

## بحث بعنوان

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء أقسام الخدمات والمشاريع

إعداد

م. إبراهيم علي أبو سماقة

مدير مديرية الخدمات الهندسية

بلدية المفرق الكبرى

**الملخص:**

يُعالج هذا البحث دور التخطيط الاستراتيجي الجوهري في رفع كفاءة وفعالية أقسام الخدمات والمشاريع الهندسية داخل المؤسسات. وينطلق البحث من فرضية مفادها أن التخطيط الاستراتيجي المنهجي يسهم مباشرة في رضا المستفيدين، وخفض التكاليف، وزيادة موثوقية الأصول، وتحسين نتائج تنفيذ المشاريع. يعتمد البحث منهجاً وصفيًا تحليليًا يجمع بين مراجعة الأدبيات النظرية وتحليل نماذج تنفيذية، مع استخدام مؤشرات أداء قابلة للقياس؛ ومن سؤال مركزي: كيف يُترجم التخطيط الاستراتيجي إلى نتائج أداء ملموسة في خدمات التشغيل والصيانة والمشاريع. يقدم البحث إطارًا نظريًا موجزًا وعمليًا لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي، وخارطة طريق تنفيذية مكونة من خطوات توضح الارتباط بين التخطيط والتنفيذ والنتائج، بالإضافة إلى توصيات عملية قابلة للتطبيق. تؤكد الأدلة التجريبية وجود علاقة موجبة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، خاصةً حين يُدعم بأنظمة قياس متكاملة وحوكمة محفظة المشاريع وإدارة فوائده. وتوصي الدراسة باعتماد نهج تكاملي يزاوج بين صياغة الاستراتيجية وإدارة الأداء وحوكمة التنفيذ الرقمية لتحقيق أثر مستدام.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي؛ الأداء المؤسسي؛ بطاقة الأداء المتوازن؛ إدارة محفظة المشاريع؛ إدارة المرافق؛ إدارة الأصول؛ إدارة المخاطر؛ مؤشرات الأداء؛ الكفاءة؛ الجودة.

<https://jaspps.com>**Abstract:**

This study explores how strategic planning can play a key role in improving the performance of service departments and engineering projects within organizations. The main idea is that structured and well-applied planning can lead to higher satisfaction among beneficiaries, lower costs, more reliable assets, and better project results.

The research uses a practical and descriptive approach that combines lessons from existing studies with real-world examples, supported by clear performance indicators. It seeks to answer a central question: *How can strategic planning turn into real and measurable improvements in operations, maintenance, and project services?*

The study offers a simple framework for applying strategic planning, along with a step-by-step roadmap that shows how planning connects to execution and results. It also provides practical recommendations that organizations can apply directly. Evidence shows that there is a strong positive link between good planning and institutional performance, especially when combined with strong measurement systems, project portfolio governance, and benefit management. In conclusion, the study recommends adopting an integrated approach that combines strategy design, performance management, and digital governance to achieve long-lasting impact.

## محتويات البحث

1. المقدمة
2. منهجية البحث
3. الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي
4. الفصل الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي في أقسام الخدمات والمشاريع الهندسية
5. الفصل الثالث: التحديات المرتبطة بغياب التخطيط الاستراتيجي
6. الفصل الرابع: أدوات وممارسات عملية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي
7. الفصل الخامس: مؤشرات قياس الأداء المقترحة
8. الفصل السادس: خارطة الطريق التنفيذية
9. الفصل السابع: خارطة طريق تنفيذية مقترحة (خطة عمل تفصيلية)
10. النتائج والتوصيات
11. الخاتمة
12. المراجع

