

سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية  
العدد (٩٢)

التخطيط الاستراتيجي  
ومتطلباته الحديثة لإدارة المستقبل وتحولاته السريعة

حقوق الطبع محفوظة  
يجوز الاقتباس من مادة الكتاب بشرط الإشارة إلى المصدر

الطبعة الأولى  
٢٠١٤م

إن الآراء الواردة في هذا الكتاب تعبر عن رأي الكاتب أو الجهة ولا تعبر بالضرورة عن رأي المكتب التنفيذي

المكتب التنفيذي

ص. ب ٢٦٣٠٣ المنامة - مملكة البحرين - هاتف ١٧٥٣٠٢٠٢ - فاكس - ١٧٥٣٠٧٥٣

البريد الإلكتروني: [info@gcclsa.org](mailto:info@gcclsa.org)

العنوان على شبكة الانترنت: [www.gcclsa.org](http://www.gcclsa.org)

سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية

تصدر عن  
المكتب التنفيذي

لمجلس وزراء الشؤون الاجتماعية ومجلس وزراء العمل  
بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية

الإشراف العام  
عقيل أحمد الجاسم

هيئة التحرير والإعداد  
محمود حافظ  
خليل بوهزاع  
محمد الغايب  
علي فيصل

العدد (٩٢) ذو الحجة ١٤٣٥هـ — الموافق أكتوبر ٢٠١٤م

## المحتويات

### الصفحة

١٣	..... تقديم المدير العام
١٥	..... مقدمة
١٩	..... الفصل الأول: مفهوم التخطيط، والتخطيط الاستراتيجي
٢١	..... أولاً - تاريخ التخطيط الاستراتيجي
٢٢	..... ١ - الفلسفة الاستراتيجية في الاسلام
٢٥	..... ٢ - المعلومات والتخطيط الاستراتيجي في الاسلام
٢٧	..... ٣ - غزوة الخندق كنموذج للتخطيط الاستراتيجي
٢٨	..... ٤ - المشروع المائي للسيدة زبيدة زوجة هارون الرشيد
٣٠	..... ٥ - القلاع البيزنطية والعربية والاسلامية
٣١	..... ٦ - حصان طُرُوده
٣٢	..... ثانياً - المفهوم الحديث للاستراتيجية
٣٣	..... ١ - خطوات التفكير الاستراتيجي
٣٣	..... ٢ - مفهوم التخطيط، ومبدأ استراتيجية التخطيط
٣٤	..... ٣ - لماذا التخطيط الاستراتيجي وما هي مزاياه؟
٣٥	..... ٤ - التحضير للخطة الاستراتيجية والغاية منها
٣٧	..... ٥ - الغاية من التخطيط الاستراتيجي

٣٨	ثالثاً - نموذج التخطيط الاستراتيجي، المراحل العشرة.....
٤٢	رابعاً - أنواع التخطيط الاستراتيجي ومصفوته.....
٤٢	١- أنواع التخطيط الاستراتيجي.....
٤٢	٢- مصفوفة عملية التخطيط الاستراتيجي.....
	خامساً- مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية، وصياغة الرؤية
٤٤	والرسالة وتعريفاتهما الإجرائية.....
٤٤	١- الرؤية والرسالة.....
٤٦	٢- الأهداف الاستراتيجية.....
٤٧	٣- خصائص الأهداف الاستراتيجية.....
	٤- السياسات والبرنامج التنفيذي ومؤشرات
٤٨	الأداء.....
٤٨	سادساً- مراحل التخطيط الاستراتيجي.....
٤٨	المرحلة الأولى: تحديد الهوية المؤسسية.....
٤٨	المرحلة الثانية: تحديد الغايات الاستراتيجية.....
٤٩	المرحلة الثالثة: تحليل البيئة للمؤسسة.....
٤٩	١- البيئة الخارجية المنافسة.....
٤٩	٢- البيئة الداخلية.....
٤٩	أ- أهم مكونات البيئة الداخلية.....
	ب- تحليل البيئة، نقاط القوة والضعف والمخاطر
٥٠	والفرص.....

