

الفصل الرابع عشر

Strategic Planner

أشتمل هذا الفصل على:

-  Role of Strategic Planners.
-  Why use a Strategic Planning Facilitator?
-  PEST Analysis
-  SWOT Analysis.
-  Application the SWOT Model on Helwan University - Egypt.

الفصل الرابع عشر

Strategic Planner

Strategic Planner

The strategic planner's role consists of helping the organization to gather, analyze, and organize information. They track industry and competitive trends, develop forecasting models and scenario analysis, examine strategic performance, spot emerging market opportunities, identify business threats, look for novel strategic solutions, and develop creative action plans. Strategic planners usually serve in a support or staff role. Various jobs in this function include: product development, product managers, change agent, transformation agent, vice president of corporate planning.

ROLE OF STRATEGIC PLANNERS

- COLLECT INFORMATION needed by strategy managers.
- Conduct BACKGROUND ANAL YSES as needed.
- Establish & administer an annual strategy review cycle.
- COORDINATE review & approval process of strategic plans.
- ASSIST all managers to focus on strategic issues.

Warning

Planners should NOT make strategic decisions or do strategic thinking for line managers.

WHY PLANNERS SHOULD NOT BE STRATEGY MAKERS

- Planners know less about situation, placing them in weaker position than line managers to devise workable action plan.
- Separates responsibility & accountability for strategy-making from implementing.

A. MAJOR PLAN!

- Allows managers to toss decision to planners & avoid doing own strategic thinking .
- Implementers have no "buy in" to strategy.

Strategic Manager

Strategic managers have lead roles in the strategy planning and strategy implementation activities of an organization. They are usually found in higher levels of management where they have greater authority and can make strategic decisions for the firm. The CEO is the most visible and critical strategic manager. Any manager who has responsibility for a unit or division, responsibility for profit and loss outcomes, and direct authority over a major piece of the business is a strategic manager. Jobs include: vice president,

director, general manager, division head, CEO, member of the board of directors.

Management Consultant

Consultants are analysts and advisors of business. They are problem solvers, they bridge gaps in expertise for companies, and they are brought in for independent expertise and opinions. Jobs include: analyst, researcher, junior consultant, junior associate, associate, team leader, senior consultant, consulting manager, junior partner, senior partner.

Strategic Cost Analyst

A strategic cost analyst determines the costs of business activities within organizations. Will use tools like activity-based costing and break-even analysis to determine the true opportunity cost of resources devoted to various corporate activities. Plays an important role in determining which business units to retain and grow. Involved in the budgeting process. People in this position often find their job difficult to describe to outsiders, but it's essential. If your company know how much you're spending on what, you won't be around for long.

Transformation Agent

Companies like Cigna are increasingly looking to become more flexible and implement needed change. Bring in the transformation officer whose job is to work closely with teams of people who control change in the firm. Your

job is to help create the incentives and understanding required to grow and change. An emerging job area. Calls for a dynamic, humanistic person with a cool background.

Required Skills in Strategic Planning

Different skills are required by strategic planners, managers, and consultants depending upon the role they are asked to play in an organization. Strategic planners are internal advisors while strategic consultants are external advisors. As advisors their roles are fairly unique relative to other managerial career. Strategic managers have more authority to make and execute strategic decisions.

Strategic Planner

Must be comfortable with numbers, but not obsessed with them, creative, good synthesis and integration skills, excellent communication skills, excellent political savvy, able to dialogue with people from all ranks in the organization.

Strategic Manager

Excellent leadership skills, ability to see the big picture, a visionary, ability to see how the parts relate to each other and the big picture, ability to sell the vision.

Strategic Consultant

Positive self-image, excellent communication skills--especially presentation

skills, ability to work in teams, strong professional interests, independent, and self-motivated, enjoy variety and new challenges, ability to stick with a problem until it is solved, good analysis skills, strong computer skills, willingness to travel and humility.

Comments

Daily Variety

Over half of the work in a strategy position is with people either in the form of internal or external clients, teams, and customers. The rest of the time you may be conducting market or competitor research, analyzing data, and building financial models. If you are one of those folks that enjoys variety this is the field for you.

Puzzling Work

You need to demonstrate dedication and you especially need to be willing to solve the puzzle in a timely manner. Businesses frequently have serious issues that must be faced in a timely manner in order to compete. Therefore, you have to be able to do what ever it takes by real deadlines in order to help managers do their jobs.

Core Required Skills	
Ability to Synthesize	Very high
Analytical Skills	Exceptional
Computer Skills	High
Decisive	High
Interpersonal Skills	Exceptional
Listening Skills	Very High
Persuasiveness	Very High
Problem Solving Skills	High
Research Skills	High
Team Skills	Very High
Verbal Skills	Very High
Written Skills	High

See the Big Picture

One of the most important skills or abilities needed in a strategic function is to see how decisions and choices affect the long-term viability and the overall effectiveness of the organization. You need to understand the big picture and vision. If you cannot do this you will not be successful in this job.

