

تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الإنشائية
دراسة تطبيقية على شركة بن لادن في المملكة العربية السعودية

مشروع تخرج

اسم الطالب / احمد حمود الاحمدي

الرقم الجامعي / 243001447

المشرف /

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تُعَدُّ عمليات التخطيط الاستراتيجي حجر الزاوية في إدارة المشروعات الإنشائية، لا سيما في بيئات تتسم بالتعقيد والتغير السريع مثل المملكة العربية السعودية. إذ يتيح التخطيط الاستراتيجي للشركات الكبرى مثل شركة بن لادن وضع خارطة طريق واضحة لتحقيق الأهداف المؤسسية، وضمان تكامل الجهود بين مختلف الإدارات والفرق الفنية والتنفيذية. وقد أجمعت الدراسات على أن التخطيط المتين يساهم في تحسين مؤشرات الأداء الرئيسية للمشروعات الإنشائية، من حيث الكفاءة والفاعلية والإنتاجية، عبر توفير إطار شامل يراعي العوامل الداخلية والخارجية ويحدد آليات المتابعة والتقويم (بكار، 2022؛ العميرة، 2022).

يتناول البُعد النظري للتخطيط الاستراتيجي رؤية ورسالة المؤسسة وصياغة الأهداف الاستراتيجية، حيث تشكل الرؤية مبداً توجيهياً بعيد المدى، في حين تحدد الرسالة مجال العمل والقيم التي تستند إليها المنظمة (مصطفى، 2022؛ نيكولاس وسلوم، 2022). وأكدت هببة والحري وحورية (2017) أن وضوح الرؤية والرسالة يعزز من قدرة المؤسسات على توجيه مواردها نحو الأولويات الاستراتيجية وتقليل الهدر التنظيمي. وفي السياق نفسه، يشدد الخولاني (2023) على أهمية تفصيل الأهداف بطريقة SMART (محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، ومرتبطة بزمان)، لضمان متابعة دقيقة وتحقيق ملموس للنتائج.

يمثل بُعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية نقطة تحول جوهرية في التخطيط الاستراتيجي، إذ يتيح فهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة (SWOT)، بالإضافة إلى تحليل PESTEL للعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والبيئية والقانونية (مفتاح، 2019؛ العاني، 2011). وتشير دراسة عشوي وحسين (2023) في دراسة تطبيقية على شركة الإسمنت بني صاف إلى أن تطبيق هذه الأدوات يعزز من مواءمة الخطط التنفيذية مع الواقع الميداني ويعمل على استباق التحديات المحتملة، ما ينعكس إيجاباً على أداء المشروعات.

بعد مرحلة التحليل، تأتي عملية صياغة الخطة وتنفيذها كمرحلة محورية تتطلب تنسيقاً وثيقاً بين فرق التخطيط و فرق التنفيذ. فقد لفتت الانتباه دراسة العبادي وكريم (2020) إلى أن ارتباط تنفيذ الخطط الاستراتيجية بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) يسمح بقياس تقدم المشروعات الإنشائية بدقة عالية، وسرعة اكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية. وعلاوة على ذلك، يرى كارلوك وورد وعبدالعليم (2005) أن التخطيط المتوازي للأسرة والشركة في المؤسسات العائلية يدعم تحقيق استمرارية الأعمال وتماسك فرق العمل.

تلعب مرحلة مراجعة وتقويم الخطة الاستراتيجية دوراً أساسياً في ضمان استدامة التحسين والتطوير. فالمراجعة الدورية تسمح بمقارنة النتائج الفعلية مع المستهدفات المرسومة، وتقديم توصيات تساهم في تعديل السياسات والإجراءات (مصطفى، 2022؛ بوبكر، 2016). وأظهرت دراسات مثل تلك التي أجراها العميرة (2022) أن ارتباطاً طردياً فوق المتوسط يوجد بين عملية التقويم المستمر وأداء المشروعات، مما يؤكد ضرورة جدولة اجتماعات مراجعة ربع سنوية أو نصف سنوية تعتمد على مؤشرات أداء محددة سلفاً.

تكتسب دراسة التأثير التطبيقي على شركة بن لادن أهمية خاصة، نظراً لمكانتها بوصفها إحدى أكبر الشركات الإنشائية في الشرق الأوسط، وضخامة محفظة مشاريعها في البنية التحتية والطاقة والنقل. ففي ظل التحديات التنظيمية والبيئية والقانونية التي تواجهها، يمثل التخطيط الاستراتيجي أداة فعالة للتعامل مع هذه التعقيدات وضمان إنجاز المشروعات ضمن الزمن والتكلفة والجودة المحددة (العسكري والنجار، 2022؛ عبدالمحسن، 2020). كما أن التوسع في استخدام تقنيات المعلومات الضخمة (Big Data) يساهم في تعزيز قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات استباقية قائمة على تحليل البيانات. (Mohamed, 2024)

على مستوى المؤشرات التشغيلية، يُنظر إلى الكفاءة باعتبارها القدرة على تحقيق المخرجات بأقل موارد ممكنة، في حين تُقاس الفاعلية بمدى تحقيق الأهداف المرسومة. أما الإنتاجية فتُعبّر عن نسبة الإنجاز خلال وحدة زمنية محددة (Eraqi, 1995; Kabeil, 2022) وبناءً على ذلك، يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحسين هذه المؤشرات من خلال إجراءات

تشمل تدريب الموظفين، تحسين جودة العمليات والمواد، وإعادة تصميم الأدوار والمسؤوليات (Assiri, 2015; Carlock et al., 2005).

تنبثق أهمية هذا البحث من الحاجة إلى توفير أدلة تطبيقية تساهم في تعزيز أداء المشروعات الإنشائية على مستوى الشركات الكبرى في السعودية. فقد أظهرت بعض الدراسات المحلية أن غياب التخطيط الاستراتيجي أو عدم تفعيله بالشكل الأمثل يؤدي إلى تأخيرات مالية وزمنية، فضلاً عن تأثيره السلبي على جودة التنفيذ وسلامة المنشآت (Abu Salih, 2015; Daoud et al., 2009). لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة المعرفية عبر تحليل العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأداء مشروعات شركة بن لادن، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

منهجياً، تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، استناداً إلى توزيع استبيانات على عينة من العاملين في مشروعات شركة بن لادن، وتحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة تشمل على معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد. كما ستستند الدراسة إلى مقارنة النتائج مع الأدبيات السابقة التي استعرضت العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي وأدائه، لضمان مصداقية التوصيات وفعاليتها (هيبه; et al., 2017; مفتاح, 2019).

يُتوقع أن تساهم نتائج هذا البحث في تعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي داخل شركة بن لادن وغيرها من الشركات الإنشائية العاملة في المملكة، عبر تقديم نموذج استرشادي يُراعي الظروف البيئية والتنظيمية المحلية. كما ستكون قاعدة للبحوث المستقبلية التي تسعى إلى استكشاف أبعاد أخرى مثل تأثير الثقافة التنظيمية والقيادة على نجاح الخطط الاستراتيجية (عيسى; et al., 2023; Al Kiyumi et al., 2019).

1.1 مشكلة الدراسة:

تُشكّل المشروعات الإنشائية إحدى أهم الركائز التي يستند إليها النمو الاقتصادي والتنموي في المملكة العربية السعودية، لا سيما عندما تنفَّذ على يد مؤسسات عملاقة مثل شركة بن لادن. وفي ظلّ الضغوط المتزايدة لتحقيق الأهداف الحكومية بسرعة وكفاءة عالية، يبرز دور التخطيط الاستراتيجي كآلية محورية لضبط مسارات العمل وضمان توافقها مع

المعايير الزمنية والمالية والجودة. غير أن غياب دراسات تطبيقية معمّقة تناولت العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي الخمسة—(صياغة الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة)—ومؤشرات الأداء التشغيلية للمشروعات (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية) في بيئة معقّدة مثل بيئة شركة بن لادن يُعدّ ثغرة علمية تستوجب البحث والمعالجة (هيبه وآخرون، 2017).

تتجلّى هذه الفجوة في أن معظم الدراسات السابقة ركّزت إما على مؤسسات تعليمية أو صناعات محدودة الحجم، أو اكتفت بالنظري دون الرجوع إلى عينات ميدانية واسعة تعكس التجارب العملية للمشروعات الضخمة. فعلى سبيل المثال، بيّنت بحوثٌ مثل تلك التي أجراها العميرة (2022) أهمية التخطيط الاستراتيجي للبلديات، ودراسة العبادي وكريم (2020) علاقة مؤشرات KPI بتنفيذ خطط المشروعات الحكومية العراقية، لكن لم تُسلط الأضواء على قطاع البناء السعودي وشركاته الكبرى. الأمر الذي يجعل من الضروري استكشاف مدى استفادة شركة بن لادن من أدوات تحليل SWOT و PESTEL عند إعداد الخطط، ومدى دقّة تطبيق أهداف SMART، وتأثير ذلك على تحقيق معدّلات إنتاجية أعلى وتقليل الهدر في الموارد والوقت (مفتاح، 2019؛ نيكولاس وسلوم، 2022).

