مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقييم مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية السورية (دراسة حالة الشركة العامة للمطاحن فرع اللاذقية)
اسم الكاتب: د. سوما سليطين
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4929
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 20:34 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (39) العدد (1) 2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (39) No. (1) 2017

تقييم مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية السورية (دراسة حالة الشركة العامة للمطاحن فرع اللاذقية)

الدكتورة سوما سليطين*

(تاريخ الإيداع 14 / 11 / 2016. قُبِل للنشر في 30 / 1 / 2017)

□ ملخّص □

تناول هذا البحث مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته، والخطوات العلمية والعملية الواجب اتباعها في تخطيط استراتيجيات منظمات الأعمال، ومعرفة الفروق بينها وبين الخطوات المتبعة في تخطيط استراتيجيات الشركة العامة للمطاحن(فرع اللاذقية) .

وكانت أهم نتائج البحث هي وجود فروق جوهرية إيجابية بين كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة محل البحث وبين كيفية تطبيقه بالمفهوم العلمي .

وكانت أهم توصيات البحث:

– ضرورة وضع رسالة للشركة العامة للمطاحن فرع اللاذقية بحيث تنبثق من رسالة الشركة العامة للمطاحن في سورية وعلى استراتيجيي الشركتين الأخذ بعين الاعتبار خصائص الرسالة الفعالة عند صياغة الرسالة.

– ضرورة قيام الشركة بالتنبؤ بكيفية تغير كل قوة من قوى المنافسة التي تحيط بها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الرؤيا الاستراتيجية، رسالة المنظمة، التحليل الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي.

* مدرس – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (39) العدد (1) 2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (39) No. (1) 2017

Evaluation the Application Incidence of The Strategic planning in the Syrian industrial organizations Sector
(A Case Study : of the general corporate of mills- Lattakia branch)

Dr. Soma Sleeteen*

(Received 14 / 11 / 2016. Accepted 30 / 1 / 2017)

□ ABSTRACT □

The research deals the concept of strategic planning and its importance, the scientific and practical steps required to plan business organization strategies, and know the differences between it and the followed steps in planning the strategies in the general the general corporate of mills- Lattakia branch.

The most important results of the research are : the big and positive difference between how to apply the strategic planning in the organization under study and how to apply it scientifically .

The recommendations: design a mission for general corporate of mills in lattakia branch coming from the mission of the general corporate of mills in Syria. And the company strategists have to regard the effective mission characters as they write it.
The corporate have to predict how the forces of the competitive change around it.

Key Words :Strategic planning, Strategies vision, Mission of organization, Strategic Analysis , Strategic Choice.

***Assistant Professor- Business Management Department - Faculty Of Economics - Tishreen University- Lattakia- Syria.**

مقدمة:

يواجه اليوم بلدنا الحبيب أزمةً كبيرةَ ، فأعداؤه يحاربونه بشتى أنواع الأسلحة والأدوات، والهدف الاستراتيجي لهم هو إبقاء وطننا بحالة أزمة دائمة تطال كل شيء حتى المنظمات التي تقدم لنا لقمة العيش، ومن هذه المنظمات المنظمة الهامة جداً لأي مواطن وهي الشركة العامة للمطاحن التي عانت من أزمة الطحين غير المتوفر،. وإغلاق بعض المطاحن..الخ.

ولكي نقف بوجه الأعداء يجب أن نحاربهم بأسلوب حديث أثبت فعاليته ألا وهو التخطيط الاستراتيجي ، وهو نفس الأسلوب الذي استخدموه ليصلوا إلى ما نحن فيه، ومن هنا أتت فكرة البحث وهي تقييم مدى تطبيق ذلك الأسلوب في أكثر المنظمات حيوية وأهمية للمواطن .

مشكلة البحث:

انطلاقاً من كون التخطيط الاستراتيجي هو العمود الفقري لأي منظمة، وهو الأسلوب الذي أكدت الأبحاث أهميته في إدارة الأزمات، وانطلاقاً من حدوث أزمات متوقعة وغير متوقعة لمنظماتنا ومنها الشركة العامة للمطاحن، فإن الباحث قام بدراسة استطلاعية للشركة العامة للمطاحن فرع اللاذقية، وقام خلالها بمقابلة سبعة مدراء في الشركة وذلك لملئ استبيان يضم عدداً من الأسئلة الهامة حول واقع التخطيط الاستراتيجي ، ومن أهمها الأسئلة الآتية:

1-هل تتوفر لدى شركتكم رسالة واضحة مكتوبة ومنشورة؟

2-هل تقوم شركتكم بتحليل للبيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة فيها؟

3- هل تقوم شركتكم بتحليل للبيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات الحالية والمحتملة فيها؟

4-هل تضعون عدة سيناريوهات للمتغيرات التي تتصف بحالة عدم تأكد بيئي؟

وقد تفاوتت الإجابات بين مدير وآخر. لكن خمسة من سبعة مدراء كانت إجابتهم **بعدم قيام الشركة بالآتي:** كتابة رسالة خاصة بها، التعرف على نقاط القوة والفرص المحتملة، وضع عدة سيناريوهات للمتغيرات التي تتصف بحالة عدم تأكد بيئي.

إلاَ أنَ مديرين من المدراء السبعة أجابوا بالإيجاب عن كل الأسئلة الاستطلاعية.

