

أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تحليلية على
الممارسات الحديثة

The Impact of Strategic Planning on the Success of Construction
Projects: An Analytical Study on Modern Practices.

مشروع تخرج

اسم الطالب : خالد عيسى الرويلي

رقم الطالب: 241001037

إشراف:

د. هدى متولي رمضان

د. أسماء أبو عزة

الفصل الدراسي

2024م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَّنْ نَّشَاءُ^{قُلْ} وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ"

(سورة يوسف: 76)

الإهداء

إلى والدي العزيزين،

الذين كانا دائماً مصدر إلهامي وقوتي،
شكراً لكم على كل لحظة من الدعم والمساندة التي لا تُقَدَّر بثمن.
لقد كانت تضحياتكم وتشجيعكم لي دافعاً للاستمرار وتحقيق الأهداف.

إلى أساتذتي الكرام،

لولا توجيهاتكم الحكيمة ونصائحكم القيمة،
ما كنت لأتمكن من الوصول إلى هذا الإنجاز.
إن إسهاماتكم في تشكيل معرفتي وإلهامي لا تُنسى.

إلى أصدقائي الأعزاء،

شكراً لكم على كل كلمة دعم وتشجيع.
لقد كانت صداقتكم القوة التي ساعدتني في التغلب على التحديات.

الباحث

خالد عيسى الرويلي

الشكر والتقدير

قال تعالى: ﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ﴾ (سورة لقمان 12)

أشكر الله تعالى بكل قلبي، وأثني عليه بحمدٍ كثيرٍ طيبٍ مباركٍ لإتمامي دراستي البحثية، وأسأله أن يجعلها علماً نافعاً يعود بالفائدة على الجميع.

كما أتقدم بوافر الامتنان والشكر والتقدير لجامعة ميد أوشن متمثلة في معالي رئيس الجامعة الأستاذ الدكتور / محمد احمد ، وعميد كلية الادارة د/ سحر محمود، لإتاحتهم الفرصة لي لاستكمال دراستي.

وأتقدم بالشكر الجزيل لكل مما يلي:

- د/ أسماء أبو عزة و د/ هدى متولي رمضان حفظهم الله، لتفضلهم الكريم بالإشراف على هذا البحث، وتكرمهم بنصحي وتوجيهي حتى الإتمام.
- أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة الكرام، لما كان لهم من نصح وتوجيه.

الباحث

خالد عيسى الرويلي

مستخلص الدراسة

أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تحليلية على الممارسات الحديثة

إعداد: خالد الرويلي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الناشئة كدراسة تحليلية على الممارسات الحديثة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (150) مفردة من المديرين الإداريين والموظفين من القطاع العام للشركات الناشئة في (السعودية، الأردن، الإمارات)، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، طُبقت عليهم أداة الاستبانة لتحليل البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة حول فقرات المحور الأول: ممارسات التخطيط الاستراتيجي الحديثة للاستبانة (4,19) وبإنحراف معياري (0,787) وبدرجة (موافقة كبيرة)، وأن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة حول فقرات المحور الثاني: تقييم المشروعات الإنشائية للاستبانة (4,30) وبإنحراف معياري (0,772) وبدرجة (موافقة كبيرة جدًا)، ووجود أثر فعال لممارسات التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشروعات الإنشائية في القطاع العام في السعودية والأردن والإمارات، وأوصت الدراسة بضرورة شمولية خطط المشاريع الإنشائية أهدافًا استراتيجية واضحة وقابلة للقياس، فوجود أهداف محددة ومحدودة بفترة زمنية يساهم في توجيه جميع الأطراف المعنية ويضمن التركيز على تحقيق نتائج ملموسة ضمن إطار زمني محدد.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، المشروعات الإنشائية، الممارسات الحديثة.

Abstract

The Impact of Strategic Planning on the Success of Construction Projects: An Analytical Study on Modern Practices

Prepared by: Khalid ALruwaili

This study aimed to examine the impact of strategic planning on the success of emerging construction projects, conducted as an analytical study on modern practices. The study employed a descriptive-analytical approach and included a sample of 150 participants, comprising administrative managers and employees from public sector start-up companies in Saudi Arabia, Jordan, and the UAE. These participants were selected through a random sampling method and surveyed using a questionnaire to analyze the data.

The findings revealed that the mean score of the responses to the first axis, "Modern Strategic Planning Practices," was 4.19 with a standard deviation of 0.787, indicating a high level of agreement. For the second axis, "Evaluation of Construction Projects," the mean score was 4.30 with a standard deviation of 0.772, reflecting a very high level of agreement. The study concluded that strategic planning practices have a significant effect on the success of public sector construction projects in Saudi Arabia, Jordan, and the UAE.

The study recommended that construction project plans incorporate clear and measurable strategic objectives, as having specific, time-bound goals helps guide all involved parties and ensures focus on achieving tangible results within a defined timeframe.

Keywords: Strategic Planning, Construction Projects, Modern Practices.

قائمة المحتويات

الإهداء	د
الشكر والتقدير	هـ
مستخلص الدراسة	و
Abstract	ز
قائمة المحتويات	ح
قائمة الجداول	ك
الفصل الأول	1
المقدمة	1
1.1 خلفية الدراسة	2
1.2 مصطلحات الدراسة	3
1.3 مشكلة الدراسة	4
1.4 أسئلة الدراسة	6
1.5 أهداف الدراسة	6
1.6 أهمية الدراسة	7
1.6.1 الأهمية العلمية	7
1.6.2 الأهمية العملية	8
1.7 حدود الدراسة ومحدداتها	8
1.8 منهجية الدراسة	9
1.9 هيكلية الدراسة	9
الفصل الثاني	10
الإطار النظري والدراسات السابقة	10
تمهيد	11
2.1 الدراسات السابقة	11
2.1.1 الدراسات العربية	11
2.1.2 الدراسات الأجنبية	16
2.1.3 التعقيب على الدراسات السابقة	19
2.2 الإطار النظري	22
2.2.1 المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي	22
مفهوم التخطيط الاستراتيجي	22
أهمية التخطيط الاستراتيجي	23
ممارسات التخطيط الاستراتيجي الحديثة	25
2.2.2 المبحث الثاني: المشاريع الإنشائية	27
مفهوم المشروعات الإنشائية	27

28	أهداف المشروعات الإنشائية
28	إدارة المشاريع الإنشائية
31	الفصل الثالث
31	منهجية الدراسة وإجراءاتها
32	تمهيد
32	3.1 منهجية الدراسة
32	3.2 مجتمع الدراسة
32	3.3 عينة الدراسة
33	3.4 الأساليب والأدوات
34	3.5 طريقة تصحيح الاستبانة
34	3.6 صدق أداة الدراسة
36	3.7 ثبات أداة الدراسة
37	3.8 أساليب المعالجة الإحصائية
38	الفصل الرابع
39	عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها
39	تمهيد
39	4.1 خصائص أفراد عينة الدراسة
41	4.2 نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها
41	4.2.1 التحليل والتفسير لنتائج السؤال الأول
44	4.2.2 التحليل والتفسير لنتائج السؤال الثاني
48	4.2.3 التحليل والتفسير لنتائج السؤال الثالث
49	الفصل الخامس
49	الخاتمة والاستنتاجات والتوصيات
50	تمهيد
50	5.1 ملخص النتائج
51	5.2 التوصيات
53	5.3 المقترحات
54	5.4 معوقات تطبيق الدراسة
55	قائمة المراجع
55	أولاً- المراجع العربية
58	ثانياً- المراجع الأجنبية
60	قائمة الملاحق
60	ملحق (1): الاستبانة

قائمة الجداول

- جدول (1-3): درجات القيمة الوزنية، ودرجات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي..... 34
- جدول (2-3): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محوري الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة..... 35
- جدول (3-3): معاملات ثبات أداة الدراسة "الاستبانة" 37
- جدول (1-4): توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية 39
- جدول (2-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينة الدراسة على فقرات المحور الأول: ممارسات التخطيط الاستراتيجي الحديثة للاستبانة 41
- جدول (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني: تقييم المشاريع الناشئة للاستبانة 45
- جدول (4-4): معامل الانحدار المتعدد لاستجابة عينة الدراسة على محوري الاستبانة 48

الفصل الأول

المقدمة

- 1.1 خلفية الدراسة
- 1.2 مصطلحات الدراسة
- 1.3 مشكلة الدراسة
- 1.4 أسئلة الدراسة
- 1.5 أهداف الدراسة
- 1.6 أهمية الدراسة
- 1.7 حدود الدراسة ومحدداتها
- 1.8 منهجية الدراسة
- 1.9 هيكلية الدراسة

الفصل الأول

المقدمة

1.1 خلفية الدراسة:

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

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

حيث يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتماماً من قبل العديد من المؤسسات، وذلك نظراً لأن التخطيط الاستراتيجي قادر على مواجهة التغيرات التي قد تحدث في المستقبل، وأنه نشاط جماعي يهدف إلى الوصول إلى الأهداف المحددة بعناية، ويتضمن تهيئة

الظروف المواتية لاستيعاب التغيير وإدارته لصالح تلك الأهداف، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج ذات مردود إيجابي (جعفر، 2017).