أهمية هذا البحث تنبع من الحاجة الملحة إلى تقديم دليلٍ تطبيقي يُرشد مديري التخطيط في شركة بن لادن وغيرهم من شركات المقاولات الكبرى إلى كيفية تعزيز فاعلية استراتيجياتهم، عبر عمليات مراجعة دورية وتقويم مستمرٍ يُفضي إلى ضبط الأداء وتحسينه. كما ستسهم نتائجه في إثراء الأدبيات الأكاديمية ببيانات ميدانية سعودية تُظهر كيف تؤثر مرونة التخطيط ووضوح أهدافه على قدرة المشروعات الهيكلية الضخمة على الالتزام بمتطلبات الجودة والزمن والتكلفة.

بناءً على ذلك، تنبع مشكلة البحث في التساؤل عن السبب وراء مستويات الأداء المختلفة للمشروعات التي تنفذها شركة بن لادن:

إلى أي مدى تسهم أبعاد التخطيط الاستراتيجي الخمسة في تحسين كفاءة المشروعات الإنشائية وفعاليتها وإنتاجيتها؟

إجابة هذا السؤال من خلال منهج وصفي تحليلي قائم على استبيانات وُزعت على كوادرات الشركة ستكشف عن محدّدات نجاح التخطيط الاستراتيجي، وتمكّن من صياغة توصيات عملية لتعزيز الأداء المشاريع المستقبلية، بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030 ومتطلباتها المتزايدة للبنيات التحتيّة الفعّالة والمستدامة.

2.1 أهمية الدراسة:

❖ الأهمية العلمية:

- سد فجوة بحثية في دراسة تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الإنشائية في بيئة شركات كبرى.
- تطوير نموذج وصفي-تحليلي لقياس أثر الرؤية والرسالة والأهداف وتحليل البيئة وتنفيذ الخطة ومراجعتها على مؤشرات الأداء.
- إثراء الأدبيات العلمية العربية ببيانات ميدانية من قطاع البناء السعودي.
- توضيح فاعلية المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أساليب الإحصاء في البحوث التطبيقية.
- دمج أدوات تحليل البيئة (SWOT/PESTEL) وأهداف SMART ضمن إطار بحثي واحد.
- تبني تقنيات تحليل البيانات الضخمة كمدخل لتطوير دراسات التخطيط الاستراتيجي المستقبلية.
- تقديم أساس عام يمكن تعديله وتعميمه لدراسات مماثلة في قطاعات أخرى.

❖ الأهمية العملية:

- (1) توجيه مديري التخطيط لصياغة رؤية ورسالة واضحة تعزز التنسيق المؤسسي.
- (2) مساعدة الشركة في تحديد أهداف استراتيجية دقيقة وقابلة للقياس.
- (3) تحسين جودة القرارات عبر تطبيق أدوات تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- (4) ضبط تنفيذ المشروعات وربطها بمؤشرات أداء رئيسية قابلة للمتابعة.
- (5) إرساء آليات مراجعة دورية وتقويم مستمر لتعزيز الأداء وضبط الانحرافات.
- (6) دعم مرونة المشروعات وقدرتها على التكيف مع المتغيرات والتحديات.

(7) توفير إطار عملي يمكن اعتماده من قبل شركات مقاولات أخرى لتعزيز الأداء القطاعي.

3.1 أهداف الدراسة:

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي : تحديد أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح الرؤية والرسالة، وضوح الأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، دقة التنفيذ، مراقبة وتقويم الخطة) على أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية :

1. قياس تأثير وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية على كفاءة وفاعلية وإنتاجية مشاريع البنية التحتية.
2. تحديد أثر وضوح وصياغة الأهداف الاستراتيجية على مستوى إنجاز المشروعات وجودتها.
3. تقييم دور تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة في تحسين أداء المشروعات الإنشائية.
4. دراسة مدى تأثير دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الالتزام بجداول الزمن والتكلفة المحددة وتحقيق المعايير المطلوبة.
5. استكشاف أثر آليات مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية على استمرارية تطوير الأداء وتصحيح الانحرافات في مشاريع البنية التحتية.

4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي

- ما تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية

1. ما تأثير وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية على كفاءة وفاعلية وإنتاجية المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن؟
2. كيف يؤثر مدى وضوح وصياغة الأهداف الاستراتيجية على أداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن؟
3. ما دور تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية في تحسين أداء المشروعات الإنشائية لدى شركة بن لادن؟
4. ما أثر دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية على الالتزام بجداول الزمن والتكلفة ومعايير الجودة في مشروعات شركة بن لادن الإنشائية؟
5. كيف تسهم آليات مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية في تعزيز استمرارية الأداء وتصحيح الانحرافات في مشروعات شركة بن لادن الإنشائية؟

4.1 فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، دقة تنفيذ الخطة، آليات المراقبة والتقويم) وأداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية (من حيث الكفاءة والفاعلية والإنتاجية).

الفروض الفرعية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح وصياغة الأهداف الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن.

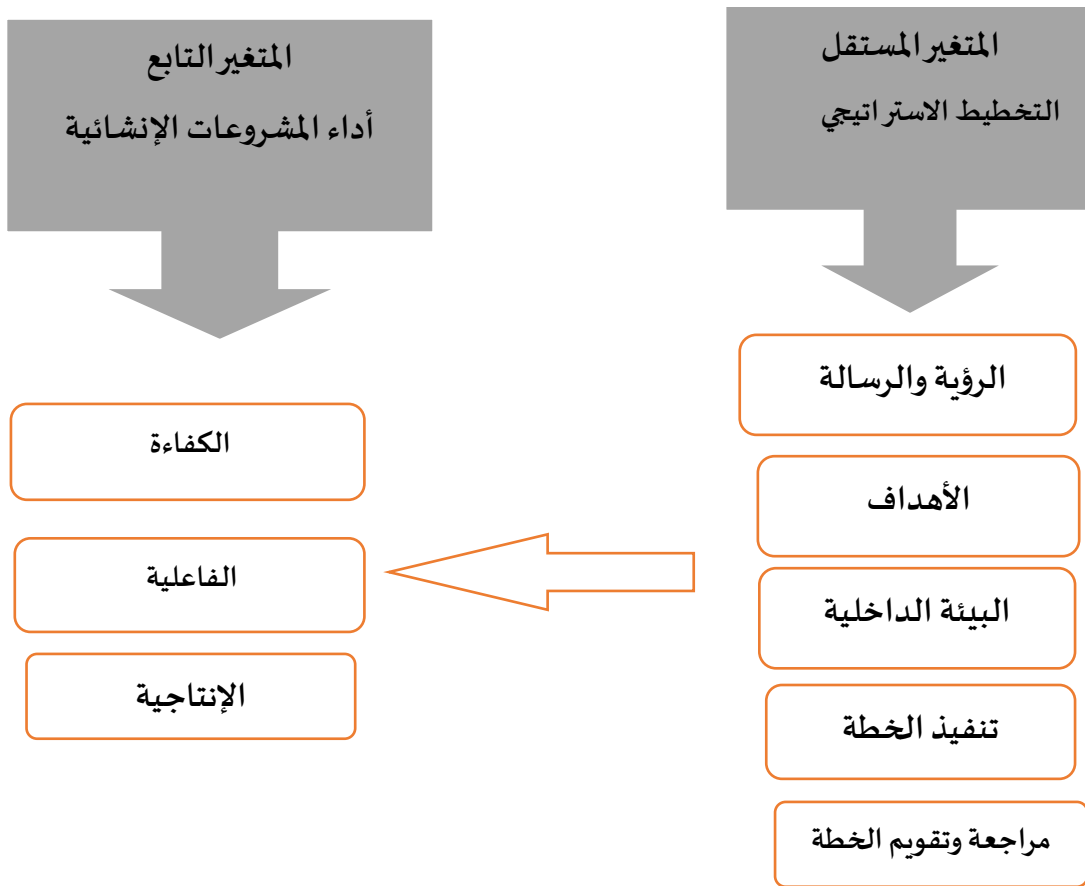
5.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا البحث إلى قياس أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة (وضوح الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، دقة تنفيذ الخطة، آليات المراجعة والتقييم) على أداء المشروعات الإنشائية لدى شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية، من منظور مؤشرات الكفاءة والفاعلية والإنتاجية.

ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقييم الخطة)
- المتغير التابع: أداء المشروعات الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية)

الشكل (1) يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

6.1 الدراسات السابقة:

دراسة (بلال وآخرون، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد التخطيط الاستراتيجي، المتمثلة في تحليل البيئة، ورسالة المؤسسة، ورؤية المؤسسة، وأثرها في إدارة الأزمات. تم تطبيق الدراسة في بنك الخرطوم - الجنيينة. تتكون عينة الدراسة من 10 عاملين في البنك، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لهذا الموضوع. تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى موظفي بنك الخرطوم. كما أظهرت النتائج أن موظفي البنك يتم إشراكهم في برامج تدريبية وورش عمل ومؤتمرات حول إدارة الأزمات، مما يعزز من قدرتهم على التعامل مع الأزمات بفعالية. وأشارت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعد وسيلة فعالة لتحسين إدارة الأزمات، حيث يساعد في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للبنك وتحديد المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات للتعامل معها.

أوصت الدراسة بضرورة اتباع الطرق العلمية الحديثة في التخطيط الاستراتيجي لتطبيقه بشكل فعال، وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي الذي يتماشى مع الواقع. كما أوصت بضرورة تأثير الثقافة السائدة في البنك على إدارة الأزمات بكفاءة وفعالية، حيث يمكن للثقافة التنظيمية أن تلعب دوراً كبيراً في تحسين استجابة الموظفين للأزمات وزيادة قدرتهم على التعامل معها. وأشارت إلى أهمية تعزيز وعي الموظفين بأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين إدارة الأزمات، وذلك من خلال توفير التدريب اللازم والموارد المناسبة.