٥٠	البيئة الداخلية (نقاط قوة/ نقاط ضعف)، وتشمل:.....
٥٠	١- العوامل الإدارية.....
٥٠	٢- العوامل الاقتصادية.....
٥١	٣- العوامل المالية.....
٥٢	٤- العوامل البشرية.....
٥٢	٥- العوامل التكنولوجية (المادية والإنتاجية).....
٥٤	٥- رسم خريطة المتعاملين والشركاء للمؤسسة.....
٥٥	٦- تحليل قوى بورتر.....
٥٥	المرحلة الرابعة: وضع وصياغة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.....
٥٥	٥- المرحلة الخامسة: تحديد السياسات، والبرامج، والمشاريع، والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.....
٥٦	٦- المرحلة السادسة: تحديد مؤشرات قياس الأداء لكل هدف من الأهداف، ولكل نشاط من أنشطة البرامج، أو المشاريع.....
٥٦	٧- المرحلة السابعة: صياغة الخطة الاستراتيجية.....
٥٧	٨- المرحلة الثامنة: اعداد البرنامج التنفيذي للخطة الاستراتيجية.....
٥٨	٩- المرحلة التاسعة: مرحلة التنفيذ والتطبيق.....
٥٩	١٠- المرحلة العاشرة: مرحلة المتابعة، وقياس الأداء (التقييم)، والمراجعة، والتقويم.....
٥٩	سابعاً- مستويات الأهداف الاستراتيجية.....
٦١	ثامناً- مآزق المنظمات الإدارية العربية.....
٦٢	١- مآزق المنظمات العربية ونتائجها.....
٦٣	٢- خصائص الإدارة العربية.....

٥٣	البيئة الخارجية (الفرص/التحديات).....
٥٣	١- العوامل السياسية/القانونية.....
٥٣	٢- العوامل الاجتماعية/الثقافية والتعليمية والحضارية.....
٥٤	٣- العوامل التكنولوجية.....
٥٤	٤- التحليل التكنولوجي، الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي (PEST).....
٦٤	أ- الإدارة العربية لا تقوم على النخبة العليا كما في الغرب
٦٤	ب- إدارة الرأي المتفرد والوجه الواحد غالباً.....
٦٥	ج- ادارة القائد المطلق - الاوتقراطي.....
٦٦	د- ادارة أمرك سيدي.....
٦٦	هـ- ادارة المناكفة.....
٦٧	و- ضعف وقصور ادارة التنفيذ.....
٦٨	تاسعاً- مراحل الإدارة الاستراتيجية.....
٦٩	عاشراً- أنواع الإدارة الاستراتيجية.....
٧٠	الحادي عشر- تطبيق الاستراتيجيات.....
٧٠	١- نماذج لمكونات استراتيجية المنظمة.....
٧٠	٢- متطلبات التطبيق الفعال للاستراتيجية.....
٧٣	الفصل الثاني: منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية.....
٧٥	١- مصفوفة منهجية الإعداد للخطة الاستراتيجية
٧٨	٢- خريطة المتعاملين Mind Map والخطة الاستراتيجية.....
٨١	٣- نماذج لصياغة الرؤية والرسالة لوزارات ودوائر عامة.....
٨٤	٤- نماذج لخطة استراتيجية.....

