

اثر استخدام العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية
(دراسة تطبيقية على قطاع التعليم)

اسم الطالبة

.....

الرقم الجامعي

.....

مشروع تخرج-1

كلية الإدارة- جامعة ميداوون

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس-كلية الإدارة-جامعة ميداوون

الفصل الدراسي الأول-2024

أسئلة البحث:

تكمّن أسئلة البحث فيما يلي :

1. ما هي العمليات المستخدمة في إدارة المشاريع الاستراتيجية؟
2. كيف يمكن إدارة المشاريع الاستراتيجية لقطاع التعليم؟
3. ما هو دور المتابعة والتقييم للاستراتيجيات المطبقة على قطاع التعليم؟
4. هل لدى مدراء قطاع التعليم معرفة جيدة بمفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها؟
5. هل يقوم قطاع التعليم بممارسة إدارة المشاريع الاستراتيجية؟
6. ما هو شكل الممارسة الفعلية لأسلوب الإدارة الاستراتيجية في قطاع التعليم؟
7. ما هي المهارات اللازمة لتطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية على قطاع التعليم؟
8. ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لرفع كفاءة قطاع التعليم والتحديات التي تواجه التطبيق؟
9. كيف يمكن إدارة المشاريع الاستراتيجية وما هي عوامل نجاحها؟
10. هل تطبيق أسلوب إدارة المشاريع الاستراتيجية على قطاع التعليم له تأثير إيجابي؟
11. هل إدارة المشاريع الاستراتيجية عامل أساسي لنجاح قطاع التعليم في قطر؟
12. ما هي طبيعة الواقع الذي يتم فيه إدارة المشاريع الاستراتيجية بقطاع التعليم؟
13. هل تساعد البيئة الداخلية من الموارد والإمكانات والثقافة التنظيمية والهياكل التنظيمية لقطاع التعليم على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى ما يلي:

1. التعرف على أثر استخدام العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية لدى قطاع التعليم.
2. التعرف على مجالات تطوير استراتيجية العمليات.
3. التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع التعليم.
4. التعرف على العوامل التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع التعليم.
5. التعرف على واقع إدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم.
6. التعرف على العمليات الإدارية اللازمة لتطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية على قطاع التعليم.
7. التعرف على شكل الممارسة الفعلية لأسلوب الإدارة الاستراتيجية في قطاع التعليم.
8. التعرف على المهارات اللازمة لتطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية على قطاع التعليم.
9. التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لرفع كفاءة قطاع التعليم والتحديات التي تواجه التطبيق.
10. التعرف على إدارة المشاريع الاستراتيجية وعوامل نجاحها.

فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضيات التالية:

1. هناك فروق ذات دلالة معنوية بين الظروف المحيطة بقطاع التعليم، وبين الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال، والتي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي.
2. هناك فروق ذات دلالة معنوية بين توافر مهارات العمليات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في قطاع التعليم.
3. هناك فروق ذات دلالة معنوية بين مهارات العمليات الإدارية وبين تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالنسبة لقطاع التعليم.

4. هناك فروق ذات دلالة معنوية بين المتطلبات اللازمة لرفع كفاءة إدارة المشاريع الاستراتيجية بقطاع التعليم باستخدام العمليات؟

5. هل هناك فروق ذات دلالة معنوية بين متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لرفع كفاءة قطاع التعليم وبين التحديات التي تواجه التطبيق.

6. هل هناك فروق ذات دلالة معنوية بين شكل الممارسة الفعلية لأسلوب الإدارة الاستراتيجية في قطاع التعليم وبين استخدام العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية لدى قطاع التعليم.

7. هل هناك فروق ذات دلالة معنوية بين إدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم وبين عوامل نجاحها.

8. هل هناك فروق ذات دلالة معنوية بين العوامل التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع التعليم وبين مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع التعليم.

رسم نموذج البحث:

يمكن رسم نموذج البحث من تناولنا لبعض العناوين والمفاهيم الرئيسية، ففي المبحث الأول نتناول الإطار المفاهيمي للبحث ونعرضه من خلال ثلاث مطالب ففي المطلب الأول نوضح مفهوم الاستراتيجية ، والمطلب الثاني يناقش أهمية العمليات واستراتيجية العمليات ، بينما يوضح المطلب الثالث للبحث إدارة المشاريع الاستراتيجية وعوامل نجاحها ، وفي المبحث الثاني نناقش عدة متغيرات ونقوم بتقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب ، حيث نناقش في المطلب الأول عناصر الإدارة الاستراتيجية وفي المطلب الثاني نقوم بعرض متغير العمليات الإدارية اللازمة لتطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية على قطاع التعليم ، ثم ننتقل إلى المطلب الثالث ونوضح فيه المهارات اللازمة لتطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية على قطاع التعليم، ثم ننتقل للمبحث الثالث والأخير في البحث ومن خلاله نوضح متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لرفع كفاءة قطاع التعليم في المطلب الأول ، بينما نناقش مجالات تطوير استراتيجية العمليات في المطلب الثاني ، ونختم البحث بعرض التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم من خلال المطلب الثالث.

الدراسة الميدانية:

العينة والمجتمع:

