

عنوان البحث

دور التخطيط الاستراتيجي في نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تحليلية للممارسات الحديثة

إعداد الطالب/ خالد عيسى الرويلي

إشراف/

العام الدراسي:

2023

مقدمة:

تعيش المؤسسات في وقتنا الحالي في ظل بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وتقوم على تأدية خدماتها في بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية وثقافية معقدة ومتغيرة من حيث الفرص المتاحة، وتشمل هذه التغيرات المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، كما ويتأثر القطاع العام بالتطور الهائل والمتسارع في المجال التكنولوجي، مما يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهدافه، ويستوجب على هذا القطاع أن تكون لديه القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئته الداخلية والخارجية حتى يستطيع الاستمرار والنمو والبقاء.

وعليه فإن الحاجة للتخطيط الاستراتيجي الفعال أصبحت أكثر وضوحاً في ظل هذا التغيير المتسارع، وذلك من أجل المحافظة على بقاء المؤسسة ونموها، ويعد التخطيط الاستراتيجي الطريقة التي تمكن المسؤولين من توجيه المؤسسة بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهها فعلاً بصورة أفضل لمؤسساتهم (طعامنة، 2021).

حيث يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتماماً من قبل العديد من المؤسسات، وذلك نظراً لأن التخطيط الاستراتيجي قادر على مواجهة التغيرات التي قد تحدث في المستقبل، وأنه نشاط جماعي يهدف إلى الوصول إلى الأهداف المحددة بعناية، ويتضمن تهيئة الظروف المواتية لاستيعاب التغيير وإدارته لصالح تلك الأهداف، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج ذات مردود إيجابي (جعفر، 2017).

وأيضاً هو من أهم السبل المتبعة من أجل رفع كفاءة وفعالية الأعمال في الشركات؛ حيث تقوم الشركات بالتخطيط الاستراتيجي من أجل رفع كفاءة عملياتها وخفض تكاليف الانتاج وتحقيق التميز بالإضافة إلى رفع الحصة السوقية لها (موسى، 2016).

بالإضافة إلى ذلك فإن ارتفاع مستوى المخاطرة في اتخاذ القرارات وضخامة تكلفة القرارات الخاطئة وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي الهائل جعل المؤسسات بكافة أنواعها ومجالاتها وحجمها إلى تبني منهج التفكير في التخطيط الاستراتيجي من أجل تنمية إمكانياتها الذاتية والحفاظ على قدرتها التنافسية في ظل بيئة متغيرة ومربكة. وبالتالي؛ من المهم التأكد من أن مراحل التخطيط الاستراتيجي تتماشى بوضوح مع منهجية إدارة المشروع، لذلك، يجب أن يفي تحليل وصياغة وتنفيذ وتحديد الأهداف الاستراتيجية بإمكانية التطبيق العملي.

وبالتالي؛ جاءت هذه الدراسة لتحليل واقع الممارسات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي في نجاح المشروعات الانشائية في القطاع العام في دول السعودية والأردن والإمارات.

مشكلة الدراسة:

يواجه القطاع العام ظروف أعمال استثنائية تتمثل في الأزمات الاقتصادية المتلاحقة والمستمرة مما يصعب عملية استيراد المواد الخام الأساسية والضرورية لعملية الانتاج، وزيادة المنافسة الأجنبية للمنتجات المحلية، وارتفاع تكلفة العمالة، وشح الموارد الطبيعية، كل هذه التحديات وغيرها تجعل من عملية التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بمجريات الأحداث أمر صعب ومكلف بشكل كبير، فمعظم الخطط الاستراتيجية التي يتم وضعها من قبل الشركات لا تنطبق بشكل كامل؛ بسبب هذه التحديات التي لا تستطيع هذه المؤسسات السيطرة عليها، وانخفاض جودة الخطط الاستراتيجية سواء بسبب ضعف التحليل الاستراتيجي أو قلة دعم الإدارة العليا وقلة القرارات التحسينية أو الضعف في المراقبة والتقييم أو انخفاض جودة الخدمات المقدمة من القطاع العام أو انعدامها سيؤدي إلى انخفاض مستوى فعالية هذه الشركات واستنزافها للموارد وتأثيرها بشكل سلبي على الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية للتنمية المستدامة (عطيان، 2018).

وتمر المملكة العربية السعودية بمرحلة تحسين وتطوير على كافة الأصعدة والمستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وذلك انطلاقاً من رؤية المملكة 2030 وبالتالي؛ تراهن المملكة العربية السعودية على القطاع العام في قيادة تحول المجتمع وتحقيق آمال التنمية.

ويعتبر تطبيق وتنفيذ المشاريع أمراً مهماً لمدراء المشاريع وعملية التخطيط الاستراتيجي لأنه يمكن أن يكتشف عن قضايا وتحديات جديدة ربما لم يتوقعها المخططون، مما يؤدي في النهاية إلى استراتيجيات ومنتجات وعمليات أكثر دقة (Kerzner, 2019).

ويرى الباحث أن هناك العديد من المؤسسات اليوم في القطاع العام في السعودية والأردن والإمارات نهجاً راسخاً ومجموعة من التقنيات العالمية لإدارة مشاريعها؛ ومع ذلك غالباً ما يكتشفون أن النهج التقليدي لإدارة المشاريع غير كافٍ للتعامل مع متطلبات العمل الديناميكية الحالية، فهو بحاجة ماسة إلى ممارسات للتخطيط الاستراتيجي الحديثة التي قد تعمل على نجاح المشاريع الإنشائية.