Let Others Take the Bow

Because both strategic planners and strategic consultants serve as advisors in a support role, they usually do not have decision authority either to make or execute strategic choices. Thus these folks require some humility and must be willing to slip into the background. They need to be able to let others take credit for their ideas in order to see them embraced and executed.

If you are seen as a threat by the manager that you are helping you will not be effective in your role.

Are You a Renaissance Person?

Not only do people in a strategic role need to see the big picture, they must understand the world from multiple functional perspectives. In order to solve strategic problems and effectively pursue strategic opportunities you must understand how each function contributes to the grand plan. Be multi functional.

Is This Your Persuasion?

Strategic staffers and strategic consultants must spend time convincing strategic managers and other managers in the organization to adopt their ideas. They do not have decision authority to execute their ideas, so they must be able to sell their ideas to others in the organization who can implement those ideas.

Listen Carefully ...

While strategic planners, managers, and consultants sell solutions they must also be able to get to the root problem. Their solutions will only be as good as their understanding of the underlying causes of the problem. Their research efforts will not be complete if they just rely on financial and annual reports. They need to be able to listen to what clients, employees in the firm, and customers are telling them. Soft information will be as important if not more important than hard information.

STRATEGIC ROLES OF A BOARD OF DIRECTORS

- See that five strategic management tasks are performed adequately.
- Review important strategic moves & officially approve strategic plans.
- Ensure strategic proposals are adequately analyzed & superior to alternatives.
- Evaluate caliber of top management's strategy - making & implementing skills.

Why use a Strategic Planning Facilitator?

Experience shows that planning sessions run by team members often become expanded staff meetings, rehashing old positions and leaning toward the strongest members views.

An outside facilitator for Strategic Planning maintains a climate of openness

and participation - minimizing personally and departmental differences and encouraging opinions that differ from the leader's.

PEST ANALYSIS:

<p>POLITICAL</p> <ul style="list-style-type: none">● Political Parties, alignments. Trade blocks.● Legislation.● Relationships between government and the organisation.● Government ownership.	<p>ENVIRONMENTAL</p> <ul style="list-style-type: none">● Consumer expenditure● Interest rates● Unemployment● Investment● Energy Costs
<p>SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none">● Change in lifestyle● Shifts in values and culture● Demographic changes● Distribution of income● Attitude to work and leisure	<p>TECHNOLOGICAL</p> <ul style="list-style-type: none">● Government investment policy● New patents and products● Speed of change● New technology● Level of expenditure on research and development by organisation's rivals

Once a risk has been identified, there are four ways of managing it:

- Accept it - deal with it when it happens
- Avoid it - adjust the plan, change it, or leave some parts out
- Monitor it - prepare a contingency plan just in case and be ready to put it into operation
- Transfer it - insure against the risk

The final stage in the risk management process is to determine which of the four ways of managing risk will be applied to each one in turn.

SWOT Analysis:

Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) .

SWOT analysis is a tool for auditing an organization and its environment. It is the first stage of planning and helps marketers to focus on key issues. SWOT stands for strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Strengths and weaknesses are internal factors. Opportunities and threats are external factors.

In SWOT, strengths and weaknesses are internal factors. For example: **A strength could be:**

- Your specialist marketing expertise.
- A new, innovative product or service.
- Location of your business.
- Quality processes and procedures.

- Any other aspect of your business that adds value to your product or service.

A weakness could be:

- Lack of marketing expertise.
- Undifferentiated products or services (i.e. in relation to your competitors).
- Location of your business.
- Poor quality goods or services.
- Damaged reputation.

In SWOT, opportunities and threats are external factors. For example:

An opportunity could be:

- A developing market such as the Internet.
- Mergers, joint ventures or strategic alliances.
- Moving into new market segments that offer improved profits.
- A new international market.
- A market vacated by an ineffective competitor .

A threat could be:

- A new competitor in your home market.
- Price wars with competitors.
- A competitor has a new, innovative product or service.
- Competitors have superior access to channels of distribution.
- Taxation is introduced on your product or service.

Ref.: www.marketingteacher.com/lessons/lessonswot.htm

The SWOT Matrix Model

Positive	Internal		Negative or potential to be negative
	Strengths	Weaknesses	
	Opportunities	Threats	
	External		

An Alternative Matrix:

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	Offensive- make the most of these	Defensive - watch competition closely
Threats	Adjust - restore strengths	Survive - turn around

Translate The SWOT Model Into Tasks for the Project Plane:

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	[How Do I Use These Strengths To Take Advantage Of These Opportunities?]	[How do I overcome the weaknesses that prevent me taking advantage of these opportunities?]
Threats	[how do I use these strengths to reduce the likelihood and impact of these threats?]	[how do I address the weaknesses that will make these threats a reality?]