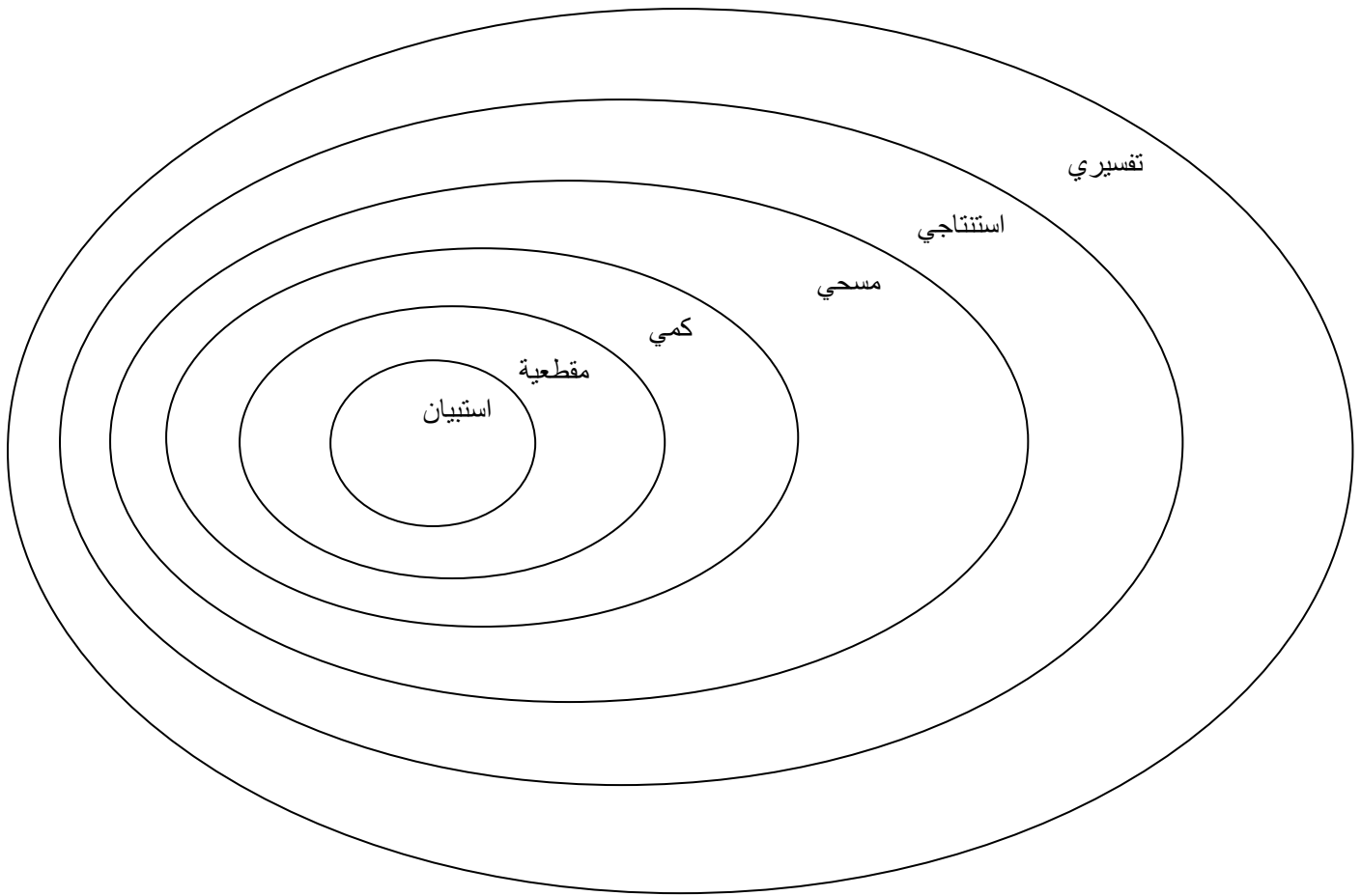
يتكون مجتمع البحث من مجموعة من الأفراد العاملين في قطاع التعليم في مدينة الدوحة ، وتم استخدام استبانة وتطبيقها على عينة بلغ عددها (452) من أفراد قطاع التعليم وشملت العينة (رئيس الجامعة – نائب رئيس الجامعة – عميد الكلية - وكيل الكلية - رئيس القسم - مدراء بعض المدارس) لتطبيق دراسة أثر استخدام العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية على قطاع التعليم على عينة البحث واستخلاص النتائج.

مكان التطبيق المقترح للبحث:

تنحصر الدراسة في قطر – مدينة الدوحة- قطاع التعليم القطري، الجامعات القطرية والمدارس القطرية ، توجه الدراسة لرؤساء الجامعات ونوابهم وأمين عام الجامعة والعمداء والوكلاء ومدراء المدارس.

منهجية البحث

يتم تحديد منهجية البحث من خلال استخدام البوصلة التالي:



