

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع

إعداد الطالبة/ أسماء عبيد الغزي

الرقم الاكاديمي / 242000271

إشراف/ د. فيصل عبدالحميد

العام الدراسي: 2025/1446

مقدمة:

في ظل التحديات الاقتصادية والتقنية المتزايدة التي تواجهها المؤسسات الحديثة في المملكة العربية السعودية، و ظل توجهات المملكة العربية السعودية لرؤية 2030 , أصبحت إدارة المشاريع ركيزة أساسية لتحقيق النجاح والتميز التنافسي. لذلك برز دور التخطيط الاستراتيجي كأداة حيوية لتوجيه جهود مكاتب إدارة المشاريع نحو تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة عالية. و يُساهم التخطيط الاستراتيجي في رسم رؤية مستقبلية واضحة، وتحديد الأولويات، وتوزيع الموارد بالشكل الأمثل، مما يُعزز من القدرة على مواجهة المخاطر واستغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل، وتعظيم الأرباح.

تبرز هذه الدراسة الحاجة الملحة إلى استكشاف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة مكاتب إدارة المشاريع، حيث يُعتبر التطبيق الناجح للمنهجيات الاستراتيجية عاملاً مؤثراً في تحسين أداء هذه المكاتب. فالمنهجيات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي توفر إطاراً متكاملًا يساعد المؤسسات على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف، وصياغة استراتيجيات عملية تتماشى مع توقعاتها المستقبلية. كما تساهم أفضل الممارسات المعتمدة في هذا المجال في تحقيق نتائج ملموسة، مما يُعزز من قدرة المؤسسات على المنافسة في الأسواق الدولية.

سنصل في هذه الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع، من خلال استعراض منهجيات التخطيط المتبعة وتقديم دراسة مقارنة لأفضل الممارسات الدولية. وسيتم طرح المحاور الآتية:

- **الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي:** تعريفه وأهميته في إدارة المشاريع.
- **منهجيات التخطيط الاستراتيجي:** تحليل المراحل والخطوات الرئيسية في إعداد وتنفيذ خطط استراتيجية ناجحة.
- **أفضل الممارسات الدولية:** دراسة تجارب وممارسات ناجحة في تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع.

• **التحديات والحلول:** مناقشة التحديات التي قد تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي واقتراح

حلول عملية للتغلب على التحديات.

نسعى في هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري وعملي يمكن صناع القرار من تبني استراتيجيات فعالة تسهم في تعزيز الأداء التنظيمي ورفع كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة واستدامة نجاحها في بيئة عمل مرنة وتنافسية.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات الحديثة تحديات متعددة في ظل بيئة أعمال متغيرة وسريعة، مما يتطلب تبني استراتيجيات شاملة وفعالة لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية. ومن بين هذه التحديات، يبرز التباين بين التخطيط الاستراتيجي على المستوى العام للمنظمة وتنفيذه العملي بكفاءة في مكاتب إدارة المشاريع، ومن هذا المنطلق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي :

كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع؟

أهمية الدراسة:

دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) تعتبر ذات أهمية عالية للأسباب التالية:

- تعزيز الفهم النظري والعلمي:
- سد الفجوة البحثية: تساهم الدراسة في سد فجوة معرفية حول كيفية تفاعل التخطيط الاستراتيجي مع عمليات مكاتب إدارة المشاريع، خاصة في سياق المنهجيات الحديثة والتطبيق الواقعي.
- تطوير النماذج النظرية: تساعد في بناء أو تحسين النماذج النظرية التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة إدارة المشاريع.
- تحسين الممارسات العملية:
- تعزيز كفاءة أداء المشاريع: تقدم الدراسة رؤى حول كيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحسين تخصيص الموارد، وإدارة المخاطر، وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.
- توجيه القرارات الإدارية: توفر إطارًا عمليًا لمديري المشاريع وقادة المؤسسات لاتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على البيانات والأدلة.
- تحقيق التكامل بين المستويات الإدارية التنظيمية:
- ربط المشاريع بالاستراتيجية الرئيسية: تُظهر الدراسة أهمية توافق المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية للشركة، مما يمنع الإسراف في الموارد ويضمن تحقيق القيمة المراد اضافتها.
- تعزيز دور مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) : كيف يمكن تحويل مكاتب إدارة المشاريع من أدوات تنفيذية إلى شركاء استراتيجيين في تحقيق الرؤية التنظيمية.
- مواكبة التحديات المعاصرة:

- التكيف مع التغيرات السريعة: في ظل البيئات الديناميكية والمتغيرة، تقدم الدراسة منهجيات لتعزيز مرونة مكاتب إدارة المشاريع من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال.
- إدارة التعقيدات: تساعد في فهم كيفية التعامل مع تعقيدات المشاريع الكبيرة عبر تبني ممارسات استراتيجية لمواجهة التحديات مثل إدارة المحافظ (Portfolio Management) وتحديد الأولويات.
- تعظيم العوائد المالية والتنافسية:
- تحسين العائد على الاستثمار (ROI): تبين الدراسة كيف يسهم التخطيط الاستراتيجي في اختيار المشاريع ذات القيمة العالية وتجنب المشاريع الغير مجدية.
- تعزيز الميزة التنافسية: من خلال تحسين كفاءة المشاريع، يمكن للشركات تحقيق نتائج أسرع وأكثر دقة، مما يعزز موقعها في السوق.
- التطوير المستمر: تشجع على تبني ثقافة التحسين المستمر (Continuous Improvement) داخل مكاتب إدارة المشاريع.
- تلبية متطلبات أصحاب المصلحة:
- تحقيق توقعات المدراء وأصحاب المصلحة: توضح كيف يضمن التخطيط الاستراتيجي الشفافية في الإبلاغ عن تقدم المشاريع، مما يزيد ثقة الجهات الداعمة.
- الاستجابة للمتطلبات التنظيمية والامتثال:
- الالتزام بمعايير أداء المشاريع: تُظهر الدراسة أهمية تطبيق معايير إدارة المشاريع (مثل PMBOK أو PRINCE2) بشكل استراتيجي لضمان الامتثال التنظيمي.