### الفصل الثالث: تخطيط الموارد البشرية كمحور للتخطيط

- الاستراتيجي ..... ١٠١
- ١ - العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية..... ١٠٣
- ٢ - مراحل تخطيط الموارد البشرية ..... ١١١
- ٣ - وظائف ادارة الموارد البشرية ..... ١١٢
- ٤ - التنبؤ باحتياجات المؤسسة ..... ١١٣
- أ - طريقة تحليل عبء العمل..... ١١٤
- ب - طريقة تحليل قوة العمل..... ١١٥
- ج - تقدير الاحتياجات بواسطة التنبؤ بالاتجاهات..... ١١٦
- د - التقدير والتنبؤ لحجم الوظائف بتحليل الانتاجية..... ١١٧
- ٥ - تحديد احتياجات المؤسسة واستقطاب التوظيف..... ١٢٠
- أ. خرائط الإحلال والتعاقب..... ١٢٠
- ب. تحليل مخزون الموارد البشرية..... ١٢١
- ج. أسواق العمالة الخارجية (للدول المستوردة للعمالة)..... ١٢٢
- د. تقدير الاحتياجات و اقرار الاستقطاب..... ١٢٣
- هـ. استراتيجية اختيار، ومكافأة، وتطوير، وتفعيل المواهب البشرية..... ١٢٣

١٢٧	الفصل الرابع: الإدارة الاستراتيجية واستراتيجية الشراكة.....
١٢٩	١- مفهوم الادارة الاستراتيجية ونطاق عملها.....
١٣٠	٢- القرار الاستراتيجي.....
١٣٠	أ- خصائص القرار الاستراتيجي.....
	ب- الادارة الاستراتيجية كتوائم As Fit أو توافق
١٣١	.....Stretch Strategy
	٣- استراتيجية التطوير والمشاورة العامة: تجربة دولتي
١٣٣	المكسيك، والبرتغال.....
١٣٤	أ. شبكة المعارف المشتركة بدولة البرتغال.....
	ب. اجراءات التبسيط وسبيل القضاء على اللوائح
١٣٨	الادارية في المكسيك.....
	ج. الاجراءات عديمة الفائدة والأكثر بيروقراطية في
١٤١	المكسيك.....
١٤٤	٤- الادارة الاستراتيجية في القطاع العام.....
	٥- استراتيجية الشراكة فيما بين القطاع العام والخاص
	ومؤسسات المجتمع المدني Public-Private- Civil
١٤٦	.....Society Partnership (PPCSP, PPP & PSP)

أ- الشراكة مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني.....	١٤٦
ب- أطراف الشراكة.....	١٤٧
ج- الشراكة كأسلوب من استراتيجيات الخصخصة المتقدمة.....	١٤٨
د- الأطراف في ميزان الشراكة.....	١٥١
هـ- الأدوات والتحليلات الواجب دراستها قبل اتخاذ قرار الشراكة.....	١٥٢
الفصل الخامس: القيادة الاستراتيجية وفن الإدارة.....	١٥٧
١- مفهوم القيادة الاستراتيجية.....	١٦٠
٢- أبعاد وأطر القيادة الاستراتيجية.....	١٦٤
٣- خطوات القيادة الاستراتيجية وقواعدها.....	١٦٩
أ. الخطوات الستة لاتخاذ القرار الرشيد.....	١٧٠
ب. القواعد التسعة للقائد الاستراتيجي المتمرس.....	١٧٢
٤- خصائص القائد الاستراتيجي والقرار الرشيد.....	١٧٦
٥- القيادة المتظافرة وتطوير مهاراتها.....	١٨١
٦- فن قيادة التنفيذ وعظمة القيادة.....	١٨٢
أ. دور القائد في إيجاد أفضل ما لدى العاملين؟.....	١٨٤
ب. أنماط القائد.....	١٨٥

١٩١	الفصل السادس: مقولاتُ مشاهير في فنّ القيادة الاستراتيجية...
١٩٣	١- فن القيادة الادارية للقادة.....
١٩٤	أ- رؤية القائد والتفكير الأمثل.....
١٩٧	ب- التميز والتحفيز وقيادة الإبداع.....
١٩٨	ج- تفويض السلطة وثقة القائد.....
٢٠٠	د- تحقيق الاستهداف الأمثل.....
٢٠٢	هـ- أسرار القائد الناجح.....
٢٠٣	و- صفات القائد الفاسد.....
٢٠٥	٢- خلاصة كتاب الطريق إلى مكة The MECCA Factor....
٢٠٩	٣- خلاصة كتاب ابدأ من النهاية Start at the End.....
٢١٤	٤- خلاصة كتيب التحفيز: قوة الهدف أمام التحديات.....
٢١٨	المراجع.....

