

أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات: دراسة تطبيقية على شركة
حلول للاتصالات

اسم الطالب
مسعود خليل قرطوع عمرو

الرقم الجامعي
232001402

مشروع تخرج - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1.	المقدمة.....	4
1.2.	مشكلة الدراسة.....	5
1.3.	أهمية الدراسة.....	6
1.4.	أسئلة الدراسة:.....	7
1.5.	أهداف الدراسة:.....	8
1.6.	فرضيات الدراسة.....	8
1.7.	نموذج الدراسة.....	9
1.8.	منهجية الدراسة.....	9
1.9.	الدراسة الميدانية.....	11
1.10.	مخطط المشروع المقترح.....	14
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	16
2.1.	المقدمة:.....	17
2.2.	المتغيرات المستقلة:.....	18
2.3.	المتغير التابع:.....	19
2.4.	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....	20
2.5.	الخاتمة:.....	21
	ملحق الاستبانة.....	22
	أدوات البحث:.....	24
	المراجع:.....	25

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

يشهد العالم اليوم تحولات اقتصادية وتقنية غير مسبوقة، ويقف قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في قلب هذه التحولات، ليس فقط كمحرك رئيسي للنمو الاقتصادي، بل كبنية تحتية أساسية تقوم عليها كافة القطاعات الأخرى. وفي المملكة العربية السعودية، يحظى هذا القطاع بأهمية استراتيجية قصوى، حيث يمثل أحد الركائز الجوهرية لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 وبرامجها الطموحة، والتي تهدف إلى بناء مجتمع رقمي واقتصاد قائم على المعرفة. إن مشاريع هذا القطاع، سواء كانت تتعلق بتوسيع شبكات الجيل الخامس، أو تطوير مراكز البيانات، أو تنفيذ حلول المدن الذكية، هي الشرايين التي تغذي مسيرة التحول الرقمي الوطني (دنقل، 2023).

تتميز مشاريع قطاع الاتصالات بطبيعة فريدة ومعقدة؛ فهي كثيفة رأس المال، وتعتمد على تقنيات تتطور بسرعة فائقة، وتعمل في بيئة تنافسية شديدة، وتتأثر بعوامل تنظيمية وسياسية متغيرة. هذه الخصائص تجعل إدارتها تحديًا كبيرًا، حيث أن أي انحراف عن المسار المخطط له يمكن أن يؤدي إلى خسائر فادحة ليس فقط على المستوى المالي، بل أيضًا على المستوى الاستراتيجي للشركة وقدرتها التنافسية. وبالتالي، فإن نجاح هذه المشاريع يتوقف على قدرة المنظمة على الموازنة الدقيقة بين ثلاثة عناصر حاسمة تُعرف بـ "المثلث الحديدي لإدارة المشاريع"، وهي: النطاق، والوقت، والتكلفة (فزع، 2023).

في هذا السياق، لم تعد الأساليب التقليدية لإدارة المشاريع، التي تركز بشكل أساسي على الجوانب التشغيلية والتكتيكية، كافية لضمان النجاح. فالالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة، رغم أهميته القصوى، يفقد قيمته إذا كان المشروع نفسه لا يخدم الأهداف طويلة الأمد للمنظمة أو لا يتكيف مع متغيرات السوق. من هنا، يبرز دور "التخطيط الاستراتيجي" كبوصلة توجه سفينة المشروع نحو وجهتها الصحيحة. فالتخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تضمن أن كل مشروع يتم اختياره وتنفيذه ليس مجرد مجموعة من المهام، بل هو جزء لا يتجزأ من رؤية أكبر، ومساهم مباشر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة (Hauashdh، 2024).

إن غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة في إدارة المشاريع يؤدي حتمًا إلى جملة من المشكلات الحرجة، مثل سوء تخصيص الموارد، وتعارض أولويات المشاريع، والتأخر في الاستجابة لمتغيرات السوق، وكلها عوامل تصب في النهاية في خانة تجاوز الميزانيات وتأخير الجداول الزمنية. فالمشروع الذي ينطلق دون تحليل استراتيجي عميق للبيئة المحيطة ودون مواءمة دقيقة مع غايات

الشركة الكبرى، هو مشروع يبدأ رحلته وهو معرض لخطر الفشل. إن العلاقة بين الفكر الاستراتيجي والأداء المشروع ليست علاقة ثانوية، بل هي علاقة سببية جوهرية تحدد مصير استثمارات ضخمة (Raman، 2023).