1. فلسفة البحث: تفسيري

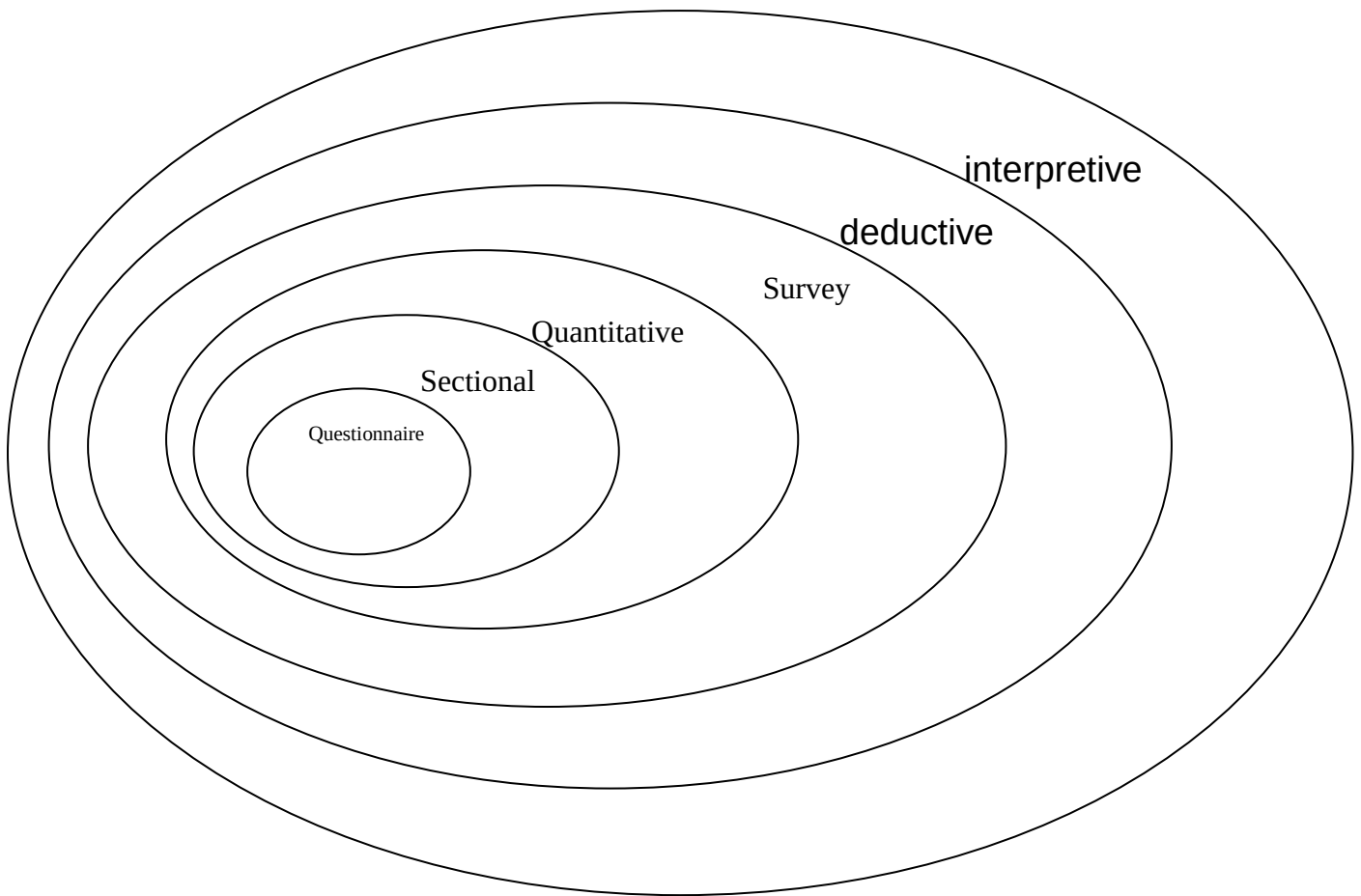
2. منهج البحث: استنتاجي

3. استراتيجية البحث: مسخي

4. نوع البحث: كمي

5. الأفق الزمني: المقطعية

6. طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات



1. Research philosophy: interpretive

2. Research method: deductive

3. Search strategy: survey

4. Research type: quantitative

5. Time horizon: cross-sectional

Methods of collecting and analyzing data: questionnaire .6

هيكل المشروع المقترح:

- الفصل الأول: المقدمة
- الفصل الثاني: الإطار النظري
- الفصل الثالث: منهجية البحث
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

رسم المخطط المقترح للمشروع:

يمكن رسم مخطط المشروع من خلال تقسيمه إلى ما يلي :

1. المبحث الأول: بعنوان (إطار مفاهيمي عام عن العمليات وإستراتيجية العمليات وإدارة

المشاريع الاستراتيجية)، وينقسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب حيث يكون المطلب

الأول بعنوان (مفاهيم الإدارة الاستراتيجية) والمطلب الثاني بعنوان (أهمية العمليات

واستراتيجية العمليات) والمطلب الثالث بعنوان (إدارة المشاريع الاستراتيجية وعوامل

نجاحها)

2. المبحث الثاني: بعنوان (عناصر الإدارة الإستراتيجية والعمليات الإدارية والمهارات

اللازمة لتطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية على قطاع التعليم) ، وينقسم هذا المبحث

إلى ثلاث مطالب ، حيث يكون المطلب الأول بعنوان (عناصر الإدارة الاستراتيجية) ،

بينما المطلب الثاني بعنوان (العمليات الإدارية اللازمة لتطبيق إدارة المشاريع

الاستراتيجية على قطاع التعليم) ، بينما المطلب الثالث بعنوان (المهارات اللازمة

لتطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية على قطاع التعليم).

3. المبحث الثالث: بعنوان (متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لرفع كفاءة قطاع التعليم

والتحديات التي تواجه التطبيق) ، وينقسم المبحث إلى ثلاث مطالب، حيث يكون

المطلب الأول بعنوان (متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لرفع كفاءة قطاع التعليم)
بينما المطلب الثاني بعنوان (مجالات تطوير استراتيجية العمليات) ، بينما المطلب
الثالث بعنوان (التحديات التي توجه تطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع
التعليم).

المبحث الأول

إطار مفاهيمي عام عن العمليات وإستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية

المطلب الأول: مفاهيم الإدارة الإستراتيجية

أولاً: مفهوم الإدارة

تعرف الإدارة بأنها عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية، وذلك في ظل ظروف موضوعية قائمة أو محتملة، وتعرف أيضاً بأنها علم وفن توظيف موارد بشرية ومادية ومعلوماتية وفنية لبلوغ هدف محدد أو أهداف محددة، في بيئة ديناميكية خلال فترة محددة، وفي سبيل ذلك تضع الإدارة الأهداف وتصمم الإستراتيجيات المساعدة على بلوغها، وهي الخطط طويلة الأجل التي تحدد الاتجاه العام الذي يقود تحركات وقرارات المديرين في أداء وظائف المنظمة، ويعني ذلك أن الإدارة نشاط إنساني هادف تقوم به جماعة من الأفراد يتميزون بقدرات وخصائص معينة بهدف التوصل إلى نتائج محددة وتم الاتفاق على أهميتها وضرورتها لإشباع رغبات معلومة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. (تبيدي، 2020)

ثانياً: مفهوم الإستراتيجية

تعرف الإستراتيجية بأنها تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل وليس وصول المنظمة إلى هذا الوضع، وهي الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهها ، وتتصل هذه الخيارات بمجال المنتجات أو الخدمات والأسواق والقرارات الهامة والنمو العائد وتخصيص الموارد في المنظمة، ويمكن تعريف الإستراتيجية بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة، فالإستراتيجية لها أبعاد وهي ما يلي:

1. الإستراتيجية ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة المنظمة في المجتمع قد تكون منتجات أو خدمات أو دعم، وقد تصبح غاية تستخدم لقياس مستوى الأداء داخل المنظمة ويجب أن تكون الرسالة واضحة ومحددة ودقيقة.

2. الإستراتيجية تهدف إلى خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها ، وبين رسالة المنظمة والبيئة التي تعمل بها. (ازهر، 2020)

ثالثاً: مفهوم المشاريع

يمكن تعريف المشاريع بأنها تنظيم علمي للوسائل والمراحل بحيث تسمح بالتحقيق الأمثل للأهداف، وهي تجميع للموارد التي تنظم لتحقيق أهجاف محددة في مواعيد محددة، وهي أيضا جهد جماعي لتحقيق هدف معين من خلال مجموعة من المهام، والمشروع عو عبارة عن مجهود يتم القيام به بهدف تحقيق إنجاز محدد لمرة واحدة وذو طبيعة خاصة لا تتكرر بنفس الصورة ويتم عادة إنجاز هذا المشروع في خلال فترة زمنية محددة. (الباي، 2015)

رابعاً: مفهوم إدارة العمليات

تعني إدارة العمليات كيفية انتاج وتسليم المنظمة للسلع والخدمات المطلوبة، والتي هي السبب في وجودها، وتوصف العمليات بأنها ذلك الجزء من المنظمة المختص بنشاطات الانتاج والتسليم والخدمات، وتعد على أنها عملية وطريقة في التفكير ويرى slack أن إدارة العمليات هي الأنشطة والقرارات والمسؤوليات لإدارة الموارد التي تخصص لإنتاج وتسليم السلع والخدمات.