\* \* \*

## تقديم المدير العام

تنفيذاً للقرار الصادر عن مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، نظم المكتب التنفيذي وبالتعاون والتنسيق مع وزارة التنمية الاجتماعية بمملكة البحرين ورشة العمل التدريبية حول التخطيط الاستراتيجي لبناء قدرات المسؤولين في وزارات الشؤون الاجتماعية خلال الفترة من ١٢ - ١٣ فبراير ٢٠١٤م في مدينة المنامة.

استهدفت الورشة تنمية المهارات الإدارية في التعامل مع المستقبل من خلال تقنيات التفكير الاستراتيجي وأصوله الحديثة وتنمية القدرة على رسم الخطط والاستراتيجيات لإدارات العمل ووضع الأهداف المستقبلية المتوافقة مع معطيات العمل الاجتماعي في وزارات الشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون.

يقوم محتوى هذا الكتاب على الأوراق العلمية والتدريبية التي أعدت للورشة التدريبية حول التخطيط الاستراتيجي، ولقد قام المشرف العلمي وخبير الورشة بتحرير المادة العلمية التي توفرت له وإعادة صياغتها في ضوء المناقشات التي دارت في جلسات عمل الورشة وما انتهت اليه، حيث جاءت هذه المادة وفق منظور تحليلي في الفصول الستة التي اشتمل عليها الكتاب والتي تمثل في مجموعها منطقاً متماسكاً في خطوات متسلسلة تحيط بأبعاد التخطيط الاستراتيجي ومكوناته وأأسسه.

فقد خصص الفصل الأول للتعرف على مفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، بينما تناول الفصل الثاني لشرح تفصيلي لمنهجية اعداد الخطة الاستراتيجية، أما الفصل الثالث فإنه يستعرض العوامل

المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية مع تطبيقات. في حين عالج الفصل الرابع الإدارة الاستراتيجية واستراتيجية الشراكة فيما بين القطاع العام والقطاع الخاص وقطاع مؤسسات المجتمع المدني، واستعرض الفصل الخامس مهارات فن القيادة الإدارية للقيادة، وأخيراً ركز الفصل السادس على عرض خلاصة تجارب مشاهير في فن القيادة الاستراتيجية.

واذ يعتنم المكتب التنفيذي هذه الفرصة للإعراب عن وافر شكره وتقديره لدعم ومساندة وزارة التنمية الاجتماعية بمملكة البحرين على كريم استضافتها لأعمال الورشة التدريبية، وللجهات المعنية في الدول الأعضاء، والشكر موصول للدكتور راضي العتوم، المشرف العلمي والخبير المدرب في الورشة على اسهامه وجهوده القيمة وتعاونيه الصادق مع المكتب في إعادة إنتاج أوراق العمل لتكون مادة علمية ومعرفية محكمة في التخطيط الاستراتيجي، كما أن الشكر موصول لجميع دول مجلس التعاون الذين أوفدوا مندوبيهم للمشاركة في أعمال الورشة ونسأل المولى العلي القدير أن يوفق الجميع لما فيه نهضة وتقدم مجتمعاتنا العربية في دول مجلس التعاون نحو الخير والاصلاح.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

مدير عام المكتب التنفيذي  
عقيل أحمد الجاسم

المنامة : ذو الحجة ١٤٣٥ هـ  
الموافق: أكتوبر ٢٠١٤ م

\* \* \*

## التخطيط الاستراتيجي ومتطلباته المدنية لإدارة المستقبل وتحولاته السريعة

### المقدمة:

يأتي هذا الكتاب في الوقت الذي نحتاج فيه الى الكثير من التركيز والاهتمام على إعداد الاستراتيجيات والخطط التنوية لمؤسساتنا العامة في الدولة، فما أوجنا الى بناء خطط راسخة Vested Plans تقوم على الواقعية والموضوعية في الطرح، وتتطلع الى المستقبل بنظرة ثاقبة ملؤها التفاؤل والأمل، ويحدوها الإدراك المعرفي اللازم لتحقيق ما تصبو اليه مؤسساتنا، ودوائرنا، ووزاراتنا، وشركاتنا المساهمة العامة في دولنا العربية.