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه العلاقة الحيوية، من خلال البحث في أثر التخطيط الاستراتيجي على متغيرين من أهم متغيرات نجاح المشاريع، وهما إدارة التكاليف وإدارة الوقت. ومن خلال تطبيق هذه الدراسة على "شركة حلول للاتصالات"، إحدى الشركات الرائدة في السوق السعودي، يسعى البحث إلى تقديم رؤى عملية ومبنية على الأدلة، لا تساهم فقط في إثراء الأدبيات الأكاديمية في هذا المجال، بل تقدم أيضاً لصناع القرار في قطاع الاتصالات السعودي إطاراً واضحاً لفهم كيف يمكن للتخطيط المنهجي والمدرّس أن يكون الضمانة الأقوى لتعزيز العائد على الاستثمار وتحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفعالية.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من التطور الكبير في منهجيات وأدوات إدارة المشاريع، لا يزال قطاع الاتصالات، على الصعيدين العالمي والمحلي، يواجه تحدياً مستمراً يتمثل في ارتفاع معدلات تجاوز الميزانيات المحددة والتأخير في تسليم المشاريع عن مواعيدها المقررة. هذه الظاهرة لا تشكل مجرد هدر للموارد المالية والبشرية، بل تؤثر سلباً على سمعة الشركات وقدرتها على المنافسة، وتؤخر من جني ثمار الاستثمارات التقنية الحيوية. إن تكرار هذه المشكلة يوحي بأن الأسباب قد لا تكمن فقط في ضعف الرقابة التشغيلية، بل تمتد إلى جذور أعمق تتعلق بغياب الربط المنهجي بين القرارات الاستراتيجية للمنظمة والتنفيذ الفعلي للمشاريع على أرض الواقع (Abdullah، 2025).

تتجسد المشكلة الجوهرية التي يسعى هذا البحث لمعالجتها في وجود فجوة معرفية وتطبيقية واضحة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا، وممارسات إدارة المشاريع على المستوى التنفيذي. فالعديد من الشركات قد تمتلك استراتيجيات طموحة ورؤى مستقبلية، ولكنها تفشل في ترجمة هذه الاستراتيجيات إلى معايير وأولويات واضحة توجه عملية اختيار المشاريع وتخطيطها وتنفيذها. هذا الانفصال يؤدي إلى إطلاق مشاريع لا تخدم الأهداف الاستراتيجية بشكل مباشر، أو

مشاريع يتم تقدير مواردها وتكاليفها وجداولها الزمنية بمعزل عن فهم شامل للمخاطر والفرص في البيئة التنافسية، مما يجعلها عرضة للصدمات والتغيرات المفاجئة (Torres، 2025).

تتفاقم هذه المشكلة بسبب الطبيعة الديناميكية لقطاع الاتصالات، حيث أن التقادم التكنولوجي السريع والتغير المستمر في توقعات العملاء يجعلان من الخطط طويلة الأمد عديمة الجدوى ما لم تكن مرنة وقابلة للتكيف. وغالبًا ما يتم التركيز في إدارة المشاريع على الأدوات والتقنيات، مثل برامج الجدولة الزمنية وتتبع التكاليف، مع إهمال البعد الاستراتيجي الذي يسبق كل ذلك، وهو: هل نقوم بالمشروع الصحيح؟ وهل تم تحليل جميع العوامل البيئية والمؤسسية التي قد تؤثر عليه؟ إن الفشل في الإجابة على هذه الأسئلة الاستراتيجية بشكل دقيق هو السبب الرئيسي وراء الكثير من حالات التعثر التي نشهدها.

لذلك، لا تكمن المشكلة في نقص الأدوات، بل في غياب "الفكر الاستراتيجي" المتكامل في دورة حياة المشروع. هناك ندرة في الدراسات التطبيقية، ضمن السياق السعودي، التي تقيس بشكل كمي وملموس أثر كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي (التحليل، الصياغة، التطبيق، التقييم) على مؤشرات أداء محددة مثل الالتزام بالتكلفة والوقت. ومن هنا، ينطلق هذا البحث لسد هذه الفجوة، من خلال تشخيص واقع هذه العلاقة في شركة رائدة، وتقديم إجابات علمية تساهم في فهم أعمق لكيفية تحويل التخطيط الاستراتيجي من مجرد وثائق نظرية إلى قوة دافعة لتحقيق نجاح المشاريع (Iqbal، 2024).

1.3. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من بعدين رئيسيين:

الأهمية العلمية:

- يساهم البحث في إثراء الأدبيات العربية في حقل الإدارة الاستراتيجية وإدارة المشاريع، من خلال دراسة تطبيقية تجمع بين المتغيرين في قطاع حيوي ومهم كقطاع الاتصالات السعودي.
- يسد البحث فجوة بحثية تتعلق بقلّة الدراسات الميدانية التي تقيس بشكل كمي أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي المختلفة على مؤشرات نجاح المشاريع الملموسة (التكلفة والوقت).