المطلب الثاني: أهمية العمليات واستراتيجية العمليات

تنطوي إدارة العمليات على عمليات التخطيط والتصميم وتشغيل نظم الانتاج لتحقيق أهداف المنظمة، فينظر إلى نجاح العمليات في تحقيق أهدافها من زاوية قدرتها على توفير متطلبات المجتمع المنتوجات، فالأهداف الرئيسية للأعمال تتمثل في كسب تدفق ثابت ومتزايد من الأرباح وفي المحافظة على استمرارية الطلب بعيد المدى لمنتجاتها، فالتركيز ينبغي أن يتم على الأهداف النهائية وليس فقط الأخذ بعين الاعتبار بهدف تخفيض التكلفة والمغالاة في التركيز عليه ، مما يمكن أن يؤدي إلى قرارات تتناقض مع أهداف المنظمة، مما يعني أنه يجب اتخاذ قرارات العمليات وتنفيذها على نحو يحقق الأهداف الشاملة والكلية المنظمة كالربحية والنمو، وعرف (جبرين، 2006) أهداف العمليات بأنها "الأشياء التي يتعين على وظيفة العمليات تنفيذها بطريقة صحيحة، والتي عندما يتم ضمها إلى جهود الوظائف الأخرى ستساعد المنظمة على التفوق في تحقيق الأهداف العامة لها".

يجب أن يكون لكل منظمة بعد استراتيجي يعكس مهمة المنظمة ويحدد أهدافها التنظيمية وسياساتها ومعايير الأداء لديها، فالاستراتيجية الجيدة التصميم تساعد المنظمة على تنسيق عناصرها التنظيمية وعلى تزويدها بالتوجهات بحيث تساهم كافة الفعاليات في تحقيق الأهداف، ويثبت (جبرين، 2011) أنه يجب تطوير استراتيجية المنظمة واستراتيجية العمليات معاً، لأن عملية الاختيار والتحديد للمنتجات والأسواق أبعاد الفوز من الممكن أن تدار من خلال العوامل

التشغيلية وبالالاتجاه نفسه، وتحديد أهداف وظائف العمليات والتي تعرف بالمهام الاستراتيجية للإنتاج، لتقوم الخطة الاستراتيجية بتوجيه السياسات واستراتيجيات الوحدات الوظيفية وترفعها استراتيجية العمليات بتوجيه القرارات المتعلقة بتصميم وتخطيط وتشغيل نظم الإنتاج مع توافقها واتساقها مع استراتيجية التسويق. (الطراونة، 2011)

المطلب الثالث: إدارة المشاريع الاستراتيجية وعوامل نجاحها

أولاً: إدارة المشاريع الاستراتيجية

لقد ظهرت الحاجة إلى إدارة المشاريع كمدخل مهم لدعم الأداء المنظمي نحو تحقيق التغيير الإيجابي المطلوب، مع الأخذ بعين الاعتبار أثر التغيير على الأفراد وردود أفعالهم ومخاوفهم بشأن المستقبل، والتي تعمل على كبح وتقيد عملية التغيير، والاهتمام بواقع بيئة العمل، وتمر إدارة المشاريع الاستراتيجية بمراحل وهي:

1. مرحلة بدء المشروع: يتم فيها التعرف على فرصة العمل وتحديد خيارات الحلول المتاحة وإجراء دراسة الجدوى بهدف تحديد قدرة كل خيار على تحقيق الفوائد وتفحص التكاليف المتوقعة واختيار أحد الحلول.

2. مرحلة التخطيط التفصيلي للمشروع: ومن خلالها يتم التركيز على خطة المشروع ، خطة الموارد، الخطة المالية، خطة الجودة، خطة إدارة المخاطرة، خطة الاتصال، خطة للتوريد.

3. مرحلة تنفيذ المشروع: وتتضمن تنفيذ الأنشطة والمهام التي تم تحديدها في خطة المشروع مع متابعة المراقبة والتحكم.

4. مرحلة إغلاق المشروع وتتضمن تسليم المخرجات النهائية للعميل وتسليم المستندات وإغلاق كل تعاقدات الموردين وتسليم موارد المشروع وإغلاق المشروع مع إجراء مراجعة نهائية للنجاح الكلي للمشروع.

وهناك تعريف لإدارة المشاريع وعلاقتها بالفكر الاستراتيجي على أنها عملية ديناميكية تنفذ في بيئة تنطوي على مجموعة من القيود تستخدم الموارد المناسبة بطريقة هيكلية وتخضع للرقابة لتحقيق الأهداف المحددة التي تعرف بالحاجات الاستراتيجية، مما يركز على المواءمة بين استراتيجية الأعمال والمشروع من خلال عدة جوانب وهي:-

1. التوافق الاستراتيجي للمشاريع: وتشير إلى المدى الذي يضمن للمنظمة أن المشاريع التي تختار ترتبط بشكل مباشر بالاستراتيجية التنظيمية.

2. إدارة محفظة المشروع: وتشير إلى تحديد وتصنيف مخطط مشروع استثماري لمساعدة المنظمة مع إعطاء الأولوية للمشاريع وأن إدارة المحافظ للمشروع تشكل واحدة من اللبنات الأساسية في المشاريع المتعلقة بالاستراتيجية ويمكن اعتباره عامل أساسي لمواءمة المشاريع أو البرامج مع الأهداف التنظيمية.

3. إدارة البرامج: يطلق عليه الإدارة المركزية المنسقة لمجموعة من المشاريع لتحقيق الفوائد والأهداف الاستراتيجية للبرامج.

4. نتائج الأعمال للمشاريع: نظرا لأن المشاريع هي استثمارات مالية وينبغي للمنظمات تقدير وقياس تأثيرات المشروع على منظمات الأعمال من منظور النتائج.

ثانيا: عوامل التفوق في إدارة المشاريع الاستراتيجية

تشمل الأبعاد التي يجب تنفيذها إذا أرادت المنظمة تحقيق أهدافها على المدى البعيد ، ومن الأبعاد الهامة التخطيط والموارد والوقت وآليات الاتصال وهي من العوامل الأساسية لنجاح إدارة المشاريع، ومهمة لقياس استراتيجية إدارة المشاريع، وهناك اتجاهات هامة يجب التركيز عليها وهي:

1. **العوامل النوعية:** التفوق في إدارة المشروع يعني استمرار سيران المشروع نحو الإنجاز وتحقيق النجاح ونجاح المشاريع يعني تحقيق أهداف المشروع ضمن القيود التالية:

- الوقت: تخصيص وقت بداية ونهاية المشروع.
- الجودة: الأداء المطلوب يجب أن يكون على المستوى التقني أو المواصفات المحددة، والالتزام بمعايير الجودة كما يتم تحديدها من قبل الزبائن أو المستخدمين.
- حد أدنى متفق عليه للتغيرات في نطاق المشروع.
- الثقافة: ضرورة المحافظة على ثقافة المنظمة وقيمها المتبعة فيها.
- التنظيم والإدارة: ضرورة المحافظة على تدفق عمل المنظمة المعتاد.