Ref.: <http://www.jiscinfonet.ac.uk/infokits/analytical-tools/pestle-SWOT>

What makes a SWOT analysis work?

Due to the collaborative nature of this tool, your working group will need certain qualities to succeed:

- trust - the questions that Swot will bring up, particularly in the weaknesses and Threats categories may be uncomfortable. Your group must be at a point in its irking relationship where weaknesses and potential threats can be faced openly id objectively.
- Ability and willingness to implement change.
- Diversity - the team conducting the SWOT analysis should be representative of your entire planning team.
- Time - taking time to do a thorough SWOT assessment will help your group move Forward in developing a workable plan.

Steps / process:

- Establish that your coalition has the necessary components to successfully.
- Conduct a SWOT analysis (above).
- Assemble the group that will conduct the SWOT.
- Set up meeting times (if the SWOT is not going to be completed in one 'sitting').
- Distribute/ complete the tool individually.
- In the group meeting, combine individual answers. Collaborate on each category. Complete the analysis.

- Discuss how to use the information gathered from the swot to inform your next steps.

SWOT analysis can be very subjective. Do not rely on SWOT too much. Two people rarely come-up with the same final version of SWOT. TOWS analysis is extremely similar. It simply looks at the negative factors first in order to turn them into positive factors. So use SWOT as guide and not a prescription. Simple rules for successful SWOT analysis .

- Be realistic about the strengths and weaknesses of your organization when conducting SWOT analysis.
- SWOT analysis should distinguish between where your organization is today, and where it could be in the future.
- SWOT should always be specific. Avoid grey areas.
- Always apply SWOT in relation to your competition Le. better than or worse than your competition.
- Keep your SWOT short and simple. Avoid complexity and over analysis.
- SWOT is subjective.

Application the SWOT Model on Helwan University-Egypt:

Opportunities:

- Industrial Environment surrounding the University.
- Diversity of Specializations and Majors.
- Community Development.

- National Projects
- Collaboration with other universities (National & International)
- New Quality Academic Programs.
- Satisfy house hold , bus , communication needs.

Strengths:

- University leaderships & staff supporting the developing enhancement processes.
- Presence of specialized faculties as art, music, etc.
- Presence of high percent of qualified staff.
- Presence of high percent of international publications.
- Good landscape.
- Projects with international, regional and national association.
- Protocols with other universities.
- Special units (52) for community services.
- Presence of digital library.
- Applying technology in education as e-learning & e-courses.
- Good university resources as sports costs, music halls, financial support for students,
- Suitable and cheap transportation to the university campus.
- University Awards for all researches that published at international journals.
- Awards for distinguished students.

- Student's host at the university campus.
- Post-graduated agreement with international universities for PHD and post-doctors.
- Research- production- consultancy- units.

Weaknesses:

We need to improve the following:

Human & system:

- Salaries.
- Training.
- Researches.
- Commitment.
- Communication.
- Weak background of students.
- Goals are not clear.
- Evaluation system.
- Inadequate staff: students ratio.

Location & infrastructure:

- Internal transportation.
- Scattered faculties (colleges),
- Communication network.
- Inadequate classrooms

Funding:

- Lack of resources.
- The- system selecting (hiring)the leaders within the university.
- The relationship with the labor market.
- The rules of recruitments(employee & staff).
- Equality (providing equal).

Threats:

- External competition & Quality of students.
- Lack or Decrease of Governmental support.
- Losing qualified staff members.
- Community supports.
- Number of students.
- Environmental Aspects.
- Changing of Governmental Educational policies.
- External support / funding vs. research work.
- Accreditation.
- Opposing change.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر. 

ثانياً: المراجع العربية. 

ثالثاً: المراجع الأجنبية. 

رابعاً: بعض مواقع الإنترنت. 

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

- 1- القرآن الكريم.
- 2- الأحاديث النبوية الشريفة.

ثانياً: المراجع العربية:

- 1- أحمد سيد مصطفى: « التخطيط الإستراتيجي لمكافحة الإرهاب»، مجلة الفكر الشرطي، القيادة العامة لشرطة الشارقة، المجلد 8، العدد 2، الشارقة: يوليو 1999.
- 2- أحمد سيد مصطفى: المدير وتحديات العولمة إدارة جديدة لعالم جديد (القاهرة: دار النهضة العربية: 2000).
- 3- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: المؤلف، 2004).
- 4- أحمد سيد مصطفى: المدير ومهاراته السلوكية (القاهرة: المؤلف، 2005).
- 5- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي (القاهرة: المؤلف، 2005).
- 6- أحمد كمال أحمد: التخطيط الاجتماعي (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1974).
- 7- أسامة محمد علما: «نحو مدخل متكامل للإدارة والتخطيط الإستراتيجي»، مجلة الإدارة، المجلد 33، العددان 3، 4، القاهرة: يناير وإبريل 2001.

