



التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ودوره في بناء رأس المال البشري

واقع ورهانات للمؤسسات الإعلامية الجزائرية

Strategic planning for the organization and its role in building human capital Reality and bets for Algerian media institutions

د.سارة جابري

جامعة عباس لغرور خنشلة (الجزائر)

Sara.djabri@univ-khenchela.dz

المعلومات المقال	المخلص:
تاريخ الارسال: 04 افريل 2022	<p>نظرا للتطور المتسارع في كافة المجالات تسعى المؤسسات اليوم بمختلف نشاطاتها، سواء كانت اقتصادية، اجتماعية خدمانية أو غير ذلك إلى الرقي في عملها والاستمرارية والتجديد في الكم والنوع، على حد سواء وذلك لن يتحقق إلا بوضع خطة استراتيجية متينة وصحيحة تساعد المؤسسة للتعامل مع منافسيها ولخدمة عملائها، ويتم ذلك من خلال مجموعة قرارات مدروسة نابغة من دراسة عميقة ودقيقة، وهذا ما تعمل من أجله المؤسسات الخدمانية الجزائرية حيث اتسعت نشاطات هذا النوع من المؤسسات حسب خدماته، فالمؤسسات الخدمانية تختلف كل واحدة بطبيعتها نشاط معين، لأن طبيعتها نشاطها يفرض عليها هذا النوع من العمل لأنها تتعامل مع جمهور غير متجانس يتطلب منا دراسة لمدى استخدامها للتخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر عمودها الفقري.</p>
تاريخ القبول: 30 ماي 2022	
الكلمات المفتاحية: ✓ التخطيط، ✓ الاستراتيجية، ✓ المورد البشري.	
Article info	Abstract :
Received 04 April 2022	<p><i>Due to the rapid development in all fields, today's institutions are striving with their various activities, Whether it is economic, social, service or otherwise, it leads to advancement in its work, continuity and renewal in quantity and quality, Both, and this will only be achieved by developing a solid and correct strategic plan that helps the organization to deal with its competitors and to serve its customers, This is done through a set of well-thought-out decisions stemming from a deep and meticulous study, This is what the Algerian service institutions work for, as the activities of this type of institutions have expanded according to their services, The service institutions differ, each one has a specific activity nature, Because the nature of its activity imposes on it this kind of work because it deals with a heterogeneous audience that requires us to study the extent of its use of strategic planning, which is its backbone.</i></p>
Accepted 30 May 2022	
Keywords: ✓ Planning, ✓ strategy, ✓ human resource,	

1. مقدمة:

تسمى بالإدارة الإستراتيجية، إذ أصبحت ضرورة حتمية في كل منظمة تريد الرقي والانفراد والتميز والاستمرارية والصدارة في مجالها والفائدة سواء من حيث الاسم والمكانة أو من حيث الربح المادي وكسب زبائن سواء كان طابعها اقتصادي أو اجتماعي أو خدماتي، أما بالنسبة للمؤسسة الخدمانية فإنها تسعى إلى الاتساع والتجدد في عملها، لذا أصبح مطلوب منها التطور أكثر لتلبية حاجات الفرد و بناء إدارة إستراتيجية تساعد على تلبية رغبات الزبائن، وبناء خطط جيدة لذا سنحاول دراسة هذا النوع من المؤسسات لمعرفة مدى تطبيقها لاستراتيجيات التخطيط المؤسساتي ودوره في بناء رأس مال بشري قوي ومتين.

1. منهج الدراسة:

إن المنهج هو أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة، أو موضوع الدراسة. (غنيم، ط4 ، 2010، ص53)

فهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة واكتساب الحقيقة وكيفية تصور وتخطيط العمل حول موضوع الدراسة، والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع بحثه إذ أنه يتدخل بطريقة أكثر دقة في مراحل البحث، وهو يرتبط بالعمليات العقلية نفسها اللازمة لحل مشكلة من المشكلات وهذه العمليات تتضمن الظواهر المتعلقة بالمشكلة لما يشملها هذا الوصف من المقارنة والتحليل والتفسير للبيانات والمعلومات، كما ينبغي التعرف على مراحل الظاهرة تاريخياً والتنبؤ بما يمكن أن تكون عليه الظاهرة في المستقبل. (حامد، 2008، ص41).

فإن تحديد المنهج في البحث يعتبر خطوة ذات أهمية كبيرة وضرورية، ونظراً لطبيعة موضوع الدراسة فإن المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الملائم للدراسة، فالمنهج الوصفي التحليلي يعد أسلوب من أساليب البحث إذ يعتمد عليه من أجل الحصول على المعلومات التي تتطلبها الدراسة كخطوة أولى، ثم يتم تحليلها كخطوة ثانية، والتي تعرفنا عن العوامل المتحكمة في

تتجه المؤسسات الخدمانية عامة والإعلامية على وجه الخصوص إلى العمل برؤية استراتيجية لتجسيد خطة استراتيجية لتبني رأس مال الفكري إذ أنها تعمل به في كافة تعاملاتها وكذا الأساليب التي تساعد على جميع أنواعها وأشكالها في التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية، فالتخطيط الاستراتيجي يمثل أحد محددات الأداء المرتفع لتحقيق الفعالية للتصرفات الإدارية للتعامل بطريقة مرنة مع التهديدات ونقاط الضعف التي تواجهها من البيئة المحيطة، وتعمل على تطور الفرص ونقاط القوة التي تتميز بها، وبالتالي كفاءتها وفاعلية محرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات، إذ تنبع أهميتها من حقيقة مفادها أن كل المؤسسات الخدمانية تحتضن في تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق وإن واقع المؤسسات يشير إلى أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة استراتيجياتها.

