

نموذج مقترح لنظام التخطيط الاستراتيجي

منهل عزيز محمود الخباز⁽¹⁾

المخلص: إستهدفت الدراسة عرض وإختيار نموذج مقترح لنظام التخطيط الإستراتيجي. وقد تضمن النموذج متغيرات تصميم النظام والمتغيرات التنظيمية أو متغيرات محتوى النظام ومتغيرات تقييم فعالية النظام. وقد شملت متغيرات التصميم سبعة متغيرات أساسية هي خصائص الأهداف، والإهتمام بالجوانب الداخلية، والإهتمام بالجوانب الخارجية، وفلسفة الرقابة ومدى شمولية التخطيط، ودرجة المشاركة في التخطيط، ودرجة مرونة الخطط. بينما شملت المتغيرات التنظيمية درجة الدعم والتأييد للتخطيط، والموارد المتاحة للتخطيط. وشملت متغيرات تقييم نظام التخطيط ستة معايير للتقييم هي تحسين الأداء في الأجل القصير، وتحسين الأداء في الأجل الطويل، والتننبؤ بالمستقبل، وتجنب أو حل المشكلات، والتفوق على المنافسين، ودرجة الرضا عن النظام، وتشير نتائج إختبار نموذج الدراسة إلي قدرة النموذج علي التمييز بين نظم التخطيط الفعالية وغير الفعالية بالنسبة لأربعة معايير من بين المعايير الستة التي شملتها الدراسة. كما أوضحت النتائج إختلاف الأهمية النسبية لخصائص نظام التخطيط وفق لمعيار التقييم المستخدم وقد تم مناقشة دلالات ومحدوديات الدراسة وكذلك العديد من الدراسات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، متغيرات تصميم النظام، المتغيرات التنظيمية، ومتغيرات تقييم فعالية النظام،

Proposed Model for Strategic Planning system

Manhal Azeez Mohmoud ALkhabbaz

Abstract: The aim of this study was to select and present a proposed model of strategic planning system .The model included system design variables, organizational Variables and evaluating the efficiency of the system variables. The design variables has included seven main variables namely, objective characteristics, internal factors, external factors control philosophy, the degree of participation in planning and degree of flexibility of plans. Organization variables included support of planning and available for it evaluating systems variables included six standards for evaluation namely, improving performance in short term. And long term, prediction of future, and avoidance of problems. Outdo competitors and satisfaction with system. The result of testing the study model indicated that the model is able to differentiate between effective and ineffective planning systems as regard to four standards of the six standards included in the significant difference of the planning system characteristics in relation to the evaluation standard used. At so inculcators and limits of the study was discussed in addition to proposed future studies.

Key words: strategic planning, system design variables, organizational variables, evaluating system efficiency variables.

⁽¹⁾ دكتوراه التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات، manhal_azeez@yahoo.com

مقدمة

إن التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وزيادة حدة المنافسة، والتقدم التكنولوجي الكبير، والتغير في هيكل ومهارات الموارد البشرية وتغيير الظروف الاقتصادية والسوقية أدت إلى إهتمام المنظمات بدرجة أكبر بالقضايا المتعلقة بالإستراتيجية والمنافسة. ولذلك فإن هناك إهتمام متزايد في الأبحاث النظرية والعملية بالعلاقات بين الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والبيئة والأداء التنظيمي علي سبيل المثال & (Porter, 1980; Mintzberg Mctluh, 1985; Higgins. 1991; Sim & Teoh, 1997). ظهرت مجموعة من الدراسات السابقة وجود تأثير إيجابي للتخطيط الاستراتيجي علي الأداء التنظيمي أي أن التخطيط الإستراتيجي يسهم في تحسين مستوي الأداء التنظيمي. بينما أظهرت مجموعة أخرى من الدراسات عدم وجود علاقة بينهما (Kukalis, 1991) ويمكن أن يرجع هذا التناقض في النتائج إلي ضعف في منهجية بعض الدراسات السابقة لأنها إعتمدت علي إجراء مقارنات عامة بين المنظمات التي لديها تخطيط إستراتيجي رسمي وتلك التي ليس لديها تخطيط رسمي , أو لأنها إعتمدت علي إستخدام المعايير المالية فقط لقياس الأداء التنظيمي. كما قد يرجع التناقض في النتائج إلي بعض الدراسات السابقة لم تأخذ في الحسبان. الظروف المختلفة التي توجة كل منظمة. (Kukalis, 1991).

وتتمثل الوظائف الأساسية للتخطيط الإستراتيجي في إنتاج خطط تنظيمية متكاملة وطويلة الأجل وفي تنمية قدرة المنظمة علي مدي الطويل في التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية بما يخدم الأهداف التنظيمية (Lorange, 1980; Lorange & Vancil, 1997 Kukalis, 1991, Oktemgil & Greenly 1997).

غير أن الدراسات الحديثة قد أضافت أبعادا جديدة للوظائف والنتائج المتوقعة من التخطيط الإستراتيجي حيث يشير (Pfeiffer, Goodsten & Nolan 1994)

إلي ان الدور المتوقع للتخطيط الإستراتيجي يمتد من إعداد رؤية للمستقبل إلي محاولة تشكيل وصياغة المستقبل من خلال التأثير علي الظروف والبيئة الخارجية بما يخدم مصالح المنظمة. ويعني ذلك أن يسهم نظام التخطيط الإستراتيجي بدور إيجابي ونشط في بناء مستقبل المنظمة، بدلا من الإقتصار علي الإسهام في إعداد المنظمة لمواجهة التغيرات المستقبلية المتوقعه. كما يمكن أن يتوقع أن يسهم نظام التخطيط الإستراتيجي في عمليات التعلم التنظيمي Organizational Learning والذي يعرف بأنه القدرة علي المحافظة علي وتحسين الأداء التنظيمي بناء علي توفير المعلومات وتكوين الخبرات. (Hubed, 1991; Nevis, Di Belle & Gould, 1997) وتتضمن عمليات التعلم التنظيمي مراحل محددة هي: (1) إمتلاك المعرفة: تتضمن المهارات، والعلاقات والمعلومات. (2) المشاركة في المعرفة: إتاحة المعرفة لأعضاء المنظمة. (3) استغلال المعرفة: الاستفادة من المعرفة في الظروف الحالية وللبناء للمستقبل (Nevis et al. 1997). ومن الممكن أن يسهم نظام التخطيط الاستراتيجي في جميع المعلومات وتحولها إلي معارف إتاحتها متوقعة في جميع مراحل التعلم التنظيمي.

