

العنوان باللغة العربية

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء إدارة مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض

إعداد الطلاب

صخر بن حبيب ماصلي.

الرقم الأكاديمي: ٢٢٢٠٠١١٠٢

عواجي موسى مجرشي

الرقم الأكاديمي: ٢٢٢٠٠٦٧٢

أمل عايض ابوداسر

الرقم الأكاديمي: ٢٢٢٠٠١٠٤٩

إشراف/

د. وليد عبدالجواد سليمان صديق

د. الفيصّل عبدالحميد محمد حسن

العام الدراسي:

٢٠٢٣

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



Title in English

Impact of strategic planning on performance of infrastructure project management in Riyadh city

Prepared by:

Sakhr Habib Masili

NO: ٢٢٢ . . ١١ . ٢

Awaji Mousa Majrashi

No: ٢٢٢ . . . ٦٧٢

Amal Ayed Abodaser

No: ٢٢٢ . . ١ . ٤٩

Supervised by:

Dr. Waleed Abduljawad Suliman Saddiq

Dr. Alfaisal Abdulhamid Mohammed Hassan

Year: ٢٠٢٣

الملخص التنفيذي

هدفت الدراسة الى التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء إدارة المشاريع، كذلك هدفت الى التعرف على عناصر التخطيط الاستراتيجي وآليات التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية والتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة انتاجية إدارة مشاريع البنية التحتية بجانب التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وقد تم تطبيق الدراسة على مديري شركات البنية التحتية بمدينة الرياض للعام (١٤٤٥هـ-٢٠٢٣م) وقد توصلت الدراسة الى:-

- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية بجانب مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحديد أهداف إدارة مشاريع البنية التحتية.
- يعمل التخطيط الاستراتيجي على مجابهة الأزمات الطارئة التي تواجه أداء إدارة مشاريع البنية التحتية.
- تساهم أدوات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية و يتم استخدام العديد من الأدوات والتي تتمثل في أدوات جمع البيانات لاتخاذ قرارات تعزز أداء إدارة مشاريع البنية.
- يجب على إدارات المشاريع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كافة مجالات عملها بغرض تعزيز أدائها وتحسين مخرجاتها.
- ينبغي على إدارات المشاريع تذليل كافة العقبات التي تجابه التخطيط الاستراتيجي بغرض تحسين عمل هذه الإدارات.

Abstract

The study aimed to identify the importance of strategic planning in enhancing project management performance. It also aimed to identify the elements of strategic planning and strategic planning mechanisms in enhancing the performance of infrastructure project management, and to identify the role of strategic planning in increasing the productivity of infrastructure project management, in addition to identifying the challenges that face the application of strategic planning. The researcher used the descriptive approach and the study was applied to managers of infrastructure companies in the city of Riyadh for the year (١٤٤٥ AH - ٢٠٢٣ AD). The study concluded:

- Strategic planning contributes to enhancing the performance of infrastructure project management, in addition to the contribution of strategic planning in determining the objectives of infrastructure project management.
- Strategic planning works to confront emergency crises facing the performance of infrastructure project management.
- Strategic planning application tools contribute to enhancing the performance of infrastructure project management, and many tools are used, including data collection tools, to make decisions that enhance the performance of infrastructure project management.
- Project departments must apply strategic planning in all areas of their work in order to enhance their performance and improve their outcomes.
- Project departments should overcome all obstacles facing strategic planning in order to improve the work of these departments.

فهرس المحتويات

م	الموضوع	رقم الصفحة
١	الفصل الأول: الإطار العام	٥-١
٢	المقدمة	٢
٣	مشكلة الدراسة	٢
٤	أهمية الدراسة	٣
٥	أهداف الدراسة	٣
٦	تساؤلات الدراسة (الفروض)	٤
٧	الدراسات السابقة	٤
٨	المنهجية وطرق البحث	٥
٩	أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات)	٥
١٠	مجالات الدراسة	٥
١١	الفصل الثاني: الإطار النظري	١٧-٦
١٢	المبحث الأول: مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي	٧
١٣	المبحث الثاني: آليات ودور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية	١١
١٤	المبحث الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة مشاريع البنية التحتية وكيفية مواجهتها	١٥
١٥	الفصل الثالث : منهجية الدراسة	٢٧-١٨
١٦	الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج	٣١-٢٨
١٧	الخاتمة	٣٢
١٨	النتائج والتوصيات	٣٣
١٩	المراجع	٣٤
٢٠	الملاحق: الاستبيان	٣٥

فهرس الجدول

م	الموضوع	رقم الصفحة
١	الجدول: ١-٣ أهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية	٢١
٢	الجدول: ٢-٣ أدوات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية	٢١
٣	الجدول: ٣-٣ معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	٢٢
٤	الجدول: ٤-٣ العمر	٢٣
٥	الجدول: ٥-٣ الخبرة	٢٤
٦	الجدول: ٦-٣ الوظيفة	٢٤
٧	الجدول: ٧-٣ الخبرة العملية في التخطيط الاستراتيجي	٢٥
٨	الجدول: ٨-٣ المؤهل العلمي:	٢٦
٩	الجدول: ٩-٣ الدورات التدريبية التي تم الحصول عليها في مجال التخطيط الاستراتيجي	٢٦
١٠	الجدول: ١-٤ أهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية	٢٩
١١	الجدول: ٢-٤ أدوات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية	٣٠

فهرس الأشكال

م	الموضوع	رقم الصفحة
١	الشكل رقم: ١-٣	٢٣
٢	الشكل رقم: ٢-٣	٢٤
٣	الشكل رقم: ٣-٣	٢٥
٤	الشكل رقم: ٤-٣	٢٥
٥	الشكل رقم: ٥-٣	٢٦
٦	الشكل رقم: ٦-٣	٢٧

الفصل الأول

الإطار العام

الفصل الأول

الإطار العام

المقدمة:

يمثل التخطيط الاستراتيجي عادةً أهدافاً متوسطة إلى طويلة المدى بفترة حياة تتراوح من ثلاث إلى خمس سنوات وهو عملية حتمية في عمل المنظمات والمؤسسات والشركات، فالتخطيط الاستراتيجي يمكن قادة المنظمة من تحديد رؤيتهم للمستقبل وأهداف وغايات المنظمة التي ينتمون إليها، وتتضمن العملية تحديد التسلسل الذي يجب أن تتحقق فيه تلك الأهداف حتى تتمكن المنظمة من الوصول إلى رؤيتها المعلنة. يمثل التخطيط الاستراتيجي عادةً أهدافاً متوسطة إلى طويلة المدى بفترة زمنية تتراوح من ثلاث إلى خمس سنوات، على الرغم من أنها يمكن أن تستمر لفترة أطول.

وهذا يختلف عن تخطيط الأعمال، الذي يركز عادةً على الأهداف التكتيكية قصيرة المدى، مثل كيفية تقسيم الميزانية، ويمكن أن يتراوح الوقت الذي تغطيه خطة العمل من عدة أشهر إلى عدة سنوات. نتاج التخطيط الاستراتيجي هو الخطة الاستراتيجية ويمكن مشاركة هذه الخطط وفهمها ومتابعتها بسهولة من قبل العديد من الأشخاص بما في ذلك الموظفين والعملاء وشركاء الأعمال والمستثمرين.

تقوم المنظمات بإجراء التخطيط الاستراتيجي بشكل دوري للنظر في تأثير تغيير الأعمال والصناعة والظروف القانونية والتنظيمية، وقد يتم تحديث الخطة الاستراتيجية ومراجعتها في ذلك الوقت لتعكس أي تغييرات استراتيجية، وللتخطيط الاستراتيجي دور كبير في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية وذلك من خلال وضع الخطط والبرامج الاستراتيجية الواضحة التي من شأنها تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية وتحقيق الأهداف المنشودة، ولأهمية الموضوع، يحاول الباحث تناول الموضوع بالبحث والتنقيب بهدف معرفة علاقة التخطيط الاستراتيجي بتعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية.

مشكلة الدراسة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أساس نجاح كافة المشاريع والأنشطة، وله دور كبير في تحديد الرؤي والخطط التي تستشرف مستقبل العمليات والأنشطة ويضمن نجاحها، ولأهمية الموضوع، يسعى الباحث الى معرفة الدور الذي

يلعبه هذا التخطيط في تعزيز أداء إدارة المشاريع وضمان نجاحها وكفاءتها باعتباره الوسيلة التي تضمن الاستمرارية
السلسلة لكافة العمليات وتحديد معالم طريقها وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيس التالي: -

ما أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء إدارة مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- ١ - ندرة الدراسات التي تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء إدارة مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.
- ٢ - إثراء المكتبة العربية فيما تقدمه من نتائج وتوصيات مستمدة من الدراسة التي تُبرز دور أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء إدارة مشاريع البنية التحتية.
- ٣ - تشجيع الباحثين السعوديين على إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال الذي مازالت الدراسات فيه قليلة على المستوى العلمي.

الأهمية التطبيقية:

الاستفادة من النتائج والتوصيات التي تتوصل إليها الدراسة من قبل الجهات ذات الصلة في تعزيز القرارات المتخذة المتعلقة بمجال أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء إدارة مشاريع البنية التحتية.

أهداف الدراسة:

يهدف البحث الى تحقيق الأهداف التالية: -

- التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- التعرف على عناصر التخطيط الاستراتيجي.
- التعرف على آليات التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية.
- التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة انتاجية إدارة مشاريع البنية التحتية

- التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية وكيفية مواجهتها.