1.2 إشكالية الدراسة

تسعى المؤسسات دائماً لمواكبة التطور في جميع أنشطتها ونشاطاتها بمختلف مجالاتها، كما تعمل بكافة وسائلها لتحقيق النجاح والاستمرارية على حد سواء، ولا يتأتى لها ذلك إلا ببناء إستراتيجيات تنظم نشاطها والتي تعد أداة تستخدمها الإدارة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة من القرارات التي تتخذها باستعمال إحدى الوظائف الهامة لأي مؤسسة، ومن بينها التخطيط الذي تولي له أهمية كبرى في عملها الإداري، إذ ينطوي هذا الأخير على الاختيار بين البدائل المتاحة وكل هذه العمليات تقوم بها الإدارة باعتبارها نشاط يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد من أجل تحقيق أهداف معينة، والعمل على الاستمرار والنمو ويتم ذلك ببناء خطط إستراتيجية تجمع بين كل الموارد المتاحة لدى المؤسسة سواء كانت مادية أو بشرية، تقوم بدراستها وتنتج منها مجموعة من الخطط البديلة تنبئ بنجاح المؤسسة، وهذه العمليات كلها تتضمن بحث وتصميم وتنفيذ وتقييم للقرارات ذات الأثر طويل الأجل، وتهدف إلى الزيادة في قيمة ومكانة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين و المجتمع ككل

المجهودات اللازمة لهذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة». (الحسيني، 2000، ص15)

وهي أيضا فن القيادة أي التخطيط لتحقيق هدف معين فالاستراتيجية اصطلاحا يقصد بها علم و فن لاستخدام الموارد بشكل فعال. (العلا، 2008، ص17).

ب. التخطيط:

لغة: خطط، تخطيط شيء سطره، الخطوط رسمها طريقا وفتحها وشقها فكر في القيام به وفي الوسائل المؤدية إليه، (حمدي، 2003، ص284) وهو أيضا فكرة مثبتة بالرسم أو بالكتابة في حالة خطوط، وضع خطة في جميع النواحي وإعدادها للتنفيذ في أجل محدود. (مصطفى و آخرون، دس ن، ص244).

اصطلاحا: التخطيط هو تلك الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أي وظيفة مهما بلغت أهميتها، حيث أنه يعتبر العملية الفكرية التي ترسم بصورة مسبقة الطريق الذي سيسلكه المسؤولون عند اتخاذهم القرارات وتنفيذها. (الجوشي و جاد الله، ط3، 2008، ص65).

وقد عرفه "هنري فايول" بأنه: التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهةته. (فهيمي، 2009، ص172).

ت. الإدارة:

لغة: أدار إدارة الشيء جعله يدور، نظم، تعاطى الأمر، أحاط به، وجهه عنه وصرفه، وجهه إليه، التفت.

الإدارة مصدر أدار الجهاز الذي يدير شؤون شركة أو مؤسسة. (حمدي، 2003، ص29)

أدار تولى الإدارة، دبر أشرف، قاد، سير. (البلبكي، ط2، 2005، ص28).

اصطلاحا: هي عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية لبلوغ أهداف المؤسسة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة. (عباس، ط4، 2009، ص17)

وقد عرفها جون مي بأنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل

الظاهرة كخطوة ثالثة، (عمر، ط3، دس ن، ص29) وهو أيضا يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة. (حامد، منهج البحث العلمي، 2003، ص28).

تم استخدام المنهج الوصفي ضمن هذا المنهج للوصول إلى تفسيرات كيفية تضاف إلى النتائج الكمية.

2. عينة الدراسة:

أما عينة الدراسة التي تعرف على أنها ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختياره وفق قواعد وطرق عملية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا .

وقد اخترنا لطبيعة دراستنا عينة قصدية عمدية وتستخدم هذه الطريقة في حالة معرفة الباحث للمعالم الإحصائية للمجتمع وخصائصه لأنها تكون من مفردات تمثل المجتمع الرسمي تمثيلا جيدا وهنا يقوم الباحث باختيار مناطق معينة تتميز بتمثيلها لخصائص المجتمع ومزايه وذلك ليعطيه نتائج أقرب ما يكون إلى الناتج الذي قد يحصل عليها عند مسح المجتمع بأكمله.

ويكون الاختيار في هذا النوع من العينات على أساس مطلق من قبل الدارس حسب طبيعة الدراسة بحيث يحقق هذا الاختيار أهداف الدراسة ونتائجها .

3. تحديد المفاهيم:

أ. الإستراتيجية:

لغة: أصل كلمة Strategy من اليونانية Strategie تعني قائدا لجيش Stratos تعني الجيش، (المفلح، 2009، ص25) وتعني أيضا فن وضع الخطط الحربية. (نعمة، دس ن، ص22)

اصطلاحا: هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة، مما تتيحه البيئة من الفرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها، مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات وتتخذ على مستوى المؤسسة ومستوى وحداتها الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف. (عوض، 2000، ص11)

وهي أيضا حيث عرفها "بيتر دروكن" "Peter Drocken" على «أنها عملية اتخاذ القرارات المستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبل هذه القرارات وآثارها في المستقبل وتنظيم

5. أهمية الإستراتيجية:

- تحقق أفضل إنجاز ممكن من خلال معرفة اتجاهات المؤسسة لفترة زمنية طويلة نسبياً.
- تغطي الخطة الإستراتيجية أهدافاً وتوجهات واضحة المستقبل.
- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المؤسسة كإدخال منتجات جديدة، أو التوسع في الأسواق، أو البحث عن أسواق جديدة.
- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في إتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- تنظيم تدخل القرارات المالية والمهمة المتعلقة باتجاهات المؤسسة.
- تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الإتصال الكفء، أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمؤسسة. (الزغي، 2009، ص ص 126-127)
- توفير المعيار الذي يمكن إستخدامه في عملية إتخاذ القرار الصائب.
- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
- المساعدة في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.
- تساعد في التفكير بعيد المدى. (الصيرفي، 2009، ص 16)

