

## أهمية التخطيط الإستراتيجي

د صالح أحمد أبو بصير

### مقدمة:-

يعتبر مصطلح التخطيط الإستراتيجي مصطلح يشوبه الغموض وعدم الوضوح. فالبعض يرى أن التخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن خطة طويلة الأجل، أو إمتداد للخطة السنوية على نطاق زمني أطول. كما ينظر البعض الآخر للتخطيط الإستراتيجي بنظرة محدودة، على أنه إعداد الخطة السنوية، أو ما يطلق عليه بالموازنات التخطيطية السنوية للمشروع. وهذه الرؤية ينقصها الكثير لكي تكون متكاملة، لأنه لا بد وأن تكون الخطة أو الموازنة منبثقة من إستراتيجية، ورسالة، وأهداف عامة للمشروع.

وعلى الرغم من وجود قواعد ومبادئ عامة للتخطيط الإستراتيجي والتخطيط تنطبق على كل الحالات والمؤسسات والظروف المحيطة، إلا أن التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات يختلف باختلاف تلك المؤسسات وأنواعها وأهدافها والبيئات والظروف المحيطة بها كلاً على حدة. ويتجلى هذا الاختلاف في وضع الخطط، وأساليب وطرق تطبيقها وتنفيذها على أرض الواقع.

ولقد تم تقسيم هذا البحث إلى مقدمة وأربعة مباحث وخاتمة تحتوي على نتائج وتوصيات الدراسة.

**مشكلة البحث:-** هل التخطيط الإستراتيجي مهم لتأسيس المشروعات والمؤسسات وضامن لنجاحها وإستمراريتها؟

**يهدف** هذا البحث إلى تسليط الضوء على التخطيط الإستراتيجي وأهميته.

**الفرضية:-** التخطيط الإستراتيجي وسيلة مهمة وفعالة لتأسيس أي مشروع أو مؤسسة وحسن إدارته وضامن لنجاحه وإستمراريته.

### مناهج البحث:-

1- المنهج الإستنباطي:- لتحديد المشكلة وصياغة الفروض.

2- المنهج التاريخي: - لإعطاء لمحة عن التخطيط الإستراتيجي وأهميته.

3- المنهج الوصفي التحليلي.

المبحث الأول: - مفهوم التخطيط الإستراتيجي.

التخطيط الإستراتيجي مصطلح مستمد من العمليات العسكرية، ويعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات، وتوزيع الموارد بصورة معينة، وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو، أو للخروج من مأزق، أو حصار، أو للانقضاض على العدو ومباغتته، أو لتحسين المواقع، أو لإنتهاز فرص ضعف العدو<sup>(1)</sup>.

ولا يختلف هذا الأمر كثيراً إذا إنتقلنا إلى المؤسسات ومشروعات الأعمال، فالعدو في المجال العسكري هو المنافس في بيئة الأعمال.

أولاً: - الإستراتيجية في العلوم العسكرية.

لقد تطور مفهوم الإستراتيجية عبر التاريخ العسكري وفقاً لتطور المفاهيم العسكرية وإختلافها في كل عصر، ووفقاً لتباين وإختلاف المدارس الفكرية والسياسية لكل قائد أو مفكر ممن تعرضوا بالبحث لموضوع الإستراتيجية. وكلمة الإستراتيجية مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية (Strategos) التي تعني فن قيادة القوات<sup>(2)</sup>. وهو فن مارسه بعض القادة العسكريين القدماء مثل الإسكندر المقدوني، ويوليوس قيصر، بدون أن يدونوا خبرتهم عنه. لهذا ساد إعتقاد لمدة طويلة من الزمن بأن الإستراتيجية مجرد فن مارسه ويمارسه القادة الموهوبين عن حدس وعبقريّة، وإنه ليست له قواعد ونظريات علمية. ومع تقدم وإزدهار العلوم الطبيعية، وسيادة الفلسفة في أوروبا بالذات خلال القرن الثامن عشر، بدأت دراسة الحرب على أسس علمية، وبدأت أيضاً محاولات دراسة الإستراتيجية بطريقة علمية.

<sup>1</sup> - Abraham. S, Strategic Planning: A Practical for Competitive Success, (Florence, Ky: South- Western, 2006),p. 29.

<sup>2</sup> - Schelling T. C, The Strategy of Conflict, 2<sup>nd</sup> ed, (Cambridge, MA: Harvard University Press. 1980). P. 21.

وقد عرف كارل فون كلاوزفيتز (Claueswitz, 1780-1830) مفهوم الإستراتيجية بأنها "نظرية إستخدام الإشتباك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب"<sup>(3)</sup>، على إعتبار أن الحرب من وجهة نظره هي إستمرار للسياسة ولكن بوسائل أخرى. أي أنه كان يرى أن الإستراتيجية هي النظرية أو الطريقة التي تدار بها المعارك في صورتها العامة لتحقيق الهدف السياسي للحرب.

أما فون مولتكة (Von Moltke) فقد عرف الإستراتيجية بأنها "إجراء الملائمة العملية للوسائط الموضوعية تحت تصرف القائد إلى الحد المطلوب"<sup>(4)</sup>. وعرفه أيضاً بأنه "حدد مسئولية القائد أمام دولته ضمن حدود إستخدام الوسائل العسكرية لتحقيق مصالح السياسة العليا للحرب"<sup>(5)</sup>.

أما الكاتب العسكري البريطاني ليدل هارت (Liddle Hart) فقد عرف الأستراتيجية بأنها "فن توزيع وإستخدام مختلف الوسائل العسكرية لتحقيق هدف السياسة"<sup>(6)</sup>. وهو يعتقد بهذا أن الهدف من الإستراتيجية ليس البحث عن المعركة، بل البحث عن وضع إستراتيجي ملائم، وحتى إن لم يؤدي إلى النصر فإنه يخلق ظروفاً ملائمة لمعركة تأتي بعده تنتزع النصر حتماً.

وعرف ريموند آرون (Riamond Aaron) الإستراتيجية على أنها "قيادة مجمل العمليات العسكرية، أما الدبلوماسية فهي توجيه العلاقات مع الدول الأخرى على أن تكون الإستراتيجية والدبلوماسية تابعتين للسياسة"<sup>(7)</sup>. وهو بذلك يرى أن الإستراتيجية تساعد في تحقيق الأهداف السياسية، ووسيلتها في ذلك هي العمليات العسكرية فقط.

أما الجنرال أندريه بوفر (Bover) الإستراتيجي الفرنسي المعاصر فقد عرف الإستراتيجية على أنها "فن إستخدام القوة للوصول إلى أهداف السياسة"<sup>(8)</sup>. ولقد لاقى هذا التعريف أو المفهوم إنتقاداً لكونه شاملاً لمجموعة من المفاهيم كالإستراتيجية، والتكتيك، واللوجستيك. ويعد

15 - I bid, p. 30.