2. **العوامل التنظيمية:** إن تنسيق السلوك التنظيمي في إدارة المشروع يعتبر موقفا حساسا للغاية، حيث أن إدارة المشاريع تركز على المدراء التنفيذيين الذي هم المفتاح لإدارة

المشاريع ونجاحها، إلا أنه مخول بممارسة السلطة اتداه المديرين التنفيذيين المعنيين ، ومديرو المشاريع والمديرون التنفيذيون على قدم المساواة يشتركان في إدارة المشروع، ويتقاسمون السلطة والمسئولية والمساءلة عن نجاح المشروع ومن الواضح أن تقاسم السلطة يجعل اتخاذ القرار أسهل ومنهجية إدارة المشاريع يجب أن تحاسب على المساءلة المشتركة، ويرى الاتجاه المعاصر لإدارة المشاريع الاستراتيجية اهتمام منظمات الأعمال لتحقيق مبدأ الصلاحية، ومبدأ التوجيه، واستخدام أفضل الموارد.

ومن المهارات التي يجب أن يتصف بها مدراء المشاريع هي العلاقة بإدارة شئون الأشخاص مع الالتزام بما يلي:

- السلطة: يجب اعتبار أنه من المهم التأكد من أن جميع من في فريق المشروع لديهم ما يحتاجونه للقيام بعملهم على الشكل المطلوب.
- القيادة والإدارة: من الضروري أن يقوم بممارسة القيادة والمهارات الإدارية.
- بناء الفريق: حيث يلقي الفريق استحسان المنظمات ذات الهيكل المصفوفي، التي يكون أعضاء فريق المشروع هم في الواقع أعضاء في جماعات وظيفية ويتبعون لمدراء العمل الخاص بهم ولكن يعملون ويرسلون تقاريرهم إلى مدير المشروع على أساس أهم ضمن فريق المشروع ، وتتم من خلال اتخاذ القرار بما يجب القيام به باستخدام هيكل تجزئة العمل وتعريف المشكلة وأدوات التخطيط الأخرى، وتحديد احتياجات المشروع المطلوبة من الموظفين لإنجاز المهام، واستكمال خطة المشروع الخاصة من خلال مشاركة أعضاء الفريق، وتجنيد أعضاء فريق المشروع.

3. العوامل الكمية: وهو م عوامل تحقيق التميز في إدارة المشاريع، من خلال قبول وتنفيذ أدوات إدارة المشاريع لدعم المنهجية، فهناك بعض المنظمات سريعة التنفيذ لأدوات CPM- PERT بالرغم من أن الكثير منهم غير راغبين في قبول برامج لتخطيط المشاريع وتقدير تكلفة المشروع، ومشروع التحكم في التكلفة ووضع ميزانية للتكاليف وجدولة الموارد وتتبع المشاريع، ومراجعة الحسابات أو قبول أنظمة إدارة معلومات المشاريع، ويتمثل الإطار الرئيسي لأدوات إدارة المشاريع في استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة المشروع الكلي للمنظمة ولكنها لم تحقق جدوى بسبب ما يلي:

- الإدارة العليا قد لا تحب واقع المخرجات أحيانا.

- الإدارة العليا تستخدم تقنيات خاصة بهم بدلا من نظام لوضع الميزانية والتخطيط وعملية صنع القرار.
- الإدارة العليا لم تثبت الدعم والالتزام بالتدريب.
- استخدام المجموعات للحزم المركزية المتطورة يتطلب خطوط اتصال قوية داعمة.
- الافتقار إلى التقارير الواضحة الموجزة وعدم توفر المعلومات الفورية عند الضرورة.
- عدم وجود معيير متبعة لكيان الأعمال في إدارة المشاريع إلى ما قبل التنفيذ.
- قد يسلط التنفيذ الضوء على قلو الخبرة لدى الإدارة الوسطى وتخطيط المشاريع والمهارات التنظيمية.
- الموارد اللازمة واسعة النطاق قد لا تكون متوفرة من الموظفين والمعدات وغيرها.
- بيئة الأعمال والهيكل التظيمي لا تكون مناسبة لتلبية إدارة المشاريع والتخطيط.
- استخدام البرمجيات كبديل عن مهارات الأشخاص والتفاوض المطلوبة من قبل إدارة المشروع.
- كيان الأعمال لم يكن لديه تحديد مسبق لمدى الاستخدام الملائم للبرامد داخل المنظمة. (الطراونة، 2011)

المبحث الثاني

عناصر الإدارة الإستراتيجية والعمليات الإدارية والمهارات اللازمة لتطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية على قطاع التعليم

المطلب الأول: عناصر الإدارة الاستراتيجية

1. الرؤية الاستراتيجية: حيث أن الرؤية الاستراتيجية تجعلنا نحدد تطلعاتنا على المدى البعيد، وتكمن الخطوة الأولى في عملية الإدارة الاستراتيجية في صياغة رؤية شاملة للمنظمة، إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن غيرها، ويحدد الغرض من وجودها، وتعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها، ومن أهم خصائص الرؤية الاستراتيجية ما يلي: (تبيدي، 2010)

- أن تتصف بالوضوح.
 - أن تكون ذات معنى ومغزى.
 - أن تتطلع إلى المستقبل وأن تأخذ الماضي في اعتبارها.
 - أن تتسم بالاستقرار النسبي والاحتواء على قدر من التحدي المتواصل.
 - أن تستهدف حفز العاملين والعملاء.
 - أن تتصف بالإيجاز والتحدي والانجاز والتعبير عن التفوق والتقدم المستمر.
- وتتمثل عناصر الرؤية الاستراتيجية للمنظمة في تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة، وتحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي، وتوصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام.
2. رسالة المنظمة: هي تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وهي أيضا غاياتها المحددة التي تميزها عن المنظمات الأخرى المشابهة لها، وتوضح الرسالة أسباب وجود المنظمة وما الذي يجب أن تفعله، وهناك أبعاد تميز رسالة المنظمة وهي:

- أن الرسالة تمثل الخصائص المميزة للمنظمة والتي تشكل تفردا وتميزا وخصوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى.