- 8- الخبراء العرب للهندسة والإدارة: البرنامج التدريبي إدارة التميز (القاهرة: Team؛ 2007).
- 9- امديست: البرنامج التدريبي التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (الجيزة: AMIDEAST، 2002).
- 10- برنارد تايلور الثالث: مقدمة في علم الإدارة، تعريب سرور علي إبراهيم، مراجعة محمد يحيى عبدالرحمن (الرياض: دار المريخ، 2007).
- 11- بميك: البرنامج التدريبي الأداء المتميز (الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007).
- 12- بميك: البرنامج التدريبي التخطيط الإستراتيجي (الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2008).
- 13- بميك: البرنامج التدريبي الإدارة الإستراتيجية (الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2008).
- 14- بيتر ج. ريد: القيادة المتميزة، ترجمة علا أحمد إصلاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005).
- 15- بيتر ف. دراكر: الإدارة، ترجمة محمد عبدالكريم، مراجعة نادية الهادي (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995).
- 16- بيتر ف. دراكر: الإدارة للمستقبل، ترجمة صليب بطرس (القاهرة: الدارة الدولية للنشر والتوزيع، 1995).
- 17- بيتر ف. دراكر: تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ترجمة إبراهيم بن علي الملحم، مراجعة مساعد بن عبدالله الفريان (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2005).

- 18- توتاليتي: البرنامج التدريبي مهارات التخطيط (القاهرة: توتاليتي للتدريب والاستشارات، 2002).
- 19- توم بيترز: ثورة في عالم الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، مراجعة صليب بطرس (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995).
- 20- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبدالمعال (الرياض: دار المريخ للنشر: 2003)
- 21- جفري فيفر: الموارد البشرية كقوة تنافسية، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع، خلاصات، السنة 3، العدد 12، القاهرة: يونية 1995.
- 22- جون سي ماكس ويل: لليوم أهميته (الرياض: مكتبة جرير، 2006).
- 23- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل علي بسيوني (الرياض: دار المريخ للنشر، 1425هـ).
- 24- جيمس هينجر: 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية ترجمة مركز الخبرات المهنية للإدارة (الجيزة: بميك، 2001).
- 25- حسن محمد خير الدين وآخرون: العلوم السلوكية (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2000).
- 26- حسين شرارة: البرنامج التدريبي مهارات التخطيط (القاهرة: توتاليتي للتدريب والاستشارات، 2002).
- 27- خالد قدرى: البرنامج التدريبي التخطيط الإستراتيجي (القاهرة: الأكاديمية المصرية الألمانية، 2008).
- 28- روبرت كيل: كيف تصبح نجماً لامعاً في العمل؟ الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»، خلاصات، السنة 6، العدد 15، القاهرة: أغسطس 1998.

- 29- ريتشارد جيرسون: كيف تقيس رضا العملاء، ترجمة خالد العامري (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2003).
- 30- سامية فتحي عفيفي ويسرية فراج محمد: الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة (القاهرة: حورس للطباعة والنشر، 2000).
- 31- سعد غالب التكريتي: نظم مساندة القرارات (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2004).
- 32- سلسلة الإدارة المثلى: أساليب التوجيه المثلى (بيروت: مكتبة لبنان، 2001).
- 33- سلسلة الإدارة المثلى: الحفز لأداء أمثل (بيروت: مكتبة لبنان، 2001).
- 34- سوزان أ. ويلان: كيفية بناء فرق عمل فعالة، ترجمة عبد الحكم الخزامي (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002).
- 35- سوزان سلفر: النظام كأفضل ما يكون، الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»، خلاصات، السنة 4، العدد 12، القاهرة: يونيو 1996.
- 36- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة: 1999).
- 37- طارق السويدان: منهجية التغيير في المنظمات (الرياض: مؤسسة قرطبة للإنتاج الفني: 2001).
- 38- طلعت مصطفى السروجي وآخرون: التخطيط الاجتماعي (القاهرة: مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان، 2007).
- 39- عادل محمد زايد: «نماذج تميز الأداء، مدخل تنمية الموارد البشرية الشريطية»، مجلة الفكر الشرطي، الإدارة العامة لشرطة الشارقة، المجلد العاشر، العدد 37، الشارقة: 2001.

