

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة الأعمال / ماجستير إدارة المشاريع



عنوان البحث

أثر التخطيط الاستراتيجي على زيادة الإنتاجية لدى شركة عرين القابضة عام 2024

إعداد الباحثين /

ضحى برهان بكه

فهد عبد الحفيظ بشاوري

إشراف /

د. الفيصّل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جرّاد

العام الدراسي:

2024

مقدمة:

ظهر مفهوم الإدارة الاستراتيجية بسبب التغيير السريع في بيئات العمل وتحولها من أعمال مستقرة إلى أعمال متغيرة بشكل سريع والمنافسة العالية في بيئات الأعمال وذلك في النصف الثاني من القرن العشرين وتلك الأسباب دفعت الباحثين الإداريين للبحث في الإدارة والتخطيط الاستراتيجي واستبدال سياسات الأعمال التي كانت منتشرة سابقاً إلى مصطلح الإدارة الاستراتيجية لأنها أكثر شمولية وقدرة على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بشكل اكفى وأكثر فعالية.

وهنا سنعرض الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بمفهومه العادي:

التخطيط بمفهومه العادي هو التخطيط الذي يعمل على التنبؤ بالمستقبل ويعتمد على تحليل البيانات ودراسة المعلومات في الماضي والحاضر، أما التخطيط الاستراتيجي يهدف لتشكيل المستقبل وتحقيق أهداف كبرى تتصف بالجراءة حيث يسبقها اجراء تغيرات أساسية في البيئة.

التخطيط بمفهومه العادي يجري الواقع أما التخطيط بمفهومه الاستراتيجي هو اعداد للمستقبل البعيد بهدف تحقيق المنشود بالفرص المتاحة والموارد المخصصة والرؤية الواضحة للمنظمة فالتخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة لتطوير وتصميم الخطط تغطي دورة حياة المؤسسة في مراحل ثلاث: نمو واستقرار وانكماش كما انها تغطي كل وظائف المؤسسة: إدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية وإدارة الإنتاج والعمليات والإدارة المالية وإدارة التطوير. وبنى التخطيط الاستراتيجي على صنع القرارات والتقييم المستمر لجميع المتغيرات المحلية والعالمية وكذلك جميع المتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة بهدف معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف والتحديات والفرص وبناء الفرص السوقية واستغلال جميع نقاط القوة واولهم الموارد البشرية واقتناص هذه الفرص وذلك بتطوير وتحسين المنتجات بما يخدم التوقعات والاحتياجات للعملاء في البيئة سريعة التغير. (النصر، 2012)

والكثير من الافراد الذين يعملون في المنظمات على اختلاف انشطتهم ليسوا على علم بمعنى واهمية الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كونها مصطلحات إدارية حديثة غير واضحة المعالم ولهذا فكرنا في تقديم هذا البحث المبسط عن الإدارة والتخطيط الاستراتيجي وأثره في زيادة الإنتاجية في المؤسسات. (الشميلي، 2017)

ارتبطت كلمة الإستراتيجية تاريخياً بالمفهوم العسكري وعرفت عسكرياً على انها: " فن قيادة الجيش للوصول إلى الانتصار والتفكير في السبل والوسائل الضرورية لذلك" (الذيب، 2020) وهذا التعريف لا يوضح ماذا تفعل الاستراتيجية ولا تساعد الإداريين والمختصين على فهمها وكيفية الاستفادة منها في المؤسسات لذا سنذكر بعض التعريفات والدراسات التاريخية التي تخدم دراستنا وسنعرف بعدها الإدارة والتخطيط الاستراتيجي:

- عرف (Porter, 1990) الإستراتيجية انها "تركيبة من الأهداف التي تعمل المؤسسة على الوصول إليها وكذلك الوسائل التي توصلنا إلى تحقيق هذه الأهداف"
- قام (ليون وهاموس) بدراسة عام 1970 استنتج من خلالها ان المنظمات التي اعتمدت على مفهوم الاستراتيجية حققت مؤشرات مبيعات ومعدل عائد على رأس المال فاق المنظمات التي لم تعتمد المفاهيم الاستراتيجية في العمل

- وأكدت دراسة قام بها كل من (ايستلاك ومكدونالد) ان المنظمات التي استخدمت التخطيط الاستراتيجي نمت مبيعاتها واموالها بمعدل عالي جداً
- اما الدراسة التي قدمها كل من (شوافلر وبازل وهيبي) وتشمل 57 شركة كبيرة اكدت على ان الشركات التي طبقت التخطيط الاستراتيجي تقدمت في معدل الفائدة على رأس المال المستثمر على الشركات التي لم تطبق التخطيط الاستراتيجي.

