

## أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية

د.عرفة جبريل أبونصيب<sup>1</sup>، أ.محمد مصطفى محمد يوسف<sup>1</sup>  
1/ كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

## المستخلص :

تناولت الدراسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأثره في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية. كما تم إجراء دراسة الحالة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. تدور مشكلة الدراسة حول كيفية استخدام آليات تطبيق التخطيط الاستراتيجي والمشاكل الناجمة عن التطبيق غير السليم للتخطيط الاستراتيجي، على الرغم من إدراك العديد من المدراء والعاملين بالمؤسسات التعليمية والإدارية بأهمية التخطيط الاستراتيجي. حققت الدراسة عدة نتائج، منها ما يلي:

- إن العاملين بالجامعة لديهم وعي وإدراك بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي.
- عدم وجود ربط بين الخطة الإستراتيجية واحتياجات العاملين.
- الجامعة لا تشرك العاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية فضلاً عن التدريب غير الفعال.

كما توصلت إلى توصيات أهمها:

أنه ينبغي على الجامعة أن تشرك العاملين في الخطة الإستراتيجية، كما عليها أن تُفعل التدريب في هذا المجال، مع ضرورة إدخال البرامج الجديدة من أجل تحسين الأداء.

**ABSTRACT:**

This study addressed the concept of strategic planning and its impact on the performance of employees of service-rendering institutions. The researcher has used a case study of Sudan University of Science and Technology (SUST). The study aimed at exploring the impact of strategic planning on employees' performance as well as identifying their benefits and application in service-rendering institutions so as to build self confidence in the workplace to improve performance. The problem of the study revolves around the method of how to use the application of strategic planning mechanisms and the problems caused by the improper application of those strategies, in spite of the fact that many managers and employees working at educational and administrative institutions are cognizant of the fact that strategic planning is very important to institutions' growth and success.

The following conclusions have been reached:

- The University employees are aware of the concepts of strategic planning as well as they understand its importance and impact on performance, and the lack of linkage between strategic planning and employees requirements.
- The university does not engage its employees in the preparation of the Strategic Plan, in addition to ineffective training provided to them.
- Based on the study, the following important recommendations have been made:

- The University must engage its employees in the preparation of the strategic plan.
- An effective training must be provided by the University to its employees in this regard.
- Introduction of new programs to improve performance.

الكلمات المفتاحية: التحليل البيئي . الغايات . السيناريو  
المقدمة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، لكونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لإختيار أفضل البدائل الملائمة في ظل الإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب في تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة العولمة وتقنيات عصر الإنترنت، إذ أن رياح التغيير بما تحمله من متغيرات متنوعة باتت تطل كل أطرافه بلا ريب.

لذلك يعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسات بغرض تنفيذ أعمالها ومشروعاتها بصورة جيدة وذلك من خلال حشد و تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين يسيرون في اتجاه تحقيق نفس أهداف الأنشطة الإستراتيجية، إضافة إلى تقويم وتعديل إتجاه المؤسسة استجابةً للتغيرات البيئية  
مشكلة الدراسة:

يعد التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي انتبه إليها المفكرون مع ظهور العولمة والابتكارات الحديثة فلذلك استدعت الحاجة إلى التنبؤ بالمستقبل، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي يعتبر هو الحل الملائم والمناسب لمواكبة تطورات وتغيرات المستقبل. بالرغم من إدراك العديد من المدراء والعاملين بالمؤسسات التعليمية والإدارية بأهمية التخطيط الاستراتيجي، إلا أنهم يغفلون عن تطبيقه بالطريقة الصحيحة التي تحقق أهدافه المرجوة بالموارد المتاحة وفي الفترة المحددة، وعدم الوقوف على المشاكل الناجمة عن تطبيق أدوات وآليات التخطيط الاستراتيجي. إذن تتلخص مشكلة الدراسة في التطبيق والمشاكل الناتجة عن التطبيق الغير صحيح للتخطيط الإستراتيجي.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تبحث عن أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة ألا وهو التخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة عليه، إذ يعتبر هذا المفهوم حديث عهد خصوصاً في الدول النامية، والسودان بصفة خاصة. لذا فإن دراسة مثل هذا الموضوع ستترتب عليه نتائج إيجابية خصوصاً في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والإقتصادية والسياسية و الإجتماعية المتعددة والمتغيرة، لذلك لا بد أن تتبنى المؤسسات مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمواكبة التغيرات البيئية المتسارعة، والمتغيرات آنفة الذكر.