المتغيرات:

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (تحليل البيئة، رسالة المؤسسة، رؤية المؤسسة)
- المتغير التابع: إدارة الأزمات (التخطيط، الاستجابة، التعافي)

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	الخولاني، علي أحمد يحي (2023)
أهداف الدراسة	التعرف على أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، تنظيم الهيكل الوظيفي، التدريب والتطوير) وأثرها في إدارة الأزمات (مرحلة التخطيط، الاستجابة، التعافي) في عدد من المؤسسات الحكومية. عينة الدراسة: 35 من مديري ومشرفي شؤون الموظفين في خمسة جهات حكومية.
المتغير المستقل	أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
المتغير التابع	كفاءة إدارة الأزمات (التخطيط، الاستجابة، التعافي)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي

أهم النتائج والتوصيات - وجود تأثير معنوي إيجابي بين تخطيط القوى العاملة واستعداد المؤسسة للأزمات (التخطيط). - ارتباط قوي بين برامج التدريب والتطوير وفعالية الاستجابة عند وقوع الأزمة. - علاقة معتدلة بين تنظيم الهيكل الوظيفي ومرحلة التعافي بعد الأزمة. • التوصيات: - تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في وضع سيناريوهات تخطيط أزمة دورية. - إدراج وحدات محاكاة الأزمات ضمن برامج التدريب السنوية. - مراجعة الهيكل الوظيفي لضمان مرونة سريعة خلال الاستجابة والتعافي.	
الدراسة عشوي، رغدة رشا & حسين، موسلم (2023)	
أهداف الدراسة دراسة أبعاد التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة (تقييم الاحتياجات، توزيع المهام، متابعة الأداء) وتأثيرها على إدارة الأزمات (التخطيط، الاستجابة، التعافي).	
المتغير المستقل أبعاد تخطيط القوى العاملة	
المتغير التابع فعالية إدارة الأزمات (التخطيط، الاستجابة، التعافي)	
منهجية البحث المنهج الوصفي التحليلي	
أهم النتائج والتوصيات - النتائج الرئيسية: - تأثير قوي لتقييم الاحتياجات على جودة التخطيط للأزمات. - ارتباط ضعيف نسبيًا بين توزيع المهام وفعالية الاستجابة. - تأثير متوسط لمتابعة الأداء على سرعة التعافي. • التوصيات: - إنشاء خلية أزمات مؤقتة تضم عناصر من تقييم الاحتياجات. - مراجعة دورية لتوزيع المهام بناءً على دروس الأزمات. - تطبيق مؤشرات متابعة خاصة بمرحلة التعافي.	
الدراسة الخرزاعلة، علي سليمان (2023)	
أهداف الدراسة استكشاف مكونات التخطيط الاستراتيجي العامة (الرؤية، الرسالة، الأهداف) وأثرها على إدارة الأزمات (التخطيط، الاستجابة، التعافي).	
المتغير المستقل مكونات التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف)	
المتغير التابع جودة إدارة الأزمات (التخطيط، الاستجابة، التعافي)	
منهجية البحث المنهج الوصفي التحليلي	
أهم النتائج النتائج الرئيسية:	

- ارتباط إيجابي بين وضوح الرؤية والرسالة وفعالية التخطيط للأزمات. - صياغة غير دقيقة للأهداف أدت إلى تفاوت في جودة الاستجابة. - تأثير محدود لأبعاد التخطيط على سرعة التعافي. التوصيات: - صياغة رؤية ورسالة فرعية خاصة بإدارة الأزمات. - تدريب فرق العمل على تحويل الأهداف إلى خطط طارئة واضحة. - جدول زمني لمراجعة خطط التعافي بعد الأزمات.	والتوصيات
عيسى، وآخرون (2023)	الدراسة
تحليل معوقات وتحديات تطبيق التخطيط الاستراتيجي (الموارد، الثقافة التنظيمية، الإطار القانوني) وتأثيرها على إدارة الأزمات (التخطيط، الاستجابة، التعافي).	أهداف الدراسة
معوقات التخطيط الاستراتيجي (الموارد، الثقافة التنظيمية، الإطار القانوني)	المتغير المستقل
عالية إدارة الأزمات (التخطيط، الاستجابة، التعافي)	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
النتائج الرئيسية: - نقص الموارد يقلل جودة التخطيط للأزمات. - الثقافة المحافظة تحد من سرعة الاستجابة. - قصور الأطر القانونية يعيق التعافي. التوصيات: - تخصيص ميزانيات احتياطية لدعم الطوارئ. - تعزيز ثقافة الاستجابة السريعة عبر ورش توعية. - تحديث الأطر التنظيمية لتشمل بنود إدارة الأزمات.	أهم النتائج والتوصيات
بكار، فتحي (2022)	الدراسة
فحص أبعاد التخطيط العمراني الاستراتيجي المستدام (التخطيط البيئي، التقني، الشراكات الذكية) وأثرها في إدارة الأزمات (التخطيط، الاستجابة، التعافي).	أهداف الدراسة
أبعاد التخطيط العمراني الاستراتيجي (البيئي، التقني، الشراكات)	المتغير المستقل
فعالية إدارة الأزمات الحضرية (التخطيط، الاستجابة، التعافي)	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
النتائج الرئيسية: - التخطيط البيئي يحسن فعالية التخطيط للأزمات. - الشراكات الذكية تدعم جودة الاستجابة. - ضعف التنسيق التقنية يبطئ التعافي.	أهم النتائج والتوصيات

	التوصيات: • تأسيس مراكز قيادة أزمات رقمية. • تعزيز التعاون القطاعي في خطط الطوارئ البيئية. • بروتوكولات تنسيق فوري بين الجهات التقنية والإدارية.
الدراسة	العبادي، وآخرون (2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تفصيل واستكشاف أثر خمسة مكونات رئيسية للتخطيط الاستراتيجي — هي: صياغة الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، طرق التنفيذ، وآليات المتابعة والتقييم — على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمشروعات النقل الإنشائية في العراق. ركزت الدراسة على قياس مؤشرات الكفاءة التشغيلية (مثل نسبة إنجاز الأعمال في الوقت المحدد)، والفاعلية (مدى تحقيق الأهداف النوعية)، والإنتاجية (حجم الإنتاج الميداني بالنسبة للموارد المستخدمة). سعت الدراسة أيضاً إلى توصيف الصعوبات العملية التي تواجه تطبيق هذه المكونات داخل بيئة الشركة العامة لتنفيذ مشاريع النقل.
المتغير المستقل	مكونات التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف، تحليل البيئة، التنفيذ، المتابعة والتقييم)
المتغير التابع	• مؤشرات أداء المشروعات الإنشائية (KPIs) الكفاءة التشغيلية، الفاعلية، الإنتاجية)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	1. لرؤية والرسالة: وُجد أن وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية مرتبط إيجابياً مع رفع مستوى التحفيز المؤسسي؛ إذ ساهمت الصياغة المشتركة للرؤية في تعزيز التزام الفرق بالجدول الزمني بنسبة تحسن تصل إلى 15%. 2. تحديد الأهداف: أسهم استخدام معايير SMART في خفض نسبة الانحراف عن خطة المشروع من حيث التكلفة والوقت بنسبة 12%. 3. تحليل البيئة: كان لتحليل SWOT و PESTEL أثر كبير في استباق المخاطر اللوجستية، ما انعكس على انخفاض حوادث التأخير بنسبة 18%. 4. التنفيذ: اتضح أن استخدام أساليب تنفيذ معتمدة (مثل تقسيم العمل modular) حسن إنتاجية الفرق بنسبة 20% مقارنة بالعام السابق. 5. المتابعة والتقييم: ربط الأداء اليومي بمؤشرات KPI مرحلية أدى إلى سرعة كشف الانحراف واتخاذ إجراءات تصحيحية، مما خفّض زمن معالجة الانحرافات إلى النصف تقريباً. التوصيات • تعزيز مشاركة جميع المستويات الإدارية والفنية في صياغة الرؤية والرسالة لتأكيد التملك المؤسسي للخطة. • اعتماد ورش تدريبية دورية على صياغة أهداف SMART وتطبيقها عملياً داخل وحدات المشروع. • تطوير وحدة تحليل بيئي متخصصة داخل الشركة تعتمد على أدوات بيانات ميدانية ورقمنة