وتركز هذه الدارسة علي استخدام منهجية تمكن من التحديد المتكامل لخصائص نظام التخطيط الإستراتيجي وعلي إستخدام معايير متعددة لتقييم النظام تشمل المعايير المالية وغير المالية. وبالتالي فإن الدراسة تحاول معالجة بعض جوانب الضعف في الدراسات السابقة والتي اقتصررت علي مفهوم بسيط للتخطيط الإستراتيجي، باستخدام عدد محدود من الخصائص أوبالاعتماد علي المعايير المالية فقط لتقديم النظام. وتكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الإسهامات المتوقعة من نظم التخطيط الإستراتيجي الفعالة، والتي تشمل إعداد الخطط الطويلة الأجل، وزيادة قدرة المنظمة علي التكيف مع البيئة الخارجية، وتمكين المنظمة من تشكيل المستقبل من خلال التأثير الفعال علي البيئة الخارجية وتنمية قدرة المنظمة علي التعلم وتؤدي هذه الإسهامات إلي تحقيق الأهداف التنظيمية وتطوير الأداء. كما أن الدارسة قد تسهم في توجيهه جهودات تصميم نظم التخطيط الإستراتيجي من خلال التحديد المتكامل لخصائص هذه النظم.

أهداف الدراسة:

1- تقديم نموذج لنظام التخطيط الإستراتيجي يعتمد علي نتائج الدراسات السابقة في مجالات الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي بحيث يشمل النموذج الخصائص الهامة لهذا النظام.

2- اختبار قدرة النموذج علي التمييز بين نظم التخطيط الإستراتيجي الفعالة وغير الفعالة من خلال إستخدام النموذج في إجراء دراسة مقارنة هذه النظم.

نموذج نظام التخطيط الاستراتيجي

يتضمن النموذج المقترح لنظام التخطيط الإستراتيجي متغيرات خاصة بتصميم النظام، ومتغيرات خاصة بالعوامل التنظيمية أو متغيرات المحتوي *Conterxual Variables* ومتغيرات تقييم فعالية النظام. وسوف تناقش فيما يلي هذه المتغيرات وكذلك نوضح التأييد الذي تتمتع به هذه المتغيرات في دراسات الإستراتيجية. وتشمل متغيرات التصميم: (1) خصائص الأهداف. (2) درجة الإهتمام بالجوانب الداخلية (البيئة الداخلية للمنظمة) عند التخطيط. (3) درجة الإهتمام بالجوانب الخارجية (البيئة الخارجة للمنظمة) عند التخطيط. (4) فلسفة الرقابة علي الخطط. (5) مدي شمولية التخطيط. (6) درجة المشاركة في التخطيط. (7) درجة مرونة الخطط.

وتشمل المتغيرات التنظيمية أو متغيرات المحتوي درجة الدعم والتأييد للتخطيط، وحجم الموارد المتاحة للتخطيط.

وتشمل متغيرات تقييم نظام التخطيط الإستراتيجي تحسين الأداء في الأجل القصير، وتحسين الأداء في الأجل الطويل، والتنبؤ بالمستقبل، وتجنب أحل المشكلات، والإسهام في التفوق علي المنافسين، ودرجة الرضا عن النظام.

متغيرات تصميم نظام التخطيط الاستراتيجي

(1) **خصائص الاهداف:** وتشمل خصائص الأهداف درجة مناسبة ووضوح الأهداف (King, 1983; Reid, 1992, Blasoneier & Brone, 1990) وتوافر مجموعة جيدة من المقاييس لتحديد درجة التقدم في تحقيق الأهداف، والاتفاق علي تطبيقها (Russel, 1997; Stenzal, 1998; Simons & Davila, 1997) وتوصي هذه الأهداف لجميع أعضاء المنظمة ومحاولة تحقيق الأنفاق عليها (Atkinson & MeFringell; O'Brien, 1997)

(2) **الاهتمام بالجوانب الداخلية:** يشمل الإهتمام بالجوانب الداخلية مراعاة الخصائص والقدرات والإمكانات الخاصة بالبيئة الداخلية للمنظمة وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وذلك لإستفادة من جوانب القوة أو تحديد من جوانب الضعف (David, 1997). ولإعداد المنظمة للإستجابة بطريقة مناسبة للتحديدات من البيئة الخارجة للمنظمة، ولتحقيق مستوي مناسب في التكيف مع هذه البيئة (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990) وضمان توافر الاتساق الداخلي بين الوظائف والوحدات التنظيمية لتحقيق مستويات الأداء التنظيمي المرغوب (Kukalis 1989) ولتشجيع التعلم التنظيمي (Kaplan & Norton 1997).

(3) **الاهتمام بالجوانب الخارجية:** تشير مراجعات الدراسات في مجال الإستراتيجية إلي أهمية دراسة البيئة الخارجية للمنظمة وذلك لتحقيق التنظيمي مع هذه البيئة وللاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والتهديدات ولتحقيق الاهتمام الملائم بالعملاء حتي تحقق المنظمة أهدافها (علي سبيل المثال، Grant, 1982; Mintzberg & Miller, 1980; Porter, 1991; Veliyath Shortell, 1993, David & Shortell, 1997; Kaplan & Norton, 1997; Sim & Teoh, 1997)

(4) **فلسفة الرقابة:** إهتمت الدراسات في مجال الإستراتيجية حديثا بدراسة العلاقة بين الإستراتيجية والرقابة (متابعة تنفيذ الخطط) (Sim & Teoh, 1997) وقد شملت خصائص النظام الرقابي الفلسفة الأساسية من حيث التركيز علي تحسين الأداء في مقابل التركيز علي تحديد الأخطاء.