تساؤلات الدراسة (الفروض):

يحاول البحث الإجابة على التساؤلات التالية: -

- ما مفهوم التخطيط الاستراتيجي؟
- ما أهمية التخطيط الاستراتيجي؟
- ما آليات التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية؟
- ما دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة انتاجية إدارة مشاريع البنية التحتية؟
- ما التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية وكيفية مواجهتها؟

الدراسات السابقة:

دراسة الطراونة، يوسف. (٢٠١١). بعنوان أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية، حيث هدفت الدراسة الى معرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي على تعزيز عمل إدارة المشاريع وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة الى الدور الفعال للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز عمل إدارة تخطيط المشاريع.

دراسة عماد. (٢٠١٥). بعنوان التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن- دراسة تحليلية، حيث هدفت الدراسة الى معرفة وأهمية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز أداء المشاريع والبرامج التعليمية ما قبل الجامعي وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة الى أن للتخطيط الاستراتيجي الأثر الكبير في تحسين أداء المؤسسات التعليمية ما قبل الجامعي وتحسين المشاريع التعليمية.

دراسة يعيشي، إبراهيم. (٢٠١٦). بعنوان التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن – وكالة أدرار، حيث هدفت الدراسة الى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء إدارة المشاريع

بالصندوق وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة الى أهمية التخطيط الاستراتيجي في أداء إدارة المشاريع بالصندوق.

المنهجية وطرق البحث:

يعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يركز على الانتقال من الشواهد الجزئية إلى الحكم الكلي، من خلال دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، بوصفها وصفاً دقيقاً، لاستنتاج الدلالات وإبرازها، والإجابة على أسئلة الدراسة والتوصل إلى النتائج المتوقعة ودراسة الإحصاءات والتقارير المتاحة ذات الصلة بموضوع البحث.

أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات):

سوف يقوم الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بناء على أهداف الدراسة وأسئلتها ومنهجها وطبيعة موضوعها، ونظراً لاختلاف مجتمع الدراسة وتنوعه هي أفضل الطرق في جمع البيانات من عينة الدراسة.

مجالات الدراسة:

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة من مديري شركات البنية التحتية بمدينة الرياض.

الحدود المكانية: تم التطبيق على مدينة الرياض - المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: يتم اكمال البحث خلال العام الدراسي ٢٠٢٣.

الفصل الثاني

الإطار النظري

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تقوم بها المنظمة لتحديد استراتيجيتها أو اتجاهها، واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. علاوة على ذلك، قد يمتد الأمر أيضًا ليشمل آليات المراقبة لتوجيه تنفيذ الاستراتيجية. أصبح التخطيط الاستراتيجي بارزًا في المؤسسات خلال الستينيات وظل جانبًا مهمًا للإدارة الاستراتيجية ويتم تنفيذها من قبل المخططين أو الاستراتيجيين ويشركون العديد من الأطراف ومصادر البحث في تحليلهم للمنظمة وعلاقتها بالبيئة التي تتنافس فيها (الناصري، ٢٠١٥).

تحتوي الاستراتيجية على العديد من التعريفات، ولكنها تتضمن بشكل عام تحديد الأهداف الاستراتيجية، وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحديد جدول زمني، وتعبئة الموارد لتنفيذ الإجراءات وتصف الاستراتيجية كيف سيتم تحقيق الغايات (الأهداف) بالوسائل (الموارد) في فترة زمنية معينة. في كثير من الأحيان، يكون التخطيط الاستراتيجي طويل المدى ويتم تحديد خطوات العمل التنظيمي من سنتين إلى خمس سنوات في المستقبل. يتم تكليف القيادة العليا للمنظمة عمومًا بتحديد الاستراتيجية ويعمل التخطيط للاستراتيجي كأسلوب يساهم في تحديد الرؤى المستقبلية واستشراف المستقبل للمنظمات.

تتضمن الاستراتيجية عمليات التخطيط والتنفيذ، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد على تنسيق ذلك. ومع ذلك، فإن التخطيط الاستراتيجي هو تحليلي بطبيعته ويتضمن تكوين الاستراتيجية عبر التفكير الاستراتيجي وعلى هذا النحو، يتم التخطيط الاستراتيجي حول نشاط تشكيل الاستراتيجية (عبد الفاضل، محمد، ٢٠٢٢).

أصبح مفهوم التخطيط الاستراتيجي شائعًا في الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين، وحظي بتأييد في عالم المؤسسات حتى الثمانينيات، عندما فقد شعبيته إلى حد ما. ومع ذلك، تم إحياء الحماس للتخطيط الاستراتيجي للأعمال في التسعينيات، ولا يزال التخطيط الاستراتيجي ذا أهمية في الأعمال الحديثة وتتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي قدرًا كبيرًا من التفكير والتخطيط من جانب الإدارة العليا للشركة. قبل الاستقرار على خطة العمل ومن ثم تحديد كيفية

تنفيذها بشكل استراتيجي، وقد يفكر المسؤولون التنفيذيون في العديد من الخيارات الممكنة وفي النهاية تستقر إدارة المنظمة على استراتيجية من المرجح أن تؤدي إلى نتائج إيجابية (يتم تعريفها عادةً على أنها تحسين النتيجة النهائية للمنظمة) والتي يمكن تنفيذها بطريقة فعالة من حيث التكلفة مع احتمال كبير للنجاح والعمل على تجنب المخاطر المالية غير الضرورية. عادةً ما يُنظر إلى تطوير وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي على أنه يتم تنفيذه في ثلاث خطوات مهمة تتمثل في (عبدالفاضل، محمد، ٢٠٢٢):

• صياغة الاستراتيجية:

في عملية صياغة الاستراتيجية، ستقوم المؤسسة أولاً بتقييم وضعها الحالي من خلال إجراء تدقيق داخلي وخارجي والغرض من ذلك هو المساعدة في تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة، وكذلك تحديد الفرص والتهديدات (تحليل SWOT). ونتيجة للتحليل، يقرر المديرون الخطط أو الأسواق التي ينبغي عليهم التركيز عليها أو التخلي عنها، وكيفية تخصيص موارد المؤسسة على أفضل وجه، وما إذا كانوا سيتخذون إجراءات مثل توسيع العمليات من خلال مشروع مشترك أو اندماج استراتيجيات العمل لها آثار طويلة المدى على النجاح التنظيمي. عادةً ما يُسمح فقط للمديرين التنفيذيين للإدارة العليا بتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها.

• تنفيذ الإستراتيجية:

بعد صياغة الإستراتيجية، تحتاج المؤسسة إلى تحديد أهداف أو غايات محددة تتعلق بوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، وتخصيص الموارد لتنفيذ الإستراتيجية. غالبًا ما يتم تحديد نجاح مرحلة التنفيذ من خلال مدى جودة عمل الإدارة العليا فيما يتعلق بتوصيل الإستراتيجية المختارة بوضوح في جميع أنحاء المؤسسة وجعل جميع موظفيها يبدون الرغبة في وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ. يتضمن التنفيذ الفعال للاستراتيجية تطوير هيكل أو إطار متين لتنفيذ الاستراتيجية، وتعظيم الاستفادة من الموارد ذات الصلة، وإعادة توجيه جهود التسويق بما يتماشى مع أهداف الاستراتيجية وغاياتها (أمهي، نجوى، ٢٠٢١).

• تقييم الإستراتيجية:

يعرف أي رجل أعمال ذكي أن النجاح اليوم لا يضمن النجاح غدا وعلى هذا النحو، من المهم للمديرين تقييم أداء الاستراتيجية المختارة بعد مرحلة التنفيذ ويتضمن تقييم الاستراتيجية ثلاثة أنشطة حاسمة وهي مراجعة العوامل

الداخلية والخارجية التي تؤثر على تنفيذ الاستراتيجية، وقياس الأداء، واتخاذ الخطوات التصحيحية لجعل الاستراتيجية أكثر فعالية. على سبيل المثال، بعد تنفيذ استراتيجية لتحسين خدمة العملاء، قد تكتشف المؤسسة أنها بحاجة إلى اعتماد برنامج جديد لإدارة علاقات العملاء (CRM) من أجل تحقيق التحسينات المطلوبة في علاقات العملاء وتحديث جميع الخطوات الثلاث في التخطيط الاستراتيجي ضمن ثلاثة مستويات هرمية: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والمستويات التشغيلية، وبالتالي، لا بد من تعزيز التواصل والتفاعل بين الموظفين والمديرين على جميع المستويات، وذلك لمساعدة المؤسسة على العمل كفريق أكثر وظيفية وفعالية (أمني، نجوى، ٢٠٢١).

المطلب الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي العديد من الفوائد حيث يؤدي قلب بيئة الأعمال إلى قيام العديد من المؤسسات بتبني استراتيجيات تفاعلية بدلاً من الاستراتيجيات الاستباقية. ومع ذلك، فإن الاستراتيجيات التفاعلية عادة ما تكون قابلة للتطبيق فقط على المدى القصير، على الرغم من أنها قد تتطلب إنفاق قدر كبير من الموارد والوقت للتنفيذ ويساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات على الاستعداد بشكل استباقي ومعالجة المشكلات من منظور طويل المدى ويمكن المؤسسة من بدء التأثير بدلاً من مجرد الاستجابة للمواقف. ومن بين الفوائد الأساسية المستمدة من التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

- يساعد في صياغة استراتيجيات أفضل باستخدام منهج منطقي ومنهجي:

تمثل صياغة استراتيجيات أفضل باستخدام منهج منطقي ومنهجي في كثير من الأحيان الفائدة الأكثر أهمية وتظهر بعض الدراسات أن عملية التخطيط الاستراتيجي بحد ذاتها تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام للمؤسسة، بغض النظر عن نجاح استراتيجية معينة (الناصر، ٢٠١٥).