أهداف الدراسة:

التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي وكذلك معرفة العوامل المؤثرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ومن ثم التوصل إلى مجموعة من الحلول التي تسهم في التخفيف من الآثار السلبية والناجمة عن اخطاءتطبيق التخطيط الاستراتيجي.  
بمؤسسات التعليم العالي.

**فرضيات الدراسة:**

تتلخص فرضيات الدراسة في ان التطبيق السليم للتخطيط الاستراتيجي يؤدي الى تحسين أداء العاملين بجامعة السودان ، كما ان العوامل الديمغرافية (العمر، والتعليم، والخبرة) في تحسين الأداء. إن تطبيق آليات وأدوات التخطيط الاستراتيجي يؤدي الى زيادة رضا العاملين بالمؤسسة في المدى الطويل.

**الدراسات السابقة :**

(مريم، 2008)، "التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق" (دراسة ميدانية على شرطة الشارقة). لقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج منها: وجود وعي لدى المسؤولين بالتخطيط الاستراتيجي وأهميته وانهم على درجة عالية واهتمام كبير باعتماده وتطبيقه، وضرورة توافق أهداف التخطيط الاستراتيجي مع رسالة ورؤية المؤسسة وأن تكون قابلة للقياس، كما أكدت نتائج الدراسة أنه من فوائد تطبيق التخطيط الاستراتيجي للإدارات الشرطة تنظم العمل والاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية. أما بالنسبة لمعوقات التخطيط تمثلت في ندرة الكوادر التخطيطية وعدم الأخذ بثقافة المشاركة بين ذوي العلاقة بالإدارات الشرطة لإعداد الخطط الإستراتيجية.

عالم، (2010م)، تقويم الأداء الإداري في المؤسسات العامة من منظور الإدارة الإستراتيجية.

ومن اهم النتائج التي توصل اليها الدارس كالاتي: أدى التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات موضوع الدراسة الى التبصير بالشكل المثالي للمؤسسات في المستقبل وتحقيق هذا الشكل. ولذلك يؤدي التخطيط الاستراتيجي الجيد في المؤسسات العامة الى تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة بصورة إيجابية.

**علاقة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:**

تدور مفاهيم الدراسات السابقة كلها حول وعي المدراء بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي وأهميته بالنسبة للمؤسسات وأهدافه، وكذلك المشاكل الإدارية الناجمة عن عدم وجود التخطيط الاستراتيجي وكذلك عدم وجود استراتيجيات واضحة للمؤسسة لتنظيم عملها. وعليه فإن مفاهيم هذه الدراسة قيد البحث تدور حول تطبيق آليات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية وما هي الأخطاء الناجمة عن ذلك التطبيق بصور عامة،

**مواد وطرق البحث :****منهج الدراسة:**

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأهم ما جاء في المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بأدبيات الدراسة، ومنهج دراسة الحالة، وأسلوب الاستقصاء، عن طريق تصميم الاستبانة ثم توزيعها على عينة الدراسة.

**حدود الدراسة:**

لهذه الدراسة حدود مكانية وزمانية على النحو التالي:

- الحدود المكانية: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الحدود الزمانية: تغطي الفترة من ( 2007 - 2009م).

**أساليب التحليل الاحصائي المستخدمة واختبار صدق وثبات أداة جمع البيانات:****أولاً: أساليب التحليل الاحصائي المستخدمة**

- معامل كرونباخ Chronbach-Alpha لقياس مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات، ومدى ثبات أداة القياس واختبار مربع الكاي Chi Square Test وذلك لإثبات الفرضيات من عدمه . و التكرارات Frequency وذلك لتحويل البيانات الى معلومات في شكل نسب مئوية. و برنامج الإكسل (Excel) للأشكال والرسومات والجداول.

**ثانياً: صدق وثبات الأداة**

تم اختبار الصدق وثبات الإتساق الداخلي عن طريق برنامج الاحصاء للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واختبار بنود واسئلة الدراسة حيث ان بلغت قيمة الألفا (70%) Alpha مما يدل على انها اقرب للواحد صحيح، وعليه فإن اسئلة الفروض متقاربة ومتناسقة لذلك يمكن توزيع الاستبانة ويمكن الخروج بنتائج صحيحة.