2- أنواع الإستراتيجية ومكوناتها:

2-1 أنواع الاستراتيجية:

من أهم التصنيفات هي التي إقترحها "snow Miles" حيث ميز بين أربعة أنواع من الإستراتيجيات العامة لتعامل البيئة الخارجية وكل نوع تطلب مزيجاً معيناً من التقنيات والإستراتيجيات الأربع هي:

الإستراتيجية الدفاعية:

تهتم هذه الإستراتيجية بالمحافظة على نصيب المؤسسة من السوق الذي تعمل فيه، وتعتمد على إفتراض أن البيئة يمكن دراستها وتحليلها ولكن لا يمكن التأثير فيها بشكل كبير، ولذلك تعتمد هذه الإستراتيجية على زيادة كفاءة المؤسسة

جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين، مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع. (العلاق، 2008، ص 19)

ث. تعريف المؤسسة:

لغة: هي كلمة مشتقة من الفعل أسس البناء أسس مبتدأ كل شيء، الأساس قاعدة البناء الشيء تقام عليه ومنه أساس الفكرة والبحث. (مصطفى و وآخرون، د س ن، ص 17)

وهي ترجمة لكلمة Entrprise كما يمكن استعمالها ترجمة للكلمتين *undertaqing find*. (عمر، ط 2005، 2، ص 25).

اصطلاحاً: المؤسسة هي مجموعة علاقات اجتماعية منظمة لاحتواء وتنظيم جهود الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. (جادالله، 2007، ص 117).

وفي تعريف آخر الذي قدمه DAFT دافت «هو عبارة عن وحدات إجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محدودة من خلال أنشطة مقننة وفي إطار حدود معينة». (نوار، 2006، ص 32).

ج. تعريف المؤسسة الخدمائية: وهي التي تقوم بتأدية خدمات كمؤسسات النقل والبنوك والفنادق. (خالداشمري، 2012، ص 46).

4. الإستراتيجية نشأتها وتطورها:

جاءت كلمة إستراتيجية من الكلمة الإغريقية *starategos* التي تعني القائد، وهي وظيفة أنشأت عندما كانت أثينا في حرب مع الفرس عام 509 قبل الميلاد، (إدريس و الغالي، 2010، ص 16) وهذا ما يدل على أن الاستخدامات الأولى لهذه الكلمة كانت في المجال العسكري، إذ هو منشأها غير أنه يوجد اختلاف بين المؤرخين ولا يعني ثبات الكلمة في لغتها الأصل إتفاق في تعريفها.

إذن ظهرت الإستراتيجية كمفهوم عسكري يعني علم العمليات الحربية وإدارتها، ثم إنتقل هذا المفهوم إلى المجال الاقتصادي مع بروز مصطلح الحرب الإقتصادية وإحتدام المنافسة بين المؤسسات للإستفادة منه، بإعتبار التشابه بين المجال الحربي والمجال الإقتصادي. (علوش، د س ن، ص 534)

من خلال هذه الإستراتيجية تحاول المؤسسة توفير توليفة تشتمل على بعض خصائص الإستراتيجية الريادية وبعض خصائص الإستراتيجية الدفاعية، وأهم خصائص الإستراتيجية المختلطة هي:

- العمل على مرحلتين تدعيم نقاط الضعف الداخلية لتجنب أثر الضغوط، ثم التحول إلى الإختراق.
- تأجيل تأثير أية ضغوط إلى حين إعادة ترتيب الأوضاع الداخلية وتحسين موقف المؤسسة.
- التركيز على توفير خاصية الحركية والمرونة للتعامل مع المتغيرات البيئية في بيئة المؤسسة. (بكر، 2000، ص99)
- إستخدام عدد مختلف من الإستراتيجيات في وقت واحد وبصفة خاصة عندما تنتج نوع واحد من السلع، ولا يوجد لديها وحدات أعمال إستراتيجية. (أبوقحف، ط2، 1997، ص311)

6. مكونات الإستراتيجية:

تتكون الإستراتيجية من أربع عناصر أساسية وهي المدى، تخصيص الموارد، المزايا التنافسية، التكامل.

● **المدى:** يحدد مدى الإستراتيجية المركز الذي تبتغي المؤسسة التوصل إليه، بالنسبة للبيئة فإن المدى يحدد بطريقة قاطعة الأسواق التي تنافس فيها المؤسسة.

● **تخصيص الموارد:** يشير إلى نية المؤسسة فيما يتعلق بتوجه مواردها، مثلاً شركة جنرال إلكتريك تصر على أن تكون جميع مشروعاتها في المقدمة بالنسبة للمجال الصناعي الذي تعمل فيه. (فريدالصحن و وآخرون، 2000، ص195)

● **الميزة التنافسية:** عبارة على تحديد الميزة أو المزايا التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بالمؤسسات المنافسة. (علي و وآخرون، 2008، ص196)

● **التكامل:** يعبر عن مدى إمكانية إدماج نشاطين أو أكثر من الأنشطة التي تزاولها المؤسسة. (فريدالصحن و وآخرون، 2000، ص196)

7. أركان الإستراتيجية وأبعادها:

3-1 أركان الاستراتيجية:

بغرض تخفيض التكاليف والحفاظ بذلك على نصيبها من السوق دون أن تتخذ خطوات إيجابية لزيادة الطلب وتطوير المنتجات. (حریم، ط2، 2009، ص89)

إستراتيجية ريادية (تطلعية):

تعتمد هذه الإستراتيجية على التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية تفترض أن البيئة متغيرة وأن على المؤسسة أن تخاطر في التعرف على الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والإستفادة منها وتفترض هذه الإستراتيجية أن المؤسسة تستطيع أن تصنع البيئة التي تعمل فيها، وأن توجد لنفسها فرصاً لنمو وتستطيع أن تحقق ذلك من خلال دراسة ردود أفعال المستهلكين لما تقدمه المؤسسات المنافسة من منتجات، ثم الإستفادة من ذلك التطوير وتعديل منتجاتها للاستحواذ على نصيب أكبر من السوق.