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

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

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

1.2 مصطلحات الدراسة:

التعريف الاصطلاحي:

التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الإنشائية هو عملية منهجية تُستخدم لتحديد الأهداف بعيدة المدى للمشاريع الإنشائية ووضع استراتيجيات وأولويات لتحقيق هذه الأهداف بنجاح، مع الأخذ في الاعتبار جميع العوامل المؤثرة مثل الموارد، الوقت، الجودة، ويهدف إلى تحقيق التوازن

بين الكفاءة والفعالية لضمان استكمال المشاريع في الوقت المحدد وضمن الميزانية المخططة، مع المحافظة على الجودة المطلوبة ومعايير السلامة (عبد الهادي والبريكي، 2023)

التعريف الإجرائي:

يُعرفه الباحث إجرائيًا بأنه: عملية متسلسلة تهدف إلى تحقيق نجاح المشروع عبر تحديد وتحليل عوامل النجاح الحاسمة للمشروع؛ حيث تشمل خطوات إجرائية تبدأ بتحليل شامل للبيئة الداخلية للمشروع (مثل الموارد المتاحة، الوقت، والمهارات) والبيئة الخارجية (كاللوائح التنظيمية، وتقلبات السوق)، يليها تحديد رؤية واضحة للمشروع وأهدافه بعيدة المدى، بعد ذلك، يتم تطوير استراتيجيات تنفيذية تتناسب مع الأهداف المحددة وتساعد في التغلب على التحديات المحتملة، يتم تنفيذ هذه الاستراتيجيات من خلال خطة مفصلة، مع متابعة دورية للأداء والتقدم، وتقييم للنتائج لضمان استكمال المشروع بنجاح وفقاً للمواصفات والجداول الزمنية والميزانية المعتمدة.

1.3 مشكلة الدراسة:

يواجه القطاع العام ظروف أعمال استثنائية تتمثل في الأزمات الاقتصادية المتلاحقة والمستمرة مما يصعب عملية استيراد المواد الخام الأساسية والضرورية لعملية الإنتاج، وزيادة المنافسة الأجنبية للمنتجات المحلية، وارتفاع تكلفة العمالة، وشح الموارد الطبيعية، كل هذه التحديات وغيرها تجعل من عملية التخطيط الاستراتيجي والتننبؤ بمجريات الأحداث أمر صعب ومكلف بشكل كبير، فمعظم الخطط الاستراتيجية التي يتم وضعها من قبل الشركات لا تنطبق بشكل كامل؛ بسبب هذه التحديات التي لا تستطيع هذه المؤسسات السيطرة عليها، وانخفاض جودة الخطط الاستراتيجية سواء بسبب ضعف التحليل الاستراتيجي أو قلة دعم الإدارة العليا وقلة القرارات التحسينية أو الضعف في المراقبة والتقييم أو انخفاض جودة الخدمات المقدمة من القطاع العام أو

انعدامها سيؤدي إلى انخفاض مستوى فعالية هذه الشركات واستنزافها للموارد وتأثيرها بشكل سلبي على الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية للتنمية المستدامة (عطيان، 2018).

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

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

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

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

وجه وهذا لن يتحقق بدون وجود التخطيط الاستراتيجي لإدارة المشاريع الانشائية في القطاع العام في السعودية والأردن والإمارات.

1.4 أسئلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:

"ما أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الناشئة كدراسة تحليلية على الممارسات الحديثة؟"

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مستوى تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي الحديثة في القطاع العام في (السعودية،

الأردن، الإمارات)؟

2- ما مدى تقييم المشاريع الناشئة في القطاع العام في (السعودية، الأردن، الإمارات)؟

3- ما أثر تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي الحديثة على نجاح المشاريع الناشئة في

القطاع العام في (السعودية، الأردن، الإمارات)؟

1.5 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الناشئة كدراسة تحليلية على الممارسات الحديثة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1- التعرف على مستوى تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي الحديثة في القطاع العام في

(السعودية، الأردن، الإمارات).

2- الكشف عن مدى تقييم المشاريع الناشئة في القطاع العام في (السعودية، الأردن، الإمارات).

3- إبراز أثر تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي الحديثة على نجاح المشاريع الناشئة في القطاع العام في (السعودية، الأردن، الإمارات)؟

1.6 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة الحالية في كونها تبحث في أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الناشئة كدراسة تحليلية على الممارسات الحديثة، وذلك من خلال:

1.6.1 الأهمية العلمية:

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

1,6,2 الأهمية العملية:

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

1.7 حدود الدراسة ومحدداتها:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الناشئة كدراسة تحليلية على الممارسات الحديثة.
- **الحدود البشرية:** تتمثل في عينة من المديرين الإداريين والموظفين في القطاع العام للشركات الناشئة.
- **الحدود المكانية:** يتم التطبيق في الشركات الناشئة للقطاع العام في (السعودية، الأردن، الإمارات).
- **الحدود الزمانية:** يتم التطبيق خلال الفترة (2021م-2025م).

1.8 منهجية الدراسة:

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

1.9 هيكلية الدراسة:

شملت هذه الدراسة خمسة فصول الدراسة، بالإضافة إلى قائمة المصادر والمراجع وقائمة الملاحق، مقسمة على النحو التالي:

1. الفصل الأول: المقدمة.
2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.
3. الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة، بالإضافة للإحصاءات الوصفية والبيانات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
4. الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها.
5. الفصل الخامس: الخاتمة والاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

الدراسات السابقة

التعقيب على الدراسات السابقة

الاطار النظري

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني: المشاريع الإنشائية

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة الحالية، المتغير المستقل وهو التخطيط الاستراتيجي، والمتغير التابع وهو نجاح المشاريع الإنشائية، وذلك من خلال:

2.1 الدراسات السابقة:

2.1.1 الدراسات العربية:

1- دراسة عبد الهادي والبريكي (2023) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في نجاح

المشروعات الصغيرة والمتوسطة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى اعتماد المشروعات الصغيرة والمتوسطة على التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (25) من الموظفين العاملين في الشركة قيد الدراسة الذين لهم علاقة بالتخطيط الاستراتيجي، وطُبقت عليهم أداة الاستبانة لتحليل البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى إن التخطيط الاستراتيجي يعد مهمة أساسية يجب على المؤسسة إتباعها، وبالتالي؛ فإن عملية التشخيص الاستراتيجي من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي لذلك يجب على المؤسسات الاهتمام بهذه المرحلة، واعتماد الدقة في التعامل مع المعلومات البيئية من خلال تشخيص العوامل الخارجية والداخلية للمؤسسة بحيث تحديد نقاط الضعف والقوة وتحليل الفرص والتهديدات، ويعتقد أكثر من نصف عينة الدراسة أن دعم الدولة لتسهيل الإجراءات واستيراد المواد الخام والمعدات سبب رئيسي لنجاح المشروعات الصغيرة

والمتوسطة، وأوصت الدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لمساعدتها في المنافسة والبقاء أطول مدة ممكنة في نشاطها الاقتصادي.

2- دراسة دقة (2022) بعنوان: "أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على التنمية

المستدامة للمدن الصناعية من خلال الميزة التنافسية".

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

3- دراسة طعامنة (2021) بعنوان: "واقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة

المشاريع في بلدية الفحيص".

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

4- دراسة أزهر (2020) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وأثاره في القطاع العام والخاص

(الرؤية المستقبلية- دراسة حالة قطر)".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية التخطيط الاستراتيجي وأثاره في أداء القطاع العام والخاص وأيضًا عملية تطبيق الاستراتيجية بالطرق السليمة والتخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق الأهداف المنشودة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وضع رؤية قطر الوطنية 2030، السمات المحددة للمستقبل موضحة التحديات الخمسة الرئيسية على

النحو التالي: التحديث مع المحافظة على التقاليد، واحتياجات الجيل الحالي واحتياجات الأجيال القادمة، والنمو المستهدف والتوسع غير المنضبط، ومسار التنمية وحجم ونوعية العمالة الوافدة المستهدفة، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة وتنميتها، كما تضمنت الرؤية أهم المبادئ الموجهة لها: تصون الحريات العامة والشخصية، وتحمي القيم الأخلاقية والدينية والتقاليد، وتكفل الأمن والاستقرار وتكافؤ الفرص، وتستشرف الرؤية الوطنية الآفاق التنموية من خلال الركائز الأربع التالية: التنمية البشرية، والتنمية الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية.

5- دراسة الأعور (2017) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الوقت في شركات

المقاولات الإنشائية في الأردن".

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

الشركات التي تم بحثها إلى التركيز على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وضع خطط للوقت وتشجيع الموظفين بمشاركتهم بصياغة الخطط الاستراتيجية.

6- دراسة الديري (2011) بعنوان: "تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية:

دراسة ميدانية لآراء مدراء المشاريع الإنشائية المنفذة في إمارة دبي بين عامي 2006-

2010م".

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على بيان مدى تأثير سوء التخطيط على تأخر تنفيذ المشاريع الإنشائية في إمارة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة بين عامي 2006-2010م، ومن خلالها سيحاول التعرف على العوامل المؤدية لسوء التخطيط التي تؤثر بدورها على مدة تنفيذ المشروع وبالتالي تأخر تنفيذه، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (42) مديرًا من مدراء المشاريع في الشركات المختصة بإدارة المشاريع، و(40) مديرًا من مدراء المشاريع بشركات المقاولات في جميع الاختصاصات الإنشائية من بناء وطرق وصرف صحي وأعمال كهربائية وبنية تحتية، وطُبقت عليهم أداة الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تأخر إنجاز المشاريع الهندسية يعود إلى عدم وجود فهم واضح لمفهوم التخطيط الإداري والهندسي لدى شركات المقاولات (مرحلة إعداد الخطة، مرحلة إقرار الخطة، مرحلة تنفيذ الخطة، مرحلة المتابعة للخطة)، وأن تأخر إنجاز المشاريع الهندسية يعود إلى عدم الإدراك الكافي لأهمية التخطيط الإداري والهندسي لدى شركات المقاولات (أهمية الوقت وعدم الارتهان للصدفة، أهمية التوقعات المستقبلية ومفاجآت العمل في عملية التخطيط، أهمية التعامل السليم مع المزايا الفنية والإدارية للتخطيط، أهمية اتباع مبادئ التخطيط الهندسي في المشاريع الإنشائية)، وأن تأخر إنجاز المشاريع الهندسية يعود إلى عدم اعتماد شركات المقاولات على مقومات التخطيط الإداري والهندسي الفعال

كأساس لنجاح خططهم (فهم مقومات نجاح الخطة، فهم فاعلية التخطيط ودور ذلك في نجاح المشروع)، وأوصت الدراسة بضرورة قيام شركات المقاولات بتخصيص قسم خاص من ضمن أقسامها الأساسية، مهمته الدراسة المستفيضة لمخططات المشروع وجميع مستنداته من مواصفات عامة وخاصة وعقود، حتى تتمكن هذه الشركات من فهم طبيعة المشروع الهندسي وتحليل بياناته وتحديد أهدافه.