<sup>4</sup> - Day, George. S, Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage, (New York: West Publishing Co, 1984). P. 25.

<sup>5</sup> - Koontz, Harold and O'Donnell Cyril, Principles of Management: An Analysis of Managerial Function, 4<sup>th</sup> ed, (New York: McGraw- Hill Book Co, 1968). P. 35.

18 - Bennis W. G, Organizational Development, (Mass:Addison- Wesley, 1969). P. 97.

<sup>7</sup> - Koontz, Harold and O'Donnell Cyril, I bid, p. 18.

<sup>8</sup> - Bennis W. G, I bid, p. 28.

الإستراتيجية ومضة من ومضات العبقرية، وأن روحها كامنة في اللعبة المجردة الناجمة عن تعارض إرادتين، وأنها الفن الذي يسمح بإستخدام التكنولوجيا بأقصى فاعلية ممكنة. بمعنى أنها فن حوار القوى، أو فن حوار الإرادات التي تستخدم القوة لحل خلافاتها.

وعرف ماوتسي تونغ (Mau Tse Tung) الإستراتيجية على أنها "حيثما كانت حرب يوجد وضع كلي للحرب، وأن دراسة القوانين الموجهة للحرب والتي تتحكم في وضع الحرب الكلي هي مهمة علم الإستراتيجية"<sup>(9)</sup>.

وعرف المارشال موكولوفسكي، المفكر العسكري السوفيتي الإستراتيجية بأنها "نظام المعلومات العلمية عن القواعد القياسية للحرب كصراع مسلح يخدم طبقة معينة، وعلى أساس دراسة خبرة الحروب والموقف العسكري السياسي، والإمكانات الإقتصادية والمعنوية للدولة المحتملة"<sup>(10)</sup>. وتقوم الإستراتيجية بدراسة أحوال وطبيعة الحرب المقبلة، وفي نفس الوقت هي ميدان النشاط العلمي للقيادة السياسية والقيادة العسكرية العليا، الذي يهدف إلى فن تجهيز الدولة والقوات المسلحة للحرب، وإدارة الصراع المسلح في ظروف غامضة"<sup>(11)</sup>.

أما الفكر العسكري الأمريكي فيرى الإستراتيجية بأنها "فن وعلم إستخدام القوات المسلحة للدولة بغرض تحقيق أهداف السياسة القومية، عن طريق إستخدام القوة أو التهديد بإستخدامها"<sup>(12)</sup>.

ومن المفاهيم الحديثة للإستراتيجية من وجهة النظر العسكرية ما جاء به الأدميرال جي سي ويلي (J. C Wylie) بأنها "خطة عمل صممت للوصول إلى نتيجة ما مع منظومة الوسائل لإنجازها"<sup>(13)</sup>.

<sup>9</sup> - Schelling T. C, I bid, p. 22.

<sup>10</sup> - Koontz, Harold and O'Donnell Cyril, I bid, p. 75.

<sup>11</sup> - Schelling T. C, I bid, p. 23.

<sup>12</sup> - I bid, p, 24.

<sup>13</sup> - Carzo, R and Yonouzas. J, (eds), Formal Organization: A Systems Approach, (Homewood, Illinois: Irwin, Inc, 1967). P. 28.

من كل ما تقدم يتضح بأن المفاهيم في العلوم العسكرية تتفق بأن الإستراتيجية علم وفن، ينصرفان إلى الخطط والوسائل التي تعنى بالوضع الكلي للصراع، والذي تستخدم فيه القوة بشكل مباشر أو غير مباشر، من أجل تحقيق الهدف أو الأهداف التي تسعى إلى تحقيق السياسة.

### ثانياً: - الإستراتيجية في إدارة الأعمال.

لقد بدأ إنتقال مفهوم الإستراتيجية من العلوم العسكرية إلى مجال إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية، وبالتحديد عام 1947م. ومن أولى المحاولات هي تلك التي بدأها الباحثان فون نيومان ومورجن ستيرن (Von Neumann & Morgenstern, 1947) وجاء ذلك في مؤلفهما عن نظرية المباريات والسلوك الإقتصادي، وفيه حدد الباحثان "العلاقة بين تحركات المؤسسة والموقف الذي تواجهه ويستدعي تحركها، فإن إتخذت المؤسسة مجموعة من هذه التحركات في جهة أو وجهات معينة فهي إستراتيجية"<sup>(14)</sup>.

أما دركر (Drucker, 1954) فقد عرف الإستراتيجية على أنها "تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر، ويدخل في ذلك تحديد ماهية ومقدار الموارد"<sup>(15)</sup>. ويربط دركر في هذا التعريف بين الإستراتيجية والتحليل الإستراتيجي، فالتحليل هو البداية الحقيقية في التفكير الإستراتيجي مع التركيز على أهمية عنصر الموارد.

وعرف شاندر (Chandler, 1962) الإستراتيجية، عندما تناول العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وذكر بأن الإستراتيجية "هي تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة، وتبين طرق التصرف، وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات"<sup>(16)</sup>. جاء هذا التعريف عند دراسته لأربعة من الإمبراطوريات الصناعية الأمريكية وهي: - شركة دوبونت (Du Pont)، وشركة سيرزروبك (Sears Roebuck)، وشركة جنرال موتورز (General Motors)، وشركة ستاندرد أويل (Standard Oil)، وقد إنصبت الدراسة على الهيكل الذي كان

<sup>14</sup> - Von Newman and Morgenstern, Theory of Games and Economic Behavior, 2nd ed, (Princeton: Princeton University Press, 1947). P. 79.

<sup>15</sup> - Drucker, Peter, The Practice of Management, (New York: Harper and Row Publishers, 1954). P. 63.

<sup>16</sup> - Chandler, Alfred D, Strategy and Structure: Chapter in the History of American Industrial Enterprise, (Cambridge, Mass: MIT Press, 1962). P. 13.

مستخدماً لإدارة مثل هذه الشركات العملاقة، ومن هم المبدعون فيه، وكذلك تحديد غايات المؤسسة طويلة الأمد، وإدخال مرحلة إختيار طرق التحرك وتخصيص الموارد في صياغة الإستراتيجية الإدارية.

وعرف أنسوف (Ansoff, 1965) الإستراتيجية بأنها "قاعدة لإتخاذ القرارات، وحدد أربعة مقومات للإستراتيجية هي:- نطاق المنتجات/الأسواق، وإتجاه النمو، والميزة التنافسية، وأثر التدفق"<sup>(17)</sup>. والإستراتيجية كما يراها أنسوف ذات علاقة مباشرة بالقرارات طويلة الأمد أو ذات التأثير الإستراتيجي، وذات علاقة غير مباشرة بالقرارات قصيرة الأمد أو ذات التأثير التشغيلي أو الوظيفي، وهي الرابط بين نشاطات المؤسسة المختلفة، ونطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل معها المؤسسة، والتي تحدد مهمتها الأساسية الحالية والمستقبلية.