- يقدم البحث إطاراً منهجياً يمكن للباحثين المستقبليين البناء عليه لدراسة هذه العلاقة في قطاعات أخرى، أو لدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على متغيرات أخرى مثل الجودة أو رضا أصحاب المصلحة.

الأهمية العملية:

- يزود البحث مديري المشاريع وصناع القرار في شركة حلول للاتصالات بفهم عميق ومبني على بيانات واقعية حول كيفية تأثير القرارات الاستراتيجية بشكل مباشر على أداء مشاريعهم اليومي.
- يساعد البحث الشركة على تحديد نقاط القوة والضعف في عملياتها الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي وتكاملها مع إدارة المشاريع، مما يمكنها من تطوير إجراءاتها وتحسين أدائها.
- يمكن أن تستفيد الشركات الأخرى العاملة في قطاع الاتصالات السعودي من نتائج وتوصيات البحث لتجنب الأخطاء الشائعة وتعزيز فرص نجاح مشاريعها.
- تساهم مخرجات البحث في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، من خلال تقديم رؤى تساعد على رفع كفاءة تنفيذ المشاريع الكبرى في قطاع الاتصالات، وهو قطاع محوري في مسيرة التحول الرقمي.

1.4. أسئلة الدراسة:

يسعى البحث بشكل رئيسي إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (التحليل، الصياغة، التطبيق، التقييم) على إدارة التكاليف في مشاريع شركة حلول للاتصالات؟
2. ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على إدارة الوقت في مشاريع شركة حلول للاتصالات؟
3. أي أبعاد التخطيط الاستراتيجي (التحليل، الصياغة، التطبيق، التقييم) له التأثير الأكبر على ضبط التكاليف والالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع؟
4. ما هي أبرز التحديات التي تعيق التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مشاريع الاتصالات من وجهة نظر العاملين في الشركة؟

1.5. أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، وهي:

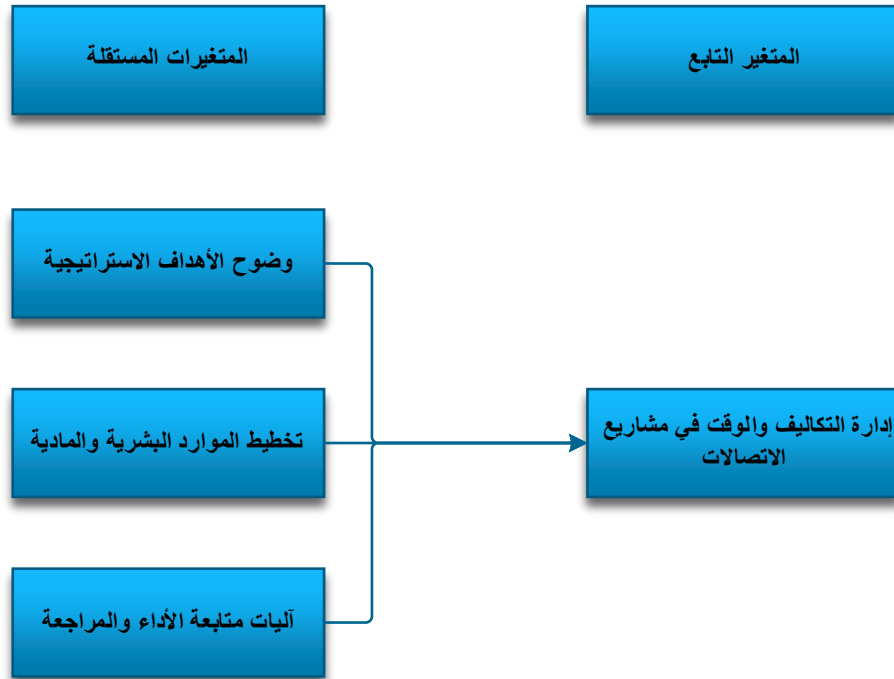
1. قياس أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على تعزيز كفاءة إدارة التكاليف والحد من تجاوز الميزانيات في مشاريع الشركة محل الدراسة.
2. تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع وتقليل حالات التأخير في التسليم.
3. تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في عملية التخطيط الاستراتيجي والتي تساهم بشكل أكبر في نجاح إدارة المشاريع.
4. تشخيص المعوقات والتحديات الرئيسية التي تحد من فعالية التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في قطاع الاتصالات السعودي.
5. الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي يمكن أن تساعد صناع القرار في شركة حلول للاتصالات والشركات المماثلة على تعزيز الأثر الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي على أداء مشاريعهم.