ومما سبق كان التساؤل الرئيس الآتي ؟

هل تقوم الشركة العامة للمطاحن بممارسة جادة للتخطيط الاستراتيجي ؟

وينبثق من السؤال السابق مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

1-هل تتوفر خصائص الرؤيا الفعالة في رؤيا الشركة محل البحث؟

2-هل تتوفر خصائص الرسالة الفعالة في رسالة الشركة محل البحث؟

3-هل تتوفر خصائص الأهداف الجيدة في الأهداف الاستراتيجية للشركة محل البحث؟

4-هل تقوم الشركة محل البحث بعملية التحليل الاستراتيجي بمفهومها العلمي؟

5-هل تقوم الشركة محل البحث بعملية الاختيار الاستراتيجي بمفهومها العلمي؟

أهمية البحث و أهدافه:

من أهم أهداف البحث الآتي: **1**-تقييم مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة العامة للمطاحن فرع اللاذقية بجميع خطواته الرئيسية، أي التعرف إلى:

-مدى توفر خصائص الرؤيا الفعالة في رؤيا الشركة محل البحث.

-مدى توفر خصائص الرسالة الفعالة في رسالة الشركة محل البحث.

--مدى توفر خصائص الأهداف الجيدة في الأهداف الاستراتيجية للشركة محل البحث.

-مدى قيام الشركة محل البحث بعملية التحليل الاستراتيجي بمفهومها العلمي.

-مدى قيام الشركة محل البحث بعملية الاختيار الاستراتيجي بمفهومها.

2- التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات والتي من شأنها في حال أخذت الشركة بها تطوير أداء الشركة محل البحث ومساعدتها في إدارة أزماتها.أما **أهمية البحث** فهي **تنبع** من أهمية الموضوع الذي يتناوله وهو أسلوب التخطيط الاستراتيجي والذي يعد المحرك المركزي للمنظمات نحو التميز، فقد أكدت معظم الدراسات أن المنظمات التي تدار استراتيجياً تتفوق على تلك المنظمات التي لا تدار استراتيجياً، بالإضافة إلى أن الأزمة الحالية التي يعاني منها بلدنا تحتم على كل منظماته أن يكون تطبيقها للتخطيط الاستراتيجي على أتم وجه وبشكل مستمر تفادياً لأزمات قد تقع بها، ولأنه يساعد الشركة في حسن إدارتها للأزمة في حال وقعت.

وبالتالي يأتي هذا البحث للتعرف على خطوات التخطيط الاستراتيجي التي لا تقوم بها شركة هامة هي الشركة العامة للمطاحن، وذلك للتأكيد على ضرورة القيام بها لأن كل خطوة من خطواته هامة وواجب تطبيقها .

فروض البحث:

الفرضية الرئيسية: لا توجد فروق ذات دلالة بين إجابات أفراد العينة في الشركة محل البحث حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمفهومه العلمي في الشركة محل البحث عن المتوسط الحسابي (3)

وينبثق عنها الفروض الفرعية الآتي:

ف1: لا توجد فروق ذات دلالة بين إجابات أفراد العينة في الشركة محل البحث حول مدى توافر خصائص الرؤيا الفعالة في رؤيا الشركة عن المتوسط الحسابي (3)

ف2: لا توجد فروق ذات دلالة بين إجابات أفراد العينة في الشركة محل البحث حول مدى توافر خصائص الرسالة الفعالة في رسالة الشركة عن المتوسط الحسابي (3)

ف3: لا توجد فروق ذات دلالة بين إجابات أفراد العينة في الشركة محل البحث حول مدى توافر خصائص الأهداف الجيدة في الأهداف الاستراتيجية للشركة عن المتوسط الحسابي (3)

ف4: لا توجد فروق ذات دلالة بين إجابات أفراد العينة في الشركة محل البحث حول مدى قيام الشركة بعملية التحليل الاستراتيجي بمفهومه العلمي عن المتوسط الحسابي (3)

ف5:لا توجد فروق ذات دلالة بين إجابات أفراد العينة في الشركة محل البحث حول مدى قيام الشركة محل البحث بعملية الاختيار الاستراتيجي بمفهومه العلمي عن المتوسط الحسابي (3)

منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأهم ما جاء في المراجع العربية، والأجنبية المتعلقة بأدبيات البحث. كما تم اعتماد المنهج الإحصائي، واستخدام البرنامج الإحصائي Spss 20 في تحليل البيانات.

أما عن طريقة جمع البيانات فكانت باستخدام أسلوب الاستبيان.

وبالنسبة **لمجتمع البحث:** فيتمثل بالمدراء في كافة المستويات الإدارية في الشركة العامة للمطاحن فرع اللاذقية، أما **عينة البحث:** فكانت نفس مجتمع البحث وذلك وفق أسلوب الحصر الشامل وكان عدد المدراء كالآتي :

عدد الإداريين في مستوى الإدارة العليا: المدير العام، ونائباه رئيس دائرة الخزن ورئيس الدائرة الفنية.