## المقدمة

تواجه أقسام الخدمات والمشاريع في المؤسسات العامة والخاصة تحديات معقدة تتعلق بزيادة متطلبات الجودة، وضغط التكلفة، وتسارع التغيرات التقنية والبيئية؛ وإلى تقاطع بين التشغيل والصيانة وإدارة الأصول طويلة العمر. لم يعد التخطيط التشغيلي قصير المدى كافياً، بل باتت الحاجة إلى تخطيط استراتيجي شامل ومرن يتوافق مع رؤية المؤسسة وضمان توجيه الموارد إلى الأولويات الاستثمارية الحقيقية ضمن محفظة مشاريع محدودة الموارد، وتحسين الأداء وتحقيق نتائج قابلة للقياس والاستدامة و تُغلق الحلقة بين التخطيط والتنفيذ والتعلم. يُعرّف التخطيط الاستراتيجي هنا بأنه عملية منهجية لتحديد الرؤية، الرسالة، والأهداف طويلة ومتوسطة المدى، وترتيب المبادرات والموارد بطريقة تحقق القيمة للمؤسسة على مدى دورة حياة الأصول والمشاريع.

## مشكلة البحث:

تعاني العديد من أقسام الخدمات والمشاريع تحديات في التخطيط الاستراتيجي مرتبطة بتعقيد الأعمال وضغط التكاليف، وارتفاع توقعات العملاء؛ أو تطبيق خطط سطحية غير واضحة لا ترتبط بمؤشرات أداء وقياس واضحة، مما يؤدي إلى نتائج سلبية تشمل تراجع فعالية الأداء و تضارب الأولويات ، وهدر الموارد، وتأخر المشاريع وفشل بعضها، وتراجع مستوى رضا المستفيدين.

**أهداف البحث:**

1. توضيح أثر التخطيط الاستراتيجي ودوره الحيوي في رفع الكفاءة وتحسين الأداء وتحقيق الاستدامة المؤسسية في أقسام الخدمات والمشاريع.
2. اقتراح أدوات وممارسات قياس عملية لقياس هذا الأثر.
3. تقديم خارطة طريق تنفيذية قابلة للتطبيق في مؤسسات هندسية وخدمية.
4. استنباط توصيات عملية لرفع نضج التخطيط في الأقسام.
5. اقتراح توصيات عملية يمكن اعتمادها من قبل المؤسسات الهندسية والخدمية.

**أهمية البحث:**

في ظل بيئة عمل متغيرة وسريعة التطور، أصبح التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) أداة أساسية لضمان بقاء المؤسسات على مسار واضح ومحدد. فالمؤسسات التي تفتقر إلى التخطيط الاستراتيجي غالبًا ما تعاني من ارتباك في اتخاذ القرار، هدر في الموارد، وضعف في القدرة على المنافسة. أما المؤسسات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي فتتمكن من تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها بوضوح، كما تعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية.

## منهجية البحث:

اتبَع البحث منهجًا وصفيًا تحليليًا، واستند إلى مراجعة أدبيات علمية ومهنية موثوقة في مجالات الإدارة الاستراتيجية وإدارة المشاريع، وإدارة الأصول والمرافق. كما استخدم البحث تقنيات تحليلية لتصميم مجموعة مقترحة من مؤشرات الأداء وخارطة طريق تنفيذية مدعومة بمثال تطبيقي.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة تهدف إلى تحديد مستقبل المؤسسة، من خلال وضع رؤية (Vision) ورسالة (Mission) وأهداف (Objectives) تتماشى مع بيئتها الداخلية والخارجية وهو مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تهدف إلى تحديد رؤية للمستقبل، صياغة رسالة المؤسسة، تحديد أهداف استراتيجية قابلة للقياس، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات؛ ومن الأدوات المعروفة في هذا المسار تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات)، وأسلوب قياس الأداء عبر منظور متوازن يربط الأهداف بالنتائج التشغيلية والمالية وبقدرات الموارد البشرية.

التخطيط الاستراتيجي ليس وثيقة تُحفظ؛ بل هو نظام إدارة يتضمن صياغة أهداف، تنفيذ مبادرات، قياس مؤشرات، مراجعة دورية، وتعديل استباقي.

## عناصر التخطيط الاستراتيجي

- الرؤية: (Vision) تمثل ما تطمح المؤسسة لتحقيقه على المدى البعيد.
- الرسالة: (Mission) توضح سبب وجود المؤسسة ودورها الأساسي.