- تعزيز التواصل بين أصحاب العمل والموظفين:

التواصل أمر بالغ الأهمية لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي ويبدأ ذلك من خلال المشاركة والحوار بين المديرين والموظفين، مما يدل على التزامهم بتحقيق الأهداف التنظيمية. يساعد التخطيط الاستراتيجي أيضًا المديرين والموظفين على إظهار الالتزام بأهداف المنظمة. وذلك لأنهم يعرفون ما تفعله المؤسسة والأسباب الكامنة وراء ذلك. يجعل التخطيط الاستراتيجي الأهداف والغايات التنظيمية حقيقية، ويمكن للموظفين فهم العلاقة بين أدائهم ونجاح المؤسسة بسهولة

أكبر. ونتيجة لذلك، يميل كل من الموظفين والمديرين إلى أن يصبحوا أكثر ابتكارًا وإبداعًا، مما يعزز المزيد من نمو المؤسسة.

• تمكين الأفراد العاملين في المنظمة:

إن زيادة الحوار والتواصل عبر جميع مراحل العملية تعزز إحساس الموظفين بالفعالية والأهمية في نجاح المؤسسة بشكل عام. لهذا السبب، من المهم للشركات أن تعمل على تحقيق اللامركزية في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال إشراك المديرين والموظفين من المستوى الأدنى في جميع أنحاء المنظمة وقد تقوم المؤسسة بحل قسم التخطيط الاستراتيجي المنفصل التابع لها، لصالح إسناد أدوار التخطيط إلى أقسام أعمال فردية (الأزوري، بوادر، ٢٠٢٢).

المبحث الثاني: آليات ودور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية

التحتية

المطلب الأول: آليات التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية

إدارة المشروع هي عملية معقدة. التخطيط الاستراتيجي هو الخطوة الأولى في تحقيق نجاح المشروع، وهو عنصر مهم في كل مشروع ناجح. يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد الأهداف والغايات للمشاريع، وكذلك وضع الخطط لتحقيقها. فالتخطيط الاستراتيجي هو الخطوة الأولى في تحقيق نجاح المشروع ويساعد على تحديد الأهداف والغايات للمشاريع، وكذلك وضع الخطط لتحقيقها ويتضمن وضع خطة استراتيجية تحديد ما تريد أن تكون عليه النتائج قبل البدء في تنفيذ الخطوات الأخرى وهناك العديد من الآليات والأدوات لإجراء عملية التخطيط الاستراتيجي في مجال إدارة مشاريع البنية التحتية وفي التحليل الاستراتيجي بشكل عام وهي تتمثل في:-

• تحليل SWOT

تحليل SWOT هو أداة تخطيط استراتيجي واختصار لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ويتم استخدامه لتحديد كل عنصر من هذه العناصر فيما يتعلق بالأعمال وتتيح تلك الأداة تحديد الفرص الجديدة ومجالات العمل التي تحتاج إلى تحسين وتحدد أيضاً أي عوامل أو تهديدات قد تؤثر سلباً على العمل أو نجاحه (خضر، غالية، ٢٠٢٢).

• القوى الخمسة لبورتر:

استخدم القوى الخمس لبورتر كأداة تخطيط استراتيجي لتحديد القوى الاقتصادية التي تؤثر على العمل وتحديد الوضع التنافسي للمؤسسة، وتشمل القوى الخمس ما يلي:

- المنافسة في الصناعة.
- إمكانية دخول الوافدين الجدد إلى الصناعة.
- قوة الموردين.
- قوة العملاء.

- تهديد المنتجات البديلة.

ومن خلال تحليل هذه العناصر الخمسة يكمن الوصول الى رؤية استراتيجية للمشاريع ووضع التخطيط السليم لها ويعتبر هذا النموذج فاعل في ادارة المشاريع وتحسين عملها(خضر، غالية، ٢٠٢٢).

• الرؤية:

الرؤية هي استراتيجية تحديد الأهداف المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي وهي تساعد المؤسسة على تطوير رؤية للمستقبل والنتائج التي ترغب في تحقيقها وبمجرد التفكير في الأهداف التي ترغب في الوصول إليها خلال السنوات الخمس المقبلة أو أكثر، يمكن تحديد الخطوات التي يتعين على الإدارة اتخاذها للوصول إلى الوضع الذي تريد المؤسسة أن تكون فيه ومن ثم انشاء الخطة الاستراتيجية للعمل وهذا بدوره ينعكس على تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية.

• تحليل PESTLE

يعد تحليل PESTLE على تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال:-

- التحليل السياسي.
- التحليل اقتصادية.
- التحليل اجتماعي.
- التحليل التكنولوجي.
- التحليل القانوني.
- التحليل البيئي.

حيث يسمح كل عنصر من هذه العناصر للمؤسسة بتقييم بيئة الأعمال التي تعمل فيها، مما يساعدها على تطوير استراتيجية لتحقيق النجاح واستخدم قالب تحليل PESTLE يساعد ادارة مشاريع البنية التحتية في ضمان نجاحها ومجابهة كافة المخاطر التي تجاهاها (يعيشي، إبراهيم، ٢٠١٦).

• إطار VRIO

يعد إطار VRIO أداة تخطيط استراتيجي أخرى تُستخدم لتحديد المزايا التنافسية للمنتج والخدمات ويتكون الإطار من أربعة عناصر مختلفة:

- تحليل القيمة لمعرفة تحقق القيمة للعملاء،
 - تحليل الندرة ومعرفة القدرة على التحكم في مورد نادر أو أداة أو تطبيق تقني وتكنولوجي.
 - تحليل امكانية تقليد المنتج ومعرفة هل بإمكان المنافسين تقليده بسهولة.
- التحليل التنظيمي ومعرفة هل تمتلك المؤسسة العمليات والأنظمة اللازمة للاستفادة من مواردها.
- ومن خلال تحليل كل مجال من هذه المجالات في عمل مشاريع البنية التحتية، ستمكن المؤسسة من إنشاء خطة استراتيجية تساعد على تلبية احتياجات إداء هذه المشاريع (عماد، ٢٠١٥).

المطلب الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة انتاجية إدارة مشاريع البنية التحتية

يمكن استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التي تركز على تطوير منهجية قياسية قابلة للتكرار وستؤدي إلى فرص عالية لتحقيق أهداف المشروع. وهذا يتطلب الكثير من عملية التفكير والتفاعل بين أصحاب المصلحة. يوفر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع للمنظمة إطار العمل واتساقه. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يضمن توصيل الأهداف العامة وفهم أدوار الفرق أو الأفراد لتحقيقها. يجب أن يكون التزام الإدارة العليا واضحًا طوال العملية لتقليل مقاومة التغيير، وضمان القبول، وتجنب المخاطر المشتركة ولا يضمن التخطيط الاستراتيجي النجاح ولكنه يساعد على تحسين احتمالية نجاح المنظمة ويتضمن التخطيط الاستراتيجي دراسة ظروف السوق، والبحث عن التحركات التالية للمنافسين، وإنشاء أفكار منتجات مبتكرة ورضا العملاء (الطراونة، يوسف، ٢٠١١).

فالتخطيط الاستراتيجي يعزز عمل مشاريع البنية التحتية وزيادة انتاجيتها وفعاليتها من خلال المساهمة في تحديد خارطة الطريق المستقبلية وتفادي كافة المخاطر التي تواجه تنفيذ هذه المشاريع فإدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على أن تكون أكثر استباقية، بدلاً من أن تكون متفاعلة مع القضايا والمشاكل المستقبلية في تحقيق الأهداف والغايات.

ومع وجود الإستراتيجية والخطة الصحيحة، تكون هناك زيادة في مستويات الإنتاجية والكفاءة التشغيلية للمنظمة بأكملها. وتعمل الخطة الإستراتيجية المصاغة بشكل صحيح كخطة أو خريطة طريق للمنظمة لتحقيق أهدافها. كما أنه يساعد على الحفاظ على الانسجام مع الأعضاء والإدارات، فضلاً عن خلق جو عمل إيجابي وصحي (الطراونة، يوسف، ٢٠١١).

وعندما تتبع المؤسسة التخطيط الاستراتيجي في كل جانب من جوانبها وعملياتها التجارية، فإنها تتجه بسرعة نحو تحقيق زيادة المبيعات والأرباح. على سبيل المثال، إذا لم تتمكن المؤسسة من الحصول على عملائها المستهدفين، فإن وجود خطة استراتيجية لتحقيق الأهداف يمكن أن يساعد على تعزيز ذلك. فاتباع مسار التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة على الحصول على إحساس بالتوجيه ويكون الموظفون على دراية جيدة ومطلعين على كيفية تحقيق الأهداف المحددة على المدى القصير والطويل. وعندما يتم تكليفهم بالمهام والمسؤوليات وفقاً لمعرفتهم ومؤهلاتهم المهنية، إلى جانب المكافآت المناسبة، فإنهم يشعرون بدافع كبير ويبدلون قصارى جهدهم لتعزيز الانتاجية (الجنابي، محمد، ٢٠٢٢).