وعرف كانون (Cannon, 1968) إستراتيجية وسياسة الأعمال بقوله "إن الإستراتيجيات هي القرارات الموجهة للتصرف، التي تحتاجها المؤسسة تنافسياً لتحقيق أغراضها"<sup>(18)</sup>. بهذا التعريف ربط كانون بين الإستراتيجية والبيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة.

وعرف الباحثون أندرز، ليرنيد، كريستنس، وجث (Andrews, Learned, Christense & Guth, 1969) الإستراتيجية بأنها "تمط للأهداف، والأغراض، والغايات، والسياسات الرئيسية، والخطط لتحقيق هذه الغايات، مصاغة بطريقة لتحديد نشاط الأعمال الذي تزاوله المؤسسة أو ستزاوله في المستقبل، ولتحديد حالة المنظمة حالياً، أو ما ستكون عليه في المستقبل"<sup>(19)</sup>.

وعرف الباحثان لوجان ونيومان (Logan & Newman, 1971) الإستراتيجية بأنها "الخطط المتطلعة للمستقبل، والتي تتوقع التغير، وتنشئ التصرف اللازم لإنتهاز الفرص المتضمنة في مهمة عمل المؤسسة"<sup>(20)</sup>. أكد الباحثان علي أهمية التنبؤ للمستقبل، وما قد يحدث من تغيرات في بيئة المؤسسة الخارجية، ووضع الخطط اللازمة للإستفادة من الإمكانيات المتاحة، وإقتناص الفرص وإستغلالها لإستمرار المؤسسة.

<sup>17</sup> - Ansoff, H. I, Corporate Strategy, (McGraw- Hill Book Co, 1965). P. 118.

<sup>18</sup> - Cannon, J. T, Business Strategy and Policy (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1968), p. 91.

<sup>19</sup> - Bennis W. G, I bid, p 15.

<sup>20</sup> - Newman, W. H, and Logan, J. P, Strategy and Central Management, 8<sup>th</sup> ed, (Cinneinnati: South-Western, 1971), p. 70.

وعرف الباحثان شنديل وهاتين (Schendel & Hatten, 1972) الإستراتيجية بأنها "الغايات الأساسية وأهداف المؤسسة، وبرامج التصرف الرئيسية، وكيفية تخصيص الموارد، والقدرة على ربط المؤسسة بالبيئة والتأقلم مع المتغيرات فيها"<sup>(21)</sup>.

وعرف كلاً من ايترهوفن واكرمان وروزنبولم (Uyterhoven, Ackerman & Rosenblum, 1973) الإستراتيجية بأنها "توفر التوجيه والتماسك للمؤسسة، وتتكون من عدة خطوات هي: - ملخص إستراتيجي، وتنبؤ إستراتيجي، ومراجعة الموارد، والبدائل الإستراتيجية، وإختبارات الملائمة، والإختيار الإستراتيجي"<sup>(22)</sup>. نلاحظ في هذا التعريف بأنه لم يأخذ في إعتبره عملية وضع الأهداف والغايات للمؤسسة أثناء صياغة الإستراتيجية.

وعرف اكوف (Ackoff, 1974) الإستراتيجية بأنها "تختص بالأهداف طويلة الأمد، وطرق تحقيقها التي تؤثر في النظام السابق ككل"<sup>(23)</sup>.

وعرف كلاً من ماكارثي، ومنشلو، وكوران (Megarthy, Minchiello & Curran, 1975) الإستراتيجية بأنها "تحليل البيئة، وإختيار البدائل الإقتصادية التي توفق بين موارد المؤسسة وأهدافها، عند مستوى خطورة يبرره الربح، وإمكانية تحقيق البدائل نفسها"<sup>(24)</sup>.

وعرف كليوك (Glueck, 1976) الإستراتيجية بأنها "خطة موحدة وشاملة ومتكاملة توضع لتأمين وتحقيق أهداف المؤسسة الأساسية"<sup>(25)</sup>.

وعرف كلاً من شتاينر وماينر (Stiener & Miner, 1977) الإستراتيجية بأنها "تلاحم مهمة المؤسسة ووضع أهدافها في ضوء القوى الداخلية والخارجية، وصياغة السياسات المحددة لتحقيق الأهداف، وتأمين التطبيق الملائم لتطبيق أغراضها وأهدافها"<sup>(26)</sup>.

<sup>21</sup> - Schendel, Dan and Kenneth Hatten, "Business Policy or Strategic Management", Academy of Management Proceedings, 1972, p. 4.

<sup>22</sup> - Uyterhoven, Hugo, Strategic Management and Organization: Text and Cases in General Management, (Homewood, Illinois: Richard D, Irwin, Inc, 1973), pp. 9-10.

<sup>23</sup> - Ackoff. R. L, Redesigning the Future, (New York: John Wiley and Sons, 1974), p. 29.

<sup>24</sup> - McGrathy, D. J, Minichiello, R. J and Curran, J. R, Business Policy and Strategy: Concepts and Readings, (Homewood, Illinois: Irwin, Inc, 1975), p. 19.

<sup>25</sup> - Glueck, W. F, Business Policy: Strategy Formation Management Action, (New York: McGraw- Hill, 1976), p. 30.

<sup>26</sup> - Steiner, G. A and Miner, J. B, Management Policy and Strategy, (New York: Macmillan, 1977), p. 19.

وعرف هوفر وشندل (Hofer & Schendle, 1978) الإستراتيجية في مؤلفهما (مبادئ التحليل الإستراتيجي) بأنها "النمط الأساسي للإستخدامات الحالية والمستقبلية للموارد والتفاعلات مع البيئة، والذي يبين كيف ستعمل المؤسسة على تحقيق أهدافها"<sup>(27)</sup>.

وأيضاً عرف هوفر وشندل (Hofer & Schendle, 1979) الإستراتيجية في مؤلفهما (الإدارة الإستراتيجية: نظرة جديدة إلى سياسة الأعمال والتخطيط) بأنها "التلميح الموجه للمؤسسة الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها، بينما يستجيب للفرص والمخاطر في بيئته"<sup>(28)</sup>.

وعرف منتزيرج (Mintzberg, 1979) الإستراتيجية بأنها "قوة وسيطة بين المؤسسة والبيئة، أو أنماط متلائمة في خضم القرارات المؤسسية التي تتعلق بالبيئة"<sup>(29)</sup>.

### المبحث الثاني- أهمية التخطيط الإستراتيجي

وبناءً على ماسبق فإن التخطيط الإستراتيجي هو أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، على أن يأخذ في الحسبان نقاط الضعف ونقاط القوة الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع.