ومما لا شك فيه، أن اعداد الخطط الراسخة ينبغي أن يُرافقهُ، إعدادُ الانسان، والموظف، والعامل بكل مكان في أجهزة الدولة المختلفة. فالانسان هو صانع التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية، فهو صانع الحضارة والعمران. والانسان هو هدف التنمية، وغايتها.

ولضمان تحقيق الغايتين في آن معا، ولضمان قيادة مؤسسات الدولة بكل حكمة، وجدارة، ونجاح، كان لا بدّ من الاهتمام الحيويّ بدور القيادات الادارية العليا، وبدور القائد على وجه الخصوص. فالقائد هو الموجة لأشعة السفينة، فيقودها الى شط الأمان، أو الى الترهل والتراجع. والقائد هو المُحفّز للطاقات وللمواهب البشرية التي ستنتقل بالسفينة عبر البحار والمحيطات، فالقائد إما يُحبّط ويثبّط عزائم تلك الطاقات، وإما يطلق لها العنان للتفكير، وللإبداع، والوصول الى التميّز.

والقائد هو الذي يعظمُ ثروة المؤسسات، والدوائر، والشركات، وبالتالي ثروة الدولة، وهو الذي يتراجعُ بها، ويهلكها بالنفقات، وبالديون، وبالأعباء الإدارية المختلفة. وبالتالي، لا ينجزُ التنمية المنشودة، وإنما ينتجُ التخلف والتدهور لمؤسسات الدولة.

ويأتي هذا الكتاب في ستة فصول، يبحثُ الفصلُ الأول؛ مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وفحواه، ومنطلقاته، ويؤرخُ لفلسفة الاستراتيجية وتخطيطها. كما يتناول مراحل التخطيط، وأنواعه، ويستعرضُ مأزق المنظمات العربية ونتائجها الإدارية، ثم مراحل الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها.

أما الفصلُ الثاني، فيتناولُ منهجيةَ الإعدادِ للخطة الاستراتيجية، ويطبقُ نماذجَ لصياغة الرؤية والرسالة لوزارات ودوائر عامة.

والفصلُ الثالث، يستعرضُ تخطيطُ الموارد البشرية، ومراحلها، ووظائفها، وطرق التنبؤ بها، وتحديد احتياجاتها.

ويبحثُ الفصلُ الرابعُ بالإدارة الاستراتيجية، وبإستراتيجية الشراكة مع الغير، وخصائص القرار الاستراتيجي، كما يتناولُ تجاربَ عالمية ناجحة في الإدارة الاستراتيجية؛ فتمَّ استعراضُ خلاصة تجارب دولتي المكسيك والبرتغال اللتان حازتا على جوائز الأمم المتحدة للإدارة في السنوات الثلاثة الأخيرة.

ويأتي الفصلُ الخامسُ لبحثِ وتحليل استراتيجية القيادة وفنِّ الإدارة للقادة، فتناولُ الخطوات الستة لاتخاذ القرار الرشيد، والقواعد التسعة

للقائد الاستراتيجي المتمرس، وخصائص القائد الاستراتيجي، وفن قيادة التنفيذ وعظمة القيادة، وأنماط القائد و مفاتيح النجاح للقيادة.