وفي ظل التخطيط الاستراتيجي تتمكن المؤسسة من طلب الاستثمارات والأموال المالية من أطراف ثالثة، مثل البنوك والأسهم الخاصة والمستثمرين، من أجل توسيع أعمالها، وتقديم مجموعة مبتكرة من المنتجات والخدمات للعملاء والذي ينعكس على زيادة انتاجية إدارة مشاريع البنية التحتية ويجب أن تعمل جميع المجالات التجارية والقطاعية مع عامل الخطر المعني. ولكن، إذا أدركت المؤسسة واتبعت أهمية التخطيط الاستراتيجي وجعلت كل حركة تفهم الفروق الدقيقة والتعقيدات، فإن عامل الخطر يكون في حده الأدنى. ولكي تنمو الأعمال التجارية وتوسع عملياتها، من الضروري فهم أهمية وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة. يوجد حالياً العديد من الأدوات عبر الإنترنت المصممة لإنشاء ومراقبة الأهداف وخطة العمل التي تدفع أداء المنظمة (الطراونة، يوسف، ٢٠١١).

المبحث الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة مشاريع

البنية التحتية وكيفية مواجهتها

المطلب الأول: التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة مشاريع البنية التحتية

هناك العدد من التحديات الرئيسية عندما يتعلق الأمر بالتخطيط الاستراتيجي والتي تتمثل في الافتقار إلى امتلاك الرؤية الختامية للاستراتيجية، وضعف التواصل، وعدم المواءمة، والتبني البطيء البطيء كما يلي:-

• الافتقار إلى امتلاك الرؤية الختامية للاستراتيجية

تتطلب الإستراتيجية الفعالة ردود فعل عبر الإدارات والمهام المتعددة في كل تفاصيل المنظمة، ومع ذلك، لتجنب إنشاء خطة استراتيجية مفككة، لا بد من امتلاك الرؤية الختامية للاستراتيجية وتوثيقها وتنفيذها. أن أحد أكبر عيوب التخطيط الاستراتيجي هو الافتقار إلى ذلك، وأن تحقيق الأهداف التي يتم تحديدها أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي يتطلب تركيزًا واضحًا والتزامًا بالأولويات ومعرفة الرؤية الختامية للاستراتيجية (الناصري، ٢٠١٥).

• التواصل الضعيف

يعد التعاون الفعال أحد الأجزاء الأكثر أهمية وصعوبة في عملية التخطيط الاستراتيجي. ومع ذلك، قد يكون من الصعب جمع كل المدخلات الضرورية التي تحتاجها، خاصة مع توسع المؤسسة. يمكن أن تؤدي اضطرابات الأعمال والأزمات إلى جعل التواصل ضمن التخطيط الاستراتيجي أكثر صعوبة، خاصة في ظل التعاون الرقمي.

• الافتقار للمواءمة الإستراتيجية.

حتى الخطة الإستراتيجية الأكثر تنفيذًا لن تكون مفيدة بدون المواءمة الإستراتيجية. ومع ذلك، يقول الكثير من القادة التنفيذيين إن المؤسسة وقيادتها لا تتوافق مع تنفيذ الإستراتيجية، وفقًا لاستطلاع جارتنر لفجوة التنفيذ لعام ٢٠٢٠. ويعد هذا النقص في التمثيل من جميع أنحاء المنظمة أحد تحديات التخطيط الأساسية، وبالتالي يجب أن تكون هناك مدخلات من جميع أجزاء المنظمة، على جميع المستويات، حتى تتمكن من فهم المشهد العام، والتحديات والاتجاه الأكثر منطقية.

• التبني البطيء

غالبًا ما تواجه المؤسسات سريعة النمو تغييرات شبه مستمرة في المهام والأدوار والفرق والاستراتيجيات، حيث يأتي الابتكار في مقدمة كل ذلك. وفي كثير من الأحيان، يُترجم هذا إلى خطط استراتيجية تستغرق أسابيع لإتقانها، ثم تصبح ناضجة بعد وقت قصير من بدايتها، فإذا كان فريق العمل بطيئًا في اعتماد الخطة، فسرعان ما ستصبح الخطة غير فعالة وغير ذات صلة بالعمليات والأولويات اليومية (يعيشي، إبراهيم، ٢٠١٦).

المطلب الثاني: كيفية مواجهة التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة مشاريع البنية التحتية

لكي تتم مواجهة هذه المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة مشاريع البنية التحتية لابد من تخطيط الأهداف الاستراتيجية بشكل دقيق، حيث ينبغي معرفة ما هي الأهداف التي تحاول المؤسسة تحقيقها، فالخطة الاستراتيجية بدون أهداف واضحة وقابلة للقياس وخاضعة للتقييم بشكل مستمر تكون استراتيجية بلا جدوى وكذلك من المهم مواءمة الأهداف، وبالتالي ينبغي أن تكون تلك الأهداف ذكية (محددة، وقابلة للقياس، ويمكن تحقيقها، وذات صلة، ومحددة زمنياً) وأن تكون هناك تكتيكات لتحقيق الهدف حيث يجب وضع هذه التكتيكات يتم وضعها بشكل تعاوني من قبل القسم والمجموعات الفردية والجهات ذات الصلة.

يجب وضع كل هذه التكتيكات في وثيقة إستراتيجية رئيسية شاملة يسهل فهمها ومواءمتها على مستوى المؤسسة مع النتائج المرجوة من ذلك. أيضاً من المعالجات لمواجهة التحديات هو التنفيذ الفعال للاستراتيجية من خلال التواصل والتعاون مع كل المعنيين بالاستراتيجية والعمل على نبني أساليب مرنة لمواجهة أي تحدي يعيق تنفيذ الاستراتيجية حيث أنه أثناء تنفيذ الاستراتيجية قد تتغير ظروف السوق، أو قد تفيد بعض المعلومات الجديدة جزءاً معين من النهج الاستراتيجي المتبع مما يتطلب المرونة (يعيشي، إبراهيم، ٢٠١٦).

فعند الحديث عن المرونة، فإن الخطة الإستراتيجية التي يمكن أن تتوسع مع نمو المؤسسة يجب أن تكون هدف كل قائد أعمال ذو تفكير تقدمي، فالمؤسسات القادرة على إطلاق القدرات بنجاح لتنفيذ استراتيجيات نمو جديدة تزيد من ربحيتها بنسب عالية، فأتثناء القيام بالخطة الاستراتيجية يجب التفكير في كيفية استخدام الموارد أثناء التوسع على أن تؤدي الخطة الإستراتيجية إلى النمو والتوسع، ولكن دون البدء بهدف التوسع في الاعتبار، يكون من

الصعب نقل الخطة الإستراتيجية إلى ما بعد المرحلة التجريبية، حتى يتم ضمان فريق عمل متماسك ومدرك لماهية الخطة وقادر على تنفيذها بشكل كبير يجب التدريب والعمل على رفع كفاءتهم .

يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى دمج البيانات التي تغرس الثقة، فالخطة المبنية على الحدس وحده يمكن أن تؤدي إلى قرارات خاطئة. خلال الأزمات، يصعب الاستفادة من البيانات لأن العديد من خطوط الأساس القديمة ليست ذات صلة والحل هو اختبار البيانات بسرعة والسماح للبيانات بتوجيه القرارات التي تتخذها المؤسسة فيما يتعلق بالسوق المستهدف والأولويات (أميني، نجوى، ٢٠٢١).

كذلك طوال عملية التخطيط الاستراتيجي، يجب تأكد من أن الجميع على نفس المسار مع ضرورة تضمين فريق العمل في كل قرار استراتيجي، مهما كان صغيراً، مع ضرورة أيضاً القيام بمكالمة أو اجتماع لمدة قصيرة لمناقشة التغيير المقترح ووضع التدابير بشكل مشترك، حيث يضمن التعاون والتواصل الفعال أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي قدرًا أكبر من المشاركة مما ينعكس بشكل ايجابي على تنفيذ الاستراتيجية (الناصري، ٢٠١٥).

ولنجاح التخطيط الاستراتيجي لابد من المتابعة والتقييم حيث لا توجد خطة استراتيجية نهائية على الإطلاق وأثناء التنفيذ وفقًا للخطة، من المهم مراجعة النتائج وتحسينها مع القيام بإنشاء مؤشرات أداء رئيسية واضحة تتماشى مع أهداف المؤسسة مع تحديد توقعات واقعية للزمن الذي يتوقع فيه تحقق النتائج، والتأكد من تخصيص الوقت للمهام التفاعلية، فهذه الطريقة، يمكن التصرف بناءً على أفكار جديدة والتعامل بشكل فعال مع الأولويات وإعادة ترتيبها (أميني، نجوى، ٢٠٢١)..

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

التمهيد:

عرض الباحث في هذا الفصل الإجراءات المنهجية لتحقيق أهداف الدراسة وحل مشكلتها، والإجابة عن أسئلتها وذلك بتحديد منهج الدراسة، وتحديد مجتمعها، وعينتها، بالإضافة إلى أداة الدراسة (الاستبانة) والمراحل الأساسية التي مر بها بناء الأداة، كما اشتمل على إجراءات تطبيق أداة الدراسة وتصحيحها، ومن ثم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ومعالجتها.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في مديري شركات البنية التحتية بمدينة الرياض للعام (١٤٤٥هـ-٢٠٢٣م).

