

عنوان المشروع

تأثير استراتيجية العمليات على إدارة المشروع

أسم الطالب

محمد علي شاهين

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - 2024

شهادة الإقرار

العمل الذي يحمل عنوان "تأثير استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع" يجسد نتائج العمل البحثي الأصلي الذي قمت به في كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن. ألا يكون هذا العمل البحثي قد تم تقديمه جزئياً أو كلياً للحصول على أي درجة علمية أخرى في أي جامعة أخرى.

(إمضاء)

(محمد علي شاهين)

تاريخ: -

الرياض

الشكر والتقدير

ويسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل لوالدي، وأود أن أشكر جميع أساتذة الجامعة الذين علموني أو ساهموا في تدريسي، وجميع الأساتذة المنسوبين إلي بعد الله تعالى.

كما أعبر عن كامل تقديري وشكري للأساتذة والمشرفين على بحثي المتواضع، والذي أسأل الله من خلاله أن يزيد هذا العلم قيمة.

كما أشكر إدارة الجامعة على تعاونها وتسهيلها للطلبة بالخدمات المطلوبة، ومساعدتهم بعدة طرق في كافة الأمور.

المخلص

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع تنفيذ استراتيجية العمليات (تقنية العمليات، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الإدارة والتنظيم) ضمن المشروع. تحديد التحديات التي تواجه تنفيذ استراتيجية العمليات داخل المشروع. التعرف على تأثير العمليات الإستراتيجية على إدارة المشروع. واستخدم الباحث المنهج . واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. إن تأثير استراتيجية العمليات على إدارة المشروع كبير ومتعدد الأوجه. تعتبر استراتيجية العمليات بمثابة الأساس الذي تبنى عليه أنشطة إدارة المشروع، حيث توجه تخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع داخل المنظمة. ومن خلال مواءمة أهداف المشروع مع الأهداف التشغيلية الأوسع، تضمن استراتيجية العمليات أن تساهم المشاريع في النجاح الشامل والقدرة التنافسية للمنظمة. أحد التأثيرات الرئيسية لاستراتيجية العمليات على إدارة المشروع هو تخصيص الموارد واستخدامها. تساعد استراتيجية العمليات المحددة جيدًا في تحديد وتخصيص الموارد اللازمة، بما في ذلك الموارد البشرية والمالية والمادية، للمشاريع بطريقة تعمل على تحسين الكفاءة والفعالية.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة والفعالية، متعددة الأوجه، الموارد المالية، المادية، أوسع ، استراتيجية العمليات

الفهرس

2.....	شهادة الإقرار
3.....	الشكر والتقدير
4.....	الملخص
9	1.4. أسئلة البحث
9	1.5. أهداف البحث
9	1.6. فرضيات البحث
10.....	1.7. نماذج البحث
11.....	1.8. مناهج البحث العلمي
11.....	1.9. هيكل البحث
12.....	1.10. الدراسات السابقة
37.....	1.11. خاتمة
37.....	المراجع

1.1. المقدمة

في مشهد الأعمال الديناميكي اليوم، تسعى المنظمات جاهدة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفعالية من خلال إدارة المشاريع. تعد المشاريع وسائل أساسية لتنفيذ المبادرات الإستراتيجية، وتقديم منتجات أو خدمات جديدة، وقيادة التغيير التنظيمي. ومع ذلك، فإن نجاح هذه المشاريع يتأثر بشكل كبير باستراتيجية العمليات التي تتبناها المنظمة. يعد تأثير استراتيجية العمليات على إدارة المشروع جانبًا مهمًا للنجاح التنظيمي. تتضمن استراتيجية العمليات تصميم وتنفيذ عمليات وأنظمة وموارد فعالة لتحسين إنتاج وتسليم السلع والخدمات. ومن ناحية أخرى، تركز إدارة المشاريع على تخطيط وتنفيذ ومراقبة مساعي محددة لتحقيق أهداف محددة ضمن قيود محددة (Yaghtin,& Abbasi,2018).

عندما تتماشى استراتيجية العمليات مع إدارة المشروع، يمكنها تحسين نتائج المشروع والأداء التنظيمي العام بشكل كبير. ومن خلال دمج استراتيجية العمليات في ممارسات إدارة المشروع، يمكن للمؤسسات تبسيط العمليات وتحسين الكفاءة وتحقيق نتائج أفضل للمشروع. يضمن هذا التكامل تنفيذ المشاريع بطريقة تتوافق مع الأهداف والغايات الأوسع لعمليات المنظمة. أحد التأثيرات الرئيسية لاستراتيجية العمليات على إدارة المشروع هو القدرة على تخصيص الموارد بشكل فعال. توفر استراتيجية العمليات رؤى حول الاستخدام الأمثل للموارد، بما في ذلك الأفراد والمعدات والمواد. ومن خلال تطبيق هذه الرؤى على إدارة المشاريع، يمكن للمؤسسات اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تخصيص الموارد، ومنع الاختناقات، وضمان تقدم المشاريع بسلاسة. تعمل هذه المواءمة على زيادة كفاءة الموارد إلى الحد الأقصى، وتقليل الهدر، وتحسين نتائج المشروع في النهاية (Gaspar & Julião,2021).

علاوة على ذلك، تؤثر استراتيجية العمليات أيضًا على تخطيط المشروع وجدولته. تتضمن استراتيجية العمليات الفعالة اعتبارات مثل تخطيط القدرات والتنبؤ بالطلب وجدولة الإنتاج. عند دمجها في إدارة المشروع، تساعد هذه العناصر الإستراتيجية في إنشاء جداول زمنية واقعية للمشروع، وتحديد المخاطر المحتملة، وتطوير خطط الطوارئ. ويضمن هذا التكامل تخطيط المشاريع وتنفيذها بطريقة تأخذ في الاعتبار القدرات والقيود التشغيلية للمنظمة، مما يؤدي إلى تحسين معدلات نجاح المشاريع (Koch & Friis,2015).

هناك تأثير مهم آخر لاستراتيجية العمليات على إدارة المشروع وهو إدارة الجودة. تؤكد استراتيجية العمليات على تدابير مراقبة الجودة، وتحسين العمليات، والتوحيد القياسي لتعزيز جودة المنتج أو الخدمة. عندما يتم دمج هذه المبادئ في إدارة المشروع، يمكن للمؤسسات تنفيذ أنظمة قوية لإدارة الجودة، ومراقبة تسليمات المشروع، وضمان الالتزام بمعايير الجودة طوال دورة حياة المشروع. يساعد هذا التكامل في تقليل إعادة العمل، وتعزيز رضا العملاء، والحفاظ على مستوى ثابت من الجودة عبر المشاريع (Maylor et al., 2015).

وأخيرًا، تلعب استراتيجية العمليات أيضًا دورًا حيويًا في إدارة المخاطر ضمن إدارة المشروع. تتضمن استراتيجية العمليات تقييم وتخفيف المخاطر التشغيلية المختلفة، مثل اضطرابات سلسلة التوريد، أو اختناقات الإنتاج، أو قيود القدرات. ومن خلال دمج ممارسات إدارة المخاطر هذه في إدارة المشاريع، يمكن للمؤسسات تحديد ومعالجة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تنفيذ المشروع أو نتائجه بشكل استباقي. وتعزز هذه المواءمة قدرة المنظمة على توقع المخاطر والاستجابة لها، مما يضمن بقاء المشاريع على المسار الصحيح وتحقيق أهدافها المقصودة (Lee Park & Paiva, 2018).

1.2. المشكلة

على الرغم من الأهمية المعترف بها لاستراتيجية العمليات في تشكيل الأداء التنظيمي، فإن التأثير المحدد لاستراتيجية العمليات على إدارة المشروع لا يزال غير مفهوم بشكل كاف وغير مستكشف. في حين أن إدارة المشاريع معترف بها على نطاق واسع باعتبارها وظيفة حاسمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن مدى تأثير استراتيجية العمليات على ممارسات إدارة المشروع ومنهجياتها ونتائجها لم يتم توضيحه بشكل كامل. وبالتالي، قد تواجه المنظمات صعوبة في مواءمة استراتيجية عملياتها مع ممارسات إدارة المشروع، مما يؤدي إلى عدم الكفاءة والتأخير ونتائج المشروع دون المستوى الأمثل. ويشكل هذا النقص في الوضوح تحديًا كبيرًا أمام المنظمات التي تسعى إلى زيادة فعالية جهودها في إدارة المشاريع إلى أقصى حد ضمن السياق الأوسع لاستراتيجية عملياتها (Khalili et al., 2013). وبالتالي، هناك حاجة ملحة للبحث لإجراء دراسة شاملة لتأثير استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع وتوفير رؤى قابلة للتنفيذ للمؤسسات لتعزيز قدراتها في إدارة المشاريع والأداء التشغيلي العام. ومع ذلك، فإن مدى تأثير استراتيجية العمليات على ممارسات إدارة المشروع وتأثيرها

العام على نتائج المشروع لا يزال غير واضح. ولذلك، هناك حاجة إلى دراسة وتحليل الطرق المحددة التي تؤثر بها استراتيجية العمليات على إدارة المشروع وتحديد التحديات والفرص المحتملة التي تقدمها.

1.3. أهمية البحث:

1.3.1. الأهمية النظرية:

1. يساهم البحث حول تأثير استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع في الفهم النظري للعلاقة بين هذين المجالين. فهو يساعد على توسيع نطاق المعرفة في إدارة العمليات من خلال استكشاف كيفية دمج مبادئ وممارسات استراتيجية العمليات بشكل فعال في إدارة المشاريع.
2. يمكن للرؤى النظرية حول تأثير استراتيجية العمليات على إدارة المشروع أن تسد الفجوة بين هذين التخصصين. فهو يوفر إطارًا لدمج مبادئ استراتيجية العمليات في ممارسات إدارة المشاريع، وتعزيز نهج أكثر شمولية وتنسيقًا لتحسين الأداء التنظيمي.
3. من خلال دراسة تأثير استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع، يمكن للباحثين تحديد الاستراتيجيات والمنهجيات والأطر الجديدة التي يمكن أن تعزز نظرية إدارة المشاريع. إنه يفتح آفاقًا لتطوير نماذج جديدة لإدارة المشاريع تأخذ في الاعتبار تأثير استراتيجية العمليات وآثارها على نجاح المشروع.

1.3.2. أهمية عملية:

1. إن فهم تأثير استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع يمكّن المؤسسات من تحسين تخصيص الموارد. وتساعد هذه المعرفة في تخصيص الموظفين والمعدات والمواد بشكل فعال للمشاريع، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية من حيث التكلفة.
2. يؤدي دمج مبادئ استراتيجية العمليات في ممارسات إدارة المشروع إلى تبسيط تخطيط المشروع وجدولته. وتضمن هذه المواءمة التخطيط للمشاريع بشكل واقعي، وتحديد المخاطر المحتملة، وتطوير حالات الطوارئ. فهو يساهم في تحسين الجداول الزمنية للمشروع، وتقليل التأخير، وتعزيز نجاح المشروع بشكل عام.

3. يتيح البحث حول تأثير استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع للمنظمات تعزيز ممارسات إدارة الجودة الخاصة بها. ومن خلال دمج تدابير مراقبة الجودة واستراتيجيات تحسين العمليات في إدارة المشاريع، يمكن للمؤسسات ضمان الالتزام المستمر بمعايير الجودة وتقليل إعادة العمل وزيادة رضا العملاء.

4. تساعد رؤية استراتيجية العمليات في تحديد وتخفيف المخاطر التشغيلية داخل إدارة المشروع. من خلال دمج ممارسات إدارة المخاطر في تخطيط المشروع وتنفيذه، يمكن للمؤسسات معالجة المخاطر المحتملة بشكل استباقي، وتقليل الاضطرابات، وضمان نجاح المشروع.