إستراتيجية التحليل:

تعتمد على افتراض أن البيئة يمكن فهمها والتنبؤ بالمتغيرات المحتملة فيها، فتعمل المؤسسات على الاستفادة من مثل هذه التغيرات فتلجأ المؤسسات إلى جعل منتجاتها أكثر جاذبية للمستهلكين، من خلال التعرف باستمرار على التغيرات في مطالبهم وحاجاتهم والعمل على تلبيتها (حریم، ط2، 2009، ص90)

وتحافظ المؤسسة وفقاً لهذه الإستراتيجية على نطاق أعمال مستقرة أي ثابتة.

إستراتيجية رد الفعل:

تعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسه أن البيئة الخارجية لها تأثير محدود على المؤسسة ولذلك لا تولي المؤسسة إهتماماً كبيراً لما يحدث في البيئة ولا تهتم بدراساتها، وترى الإدارة العليا التغيرات المتلاحقة، ولكنها لا تستطيع حشد الموارد اللازمة للإستجابة لها وتتصف هذه الإستراتيجية بعدم الثبات وعدم التوافق في الأنماط حيث تنتقل المؤسسة من إستراتيجية لأخرى حسب ما تملبه عليها الظروف ولا تلتزم بإستراتيجية مستقبلية معينة. (سمير أحمد، 2009، ص59)

الإستراتيجية المختلطة:

يضاف استقلال وضع الإستراتيجية عن المحتوى الذي تنفذ عليه.

ج- المشاركة ويتم وضع الإستراتيجية عن طريق إشراك عدد من الأطراف في عملية وضع الإستراتيجية حتى وإن اختلفت درجة عمق دور كل طرف رئيس مجلس الإدارة، المدير التنفيذي، أخصائي التخطيط المحترف أو مستشار التخطيط والإدارة الوسطى غير أن الصياغة النهائية والمسؤولة عن الإستراتيجية تقع على عاتق الإدارة العليا. (ماهر، 1999، ص ص 21-22).

3-2 أبعاد الإستراتيجية:

يمكن إستعراض أبعاد الإستراتيجية بصورة شمولية من خلال تبين أن هذه الأبعاد تغطي مختلف مكونات الإستراتيجية، وكما صنعها "Feurer ghaharbaghi" سنة 1995 كالآتي:

● **بعد المجال scope:** بمعنى الأنشطة والموارد التكنولوجية واختيار الأسواق والبيئات التي تعمل بها المؤسسة.

● **بعد العمليات process:** وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل.

● **بعد الطرق méthodes:** الأساليب والوسائل المتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي والريادية والتفكير النظامي والمنهجي.

● **بعد الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية Ownership:** وهذه تحدد الجهات المسؤولة وفيما إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا أو جميع العاملين في المؤسسة.

● **بعد المدى الزمني Time frame:** والذي يوضح المدى الذي تغطيه الإستراتيجية.

● **بعد الفلسفة الفكرية Philosophy:** بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد.

● **بعد المحتوى Content:** إن محتوى الإستراتيجية قد يقع في إطار إستراتيجية تنوع أو تركيز على حقل النشاط أم نمو

تبنى الإستراتيجية على ركنين أساسيين هما: ركن البناء وركن العمليات، ويحتوي كل واحد على أركان ستتطرق إليها:

أولاً- ركن البناء: ويحتوي ركن البناء على العناصر التالية:

أ- **المخاطرة:** حيث أن الإستراتيجية ترتبط دائما مع المستقبل، و يتصف دائما بالغموض ويحتوي على الأخطار وحالات عدم التأكد، ومن هنا لا توجد حقائق مستقبلية وإنما توجد توقعات وأحكام. (منصور، 1999، ص 132).

ب- **ردود الأفعال:** حيث أن أي تصرف متوقع للمؤسسة قد يكون رد فعل لتصرفات متوقعة للمنافسين والعكس.

(أبو قحف، ط 2، 1997، ص 96)

ج- **الأهداف والرسالة:** إن الأهداف والرسالة دعائم أساسية لبناء الإستراتيجية والرسالة هي تحديد مجال النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة، لأنه من المهم أن تكون لكل مؤسسة عبارة أو جملة واضحة وبسيطة تعبر عن نشاطها. (مرسي، 2002، ص 54)

أما بالنسبة للهدف هو ما تريد المؤسسة الوصول إليه، وهو نتيجة نهائية لنشاط مخطط وهنا يكمن تحديد الفرق بين الأهداف والرسالة في كون الرسالة لا يمكن قياسها، بينما الأهداف هي تطورات محددة لتحقيق الرسالة الخاصة بالمؤسسة.

(الحسيني و الدوردي، 2000، ص 61)

د- **القوة الدافعة:** ويقصد بها الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى. (حسن، 1998، ص 08)

ثانيا- ركن العمليات:

يحتوي ركن العمليات على:

أ- **الإجابة على السؤال إلى أين يجب أن تتجه المؤسسة؟** فالإستراتيجية هي صياغة في الحاضر ولكنها تصميم من أجل المستقبل الذي هو حقل تنفيذها.

ب- **إنتقائية عملياتها من جهة والتسلسل المنقي لخطوات البناء من جهة أخرى،** لأن الإستراتيجية توضع للتسيير بتتابع متصل مترابط، أي يتم تحديد الهدف والرسالة والقوة الدافعة الحالية والمستقبلية، وزيادة على ذلك

التعقد التكنولوجي المطلوبة والأنظمة الاقتصادية المعقدة قدرة أي مدير على استيعاب هذه المتغيرات، عند ذاك أصبحت مرحلة الموازنة غير مناسبة لأغراض التخطيط. (الركابي، 2004، ص ص 62-63).