1.6. فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على إدارة التكاليف في مشاريع شركة حلول للاتصالات.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على إدارة الوقت في مشاريع شركة حلول للاتصالات.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة التكاليف والوقت في مشاريع شركة حلول للاتصالات، من خلال اعتماد المنهجية الكمية. وتُعد المنهجية الكمية الأنسب لهذا النوع من الدراسات، لأنها توفر أدوات قياس دقيقة يمكن من خلالها تحديد العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بطريقة موضوعية، وتحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية. كما تتيح هذه المنهجية استنتاج نتائج قابلة للتعميم على نطاق أوسع من المشاريع والفرق الإدارية داخل الشركة.

- طبيعة المنهجية الكمية

المنهجية الكمية تعتمد على جمع بيانات رقمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي. وفي هذه الدراسة، يتم التركيز على قياس المتغير التابع، وهو إدارة التكاليف والوقت، مقابل المتغيرات المستقلة الثلاثة وهي وضوح الأهداف الاستراتيجية، تخطيط الموارد البشرية والمادية، وآليات متابعة الأداء والمراجعة. استخدام المنهجية الكمية يتيح تحويل الظواهر الإدارية مثل

التخطيط الاستراتيجي وفعالية إدارة المشاريع إلى مؤشرات قابلة للقياس، مثل تقييم الالتزام بالميزانية، دقة الجداول الزمنية، وفعالية استخدام الموارد. هذه المقاييس تساعد الباحث على اختبار الفرضيات بدقة، وتحديد مدى تأثير كل عامل مستقل على المتغير التابع باستخدام أساليب إحصائية واضحة مثل تحليل الارتباط والانحدار.

- أسلوب جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على استبيانات مهيكلية كأداة رئيسية لجمع البيانات من الموظفين المشاركين في إدارة المشاريع داخل الشركة، وخاصة فرق التخطيط والتنفيذ والإدارة العليا للمشاريع. تم تصميم الاستبيان بحيث يقيس المتغيرات المستقلة والتابعة باستخدام مقياس ليكرت من خمس نقاط (1 = غير موافق، إلى 5 = موافق تمامًا)، وهو أسلوب شائع في البحوث الكمية لأنه يسهل المقارنة والتحليل الإحصائي. تضمنت الأسئلة تقييم وضوح الأهداف، فعالية تخطيط الموارد، كفاءة متابعة الأداء، ومدى الالتزام بالميزانية والجدول الزمني للمشاريع.

قبل التطبيق الكامل، تم إجراء اختبار أولي (Pilot Test) على مجموعة صغيرة من الموظفين للتأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها، وضمان أن جميع عناصر الاستبيان تقيس فعليًا المتغيرات المطلوبة بدقة.

- العينة المستهدفة

تم اختيار عينة الدراسة بعناية لضمان تمثيل جميع المستويات الوظيفية المشاركة في المشاريع، من الفرق التنفيذية إلى الإدارة العليا. واعتمدت الدراسة على طريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان أن جميع الأقسام الإدارية والفنية في الشركة ممثلة بشكل متوازن. يضمن هذا النوع من العينة تقليل التحيز، ويزيد من موثوقية النتائج عند تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة التكاليف والوقت. تم تحديد حجم العينة بما يتناسب مع عدد الموظفين الفعليين المشاركين في إدارة المشاريع لضمان الحصول على بيانات دقيقة يمكن تعميمها على كافة المشاريع داخل الشركة.

- أسلوب تحليل البيانات

بعد جمع الاستبيانات، تم إدخال البيانات إلى برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS لإجراء التحليلات اللازمة. شمل التحليل:

- التحليل الوصفي؛ لتحديد متوسطات واستجابات الموظفين، واكتشاف الاتجاهات العامة حول التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع.

- تحليل الارتباط؛ لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ومعرفة مدى تأثير وضوح الأهداف، تخطيط الموارد، والمتابعة المستمرة على إدارة التكاليف والوقت.
- التحليل الانحداري (Regression Analysis) ؛ لتحديد الأثر الفردي لكل متغير مستقل على المتغير التابع، وفصل التأثيرات المشتركة بين المتغيرات، مع تحديد مستوى الدلالة الإحصائية لضمان موثوقية النتائج.
- موثوقية وصلاحية الأدوات البحثية

لضمان موثوقية الدراسة، تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من اتساق الإجابات داخل الاستبيان. أما صلاحية الأدوات البحثية فتم التحقق منها من خلال مراجعة خبراء في إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى التجربة الأولية لضمان وضوح الأسئلة وملاءمتها للمتغيرات المراد قياسها. هذه الإجراءات تضمن أن البيانات المجمعة تعكس الواقع الفعلي للشركة، وأن التحليلات الإحصائية المستخلصة دقيقة وموثوقة.

1.9. الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى جمع بيانات مباشرة من الواقع العملي لشركة حلول للاتصالات لفهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة التكاليف والوقت في مشاريعها. وتعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية بشكل رئيسي، لما توفره من قدرة على قياس المتغيرات بدقة وتحليل العلاقات بينها بأسلوب علمي ومنهجي.