1.4. أسئلة البحث

1. ما هو واقع تنفيذ استراتيجية العمليات (تكنولوجيا العمليات، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الإدارة والتنظيم) داخل المشروع؟

2. ما هي التحديات التي تواجه تنفيذ استراتيجية العمليات داخل المشروع؟

3. ما هو تأثير استراتيجية العمليات على إدارة المشروع؟

1.5. أهداف البحث

الهدف الحالي الي

1. التعرف على واقع تنفيذ استراتيجية العمليات (تقنية العمليات، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الإدارة والتنظيم) داخل المشروع

2. تحديد التحديات التي تواجه تنفيذ استراتيجية العمليات داخل المشروع

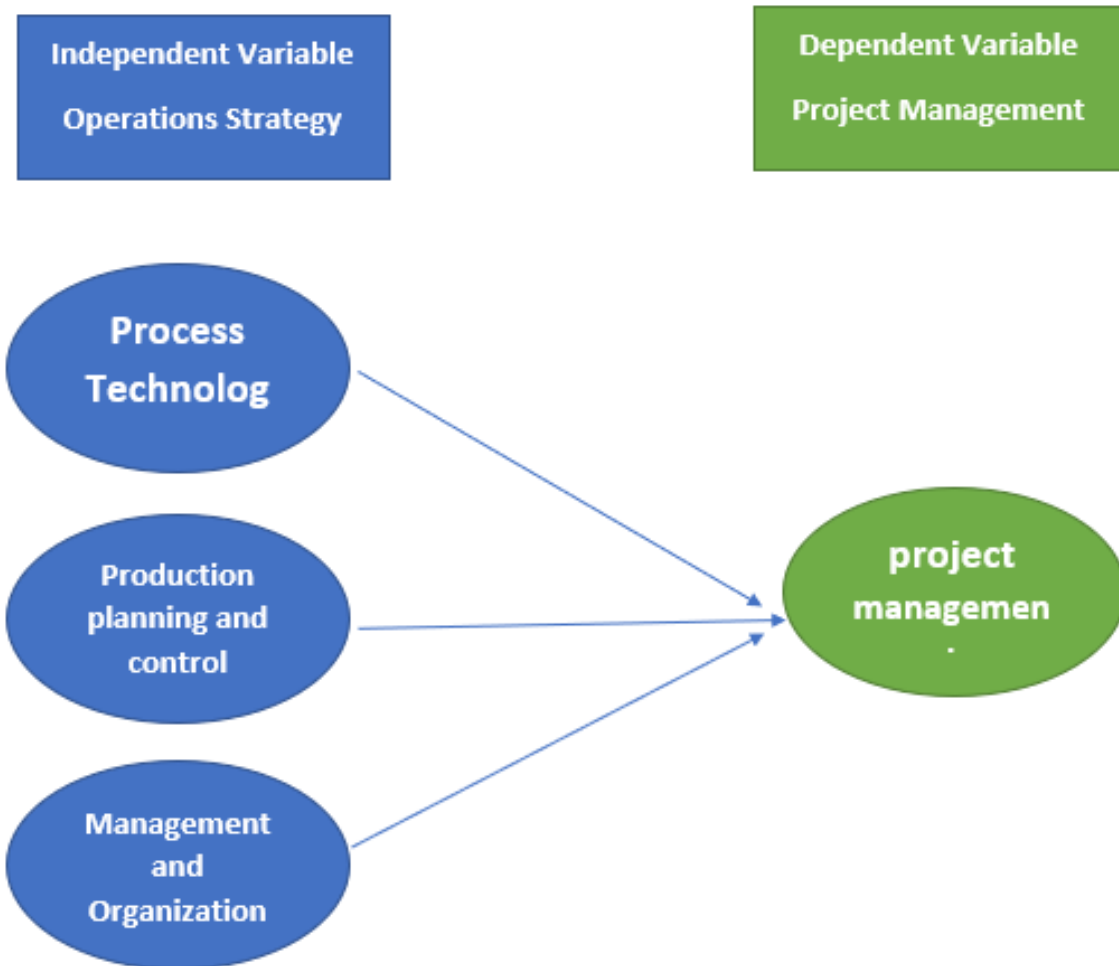
3. التعرف على تأثير استراتيجية العمليات على إدارة المشروع

1.6. فرضيات البحث

ولذلك فإن البحث الحالي يركز على الفرضيات التالية

➤ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات العمليات على إدارة المشاريع

1.7. نماذج البحث



إنها يتضح لنا من الشكل السابق أن البحث الحالي يحاول دراسة تأثير استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع

1- المتغير المستقل: المتغير المستقل للبحث يتمثل في

➤ استراتيجية العمليات (تكنولوجيا العمليات، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الإدارة والتنظيم)

2- المتغير التابع: ويتمثل المتغير التابع للبحث في:

➤ ادارة مشروع

1.8. مناهج البحث العلمي

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على واقع تنفيذ استراتيجيات العمليات (تقنية العمليات، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الإدارة والتنظيم) داخل المشروع، ومعرفة التحديات التي تواجه تنفيذ استراتيجيات العمليات داخل المشروع، ودراسة تأثير العمليات الإستراتيجية على إدارة المشاريع.

➤ عينة البحث

ومن أجل خلق بيانات موثوقة، سيتم إجراء مسح لتطبيق البحث على عدد من المهندسين في المشاريع الهندسية

➤ ادوات البحث

سيتم استخدام الاستبيان كأداة بحث سيتم تطبيقها على العينة المختارة من أجل إنشاء نتائج ومؤشرات إحصائية موثوقة.

➤ أساليب إحصائية

وسوف تستخدم الدراسة بعض الأدوات الإحصائية المستخدمة والتي يمكن ذكرها على النحو التالي:

- معامل الانحدار الخطي
- وسيتم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة عن أسئلة الدراسة.

1.9. هيكل البحث

- ✓ الفصل الأول: مقدمة
- ✓ الفصل الثاني: الإطار النظري
- ✓ الفصل الثالث: المنهجية
- ✓ الفصل الرابع: النتائج
- ✓ الفصل الخامس: تحليل النتائج والمقترحات
- ✓ مراجع

1.10. الدراسات السابقة

من الناحية الاستراتيجية، إدارة المشروع أمر ضروري. وبمساعدة مجموعة أدوات قوية، يمكن للأشخاص التخطيط للمهام وتنفيذها والإشراف عليها بشكل أكثر فعالية لتحقيق أهداف تنظيمية معينة بفضل إدارة المشروع. ومع ذلك، فإن إدارة المشروع هي نهج إداري قائم على النتائج ويركز على تطوير الروابط التعاونية بين مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة. إنها ليست مجرد مجموعة من الأدوات. يمكن لأولئك الذين لديهم خبرة في إدارة المشاريع أن يتطلعوا إلى فرص مثيرة.

منذ فجر النشاط البشري المنظم، كان الناس يعملون في المشاريع. كان أسلافنا في عصور ما قبل التاريخ عبارة عن مشاريع، وحفلات صيد. يعد سور الصين العظيم والأهرامات مثالين على المشاريع الكبيرة والمعقدة. يعتبر إعداد عشاء أساسي بمثابة مشروع.

أصبحت إدارة المشاريع أكثر انتشارًا في المنظمات المشاركة في مشاريع موجهة نحو العمل في السنوات الأخيرة. وبالتالي، كبديل قادر على تشجيع التغيير، تقوم الشركات على مستوى العالم بتخصيص الموارد لتدريب الموظفين كوسيلة لتعزيز إدارة المشاريع. ومع ذلك، فإن التنافس في السوق يجبر الشركات على البحث عن حلول للتغلب على العقبات والتأكد من بقائها على قيد الحياة. ونتيجة لذلك، بدأ كبار المسؤولين التنفيذيين في الاعتراف بأن المشاريع لديها نقطة دعم أساسية داخل الشركة. وبالتالي، مع الهيكل الذي يتضمن أفكار إدارة المشاريع داخل المنظمة، يمكن أن يساعد في إنتاج نتائج منظمة ومدارة على مستوى الشركة، وليس على المستوى الفردي، حيث إن المبادرات هي وسيلة فعالة لتوليد الإيرادات واكتساب ميزة على المنافسين (أوليفيرا & مارتينز، 2018).

سيتم التركيز بشكل أكبر على الاحترافية في إدارة المشاريع حيث يدرك المزيد من الشركات التأثير المفيد الذي تحدثه على الربحية. ومن ناحية أخرى، هناك جدل مثير للجدل حول عائد الاستثمار من استخدام هذه التقنيات. وهذا يشير فكرة أن وجود مشروع كنقطة رئيسية هي الطريقة الوحيدة لفهم كيفية التعامل مع المشاريع في المؤسسات: مكتب المشاريع، المعروف غالبًا باسم مكتب إدارة المشاريع (PMO). ظاهرة المنظمات وبالتالي

فإن مكتب إدارة المشاريع هو موضوع اهتمام لدراسة إدارة المشاريع. إن إنشاء أبحاث حول هذا الموضوع في المؤتمرات الدولية وفي المنشورات المتخصصة هو بمثابة دليل حديث على هذا الوضع. ومع ذلك، هناك فراغ معرفي وعدم وجود توافق في الآراء بشأن العوامل التي تساهم في نجاحها. وهذا يحتم معرفة المزيد عن خصائصها والمحددات الرئيسية لعملياتها والصعوبات التي تواجهها. ومع هذا التركيز، سيكون المديرون أكثر قدرة على زيادة نتائج الأداء التنظيمي وتحقيق النتائج المتوقعة للمشاريع التي تنفذها منظماتهم من خلال فهمها ووضعها موضع التنفيذ (Barclay & Osei, 2010).

1. إدارة المشاريع ومكتب إدارة المشاريع:

البدء بتعريف المشروع، وهو "مسعى مؤقت يتم القيام به لإنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة"، يمكن أن يساعدنا على فهم فكرة إدارة المشروع بشكل أفضل. عندما يكون شيء ما مؤقتًا، فهذا يعني أن له بداية ونهاية ويتم إنشاؤه من خلال دورة حياة يتم تحديدها من خلال خمس مجموعات عمليات: البدء والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم والإغلاق - والتي تتداخل مع بعضها البعض (بورخيس، كارفالو، 2011).

المشروع هو نشاط حصري وفريد يؤدي إلى مجموعة من النتائج المرجوة. إنه شامل بما يكفي ليتطلب مستوى معينًا من التنسيق بالإضافة إلى الاهتمام الدقيق بالعلاقات، والنفقات، والجدول الزمني، والأداء. ولذلك، ينبغي أن ينظر إليها على أنها مزيج من الموارد التنظيمية مجتمعة لإنتاج شيء جديد أو تحسينه من أجل تعزيز القدرة على الأداء في تطوير وتنفيذ الخطط التنظيمية. وبالتالي، فإن المشروع هو طريقة منظمة يمكن من خلالها للمنظمات أن تتكيف أو تتغير من أجل مواجهة الفرص والصعوبات التي توفرها بيئة ديناميكية وتنافسية. لذلك، يتم أخذ تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الموارد في الاعتبار من قبل إدارة المشروع من أجل تنفيذ هدف ما في فترة زمنية قصيرة نسبيًا تم تحديدها لتحقيق أهداف وغايات معينة (Maylor et al., 2015).

ونظرًا للأهمية المتزايدة للمشاريع في المنظمات، فقد تم إبراز موضوعين في جداول أعمال المطبوعات المتخصصة في إدارة المشاريع: نماذج النضج التنظيمي في إدارة المشاريع ومكاتب إدارة المشاريع. يوصف مكتب إدارة المشاريع بأنه أحد العناصر التي تساعد المنظمات في إدارة عملياتها بشكل أكثر فعالية، ويشهد المؤلفون على ذلك. من خلال وضع إطار رسمي، أو من خلال المساعدة في الحد من المخاطر التي تنطوي

عليها، أو من خلال تقليل التوترات الكامنة التي تنشأ بين العمليات والمشاريع، أو من خلال تقديم النهج المناسب (ياغتين وعباسي، 2018).

يعد مكتب إدارة المشاريع مكوناً رسمياً في المخطط التنظيمي للمنظمة من الناحية الهيكلية. عادةً، توفير الواجبات التنفيذية لمساعدة الإدارة (التخطيط والمراقبة ومراقبة التنفيذ) لمشاريع هذه المنظمة (مشاريع وبرامج ومحافظ معينة) وقدر معين من المساعدة / المشورة الجانبية للهيكل الوظيفي. ونتيجة لذلك، يمكن تقسيم مكتب إدارة المشاريع (PMO) إلى ثلاثة مستويات: نموذج المشروع التنفيذي، والذي يهتم بإدارة محفظة المشاريع، ونموذج مكتب دعم المشاريع، الذي يركز على المشاريع الفردية، ومكتب إدارة المشاريع النموذج الذي يركز على العديد من المشاريع أو البرامج. على الرغم من اختلاف المصطلحات، إلا أن الأهداف هي نفسها وهناك ثلاثة مستويات لمكتب إدارة المشاريع: يشرف مكتب المشاريع الإستراتيجية على تغيير الأنظمة عبر المنظمة بأكملها. يركز التحكم في مكتب المشروع على مشروع معين. تدمج وحدات أعمال مكتب المشروع العديد من المشاريع (Larson & Gray, 2011).