• **تشجيع الابداع والابتكار:** تُظهر كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يدعم المشاريع

الابتكارية عبر توجيه الموارد نحو الأفكار الإبداعية.

• **خلق فرص جديدة للعمل:** تعزيز كفاءة المشاريع يؤدي إلى نمو المؤسسات الناجحة، مما

ينعكس إيجاباً على الاقتصاد المحلي.

فالدراسة ليست فقط بحث أكاديمي، بل هي حلقة بين التطبيق والنظرية، حيث تقدم حلولاً قابلة للتنفيذ

لتحسين أداء مكاتب إدارة المشاريع، وتعظيم قيمة المشاريع، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات

والمنظمات.

أهداف الدراسة:

- تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع:
فهم كيفية تأثير تطبيق منهجيات التخطيط الاستراتيجي على أداء وكفاءة مكاتب إدارة المشاريع في المنظمات.
- تقديم إطار متكامل للتخطيط الاستراتيجي:
بناء نموذج أو إطار عمل متكامل يساعد في ارتباط التخطيط الاستراتيجي بعمليات إدارة المشاريع، مما يساعد في تحسين التنسيق بين الأهداف الاستراتيجية والتطبيق الواقعي من خلال القدرات الإدارية والقيادية في مكاتب إدارة المشاريع.
- تقديم رؤية بين النظرية والتطبيق:
مما يساعد المؤسسات على تحسين عمليات التخطيط وتنفيذ المشاريع بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية الرئيسية ومواجهة المعوقات في التنفيذ.
- اقتراح توصيات لتحسين الأداء:
تقديم توصيات عملية بناء على التحليل والنتائج، يمكن تطبيقها في المؤسسات من أجل تعزيز كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة عالية .

تساؤلات الدراسة:

1. ما هو التأثير المباشر وغير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة اداء مكاتب إدارة المشاريع؟ وكيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التشغيلي والتنفيذي للمشاريع؟
2. ما هي المنهجيات المتبعة حالياً في التخطيط الاستراتيجي داخل مكاتب إدارة المشاريع؟ وما مدى فعالية هذه المنهجيات في تحقيق التكامل بين الأهداف الاستراتيجية وتنفيذ المشاريع؟
3. ما هي العوامل والتحديات التي تؤثر على تبني وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مكاتب إدارة المشاريع؟ وكيف يمكن التغلب على هذه التحديات لتعزيز الأداء المؤسسي؟
4. ما هو الدور الذي يلعبه دمج التخطيط الاستراتيجي مع إدارة المشاريع في تحسين عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسات؟ وما هي النتائج المحتملة لهذا الدمج على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات؟

فروض الدراسة:

الفرض الأول: يوجد تأثير إيجابي بين التخطيط الاستراتيجي والقدرات الإدارية والقيادية لمكاتب إدارة المشاريع.

الفرض الثاني: يُوجد علاقة إيجابية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مكاتب إدارة المشاريع وتحسين كفاءتها في تنفيذ وإدارة المشاريع.

- دراسة فوطه (2014)

العنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء المنظمات

هدفت الدراسة الى استقصاء أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء المنظمات، مع تركيز تطبيقي على العاملين في الجامعات السعودية. وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 41 إداريًا وأعضاء هيئة تدريس. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي كان معتدلاً (حوالي 48.89%)، بينما بلغ مؤشر تحسين الأداء حوالي 42.19%. كما تبين أن بعض مكونات التخطيط مثل التوجهات الاستراتيجية وتحليل البيئة الخارجية لها تأثير بارز في تحسين الأداء، إلا أن هناك ضعفًا ملحوظًا في مشاركة العاملين في صياغة الأهداف الاستراتيجية مما يُعتبر نقطة ضعف تؤثر سلبًا على الأداء العام. أوصت الدراسة بتعزيز مشاركة جميع العاملين في عملية إعداد وصياغة الخطط الاستراتيجية، مما يسهم في رفع مستوى الالتزام وتحسين النتائج. ولابد من تقديم برامج تدريبية وتطويرية للكوادر الإدارية والقيادية لزيادة كفاءتها وتحفيزها. وأوصت أيضا بمراجعة الهيكل التنظيمي وتحديث الأنظمة الداخلية بما يتوافق مع رؤية ورسالة المؤسسة.

- دراسة الذبياني (2024)

العنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات

درست الباحثة العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وبين تحسين الأداء في الجامعات السعودية. وقد اعتمدت الباحثة على منهج وصفي تحليلي باستخدام استبانة تم توزيعها على 41 من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس وتم تحليلها باستخدام أدوات إحصائية (مثل معامل الارتباط بيرسون) لتحديد

مدى العلاقة بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي (كالتحليل البيئي والتوجهات الاستراتيجية) وأبعاد تحسين الأداء (كالقيادة والموارد البشرية والعمليات الداخلية). وظهرت هذه النتائج حيث بلغ مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات حوالي 48.89% ووصل مؤشر تحسين الأداء إلى 42.19% أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة إيجابية وقوية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات.