- تصميم الدراسة وجمع البيانات

تم تصميم الدراسة بحيث تشمل جمع البيانات من المصادر البشرية المباشرة داخل الشركة، وهي الموظفون والمديرون المسؤولون عن إدارة المشاريع، وخاصة المشاريع الكبرى في قطاع الاتصالات. اعتمدت الدراسة على استبيانات مهيكلية تحتوي على أسئلة تقيس المتغيرات المستقلة وهي وضوح الأهداف الاستراتيجية، تخطيط الموارد البشرية والمادية، وآليات متابعة الأداء والمراجعة، إضافة إلى أسئلة تقيس المتغير التابع وهو إدارة التكاليف والوقت.

تم استخدام مقياس ليكرت من خمس نقاط (1 = غير موافق إلى 5 = موافق تمامًا) لتقييم مستوى كل عنصر، بما يتيح تحليل النتائج بطريقة كمية دقيقة. كما تم التأكد من وضوح الأسئلة ودقتها من خلال اختبار أولي (Pilot Test) على مجموعة صغيرة من الموظفين قبل التطبيق الكامل للاستبيان.

- عينة الدراسة

تم تحديد حجم العينة بناءً على عدد الموظفين المشاركين في إدارة المشاريع داخل الشركة، مع مراعاة تمثيل كافة المستويات الإدارية والفنية. واعتمدت الدراسة على طريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان أن جميع الأقسام والمستويات الوظيفية مرتبطة بالبحث تمثل نسبة متساوية في العينة. هذه الطريقة تساعد على تقليل التحيز في جمع البيانات، وضمان دقة النتائج عند تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة التكاليف والوقت.

- أسلوب تحليل البيانات

- بعد جمع الاستبيانات، تم إدخال البيانات في برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS لتحليلها بدقة. وقد شمل التحليل:
- التحليل الوصفي؛ لتحديد المتوسطات والانحرافات المعيارية، ومعرفة الاتجاه العام لآراء الموظفين حول التخطيط الاستراتيجي وإدارة التكاليف والوقت.
 - تحليل الارتباط؛ لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ومعرفة مدى قوة التأثير بين كل متغير مستقل وإدارة التكاليف والوقت.
 - التحليل الانحداري (Regression Analysis)؛ لتحديد أثر كل متغير مستقل بشكل منفصل على المتغير التابع، وفصل التأثيرات المشتركة للمتغيرات الثلاثة، مع تحديد مستويات الدلالة الإحصائية.

- موثوقية وصلاحية الدراسة

لضمان موثوقية الدراسة، تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق الإجابات الداخلية للاستبيانات. أما صلاحية الأدوات البحثية فتمت مراجعتها من قبل خبراء في إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي لضمان قياس المتغيرات بطريقة دقيقة. كما تم إجراء تجربة أولية على مجموعة صغيرة للتأكد من وضوح الأسئلة وفهمها من قبل المشاركين.

- أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى:

1. تقييم مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي في تحسين إدارة التكاليف والوقت في مشاريع شركة حلول للاتصالات.
2. معرفة العلاقة بين وضوح الأهداف الاستراتيجية، تخطيط الموارد، وآليات متابعة الأداء وبين المتغير التابع.
3. تقديم توصيات عملية لتحسين إدارة المشاريع وضمان الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة.

1.10. مخطط المشروع المقترح

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل
	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	تقديم بحث متكامل وموثق	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
	مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلامة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض

عرض النتائج	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة الإطار النظري والتحليلي الذي يدعم فهم طبيعة العلاقات بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المنظور العلمي والبحثي الذي يستند إليه الباحث عند تحليل الظواهر الإدارية داخل شركة حلول للاتصالات، كما يسعى إلى وضع أساس متين لفهم كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على النتائج العملية للمشاريع.

سيركز هذا الفصل على تقديم شرح مفصل للمتغيرات التي تمثل جوهر الدراسة، من حيث المتغيرات التابعة والمستقلة، مع بيان دور كل منها في سياق إدارة المشاريع. وبالرغم من أننا لن نتناول تفاصيل المتغيرات بشكل مباشر في هذه المقدمة، إلا أن الفصل سيقدم شرحاً مستفيضاً لكيفية قياس هذه المتغيرات، وأساليب تقييمها، وأهميتها في سياق اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المشاريع، بما يشمل تحليل العلاقة بين هذه المتغيرات والتفاعل بينها.