والتخطيط الإستراتيجي يشمل جميع الأنشطة الحساسة في المؤسسة، ويُسهل من التعامل مع المتغيرات في بيئة المؤسسة. وهناك أبعاد رئيسية يجب أن يتضمنها أي تعريف لمفهوم التخطيط الإستراتيجي هي:-

#### 1- التخطيط الإستراتيجي أسلوب متكامل للقرارات:-

بمعنى أننا نتعامل مع التخطيط الإستراتيجي على أنه يوفر الإطار الشامل والكامل للمؤسسة، ومن خلاله يتم تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة ككل بصورة واضحة مع الربط بين تاريخ المؤسسة ومستقبلها<sup>(30)</sup>.

<sup>27</sup> - Hofer, C.W, and Schendeh, Strategy Formulation Analytical Concepts, (St. Paul: West Publishing Co, 1978), p. 25.

<sup>28</sup> - Hofer, C.W, and Schendeh, Strategic Management, (St. Paul, Minn: West Publishing Co, 1979), p. 51.

<sup>29</sup> - Mintzberg, H, The Structuring of Organization, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall, 1979), p 25.

<sup>30</sup> - Gamble. J and Thompson, Essentials of Strategic Management, (N. y: McGraw- Hill, 2009), p. 97.



## 2- التخطيط الإستراتيجي وسيلة لتحديد رسالة ورؤية المؤسسة:-

أي أننا ننظر للتخطيط الإستراتيجي على أنه وسيلة لوضع الأهداف طويلة الأجل بوضوح، ومن ثم تحديد الآليات والموارد المناسبة لتحقيق تلك الأهداف، سواءاً (الموارد البشرية أو المالية والتكنولوجية)<sup>(31)</sup>.

## 3- التخطيط الإستراتيجي وسيلة للتعرف على المنافسين:-

من أولويات التخطيط الإستراتيجي هو تحديد النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة، وبالتالي يمكن تحديد ومعرفة المنافسين في نفس المجال بيسر وسهولة، وعليه يتم تحديد الإستراتيجية الملائمة للتعامل والمنافسة<sup>(32)</sup>.

## 4- التخطيط الإستراتيجي أسلوب لتحقيق الميزة التنافسية أو التميز:-

الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل تفوق منافسيها في كل أنشطتها وأمنتجاتها، هذه الميزة التنافسية هي النتيجة النهائية لفهم القوى الداخلية في البيئة (مثل نقاط القوة ونقاط الضعف) والقوى الخارجية في البيئة (مثل الفرص والتهديدات) والتي بدورها تؤثر تأثير مباشر في المؤسسة وفعاليتها<sup>(33)</sup>، وعليه فإن التخطيط الإستراتيجي يتيح للمؤسسة فرصة تحقيق التوازن بين البيئة الخارجية والقدرات والإمكانات الداخلية.

## 5- التخطيط الإستراتيجي نظام متكامل للمستويات المختلفة للمؤسسة:-

بمعنى أنه يوجد عدة مستويات للتخطيط الإستراتيجي، وأن جميع المستويات الإدارية للمؤسسة تشارك في وضع الخطط الإستراتيجية.

- المستوى الأول للمؤسسة ككل (التخطيط الإستراتيجي الكلي).
- المستوى الثاني لوحدة النشاط (التخطيط الإستراتيجي لوحدة النشاط).
- المستوى الثالث للإدارات الوظيفية (التخطيط الإستراتيجي الوظيفي).
- المستوى الرابع للأقسام التنفيذية (التخطيط الإستراتيجي التشغيلي)<sup>(34)</sup>.

<sup>31</sup> - Goodstein. L, Nolan. T and Pfeiffer. J, *Applied Strategic Planning*, (San Diego, CA: Pfeiffer & Company, 1993), p.68.

<sup>32</sup> - Abraham. S, I bid, p, 24.

<sup>33</sup> - I bid, p, 41.

<sup>34</sup> - Coyle. G, *Practical Strategy: Structured Tools and Techniques*, (Upper Saddle River, 111: Prentice-Hall, 2004), p. 36.

6- التخطيط الإستراتيجي وسيلة للتعرف على الأطراف المرتبطة بالمؤسسة:-

أي أن التخطيط الإستراتيجي لايهتم فقط بالعاملين وملاك المؤسسة، بل يمتد إهتمامه أيضاً ليشمل أطراف أخرى مثل الموردين، والعلماء، والعاملين، والحكومة، والمجتمع<sup>(35)</sup>.

**الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط.**

### **التخطيط: Planning**

هو التنبؤ بالإتجاهات المستقبلية المؤثرة في المؤسسة، وتحديد ما يجب عمله للتكيف مع هذه الإتجاهات<sup>(36)</sup>.

### **التخطيط الإستراتيجي: Strategic Planning**

هو الإدراك والمعرفة برسالة المؤسسة، وأهدافها، ومن ثم تحديد الأساليب والطرق اللازمة لتحقيق تلك الأهداف<sup>(37)</sup>.

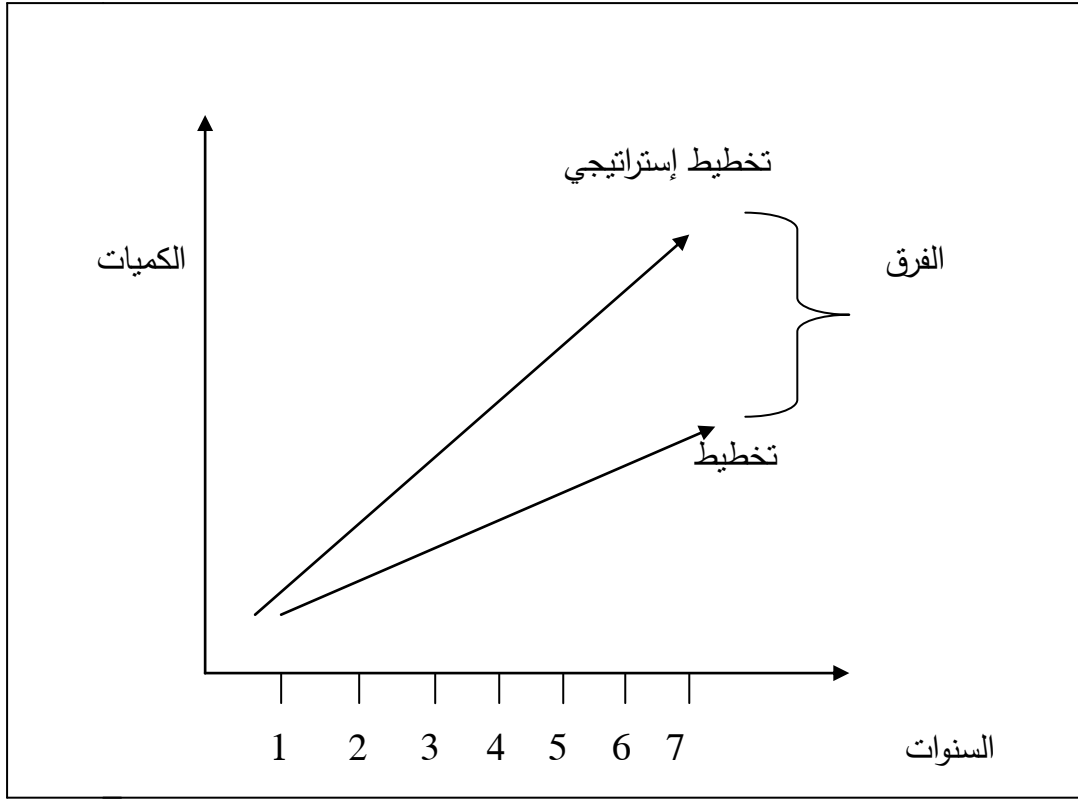
وعليه فإن التخطيط هو إمتداد للماضي بإستخدام بياناته لمعرفة ما يجب أن يكون في المستقبل، وهو عادة ما يستند على التنبؤ، بينما التخطيط الإستراتيجي ضرباً من ضروب إختراق غموض المستقبل والغوص فيه لتحديد شكل ما ستكون عليه المؤسسة. ويوضح لنا الشكل رقم (1) الفرق بين التخطيط والتخطيط الإستراتيجي.