تعمل المنظمات على مجموعة متنوعة من المبادرات لتحقيق أهدافها. وفي محاولة لتوفير ما يكفي من الحوكمة وإكمال هذه المشاريع بنجاح، وضعوا أطراً عامة ومعايير وأنظمة، وبالتالي وضع معايير ثقافية. كل هذه الأطر والمبادئ التوجيهية والقواعد والإجراءات والمبادئ التوجيهية والتقنيات والمواد الداعمة والثقافة المحيطة بها عند دمجها تشكل "نظام إدارة المشروع". وهذا يعترف بأن استراتيجية المنظمة لا تؤثر فقط على ما يتم تقييمه، وكيفية تحقيق النتائج، والإبلاغ عنها، ولكن أيضاً على اختيار وتمويل مشروع معين بالإضافة إلى تحديد أهدافه. وفقاً لهذه المدرسة الفكرية، تحدد استراتيجية المنظمة كلاً من المشاريع التي تختار العمل عليها وكيفية إعداد نظام إدارة المشاريع الخاص بها (ديفيز وآخرون، 2009).

أساس تحليلنا هو محركات القيمة الاستراتيجية. كما أنه ليس من الضروري الخوض في تفاصيل كبيرة حول أنواع الاستراتيجيات من أجل فهم الحجة. إن مخططات التصنيف العديدة للاستراتيجيات، إلى حد ما، غير مهمة بالنسبة للفكرة المطروحة. هدفنا الرئيسي هو التحدث عن مقدار القيمة التي يتم إنشاؤها أو فقدها استناداً إلى مدى جودة أو ضعف محركات القيمة الاستراتيجية للمؤسسة والميزات الفريدة لنظام إدارة المشروعات الخاص بها "ملائم" أو "غير مناسب". من الضروري أن نبدأ مناقشتنا مع مخطط تصنيف الاستراتيجيات الذي

تم الاعتراف به ومناقشته بشكل شائع من قبل بورتر. لقد ابتكر تقنية لتقييم المنافسين في أي سوق معين من خلال تحديد العناصر الحاسمة التي تميز مجموعات الشركات المتنافسة في نفس السوق، ثم رسم خرائط لها، مثل التمايز الأعمق بين المنتجات أو التحكم في سلسلة القيمة من خلال التكامل الرأسي وقد قدم كتاب آخرون تصنيفات مختلفة مخططات الاستراتيجيات (دي جيسوس وآخرون، 2021).

تماشيًا مع بورتر، اخترنا مستوى اقتصاديات العمليات (الكفاءة) وتمايز المنتجات لتحليلنا. تم اتخاذ هذا القرار على أساس أن بعض الشركات التي تسعى إلى تمييز عروضها من أجل المنافسة في أسواقها من المرجح أن تحصل على قيمة استراتيجية من التطوير الناجح للسلع والخدمات الجديدة. ومن ناحية أخرى، فإن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة في السوق من خلال توفير حلول أقل تكلفة ستستفيد في المقام الأول من اقتصاديات العمليات الأفضل. هذا لا يعني أنه إذا تجاهلت الشركة أحدهما أو الآخر، فلن تتمكن من المنافسة؛ بل على العكس تمامًا، تحتاج جميع الشركات التنافسية إلى توفير منتجات جذابة بسعر يكون المشترون على استعداد لدفعه. والحجة هي أن الشركات التي تستخدم استراتيجية تمييز المنتجات من أجل المنافسة يجب أن تعمل على إنشاء آليات لتحسين العائد على استثماراتها في المنتجات والخدمات الجديدة. وفي المقابل، تحتاج المنظمات المتنافسة من حيث التكلفة إلى تعظيم القيمة من كفاءة سلسلة القيمة الصناعية الخاصة بها (سابسيد وآخرون، 2007).

باستخدام مصفوفة لربط وجهتي النظر الاستراتيجية الشاملتين، يمكن التمييز بين أربعة سيناريوهات لمحرك القيمة الاستراتيجية، يحدد كل منها محركات القيمة ذات الصلة التي قد نتوقع تمثيلها في ميزات المشاريع التي سيتم تنفيذها لإنجاز الاستراتيجية ووضع المشروع أنظمة الإدارة المعمول بها. يحدد تقييم العناصر المختلفة ما إذا كان يمكن تصنيف محرك معين على أنه "مرتفع" أو "منخفض". على سبيل المثال:

- درجة تمايز المنتج على المحور الرأسي.
- الابتكار في مزيج المنتج / السوق.
- ضيق نافذة الصدف.
- المنافسة مدفوعة بكثافة الابتكار.
- درجة التحسن الاقتصادي للعملية على المحور الأفقي.

- انخفاض مدة الدورة أو الضغط عليها.
- تخفيض النفقات (سابسيد وآخرون، 2007).

تم تحديد مجموعة متميزة جدًا من المتطلبات لتثبيت نظام إدارة المشروع لكل من سيناريوهات محرك القيمة الإستراتيجية الأربعة الناتجة. إن ضرورة قيام المنظمة بإدارة مشاريعها بطريقة تتماشى مع محركاتها الإستراتيجية الشاملة هي مصدر المتطلبات. لقد أطلقنا على هذا النهج اسم نهج محفظة برامج إدارة القيمة الاستراتيجية، ويمكن استخدامه لربط أنواع معينة من المشاريع بترتيب معين لمحركات القيمة الاستراتيجية التي تأتي من استراتيجية معينة.

2. مدير المشروع:

بمعنى بسيط، يقوم مديرو المشاريع والمديرون الآخرون بأداء وظائف مماثلة. وبعبارة أخرى، فإنهم يخططون ويوجهون ويلهمون. ومع ذلك، فهم يختلفون من حيث إنهم يديرون وظائف مؤقتة وغير متكررة لإكمال مشروع بمدة محددة مسبقًا. على عكس المديرين الوظيفيين، الذين يتولون العمليات الموجودة مسبقًا، يقوم مديرو المشاريع بإنشاء فريق المشروع وتنظيمه من الصفر. ويجب عليهم أن يقرروا ما يجب القيام به وكيف، بدلاً من الاكتفاء بالإشراف على العمليات القائمة. ويجب عليهم التغلب على التحديات التي تظهر في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع وحتى الإشراف على حله بمجرد اكتماله. يحتاج مديرو المشاريع إلى العمل مع مجموعة متنوعة من الأشخاص لإكمال مهامهم. غالبًا ما يكونون بمثابة نقطة الاتصال الأولية للعملاء؛ وبالتالي، يجب عليهم تحقيق التوازن بين طلباتهم وبين ما هو واقعي وعملي. يقدم مديرو المشاريع التوجيه والتنسيق والتكامل لفريق المشروع، والذي يتكون غالبًا من عاملين بدوام جزئي مخصصين لمجالاتهم الوظيفية. وفي كثير من الأحيان، يجب عليهم العمل مع مجموعة من الأطراف الخارجية - الموردين والمقاولين من الباطن والبائعين - الذين قد لا يكونون ملتزمين بالمشروع مثلهم. يقع الأداء في نهاية المطاف على عاتق مديري المشاريع، وأحيانًا بسلطة قليلة جدًا (Savelsbergh et al., 2016).

إن الأداء هو في نهاية المطاف مسؤولية المشرفين على المشاريع، وأحيانًا بصلاحيات غير كافية. يجب عليهم التأكد من أن الجدول الزمني للمشروع والموال والمتطلبات الأساسية للأداء تشمل جميعها بشكل مناسب. ومع ذلك، وعلى النقيض من مديري المشاريع، فإن نظرائهم الوظيفيين يفتقرون عادة إلى الفهم الفني الأساسي اللازم

لاتخاذ هذا النوع من القرارات. بل يتعين عليهم التخطيط لإنجاز المشروع من خلال جمع الأشخاص المناسبين معًا في الوقت المناسب لمناقشة المشكلات الصحيحة والتوصل إلى الاستنتاجات الصحيحة (Bredin & Söderlund, 2013).

على الرغم من أنها ليست مخصصة للخجولين، إلا أن إدارة المشاريع يمكن أن تكون تجربة مرضية حقًا. إن العمل في المشاريع نادرًا ما يجعل الحياة مملة لأن كل يوم فريد من نوعه. نظرًا لأن غالبية المشاريع تهدف إلى البحث عن فرص مفيدة أو إيجاد حلول لمشاكل ملموسة، فإن مديري المشاريع يجدون الرضا الشخصي والمعنى في عملهم. إنهم يستمتعون بالتوصل إلى أفكار جديدة ومبتكرة. سواء كان ذلك جسرًا جديدًا، فقد يكون مدير المشروع أو عضو الفريق فخورًا جدًا بإنجازه. خدمة جيدة أو ضرورة جديدة. غالبًا ما يكون مديرو المشاريع نجومًا يحصلون على تعويضات عالية في شركاتهم. هناك طلب كبير على مديري المشاريع ذوي المهارات. هناك طلب كبير على الأفراد الفعالين الذين يمكنهم إكمال المهام في الموعد المحدد في جميع الصناعات. من الواضح أن مجال إدارة المشاريع محفز ومتطلب. الهدف من هذا النص هو تزويد الطلاب بالمعلومات ووجهة النظر والموارد التي يحتاجون إليها للتعامل مع هذه القضية (Moradi et al., 2020).

3. أهمية إدارة المشاريع:

لم تعد إدارة المشاريع ممارسة إدارية لتلبية الاحتياجات الفريدة. إنها تتولى بسرعة دور القاعدة في عمليات الشركة. تقوم الشركة المتوسطة بتخصيص جزء أكبر من جهودها للمشاريع. ومن المتوقع أن تزداد الأهمية والمدخلات التي توفرها تلك المبادرات للتوجه الاستراتيجي للمنظمة في السنوات القادمة. هذا هو الحال لعدد من الأسباب، والتي سيتم تناولها بإيجاز هنا (Larson & Gray, 2011).

- ضغط دورة حياة المنتج:

يعد التخفيض بين مراحل دورة حياة المنتج هو العنصر الرئيسي الذي يدفع الحاجة إلى إدارة المشاريع. على سبيل المثال، تتراوح دورة حياة المنتج النموذجية في شركات التكنولوجيا الفائقة في الوقت الحاضر بين سنة وثلاث سنوات. قبل ثلاثين عامًا فقط، كانت فترات الحياة تتراوح ما بين 10 إلى 15 عامًا بشكل نموذجي. بالنسبة للسلع المبتكرة ذات العمر الافتراضي القصير، أصبح وقت الوصول إلى السوق أمرًا بالغ الأهمية بشكل

متزايد. في مجال تطوير المنتجات ذات التقنية العالية، من المقبول عمومًا أن تأخير المشروع لمدة ستة أشهر يمكن أن يؤدي إلى انخفاض بنسبة 33 بالمائة في حصة إيرادات المنتج. وهكذا تصبح السرعة ميزة تنافسية؛ تعتمد أعداد متزايدة من الشركات على مجموعات مشاريع متعددة التخصصات لإطلاق سلع وخدمات مبتكرة في أقرب وقت ممكن (Larson & Gray, 2011).

- انفجار المعرفة

لقد تصاعدت تعقيدات المشروع بسبب نمو المعرفة الجديدة حيث إن المبادرات تدمج الآن أحدث التطورات. على سبيل المثال، كان إنشاء طريق سريع قبل ثلاثين عامًا إجراءً سهلاً إلى حد معقول. لقد توسع تعقيد المواد والمعايير والقواعد والجماليات والمعدات والمهنيين الضروريين في كل قطاع في الوقت الحاضر. وعلى غرار ذلك، أصبح من الصعب اكتشاف عرض جديد في العصر الرقمي الحالي وفي أي عصر تكنولوجي لا يشمل على شريحة واحدة على الأقل. أدى تعقيد المنتج إلى زيادة الحاجة إلى دمج التقنيات المتباينة. أصبح التكامل التكنولوجي المتباين الآن أكثر أهمية من أي وقت مضى بسبب تعقيد المنتج. ومن أجل تحقيق ذلك، أصبحت الخبرة في إدارة المشاريع الآن ضرورية (Larson & Gray, 2011).

- الربح والناس والكوكب: الخط السفلي الثلاثي

أدى التهديد المتزايد الذي يشكله تغير المناخ إلى زيادة أهمية الممارسات التجارية الصديقة للبيئة. ولم يعد بإمكان الشركات التركيز فقط على زيادة الأرباح على حساب البيئة والمجتمع. إن الإشراف الفعال على المشروع يجعل من الممكن خفض البصمة الكربونية واستخدام الموارد المتجددة. لقد تغيرت الأهداف والأساليب المستخدمة لإنهاء المشاريع نتيجة لهذا التغيير نحو الصلاحية. شاهد لمحّة عن الممارسة: أطفال شركة Dell يتحولون إلى أول مستشفى "أخضر" في العالم (باتاه، 2010).