تأتي أهمية هذا الفصل من كونه يوفر للقارئ فهماً شاملاً للأسس التي تقوم عليها الدراسة، ويبرز كيف يمكن للمتغيرات المختلفة أن تؤثر على الأداء العام للمشاريع. إذ أن الفهم الدقيق للمتغيرات وعلاقاتها يساعد في تفسير النتائج الميدانية لاحقاً، ويوضح السبب وراء اختيار أدوات البحث وأساليب التحليل الكمي المستخدمة في الدراسة. كما يمكن الفصل الباحثين والممارسين من إدراك كيف يمكن توظيف التخطيط الاستراتيجي بشكل عملي لتحسين الأداء المالي والزماني للمشاريع، وتقليل المخاطر المرتبطة بالانحرافات عن الميزانية أو الجدول الزمني.

يقدم الفصل الثاني الركيزة النظرية والداعمة للتحليل العملي، ويُعد نقطة الانطلاق لفهم تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات، مما يضمن أن الدراسة تكون قائمة على أسس علمية قوية ومتماسكة. كما يبرز الفصل أهمية الربط بين النظرية والتطبيق العملي، بحيث يكون القارئ قادراً على متابعة العلاقة بين المتغيرات بشكل واضح ومنهجي، قبل الانتقال إلى النتائج الميدانية والتحليل الإحصائي في الفصول التالية.

2.2. المتغيرات المستقلة:

- وضوح الأهداف الاستراتيجية

وضوح الأهداف الاستراتيجية يعد العامل الأساسي الذي يحدد مسار المشروع ويشكل الإطار المرجعي لجميع الأنشطة المتعلقة بتنفيذه. في مشاريع شركة حلول للاتصالات، يشمل هذا المتغير تحديد نطاق المشروع، النتائج المتوقعة، مؤشرات الأداء الرئيسية، والأولويات التنفيذية. عندما تكون الأهداف واضحة، يتمكن فريق المشروع من فهم المطلوب بدقة، وتوجيه الموارد والجهود نحو تحقيق هذه الأهداف دون تشتت. الأهداف الواضحة تعزز القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والصحيحة، وتقليل الهدر في الوقت والموارد المالية، كما تساعد في التنبؤ بالمخاطر المحتملة ووضع خطط وقائية مناسبة. بدون وضوح الأهداف، يمكن أن تتعرض المشاريع للتأخير، زيادة التكاليف، أو عدم تحقيق النتائج المرجوة بسبب ضعف التنسيق أو اختلاف فهم المهام بين الفرق المختلفة (Varajão، 2022).

- تخطيط الموارد البشرية والمادية

تخطيط الموارد البشرية والمادية يمثل الأساس العملي لتنفيذ أي مشروع بنجاح، إذ يشمل توزيع المهام على الفرق الفنية والإدارية وفق الخبرة والكفاءة، وضمان توفر المعدات والأدوات اللازمة في الوقت المناسب، وتقدير الميزانية لكل مرحلة من مراحل المشروع بدقة. في مشاريع الاتصالات، يُعتبر التخطيط الدقيق للموارد شرطاً أساسياً للحد من التأخيرات وتقليل التكاليف غير المخطط لها، كما يساهم في تحسين الإنتاجية والكفاءة التشغيلية. التخطيط الجيد للموارد يتيح توقع القيود والمشاكل المحتملة، مثل نقص الأفراد أو المعدات، ويساعد على وضع حلول بديلة قبل حدوث أي انحراف عن الخطة. بهذا الشكل، يصبح التخطيط المتكامل للموارد حلقة وصل بين الرؤية الاستراتيجية للمشروع وتنفيذه العملي، ويضمن الالتزام بالميزانية والجداول الزمنية (Prebanić، 2023).

- آليات متابعة الأداء والمراجعة

آليات متابعة الأداء والمراجعة تعتبر الركيزة التي تضمن الالتزام بالخطة الاستراتيجية وتحقيق الأهداف ضمن الوقت والتكاليف المحددة. تعتمد هذه الآليات على جمع البيانات حول تقدم المشروع بشكل دوري، تحليل الانحرافات عن الجدول الزمني والميزانية، وعقد اجتماعات دورية لمراجعة الأداء وحل المشكلات فور ظهورها. في شركة حلول للاتصالات، تشمل هذه الآليات أيضاً استخدام أنظمة إدارة المشاريع التي توفر تقارير دقيقة عن الوقت والتكاليف والمخرجات لكل مرحلة، مما يمكن فرق

الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة. من خلال المراقبة المستمرة والمراجعة الدقيقة، تستطيع الشركة الحد من المخاطر المالية والزمنية، وضمان تنفيذ المشروع وفق الخطة الموضوعة، مع تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في إدارة الوقت والموارد (Menon، 2024).