أوصت الباحثة على أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة حيوية لتحسين أداء المؤسسات، مع ضرورة معالجة نقاط الضعف في مشاركة العاملين لضمان تحقيق نتائج ملموسة وفعالة.

دراسة الباشقالي (2016)

العنوان: وظيفة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الجودة الريادية للمنظمة

تهدف الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الجودة الريادية في كليات جامعة دهوك. اعتمد البحث على استبانة شملت 54 قيادة إدارية في الكليات، وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار. أظهرت النتائج أنه يوجد علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تحسين الجودة الريادية، خاصة في مجال السلوك الريادي. وأن هناك تأثير معنوي لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (مثل تحليل البيئة الداخلية والخارجية) على تحقيق الجودة الريادية.

أوصت الدراسة على أنه لابد من تعزيز التخطيط الاستراتيجي وتطوير أنظمة فعالة للمتابعة والتقييم. وتكثيف الاهتمام بتحليل احتياجات الموارد البشرية المستقبلية. وأوصت أنه لابد من تحسين الجودة الريادية من خلال تعزيز ثقافة الابتكار والتعاون مع مؤسسات خارجية.

العنوان : دور مراكز التخطيط الاستراتيجي في دعم اتخاذ القرار لدى القيادات العليا

الدراسة تبحث دور مراكز التفكير الاستراتيجي في دعم صنع واتخاذ القرار لدى القيادات العليا، مع تركيز خاص على دولة قطر. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على مراجعة الأدبيات والمصادر الثانوية مثل الكتب والتقارير. تهدف الدراسة إلى تحديد أهمية هذه المراكز في مواجهة التحديات المعاصرة، وتحليل واقعها في قطر، وتقديم توصيات لتعزيز دورها. توصلت الدراسة الى ان تحسين صنع القرار يساهم في رفع جودة القرارات عبر توفير بيانات وتحليلات دقيقة، وتعزيز مهارات إدارة المخاطر والمشاري وأن الابتكار والتخطيط الاستراتيجي يدعم مراكز الابتكار، والتنبؤ بالمستقبل، والتخطيط الاستراتيجي من خلال دراسات متعمقة. ولا بد تعزيز التعاون بين المراكز الحكومية والخاصة لضمان ارتباط مخرجاتها بالواقع.

من التوصيات التي خرجت بها الدراسة :إنشاء مراكز تفكير استراتيجي وطنية متخصصة تشمل جميع المجالات الحيوية للدولة و زيادة الدعم والتمويل لهذه المراكز وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتعزيز النتاج البحثي ولا بد من ربط المراكز بالجامعات للاستفادة من النظريات والتطبيقات العملية وتبادل الخبرات و تشجيع البحث العلمي على تسليط الضوء على القضايا المؤثرة على الدولة والعمل على تطوير آليات دعم اتخاذ القرار بشكل فعال.

العنوان: دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة بقطاع غزة"

استهدفت الدراسة إلى قياس مدى وعي المؤسسات الأهلية في غزة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع (مثل إدارة التكامل، نطاق المشروع، الوقت، التكاليف، الجودة، الموارد البشرية، المخاطر، المشتريات، والاتصالات) وتحديد تأثير تطبيقها على جودة المشاريع •. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من مديري ومنسقي المشاريع؛ حيث بلغ مجتمع الدراسة 560 شخصًا، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من 220 منهم مع معدل استجابة بلغ 87% (191 استبانة مستردة). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر معايير إدارة المشاريع الدولية وزيادة جودة المشاريع •. كان من بين المعايير المدروسة أن إدارة موارد المشروع هي الأكثر تأثيرًا في تحسين جودة المشروع •. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الجودة بناءً على المتغيرات الشخصية والمهنية (كالنوع، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد المشاريع، طبيعة العمل، نوع المؤسسة، مجال عمل المؤسسة، والمسمى الوظيفي).

أوصى الباحث لابد من اعتماد التكاليف المعيارية لتحديد التكاليف الحقيقية اللازمة لاستكمال المشروع. وتوفير موارد بشرية مدربة تمتلك القدرة على إعداد خطط شاملة لتحديد قنوات الاتصال بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع. وتطبيق المبادئ والمعايير الدولية لإدارة المشاريع بشكل صارم لضمان تحقيق جودة عالية من خلال مقارنة الخدمات المقدمة من المشاريع داخل المؤسسة مع تلك المقدمة من مشاريع مشابهة لتحديد نقاط القوة والضعف وتحسين الأداء.

- دراسة الخطيب (2018)

العنوان: مدى تطبيق شركات المقاولات في قطاع غزة لأسلوب الإدارة بالأهداف (MBO) وتأثيره على أداء المشاريع الإنشائية

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى تطبيق شركات المقاولات في قطاع غزة لأسلوب الإدارة بالأهداف (MBO) وتأثيره على أداء المشاريع الإنشائية. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع 135 استبانة على مدراء ورؤساء أقسام في الشركات، مع معدل استرداد بلغ 85.9% (116 استبانة). استخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات. توصل البحث على النتائج التالية أن 81.9% من الشركات تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف بشكل فعال، وجود علاقة إحصائية معنوية بين أداء المشاريع والمتغيرات المستقلة: (تحديد المشكلة وتحليلها. وضع الأهداف وخطط العمل. التغذية الراجعة والمتابعة. التقويم). وبين الفروق الديموغرافية حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس في تطبيق الأسلوب. وجود فروق في التوجهات نحو الأسلوب تعزى للمؤهل العلمي. أوصى الباحث أنه لا بد من تدريب العاملين على أساليب الإدارة بالأهداف لتحسين الكفاءة. وتطوير الخطط السنوية وخطط المتابعة وفقاً لهذا الأسلوب. وإشراك أصحاب المصلحة في وضع الأهداف ومراجعتها. وتشكيل لجنة استشارية لتصميم برامج قابلة للتطبيق على أرض الواقع.