وبالتالي؛ يشهد اليوم في وقتنا الحالي وجود بيئة تتميز بعدم الاستقرار وتسارع وتيرة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية؛ وقد يعزى السبب في ذلك إلى وجود الكثير من الأزمات في البيئة الخارجية التي تحيط بالقطاع العام، وعليه فلا بد من أن يقوم العاملين فيها على إدارتها بأسلوب إداري هادف وواعي حتى يتم تجاوز المشاكل والتحديات ونقلها إلى مرحلة متقدمة تمكنها من زيادة فرص بقائها ونجاحها في تحقيق أهدافها وضمان قيامها بالأدوار المناطة بها على أفضل وجه وهذا لن يتحقق بدون وجود التخطيط الاستراتيجي لإدارة المشاريع الإنشائية في القطاع العام في السعودية والأردن والإمارات.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في جانبين، هما:

الجانب النظري:

- تأتي هذه الدراسة استجابة للتوجهات الوطنية الجديدة في رؤي المملكة العربية السعودية والأردنية والإماراتية والمتمثلة في نجاح المشاريع الإنشائية من خلال الممارسات والتقنيات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي في القطاعات العامة، مما يساهم في زيادة تنافسيتها، ويتيح لها الفرصة في حجز أماكن متقدمة في التصنيفات العالمية.
- تتطلع الدراسة إلى أن تكون إضافة علمية جديدة لحقل المعرفة العلمية، وأن تفتح آفاقاً جديدة للبحث في مجال التخطيط الاستراتيجي، وتطوير وتحسين ونجاح المشروعات الإنشائية.
- تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع التخطيط الاستراتيجي، والذي يعتبر من الأساليب الإدارية الحديثة نسبياً، ويتأمل في تطبيقه من قبل القطاع العام مساعدته في تحسين أدائه، وتحقيق رسالته، وأهدافه التي أنشئت من أجلها.

الجانب التطبيقي:

- يتأمل من نتائج الدراسة الحالية أنها توفر لمتخذي وصناع القرار الباحثين والمهتمين بالدراسات والمسؤولين معلومات مهمة عن واقع الممارسات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي في نجاح إدارة المشاريع الإنشائية في القطاع العام في السعودية والأردن والإمارات، وبالتالي تساعد على اتخاذ الإجراءات المناسبة.
- يؤمن من نتائج الدراسة الحالية في بعض الدراسات والأبحاث اللاحقة والتي من الممكن أن تتناول نفس الموضوع في أبعاد مختلفة وأن تشمل القطاع الخاص في هذه الدول.
- قد تسهم الدراسة الحالية في الخروج بتوصيات تبين معرفة دور الممارسات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي في نجاح المشاريع الإنشائية في القطاع العام في السعودية والأردن والإمارات.

أهداف الدراسة:

- ستهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الناشئة كدراسة تحليلية للممارسات الحديثة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- 1- التعرف على مستوى تطبيق الممارسات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (دعم الإدارة العليا، التحليل الاستراتيجي، وجود خطة استراتيجية، الخيار الاستراتيجي، الرقابة والتقييم) في القطاع العام في (السعودية، الأردن، الإمارات).
 - 2- الكشف عن مدى تقييم المشاريع الناشئة في القطاع العام في (السعودية، الأردن، الإمارات).
 - 3- إبراز أثر تطبيق الممارسات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الناشئة في القطاع العام في (السعودية، الأردن، الإمارات).

تساؤلات الدراسة:

- تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي: "ما دور التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الناشئة كدراسة تحليلية للممارسات الحديثة؟"
- وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو مستوى تطبيق الممارسات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (دعم الإدارة العليا، التحليل الاستراتيجي، وجود خطة استراتيجية، الخيار الاستراتيجي، الرقابة والتقييم) في القطاع العام في (السعودية، الأردن، الإمارات)؟
- 2- ما مدى تقييم المشاريع الناشئة في القطاع العام في (السعودية، الأردن، الإمارات)؟
- 3- ما أثر تطبيق الممارسات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الناشئة في القطاع العام في (السعودية، الأردن، الإمارات)؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للممارسات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (دعم الإدارة العليا، التحليل الاستراتيجي، وجود خطة استراتيجية، الخيار الاستراتيجي، الرقابة والتقييم) على نجاح المشاريع الناشئة في القطاع العام في (السعودية، الأردن، الإمارات).

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للممارسات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (دعم الإدارة العليا، التحليل الاستراتيجي، وجود خطة استراتيجية، الخيار الاستراتيجي، الرقابة والتقييم) على نجاح المشاريع الناشئة في القطاع العام في السعودية.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للممارسات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (دعم الإدارة العليا، التحليل الاستراتيجي، وجود خطة استراتيجية، الخيار الاستراتيجي، الرقابة والتقييم) على نجاح المشاريع الناشئة في القطاع العام في الأردن.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للممارسات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (دعم الإدارة العليا، التحليل الاستراتيجي، وجود خطة استراتيجية، الخيار الاستراتيجي، الرقابة والتقييم) على نجاح المشاريع الناشئة في القطاع العام في الإمارات.

الدراسات السابقة:

دراسة دقة (2022) بعنوان: "أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة للمدن الصناعية من خلال الميزة التنافسية".