	المعلومات التحليلية. • توظيف أساليب تنفيذ مرنة ومودولر لتسهيل إعادة توزيع الموارد بسرعة عند الضرورة. • تركيب لوحة متابعة مؤشرات KPI إلكترونية (Dashboard) مرتبطة ببيانات حية تمكّن المدراء من مراجعة الأداء في الوقت الحقيقي. • عقد اجتماعات تقويم شهرية يشارك فيها ممثلون عن الفرق الميدانية لضمان استمرارية التغذية الراجعة وتحسين آليات العمل.
الدراسة	عمر، وآخرون (2015)
أهداف الدراسة	استهدفت الدراسة فحص كيف يسهم التخطيط الاستراتيجي المنهجي في تخفيض مستويات التلوث الناجم عن مشروعات الأسمنت بالولاية، من خلال ثلاثة أبعاد: وضع معايير بيئية ضمن رؤية ورسالة الشركة حول الاستدامة، تحديد أهداف استراتيجية لتقليل الانبعاثات وترشيد نفايات التصنيع، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتقييم مصادر التلوث الرئيسة وتأثيرها الميداني. كما بحثت في مدى ارتباط هذه الأبعاد بخفض مؤشرات التلوث (انبعاثات الغبار، الانبعاثات الغازية، ومعالجة المخلفات الصلبة).
المتغير المستقل	أبعاد التخطيط الاستراتيجي البيئي (صياغة الرؤية والرسالة البيئية، تحديد الأهداف البيئية، تحليل مصادر التلوث، آليات التنفيذ البيئي، المتابعة البيئية)
المتغير التابع	مستويات التلوث في مشروعات الأسمنت (انبعاثات الغبار، الانبعاثات الغازية، المخلفات الصلبة)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	1. الرؤية والرسالة البيئية: أفضى تضمين التوجه الاستدامي ضمن الرؤية إلى رفع وعي العاملين، ما أدى إلى تقليل نسبة الحوادث البيئية بنسبة 22%. 2. تحديد الأهداف البيئية: وجد أن وضع أهداف كمية (مثلاً خفض انبعاثات الغبار بنسبة 10% سنوياً) ساهم في تحقيق تحسن ملحوظ؛ إذ نفذت الشركة برامج ترشيح الغبار وفلاتر الغازات، وحققت خفضاً فعلياً بنسبة 12% خلال عام. 3. تحليل البيئة: استخدام أدوات تحليل الحياة التحليلية (LCA) مكّن من تحديد المراحل الأكثر تلويثاً (مرحلة الطحن والتعبئة)، فتركيز التدخلات أدى إلى خفض إجمالي الانبعاثات بنسبة 15%. 4. التنفيذ والمراجعة: دمج خطط المراقبة البيئية ضمن جدول التنفيذ اليومي ساهم في سرعة اكتشاف الانحرافات البيئية وتصحيحها في غضون 48 ساعة. التوصيات: • صياغة وثيقة رؤية ورسالة بيئية واضحة يتم نشرها وتدريب العاملين عليها دورياً. • اعتماد أهداف كمية سنوية للتلوث ضمن خطط الإدارة الاستراتيجية مع مؤشرات قابلة للقياس والمتابعة. • إنشاء وحدة تحليل بيئي تستخدم تقنيات استشعار متقدمة لمراقبة الانبعاثات على مدار الساعة. • دمج مهندسي البيئة ضمن فريق التخطيط التنفيذي لضمان مواثمة التدابير مع الواقع التقني.

• عقد ورش عمل نصف سنوية لتقييم آثار الإجراءات البيئية وضبط الأولويات بناءً على التقارير الميدانية.	
علوان، حيدر ثامر، والهنادة، رائد محمد(2014)	الدراسة
تناول البحث تأثير منظومة إدارة سلسلة التوريد الاستراتيجية — من تخطيط التوريد واللوجستيات، إلى تنسيق الموردين وإدارة المخزون، واستخدام الجداول التكنولوجية (Gantt Charts، —CPM على ثلاثة مؤشرات أداء رئيسية: معدل الالتزام بالمواعيد، التكلفة الإجمالية للمشتريات، وجودة المواد. سعى كذلك إلى تحديد كيف يؤثر تنسيق الجداول التكنولوجية على تحسين التواصل بين فرق المشروع وتقليل فترات الانتظار.	أهداف الدراسة
ممارسات إدارة سلسلة التوريد والاستعانة بالجداول التكنولوجية) تخطيط التوريد، إدارة المخزون، تنسيق الموردين، استخدام Gantt و CPM	المتغير المستقل
مؤشرات أداء المشاريع الإنتاجية (الالتزام بالمواعيد، تكلفة المشتريات، جودة المواد)	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
1. تخطيط التوريد واللوجستيات: أدى وضع خطة توريد مركزية إلى تقليل تأخيرات استلام المواد بنسبة 20%. 2. إدارة المخزون وتنسيق الموردين: ظهور علاقة عكسية بين حجم المخزون الاحتياطي وتكاليف التخزين، حيث خفض التخطيط المسبق للمخزون التكاليف بنسبة 12%. 3. الجداول التكنولوجية: وجد أن استخدام Gantt و CPM في ربط خطط التوريد بجدول التنفيذ الرئيسي أسهم في تحسين تزامن عمليات الشراء مع مراحل التنفيذ وأخر الانقطاع في مواقع العمل بنسبة 25%. التوصيات: • توحيد نظام تخطيط التوريد إلكترونياً وربطه مباشرة مع جداول تنفيذ المشروع. • عقد اجتماعات أسبوعية لمراجعة تنسيق الموردين وضبط أوقات التسليم. • تدريب فرق المشروع على استخدام أدوات الجداول التكنولوجية المتقدمة (CPM)، (PERT). • اعتماد سياسة مخزون أمان مرنة تعتمد على التحليلات التاريخية للطلب والطلب المتوقع. • مراجعة دورية لتكلفة المخزون وتكاليف التخزين لضبط مستويات المخزون بما يقلل التكاليف دون المخاطرة بالإمدادات.	أهم النتائج والتوصيات
جواد، شوقي ناجي، وأبو العثم، خالد عبدالرزاق(2010)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى تقييم كيف يؤثر تنظيم فرق العمل من حيث الحجم والتركيب التخصصي، وأنماط القيادة (تحويلية مقابل معاملاتية)، على مؤشرات أداء المقاولات: سرعة الإنجاز، الجودة الميدانية، ومرونة الجدولة. كما قيّمت مدى ارتباط التدريب القيادي والتواصل الداخلي بتحسين هذه المؤشرات.	أهداف الدراسة
تشكيل وقيادة فرق العمل (حجم الفريق، التخصص الوظيفي، نمط القيادة، التدريب القيادي،	المتغير المستقل

المتغير التابع	التواصل الداخلي
منهجية البحث	أداء شركات المقاولات (سرعة الإنجاز، جودة التنفيذ، مرونة الجدولة)
أهم النتائج والتوصيات	المنهج الوصفي التحليلي
	النتائج الرئيسية
	1. حجم وتركيب الفرق: وجد أن فرقاً تتسم بالتخصص الواضح (مهندسون، مشرفون، عمال مهرة) حققت زيادة في سرعة الإنجاز بنسبة 18% وجودة أعلى بنسبة 15%. 2. نمط القيادة: تبين أن القيادة التحويلية (التي تشجع الابتكار والمشاركة) عززت التزام الموظفين بالمعايير القياسية للمشروع ورفعت مستوى الجودة بنسبة 12%. 3. التواصل والتدريب القيادي: ارتباط طردي بين وتيرة اجتماعات التنسيق والتدريب القيادي ومرونة الجدولة؛ إذ خفّض التدريب المتكرر فترات تأخير إعادة الجدولة بنسبة 20%. التوصيات - تشكيل فرق عمل متوازنة التخصصات وتحديد أدوار واضحة لكل عضو. - تشجيع أساليب القيادة التحويلية من خلال ورش تدريبية دورية للقادة الوسطى. - اعتماد آليات تواصل منتظمة (اجتماعات يومية واجتماعات مراجعة أسبوعية). - إدراج أنشطة بناء الفريق (Team Building) لرفع مستوى التفاعل والتعاون. - تقييم دوري لأداء القيادة ومرونتها في التعامل مع تحديات المشروع.
الدراسة	أبو العثم، خالد عبدالرزاق، وجواد، شوقي ناجي (2007)
أهداف الدراسة	سعت الدراسة إلى تصنيف وتحليل العوامل التنظيمية (مثل الهيكل المؤسسي، أساليب الرقابة الداخلية) والعوامل البيئية المحيطة (التشريعات، الظروف المناخية، البنية التحتية المحلية) ومدى تأثيرها على مؤشرات أداء المقاولين: الالتزام بالجودة، الكفاءة التشغيلية، والالتزام بالجدول الزمنية.
المتغير المستقل	العوامل التنظيمية والبيئية (الهيكل المؤسسي، أساليب الرقابة، التشريعات، الظروف المناخية، البنية التحتية المحلية)
المتغير التابع	أداء المقاولين في المشروعات الإنشائية (الالتزام بالجودة، الكفاءة التشغيلية، الالتزام بالجدول الزمني)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	النتائج الرئيسية
	1. العوامل التنظيمية: تبين أن الهيكل اللامركزي وإجراءات الرقابة المرنة يساهمان في تسريع اتخاذ القرار، خفضاً لزمّن الموافقات بنسبة 25%. 2. العوامل البيئية: أظهرت الظروف المناخية المتقلبة (موسم الأمطار) زيادة في تكاليف التأمين على المواقع وصيانة المعدات بنسبة 18%. كما أدت التشريعات الصارمة للبناء إلى تحسين جودة التنفيذ، رغم ما تفرضه من تأخيرات تراخيس بنسبة 10%.