والإدارة الاستراتيجية تعرف على انها "منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة برسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غايتها على المدى البعيد، بحيث تركز على تحقيق التكامل بين الوظائف الإدارية المعروفة ويعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت قبولاً وانتشاراً في السنوات الأخيرة." (الشميلي، 2017)

"التخطيط الإستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسرون بنفس الأهداف، اضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية" (الشميلي، 2017) وهذا المفهوم يهدف للإجابة عن سؤالين مهمين: ما هو وضع المؤسسة الحالي؟ وكيف تريد أن تصبح في المستقبل؟ حيث يعمل مفهوم التخطيط الاستراتيجي لعمل دراسة شاملة على مستويات ابعد من الواقع القريب ويهدف لوضع خطط بعيدة المدى إضافة لوضع خطط تنفيذية وتشغيلية قصيرة ومتوسطة المدى وذلك للقيام بعملها بأفضل صورة والتأكد من سير جميع العاملين في نفس الاتجاه إضافة لتقويم اتجاه المؤسسة حسب تغير البيئة. وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

- تقديم أهداف مفهومة وسهل تنفيذها للعاملين في المؤسسات.
- معرفة الإدارة بمواردها المادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهدافها.
- دفع الإدارات المختلفة في المؤسسات لتنسيق اعمالها ومنع التضارب بالمصالح وتنظيم التقاطع بين أنشطتها.
- تجنب هدر موارد المؤسسات والامكانيات المتاحة وتوظيفها بما يخدم الأهداف.
- يمنح العاملين استقراراً وطمأنينة من خلال الرؤية والاهداف الواضحة لمؤسستهم.
- العمل بأساليب منظمة والتخلي عن العشوائية في العمل. (احمد، 2013)

مشكلة الدراسة:

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي عنصراً أساسياً لنجاح أي منظمة، بما في ذلك الشركات والمؤسسات. فهو يُساعد على تحديد الأهداف طويلة المدى وتطوير خطط لتحقيقها. ويعد الربط بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة الإنتاجية في المنظمات مسألة ضرورية لتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية المتاحة.

وقد ذكر (Hall, 2008) لا يمكن ان يؤدي التخطيط الاستراتيجي الى الفشل وإنما الفشل في التخطيط الاستراتيجي هو ما يؤدي الى عدم القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية كما يجب ان تتحول الخطط الاستراتيجية المكتوبة الى افعال Action وتوزيع الأدوار وتحديد الأدوار لكل فرد من افراد الفريق المسؤولين عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية إضافة الى انه كلما كان التخطيط الاستراتيجي فعال ودقيق كانت القدرة على تحقيق الأهداف اعلى، ومن الجانب

الآخر، كلما فقد التخطيط الاستراتيجي ادواته وعلمته و مقوماته فإن الخطة الاستراتيجية تكون فرصة فشلها اكبر . لهذا فإن جميع المؤسسات الناجحة او التي تسعى للنجاح تضع خططاً استراتيجية دقيقة وواضحة لتستطيع توقع مستقبلها من حيث: قدرة المؤسسات على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل بكفاءة عالية لتحقيق أهدافها بأعلى جودة وأقل تكلفة.

تعاني شركة عرين القابضة من مشكلات كثيرة، رغم وجود العديد من الخطط وأحد اهم المشاكل التي تعاني منها:

- عدم الاستغلال الأمثل للموارد البشرية الموجودة لديها
- تضارب المصالح وضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة
- ضعف التخطيط والتنظيم الداخلي

تلقى كل هذه المشكلات بظلالها حول واقع التخطيط الاستراتيجي بشركة عرين القابضة من حيث التعاون والمتابعة والتنفيذ إضافة لاتباع التخطيط الاستراتيجي من القمة وضعف التفكير الاستراتيجي للشركة، وانفصال قيادة الشركة عن القاعدة حيث يجب ان يتسم التخطيط الاستراتيجي بمشاركة كل الأطراف الذين سينفذون الخطة الاستراتيجية والمنافسون والممولون والعملاء ويجب وضع كل هذه المشاركات ضمن تصميم يراعي حجم مشاركة كل طرف وتوقيت مشاركته ويجب ان يتضمن عمليات تعديل وتطوير الخطط بحيث تتسم بالمرونة تبعاً لما يتم تحقيقه وطبقاً للمعوقات التي تحول دون تنفيذ الأهداف اثناء تنفيذ الخطط. (احمد، 2013)