دراسة (يوسف، 2012م)

بعنوان: تقييم منهجية إدارة المشاريع في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر تطبيق منهجية إدارة المشاريع وعلاقتها بالمشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية في الفترة من 2008-2012، والتعرّف على أثر المنهجية الحديثة لإدارة المشاريع الإنشائية على عدة محاور؛ منها جودة تنفيذ المشاريع، وضبط الوقت والتكلفة، بالإضافة إلى مدى

مساهمتها في التخفيف من المشكلات والمعوقات. كما سعت الدراسة للتعرف على أهم السبل والأساليب المقترحة لتطوير إدارة المشاريع في ظل التحديات التي تواجهها.

وقد اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**؛ إذ تم بناء استبانة وُرِّعت على عينة من المهندسين والمشرفين في مختلف شركات المقاولات، إضافةً إلى استخدام أسلوب المقابلات الشخصية مع بعض الخبراء في مجال إدارة المشاريع الإنشائية. وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم أسباب تعثر المشاريع الإنشائية في المملكة هو **ضعف التخطيط المسبق** وعدم وضوح المتطلبات أو تباينها بين الأطراف ذات العلاقة. كما أشارت النتائج إلى وجود نقص في الكوادر المؤهلة لإدارة المشاريع على أسس علمية في بعض الشركات، إلى جانب ضعف تبني التقنيات الحديثة في عمليات التصميم والتخطيط والمتابعة.

وأوصت الدراسة بضرورة وضع **خطة وطنية شاملة** لتطوير مهارات مديري المشاريع والعاملين فيها، بالإضافة إلى توحيد المواصفات والمعايير وتوفير البيانات اللازمة لعمليات التخطيط والمتابعة، وتطوير التشريعات المنظمة لصناعة التشييد بما يضمن رفع مستوى الجودة وتقليل الهدر في الوقت والتكلفة.

- دراسة أبو عقيل (2007)

العنوان : التخطيط وفرص تطبيق منهج إدارة المشاريع (PMI) في مشروعات المنظمات الخيرية في مدينة الرياض

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أهم الفروق بين رأي عينة من العاملين بالمنظمات الخيرية في مدينة الرياض حول أهمية التخطيط من جهة، وفرص تطبيقه وتحدياته من جهة أخرى. كما بحثت الدراسة في مدى وجود مساحة للتخطيط وفق منهج إدارة المشاريع (PMI) بالمنظمات الخيرية، إلى

جانب التعرّف على معوّقات الاختلاف في طبيعة المنظمة، ودور العلاقات الشخصية كأداة تسهم في إنجاز المهام. وتبيّن من خلال الدراسة أنّ لدى العاملين بالدراسة وعياً جزئياً بمفهوم التخطيط بشكل عام، وبدرجة نظرية أعلى قليلاً في المنظمات الخيرية. وقد أوضحت الدراسة تعدّد الممارسات المرتبطة بالتخطيط في المنظمات من حيث الأدوات والآليات المتبعة، وأعرب المشاركون عن رغبتهم في التطوير ومواكبة المنهجيات العالمية، وتجارب الآخرين العملية.

- دراسة عسيري 2020

العنوان: تحسين البنية التحتية لتقنية المعلومات في الخطوط الجوية السعودية من خلال التكيف مع وتطبيق منهجية ادارة المشاريع الرشيقة

تلخص الدراسة تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في قسم تكنولوجيا المعلومات بالخطوط الجوية السعودية بهدف تحسين البنية التحتية لتقنية المعلومات وإدارة المشاريع بشكل أكثر فاعلية. اعتمدت الدراسة على منهجية البحث التصميمي التي شملت مراحل عدة؛ بدءاً من تحديد المشكلات، مروراً بتحليل الموظفين واختيار منهجية الإدارة الرشيقة، وصولاً إلى تكييفها وتنفيذها وتطوير المبادئ الخاصة بها. كما تم توزيع استبيان لتقييم انطباعات فريق العمل حول الأسلوب الجديد مقارنة بالطريقة التقليدية .

أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة وتحسين أداء موظفي قسم تكنولوجيا المعلومات؛ حيث تبين أن الأعضاء الذين يعملون وفقاً للمنهجية الرشيقة يؤدون بشكل أفضل مقارنةً بمن يتبعون الأسلوب التقليدي. كما أسهمت الطريقة التعاونية في إشراك الموظفين بفاعلية، مما عاد بفوائد إيجابية على الإدارة العامة للمشاريع.

وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بما هو آت لا بد من التبني التدريجي لمنهجية الإدارة الرشيدة في جميع أقسام الخطوط الجوية السعودية و زيادة الدعم والتمويل وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتفعيل هذه المنهجية ولا بد من إشراك كافة العاملين في عملية إدارة وتنفيذ المشاريع لتعزيز روح التعاون وتحسين الأداء العام.