- توجه الرسالة كافة الممارسات والتصرفات التي تقوم بها المنظمة فهي تعد المبرر لوجود المنظمة.
- أن الرؤية والرسالة هما الأساس في بناء الغايات ووضع الأهداف الاستراتيجية.
- أن التعبير عن الرؤية الاستراتيجية والرسالة يجب أن يتم بشكل مجمل وليس بصورة تفصيلية.

وتكمن أهمية رسالة المنظمة الواضحة في تحقيق إدارة استراتيجية فعالة، وضمان الإجماع على غايات وأغراض التنظيم، وتقديم أسس ومعايير واضحة لتخصيص موارد التنظيم، وإيجاد مناخ تنظيمي موحد، وتحديد القيم والاتجاهات التنظيمية، وتوفير إطار موحد لخدمة أغراض التنظي والحد من الجهود المأثورة أو المعاكسة، وتسهيل عملية ترجمة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل إلى هيكل الأعمال والمسؤوليات، وتحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف تفصيلية وفقا لاعتبارات الوقت والتكلفة ومعايير الأداء مما يسهل من عمليات التقييم والرقابة، والإمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية الاختيار الاستراتيجي، ويجب أن تتمتع رسالة المنظمة بخصائص وهي القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات، الواقعية والموضوعية، التكيف مع البيئة، التوجه نحو حاجات العملاء، الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج، تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة، الوضوح والدقة، الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة، الانسجام مع الغايات والأهداف الاستراتيجية، مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلا. (تبيدي، 2010)

3. تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية: فالغايات هي النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، بينما الأهداف هي ما سوف يتم انجازه في فترة زمنية محددة ووفقا لجدول زمني محدد، ومن أهمية الأهداف أنها من أهم عناصر التخطيط، تعتبر مرشدا لاتخاذ القرارات، تساعد الغايات المستويات العليا على وضع الأهداف في المستويات الدنيا والمتوسطة، يساهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية، تساهم الأهداف في تفويض السلطة، تساهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها ببيئتها، وتساهم في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء، وتساعد في تقييم أداء الأفراد، ومن العوامل التي تؤثر في تحديد الأهداف المؤثرات الخارجية، طبيعة النشاط، الثقافة التنظيمية، توقعات الأفراد والمجموعات ذات المصالح. (تبيدي، 2010)

المطلب الثاني: العمليات الإدارية اللازمة لتطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية على قطاع التعليم

هناك العديد من العمليات الضرورية المستخدمة في أسلوب الإدارة الاستراتيجية ، ولذلك سوف نركز على بعض هذه العمليات التي لاقت اهتمام كبير في الوقت الحاضر والتي يمكن تطبيقها على قطاع التعليم، ولذلك فمن العمليات الإدارية اللازمة لتطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية على قطاع التعليم ما يلي:

4. التخطيط ووضع الأهداف

5. التنظيم

6. عملية صنع القرار واتخاذ

7. التحليل واختيار البدائل

8. عملية التغيير والتكيف

9. الرقابة والتقييم

المطلب الثالث: المهارات اللازمة لتطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية على قطاع التعليم

يمكن تحديد المهارات الإدارية اللازمة للقيادات الاستراتيجية والصفات القيادية التي تساهم في رفع كفاءة أفراد قطاع التعليم وتطوير المؤسسات التعليمية، إلا أنها قد ظهر اختلاف في نوعية هذه المهارات، وهي ما يلي:

1. المهارات التصورية اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية على قطاع التعليم: ومن أهمها استلهم رؤية مستقبلية مشتركة، المهارة في اتخاذ القرار، تقديم أفكار إبداعية جديدة في الآراء، تبني التغيير وتنفيذ الأفكار الإبداعية، التفكير المنظم.

2. المهارات الإنسانية اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية على قطاع التعليم: ومن أهمها استخدام استراتيجيات متنوعة من الاتصال وتحتوي على عدد من المهارات منها مهارة الاستماع، مهارة الإقناع، مهارة حل الصراع، مهارة الاستجابة للجماعات المختلفة ووضع اهتمامتهم في الاعتبار ، وثقة القادة في قدراتهم كقادة تنفيذيين.

3. المهارات الفنية اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية على قطاع التعليم: ويمكن تقسيم هذه المهارات إلى نوعين وهما مهارات تتعلق بمجال التدريس ومنها إعداد المعلومات وتوصيلها وإدارة الوقت وفن البحث العلمي وإعداد مادة علمية جيدة، ومهارات متعلقة بإنجاز المهام والواجبات الإدارية مثل مهارات اتخاذ القرار والمتابعة والإشراف والتنظيم والتنسيق وتوجيه فريق العمل بمرونة بما يتناسب مع متطلبات التغيير، ولذلك فإن عمليات الإدارة الاستراتيجية التي يمكن تطبيقها على قطاع التعليم هي مهارات التخطيط ووضع الأهداف، مهارات صنع القرار واتخاذها، مهارات التغيير، مهارات التنظيم، مهارات التحليل واختيار البدائل، مهارات المتابعة والتقييم. (جبرين، الطراونة،

(2015)

المبحث الثالث

متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لرفع كفاءة قطاع التعليم والتحديات التي تواجه التطبيق

المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لرفع كفاءة قطاع التعليم

من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية لرفع كفاءة قطاع التعليم ما يلي:

1. **توافر التفكير الاستراتيجي:** ويتطلب توسيع المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق خاصة في تأسيس الرؤية والتصور المستقبلي والرسالة الاستراتيجية، تهيئة بيئة محفزة لإطلاق العنا للمفكرين والمبدعين في المؤسسة التعليمية ليخرجوا المارد الفكري من داخلهم، وتطوير مهارات الاتصال خاصة في مجال الإنصات للتعرف على أفكار الآخرين التي قد تكون فرصة ذهبية لا يمكن تكرارها وبالتالي اقتناصها وتكييفها لصالح تقدم قطاع التعليم، تأسيس ثقافة التقاطع الفكري من خلال سماع وجهات النظر المختلفة وتوليد الأفكار المتجددة لأن التفكير الاستراتيجي يتطلب النظر إلى المتغيرات من زوايا متعددة، تحديد سقفا زمنيا لترجمة الطموحات والتطلعات المستقبلية إلى وقائع، تشخيص مستوى أداء المؤسسة من خلال المقارنة المرجعية بأداء مؤسسات رائدة وقائدة.