وكل هذا يدعو للسؤال عن الوضع الحالي للتخطيط الاستراتيجي في شركة عرين القابضة من خلال السؤال التالي:

ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي ومدى أثره على زيادة الانتاجية في شركة عرين القابضة؟

ولمعالجة مشكلة الدراسة تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

ما مدى التخطيط الاستراتيجي في استخدام الموارد وأثره على زيادة الانتاجية؟

ما مدى التخطيط الاستراتيجي في تحسين التواصل والتعاون وأثره على زيادة الإنتاجية؟

ما مدى التخطيط الاستراتيجي في تحسين التخطيط والتنظيم الداخلي وأثره على زيادة الإنتاجية؟

أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية الدراسة من ايضاح أثر التخطيط الاستراتيجي على وضع أهداف واضحة ومحددة للمنظمة، وتحديد الاتجاهات التي تحتاج إليها لتحقيق هذه الأهداف. وهذا التركيز يساهم في توجيه الجهود والموارد البشرية نحو الأولويات الصحيحة، مما يزيد من كفاءة استخدام العمل والإنتاجية.
- تنبثق أهمية هذه الدراسة في تعزيز الرؤية المستقبلية للمنظمة والتركيز على الأهداف طويلة الأجل، مما يحفز الموظفين ويزيد من مسؤوليتهم في تحقيق هذه الأهداف، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز الإنتاجية.

- تبين الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين عمليات التنظيم والتخطيط الداخلي في المنظمة الذي يؤدي بدوره لتحسين توزيع الموارد والمهام وتعزيز التعاون بين الأقسام، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية.
- يمكن الاستفادة من هذه الدراسة بالشركات الناشئة والشركات المتوسطة والكبيرة وذلك لإمكانية تطبيق نتائج هذه الدراسة في مجالات واسعة.
- رغم تواجد الكثير من الدراسات حول التخطيط الاستراتيجي وأثره إلا أنه لا توجد دراسات سعودية اهتمت بأثر التخطيط الاستراتيجي على زيادة الإنتاج في الشركات القابضة مثل شركة عرين القابضة
- من المؤمل أن تساعد هذه الدراسة المسؤولين ومتخذي القرار بشركة عرين والشركات القابضة الأخرى على صناعة قرارات رشيدة مؤسسية على أسس علمية وأكاديمية.

أهداف الدراسة:

- معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة الإنتاجية
- معرفة مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في استخدام الموارد البشرية وأثره على زيادة الانتاجية
- معرفة مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي لتعزيز الابتكار وأثره على زيادة الإنتاجية
- معرفة مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في تحسين التواصل والتعاون وأثره على زيادة الإنتاجية
- معرفة مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في تحسين التخطيط والتنظيم الداخلي وأثره على زيادة الإنتاجية
- يمكن بموجب هذه الدراسة مساعدة المهتمين بالتخطيط الاستراتيجي وأصحاب القرار سواء كانوا في شركات ناشئة أو متوسطة أو كبيرة في تطوير الخطط الاستراتيجية
- يمكن بموجب هذه الدراسة تنمية مهارات الإداريين تجاه التخطيط الاستراتيجي والذي بدوره سيساعد على زيادة الإنتاجية على عدة اتجاهات ومجالات.

تساؤلات الدراسة:

- هل هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة الإنتاجية؟
- ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على زيادة الإنتاجية في شركة عرين القابضة؟
- ولمعالجة مشكلة الدراسة تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:
- ما مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في توظيف الموارد البشرية وأثره على زيادة الانتاجية؟
- ما مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي لتعزيز الابتكار وأثره على زيادة الإنتاجية؟

ما مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في تحسين التواصل والتعاون وأثره على زيادة الإنتاجية؟

ما مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في تحسين التخطيط والتنظيم الداخلي وأثره على زيادة الإنتاجية؟

فروض الدراسة:

لا توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة الإنتاجية

لا توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتعزيز الابتكار والابداع

لا توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين التواصل والتعاون

لا توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين التخطيط والتنظيم الداخلي

الدراسات السابقة:

فيما يتعلق بالدراسات السابقة قام الباحثين باختيار دراسات متنوعة تناولت أهمية العناصر البشرية في المؤسسات وأهمية تحسين وتنمية رأس المال البشري إضافة الى دراسة اهتمت بأهمية تقييم الأداء لقياس الإنتاجية ودراسة اهتمت بأثر التخطيط الاستراتيجي على زيادة الإنتاجية وأثر التخطيط الاستراتيجي على الموارد البشرية.