3. التفاعل التنظيمي-البيئي: وجد أن المقاولين الذين طوروا استراتيجيات تكيفية (مثل جداول عمل مرنة في موسم الأمطار) خفضوا الخسائر البيئية والمالية بنسبة 22%. التوصيات - اعتماد هيكل تنظيمي يوفر قدرًا أكبر من الصلاحيات للمشرفين الميدانيين لاتخاذ القرارات العاجلة. - تخطيط جداول زمنية مرنة تراعي الفصول المناخية وتأمين الصيانة الوقائية للمعدات. - تعزيز التنسيق مع الجهات الحكومية لتسهيل إجراءات الترخيص وتقليل التأخيرات البيروقراطية. - بناء قاعدة بيانات بيئية للمواقع السابقة لتوقع تأثيرات المناخ والتشريعات على المشروعات المستقبلية. - إدراج وحدات استجابة سريعة ضمن مقاولات البنية التحتية للتعامل مع الظروف البيئية الطارئة.	
الدراسات الأجنبية	
الدراسة	أهداف الدراسة
Barkahoum, A., & Achrouf Kebir, S(2024) . تستهدف هذه الدراسة التعرف إلى مكونات وآليات التخطيط الاستراتيجي الفعال في المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على مؤسسة إنتاج الطوب "Atlas Bricks Factory" في منطقة بوسعادة. تشمل الأهداف الرئيسية: 1. تحليل مدى وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا وتأثير ذلك على توجيه الموارد. 2. تقييم فعالية عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية ومواءمتها مع القدرات الإنتاجية والتسويقية للمصنع. 3. فحص دور تحليل البيئة الداخلية (الموارد، الهياكل التنظيمية) والبيئة الخارجية (السوق، المنافسة، التشريعات) في صياغة الخطط. 4. رصد مدى التزام المصنع بإجراءات تنفيذ الخطة الاستراتيجية المحددة. 5. قياس فاعلية آليات المتابعة والتقييم (KPIs) والاجتماعات الدورية (في تعديل المسار الاستراتيجي عند الحاجة).	
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي
المتغير التابع	كفاءة وفاعلية المصنع
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	• النتائج الرئيسية: (Key Findings) • اتضح أن الرؤية والرسالة غير مترابطة بشكل كافٍ مع أهداف الإنتاج، ما أدى إلى تضارب في تخصيص الموارد بين الأقسام. • لوحظ أن الأهداف الاستراتيجية ضعيفة القابلية للقياس، الأمر الذي خفّض من قدرة الإدارة على متابعة التقدم بدقة.

○ تحليل البيئة الخارجية ركّز بصورة أكبر على التشريعات دون إعطاء وزن كافٍ لتحليل المنافسة والأسواق الجديدة. ○ آليات المتابعة دورية بشكل عام، لكنها تعتمد غالبًا على بيانات تاريخية، ما أعاق التعامل الاستباقي مع المشكلات. • التوصيات: (Recommendations) 1. إعادة صياغة الرؤية والرسالة بجلسات تشاركية تشمل جميع المستويات الإدارية لضمان التماسك والالتزام. 2. اعتماد إطار SMART عند تحديد الأهداف الاستراتيجية، مع مؤشرات قابلة للقياس الزمني والكمي. 3. توسيع تحليل البيئة الخارجية ليشمل دراسات سوقية دورية تناقش توجهات المستهلكين وأساليب المنافسين. 4. تطوير نظام متابعة رقمي فوري (Dashboard) يعكس التقدم في مؤشرات الأداء الرئيسة ويتيح اتخاذ إجراءات تصحيحية آنية.	
Mohamed, B. N. A. (2024)	الدراسة
1. استكشاف إمكانيات استخدام تحليلات البيانات الضخمة (Big Data) في دعم عمليات التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات مختلفة. 2. قياس مدى تحسين جودة القرارات الإدارية عند توظيف أدوات تنقيب البيانات وتحليل السلاسل الزمنية. 3. تقييم تأثير توفر البيانات اللحظية على سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية والتنافسية. 4. تحديد التحديات التقنية والتنظيمية أمام تبني أنظمة البيانات الضخمة في التخطيط. 5. اقتراح نموذج تكاملي يربط بين مراحل التخطيط (الرؤية، الأهداف، التحليل، التنفيذ، التقييم) وبيانات الأداء الفعلية.	أهداف الدراسة
عمليات التخطيط الاستراتيجي	المتغير المستقل
جودة القرارات الاستراتيجية	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
النتائج الرئيسية: (Key Findings) • أظهرت الشركات التي طبقت أنظمة بيانات حجمها يتجاوز التيرابايت ارتفاعًا بنسبة 30% في دقة التنبؤ بالمخاطر التشغيلية. • السرعة في الحصول على رؤى تحليلية خفّضت زمن اتخاذ القرار من متوسط أسبوعين إلى 48 ساعة. • التحديات التقنية تمثلت في محدودية المهارات التحليلية للموظفين وقدرات البنية التحتية لاستيعاب البيانات الضخمة.	أهم النتائج والتوصيات

	• أثر التحليلات اللحظية كان إيجابياً على ضبط تخصيص الموارد وتقليل الهدر المالي بنسبة 18%. التوصيات: (Recommendations) 1. الاستثمار في تدريب كوادر تقنية المعلومات على أدوات علم البيانات والذكاء الاصطناعي. 2. بناء بنية تحتية مرنة قائمة على الحوسبة السحابية لاستيعاب النطاق الكبير من البيانات. 3. تصميم واجهات تقريرية تفاعلية تسهل على صناع القرار فهم النتائج واتخاذ الإجراءات الفورية. 4. دمج نتائج تحليلات البيانات الضخمة مع مؤشرات KPI القائمة لتعزيز مراجعة الأداء الدورية.
الدراسة	Al-Samadi, M. K. J., & Al-Trawneh, S. A. D. (2023)
أهداف الدراسة	1. تحليل طبيعة استراتيجيات التسعير المعتمدة في مشاريع المنطقة الاقتصادية الخاصة في العقبة. 2. قياس تأثير هذه الاستراتيجيات على مؤشرات الكفاءة (تكلفة الوحدة)، والفاعلية (الوفاء بالجداول الزمنية)، والإنتاجية (معدل الإنجاز اليومي). 3. دراسة كيفية تفاعل تسعير الوحدات مع هيكل التكاليف المتغير وتغير أسعار المواد الخام. 4. تقييم رضا الجهات الممولة والمقاولين من حيث التوقعات المالية والجدوى الاقتصادية. 5. اقتراح نموذج تسعير ديناميكي يستجيب للتقلبات الاقتصادية ويضمن الحفاظ على هوامش ربحية معقولة.
المتغير المستقل	استراتيجية التسعير
المتغير التابع	أداء المشروعات الإنشائية
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	• النتائج الرئيسية: (Key Findings) ○ المشاريع التي اتبعت التسعير القائم على القيمة سجلت أعلى مستويات وفاء بالجداول الزمنية (95%) مقارنة بالتسعير القائم على التكلفة (82%). ○ التسعير التنافسي ساهم في زيادة الإنتاجية بنسبة 12% لكنه ضغط على الهامش الربحي. ○ تغيرات أسعار المواد الخام أثرت بشكل كبير على الكفاءة في المشاريع ذات العقود طويلة الأجل دون آليات تعديل سعر. • التوصيات: (Recommendations) 1. اعتماد نماذج تسعير مرنة تتضمن بنوداً لضبط الأسعار وفق مؤشر الكلفة الشهري. 2. تشجيع استخدام التسعير القائم على القيمة للمشروعات قصيرة الأجل التي تتمتع بمواصفات خاصة. 3. تعزيز التواصل مع الموردين لعقد اتفاقيات تكاليف ثابتة أو مرنة على المدى المتوسط. 4. دمج التحليلات السوقية الدورية في مراجعة الاستراتيجية السعرية كل ربع سنة.
الدراسة	Al-Askari, M. H. K., & Al-Najjar, H. M. M. (2022)

أهداف الدراسة	• أهداف الدراسة: (Objectives) 1. تحديد قائمة مُركزة من مؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة لإدارة مشاريع إعادة إعمار البنية التحتية في قطاع غزة. 2. قياس العلاقة بين هذه المؤشرات وأبعاد الأداء الثلاثة: الكفاءة التشغيلية، والفاعلية في تحقيق الأهداف الاجتماعية، والإنتاجية الميدانية. 3. فحص قابلية تطبيق المؤشرات في بيئة أعمال متوترة ومحدودة الموارد. 4. تقييم مدى مساهمة استخدام نظام KPI في تعزيز الشفافية والمساءلة لدى الجهات المنفذة. 5. تقديم توصيات لتكامل مؤشرات الأداء مع خطط المتابعة المالية والزمنية
المتغير المستقل	مؤشرات الأداء
المتغير التابع	إدارة مشاريع إعادة الإعمار
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	§ النتائج الرئيسية: (Key Findings) • وجود تحسن بنسبة 25% في الكفاءة التشغيلية عند اعتماد مؤشرات زمنية (مثل معدل الانحراف الزمني). • زيادة مستوى الفاعلية الاجتماعية (نسبة إعادة الخدمات للمجتمعات المتضررة) بنسبة 30% بفضل تتبع مؤشرات الجودة والسلامة. • تحديات تطبيق بعض مؤشرات السلامة في المواقع نتيجة لغياب المعدات المناسبة وانعدام البنية التحتية الداعمة. § التوصيات: (Recommendations) 1. تأسيس وحدة مركزية لمتابعة KPIs مرتبطة بنظام معلومات جغرافي (GIS) لتتبع تقدم المشاريع. 2. دمج تدريبات السلامة والجودة ضمن برامج إدارة المشاريع الأساسية. 3. عقد شراكات مع منظمات دولية لتأمين دعم فني وتدريب في استخدام مؤشرات الأداء. 4. مراجعة دورية (كل 6 أشهر) لقائمة KPI لتحديثها وفق مستجدات الميدان وحاجات المستفيدين.