<sup>35</sup> - Olsen. N, Strategic Planning For Dummies, (Indinapolis, IN: Wiley, 2007), p. 127.

<sup>36</sup> - Bradford. R, Duncan. P and Tarcy. B, Simplified Strategic Planning, (Worcester, Ma: Chandler House Press, 2000), p77.

<sup>37</sup> - I bid, p. 78.

الشكل رقم (1) الفرق بين التخطيط والتخطيط الإستراتيجي



المصدر: Pearce. J and Robbinson. R, Strategic Management, (N. y: McGraw- Hill, 2007), p. 68.

### المبحث الثالث: - مستويات التخطيط الإستراتيجي.

ينقسم التخطيط الإستراتيجي إلى عدة مستويات من أهمها: -

#### 1- التخطيط الإستراتيجي للإدارة العليا: Corporate Strategic Planning

ويطلق عليه التخطيط الإستراتيجي الكلي، ويتم وضعه من قبل مجلس الإدارة، والتي تضع نصب أعينها على أهداف المشروع كله<sup>(38)</sup>.

ويركز التخطيط الإستراتيجي الكلي على طبيعة عمل المشروع، وأهدافه، والتنسيق بين إدارات المشروع، آخذاً في الإعتبار نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات.

<sup>38</sup> - Wheelen. T and Hunger. D, Strategic Management and Business Policy, 11th. Ed, (Upper Saddle River, 111: Prentice- Hall, 2008), p. 33.

2- التخطيط الإستراتيجي لوحدات الأعمال: Business Unit Strategic Planning ، ويظهر هذا النوع من التخطيط الإستراتيجي إذا كانت هناك بالمؤسسة وحدات رئيسية لها إستقلالية في الموارد، أو الأهداف، أو يمكن محاسبتها عن نواتجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات، ويطلق على هذه الوحدات ما يسمى (وحدات الأعمال الإستراتيجية Strategic Business Unit)<sup>(39)</sup>، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ الإستراتيجيات المناسبة لظروفها مع المنافسين، الأسواق، المنتجات، الإستثمارات، وغيرها، هذه الإستراتيجيات من شأنها أن تعطي للوحدات قدرة عالية على التنافس، الإبتكار، إختراق الأسواق، والربح.

### 3- التخطيط الإستراتيجي الوظيفي: Functional Strategic Planning

وهو تخطيط إستراتيجي في المجالات الوظيفية للمؤسسة. وتشمل المجالات الوظيفية الإنتاج، والتسويق، والتمويل، والموارد البشرية. وبالتالي على كل مدير أو مسئول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الإستراتيجية. وبناءاً عليه يضع مدير كل مجال نصب عينيه الإستراتيجية الكلية (وإستراتيجيات وحدات الأعمال) عند وضعهم للإستراتيجيات الوظيفية<sup>(40)</sup>.

على سبيل المثال، في وجود إستراتيجية عامة لمؤسسة ما هدفها الريادة في السوق، يرى مدير التسويق من جانبه ضرورة مضاعفة المبيعات، ويرى مدير الموارد البشرية ضرورة تقليص العمالة، ويرى مدير التمويل ضرورة إعادة إستثمار جزء من الأرباح القابلة للتوزيع، ويرى مدير الإنتاج ضرورة الإهتمام بالجودة الشاملة.

هذا النوع من التخطيط قد لا يسمى إستراتيجيات وظيفية في الممارسة الفعلية للمؤسسات، وإنما يسمى خطط أو سياسات الإنتاج، وخطط التسويق، وخطط التمويل، وخطط وسياسات الموارد البشرية، وخطط نظم المعلومات، وغيرها من الخطط الوظيفية.

### 4- التخطيط الإستراتيجي التشغيلي: Operational Strategic Planning

وهو عبارة عن إستراتيجيات تنفيذية للإستراتيجيات الوظيفية، ويختص هذا المستوى من التخطيط بالقضايا العاجلة والسريعة، والتي تحتاج لقرارات قوية وسريعة ومرحلية<sup>(41)</sup>.

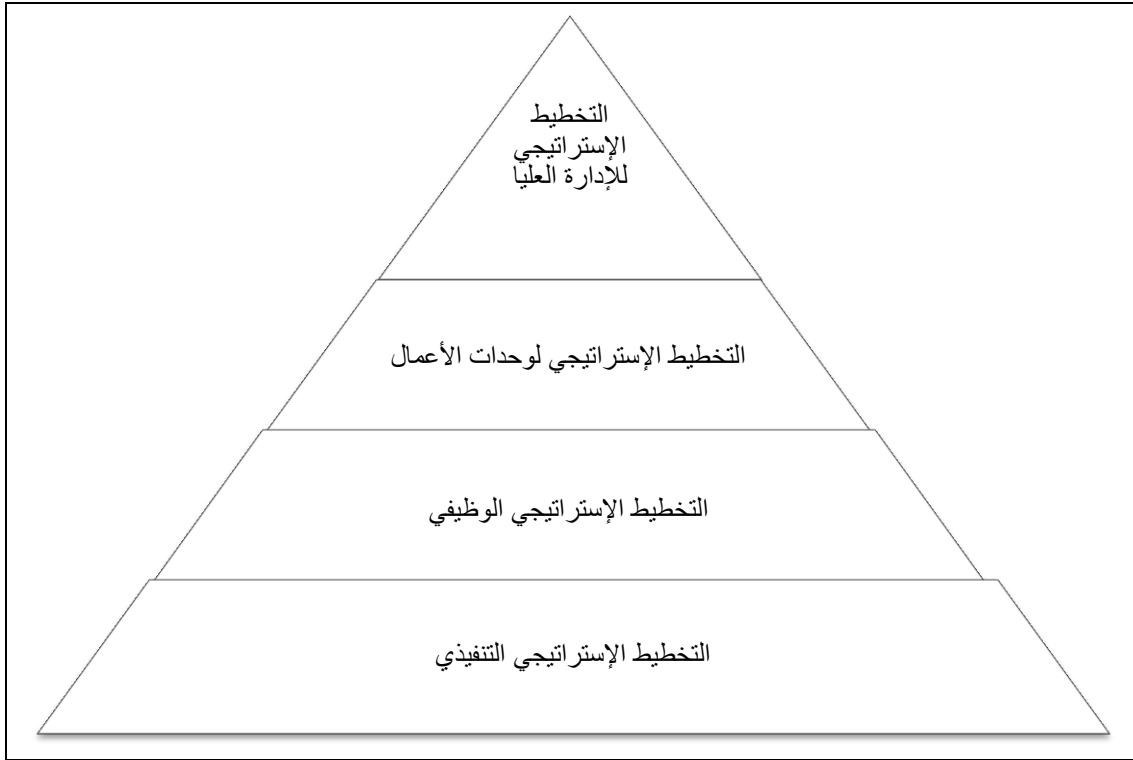
<sup>39</sup> - Coulter. M, I bid, p. 99.