- تقليص حجم الشركات

لقد شهدت الحياة التنظيمية تحولاً كبيراً في السنوات العشر الماضية. تعتمد العديد من الشركات الآن على تقليص حجمها - أو تقليص حجمها إذا كنت لا تزال تعمل - والالتزام بنقاط القوة الأساسية من أجل البقاء. الهيكل العظمي للإدارة الوسطى هو كل ما تبقى منه. تحل إدارة المشاريع محل الإدارة الوسطى باعتبارها

الطريقة الأمثل للتأكد من إنجاز الأمور في مؤسسات اليوم الأصغر حجمًا والتي يكون التغيير فيها أمرًا لا مفر منه. هناك تأثير آخر لتقليص حجم الشركات وهو التحول في كيفية تعامل المنظمات مع المشاريع. يتم الاستعانة بمصادر خارجية لأجزاء كبيرة من أعمال المشروع من قبل الشركات، ويكون مديرو المشاريع مسؤولين عن الإشراف على موظفيهم وموظفي زملائهم في المنظمات الأخرى (شنايدرمانز وتساو، 2009).

- تركيز أقوى على العميل

بسبب المنافسة المتزايدة، أصبحت سعادة العملاء أكثر أهمية من أي وقت مضى. لم يعد المستهلكون يحصلون على السلع والخدمات العامة فقط. إنهم يرغبون في الحصول على منتجات وخدمات مخصصة لتلبية احتياجاتهم الخاصة. يجب على المورد والمتلقي العمل معًا بشكل وثيق من أجل تحقيق هذه المهمة. يتولى مندوبو المبيعات والمديرون التنفيذيون للحسابات المزيد من مسؤولية إدارة المشروع حيث يعملون جنبًا إلى جنب مع أعمالهم لتلبية المتطلبات والطلبات الخاصة التي يقدمها العملاء. وقد أدى الطلب المتزايد من العملاء أيضًا إلى الاهتمام بتطوير منتجات وخدمات مخصصة. شراء زوج من مضارب الجولف، على سبيل المثال، كان إجراءً بسيطًا جدًا قبل عشر سنوات: تختار مجموعة تعتمد على الشعور والسعر. توجد الآن مضارب جولف مصممة للاعبين طوال القامة وصغار السن، واللاعبين الذين يقطعون الكرة أو يعلقونها، ومضارب متطورة تعمل على زيادة المسافة باستخدام أحدث الاكتشافات المعدنية، وما إلى ذلك. يعتمد الحفاظ على اتصالات العملاء المربحة وإنتاج السلع والخدمات الفردية على الإدارة الفعالة للمشروع. (لارسون وجراي، 2011).

4. استراتيجية المنظمة واختيار المشروع

تحدد الإستراتيجية بشكل أساسي كيفية تنافس المنظمة. تستخدم المنظمات المشاريع لترجمة الإستراتيجية إلى سلع وخدمات وإجراءات جديدة ضرورية لنجاحها. على سبيل المثال، يعد التميز عنصرًا أساسيًا في نهج إنتل. وتركز مبادراتها على الوقت المناسب للتسويق والابتكار. وتركز إنتل حاليًا نهجها على الرقائق المتخصصة لأجهزة أخرى غير أجهزة الكمبيوتر، بما في ذلك أجهزة التحكم في الهواء، والهواتف المحمولة، والسيارات، وأنظمة الأمن. يعد تقليل أوقات دورة المشروع هدفًا آخر. تم تخفيض أوقات الدورات في شركات Intel و NEC و AT&T وجنرال إلكتريك بنسبة 20% إلى 50%. الأهمية الحيوية التي تلعبها المشاريع وإدارة المشاريع في

تحقيق الأهداف الاستراتيجية. يجب على مديري المشاريع أن يفكروا ويتصرفوا بشكل استراتيجي (كودراتوفا وتشو، 2018).

يعتمد نجاح المشروع على توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وبسبب عدم القدرة على التنبؤ المالي، والمنافسة العالمية، والتطورات السريعة في التكنولوجيا، لم يُسمع عن البيئة الاقتصادية الحالية. يعتمد نجاح المشروع بشكل أكبر على مواءمة الخطة في ظل هذه الظروف. مطلوب وجود صلة واضحة بين أي مشروع مهم والخطة الاستراتيجية. يعد الحفاظ على اتصال قوي بين المشاريع والخطة الاستراتيجية مسؤولية صعبة تتطلب اهتمامًا مستمرًا من الإدارة الوسطى والعليا (اليامي وقبادو، 2018).

يصبح إنشاء اتصال قوي والحفاظ عليه أمرًا صعبًا بشكل متزايد في المؤسسات الأكبر حجمًا والأكثر تنوعًا. لا يزال هناك الكثير من البيانات التي تشير إلى أن الكثير من المنظمات تفتقر إلى إجراء محدد لاختيار المشروع يتماشى مع الاستراتيجية. والنتيجة هي سوء استخدام موارد الشركة – الأشخاص، والأموال، والمعدات، والكفاءات الأساسية. من ناحية أخرى، فإن الشركات التي لديها علاقة واضحة بين الاستراتيجية والمشاريع لديها عدد أقل من المشاريع بشكل عام، وأداء أعلى للمشروع، وزيادة التعاون الداخلي (اليامي وقبادو، 2018).

5. الأسباب التي تجعل مديري المشاريع يعرفون الإستراتيجية

تقليديا، ركزت إدارة المشاريع بشكل كامل على تخطيط المشروع وتنفيذه. كان التصور هو أن الإدارة العليا كانت مسؤولة عن الاستراتيجية. هذه طريقة عفا عليها الزمن في التفكير. إن الإشراف على المشروع، وفقًا لفكر المدرسة الجديدة، هو قمة العمليات والاستراتيجية. "لقد حان الوقت لتوسيع الدور التقليدي لمدير المشروع من منظور تشغيلي إلى منظور أكثر استراتيجية"، كما يقول آرون شينهار في إشارة إلى هذا الأمر. سيكون مديرو المشاريع أكثر اهتمامًا بقضايا الأعمال في المنظمات الديناميكية الحالية، وسيتجاوز عملهم مجرد إكمال المهام ليشمل تحقيق أهداف العمل والتفوق على المنافسين (باتاناكول وشنهار، 2012).

هناك سببان رئيسيان وراء حاجة مديري المشاريع إلى فهم مهمة الشركة واستراتيجيتها. إن تمكينهم من اتخاذ الخيارات والتعديلات الصحيحة هو المبرر الأساسي. على سبيل المثال، قد يختلف رد فعل مدير المشروع تجاه اقتراح تحسين تصميم المنتج من أجل تحسين الأداء بناءً على ما إذا كانت مؤسسته تهدف إلى تحقيق التميز

التشغيلي من خلال حلول منخفضة التكلفة أو أن تصبح رائدة في المنتج من خلال الابتكار. وعلى غرار ذلك، يمكن أن يتغير نهج مدير المشروع تجاه التأخير بناءً على الاعتبارات الإستراتيجية. إذا أعطت شركة مدير المشروع الأولوية لأن تكون أول من يقوم بالتسويق، فستوافق على العمل الإضافي. إذا لم تكن السرعة مهمة، فسيقبل مدير مشروع آخر التأخير. مديرو المشاريع الذين لا يدركون كيف يتناسب مشروعهم مع الإستراتيجية العامة لمؤسستهم غالبًا ما يرتكبون الأخطاء الجسيمة التالية:

- التركيز على المشكلات أو الإصلاحات ذات الأهمية الإستراتيجية المنخفضة.
- التركيز على العميل الحالي بدلاً من التركيز على السوق وسلسلة القيمة بأكملها.
- التركيز بشكل كبير على التكنولوجيا كهدف في حد ذاته، مما يؤدي إلى مشاريع ضائعة وتتبع تكنولوجيا مبتكرة لا تتناسب خطة العميل أو احتياجاته.
- محاولة معالجة كل المخاوف التي يثيرها العميل فيما يتعلق بالسلعة أو الخدمة بدلاً من التركيز على الـ 20% التي تمثل 80% من القيمة.
- السعي وراء التميز في مسعى لا ينتهي ولا يجده سوى فريق المشروع ذا معنى (Patanakul & Shenhar, 2012).

لكي يكونوا مناصرين فعالين للمشروع، يحتاج مديرو المشاريع أيضًا إلى فهم إستراتيجية مؤسستهم. يجب أن يكون مديرو المشاريع قادرين على أن يشرحوا للإدارة العليا كيف يعمل عملهم على تعزيز أهداف شركتهم. التوافق مع أهداف العمل يوفر الحماية والدعم المستمر. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون مديرو المشاريع قادرين على التعبير لأعضاء الفريق وأصحاب المصلحة الآخرين عن أهمية أهداف وغايات المشروع المحددة. إن الحصول على الدعم لقرارات المقايضة المثيرة للجدل يتطلب ذلك (بونسترا، 2013).

6. العلاقة بين العمليات وإدارة المشاريع:

كثيرا ما يتم الخلط بين عبارتي "إدارة المشاريع" و"العمليات". عندما يتعلق الأمر بكيفية تنفيذها في مكان العمل، هناك اختلافات كبيرة على الرغم من بعض أوجه التشابه. يعد إدراك الحدود بين هذين الدورين أمرًا بالغ الأهمية للشركات من جميع الأحجام التي تسعى إلى تحقيق أقصى قدر من الأرباح. الآن دعونا نشرح. يشير مصطلح "إدارة العمليات" إلى الواجبات العامة التي ينطوي عليها التخطيط والتنسيق والإشراف على العمليات الحاسمة

التي تحافظ على استمرار عمل الشركة. إنها مهنة بحد ذاتها. وتشمل هذه إدارة المشاريع بالإضافة إلى إدارة العمليات المرتبطة بالتوريد والتسليم والمحاسبة والتصنيع ودعم تكنولوجيا المعلومات والصيانة والموارد البشرية. إن الهدف هو زيادة الربحية من خلال تحسين عمليات الشركة (Vivek & Nanthagopan, 2021).

إدارة العمليات هي مجال إدارة المشاريع. على الرغم من أن الأمر يبدو سهلاً، إلا أن إدارة المشاريع تعد مهمة صعبة بالنسبة لمدير العمليات للقيام بها كجزء من مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة به. العديد من الواجبات التي تأتي مع إدارة المشروع يمكن أن تقلت بسهولة من خلال الشقوق إذا لم يتم تنفيذها بشكل صحيح. وبعبارة أبسط، فإن إدارة المشروع هي دور قصير المدى يضمن إنشاء وتحقيق خدمة أو سلعة أو نتيجة محددة (Amic, 2022).

كيف يساعد مدير العمليات مدير المشروع؟ أصدر معهد إدارة المشاريع (PMI) مؤخرًا تقريرًا بحثيًا عالميًا يحدد خمس كفاءات ضرورية لإنجاز المشاريع بشكل فعال: القيادة التعاونية، وتعزيز الاتصالات، والحل المبتكر للمشكلات، والتخطيط الاستراتيجي، والفطنة في الأعمال. ومن الواضح كيف تسلط هذه الكفاءات الضوء على العمليات وتساعد المنظمة على تحقيق أهدافها عندما يضعها مديرو المشاريع موضع التنفيذ (Amic, 2022).

الهدف من إدارة المشاريع والعمليات هو تعزيز الإنتاجية والكفاءة داخل الشركة. وبشكل أكثر تحديداً، تشارك جميع الأنشطة والمشاريع والعمليات والنفقات والأهداف والموارد البشرية في هاتين العمليتين للشركة. عند النظر إلى المشاريع باعتبارها جانباً من جوانب العمليات، هناك عدة مراحل متضمنة: الفكرة، والتخطيط، والتحجيم، والإنشاء، والتنفيذ، والإدارة، والإشراف، والتشبيب. ستتداخل مراحل معينة من دورة حياة المشروع مع مسؤوليات إدارة العمليات. على سبيل المثال، سيتعاون مدير المشروع بشكل وثيق مع العمليات لتحديد الموارد والموظفين اللازمين، ووضع الميزانية، وتخطيط العمل للتوافق مع الجدول الزمني العام للشركة عند تطوير منتج أو ترقية (Amic, 2022).