-دراسة الزمعي (2020)

العنوان: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتميز الأداء المؤسسي "دراسة ميدانية على شركة

الخطوط السعودية للنقل الجوي

هدفت الدراسة إلى استقصاء مدى تأثير عناصر التخطيط الاستراتيجي – مثل التحليل والرصد البيئي، صياغة وتنفيذ ومتابعة الخطة الاستراتيجية – على أداء الشركة وتميزها المؤسسي. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستُخدمت استبانة إلكترونية لتجميع البيانات من موظفي الإدارة الوسطى وحقق الباحث استجابة بنسبة 83.4% من المجتمع المدروس، مما أتاح تحليل العلاقة الإحصائية بين هذه العناصر وبين الأداء المؤسسي. وأظهرت النتائج انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتميز الأداء المؤسسي في الشركة وحُدد أن كل من التحليل والرصد البيئي، وصياغة الخطة الاستراتيجية، وتنفيذها، ومتابعتها وتقييمها ترتبط ارتباطاً قوياً بتحسين الأداء المؤسسي. وأوصى الباحث انه لا بد من حث إدارات الشركة على استثمار نقاط القوة وتحليل البيئة الداخلية بدقة لتحديد ومعالجة نقاط الضعف. ويجب الالتزام بالبرامج الزمنية لتحقيق الأهداف الإدارية وصياغتها بشكل قابل للقياس بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية والاستفادة من نتائج عمليات الرقابة والتقييم، سواء داخلياً أو عبر إجراء تقييم خارجي، لتطوير الأداء المؤسسي ولا بد من توفير نظام لقياس مستوى رضا الموظفين وتحفيزهم لتقديم أداء متميز.

العنوان: تطوير إدارة مكاتب تحقيق الرؤية في إطار رؤية المملكة 2030 باستخدام منهجية

"PMO Value Ring" لإدارة المشروعات

تتلخص الدراسة كيفية تطوير إدارة مكاتب تحقيق الرؤية في إطار رؤية المملكة 2030 باستخدام منهجية "PMO Value Ring" لإدارة المشروعات. فقد قام الباحث بتحليل واقع إنشاء وإدارة هذه المكاتب من جهة، ومنهجية إدارة مكتب إدارة المشروعات من جهة أخرى، وتبين وجود تقارب كبير بينهما في الخطوات والعناصر الرئيسية مثل التخطيط، التمويل، التوظيف، التنفيذ والمتابعة، وأخيرًا المراجعة والتقييم. ظهرت الدراسة توافقًا بين آليات إدارة مكاتب تحقيق الرؤية ومنهجية PMO من حيث التركيز على خطوات التخطيط والتمويل والتوظيف والتنفيذ والمتابعة والمراجعة. واتضح أهمية تلبية توقعات أصحاب المصالح لتحقيق قيمة حقيقية وإضافة مادية تدعم تحقيق رؤية المملكة وقد قدمت الدراسة إطارًا لقياس الأداء يساهم في تقييم العائد المالي والخدمات المقدمة عبر مكاتب تحقيق الرؤية وأوصى الباحث بضرورة اعتماد دليل استرشادي يستند إلى منهجية PMO لتأسيس وإدارة مكاتب تحقيق الرؤية، مما يعزز التنظيم والفعالية و وضع آليات واضحة لقياس الأداء وتقييم النتائج، مع التركيز على تلبية توقعات أصحاب المصالح لتحقيق قيمة متصورة. لا بد من توفير الدعم اللازم – ماديًا وبشريًا – لمكاتب تحقيق الرؤية وتبني أفضل الممارسات العالمية لتطويرها بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030.

المنطلقات النظرية للدراسة:

سنستعرض ثلاث محاور، تعتبر ركائز في الدراسة بداية في التخطيط الاستراتيجي وبعد ذلك تحسين كفاءة الأداء واخر محور هو مكاتب إدارة المشاريع

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

تعريف التخطيط الاستراتيجي

"العملية التي تحدد من خلالها الغايات المنظمة بعيدة المدى، وانتقاء الوسائل (الاستراتيجيات والسياسات) وتخصيص الموارد وتطوير الخطط بعيدة الأمد للبلوغ للغايات" (نعمة الخفاجي، 2004). عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تهتم وتحليل و صياغة وتشكيل الأنظمة والاستراتيجيات، في الوقت الذي يظل فيه التفكير الاستراتيجي تلك العملية , باستخدام الحدس والتفكير المبدع والخلق المتوطن بالموارد البشرية في المستويات الإدارية جميعا , وتوليها معاً بطريقة تخدم التخطيط الاستراتيجي.(Vinces 2007)

عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ" (خالد، 2009).

التخطيط الاستراتيجي: هي العملية التي يتم من خلالها تحليل بيئتي المنظمة الداخلية و الخارجية ,وتطوير رسالة المنظمة و أهدافها , و اختيار خططها الاستراتيجية (القطامين ,2002).

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "نشاط منظم وشامل يركز على تفسير وفهم متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد القضايا والمواضيع الاستراتيجية التي تواجه المؤسسة ووضع

الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها وفق الانتماء والاقتناع أي من مدارس التخطيط الاستراتيجية الفكرية" (الببشي، -1431).

أهمية التخطيط الاستراتيجي (السكرانة، 2010):

لا تستطيع المجتمعات الحديثة أن تواكب التطورات بالاعتماد على القدرات الفردية للعاملين لأن حجم التنوع والتباين في الحاجات الإنسانية للأفراد كبيرة، ولا يمكن تغطيتها إلا من خلال عمل جماعي. والعمل الجماعي لا يؤدي ثماره دون تخطيط استراتيجي يرسم اتجاهات التغيير اللازمة للأفراد والمؤسسات بطريقة سليمة (الببشي -1431هـ).

