

دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنشائية دراسة

تطبيقية على شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة.

إعداد الطلاب :

222001405 محمود داود زكي عفونة

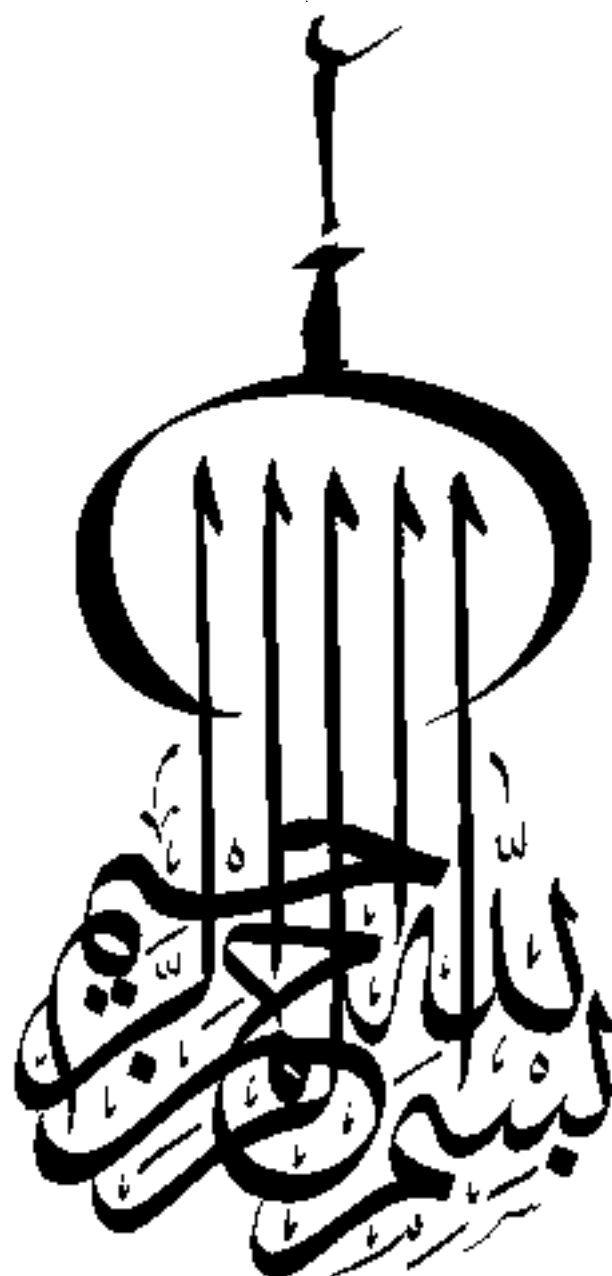
222001217 نواف زيد السبيعي

222000648 مازن عبدالغني سليمان الأحمد

إشراف:

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن



إِهْدَاء

إلى أظهر قلوبين في حياتي... والديّ العزيزين.

إلى من شاركني السراء والضراء، ولم أرها عابسة يوماً..... زوجتي المخلصة.

إلى من أتشوّق لأن أرى مستقبلهما المشرق بإذن الله..... ابنتيّ الغاليتين.

إلى جموع الأقارب والأصدقاء

أهديكم بحثي، وأدعو الله أن يحوز إعجابكم.

شكر ونقد

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا

في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز

وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) في أداء الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية) بشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ، وتم توزيع عدد (200) استمارة على العاملين بشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة، وتم استرجاع (195) استمارة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (97.5 %)

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات ، ووجود علاقة ارتباطية (ضعيفة) بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات ، ووجود ارتباط طردي وسط بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات ، ووجود علاقة إيجابية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات ، وجود ارتباط طردي فوق الوسط بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة .

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها :ضرورة تحسين وضوح الرؤية والرسالة في خطة الاستراتيجية للشركة،ويمكن تحديد الأهداف بشكل أكثر وضوحًا وتوضيح الرؤية لضمان توجيه فعال للمشروعات وتحسين أدائها.

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي- أداء المشروعات- شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة .

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج	إهداء.....
د	شكرو تقدير.....
هـ	المستخلص.....
و	قائمة المحتويات.....
ط	قائمة الجداول.....
ك	قائمة الأشكال.....
1	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة.....
1.1	1.1 المقدمة:.....
2	2.1 مشكلة الدراسة.....
2	3.1 أهمية الدراسة:.....
2	الأهمية العلمية.....
3	الأهمية العملية.....
3	4.1 أهداف الدراسة.....
4	5.1 أسئلة الدراسة.....
4	6.1 فرضيات الدراسة.....
4	الفرض الرئيسي:.....
5	7.1 نموذج الدراسة.....
6	8.1 أسباب اختيار الموضوع.....
7	9.1 المنهجية :.....
7	10.1 مصادر البيانات:.....
7	11.1 أدوات الدراسة:.....

8.....	12.1 حدود الدراسة.....
22	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
22	المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي.....
22	1.1.2 تمهيد:.....
22	2.1.2 تعريف الإستراتيجية:.....
22	المدخل التقليدي:.....
24	3.1.2 التخطيط الإستراتيجي في العصر الحديث.....
26	4.1.2 الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي:.....
31	5.1.2 أولاً: أنواع التخطيط الإستراتيجي.....
32	6.1.2 الجزء الثاني – التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال.....
41	المبحث الثاني: في أداء المشروعات.....
41	1.2.2 مفهوم الأداء:.....
43	2.2.2 اكتساب الفعالية - المخرجات الفعلية / المخرجات المخططة.....
44	3.2.2 معايير الأداء:.....
45	4.2.2 تحديد قيم أو مستويات الأداء:.....
45	5.2.2 إدارة الأداء:.....
46	6.2.2 عناصر إدارة الأداء.....
47	7.2.2 نتائج إدارة الأداء:.....
48	8.2.2 مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء:.....
50	9.2.2 المعايير الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال:.....
51	10.2.2 مراقبة الأداء:.....
52	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.....
52	1.3 تمهيد.....
52	2.3 أولاً مجتمع وعينة الدراسة.....
53	3.3 ثانياً : أداة الدراسة.....