7. تطور إدارة المشاريع الإستراتيجية

مع تزايد شعبيتها، أصبحت إدارة المشاريع الإستراتيجية اتجاهاً يسيطر تدريجياً على قطاع الأعمال. المبدأ الرئيسي لهذا المفهوم هو أن فريق إدارة المشروع يجب أن يتعلم كيفية معالجة قضايا الأعمال الخاصة بالمشروع

ودعم أهداف المنظمة. بدلاً من التركيز فقط على مشكلات OPM القياسية المتعلقة بالمواعيد النهائية والأهداف والميزانيات. تم طرح ثلاث أفكار مجانية: (1) تحويل الخطة إلى مشاريع وبرامج ومحافظة؛ (2) تعزيز التعاون في الإشراف على المشاريع المرتبطة؛ و (3) وضع الخطط لمستقبل المنظمة (Aubry et al, 2007).

أولاً، تجدر الإشارة إلى أن إدارة المشاريع الإستراتيجية، والتي تشمل البرامج بالإضافة إلى ملفات المشاريع، يُنظر إليها على أنها وسيلة لتنفيذ تكتيكات المنظمة. في مجال الأعمال، يعتبر تحويل الإستراتيجية إلى مبادرات وبرامج أمراً ضرورياً في كثير من الأحيان. يعد التعاون البناء الذي تم إنشاؤه بواسطة إدارة المبادرات المرتبطة هو الوجه الثاني للمواءمة الإستراتيجية. وبعبارة أخرى، فإن الأداء المرتبط بالإدارة العامة يتجاوز الأداء الإجمالي لنتائج المشاريع الفردية. على سبيل المثال، في أدبيات نهج المنصة المحددة. والمشاريع والبرامج والمحافظة، فمن الممكن تحديد الفوائد المرتبطة بإدارة هذه الاتصالات. من الآن فصاعداً، يمكن أن تكون هذه الفوائد نتيجة للحلم، حيث لم يتم التحقق منها بدقة من خلال البحث التجريبي. التخطيط المستقبلي هو موضوع مكون ثالث لإدارة الأداء الاستراتيجي والذي نادراً ما تتم تغطيته بشكل متعمق في أدبيات إدارة الأداء الاستراتيجي (ثيري وماثي، 2005). إن فهم المكونات التنظيمية المختلفة أمر ضروري للنهج الوظيفي داخل المنظمة. تم تطوير نموذج المكون التنظيمي، حيث يخدم كل مكون وظيفة متميزة. تم وصف مجموعة من الأنظمة المترابطة متعددة المستويات على أنها هيكل. تعمل البنية التقنية كنتيجة للموظفين، بدلاً من خط العمليات

➤ الأعمال ذات الصلة

1. دراسة آل (العوساني ويوسف، 2018) "اختبار أثر الابتكار والتخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء

التنظيمي لشرطة دبي"

يختبر هذا البحث أثر الابتكار والتخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي لشرطة دبي. تم جمع البيانات من الإدارة العامة للجودة الشاملة بشرطة دبي. تم استلام (95) استبياناً قابلاً للتطبيق فقط وتم إعداده للتحليل من أصل (150) استبياناً أصلياً تم إرساله. وتوصلت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي والابتكار لهما تأثير على الأداء التنظيمي لشرطة دبي. كما تشير النتائج إلى أن الأداء عالي الجودة هو العامل الأكثر أهمية الذي تسعى المنظمات وتعمل على تحقيقه. لذا يجب على المنظمات وضع الأفكار المبتكرة موضع التنفيذ من أجل الحصول على الأداء التنظيمي الأمثل.

2. دراسة (أوينو وآخرون، 2012) العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونتائج التخطيط والأداء المؤسسي في البنوك التجارية في كينيا

هدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في البنوك التجارية في كينيا. استخدم البحث أداة الاستبيان وطبقه على (44) مستجيباً من العاملين في البنوك التجارية في نيروبي بكينيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركة، وبالتالي توصلت الدراسة إلى وجود استراتيجية فعالة ومركزة. التخطيط يؤدي إلى تغيير إيجابي في أداء الشركة.

3. دراسة (نجروج، 2018)، آثار التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي، حالة شركات تخطيط الأحداث في نيروبي

يسعى البحث إلى اختبار العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء شركات تخطيط الأحداث في منطقة الأعمال المركزية في نيروبي. تم استخدام التصميم الوصفي لأنه يضمن الوصف الكامل للحالة. استهدفت الدراسة عينة مكونة من 60 (30%) من شركات تخطيط الأحداث. ووفقاً لنتائج الدراسة، هناك توافق استراتيجي واضح بين متطلبات البيئة وما تقدمه الأعمال، وكذلك بين ما تتطلبه الأعمال وما يمكن أن توفره البيئة. وخلصت الدراسة إلى أنه يجب أن يكون هناك توافق استراتيجي بين ما تريده البيئة وما يجب أن تقدمه الأعمال، وكذلك بين ما تحتاجه الأعمال وما يمكن أن توفره البيئة. وكما أظهرت النتائج، فإن كل خطوة في عملية التخطيط الاستراتيجي مهمة. إذا كان اتجاه الشركة غير واضح، فلن يعرف الموظفون ما إذا كانوا على المسار الصحيح.

4. دراسة (ليفي، 2017)، آثار التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي (دراسة لشركة التعبئة النيجيرية، إينوجو)

تناول هذا البحث تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في شركة تعبئة الزجاجات النيجيرية إينوجو. المنهجية التي استخدمت للدراسة هي تصميم المسح وكان المجتمع المستهدف 180 عضواً من موظفي شركة التعبئة النيجيرية إينوجو بينما بلغ حجم العينة (124). وتشير نتائج التحليل إلى أن هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي الفعال والأداء التنظيمي، كما أن نقص المساءلة وعدم الالتزام وعدم فهم الدور في عملية التنفيذ هي تحديات في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي. لذلك، توصي الدراسة، من بين أمور أخرى، بأن

تولي الشركات النيجيرية اهتمامًا أكثر جدية للتخطيط الاستراتيجي، وأخيرًا، ينبغي أيضًا إيلاء اهتمام كافٍ لرفاهية الموظفين لتحقيق الكفاءة والفعالية في التنظيم.

5. دراسة (القضاة وآخرون، 2020) أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي للشركات المساهمة العامة في الأردن

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الشركات المساهمة العامة الأردنية للإدارة العليا ومديري الوحدات الوظيفية (الموارد البشرية، التسويق، المالية، والمحاسبة). وتم توزيع مائتين وعشرين استبانة على (52) شركة شملتها الدراسة، وتم اعتماد (203) منها للتحليل الإحصائي. وتشير نتائج الدراسة إلى أن الموارد البشرية والموارد المالية والقدرة على التحليل الاستراتيجي ترتبط بشكل إيجابي وكبير بالأداء الاستراتيجي. علاوة على ذلك، يتحكم الهيكل التنظيمي في العلاقة بين الموارد البشرية والموارد المالية والقدرة على التحليل الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي، مما يعني أنه من خلال التعرف على تأثير الهيكل التنظيمي على الموارد البشرية والمالية وأداء التحليل الاستراتيجي، يمكن للمديرين و/أو المديرين التنفيذيين تحسين بشكل كبير الأداء الاستراتيجي.

6. دراسة (علي، 2016). العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي: وجهات نظر الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات

الهدف من الدراسة هو استكشاف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي. كانت الأساليب الرئيسية المستخدمة في هذه المقالة هي المراجعة الشاملة وتحليل الدراسات ذات الصلة ومراجعة الأدبيات لتطوير الفرضيات. وقد تم اختيار مصادر وقواعد بيانات إلكترونية بارزة، على الرغم من العدد الكبير من الدراسات التي تخلص العلاقة بين SP-OP، إلا أن النتائج لم تكن حاسمة. تتراوح النتائج بين العلاقات الإيجابية والسلبية و/أو عدم وجود علاقات. يتم استكشاف العلاقة بين SP-OP في قطاعي البنوك والسياحة بشكل إيجابي. تؤدي كثافة SP في القطاع المصرفي إلى أداء أفضل. على الرغم من أن العلاقة بين SP-OP قد تم إهمالها إلى حد كبير في السياحة وصناعة الضيافة والرعاية الصحية، إلا أنها أظهرت علاقة ذات مغزى. فيما يتعلق بتأثير حجم الأعمال على علاقة SP-OP. إن تأثير FSP على OP متنوع ومتناقض في بيئة غير مستقرة.

7. دراسة (جورج وآخرون، 2019)، هل التخطيط الاستراتيجي يحسن الأداء التنظيمي؟ التحليل التلوي

تهدف الدراسة إلى معرفة ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي يحسن الأداء التنظيمي، حيث إن التخطيط الاستراتيجي هو نهج إداري معتمد على نطاق واسع في المنظمات المعاصرة. ويمكن وراء شعبيتها الافتراض بأنها ممارسة ناجحة في المؤسسات العامة والخاصة ولها عواقب إيجابية على الأداء التنظيمي. ومع ذلك، فقد تم انتقاد التخطيط الاستراتيجي لكونه عقلانيًا بشكل مفرط ولتشبيط التفكير الاستراتيجي. وخلصت الدراسة إلى أن SP لا يزال حيا إلى حد كبير في المنظمات المعاصرة، وخاصة في القطاع العام. يشير تحليلنا التلوي إلى سبب بقاءه على قيد الحياة: فهو له تأثير كبير ومعتدل وإيجابي على OP. ومع ذلك، لا تزال هناك طرق عديدة للبحث في المستقبل.

8. دراسة (جايوارنا، ديسانايكي، 2019)، التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي: مراجعة للمنظور

المفاهيمي والتطبيقي

يبحث هذا البحث في العلاقة بين الأداء والتخطيط الاستراتيجي في الدراسات التجريبية. بالإضافة إلى ذلك، فهو يضيف إلى مجموعة المعرفة من خلال توفير تحليل مفاهيمي للمكونات المساعدة ذات الصلة. تتبع هذه الورقة منهجًا استنتاجيًا لأنه مدعوم بالأدلة التجريبية. تم تنظيم الورقة كورقة مفاهيمية حيث تم دعم الحجج تجريبيًا. ووفقًا لخلاصة البحث، فإن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء مستمدة من عدد من وجهات النظر النظرية، بما في ذلك وجهة النظر القائمة على الموارد، ونظرية التنظيم، ونظرية الطوارئ. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء لها نتائج متغيرة. في حين أن العديد من الباحثين السابقين وجدوا علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء تكون إما إيجابية، أو سلبية، أو غير موجودة على الإطلاق، فإن غالبية هذه الدراسات لم تأخذ تأثير عوامل الطوارئ في الاعتبار.

9. دراسة (عبد الكريم، 2013)، أثر أنشطة التخطيط الاستراتيجي على أداء منظمات القطاع الخاص في

السودان: بحث تجريبي

لقد خلقت الثورة الرقمية والتقدم التقني والعولمة وتحرير السوق والانفجار المعرفي صعوبات محلية وعالمية لمؤسسات القطاع الخاص في القرن الحادي والعشرين. ونتيجة لذلك، أصبح التخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص ضرورة ملحة. الغرض من هذه الدراسة هو معرفة كيفية تأثير مبادرات التخطيط الاستراتيجي على منظمات القطاع الخاص السوداني. تم تضمين أربعة مقاييس مختلفة لعملية التخطيط الاستراتيجي في الدراسة. تمثل هذه المؤشرات، التي تشمل بيان المهمة، والتنفيذ، والتحليل الداخلي والخارجي، والرقابة، والتقييم، خطوة

في عملية التخطيط الاستراتيجي وتم اكتشافها بعد إجراء بحث شامل في الأدبيات ذات الصلة. تُستخدم ديناميكيات الإنتاجية والدوران لقياس أداء المؤسسة. في هذه الدراسة، تم استخدام استبيانات تحتوي على خطاب يصف المسعى البحثي ويؤكد للمستجيبين أن إجاباتهم ستبقى خاصة لجمع البيانات (العدد = 60). وشكل هؤلاء المشاركون مدراء من عشر منظمات خاصة في ولاية الخرطوم بالسودان. البحث وصفي، وبالتالي تم استخدام الأساليب الكمية. وتم استخدام الأدوات الإحصائية مثل ارتباط رتبة سبيرمان لاختبار الفرضيات وتحقيق الأهداف، كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتنسيق البيانات. وتكشف النتيجة أن النجاح التنظيمي في منظمات القطاع الخاص السوداني يرتبط بشكل إيجابي بجميع العوامل الأربعة لأنشطة التخطيط الاستراتيجي.