2.3. المتغير التابع:

- إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات

إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات تمثل المتغير التابع الرئيسي في هذه الدراسة، إذ تقيس مدى قدرة الشركة على التحكم في الموارد المالية والزمنية أثناء تنفيذ المشاريع، وضمان تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية. يشمل هذا المتغير جميع الأنشطة والآليات التي تهدف إلى الالتزام بالميزانية المخصصة لكل مشروع، والمحافظة على الجدول الزمني المخطط، بالإضافة إلى التوازن بين جودة التنفيذ والموارد المستهلكة.

في سياق شركة حلول للاتصالات، فإن إدارة التكاليف والوقت تتطلب متابعة دقيقة لجميع مراحل المشروع، بدءًا من التخطيط المبدئي، مرورًا بتنفيذ المهام الفنية والإدارية، وصولًا إلى مرحلة التسليم النهائي. ويشمل ذلك تحديد الموارد المالية اللازمة، توزيع الفرق الفنية وفق خبراتهم وكفاءاتهم، مراقبة استخدام المواد والمعدات، وضمان عدم تجاوز الميزانية أو التأخر عن الجدول الزمني.

إدارة التكاليف والوقت ليست مجرد تسجيل للأرقام، بل هي عملية استشرافية واستراتيجية تتطلب القدرة على توقع المخاطر المحتملة، والتعامل مع الانحرافات بسرعة وفعالية. على سبيل المثال، أي تأخير في توريد معدات معينة أو نقص في العمالة الفنية قد يؤدي إلى زيادة التكاليف وتأخير الجدول الزمني، وبالتالي فإن القدرة على توقع هذه المشاكل ووضع خطط بديلة تعد جزءًا أساسيًا من هذا المتغير.

تحسين إدارة التكاليف والوقت يساعد الشركة على زيادة القدرة التنافسية، وتحقيق رضا العملاء، وضمان استدامة المشاريع دون تجاوز الميزانية أو التأخر عن المواعيد النهائية. لذا، يعتبر هذا المتغير التابع مؤثرًا مباشرًا لنجاح التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في مشاريع الاتصالات، لأنه يعكس مدى فاعلية القرارات والسياسات المتخذة في الحفاظ على التوازن بين الموارد المتاحة ومتطلبات المشروع (Kilani، 2024).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تمثل منظومة مترابطة تسهم في تحسين إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات. وضوح الأهداف الاستراتيجية يوفر الإطار المرجعي الذي يوجه جميع العمليات والقرارات، ويحدد معايير النجاح للمشروع. تخطيط الموارد البشرية والمادية يتيح استخدام الإمكانيات المتاحة بأعلى كفاءة، ويحد من الهدر والتأخير، بينما تضمن آليات متابعة الأداء والمراجعة مراقبة مستمرة للانحرافات وتصحيح المسار عند الحاجة. بالتالي، أي قصور في أحد هذه العناصر يؤدي إلى ضعف إدارة المشروع، في حين أن تكاملها يحقق فعالية عالية في التحكم بالوقت والتكاليف، ويعزز القدرة على تنفيذ المشاريع بنجاح وفق الخطط الموضوعة.

2.5. الخاتمة:

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة الإطار النظري والتحليلي الذي يدعم فهم طبيعة العلاقات بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المنظور العلمي والبحثي الذي يستند إليه الباحث عند تحليل الظواهر الإدارية داخل شركة حلول للاتصالات، كما يسعى إلى وضع أساس متين لفهم كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على النتائج العملية للمشاريع.

سيركز هذا الفصل على تقديم شرح مفصل للمتغيرات التي تمثل جوهر الدراسة، من حيث المتغيرات التابعة والمستقلة، مع بيان دور كل منها في سياق إدارة المشاريع. وبالرغم من أننا لن نتناول تفاصيل المتغيرات بشكل مباشر في هذه المقدمة، إلا أن الفصل سيقدم شرحاً مستفيضاً لكيفية قياس هذه المتغيرات، وأساليب تقييمها، وأهميتها في سياق اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المشاريع، بما يشمل تحليل العلاقة بين هذه المتغيرات والتفاعل بينها.

تأتي أهمية هذا الفصل من كونه يوفر للقارئ فهماً شاملاً للأسس التي تقوم عليها الدراسة، ويبرز كيف يمكن للمتغيرات المختلفة أن تؤثر على الأداء العام للمشاريع. إذ أن الفهم الدقيق للمتغيرات وعلاقاتها يساعد في تفسير النتائج الميدانية لاحقاً، ويوضح السبب وراء اختيار أدوات البحث وأساليب التحليل الكمي المستخدمة في الدراسة. كما يمكن الفصل الباحثين والممارسين من إدراك كيف يمكن توظيف التخطيط الاستراتيجي بشكل عملي لتحسين الأداء المالي والزماني للمشاريع، وتقليل المخاطر المرتبطة بالانحرافات عن الميزانية أو الجدول الزمني.