56	4.3 صدق أداة الدراسة :
66	الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات
66	1.4 توزيع أفراد العينة حسب النوع
66	2.4 توزيع أفراد العينة حسب العمر:
67	3.4 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :
68	4.4 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
68	5.4 توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية :
70	6.4 عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة :
70	أولاً : التوزيع التكراري لفقرات محاور الدراسة:
82	7.4 أداء المشروعات
85	8.4 ثانياً: الإحصاء الوصفي لفقرات محاور الدراسة
93	9.4 أداء المشروعات :
95	10.4 اختبار فروض الدراسة
95	الفرضية الأولى :
95	الفرضية الثانية :
95	الفرضية الثالثة :
95	الفرضية الرابعة :
95	الفرضية الخامسة :
107	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
107	1.5 أولاً : النتائج :
107	2.5 ثانياً : التوصيات
109	Abstract
110	المراجع
110	أولاً: المراجع العربية
112	ثانياً: المراجع الاجنبية:

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
52	الاستبانات الموزعة و المعادة	1
54	مقياس درجة الموافقة	2
57	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الرؤية والرسالة بالمجموع الكلي	3
58	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاهداف بالمجموع الكلي	4
59	معامل ارتباط بين كل فقرات محور بعد التهيئة الداخلية والخارجية	5
60	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطة بالمجموع الكلي	6
60	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطة بالمجموع الكلي	7
61	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أداء المشروعات بالمجموع الكلي	8
62	معامل ارتباط محاور الدراسة بالمجموع الكلي	9
63	نتائج اختبار ألفا كرنباخ المقياس محاور الدراسة	10
66	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير النوع	11
66	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر	12
67	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	13
68	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	14
69	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية	15
70	التوزيع التكراري لفقرات بعد الرؤية والرسالة	16

74	التوزيع التكراري لفقرات بعد الاهداف	17
76	التوزيع التكراري لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية	18
78	التوزيع التكراري لفقرات بعد تنفيذ الخطة	19
80	التوزيع التكراري لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة	20
83	التوزيع التكراري لفقرات محور أداء المشروعات	21
86	التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات بعد الرؤية والرسالة	22
88	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الأهداف	23
89	التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية	24
90	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد تنفيذ الخطة	25
92	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة	26
93	التحليل الإحصائي لفقرات محور أداء المشروعات	27
96	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس لمتغيرات الدراسة	28
97	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات	29
99	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات	30
101	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات	31
103	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية و أداء المشروعات	32
105	جدول رقم (33) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات	33

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
6	الشكل (1) يوضح متغيرات الدراسة
55	شكل (2) نموذج الدراسة

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي سمة من سمات الحياة الحديثة، ولا توجد أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وجعلت التخطيط لنفسها سياسة تتبعها وتستفيد منه في مختلف جوانب الحياة، فمعظم مؤسسات الأعمال تسعى جاهدة لتحقيق النجاح والتميز، وخاصة في جميع أعمالهم وأنشطتهم بهدف لتحقيق الكفاءة في أدائها، بما يحقق أهدافها وغاياتها وبناء مركز استراتيجي قوي ومحترم يحقق النمو والبقاء والتحسين المستمر وتطوير الأداء وزيادة الفعالية.

يعد التخطيط الاستراتيجي العنصر الأساسي والفعال في عمليات التنمية وزيادة كفاءة وفعالية المشاريع بشكل عام والمشاريع الإنشائية بشكل خاص لزيادة كفاءة أداء المشاريع والعمل على تقليل معدلات فشل المشاريع وخاصة في المملكة العربية السعودية حيث أصبح المستهدف دائما هو النجاح، ويوجد هناك دراسات تتحدث عن أسباب فشل المشاريع، وهذا ما يحفزه على تنفيذ التخطيط الاستراتيجي ومعرفة دوره في زيادة كفاءة وفعالية المشروع. ودائما ما يشارك مديرو الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات والخطط وتقييمها المستمر لخلق تفاعل بين المشروع وظروفها الخارجية والداخلية، والهدف من هذا التفاعل هو تحقيق البقاء ونمو المشاريع وبالتالي المنظمات والمؤسسات.

وتعتبر المشاريع الإنشائية أحد اساسيات الحياة لتلبية المسكن، ومن أكبر القطاعات التي تؤدي

إلى تحقيق ارتفاع في الحياة الاقتصادية للبلاد وللمؤسسات الإنشائية على حد سواء، ولذلك كان هناك دافع لدراسة واختيار هذا الموضوع الأساسي والفعال، المشروعات الإنشائية هي أحد أهم الأنشطة الاقتصادية في العالم، حيث تسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعمرانية. ولكي تحقق المشروعات الإنشائية أهدافها وتؤدي دورها في التنمية، فإنها تحتاج إلى التخطيط الاستراتيجي الفعال.

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحليلية ومستقبلية تستهدف تحديد أهداف المشروعات الإنشائية، ووضع الخطط والبرامج لتحقيقها، وذلك من خلال تحديد الموارد المتاحة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمشروع.

2.1 مشكلة الدراسة

نظراً للأهمية الكبيرة للمشاريع الإنشائية ودورها في الاقتصاد الخاص بالدول ودورها في الهام في المكون الاقتصادي لأي بلد وانها تساعد علي التنمية العامة في البلاد ، ونظرا لما تعانيه المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية بشكل عام حيث من العديد من التحديات والصعوبات، وذلك بسبب عدم التخطيط الاستراتيجي في ظل تعقيد البيئة الخارجية التي تتميز بالتغير المستمر والتطور التكنولوجي السريع، وتواجه الدولة النامية العديد من المشاكل الناجمة عن انخفاض الفعالية في تنفيذ المشاريع المتعلقة بالإنشاءات وغيرها، كما تعاني من عدم كفاءة الإدارة في تحقيق أهدافها مما يؤدي إلى عدم الاستقرار. ولذلك فإن مشكلة البحث تتمحور حول الإجابة: للسؤال التالي:

ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنشائية في شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة؟

3.1 أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تنفيذ المشاريع الإنشائية من عدة أسباب منها:

- قلة الدراسات العلمية التي تناولت هذا الموضوع، خاصة في المملكة العربية السعودية.
- أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف المشاريع الإنشائية وتحسين أدائها، ومنها المشاريع التي تقوم بها شركة الجزيرة للمقاولات العامة.
- إمكانية الاستفادة من نتائج البحث في وضع الخطط الإستراتيجية للمشاريع الإنشائية في شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة.