<sup>40</sup> - Gamble. J and Thompson, I bid, p, 76.

<sup>41</sup> - I bid, p, 134.

وتظهر الحاجة إلى مثل هذا النوع من الإستراتيجيات عند حدوث مشاكل طارئة، أو فرص سانحة لا تحتمل التأخير. ومن أمثلة هذا النوع من التخطيط، الإستراتيجيات التسويقية الخاصة بمواجهة تهديدات معينة نتيجة دخول منافس جديد، أو إنخفاض المبيعات، وكذلك الإستراتيجيات الإنتاجية الخاصة بمواجهة إنخفاض الإنتاج في أحد خطوط الإنتاج، أو تلف جزء كبير من آلات مصنع، أو الإرتفاع المفاجئ في الإصابات وحوادث العمل وغيرها. ويوضح لنا الشكل رقم (2) مستويات التخطيط الإستراتيجي.

الشكل رقم (2) مستويات التخطيط الإستراتيجي



المصدر: **Wheelen. T and Hunger. D, Strategic Management and Business Policy, 11th. Ed, (Upper Saddle River, 111: Prentice- Hall, 2008), p. 33.**

**المبحث الرابع: - عناصر ومقومات التخطيط الإستراتيجي.**

لكي تكون الإستراتيجية ناجحة، وفعالة، ومحقة لأهداف، ورسالة المؤسسة، لا بد وأن تأخذ في الحسبان، وأترتكز على عناصر، ومقومات، ومتطلبات مهمة، وضرورية يجب التفكير فيها قبل البدء في التخطيط ووضع الإستراتيجية.

**أولاً:- عناصر التخطيط الإستراتيجي.**

- 1- وجود الدعم اللازم من قبل الإدارة العليا للمؤسسة (رئيس وأعضاء مجلس الإدارة)، ومديري الإدارات التنفيذية وغيرهم، للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي، والتفهم الكامل لدور كل فرد في العملية.
- 2- وجود المناخ المشجع للقيام بالتخطيط الإستراتيجي، مثل وجود مديرين على دراية بعملية التخطيط وأهميته، وتوفير قواعد للبيانات والمعلومات عن بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وتوفير وسائل الإتصالات المهمة والمفيدة في عملية التخطيط الإستراتيجي.
- 3- المشاركة الفعالة لكل الأطراف وخاصةً المؤثرة مباشرةً في عملية التخطيط الإستراتيجي، مثل الحكومة، الموردون، العاملون، الملاك، والمستهلكون، وغيرهم من الأطراف المؤثرة على المؤسسة<sup>(42)</sup>.
- 4- الإستعانة بالخبراء والمستشارين والمتخصصين في مجالات التخطيط من داخل المؤسسة، ومن خارجها إذا لزم الأمر.
- 5- التعريف بالتخطيط الإستراتيجي، وأهميته، وفوائده، بالنسبة للمؤسسة، والعاملين بها، والمتعاملين والمتعاونين معها، والمستهلكين أو المستفيدين من منتجاتها وخدماتها.

**ثانياً:- مقومات التخطيط الإستراتيجي.**

- 1- وضع نظام أو آلية للتخطيط الإستراتيجي وتنفيذه، بحيث يحتوي هذا النظام على الخطوات المتبعة في التخطيط الإستراتيجي، والمناسبة للمؤسسة، ودور المديرون في وضع الإستراتيجية، ومدى الإستعانة بالخبراء من داخل المؤسسة وخارجها. على أن يكون هذا النظام مرناً وقابل للتعامل مع المتغيرات والمستجدات المتمثلة في نقاط القوة ونقاط الضعف، والفرص والتحديات.
- 2- دراسة رسالة، ورؤية، وأهداف المؤسسة، للتمكن من تحديد شكل المؤسسة في المستقبل، وتحديد الوضع المرغوب تحقيقه أو الوصول إليه.

<sup>42</sup> - Hrebiniak, L, Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change, (PA: Wharton School Publishing, 2005), p.72.

3- دراسة سياسات المؤسسة، لأن السياسات هي المرشد للتصرف، ولا بد من تجانس إستراتيجيات المؤسسة مع سياساتها<sup>(43)</sup>، مع الأخذ في الإعتبار إمكانية التعديل في السياسات وفقاً للظروف والمتغيرات الداخلية أو الخارجية.

4- الإلتزام بتوجيهات الإدارة العليا وفلسفتها أثناء وضع الإستراتيجية، وأثناء تنفيذها.

### ثالثاً:- متطلبات الإعداد للتخطيط الإستراتيجي.

1- الموارد المالية اللازمة لوضع الإستراتيجية وتنفيذها، بمعنى أنه يجب أن يكون هناك بنود ومخصصات مالية للإنفاق على الدراسات، والمستشارين، والخبراء وغيره.

2- المهارات الإدارية القادرة على وضع الإستراتيجية وتنفيذها.

3- قاعدة لنظم البيانات والمعلومات، لتوفير المعلومات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي.

4- الوقت الكافي لعملية جمع المعلومات، وعقد الإجتماعات، وكتابة التقارير الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي.

5- الحوافز، لأن التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى مجهود إضافي ومضني من المديرين، والمستشارين، والخبراء، والمساعدين، عند إجراء البحوث والدراسات وعقد الإجتماعات وغيره.

6- أنظمة إتصال، يجب أن يكون للمؤسسة أنظمة واضحة للإجتماعات والمناقشات، وكتابة المذكرات والتقارير.