2.1.2 الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (Ferrer Romero, 2018) بعنوان: " Strategic project

management: a methodology for sustainable competitive

."advantage

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة الرابط بين نظام إدارة المشروع والتخطيط الاستراتيجي من خلال تطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية، وقامت الدراسة بمناقشة بعض المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية وتحليل تركيز إدارة المشروع، واتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي، وبعد تحليل أدوات الإدارة الاستراتيجية ونهج إدارة المشروع، وأظهرت أن المشاريع هي الأدوات النهائية المستخدمة لتنفيذ الاستراتيجيات، وقد قدمت مراجعة الأدبيات فهمًا أفضل للتفاعلات والعلاقات بين تنفيذ الاستراتيجية وإدارة المشروع، بالإضافة إلى ذلك، تحدد الإدارة الاستراتيجية "أين" قررت الشركة الذهاب، بينما تتعامل إدارة المشروع مع "كيف" للوصول إلى هناك، ومن الواضح بعد ذلك أن أهداف المشروع يجب أن تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية؛ ومع ذلك، فإن أفضل طريقة للتأكد من أن المشاريع تتماشى مع الاستراتيجية هي تحديد أهداف المشروع من أهداف التنظيم؛ لأن المشاريع بدأت في وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، وبشكل عام، يمكن تقسيم الاستراتيجيات إلى

تكتيكات يمكن بعد ذلك تنفيذها كبرامج على المدى الطويل ستنتهي المشاريع بعد ذلك إلى برنامج استراتيجي محدد؛ لذلك في أي شركة ينبغي أن يكون من الممكن تتبع المشاريع إلى أهداف تنظيمية محددة، وأخيراً قامت الدراسة بوضع نموذج إدارة المشروع الاستراتيجي المتكامل كمساهمة في سد الفجوة بين نهج إدارة المشروع وتنفيذ الاستراتيجية.

2-دراسة (Papke-Shields & Boyer-Wright, 2017) بعنوان: "Strategic

"planning characteristics applied to project management".

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

3-دراسة (Patanakul & Shenhar, 2012) بعنوان: " What project "

strategy really is: The fundamental building block in strategic

"project management

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

2.1.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً- عرض نقدي للدراسات السابقة:

تناول الباحث (9) دراسات من الدراسات السابقة مقسمة إلى الدراسات العربية، وإلى الدراسات الأجنبية في مجال التخطيط الاستراتيجي والمشروعات الإنشائية في دول مختلفة، كما تناولت الدراسات السابقة أثر التخطيط الاستراتيجي في نجاح المشروعات الإنشائية كدراسة تحليلية في الممارسات الحديثة؛ لأن الاهتمام بالتنمية الاقتصادية يعتبر أحد الاتجاهات الحديثة في الدول المتقدمة.

ثانيًا - تحديد الفجوات في الدراسات السابقة:

اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في قياس أثر التخطيط الاستراتيجي في نجاح المشروعات كدراسة عبد الهادي والبريكي (2023)، وكذلك اتفقت مع دراسة طعامنة (2021) التي اهتمت بالتعرف على واقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، وكذلك اتفقت مع دراسة أزهر (2020) التي هدفت إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي وأثاره في القطاع العام والخاص (الرؤية المستقبلية- دراسة حالة قطر)، وأيضًا اتفقت مع دراسة (Ferrer , 2018) التي ركزت على الربط بين نظام إدارة المشروع والتخطيط الاستراتيجي من خلال تطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية، وكذلك اتفقت مع دراسة (Papke-Shields & Boyer-Wright, 2017) التي ركزت على مدى تقييم مدى تطبيق خصائص التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشروع.

وفي المقابل اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية كدراسة دقة (2022) التي هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة للمدن الصناعية من خلال الميزة التنافسية، ودراسة الأعور (2017) التي هدفت إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الوقت في شركات المقاولات الإنشائية في الأردن، وكذلك اختلفت مع دراسة

الديري (2011) التي هدفت إلى مدى تأثير سوء التخطيط على تأخر تنفيذ المشاريع الإنشائية في إمارة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة بين عامي 2006-2010م.

كما اتفقت مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي إلا بعض الدراسات التي اختلفت مع الدراسة الحالية؛ حيث اتبعت دراسة (Ferrer Romero, 2018) المنهج الاستقرائي، وكذلك اتبعت دراسة (Papke-Shields & Boyer-Wright, 2017) المنهج النوعي، وأيضًا اتفقت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الاستبانة.

واتفقت الدراسة الحالية مع جميع عينات الدراسات السابقة؛ حيث استهدفت الدراسة الحالية أصحاب الشركات الناشئة وموظفيها. وأيضًا اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في منطقة الدراسة (الحدود المكانية) إذ استهدفت هذه الدراسة السعودية والأردن والإمارات معًا، بينما استهدفت الدراسات الأخرى مناطق أخرى.

ثالثًا - تقديم مقترحات لسد الفجوات:

عدم وجود دراسات سابقة -حسب علم الباحث- تجمع بين متغيري الدراسة التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشروعات الإنشائية في القطاع العام في عدة دول مثل: السعودية والأردن والإمارات معًا. وتعتبر الدراسة الحالية استكمالًا للدراسات السابقة التي سعت للربط بين الممارسات الحديثة في التخطيط الاستراتيجي في نجاح المشروعات الناشئة في القطاع العام بدول السعودية والأردن والإمارات. وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو التطرق إلى أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشروعات الإنشائية كدراسة تحليلية على الممارسات الحديثة بشكل أكثر

دقة، من خلال عينة من أصحاب هذه الشركات وموظفيها في عدة دول وهي السعودية والأردن والإمارات.

رابعاً- مدى الاستفادة من الدراسات السابقة للدراسة الحالية:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، وجد الباحث أنه يمكن الاستفادة من الدراسات السابقة في قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشروعات الإنشائية كدراسة تحليلية على الممارسات الحديثة وذلك من خلال الآتي:

- التعرف إلى نتائج وتوصيات الدراسات السابقة لدعم مشكلة الدراسة الحالية.
- وضع أسئلة الدراسة الحالية وتحديد مصطلحاتها.
- الاطلاع على الأطر النظرية للمتغيرات عند كتابتها في الدراسة.
- التعرف إلى كيفية إعداد أداة الدراسة الحالية.
- تحديد المعالجات الاحصائية التي تناسب عينة الدراسة.
- تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية تفسيراً علمياً ومنطقياً.
- التعرف إلى بعض الكتب العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة من قائمة المراجع.

2.2 الإطار النظري:

بعد سرد أساسيات الدراسة في الفصل السابق، والذي يحتوي على المقدمة، يتضمن هذا الفصل الإطار النظري النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تقسم إلى مبحثين، هما:

- المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي.

- المبحث الثاني: المشاريع الإنشائية.

وفيما يلي سيتم التطرق إلى المبحثين السابقين:

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

يتضمن هذا المبحث الحديث عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته، وكذلك ممارسات

التخطيط الاستراتيجي الحديثة، وذلك على النحو التالي:

مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

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

كما ويعتبر التخطيط شكلاً من أشكال التفكير الابداعي، وهو نشاط ذهني يسبق العمل، ويرسم تصوراً أولياً له، أي أنه خارجة ذهنية لسير العمل في المستقبل، كذلك فإن التخطيط هو عملية اختيار لبدائل ومسارات مختلفة، إنه باختصار: أسلوب لمعرفة ماذا نريد؟ وكيف نحقق ما نريد بكفاءة ونجاح، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي فهو تفكير استراتيجي منظم، له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة، ويستخدم من أجل مواجهة متغيرات المستقبل، وتحليل بيئة المؤسسة داخلياً

وخارجيًا؛ للاستفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة، بصورة تمكن من بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ، مستمدة من البدائل والخيارات المطروحة؛ بغية الوصول للأهداف الاستراتيجية للمؤسسات (القطروني، 2014).

أهمية التخطيط الإستراتيجي:

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

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

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

- هو القاعدة الأساسية لعملية اتخاذ القرارات؛ حيث إنه بدون التخطيط تصبح عملية اتخاذ القرارات عشوائية.
- مواجهة حالة عدم التأكد؛ حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي محاولة للتغلب على عدم معرفة المستقبل وتطوراتها عن طريق التنبؤ العلمي.
- التركيز على الأهداف.
- يعمل التخطيط السليم على رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الانتاج من خلال تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحقيق رقابة فعالة في كافة مراحل التنفيذ مما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة.
- ويركز التخطيط الاستراتيجي على مستقبل الأعمال من خلال فهم الأولويات التشغيلية وتوافر الموارد، وتحديد أهداف واضحة لنتائج الأعمال المرغوبة، ووضع خطة عمل حول كيفية تحقيقها، ويتم تنفيذ الخطة الاستراتيجية الفعالة من خلال اتباع ما يلي (Neis et al, 2017):
- دراسة السوق ككل وإجراء تحليل SWOT.
- تحديد أهدافاً قصيرة المدى، وتحديد الموظفين والميزانية والتمويل والاحتياجات.
- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية التي سوف يتم اتباعها، وتحديد احتياجات العملاء.