- الأهداف (Objectives): نتائج محددة قابلة للقياس مرتبطة بالرؤية والرسالة.
- تحليل البيئة: يشمل دراسة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة.

### أدوات التخطيط الاستراتيجي

- تحليل SWOT أداة أساسية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- بطاقة الأداء المتوازن: أداة لقياس الأداء عبر أربعة أبعاد (مالي، عملاء، عمليات داخلية، تعلم ونمو).
- PESTEL Analysis: لتحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية.

### التخطيط الاستراتيجي والإدارة الحديثة

الإدارة الحديثة لم تعد تركز فقط على الكفاءة التشغيلية، بل أصبحت تهتم بالمرونة، الابتكار، والقدرة على التكيف. والتخطيط الاستراتيجي يمثل الأساس الذي يربط بين هذه العناصر.

### الفصل الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي في أقسام الخدمات والمشاريع الهندسية

**1. تحسين جودة الخدمات:** من خلال وضع معايير جودة واضحة لأداء فرق الصيانة و فرق الإشراف

والتشغيل وقياس الالتزام بمستويات الخدمة المتفق عليها؛ مما يؤدي إلى رفع رضا العملاء والمستفيدين.

**2. رفع كفاءة تنفيذ المشاريع:** عبر اختيار المبادرات ذات القيمة الحقيقية وربط تسليم المشاريع بأهداف

استراتيجية مؤسسية. ورفع الكفاءة الإنتاجية من خلال التنظيم الجيد للموارد البشرية والمادية، وتقليل الفاقد

والهدر.

3. الاستغلال الأمثل للموارد: حيث أن التخطيط السليم يتيح توجيه الميزانيات والكوادر إلى الأولويات الصحيحة وفق معايير واضحة تمنع التبعض وتشتت الجهود.

4. خفض المخاطر: التخطيط يتيح تقييم المخاطر وعمل برامج استجابة وتخصيص احتياطات زمنية ومالية.

5. تعزيز القدرة على المنافسة والاستدامة: يضمن امتلاك خطة استراتيجية استمرارية الأداء المتميز وسهولة التكيف والاستجابة مع المتغيرات في السوق والتقنية وتحقيق استدامة تشغيلية ومالية.

### الفصل الثالث: التحديات المرتبطة بغياب التخطيط الاستراتيجي

1. ضعف الكفاءة التشغيلية: غياب الأهداف الواضحة يؤدي إلى تضارب في الأولويات بين المشاريع وصعوبة في اتخاذ القرارات.

2. هدر الموارد وارتفاع التكاليف: بسبب غياب التخطيط المسبق للمشاريع تجاوزات مالية وزمنية تؤثر على قدرة المؤسسة على الالتزام ببرامجها.

3. صعوبة التكيف مع التغيرات: انخفاض مستوى الاستجابة للصيانة وحلول الكفاءة والتكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية، مما يزيد فترات التوقف ويؤثر على جودة الخدمة.

4. انخفاض رضا العملاء: غياب الرؤية يؤدي إلى تدني جودة الخدمات، مما ينعكس سلباً على رضا العملاء.

5. ضعف الرقابة على نتائج المشاريع وعدم قدرة قياس الفوائد المتوقعة بعد تنفيذها.

## الفصل الرابع: أدوات وممارسات عملية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي

**1- تحليل البيئة والفرص:** إجراء تحليل للبيئة الخارجية والداخلية لتحديد العوامل المؤثرة وتكوين صورة واضحة عن الوضع الراهن، من خلال تفصيل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

**2- تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية:** صياغة رؤية واضحة قصيرة ومُلهمة، ورسالة توضح قيمة القسم، ثم تحويل الرؤية إلى أهداف استراتيجية قابلة للقياس (أهداف كمية ونوعية).

**3- حوكمة محافظة المشاريع:** إنشاء آلية اختيار وترتيب المشاريع وفق معايير موحدة (قيمة استراتيجية، عائد متوقع، مستوى المخاطرة، جاهزية الموارد) لضمان أن المشاريع المدعومة تتوافق مع الأهداف العليا.