عدد الإداريين في مستوى الإدارة الوسطى : /8 /(رئيس الشؤون الإدارية، رئيس دائرة التخطيط، مدير النقل، المدير المالي، مدير الحسابات، مدير الرقابة، مدير دائرة العمليات، رئيس دائرة المعلوماتية)

عدد الإداريين في مستوى الإدارة التنفيذية: /20/

أما عدد نسخ الاستبيان المعادة والصالحة للتحليل فهو 31 نسخة، وقد تم استخدام مقياس ليغرت الخماسي على جميع البنود عدا البنود الآتية **(من 8 حتى 11)، (من 51 حتى 55)،(من 66 حتى 68)، (من 84-85)**

البنود الإجابة	(5)	(1)
(من 8 حتى 11)، (من 51 حتى 55)،(من 66 حتى 68)، (من 84-85)	نعم	لا

البنود الإجابة	1	2	3	4	5
باقي البنود	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً

أما بالنسبة **للاستبيان** فقد تم الاعتماد على استبيان محكم في رسالة ماجستير (سليطين ، 2007) مع إضافة أسئلة عن خصائص الرؤيا الاستراتيجية من كتاب (زاهر، 2008،ص38)، ثم تم عرضه على بعض الأكاديميين في كلية الاقتصاد في شهر حزيران من عام 2016 وذلك من أجل التعرف على وجهات نظرهم المتعلقة بمدى صحة الاستبيان وملاءمته لتحقيق هدف البحث، وبناء على ملاحظاتهم تم إجراء التعديلات المطلوبة.

الدراسات السابقة:

-**الدراسة الأولى** (سليطين، 2007) الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على شكل الممارسة الفعلية لأسلوب الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، وإلى معرفة مدى تأثير تطبيق ذلك الأسلوب على أداء تلك المنظمات .وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الإحصائي حيث قامت بتوزيع استبيان، وإجراء مقابلات شخصية في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. قلة عدد مديري المنظمات محل البحث الذين لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها.
2. وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة(الداخلية والخارجية) عن المفهوم العلمي لها.

-**الدراسة الثانية** :(د.مصلح،2010) واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها)

من أهم أهداف هذه الدراسة هو التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها ،) وكانت العينة المأخوذة 111موظفاً حكومياً حسب العينة العشوائية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، فتم تصميم استبانه تضمنت 56 فقرة توزعت في ست مجالات هي(الرؤيا، والرسالة، أهداف الوزارة، التخطيط، التنفيذ ، التقييم، الرقابة)' وكانت أهم النتائج: أن الدرجات لواقع التخطيط الاستراتيجي في تلك الوزارة كانت متوسطة على المجالات الخمس الأولى، وكانت منخفضة على مجال التقييم. أما أهم توصيات هذه الدراسة : 1-نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الوزارة2-إعطاء دورات تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي تشمل الموظفين ذوي العلاقة في المستويات الإدارية الثلاثة

_ دراسة (Owlabi, Sunday Ajao, Makinde,Olubisi Grace, 2012) وهي بعنوان:

The effects of strategic planning on corporate performance in university education: a study of Babcock University.

-تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في التعليم الجامعي: دراسة حالة جامعة بابكوك.

تتمحور مشكلة البحث في الأسئلة التالية: 1-إلى أي مدى تطبق المؤسسات الجامعية في بابكوك التخطيط الاستراتيجي؟، 2-ما هو المدى الذي يشارك فيه الموظفين في هذه الجامعات في عملية التخطيط الاستراتيجي؟

3-إلى أي مدى يؤثر استخدام التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الجامعية في بابكوك؟

ومن بعض أهداف الدراسة: -البحث في مدى تطبيق المؤسسات الجامعية في بابكوك للتخطيط الاستراتيجي.

-الكشف عن العلاقة التي تربط التخطيط الاستراتيجي بالأداء المؤسسي لهذه الجامعات في بابكوك.

أما المنهج المتبع: فقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، حيث قام الباحثان بتوزيع استبانة على كل من الإدارة والموظفين في جامعة بابكوك وذلك من أجل الحصول على المعلومات الأولية، كما تمَّ توزيع استبانة من خمسة أقسام على أعضاء هيئة التدريس وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي بالإضافة إلى استخدام برنامج SPSS من أجل تحليل البيانات.وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وكان من أهمها:

-وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

-التخطيط الاستراتيجي مفيد للمؤسسات الجامعية في تحقيق الأهداف وتوصي الجامعات الأخرى والشركات والمنظمات على حد سواء بالانخراط في عملية التخطيط الاستراتيجي من أجل تعزيز الأداء المؤسسي.

-التخطيط الاستراتيجي هو أمر مهم وحيوي لضمان استمرار أداء المؤسسات الجامعية بشكل جيد وهو ضروري بالنسبة للشركات وذلك من أجل البقاء على قيد الحياة في ظل الظرف الحالية.

الدراسة(عوض، 2013): التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية(دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع- لبنان وقد أثبتت النتائج أن درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في تلك المحافظة من وجهة نظر العاملين هي بدرجة متوسطة، ومن أهم التوصيات ضرورة سعي تلك المنظمات إلى تبني منهج التخطيط الاستراتيجي باعتباره أساس التطور لها

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: أهم ما تختلف به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو مكان التطبيق، وكان الاختلاف عن إحدى الدراسات وهي دراسة عطية في توزيعها لمجالات التخطيط الاستراتيجي حيث اعتبرت تلك الدراسة عملية التخطيط منفصلة عن وضع الرؤيا والرسلة والتحليل ودرست التنفيذ والرقابة كخطوة

من خطوات التخطيط الاستراتيجي، في حين أن هذه الدراسة أخذت بآخر التطورات التي توصل لها التخطيط الاستراتيجي وهي تضمينه فقط لكل من (الرؤيا والرسالة وعملية التحليل والاختيار الاستراتيجي)، أي أنه العملية الأولى من الإدارة الاستراتيجية التي تتضمن (التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية) .