وأخيراً، جاء الفصل السادس مُعرجاً على مقولات مشاهير في فن القيادة الاستراتيجية، كما استعرض خلاصات كتب في الادارة الاستراتيجية، فتم تناول: رؤية القائد والتفكير الأمثل، والتميز والتحفيز وقيادة الإبداع، وتفويض السلطة وثقة القائد، وأسرار القائد الناجح، وصفات القائد الفاسد. وأخيراً، استعرض الفصل خلاصة لثلاثة كتب هي:

- الطريق إلى مكة The MECCA Factor
- ابدأ من النهاية Start at the End
- التحفيز: قوة الهدف أمام التحديات.

آمل أن الله الإفادة ما أمكن مما جاء بفصول هذا الكتاب، وبخلاصات الكتب الثلاثة فيه، وأن تكون الإفادة كبيرة من مقولات المشاهير وخبراتهم في الحياة والتميز.

د. راضي العتوم  
مدير عام المعهد العام للإدارة

## المراجع للكتاب

١. القرآن الكريم، سورة: الأنفال، يوسف، النبأ، المائدة، يس.
٢. توم ريديل، الطريق الى مكة، ط٢، أمريكا، ١٩٩٧، ترجمة نسيم الصمادي وأمير غندور، شعاع". Tom Ruddel, The MECCA (Factor, Florida, USA, 2<sup>nd</sup>. Ed., 1997).
٣. ديف لافنسكي، ابدأ من النهاية، وايلي، أمريكا، ٢٠١٢، ترجمة نسيم الصمادي وأمير غندور، شعاع". Dave Lavinsk , Start at the .End, Wiley, USA, Nov. 2012).
٤. حسام محمد كامل، التحفيز: قوة الهدف أمام التحديات، سلسلة أقوال وأفعال، دار أجيال للنشر، مصر، ط١، ٢٠١٢ .
٥. خلف الوردات، الاعجاز العلمي في التخطيط الاستراتيجي واعداد الموازنات، ٢٠١٢.  
( <http://quran-m.com/container2.php?>).
٦. موفق الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، قسم ادارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، ٢٠٠٨.

٧. نسيم الصمادي، وشادي الخطيب، أخلاق العمل، الشركة العربية للإعلام العلمي "شُعاع"، القاهرة، مصر، ط١، ٢٠١٢.

٨. راضي العتوم، استراتيجيات تخفيض النفقات وزيادة الإيرادات للقطاع العام، استراتيجيات مقترحة للحكومة الأردنية، ٢٠١٤م.

٩. راضي العتوم، خلاصة مؤتمر الممارسات الإدارية الناجحة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن، ٢٠١٣.

١٠. المختار الإداري، إدارة. كوم، الأعداد ٨٠، ٨٨، ٩٤ و ٩٦ للسنوات ٢٠٠٨، ٢٠٠٩.

١١. خلاصة كتاب " أنت علامة تجارية مميزة " ، إدارة . كوم، العدد ١٦٨ ، ١٩٩٩).

١٢. خلاصة كتاب " الإدارة بضمير"، إدارة . كوم ، العدد ٥٥ ، ١٩٩٥.

١٣. خلاصة كتاب " تعاقب القيادات"، إدارة . كوم، العدد ٢٦٨ ، ٢٠٠٤.

١٤. خلاصة كتاب " كيف تبني جسراً وأنت تعبره"، إدارة . كوم، العدد ٢٨٥ ، ٢٠٠٤ .