2. **توافر نظم المعلومات الاستراتيجية:** ويتمحور نظام المعلومات الاستراتيجية في كونه نظام محوسب يستخدم في أي مستوى من مستويات المنظمة المختلفة لدعم استراتيجية المنظمة، ويهدف إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات لتقديم وتطوير خدمات تعطي المنظمة الميزة التنافسية على القوة المنافسة، ويزود الإدارة العليا بالمعلومات الاستراتيجية عن الخدمات المنافسة والمعلومات عن البيئة المنافسة.

3. **توافر الثقافة التنظيمية المناسبة:** وهي مجموعة من القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجها وتنميتها داخل مجموعة العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم ونتاجيتهم. (جبرين، 2011)

4. **توافر موارد مادية مناسبة:** يجب أن يكون لدى المؤسسة التعليمية نظام جيد للإدارة المالية حيث أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة، وتلعب الموارد المادية دور حيوي في نجاح قطاع التعليم إذ أن التمويل هو الأساس في العملية التعليمية، وهناك عدد من المتطلبات لزيادة هذه الموارد وهي:

- قيام بعض الوحدات الأكاديمية بمشروعات إنتاجية.

- العمل على رفع كفاءة وجودة استغلال التخصيص المالي من الحكومة.
- تفعيل دور شراكة مؤسسات المجتمع المدني من خلال إنشاء مشاريع تعليمية وخدمية برأس مال مشترك.
- تفعيل أنشطة أندية أعضاء هيئة التدريس لزيادة مشاركة الأعضاء في خدمة المجتمع ومن ثم زيادة الشراكة المجتمعية.
- إعادة النظر في هيكلة الهياكل التنظيمي للجامعة والمدارس وتصميمه حسب الاحتياجات الفعلية للأعباء الإدارية والتعليمية والبحثية. (وحيش، 2017)
- رفع القيود على الاستيراد من الخارج، وإعفاء الجامعة من رسوم الجمارك على المواد والآلات والأجهزة ذات الصلة التعليمية والثقافية.
- تفعيل تكنولوجيا المعلومات في النظام الإداري والتعليمي بالجامعة والمدارس مما يقلل من النفقات ويزيد من جودة وكفاءة الجامعة والمدارس.
- زيادة تفعيل الرقابة المالية على موارد الجامعة واتخاذ القرارات الخاصة بالنفقات والترشيد.
- مراجعة أداء تنفيذ الميزانية وزيادة استقلالية الجامعة والمدارس في إدارة شئونها المالية.

5. **توافر الحوكمة الإدارية:** وهي القدرة على التحكم والسيطرة على جميع العمليات الإدارية بطريقة علمية رشيدة، والحوكمة في الجامعات عبارة عن قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها بمستوى عالي من الجودة وتحسين أدائها باتباع خطط فاعلة وأساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة، ويقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي سمات للحكم الرشيد وهي المشاركة الفعالة وسيادة القانون والشفافية والاستجابة والتوجيه، نحو بناء توافق للآراء والإنصاف والفعالية والكفاءة والمساءلة والرؤية الاستراتيجية، وهذه السمات يجب أن يؤخذ بها بشكل متزامن ومتوازي لكي تحقق الهدف المرجو، وهناك مجموعة من الخصائص المرتبطة بالحوكمة والتي يجب أن تتوفر في سلوكيات الأفراد بقطاع التعليم وهي:

- تحقيق الشفافية في العمليات وصنع القرار وذلك بتقديم صورة واضحة وحقيقية لما يحدث داخل المنظمة.

- إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- الاستقلالية وتلاقي التأثيرات غير الضرورية نتيجة الضغوط.
- الانضباط واتباع الأسلوب الأخلاقي المناسب والصحيح.
- المسؤولية الاجتماعية والنظر إلى المنظمة كفرد صالح.
- العدالة واحترام حقوق كل المجموعات ذات المصلحة مع المنظمة.
- التركيز السليم على القضايا الاستراتيجية التي تواجه المنظمة.
- القدرة على الفصل بين احتياجات الأفراد وأهداف المنظمة. (وحيش، 2017)

المطلب الثاني: مجالات تطوير استراتيجية العمليات وأثرها على إدارة المشاريع

تتمحور الأهمية باستراتيجية العمليات من خلال أبعاد مجالاتها التي تؤثر وبشكل مباشر في الأداء الكلي للمنظمة، على أنها استراتيجية وظيفية يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية الكلية للمنظمة لأنها المسؤولة عن الجزء الأكبر من موجودات المنظمة، وهناك دورين أساسيين لاستراتيجية العمليات يتمثلان في توفير الدعم والمساندة للاستراتيجية الكلية للمنظمة، وتعزيز وتحسين القدرات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية تتطلع إليها المنظمات، ويعد الدور الحيوي والمؤثر لاستراتيجية العمليات هو ما يشير إلى أن أهمية استراتيجية العمليات يتعدى البعد التقليدي للمسؤوليات والمهام التي تسيطر عليها الوظيفة، ويتحقق البعد الاستراتيجي ويضيف قدرات مميزة لصالح المنظمة، على أن القدرة التنافسية تتكون من المهارات والتقنيات والقدرة على التكامل والتنسيق الوظيفي، ولذلك فإن تطبيق هذه المبادئ والأفكار يزيد من قدرة المشاريع الاستراتيجية على تحقيق ما يلي: (جبرين، 2011)

- تحويل أي مشكلة أو فرصة إلى أهداف وخطط واضحة يمكن اقتناصها وتطبيقها بسهولة لصالح المنظمة.
- الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي لكي يتوافق مع استراتيجية المنظمة الكلية والأهداف والرؤى.
- التواصل لبناء فهم مشترك ودعم ومسؤولية أصحاب المصالح المشتركة وفرق المشروع والداعمين له.
- الكشف والتنبيه بالمخاطر المحتملة والتعامل معها.
- تنظيم الوظائف وقوى العمل والإلتزام بفاعلية الفرق حول توضيح مهام كل طرف ومتى وكيف يمكن ويجب تحقيقها.
- تحسين علاقات العمل وتخفيض النزاعات وتوضيح الأدوار.
- زيادة الإنتاجية والأداء وتعظيم الربح مع توفير الوقت والجهد والمال. (جبرين، 2011)

(2011)

المطلب الثالث: التحديات التي توجه تطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم

تتضح أهمية استخدام قطاع التعليم لمدخل الإدارة الاستراتيجية كأحد المداخل الإدارية الحديثة والمتطورة والتي تستخدم العديد من الطرق في تعاملها مع كثير من التحديات التي تواجه قطاع التعليم والمؤسسات التعليمية في قطر، إلا أنه بالرغم من ذلك فقد يظهر العديد من التحديات والمعوقات نظرا لسرعة وتطور الأحداث السياسية والاقتصادية والاجتماعية في معظم دول العالم، ومن أهم هذه التحديات التي تواجه قطاع التعليم في ممارسة أعماله ما يلي: (وحيش، 2017)

1. زيادة معدلات التغير
2. شدة المنافسة المحلية والعالمية
3. عولمة الإدارة فكريا وتطبيقا
4. التغيرات التكنولوجية
5. عجز الموارد المتاحة وندرتها
6. عدم استقرار سوق العمل والأوضاع الاقتصادية
7. ظهور عصر المعلوماتية والمعرفة
8. تغير طبيعة قوى العمل
9. زيادة دور جماعات الضغط
10. تعقد بيئة الإدارة الاستراتيجية وتداخلها

وهناك بعض المعوقات التي تعيق تطبيق الإدارة الاستراتيجية في قطاع التعليم ومنها ما يلي:

1. ضعف الإمكانيات المالية للجامعات والمدارس.
2. عدم رغبة المستويات الإدارية العليا لسبب أو لآخر، وعدم تشجيع التفكير الإبداعي والابتكاري داخل الجامعة والمدارس.
3. ميل الإدارة العليا إلى تقبل الإدارة الاستراتيجية في أوقات الأزمات وإهماله والعودة إلى الأوضاع التقليدية بعد انتهاء الأزمات.

4. عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط والإدارة الاستراتيجية هي مسئولية هيئة أو فئة معينة وليس مسئولية الإدارة في مختلف المستويات.
 5. عدم توفير نظام للمعلومات في الجامعة والمدارس يساعد في توفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط للجامعة والمدارس.
 6. عدم توفر الوقت وانشغال الجسم الإداري بأعباء العمل اليومية.
 7. نقص الكفاءات الإدارية المحترفة التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي مما يؤثر سلبا على تحليل البيانات التي جمعها عن المتغيرات في كل من البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة والبيئة الداخلية.
 8. وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي مما قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا.
 9. ضعف الإدارة السياسية للسير في طريق التغيير الاستراتيجي.
 10. الاعتماد على نظم الاختيار والترقية التي تعتمد على الأقدمية وليس الكفاءة والقدرة.
 11. قلة توافر المهارات الأساسية واللازمة للقيادات في استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية لتطوير الأداء التعليمي في الجامعة والمدارس.
 12. الانبهار بالنجاح والاعتقاد بأن هذا النجاح مستمر، وبالتالي يشعر بعض العاملين بأنهم وصلوا إلى القمة.
 13. الانخراط في المشاكل الحالية التي تواجه الجامعة والمدارس وعدم تخصيص وقت لوضع استراتيجية مستقبلية لها.
 14. افتقار الجامعة والمدارس لإعداد برامج تدريبية وورش عمل لتعزيز الفكر الاستراتيجي وتغيير سلوك العاملين وتشكيل مناخ جيد يشجع على تبني التغيير والمشاركة فيه.
 15. ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي في مؤسسات التعليم، وشيوع النمط الإداري على حساب النمط القيادي في هذه المؤسسات وضعف التنظيم الحكومي للعمل الاستراتيجي.
- (وحيش، 2017)

جدول المحتويات

2.....	مقدمة البحث
3.....	مشكلة البحث
3.....	الفجوات العملية
3.....	الفجوات النظرية
4.....	سؤال البحث الرئيسي
.....	أهمية البحث
.....	الأهمية العلمية
.....	الأهمية النظرية
.....	أسئلة البحث
.....	أهداف البحث
.....	فرضيات البحث
.....	رسم نموذج البحث
.....	الدراسة الميدانية
.....	العينة والمجتمع
.....	مكان التطبيق المقترح للبحث
.....	منهجية البحث
.....	هيكل المشروع المقترح
.....	رسم المخطط المقترح للمشروع
.....	موضوعات البحث
المبحث الأول: إطار مفاهيمي عام عن العمليات وإستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع	
.....	الاستراتيجية
.....	المطلب الأول: مفاهيم الإدارة الاستراتيجية
.....	المطلب الثاني: أهمية العمليات واستراتيجية العمليات

المطلب الثالث: إدارة المشاريع الاستراتيجية وعوامل نجاحها.....

المبحث الثاني: عناصر الإدارة الإستراتيجية والعمليات الإدارية والمهارات اللازمة لتطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية على قطاع التعليم.....

المطلب الأول: عناصر الإدارة الاستراتيجية.....

المطلب الثاني: العمليات الإدارية اللازمة لتطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية على قطاع التعليم.....

المطلب الثالث: المهارات اللازمة لتطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية على قطاع التعليم.....

المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لرفع كفاءة قطاع التعليم والتحديات التي تواجه التطبيق.....

المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لرفع كفاءة قطاع التعليم

.....

المطلب الثاني: مجالات تطوير استراتيجية العمليات وأثرها على إدارة المشاريع

.....

المطلب الثالث: التحديات التي توجه تطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم

.....

جدول المحتويات.....

المراجع.....

المراجع

1. يوسف ياسين الطراونة، اثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية... دراسة تطبيقية على مجموعة نقل الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
2. منصور علي المبارك، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي.. بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، ع18، الكويت، 2017.
3. سوما علي سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال... دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، 2007.
4. محمد الباوي، دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز تسيير المشاريع.. دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، 2015.
5. محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء.. دراسة قطاع الاتصالات السودانية، رسالة دكتوراه، جامعة الخرطوم، 2010.
6. حليلة تخة، أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2016.
7. علي عماد محمد ازهر، التخطيط الاستراتيجي وأثاره في القطاع العام والخاص.. الرؤية المستقبلية- دراسة حالة قطر، المجلة الالكترونية الشاملة، ع29، 2020.

8. رحمة زعبي، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية..

من منظور بطاقة الأداء المتوازن.. دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر

بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014.

9. منى أحمد البهى السيد وحيش، استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة

الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في مصر، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة

المنصورة، ع48، 2017.

10. John, Saeed. (2006). 'International Project Management',

Strategy and Organizational Design, Germany,