يقدم الفصل الثاني الركيزة النظرية والداعمة للتحليل العملي، ويُعد نقطة الانطلاق لفهم تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات، مما يضمن أن الدراسة تكون قائمة على أسس علمية قوية ومتماسكة. كما يبرز الفصل أهمية الربط بين النظرية والتطبيق العملي، بحيث يكون القارئ قادراً على متابعة العلاقة بين المتغيرات بشكل واضح ومنهجي، قبل الانتقال إلى النتائج الميدانية والتحليل الإحصائي في الفصول التالية.

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الاسئلة العامة
60+	60-50	50-40	40-30	30-20	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تمتلك الشركة رؤية استراتيجية واضحة توجه إدارة المشاريع
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تحديد أهداف استراتيجية دقيقة قبل البدء في تنفيذ المشاريع
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتوافق خطط المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية العامة للشركة
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساهم وضوح الرؤية في تقليل الانحرافات الزمنية في المشاريع
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم إجراء تحليل دوري للبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تأخذ الشركة في الاعتبار المتغيرات الخارجية عند التخطيط للمشاريع
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساعد تحليل المخاطر الاستراتيجي في تقليل التكاليف غير المتوقعة

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم إشراك الإدارات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتم متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل منتظم
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم قياس أداء المشاريع وفق مؤشرات واضحة مرتبطة بالخطة الاستراتيجية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساهم الرقابة المستمرة في ضبط تكاليف المشاريع
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية عند وجود انحرافات في الوقت أو التكلفة
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة استخدام الموارد
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساعد التخطيط الجيد في تقليل التأخير في تسليم المشاريع
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم التخطيط الاستراتيجي في خفض التكاليف التشغيلية للمشاريع
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعزز المتابعة الاستراتيجية القدرة على الالتزام بالجدول الزمنية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساهم التكامل بين التخطيط والتنفيذ في تحقيق التوازن بين الوقت والتكلفة

➤ <https://forms.gle/kMFUGhSpbLrE1GP2A>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس وضوح الأهداف الاستراتيجية في المشاريع	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس فعالية تخطيط الموارد البشرية والمادية في المشاريع	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس كفاءة آليات متابعة الأداء والمراجعة في المشاريع	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى إدارة التكاليف في المشاريع	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس الالتزام بالجدول الزمني وإدارة الوقت في المشاريع	5	ليكرت الخماسي

المراجع:

- المراجع العربية

1. دنقل، الشاذلي عبدالفتاح عبدالنعيم محمد أحمد، الزكي، رحاب كمال محمود محمد، و يوسف، نسرين محمد فتحى. (2023). أثر استخدام التخطيط الاستراتيجي للتكلفة على تكاليف الجودة في ضوء التطورات المعاصرة: دراسة ميدانية على شركات الأدوية المصرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قناة السويس، الإسماعيلية.
2. فزع، أحمد علي. (2023). أثر تخفيض التكاليف كأداة لاستمرار الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية على وزارة الإعمار والإسكان في العراق. مجلة الجامعة العراقية، ع62، ج3، 137 - 146.

- المراجع الأجنبية

- Abdullah, Z. O. (2025). Proposing an Affordable Real-Time Camera-Based Safety and Quality Management Framework for Construction Industries in Developing Countries. Retrieved from https://www.mdpi.com/2075-5309/15/2/156#Case_Study
- Hauashdh, A. (2024). An integrated framework for sustainable and efficient building maintenance operations aligning with climate change, SDGs, and emerging technology. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590123024000756>
- Iqbal, S. (2024). Analyzing The Causes of Project Failure and Cost Overruns in Building Construction Industry by Using a Mixed-Methods Approach. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/382916511_Analyzing_The_Causes_of_Project_Failure_and_Cost_Overruns_in_Building_Construction_Industry_by_Using_a_Mixed-Methods_Approach
- Kilani, Q. (2024). Evaluating the impact of scope, time, cost, and quality management on project performance and business overall performance in Jordanian financial sector. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384373839_Evaluating_the_impact_of_scope_time_cost_and_quality_management_on_project_performance_and_business_overall_performance_in_Jordanian_financial_sector

- Menon, S. (2024). Best Practices and Implementation Challenges in Effective Project Management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/379302917_Best_Practices_and_Implementation_Challenges_in_Effective_Project_Management
- Prebanić, K. R. (2023). Exploring Stakeholder Engagement Process as the Success Factor for Infrastructure Projects. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2075-5309/13/7/1785>
- Raman, A. M. (2023). Project Management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/374530423_Project_Management
- Torres, K. (2025). Exploring the knowledge structure of building information modeling (BIM) adoption in construction scheduling: A bibliometric analysis from 2008 to 2024. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S209044792500187X>
- Varajão, J. (2022). Models and methods for information systems project success evaluation – A review and directions for research. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844022032650>