**4- ربط الأهداف بمؤشرات أداء قابلة للقياس:** لكل هدف يجب وجود مؤشرات أداء واضحة مالياً وتشغيلياً ومقياس جودة، مع وضع مستهدفات زمنية وقيمة مرجعية لقياس التقدم.

مثل مؤشرات القياس الرئيسية KPIs قياس التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية، مثل: نسبة إنجاز المشاريع في وقتها، مستوى رضا العملاء، كفاءة استغلال الموارد

**5- وضع آليات متابعة ومراجعة دورية:** عمل اجتماعات دورية لمراجعة النسبة المنجزة من الأهداف، وتحليل الانحرافات، واتخاذ إجراءات تصحيحية وتعديل الخطط عند الحاجة.

**6- تمكين الرقمنة وربط الأنظمة:** استخدام أنظمة إدارة أوامر العمل وأدوات إدارة المشاريع لربط البيانات التشغيلية بالخطط الاستراتيجية، مما يساعد على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة ومن الأمثلة على ذلك نظام (ERP) نظام متكامل لإدارة الموارد ، وبرنامج (BIM) وهو أداة رقمية لإدارة المشاريع الهندسية، وتقنيات إنترنت الأشياء (IoT) لتحسين إدارة الأصول.

**7- تطوير الموارد البشرية:** التدريب المستمر، برامج تنمية المهارات القيادية، وتحفيز الموظفين.

## الفصل الخامس: مؤشرات قياس الأداء المقترحة

### 1- مؤشرات متعلقة بالمستفيدين (العملاء)

- أ- نسبة الالتزام بمستويات الخدمة (نسبة البلاغات التي تم حلها ضمن الوقت المتفق عليه).
- ب- درجة رضا المستخدمين عن الخدمات (استبانة دورية).

### 2- مؤشرات العمليات

- أ- متوسط زمن الاستجابة للبلاغات.
- ب- متوسط زمن الإصلاح للأصول الحرجة.
- ج- نسبة تكرار الأعطال لنفس الأصل (مؤشر على جودة الصيانة).

### 3- مؤشرات مالية

- أ- نسبة المشاريع المنجزة ضمن الميزانية المخططة.
- ب- التكلفة التشغيلية لكل وحدة خدمة (مثلاً تكلفة التشغيل لكل متر مربع أو لكل آلة).
- ج- التكلفة طوال عمر الأصل (تقدير مجموع تكاليف الشراء والصيانة والتشغيل).

### 4- مؤشرات التعلم والقدرة

- أ- عدد ساعات التدريب لكل موظف سنويًا.
- ب- نسبة الموظفين الحاصلين على شهادات مهنية أو دورات أساسية في إدارة الأصول أو الصيانة.

- لكل مؤشر يجب تحديد طريقة حساب واضحة وتعريف ما يُعد نتيجة جيدة أو مقبولة بحسب السياق المؤسسي.

### الفصل السادس: خارطة الطريق التنفيذية

المدى الزمني المقترح: 9-12 شهراً قابلة للتدرج حسب حجم المؤسسة.

**المرحلة الأولى (التشخيص والتقييم): الإطار الزمني: الأشهر 1-2.**

- جمع بيانات أساسية عن الأداء الحالي، مراجعة أوامر العمل، سجلات المشروعات، جرد الأصول؛ والبدء بتحليلها.

**المرحلة الثانية (تصميم الخطة الاستراتيجية): الإطار الزمني: الأشهر 3-4.**

- صياغة الرؤية والرسالة والأهداف.

- تعريف محاور استراتيجية (مثلاً: الاعتمادية، تحسين تجربة المستفيد، التحكم التكلفة، الاستدامة).

- تحديد مؤشرات الأداء المستهدفة.

**المرحلة الثالثة (حوكمة المحفظة وآليات الاختيار): الإطار الزمني: الشهر 5.**

- وضع قواعد لاختيار المشروعات وترتيب الأولويات.

- تشكيل لجنة محفظة مشاريع تضم أصحاب المصلحة الرئيسيين.