الأهمية العملية

تنبع الأهمية العملية لدراسة من أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في تنفيذ المشاريع الإنشائية من

عدة أسباب، من بينها:

- ضرورة تحسين أداء مشاريع الإنشاءات التي تقوم بها شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة
- إمكانية الاستفادة من نتائج البحث في وضع خطط العمل للمشاريع الإنشائية التي تقوم بها شبة الجزيرة للمقاولات العامة.
- إمكانية الاستفادة من نتائج البحث لتحسين إدارة الموارد البشرية في مشاريع البناء شبة الجزيرة للمقاولات العامة

4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- التعرف على نوع العلاقة الترابطية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشروعات الإنشائية
- التعرف على المفاهيم والمرتكزات الأساسية للتخطيط وأهميته في إدارة المشروعات الإنشائية.
- التعرف على مستويات التطبيق الفعلي للاستراتيجيات في المشروعات الإنشائية، وإبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه على المشروعات الإنشائية وحس إدارة تلك المشروعات على تبنية.
- تحسس المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المشروعات الإنشائية التي تقوم بها شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة.
- تقديم المقترحات والحلول لإدارة المشروعات حول الصعوبات التي تواجه المشاريع الإنشائية التي تقوم بها شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول: ما هو دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الإستراتيجي الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) في أداء المشروعات الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية،) في شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- ما مدى اهتمام شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة بالتخطيط الاستراتيجي؟
- هل لدى المشروعات الإنشائية لشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة المام ومعرفة بالتخطيط الاستراتيجي؟
- هل يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي على المشروعات الإنشائية لشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة؟
- هل تقوم إدارة المشروعات بالتحليل الخارجي والداخلي للبيئة كمتطلبات لبناء الاستراتيجية؟
- هل هنالك تدريب للعاملين على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الإنشائية؟

6.1 فرضيات الدراسة

الفرض الرئيسي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الإستراتيجي الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) في أداء المشروعات الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية،) في شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة وأداء المشروعات الإنشائية.

ويتفرع منه الفروض التالية:

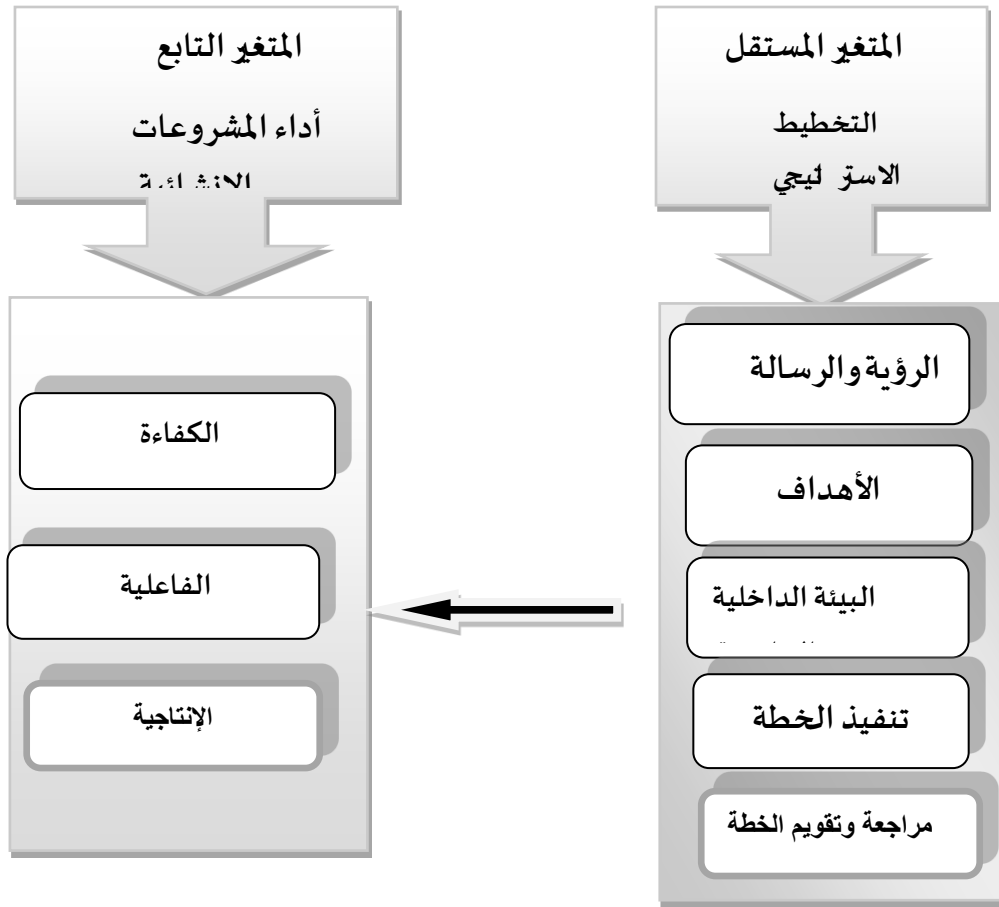
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية لشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية لشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية لشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية لشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية لشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة.

7.1 نموذج الدراسة

- يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الإستراتيجي الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقييم الخطة) في أداء المشروعات الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية،) في شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة ويتضمن المتغيرات التالية:
- المتغير المستقل: التخطيط الإستراتيجي (الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقييم الخطة)
 - المتغير التابع: أداء المشروعات الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية)

الشكل (1 - 1) يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

8.1 أسباب اختيار الموضوع

- أهمية المشروعات الإنشائية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعمرانية.
- ضرورة تحسين أداء المشروعات الإنشائية لتحقيق أهداف التنمية.
- دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات الإنشائية.
- قلة الدراسات العلمية التي تناولت هذا الموضوع، وخاصة في الدول العربية.
- أهمية شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة كإحدى الشركات الرائدة في مجال المقاولات العامة في مصر والدول العربية.
- إمكانية تطبيق نتائج الدراسة على الشركات الأخرى العاملة في مجال المقاولات العامة.

- إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير التخطيط الاستراتيجي للمشروعات الإنشائية في مصر والدول العربية.

9.1 المنهجية :

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنشائية في شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة

10.1 مصادر 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 شبة الجزيرة للمقاولات العامة.

11.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة لتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة ، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني، والدخل الشهري.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع .

12.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية : قامت الدراسة بقياس دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الإستراتيجي الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) في أداء المشروعات الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية) .
- حدود مكانية: المشروعات الإنشائية في شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة.
- حدود زمانية: العام الدراسي 2023.
- حدود بشرية: تم التطبيق علي العاملين شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة.