- 40- عادل محمد زايد: الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006).
- 41- عامر الكيسي: الفكر التنظيمي (الدوحة: دار الشروق للطباعة والنشر، 1998).
- 42- عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003).
- 43- عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003).
- 44- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية، لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999).
- 45- عبد الرحمن توفيق: «الإدارة ركيزة تحول الأحلام إلى واقع»، المؤتمر العلمي السادس للمعهد العالي للخدمة الاجتماعية، القاهرة: 4-5 إبريل 2007.
- 46- عبد الرحمن توفيق: التدريب الفعال (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).
- 47- عبدالعزيز مختار: التخطيط لتنمية المجتمع (القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ط2، 1991).
- 48- عبدالعزيز مخيمر: دليل المدير العربي للتخطيط الإستراتيجي (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005).
- 49- عبدالعزيز نور: «الجودة الشاملة قبل فوات الأوان»، جريدة الأهرام، القاهرة: 2007.
- 50- عبدالفتاح الشربيني وأحمد فهمي جلال: أساسيات الإدارة (شبين الكوم: مطابع الولاء الحديثة، ط 2، 1997).

- 51- عبدالفتاح الشريف وأحمد فهمي جلال: أسس الإدارة (الجيزة: جامعة القاهرة، 2001).
- 52- عبدالكريم درويش ووليى تكلا: الإدارة العامة (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1974).
- 53- على السلمى: السلوك الإنساني في الإدارة (القاهرة: مكتبة غريب، بدون تاريخ).
- 54- على السلمى: إدارة السلوك الإنساني (القاهرة: مكتبة غريب، 1997).
- 55- على السلمى: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1998).
- 56- على السلمى: التدريب الإداري (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970).
- 57- على السلمى: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2001).
- 58- على السلمى: خواطر في الإدارة المعاصرة (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2001).
- 59- على السلمى: إدارة التميز (القاهرة: دار غريب، 2002).
- 60- على محمد صالح، وعبدالله عزت بركات: مبادئ علم الإدارة (عمان: الأردن: مكتبة الرائد العلمية، 2001).
- 61- على محمد عبدالوهاب وسعيد عامر: الفكر المعاصر للتنظيم والإدارة (القاهرة: مركز ويد سرفيس، 1994).
- 62- على محمود منصور: مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم (القاهرة: مجموعة النبيل العربية، 1999).

- 63- فؤاد القاضي: تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي (القاهرة: دار الصفا للطباعة والنشر، ط3، 1988).
- 64- فريدون محمد نجيب: المدخل إلى التخطيط الشرطي (دبي: القيادة العامة لشرطة دبي، 1994).
- 65- فوزي محمد جبل: علم النفس العام (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث: 2001).
- 66- فيليب سادلر: القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).
- 67- فيليب سادلر: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة علا أحمد إصلاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).
- 68- كفاءات: البرنامج التدريبي تنمية مهارات التخطيط الإداري (الرياض: كفاءات للتدريب والاستشارات، 2002).
- 69- كمال حمدي أبو الخير: أصول الإدارة العلمية (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1974).
- 70- محمد أنس الزرقا: «القيم والمعايير الإسلامية في تقويم المشروعات»، مجلة المسلم المعاصر، العدد 3، دار البحوث العلمية للنشر والتوزيع، العدد (3)، الكويت: مايو/ يونيو/ يوليو 1982.
- 71- محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي (عمّان، الأردن: دار المسيرة، 2008).
- 72- محمد عبدالغني هلال: مهارات تشغيل وصيانة العقول البشرية (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2003).

- 73- محمد ناصر البيشي: «تحديد مفهوم الرؤية»، رسالة معهد الإدارة العامة، العدد 66، الرياض: فبراير 2007.
- 74- محمد رشاد الحملاوي: التخطيط الإستراتيجي (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1991).
- 75- مدحت محمد أبو النصر: «العوامل الرئيسية المؤثرة في تعظيم عائد التدريب أثناء الخدمة في المهن المساعدة»، مؤتمر قياس التكلفة والعائد، جمعية إدارة الأعمال العربية، القاهرة: 12-13 أكتوبر 1991.
- 76- مدحت محمد أبو النصر: «العوامل الرئيسية المؤثرة في تعظيم عائد التدريب»، مؤتمر التدريب، المستقبل، هيئة التعليم التطبيقي، الكويت، أكتوبر 1993.
- 77- مدحت محمد أبو النصر: «المعلومات ونظم المعلومات في الإمارات العربية المتحدة - الواقع والطموح»، المؤتمر الدولي دور الحاسوب في التعليم، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين: 25-26 أكتوبر 1995.
- 78- مدحت محمد أبو النصر: «أفكار عظيمة في الإدارة»، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد 28، العدد 3، القاهرة: يناير 1996.
- 79- مدحت محمد أبو النصر: «المعلومات - المفهوم والنظم والتدريب»، مجلة الإدارة، مجلد 3، العدد 2، القاهرة، أكتوبر 1998.
- 80- مدحت محمد أبو النصر: «أكتشف شخصيتك وتعرف على مهاراتك في الحياة والعمل» (القاهرة: إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، 2002).
- 81- مدحت محمد أبو النصر: «الجودة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية»، المؤتمر العربي عن الفكر الجديد في الجودة والبيئة، المركز الإستراتيجي للتدريب والاستشارات والدراسات، القاهرة: 19-21 يناير 2003.