عينة الدراسة:

بلغت عينة الدراسة ٣٥ مشاركاً وقد وزع الباحث الاستبانات على مجتمع الدراسة في العام الدراسي (١٤٤٥هـ-٢٠٢٣م)، وبعد التطبيق الميداني حصل الباحث على (٣٥) استبانة، وبذلك يكون عدد الاستبانات التي حللها الباحث (٣٥) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بناء على أهداف الدراسة وأسئلتها ومنهجها وطبيعتها موضوعها، ونظراً لاختلاف مجتمع الدراسة وتنوعه، ونظراً لملائمتها للدراسة الحالية، ولأنها أفضل الطرق في جمع البيانات من عينة الدراسة.

قام الباحث بتصميم الاستبانة بعد مراجعة للإطار النظري والدراسات السابقة، حول موضوع الدراسة؛

لتجيب على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها.

صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري (External Validity) للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه قام الباحث بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين والخبراء من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات، وقد بلغ عددهم (5) محكماً، وقد أرفق الباحث بالأداة خطاباً يتضمن موجزاً لأهداف الدراسة ومتغيراتها، ومحاورها، وطلب إليهم دراسة الأداة، وإبداء الرأي فيها من حيث: وضوح الفقرات (واضحة، غير واضحة)، والانتماء (منتمية، غير منتمية)، والأهمية (مهمة، غير مهمة)، ومدى ملائمتها للمحاور، وفي ضوء تلك الملاحظات عدل الباحث عبارات الاستبانة، واستبعد العبارات غير المناسبة أو تعديل موقعها. بعد ذلك قام الباحث بكتابة الاستبانة مع مراعاة التعديلات المقترحة لتصبح في صورتها النهائية التي طبقت بها.

الصدق الداخلي:

إن أحد الأسس العلمية لتقنين المقياس، توافر خاصية الصدق (Validity)، والتي تعني إلى أي درجة يقيس المقياس ما صمم لقياسه فعلاً، ولا شيء غير ذلك، وللتحقق من صدق أداة الدراسة قام الباحث باستخدام الاتساق الداخلي كما يلي:-

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً وعلى بيانات العينة، ثم قام الباحث بالتحقق من صدق المقياس عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation Coefficient) بين الدرجة لكل عبارة تنتمي للمحور والدرجة الكلية لهذا المحور الذي تنتمي إليه.

الجدول: ٣-١ أهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بالمحور
١	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية.	**٠.٥٢١
٢	يساعد التخطيط الاستراتيجي في تذليل العقبات الإدارية التي تواجه أداء إدارة مشاريع البنية التحتية.	**٠.٨٣٤
٣	يعمل التخطيط الاستراتيجي على مجابهة الأزمات الطارئة التي تواجه أداء إدارة مشاريع البنية التحتية.	**٠.٦٥٦
٤	يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحسين انتاجية إدارة مشاريع البنية التحتية.	**٠.٦٥٧
٥	يسهم التخطيط الاستراتيجي في توفير المهارات اللازمة لتعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية.	**٠.٦٧٨
٦	يسهم التخطيط الاستراتيجي في تقليل تكلفة أداء إدارة مشاريع البنية التحتية.	**٠.٦٨٩
٧	يعزز التخطيط الاستراتيجي خطط إدارة مشاريع البنية التحتية.	**٠.٦٧٠
٨	يقلل التخطيط الاستراتيجي من أخطاء إدارة مشاريع البنية التحتية.	**٠.٦٣٩
٩	يعمل التخطيط الاستراتيجي على رفع المستويات الإبداعية لإدارة مشاريع البنية التحتية.	**٠.٧٠٥
١٠	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد أهداف إدارة مشاريع البنية التحتية.	**٠.٨٦٥

الجدول: ٣-٢ أدوات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بالمحور
١	يتم استخدام أداة تحليل سوات الرباعي الاستراتيجي لتعزيز أداء إدارة مشاريع البنية.	**٠.٥٠٧
٢	يتم استخدام أدوات ذكاء الأعمال لتحسين أداء إدارة مشاريع البنية.	**٠.٨٢٨
٣	يتم تطبيق أدوات تخطيط السيناريو لرفع مستويات أداء إدارة مشاريع البنية.	**٠.٧٥٠
٤	يتم استخدام نموذج بيستل (PEST(LE في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية.	**٠.٦٤٥

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بالمحور
٥	يتم بتطبيق الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى لتحسين أداء إدارة مشاريع البنية.	**٠.٤٢٠
٦	يتم بتطبيق تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحسين أداء إدارة مشاريع البنية.	**٠.٦٧٨
٧	يتم استخدام أدوات جمع البيانات لاتخاذ قرارات تعزز أداء إدارة مشاريع البنية.	**٠.٦٣٤
٨	يتم استخدام أدوات إدارة الأداء لتعزيز القرارات المتعلقة بتعزيز أداء إدارة مشاريع البنية.	**٠.٦٣٠
٩	يتم استخدام أدوات القياس لتحسين أداء إدارة مشاريع البنية.	**٠.٦٠٣
١٠	يتم تطبيق الرؤية والاستشراف في رفع كفاءة أداء إدارة مشاريع البنية.	**٠.٧٥٩

** دال عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) فأقل

يتضح من الجداول السابقة، أن: قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

ثبات أداة الدراسة (Reliability):

تعد خاصية الثبات (Reliability) من أهم الخواص الواجب توافرها في المقياس العلمي، قبل الشروع في تطبيقه ويعني الثبات مدى الاتساق بين البيانات التي تجمع عن طريق إعادة تطبيق نفس المقياس على نفس الأفراد أو الظواهر وتحت نفس الظروف، أو تحت ظروف متشابهة إلى أكبر قدر ممكن، والمقصود بثبات الاستبانة أن تعطي النتائج نفسها تقريباً لو تكرر تطبيقها أكثر من مرة على الأشخاص أنفسهم في ظروف مماثلة.

وقد قام الباحث بحساب ثبات أداة الدراسة عن طريق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، كما يتضح من الجدول أدناه، عن طريق حساب درجة ثبات كل محور من محاور الدراسة، وكذلك حساب قيمة الثبات الكلي لأداة الدراسة.

الجدول: ٣-٣ معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الثبات العام	عدد العبارات	محاور الاستبانة
.٧٧٣	٢٠	الثبات العام لمحاور الدراسة

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام عالٍ، حيث بلغ (٠.٧٧٣)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع

بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي جمعها الباحث، فقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم استخرج الباحث النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

١. معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ لقياس صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتمي إليه.

٢. معامل الثبات ألفا كرونباخ (α Cronbach's Alpha)؛ لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.

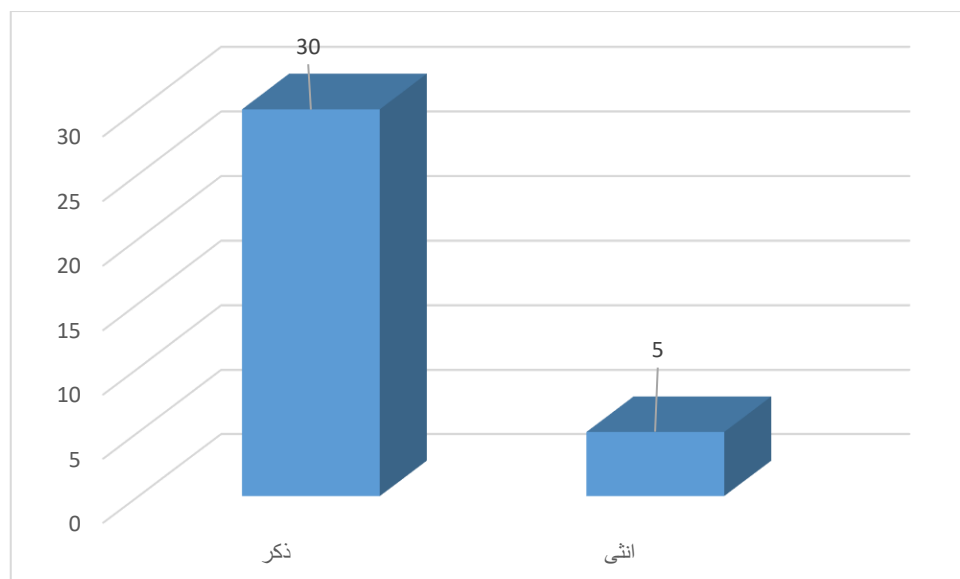
٣. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغيراتهم.

الخصائص الديموغرافية

الجدول: ٣-٤ العمر

العبرة	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	٣٠	%٨٥,٧
انثى	٥	%١٤,٣
المجموع	٣٥	%١٠٠

الشكل رقم: ٣-١

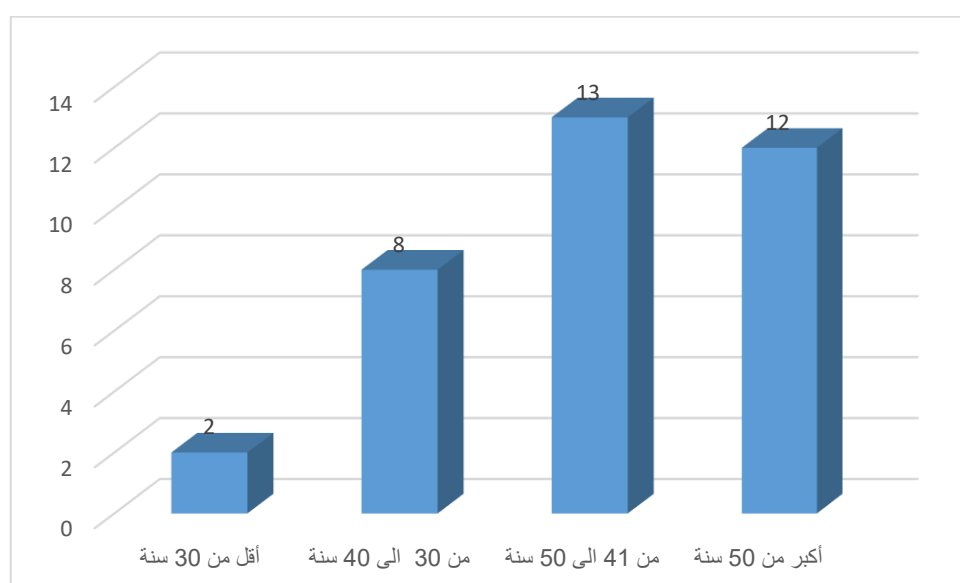


يوضح الجدول السابق أن أكثر المشاركين من الذكور بنسبة ٨٥,٧% مقابل ١٤,٣% لصالح الإناث.