12.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	(عبد الرزاق، 2017)
أهداف الدراسة	دراسة إستراتيجية أمن المعلومات في السودان. تحليل أثر إستراتيجية أمن المعلومات على الأمن القومي السوداني. وضع توصيات لتحسين إستراتيجية أمن المعلومات في السودان.
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي
المتغير التابع	الأمن القومي السوداني.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي

أهم النتائج والتوصيات	إستراتيجية أمن المعلومات في السودان ضعيفة وذات فعالية محدودة. التخطيط الإستراتيجي لأمن المعلومات يسهم بشكل مباشر في تحقيق الأمن القومي. التخطيط الإستراتيجي لأمن المعلومات يزيد من الحصص السودانية في الأسواق العالمية. التوصيات وضع خطة قومية شاملة إستراتيجية لأمن المعلومات. تعزيز الجهود في مجال الأمن الوطني والمخابرات وإدارة المخاطر. زيادة الوعي بأمن المعلومات لدى المواطنين والمؤسسات العامة والتجارية. استعراض نماذج إستراتيجيات أمن المعلومات للدول الأخرى للمقارنة والأخذ بما هو متاح وسهل ومناسب.
الدراسة	(خليل ، وآخرون، 2016)
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية في بلدية المقارين. تهدف الدراسة إلى تقييم فعالية مخططات التنمية المحلية في بلدية المقارين. تهدف الدراسة إلى تحديد التحديات التي تواجه مخططات التنمية المحلية في بلدية المقارين.
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي
المتغير التابع	مخططات التنمية المحلية.
منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي

أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية له أهمية كبيرة في بلدية المقارين، حيث يساعد على تحقيق أهدافها التنموية وتلبية حاجيات المجتمع. أظهرت النتائج أن فعالية مخططات التنمية المحلية في بلدية المقارين متوسطة، حيث تواجهها عدة تحديات، منها ضعف التمويل المالي المركزي وعدم كفاءة الجهاز الإداري المحلي لقيامه بأعباء النشاط التنموي، ونقص الكفاءات الإدارية في عملية التخطيط. التوصيات توصي الدراسة بضرورة توفير التمويل المالي اللازم لدعم مخططات التنمية المحلية في بلدية المقارين. توصي الدراسة بضرورة تطوير كفاءة الجهاز الإداري المحلي لقيامه بأعباء النشاط التنموي. توصي الدراسة بضرورة بناء القدرات الإدارية للعاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية.
الدراسة	(عبدالعزیز، وآخرون، 2020)
أهداف الدراسة	التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. تحديد دور العوامل التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي.
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي
المتغير التابع	النجاح الاستراتيجي
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

أهم النتائج والتوصيات	وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي من خلال العوامل التنظيمية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. التوصيات زيادة تركيز وعناية القادة في الجامعات الحكومية في شمال الأردن على وضع رؤية ورسالة للمستقبل ترفع من درجة التنبؤ بالمتغيرات في البيئة الخارجية وإلى تحليل نقاط الضعف في البيئة الداخلية.
الدراسة	(ضرار، وآخرون ، 2016)
أهداف الدراسة	دراسة وتقييم استراتيجيات معالجة الفقر تحديد مقاييس الفقر وفقا للمؤشرات والمعايير العالمية بحث دور الأليات والوسائل والاتفاقيات حول الفقر الربط بين التخطيط الاستراتيجي والحد التدريجي من الفقر تحديد اهم الأساليب التي يمكن توظيفها للحد من الفقر
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي
المتغير التابع	استراتيجيات معالجة الفقر
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	الفقر يعني الحرمان من الاحتياجات الأساسية للإنسان وعدم القدرة على الحصول على الأشياء الضرورية مثل الغذاء والمأوى والأمن والصحة والتعليم والمياه الصالحة للشرب والحرية. أهمية التخطيط الاستراتيجي في وضوح الرؤيا المستقبلية وتطورات منظمات والدول من خلال وضع الغايات والأهداف بصورة سليمة.

هنالك العديد من الاستراتيجيات العالمية معالجة الفقر وظروف الفقر الا ان الاسلام كان أشملها وأعمقها وأنجعها. التوصيات خلق إطار مؤسسي وتنسيق جهود الآليات والمؤسسات والإستراتيجيات، وتتابع وتقييم خطط التنمية الاجتماعية، وبرامج تخفيف حدة الفقر. الاستفادة من الجهة الإعلامية والمنابر الدعوية والثقافية والجماهيرية، لتوعية المواطنين بأهمية العمل	
(عبدالله ، وآخرون ، 2015)	الدراسة
الوقوف على أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة البيئة دراسة التجربة لتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في فعالية الإدارة البيئية لشركة جياذ للصناعات	أهداف الدراسة
التخطيط الاستراتيجي	المتغير المستقل
إدارة البيئة	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية وإدارة البيئة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل القدرات الذاتية وإدارة البيئة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ارتباط الخطط التنظيمية وإدارة البيئة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المبادرة وإدارة البيئة أهم التوصيات الاهتمام بالوثائق المختصة بإدارة البيئة وأرشفتها على الشركة المعرفة بعملية التحليل البيئي	أهم النتائج والتوصيات

على الشركة الاهتمام بالمعايير والتشريعات البيئية	
(أبو الثم، 2017)	الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى: بيان أهمية وأثر العوامل التنظيمية والبيئية المختلفة على أداء المشروعات الإنشائية في الأردن. اختبار أثر متغيرات الدراسة المستقلة على المتغير التابع المتمثل في أداء المشروعات الإنشائية.	أهداف الدراسة
أداء المشروعات الإنشائية.	المتغير المستقل
أداء المشروعات الإنشائية	المتغير التابع
أعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية والبيئية على أداء المشروعات الإنشائية في الأردن. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الشركات التي تمتلك الخبرة والتصنيف العالي في رفع مستوى أدائها. وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها: العناية بتدريب الكوادر الأردنية العاملة في قطاع المقاولات. تشجيع اندماج شركات المقاولات الفردية والمتوسطة الحجم. تشكيل لجان تنسيق ومتابعة بين الجهات المالكة ونقابة المقاولين الأردنيين. إعادة النظر في كيفية إحالة العطاءات الحكومية. تشجيع استخدام وتوطين تكنولوجيا البناء.	أهم النتائج والتوصيات

	الاهتمام بمراجعة الرسومات والمخططات الهندسية للمشاريع. إعادة النظر ببنود عقد المقاوله.
الدراسة	(الشريف، وآخرون، 2017)
أهداف الدراسة	دراسة العلاقة بين الاعتراف بالموهبة لعضو الفريق من قبل الإدارة العليا وفعاليتها في المشاريع الإنشائية في الأردن. تحديد أبعاد موهبة عضو الفريق التي تؤثر على فعاليتها. تحديد أبعاد فعالية عضو الفريق التي تتأثر بالاعتراف بالموهبة.
المتغير المستقل	أداء المشروعات
المتغير التابع	فعالية عضو الإدارة
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتراف بالموهبة لعضو الفريق من قبل الإدارة العليا وفعاليتها في أداء المهمات الموكلة إليه. تؤثر القدرة والارتباط بالعمل بشكل إيجابي على فعالية عضو الفريق، بينما لا تؤثر الطموح بشكل ذي دلالة إحصائية. يؤثر الاعتراف بالموهبة بشكل إيجابي على الأداء والرضا والاتصالات بين أعضاء الفريق. التوصيات على الإدارة العليا اعتماد مفهوم إدارة المواهب في مؤسساتها. على الإدارة العليا تعريف المواهب المطلوبة في مؤسساتها ووضع خارطة طريق نحو الاعتراف بالموهبة. على الإدارة العليا توفير فرص التطوير والتدريب لأعضاء الفريق الموهوبين.