كما شملت خصائص خاصة بمعدلات إنتاج تقارير المتابعة ودرجة شمولية الرقابة. وبصفة عامة تشير نتائج هذه الدراسات إلى أهمية العلاقة بين الإستراتيجية وبين الرقابة (Simons, 1987.1990, Sim & Teoh, 1997)

(5) مدي شمولية التخطيط: أكدت العديد من الدراسات على أهمية شمولية وتكامل التخطيط علي مستوي الوظائف المختلفة (Ramanujam et al. 1986; a,b simons, 1987) وقد أو ضحت دراسة (Sim & Teoh (1997) أهمية أن يشمل التخطيط الجوانب المالية , والتخطيط لخدمة العملاء, والتخطيط للعمليات الداخلية, والتخطيط للنمو والتخطيط للتعليم التنظيمي. كما أو ضحت دراسة (Schien (1996) أهمية أن يشمل التخطيط الجوانب المالية, والتخطيط لخدمة العملاء, والتخطيط للعمليات الداخلية, والتخطيط للنمو والتخطيط للتعليم التنظيمي. كما أو ضحت دراسة (Schien (1996) أهمية التخطيط في مجال الثقافات المختلفة داخل المنظمة والتي حددها بثقافة التنفيذ (وهي الثقافة الخاصة بالفائمين علي تنفيذ الأعمال) والثقافة الهندسية (وهي الثقافة الخاصة بالمسؤولين عن استخدام تكنولوجيا المنظمة) والثقافة الهندسية (وهي الثقافة الخاصة بالجهاز بالمسؤولين عن إستخدام تكنولوجيا المنظمة) والثقافة الإدارية (وهي الثقافة الخاصة بالجهاز الإداري للمنظمة والتي تشمل في إطارها الإهتمام بعناصر البيئة الخارجية للمنظمة). وقد أكد Schien في دراسة علي أهمية التكامل بين الثقافات وأهمية تنمية التعلم المشترك فيما بينها. وإهتمت الدراسات في مجال الإستراتيجية بالتأكيد علي المشاركة لكل أعضاء المنظمة في إعداد الخطط الإستراتيجية, بما يساعد علي التزام أعضاء المنظمة بالتنفيذ الفعال لهذه الخطط (Edgley, 1990;chakravarthy, 1997; Atkinson& Mcgrindell,1997). كما إهتمت الدراسات في مجال الإستراتيجية بتحديد أساليب فعالة بضمان المشاركة في إعداد الخطط لضمان إسهام كل أعضاء المنظمة في ذلك. (Purser & Cibana, 1997).

(6) درجة مرونة الخطط: أكدت العديد من الدراسات في مجال الإستراتيجية علي أهمية مرونة الخطط من حيث وجود بدائل إستراتيجية وإمكانية تعديل الخطط حتي يمكن للمنظمة التكيف مع التغيرات. والأحداث غير المتوقعة وللتعامل الناجح مع الدرجة العالية من عدم التأكيد في البيئات الخارجية للمنظمات (Edhley, 1990 ; Remanujam etal. 1986 a,b ; Blasmeier & Borne,. 1995; David, 1997)

المتغيرات التنظيمية أو متغيرات المحتوى لنظام التخطيط الاستراتيجي:

(1) درجة الدعم والتأييد للتخطيط: تؤثر درجة الإهتمام بالتخطيط علي درجة فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي. (King, 1983; Ramanujam etal. 1986 a,b; Veliyath & shortell, 1993). ولذلك يمكن أن نتوقع أن يتم تصميم التخطيط الفعالة في المنظمات التي تهتم بالتخطيط.

(2) الموارد المتاحة للتخطيط: أو ضحت الدراسات في مجال الإستراتيجية أهمية توافر الموارد اللازمة للتخطيط من حيث المخصصات المالية والأفراد المتخصصين والوقت الذي تخصصه الإدارة العليا والمديرون التنفيذيون للمشاركة في التخطيط بالنسبة لتحقيق الفعالية لنظم التخطيط الإستراتيجي (Kinh, 1983: Ramaunujam etal. 1986 (a.b); Veliyath & shortell, 1993). ويلخص الجدول رقم 1 الخصائص والمحتوى.

متغيرات تقييم فعالية نظام التصميم الاستراتيجي.

يتضمن النموذج المقترح ستة متغيرات فعالية لتقييم فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي. ويمكن تصنيف هذه التغيرات إلى ثلاثة مجموعات من المتغيرات. تتمثل المجموعة الأولى في المتغيرات المرتبطة بتحقيق الأهداف وهي تشمل تحسين الأداء في الأجل القصير, وتحسين الأداء في الأجل الطويل والتنبؤ بالمستقبل, وتجنب أو حل المشكلات. وتشمل المجموعة الثانية متغيرا

واحدا هو درجة إسهام نظام التخطيط الإستراتيجي في التفوق علي المنافسين وهي مجموعة تعكس الأداء النسبي أو المقارن للمنظمة, فقد تحقق المنظمة أهدافها ومع ذلك

جدول(1). خصائص نظام التخطيط الإستراتيجي.

الدراسات السابقة المؤيدة	الوصف	المتغيرات
King(1983)Blasmeier& Brone (1990) Reid (1992) Russell(1997) Stenzel& stenzel (1997) Atinson& McGrindell (1997)	واضحة كمية متفق عليها كاساس للتقييم	متغيرات التعميم 1- خصائص الأهداف
Kukalis (1989) Kohli& jaworski (1990) Narver& slater (1990) David (1997) Kaplan& Norton (1997)	تحديد نقاط الضعف والقوة الاتساق الداخلي ومراعاة إمكانات المنظمة	2-الاهتمام بالجوانب الداخلية
Porter(1980) Mintzberg& McHugh(1985) Miller (1987) Grant (1991) David (1997) Veliyath& Shirtell (1993) Kaplan & Norton (1997)	تحديد الفرص والمخاطر الاهتمام بالعملاء التكيف التنظيمي	3-الاهتمام بالجوانب الخارجية
Simons (1987, 1990) Sim & Teoh (1997)	درة التركيبي علي تحسين الأداء في مقابل التركيز علي كشف الأخطاء	4- فلسفة الرقابة
Rananujam etal (1986, a,b) Simons (1987) Schien (1996) Sim & Teoh (1997)	شمول وتكامل التخطيط علي مستوي وظائف المنظمة	5- مدي شمولية التخطيط
Edhley (1990) Chakravarthy (197) Atknsn &MCGrindell(1997)	إتاحة الفرصة لأعضاء المنظمة لمعرفة ما يجرى والتأثير علي الخطط	6- درجة المشاركة في التخطيط
King (1983) Ramanujam etal (1986,a,b)	درجة الاهتمام بأنشطة ال تخطط	المتغيرات التنظيمية (متغيرات المحتوي) 1- درجة الدعم والتأييد لتخطط
King (1983) Ramanujam etal. (1986, ab)	حجم الموارد المتاحة من مخصصات أفراد والوقت الذي تخصصه الإدارة العليا وكذلك الوقت الذي يخصصه والمديرين التنفيذيين	الموارد المتاحة لتخطط

عينة الدراسة:

استهدفت الدراسة الحصول علي بيانات عن نظم التخطيط الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم وايضا كبيرة الحجم في جمهورية العراق. وترتكز الدراسة علي نظام التخطيط الاستراتيجي علي مستوي المنظمة ككل بالشركات من خلال الزيارات أو من خلال ممثلين عن الشركات في البرنامج التدريبية التي شارك في تنفيذها الباحث وأيضا توزيع إستمارات إستبيان.