هدفت الدراسة إلى استكشاف مستوى تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي في الشركات العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية، وتم دراسة العلاقة ما بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة في هذه الشركات، بالإضافة إلى الكشف عن الدور الوسيط الذي تلعبه الميزة التنافسية كمتغير وسيط في العلاقة ما بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (172) فرداً جميع الإداريين والمدراء ورؤساء الأقسام في الشركات العاملة في المدن الصناعية في فلسطين، وتحددت أداة الدراسة في استبانة لتحليل البيانات، وتم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار فرضيات الدراسة عن طريق تطبيق برنامج SMART-PLS 3.7، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات التخطيط الاستراتيجي تطبق على مستوى متوسط في الشركات العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة، وأن الميزة التنافسية تتوسط جزئياً العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة، كما أوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات العاملة في المدن الصناعية في فلسطين بتطبيق السياسات والمنهجيات الإدارية الحديثة لتخفيض تكاليف الإنتاج.

دراسة طعامنة (2021) بعنوان: "واقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في بلدية الفحيص".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في بلدية الفحيص، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (27) من العاملين والإداريين في بلدية الفحيص، وتحددت أداة الدراسة في استبانة لتحليل البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات التي تتعلق بقياس واقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في بلدية الفحيص قد بلغ (3,32) وهي تدل على درجة اتفاق جيدة بين أفراد عينة الدراسة لقياس واقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في بلدية الفحيص، وأن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات لتقييم إدارة المشاريع في بلدية الفحيص قد بلغ (3,34) وهي تدل على درجة اتفاق جيدة بين أفراد عينة الدراسة لتقييم إدارة المشاريع في بلدية الفحيص من تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (واقع دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، وواقع التحليل الاستراتيجي البيئي، وواقع متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية) ودورها في تقييم إدارة المشاريع في بلدية الفحيص، كما أوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى بلدية الفحيص استخدام بعض من البرامج والتطبيقات المستخدمة في إدارة المشاريع كتطبيق بريمافير Primavera.

دراسة أزهر (2020) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وأثاره في القطاع العام والخاص (الرؤية المستقبلية- دراسة حالة قطر)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية التخطيط الاستراتيجي وأثاره في أداء القطاع العام والخاص وأيضاً عملية تطبيق الاستراتيجية بالطرق السليمة والتخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق الأهداف المنشودة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وضع رؤية قطر الوطنية 2030، السمات المحددة للمستقبل موضحة التحديات الخمسة الرئيسية على النحو التالي: التحديث مع المحافظة على التقاليد، واحتياجات الجيل الحالي واحتياجات الأجيال القادمة، والنمو المستهدف والتوسع غير المنضبط، ومسار التنمية وحجم ونوعية العمالة الوافدة المستهدفة، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة

وتتميتها، كما تضمنت الرؤية أهم المبادئ الموجهة لها: تصون الحريات العامة والشخصية، وتحمي القيم الأخلاقية والدينية والتقاليد، وتكفل الأمن والاستقرار وتكافؤ الفرص، وتستشرف الرؤية الوطنية الآفاق التنموية من خلال الركائز الأربع المترابطة التالية: التنمية البشرية، والتنمية الاجتماعية، والتنمية الاقتصادية، والتنمية البيئية.

دراسة (Ferrer Romero, 2018) بعنوان: "Strategic project management: a methodology for sustainable competitive advantage" منهجية لإدارة المشروع: منهجية للميزة التنافسية المستدامة".

هدفت الدراسة إلى مناقشة الرابط بين نظام إدارة المشروع والتخطيط الاستراتيجي من خلال تطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية، وقامت الدراسة بمناقشة بعض المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية وتحليل تركيز إدارة المشروع، واتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي، وبعد تحليل أدوات الإدارة الاستراتيجية ونهج إدارة المشروع، وأظهرت أن المشاريع هي الأدوات النهائية المستخدمة لتنفيذ الاستراتيجيات، وقد قدمت مراجعة الأدبيات فهماً أفضل للتفاعلات والعلاقات بين تنفيذ الاستراتيجية وإدارة المشروع، بالإضافة إلى ذلك، تحدد الإدارة الاستراتيجية "أين" قررت الشركة الذهاب، بينما تتعامل إدارة المشروع مع "كيف" للوصول إلى هناك، ومن الواضح بعد ذلك أن أهداف المشروع يجب أن تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية؛ ومع ذلك، فإن أفضل طريقة للتأكد من أن المشاريع تتماشى مع الاستراتيجية هي تحديد أهداف المشروع من أهداف التنظيم، وذلك لأن المشاريع بدأت في وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، وبشكل عام، يمكن تقسيم الاستراتيجيات إلى تكتيكات يمكن بعد ذلك تنفيذها كبرامج على المدى الطويل ستنتهي المشاريع بعد ذلك إلى برنامج استراتيجي محدد؛ لذلك في أي شركة ينبغي أن يكون من الممكن تتبع المشاريع إلى أهداف تنظيمية محددة، وأخيراً قامت الدراسة بوضع نموذج إدارة المشروع الاستراتيجي المتكامل كمساهمة في سد الفجوة بين نهج إدارة المشروع وتنفيذ الاستراتيجية.

دراسة (Papke-Shields & Boyer-Wright, 2017) بعنوان: "Strategic planning characteristics applied to project management" "خصائص التخطيط الاستراتيجي المطبقة على إدارة المشروع".