الدراسة	(جيارات، وآخرون ،2015)
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: • تحديد العوامل التي تؤثر على جودة التصميم والتوثيق في مشاريع الإنشاء في الأردن. • تسليط الضوء على الآثار المترتبة على المشاريع جراء العيوب والنواقص في التصميم والتوثيق. • تقديم حزمة من الحلول المقترحة لتحسين جودة التصميم والتوثيق في المشاريع الإنشائية.
المتغير المستقل	جودة التصميم والتوثيق في مشاريع الإنشاء
المتغير التابع	أداء المشروعات الإنشائية
منهجية البحث	اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج أن العوامل المتعلقة بأصحاب المشاريع (المالكين) كانت الأكثر تكراراً وتأثيراً على جودة التصميم والتوثيق، في حين كانت العوامل الأقل تكراراً وتأثيراً تلك المتعلقة بإجراءات العطاءات. كما تبين من النتائج أن المالك والاستشاري /المصمم كليهما مسؤولان عن العيوب والنواقص التي تحدث في التصميم والتوثيق الخاصة بمشاريع الإنشاء في الأردن. التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين جودة التصميم والتوثيق في مرحلة التصميم، ومنها: ضرورة إشراك أصحاب المشاريع في مرحلة التصميم بشكل فعال. توفير الموارد المالية اللازمة لضمان جودة التصميم والتوثيق.

تطبيق المعايير والاشتراطات الفنية في التصميم والتوثيق. تدريب العاملين في مجال التصميم والتوثيق على أحدث التقنيات والأساليب.	
(عمر، وآخرون، 2015)	الدراسة
التعرف على التخطيط الإستراتيجي لإنشاء صناعة الأسمنت والتلوث الناتج عنها. كيفية الحد من التلوث البيئي الناجم عن تلك الصناعة. التأهيل العلمي والعملي في التخطيط الإستراتيجي للحد من التلوث البيئي الناجم عن صناعة الأسمنت.	أهداف الدراسة
التخطيط الإستراتيجي	المتغير المستقل
التلوث البيئي الناجم عن صناعة الأسمنت	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أثبتت الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي لمصانع الأسمنت راعى بعد المصانع عن المواقع السكنية. أثبتت الدراسة أن الموارد المالية متوفرة لتحقيق أهداف الحد من التلوث البيئي الواردة في الخطة الاستراتيجية. توصيات الدراسة قيام المتخصصين بوضع معايير معترف بها تلقى القبول العام وتكون خاصة بالتلوث البيئي عن صناعة الاسمنت. أن يتم إعداد الكوادر من المتخصصين وتدريبهم على تحسين الأداء البيئي بالتعاون مع الهيئات وشؤون البيئة.	أهم النتائج والتوصيات
(عجباني، وآخرون ، 2019)	الدراسة

أهداف الدراسة	التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات بهيئة مياه ولاية الخرطوم. تحليل عناصر التخطيط الاستراتيجي ودوره في أداء المشروعات . التوصية بمخرجات الدراسة لمتخذي القرار بإدارة هيئة مياه ولاية الخرطوم.
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي
المتغير التابع	أداء المشروعات
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توجد بهيئة مياه ولاية الخرطوم خطة استراتيجية مكتوبة. وجود ضعف بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا بهيئة مياه ولاية الخرطوم. هنالك استجابة متوسطة لقيام الشركة بتحقيق الأهداف وفق الإمكانيات المتاحة. أهم التوصيات يجب وجود خطة استراتيجية مكتوبة بهيئة مياه ولاية الخرطوم. لا بد من توعية العاملين بمضمون الرؤيا بهيئة مياه ولاية الخرطوم. على الشركة تحقيق الأهداف وفق الإمكانيات المتاحة.
الدراسات الأجنبية	
الدراسة	(Habib,2016)
أهداف الدراسة	معرفة دور المؤسسات الرقابية وأثره على عملية التخطيط الاستراتيجي في قطاع الاتصالات في السودان. اختبار صحة مجموعة من الفرضيات حول العلاقة بين الرقابة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي.

المتغير المستقل	دور المؤسسات الرقابية في قطاع الاتصالات
المتغير التابع	عملية التخطيط الاستراتيجي في قطاع الاتصالات
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	هناك علاقة بين تطبيق الرقابة الإدارية والخطط الاستراتيجية في المؤسسات الإدارية. الرقابة تحقق الشعور بالمسؤولية المجتمعية في قطاع الاتصالات. تعتمد الشركة القومية للاتصالات على الرقابة الذاتية في إدارة أنشطتها. الرقابة على قطاع الاتصالات أدت إلى تحقيق القومية المهنية لقطاع الاتصالات. أهم التوصيات التخطيط والرقابة عمليتان متلازمتان في العملية الإدارية على كل مؤسسة أن تنتهجهما لضمان نتائج جيدة. تتطلب الرقابة الإدارية استحداث وتطوير دائم في وسائل المتابعة والتنفيذ. شركات الاتصالات عليها أن تهتم أكثر بعمليتي التخطيط والرقابة الإدارية ووسائل تحقيقها البشرية والإلكترونية
الدراسة	(Ali,2016)
أهداف الدراسة	التعرف على المشاكل والمعوقات التي تؤثر على ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالمصارف السودانية. تقديم بعض التوصيات والمقترحات لإدارة بنك الثروة الحيوانية.
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي
المتغير التابع	تطوير الأداء
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي

أهم النتائج والتوصيات	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلمام والمعرفة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وتبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي في البنك. توجد علاقة ذات دلالة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الخطط الاستراتيجية وتطوير الأداء. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأداء. أهم التوصيات ضرورة تطوير نظام الرقابة على الخطط الاستراتيجية لمعرفة جوانب الضعف والقوة. ضرورة تخصيص موارد كافية لعملية التخطيط الاستراتيجي ببنك الثروة الحيوانية.
الدراسة	(Hassanein, 2017).
أهداف الدراسة	توصيف الأبعاد الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن. بيان قدرة البيئة الداخلية والخارجية للشركات الاستثمارية على تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للتقييم الاستراتيجي. الوصول إلى مزايا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية.
المتغير المستقل	استخدام بطاقة الأداء المتوازن.
المتغير التابع	أداء المشروعات الاستثمارية.
منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليل
أهم النتائج والتوصيات	توجد علاقة ارتباط طردي قوي بين استخدام الشركة الرقمية للأنظمة الأمنية لبطاقة الأداء المتوازن وأداء الشركة الرقمية للأنظمة الأمنية.