- 82- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجمعيات الأهلية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).
- 83- مدحت محمد أبو النصر: قواعد ومراحل البحث العلمي (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).
- 84- مدحت محمد أبو النصر: مهارات إدارة اجتماعات العمل بنجاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).
- 85- مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني (القاهرة: إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، 2006).
- 86- مدحت محمد أبو النصر وطلعت مصطفى السروجي: «جودة الخدمات الاجتماعية»، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد 21، الجزء 4، القاهرة: أكتوبر 2006.
- 87- مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007).
- 88- مدحت محمد أبو النصر: أساسيات علم ومهنة الإدارة (القاهرة: مكتبة دار السلام، 2007).
- 89- مدحت محمد أبو النصر: مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب في المنظمات العربية (القاهرة: إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، 2007).
- 90- مدحت محمد أبو النصر: الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007).
- 91- مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحب والمرح (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2007).

- 92- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).
- 93- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الذات (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008).
- 94- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الوقت (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والبحوث والتسويق، 2008).
- 95- مدحت محمد أبو النصر: التفكير الابتكاري والإبداعي (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).
- 96- مدحت محمد أبو النصر: بناء وتحسين مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).
- 97- مدحت محمد أبو النصر: قيم وأخلاقيات العمل والإدارة (الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2008).
- 98- مدحت محمد أبو النصر: فرق العمل الناجحة (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).
- 99- مدحت محمد أبو النصر: قادة المستقبل (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).
- 100- مدحت محمد أبو النصر: اعرف نفسك واكتشف شخصيتك (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).
- 101- مدحت محمد أبو النصر: البرنامج التدريبي التخطيط وبرمجة العمل (القاهرة: ورمالك للتدريب والاستشارات، 2008).

- 102- مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنظيم الاجتماعات (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009).
- 103- مدحت محمد أبو النصر: التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009).
- 104- مدحت محمد أبو النصر: إعادة هندسة الذات (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009).
- 105- مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنظيم الاجتماعات (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009).
- 106- مدحت محمد أبو النصر: أساسيات الخدمة المتميزة للعملاء (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009).
- 107- مدحت محمد أبو النصر: تنمية الموارد البشرية (الجيزة: الروابط العالمية للنشر والتوزيع، 2009).
- 108- ميشيل مان: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة عادل مختار الهواري وسعد عبدالعزيز مصلوح (الكويت: مكتبة الفلاح، 1994).
- 109- نبيل عشوش: السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة (الجيزة: أكاديمية الفراغة، 2006).
- 110- نادر أحمد أبو شيحة: إدارة الوقت (عمّان، الأردن: دار مجدلاوي، 1991).
- 111- نيفيل ليك: المرشد العملي في التخطيط الإستراتيجي، ترجمة هدى فؤاد (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).
- 112- و. جاك دنكان: أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1991).

- 113- وهلين، توماس، هنجز، دافيد: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1990).
- 114- ياسمين مدحت أبو النصر: التخطيط الإستراتيجي، دراسة ميدانية مطبقة على شركة عجبية للبتروول (القاهرة: الجامعة الحديثة، 2002).
- 115- يحيى حسن درويش: معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية (الجيزة: الشركة المصرية العالمية للنشر لونجمان، 1998).

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- 1- Alec Mackenzie: **The Time Trap** (N.Y.: AMACOM, 1972).
- 2- Andrew J. Dubrin: **Applying Psychology** (N.J: Prentice-Hall, Inc., 4th ed., 1994).
- 3- Arthur Thompson & A. Strickland: **Strategy Formulation and Implementation** (Dallas: Business Publication, 1986).
- 4- A. Wildavsky: **Planning & Management** (London: Harper & Row Publishers, 2001).
- 5- B. Garratt: **The Learning Organization: Developing Democracy at Work** (Harper & Collins Publishers, 2001).
- 6- Brain J. Clark: **Strategic Planning** (Cairo: Training Program, Helwan University, 2008).
- 7- Bryson: **Strategic Planning in Public and Nonprofit Organizations** (N. Y.: Prentice Hall, Inc., 2000).
- 8- Cambridge International College: **Human Resource Management** (U. K.: Cambridge International College 2006).
- 9- Colin Coulson Thomas: **The Future of the Organization** (London: Kogan Page Ltd., 1997).
- 10- Dean R. Spitzer: **Super Motivation** (N.Y.: AMACOM, 1995).
- 11- Eric D. Kelly & Barbara Becker: **Community Planning** (Washington, D.C.: Island Press, 2000).
- 12- F. David Statt: **A Dictionary of Human Behaviour** (London: Harper & Row Publishers, 2001).