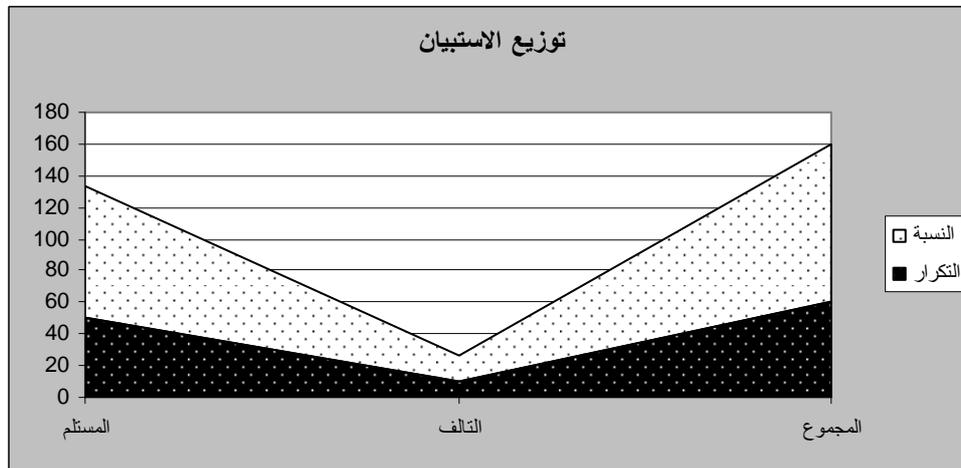
**ثالثاً: مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التي تم اجراء الدراسة الميدانية فيها. كما تم أخذ عينة من ثمانية كليات من واقع ست وعشرون كلية، وذلك يمثل ثلث المجتمع الكلي للبحث.

الجدول رقم (1)		
يوضح توزيع استبيانات أفراد العينة عدد 60 استبانة		
النسبة	التكرار	الأستبيان
83	50	المستلم
17	10	التالف
100	60	المجموع

**المصدر: أعداد الباحثين 2011**

يوضح الجدول أعلاه ان الباحث قام بتوزيع 60 استبانة على افراد العينة المختارة، حيث تم ملء 83% من الاستبيانات ومجموع التالف كان بنسبة 17% من الاستبيانات الموزعه كلها، والشكل أدناه يوضح ذلك.

**الشكل رقم (2/1/1)****المصدر: أعداد الباحثين 2011**

## إختبار فروض الدراسة:

## الفرضية الأولى - الجدول رقم (1)

قيمة Sig.	درجة الحرية	مربع الكاي	العبارة
0.000	4.0	31.4	يوجد تطبيق لعملية التخطيط الاستراتيجي بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
0.001	4.0	19.4	تمنح الجامعة العاملين دورات تدريبية بانتظام وذلك لتحسين ورفع الأداء.
0.019	3.0	10.0	لدى العاملين دراية تامة برسالة وأهداف الجامعة.
0.000	4.0	22.2	لايوجد تدريب للقائمين على إعداد الخطط الاستراتيجية لتحقيق التطبيق الصحيح.
0.068	3.0	7.1	تعمل الجامعة بإستمرار في إدخال برامج حديثة لتسهيل أداء الأعمال المكتبية.
0.000	4.0	29.8	بعض العاملين ليست لديهم رغبة في الأخذ بمفاهيم التطوير والتحديث.
0.009	4.0	13.4	لايوجد ربط بين الخطط الاستراتيجية واحتياجات العاملين.

## المصدر: أعداد الباحثين 2011

يبين الجدول أعلاه اجزاء الفرض الأول الذي ينص على (إن التطبيق السليم للتخطيط الاستراتيجي يؤدي الى تطوير أداء العاملين بجامعة السودان) وبأختبار الأسئلة الخاصة بالفرض الأول بدالة مربع الكاي (Chi-square) إتضح ان نتيجة اختبار مربع الكاي كانت أقل من 0.05 وهذا يدل على أن الفرضية صحيحة، وذلك وفقاً لإختبار مربع الكاي اذا كانت النتيجة (معامل Sig) اكبر من 0.05 يرفض الفرض وتقبل الصيغة العدمية  $H_0$  ، بينما اذا كانت النتيجة اقل من 0.05 يقبل الفرض وتقبل الصيغة المثبتة  $H_1$ . أما في هذا الفرض كانت نتيجة اختبار مربع الكاي مجتمعاً (0.000) وهي تعتبر اقل من 0.05، وعليه نقبل الصيغة المثبتة  $H_1$  ونرفض العدمية  $H_0$  مما يدل على ان الفرضية صحيحة. وكذلك نجد أن درجة الحرية هي تسير في ثبات بين (3-4) مما يدل على تقارب الاجابات وبالتالي صحة الفرض أعلاه، أي أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي السليم يؤدي الى تطوير اداء العاملين بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