زيادة الاهتمام بالمؤشرات غير المالية. بطاقة الأداء المتوازن تعتبر دعامة أساسية لأجهزة الإدارة العليا من خلال كشفها عن أداء الأقسام بشكل واضح ودقيق. نشر التوعية بأهمية بطاقة الأداء المتوازن ومحاورها لدى العاملين. تصميم استبانات تتعلق بفحص رضا الزبائن. الاهتمام بالمؤشرات المالية واختيار المؤشرات التي تعكس أداء المشاريع.	
(Al-Mufleh,2019) .	الدراسة
بيان أثر استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن. تحديد أهم أبعاد استراتيجيات الريادة التي تؤثر على أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن. تحديد أهم أبعاد أداء المشاريع التي تتأثر باستراتيجيات الريادة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن.	أهداف الدراسة
استراتيجيات الريادة	المتغير المستقل
أداء المشاريع	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي.	منهجية البحث
وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، المخاطرة، المبادأة، والتفرد) على أداء المشاريع بأبعادها (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عملياته، وتكلفة أداء المشاريع) في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن. أهم التوصيات:	أهم النتائج والتوصيات

التركيز على الأبداع من خلال عقد الندوات والبعثات التدريبية. التركيز على التفرد في الخدمات والأعمال من خلال استخدام تكنولوجيا متطورة. تطوير الموارد البشرية في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن باستقطاب الكفاءات العلمية والفنية المتخصصة. التركيز على المبادرة وأخذ المخاطرة واغتنام الفرص بالأسواق. ضرورة استمرار شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن بالتعرف على استراتيجيات الريادة وتطبيقها في مراحل حياة المشروع.	
--	--

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي

1.1.2 تمهيد:

يجب على كل منظمة، بغض النظر عن حجمها، أن تكون على دراية كاملة بوضعها الحالي وكيف تريد أن تكون في المستقبل. ولا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها إلا من خلال تحديد إستراتيجيتها وصياغة الخطط الإستراتيجية. ونتناول في هذا القسم المفاهيم والمحاور الأساسية للتخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:

2.1.2 تعريف الإستراتيجية:

تناول العلماء تعريف الإستراتيجية من عدة مداخل على النحو التالي (نبيل، 2016)

المدخل التقليدي:

يعرف قاموس وبستر العالمي الجديد الإستراتيجية على أساس الجذور العسكرية للاستراتيجية. الاستراتيجية باعتبارها علم التخطيط وتوجيه العمليات الحربية، لذا فإن التخطيط هو العنصر الأكثر أهمية في معظم التعريفات الإدارية للاستراتيجيات. على سبيل المثال، يعرف ألفريد تشاندلر في جامعة هارفارد الإستراتيجية على أنها تحديد الأهداف والغايات الرئيسية طويلة المدى للشركة.

وإعداد عدد من بدائل العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الأهداف. يتضمن تعريف تشاندلر فكرة أن الإستراتيجية تتضمن تخطيطاً منطقياً ومنطقياً بطريقة مثالية. تحقيق التكامل بين الأهداف الرئيسية للمنظمة، مجموعة من السياسات ومجموعة من الإجراءات بحيث تكون كلاهما متكاملتين (متكاملتين) وأخيراً يرى ويليام جليك أن الإستراتيجية من منظور هي خطة واحدة شاملة ومتكاملة لتأكيد أنها تحدد الأهداف الرئيسية أهداف.

مدخل حديث:

في الآونة الأخيرة، تعرضت تعريفات الإستراتيجية المبنية على فكرة التخطيط لانتقادات شديدة من قبل هنري مينتزبرج - في جامعة ماكجيل. وأوضح أن منهج التخطيط يفترض خطأً أن استراتيجية المنظمة هي دائماً وأبداً نتيجة المنظمة. عملية التخطيط المنطقي من وجهة نظر مينتزبرج، تركز تعريفات الإستراتيجية على دور التخطيط وتتجاهل حقيقة أن الاستراتيجيات قد تنشأ من داخل المنظمة دون أي خطة رسمية وفي غياب النية من جانب المنظمة. الإدارة العليا لإنشاء الإستراتيجية، قد تأتي الاستراتيجيات من أسفل المنظمة وتركز على هذه الرؤية. حسناً، وفقاً لهذا الرأي، يعرف مينتزبرج الإستراتيجية على النحو التالي (نمط أو نموذج محدد يعبر عن تدفق القرارات أو الإجراءات، سواء كان هذا النمط هو النتيجة... للاستراتيجيات المرغوبة (المخططة) التي هي في الواقع تأتي أو للاستراتيجيات غير المرغوب فيها (غير المخطط لها)).

في هذا التعريف، يؤكد مينتزبرج على أن الإستراتيجية لا ينبغي أن تنشأ من أعلى إلى أسفل في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ولكن يمكن أن تنشأ من منتصف أو أسفل المنظمة إلى أعلى كفكرة تحتاج إلى تعديل وصياغة. مفهوم التخطيط الاستراتيجي، لم يتفق معظم الباحثين على تعريف شامل ومحدد للاستراتيجية، فهناك العديد من التعريفات التي تشرح معناها، وفيما يلي نعرض التعريفات التي قدمها العديد من المؤلفين والباحثين. بشكل عام هم:

التخطيط لغة:

والمعنى اللغوي للتخطيط هو تثبيت الفكرة بالرسم أو الكتابة وإظهارها كاملة كما هو مقصود في الصورة والرسم، وهو أيضاً رسم وتهذيب وطريقة. (بسام، 2020)

التخطيط اصطلاحاً:

3.1.2 التخطيط الإستراتيجي في العصر الحديث

الإستراتيجية كلمة يرتبط أصلها بالمفهوم العسكري وتعرف في هذا السياق بأنها: فن قيادة الجيش لتحقيق النصر والتفكير في الطرق والوسائل اللازمة لذلك. ويعني مستوى البصيرة وطويلة المدى وشاملة وكاملة في المجال الإداري، يتم تعريف الإستراتيجية على أنها خطة أو مسار عمل يتعلق بجانب من العمل ذو أهمية دائمة للمنظمة ككل (إسماعيل، 2020)

يعد التخطيط من الوظائف القيادية المهمة في الإدارة العامة، وهو يشكل عائقاً أمام القيادة الإدارية، ويجب القيام به كمهمة أساسية من مهام الإدارة العليا. ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا إذا تم تحقيق الهدف من خلال الأنشطة الإدارية التي تعمل على تنفيذ الخطة، وتتضمن عملية التخطيط عدداً من الخطوات المنطقية:

1. التحديد المسبق للأهداف التي يجب تحقيقها.
2. وضع السياسات والقواعد التي ترشدنا في اختيار الطريقة لتحقيق الهدف.
3. لتنفيذ الهدف المنشود، قم بإعداد واختيار وتحديد البديل من بين عدة خيارات متاحة القدرات المطلوبة لتنفيذ هذا البديل.
4. تحديد الإمكانيات الفعلية المتاحة.
5. تحديد كيفية توفير الميزات غير المتوفرة.
6. إنشاء الجداول الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف والتي تحدد الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف وكيفية أداء هذه الأنشطة والترتيب الزمني لأدائها هذه الأنشطة ومن ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه الأنشطة.