الجدول: ٣-٥ الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	العبرة
٥,٧%	٢	أقل من ٣٠ سنة
٢٢,٨%	٨	من ٣٠ الى ٤٠ سنة
٣٧,٢%	١٣	من ٤١ الى ٥٠ سنة
٣٤,٣%	١٢	أكبر من ٥٠ سنة
١٠٠%	٣٥	المجموع

الشكل رقم: ٣-٢

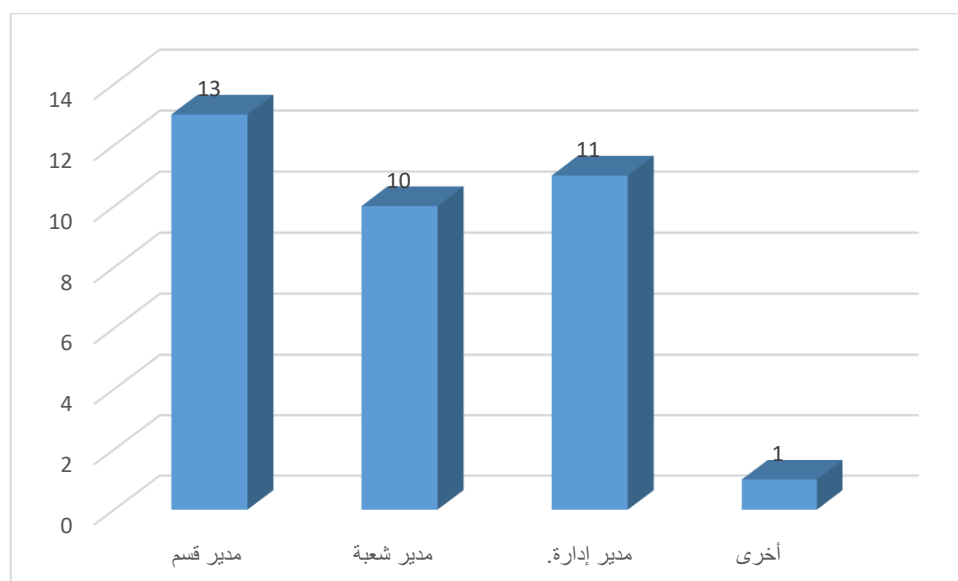


يوضح الجدول السابق أن أكثر المشاركين من الفئة العمرية من ٤١ إلى ٥٠ سنة بنسبة ٣٧,٢% وثانياً الفئة العمرية أكبر من ٥٠ سنة بنسبة ٣٤,٣% وثالثاً الفئة العمرية من ٣٠ إلى ٤٠ سنة بنسبة ٢٢,٨% وأخيراً أقل من ٣٠ سنة بنسبة ٥,٧%.

الجدول: ٦-٣ الوظيفة

النسبة المئوية	التكرارات	العبرة
٣٧,١%	١٣	مدير قسم
٢٨,٦%	١٠	مدير شعبة
٣١,٤%	١١	مدير إدارة.
٢,٩%	١	أخرى
١٠٠%	٣٥	المجموع

الشكل رقم: ٣-٣



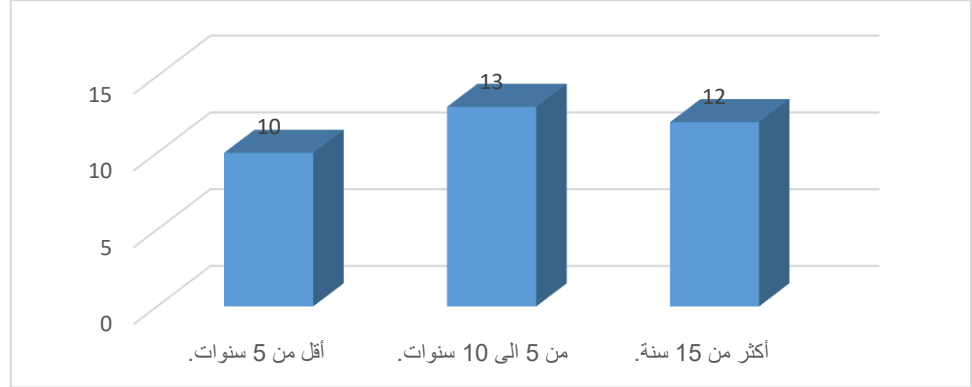
يوضح الجدول السابق أن أكثر المشاركين من مديري قسم بنسبة ٣٧,١% وثانياً مديري إدارة بنسبة ٣١,٤% وثالثاً مديري شعبة وذلك بنسبة ٢٨,٦% وأخيراً الوظائف الأخرى بنسبة ٢,٩%.

الجدول: ٧-٣ الخبرة العملية في التخطيط الاستراتيجي

النسبة المئوية	التكرارات	العبرة
٢٨,٥%	١٠	أقل من ٥ سنوات.
٣٧,٢%	١٣	من ٥ إلى ١٠ سنوات.

أكثر من ١٥ سنة.	١٢	%٣٤,٣
المجموع	٣٥	%١٠٠

الشكل رقم: ٣-٤

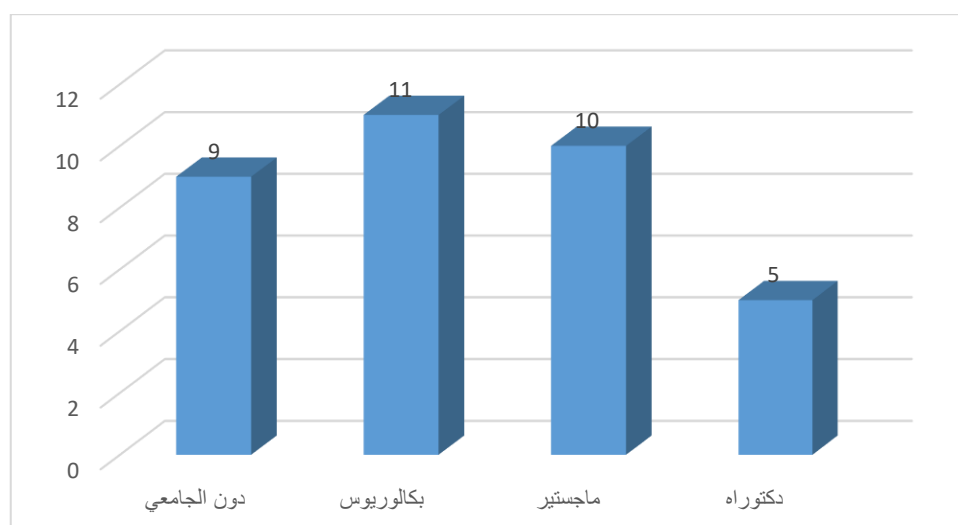


يوضح الجدول السابق أن أكثر المشاركين لديهم خبرة في التخطيط الاستراتيجي من ٥ إلى ١٠ سنوات بنسبة ٣٧,٢% وثانياً ممن لديهم خبرة أكثر من ١٥ سنة بنسبة ٣٤,٣% وأخيراً من لديهم خبرة من أقل من ٥ سنوات بنسبة ٢٨,٥%

الجدول: ٣-٨ المؤهل العلمي:

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
دون الجامعي	٩	%٢٥,٧
بكالوريوس	١١	%٣١,٤
ماجستير	١٠	%٢٨,٥
دكتوراه	٥	%١٤,٤
المجموع	٣٥	%١٠٠

الشكل رقم: ٣-٥

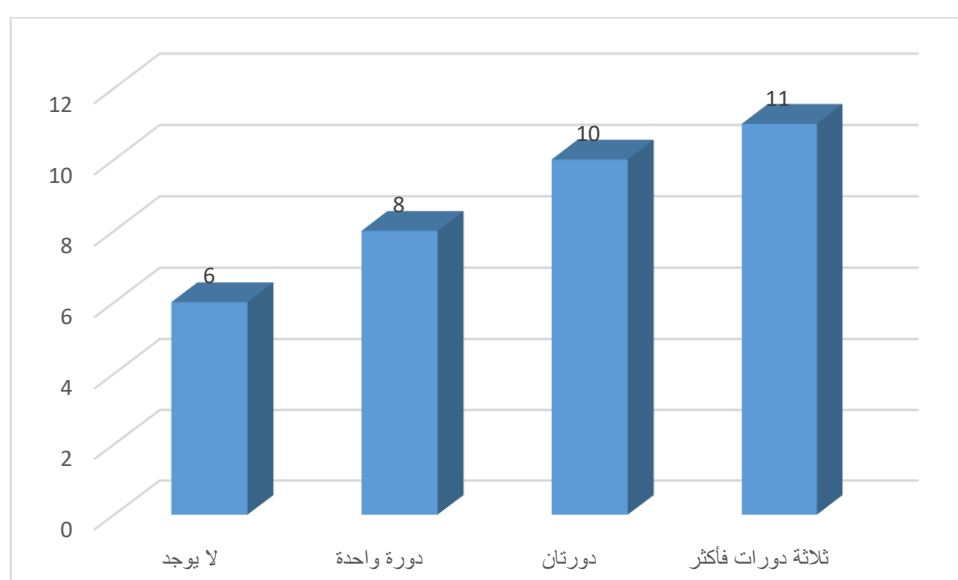


يوضح الجدول السابق أن أكثر المشاركين لديهم يحملون درجة البكالوريوس بنسبة ٣١,٤% وثانياً حملة ماجستير بنسبة ٢٨,٥% وثالثاً دون الجامعي بنسبة ٢٥,٧% وأخيراً حملة دكتوراه بنسبة ١٤,٤%