مستويات التخطيط (بني حمدان واخرون، 2019)

إن كبر حجم المنظمات، وتنوع أعمالها، واختلاف منتجاتها وتقنياتها، وأسواقها المتعددة والمتباعدة، ساهم في أن تكون عمليات التخطيط معقدة وتحتاج إلى مزيد من البيانات والمعلومات، ومن مصادر متنوعة.

لقد أصبحت العملية التخطيطية تجري في إطار منهجي ومنظم، وفي ظل مستويات جديدة. ويذكر الباحث (Below, et...al, 1987: 8) أن هناك ثلاثة مستويات للتخطيط في المنظمة، وهي كالتالي:

1. مستوى التخطيط الاستراتيجي:

- هذا المستوى يعد المظلة الرئيسية التي تغطي وتوجه المستويات التخطيطية الأخرى.
- يتضمن تحديد رؤية المنظمة، وفهمها، وكذلك رسالة المنظمة، وعوامل النجاح الحرجة، والغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

- يتطلب استراتيجية للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية بحيث تشمل الأبعاد، وتكاملي المتطور، وتحدي الفلسفة.

- غالبًا ما يكون بعيد الأمد ومن اختصاص الإدارة العليا والجهات المساندة، نظرًا لأهمية درجة المنظمة وحاجتها.

2. مستوى التخطيط التشغيلي (العملياتي):

- يشمل الأهداف التشغيلية، وخطط التنفيذ، والسياسات، والبرامج اللازمة لتحقيق الأهداف الواردة ضمن خطة هذا المستوى.

- يُعد من الأهمية الكبيرة بالنسبة للمنظمة؛ لأنه يمثل الجانب الأكثر تحديدًا ومعايير ملموسة ومقاسة للأهداف.

- يركز على كيفية وصول المنظمة إلى ما تريد.

- عادةً ما يكون من اختصاص الإدارة الوسطى، ويكون للأجل المتوسط والقريب.

3. مستوى التخطيط التكتيكي:

- يمثل إدارة النتائج والأداء المتضمنة الرقابة، وتحويل الخطط للوصول إلى النتائج المرغوبة.

- يمثل قياسات دقيقة وفعالة للأعمال المنفذة من قبل المستويات التنفيذية في المنظمة.

- غالبًا ما يكون من اختصاص الإدارة الإشرافية الدنيا.

معوقات وإشكالات التخطيط الاستراتيجي (بني حمدان وآخرون, 2019)

يوجد العديد من المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي، ومن أهمها:

- عدم رغبة مديري المنظمات أو ترددهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي، بسبب:
 - حداثة المديرين وانشغالهم.
 - غياب المبادرة في استخدام الأساليب الحديثة.
 - عدم امتلاك المهارات اللازمة للتخطيط.
- الانطباع السيئ حول التخطيط الاستراتيجي بسبب:
 - صعوبة وضع نظام تخطيط فعال.
 - صعوبة جمع المعلومات وتحليلها استراتيجياً.
 - ضعف الميزانية والموارد المالية للمنظمة.
 - عدم وجود مصادر متعددة لتحسين الوضع المالي.
 - الحاجة إلى وقت طويل وتكاليف مرتفعة لتنفيذ التخطيط.
- العقبات الإدارية والتنظيمية مثل:
 - التركيز على النجاح الحالي والافتراض بأنه سيستمر دائماً.
 - مقاومة التغيير من قبل العاملين.
 - تجاهل ثقافة المنظمة ومتطلبات السوق والمنافسة.
 - اتخاذ قرارات غير قائمة على أسس صحيحة.

• العقلیات غیر المرنة فی إدارة التخطيط، وتشمل:

- التفكير السطحي والمحدود.
- اتباع سياسات تقليدية ضعيفة.
- الافتقار إلى الحوافز والروح الابتكارية.
- نقص التنظيم الداعم لتنفيذ الخطة.

المحور الثاني: تحسين كفاءة الأداء (مدونة العربية)

في عالم الإدارة الحديثة، يُعتبر فهم المفاهيم الأساسية للكفاءة والفعالية والأداء أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق النجاح المؤسسي. الكفاءة تعني استخدام الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق الأهداف المنشودة، مع التركيز على الإنتاجية وتقليل الهدر وتُعرف الفعالية بمدى تحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة، مع التركيز على تحقيق المخرجات المؤثرة والصحيحة في حين أن الأداء هو المحصلة النهائية لكل من الكفاءة والفعالية، حيث يعكس كفاءة استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة مفهوم الكفاءة في الإدارة الحديثة، تشير الكفاءة إلى القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة باستخدام أقل الموارد والجهد الممكن⁴. بمعنى آخر، الكفاءة تركز على “كيف” يتم إنجاز العمل بطريقة مثلى وفعالة.

أهمية الكفاءة في تطوير الأعمال

تكمن أهمية الكفاءة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات وزيادة ربحها، فالاستخدام الأمثل للموارد يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين إدارة الموارد والحد من تقليل الهدر⁴. كما أن زيادة تحسين الإنتاجية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية “الكفاءة تُعتبر عنصرًا أساسيًا في تطوير الأعمال وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.”

تعريف الفاعلية وأبعادها التنظيمية

الفاعلية دائما ترتبط بمصطلح الفعالية وهي القدرة على تحقيق الأهداف المحددة وتتمثل الأبعاد التنظيمية للفاعلية في الرؤية الاستراتيجية والقيادة الفعالة وبعكس الكفاءة التي تركز على كمية المخرجات، تركز الفاعلية على جودة المخرجات وليس فقط كميتها ويتم قياس الفاعلية بمدى رضا العملاء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية فيعرفها البعض بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وهناك من يرى أنها العلاقة بين ما تم تحقيقه من أهداف وما تم تحديده من أهداف.