- دراسة موسى. (2020)

يعتبر العنصر البشري من اهم واثمن الموارد المتاحة التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها ولتحقيق أهدافها بمستوى عالي من الكفاءة والفعالية والدقة ويعتبر العنصر البشري أيضا القوى المحركة والحاكم والمتحكم في الأنشطة في الأجهزة والمواد والموارد الأخرى ويعتبر تحسين كفاءة العاملين وتحسين انتاجيتهم من اهم مقومات زيادة الأداء وكفاءة المخرجات. (موسى، 2020)

- دراسة (احمد، شاهين، كمال الدين) 2021

تستهدف هذه الدراسة في التعرف على مقومات تنمية رأس المال البشري وتحسينها لأهمية رأس المال البشري ويعتبر العنصر البشري هو احد اهم العناصر الحاكمة في التطور والتنمية الاجتماعية والاقتصادية كما انه المستفيد النهائي من عملية التنمية من هذا المنظور فإن تنمية رأس المال البشري في السبيل للتنمية وإدارتها والتنمية كمفهوم عام تعني التحول من المخطط الحالي الى مخطط افضل وتستند مقومات التنمية البشرية على الابعاد الإنسانية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية والسياسية للتنمية البشرية التي تنطلق من ان الانسان هو الهدف والغاية النهائية من أي عملية تنموية. (رضا محمد عبده أحمد، 2021)

- دراسة (حميدي، خلف الله) 2021

تستهدف هذه الدراسة معرفة أهمية تقييم الأداء في قياس الكفاءة الإنتاجية ويعتبر هذا الموضوع من اهم المواضيع التي تشغل بال المسيرين للمنشآت وللقيادات فهو دافع ومحفز يقوم بدفع الإدارات للعمل بحيوية

ونشاط ينتج عن مراقبة العاملين بشكل مستمر من قبا رؤسائهم فعملية تقييم الأداء في قياس الكفاءة الإنتاجية عملية مهمة في مختلف اشكال المنظمات حيث بموجبها يتم تقدير جهود العاملين والموظفين وذلك لتحديد مستوى كفاءتهم والعمل على تحسينها وكانت تساؤلات هذا البحث ما هو تقييم الأداء في قياس الكفاءة الإنتاجية؟ وما هي الطرق التي تحكم بها قياس الكفاءة الإنتاجية؟ وماهي أبرز الجهود المبذولة في هذا المجال؟ وهل هناك علاقة بين الكفاءة والأداء في قياس وتقييم الإنتاجية. (أحالم حميدي، 2022)

- دراسة (البغدادى، الموسوي) 2014

تستهدف هذه الدراسة معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الإدارية ويعد الباحث ان التخطيط عنصر أساسي من عناصر العملية الإدارية ، والموارد البشرية تعد الجزء الأهم في بيئة التنظيم الإداري التي تحتاج تخطيطاً على المستويات البعيدة والقريبة وتنميتها بما يتلاءم مع التطورات المستقبلية وتأخذ الموارد البشرية أهمية كبيرة في الوقت الحالي فهي إدارة احد اهم العناصر في المنظمات الا وهو البشر باعتباره العنصر المنتج والمفكر والمساهم في العملية الإنتاجية ودخول مفهوم التخطيط للموارد البشرية وكذلك مفهوم التخطيط الاستراتيجي في حيز التنفيذ الذي يستند على الأسس العلمية التي تتوافق بين القدرات البشرية وقدرته على اتخاذ القرارات المناسبة . (د.عبدالصاحب البغدادى، 2014)

- دراسة (أبو زيد) 2019

تستهدف هذه الدراسة معرفة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واثره على الامن القومي السوداني وقد اعتبر الباحث ان التخطيط الاستراتيجي احد الاليات الهامة التي تحقق التكامل والتفاعل بين مكونات المنظور الشامل للموارد البشرية على مستوى الدولة وذلك من اجل الوصول الى الأوضاع الطبيعية لتحقيق الاستغلال الكامل للقدرات البشرية التنافسية كأحد العناصر الهامة ذات التأثير على المستوى الكلي للدولة استعرضت الدراسة المصطلحات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ومفهوم الامن القومي والعلاقة التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي والامن القومي والموارد البشرية . (زيد، 2019)