6.1 التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

❖ التركيز على أبعاد التخطيط الاستراتيجي الموحدة: جميع الدراسات، بما فيها الحالية، تناولت عناصر أساسية مشتركة في التخطيط الاستراتيجي: الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف، تحليل البيئة، تنفيذ الخطة، وآليات المراجعة والتقويم.

❖ قياس الأداء عبر مؤشرات محددة: اعتمدت الدراسات السابقة والحالية على مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس نتائج المشروعات (الكفاءة التشغيلية، الفاعلية في تحقيق الأهداف، والإنتاجية الميدانية).

❖ المنهج الوصفي-التحليلي واستبانة الميدان: اتبعت جميع الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت بياناتها باستبانة توزّع على المشاركين (موظفين أو خبراء) ضمن جهات تنفيذية، ثمّ حللتها إحصائيًا لمعرفة قوة العلاقات بين المتغيرات.

❖ سياق المشروعات الإنشائية الكبرى: تناولت الدراسات السابقة مشروعات بنى تحتية أو صناعية ضخمة (نقل، أسمنت، إعادة إعمار)، كما تركزت الدراسة الحالية على مشاريع بنية تحتية ضخمة في شركة بن لادن.

❖ الاهتمام بمعالجة التحديات البيئية والتنظيمية: ركّزت دراسات مثل دراسة "عمر وإبراهيم (2015)" على التخطيط البيئي، ودراسة "أبو العثم وجواد (2007)" على العوامل التنظيمية، بينما تتضمن الدراسة الحالية تحليل البيئة الداخلية والخارجية كأحد الأبعاد الرئيسية.

❖ توصيات بالإجراءات التطبيقية: توصّلت الدراسات السابقة مثل "العبادي وكريم (2020)" و "Mohamed (2024)" إلى ضرورة ورش العمل والمراقبة المستمرة وتبني أدوات تقنية (مثل تحليل البيانات الضخمة أو لوحات مؤشرات الأداء)، وهو ما يتقاطع مع توصيات الدراسة الحالية بتفعيل ورش المشاركة ودمج نظم متابعة لحظية.

❖ الهدف العام بتعزيز مرونة وقدرة المشروعات على التكيف: تتفق جميع الدراسات على أن التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على وضع الخطط، بل يُعنى بمرونة التنفيذ والتكيف مع المتغيرات؛ ما ينعكس إيجابًا على سرعة الاستجابة للآزمات، وضبط الانحرافات، وضمان استمرارية الأداء المتميز.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

1. القطاع والبيئة التطبيقية

- الدراسات السابقة تناولت سياقات متنوعة: بنوك (بنك الخرطوم)، مصانع أسمنت، بلديات، سياقات أكاديمية وتعليمية.
- الدراسة الحالية مركزة بشكل حصري على مشاريع البنية التحتية لدى "شركة بن لادن" في السعودية، مما يمنحها خصوصية تنظيمية وبيئية وعقدية تختلف عن غيرها.

2. شمولية أبعاد التخطيط الاستراتيجي

- كثير من الدراسات ركزت على بعد أو بعدين محددين (مثل التخطيط البيئي في عمر وإبراهيم 2015، أو إدارة الموارد البشرية في الخولاني 2023).
- الدراسة الحالية تغطي الأبعاد الخمسة كاملة: الرؤية والرسالة، الأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، التنفيذ، المتابعة والتقييم.

3. المتغير التابع ومؤشرات الأداء

- دراسات سابقة استخدمت متغيرات تابعة خاصة (التلوث البيئي، إدارة الأزمات، رضا المستفيدين).
- الدراسة الحالية تختار متغيرًا تابعًا موحدًا هو "أداء المشروعات" مقيسًا بثلاثة مؤشرات (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية)، ما يتيح مقارنة شاملة بين أبعاد التخطيط.

4. حجم ونوع العينة

- غالبًا ما اقتصرت الدراسات السابقة على عينات ضيقة (10-50 مشاركًا في حالات بنوك أو جامعات).
- الدراسة الحالية تستهدف عينة أكبر وأكثر تنوعًا من العاملين في مختلف مستويات مشاريع شركة بن لادن، مما يعزز التعميمية الإحصائية.

5. أدوات التحليل الإحصائي

- اعتمدت معظم الدراسات السابقة على الأساليب الوصفية وتحليل الارتباط البسيط.
- الدراسة الحالية تستخدم تحليل انحدار متعدد لقياس الأثر النسبي لكل بعد استراتيجي، فتقدم مستوى تحليليًا أعمق في تقدير الأهمية النسبية للمتغيرات.

6. الإطار الزمني لتغطية البيانات

- بعض الدراسات كانت معتمدة على بيانات تمتد لسنة أو سنتين فقط (مثل محمد 2024، العبادي وكريم 2020).
- الدراسة الحالية تجمع بيانات عبر فترة زمنية تمثل دورة المشروع الكاملة (من التخطيط إلى التسليم)، ما يسمح بفهم ديناميكية الأداء خلال مختلف مراحل التنفيذ.

7. التركيز على التحسين المؤسسي المستدام

- توصي دراسات سابقة بإجراءات مرحلية وزيارات دورية أو ورش عمل؛ لكنها لا تقدم نماذج مستدامة للتحسين المؤسسي.
- الدراسة الحالية تهدف إلى وضع إطار عملي مستدام يتضمن دمج ورش تشاركية، وتطوير لوحة مؤشرات رقمية، وجدولة مراجعات دورية، بما يؤسس لنهج تحسين متواصل داخل شركة بن لادن.

7.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

التخطيط

الاستراتيجي

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي عملية إدارية منهجية تهدف إلى تحديد المسار المستقبلي للمنظمة عبر وضع رؤية بعيدة المدى ورسالة واضحة تعبر عن غاية الوجود، ثم صياغة أهداف استراتيجية قابلة للقياس والترجمة إلى خطط تنفيذية قابلة للتطبيق. تبدأ هذه العملية بتحليل شامل للبيئة الداخلية، الذي يتضمن الموارد البشرية والتقنية والتنظيمية، والبيئة الخارجية، التي تشمل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية (PESTEL)، لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. ثم تُترجم النتائج إلى جداول عمل وتخصيص موارد، تليها آليات مراقبة دورية تضمن التكيف مع المتغيرات والتحديات. يُعدّ هذا الإطار أساسًا لاتخاذ قرارات مستنيرة تسهم في تحقيق الاستدامة والنجاح على المدى الطويل.

1. الرؤية والرسالة

○ الرؤية: تمثل الطموح المستقبلي الذي تنشده المنظمة، وتوجّه جميع الجهود والموارد لتحقيق صورة مثالية للمكانة التي تطمح إليها على مدى سنوات أو عقود. تُسهم الرؤية الواضحة في تحفيز العاملين وربطهم بهدف موحد.

○ الرسالة: تبيّن سبب وجود المنظمة والأساس الذي تقوم عليه أنشطتها، مفصّلة القيم والمبادئ التي تُسترشد بها، وما يُميّزها عن غيرها في تقديم الخدمات أو المنتجات. هذان العنصران يشكلان النواة التي تُبنى عليها بقية مراحل التخطيط، حيث توجهان صياغة الأهداف وتصميم الخطط التنفيذية.

الاستراتيجية

2. الأهداف

تُعرّف الأهداف بأنها نتائج محددة تسعى المنظمة لتحقيقها في إطار زمني واضح، وتُصاغ وفق معايير SMART لضمان كونها:

○ محددة (Specific)

○ قابلة للقياس (Measurable)

○ قابلة للتحقيق (Achievable)

○ ذات صلة بأولويات المؤسسة (Relevant)

○ محددة بزمان (Time-bound): تساعد هذه المعايير على تحويل الرؤية والرسالة إلى نقاط انطلاق

عملية قابلة للمتابعة والتقييم المستمر .

3. تحليل البيئة الداخلية والخارجية

○ البيئة الداخلية: يشمل تقييم الموارد البشرية، الهياكل التنظيمية، الثقافة المؤسسية، والتقنيات

المستخدمة لتحديد نقاط القوة التي يمكن تعزيزها ونقاط الضعف التي تتطلب معالجات.

○ البيئة الخارجية: تحليل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية

والقانونية (PESTEL) لتحديد الفرص الواعدة والتهديدات المحتملة. يضمن هذا التحليل توافق

الاستراتيجية مع متطلبات الواقع ويعزز من قدرة المؤسسة على استباق المخاطر واغتنام الفرص .

4. تنفيذ الخطة : يتضمن تشغيل الخطط الاستراتيجية عبر تقسيمها إلى مشاريع ومهام عملية، وتخصيص

الموارد المادية والبشرية والمالية وفق جداول زمنية محددة. يشمل ذلك توزيع المسؤوليات على فرق عمل

متخصصة، وتطبيق آليات متابعة مرحلية تُظهر التقدم وما إذا كان التنفيذ يسير وفقًا للمخطط. ويتطلب

التنفيذ الفعال توفير قنوات اتصال وتنسيق مستمر بين الإدارات لضمان معالجة الانحرافات في الوقت

المناسب.

5. مراجعة وتقويم الخطة: هي عملية دورية تستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس مدى التقدم في

تحقيق الأهداف، وتحديد الفجوات بين النتائج الفعلية والمستهدفة. تشمل أدوات التقييم المقابلات، البيانات

الإحصائية، والتقارير المرحلية، ويتم على أساسها تعديل الخطط والاستراتيجيات لضمان توافقها مع

التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي تحقيق الاستدامة التنظيمية .