● **المرحلة الثانية التخطيط طويل الأمد:** حل التخطيط طويل الأمد المعتمد على التنبؤ محل الميزانية لمواجهة حقائق الأعمال الجديدة، وبينما عمل المحاسبون بجد كبير لتقدير احتياجات رأس المال والتناوب بين خطط التمويل البديلة بدأ الإداريون بالتقدير للتوجهات السابقة وحاولوا التنبؤ بالتأثير المستقبلي للقوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وهذا أدى إلى استخدام الوسائل التنبؤية، إضافة إلى ذلك بدأ بمواجهة المضامين طويلة الأمد للقرارات، حيث أصبحت الأطر الزمنية للتقييم نتائج القرارات أطول من مرحلة الموازنة السنوية، ولقد حسن التخطيط طويل الأمد من القرارات التنظيمية. (مصطفى، 2008، ص 58)

● **المرحلة الثالثة التخطيط الإستراتيجي:** تحول التركيز خلال هذه المرحلة من التنبؤ بالمستقبل إلى فهم المقومات الرئيسية للنجاح في صناعة ما، وتركيز موارد المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية القادرة على البقاء لمدة من الزمن، لذلك بدأ المخططون بالبحث عن الفرص عن طريق تحديد قدرات العمل الجديد أو بإعادة تحديد السوق لكي يتلائم بشكل أفضل مع نواحي قوة المؤسسة، وتتصف هذه المرحلة بثلاث صفات تميزها عن المراحل السابقة وهي:

1- وعي إدارات المؤسسات بأن صفات صناعة ما تضع حدودا معينة لأداء المؤسسة.

2- عدت إدارة المؤسسات بناء على ما قدم التخطيط نشاطا متطورا بدلا من تقليدا سنويا.

3- كما أكد التخطيط عن الحاجة عن الفرص في الوقت الذي أصبحت فيه الأسواق متخمة أي ينبغي على المؤسسات أن تخلق فرص نموها.

● **المرحلة الرابعة: الإدارة الإستراتيجية:** أدى إخفاق المؤسسات في تنفيذ الإستراتيجية بسبب تركيز الإدارات العليا

ب طرق متعددة أو مختارة. (الغالي، و إدريس ، 2007، ص 41)

8. تعريف الإدارة الإستراتيجية وتطورها:

1-7 تعريفها

هي عملية إتخاذ القرارات التي تتعلق بنمو المؤسسة وربحياتها في الأجل الطويل لتحقيق تكيف المؤسسة مع البيئة المحيطة. (مرسي، 2008، ص 11)

ويعرفها "روبنسون بيرس Robnsonn pearce" على أنها مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة. (مرسي و وآخرون، 2002، ص ص 20،21)

وتعرف أيضا على أنها فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. (العارف، 2007، ص 6)

وتعرف أيضا: على أنها سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية فعالة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة. (القطامين، 2002، ص 8)

1-2 التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية:

Development of strategic management ليست الإدارة الإستراتيجية التي نتداولها اليوم فكرا وتطبيقا وليدة العقد أو العقدين الأخيرين، بل مرت بتطورات عديدة خلال عشرات السنين ويرى كل من (gluck kaufman et malleck 1982) أنها مرت بأربع مراحل يمكن تلخيصها كما يلي:

● **المرحلة الأولى: التخطيط المالي الأولي:** يمكن إرجاع بدايات التخطيط إلى الموازنات السنوية، حيث تطورت الإجراءات لتتبع بالعوائد والكلفة واحتياجات رأس المال وتحديد موازنات الكلفة السنوية، وقد عملت الموازنة كتقنية فعالة لتنفيذ الإستراتيجية بين قدرة المدير التنفيذي على استيعاب متغيرات بيئة المؤسسة لبرساطتها والبطء النسبي لتنفيذها، ومع ذلك سببت التغيرات الاستثنائية في بيئة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية إلى ظهور تحديات جديدة من المؤسسات، إذ تجاوز عدد المنتجات والأسواق ودرجة

● التأثير والتفاعل التبادلي بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية وخصائص بيئة المؤسسة.

● اعتماد الإدارة الإستراتيجية على نظام معلومات مرن ويتوافق مع بيئة المؤسسة. (محمود، أبوبكر، 2005، ص ص 59-63)

10. أهداف الإدارة الإستراتيجية وفوائدها: أهدافها:

تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية:

◀ تهيئة المؤسسة داخليا بإجراءات التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقاعد والأنظمة والقوى العاملة، بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة عالية.

◀ إتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المؤسسة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها، وتعظيم الكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها، سواء كانوا هم المساهمين أم كان المجتمع كله أو قطاع منه. (أحمد محمد، 2003، ص 06)

◀ تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والسياسات وإجراءات عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.

◀ زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تمثل في الأهداف الإستراتيجية. (الحفاجي، 2010، ص 39)

11. فوائد الإدارة الإستراتيجية:

- يساهم مدخل الإدارة الإستراتيجية في بلورة إطار فكري شمولي وأساسي للمؤسسة، كما يساهم في صياغة وتقييم كل من الأهداف والخطط والإستراتيجيات والبرامج.
- تساعد في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المؤسسة، حيث يمكن توقع التكلفة و العائد الناجم عن البدائل الاستثمارية المتاحة وبالتالي يمكن تحديد أولويات الأهداف المتعددة والمتداخلة، ومن ثم توجيه الموارد على تلك الأهداف ذات الأهمية المتزايدة لمستقبل المؤسسة.