حدود البحث Scope/Limitation of Research:

الحدود المكانيَّة: الشركة العامة للمطاحن فرع اللاذقيَّة.

الحدود الزّمانيَّة: فترة توزيع الاستبيان شهر حزيران عام 2016.

الإطار النّظري:

التخطيط الاستراتيجي مفهومه وأهميته

مفهوم التخطيط الاستراتيجي :Strategic planning Concept

يعتبر الوصول إلى تعريف واحد متفق عليه لمعنى التخطيط الاستراتيجي أمراً صعب المنال كما هو الحال تقريباً في سائر العلوم الاجتماعية والإدارية بصفة خاصة، فمثلاً عرفها (policastro): بأنها عملية مستمرة يقوم بها قادة المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة' إضافة إلى تحديد العمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود، وتحديد كيفية قياس مدى التقدم والنجاح.(Policastro, 2003,p3)

وقد عرفها Fred David بأنها الإجابة عن ثلاثة أسئلة رئيسية هي: –أين نحن اليوم (مالذي تقوم به منظمة الأعمال؟)،–وأين ترغب المنظمة الوصول إليه؟، –وكيف ستصل إلى هناك؟(David,2007,p15)

أما Robertson Tengeh فقد عرفها بأنها اتخاذ قرارات إدارية تهدف إلى التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة، بالإضافة إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية للمنظمة على المدى القصير والبعيد.(Tengeh, 2015,p715)

مما سبق يستنتج الباحث أن هناك تعاريف عديدة لعملية التخطيط الاستراتيجي إلا أنها جميعا تصب في تعريفه الآتي: هي عملية تصميم الاستراتيجيات التي من شأنها أن تمكن المنظمة من تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية

وهنا يرى الباحث ضرورة ذكر تعريف الاستراتيجيات وفق ما توصل إليه من خلال أدبيات البحث: بأنها مجموعة من القرارات الهامة التي يتخذها استراتيجيو المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهذه الاستراتيجيات المجتمعة للشركة وفق بعض الباحثين ومنهم هنري منتزبرج هي استراتيجيات مخططة أو طارئة، وأنه في الحياة العملية في معظم المنظمات تلك الاستراتيجيات هي مزيج كلتا الاستراتيجيتين.

أهمية التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الأعمال :

تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي من الفوائد التي يحققها لمنظمة الأعمال وأهمها الآتي:

1 تحديد خارطة طريق للمنظمة

2 يوضح الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة(الغالبي،2007، ص،21، 116)

3 يمكن المنظمة من امتلاك ميزة تنافسية مستمرة(Obeng, Ugboro,2006, p3)

4 يزود بإطار لاتخاذ القرارات في جميع مستويات المنظمة.

5 توزيع الموارد وفقاُ لنظام متفق عليه للأولويات الاستراتيجية. (ميا وآخرون، 2008،ص 303–ص312)

6 يصلح كقناة للاتصال.(الظاهر،2009، ص80)

7 يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية مع العاملين الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير الاستراتيجي، بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر لدى المدراء في المنظمة. (عطية مصلح،2010، ص7)

نموذج التخطيط الاستراتيجي:

توجد عدة نماذج للتخطيط الاستراتيجي منها نموذج برايسون، ونموذج Howe. نموذج Pfeiffer ، نموذجGreenly، نموذج Sharpli، نموذج(wheelen &Hunger)...الخ

وإن من أبرز هذه النماذج وفق(Thompson, 1994):

1-نموذج الطير :The Bird Approach: وفقاً لهذا المدخل فإن بداية تطبيق التخطيط الاستراتيجي تبدأ من خلال تحليل البيئة الخارجية للوصول إلى الفرص والتهديدات، كما هو الحال مع الطير حيث لا يمكن أن يبقى محلقاً في الجو لفترات طويلة وإنما عليه أن يختار أحد الأغصان، وهكذا بالنسبة لمنظمات الأعمال يجب عليها أن تختار اتجاهاً استراتيجياً معيناً ومن المحتمل أن يكون اعتباطياً، لذلك يجب على المنظمة أن تحلل وتدرس البيئة الخارجية والداخلية ثم تحدد رؤياها واستراتيجيتها

2-نموذج السنجاب: وفقاً لهذا المدخل على المنظمة أن تدرس البيئة الداخلية لتكون نقطة الانطلاق في التفكير الاستراتيجي، وذلك لتحدد نقاط قوتها وضعفها وسمي بالسنجاب كونه ينطلق من داخل الشجرة من الأسفل إلى الأعلى أي يبدأ من الجذع.أي تبدأ الإدارة أولاً من واقع المنظمة وبالتالي تحدد مساراتها المستقبلية على ضوء مواردها.(الظاهر،2009، ص52)

مما سبق نستنتج أنه لا يوجد نموذج واحد متفق عليه للتخطيط الاستراتيجي، ومن هنا سيستعرض الباحث النموذج الذي يأخذ بالحسبان آخر التطورات العالمية الحديثة في هذا المجال والذي يتضمن المكونات الأساسية للتخطيط الاستراتجي والتي لا يخلو منها أي نموذج من نماذج التخطيط الاستراتيجي وهي الآتي ذكرها:

1-مراجعة الرؤيا والرسالة.

2-مراجعة الأهداف الاستراتيجية.