أداء المشروعات الإنشائية : يعكس مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة، ويُقاس عبر ثلاثة أبعاد مترابطة:

1. الكفاءة (Efficiency)

تشير إلى مدى استخدام الموارد المتاحة (ميزانية، وقت، مواد) بأقل هدر ممكن لتحقيق المخرجات المستهدفة. تُقاس بنسبة الإنفاق الفعلي إلى الميزانية المخططة ومدة التنفيذ الفعلية مقارنةً بالجدول الزمني الموضوع، ما يعكس فعالية إدارة الموارد .

2. الفاعلية (Effectiveness)

تقيس مدى تحقيق المشروع للأهداف المرجوة والمحددة مسبقاً، وامتناله لمعايير الجودة ومتطلبات أصحاب المصلحة. تُقاس من خلال نسبة رضا العملاء والجهات الممولة، ومدى مطابقة المخرجات للمواصفات الفنية والتشغيلية المتفق عليها .

3. الإنتاجية (Productivity)

تقيس كمية الأعمال المنجزة خلال وحدة زمنية بالنسبة للموارد المستخدمة (عدد العاملين أو ساعات العمل). يتم احتسابها عبر معدل الإنجاز اليومي أو الأسبوعي (مثل كمية الخرسانة المصبوبة أو طول الطرق المنجزة) مقارنةً بعدد ساعات العمل أو الأيدي العاملة، ما يوضح مدى كفاءة العمليات التشغيلية .

8.1 المنهجية وطرق البحث:

نظراً لأن هذه الدراسة تسعى لاستكشاف أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي على الوجه التالي:

- المنهج الوصفيّ: استُخدم في الجانب النظري لبيان وتحليل متغيرات الدراسة الأساسية (الرؤية والرسالة، الأهداف، تحليل البيئة، التنفيذ، المراجعة والتقييم ومؤشرات الأداء الثلاثية)، من خلال مراجعة الأدبيات والمراجع ذات الصلة، مما أتاح تحديد الإطار المفاهيمي والعملية للبحث.
- المنهج التحليلي: طُبّق في الدراسة الميدانية لتحليل البيانات التي جُمعت من عينة العاملين في مشروعات شركة بن لادن، وربط النتائج المستخلصة بفرضيات الدراسة وتفسيرها، ثم استخلاص الأحكام والتوصيات المناسبة.
- الأساليب الإحصائية: استخدم الباحث برنامج SPSS لتحويل الإجابات النوعية في الاستبيان إلى بيانات كمية، وإجراء تحليل الارتباط والانحدار المتعدد لتقييم درجة تأثير كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي في مؤشرات الأداء (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية).
- طبيعة الدراسة: تُعدّ هذه الدراسة تطبيقيةً لكونها تعتمد على معلومات مباشرة من بيئة العمل وعينة ميدانية تمثيلية، مما يعزز مصداقية النتائج وفاعلية التوصيات.

9.1 مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن في المملكة العربية السعودية.

10.1 أدوات الدراسة:

سيتم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني..
 - القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع كالآتي:
- أولاً: الجزء المتعلق بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) بأبعاده موزعة على (4) أبعاد رئيسة ذات صلة بموضوع الدراسة وهي كالآتي: (الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة)

ثانياً: الجزء الثاني يتعلق بالمتغير التابع أداء المشروعات الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية)

وقد تم استخدام مقياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات للموافقة مرتبة ترتيباً تنازلياً.

11.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية : اقتصرته هذه الدراسة على أدوات التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) في أداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية).
- حدود مكانية : سيتم تطبيق هذه الدراسة على مشاريع شركة بن لادن في المملكة العربية السعودية
- حدود زمنية : يتم إجراء الدراسة خلال عام 2025.

— حدود بشرية :تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في العاملين والمديرين المشاركين في مشاريع شركة بن لادن في المملكة العربية السعودية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. هيبه، زكريا محمد زكريا، الحربي، محمد بن محمد أحمد، و حورية، علي حسين محمد. (2017). التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة: واقعه وسبل تفعيله. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، ع92، 19، 46 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1115204>
2. الخولاني، علي أحمد يحي. (2023). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. *مسارات في الأبحاث والدراسات القانونية*، ع27، 90، 102 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1394267>
3. مفتاح، الفيتوري ضو نصر. (2019). التخطيط الاستراتيجي في التعليم: مقالة مرجعية. *المجلة الدولية للتنمية*، مج8، ع1، 209، 216 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1471886>
4. عشوي، رغدة رشا، وحسين، موسلم. (2023). التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: دراسة تطبيقية على شركة الإسمنت بني صاف. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، مج13، ع1، 72، 92 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1350124>
5. بكار، فتحي. (2022). التخطيط العمراني الإستراتيجي المستدام: المدن الذكية نموذجاً. *مجلة الحقوق والحريات*، مج10، ع1، 2149، 2174 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1277367>
6. العميرة، بشير خميس سليم. (2022). أهمية التخطيط الاستراتيجي للبلديات. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، ع66، 543، 549 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1276046>
7. محمد، علي السائح. (2004). التخطيط الاستراتيجي والعمل التسويقي. *مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية*، ع5، 85، 104 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/827885>

8. R. S. ، Carlock ، هيئة التحرير ، J. L. ، Ward ، أحمد عبدالفتاح. (2005). التخطيط الاستراتيجي للشركة العائلية: التخطيط المتوازي لتوحيد العائلة والشركة. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مج 12، ع 2 ، 251 - 266. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/51025>
9. نيكولاس، مالك، وسلوم، محمد أمين. (2022). سياسة التنفيذ والتخطيط الاستراتيجي. *مجلة الاقتصاد والإدارة*، ع 6 ، 196 ، 198 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/47651>
10. عبدالمحسن، توفيق محمد. (2020). التخطيط الاستراتيجي للتسويق: دراسة ميدانية بالفنادق الكبرى لمدينة القاهرة. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، مج 14، ع 4 ، 89 ، 135 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/59878>
11. عبدالفتاح، إيمان. (2006). التخطيط الاستراتيجي للأعمال الالكترونية. *ندوة التخطيط الاستراتيجي لنظم وشبكات المعلومات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، 1 - 20. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/120523>
12. مصطفى، أحمد سيد. (2022). التخطيط الإستراتيجي للمنظمات التسويقية. *الإدارة*، مج 20، ع 4 ، 7 ، 15 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/224102>
13. العاني، وجهة ثابت. (2011). الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي: نظرة تحليلية. *رسالة التربية*، ع 31 ، 30 - 37. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/98828>
14. موسى، وحيد عيسى. (2015). التخطيط الاستراتيجي: تصور مقترح لقسم المكتبات والوثائق بأداب بني سويف. *مجلة الفهرست*، ع 49 ، 77 ، 154 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/809477>
15. عيسى، فرج علي رمضان، لوبيس، أسموليادي، وبلوي، موهاد عبدالوهاب فاتوني بن موهاد. (2023). التخطيط الاستراتيجي: معوقاته وتحدياته ووجهة النظرة الإسلامية في معالجته. *مجلة كلية الشريعة والقانون بأسسوط*، ع 35، ج 5 ، 1207 ، 1256 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1509675>

16. القطروني، زينب حسن إجباره. (2014). التخطيط الاستراتيجي: الفلسفة وآليات التطبيق - مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي. *مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال*، س1، ع1، 57، 75 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/826611>
17. السهو، سلطان. (2014). التخطيط الإستراتيجي. *الوعي الإسلامي*، س52، ع593، 81 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/672675>
18. بوبكر، هشام. (2016). التخطيط الاستراتيجي: مكونات ونماذج وأبعاد. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، ع28، 46، 59 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/835402>
19. الخزايلة، علي سليمان. (2023). التخطيط الاستراتيجي. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ع53، 124، 136 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1437300>
20. بحيري، سعد. (2008). التخطيط الإستراتيجي. *أعمال ندوات: الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي خلال الاعوام 2005م، 2006م، 2007م*، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 575 - 599. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/120617>
21. بحيري، سعد. (2009). التخطيط الاستراتيجي. *أعمال ملتقيات وندوات: قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي*، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 271 - 295. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/124581>
22. عليق، أحمد محمد يوسف. (2012). التخطيط الاستراتيجي. *مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية*، ع24، 2، 25 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1421938>
23. بن سديرة، عمر. (2013). التخطيط الاستراتيجي: الإطار النظري والواقع التطبيقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف. *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، ع13، 229، 272 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1199474>

24. حبتور، عمار صالح مبارك، وصويص، غالب جليل. (2011). *التأخير في المشاريع الإنشائية الحكومية: اليمن كحالة*

دراسية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاردنية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/555967>

25. الشيخ، هنادي الفاتح قرشي، وبشارة، معاذ عثمان. (2018). *أثر زيادة الوقت على أداء المشاريع الإنشائية* (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/998860>

26. العبادي، سناء عبدالرحيم سعيد، وكريم، رقية عبدالرحيم. (2020). *دور مكونات التخطيط الاستراتيجي في أداء*

المشروعات الإنشائية على وفق مؤشرات "KPI" بحث ميداني في الشركة العامة لتنفيذ مشاريع النقل- أحد