ممارسات التخطيط الاستراتيجي الحديثة:

- اهتمام ودعم الإدارة العليا:
- تعتبر الإدارة العليا حجر الأساس الذي ينطلق منه الإصلاح والنقطة الأولى للتغيير والتطوير
- وجود العمل بكل تفاصيله إذ تتمحور مسؤوليتها في تطوير إنتاجية المؤسسة ووضع الخطط

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

- التحليل الاستراتيجي:

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

- وجود خطة استراتيجية:

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

- اتخاذ قرارات تحسينية:

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

- مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية:

التخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ بوضع الأهداف ورسالة المؤسسة، تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ثم قيام الإدارة العليا بتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة واختيار أحدها ووضع موضع التنفيذ ولتتم تقرير ما تم تنفيذه ومدى كفاءته وتعديل الجوانب السلبية في الخطة

الاستراتيجية لا بد من القيام بعملية المراقبة والتقييم (عبد القادر، 2021)، وتبدأ عملية المراقبة والتقييم بعد مدة لا تتجاوز العام عن طريق الخطوات التالية (المبروك، 2018): تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إجراء عملية التقييم، التعرف على الظروف المستجدة على البيئة والتي تؤثر سواء سلباً أو إيجاباً على تحقيق الهدف وذلك عن طريق مقارنة نتائج التحليل الحالي مع نتائج التحليل السابق، ووضع نسبة الانجاز أو الإخفاق بعد فحص مدى إسهام الأهداف التفصيلية في تحقيق هدف المؤسسة حتى فترة إجراء عملية التقييم، وفي حالات الإخفاق تبدأ دراسة أسباب هذا الإخفاق وعلاقة التحليل البيئي به، ليتم بعدها تحديد البدائل الاستراتيجية.

المبحث الثاني: المشاريع الإنشائية

يتضمن هذا المبحث الحديث عن مفهوم المشاريع الإنشائية، وكذلك أهداف المشاريع الإنشائية، وكيفية إدارة المشاريع الإنشائية، على النحو التالي:

مفهوم المشاريع الإنشائية:

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

وعليه فإن إدارة المشروع هي عملية قيادة عمل الفريق لتحقيق الأهداف وتلبية معايير النجاح في وقت محدد، ويعتبر التحدي الأساسي لإدارة المشروع هو تحقيق جميع أهداف المشروع ضمن

القيود المحددة، وعادة ما يتم وصف هذه المعلومات في وثائق المشروع، التي تم إنشاؤها في بداية عملية التطوير، وتتمثل القيود الأساسية في النطاق والوقت والميزانية، ويتمثل التحدي الثانوي في تحسين تخصيص المدخلات الضرورية وتطبيقها لتحقيق الاهداف المحددة مسبقاً (Demir, 2018).

أهداف المشاريع الإنشائية:

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

إدارة المشاريع الإنشائية:

يمكن تطبيق طرق إدارة المشاريع على أي مشروع، وغالبًا ما يتم تصميمه لنوع معين من المشاريع بناءً على حجم المشروع أو طبيعته أو الصناعة أو القطاع، ولكن بدون التخطيط الاستراتيجي الفعال، من الصعب تحقيق النجاح في إدارة المشروع؛ حيث يركز التخطيط الاستراتيجي على مستقبل المؤسسة من خلال فهم الأولويات التشغيلية وتوافر الموارد، وتحديد أهداف واضحة لنتائج الأعمال المرغوبة، ووضع خطة عمل حول كيفية تحقيقها، وتُنشأ العملية وتنفذ القرارات التي توجه اتجاه المؤسسة، وتضمن أنها قابلة للتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة، إذ يمنح التخطيط الاستراتيجي الشركة فرصة للسيطرة على رؤيتها وتحويل النتائج المتوقعة إلى واقع

لملموس، وهذا يؤكد أهميته لمديري المشاريع، المسؤولين عن نجاح أو فشل المشروع، وضمان عمل المؤسسة بكفاءة مثالية (السعيد وزنادي، 2017).

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

كما تلعب قواعد البيانات دورًا هامًا في إدارة المشاريع الإنشائية وبشكل خاص عند استخدام برنامج البريمافيرا؛ حيث يعتبر Primavera من أهم برامج وتطبيقات BIM (نمذجة معلومات البناء)، وضبط الكلفة، والذي إطلاقه في عام 1983 من قبل شركة Primavera Systems Inc والتي استحوذت عليها شركة Oracle في عام 2008؛ حيث يتم استخدامه وتطبيقه من قبل المتخصصين في إدارة المشاريع من خلال ربطه بأنظمة تخطيط موارد المؤسسات، كما يتعامل مع العديد من المشاريع نظرًا لأنه يستوعب ما يصل إلى 100 ألف نشاط بمراد غير محدودة وعدد غير محدود من الخطط والمشاريع، كما يعتمد البرنامج في نمذجته على المسار الحرج الذي

يقوم باستنتاج الزمن الأقصر من أجل تنفيذ المشروع، ويتم تعيينه من خلال مدير التخطيط بمساعدة مهندس تخطيط الموقع؛ حيث يعد بريمافيرا البرنامج الأول الذي يتم استخدامه في العثور على التسلسل الفعلي للأنشطة الواجب اتباعها للتنفيذ في الموقع، وفي برنامج بريمافيرا يمكن تحميل الموارد على الأنشطة وبالتالي؛ من السهل الحصول على فكرة أفضل فيما يتعلق بالبرنامج السنوي وربيع السنوي والشهري والأسبوعي واليومي للمشروع، وتتم المراقبة في البرنامج من خلال مهندس تخطيط الموقع، فبمجرد تعيين البرنامج الأساسي الأولي، وإنهائه يمكننا مراقبة المشروع بسهولة، وبالتالي؛ يتم مراقبة حالة التقدم الفعلي للموقع (Gharaibeh, 2014).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

3.1 منهجية الدراسة

3.2 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

3.4 الأساليب والأدوات

3.5 طريقة تصحيح الاستبانة

3.6 صدق أداة الدراسة

3.7 ثبات أداة الدراسة

3.8 أساليب المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد:

يعرض هذا الفصل؛ منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى أسئلتها وتوضيح أدوات الدراسة، وطريقة تصحيح الاستبانة، وطرق تحليلها، للتحقق من صدقها وثباتها، وأخيرًا استعراض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

3.1 منهجية الدراسة:

اتبع الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فالمنهج الوصفي يقوم بوصف وتحديد المشكلة قيد الدراسة وصفًا شاملاً، وتحديدًا دقيقًا، والذي سيتم من خلاله إجراء دراسة شاملة للدراسات السابقة معتمدة على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها.

3.2 مجتمع الدراسة:

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

3.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (150) مفردة من المديرين الإداريين والموظفين من القطاع العام للشركات الناشئة في (السعودية، الأردن، الإمارات)؛ حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من المجتمع الأصلي للدراسة، وذلك خلال العام (1445هـ، 2024م).

3.4 الأساليب والأدوات:

أعد الباحث استبانة لجمع البيانات عن تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشروعات الإنشائية كدراسة تحليلية على الممارسات الحديثة؛ حيث تعد "الاستبانة" عبارة عن أداة جميع بيانات

ميدانية تتضمن مشيرات حسية ولفظية واستجاباتها الموصولة بواقع العمل وبموافقة نحو الذات أو نحو الغير (العساف، 2006: 191).

• خطوات بناء الاستبانة:

تم جمع البيانات من خلال نوعين من المصادر، هما:

أولاً- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة قام الباحث بجمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وتم توزيعها على عينة الدراسة، وتم تفرغ البيانات وتحليلها.

ثانياً- المصادر الثانوية: وذلك من خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة كدراسة كل من: عبدالهادي والبريكي (2023)، ودقة (2022)، وطعامنة (2022)، وكذلك من خلال الكتب ذات الصلة بالموضوع ومواقع الانترنت التي تناولت الإطار النظري للدراسة ومتغيراتها، وقد تكونت الاستبانة من جزأين رئيسيين هما:

الجزء الأول: البيانات الأولية وتكونت من (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، الموقع الجغرافي).

الجزء الثاني: محاور الاستبانة: تكونت الاستبانة من محورين، وتضمنت (30) فقرة، وهي:

- المحور الأول: ممارسات التخطيط الاستراتيجي الحديثة، وتكون من (15) فقرة.

- المحور الثاني: تقييم المشاريع الإنشائية، وتكون من (15) فقرة.