كما يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم العلمية التي تزايد الاهتمام بها في الفترة الأخيرة نتيجة المتغيرات التي تواجهها المنظمات وهذا المفهوم له عدة مراحل من التطور تفرضها المتغيرات البيئية فالتطور التاريخي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي كان يا ما كان لمفهوم التخطيط الاستراتيجي عدة مراحل عند الباحثين كما يلي (إسماعيل، 2020)

المرحلة الأولى ما قبل عام 1965م

في أوائل عشرينيات القرن العشرين، طورت كلية الاقتصاد بجامعة هارفارد نموذج هارفارد، وهو الشكل الأول للتخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص. هذا النموذج الاستراتيجي هو أسلوب يهدف إلى شرح أهداف وسياسات المنظمة. الاستراتيجية هي التوجه العام نحو تحقيق الأهداف منظمة. (Phillip Blacker by, 2019)

في منتصف الخمسينيات، ظهر التخطيط المالي المبسط، والذي يتكون من أنظمة وبرامج إعداد الميزانية التي تم استخدامها على نطاق محدود في المنظمات الحكومية والتجارية خلال الأربعينيات والخمسينيات من القرن الماضي. ويأتي ذلك لتشديد الرقابة على العمليات. (Roger L Kemp 2020.)

وفي نهاية عام 1950، ومع ظهور التكتلات الصناعية ونموذج الاقتصاد الصناعي، تغير اتجاه التخطيط الاستراتيجي من التركيز على الهيكل التنظيمي والسياسة التنظيمية إلى التركيز على إدارة المخاطر ونمو الصناعة والمشاركة في السوق. التعامل مع المنافسة والتهديدات التي يفرضها التغير العالمي. خلال الستينيات، أصبح التخطيط الاستراتيجي حاجة أساسية في المنظمات. وقد وصل عدد المنظمات العاملة معها في أمريكا إلى أكثر من 500 منظمة كبيرة والعديد من المشاريع الصغيرة. (Thomas2023)

المرحلة الثانية من 1965 إلى 1975

وفي هذه المرحلة ظهر التخطيط المبني على التنبؤ نتيجة لزيادة برنامج المنظمة وتمديده لمدة خمس سنوات. وقد استخدمت هذه العملية لتحقيق النمو والتوسع في المنظمات، ونتيجة الاعتماد على الماضي، لم يكن هناك اهتمام بالتحليل البيئي وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة.

المرحلة الثالثة من 1975 إلى 1980

وتحديداً في منتصف السبعينيات بدأ التخطيط الاستراتيجي والتفكير في بناء وتكوين الاستراتيجيات في الظهور، وفي هذه الفترة كان تركيز التخطيط الاستراتيجي على التنبؤ بالبيئة الخارجية للمنظمة (الخارجية) وقياس قدرة الأسواق على تنافس. من خلال طريقة التفكير. (Roger L Kemp 2020).

التفكير الاستراتيجي المرحلة الرابعة: 1980 إلى الآن

وكان الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص، ثم زاد الاهتمام به في الحكومات والجهات الحكومية. أبدت الحكومات المحلية والمنظمات العامة اهتماماً بها. وقد انتهت الحكومات المحلية في أمريكا لذلك وقامت بوضع خطط استراتيجية شاملة لتحسين الخدمات التي تقدمها للعملاء. ولذلك، ظهر اتجاه يتطلب حكومة ليست مركزية فقط. (Thomas2023).

4.1.2 الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي:

الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة

يرى الطبيب. قال سعد غالب ياسين: تمثل الإدارة الإستراتيجية منظومة من العمليات المتكاملة المتعلقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الإستراتيجية المناسبة وتنفيذها وتقييمها في ضوء تحليل تأثير المتغيرات المهمة عليها، والذي يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية. للمنظمة وتعظيم إنجازاتها في مختلف الأنشطة التجارية. تختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، فالإدارة الاستراتيجية هي نتيجة تطوير مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع نطاقه وإثراء أبعاده، والتخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية، وليس الإدارة الاستراتيجية نفسها، لأن الإدارة الاستراتيجية هي وكذلك الإدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس

الوقت، فالإدارة الإستراتيجية تتعامل مع الحاضر والمستقبل في نفس الوقت، بينما التخطيط الاستراتيجي هو عملية للتنبؤ على المدى الطويل. الفترة، والتنبؤ بما سيحدث وتخصيص الموارد.(أحمد، 2020)

(أ) الإدارة الإستراتيجية:

لقد ناقش العديد من المؤلفين تعريف الإدارة الإستراتيجية والمفاهيم الأساسية المتعلقة بها، وفيما يلي نعرض أهم التعريفات:

- 1- علم وفن صياغة وتنفيذ القرارات الوظيفية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الرئيسية.
- 2- وتعرف أيضًا بأنها عملية تحديد أهداف وغايات المنظمة وتحديد المسارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف في إطار زمني مناسب وفي بيئة سريعة التغير. أثناء التحول، يتم تقييم التقدم المحرز في تحقيق الأهداف ويتم اتخاذ المبادرات لتغيير هذه المسارات أو الاتجاهات كلما وحيثما كان ذلك ضروريا.
- 3- تعرف أيضًا بأنها عملية إدارية تضمن اتخاذ القرار الذي يربط من ناحية رسالة المؤسسة وأهدافها الرئيسية، والاستراتيجيات التي تعمل على تحقيقها ومن ناحية أخرى فإنه يوفر إمكانية تحقيقه ومن خلاله يمكن التوفيق بين موارد المنظمة وإمكاناتها وفرص العمل المتوفرة في البيئة (إسماعيل، 2020) ومن التعريفات السابقة للإدارة الإستراتيجية يتضح أن التخطيط الاستراتيجي هو أحد أدواتها لتحقيق الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف المنظمة.