الجدول: ٣-٩ الدورات التدريبية التي تم الحصول عليها في مجال التخطيط الاستراتيجي:

النسبة المئوية	التكرارات	العبرة
١٧,٢%	٦	لا يوجد
٢٢,٨%	٨	دورة واحدة
٢٨,٥%	١٠	دورتان
٣١,٥%	١١	ثلاثة دورات فأكثر
١٠٠%	٣٥	المجموع

الشكل رقم: ٣-٦



يوضح الجدول السابق أن أكثر المشاركين فيما يخص دورات تدريبية تم الحصول عليها في مجال التخطيط الاستراتيجي هم من تلقوا ثلاثة دورات فأكثر بنسبة ٣١,٥% وثانياً من تلقوا دورتان بنسبة ٢٨,٥% وثالثاً من تلقوا دورة واحدة بنسبة ٢٢,٨% وأخيراً من لم يتلقوا أي دورة بنسبة ١٧,٢%.

الفصل الرابع

تحليل ومناقشة النتائج

الفصل الرابع

تحليل ومناقشة النتائج

من خلال هذا الفصل سوف يتم تحليل ومناقشة النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة كما يلي:-

الجدول: ٤- ١ أهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية

م	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب
١	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية.	ك	٣٤	١	٠	٠	٠	٤,٤٠	٠,٦٦٠	١
		%	٩٧,١	٢,٩	٠	٠	٠			
٢	يساعد التخطيط الاستراتيجي في تذليل العقبات الإدارية التي تواجه أداء إدارة مشاريع البنية التحتية.	ك	٣٢	٠	٣	٠	٠	٤,٢٨	٠,٧٧٨	٦
		%	٩١	٠	٩	٠	٠			
٣	يعمل التخطيط الاستراتيجي على مجابهة الأزمات الطارئة التي تواجه أداء إدارة مشاريع البنية التحتية.	ك	٣٣	١	١	٠	٠	٤,٣٥	٠,٨٦٥	٣
		%	٩٤,٢	٢,٩	٢,٩	٠	٠			
٤	يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحسين انتاجية إدارة مشاريع البنية التحتية.	ك	٢٨	٢	٠	٠	٥	٤,١٢	٠,٨٩٨	١٠
		%	٨٠	٥,٧	٠	٠	١٤,٣			
٥	يسهم التخطيط الاستراتيجي في توفير المهارات اللازمة لتعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية.	ك	٣٠	١	١	١	٢	٤,٢٢	٠,٨٧٨	٧
		%	٨٥,٦	٢,٩	٢,٩	٢,٩	٥,٧			
٦	يسهم التخطيط الاستراتيجي في تقليل تكلفة أداء إدارة مشاريع البنية التحتية.	ك	٣٣	٠	٢	٠	٠	٤,٣٤	٠,٧٦٦	٤
		%	٩٤,٣	٠	٥,٧	٠	٠			
٧	يعزز التخطيط الاستراتيجي خطط إدارة مشاريع البنية التحتية.	ك	٣٠	١	٢	١	١	٤,١٦	٠,٨٨٤	٨
		%	٨٥,٦	٢,٩	٥,٧	٢,٩	٢,٩			
٨	يقلل التخطيط الاستراتيجي من أخطاء إدارة مشاريع البنية التحتية.	ك	٣٣	٠	٠	٠	٢	٤,٣١	٠,٧٨١	٥
		%	٩٤,٣	٠	٠	٠	٥,٧			
٩	يعمل التخطيط الاستراتيجي على رفع المستويات الإبداعية لإدارة مشاريع البنية التحتية.	ك	٢٨	٥	٢	٠	٠	٤,١٣	٠,٨٣٤	٩
		%	٨٠	١٤,٣	٥,٧	٠	٠			
١٠	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد أهداف إدارة مشاريع البنية التحتية.	ك	٣٤	٠	١	٠	٠	٤,٣٩	٠,٧٦٧	٢
		%	٩٧,١	٠	٢,٩	٠	٠			
	المتوسط العام								٤,٢٧	

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة:

يتضح من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة موافقة على المحاور الأول: أهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٧ من ٥) وهو متوسط يقع في الفئة الأولى من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى درجة الموافقة بشدة، حيث تم قياس هذه الأهمية من خلال ١٠ عبارات، بينما تراوحت متوسطات هذه العبارات ما بين (٤,١٢ و ٤,٤٠ من ٥ درجات) وهي تقع في

درجات الموافقة والموافقة بشدة على المحور الأول ، حيث جاءت منها سبعة عبارات في درجة الموافقة بشدة وثلاثة عبارات في درجة الموافقة.

الجدول: ٤- ٢ أدوات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب
١	يتم استخدام أداة تحليل سوات الرباعي الاستراتيجي لتعزيز أداء إدارة مشاريع البنية.	ك	٣١	٢	١	٠	٤,١٩	٠,٨٧١	٧
		%	٨٨,٥	٥,٧	٢,٩	٠	٢,٩		
٢	يتم استخدام أدوات ذكاء الأعمال لتحسين أداء إدارة مشاريع البنية.	ك	٣٤	٠	٠	٠	٤,٣٥	٠,٧٦٥	٢
		%	٩٧,١	٠	٠	٠	٢,٩		
٣	يتم تطبيق أدوات تخطيط السيناريو لرفع مستويات أداء إدارة مشاريع البنية.	ك	٣٣	٠	٠	١	٤,٣١	٠,٨٦٩	٥
		%	٩٤,٢	٠	٠	٢,٩	٢,٩		
٤	يتم استخدام نموذج بيستل (PEST) في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية.	ك	٣٠	١	١	١	٤,١٦	٠,٨١٤	٨
		%	٨٥,٦	٢,٩	٢,٩	٢,٩	٥,٧		
٥	يتم تطبيق الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى لتحسين أداء إدارة مشاريع البنية.	ك	٢٨	٢	٠	٠	٤,١٢	٠,٨٩٨	٩
		%	٨٠	٥,٧	٠	٠	١٤,٣		
٦	يتم تطبيق تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحسين أداء إدارة مشاريع البنية.	ك	٣٣	٠	٠	٠	٤,٣٢	٠,٧٧٩	٤
		%	٩٤,٣	٠	٠	٠	٥,٧		
٧	يتم استخدام أدوات جمع البيانات لاتخاذ قرارات تعزز أداء إدارة مشاريع البنية.	ك	٣٤	٠	١	٠	٤,٣٧	٠,٧٦٣	١
		%	٩٧,١	٠	٢,٩	٠	٠		
٨	يتم استخدام أدوات إدارة الأداء لتعزيز القرارات المتعلقة بتعزيز أداء إدارة مشاريع البنية.	ك	٢٨	٠	٢	٠	٤,١٠	٠,٩٩٠	١٠
		%	٨٠	٠	٥,٧	٠	١٤,٣		
٩	يتم استخدام أدوات القياس لتحسين أداء إدارة مشاريع البنية.	ك	٣٣	٠	٠	٢	٤,٣٣	٠,٧٧٧	٣
		%	٩٤,٣	٠	٠	٥,٧	٠		
١٠	يتم تطبيق الرؤية والاستشراف في رفع كفاءة أداء إدارة مشاريع البنية.	ك	٣٢	٠	٠	٠	٤,٣٠	٠,٧٧٠	٦
		%	٩١	٠	٠	٠	٩		
المتوسط العام		٤,٢٥							

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة:

يتضح من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة موافقة على المحور الثاني: أدوات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية بمتوسط حسابي كلي بلغ (٤,٢٥ من ٥) وهو متوسط يقع في الفئة الأولى من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى درجة الموافقة بشدة، حيث تم قياس هذه الأهمية من خلال ١٠ عبارات، بينما تراوحت متوسطات هذه العبارات ما بين (٤,١٠ و ٤,٣٧ من ٥ درجات) وهي تقع في درجات الموافقة والموافقة بشدة على المحور الأول ، حيث جاءت منها ستة عبارات في درجة الموافقة بشدة وأربعة عبارات في درجة الموافقة.

وبالتالي يتضح من خلال التحليل السابق أن للتخطيط الاستراتيجي أهمية في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية حيث توصل التحليل الى أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية بجانب مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحديد أهداف إدارة مشاريع البنية التحتية ويعمل كذلك التخطيط الاستراتيجي على مجابهة الأزمات الطارئة التي تواجه أداء إدارة مشاريع البنية التحتية والعمل على تحسين انتاجية إدارة مشاريع البنية التحتية والاسهام في تقليل تكلفة الأداء لهذه الإدارة وتعزيز خطط إدارة مشاريع البنية التحتية والتقليل من الخطأ ورفع المستويات الإبداعية لإدارة هذه المشاريع والمساهمة في تحديد أهداف إدارتها.