والمخططون الإستراتيجيون على عملية صياغة الإستراتيجية دون الاهتمام بمدخلات تنفيذ الإستراتيجية إلى قيام بعض إدارة المؤسسات إلى دمج التخطيط الإستراتيجي بالإدارة التنفيذية في عملية واحدة بعد أن كانت منفصلة، وحفز هذا إلى ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية التي تعيشها المؤسسات حاليا والتي مازالت رغم مرور أكثر من ثلاث عقود من الزمن غير واضحة المعالم أو الخصائص بشكل جدي. (الركابي، 2004، ص 64)

حيث بدأ تطبيق الإدارة الإستراتيجية في ميدان الأعمال منذ 1951 حيث أشار فيومان إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الإقتصادي وفي الستينات من وضع أندروز الأسس الرئيسية لمفهوم الإستراتيجية وذلك بتحديد الحاجة إلى مزج ومقابلة فرص الأعمال. (أبوقحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، 2002، ص 64)

وفي مطلع الثمانينات قدم مايكل بروتز نموذج، حيث اهتم بتحليل الميزة التنافسية والإستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة. (الجدلي و ربحي ، 1998، ص 50)

وفي عقد التسعينات اتسع نطاق البيئة وزادت ديناميكياتها وديناميكية المتغيرات البيئية سواء في التكنولوجيا أو في السياسة أو في الاقتصاد أو الثقافة مما أدى إلى ضرورة تطبيق الاتجاه الموسع للإدارة الإستراتيجية. (الدوري، 2005، ص 22)

9. خصائص الإدارة الإستراتيجية

- تتميز الإدارة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص هي:
- تدور الإدارة الإستراتيجية حول الأهداف والنتائج.
- تتأثر فعالية الإدارة الإستراتيجية مع الترابط الداخلي لمكونات الخطة.
- ضرورة تطبيق المنهج العلمي والموضوعية لفاعلية الإدارة الإستراتيجية.
- الإدارة الإستراتيجية نظام متكامل له مخرجاته ومدخلاته وعملياته.

● تحسين المركز التنافسي للمؤسسة في الأجل الطويل.
(محمد مرسي، 2003، ص75)

● يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقيمها المديرين
● يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.

● يوفر التخطيط الإستراتيجي الفرصة للعاملين في المؤسسات
من خلال مشاركتهم في عملية إتخاذ القرارات الذي يشعرونهم
بالمشاركة تحقيق نوع من الرضا لديهم.

● يساعد التخطيط الإستراتيجي المؤسسات على وضع
مقاييس لرقابة الأداء وتقييمه. (الطاهر، 2009، ص82).

◀ تحديد توجهات المؤسسة ورؤيتها المستقبلية:

● تحديد رؤية المؤسسة: الرؤية هي نقطة البداية لأي إطار
إستراتيجي، إنها تشكل الإطار وتعطي للمؤسسة الأساسيات
للإجابة على ما إذا كانت أهدافها العامة والخاصة وكذلك
أنشطتها تصب في رؤية المؤسسة، أي تصف ما تتطلع
المؤسسة للوصول إليه في المستقبل.

وتعتبر الرؤية على ما تود المؤسسة تحقيقه والتميز الواجب
إحداثه والآمال التي تحدف المؤسسة إلى تحقيقها في الأجل
الطويل هي كذلك أوضح صورة للوضع المستقبلي المرغوب.

● رسالة المنظمة: هي تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة
والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة فهي تعكس
بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمؤسسة وهي تعبر عند الصورة
الذهنية التي ترغب المؤسسة إسقاطها على أذهان الأفراد وما
تقدمه من منتجات وخدمات كما أنها تعمل على تحديد
الحاجات التي تعمل المؤسسة على إشباعها من خلال النشاط
الذي يقوم به. (السيد، 1993، ص4)

14. معوقات التخطيط الإستراتيجي:

✓ ثقافة المؤسسة لا تحث على المشاركة.

✓ عدم قدرة القيادات الرئيسية على التخطيط الإستراتيجي.

✓ عدم توفر الموارد والإمكانات الأساسية والقرارات.

● الصراعات الداخلية.

● عدم توفر معلومات كافية للتخطيط الإستراتيجي.

● صياغة الرسالة لا تتناسب مع الرؤية المحددة.

● تساهم الإدارة الإستراتيجية في إعداد وتهيئة كوادر الإدارة
العليا وتنمية المهارات القيادية. (الحسين، 2006، ص35)

● تساهم الإدارة الإستراتيجية في التعرف على الفرص
والمهددات وعناصر القوة والضعف

● التكامل بين السلوك الفردي والجهود الكلية للموارد
البشرية. (أحمد و محمد ، 2008، ص ص11،12).

12. تعريف التخطيط الإستراتيجي: هو عملية وضع
الأهداف التنظيمية وتقرير البرامج الشاملة للأفعال
والتصرفات التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف.
(حسن، مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد
البشرية، 2005، ص138)

وهو أيضا عملية نظامية لتحديد كيفية إنتقال المؤسسة من
الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب. (إدريس و الغالي،
2010، ص102)

ويعرف بأنه النشاط الإداري الذي يسعى لرسم الأهداف
والخطط والبدائل اللازمة لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف وأقل
الوسائل وأحسن أداء وأقل جهد وقت ممكن. (أبوسمرة،
2008، ص69)

وعرف أيضا بأنه العملية التي تتحدد من خلالها الغايات
التنظيمية بعيدة الأمد وإنتقاء الوسائل وتخصيص الموارد وتطوير
الخطط بعيدة الأمد لبلوغ الغايات. (خضير الخفاجي، 2010،
ص36)

13. أهمية التخطيط الإستراتيجي

أشارت العديد من الدراسات والممارسات إلى تبني التخطيط
الإستراتيجي يساعد المؤسسات على مايلي:

● التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة إستراتيجيا.

● مساعدة المدير على التفكير الإستراتيجي.

● التمكن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه
المؤسسة.

● التأقلم مع التغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء
المؤسسة.