حدود الدراسة:

شملت عينة الدراسة منظمات متوسطة أو صغيرة الحجم وايضا منظمات كبيرة الحجم وبالتالي فإن النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تعميمها بحذر علي هذه المنظمات الكبيرة عنها في المنظمات الصغيرة والمتوسطة. استخدمت الدراسة مقاييس إدراكية Perceptual لقياس فعالية نظم التخطيط الاستراتيجي أي أن مستوي الفعالية تحدد بناء علي رؤية وتقييم مفردات العينة. تم قياس متغيرات التصميم والمحتوي وكذلك متغيرات الفعالية في نفس الفترة الزمنية وبالتالي لا يمكن

استنتاج علاقات سببيه Causal relationships. حيث تطلب تلك العلاقات استخدام تصميم للدراسة على فترات متعددة longitudinal study حيث يسمح في تصميم بمرور فترة زمنية بين قياس متغيرات التصميم والمحتوي من ناحية وبين متغيرات الفاعلية حتى يمكن استنتاج السببية.

التحليل الاحصائي ونتائج الدراسة

يتناول هذا الجزء عرض للتحليل ونتائج الدراسة فهو يتضمن الإحصاء الوصفي لخصائص نظام التخطيط الاستراتيجي، ولمعايير تقييم فعالية النظام وتحليل الثبات واختبارات فروض الدراسة تم إجراء التحليل الاحصائي باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS الإحصاء الوصفي ومعاملات الثبات: يوضح الجدول رقم 2 المتوسطات والانحراف المعياري ومعاملات الثبات لمتغيرات التصميم والمتغيرات التنظيمية لنظام التخطيط الاستراتيجي. كما يوضح الجدول رقم 3 نفس المعلومات عن التغيرات تقييم فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي.

جدول 2: المتوسطات، الانحرافات المعيارية، ومعاملات الثبات ومعاملات الارتباط لمتغيرات التصميم والمتغيرات لنظام التخطيط الاستراتيجي.

المتغيرات	المتوسط	الانحراف	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1- أهداف واضحة	3.7	1.1													
2- أهداف كمية	3.2	1.0	.24												
3- الأهداف أساس للرقابة	3.7	1.0	.30	.22											
4- الأهداف أساس التقييم	3.4	1.0	.24	.34	.35										
5- مجمع الأهداف	3.5	0.7	.67	.65	.69	.71	(.65)								
6- الاهتمام بالجوانب الداخلية	3.6	9.	.27	.26	.36	.36	.46	(.78)							
7- الاهتمام بالجوانب الخارجية	3.3	0.9	.26	.49	.32	.36	.52	.34	(.74)						
8- فلسفة الرقابة	3.9	1.1	.23	.31	.36	.26	.42	.31	.35	(.63)					
9- مدي شمالية التخطيط	3.5	0.9	.32	.29	.32	.21	.42	.42	.33	.43	(.68)				
10- درجة المشاركة	3.2	1.3	.26	.22	.30	.28	.39	.40	.35	.34	.38	(.80)			
11- مرونة الخطط	3.7	1.0	.27	.37	.38	.42	.53	.36	.41	.37	.43	.41	(.68)		
12- الدعم للتخطيط	3.3	2.3	.22	.16	12 ^(*)	.21	.26	.22	.22	.16	.43	.17	.13	(.82)	
13- الموارد المتاحة للتخطيط	3.3	0.9	.33	.26	.22	.28	.40	.34	.37	.24	.16	.20	.20	.27	(.72)

(أ) جميع معاملات الارتباط معنوية عند مستوي $P=0.01$ أو أقل ماعدا الإشارة لغير ذلك.

(ب) يعني الارتباط غير معنوي.

(ج) الأرقام بين القوسين هي معاملا الثبات كرونباخ ألفا لمتغيرات التصميم والمتغيرات التنظيمية.

جدول 3: المتوسطات، الانحرافات المعيارية، ومعاملات الثبات ومعاملات الارتباط لمتغيرات تقييم نظام التخطيط الاستراتيجي

المتغيرات	المتوسط	الانحراف	1	2	3	4	5	6
-----------	---------	----------	---	---	---	---	---	---

تحقيق الأهداف							
					1.0	3.1	1-تحسين الأداء في الأجل القصير
				11 ^(*)	1.0	3.6	2-تحسين الأداء في الأجل الطويل
			.22	.14	1.1	3.2	3-التنبؤ بالمستقبل
		(.65)	.22	.26	.23	0.8	4-تجنب أو حل المشكلات
	(.73)	.19	.18	.25	.07-	1.1	الأداء النسبي
							5-التفوق على المنافسين
							الرضا عن النظام
(.76)	.23	.20	.07	.20	.13	0.7	6-درجة الرضا عن النظام

(أ) كل معاملات الارتباط معنوية عند مستوى 0.05.

(ب) ع م يعني الارتباط غير معنوي.

(ج) الأرقام بين القوسين هي معاملات الثبات كرونباخ الفا لمتغيرات تقييم نظام التخطيط الاستراتيجي.

وتتمتع المؤشرات المختلفة لمتغيرات الفعالية بمعاملات ثبات مقبولة حيث تراوحت هذه المعاملات بين 0.65_0.76

إختبارات الفروض

1-اختبار الفرض الأول:

يشير الفرض الأول للدراسة إلي وجود إختلافات معنوية في خصائص نظام التخطيط الإستراتيجي بين نظم التخطيط الفعالة ونظم التخطيط غير الفعالة. وقد اختار الباحث إستخدام أسلوب تحليل التمايز Discriminant analysis لإختيار الإختلافات في خصائص نظام التخطيط الإستراتيجي بين النظم لفعال وغير الفعالة وذلك لأن هذا الأسلوب لا تتأثر نتائجه بوجود معاملات إرتباط معنوية متوسطة الحجم بين متغيرات التصميم ومتغيرات المحتوى بعكس أسلوب تحليل الإنحدار الذي تتأثر نتائجه بذلك (Ramanujam etal. 1986,b) وقد عزز اختيار الباحث لأسلوب تحليل التمايز أن أحد الاهداف الأساسية للدراسة الحالية هو اختيار قدرة النموذج المقترح لنظام التخطيط علي التمييز بين النظم التي تختلف في مستوي فعاليتها , أي أن، التركيز هو علي التمييز وليس التنبؤ. وبطبيعة الحال فإن أسلوب تحليل الإنحدار يعتبر الأسلوب الأمثل في حالة التركيز علي التنبؤ أي في حالة التركيز علي قدرة خصائص نظام التخطيط الإستراتيجي علي التنبؤ بمستويات الفعالية للنظام وفقا لمعايير التقييم المختلفة. وقد تم تحديد مستوي فعالية نظم التخطيط الإستراتيجي بناء علي حساب الوسيط الحسابي Median وأعتبرت المنظمات التي تتفوق متوسطاتها علي الوسيط هي المنظمات الفعالية, وكذلك إعتبرت المنظمات التي تقل متوسطاتها عن الوسيط هي المنظمات غير الفعالة وذلك بالنسبة لكل متغير من متغيرات تقييم فعالية النظام. وقد تم تطبيق نموذج تحليل التمايز ست مرات, مره لكل متغير من متغيرات تقييم الفعالية. وقد شمل كل نموذج الثلاثة عشر متغيرا من متغيرات التصميم ومتغيرات المحتوى (النموذج الأساسي يحتوي علي سبعة متغيرات تصميم ومتغيرين تنظيميين, إلي أن متغير التصميم المرتبط بخصائص الأهداف قد تم تقسيمه إلي أربعة متغيرات وبالتالي بلغ عدد المتغيرات ثلاثة عشر متغير كما هو موضح في جدول رقم (2). وقد أوضحت نتائج تحاليل التمايز أن، دالة التمييز كانت معنوية بالنسبة لأربعة متغيرات تقييم لفعالية نظام التخطيط الاستراتيجي علي النحو التالي:

- 1- دالة التمييز: تحسين الأداء في الأجل القصير كانت قيمة Wilks lambda =0.86 وهي معنوية عند مستوي P=0.0001
- 2- دالة التمييز: تحسين الأداء في الأجل الطويل كانت قيمة Wilks Lambda=0.95 وهي معنوية عند مستوي p=0.047
- 3- دالة التمييز: التنبؤ بالمستقبل كانت قيمة wilks lambda=0.98 وهي غير معنوية P=0.13

- 4- دالة التمييز: تجنب أو حل المشكلات كانت قيمة $\lambda = 0.91$ Wilks وهي معنوية عند مستوي $p=0.001$
- 5- دالة التمييز: التفوق علي المنافسين كانت قيمة $\lambda = 0.98$ Wilks وهي غير معنوية $p=0.16$
- 6- دالة التمييز درجة الرضا عن النظام كانت قيمة $\lambda = 0.97$ wilks وهي معنوية عند مستوي $p=0.008$ ومن ثم فإنه يمكن القول بأن النموذج المقترح نجح في التمييز بين النظم الفعالة وغير الفعالة بالنسبة لأربعة من متغيرات تقييم الفعالية, وهي تحسين الأداء في الأجل القصير , تحسين الأداء في الأجل الطويل, تجنب أو حل المشكلات, ودرجة الرضا عن النظام. بينما فشل النموذج في التمييز بين النظم الفعالة وغير الفعالة بالنسبة لمتغيرات التقييم التنبؤ بالمستقبل , والتفوق علي المنافسين. ويوضح الجدول رقم (4) تفاصيل عن نتائج تحليل التمايز تشمل حجم المجموعات للنظم الفعالة وغير الفعالة (عدد المفردات للمستقصي منهم) وقدرة دالة التمييز علي التصنيف الصحيح للمفردات ومعاملات التمييز النمطية المعنوية لدالة التمييز.

جدول 4

نتائج تحليل التمايز لنظم التخطيط الاستراتيجي الفعالة وغير فعالة باستخدام متغيرات التصميم: تحقيق الأهداف , والأداء النسبي , ودرجة الرضا عن النظام

المعايير	تحقيق الأهداف				
	تحسين الأداء في الأجل القصير	تحسين الأداء في الأجل الطويل	التنبؤ بالمستقبل	تجنب أو حل المشكلات	التفوق علي المنافسين
حجم المجموعات					
مجموعه 1 : النظم غير الفعالة	120	93	125	73	91
مجموعه 2 : النظم الفعالة	87	114	82	134	116
النسبة المئوية للتصنيف الصحيح لدالة التمييز					
مجموعه 1	65.8	64.2	55.6	60.0	56.4
مجموعه 2	66.7	62.6	48.2	62.8	57.0
الكلية	666.2	63.3	52.8	61.8	56.7
المعاملات النمطية لدالة التمييز					
1-أهداف واضحة				.29	
2-أهداف كمية	.47				.77-
3-الأهداف أساس للرقابة		.45			
4-الأهداف أساس للتقييم		.42			
5-مجمع الأهداف	.63				
6-الاهتمام بالجوانب الداخلية			.40		1.0
7-الاهتمام بالجوانب الخارجية	.27-	.61			
8-فلسفة الرقابة	.59-		.55		
9-مدي شمالية التخطيط	.35-		.36		
10-درجة المشاركة	.28				
11 مرونة الخطط	.29	.98			
12-الدعم للتخطيط				.78	
13-الموارد المتاحة للتخطيط	.49	.37		.71	

وتشر مراجعة الجدول رقم 4 إلي أن خصائص تصميم والخصائص التنظيمية لنظام التخطيط الإستراتيجي قادرة علي تحقيق نسبة مئوية للتصنيف الصحيح بين 52.8% _ 66.2% (النسبة المئوية للتصنيف الصحيح_الكلية). ويلاحظ تفوق هذه النسبة للمتغيرات التي تتمتع بدالة تمييز معنوي علي نسب الصدفة والتي تقرب من حوالي 50% حيث بلغت نسبة التصنيف الصحيح الكلية لمعيار تحسين الأداء في الأجل القصير 33.2%, ولمعيار تحسين الأداء في الأجل الطويل

63.3% , ولمعيار تجنب أو حل المشكلات 63.8% , ولمعيار درجة الرضا عن النظام 58.1% . كما يوضح الجدول معاملات التمييز النمطية المعنوية لدالة التميز لكل معيار من معايير تقييم فعالية النظام. حيث توضح النتائج أن هناك ثمانية متغيرات معنوية في دالة التمييز الخاصة بتحسين الأداء في الاجل الطويل وخمسة متغيرات معنوية في دالة التمييز الخاصة بتجنب أو حل المشكلات ومتغير واحد في دالة التمييز الخاص بدرجة الرضا عن النظام. وتشير هذه النتائج في مجملها إلى الصحة الجزئية للفرض الأول للدراسة حيث نجحت خصائص نظام التخطيط الاستراتيجي في التمييز بنجاح بين نظم التخطيط الفعالية وغير الفعالية (دالة التمييز معنوية , والنسبة الكلية للتصنيف الصحيح أعلى من مستوي نسبة الصدفة) بالنسبة لأربعة من ستة متغيرات فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي.