10. دراسة (أجاو، جريس، 2012)، آثار التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في التعليم الجامعي: دراسة جامعة بابكوك

وكانت جامعة بابكوك بمثابة دراسة الحالة للدراسة التي تناولت تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات. تم إجراء المزيد من التحقيقات حول كيفية تأثير ذلك على فعالية الإدارة وكفاءتها، حيث إن التخطيط الاستراتيجي أمر بالغ الأهمية في شركات الشركات. للدراسة، تم استخدام كل من البيانات الأولية والثانوية. تم استخدام استبيان في الدراسة لجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بابكوك. وتم استخدام الإحصاء الوصفي والاستنتاجي لتحليل البيانات. وتم استخدام معامل الارتباط لحظة منتج بيرسون لاختبار الفرضيات وتحديد أهمية الارتباط بين متغيرات قياس الأداء المختلفة. وأظهرت استنتاجات الفرضية أن هناك علاقة إيجابية قوية بين النجاح المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي. ولذلك توصلت الدراسة إلى استنتاج مفاده أن التخطيط الاستراتيجي يساعد الشركات على تحقيق أهدافها واقترحت استخدام التخطيط الاستراتيجي من قبل الجامعات والكيانات التجارية الأخرى لتحسين أداء الشركات.

11. دراسة (فيريرا، بروينسا، 2014)، التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية في منظمات الخدمة الاجتماعية في البرتغال

يهدف هذا البحث إلى التعرف على واقع منظمات الخدمة الاجتماعية، ودرجة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، وتأثير ذلك التطبيق على الفعالية التنظيمية. أولاً، سنقوم بتصنيف المنظمات إلى مجموعات بناءً على مدى فعالية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي. وسيتم تحليل تلك المجموعات ثانياً. يجب على هذه المنظمات أن تتبنى

ممارسات إدارية رسمية بسبب العدد المتزايد من منظمات الخدمة الاجتماعية والتعقيد الناتج عن هياكلها. أحد هذه الأساليب المفيدة للإدارة الإستراتيجية هو التخطيط الاستراتيجي، والذي يعد أحد أهدافه الرئيسية تحسين الأداء التنظيمي. من أجل التأكد من استخدام التخطيط الاستراتيجي في منظمات الخدمة الاجتماعية وما هو تأثير تطبيقه على الفعالية التنظيمية، تم إجراء بحث. تمكنا من تصنيف (220) منظمة رعاية اجتماعية شاركت في الاستطلاع إلى عدة مجموعات، مما يوضح كيف تؤثر المستويات المختلفة للتخطيط الاستراتيجي على الفعالية التنظيمية بدرجات متفاوتة. وبما أن البحث أثبت أن اعتماد التخطيط الاستراتيجي له أثر إيجابي على الفعالية التنظيمية لمنظمات الخدمة الاجتماعية، فإننا نرى أن نتائج هذه الدراسة قد تكون ذات صلة بمتخذي القرار في مثل هذه المنظمات.

12. دراسة (عبد الرحمن، 2019)، أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء الاستراتيجي للبنوك: دليل من البحرين

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على قدرة البنوك البحرينية على العمل بشكل استراتيجي. هناك عاملان في الدراسة. أربع وجهات نظر - المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية - هي جزء من التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل. يتم أيضًا تضمين أربع وجهات نظر أخرى في الأداء الاستراتيجي كمتغير تابع: المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية للشركة، والتعلم والنمو. ويشكل العاملون في 10 من البنوك التجارية البحرينية (12) عينة الدراسة. تم جمع المعلومات باستخدام الاستبيان. وقد تلقى كل بنك خمس استبيانات، ليصبح المجموع (50) استبانة. ووفقًا للنتائج، فإن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على المقاييس المالية، والعملاء، والتعلم، والنمو. أشارت النتائج أيضًا إلى أن التخطيط الاستراتيجي كان له تأثير إحصائي كبير إلى حد ما على العمليات التجارية الداخلية. ونصح التقرير بالتركيز على كافة جوانب الأداء الاستراتيجي للبنوك محل الدراسة، خاصة من وجهة نظر العمليات الداخلية.

13. دراسة (الخطاب، الدهيات، 2013)، التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية في الفنادق الأردنية

ثاني أكبر جهة توظيف في القطاع الخاص وثاني أكبر مصدر للعملة الأجنبية في الأردن هي صناعة السياحة. لكن العديد من القوى الخارجية في الشرق الأوسط، بما في ذلك الحروب والاضطرابات، ومؤخرًا الربيع العربي، كان لها تأثير على هذا القطاع. ونظرًا للمناخ التجاري الديناميكي الذي تعمل فيه هذه الفنادق، فإنها تحتاج إلى

أن تكون قابلة للتكيف بشكل كبير حتى تتمكن من التطور والمنافسة. وعلى الرغم من ذلك، لم يتم إجراء الكثير من الأبحاث في هذا المجال. وبالتالي فإن الغرض من هذه الدراسة هو توصيف أنظمة التخطيط الاستراتيجي في الفنادق الأردنية ومعرفة مدى ارتباطها بالكفاءة التنظيمية. بعد تحليل الأدبيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ونجاحه في كل من الأسواق المتقدمة والناشئة، يتم إنشاء استبيان لتحقيق هذا الهدف. تم إجراء البحث التجريبي من خلال مسح جميع الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم الواقعة حول عمان والبحر الميت والبتراء والعقبة، وهي الوجهات السياحية الأكثر شهرة في الأردن. تلقى الجمهور المستهدف والبالغ عدده 46 فندقاً ما مجموعه (138) استبياناً. وكانت نسبة الاستجابة لهذا الاستبيان (80%). أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أن متوسط الأفق الزمني للتخطيط الاستراتيجي هو (5.4) سنوات، وأن الإدارة العليا ومجالس الإدارة تشارك في عمليات التخطيط الاستراتيجي بدرجة أقل من الاستشاريين الخارجيين، وأن المسح الداخلي يستخدم بشكل أقل تكراراً من الخارجي. المسح، أن بعض أدوات تحليل الاستراتيجيات المهمة يتم استخدامها بشكل أقل تكراراً من الأدوات التقليدية، وأن البحث والتطوير والتكنولوجيا نادراً ما تتم تغطيتهما. ومع ذلك، فقد تم اكتشاف أن الفعالية التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي يرتبطان بشكل إيجابي وقوي.

14. دراسة (عبيد، نصره الله، 2022) أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في مؤسسات

التعليم العالي الخاص ومؤسساته في نجرهار، أفغانستان

يجب على المنظمات التكيف إذا أرادت البقاء والتقدم، وفقاً لكل من الأكاديميين والممارسين الذين يشعرون أن التغييرات تحدث داخلياً وخارجياً. تحتاج المنظمات إلى التخطيط الاستراتيجي لتبني التغييرات. وفي عالم اليوم المتغير، فإنه يساعد في التكيف مع التغييرات ويوفر العمود الفقري اللازم. كان الهدف الأساسي للدراسة هو التأكد من مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في نجرهار بأفغانستان والجامعات الخاصة ومؤسسات التعليم العالي. قدم رؤساء الجامعات ونواب المستشارين ومستشارو الجامعات البيانات. كان عمداء الكليات ووكلاء الكلية والمحاضرون هم المستجيبون لـ (172) استبياناً تم تضمينها في خوارزمية النتيجة Z. تم التحقق من صحة طريقة OLS والافتراضات ذات الصلة باستخدام SPSS. كانت بيانات المهمة والرؤية، وتحليلات SWOT، واتفاقيات التعاون، والبحث والتطوير، ووجود قاعدة بيانات، كلها عوامل في التخطيط الاستراتيجي. واستخدم الباحثون الأسئلة المعتمدة للحصول على الإجابات لكل بعد من أبعاد الأداء التنظيمي، ومن ثم تم استخدام الأسئلة بشكل جماعي لشرح معنى كل متغير. وتضمنت أبعاد الأداء التنظيمي الميل

للتعاون، وتبادل الخبرات، والمكافأة على العمل اللائق، والحصة السوقية، والنمو، والربح، والابتكارات. وأخيراً أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يحسن الأداء التنظيمي بشكل كبير.

15. دراسة (أبو حجلة، 2013) أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في وزارة الاتصالات

وتكنولوجيا المعلومات

تهدف هذه الدراسة إلى النظر في كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على مدى جودة أداء المنظمات. وقد تم اختيار وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية كعينة لهذه الدراسة، التي تحاول أيضاً معالجة أثر التخطيط الاستراتيجي على فعالية مؤسسات القطاع العام. وتم استخدام استبانة لجمع المعلومات بهدف تقييم فرضيات الدراسة. شملت الدراسة أعلى مستوى إداري وحصلت على 80 (72.5%) استبياناً صالحاً. ووفقاً للتحليل، كشفت الدراسة أن تطوير الاستراتيجية كان وثيق الصلة ومتوافق مع أنشطة الإدارة. كما أظهرت الدراسة أن مجلس الإدارة ملتزم وداعم لتنفيذ الاستراتيجية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية. وفي الوقت نفسه، أصبح من الواضح أن الموظفين كانوا أقل التزاماً. بالإضافة إلى ذلك، التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي كبير على النجاح التنظيمي. وسلطت الدراسة الضوء على التوصيات الرئيسية التي تشمل إشراك جميع الموظفين في عملية صياغة الاستراتيجية، وتحسين التواصل بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الدنيا، والتأكيد على تدريب الموظفين، وتجديد الموارد البشرية للعب دور رئيسي في التقييم والرقابة الاستراتيجية، وتنفيذ أدوات التقييم الاستراتيجي لقياس التقييم والأداء.

16. تشيندا، هوجور تشيندا. (2021)، آثار التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في كيب متروبول،

دراسة (تشيندا، 2021)، تختبر آثار التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة كيب متروبول، وتبحث الدراسة في كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كان معدل الفشل المرتفع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) في جنوب إفريقيا، والذي تم توثيقه جيداً، وندرة الأبحاث حول التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في جنوب إفريقيا، بمثابة قوة دافعة لهذه الدراسة. تم جمع المعلومات الخاصة بالشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال المقابلات والاستبيانات. من خلال استخدام الاستبيانات والمقابلات، استخدمت الدراسة البحثية تصميم بحث استكشافي ومنهجية مختلطة شملت منهجيات البحث الكمية والنوعية. تشير نتائج الدراسة إلى أن الشركات الصغيرة

والمتوسطة تقوم بمحاولات متفرقة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي. تستخدم معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة منهجاً غير منظم وبديهي للتخطيط الاستراتيجي الذي لم يتم توثيقه على نطاق واسع. بالإضافة إلى ذلك، ووفقاً لنتائج الدراسة، تستخدم الشركات الصغيرة والمتوسطة في بعض الأحيان التخطيط الاستراتيجي في عملياتها اليومية فقط لإظهار الاتجاهات أو مواكبتها. وتظهر نتائج الدراسة أيضاً أن الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي تظهر مستويات مرتفعة من أداء الشركة. تشير النتائج إلى الافتراضات والحدس والخبرات باعتبارها المتغيرات الأساسية التي تمنع اتخاذ القرار عندما يتعلق الأمر بالعوامل التي يمكن أن تمنع الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة كيب تاون من استخدام التخطيط الاستراتيجي. نقدم نتائج هذه الدراسة فهماً ثاقباً لكيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على الشركات الصغيرة والمتوسطة، وقد تكون بمثابة الأساس للدراسات المستقبلية حول التخطيط الاستراتيجي في جنوب إفريقيا. يمكن لصانعي القرار في الشركات الصغيرة والمتوسطة استخدام نتائج هذه الدراسة لتقييم مزايا التخطيط الاستراتيجي للشركات الصغيرة والمتوسطة. يمكن أيضاً استخدام نتائج الدراسة في الجهود المستمرة التي تبذلها الحكومة لدعم وتحسين فرص بقاء الشركات الصغيرة والمتوسطة في جنوب إفريقيا.