هدفت الدراسة في تطبيق خصائص التخطيط الاستراتيجي من بحث التخطيط الاستراتيجي السابق إلى إدارة المشروع، وبالاكتفاء على البحث السابق في التخطيط الاستراتيجي وتخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي للتصنيع، ويجمع هذا البحث بين خصائص التخطيط الاستراتيجي المشتقة من نهج عقلاني مع مجموعة ثانية من الخصائص التكيفية لإنشاء نموذج شامل، ثم يتم تقييم النهج "التكيف العقلاني" الناتج بشكل تجريبي لتقييم مدى ملاءمته لإدارة المشاريع وما إذا كان مرتبطاً بزيادة نجاح المشروع، كما وتم تعيين نهج "التكيف العقلاني" لأدوات/ تقنيات إدارة المشاريع والتخطيط لها، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقنيات إدارة المشاريع يتم التقاطها بدرجات متفاوتة من نهج التكيف العقلاني، والذي يرتبط بشكل إيجابي بنجاح إدارة المشاريع واستخدام أدوات/ تقنيات إدارة المشاريع، كما وأشارت النتائج إلى أنه يمكن دمج خصائص التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال في إطار عمل إدارة الجودة المعمم، مما ينتج عنه رؤى مفيدة محتملة فيما يتعلق بالعلاقة بين سلوكيات إدارة المشاريع ونجاح المشروع في نهاية المطاف.

دراسة الأعرور (2017) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الوقت في شركات المقاولات الإنشائية في الأردن".

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي (الرؤيا، الرسالة، الأهداف، الرقابة على الوقت) على برامج إدارة الوقت (التخطيط للوقت، تنظيم الوقت، الرقابة على الوقت) في شركات المقاولات الإنشائية في الأردن، وكانت عينة الدراسة عبارة عن 30 شركة من شركات المقاولات الإنشائية في الأردن، أما وحدة المعاينة فتكونت من موظفي الإدارات العليا والوسطى في الشركات المبحوثة؛ حيث بلغ عددهم 200 مديراً، وقامت الباحثة بتصميم استبانة حيث وزعت الباحثة 200 استبانة، استرد منها 167 خضعت للتحليل الإحصائي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرؤيا على إدارة الوقت بأبعادها المتمثلة في (التخطيط للوقت، تنظيم الوقت، الرقابة على الوقت)، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرسالة على إدارة الوقت بأبعادها المتمثلة في (التخطيط للوقت، تنظيم الوقت، الرقابة على الوقت)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير الأهداف على إدارة الوقت بأبعادها المتمثلة في (التخطيط للوقت، تنظيم الوقت، الرقابة على الوقت)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير الاستراتيجية على إدارة الوقت بأبعادها المتمثلة في: (التخطيط للوقت، تنظيم الوقت، الرقابة على الوقت)، كما أوصت الدراسة بضرورة حاجة الشركات التي تم بحثها إلى التركيز على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وضع خطط للوقت وتشجيع الموظفين بمشاركتهم بصياغة الخطط الاستراتيجية.

دراسة (Patanakul & Shenhar, 2012) بعنوان: "What project strategy really is: The fundamental building block in strategic project management" "ما هي استراتيجية المشروع حقاً؟: اللبنة الأساسية في إدارة المشروع الاستراتيجي".

هدفت الدراسة إلى سد الفجوة وتقديم تعريف مفيد وإطار عمل لمزيد من الدراسة والتنفيذ لمفهوم استراتيجية المشروع، ولتحقيق هذا الهدف تم مراجعة أصول الاستراتيجية في البحوث العسكرية والتجارية للتعرف على ماهية استراتيجية المشروع بالضبط، واتبعت الدراسة منهج دراسة حالة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النهج الاستراتيجي على رأس الأساليب التقليدية التي كانت رسمية عند بدأ المشروع، وبعد فحص إطار المشروع الاستراتيجي إلا أن هذا النهج ساهم في تحقيق أهداف الأعمال للمشاريع، وتعتبر استراتيجية المشروع منظور المشروع، والموقف، والمبادئ التوجيهية لما يجب القيام به وكيفية القيام به، لتحقيق أعلى ميزة تنافسية وأفضل قيمة من المشروع، كما توصلت الدراسة إلى أن معظم المبادئ التوجيهية الرسمية للمشروع لا تتضمن الانضباط الإداري أو أي طلبات محددة لتوضيح الاستراتيجية والمتعلقة بالأعمال وأن تطبيق استراتيجية المشروع يساهم بشكل كبير في إدارة المشاريع.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة واقع وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشروع وأثر هذين المتغيرين على متغيرات متنوعة مثل الميزة التنافسية، إدارة الوقت، التنمية المستدامة، وبالتالي؛ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع دور الممارسات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي على نجاح المشروعات الإنشائية في القطاع العام في (السعودية، الأردن، الإمارات) كدراسة تحليلية بكل موضوعية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية وأسلوب المنافسة، فالتخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص من أهمها أن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول مستقبلي وحقيقي، أي أن الأفكار الواردة في الخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي وواضح، وتدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية (جعفر، 2017).

كما ويعتبر التخطيط شكلاً من أشكال التفكير الابداعي، وهو نشاط ذهني يسبق العمل، ويرسم تصوراً أولياً له، أي أنه خارطة ذهنية لسير العمل في المستقبل، كذلك فإن التخطيط هو عملية اختيار لبدائل ومسارات مختلفة، إنه باختصار: أسلوب لمعرفة ماذا نريد؟ وكيف نحقق ما نريد بكفاءة ونجاح، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي فهو تفكير استراتيجي منظم، له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة، ويستخدم من أجل مواجهة متغيرات المستقبل، وتحليل بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً؛ للاستفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة، بصورة تمكن من بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ، مستمدة من البدائل والخيارات المطروحة؛ بغية الوصول للأهداف الاستراتيجية للمؤسسات (القطروني، 2014).

ويهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية فالتخطيط الاستراتيجي يساعد على تنمية وتطوير مفهوم واضح عن المؤسسة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المؤسسة من أهدافها (السهو، 2014).

وللتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة على مستوى الإدارة والعاملين والعلاء والمجتمع بشكل عام، وبناء على ذلك فإن الإدارة الناجحة هي التي تعمل على رفع مستوى الأداء والحفاظ على سيرة المؤسسة ونموها وتقديمها واستقرارها وبقائها في سوق الأعمال نظراً لتسارع التغيرات كمياً ونوعياً في بيئة الأعمال، والتقدم التقني والتكنولوجي وعدم الاستقرار في أوضاع السوق الناتجة عن عولمة الأعمال (حسن، 2014).

كما أن للتخطيط أهمية كبرى في عملية اتخاذ القرارات السليمة وتحليل البيئة سواء كانت داخلية وخارجية للتغلب على مواجهة حالات عدم التأكد وتحقيق الرقابة الفعالة لإنجاز أهداف المؤسسة سواء المتعلقة بزيادة الإيرادات أو تقليص المصروفات، وتكتسب عملية التخطيط أهميتها من أنها حجر الأساس في الإدارة التي من الواجب عليها الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي والذي يكون قائم على الأسلوب العلمي والتعلم من الخبرات الماضية وحقائق الواقع والنظر إلى المستقبل ويساعد على الاستخدام والتوظيف الأمثل للموارد وعليه فإن عناصر أهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل فيما يلي (جرجر، 2015؛ يوسف، 2014):

- هو القاعدة الأساسية لعملية اتخاذ القرارات؛ حيث إنه بدون التخطيط تصبح عملية اتخاذ القرارات عشوائية.
- مواجهة حالة عدم التأكد؛ حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي محاولة للتغلب على عدم معرفة المستقبل وتطوراتها عن طريق التنبؤ العلمي.
- التركيز على الأهداف.

- يعمل التخطيط السليم على رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الانتاج من خلال تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

- يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحقيق رقابة فعالة في كافة مراحل التنفيذ مما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة.

ويركز التخطيط الاستراتيجي على مستقبل الأعمال من خلال فهم الأولويات التشغيلية وتوافر الموارد، وتحديد أهداف واضحة لنتائج الأعمال المرغوبة، ووضع خطة عمل حول كيفية تحقيقها، ويتم تنفيذ الخطة الاستراتيجية الفعالة من خلال اتباع ما يلي (Neis et al, 2017):

- دراسة السوق ككل وإجراء تحليل SWOT.

- تحديد أهدافاً قصيرة المدى، وتحديد الموظفين والميزانية والتمويل والاحتياجات.

- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية التي سوف يتم اتباعها، وتحديد احتياجات العملاء.

ومن ممارسات التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

- اهتمام ودعم الإدارة العليا:

تعتبر الإدارة العليا حجر الأساس الذي ينطلق منه الإصلاح والنقطة الأولى للتغيير والتطوير وجودة العمل بكل تفاصيله إذ تتمحور مسؤوليتها في تطوير إنتاجية المؤسسة ووضع الخطط الاستراتيجية بما يضمن استمرار الأداء الأمثل وإدخال طرق جديدة للخروج من الأزمات وتصحيح المسار لاتخاذ اتجاه جديد وإعداده للوصول إلى أفضل الحلول (المطيري، 2017)، وبالتالي؛ فإن المدير الاستراتيجي يجب أن يكون لديه القوة التي يستطيع أن يؤثر بها على العاملين التابعين له وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة، ويتطلب من مسؤولي الإدارة العليا إيجاد وتطوير التفكير والتحليل والتخطيط الاستراتيجي والحفاظ على هذا الاتجاه في المؤسسة، وبذل الجهود الصعبة التي لا بد منها في البداية وحتى الوصول إلى الأهداف المنشودة، بالإضافة إلى وجود الدعم المستمر والملمس منهم حول موقف الإدارة من الاستراتيجية في نظر أفراد المؤسسة إذ أن اعتقاد الأفراد ونظرتهم هو مقياس الدعم والالتزام وليس فقط اعتقاد ونظرة الإدارة نفسها (المبروك، 2018).

- التحليل الاستراتيجي:

يعتبر التحليل الاستراتيجي الخطوة الأولى في التخطيط الاستراتيجي؛ حيث يقوم على دراسة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة من نقاط ضعف ومواطن قوة وفرص وتهديدات سواء حالية أو متوقعة وبناءً عليه يتم وضع الخطة الاستراتيجية، ويعتبر التحليل الاستراتيجي ذو أهمية بالغة فمن خلال التحليل المزدوج للبيئة يتضح مزايا المؤسسة كنقاط قوة تساعد على اقتناص الفرص ولكن من جهة أخرى تتضح أيضاً نقاط ضعف المؤسسة من الأداء الداخلي ووجود تهديدات خارجية، وتتم عملية التحليل الاستراتيجي وفقاً لمستويات بيئة التحليل باستخدام مجموعة من أدوات التحليل وهي: أدوات تحليل البيئة الكلية (تحليل SWOT)، أدوات تحليل البيئة الخارجية، وأدوات تحليل البيئة الداخلية (كمال وبوقفة، 2017).