3.5 طريقة تصحيح الاستبانة (أداة الدراسة):

بعد أن يقوم الباحث بجمع البيانات، سيتم مراجعتها، ومن ثم إدخالها الحاسب الآلي؛ لتحليلها إحصائياً، وذلك عبر إعطائها أرقام بتحويل الإجابات اللفظية لرقمية (ترميز)، وتم إعطاء الإجابات اللفظية إلى رقمية (ترميز)؛ حيث أُعطيت الإجابات في جميع المحاور، كما هي:

جدول (3-1): درجات القيمة الوزنية، ودرجات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

الترتيب	حدود الفئة	الدرجة	درجة الموافقة
كبيرة جداً	من 4,21 إلى 5	5	موافق بشدة
كبيرة	من 3,41 إلى 4,20	4	موافق
متوسطة	من 2,61 إلى 3,40	3	محايد
قليلة	من 1,81 إلى 2,60	2	غير موافق
قليلة جداً	من 0 إلى 1,80	1	غير موافق بشدة

3.6 صدق الاستبانة (Validity):

الصدق بمفهومه العام يعني: أن تقيس الأداة الظاهرة التي وضعت لأجل قياسها، وأن تكون المحاور قادرة على قياس الدرجة الكلية، وأن تكون الفقرات قادرة على قياس المحاور، والدرجة الكلية للظاهرة، واتبع الباحث مجموعة من الإجراءات؛ للتأكد من صدق الاستبانة، وهي:

أولاً- صدق المحتوى (Content Validity):

للتحقق من صدق أداة الدراسة "الاستبانة"؛ قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين في تخصصات مختلفة، وعددهم (3) محكمين (ملحق رقم 2)؛ للحكم على مضمونها وصلاحياتها للتطبيق، وأجمع المحكمون على أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، ومن ثم صلاحياتها للتطبيق بعد إجراء التعديلات اللازمة، وتم إجراء هذه التعديلات في الصورة النهائية للأداة، وبذلك يكون الباحث تحقق من الصدق الظاهري لها.

ثانيًا - صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):

يعد صدق الاتساق الداخلي أهم أنواع الصدق، وتكمن أهميته بأنه يشير إلى اتساق الاستبانة وفقراتها بالظاهرة، ويشير إلى تجانس المحاور والأبعاد والفقرات، وثبات النتائج، ويعبر عن العلاقة بين الفقرات والأبعاد، والفقرات والدرجة الكلية للمحور (أبو علام، 2010: 28) وذلك من خلال احتساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك كما يوضح الجدول (2-3) التالي:

جدول (2-3): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محوري الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات المحور الثاني	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات المحور الأول
0,00	**0,854	1	0,00	**0,783	1
0,00	**0,880	2	0,00	**0,659	2
0,00	**0,741	3	0,00	**0,723	3
0,00	**0,501	4	0,00	**0,612	4
0,00	**0,620	5	0,00	**0,962	5
0,00	**0,621	6	0,00	**0,792	6
0,00	**0,920	7	0,00	**0,582	7

0,00	**0,946	8	0,00	**0,788	8
0,00	**0,582	9	0,00	**0,690	9
0,00	**0,623	10	0,00	**0,773	10
0,00	**0,761	11	0,00	**0,832	11
0,00	**0,882	12	0,00	**0,667	12
0,00	**0,740	13	0,00	**0,901	13
0,00	**0,782	14	0,00	**0,864	14
0,00	**0,648	15	0,00	**0,682	15

**دالة عند مستوى 0,01، *دالة عند مستوى 0,05

يتبين من خلال الجدول (3-2) السابق؛ أن معاملات الارتباط بين معدل كل فقرة من فقرات محوري الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبانة ككل تتراوح بين (0,501 - 0,962)، وأنها دالة عند مستوى (0,01)، مما يشير إلى أن فقرات هذا المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

3.7 ثبات الاستبانة (Reliability):

يقصد بالثبات الاستقرار وعدم تغير النتائج بشكل جوهري لو أعيد تطبيق الأداة عدة مرات تحت نفس الظروف والشروط المواتية، ولحساب ثبات الاستبانة اتبع الباحث الإجراءات التالية:

- الثبات بطريقة معاملات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha coefficient):

تقوم هذه الطريقة على أساس احتساب معامل ألفا كرونباخ لمحوري الاستبانة، ودرجتها الكلية، ويوضح الجدول (3-3) ذلك:

جدول (3-3): معاملات ثبات أداة الدراسة "الاستبانة"

م	محاور الاستبانة	عدد الفقرات	درجة الثبات	النسبة
1	المحور الأول: ممارسات التخطيط الاستراتيجي الحديثة	15	0,910	%91,0
2	المحور الثاني: تقييم المشاريع الإنشائية	15	0,813	%81,3
	المعدل الكلي	30	0,861	%86,1

يبين الجدول (3-3) السابق؛ أن درجة الثبات مناسبة؛ حيث بلغ معامل الثبات لجميع فقرات المحور الأول معًا (%91,0)، وبلغ معامل الثبات لجميع فقرات المحور الثاني معًا (%81,3)؛ حيث بلغ معامل الثبات لجميع الفقرات معًا (%86,1)، وهي درجة ثبات عالية جدًا، مما يدل على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

3.8 أساليب المعالجة الإحصائية:

1. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية والاجتماعية لأفراد مجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه فقرات محوري الاستبانة.
2. المتوسط الحسابي (Mean): للتعرف إلى طبيعة استجابات العينة على فقرات الاستبانة.
3. الانحراف المعياري (Standard deviation): للتعرف إلى انحرافات استجابات العينة عن الوسط الحسابي لتقديراتهم.
4. معامل الانحدار المتعدد (Regression): لاختبار تأثير ممارسات التخطيط الاستراتيجي الحديثة على نجاح المشروعات الإنشائية.

الفصل الرابع

عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

تمهيد

4.1 خصائص أفراد عينة الدراسة.

4.2 نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها.

الفصل الرابع

عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

تمهيد:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الإنشائية كدراسة تحليلية على الممارسات الحديثة، وبعد عملية جمع المعلومات عُولجت إحصائيًا باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي عرضًا لتلك النتائج:

4.1 خصائص أفراد عينة الدراسة:

قامت الدراسة على عدد من المتغيرات المتعلقة بالبيانات الخاصة بأفراد العينة متمثلة في (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، الموقع الجغرافي)، وذلك كما يوضح الجدول (4-1) التالي:

جدول (4-1): توزيع عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية

الجنس	العدد	النسبة %	العمر	العدد	النسبة %
ذكر	92	61,3%	أقل من 30 سنة	73	48,6%
أنثى	58	38,7%	من 30 إلى 40 سنة	58	38,6%
المجموع	150	100%	من 41 إلى 50 سنة	15	10%
الموقع الجغرافي	العدد	النسبة %	أكثر من 50 سنة	4	2,8%
السعودية	61	40,6%	المجموع	150	100%
الأردن	35	23,3%	سنوات الخدمة	العدد	النسبة %
الإمارات	54	36,1%	0-5 سنوات	24	16%
المجموع	150	100%	6-10 سنوات	57	38%
			11-15 سنة	39	26%
			أكثر من 15 سنة	30	20%
			المجموع	150	100%

يتبين من خلال الجدول (4-1) السابق؛ توزيع خصائص عينة الدراسة بالنسبة للمتغيرات

الديموغرافية؛ بالنسبة لمتغير الجنس؛ حيث تبين أن عينة الدراسة تضمنت (92) مفردة من الذكور

بنسبة (61,3%) أي أكثر من نصف العينة، وهناك (58) مفردة من الإناث بنسبة (38,7%)، أما بالنسبة لمتغير الموقع الجغرافي؛ حيث تبين أن عينة الدراسة تضمنت (61) مفردة من السعودية بنسبة (40,6%)، و(54) مفردة من الإمارات بنسبة (36,1%)، و(35) مفردة من الأردن بنسبة (23,3%)، أما بالنسبة لمتغير العمر؛ حيث تبين أن عينة الدراسة من الذين تبلغ أعمارهم (أقل من 30 سنة) والتي تضمنت (73) مفردة بنسبة (48,6%) أي أكثر من نصف عدد العينة؛ حيث حصلت على الترتيب الأول، وأخيراً جاءت عينة الدراسة الذين يبلغ أعمارهم (من 50 سنة فأكثر) والتي تضمنت (4) مفردات بنسبة (2,8%) أي أقل عدد في العينة، وأخيراً بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة؛ حيث تبين أن عينة الدراسة تضمنت (57) مفردة من الذين سنوات خدمتهم (من 6 - 10 سنوات) بنسبة (38%)، وأيضاً هناك (24) مفردة من عينة الدراسة الذين سنوات خدمتهم (أكثر من 50 سنة) أي بنسبة (20%).

ويُرجع الباحث ذلك إلى عدة عوامل هي: الثقافة والبيئة الاقتصادية للعمل، كذلك نتيجة للتحديات الاجتماعية والثقافية التي تواجه الإناث في مجال قيادة الأعمال ليس كممثل الذكور، وكذلك يفسر الباحث ذلك من خلال الاهتمام المتزايد للفئة العمرية الأقل من 30 سنة للتخطيط الاستراتيجي في الشركات الناشئة؛ حيث يهتمون بالابتكار والمخاطرة نتيجة استفادة هؤلاء الأفراد من التكنولوجيا والوسائل الرقمية في بناء وتطوير أفكارهم التجارية، كما يمكن أن يكون هذا الاتجاه مرتبطاً أيضاً برغبة أفراد عينة الدراسة في تحقيق الاستقلال المالي وتحقيق أهدافهم المهنية بشكل أسرع، كما يُرجع الباحث ذلك إلى عدة عوامل بوجود الشركات الناشئة في السعودية، وهي: الفرص الاقتصادية، والتكنولوجيا والابتكار، والشبكات والموارد، والثقافة والروح الريادية بين أصحاب الشركات أكثر من الأردن والإمارات.

4.2 نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها:

4.1.2 التحليل والتفسير المتعلق بالإجابة عن السؤال الأول:

ينص السؤال الأول على: "ما مستوى تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي الحديثة في القطاع العام في (السعودية، الأردن، الإمارات)؟".