2- اختبار الفرض الثاني:

يشير الفرض الثاني للدراسة إلى إختلاف في الأهمية النسبية لخصائص نظام التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لكل متغير من متغيرات تقييم فعالية التخطيط الاستراتيجي. توضح النتائج في جدول رقم 4 أن معاملات التمييز النمطية المعنوية لدالة التميز تختلف باختلاف معيار التقييم. حيث كانت معاملات التمييز النمطية المعنوية لدالة التمييز تختلف باختلاف معيار التقييم. حيث كانت معاملات التمييز النمطية المعنوية بالنسبة لمعيار تحسين الأداء في الأجل القصير هي : أهداف كمية معاملات التمييز. ومجمع الأهداف, والإهتمام بالجوانب الخارجية , وفلسفة الرقابة, ومدى شمولية التخطيط, ودرجة المشاركة, ومرونة الخطط والموارد المتاحة للتخطيط بينما كانت نفس المعاملات بالنسبة لمعيار تحسين الأداء في الأجل الطويل هي الأهداف أساس للرقابة, والأهداف أساسي للتقييم والإهتمام بالجوانب الخارجية, ومرونة الخطط, والموارد المتاحة للتخطيط, وكانت المعاملات بالنسبة لمعيار تجنب أو حل المشكلات هي : أهداف واضحة والاهتمام بالجوانب الداخلية وفلسفة الرقابة ومدى شمولية التخطيط والموارد المتاحة للتخطيط بينما كانت المعاملات لمعيار درجة الرضا عن النظام هي الاهتمام بالجوانب الداخلية فقط كانت هناك أيضا معاملات معنوية بالنسبة لمعايير التنبؤ بالمستقبل والتفوق على المنافسين ولكن لم يتم التعليق عليها لان دالة التمييز لكل منهما لم تكن معنوية.

ويوضح الجدول رقم (5) الأهمية النسبية لكل متغير من متغيرات التصميم والمتغيرات التنظيمية (ثلاثة عشر متغيراً) بالنسبة لكل معيار من معايير تقييم فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي. وقد تم تحديد ترتيب هذه المتغيرات وفقاً لمعاملات الارتباط بين كل متغير من متغيرات التصميم ومن المتغيرات التنظيمية وبين دالة التمييز. وتشير مراجعة النتائج في جدول رقم 5 إلى إختلافات واضحة في الأهمية النسبية لمتغيرات التصميم والمتغيرات التنظيمية بالنسبة لكل متغير من متغيرات التقييم ويمكن تلخيص هذه الاختلافات على النحو التالي:

- 1- بالنسبة لمعيار تحسين الأداء في الأجل القصير كانت أهم أربعة متغيرات تميز النظم الفعالة عن النظم غير الفعالة هي مجمع الأهداف. وأهداف كمية والموارد المتاحة للتخطيط, والأهداف أساس للتقييم.
- 2- بالنسبة لمعيار تحسين الأداء في الأجل لطويل كانت أهم أربعة متغيرات تميز النظم الفعالة عن النظم غير فعالة للتخطيط هي مرونة الخطط, والاهتمام بالجوانب الخارجية , والأهداف أساس للرقابة , ومجمع الأهداف.
- 3- بالنسبة لمعيار تجنب أو حل المشكلات كانت أهم أربعة متغيرات تميز النظم الفعالة عن النظم غير الفعالة للتخطيط هي الموارد المتاحة للتخطيط , وفلسفة الرقابة والاهتمام بالجوانب الداخلية والاهتمام بالجوانب الخارجية.

وتجنب أو حل المشكلات. وترتبط المجموعة الثانية بالأداء النسبي المقارن وشملت متغير واحد هو إسهام نظام التخطيط في التفوق علي المنافسين. وترتبط المجموعة الثالثة بدرجة الرضا عن النظام وشملت متغير واحد هو درجة الرضا عن النظام وتمتع كل من هذه التغيرات بتأييد من العديد من الدراسات في مجال الاستراتيجية.

وتشير نتائج إختبارات فروض الدراسة إلي الصحة الجزئية للفرض الأول , حيث نجحت خصائص نظام التخطيط الإستراتيجي (متغيرات التصميم والمتغيرات التنظيمية أو متغيرات المحتوى) في التمييز بين نظم التخطيط الفعالة وغير الفعالة بالنسبة لأربعة من ستة معايير تقييم الفعالية التي تم دراستها. حيث نجح النموذج المقترح في التمييز بين النظم من معايير فعاليتها في تحسين الأداء في الأجل القصير , وتحسين الأداء في الأجل الطويل , وتجنب أو حل المشكلات , ودرجة الرضا عن النظام. كما تشير النتائج إلي صحة الفرض الثاني حيث إختلفت الأهمية النسبية لخصائص نظام التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لكل معيار من معايير التقييم. فعلي سبيل المثال بالنسبة لمعيار تحسين الاداء في الأجل الطويل فكان أهم متغيرين هما مرونة الخطط للرقابة والإهتمام بالجوانب الخارجية. أما بالنسبة لمعيار تجنب أو حل المشكلات فكان أهم متغيرين هما الموارد المتاحة للتخطيط وفلسفة الرقابة وبالنسبة لمعيار درجة الرضا عن النظام كان أهم متغيرين هما الاهتمام بالجوانب الداخلية , ومجمع الاهداف (جدول رقم5)

وتبني الدراسة المدخل الذي اقترحه العديد من العلماء في مجال الإستراتيجية والذي يدعو إلي إستخدام متغيرات لقياس كل من خصائص نظام التخطيط وكذلك معايير التقييم. ويمثل هذا المدخل أساس قوي للوصول إلي نموذج جيد لنظام التخطيط , حيث يمكن بناء نموذج المتغيرات (Vankatraman & Grant, 1986) حيث يمكن الوصول إلي إطار عام للنموذج يصلح لإجراءات الدراسات المقارنة ويصلح لإعداد برامج لتطوير نظم التخطيط الاستراتيجية.

ومن الدلالات العملية لهذه الدراسة أن المنظمات يجب أن تعتمد علي خصائص مختلفة لنظام التخطيط لتحقيق كل معيار من معايير الفعالية. ومن ثم فإن كل منظمة يجب أن تهتم بخصائص معينة لنظام التخطيط الإستراتيجي وفقا للمعايير التي سوف تستخدمها لقياس فعالية النظام حيث لا يمكن تحقيق الفعالية بالنسبة لكل المعايير باستخدام نفس الخصائص.

وعلي الرغم من نجاح النموذج المقترح في التمييز بين نظم التخطيط الفعالية وغير الفعالة وفقا لأربعة معايير مختلفة لفعالية إلا ان الدراسة (النموذج) تعاني من عدد من المحدوديات. ومن هذه المحدوديات أن النموذج لم يتضمن عددا من التغيرات الهامة في محتوى التنظيمي مثل حجم المنظمة , هيكل المنظمة , خصائص سوق المنظمة وكلها متغيرات لها أهمية بالنسبة لفعالية نظم التخطيط (Kukalis, 1991). كما لم يتضمن النموذج أي متغيرات تعكس الظروف الخاصة والطارئة التي قد تواجهها المنظمات. وعلي الرغم من أن معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة بلغت مستويات مقبولة , إلي ان أحد محدوديات الدراسة الإعتماد علي بيانات إدراكية لقياس فعالية لنظم التخطيط. كما أن عينة الدراسة تعتبر محدودة حيث شملت 38 منظمة فقط , وبالتالي لايمكن تعميم النتائج علي المنظمات الكبيرة الحجم.

وكان من الممكن إثراء الدراسة لو تمكن الباحث من الحصول علي بيانات عن المنظمات ونظم التخطيط في عينة الدراسة والمرتبطة بحجم الأعمال , ومستوي الأرباح والعائد علي الإستثمار وكذلك درجة خبرة المنظمة التخطيط.حيث لو تمكن الباحث من الحصول علي هذه المعلومات فإنه كان من الممكن إستخدام معايير موضوعية لتقييم فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي.

ويمكن أن تشمل الدراسات المستقبلية المجالات التالية:

1- تطوير النموذج المقترح بإضافة متغيرات جديدة ذات مثل أهمية مثل ما أشرنا إليه من قبل مثل حجم المنظمة , الهيكل التنظيمي وطبيعة سوق المنظمة.

- 2- إجراء دراسات مقارنة بين نظم التخطيط في المنظمات العامة والخاصة لاستطلاع الاختلافات بين خصائص هذه النظم ومحاولة تفسير هذه الاختلافات في ضوء المعارف المتاحة عن الاختلافات بين هذه المنظمات.
- 3- إجراء دراسات مقارنة بين نظم التخطيط في المنظمات التي تطبق استراتيجيات مختلفة لاستطلاع الاختلافات بين هذه النظم نتيجة لاستخدام هذه الاستراتيجية. استخدام مقاييس موضوعية لقياس فعالية نظم التخطيط والتي تشمل تطور المبيعات والأرباح والعائد علي الاستثمار والعائد علي حقوق الملكية (Shortell & Zajac.1990)
- 4- استخدام مقاييس ابتكارية لقياس فعالية النظم وفي هذا الصدد نشير إلي إسهام نظام التخطيط في تحقيق التنمية الادارية وكذلك اسهامها في تحقيق العائد علي الادارة (S iomons & Davila1998 Return On Management (Rom).
- 5- إجراء دراسات مصممة علي أساس عدة فترات زمنية Longitudinal وذلك للوصول إلي علاقات سببية بين خصائص نظام التخطيط الاستراتيجي وبين معايير الفعالية للنظام.

المراجع

- Almani, Amin Mohammadi and Esfaghansary, Majid Ghanbarinejad (2011)**, "Strategic Planning: A Tool for Managing Organizations in Competitive Environments", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9): 139-149.
- Atkinson, Anthony & McGrindell James Q.** 1997. Strategic performance , measurement in government. *CMA- The Management I Accounting Magazine* 71(3).
- Atkinson, Anthony & Waterhouse John H.** 1997. A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*. 38(3).
- Azordegan, S.M. (1997)**. Leadership and strategic planning. *Business Research Yearbook*. International Academy of Business Disciplines, Volume V:881-885.
- Boar, Bernard H.** 1997. The role of commitment in information technology strategy. *Journal of Strategic Performance Measurement*. 1(6).
- Bogan, Christopher & Borne Brian J.** 1995. 1900's corporate planning J styles. *Business Research Yearbook*. International Academy of Business Disciplines Volume. II: 839-841.
- Bogan, Christopher E. & English Michael J.** 1994. *Benchmarking for best practices: Winning through innovative adaptation* New York : McGraw-Hill.
- Chakravarthy, Bala.** 1997. A new strategy framework for coping with turbulence. *Sloan Management Review*. 38(2).
- Courtney, Hugh, Kirkland Jane & Viguerie Patrick,** 1997. Strategy under-uncertainty. *Harvard Business Review*. 75(6).

- Daly, N.R., 1991.** Planning for action. Association Management. 10(3).
- David Fred R. 1997.** Concepts of strategic management (5th York: Prentice-Hall International.
- Edgley. B. 1992.** Strategic planning. Association Management. 11(2).
- Fredrickson, J.W. & Mitcheli, T.R. 1984.** Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry WITH an unstable environment. Academy of management journal. 27.
- Fredrickson, J.W. 1984.** The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observation, future direction. Of Management Journal. 27.
- Grant, R.M. 1991:** Contemporary Strategic analysis Oxford: Black well. **Grinter. P.M., Rucks, A.C. & Duacan W.J. 1989.** Characteristics of strategic planning in selected service industries and planner satisfaction with the process. MIR. 29(2).
- Grinyer, P.H., Al-Bazzaz, S. & Yasai –Ardekani, M. 1986.** Towards a contingency Theory of corporate planning : Findings in 48 U.K. Companies. Strategic Management.
- Herold, D.M. 1972.** Long-Range planning and organizational performance : A cross-valuation study. Academy of Management Journal. 14.
- Higgins, J.M. 1991. The Management challenge. New York : Macmillan.
- Hill, Charles W.L. and Jones, Gareth R. (2009),** “Strategic Management: An Integrated Approach”, South-Western College Pub, 9 edition
- Hitt, Michael A., Tyier Bevely B., Hardee Camilla & Park Daewoo. 1995. Understanding strategic intent in the global marketplace. The Academy of Management Executive IX(2).
- Huber, George. 1991.** Organizational Learning : The contributing processes and the literature. Organizational Science, 2(1).
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1996,** Linking the balance scorecard to strategy. California Management Review. 'H 53(1). **Kaplan. Robert S. & Norton, David P. 1997.** Using the balance I Scorecard as a strategic Management System. Harvard Business Review. 74(1).
- King, William R 1983. Evaluating strategic planning systems.. Strategic Management Journal. 4.
- Kolili, A.K. & Jaworski, B.J. 1990.** Market orientation: The research propositions and managerial implications. Journal of Marketing. 54
- Kukalis, Sal, 1991:** Determinants of strategic planning systems in 100 organizations : A contingency approach. Journal of Management Studies. 28(2).