- وجود خطة استراتيجية:

أحدى أهم ممارسات التخطيط الاستراتيجي وضع خطة استراتيجية تعرف هذه الخطة بأنها وثيقة تتضمن القرارات والخطوات اللازمة لتنظيم العمل، سواء كانت في الشركات أو المؤسسات أو حتى في مشروع معين، وتسهل هذه الخطة التواصل بين أفراد المؤسسة لتحقيق أهدافها، إذ يتم فيها تحديد الأولويات الأساسية وتركيز الجهود نحو تنفيذها، يعد الحفاظ على رأس مال الشركة من أهم البنود التي تنطرق لها الخطة إذ يعد العمود الفقري لأي مؤسسة وذلك من خلال مراقبة الأداء المالي باستمرار، بالإضافة لوضع الإطار الزمني لتحقيق الأهداف مما يحمي المؤسسة من الوقوع في العشوائية، وتساعد بتحويل الأهداف المكتوبة إلى واقع أي أنها تحول ما هو نظري إلى مادي وهذا هو الغرض الأساسي من التخطيط الاستراتيجي (إبراهيم وجلال، 2018).

- اتخاذ قرارات تحسينية:

اتخاذ القرار هو حاجة تتمثل بالتفكير المنطقي والمتسلسل ويتشكل تبعاً للموقف ودرجة أهميته وخطورته، تمثل عملية اتخاذ القرار أساس العملية الإدارية وقد تكون قرارات صعبة ومعقدة تحتاج إلى وقت وجهد كبير ولذلك تعتبر من أصعب المهام التي تواجه المدراء ومتخذي القرار في المؤسسة إذ لها الأثر الأكبر في نجاح المؤسسات (ابن دعجم والهزايمة، 2020).

- مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية:

التخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ بوضع الأهداف ورسالة المؤسسة، تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ثم قيام الإدارة العليا بتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة واختيار أحدها ووضع موضع التنفيذ وليتم تقرير ما تم تنفيذه ومدى كفاءته وتعديل الجوانب السلبية في الخطة الاستراتيجية لا بد من القيام بعملية المراقبة والتقييم (عبد القادر، 2021)، وتبدأ عملية المراقبة والتقييم بعد مدة لا تتجاوز العام عن طريق الخطوات التالية (المبروك، 2018): تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إجراء عملية التقييم، التعرف على الظروف المستجدة على البيئة والتي تؤثر سواء سلباً أو إيجاباً على تحقيق الهدف وذلك عن طريق مقارنة نتائج التحليل الحالي مع نتائج التحليل السابق، ووضع نسبة الانجاز أو الإخفاق بعد فحص مدى إسهام الأهداف التفصيلية في تحقيق هدف المؤسسة حتى فترة إجراء عملية التقييم، وفي حالات الإخفاق تبدأ دراسة أسباب هذا الإخفاق وعلاقة التحليل البيئي به، ليتم بعدها تحديد البدائل الاستراتيجية.

إدارة المشاريع الإنشائية:

إن المشروع عبارة عن مسعى مؤقت مصمم لإنتاج منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة ببداية ونهاية محددين (عادة ما يكون مقيداً بالوقت، وغالباً ما يكون مقيداً بالتمويل أو التوظيف) يتم تنفيذه لتحقيق أهداف وغايات فريدة، عادة لتحقيق الفائدة التغيير أو القيمة المضافة. تتعارض الطبيعة المؤقتة للمشاريع مع العمل كالمعتاد (أو العمليات)، وهي أنشطة وظيفية متكررة أو دائمة أو شبه دائمة لإنتاج منتجات أو خدمات، ومن الناحية العملية، تتطلب إدارة مناهج الإنتاج المتميزة تطوير مهارات تقنية واستراتيجيات إدارية متميزة (Cattani et al, 2011).

و عليه فإن إدارة المشروع هي عملية قيادة عمل الفريق لتحقيق الأهداف وتلبية معايير النجاح في وقت محدد، ويعتبر التحدي الأساسي لإدارة المشروع هو تحقيق جميع أهداف المشروع ضمن القيود المحددة، وعادة ما يتم وصف هذه المعلومات في وثائق المشروع، التي تم إنشاؤها في بداية عملية التطوير، وتتمثل القيود الأساسية في النطاق والوقت والميزانية، ويتمثل التحدي الثانوي في تحسين تخصيص المدخلات الضرورية وتطبيقها لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً (Demir, 2018).

ويعد الهدف من إدارة المشروع هو إنتاج مشروع كامل يتوافق مع أهداف العميل، وفي كثير من الحالات، يكون الهدف من إدارة المشروع هو أيضاً تشكيل أو إصلاح موجز العميل لمعالجة أهداف العميل بشكل عملي، بمجرد تحديد أهداف العميل بوضوح، يجب أن تؤثر على جميع القرارات التي يتخذها الأشخاص الآخرون المشاركون في المشروع، إذ تعتبر أهداف إدارة المشروع الغير محددة بدقة أو شديدة الوضوح ضارة بعملية صنع القرار (Ferrer Romero, 2018).

ويمكن تطبيق طرق إدارة المشاريع على أي مشروع، وغالباً ما يتم تصميمه لنوع معين من المشاريع بناءً على حجم المشروع أو طبيعته أو الصناعة أو القطاع، ولكن بدون التخطيط الاستراتيجي الفعال، من الصعب تحقيق النجاح في إدارة المشروع؛ حيث يركز التخطيط الاستراتيجي على مستقبل المؤسسة من خلال فهم الأولويات التشغيلية وتوافر الموارد، وتحديد أهداف واضحة لنتائج الأعمال المرغوبة، ووضع خطة عمل حول كيفية تحقيقها، وتأسيس العملية وتنفيذ القرارات التي توجه اتجاه المؤسسة، وتضمن أنها قابلة للتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة، إذ يمنح التخطيط الاستراتيجي الشركة فرصة للسيطرة على رؤيتها وتحويل النتائج المتوقعة إلى واقع ملموس، وهذا يؤكد أهميته لمديري المشاريع، المسؤولين عن نجاح أو فشل المشروع، وضمان عمل المؤسسة بكفاءة مثالية (السعيد وزنادي، 2017).