١٥. خلاصة كتاب " عقلية الحل"، العدد ٢٥٧ ، ٢٠٠٣.
١٦. خلاصة كتاب " التفكير الرابع"، ادارة . كوم، العدد ٢٧٦ ، ٢٠٠٤.
١٧. خلاصة كتاب " البقرة البرقاء"، ادارة . كوم، العدد ٣١٦ ، ٢٠٠٦ .
١٨. علاقات، ادارة . كوم، العدد ٣٤ ، ٢٠٠٨
١٩. مقولات في النجاح، تجميع واعداد رعو ف شبايك، ، القاهرة، ٢٠٠٨.
٢٠. أسماء أبو شال، قصة الأميرة زبيدة زوجة هارون الرشيد  
ومشروعها المائي العظيم،  
( <http://www.isegs.com/forum/showthread.php?> )
٢١. محمد العامري، التخطيط الاستراتيجي في الاسلام،  
(<http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=948&SecID=47>)
٢٢. معن القطامين، فلسفة التنفيذ، صحيفة جفرا نيوز، الأردن، ١٧  
كانون ثاني ٢٠١٤ <http://www.jfranews.com>
٢٣. شبكة المعارف المشتركة ama، العمل على تطوير إدارة المعارف  
في قطاع الخدمات الحكومية ، ترجمة المنظمة العربية للتنمية الادارية،  
٢٠١٣.

٢٤. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، و SFP ، اجراءات التبسيط  
الإداري وسبيل القضاء على اللوائح الإدارية، ٢٠١٣.

٢٥. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، و SFP، مسابقة الاجراءات عديمة  
الفائدة والأكثر بيروقراطية، ٢٠١٣.

26. Charles W. Hill and, Gareth R. Jones, Essentials of Strategic Management, 3<sup>rd</sup>. ed., South-Western, Cengage Learning, Canada, 2012.

27. David Hall, Robin Motte and, Steve Davies, Terminology of Public-Private Partnerships, Public Services International Research Unit, UK, March 2003, [www.psir.org](http://www.psir.org).

28. Denise Lindsey Wells, Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation, Dept. of the Navy Total Quality Leadership Office, Publication No. 94-02, Arlington, Virginia, USA, 2000.

29. Dess Gregory, G.T. Lumpkin, and Marilyn Taylor, Strategic Management, 2<sup>nd</sup>.ed. New York, McGraw-Hill Irwin, 2005.

30. Gerry Johnson and Kevan Scholes, Exploring Corporate Strategy, 5<sup>th</sup>.ed., Prentice Hall Europe, England, 1999.
31. Hay Group, Leaders are Grown not born; helping you to become a great leader, [www.atrium.haygroup.com](http://www.atrium.haygroup.com).
32. Kristina Tomekova~, Strategic Management: Decision making, environmental analysis, FaFUK , 2010/2011.
33. Loren Appelbaum and, Mathew Paese, What Senior Leaders Do, The Nine Roles, White Paper, Development Dimensions International, DDI, Inc, MMIII, 2008.
34. [http://ar.scribd.com/doc/906096/The-SixStep-Rational- Decision Making-Model](http://ar.scribd.com/doc/906096/The-SixStep-Rational-Decision-Making-Model).
35. <http://atrium.haygroup.com/ww/our-products/index.aspx> , HR tools to select, reward, develops and activates talent).

36. <http://www.alukah.net/Culture>.
37. [http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_leadership](http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_leadership).
38. <http://www.wisegeek.com/what-are-the-different-methods-of-strategic-leadership.htm>.
39. <http://www.wisegeek.com/how-can-i-develop-leadership-skills.htm>.
40. <http://ar.wikipedia.org/wiki>.
41. [www. Saylor.org/books](http://www.Saylor.org/books).
42. <http://www.isegs.com/forum/showthread.php?t=6303>.
43. [http://strategicbusinessplanning.net/strategic\\_planning\\_steps.html](http://strategicbusinessplanning.net/strategic_planning_steps.html).
44. <http://www.hfrp.org/publications-resources/browse-our-publications/strategic-planning-process-steps-in-developing-strategic-plans>.

45. <http://atrium.haygroup.com/ww/our-products/index.aspx> , HR tools to select, reward, develops and activates talent).
46. [www.Politicadigital.com.mx](http://www.Politicadigital.com.mx).
47. [www.transparenciamexicana.org.mx](http://www.transparenciamexicana.org.mx).

\* \* \*

اجتماعية/سلسلة دراسات - التخطيط الاستراتيجي ومتطلباته المدنية ٢٠١٤م/أمل