3-التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

4-الاختيار الاستراتيجي(Hill& Jonese, 2001, p53)

وهنا تجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من أن المكونات ذكرت متسلسلة وذلك لسهولة التوضيح إلا أنها متداخلة تؤثر في بعضها البعض

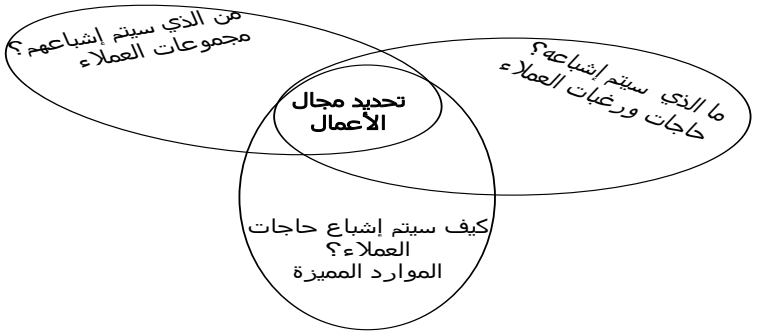
وهنا يشير الباحث إلى تبنيه نموذج التخطيط الاستراتيجي الذي يبدأ بمراجعة الرؤيا والرسالة والأهداف الاستراتيجيةً قبل عملية التحليل الاستراتيجي، ويعود السبب إلى أن هذا النموذج هو نموذج طموح وليس نموذج توافقي يبدأ بعملية التحليل ثم يضع الأهداف بناءً عليها، بل يركز على مراجعة الرؤيا و الرسالة ويضع الأهداف الطموحة، ثم البحث عن كيفية تحقيقها من خلال عملية التحليل الاستراتيجي.

كما ينوه الباحث إلى وجود اختلافات عديدة في فكرة أولوية الرسالة على الرؤيا أو فكرة دمجهما معا، مع التأكيد على ضرورة ذكر الرؤيا باسمها إذا تضمنتها الرسالة.

أولاً –الرؤيا الاستراتيجية : STRATEGIC VISION وهو بيان بما تحاول المنظمة تحقيقه على المدى المتوسط والطويل(حيث يوضح هذا المصطلح إلى أين يجب أن يؤوول نشاط الشركة والمكانة التي تهدف الوصول إليها)(تومسون وستريكلاند،2006، ص7).

ثانياُ: رسالة المنظمة: Mission of The Organization وهي عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات. وتختلف هذه البيانات باختلاف المنظمات، ويتعامل هذا المصطلح مع عمل الشركة الحالي ويوضح (ما هو نشاطها)، بيان قيمها، بيان قوتها الدافعة

وللإجابة عن السؤال (ما هو نشاطي) اقترح Abell الإطار الذي في الشكل رقم(1)



الشكل(1) إطار آبل

المصدر (Hill& Jonese, 2001, p89)

بيان القيم في الرسالة: وهي القيم الرئيسية التي يعتنقها أعضاء المنظمة والتي تحدد وتوجه السلوك داخل المنظمة، كما توجه قرارات المديرين .(عوض،2013، ص159)

أما بيان القوى الدافعة في الرسالة: فهو الذي يبين المحرك المركزي الذي يدفع جهود المنظمة للأمام (العارف، 2000، ص46)

ثالثاً: مراجعة الأهداف الاستراتيجية :Strategic Objectives بعد مراجعة الرسالة يجب على استراتيجيو المنظمة القيام بترجمة دقيقة للرسالة إلى أهداف رئيسية للمنظمة (خبراء بمبك، 2004، ص 26)،(Kaye, Allison, 2005,p16)

رابعاً :التحليل الاستراتيجي للبيئة :Strategic Analysis يقصد بالتحليل الاستراتيجي مراجعة كل من البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة في ثلاثة محاور رئيسية هي :موارد المنظمة، هيكلها التنظيمي، ثقافتها التنظيمية (القطامين، 2002، ص64)

ومراجعة البيئة الخارجية بغرض التعرف على الفرص والتهديدات الحالية والمحتملة للمنظمة، وتقسم البيئة الخارجية إلى مستويين هما بيئة خارجية عامة وتتضمن (متغيرات: اقتصادية، اجتماعية، ديموغرافية، سياسية وقانونية، طبيعية...الخ)، وبيئة خارجية خاصة بالمنظمة والتي تتضمن وفق نموذج القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر دراسة الآتي: حدة المنافسة بين الشركات القائمة، خطر دخول المنافسين المحتملين، قوة مساومة الموردين، قوة مساومة المشترين، التهديد من المنتجات البديلة. وهنا يجب الإشارة إلى ضرورة دراسة القوة السادسة التي أضافها الباحث أندرو غروف إلى نموذج بورتر، وهي قوة أصحاب المصالح الآخرين كالنقابات المهنية، والبنوك، وحملة الأسهم...الخ (Mayrhofer,2007,p54)، (Owlabi & Makind,2012, p 33)،(زاهر، 2008،ص82)

أما عن الخطوات العملية للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية فيمكن تلخيصها بالخطوات الآتية: 1-اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية، 2-اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية، 3-التنبؤ بالمتغيرات البيئية وذلك بوضع عدة سيناريوهات للمستقبل باستخدام الأساليب الوصفية والكمية ، 4-تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة (الماضي، ،ص77 ،2003)،(عقيلي، نعساني، 2007، ص102)

أما عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية فيمكن تلخيصها بالخطوات الرئيسية الآتية:

1-تحديد أداء وإمكانيات المنظمة وذلك باستخدام عدة أساليب مثل أسلوب النسب، أسلوب المراجعة الإدارية...الخ

2-القيام بمقارنة أداء وإمكانيات المنظمة مع: -أدائها وإمكانياتها في الماضي،-مع أداء وإمكانيات المنافسين، -مع معايير الصناعة التي تعمل بها المنظمة.