وتتضمن إدارة المشاريع تخطيط وتنظيم موارد الشركة لنقل مهمة أو حدث أو واجب معين نحو الإنجاز، ويمكن أن يتضمن مشروعاً لمرة واحدة أو نشاطاً مستمراً، وتشمل الموارد المدارة الموظفين والشؤون المالية والتكنولوجيا والملكية الفكرية، وتشمل إدارة المشروع التخطيط والبدء والتنفيذ والمراقبة وإغلاق المشروع، وتوجد أنواع مختلفة من منهجيات وتقنيات إدارة المشاريع بما في ذلك التقليدية، والشلال، والمرونة، وتستخدم إدارة المشاريع عبر الصناعات وهي جزء مهم من نجاح شركات البناء والهندسة وتكنولوجيا المعلومات، وتتضمن عملية فهم إدارة المشروع، بشكل عام المراحل التالية: التخطيط، والبدء، والتنفيذ، والمراقبة، والإغلاق؛ ويحتاج كل مشروع من البداية إلى النهاية إلى خطة تحدد كيف ستنتقل الأشياء، وكيف سيتم بناؤها، وكيف ستنتهي، وعادة ما يكون لكل مشروع ميزانية وإطار زمني، وإدارة المشروع تحافظ على كل شيء يسير بسلاسة وفي الوقت المحدد وفي حدود الميزانية (Westland, 2007).

كما تلعب قواعد البيانات دوراً هاماً في إدارة المشاريع الإنشائية وبشكل خاص عند استخدام برنامج البريمافيرا؛ حيث يعتبر Primavera من أهم برامج وتطبيقات BIM (نمذجة معلومات البناء)، وضبط الكلفة، والذي إطلاقه في عام 1983 من قبل شركة Primavera Systems Inc والتي استحوذت عليها شركة Oracle في عام 2008؛ حيث يتم استخدامه وتطبيقه من قبل المتخصصين في إدارة المشاريع من خلال ربطه بأنظمة تخطيط موارد المؤسسات، كما يتعامل مع العديد من المشاريع نظراً لأنه يستوعب ما يصل إلى 100 ألف نشاط بـموارد غير محدودة وعدد غير محدود من الخطط والمشاريع، كما يعتمد البرنامج في نمذجته على المسار الحرج الذي يقوم باستنتاج الزمن الأقصر من أجل تنفيذ المشروع، ويتم تعيينه من خلال مدير التخطيط بمساعدة مهندس تخطيط الموقع؛ حيث يعد بريمافيرا البرنامج الأول الذي يتم استخدامه في العثور على التسلسل الفعلي للأنشطة الواجب اتباعها للتنفيذ في الموقع، وفي برنامج بريمافيرا يمكن تحميل الموارد

على الأنشطة وبالتالي؛ من السهل الحصول على فكرة أفضل فيما يتعلق بالبرنامج السنوي وربع السنوي والشهري والأسبوعي واليومي للمشروع، وتتم المراقبة في البرنامج من خلال مهندس تخطيط الموقع، فيمجرد تعيين البرنامج الأساسي الأولي، وإنهائه يمكننا مراقبة المشروع بسهولة، وبالتالي؛ يتم مراقبة حالة التقدم الفعلي للموقع (Gharaibeh, 2014).

المنهجية وطرق الدراسة:

أولاً- منهج الدراسة:

ستتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج الأكثر ملائمة، وكذلك بهدف وصف الظاهرة موضوع الدراسة ألا وهو "التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الإنشائية في القطاع العام في (السعودية، الأردن، الإمارات)، لتحليل بياناتها والتعبير عنها من الناحية الكمية والكيفية، إذ أن التعبير الكيفي يهدف بشكل أساسي إلى ظاهرة معينة من أجل توضيح خصائصها، أما التعبير الكمي فيهدف بشكل أساسي إلى وصف حجم الظاهرة ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة.

ثانياً- مجتمع الدراسة:

سيكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين الإداريين والموظفين في القطاع العام للشركات الناشئة في (السعودية، الأردن، الإمارات) وذلك خلال الفترة (2021م-2025م).

ثالثاً- عينة الدراسة:

سيقوم الباحث باختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، من القطاع العام للشركات الناشئة في (السعودية، الأردن، الإمارات) وسيتم توزيع الاستبانات عليهم إلكترونياً، وستبلغ عينة الدراسة (1000) من المديرين الإداريين والموظفين، وسيتم مراعاة البيانات الديموغرافية لهم.

رابعاً- طرق جمع البيانات:

ستعتمد الدراسة على نوعين من الطرق لجمع البيانات وهي:

- الطريقة الثانوية: وتشمل جمع البيانات والمعلومات من خلال الكتب والمقالات والدوريات والرسائل الجامعية والتقارير والأبحاث المنشورة المتعلقة بموضوع الدراسة.
- الطريقة الأساسية: وتشمل الاستبانة التي أعدت خصيصاً لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، والتي تم إعدادها من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة والأطر النظرية.

خامساً- الأساليب الإحصائية:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، سيتم استخدام برنامج الـ (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج إذ سيتم استخدام عدد من الاختبارات الاحصائية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسات وهي:

- صدق الاتساق الداخلي، لحساب صدق الاستبانة.
- اختبار كرونباخ ألفا (Cronbachs Alpha) لحساب ثبات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الاستبانة.
- معامل الانحدار المتعدد (Regression) لاختبار تأثير الممارسات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الإنشائية.