- Kukalis, Sal. 1989.** The relationship among firm characteristics and design of strategic planning systems in large organizations. Journal of Management. 15(4).
- Lorange, P. 1980.** Corporate planning : An executive view point. Englewood Cliffs ; Prentice Hall.
- Mahmood Nooraie, 2012.** Factors in Fluencing Strategic Decision-Making Journal of Academic Research in Business and Social sciences. Vol.2.No.7
- McNamara, Carlton P. 1997.** Organizational excellence. Business Economic Review. 43.
- Miller, D. & Friesen, P.H. 1982.** Innovation in conservative & • entrepreneurial firms. Strategic Management Journal. 3.
- Miller, D. 1987.** The structural and environmental correlates of business, strategy. Strategic Management Journal. 8.
- Mintzberg H, & McHugh, A. 1985.** Strategy formulation in an adhocracy. Administrative Science Quarterly. 30.
- Mintzberg, Henry & Quinn, James Brian. 1996. The strategy process : Concepts, context and cases. Upper Saddle River; Prentice Hall.
- Nadler, Gerald & Hibino, Shozo, 1990.** Breakthrough Thinking : Why we must change the way we solve problems, and seven principles to achieve this. Rocklin, CA: Pima Publishing.
- narver, J.C. & Slater, S.F. 1990.** The effect of market orientation on business profitability. Journal of Marketing. 54.
- Nevis, Edwin C., DiBella Anthony J. & Gould Janet M. 1997. Understanding Organization as Learning Systems. MIT publication.
- Nooraie, Mahmood (2012),** “Factors Influencing Strategic Decision-Making Processes”, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No. 7
- O'Brien, William F. 1997.** Action-Oriented Strategic Planning: Design planning for dynamic Times. Journal of Strategic Performance measurement, 1(3).
- Oktemgil , Mehmet & Greenly Gordon, 1997.** Consequences of high and low adaptive capability in UK Companies. European Journal of Marketing. 31 (7).
- oranee, P. & Vancil, R. 1977.** Strategic planning systems. N.J. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- Pearce, John A. and Robinson, Richard B. (2005),** “Strategic Management”, McGraw-Hill International Edition

- Pfeiffer, J. William & Goodstein, Leonard D. & Nolan, Timothy M. 1994.** Understanding applied strategic planning A manager's guide.--San Diego, California University Associates, Inc.
- Poner, M.E. 1980.** Competitive strategy. N.Y.: Free Press.
- Purser, Ronald E. & Cabana Steven, 1997. Involve employees in every level of strategic planning. Quality Progress. 30(2),
- Ramanujam, V. Venkatraman, N.& Camillus John C. 1986.** Multi-objective assessment of effectiveness of strategic planning: A discriminant analysis approach. Academy of Management Journal. 29(2)(b).
- Ramanujam, V., Venkatraman N. & Camillas J.C. 1986.** "Objectives -Based" evaluation of strategic planning systems. OMEGA International Journal of Management Science, 14(4) (a) "
- Reid, Leigh,1992.Continuous improvement through process,. management: It's not enough to tell your employees to work harder and smarter, you have to show them how to improve. Management Accounting. 74(3).
- Rodney Oudan, 2012** Marketorienen Taion- trans Forming Trade and Firm Performance 13(1)
- Russel, John C. 1997.** Driving change through performance measurement. Strategy & Leadership. 25(2).
- Scharf, A. 1991.** Secrets of strategic planning : Responding to the opportunities of tomorrow. Industrial Management. 10(1).
- Schein, Edgar H. 1996. Three cultures of management: The key to organizational learning. Sloan Management Review. 38(1).
- Shortell, S.M. & Zajac, EJ. 1990.** Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types ; A comprehensive assessment of reliability and validity. Academy of Management Journal. 33(4).
- Shrivastava, Paul & Grant John H. 1985.** Empirically derived models of strategic - decision making processes. Strategic Manapement Journal. 6.
- Sim,A.B & Teoh Hai Yap. 1997.** Correlates of environmental and control system measures and business strategy : Some Australian evidence. International Journal of Management 14(2).
- Simons , R.1990. The role of management control systems in creating competitive advantage : New perspectives. Accounting, Organizations & Society. 15 (1,2).
- Simons, R. 1987.** Accounting control systems and business strategy : An empirical analysis. Accounting, Organizations & Society. 12(4).
- Simons, Robert & Davila, Antonio, 1998.** How high is your return on management. Harvard Business Review. 76(1).

Stenzel , Catherine & Stenzel Joe. 1997. Re-visioning the organization :Silence and Song of her majesty. Journal of Strategic Performance Measurement. 1(6).

TapinosE., et-al.2008 Does The Balancel scorecard make difference to the strategy development process.

Vasilescu, Cesar (2011), “Effective Strategic Decision Making”, Senior lecturer, PhD, The Regional Department of Defense Resources Management Studies, Brasov, Romania, Journal of Defense Resources Management No. 1(2).

Veliyath, Rajaram & Shotell, Stephen M. 1993.Strategic Orientation, Strategic Planning System Characteristics andPerformance. Journal of Management Studies. 30(3).

Venkatraman, N. & Grant, Johntt. 1986. Construct measurement in Organizational Strategy research: A critique and proposal. Academy of Management Review. 11(1).

Wijewardena, H., De Zoysa, A., Fonseka, T., and Perera, B., (2004). “The impact of planning and control sophistication on performance of small and medium-sized enterprises: Evidence from Sr Lanka” Journal of Small Business Management, 42(2): 209- 217.