17. أوباجي، أروم. (2020)، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في

نيجيريا

قامت دراسة (Obaje, 2020) بدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا، وذلك لتحديد تجريبياً ما إذا كان اعتماد التخطيط الاستراتيجي له تأثير على الأداء، كما ركزت الدراسات السابقة على العالم المتقدم وقد كشف البحث عن العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في الصناعة المتعلقة بالخدمات في نيجيريا. للتأكد مما إذا كان اعتماد التخطيط الاستراتيجي له تأثير على الأداء، فإنه يقوم بتقييم مواقف وتصورات أصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا تجاه التخطيط الاستراتيجي. ويهدف أيضاً إلى تحديد مقدار التخطيط الاستراتيجي الذي تستخدمه الشركات الصغيرة والمتوسطة في الصناعة المرتبطة بالخدمات في نيجيريا وما هي الظواهر الاجتماعية والثقافية الغربية (مثل ثقافة المحسوبية والفساد والدين والأعراف الاجتماعية والتعليم) التي تلعب دوراً في إعاقة تبني. ويهدف إلى إثارة النقاش وزيادة الوعي حول ضرورة قيام الشركات الصغيرة والمتوسطة النيجيرية بوضع خطط استراتيجية للاستمرار. كما يوفر إطاراً لتحديد كيفية ارتباط التخطيط الاستراتيجي وفعالية الشركات الصغيرة

والمتوسطة من منظور نيجيري. وباستخدام المقابلات شبه المنظمة (20) وأسئلة المسح (136)، قدم أصحاب ومديرو الشركات الصغيرة والمتوسطة البيانات الأولية باستخدام نهج الأساليب المختلطة. وأظهرت النتائج أن الشركات الصغيرة والمتوسطة النيجيرية اعتمدت التخطيط الاستراتيجي بمعدل منخفض، ويرجع ذلك جزئياً إلى العوامل الاجتماعية المذكورة. وتشير الدراسة إلى أن إعادة التوجيه المنهجي أمر ضروري، لكي يتبنى أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا مفهوم التخطيط طويل الأجل للاستمرارية، ولكي تعمل الوكالات الحكومية المسؤولة على تعزيزه بنشاط. وهي تؤكد نتائج الأبحاث الحالية التي تغطي العالم المتقدم، والتي يؤثر اعتماد التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. وأخيراً، من خلال اقتراح نموذج يشير إلى أن قرار تنفيذ التخطيط الاستراتيجي يعتمد جزئياً على خصائص العمل وأصحابه وكذلك في جزء منه على التأثيرات الاجتماعية والثقافية لموقع العمل والتوجه الاجتماعي والثقافي للمنشأة. أصحاب الأعمال، هذه الدراسة توسع وتوسع نطاق الأبحاث السابقة.

18. ساندادا، ماكسويل وبو، ديفيد. (2014)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء الأعمال بين

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جنوب أفريقيا،

دراسة (sandada & Poee, 2014)، اختبار التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء الأعمال بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جنوب أفريقيا، في مناخ الأعمال الديناميكي والمنافس بشدة اليوم، تحتاج الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى أداة عمل للتخطيط الاستراتيجي. وقد يحمي هذه الشركات من مثل هذه الظروف الاقتصادية الصعبة التي لا يمكن التنبؤ بها. كان هدف هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين أداء أعمال الشركات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة غوتنغ بجنوب أفريقيا وممارسات التخطيط الاستراتيجي. 200 استبيان صالح تم تقديمه لمديري وأصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة كان مصدر البيانات التي تم تحليلها. وتم استخلاص أبعاد التخطيط الاستراتيجي وارتباطاتها بالأداء المؤسسي باستخدام التحليل العاملي، والارتباطات، وتقنيات الانحدار. تشمل ميزات التخطيط الاستراتيجي المسح البيئي، وهدف العمل ورؤيته، وإجراءات الخطط الإستراتيجية، والتقييم والمراقبة، ومصادر المعلومات، وحوافز تنفيذ الإستراتيجية، ومشاركة الموظفين، والآفاق الزمنية. وتدعم النتائج فكرة أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بشكل إيجابي ويتنبأ بشكل إيجابي بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تساعد أصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة على تنفيذ إجراءات التخطيط الاستراتيجي بشكل صحيح حتى يتمكنوا من النمو والحفاظ على شركاتهم في ظروف

عمل صعبة وغير مؤكدة. وفي إحدى الدراسات، تمت مقارنة أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة جوتنج بجنوب إفريقيا بأداء تخطيطها الاستراتيجي. وأظهرت النتائج أن الرسالة والرؤية، والمسح البيئي، وإجراءات التخطيط الاستراتيجي، وحوافز تنفيذ الاستراتيجية، ومصادر المعلومات البيئية، ومشاركة الموظفين، والتقييم والرقابة، والأفق الزمني للتخطيط الاستراتيجي هي عوامل التخطيط الاستراتيجي الرئيسية. كما دعمت الدراسة فكرة أن هذه الخصائص لها تأثير مهم على التخطيط الاستراتيجي. تم التحقق من صحة شكليات التخطيط الاستراتيجي، وحوافز تنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والرقابة. ومن أجل تحسين أدائها، يجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة أن تعطي الأولوية لهذه المجالات عندما تعتمد التخطيط الاستراتيجي. يمكن لهذه الدراسة أن تساعد أصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة على تنفيذ إجراءات التخطيط الاستراتيجي بشكل صحيح، مما يسمح لهم بالمساهمة بشكل أكبر في الاقتصاد. يمكن حماية الشركات الصغيرة والمتوسطة في جنوب إفريقيا من مناخ الأعمال الديناميكي والمنافسة الشديدة وغير المؤكدة من خلال استخدام تقنيات التخطيط الاستراتيجي.

19. أوكا، دانيال أونونجا. (2016)، آثار التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات المتوسطة الحجم في مدينة ناكورو،

دراسة (أوكا، 2016)، درست آثار التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات متوسطة الحجم في مدينة ناكورو، حيث يجب على الشركات الكبيرة والصغيرة على حد سواء أن تتعامل مع ظروف العمل الغامضة، وأوضاع السوق التنافسية، وتسريع التقدم التكنولوجي. تكافح الشركات الصغيرة والمتوسطة من أجل وجودها وتركز على استراتيجيات تحسين أدائها. كان الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو معرفة كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات المتوسطة الحجم. ونظرت في العلاقة بين المكونات التشغيلية للتخطيط الاستراتيجي وأداء الأعمال. وللقيام بذلك، تم جمع المعلومات من عينة مكونة من 47 شركة متوسطة الحجم. وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير كبير على مدى جودة أداء المنظمة. تسلط النتائج الضوء على أهمية التخطيط الاستراتيجي لأصحاب الأعمال ورجال الأعمال الذين يرغبون في الحصول على ميزة تنافسية والازدهار في سوق شديد القسوة. تظهر الدراسة أن معظم الشركات المتوسطة الحجم تتخبط في التخطيط الاستراتيجي. وتبين المعايير المختلفة المستخدمة لتقييم التخطيط الاستراتيجي اتساق العناصر المستخدمة في الشركات المتوسطة الحجم، حيث وافق المشاركون بشدة على غالبية المتغيرات التي تشير إلى

فعالية وكفاءة عمليات التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي. وتظهر النتائج أن كل مرحلة من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي أمر بالغ الأهمية. لن يعرف العمال والموظفون ما إذا كانوا على الطريق الصحيح إذا كان الاتجاه التنظيمي غير واضح. لن تتمكن المنظمات من فهم كفاءاتها الداخلية أو إمكانيات العمل التي من خلالها يتم تطوير الاستراتيجيات المناسبة لدعم التوافق والنجاح إذا لم يتم تقييم بيئة الأعمال بدقة. باختصار، ينبغي تطبيق جميع المراحل المقترحة من الأدبيات المتوفرة على عملية التخطيط الاستراتيجي، كما تستحق.

20. أنيني، أبيل جواكا. (2013)، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في كينيا:

دراسة (Anyieni, 2013) درست تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كينيا: مراجعة موجزة للأدبيات، تعمل الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في كينيا في بيئة تنافسية للغاية، ويجب عليهم التخطيط بشكل استراتيجي للبقاء على قيد الحياة. وقد نجحت الشركات الصغيرة والمتوسطة في كينيا، والتي تشمل الشركات الزراعية والريفية، في تحقيق نمو اقتصادي كبير، وخاصة في مجال خلق فرص العمل. ومع ذلك فقد شوهدت معدلات فشل عالية ومستويات أداء دون المستوى. خلال الأشهر القليلة الأولى، يتعرض الكثيرون للتهديد بالفشل. بعد البدء، تعمل العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل جيد، ولكن نسبة صغيرة فقط تستمر في النمو بشكل مطرد والتوسع لتصبح شركات ضخمة. قد لا يتمكنون من العيش لفترة كافية لتحقيق إمكاناتهم بسبب الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي. ولكن لا توجد أي بيانات توضح ما إذا كانت الشركات الصغيرة والمتوسطة في كينيا تشارك في التخطيط الاستراتيجي أو كيف يؤثر ذلك على نجاحها الشامل. ومن خلال مراجعة الأدبيات، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على أدائهم. ووفقا للاستطلاع، فإن المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي لديها معدل نجاح أعلى من تلك التي لا تفعل ذلك. يُنصح بأن يتلقى أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة أو رواد الأعمال تدريباً على تقنيات التخطيط الاستراتيجي. تظهر نتائج الدراسة أن الأداء المعزز، وتنفيذ الأهداف، وارتفاع معدل دوران الأرباح هي خصائص التخطيط الاستراتيجي. يعتقد الكثيرون أن الهدف الأساسي للشركة هو تعظيم الأرباح؛ سيؤدي الفشل في القيام بذلك ظاهرياً إلى زوال الشركة. ونتيجة لهذا فإن الشركات الصغيرة والمتوسطة ذات الأداء الأعلى تصبح أكثر ربحية وتنافسية ويضمن لها البقاء في العالم التجاري. يُعتقد أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً حاسماً في توسيع الشركات الصغيرة والمتوسطة في كينيا. يعد التخطيط الاستراتيجي عاملاً حاسماً في

تحديد الأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة في كينيا ولا يمكن تجاهله. تحتاج الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى فهم أهمية التخطيط الاستراتيجي وقدرته على تحسين الأداء.

تشير هذه الدراسة إلى أن الحكومة والمنظمات التي تساعد في تطوير قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة تستثمر في إجراءات ومبادرات التخطيط الاستراتيجي الفعالة في الشركات التي تديرها الشركات الصغيرة والمتوسطة. ويهدف إلى الجمع بين البحث الأكاديمي والابتكار وإنشاء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك تشجيع الكينيين بشكل عام والهيئة الطلابية في جامعة كينيا على خلق فرص العمل بدلاً من البحث عنها.

21. تشيندا، هوجور تشيندا. (2021)، آثار التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في كيب متروبول،

دراسة (تشيندا، 2021) درست آثار التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة كيب متروبول، وتبحث الدراسة في كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كان معدل الفشل المرتفع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في جنوب إفريقيا، والذي تم توثيقه جيدًا، فضلاً عن ندرة الأبحاث حول التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في جنوب إفريقيا، بمثابة قوة دافعة لهذه الدراسة. تم جمع المعلومات الخاصة بالشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال المقابلات والاستبيانات. من خلال استخدام الاستبيانات والمقابلات، استخدمت الدراسة البحثية تصميم بحث استكشافي ومنهجية مختلطة شملت منهجيات البحث الكمية والنوعية. تشير نتائج الدراسة إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تقوم بمحاولات متفرقة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي. تستخدم معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة منهجًا غير منظم وبيهي للتخطيط الاستراتيجي الذي لم يتم توثيقه على نطاق واسع. وتظهر نتائج الدراسة أيضًا أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تستخدم أحيانًا التخطيط الاستراتيجي في عملياتها اليومية، ولكنها تستخدمه في أغلب الأحيان لتبدو جيدة أو لاتباع اتجاه ما. وتظهر نتائج الدراسة أيضًا أن الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي تظهر مستويات مرتفعة من أداء الشركة. تشير النتائج إلى الافتراضات والحدس والخبرات باعتبارها المتغيرات الأساسية التي تمنع اتخاذ القرار عندما يتعلق الأمر بالعوامل التي يمكن أن تمنع الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة كيب تاون من استخدام التخطيط الاستراتيجي. تقدم نتائج هذه الدراسة فهمًا ثاقبًا لكيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على الشركات الصغيرة والمتوسطة، وقد تكون بمثابة الأساس للبحث المستقبلي حول التخطيط الاستراتيجي في جنوب إفريقيا. ويمكن لصناع القرار في

الشركات الصغيرة والمتوسطة استخدام نتائج هذه الدراسة لتقييم مزايا التخطيط الاستراتيجي هناك. ويمكن أيضًا استخدام استنتاجات الدراسة في جهود الحكومة المستقبلية لدعم وزيادة احتمالية بقاء الشركات الصغيرة والمتوسطة في جنوب إفريقيا.