- 13- F. Paul Carlson: "The Long and Short of Strategic Planning" **The Journal of Business Strategy**, Vol. 11, No. 3, May- June 1990.
- 14- Francis Fukuyama: **Trust** (N.Y.; The Free Press 1995).
- 15- Frank Sonnenberg: **Managing with Conscience** (N.Y.: MC Graw Hill Co., 1998).
- 16- F. Richard: **Beynd Customer Service** (California: Crisp Publication. 1992).
- 17- G. Abramson: **Knowledge Management** (N.Y.: MC Graw Hill Co., 1999).
- 18- Garratt: **The Learning Organization: Developing Democracy at Work** (Harper & Collins Publishers, 2001).
- 19- Gary Dessler: **Human Resources Management** (Virginia: Reston Publishing Co. 1989) & (NJ.: Prentice Hall Int., Inc., 7th ed. 1997).
- 20- Gary Hamel: **Leading the Revolution** (Boston: Harvard Business School Press. 2000).
- 21- George Steiner: **Strategic Planning** (N.Y. The Free Press, 1979).
- 22- George Steiner: **Management** (N.Y.: The Free Press, 2000).
- 23- Harold Koontz & Cyil O'Donnell: **Principles of Management** (N.Y.: Mc Graw-Hill, 1972).
- 24- Harold Koontz & Heinz Wehrich: **Essentials of Management** (U.S.A.: Mc Graw - Hill, 1990).
- 25- H. I. Ansoff: **Corporate Strategy** (Harmond Sworth: Penguin, 1968).
- 26- I. T. Cannon: **Business Strategy and Policy** (N.Y.: Harcawt Brace to Vanavich, 1988).
- 27- James A. Stoner: **Management** (N. J.: Prentice Hall, Inc., 6th. ed., 2006).
- 28- Jane Henry: **Creative Management** (London: SAGE Publication, 2nd ed., 2000).

- 29- Jennifer Joy - Mathews & et. al: **Human Resource Development** (London: Kogan Page, 3rd. ed., 2004).
- 30- Jerald Greenberg & Robert A. Baron: **Behavior in Organization** (N. J: Prentice Hall 7th ed., 2002).
- 31- J. Dedra: **Customer Service Excellence** (U.S.A: American media, 1994).
- 32- John S. Oaldand: **Total Organization Excellence** (Oxford: Butterworth Ltd., 2001).
- 33- Kevin W. Tourangeau: **Strategy Management** (N.Y.: Mc Graw-Hill, 1981).
- 34- Larry Bossidy & Ram Charan: **Confronting Reality** (N.Y.: Crown Business, 2004).
- 35- L. D. Goodstein & et. al.: **Applied Strategic Planning** (N.Y.: Mc Graw-Hill, 1993).
- 36- L.L. Byars: **Strategic Management: Formulation and Implementation** (N.Y.: Harper Colinc Inc., 1991).
- 37- Mel Silberman & Karen Lawson: **101 Ways to Make Training Active** (N.Y.: Pfeiffer & Co., 1995).
- 38- M.E. Porter: **Competitive Strategy** (N.Y.: Free Press, 1980).
- 39- Merrill E. Douglass & Donna N. Douglass: **Manage Your Time** (N.Y.: AMACOM, 1980).
- 40- Mesho Morishima: **Why Has Japan Succeeded?** (Cambridge: University Press, 1982).
- 41- Michael Armstrong: **Human Resource Management Practice** (London: Kogan Page, 10th. Ed., 2006).