فالمنظمات ذات الكفاءة العالية والفاعلية العالية هي المنظمات التي تتميز بالكفاءة في استخدام الموارد وتحقيق الأهداف بشكل فعال. وهذه المنظمات تنتم بالقدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية.

استراتيجيات تحسين الأداء

لتجاوز هذه التحديات، تتبنى المنظمات استراتيجيات متنوعة لتحسين الأداء. ويعد التدريب والتطوير المستمر للموظفين أحد الأساليب الرئيسية لرفع مستوى الكفاءة والمهارات كما تلجأ الشركات إلى توظيف التكنولوجيا المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات لتحسين الإنتاجية والجودة دون المساس بالجودة. فالكفاءة والفاعلية والأداء هي مفاهيم متكاملة ضرورية لنجاح المؤسسات في ظل بيئة الأعمال المتغيرة من أجل التوازن بين هذه المفاهيم يُحقق التميز المؤسسي والميزة التنافسية المستدامة وفهم العلاقة بينها وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية في مجالات التخطيط والتنظيم والقيادة والتحفيز، يُساعد في الوصول إلى الأداء المتميز.

الموضوع الثالث: مكاتب إدارة المشاريع

إدارة المشاريع (PM) Project Management

هي تخصص يتعلق بعملية تخطيط وتنظيم وإدارة الموارد المتاحة في المشاريع. وموارد أي مشروع تتكون من الأشخاص والمواد، وهناك نوعان من الموارد: **موارد عمل Resources Work** ، حيث تشير إلى الأشخاص والمعدات الحديثين لتنفيذ مهمة ما، ويمكن تحديد هؤلاء بواسطة أسمائهم أو ما يشغلونه من وظائف. و**موارد مادية Resources Material** ، وتشير إلى المواد التي سوف يستهلكها المشروع أثناء فترة تنفيذه. وإضافة لاسم المورد، فإنه يلزمنا معرفة الكمية التي يتوافر بها وتكاليف هذه الموارد. ولا تعد أهداف المشاريع متشابهة، حيث إنها تتنوع وتختلف لكل مشروع حسب متطلباته وطبيعته. تعد المشاريع عصب الحياة العملية والشخصية، ولكي نتميز ونترقى في أماكن العمل ومشاريعنا الخاصة فحتماً نحن بحاجة ماسة لتعلم هذا الفن. (الرزاك السيد عمر، 2023)

ما هو مكتب إدارة المشاريع؟ (PMO)

هو هيكل أو كيان تنظيمي يحدد المسؤوليات المتعلقة بالإدارة المركزية والنطاق الخاص بها ومهامها. هدفه الدعم اللازم لمديري المشاريع وإدارة جميع المشاريع بفعالية ومنهجية، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمشاريع. (الرزاك السيد عمر، 2023)

- يُعرف مكتب إدارة المشاريع (السنوسي، 2019) بأنه العنصر التنظيمي المكلف بمسؤولية

إنشاء ومراقبة نظام إدارة شامل.

- يضمن التنفيذ الفعال لأنشطة إدارة المشاريع، البرامج، والمحافظة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- يعتبر كياناً أو مجموعة داخل المنظمة تكون مسؤولة عن إدارة المشاريع بشكل منظم.

الوظائف الرئيسية لمكتب إدارة المشاريع: (الرزاق السيد عمر, 2023)

- تقديم الدعم لمديري المشاريع.
- إنشاء وتحديث منهجية إدارة المشاريع.
- مراقبة أداء المشاريع وضمان الامتثال للمعايير.
- توفير التدريب والاستشارات لأصحاب المشاريع داخل المؤسسة.

المنهجية العالمية في إنشاء وإدارة مكتب إدارة المشروعات: (PMO Value Ring)

إن لكل مشروع مقاصده وأهدافه المحددة التي يسعى إلى تحقيقها وهنا تكمن أهمية تبني وتطبيق منهجية مناسبة لإدارة المشاريع وذلك لقياس درجة تحقيق الأهداف المقصودة؛ عن طريق متابعة وتقييم هذه الأهداف والإجراءات وكذلك النتائج. وتمثل منهجية إدارة المشاريع إحدى الحقول التخصصية الإدارية الحديثة التي تضم عدة عناصر إدارية مثل التخطيط، التنفيذ، التنظيم، المتابعة وكذلك إدارة المصادر الخاصة داخل العمل للوصول إلى غايات وأهداف العمل بشكل سليم كمشروع متكامل، وتظهر منافع تبني منهجية إدارة المشاريع فيما يلي (المنشاي، 2014):

- ضمان سير العمل في الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.
- تبسيط إجراءات العمل وتسهيل تنفيذه.
- تقليل التعقيدات المرتبطة بالعمل وتحقيق المرونة.
- رفع كفاءة العمل وجودة مخرجات المشاريع، وتحسين استخدام الموارد.