22. عليو وسليمان وأديكونلي وكاظم ودينجوما أباه وأويتشو. (2022)، تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في FCT-أبوجا،

دراسة أجراها (Aliyu, et al., 2022) تدرس تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في FCT-Abuja، تستكشف هذه الدراسة كيف تؤثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في إقليم العاصمة الفيدرالية أبوجا. تم استخدام تصميم البحث المقارن السببي في هذه الدراسة. تم اختيار عينة مكونة من 388 مشاركًا من مجتمع الدراسة البالغ عددهم 38,003 من أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة المسجلين الذين يعملون على جميع المستويات في منطقة العاصمة الفيدرالية (FCT)، أبوجا، باستخدام استبيان Taro Yamani الرسمي. أظهرت نتائج الدراسة أن صياغة الإستراتيجية (SFN) لها تأثير كبير وإيجابي على أداء الأعمال (0.231، ع 0.05). ومن المتوقع أن يتحسن الأداء بنسبة 23.1% مع كل زيادة بنسبة 1% في SFN. وبالمثل، تم اكتشاف أن تنفيذ الإستراتيجية كان له تأثير إيجابي وهام (0.231، $p < 0.05$) على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. ولكل نسبة تحسن في اعتماد الإستراتيجية، من المتوقع أن يرتفع أداء الأعمال بنسبة 41.2% في المائة. وقد أثبت هذا أن عنصر الإدارة الإستراتيجية في تنفيذ الإستراتيجية كان له التأثير الأكبر على أداء الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، كان من المتوقع أن يؤدي تقييم الإستراتيجية (SEV) إلى تعزيز الأداء بنسبة 9.6% لكل زيادة بنسبة 1%. وخلصت الدراسة إلى أن جميع جوانب الإدارة الاستراتيجية كانت محركات هامة وفعالة لأداء الأعمال بين الشركات الصغيرة والمتوسطة في FCT. وبما أن هذه هي العناصر التي تحدد نغمة إطار الإدارة الاستراتيجية للشركة، فإن الدراسة تشجع الشركات الصغيرة والمتوسطة على اتخاذ التخطيط الاستراتيجي والصياغة بعناية.

23. تشوكوكا، إرنست جيبوليس. (2022)، تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في نيجيريا، أدلة من ولاية الدلتا

دراسة (Chukwuka, 2022) درست تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في نيجيريا، أدلة من ولاية الدلتا، بحثت الدراسة في العلاقة بين استخدام التخطيط الاستراتيجي ونجاح

قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة. ويبدو أن الأداء لا يرقى إلى مستوى التوقعات على الرغم مما يبدو أنه دعم مؤسسي أفضل للقطاع وزيادة واضحة في الاهتمام بتأسيس شركات صغيرة ومتوسطة الحجم في نيجيريا. قد يكون الأداء الضعيف للشركات الصغيرة والمتوسطة نتيجة لمجموعة من الأساليب المتبعة تجاه التخطيط الاستراتيجي، وفقًا للعديد من التقارير. تم إجراء التحليل الوصفي والانحداري باستخدام برنامج SPSS.

1.11. خاتمة

في الختام، فإن تأثير استراتيجية العمليات على إدارة المشروع كبير ومتعدد الأوجه. تعمل استراتيجية العمليات كأساس يتم بناء أنشطة إدارة المشروع عليه، وتوجيه تخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع داخل المنظمة. من خلال مواءمة أهداف المشروع مع الأهداف التشغيلية الأوسع، تضمن استراتيجية العمليات أن تساهم المشاريع في النجاح الشامل والقدرة التنافسية للمنظمة. يكمن أحد التأثيرات الرئيسية لاستراتيجية العمليات على إدارة المشروع في تخصيص الموارد واستخدامها. تساعد استراتيجية العمليات المحددة جيدًا في تحديد وتخصيص الموارد اللازمة، بما في ذلك الموارد البشرية والمالية والمادية، للمشاريع بطريقة تعمل على تحسين الكفاءة والفعالية. وهذا يضمن حصول المشاريع على الدعم الكافي طوال دورة حياتها، من البداية إلى النهاية. علاوة على ذلك، تؤثر استراتيجية العمليات على اختيار المشروع وتحديد أولوياته. من خلال النظر في عوامل مثل متطلبات السوق، وتوافر الموارد، والقدرات التنظيمية، تساعد استراتيجية العمليات في تحديد المشاريع التي تتماشى بشكل أفضل مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. يعزز هذا التوافق الاستراتيجي احتمالية نجاح المشروع ويضمن استثمار الموارد في المشاريع التي توفر أكبر قيمة للمنظمة. علاوة على ذلك، تؤثر استراتيجية العمليات على تنفيذ المشروع من خلال توفير إطار عمل لاتخاذ القرار وإدارة المخاطر. من خلال تحديد العمليات وسير العمل ومقاييس الأداء، تمكن استراتيجية العمليات مديري المشاريع من اتخاذ قرارات مستنيرة ومراقبة التقدم وتخفيف المخاطر بشكل فعال

المراجع

1. Abdalkrim, Gaafar Mohamed. (2013), The Impact of Strategic Planning Activities on Private Sector Organizations Performance in Sudan: An Empirical Research, International Journal of Business and Management; Vol. (8), No. (10), ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119.

2. Abdul Rahman, Abdul Aziz A. (2019), The Impact of Strategic Planning on Enhancing the Strategic Performance of Banks: Evidence from Bahrain, *Banks and Bank Systems*, 14(2), 140-151. doi:10.21511/bbs.14(2).2019.12.
3. Abu Hijleh, samah. (2013), Impact of Strategic Planning on Organizational Performance at Ministry of Communication and Information Technology, master's thesis, University of Jordan, Amman.
4. Ajao, Owolabi, Grace, Makinde, Olubisi. (2012), The Effects of Strategic Planning on Corporate Performance in University Education: A Study of Babcock University, Kuwait Chapter of *Arabian Journal of Business and Management Review* Vol. (2), No. (4).
5. Al Khattab, Adel, Aldehayyat, Jehad. (2013), Strategic Planning and Organizational Effectiveness in Jordanian Hotels, *International Journal of Business and Management*; Vol. (8), No. (1).
6. Ali, Albadri A. (2016), Strategic Planning–Organizational Performance Relationship: Perspectives of Previous Studies and Literature Review, *International Journal of Healthcare Management*, Volume (11), 2018 - Issue (1).
7. Aliyu, Suleiman, Adekunle, Kazeem and, Danjuma Abbah, Owoicho. (2022), Effect of Strategic Management on the Performance of Small and Medium Enterprises in FCT-Abuja, *Direct Research Journal of Management and Strategic Studies*, Vol. 3(5), Pp. 86-97.
8. Alosani, Mohammed Saleh, Yusoff, Rushami. (2018), Test the Effect of Innovation and Strategic Planning on Enhancing Organizational Performance of Dubai Police, *Innovation & Management Review* Vol. 17 No. (1), 2020 PP. 2-24.
9. Al-Qudah, Shaker, Obeidat, Abdallah Mishael, Shrouf, Hosam& Abusweilem, Mohammed A. (2020), The Impact of Strategic Human Resources Planning on The Organizational Performance of Public Shareholding Companies in Jordan, *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 219-230.
10. Anyieni, Abel Gwaka. (2013), Effect of Strategic Planning on the Performance of Small and Medium Enterprises in Kenya: A Summary Review of the Literature, *International Journal of Professional Management*, Volume 8, Issue 6.

11. Auka, daniel onwonga. (2016), the Effects of Strategic Planning on Performance of Medium Sized enterprises in Nakuru Town, International Review of Management and Business Research, Vol. 5 Issue.1.
12. Awino, Z. B., Muturia, J. M., & Oeba, L. K. (2012). Strategic Planning, Planning Outcomes and Organizational Performance, commercial banks, Multidimensional Strategic Planning.
13. Barclay, C., & Osei-Bryson, K.-M. (2010). Project performance development framework: An approach for developing performance criteria & measures for information systems (IS) projects. International Journal of Production Economics, 124(1), 272-292. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.11.025>.
14. Borges, J. G., & Carvalho, M. M. (2011). Sistemas de indicadores de desempenho em projetos. Revista de Gestão e Projetos, 2(1), 174-207.
15. Bredin, K., & Söderlund, J. (2013). Project managers and career models: An exploratory comparative study. International journal of project management, 31(6), 889-902.
16. Chukwuka, Ernest Jebolise. (2022), Effect of Strategic Planning on the Performance of Small and Medium Scale Enterprises in Nigeria, Evidence from Delta State, Asian Journal of Economics, Business and Accounting, Volume 22, Issue 23.
17. Davies, Terence J. Cooke, Crawford, Lynn H &, Lechler, Thomas G. (2009), Project Management Systems: Moving Project Management from an Operational to a Strategic Discipline, Project Management Journal, DOI: 10.1002/pmj.
18. De Jesus Pacheco, D. A., Junior, J. A. V. A., & de Matos, C. A. (2021). The constraints of theory: What is the impact of the Theory of Constraints on Operations Strategy? International Journal of Production Economics, 235, 107955.
19. Ferreira, Marisa R, Proença, João F. (2014), Strategic Planning and Organizational Effectiveness in Social Service Organizations in Portugal, Original scientific paper, UDC 005.21:364. (469).
20. Gaspar, M., & Julião, J. (2021, January). Impacts of industry 4.0 on operations management: challenges for operations strategy. In *Proceedings of the 2021 8th International Conference on Industrial Engineering and Applications (Europe)* (pp. 57-61).

21. George, Bert, Monster, Joost & Walker, Richard M. (2019), Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis, public administration review, Vol. (79), Issue. (6), pp. 810–819, DOI: 10.1111/puar.13104.
22. Jayawarna, Sahan, Dissanayake, Ravindra. (2019), Strategic Planning and Organizational Performance: A Review on Conceptual and Practice Perspectives, Archives of Business Research, Vol. (7), No. (6) Publication, DOI: 10.14738/abr.76.6684.
23. Khalili Shavarini, S., Salimian, H., Nazemi, J., & Alborzi, M. (2013). Operations strategy and business strategy alignment model (case of Iranian industries). *International Journal of Operations & Production Management*, 33(9), 1108-1130.
24. Koch, C., & Friis, O. (2015). Operations strategy development in project based production—a political process perspective. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(4), 501-514.
25. Larson, Erik W. & Gray, Clifford F. (2011), Project Management, McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies.
26. Lee Park, C., & Paiva, E. L. (2018). How do national cultures impact the operations strategy process? *International Journal of Operations & Production Management*, 38(10), 1937-1963.
27. Levi, Nwosu Ndubuisi. (2017), Effects of Strategic Planning on Organizational Performance (A Study of Nigerian Bottling Company, Enugu), Michael Okpara University of Agriculture, Umudike.
28. Maylor, H., Turner, N., & Murray-Webster, R. (2015). “It worked for manufacturing...!”: operations strategy in project-based operations. *International Journal of Project Management*, 33(1), 103-115.
29. Maylor, H., Turner, N., & Murray-Webster, R. (2015). “It worked for manufacturing...!”: operations strategy in project-based operations. *International Journal of Project Management*, 33(1), 103-115.
30. Njoroge, Emily. (2018), The Effects of Strategic Planning on Organizational Performance A Case of Event Planning Firms In Nairobi, UNITED STATES INTERNATIONAL UNIVERSITY – AFRICA.
31. Obaid, Nasratullah. (2022), Impact of Strategic Planning on Organizational Performance in Private Higher Education and Institutions in Nangarhar, Afghanistan, Khurasan University, Nangarhar, Afghanistan.

32. Obaje, Arome. (2020), the impact of strategic planning on the performance of small and medium- sized businesses in Nigeria, doctor thesis, Metropolitan university.
33. Oliveira, Ronielton Rezende & Martins, Henrique Cordeiro. (2018), Strategy, People and Operations as influencing agents of the Project Management Office performance: an analysis through Structural Equation Modeling, Gest. Prod., São Carlos, v. 25, n. 2, p. 410-429. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X2294-16>.
34. Sandada, Maxwell & Poee, David. (2014), Strategic Planning and Its Relationship with Business Performance Among Small and Medium Enterprises in South Africa, International Business & Economics Research Journal, Volume 13, Number 3.
35. Sapsed, J., Bessant, J., Partington, D., Tranfield, D., & Young. (2007). Persistent innovation barriers, and how to breach them with projects. Presented at IRNOP VIII, Brighton, UK.