3-تقييم نقاط القوة والضعف للمنظمة .(سليطين،2007، ص50-51)

خامساً: الاختيار الاستراتيجي Strategic Choice:تتلخص عملية الاختيار الاستراتيجي بالخطوتين الرئيستين:

1-تكوين البدائل الاستراتيجية: وهنا يستخدم استراتيجيو المنظمة عدة أساليب منها مصفوفة المواءمة بين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات(SWOT)، محافظ الأعمال، مصفوفة الكفاءات الأساسية.

2-تقييم البدائل الاستراتيجية لاختيار ماينا سب أوضاع المنظمة ويحقق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية. (الخفاجي، 2004، ص178)،(Formisano,2004 p50,p192)

النتائج والمناقشة:

اختبار الفرضيَّة الرئيسية إن البنود المعبرة عن الفرضية الرئيسية هي كل البنود الآتية المتعلقة بخطوات التخطيط الاستراتيجي بمفهومه العلمي: خصائص الرؤيا الفعالة(من البند 1حتى 7)، خصائص الرسالة الفعالة (من البند 8 حتى 24)، خصائص الأهداف الاستراتيجية الجيدة (من البند 25 حتى 33)، عملية التحليل الاستراتيجي (من البند 34إلى 50) و(من البند56إلى البند65)، أما عملية الاختيار الاستراتيجي(من البند69 حتى البند 83).

جدول (1)اختبار الفرضية الرئيسية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H	31	3.2280	.27831	.04999

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H	4.560	30	.000	.22796	.1259	.3300

يتَّضح من الجدول رقم (1) الآتي:

-المتوسِّط الحاصلة عليه المنظمة محل البحث مرتفع عن معيار المتوسِّط المقبول (3).

-احتمال t المحسوب (0) وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني أن هناك فروقا ذات دلالة، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي: توجد فروق ذات دلالة بين إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمفهومه العلمي في الشركة محل البحث عن المتوسط الحسابي (3)

مما سبق نستدل على أنَّ هناك فروقاً جوهرية إيجابية بين كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة محل البحث ، وبين كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمفهوم العلمي والواجب توافرها.

-اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى من الفرضيَّة الرئيسية الجدول رقم(2) يوضّح نتائج اختبار H1

جدول رقم(2) اختبار الفرضية الفرعية الأولى

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H1	31	3.0645	.45151	.08109

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H1	.796	30	.433	.06452	-.1011-	.2301

يتَّضح من الجدول رقم (2) الآتي:

-المتوسِّط الحاصلة عليه المنظمة محل البحث مرتفع عن معيار المتوسِّط المقبول (3).

-احتمال t المحسوب (0.433)وهو أعلى من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة، وبالتالي يتم قبول فرضية العدم المصاغة على النحو الآتي : لا توجد فروق ذات دلالة بين إجابات أفراد العينة حول مدى توفر خصائص الرؤيا الفعالة في رؤية الشركة محل البحث عن المتوسط الحسابي (3).

مما سبق نستدل على عدم وجود فروق جوهرية بين خصائص رؤيا الشركة محل البحث ، وبين خصائص الرؤيا الفعالة

اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية: الجدول(3) يوضح نتائج اختبارها

جدول(3) اختبار الفرضية الفرعية الثانية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H2	31	3.5009	.25859	.04644

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H2	10.786	30	.000	.50095	.4061	.5958

يتَّضح من الجدول رقم (3) الآتي:

-المتوسِّط الحاصلة عليه المنظمة محل البحث مرتفع عن معيار المتوسِّط المقبول (3).

-احتمال t المحسوب (0) وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني أن هناك فروقا ذات دلالة، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي: توجد فروق ذات دلالة بين إجابات أفراد العينة حول مدى توفر خصائص الرسالة الفعالة في رسالة الشركة محل البحث) عن المتوسط الحسابي (3)

مما سبق نستدل على أنَّ هناك فروقاً جوهرية إيجابية بين خصائص رسالة الشركة محل البحث ، وبين خصائص الرسالة الفعالة

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية: الجدول(4) يوضح نتائج اختبارها.

جدول (4) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H3	31	3.5161	.35550	.06385

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H3	8.084	30	.000	.51613	.3857	.6465

يتَّضح من الجدول رقم (4) الآتي:

-المتوسِّط الحاصلة عليه المنظمة محل البحث مرتفع عن معيار المتوسِّط المقبول (3).

-احتمال t المحسوب (0) وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني أن هناك فروقا ذات دلالة، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي: توجد فروق ذات دلالة بين إجابات أفراد العينة حول مدى توفر خصائص الأهداف الجيدة في أهداف الشركة محل البحث) عن المتوسط الحسابي (3)

مما سبق نستدل على أنَّ هناك فروقاً جوهرية إيجابية بين خصائص الأهداف الاستراتيجية محل البحث ، وبين خصائص الأهداف الجيدة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : الجدول(5) يوضح نتائج اختبارها

جدول(5) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H4	31	3.0358	.29544	.05306

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H4	.675	30	.505	.03584	-.0725-	.1442

يتَّضح من الجدول رقم (5) الآتي:

-المتوسِّط الحاصلة عليه المنظمة محل البحث مرتفع عن معيار المتوسِّط المقبول (3).