وللإجابة عن السؤال الأول، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب في برنامج (SPSS) لاستجابة عينة الدراسة لفقرات المحور الأول: ممارسات التخطيط الاستراتيجي الحديثة للاستبانة؛ حيث يوضح الجدول (4-2) التالي ذلك:

جدول (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينة الدراسة على فقرات المحور الأول:

ممارسات التخطيط الاستراتيجي الحديثة للاستبانة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	الإدارة العليا تدعم باستمرار تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المشاريع الإنشائية.	4,46	0,688	(1) موافقة كبيرة جدًا
2	الموارد تُقدم بانتظام من قبل الإدارة العليا لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	4,40	0,739	(3) موافقة كبيرة جدًا
3	تتخذ الإدارة إجراءات فورية لتصحيح اتجاه المشروع عند الحاجة.	4,14	0,752	(9) موافقة كبيرة
4	يتم إجراء تحليل شامل لنقاط القوة والضعف الداخلية قبل البدء في أي مشروع.	4,23	0,790	(5) موافقة كبيرة جدًا
5	تقوم منظمتنا بتحليل البيئة لتحديد الفرص والتهديدات.	4,15	0,845	(8) موافقة كبيرة
6	يتم استخدام تحليل SWOT بانتظام كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي.	4,13	0,939	(10) موافقة كبيرة
7	لدى منظمتنا خطة استراتيجية واضحة للمشاريع الإنشائية.	4,41	0,763	(2) موافقة كبيرة جدًا

8	تتضمن الخطة الاستراتيجية أهدافاً واضحة وقابلة للقياس.	4,12	0,772	(11) موافقة كبيرة
9	يتم تحديث الخطة الاستراتيجية بانتظام بناءً على التغيرات في بيئة الأعمال.	4,22	0,643	(6) موافقة كبيرة جداً
10	يتم تقييم الخيارات الاستراتيجية بعناية قبل اختيار المسار المناسب للعمل.	4,30	0,781	(4) موافقة كبيرة جداً
11	تتخذ القرارات الاستراتيجية بالتعاون بين الإدارة العليا ومديري المشاريع.	4,17	0,886	(7) موافقة كبيرة
12	تختار منظمتنا استراتيجيات توازن بين الجودة والتكلفة والوقت.	3,99	0,842	(14) موافقة كبيرة
13	يتم مراقبة التقدم بانتظام لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	4,11	0,753	(12) موافقة كبيرة
14	تستند عملية التقييم إلى مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة في الخطة الاستراتيجية.	3,98	0,862	(15) موافقة كبيرة
15	يتم مراجعة الخطط الاستراتيجية وتعديلها بناءً على التقييمات الدورية.	4,03	0,749	(13) موافقة كبيرة
المجموع الكلي		4,19	0,787	موافقة كبيرة

يبين الجدول (4-2) السابق؛ أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة حول فقرات المحور الأول: ممارسات التخطيط الاستراتيجي الحديثة للاستبانة (4,19) وبانحراف معياري (0,787) وبدرجة (موافقة كبيرة).

حيث كانت أعلى ثلاث فقرات للمحور الأول ما يلي:

- الفقرة (1) التي تنص على: "الإدارة العليا تدعم باستمرار تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المشاريع الإنشائية" بمتوسط حسابي (4,46) وبإنحراف معياري (0,688) وبدرجة (موافقة كبيرة جدًا)؛ حيث حصلت على الترتيب الأول.
 - الفقرة (7) التي تنص على: "لدى منظمتنا خطة استراتيجية واضحة للمشاريع الإنشائية" بمتوسط حسابي (4,41) وبإنحراف معياري (0,763) وبدرجة (موافقة كبيرة جدًا)؛ حيث حصلت على الترتيب الثاني.
 - الفقرة (2) التي تنص على: "الموارد تُقدم بانتظام من قبل الإدارة العليا لتنفيذ الخطط الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (4,40) وبإنحراف معياري (0,739) وبدرجة (موافقة كبيرة جدًا)؛ حيث حصلت على الترتيب الثالث.
- وكانت أدنى ثلاث فقرات للمحور الأول ما يلي:
- الفقرة (15) التي تنص على: "يتم مراجعة الخطط الاستراتيجية وتعديلها بناءً على التقييمات الدورية" بمتوسط حسابي (4,03) وبإنحراف معياري (0,749) وبدرجة (موافقة كبيرة)؛ حيث حصلت على الترتيب الثالث عشر.
 - الفقرة (12) التي تنص على: "تختار منظمتنا استراتيجيات توازن بين الجودة والتكلفة والوقت" بمتوسط حسابي (3,99) وبإنحراف معياري (0,842) وبدرجة (موافقة كبيرة)؛ حيث حصلت على الترتيب الرابع عشر.
 - الفقرة (14) التي تنص على: "تستند عملية التقييم إلى مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة في الخطة الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (3,98) وبإنحراف معياري (0,862) وبدرجة (موافقة كبيرة)؛ حيث حصلت على الترتيب الخامس عشر.

ويُفسر الباحث ذلك من خلال ارتباطها بمتطلبات هذا القطاع ودوره الحيوي في تطوير المجتمع وتحقيق الاستدامة، فالخطيط الاستراتيجي يساعد القطاع العام على تحديد أهدافه وأولوياته بشكل واضح ومدرّس، ما يعزز من كفاءة استخدام الموارد المتاحة ويضمن تحقيق الأهداف الوطنية بعيدة المدى، على عكس القطاع الخاص، الذي يسعى لتحقيق الأرباح والنمو المالي، كما تركز الشركات العامة على تحقيق منافع اجتماعية طويلة الأمد وضمان تقديم خدمات عامة فعالة تساهم في رفع مستوى معيشة المواطنين، وقد جاءت ممارسات التخطيط الاستراتيجي الحديثة في القطاع العام لتضمن توجيه الموارد المحدودة بشكلٍ مدرّس نحو القضايا الأكثر أهمية وإلحاحًا، فالخطيط الاستراتيجي في القطاع العام لا يقتصر على وضع خطط قصيرة الأمد؛ بل يتناول أيضًا التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية والتخطيط للتعامل معها ضمن إطار مرّن وقابل للتكيف، كما تتضمن ممارسات التخطيط الحديثة في القطاع العام إشراك المواطنين وأصحاب المصلحة في وضع الأهداف والاستراتيجيات، مما يعزز الشفافية والمسؤولية ويضمن تلبية احتياجات وتطلعات المجتمع.

4.2.2 التحليل والتفسير المتعلق بالإجابة عن السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على: "ما مدى تقييم المشاريع الناشئة في القطاع العام في (السعودية، الأردن، الإمارات)؟".

وللإجابة عن السؤال الثاني، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب في برنامج (SPSS) لاستجابة عينة الدراسة لفقرات المحور الثاني: تقييم المشروعات الناشئة للاستبانة؛ حيث يوضح الجدول (3-4) التالي ذلك:

جدول (4-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينة الدراسة على فقرات المحور

الثاني: تقييم المشاريع الناشئة للاستبانة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يتم تقييم نجاح المشروع بناءً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	4,54	0,642	(1) موافقة كبيرة جداً
2	يتم مراجعة كل مشروع بعد الانتهاء لتحديد عوامل النجاح والفشل.	4,22	0,799	(11) موافقة كبيرة جداً
3	يتم تقييم الأداء بناءً على الالتزام بالميزانية والجدول الزمني.	4,31	0,734	(7) موافقة كبيرة جداً
4	تُستخدم معايير محددة وواضحة لتقييم نجاح المشروع.	4,21	0,824	(12) موافقة كبيرة جداً
5	يتم قياس نجاح المشروع بمدى تحقيقه للأهداف الموضحة في الخطة الاستراتيجية.	4,42	0,699	(2) موافقة كبيرة جداً
6	تأخذ معايير الجودة دوراً رئيسياً في تقييم نجاح المشاريع.	4,30	0,810	(8) موافقة كبيرة جداً
7	يتم تقييم رضا الأطراف المعنية بانتظام أثناء تنفيذ المشروع.	4,28	0,776	(9) موافقة كبيرة جداً
8	يُعتبر رضا العميل النهائي معياراً هاماً لنجاح المشروع.	4,27	0,897	(10) موافقة كبيرة جداً
9	يتم تضمين ملاحظات الأطراف المعنية في تقارير تقييم المشاريع.	4,20	0,841	(13) موافقة كبيرة
10	يعزز التواصل الجيد مع الأطراف المعنية فرص نجاح المشروع.	4,39	0,695	(4) موافقة كبيرة جداً
11	يساعد التخطيط الاستراتيجي في تقليل تجاوزات الميزانية في المشاريع الإنشائية.	4,33	0,764	(5) موافقة كبيرة جداً
12	تقلل استراتيجيات التخطيط من التأخير الزمني في المشاريع.	4,41	0,788	(3) موافقة كبيرة جداً
13	تتحسن الجودة العامة للمشاريع بفضل تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.	4,14	0,832	(15) موافقة كبيرة
14	تساعد الاستراتيجيات التخطيطية الحديثة في التغلب على التحديات غير المتوقعة أثناء التنفيذ.	4,18	0,748	(14) موافقة كبيرة

15	يمكن الفريق من التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.	4,32	0,751	(6) موافقة كبيرة جدًا
المجموع الكلي		4,30	0,772	موافقة كبيرة جدًا

يبين الجدول (3-4) السابق؛ أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة حول فقرات المحور الثاني: تقييم المشروعات الإنشائية للاستبانة (4,30) وبإنحراف معياري (0,772) وبدرجة (موافقة كبيرة جدًا).