## الفرضية الثانية الجدول رقم (2)

قيمة Sig.	درجة الحرية	مربع الكاي	العبارة
0.000	4.0	59.0	كلما زاد ضعف الخبرة العملية للعاملين يزيد عدد أخطاء العمل.
0.001	2.0	13.5	لا يوجد إشراك فعلي للعاملين عند وضع الخطط الاستراتيجية بالجامعة.
0.031	4.0	10.6	معايير الترقية غير مقنعة للعاملين في الجامعة لانها تعتمد على أساس الخبرة أكثر من المؤهلات التعليمية.
0.044	4.0	9.8	يقبل أداء العامل كلما تقدم به العمر والعكس صحيح.
0.000	4.0	24.0	عدم إعداد وتهيئة العاملين بإدارة الجامعة من خلال نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي وتطوير نظم الأداء.
0.009	4.0	13.4	تقوم الجامعة بطرح النماذج التدريبية الداخلية والخارجية على العاملين للإسترشاد بها عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.

## المصدر: أعداد الباحثين 2011

يبين الجدول أعلاه اجزاء الفرض الثاني الذي ينص على (تؤثر العوامل الديمغرافية (العمر، والتعليم، والخبرة) في تطوير الأداء) وبأختبار الأسئلة الخاصة بالفرض الثاني بدالة مربع الكاي (Chi-square) إتضح ان نتيجة اختبار مربع الكاي كانت أقل من 0.05 وهذا يدل على أن الفرضية صحيحة، وذلك وفقاً لإختبار مربع الكاي اذا كانت النتيجة (معامل Sig) اكبر من 0.05 يرفض الفرض وتقبل الصيغة العدمية  $H_0$  ، بينما اذا كانت النتيجة اقل من 0.05 يقبل الفرض وتقبل الصيغة المثبتة  $H_1$ . أما في هذا الفرض كانت نتيجة اختبار مربع الكاي مجتمعاً (0.009) وهي تعتبر اقل من 0.05، وعليه نقبل الصيغة المثبتة  $H_1$  ونرفض العدمية  $H_0$  مما يدل على ان الفرضية صحيحة. وكذلك نجد أن درجة الحرية هي تسير في ثبات بين (3-4) مما يدل على تقارب الاجابات وبالتالي صحة الفرض أعلاه، لذلك يعتبر أن العوامل الديمغرافية (العمر، والتعليم، والخبرة) تؤثر في تطوير الأداء بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