✓ عدم القدرة على الموازنة بين صرف الميزانية وتنفيذ خطة استراتيجية مستقبلية وكانت عائق يحول أمام تجسيدها بالشكل المطلوب بنسبة 72,65%.

● إلمام الموظفين العاملين بالمؤسسة للخطة الاستراتيجية وإدراكهم لأهميتها :

✓ تواجد الدراية المسبقة لدى العاملين بالمؤسسة حول الخطة الاستراتيجية وكانت بنسبة عالية جدا 85.65% .

✓ تعمل المؤسسة على توفير دورات تكوينية وخرجات ميدانية للموظفين والعمل على تشجيعهم للاحتكاك بالقائمين على إعداد الخطط الاستراتيجية بالمؤسسات الأخرى.

✓ غياب أسلوب الحوار والتشاور بالمؤسسة عينة الدراسة والتنسيق حول إعداد خطة استراتيجية ناجحة.

✓ توظيف المؤسسة لمختلف التقنيات الحديثة في إبلاغ العاملين بمختلف الانشغالات واللقاءات والاجتماعات وتستخدم أحيانا في إعلامهم بالخطة المعتمدة حول موضوع هام معين وذلك بنسبة 89,45%

✓ تعتمد المؤسسة على مختلف الحوافز المادية والمعنوية وتقدمها للموظفين قصد تمكينهم من المشاركة في الفعاليات والأحداث المتعلقة بالمؤسسة. هذه الأخيرة أحدثت مفعولها وأثرت على أداء العاملين بنسبة 82.45%.

✓ يتم توزيع الأدوار بين الموظفين من قبل المخطط على أساس الأقدمية في العمل وذلك بنسبة 80%.

● الخطة الاستراتيجية وأهميتها في إدارة وتسيير المؤسسة :

✓ تعتمد المؤسسة بشكل كبير على الخطة الاستراتيجية لتقييم الأداء على وجه الخصوص وكانت بنسبة 85.33% لا سيما ما تعلق بصرف المورد المالي المحدد للمؤسسة.

● القيام بتنفيذ برامج وأنشطة لا تتجاوب مع رسالة المؤسسة ولا تتناسب مع القرارات الإستراتيجية.

● ضغوط من البيئة المحيطة للمؤسسة.

● عدم تجاوب أو عدم التواصل مع الفئات المستهدفة. (توفيق، 2006، ص 46)

● مقاومة التغيير فالإنسان بطبيعته يكره التغيير ويفضل الوضع الحالي كل هذا يدفع بالأفراد إلى مقاومة التغيير.

● الوقت والتكلفة يمكن أن يمثل قيودا على التخطيط الفعال فالتخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى وقت طويل كما أن تكلفة التخطيط تمثل عبء كبيرة أمام المؤسسات. (منصورالغالي، 2009، ص 316).

● عدم الالتزام بالتخطيط والخطط الموضوعية. (السعيد و وآخرون، ط2، 2003، ص 66)

النتائج العامة للدراسة:

أوضحت الدراسة جملة من النتائج التي يمكن التعميم من خلالها وهي كالتالي:

● امتلاك المؤسسات عينة الدراسة لإمكانيات قادرة على بناء ووضع خطة استراتيجية موزونة للمؤسسة كما يلي:

✓ عدم وجود كادر بشري مؤهل في التخطيط الإستراتيجي بنسبة 65,50%.

✓ عدم الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة بالشكل المطلوب.

✓ عدم قيام المؤسسة عينة الدراسة بدراسة استشرافية تساعدها على بناء خطة مستقبلية وتمكنها من التعرف على بيئتها الداخلية والخارجية.

✓ توفر المؤسسة على مورد مالي غير مستغل على أكمل وجه بنسبة 58,40%.

✓ إمتلاك المؤسسة عينة الدراسة للمورد التكنولوجي ومختلف التقنيات الحديثة المتاحة والتي قد تساعدها في

تجسيدها الاستراتيجية بنسبة 68.55%.

العنوان الفرعي الثاني، أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الثاني،
أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الثاني.

5. قائمة المراجع:

1. أبو سمرة، م. (2008). إدارة الإعلان التجاري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
2. أبوقحف، ع. أ. (2002). الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات. مصر: الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع.
3. أبوقحف، ع. أ. (ط. 2)، (1997) أساسيات الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للنشر والتوزيع.
4. أحمد، ح. م. & محمد، م. (2008). الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
5. إدريس، و. م. &، الغالي، ط. (2010). الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
6. البلبيكي، ر. (ط. 2)، (2005) لمورد الثلاثي قاموس ثلاثي اللغات. بيروت: دار العلم للملايين.
7. الجدلي، ي. س. &، وريحي، ع. (1998). ملخص الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار الباروري للنشر والتوزيع.
8. الجبوشي، م. ر. &، جاد الله، ج. (ط. 3)، (2008) لإدارة علم وتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
9. الحسين، ف. ح. (2006). الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة. عمان: دار وائل للنشر وتوزيع.
10. الحسيني، ف. ح. (2000). الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
11. الحسيني، ف. ح. &، الدودي، م. (2000). إدارة البنوك، مدخل كمي واستراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
12. الخفاجي، خ. (2010). الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات. د.م: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
13. الدوري، ز. (2005). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان: دار الباروري للنشر والتوزيع.
14. الركابي، ك. ن. (2004). الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
15. السعيد، ع. &، وآخرون. (ط. 2)، (2003)، الإدارة الحديثة. عمان: مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع.
16. السيد، إ. (1993). الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
17. الصيرفي، م. (2009). التسويق الإستراتيجي. د.م: المكتب الجامعي الحديث.
18. الطاهر، ن. إ. (2009). الإدارة الإستراتيجية المفهوم الأهمية التحديات. عمان: جدار للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث.
19. العارف، ن. (2007). الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
20. العلا، ي. م. (2008). إستراتيجية الإعلام والتنمية. الإسكندرية: دار الفكر للنشر والتوزيع.
21. العلاق، ب. (2008). مبادئ الإدارة. عمان: دار الباروري للنشر والتوزيع.