-احتمال t المحسوب(0.505) وهو أعلى من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة، وبالتالي يتم قبول فرضية العدم المصاغة على النحو الآتي : ف4: لا توجد فروق ذات دلالة بين إجابات أفراد العينة في الشركة محل البحث حول مدى قيام الشركة بعملية التحليل الاستراتيجي بمفهومه العلمي عن المتوسط الحسابي (3)

مما سبق نستدل على عدم وجود فروق جوهرية بين عملية التحليل الاستراتيجي المطبقة في الشركة محل البحث، وبين عملية التحليل الاستراتيجي بمفهومها العلمي والمفروض تطبيقها.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسية: الجدول رقم(6) يوضح نتائج اختبارها

الجدول(6) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H5	31	3.1677	.59799	.10740

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H5	1.562	30	.129	.16774	-.0516-	.3871

يتَّضح من الجدول رقم (6) الآتي:

-المتوسِّط الحاصلة عليه المنظمة محل البحث مرتفع عن معيار المتوسِّط المقبول (3).

-احتمال t المحسوب (0.129)وهو أعلى من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة، وبالتالي يتم قبول فرضية العدم المصاغة على النحو الآتي : ف4: لا توجد فروق ذات دلالة بين إجابات أفراد العينة في الشركة محل البحث حول مدى قيام الشركة بعملية الاختيار الاستراتيجي بمفهومه العلمي عن المتوسط الحسابي (3)

مما سبق نستدل على عدم وجود فروق جوهرية بين عملية الاختيار الاستراتيجي المطبقة في الشركة محل البحث ، وبين عملية الاختيار الاستراتيجي بمفهومها العلمي والمفروض تطبيقها.

الاستنتاجات: 1-إن الشركة العامة للمطاحن فرع اللاذقية تمتلك رؤيا ذات خصائص فعالة إلا أن هذه الرؤيا غير محددة للطموحات المستقبلية للشركة تحقيقاً للتميُّز عن الآخرين، وغير محددة بوقت.

2- لا يوجد رسالة خاصة بالشركة المبحوثة، حيث تبين أن رسالتها هي رسالة الشركة العامة للمطاحن في سوريا، وهي منشورة على الموقع الرسمي لتلك الشركة، أما موقع الشركة المبحوثة فهو لازال مشروع عمل، وقد أكد مدراؤها أن تلك الرسالة تتميز بخصائص الرسالة الفعالة إلا أنها لم تتحدث عن موارد الشركة المميزة فيها وقد اكتفت بإظهار القوة الدافعة لها وهي عمالها الأوفياء، كما أنها لم تتضمن القيم الأساسية للشركة ولم تراعي كافة الأطراف

أصحاب المصلحة فالموظفين وهم قوتها الدافعة لم يتم ذكرهم ضمن رسالة الشركة، بالإضافة إلى أن مدراء فرع الشركة لا يشاركون في صياغتها.

وهنا ينوه الباحث أنه عند العودة إلى موقع الشركة العامة للمطاحن في سورية تبين أن كل ما ذكر من معلومات صحيح، لكنه ليس تحت عنوان رسالة الشركة وإنما هو كلمة للمدير العام للشركة ونص ترحيبي، وتعريف بالفروع ، وتعريف بالمنتجات الثانوية والرئيسية.

3-تتسم الأهداف الاستراتيجية للشركة بخصائص الأهداف الجيدة.

4-عدم وجود قصور جوهري في عملية التحليل الاستراتيجي في الشركة عن عملية التحليل الاستراتيجي بمفهومها العلمي، حيث تبين القصور الآتي فقط:

- عدم قيام الشركة محل البحث بالتنبؤ بكيفية تغير كل قوة من قوى المنافسة التي تحيط بها، كما أنها لا تضع تغيرات محتملة للمتغير الذي يتصف بحالة عدم تأكد بيئي.

-عدم قيام الشركة محل البحث بتحديد نقاط القوة والضعف في ثقافتها التنظيمية والاكتفاء بتحديدها في الموارد المتاحة داخلها وفي هيكلها التنظيمي- .عدم قيام الشركة محل البحث بمقارنة أدائها وإمكانياتها الحالية مع أداء وإمكانيات الشركات المنافسة.

5-تستخدم الشركة أساليب فعالة في التحليل كأسلوب السلاسل الزمنية، وأسلوب النسب وأسلوب المراجعة الإدارية.

6-عدم وجود قصور كبير في عملية اختيار الاستراتيجيات في الشركة محل البحث عن عملية اختيار الاستراتيجيات بمفهومها العلمي، حيث كان القصور بالآتي فقط:

-لا تعمل الشركة على توليد البدائل الاستراتيجية التي تتطلب امتلاكها موارد إضافية، ولا التي تتوافق مع فرصها المحتملة

-لا تضع الشركة استراتيجيات بديلة للتعامل مع المتغير الذي يتصف بحالة عدم تأكد بيئي

-لا تسعى المنظمة لأن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية.

-لا تستخدم الشركة أهم أدوات الإدارة الاستراتيجية وهي مصفوفة المواءمة بين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، أسلوب العصف الذهني، أسلوب التقدير والتخمين، أسلوب دلفي، أسلوب النماذج الرياضية، محافظ الأعمال.

المقترحات: على الشركة العامة للمطاحن فرع اللاذقية القيام بالآتي1:-أن تقوم بتحديد الطموحات المستقبلية لها بحيث تحقق التميز عن الآخرين، وأن تضع زمناً محددا لتلك الرؤيا.