7- ثقافة مرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي، بمعنى وجود ثقافة داخل المؤسسة تشجع التخطيط الإستراتيجي، وجمع المعلومات، وإعداد الدراسات والبحوث.

8- الإبتكار، بمعنى توفير المناخ الملائم للإبتكار وتوليد الأفكار داخل المؤسسة، بغرض الحصول على أفكار جديدة تدعم التخطيط الإستراتيجي.

9- المخاطرة المحسوبة، كلما كان المديرين قادرين على تحمل المخاطرة وتبني الأفكار الجديدة كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الإستراتيجي.

10- كفاءة مسئول الإدارة الإستراتيجية، كلما كان ذو كفاءة عالية في التخطيط، والإبتكار، والمخاطرة، والإتصال، كلما زادت فرص النجاح.

<sup>43</sup> - I bid, p, 75.

11- إقتناع الإدارة العليا، كلما زاد إقتناع ودعم الإدارة العليا بالإدارة الإستراتيجية كلما زادت فرصتها للنجاح.

12- المرونة، تحتاج المؤسسة إلى القدرة على مواجهة التغيرات في البيئة والظروف المحيطة، حتى تتمكن من التكيف معها والسيطرة عليها.

13- وجود علاقات تنظيمية قوية، يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى فهم طبيعة أنشطة الوحدات التنظيمية المختلفة، والصلاحيات المتاحة، وأساليب التنسيق بين الوحدات<sup>(44)</sup>.

14- الإستقرار، المنظمات المضطربة والتي تواجه تغييرات سريعة ومتلاحقة يصعب عليها إعداد خطط إستراتيجية طويلة المدى.

#### رابعاً: - معوقات التخطيط الإستراتيجي.

تطور التخطيط كإسلوب علمي وواعي لإدارة موارد مؤسسات الأعمال وتحقيق أهدافها إلى أن وصل هذا التطور إلى المفاهيم الحديثة للتخطيط الإستراتيجي. هذا النوع من التخطيط بدأ يصبح أكثر تعقيداً، وأكثر شمولية، وتعقدت طرقه، وأساليبه، ولكنه في كل الأحوال، بقي أداة مهمة بيد الإدارة، لحل العديد من المشكلات، والحالات التي تواجه مؤسسات الأعمال.

ومن أهم المعوقات التي تواجه استخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحقيق أهداف مؤسسات الأعمال البعيدة المدى:-

1- عدم رغبة مديري المؤسسات أو ترددهم في استخدام التخطيط الإستراتيجي، وقد يرجع ذلك إلى:-

أ- حديث المديرين عن عدم توفر الوقت الكافي لديهم.

ب- عدم المبالاة من جانب بعض المديرين في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط.

ج- عدم إلمام بعض المديرين بالمهارات التي يتطلبها استخدام التخطيط الإستراتيجي.

<sup>44</sup> - I bid, p, 78.



2- الإنطباع السيئ الذي تتركه مشاكل التخطيط الإستراتيجي لدى مدراء المؤسسات، وذلك للعديد من الأسباب منها:-

أ- صعوبة وضع نظام للتخطيط الإستراتيجي.

ب- صعوبة جمع المعلومات، والبيانات، وتحليلها لوضع الخطة الإستراتيجية.

3- ضعف ميزانية وموارد المؤسسة:-

أ- إنخفاض ميزانية المؤسسة.

ب- عدم وجود مصادر متعددة لتحسين الوضع المالي للمؤسسة.

4- التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة، ويرجع ذلك إلى:-

أ- المناقشات التي تؤدي إلى وضع رؤية، ورسالة المؤسسة، وأهدافها الإستراتيجية، يحتاج إلى وقت طويل.

ب- ضرورة توفر كم هائل من المعلومات، والبيانات التي تحتاج إلى تكاليف عالية<sup>(45)</sup>.

ويذكر الباحث بيان BEAN مجموعة من الأفخاخ والشرائك التي تقع فيها إدارة المؤسسة

في إطار عمليات التخطيط الإستراتيجي والخطة الإستراتيجية، منها:-

1- الإنبهار بالنجاح، والإعتقاد بأن هذا النجاح مستمراً، وسوف يتكرر دائماً، وبالتالي يشعر

الجميع بأنه لا حاجة للمثابرة والإبتكار والعمل الأفضل بإستمرار.

2- الأكبر هو الأفضل، فإذا ما كان النمو حالة مرغوبة، فإنه يجب أن يكون حالة متماشية

مع باقي المعطيات في بيئة عمل المؤسسة.

3- الخطة معبرة عن فصاحة وبلاغة، وإطار منمق وبراق.

4- النشر الضعيف للخطة وعدم إيصالها إلى جميع مفاصل عمل المؤسسة.

5- الأمور الوسط هي الأفضل، بمعنى أنه قد لا تعبر الخيارات الوسط دائماً عن حالات في

صالح المؤسسة.

6- تجاهل ثقافة المؤسسة.

7- عدم التقدير الدقيق والصحيح للمنافسة.

8- تجاهل المنافسة.

<sup>45</sup> - طاهر عبدالرزاق، (مدخل عام للتخطيط الإستراتيجي)، مجلة الإداري، العدد 57، (سلطنة عُمان: يونيو 1994م)، ص ص 32-

- 9- غير موجهة للعملاء.
- 10- مستلزمات ومتطلبات غير كافية أو غير كفاءة.
- 11- لا تثير العوائق والقيود، أي تجنبها للقضايا الأساسية والدرجة<sup>(46)</sup>.
- 12- الوقوع في إطار مفهوم الرضا الذاتي عن الأداء، بعيداً عن المقارنات المرجعية.
- 13- أن تصبح عمليات التخطيط، والخطة الإستراتيجية تقديراً إستراتيجياً، وتنبؤات مستقبلية.
- 14- أن تكون متفائلة جداً، وغير آخذة بعين الإعتبار المفاجئات قليلة احتمالية الظهور.
- 15- أفضلية الرخيص في جميع الحالات، وبدون حسابات متنوعة ومستتيرة.
- 16- التفكير السطحي والمحدود بالأمور، والركون إلى مفاهيم جامدة، ومحددة.
- 17- الركض وراء تحقيق أرقام متصاعدة، سواءً على صعيد الأرباح أو النمو.
- 18- أن يصبح التحليل عاملاً مُشلاً، ومثبطاً لقدرات المؤسسة وإمكاناتها.
- 19- الإدارة غير الجيدة، أي الإفتقار إلى الروح الإبداعية والتحفيزية.
- 20- السياسات القائلة، والتي تتمثل ببناء وتطوير شروط عمل قوية، وشديدة مستندة إلى ثقافة تنظيمية ضعيفة، وعادات غير صحيحة.
- 21- الإفتقار للتنظيم الداعم للخطط، والمنفذ لها، والمتماشي مع طبيعة الخيارات الواردة فيها<sup>(47)</sup>.