✓ تركز الخطة الاستراتيجية ومراحل إعدادها على مدى توفير المؤسسة لمختلف التكاليف وربط المؤسسة وطاقمها بالحيط الخارجي والداخلي على حد سواء .

✓ تركز أهمية الخطة الاستراتيجية للمؤسسة على مدى اعتمادها عليها في توضيح الرؤية المستقبلية وإمادة الغبار عن كل الضبابية التي قد تعترض التسيير الإداري للمؤسسة وكانت بنسبة عالية جدا 92.85%.

✓ تعمل الخطة الاستراتيجية بشكل متكامل ومتناسق قصد بناء صورة ذهنية حسنة لدى المحيط الخارجي على وجه الخصوص وكانت بنسبة 89,55%.

✓ تعتمد المؤسسة عينة الدراسة على الخطة الاستراتيجية المبينة على رؤية المستقبلية للمدى البعيد بنسبة 79.45%.

✓ ظهر من خلال الدراسة أن الإدارة العليا تعمل جاهدا على دعم التخطيط الاستراتيجي في تسيير المؤسسة وطاقمها متابعة كافة شؤون الموظفين.

✓ التخطيط الاستراتيجي لتسيير المؤسسة لا يمكن أن يتأثر بالطاقم التنظيمي المسير للمؤسسة وكانت بنسبة 69,33%.

● مدى تأثير الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي المستقبلي :

✓ عادة ما توضع خطة استراتيجية قصد إتاحة فرصة للطاقم العامل بالمؤسسة قصد تقديم الإضافة .

✓ تعتمد المؤسسة عينة الدراسة على توصيف وتحليل المحيط الخارجي ودراسة الجمهور المتلقي لها قصد التعرف على نقاط ضعف ونقاط قوة الخطة المعدة مسبقا بنسبة 68,55%.

2.2 عنوان فرعي ثاني

أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الثاني، أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الثاني ، أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الثاني، أدخل هنا محتوى العنوان الفرعي الثاني، أدخل هنا محتوى

22. الغالي، ط. م. &، إدريس، و. ص. (2007). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
23. القطامين، أ. (2002). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
24. المفلح، ع. أ. (2009). برنامج تدريبي في التخطيط الإستراتيجي للتدريب على تطوير مهاراته وتوظيف أدواته بشكل فعال. مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
25. بكر، م. م. (2000). التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية. القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
26. توفيق، ع. أ. (2006). التخطيط الاستراتيجي للجمعيات الأهلية. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
27. جادالله، ك. م. (2007). المنظمات وأسس إدارتها. 117 الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
28. حامد، خ. (2003). منهج البحث العلمي. الجزائر: دار ربحانة للنشر والتوزيع.
29. حريم، ح. ط. 2، (2009). إدارة المنظمات منظور كلي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
30. حسن، ر. (1998). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفكر العربي.
31. حسن، ر. (2005). مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
32. حمدي، م. (2003). مرشد الطلاب قاموس مدرسي عربي-عربي. الجزائر: دار ابن رشد للنشر والتوزيع.
33. خالد حامد. (2008). منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية. الجزائر: جسور للنشر والتوزيع.
34. خالد الشمري، ن. (2012). الإعلام الاقتصادي. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
35. خضير الخفاجي، ن. ع. (2010). الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
36. سمير أحمد، م. (2009). الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
37. عباس، ع. ط. 4، (2009). أساسيات علم الإدارة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
38. علوش، ع. أ. (د. س. ن). (القاموس المدرسي إنجليزي - إنجليزي عربي. لبنان: دار الشمال للطباعة والنشر.
39. على، ش. &، وآخرون. (2008). الإدارة المعاصرة. القاهرة: دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع.
40. عمر، أ. م. ط. 3، د. س. ن. (البحث الإعلامي مفهومه، إجراءاته، مناهجه. عمان: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
41. عمر، ص. ط. 2، (2005). اقتصاد المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات.
42. عوض، م. أ. (2000). الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية. القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
43. عوض، أحمد محمد. (2003). الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية. عمان: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
44. غنيم، ر. م. ط. 4، (2010). ساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
45. فريداصحن، م. &، وآخرون. (2000). مبادئ الإدارة. د. م. الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
46. فلاح، الزغبى، ع. (2009). الإعلان الفعال منظور تطبيقي متكامل. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
47. فهمي، ف. (2009). وظائف الإدارة. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
48. ماهر، أ. (1999). دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية. القاهرة: الدار الجامعية.
49. محمد مرسي، ن. (2003). الإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
50. محمود، أبوبكر، م. (2005). المرجع في التفكير الإستراتيجي. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
51. مرسي، ج. أ. &، وآخرون. (2002). التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي. القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
52. مرسي، ن. ح. (2008). التخطيط الإستراتيجي. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
53. مرسي، ن. م. (2002). إستراتيجية الإنتاج والعمليات، مدخل إستراتيجي. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
54. مصطفى، إ. &، وآخرون. د. س. ن. (المعجم الوسيط، الجزء 1. تركيا: المكتبة الإعلامية للنشر والتوزيع.
55. مصطفى، م. س. (2008). تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية مهارات التفكير الإستراتيجي. القاهرة: محمد سيد مصطفى.
56. منصور، ع. م. (1999). مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
57. منصور الغالي، ط. م. (2009). الإدارة وإستراتيجية المنظمات الصغيرة والمتوسطة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
58. نعمة، أ. (د. س. ن). (المنجد في اللغة العربية المعاصرة. بيروت: دار المشرق للنشر والتوزيع.
59. نوار، ص. ب. (2006). فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية. قسنطينة: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة.