

عناصر ومقومات ومستويات التخطيط الإستراتيجي

د. صالح أحمد أبويعير

مستشار بالهيئة الليبية للبحث العلمي

Saleh69S@yahoo.com

مقدمة:-

يعتبر مصطلح التخطيط الإستراتيجي مصطلح يشوبه الغموض وعدم الوضوح. فالبعض يرى أن التخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن خطة طويلة الأجل، أو إمتداد للخطط 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 أو المؤسسة.

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 وخمسة مباحث وخاتمة تحتوي على نتائج وتوصيات الدراسة.

مشكلة البحث:- هل التخطيط الإستراتيجي علم مبني على حقائق علمية ومسلمات وقابل للقياس

أم أنه أسلوب إداري يعتمد على المهارات الفردية للمديرين والقادة؟

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على التخطيط الإستراتيجي وعناصره ومقوماته ومستوياته.

فرضية البحث:- التخطيط الإستراتيجي منهج علمي يعتمد في رسم السياسات والخطط على

تحديد رسالة ورؤية وأهداف المشروعات والمؤسسات ومدى قابليتها للتحقيق من عدمه.

مناهج البحث:-

- 1- المنهج الإستنباطي:- لتحديد المشكلة وصياغة الفروض.
- 2- المنهج التاريخي:- لإعطاء لمحة عن التخطيط الإستراتيجي وعناصره ومقوماته ومستوياته.
- 3- المنهج الوصفي التحليلي.
- 4- منهج دراسة الحالة.

المبحث الأول:- عناصر ومقومات التخطيط الإستراتيجي.

لكي تكون الإستراتيجية ناجحة، وفعالة، ومحققة لأهداف، ورسالة المؤسسة، لابد وأن تأخذ في الحسبان، أو تركز 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⁽¹⁾.
- 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.

1 - Hrebiniak, L, *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*, (PA: Wharton School Publishing, 2005), p.72.

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 المديرين 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 والتهديدات.

2- دراسة رسالة، ورؤية، وأهداف المؤسسة، للتمكن من تحديد شكل المؤسسة في المستقبل، وتحديد الوضع المرغوب تحقيقه أو الوصول إليه.

3- دراسة سياسات المؤسسة، لأن السياسات هي المرشد للتصرف، ولا بد من تجانس إستراتيجيات المؤسسة مع سياساتها⁽²⁾، 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.

المبحث الثاني: - علاقة التخطيط الإستراتيجي بعدد من المفاهيم والمصطلحات.

يرتبط التخطيط الإستراتيجي بعدد من المفاهيم والمصطلحات من أهمها: -

1- الإدارة الإستراتيجية: Strategic Management

وهي النظام الإداري الذي تستخدمه المؤسسة في كلاً من تصميم وتنفيذ والرقابة علي الرسالة، والرؤية، والأهداف، والإستراتيجية⁽³⁾.

2- الإستراتيجية: Strategy

وهي أسلوب التحرك الذي تستخدمه المؤسسة تجاه البيئة الخارجية، آخذاً في الحسبان حدود الأداء الداخلي، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أساسي، ورؤيتها، ورسالتها⁽⁴⁾.

3- التخطيط الإستراتيجي: Strategic Planning

وهو نظام خاص بتصميم كافة أنواع الخطط، بدءاً بالخطة الإستراتيجية الكلية، مروراً بالخطة الإستراتيجية الوظيفية، ثم الخطة الإستراتيجية التنفيذية⁽⁵⁾. ويستند كل ذلك على دراسة البيئة المحيطة بالمؤسسة، وتحديد رسالة ورؤية المؤسسة.

2 - I bid, p, 75.

3 - Pearce. J and Robbinson. R, Strategic Management, (N. y: McGraw- Hill, 2007), p. 59.

4 - Gamble. J and Thompson, , Essentials of Strategic Management, (N. y: McGraw- Hill, 2009), p. 74.

4- التخطيط: Planning

وهو تحديد ما يجب عمله في المستقبل، وتحديد أساليب وطرق التنفيذ، ويستند كل هذا على عمليات التنبؤ⁽⁶⁾.

5- التنبؤ: Forecasting

وهو تقدير قيمة العناصر المؤثرة في مستقبل المؤسسة، إستناداً على معطيات، ومبادئ علمية، ومن أهم هذه المبادئ أن المستقبل إمتداد طبيعي للماضي⁽⁷⁾.

6- القرارات الإستراتيجية: Strategic Decision

وهي القرارات الإدارية التي تستند على وجود إستراتيجية، أو هي القرارات التي تبنى على شكل إستراتيجية⁽⁸⁾.

7- الرسالة: Mission

وهي التي تبين وتوضح الغرض من وجود المؤسسة، وتحدد نوعية أنشطتها، وأساليب وطرق تنفيذ هذه الأنشطة، والغرض أو الهدف منها، ولمن تقدم هذه الأنشطة والخدمات، ولماذا؟⁽⁹⁾.

8- الرؤية: Vision

وهي الصورة التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها، أو هي الوضعية التي تسعى المؤسسة للوصول إليها⁽¹⁰⁾.

9- الأهداف: Goals

وهي النتائج التي ترغب المؤسسة أن تحققها، وتتسم الأهداف عادةً بالتحديد والوضوح والقابلية للقياس⁽¹¹⁾.

5 - Gopinath. C and Siciliano. J, Strategy Experiential Exercises in Strategic Management, (Florence, Ky: South- Western, 2005), p. 167.

6 - I bid, p, 152.

7 - Olsen. N, Olsen. N, Strategic Planning For Dummies, (Indinapolis, IN: Wiley, 2007), p. 91.

8 - Coulter. M, Strategic Management in Action, 4th. Ed, (Upper Saddle River, 111: Prentice- Hall, 2008), p, 102.

9 - Thompson. A, Strickland. A and Gamble. J, Crafting and Executing Strategy, 16th. Ed, (N. y: McGraw- Hill, 2008), p. 59.

10 - I bid, p. 61.

11 - I bid, p. 53.

10- مؤشرات الإنجاز : Criteria of Achievement

وهي طريقة القياس المتبعة للتحقق من تنفيذ الأهداف، ويطلق عليها أيضاً معايير النجاح⁽¹²⁾. ويوضح لنا الجدول رقم (1) مقارنة بين الرسالة، والرؤية، والأهداف العامة، والخطط الإستراتيجية.

الجدول رقم (1) مقارنة بين الرسالة، والرؤية، والأهداف العامة، والخطط الإستراتيجية

وجه المقارنة	الرسالة	الرؤية	الأهداف العامة	الخطط الإستراتيجية
الماهية	تحدد أغراض وأنشطة المؤسسة.	تحدد الصورة التي تطمح المؤسسة تحقيقها.	نتائج محددة مرغوب تحقيقها.	الطرق والأساليب لتحقيق الأهداف.
ماذا تشرح؟	الواقع العملي لأنشطة وأعمال المؤسسة.	وضعية المؤسسة مستقبلاً.	نتائج مرتبطة بالرؤية.	تحركات رئيسية تجاه البيئة الخارجية.
كيف يتم إعدادها؟	الإجابة على ماذا؟، ولمن؟، ولماذا؟.	تلخيص لتوقعات الأطراف ذات العلاقة.	تحديد نتائج الأعمال وفقاً للرؤية والتحليلات الإستراتيجية.	تحليل البيئة الخارجية والداخلية والأهداف والرؤية والرسالة.
درجة العمومية	عامة جداً.	عامة وتغطي الحلم.	محددة وتفصيلية نسبياً.	محددة وتفصيلية نسبياً.
درجة المثالية	مثالي.	مثالي.	كمي.	واقعي.
درجة الكمية	غير كمي.	غير كمي.	مثالي.	كمي نسبياً.
الزمن الذي تغطيه	طويل جداً- عمر المؤسسة.	طويل- مرحلة من عمر المؤسسة 3-5 سنوات.	طويل- مرحلة من عمر المؤسسة 3-5 سنوات.	طويل- مرحلة من عمر المؤسسة 1-5 سنوات وربما أقل.
طابع اللغة	حماسي.	حماسي.	إجرائي.	إجرائي.
السرية/العينية	علني.	علني.	سري.	سري.
ماذا تخاطب؟	الروح.	الروح.	العقل.	العقل.
إمكانية تحقيقها	على مدار عمر المؤسسة.	ممكنة.	ممكنة.	ممكنة.
لمن توجه؟	أطراف المؤسسة/والمجتمع/والمديرين.	أطراف المؤسسة/والمجتمع/والمديرين.	المديرين.	المديرين.
ماذا تحقق؟	تحقق أغراض وأنشطة المؤسسة.	تحقق آمال محلية.	تحقق الرؤية.	تحقق الأهداف.

المصدر: Pearce. J and Robbinson. R, Strategic Management, (N. y:

McGraw- Hill, 2007), p. 60.

المبحث الثالث:- الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط.

التخطيط: Planning

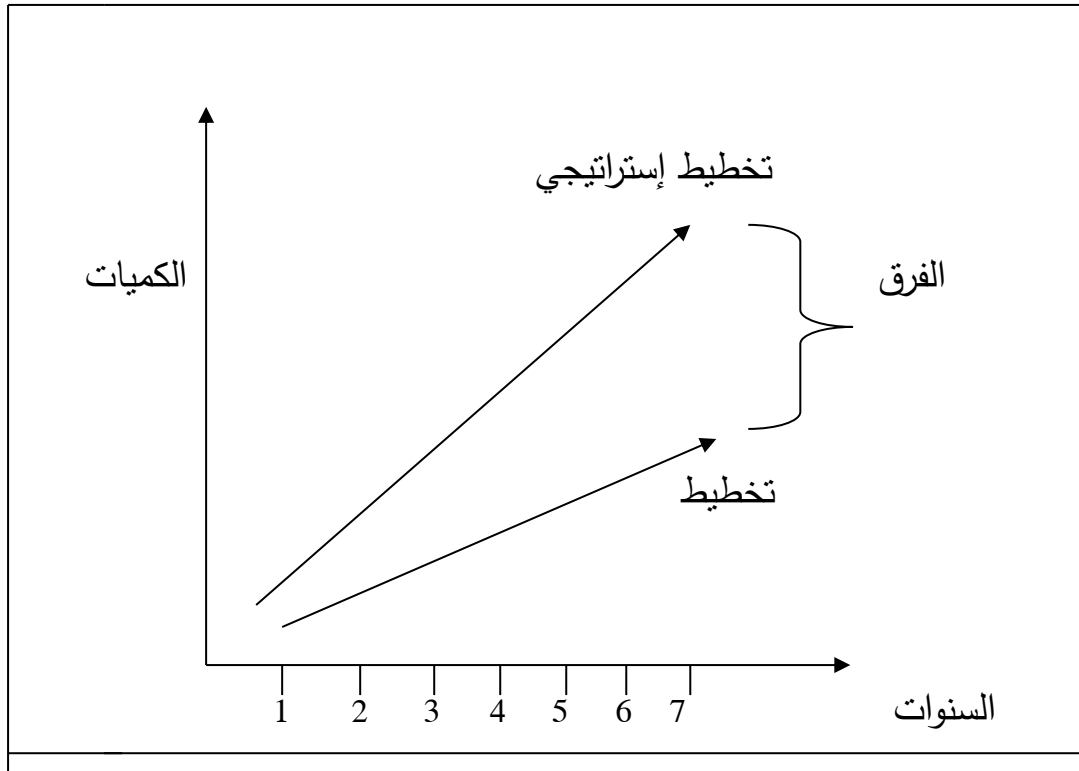
هو التنبؤ بالإتجاهات المستقبلية المؤثرة في المؤسسة، وتحديد ما يجب عمله للتكيف مع هذه الإتجاهات⁽¹³⁾.

التخطيط الإستراتيجي: Strategic Planning

هو الإدراك والمعرفة برسالة المؤسسة، وأهدافها، ومن ثم تحديد الأساليب والطرق اللازمة لتحقيق تلك الأهداف⁽¹⁴⁾.