- دراسة (فضيل، عوض) 2021

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في التطوير الإداري. تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي إلى أي مدى يستخدم التخطيط الاستراتيجي كأداة للتطوير الإداري؟ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت في جمع البيانات والمعلومات على الاستبانة. توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يستخدم كأداة للتطوير الإداري، وأن المنظمة تحقق متطلبات التطوير الإداري من خلال وضع رؤية ورسالة وأهداف واضحة في استراتيجيتها، كما أن التحليل الاستراتيجي يساعد المنظمة على استغلال فرص التطوير المتاحة. أوصت الدراسة بصقل مهارات المدراء في اتخاذ القرارات لزيادة فعالية القرارات، وضرورة زيادة البدائل الاستراتيجية الموضوعة لحل المشكلات، ولزيادة فعالية التخطيط الاستراتيجي على المنظمة تشكيل فرق عمل من المختصين في وحدة إدارية مستقلة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تنطلق أهمية هذا البحث من أهمية الموارد البشرية وخصوصاً كيفية تحسين كفاءة وإنتاجية العاملين في المنظمات وقد اختار الباحثين شركة عرين القابضة مثلاً على ذلك ويرغب الباحثين أيضاً في دراسة ومعرفة أثر ذلك على الشركة وعلى الفرد وعلى المخرجات ورضا المستفيدين من العمل ومن جانب آخر فإن الباحثين يرون أن التخطيط الاستراتيجي محرك أساسي لجميع العمليات الإدارية والهندسية والتخطيط الاستراتيجي هو : عبارة عن تخطيط بعيد المدى، ويأخذ هذا التخطيط في الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية، ويقوم بتحديد جميع الشرائح والقطاعات المستهدفة إضافة لطرق المنافسة ويهدف أيضاً لتحسين العمل والعمال

المنهجية وطرق البحث:

سيستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لأنه الأمثل لمثل هذا النوع من الدراسات، حيث سيتم الاعتماد على جمع البيانات من خلال استبيان لبيان أثر تطبيق واستخدام التخطيط الاستراتيجي على زيادة الإنتاجية ومن خلال عرض الأدبيات المتعلقة بعناصر الدراسة من المصادر الثانوية كالمجلات والكتب واستخدام المنهج النوعي من خلال إجراء بعض المقابلات مع صناع القرار والمعنيين بالخطط الاستراتيجية على مستوى شركة عرين القابضة.

أدوات الدراسة:

- جمع البيانات بالاستعانة باستبيان من أجل التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على زيادة الإنتاجية
- إجراء مقابلات نوعية مقننة مع بعض المعنيين بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى الشركة للوقوف على آرائهم حول واقع التخطيط الاستراتيجي بالشركة والية تطويرها
- اعتماد مصادر البيانات الثانوية والمتمثلة في الكتب والمراجع العربية والدراسات السابقة ذات العلاقة التي تناولت موضوع الدراسة.

حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة في عام 2024
- الحدود المكانية: شركة عرين القابضة – المملكة العربية السعودية – الرياض
- الحدود الموضوعية: تهدف الدراسة لمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على زيادة الإنتاج
- الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة على منسوبي شركة عرين القابضة

المراجع:

- c Hall .(2008) .*Turning Goals Into Actions* .Texas .
- أخيارهم عبدالله احمد. (2013). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات: دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا.
- الدكتور هيثم عبدالله الذيب. (2020). *أصول التخطيط الاستراتيجي* .
- د.عواطف علي عبد السلام موسى. (2020). أثر الحوافز في تحسين وزيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية. *مجلة كلية التربية - المعهد العالي لتقنيات العجالات* .
- د.م سهاد كاظم عبد الموسوي د.عبدالصاحب البغدادي. (2014). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الادارية. *مجلة كلية التربية الأساسية* .
- صبري إبراهيم منصور شاهين, مني محمد مدحت كمال الدين رضا محمد عبده أحمد. (2021). مقومات تنمية رأس المال البشري " دراسة ميدانية علي الجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة " . *Journal of Environmental Studies and Researches* .
- عائشة يوسف الشميلي. (2017). *الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الابداعية - الرقابة والحوكمة*. القاهرة - مصر : دار الفجر للتوزيع والنشر .
- كرام خلف أحالم حميدي. (2022). أهمية تقييم الأداء في قياس الكفاءة الانتاجية. *أهمية تقييم الأداء في قياس الكفاءة الانتاجية*. الجزائر ، الجزائر.
- مدحت محمد أبو النصر. (2012). *مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر - القاهرة.
- معتصم حسين أبو زيد. (30 11, 2019). التخطيط ال ستراتيجي للموارد البشرية وأثره على ال م القومي السوداني. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية* .