2-يجب العمل على وضع رسالتها بحيث تنبثق من رسالة الشركة العامة للمطاحن في سورية، وأن تأخذ رسالة كل شركة منهم بعين الاعتبار خصائص الرسالة الفعالة جميعها.

3-القيام بالتنبؤ بكيفية تغير كل قوة من قوى المنافسة التي تحيط بها، وبوضع تغيرات محتملة للمتغير الذي يتصف بحالة عدم تأكد بيئي، وعدم اكتفائها بتحديد نقاط القوة والضعف في الموارد المتاحة داخلها وفي هيكلها التنظيمي بل يجب أن يمتد ليشمل ثقافتها التنظيمية.

4-عدم الاكتفاء بمقارنة أدائها وإمكانياتها مع الماضي ومع معايير الصناعة التي تعمل بها، بل يجب عليها مقارنة أدائها وإمكانياتها الحالية مع أداء وإمكانيات الشركات المنافسة.

5-ربما من المجدي أن تستخدم الشركة بالإضافة لما تستخدمه من أساليب في عملية التحليل والاختيار الاستراتيجي الأساليب الآتية والتي تبين عدم استخدامها لها وهي: أسلوب العصف الذهني،أسلوب التقدير والتخمين، أسلوب دلفي،أسلوب النماذج الرياضية.

6-عدم الاكتفاء بوضع البدائل الاستراتيجية التي تتوافق مع وضعها الحالي، بل يجب أن تعمل على توليد البدائل التي تتطلب امتلاكها موارد إضافية، والبدائل التي تتوافق مع فرصها المحتملة، وأن تضع عدة استراتيجيات للتعامل مع المتغير الذي يتصف بحالة عدم تأكد بيئي، وأن تسعى عند اختيار البديل الاستراتيجي أو البدائل المناسبة كي يكون يحقق ميزة تنافسية.

المراجع:

1-توسون، آرثر أيه، ستريكلاند، أيه جي، *الإدارة الاستراتيجية، المفاهيم والحالات العملية*، 2006،ص473

2-الخفاجي، نعمة عباس ، *الإدارة الاستراتيجية – المداخل والمفاهيم والعمليات* . الطبعة الأولى ،: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان. 2004

3-زاهر، بسام.. *السياسات الإدارية*. مطبوعات جامعة تشرين، سورية. (2008) ص 390

4-سليطين، سوما، *الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال (دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري)*. رسالة ماجستير غير منشورة، سوريا، جامعة تشرين. 2007، 145ص

5-الظاهر، نعيم ابراهيم. *الإدارة الاستراتيجية*- الطبعة الأولى،عمان: عالم الكتب الحديث.)(2009)،ص 328

6-العارف، ناديا، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة. الإسكندرية، الدار الجامعية. 2000، ص439

7-عقيلي، عمر وصفي؛ نعساني، عبد المحسن، *الإدارة الاستراتيجية*. منشورات جامعة حلب. 2007، 330ص

8-عوض، محمود عاطف. *التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية(دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية)*. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الأول، 2013

9-الغالبي، طاهر; إدريس، وائل محمد. *الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل*. الطبعة الأولى،عمان: دار وائل للنشر. 2007، ص 1160

10-القطامين، أحمد عطا الله. *الإدارة الاستراتيجية*. عمان:دار مجدلاوي، 2002، ص295

11- الماضي، محمد المحمدي، *السياسات الإدارية*. مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 2003،ص398

12-مصلح،عطية، *واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها، فلسطين، مجلة جمعية البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية-غزة-العدد الرابع عشر 2010، من ص1-42*

13-ميا، علي; شيخ ديب، صلاح شيخ.. *الإدارة الاستراتيجية* ، جامعة تشرين، اللاذقية، مطبوعات جامعة تشرين.(2008)،ص385

14-هيل تشارلز; جونز، جاريث، *الإدارة الاستراتيجية*. ترجمة: رفاعي، محمد رفاعي; عبد المتعال، محمد سيد أحمد، الطبعة الرابعة، الجزء الأول، ،: دار المريخ للنشر، السعودية 2001، 773ص

المراجع الأجنبية:

15-DAVID, F, *strategic management concept and cases* ,: eleventh edition, prentice hall, new jersey ,2007, P393

16-FORMISANO,A, R. *Menagers Guide to Strategic,* A Briefcase Books, New York: Mc Graw-Hill . 2004

17-KAYE, J; ALLISON, M, *Strategic Planning For Nonprofit Organization*, Second Edition, John Wiley& Sons Ins, 2005, P482

18-MAYRHOFER, U, *management stratégique*, collection dirigée par Philippe Raimbourg, France: édition – Bréal .FR.(2007), p159

19-OBENG, K;.; UGBORO, I .*effective strategic planning In public Transet* systems Transportation. research north Carolina- A&T, state united, (2006) p420-439, www.sciencedirect.com

20-OWOlABI, S ,A; MAKINDE, ,G, *The effects of strategic planning on corporate performance in university education: a study of Babcock University*, Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business Management Review, vol.2, NO.4,2012,P 30-44.

21-POLICASRO, M, *introduction to strategic planning,* SBA, U.A.SMALL Business Administration, 2003, P145-17

22-TENGEH, R, *the practice of strategic planning: managers, perception of its usage by non- profit organization in the western cape.* Journal of governance and . vol(4), no(4), 2015, p715-717