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.

الشكل رقم (1) الفرق بين التخطيط والتخطيط الإستراتيجي



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

68.

13 - Bradford. R, Duncan. P and Tarcy. B, Simplified Strategic Planning, (Worcester, Ma: Chandler House Press, 2000), p77.

14 - I bid, p. 78.

المبحث الرابع:- 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.
- 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 (15).

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

المبحث الخامس:- 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 (16).

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

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) (17)، 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

15 - I bid, p. 78.

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

17 - Coulter. M, I bid, p. 99.

عليه يضع مدير كل مجال نصب عينيه الإستراتيجية الكلية (وإستراتيجيات وحدات الأعمال) عند وضعهم للإستراتيجيات الوظيفية⁽¹⁸⁾.

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.

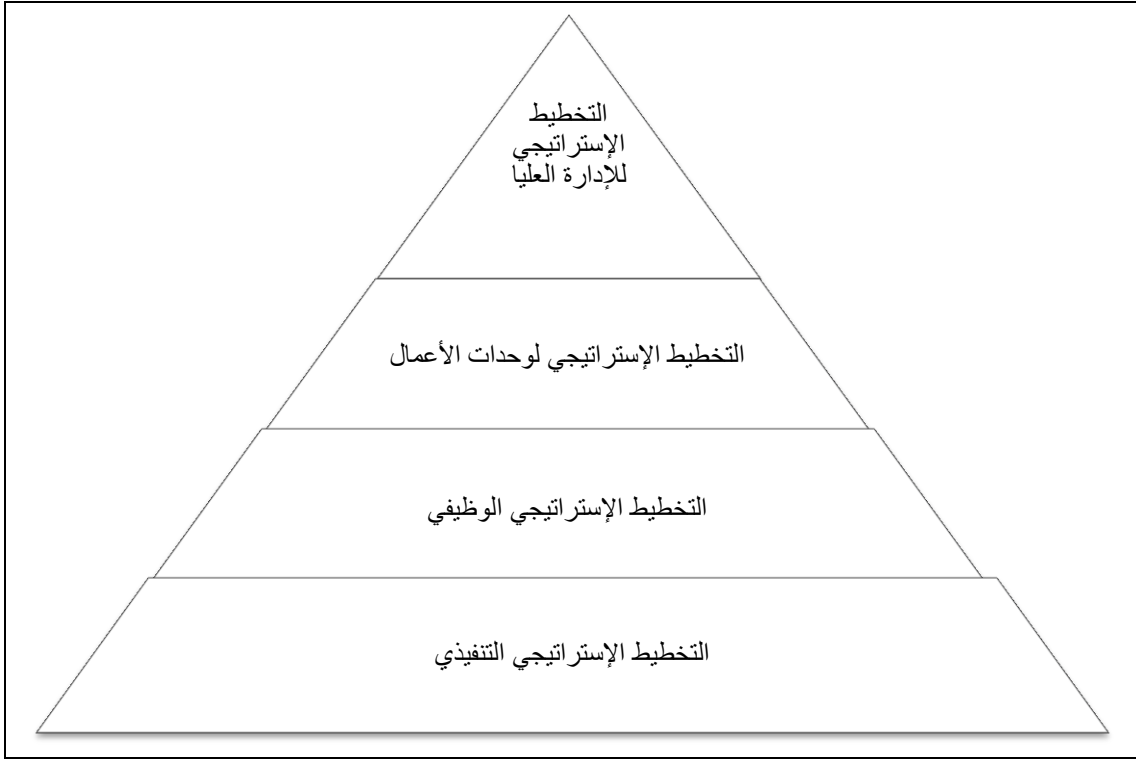
4- التخطيط الإستراتيجي التشغيلي: Operational Strategic Planning

وهو عبارة عن إستراتيجيات تنفيذية للإستراتيجيات الوظيفية، ويختص هذا المستوى من التخطيط بالقضايا العاجلة والسريعة، والتي تحتاج لقرارات قوية وسريعة ومرحلية⁽¹⁹⁾. 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.

18 - Gamble. J and Thompson, I bid, p, 76.

19 - I bid, p, 134.

الشكل رقم (2) مستويات التخطيط الإستراتيجي



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

الخاتمة

بما أن التخطيط الإستراتيجي هو نظام خاص بتصميم كافة أنواع الخطط، بدءاً بالخطة الإستراتيجية الكلية، مروراً بالخطة الإستراتيجية الوظيفية، ثم الخطة الإستراتيجية التنفيذية. ويستند كل ذلك على دراسة البيئة المحيطة بالمؤسسة، وتحديد رسالة ورؤية المؤسسة.

ويرتكز التخطيط الإستراتيجي الناجح والفعال والمحقق لأهداف، ورسالة المؤسسة على عناصر، ومقومات، ومتطلبات مهمة، وضرورية يجب التفكير فيها قبل البدء في التخطيط ووضع الإستراتيجية. كما أن للتخطيط الإستراتيجي مستويات تراتبية لا يمكن تجاهلها أثناء تصميم وتنفيذ الإستراتيجية.

النتائج

- 1- من إشرطاطات التخطيط الإستراتيجي وجود المناخ المشجع للقيام بالتخطيط الإستراتيجي، مثل وجود مديرين على دراية بعملية التخطيط وأهميته، وتوفر قواعد للبيانات والمعلومات عن بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وتوفر وسائل الإتصالات المهمة والمفيدة في عملية التخطيط الإستراتيجي.
- 2- لضمان نجاح الإستراتيجية وتحقق الأهداف يجب الإلتزام بتوجيهات الإدارة العليا وفلسفتها أثناء وضع الإستراتيجية، وأثناء تنفيذها.
- 3- سياسة المؤسسة وإستراتيجيتها هي المرشد الرئيسي للتصرف، ولا بد من تجانس إستراتيجيات المؤسسة مع سياساتها، مع الأخذ في الإعتبار إمكانية التعديل في السياسات وفقاً للظروف والمتغيرات الداخلية أو الخارجية.

التوصيات

- 1- يجب التعريف بالتخطيط الإستراتيجي، وأهميته، وفوائده، بالنسبة للمؤسسة، والعاملين بها، والمتعاملين والمتعاونين معها، والمستهلكين أو المستفيدين من منتجاتها وخدماتها.
- 2- يجب تحقيق التعاون والمشاركة الفعالة لكل الأطراف وخاصةً المؤثرة مباشرةً في عملية التخطيط الإستراتيجي، مثل الحكومة، الموردون، العاملون، الملاك، والمستهلكون، وغيرهم من الأطراف المؤثرة على المؤسسة.
- 3- الإستعانة بالخبراء والمستشارين والمتخصصين في مجالات التخطيط من داخل المؤسسة، ومن خارجها إذا لزم الأمر أثناء تصميم وإعداد الخطط الإستراتيجية وأثناء تنفيذها.

المراجع

- 1-Bradford. R, Duncan. P and Tarcy. B, Simplified Strategic Planning, (Worcester, Ma: Chandler House Press, 2000).
- 2-Coulter. M, Strategic Management in Action, 4th. Ed, (Upper Saddle River, 111: Prentice- Hall, 2008).
- 3-Gamble. J and Thompson, , Essentials of Strategic Management, (N. y: McGraw- Hill, 2009).

- 4-Gopinath. C and Siciliano. J, Strategy Experiential Exercises in Strategic Management, (Florence, Ky: South- Western, 2005).
- 5-Hrebiniak, L, Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change, (PA: Wharton School Publishing, 2005).
- 6- Olsen. N, Strategic Planning For Dummies, (Indinapolis, IN: Wiley, 2007).
- 7-Pearce. J and Robbinson. R, Strategic Management, (N. y: McGraw- Hill, 2007).
- 8-Thompson. A, Strickland. A and Gamble. J, Crafting and Executing Strategy, 16th. Ed, (N. y: McGraw- Hill, 2008).
- 9-Wheelen. T and Hunger. D, Strategic Management and Business Policy, 11th. Ed, (Upper Saddle River, 111: Prentice- Hall, 2008).