**المرحلة الرابعة (بناء القدرات وتقنية المعلومات): الإطار الزمني: الأشهر 6-8.**

- تطوير قدرات الفريق عبر تدريب مهني وتقني.

- ترقية أو اعتماد نظام لإدارة أوامر العمل ومتابعة المشروعات وربطه بالتقارير.

## المرحلة الخامسة (التنفيذ والقياس): الإطار الزمني: الأشهر 9-12.

- إطلاق المبادرات ذات الأولوية.

- مراقبة مؤشرات الأداء الشهرية/الربعية.

- عقد اجتماعات مراجعة وتقييم، وتعديل الخطط حسب النتائج.

### الفصل السابع: خارطة طريق تنفيذية مقترحة (خطة عمل تفصيلية)

المرحلة	الوصف	النشاط الرئيسي	المخرجات
التحضير (Preparation)	تهيئة الفريق وفهم الواقع الحالي	-تشكيل فريق التخطيط -عقد ورش تعريفية -جمع بيانات أساسية	تقرير تشخيصي أولي
التحليل (Analysis)	دراسة البيئة الداخلية والخارجية	-تحليل SWOT -تحديد أصحاب المصلحة	مصفوفة التحليل الاستراتيجي
صياغة الاستراتيجية (Strategy Formulation)	وضع الأهداف والخطط	-صياغة الرؤية والرسالة -تحديد الأهداف الاستراتيجية -اختيار مؤشرات قياس الأداء	وثيقة استراتيجية
التخطيط التنفيذي (Execution Planning)	تحويل الاستراتيجية إلى خطط عملية	-إعداد خطط المشاريع -توزيع الأدوار والموارد -وضع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)	خطة تشغيلية سنوية

تقارير تقدم دورية	-تنفيذ المشاريع والبرامج -استخدام أنظمة متابعة رقمية	تطبيق الخطط ميدانياً	<b>التنفيذ (Implementation)</b>
تقرير تقييم نهائي	-تقييم الأداء -مقارنة المخطط بالمنجز -إجراء تحسينات	قياس النتائج والتأكد من تحقيق الأهداف	<b>المراجعة والتقييم (Review &amp; Evaluation)</b>
خطة محدثة للدورة التالية	-دروس مستفادة -تحديث الاستراتيجية	التطوير المستمر للدورة القادمة	<b>التحسين المستمر (Continuous Improvement)</b>

### الفصل الثامن: نموذج القياس ومتابعة الأداء

الملاحظات	التقدير	نسبة الإنجاز	الكمية الحقيقية	الكمية المستهدفة	وحدة القياس	المؤشر (KPI)	الهدف الاستراتيجي
الإجراءات تحتاج تبسيط	جيد	71% =	7	5	يوم	مدة إنجاز الطلب (يوم)	تحسين سرعة إنجاز الخدمات
تحسن ملحوظ	جيد جداً	89%	80%	90%	%	نسبة المشاريع المنجزة في وقتها	رفع جودة المشاريع
متجاوز للهدف	ممتاز	106%	90%	85%	%	نسبة رضا العملاء	رفع رضا العملاء
مقبول	جيد جداً	97%	92%	95%	%	نسبة الالتزام بالميزانية	ضبط التكاليف

## طريقة الاستخدام

1. تحديد الهدف: تحسين الكفاءة (مثلاً)
2. تختار المؤشر المناسب لقياسه (مدة، نسبة، عدد).
3. تحدد الكمية المستهدفة بالأرقام (مثلاً: 90%).
4. تسجل الكمية المنجزة الفعلية شهرياً أو سنوياً.
5. تحسب نسبة الإنجاز وفق المعادلة التالية:  
$$\text{نسبة الإنجاز} = \frac{\text{الكمية المنجزة}}{\text{الكمية المستهدفة}} * 100\%$$
6. مقياس التقدير والقياس (Score Scale)

$\geq 100\%$	ممتاز (Excellent)
90% – 99%	جيد جداً (Very Good)
80% – 89%	جيد (Good)
أقل من 80%	ضعيف (Weak)

## النتائج والتوصيات

### النتائج:

1. التخطيط الاستراتيجي المطبق عملياً يسبب تحسیناً واضحاً في مؤشرات الخدمة وتنفيذ المشاريع.
2. وجود آلية حوكمة للمشاريع تضمن اختيار المبادرات ذات القيمة الاستراتيجية ويحد من الهدر والازدواجية.