### الفرضية الثالثة الجدول رقم (3)

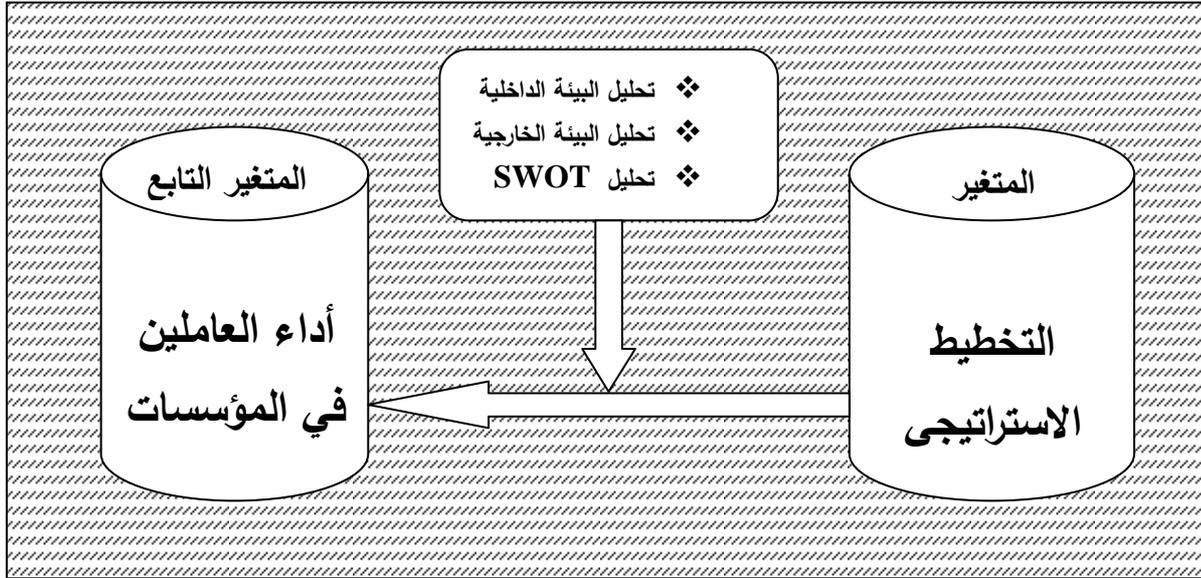
قيمة Sig.	درجة الحرية	مربع الكاي	العبارة
0.008	4.0	13.8	رؤية الجامعة واضحة للعاملين ومحددة بتاريخ مناسب لتحقيق أهدافها.
0.002	4.0	17.4	يقوم نظام التخطيط الاستراتيجي على أساس التحليل الصحيح لبيئة العمل الداخلية والخارجية للجامعة.
0.000	4.0	25.0	هنالك خطط استراتيجية تنشر من حين لآخر بانتظام لتوضيح مقدار زيادة الأجور والحوافز السنوية للعاملين بالجامعة
0.199	4.0	6.0	تنشر الجامعة خططها السنوية في بداية كل عام وذلك لتتوير العامل بخط سيرها في العمل.
0.000	3.0	35.9	الرواتب الحالية غير مرضية للعامل مقارنة بالمؤسسات الأخرى.
0.627	4.0	2.6	لدى العاملين بالجامعة درجة رضا عالية مما يساعدهم على أداء واجباتهم.
0.000	3.0	19.9	تقوم الجامعة بمنح العاملين سلفيات تشجيعية لتحسين وضعهم المالي والاجتماعي.
0.001	3.0	16.7	تضع الجامعة نظم تقويم صارمة في نهاية العمل بالخطط الاستراتيجية الموضوعية.

### المصدر: أعداد الباحثين 2011

يبين الجدول أعلاه اجزاء الفرض الثالث الذي ينص على (إن تطبيق آليات وأدوات التخطيط الاستراتيجي يؤدي الى زيادة رضا العاملين بالمؤسسة في المدى الطويل) وبأختبار الأسئلة الخاصة بالفرض الثالث عن طريق اختبار مربع الكاي (Chi-square) إتضح ان نتيجة اختبار مربع الكاي كانت أقل من 0.05 وهذا يدل على أن الفرضية صحيحة، وذلك وفقاً لإختبار مربع الكاي اذا كانت النتيجة (معامل Sig) اكبر من 0.05 يرفض الفرض وتقبل الصيغة العدمية  $H_0$  ، بينما اذا كانت النتيجة اقل من 0.05 يقبل الفرض وتقبل الصيغة المثبتة  $H_1$ . أما في هذا الفرض كانت نتيجة اختبار مربع الكاي مجتمعاً (0.001) وهي تعتبر اقل من 0.05، وعليه نقبل الصيغة المثبتة  $H_1$  ونرفض العدمية  $H_0$  مما يدل على ان الفرضية صحيحة. وكذلك نجد أن درجة الحرية هي تسير في ثبات بين (3-4) مما يدل على تقارب الاجابات وبالتالي صحة الفرض أعلاه، لذلك يعتبر أن إن تطبيق آليات وأدوات

التخطيط الاستراتيجي يؤدي الى زيادة رضا العاملين بالمؤسسة في المدى الطويل بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

### نموذج الدراسة: study model



### النتائج

أن هنالك تطبيقاً لعملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي حيث ان هنالك وعي وإدراك تام من قبل العاملين برسالة وأهداف الجامعة ، ولا يوجد تدريب للقائمين بإعداد الخطط الاستراتيجية مما يعوق عملية التطبيق السليم. كما لا يوجد ربط بين الخطة الاستراتيجية واحتياجات العاملين. كذلك لا يوجد إشراك فعلي للعاملين عند وضع الخطط الاستراتيجية بالجامعة. وإدارة الجامعة لا تقوم بإدخال برامج حديثة لتسهيل أداء الأعمال المكتنية. وبعض العاملين ليست لديهم رغبة في الأخذ بمفاهيم التطوير والتحديث. ومعايير الترقية غير مقنعة للعاملين لأنها تعتمد على الخبرة أكثر من المؤهلات التعليمية.

