتيجي، وأهمية تحديد الأهداف وتوضيحها وتوصيلها للمشاركين في تحقيقها في التطبيق الاستراتيجي، والتنظيم الإداري وعلاقته بالتطبيق الاستراتيجي، ووضع السياسات الوظيفية ومكانها من التطبيق الاستراتيجي، وتوزيع الموارد الاستراتيجية، وأخيراً دور النظم الإدارية وأهميتها ونظم المعلومات الإدارية بالذات في التطبيق الاستراتيجي.

أما الباب الثامن فيعرض للتقويم الاستراتيجي، ويقع في فصل واحد. يتناول اعتبارات التقويم الاستراتيجي وعناصره ومشكلاته والمؤشرات المستخدمة في تقويم مركز المنشأة الاستراتيجية ودور نظم المعلومات الإدارية في ذلك.

أما القسم الثاني من الكتاب، فيقع في باين: يعرض الأول منها لطريقة مقترحة لتناول الحالات العملية في مجال الإدارة الاستراتيجية ومعالجتها، ثم يفصل ذلك بتطبيق هذه الطريقة على حالة عملية فعلية ويعلق عليها خطوة بخطوة. أما الباب الثاني من القسم، فيحتوي على ثماني حالات عملية غير محلولة، مختلفة الحجم والفكرة، أغلبها من البيئة السعودية، سواء تحت أسمائها الحقيقية أو باستخدام أسماء مستعارة، بعد التعديل في بعض البيانات، إذا تطلب الأمر ذلك.

ولا يفوتني هنا أن أسجل شكري لكل من ساعدني أو شجعني على إخراج هذا الكتاب إلى حيز الوجود، وأذكر منهم، على سبيل المثال لا الحصر، الدكتور حسين علوي عميد كلية الدراسات العليا بجامعة الملك سعود، وزميلي الدكتور سيد المتولي والدكتور محمود مطر. كما أخص أفراد أسرتي: زوجتي وأبنائي لما تحملوه في أثناء القيام بتأليف هذا الكتاب ولما بذلوه من دعم وتضحيات وتشجيع خلال الفترة الطويلة التي استغرقها ذلك .

وأملّي أن يكون هذا الجهد المتواضع مفيداً لدارسي وممارسي إدارة الأعمال عمومًا، والإدارة الاستراتيجية على وجه الخصوص، في الوطن العربي ولبناء مكتبة إدارة الأعمال العربية. وبالله التوفيق.

المؤلف



مكتبة الملك فهد الوطنية
King Fahad National Library