حيث كانت أعلى ثلاث فقرات المحور الثاني ما يلي:

- الفقرة (1) التي تنص على: "يتم تقييم نجاح المشروع بناءً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (4,54) وبإنحراف معياري (0,642) وبدرجة (موافقة عالية جدًا)؛ حيث حصلت على الترتيب الأول.
- الفقرة (5) التي تنص على: "يتم قياس نجاح المشروع بمدى تحقيقه للأهداف الموضحة في الخطة الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (4,42) وبإنحراف معياري (0,699) وبدرجة (موافقة كبيرة جدًا)؛ حيث حصلت على الترتيب الثاني.
- الفقرة (12) التي تنص على: "تقلل استراتيجيات التخطيط من التأخير الزمني في المشاريع" بمتوسط حسابي (4,41) وبإنحراف معياري (0,788) وبدرجة (موافقة كبيرة جدًا)؛ حيث حصلت على الترتيب الثالث.

وكانت أدنى ثلاث فقرات المحور الثاني ما يلي:

- الفقرة (9) التي تنص على: "يتم تضمين ملاحظات الأطراف المعنية في تقارير تقييم المشاريع" بمتوسط حسابي (4,20) وبإنحراف معياري (0,841) وبدرجة (موافقة كبيرة جدًا)؛ حيث حصلت على الترتيب الثالث عشر.

- الفقرة (14) التي تنص على: "تساعد الاستراتيجيات التخطيطية الحديثة في التغلب على التحديات غير المتوقعة أثناء التنفيذ" بمتوسط حسابي (4,18) وبإنحراف معياري (0,748) وبدرجة (موافقة كبيرة)؛ حيث حصلت على الترتيب الرابع عشر.

- الفقرة (13) التي تنص على: "تتحسن الجودة العامة للمشاريع بفضل تنفيذ التخطيط الاستراتيجي" بمتوسط حسابي (4,14) وبإنحراف معياري (0,832) وبدرجة (موافقة كبيرة)؛ حيث حصلت على الترتيب الخامس عشر.

ويُفسر الباحث ذلك من خلال نجاح المشاريع الإنشائية التي تعتمد على عدة أسباب رئيسية وهي: التخطيط الاستراتيجي الشامل؛ حيث يتم تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، ووضع خطط شاملة تتناول كافة مراحل المشروع، وإدارة فعالة للموارد؛ حيث يلعب دورًا كبيرًا في نجاح المشروع؛ إذ أن المشاريع التي تطبق إدارة صارمة ومراقبة دقيقة للتكاليف والجدول الزمنية تتمتع بفرص نجاح أعلى، نظرًا لقدرتها على تقليل الهدر وتحقيق الكفاءة، كما أن استخدام تقنيات متقدمة، مثل: تقنيات النمذجة ثلاثية الأبعاد (BIM) وأدوات إدارة المشاريع الرقمية، يعزز من دقة العمليات ويسهل التعاون بين مختلف الأطراف المعنية، مما يساهم في تنفيذ المشروع بشكل أسرع وبجودة أعلى، وأيضًا يلعب التواصل الجيد بين فرق العمل وأصحاب المصلحة دورًا محوريًا في نجاح المشاريع الإنشائية.

4.3.2 التحليل والتفسير المتعلق بالإجابة عن السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على: "ما أثر تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي الحديثة على

نجاح المشاريع الناشئة في القطاع العام في (السعودية، الأردن، الإمارات)؟"

وللإجابة عن السؤال الثالث، قام الباحث بحساب معامل الانحدار المتعدد في برنامج

(SPSS) لاستجابة عينة الدراسة حول محوري الاستبانة؛ حيث يوضح الجدول (4-4) ذلك:

جدول (4-4): معامل الانحدار المتعدد لاستجابة عينة الدراسة على محوري الاستبانة

معامل الانحدار	القيمة الاحتمالية	معامل التحديد	تأثير التخطيط الاستراتيجي
0,75	0,01	0,56	على نجاح المشاريع الإنشائية

يبين الجدول (4-4) السابق؛ أن معامل الانحدار لاستجابات عينة الدراسة حول أثر التخطيط

الاستراتيجي على نجاح المشاريع الإنشائية (0,75) وهي قيمة ذات أثر كبير، مما يدل على وجود

أثر فعال لممارسات التخطيط الاستراتيجي الحديثة على نجاح المشاريع الإنشائية في القطاع العام

في السعودية والأردن والإمارات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الهادي والبريكي (2023)، ودراسة طعامنة (2021) ودراسة

(Ferrer Romero, 2018)، ودراسة (Papke-Shields & Boyer-Wright, 2017).

الفصل الخامس

الخاتمة والاستنتاجات والتوصيات

تمهيد

5.1 ملخص النتائج

5.2 التوصيات

5.3 المقترحات

5.4 معوقات تطبيق الدراسة

الفصل الخامس

الخاتمة والاستنتاجات والتوصيات

تمهيد:

بعد أن استعرضت مشكلة الدراسة في الفصول السابقة، والتي تتلخص بالتعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشروعات الناشئة كدراسة تحليلية على الممارسات الحديثة، تم وضع ملخص لنتائج الدراسة وفي ضوءها تم كتابة التوصيات المقترحة لها.

5.1 ملخص نتائج الدراسة:

تتلخص نتائج الدراسة الحالية فيما يلي:

النتيجة الأولى: أن توزيع خصائص عينة الدراسة بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية؛ بالنسبة لمتغير الجنس؛ حيث تبين أن عينة الدراسة تضمنت (92) مفردة من الذكور بنسبة (61,3%) أي أكثر من نصف العينة، وهناك (58) مفردة من الإناث بنسبة (38,7%)، أما بالنسبة لمتغير الموقع الجغرافي؛ حيث تبين أن عينة الدراسة تضمنت (61) مفردة من السعودية بنسبة (40,6%)، و(54) مفردة من الإمارات بنسبة (36,1%)، و(35) مفردة من الأردن بنسبة (23,3%)، أما بالنسبة لمتغير العمر؛ حيث تبين أن عينة الدراسة من الذين تبلغ أعمارهم (أقل من 30 سنة) والتي تضمنت (73) مفردة بنسبة (48,6%) أي أكثر من نصف عدد العينة؛ حيث حصلت على الترتيب الأول، وأخيراً جاءت عينة الدراسة الذين يبلغ أعمارهم (من 50 سنة فأكثر) والتي تضمنت (4) مفردات بنسبة (2,8%) أي أقل عدد في العينة، وأخيراً بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة؛ حيث تبين أن عينة الدراسة تضمنت (57) مفردة من الذين سنوات خدمتهم (من 6 - 10 سنوات) بنسبة (38%)، وأيضاً هناك (24) مفردة من عينة الدراسة الذين سنوات خدمتهم (أكثر من 50 سنة) أي بنسبة (20%).

النتيجة الثانية: أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة حول فقرات المحور الأول: ممارسات التخطيط الاستراتيجي الحديثة للاستبانة (4,19) وبإنحراف معياري (0,787) وبدرجة (موافقة كبيرة).

النتيجة الثالثة: أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة حول فقرات المحور الثاني: تقييم المشروعات الإنشائية للاستبانة (4,30) وبإنحراف معياري (0,772) وبدرجة (موافقة كبيرة جدًا).

النتيجة الرابعة: وجود أثر فعال لممارسات التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشروعات الإنشائية في القطاع العام في السعودية والأردن والإمارات.

5.2 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، يُوصى الباحث بما يلي:

- 1- ينبغي على مديري المشاريع الإنشائية إجراء تحليل مفصل وشامل للعوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على المشروع، حيث يشمل ذلك تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، مثل اللوائح التنظيمية وحالة السوق.
- 2- ضرورة شمولية خطط المشاريع الإنشائية أهدافًا استراتيجية واضحة وقابلة للقياس، فوجود أهداف محددة ومحدودة بفترة زمنية يساهم في توجيه جميع الأطراف المعنية ويضمن التركيز على تحقيق نتائج ملموسة ضمن إطار زمني محدد.
- 3- تبني استراتيجيات إدارة المخاطر بفعالية؛ حيث يعد التنبؤ بالمخاطر وإدارتها جزءًا أساسيًا من التخطيط الاستراتيجي للمشاريع الإنشائية.

- 4- العمل على تحسين التواصل بين الأطراف المعنية؛ حيث ينبغي على مديري المشاريع تطوير آليات تواصل فعّالة وتنسيق مستمر بين الأعضاء، بما في ذلك المقاولين والموردين والاستشاريين؛ لأنه يساهم في حل المشكلات سريعًا ويقلل من احتمالات حدوث تعارضات أو سوء تفاهم قد تؤثر على تقدم المشروع.
- 5- تبني الأدوات التقنية المتقدمة مثل: النمذجة المعلوماتية للبناء (BIM) وبرامج إدارة المشاريع الرقمية لتعزيز دقة التخطيط والمراقبة، وهي تتيح لمديري المشاريع محاكاة العمليات الإنشائية وتوقع النتائج بدقة، مما يساهم في تنفيذ المشروع بكفاءة.
- 6- إجراء مراجعات دورية لخطط العمل ومراقبة الأداء مقارنة بالأهداف المحددة.
- 7- توفير برامج تدريبية للفرق العاملة في المشروع لتحسين مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع مما يساعد التدريب على تعزيز الفهم والإلمام بممارسات التخطيط الاستراتيجي الحديثة، مما يساهم في تحسين أداء المشروع بشكل عام.
- 8- تعزيز ثقافة الجودة داخل فرق العمل، والتأكيد على أهمية الالتزام بالمعايير والمواصفات المحددة.