وتوصلت الدراسة الى ان : على إدارة الجامعة القيام بتدريب القائمين بإعداد الخطط الاستراتيجية. ولا بد من ربط الخطة الإستراتيجية قيد التنفيذ باحتياجات العاملين في المؤسسة. ايضاً لا بد من تفعيل دور العاملين في كيفية وضع الخطط الاستراتيجية. وعلى الإدارة القيام بتنوير وتوعية العاملين بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي ونظم تطوير الأداء.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- 1- أحمد السيد الكردي: التخطيط الاستراتيجي المستدام في منظمات الأعمال المصرية، (د.ن)، 2009.
  - 2- أمانة الشؤون العلمية: دليل الارشاد الأكاديمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010.
  - 3- تركي ابراهيم عبيدات: التخطيط الاستراتيجي: مفهومه واطاره الارشادي، ومراحله المختلفة، جامعة العلوم والتكنولوجيا الاردنية، الأردن، 2006.
  - 4- زياد محمد ثابت: تنظيم وتنفيذ وتقويم ورشة عمل لعشرين مديراً حول التخطيط الاستراتيجي، مركز التطوير التربوي، 2006.
  - 5- سهير مقابل: التخطيط الاستراتيجي، جامعة الملك سعود، الادارة العامة للتدريب بالوزارة، الطبعة الأولى، الرياض 2004.
  - 6- عبد السلام أبوقحف: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
  - 7- على عبدالله الحاكم: الادارة الاستراتيجية للأعمال الانتاجية والخدمية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مطابع العملة المحدودة، الخرطوم، 2006.
  - 8- محمد بن خلفان الغملاسي: التخطيط الاستراتيجي المدرسي، مركز البحوث، مارس 2008.
  - 9- مدحت ابو النصر: قواعد ومراحل البحث العلمي، دليل ارشادي في كتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراة، مجموعة النيل العربية، جامعة حلوان، القاهرة، الطبعة الأولى، 2004.
  - 10- مريم محمد آل علي: التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق، شعبة الادارة الأمنية، الشارقة، مركز بحوث الشرطة، 2007.
  - 11- نادية العارف: التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية مصر، 2003.
- ثانياً: الرسائل العلمية
- 1- احمد السيد الكردي: الأداء والإدارة، مقال منشور، مايو 2010، بوابة الادارة الالكترونية، موقع [www.google.com](http://www.google.com).
  - 2- الطاهر احمد محمد علي: التسرب الوظيفي وأثره على الأداء، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، رسالة دكتوراة غير منشورة، 2010.
  - 3- النور قدف: التخطيط الاستراتيجي وأثره في الفعالية الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2000.
  - 4- سالم احمد: الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي، موقع منتديات دنيا الوطن، صحيفة فلسطينية يومية الكترونية، مقال منشور في موقع، [www.alwatwnvoice.com](http://www.alwatwnvoice.com)، 2005.
  - 5- سمر رجب عطا الله: واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات، الجامعة الإسلامية، غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، 2005.
  - 6- سوما علي سليطين: الادارة الاستراتيجية واثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، جامعة تشرين، رسالة ماجستير غير منشورة، 2007.
  - 7- عالم آدم الحاج: تقويم الأداء الإداري في المؤسسات من منظور الإدارة الاستراتيجية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراة غير منشورة، 2010.

8- محمد علي: دور التخطيط الاستراتيجي في التسويق المصرفي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2000.

9- موفق محمد الضمور: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، رسالة دكتوراة غير منشورة، 2008.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

1. David, F.R. Concepts of strategic management. New York: Columbus Merrill publishing, 1987.
2. Glueck, W.F. Business policy and strategic management. New York: mcGrow Hill, 1980.
3. Jauch, L.R., and Glueck. W.F.R Business policy and strategic management, Mc Grow-Hill, Inc., company, New York, 1988.
4. Higgins, J& Vincze, J. "strategic management text and cases", Fortworth: Hardcover Brace Javanorich college publishers, 1993.