-
- 42- Michael Mano: **Encyclopedia of the Social Sciences** (London: London School of Economics, 1994).
 - 43- M. Richard: **Social Planning** (N. J.: Prentice Hall. Inc., 2001).
 - 44- Neil Gilbert & Harry Specht: **Dimensions of Social Welfare** (N. Y.: Prentice Hall, Inc., 5th. ed., 2000).
 - 45- Neville Lake: **The Strategic Planning WorkBook** (London: Kogan Page Limited, 2006).
 - 46- Peter F. Drucker: **The Practice of Management** (N.Y.: Harpe and Row, 1954).
 - 47- Peter M. Senge: **The Fifth Discipline: The Art & Practice of Learning Organization** (N.Y.: Doubleday 1990).
 - 48- Philip Sadler: **Leadership** (London: Kogan Page, 2003).
 - 49- Philip Sadler: **Strategic Management** (London: Kogan Page, 2003).
 - 50- Pradip N. Khandwalla: **The Design of Organization** (N.Y.: Harcourt Brace Javanovich Inc., 3rd ed., 2000).
 - 51- R. Buckley & J. Caple: **The Theory and Practice of Training** (London: Kogan Page. 1990).
 - 52- Ricky Griffin: **Management** (Boston: Houghton Mifflin Co., 1993).
 - 53- R. Mondy & Preneaux: **Management Concepts, Practices and Skills** (D.S.A: Prentice Hall, Inc., 1997).
 - 54- Robert C. Appleby: **Administration** (London: Pitman, 6th ed., 1994).
 - 55- Robert C. Appleby: **Modem Business Administration** (London: Pitman Publishing, 7th ed., 2000).
 - 56- Robert E. Kelley: **How to be a Star at Work** (N.Y.: Times Business, 1998).

- 57- Robert H. Rosn & Paul B. Brown: **Leading People, The Eight Proven Principles for Success in Business** (V.S.A.: Penguin group Inc., 2nd. ed., 2000).
- 58- Robert L. Barker: **The Social Work Dictionary** (Washington DC.: NASW Press, 4th, ed., 1999).
- 59- Robert Stewart: **Introduction To Management** (London: Pitman Publishers, 2000).
- 60- Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt: "How to choose a Leadership Pattern", **Harvard Business Review**, Vol. 51, No. 3, May-June 1973.
- 61- Ronald Walton: **The Covert Aims of Training** (Cardiff, U.K.: University of Wales, 2007).
- 62- Roy McLennan: **Managing Organizational Change** (N.Y.: Prentice Hall, International Inc., 1989).
- 63- R. Robbins: **Organizational Behavior** (N.Y.: Prentice Hall, 1998).
- 64- Russell L. Ackoff: **A Concept of Corporate Planning** (N.Y. Wiley-Interscience, 1970).
- 65- RW. Mondy: **Management, Concepts and Practices** (Boston: Allynand Bacon, 1983).
- 66- Stephen R. Covey: **The 7th. Habits of Highly Effective People** (London: Pocket Books, 1989, 2004).
- 67- Sters Richard M.: **Introduction to Organization Behavior** (N.Y.: Harper Colins Publishers, 4th ed., 1991).
- 68- Susan Silver: **Organized to be the Best** (Los Angelss: Adams Hall Publishing, 1994).
- 69- **The Oxford Dictionary** (Oxford: Oxford Univ. Press, 2008).

-
- 70- Thomas H. Naylor: **Strategic Planning Management** (Oxford: Planning Executive Institute, 1980).
- 71- Thomas L. Wheelen & J. David Hunger: **Strategic Management & Business Policy Entering 21st. Century Goba** (Addition Wesley Publishing Co., 2ed., 1986, Florida 6th. ed. 1998).
- 72- Thomas S. Bateman & Carl P. Zeltham: **Management** (Boston: IRWIN, 1999).
- 73- W. F. Glueck: **Business Policy and Strategic Management** (N.Y. Mc Graw-Hill, 1980).
- 74- Wildavsky.: **Planning & Management** (London: Harper Row Publishers, 2001).
- 75- William P. Anthony: **Practical Strategic Planning** (Westport, CT: Greenwood Press, 1985).
- 76- William Newman: **The Process of Management** (NJ.: Prentice - Hall, 5th ed., 1982).
- 77- W. Jack Duncan: **Great Ideas in Management** (U.S.A: Jossey-Bass, Inc., 1989).
- 78- W. Lawrence Neuman: **Social Research Methods** (Boston: Allyn & Bacon, 2000).
- 79- Yasmin Medhat Abo El Nasr: **Strategic Planning at Agiba Petroleum Company - An Applied Study** (Cairo: MTI, 2002).
- 80- Yeong Kim & John Short: **Globalization and City** (N.Y.: The Free Press, 1999).
- 81- Zaltman & Duncan: **Social Change** (N.Y.: The Free Press, 2002).

رابعاً: بعض مواقع الإنترنت:

- 1- www.business.com
- 2- www.cambridge.org
- 3- www.efgm.org
- 4- www.firstmanagement.com
- 5- www.jiscinfonet.ac.uk/infokits/analytical-tools/pestle-sowt
- 6- www.quality.nist.gov
- 7- www.strategicmanagement.org
- 8- www.successfactors.org
- 9- www.supportcenter.org/sf/genie.html
- 10- www.texas-quality.org
- 11- www.wikipwdia.org/wiki/training