تشكيلات وزارة النقل في العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج16، ع52، 293. 311 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1204965>

27. أبو العثم، خالد عبدالرزاق، و جواد، شوقي ناجي. (2007). *تقييم العوامل التنظيمية و البيئية المؤثرة في أداء*

المقاولين للمشروعات الإنشائية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/559688>

28. جواد، شوقي ناجي، و أبو العثم، خالد عبدالرزاق. (2010). *تقييم اثر تشكيل فرق العمل وقيادتها على أداء شركات*

المقاولات للمشروعات الإنشائية في الأردن. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع 84، 166. 190 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/423875>

29. عمر، خالد عثمان البادي، و إبراهيم، حسن عباس حسن. (2015). *دور التخطيط الإستراتيجي للمشروعات*

الإنشائية في الحد من التلوث البيئي بالتطبيق على قطاع صناعة الأسمنت في ولاية نهر النيل - السودان (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/794312>

30. علوان، حيدر ثامر، و الهنادة، رائد محمد. (2014). *أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المشاريع الإنتاجية والدور الوسيط للجداريات التكنولوجية: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات الإنشائية في المملكة الأردنية الهاشمية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/724411>
31. رحومة، محمد أحمد محمد. (2014). *تطور تقنيات صناعة الأسقف المعلقة في مصر. مجلة التصميم الدولية، مج4، ع1، 253، 262 - مسترجع من* <http://search.mandumah.com/Record/983985>
32. ذباح، حسين، و بلال، رحالية. (2019). *إدارة الوقت كآلية لرفع درجة وفاء المشاريع الإنشائية والإنتاجية بالأجل الزمنية للأداء: دراسة حالة لمجموعة من المشاريع الإنتاجية والإنشائية في الشرق الجزائري. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مج6، ع4، 520، 534 - مسترجع من* <http://search.mandumah.com/Record/1037555>
33. حميدة، سمير أنور متولي، و حمزة، ياسر توفيق أحمد. (2017). *دور الاستثمارات الزراعية في النهوض ببعض المشروعات الصغيرة بمحافظة دمياط. مجلة الاقتصاد الزراعي والعلوم الاجتماعية، مج8، ع2، 105، 112 - مسترجع من* <http://search.mandumah.com/Record/1228350>
34. رطروط، شروق فتحي عبدالفتاح، و الحاج، طارق أسعد قاسم. (2016). *مدى موافقة السياسات الضريبية الفلسطينية مع متطلبات التطوير والنهوض بأداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر أصحاب المنشآت: محافظة نابلس نموذجا* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1235047>
35. العنزي، عبدالرحمن خالد عبدالمحسن، و جبر، رمضان. (2016). *الأداء الإشرافي في تنفيذ مشاريع صيانة الطرق في وزارة الأشغال العامة في دولة الكويت* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/787077>
36. بكري، أحمد صلاح الدين شيبه الحمد أحمد، محمد، هالة عبدالمعز، و عبدالفتاح، زكريا أحمد. (2024). *استخدام تطبيقات المواد النانوية في المباني ومساهمتها في دعم التكنولوجيا الخضراء. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، ع43، 21، 37 - مسترجع من* <http://search.mandumah.com/Record/1494953>

● ثانيا: المراجع الأجنبية

- Barkahoum, A., & Achrouf Kebir, S. (2024). The reality of strategic planning in economic institutions: Case study of Atlas Bricks Factory at Bou Saada. *Forum Journal for Economic Studies and Research*, 8(1), 137–146. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/1489205
- Mohamed, B. N. A. (2024). Big data analysis in strategic planning: How technology can enhance management decisions—a field study. *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 15(2), 879–988. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/1552819
- Alkaser, S. A. (2023). Strategic planning as an input to knowledge management: An empirical study on public education schools in Jazan Governorate. *King Khalid University Journal of Educational Sciences*, 10(3), 147–169. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/1403511
- Laouadi, R. (2023). Strategic workforce planning: Case study of the Algerian Company for the Management of the Electricity Transmission Network between 2015–2018. *Journal of Economic Sciences and Management Sciences*, 23(Special Issue), 93–103. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/1401055

- Kabeil, M. M. (2022). Development of an information management strategic plan. **Administrative Renaissance Journal**, (1), 86–111. Retrieved from [\[http://search.mandumah.com/Record/661319\]](http://search.mandumah.com/Record/661319)(<http://search.mandumah.com/Record/661319>)
- Miller, R. I. (2020). Beyond strategic planning. **Journal of Education**, 20(99), 25–28. Retrieved from [\[http://search.mandumah.com/Record/692578\]](http://search.mandumah.com/Record/692578)(<http://search.mandumah.com/Record/692578>)
- Assiri, F. Y. (2015). Factors affecting strategic planning in universities. **Arab Studies in Education and Psychology**, (63), 283–311. Retrieved from [\[http://search.mandumah.com/Record/700386\]](http://search.mandumah.com/Record/700386)(<http://search.mandumah.com/Record/700386>)
- Abu Salih, M. H. (2015). Strategic planning and national humanitarian security. **Journal of Community Studies**, (14), 1–36. Retrieved from [\[http://search.mandumah.com/Record/806094\]](http://search.mandumah.com/Record/806094)(<http://search.mandumah.com/Record/806094>)
- Faris, S. A., & Abu Aisha, S. A. (2014). Neighborhoods strategic planning: Directions for future development (Unpublished master's thesis). An-Najah National University, Nablus. Retrieved from [\[http://search.mandumah.com/Record/1230477\]](http://search.mandumah.com/Record/1230477)(<http://search.mandumah.com/Record/1230477>)
- Bedir, R. R., & Abu Aisha, S. A. (2011). Transportation strategic planning under uncertainty: The Palestinian case (Unpublished master's thesis). An-Najah National University, Nablus. Retrieved

from

<http://search.mandumah.com/Record/1228207>

- Daoud, R., Zimmo, O., & Thawaba, S. (2009). Strategic planning: A promising planning approach for Palestinian cities and towns (Unpublished master's thesis). Birzeit University, Birzeit. Retrieved from
<http://search.mandumah.com/Record/553607>
- Eraqi, M. I. (1995). The importance of strategic planning in underdeveloped countries. *Scientific Journal of Economics and Trade*, (1), 159–167. Retrieved from
<http://search.mandumah.com/Record/664201>
- Al-Samadi, M. K. J., & Al-Trawneh, S. A. D. (2023). Impact of a pricing strategy on the performance of construction projects in Aqaba Special Economic Zone Authority (Unpublished master's thesis). Mutah University, Mutah. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1407991>
- Al-Shahri, M., Al-Alawi, M. K., & Al-Bloushi, H. A. (2019). Modelling weather effects on construction operations in the Sultanate of Oman (Unpublished master's thesis). Sultan Qaboos University, Muscat. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1049322>
- Al-Kiyumi, S. R. S., Al-Alawi, M. K., Al-Nuaimi, A. S., & Al-Nasseri, H. A. (2019). Assessing the impact of oil price fluctuations on spending on construction projects in Oman (Unpublished master's thesis). Sultan Qaboos University, Muscat. Retrieved from
<http://search.mandumah.com/Record/1048159>

- Al-Askari, M. H. K., & Al-Najjar, H. M. M. (2022). Key performance indicators (KPIs) for infrastructure reconstruction projects management: Egyptian reconstruction projects in Gaza Strip as a case study (Unpublished master's thesis). Islamic University of Gaza, Gaza. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1358174>
- Masleh, M. M. A., & Taih, B. A. R. O. (2022). Application of earned value management (EVM) technique on measurement, monitoring, and forecast assessment of construction projects in Gaza Strip (Unpublished master's thesis). Islamic University of Gaza, Gaza. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1358641>
- Abdulrahman, M. B., & Mohamed, I. A. (2018). Application of multi-criteria decision making to evaluate structural performance projects in Amman (Unpublished master's thesis). Al-Esraa Private University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/903552>
- Sharif, R. M. A., & Suwais, R. J. (2015). Acknowledgment of talent and its relation to project team members' effectiveness (Unpublished master's thesis). University of Jordan, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1045840>
- Hayarat, I. Y., & Asbihat, J. (2015). Factors affecting the quality of design and documentation of construction projects in Jordan (Unpublished master's thesis). University of Jordan, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1047328>
- Al-Saraireh, Y. S., & Barghash, M. (2015). Structural equation modeling and statistical analysis for the implementation of quality practices in MEP construction projects in Jordan (Unpublished master's thesis). University of

Jordan, Amman. Retrieved from
<http://search.mandumah.com/Record/1045917>

- Isteiti, M. M., & Othman, M. A. (2015). Assessing the impact of change orders in the construction engineering sector in the West Bank (Unpublished master's thesis). An-Najah National University, Nablus. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1230682>
- Al-Azemi, M. K., & Al-Jibury, S. A. (2015). Work stress management in the construction industry and the contractors' commitment level with the Kuwaiti labor law (Unpublished master's thesis). Mutah University, Mutah. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/784289>
- Shehada, M. H., & El-Sawalhi, N. I. (2015). Critical success factors for subcontractor management in the Gaza Strip (Unpublished master's thesis). Islamic University of Gaza, Gaza. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/694252>
- Shamia, A., & El-Jamassi, A. E. D. (2015). The use of supply chain management to improve and plan energy provisions under uncertainty in construction projects—Gaza Strip, Palestine (Unpublished master's thesis). Islamic University of Gaza, Gaza. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/694489>