أدوات الدراسة:

- ستعتمد الدراسة الحالية على أداة الاستبانة؛ حيث تتكون من ثلاثة أقسام وهي:
- القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية وهي: الجنس، سنوات الخدمة، الوظيفة، المكان.
- القسم الثاني: مستوى تطبيق الممارسات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي في القطاع العام.
- القسم الثالث: تقييم المشاريع الناشئة في القطاع العام.
- القسم الرابع: دور تطبيق الممارسات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الناشئة في القطاع العام.

حدود الدراسة:

- ستقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:
- الحدود الموضوعية: ستقتصر على التعرف على أهم الممارسات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (دعم الإدارة العليا، التحليل الاستراتيجي، وجود خطة استراتيجية، الخيار الاستراتيجي، الرقابة والتقييم) على نجاح المشاريع الناشئة في القطاع العام لدول (السعودية، الأردن، الإمارات) كدراسة تحليلية.
 - الحدود البشرية: ستمثل في عينة من المديرين الإداريين والموظفين في القطاع العام.
 - الحدود المكانية: ستقتصر على القطاع العام التابع لدول (السعودية، الأردن، الإمارات).
 - الحدود الزمانية: وذلك خلال الفترة (2021م- 2025م).

المراجع:

المراجع العربية:

إبراهيم، العليش، و جلال، سعيد. (2018). دور تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء بالتطبيق على شركة ام تي ان يمن، مجلة الدراسات العليا، 12 (46)، 245-261.

ابن دعجم، هشام، والهزايمة، أحمد. (2020). أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4 (2)، 59-70.

أزهر، علي عماد. (2020). التخطيط الاستراتيجي وآثاره في القطاع العام والخاص (الرؤية المستقبلية – دراسة حالة قطر)، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، (29)، 1-34.

- الأعور، لانا كمال. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الوقت في شركات المقاولات الإنشائية في الأردن، رسالة ماجستير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- جرجر، إبراهيم. (2015). متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، 6 (1)، 211-191.
- جعفر، يونس. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الانسانية)، 21 (1)، 324-293.
- حسن، أحمد. (2014). عن الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، إدارة الأعمال: جمعية إدارة الأعمال العربية، (146)، 19-18.
- دقة، محمد نظمي. (2022). أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة للمدن الصناعية من خلال الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فلسطين التقنية- خضوري، فلسطين.
- السعيد، عابدي، وزنادي، زينة. (2017). إدارة مشاريع الابتكار: حالة مشروع تطوير نتائج البحوث في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 18 (1)، 54-35.
- السهو، سلطان. (2014). التخطيط الاستراتيجي، الوعي الإسلامي: وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، (593).
- طعامنة، زكي وليد. (2021). واقع تطوير وتطبيق التخطيط الإستراتيجي وإدارة المشاريع في بلدية الفحيص، المجلة العربية للنشر العلمي، (29)، 509-489.
- عبد القادر، المكاشفي. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة الجفرة، مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، (3)، 64-47.
- عطيان، نصر. (2018). مدى جذب المناطق الصناعية الفلسطينية للاستثمارات، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، ورقة خلفية، جلسة طاولة مستديرة (5).
- القطروني، زينب. (2014). التخطيط الاستراتيجي: الفلسفة وآليات التطبيق- مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، جامعة مصراتة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، (1)، 75-57.
- كمال، رواينية، وبوقفة، وفاء. (2017). أدوات التحليل الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق: حالة ملبنة يدوغ عناية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 2 (8)، 69-52.
- المبروك، نادية. (2018). التخطيط الاستراتيجي للتكلفة لتعزيز القدرة التنافسية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9 (3)، 623-606.

المطيري، نواف. (2017). انعكاسات الإدارة الاستراتيجية للآزمات على أداء المنظمات التربوية، مجلة البحث العلمي في التربية، (18)، 507-542.

موسى، نصر سالم. (2016). دور المدينة الصناعية الزراعية التكنولوجية على النمو الاقتصادي المصري والفلسطيني: دراسة تحليلية، مجلة التجارة والتمويل، (3)، 185-228.

يوسف، رحاب. (2014). أثر التخطيط الاستراتيجي على منظمات المجتمع المدني: دراسة حالة جمعية قطر الخيرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان، السودان.

المراجع الأجنبية:

Cattani, G., Ferriani, S., Frederiksen, L., & Täube, F. (2011). Project-based organizing and strategic management: A long-term research agenda on temporary organizational forms. Emerald Group Publishing Limited

Demir, F. (2018). A strategic management maturity model for innovation. Technology innovation management review, 8(11).

Ferrer Romero, E. F. (2018). Strategic project management: a methodology for sustainable competitive advantage. Revista EAN, (spe), 15-31.

Gharaibeh, H. (2014). Evaluating Project Management Software Packages Using a Scoring Model—A Comparison between MS Project and Primavera. Journal of Software Engineering and Applications, 7(07), 541.

Kerzner, H. (2019). Using the project management maturity model: strategic planning for project management. John Wiley & Sons.

Neis, D. F., Pereira, M. F., & Maccari, E. A. (2017). Strategic planning process and organizational structure: Impacts, confluence and similarities. BBR. Brazilian Business Review, 14(5), 479-492.

Papke-Shields, K. E., & Boyer-Wright, K. M. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. International Journal of Project Management, 35(2), 169-179.

Patanakul, P., & Shenhar, A. J. (2012). What project strategy really is: The fundamental building block in strategic project management. Project Management Journal, 43(1), 4-20.

Westland, J. (2007). The Project Management Life Cycle: A Complete Step-by-step Methodology for Initiating Planning Executing and Closing the Project. Kogan Page Publishers