وهناك العديد من المنهجيات المستخدمة في إدارة المشروعات، وتعد منهجية مكتب إدارة المشروعات PMO أحد أهم هذه المناهج، هو تطوير مشاريع تؤثر على الاقتصاد، وتؤدي إلى توفير المدخرات، والقوة الشرائية، والوظائف، وبالتالي حياة الناس (Barcaui ، 2012)

أ- دور مكتب إدارة المشاريع

هناك عدة أدوار يمكن أن يلعبها مكتب إدارة المشاريع وتمثل هذه الأدوار فيما يلي:

- **دور داعم Support:** يأخذ مكتب إدارة المشاريع هذا الدور عندما يعمل على دعم مديري المشاريع بالسياسات والنماذج والمنهجيات والدروس المستفادة من مشاريع أخرى، وذلك لدعمهم ومساعدتهم في إدارة المشاريع التي يعملون فيها.
- **دور المتحكم Control:** مكاتب المشاريع التي تأخذ دور المتحكم تقوم بتقديم الأدلة في كيفية إدارة المشاريع وتدريب الكوادر ووضع الأنظمة التقنية التي تساعد في ذلك، إضافة إلى أنها تتأكد من مطابقة وموافقة التنفيذ مع تلك الأدلة والخطط.
- **دور إدارة مباشرة Direct:** تقوم مكاتب إدارة المشاريع بهذا الدور عندما تعمل إدارة المشاريع بشكل مباشر فتقوم بدعم ومعاونة إدارات الأعمال ومديري المشاريع، وتكون مسؤولة عن كافة المشاريع. وهذه الفئة من مكاتب المشاريع تعتبر الأعلى من حيث الصلاحيات الممنوحة لها مقارنة بباقي الفئات (معهد إدارة المشروعات، 2013).

ب- مهام مكتب إدارة المشاريع

تعمل مكاتب إدارة المشاريع على توحيد المعلومات والبيانات الخاصة بالمشروعات عموماً والمشروعات الاستراتيجية خصوصاً، ومن ثم العمل على مواءمتها مع استراتيجية المنظمة لتحقيق الأهداف. ويمكن أن تكون المشاريع المدعومة والمنفذة من قبل مكتب إدارة المشاريع ليس لها علاقة ببعضها البعض، وغالباً ما يكون لمكتب إدارة المشاريع صفة تجعله يمثل أحد المعنيين بالمشروع، ومن ثم يكون لها الصلاحية في إصدار التوصيات أو حتى إنهاء المشروع بما تقتضيه المصلحة. كما يقوم مكتب إدارة المشاريع بأدوار أخرى مثل اختيار إدارة المشروع وتجهيز الموارد المشتركة لعدة مشروعات أو لمشروع معين، وقد يتحول مكتب إدارة المشاريع إلى عبء.

ج- منهج قياس الأداء PMO VALUE RING

إن حالات النجاح في مكاتب إدارة المشاريع ليست تجارب معزولة، بل إنها تأثرت بالعديد من المتغيرات التي لا يمكن تحديدها أو حصرها، وبالتالي فإن تقييم الممارسات المستخدمة في المنظمات وحدها لا يصور دائمًا ما هو الأفضل والأكثر فاعلية. ويشمل منهج قياس الأداء PMO VALUE RING عدة سمات من أهمها:

- يقترح منهج PMO VALUE RING أنه ينبغي النظر إلى مكتب إدارة المشروع على أنه "مزود خدمة".
- يراعي توقعات واحتياجات كافة أصحاب المصالح.
- ينظر إلى تلبية توقعات أصحاب المصلحة على أنها أفضل طريقة لتوليد القيمة المتصورة.
- يحقق مكتب إدارة المشاريع القيمة من خلال توفير الخدمات بأفضل طريقة ممكنة.

المنهجية وطرق البحث:

تم اعتماد في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث، وسوف يتم استخدام برنامج spss لتحليل ومعالجة البيانات كأداة تحليلية للإجابات أفراد العينة

أدوات الدراسة:

سيستخدم البحث الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة.

حدود الدراسة:

اختيار مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المملكة العربية السعودية لتحديد مدى تطبيق (التخطيط الاستراتيجي، رفع كفاءة الأداء) في مكاتب إدارة المشاريع.

المراجع العربية:

- البناء، محمد. (2011). أساسيات تقييم المشروعات. جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- البيشي، محمد ناصر. (1431 هـ). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر. دار الزهراء للنشر.
- الخفاجي، نعمة عباس. (2004). الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات (الطبعة الأولى). عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الخطيب، محمود. (2018). مدى تطبيق شركات المقاولات العامة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء المشاريع (رسالة ماجستير). غزة، فلسطين.
- الزيد، خالد. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. جامعة الملك سعود.
- السكارنة، بلال. (2010). التخطيط الاستراتيجي. دار الفكر للنشر والتوزيع.
- السنوسي، أحمد PMP. (2019). إدارة المشاريع الاحترافية. كتب مؤلفين للنشر.
- القطامين، أحمد. (2002). الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- القضاة، سحر، وشاكر، محيي الدين. (2014). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن: دراسة ميدانية مقارنة بين "القطاعات المالية والخدمية والصناعية" من وجهة نظر المديرين. المجلة العربية للإدارة، (2)34، 1-24.
- المحيميد، ناصر. (2017). إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI. مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- المناعي، محمد. (2025). دور مراكز التفكير الاستراتيجي في دعم اتخاذ القرار لدى القيادات العليا. المجلة العربية للإدارة، 46، 1-14.
- الناصر، ناصر. (2003). التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية.
- بنو حمدان، خالد محمد. (2009). التخطيط الاستراتيجي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد النبي محمد، سيد. (2019). طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات. وكالة الصحافة العربية.
- معهد إدارة المشاريع. (2017). الدليل المعرفي لإدارة المشروعات (الطبعة السادسة). مؤسسة معهد إدارة المشروعات.
- يوسف، محمد علي. (2014). تقييم منهجيات إدارة المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير). الرياض، السعودية.

- المراجع الإلكترونية:
- موقع المدونة العربية. (2025، فبراير 21). تم الاسترداد من <https://blog.ajsrp.com/>