أيضاً توصل التحليل الى هناك أدوات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي من شأنها تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية حيث تمثلت هذه الأدوات في استخدام أداة تحليل SWOT الرباعي الاستراتيجي لتعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية وكذلك استخدام أدوات ذكاء الأعمال لتحسين أداء إدارة مشاريع البنية التحتية وتطبيق أدوات تخطيط السيناريو لرفع مستويات أداء إدارة مشاريع البنية التحتية واستخدام نموذج بيستل (PEST(LE في تعزيز أداء هذه الإدارة وكذلك يتم تطبيق الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى لتحسين أداء إدارة مشاريع البنية التحتية بجانب تطبيق تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحسين الأداء لهذه الإدارة ويتم استخدام أدوات جمع البيانات لاتخاذ قرارات تعزز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية وأدوات إدارة الأداء لتعزيز القرارات المتعلقة بذلك وأيضاً استخدام أدوات القياس لتحسين أداء إدارة مشاريع البنية التحتية وتطبيق الرؤية والاستشراف في رفع كفاءة هذه الإدارة.

الخاتمة

يشير التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة لاستخدام المعرفة المتاحة لاتخاذ قرارات بشأن الاتجاه المستقبلي للأعمال وتسمح عملية التخطيط الاستراتيجي السنوية للمؤسسات بتحديد أولوياتها، وتخصيص الموارد، ومواءمة قاداتها وموظفيها حول أهدافها، والتأكد من دعم هذه الأهداف بالبيانات والتحليلات. ومع ذلك، فإنه من الصعب على الإدارة تطوير ثقافة المنظمة التي تقدر وتنفذ عملية التخطيط السنوي ووضع الميزانية والتنبؤ لأن التخطيط الاستراتيجي الفعال يتطلب الوقت والجهد وإعادة التقييم المستمر. ومع ذلك، فإن عملية التخطيط الاستراتيجي السنوي ونظام إدارة الأداء هما أداتان قويتان للغاية لتوجيه المنظمة نحو النجاح ويساهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء إدارة المشاريع بشكل كبير.

النتائج والتوصيات

توصلت الدراسة الى النتائج والتوصيات التالية:-

- التخطيط الاستراتيجي هو عملية تقوم بها المنظمة لتحديد استراتيجيتها أو اتجاهها، واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- يمكن استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التي تركز على تطوير منهجية قياسية قابلة للتكرار مما يؤدي إلى فرص عالية لتحقيق أهداف المشروع.
- تتطلب الإستراتيجية الفعالة ردود فعل عبر الإدارات والوظائف المتعددة من جميع أنحاء المنظمة.
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية وتحسين مخرجاتها ويساهم في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية.
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد أهداف إدارة مشاريع البنية التحتية وتوفير المهارات اللازمة لتعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية.
- تساهم أدوات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية و يتم استخدام العديد من الأدوات والتي تتمثل في أدوات جمع البيانات لإتخاذ قرارات تعزز أداء إدارة مشاريع البنية.
- يجب على إدارات المشاريع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كافة مجالات عملها بغرض تعزيز أدائها وتحسين مخرجاتها.
- ينبغي على إدارات المشاريع تذليل كافة العقبات التي تجابه التخطيط الاستراتيجي بغرض تحسين عمل هذه الإدارات.
- من الضروري توفير البيئة الملائمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع وتوفير الكوادر المؤهلة التي تساهم في تطبيق ذلك.

المراجع

- الطراونة، يوسف. (٢٠١١). أثر استراتيجيات العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية، جامعة الشرق الأوسط.
- عماد. (٢٠١٥). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن- دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر ع (١٦٤).
- يعيثي، إبراهيم. (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن - وكالة أدرار، جامعة أحمد دراية ادرار - الجزائر.
- الجنابي، محمد. (٢٠٢٢). الإدارة والتخطيط الاستراتيجي من أجل تدعيم العمل الاحصائي، الجامعة المستنصرية -بغداد.
- الناصري. (٢٠١٥). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (١٦٤).
- عبدالفاضل، محمد. (٢٠٢٢). التخطيط الاستراتيجي وأثره على السياسة الخارجية، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة.
- أميني، نجوى. (٢٠٢١). التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعة سرت، كلية الإقتصاد- جامعة سرت.
- الأزوري، بواذر. (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية على الموظفين الادارة العامة للتعليم بمحافظة جدة).
- الطراونة، يوسف. (٢٠١١). أثر استراتيجيات العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية (دراسة تطبيقية على مجموعة ثقل الصناعية في الأردن، جامعة الشرق الأوسط.
- خضر، غالية. (٢٠٢٢). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المتميز في المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع DRIZ، جامعة وهران.

الملاحق
الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء إدارة مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض)، حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على دور أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية، وباعتباركم الفئة المستهدفة في الدراسة نرجو التكرم بالإجابة على كافة الاسئلة الموضحة والمبينة في الاستبانة لأن إجاباتكم عن فقرات الاستبانة تعد ذات أهمية قصوى ومساهمة حيوية في إنجاح هذه الدراسة وفي تحقيق أهدافها من خلال وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي توضح وجهة نظركم علماً أنه سوف يتم التعامل مع معلوماتكم الخاصة بسرية تامة ولا يتم استخدام ذلك إلا لأغراض الدراسة فقط.

ولكم وافر الشكر على تعاونكم واهتمامكم.

الباحث

صخر بن حبيب ماصلي.

الرقم الأكاديمي: ٢٢٢٠٠١١٠٢

عواجي موسى مجرشي

الرقم الأكاديمي: ٢٢٢٠٠٠٦٧٢

أمل عايض ابوداسر

الرقم الأكاديمي: ٢٢٢٠٠١٠٤٩

أولاً: المعلومات الأولية

- فضلاً ضع علامة (✓) أمام العبارة التي تنطبق عليك في الفقرات التالية:

١ - الجنس:

☐ ذكر. ☐ أنثى.

٢ - العمر:

☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ الى ٤٠ سنة ☐ من ٤١ الى ٥٠ سنة ☐ أكبر من ٥٠ سنة.

٣ - الوظيفة:

☐ مدير قسم. ☐ مدير شعبة. ☐ مدير إدارة. ☐ أخرى

٤ - الخبرة العملية في التخطيط الاستراتيجي

☐ أقل من ٥ سنوات. ☐ من ٥ الى ١٠ سنوات. ☐ أكثر من ١٥ سنة.

٦ - المؤهل العلمي:

☐ دون الجامعي. ☐ بكالوريوس. ☐ ماجستير. ☐ دكتوراه.

٧ - الدورات التدريبية التي تم الحصول عليها في مجال التخطيط الاستراتيجي

☐ لا يوجد. ☐ دورة واحدة. ☐ دورتان. ☐ ثلاثة دورات فأكثر.

ثانياً: محاور الدراسة

المحور الأول: أهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية.					
٢	يساعد التخطيط الاستراتيجي في تذليل العقبات الإدارية التي تواجه أداء إدارة مشاريع البنية التحتية.					
٣	يعمل التخطيط الاستراتيجي على مجابهة الأزمات الطارئة التي تواجه أداء إدارة مشاريع البنية التحتية.					
٤	يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحسين انتاجية إدارة مشاريع البنية التحتية.					
٥	يسهم التخطيط الاستراتيجي في توفير المهارات اللازمة لتعزيز أداء إدارة مشاريع البنية التحتية.					
٦	يسهم التخطيط الاستراتيجي في تقليل تكلفة أداء إدارة مشاريع البنية التحتية.					
٧	يعزز التخطيط الاستراتيجي خطط إدارة مشاريع البنية التحتية.					
٨	يقلل التخطيط الاستراتيجي من أخطاء إدارة مشاريع البنية التحتية.					
٩	يعمل التخطيط الاستراتيجي على رفع المستويات الإبداعية لإدارة مشاريع البنية التحتية.					
١٠	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد أهداف إدارة مشاريع البنية التحتية.					

المحور الثاني: أدوات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يتم استخدام أداة تحليل سوات الرباعي الاستراتيجي لتعزيز أداء إدارة مشاريع البنية.					
٢	يتم استخدام أدوات ذكاء الأعمال لتحسين أداء إدارة مشاريع البنية.					
٣	يتم تطبيق أدوات تخطيط السيناريو لرفع مستويات أداء إدارة مشاريع البنية.					
٤	يتم استخدام نموذج بيستل (PEST(LE في تعزيز أداء إدارة مشاريع البنية.					
٥	يتم بتطبيق الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى لتحسين أداء إدارة مشاريع البنية.					
٦	يتم بتطبيق تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحسين أداء إدارة مشاريع البنية.					
٧	يتم استخدام أدوات جمع البيانات لإتخاذ قرارات تعزز أداء إدارة مشاريع البنية.					
٨	يتم استخدام أدوات إدارة الأداء لتعزيز القرارات المتعلقة بتعزيز أداء إدارة مشاريع البنية.					
٩	يتم استخدام أدوات القياس لتحسين أداء إدارة مشاريع البنية.					
١٠	يتم تطبيق الرؤية والاستشراف في رفع كفاءة أداء إدارة مشاريع البنية.					