## الخاتمة

كان الإعتقاد السائد لفترة طويلة من الزمن ولغاية القرن الثامن عشر بأن التخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن عبقرية ومهارات وملكات فردية لإدارة المعارك وتحقيق الإنتصارات في الحروب، تميز بها القادة مثل الإسكندر المقدوني ويوليوس قيصر وغيرهم وأنه ليست له

<sup>46</sup> - Bean, William C, "Strategic Planning That Makes Things Happen", (Human Resources Development Press, Inc, 1993), p. 78.

<sup>47</sup> - I bid, p, 79.

قواعد ونظريات علمية لدرجة أنها لم تدون أو توثق كعلوم يمكن أن تدرس أو يتم الإستفادة منها. ومع منتصف القرن العشرين بدأ إنتقال هذا المفهوم من العلوم العسكرية إلى مجال إدارة المشروعات والأعمال كعلم مبني على خطط وأهداف ورؤى قابلة للقياس والتنفيذ والنجاح وفق ضوابط علمية محددة وبعيدة كل البعد عن المغامرة وضروب الحظ.

## النتائج

- 1- كانت بداية إستخدام التخطيط الإستراتيجي في العمليات العسكرية لإدارة المعارك وتحريك القوات لتحقيق الإنتصارات وكسب الحروب.
- 2- كان الإعتقاد السائد لمدة طويلة من الزمن قبل القرن الثامن عشر بأن الإستراتيجية هي مجرد فن مارسه ويمارسه القادة الموهوبين عن حدس وعبقريّة، وإنه ليست له قواعد ونظريات علمية ثابتة.
- 3- والتخطيط الإستراتيجي يشمل جميع الأنشطة الحساسة في المؤسسة، ويُسهل من التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية في بيئة المؤسسة.

## التوصيات

- 1- يجب التعريف بالتخطيط الإستراتيجي، وأهميته، وفوائده، بالنسبة للمؤسسات، والعاملين بها، والمتعاملين والمتعاونين معها، والمستهلكين أوالمستفيدين من منتجاتها وخدماتها.
- 2- يجب توفير الدعم اللازم من قبل الإدارات العليا للمؤسسات (رؤساء وأعضاء مجالس الإدارات)، ومديري الإدارات التنفيذية وغيرهم، للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي، والتفهم الكامل لدور كل فرد في العملية.
- 3- توفير المناخ المشجع للقيام بالتخطيط الإستراتيجي، مثل وجود مديرين على دراية بعملية التخطيط وأهميته، وتوفير قواعد للبيانات والمعلومات عن بيئة المؤسسات الداخلية والخارجية، وتوفير وسائل الإتصالات المهمة والمفيدة في عملية التخطيط الإستراتيجي.

## المراجع

- 1- طاهر عبدالرزاق، (مدخل عام للتخطيط الإستراتيجي)، مجلة الإداري، العدد 57، (سلطنة عُمان: يونيو 1994م).
- 2- Abraham. S, Strategic Planning: A Practical for Competitive Success, (Florence, Ky: South- Western, 2006).
- 3- Ackoff. R. L, Redesigning the Future, (New York: John Wiley and Sons, 1974).
- 4- Ansoff, H. I, Corporate Strategy, (McGraw- Hill Book Co, 1965).
- 5- Bean, William C, "Strategic Planning That Mares Things Happy", (Human Resources Development Press, Inc, 1993).
- 6- Bennis W. G, Organizational Development, (Mass:Addison- Wesley, 1969).
- 7- Bradford. R, Duncan. P and Tarcy. B, Simplified Strategic Planning, (Worcester, Ma: Chandler House Press, 2000).
- 8- Cannon, J. T, Business Strategy and Policy (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1968).
- 9- Carzo, R and Yonouzas. J, (eds), Formal Organization: A Systems Approach, (Homewood, Illinois: Irwin, Inc, 1967).
- 10- Chandler, Alfred D, Strategy and Structure: Chapter in the History of American Industrial Enterprise, (Cambridge, Mass: MTT Press, 1962).
- 11- Coyle. G, Practical Strategy: Structured Tools and Techniques, (Upper Saddle River, 111: Prentice- Hall, 2004).
- 12- Day, George. S, Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage, (New York: West Publishing Co, 1984).
- 13- Drucker, Peter, The Practice of Management, (New York: Harper and Row Publishers, 1954).
- 14- Gamble. J and Thompson, Essentials of Strategic Management, (N. y: McGraw- Hill, 2009).
- 15- Glueck, W. F, Business Policy: Strategy Formation Management Action, (New York: McGraw- Hill, 1976).
- 16- Goodstein. L, Nolan. T and Pfeiffer. J, Applied Strategic Planning, (San Diego, CA: Pfeiffer & Company, 1993).

- 17- Hofer, C.W, and Schendeh, Strategy Formulation Analytical Concepts, (St. Paul: West Publishing Co, 1978).
- 18- Hofer, C.W, and Schendeh, Strategic Management, (St. Paul, Minn: West Publishing Co, 1979).
- 19- Hrebiniak, L, Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change, (PA: Wharton School Publishing, 2005).
- 20- Koontz, Harold and O'Donnell Cyril, Principles of Management: An Analysis of Managerial Function, 4<sup>th</sup> ed, (New York: McGraw- Hill Book Co, 1968).
- 21- McGrathy, D. J, Minichiello, R. J and Curran, J. R, Business Policy and Strategy: Concepts and Readings, (Homewood, Illinois: Irwin, Inc, 1975).
- 22- Mintzberg, H, The Structuring of Organization, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall, 1979).
- 23- Newman, W. H, and Logan, J. P, Strategy and Central Management, 8<sup>th</sup> ed, (Cinneinnati: South- Western, 1971).
- 24- Olsen. N, Strategic Planning For Dummies, (Indinapolis, IN: Wiley, 2007).
- 25- Schendel, Dan and Kenneth Hatten, "Business Policy or Strategic Management", Academy of Management Proceedings, 1972.
- 26- Schelling T. C, The Strategy of Conflict, 2<sup>nd</sup> ed, (Cambridge, MA: Harvard University Press. 1980).
- 27- Steiner, G. A and Miner, J. B, Management Policy and Strategy, (New York: Macmillan, 1977).
- 28- Uyterhoven, Hugo, Strategic Management and Organization: Text and Cases in General Management, (Homewood , Illinois: Richard D, Irwin, Inc, 1973).
- 29- Von Newman and Morgenstern, Theory of Games and Economic Behavior, 2nd ed, (Princeton: Princeton University Press, 1947).
- 30- Wheelen. T and Hunger. D, Strategic Management and Business Policy, 11th. Ed, (Upper Saddle River, 111: Prentice- Hall, 2008).