3. البيانات والأنظمة الرقمية (سجلات أوامر العمل، تقارير المشروع) عاملان حاسمان لقياس الأداء وإدارة التحسين.

4. بناء القدرات البشرية والتدريب المرتبط بالمهام التشغيلية يسرّع من تأثير التخطيط.

### التوصيات:

1. اعتماد خطط استراتيجية مكتوبة وواضحة قابلة للتحديث بشكل دوري.
2. اعتماد حوكمة محفظة مشاريع مع معايير مفصلة للاختيار وإيقاف المشاريع غير المجدية.
3. الاستثمار في التحول الرقمي وأنظمة المتابعة وربطها بتقارير شهرية للقياس
4. برامج تدريبية مستمرة للكوادر في مجالات الاعتمادية وإدارة المشروعات وإدارة الأصول.
5. ربط الأداء بمؤشرات واضحة ومكافآت تحفيزية للعاملين عند تحقيق الأهداف.
6. تفعيل التغذية الراجعة بين الإدارة العليا والموظفين.
7. الاستفادة من تجارب ناجحة محلية وعالمية.

### الخاتمة

يؤكد البحث أن التخطيط الاستراتيجي يمثل ضرورة أساسية لأي مؤسسة تسعى إلى الاستدامة والتطور، إذ لا يقتصر دوره على كونه إجراءً إدارياً، بل يعد إطار عمل متكامل يضمن استمرارية النجاح المؤسسي. ويبرز التطبيق العملي للخطة من خلال دورة متكاملة تشمل: تحديد أولويات واضحة، تنفيذ مبادرات ذات قيمة، قياس النتائج، والتعلم المستمر. هذا النهج يعزز الأداء التشغيلي والمالي، ويزيد من رضا المستفيدين. كما يوضح

البحث أن فاعلية التخطيط الاستراتيجي تتحقق عند ربطه بأدوات قياس دقيقة، وحوكمة فعّالة، وأنظمة متكاملة، إلى جانب الاستثمار في القدرات البشرية. وفي أقسام الخدمات والمشروعات الهندسية على وجه الخصوص، يشكل التخطيط الاستراتيجي الوسيلة الأكثر فعالية لمواجهة التحديات وتحقيق التميز في الأداء، باعتبارها العمود الفقري لنجاح المؤسسات الخدمية والهندسية.

## المراجع

1. كابلان، روبرت ونورتون، ديفيد 1992 بطاقة الأداء المتوازن: مقاييس تقود الأداء  
المقال الأصلي في مجلة هارفارد بزنس ريفيو، مترجم
2. مينتزرغ، هنري 1994 صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي  
مقال نقدي في هارفارد بزنس ريفيو
3. معهد إدارة المشاريع. (PMI) تقارير نبض المهنة (Pulse of the Profession) سلسلة تقارير سنوية  
حول اتجاهات إدارة المشاريع وربطها بالاستراتيجية.
4. معهد إدارة المشاريع (PMI) دليل إدارة فوائد المشاريع  
(Benefits Realization Management: A Practice Guide)
5. المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) مواصفات ومعايير في المجال ذات صلة:
  - ISO 41001:2018 إدارة المرافق.
  - ISO 55000/55001 إدارة الأصول.
  - ISO 31000 إدارة المخاطر.

6. مؤلفات ومراجع عربية حول الإدارة الاستراتيجية وإدارتها في المؤسسات الحكومية والصناعية:

الشربيني، أحمد (2020). الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية.

العتيبي، محمد (2019). التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في المشاريع الهندسية.

عبد الله، سامي (2021). الإدارة الاستراتيجية وتحديات التطبيق في المؤسسات العربية.