5.3 المقترحات:

وفي ضوء توصيات الدراسة، يقترح الباحث الدراسات المستقبلية التالية:

- 1- إنشاء وحدات متخصصة في التخطيط الاستراتيجي داخل الشركات الإنشائية تكون مهمتها الأساسية وضع استراتيجيات متكاملة للمشاريع، مع تحليل شامل للمخاطر والفرص وتحديث الخطط بشكل مستمر حسب التغيرات.
- 2- استخدام أسلوب التخطيط المرن في المشاريع الإنشائية؛ حيث يتم تقسيم المشروع إلى مراحل قصيرة الأمد مع مراجعات دورية.
- 3- تطوير شراكات استراتيجية مع جهات خارجية لتعزيز قدرة المشروع على الحصول على الموارد بسرعة وجودة عالية، وبأسعار تنافسية، مما يضمن نجاح المشاريع.
- 4- اعتماد نماذج محاكاة تعتمد على الذكاء الاصطناعي لتقدير تكاليف وزمن المشروع بدقة بناءً على عوامل متعددة، مما يساهم في تحسين الدقة في التخطيط وتقليل التحديات.
- 5- يمكن تحسين التخطيط الاستراتيجي من خلال تخصيص موارد للبحث والتطوير؛ حيث يتم ابتكار تقنيات وأساليب جديدة لتحليل وتوقع متغيرات المشروع، مثل: تقييم تأثير تغيرات المناخ وتكلفة المواد.
- 6- يُنصح بإشراك جميع الأطراف المعنية في المشروع في مراحل التخطيط الأولية، بما في ذلك العملاء، والمقاولين، والموردين، والمجتمع المحلي، بهدف إيجاد فهم مشترك للأهداف والتوقعات، مما يقلل من النزاعات ويزيد من فرص نجاح المشروع.
- 7- يمكن وضع نظام مكافآت مرتبط بتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي لضمان التزام الموظفين بتطبيق الاستراتيجيات الموضوعة والعمل بروح الفريق لضمان نجاح المشروع.

5.5 معوقات تطبيق الدراسة:

- 1- قلة تعاون عينة الدراسة في تعبئة أداة الدراسة الاستبانة؛ بسبب انشغالهم في أعمالهم.

2- صعوبة إيجاد عينة الدراسة خصوصًا أصحاب الشركات الناشئة في دول مختلفة مثل

السعودية والأردن والإمارات؛ نظرًا لحدثة قيام هذه الشركات.

3- صعوبة تحليل النتائج؛ نظرًا لقلة معرفتي الكافية في البرامج الإحصائية، مما اضطرني

إلى الاستعانة بإحصائي للقيام بذلك.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- إبراهيم، العليش، وجمال، سعيد. (2018). دور تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء بالتطبيق على شركة ام تي ان يمن. *مجلة الدراسات العليا*، 12 (46)، 245-261.
- ابن دعجم، هشام، والهزايمة، أحمد. (2020). أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 4 (2)، 59-70.
- أزهر، علي عماد. (2020). التخطيط الاستراتيجي وآثاره في القطاع العام والخاص (الرؤية المستقبلية - دراسة حالة قطر). *المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية*، (29)، 1-34.
- الأعور، لانا كمال. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الوقت في شركات المقاولات الإنشائية في الأردن، رسالة ماجستير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- جرجر، إبراهيم. (2015). متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - جامعة قناة السويس*، 6 (1)، 191-211.
- جعفر، يونس. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس. *مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الانسانية)*، 21 (1)، 293-324.
- حسن، أحمد. (2014). عن الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. *إدارة الأعمال: جمعية إدارة الأعمال العربية*، (146)، 18-19.

دقة، محمد نظمي. (2022). أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة للمدن الصناعية من خلال الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فلسطين التقنية-خضوري، فلسطين.

الديري، علاء الدين. (2011). إدارة وتخطيط المشاريع الإنشائية. تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية لآراء مدراء المشاريع الإنشائية المنفذة في إمارة دبي بين عامي 2006-2010م، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، السعيد، عابدي، وزنادي، زينة. (2017). إدارة مشاريع الابتكار: حالة مشروع تطوير نتائج البحوث في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 18 (1)، 35-54.

السهو، سلطان. (2014). التخطيط الاستراتيجي، الوعي الإسلامي: وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، (593).

طعامنة، زكي وليد. (2021). واقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في بلدية الفحيص. المجلة العربية للنشر العلمي، (29)، 489-509.

عبد القادر، المكاشفي. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة الجفرة. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، (3)، 47-64.

عبد الهادي، مصطفى، والبريكي، كريمة. (2023). دور التخطيط الاستراتيجي في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، 1 (4)، 112-132.

- عطيانى، نصر. (2018). مدى جذب المناطق الصناعية الفلسطينية للاستثمارات، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، ورقة خلفية، جلسة طاولة مستديرة (5).
- القطروني، زينب. (2014). التخطيط الاستراتيجي: الفلسفة وآليات التطبيق - مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي. *مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال - جامعة مصراتة*، (1)، 75-57.
- كمال، رواينية، وبوقفة، وفاء. (2017). أدوات التحليل الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق: حالة ملبة ايدوغ عناية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، 2 (8)، 69-52.
- المبروك، نادية. (2018). التخطيط الاستراتيجي للتكلفة لتعزيز القدرة التنافسية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 9 (3)، 623-606.
- المطيري، نواف. (2017). انعكاسات الإدارة الاستراتيجية للأزمات على أداء المنظمات التربوية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (18)، 542-507.
- موسى، نصر سالم. (2016). دور المدينة الصناعية الزراعية التكنولوجية على النمو الاقتصادي المصري والفلسطيني: دراسة تحليلية. *مجلة التجارة والتمويل*، (3)، 228-185.
- يوسف، رحاب. (2014). أثر التخطيط الاستراتيجي على منظمات المجتمع المدني: دراسة حالة جمعية قطر الخيرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان، السودان.
- ثانيًا - المراجع الأجنبية:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

قائمة الملاحق

ملحق (1): الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

السيد/ السيدة المحترم/ة

تحية طيبة

وبعد:

يقوم الباحث بعمل دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشروعات الناشئة كدراسة تحليلية على الممارسات الحديثة.

راجياً التفضل بإبداء الرأي حولها والتي حتماً ستكون ذات قيمة عالية؛ علماً بأن الهدف من هذا الاستطلاع فهم تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشروعات الناشئة كدراسة تحليلية على الممارسات الحديثة في القطاع العام في السعودية والأردن والإمارات.

ونشكركم على مشاركتكم وتعاونكم في هذه الاستبانة

الباحث

خالد عيسى الرويلي

القسم الأول: معلومات عامة

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- الموقع الجغرافي:

☐ السعودية ☐ الأردن ☐ الإمارات

3- العمر:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة
☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة

4- سنوات الخدمة:

☐ 0-5 سنوات ☐ 6-10 سنوات
☐ 11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

م	الفقرة	مدى الاستجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
المحور الأول: ممارسات التخطيط الاستراتيجي الحديثة					
1-	الإدارة العليا تدعم باستمرار تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المشاريع الإنشائية.				
2-	الموارد تُقدم بانتظام من قبل الإدارة العليا لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.				
3-	تتخذ الإدارة إجراءات فورية لتصحيح اتجاه المشروع عند الحاجة.				
4-	يتم إجراء تحليل شامل لنقاط القوة والضعف الداخلية قبل البدء في أي مشروع.				
5-	تقوم منظمتنا بتحليل البيئة لتحديد الفرص والتهديدات.				
6-	يتم استخدام تحليل SWOT بانتظام كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي.				
7-	لدى منظمتنا خطة استراتيجية واضحة للمشاريع الإنشائية.				
8-	تتضمن الخطة الاستراتيجية أهدافًا واضحة وقابلة للقياس.				
9-	يتم تحديث الخطة الاستراتيجية بانتظام بناءً على التغيرات في بيئة الأعمال.				
10-	يتم تقييم الخيارات الاستراتيجية بعناية قبل اختيار المسار المناسب للعمل.				
11-	تتخذ القرارات الاستراتيجية بالتعاون بين الإدارة العليا ومديري المشاريع.				
12-	تختار منظمتنا استراتيجيات توازن بين الجودة والتكلفة والوقت.				
13-	يتم مراقبة التقدم بانتظام لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.				
14-	تستند عملية التقييم إلى مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة في الخطة الاستراتيجية.				

					15- يتم مراجعة الخطط الاستراتيجية وتعديلها بناءً على التقييمات الدورية.
المحور الثاني: تقييم المشاريع الناشئة					
					1- يتم تقييم نجاح المشروع بناءً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
					2- يتم مراجعة كل مشروع بعد الانتهاء لتحديد عوامل النجاح والفشل.
					3- يتم تقييم الأداء بناءً على الالتزام بالميزانية والجدول الزمني.
					4- تُستخدم معايير محددة وواضحة لتقييم نجاح المشروع.
					5- يتم قياس نجاح المشروع بمدى تحقيقه للأهداف الموضحة في الخطة الاستراتيجية.
					6- تلعب معايير الجودة دوراً رئيسياً في تقييم نجاح المشاريع.
					7- يتم تقييم رضا الأطراف المعنية بانتظام أثناء تنفيذ المشروع.
					8- يُعتبر رضا العميل النهائي معياراً هاماً لنجاح المشروع.
					9- يتم تضمين ملاحظات الأطراف المعنية في تقارير تقييم المشاريع.
					10- يعزز التواصل الجيد مع الأطراف المعنية فرص نجاح المشروع.
					11- يساعد التخطيط الاستراتيجي في تقليل تجاوزات الميزانية في المشاريع الإنشائية.
					12- تقلل استراتيجيات التخطيط من التأخير الزمني في المشاريع.
					13- تتحسن الجودة العامة للمشاريع بفضل تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.
					14- تساعد الاستراتيجيات التخطيطية الحديثة في التغلب على التحديات غير المتوقعة أثناء التنفيذ.

					15- يمكن الفريق من التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.	
--	--	--	--	--	---	--