(ب) التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط هو أول وظيفة إدارية أساسية يقوم بها المدير. ومن خلالها يتم تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة وتهدف إلى تحقيقها. ومن خلال دراسة الأدبيات في مجال الإدارة، هناك تعريفات عديدة للتخطيط، منها(عمرو، 2018)

- 1- التخطيط يعني التنبؤ بالمستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.

2- التخطيط هو اختيار الحقائق ووضع واستخدام الفرضيات المتعلقة بالمستقبل وتخيل ودمج الأنشطة

المقترحة التي تبدو ضرورية لتحقيق النتائج المرجوة)

ومن خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع تبين أن هناك العديد من التعريفات التي وردت في الكتاب في مجال التخطيط الاستراتيجي، والتي سنعرض بعضاً منها فيما يلي:

أ) يشمل التخطيط الاستراتيجي مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوات التي تساعد القادة والمديرين والمديرين العامين في استمرارية مؤسساتهم.

وازدهارها.

ب) يعتبر التخطيط الاستراتيجي اتجاهاً أساسياً للمنظمات يتم من خلاله توفير الرسالة والهدف والبيئة الداخلية والخارجية والمصالح لأصحاب المصلحة في المنظمة، ويمكن استخدام التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة أو المنظمة بأكملها. على مستوى الوحدة الفرعية في المنظمة.

ج) يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المناهج الأساسية المستخدمة في المنهج المنظومي، لأن المنظمة تعتبر نظاماً يتكون من عدة أنظمة، من خلال دراسة أي منها يمكن فهم النظام الأساسي للمنظمة وطبيعة العمل. ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على رؤية شاملة للظروف البيئية بما في ذلك الفرص والمخاطر القائمة، وعلى الرؤية الشاملة، بحيث يمكنها التنبؤ بالظروف المستقبلية لمكونات المنظمة ومساعدة المنظمة على التعامل مع التهديدات التي تواجهها. مُعرض

د) يعرفها أولسن وإيدي بأنها جهد منظم لإنتاج قرارات أساسية تحدد شكل وطبيعة الأنشطة الحكومية في ضوء القيود الاجتماعية (Olsen, 2018)

هـ) كما يعرفها بول فوربس بأنها عملية مستمرة ومنظمة تهدف إلى تقييم طبيعة عمل المنظمة، وتحديد الأهداف طويلة المدى، ووضع أهداف قابلة للقياس، ووضع استراتيجيات لتحقيق الأنشطة والأهداف، وتخصيص الموارد لها. يجب التخطيط الاستراتيجي على ثلاثة أسئلة (Paul Forbes.2016)

-أين نحن الآن؟ إلى أين نحن ذاهبون

-كيفية الوصول الى هناك؟

هناك من يعرف التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:

عملية تحليل الفرص والتهديدات في السوق، وتعزيز نقاط القوة في المنظمة والقضاء على نقاط الضعف، وتحديد وتحديد الأهداف للأسواق.

والمنتجات، وهذا يمثل جانباً من جوانب الإدارة الاستراتيجية (Johan, 2019)

ويلاحظ أن هذا التعريف يوضح أن التخطيط الاستراتيجي هو أحد أدوات الإدارة، والتخطيط الاستراتيجي هو العمود الفقري للإدارة الاستراتيجية، كما أنه يركز على تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة. وتعتبر هذه الخطوة مهمة في التخطيط الاستراتيجي.

ويعني التخطيط الاستراتيجي أيضاً اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة، ورسم السياسات، وتحديد الأهداف، وتحديد المسار الرئيسي الذي تستخدمه لتنفيذ أهدافها، وهو ما يحدد أسلوبها وشخصيتها ويجعلها تتميز عن غيرها من المنظمات (George, 2017)

يتم تعريفها على أنها عملية تحدد مهمة (مهمة) المنظمة وصياغة الأهداف الرئيسية (الأهداف) وتحديد الاتجاه الرئيسي (الاستراتيجية) ووضع خطط تفصيلية لتنفيذ الأهداف وفقاً للفرص والتهديدات التي يفرضها بيئة التطوير. يعطي. (تحليل البيئة الخارجية) ونقاط القوة والضعف في المنظمة (تحليل البيئة الداخلية) من أجل تحقيق أهداف وغايات المنظمة وتمييزها عن المنظمات الأخرى (رشاد، 2018)

ويتضح من هذا التعريف أنه يصور بشكل عام مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، والتي تبدأ بتحديد رسالة المنظمة، ثم تحديد الأهداف، ثم تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص القائمة والتهديدات المحتملة، ثم مواجهتها، وتبدأ. كما يتم تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف، ومن ثم صياغة الاستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج التفصيلية لتحقيق الأهداف المرسومة.

يتم تعريفه أيضاً على أنه نوع القرار الذي يشرح ويوضح أهداف المنظمة وغاياتها وطريقة صنع الإستراتيجية. كما يوضح أهم السياسات والبرامج المتبعة لتحقيق أهداف المنظمة وكذلك مجالات عمل المنظمة ومدى مشاركتها الاقتصادية وغير الاقتصادية للمساهمين والعاملين والعملاء والمجتمع الذي تعمل فيه . لكي أعطي(Roger.2019)

ومن خلال الدراسات والتجارب العملية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، يتضح أن الغرض منه هو خلق التكامل بين الأنشطة المختلفة في المنظمة، وعلى الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي غالباً ما يبدأ من المستوى الأعلى للمنظمة، إلا أنه نتاج عمل الفريق في المنظمة. تشارك في إعداد الإدارة العليا والمتوسطة والمستوى الإداري الأول، ويجب أن يكون لدى فريق العمل الذي يقوم بالتخطيط الاستراتيجي فكرة كاملة عن المنظمة وخدماتها واحتياجات البيئة الخارجية(Roger.2019)

التخطيط الاستراتيجي هو مجموعة من الخطوات والأفكار التي تدور في أذهان المديرين ومديري المنظمة يتضح من العرض السابق للتعريفات التي تناولت مفهوم التخطيط الإستراتيجي أنها تباينت من وجهة نظر الكتاب من كاتب لآخر طبقاً لوجهات النظر، ولكنها إتفقت على أنه يتم وفقاً لخطوات محددة. تبدأ بتحديد الرسالة والأهداف ثم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ثم تأتي المرحلة الأخيرة وهي عملية التقييم.

وبالتالي يرى الباحث أن التخطيط الإستراتيجي بأنه: مجموعة من الإجراءات والخطوات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة عن طريق تحديد رسالتها. ودراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد البدائل الإستراتيجية التي تمكن القائمين على إدارة المنظمة من صياغة وتحديد الخطة الإستراتيجية التي تساعد في تحقيق أهدافها. وذلك من خلال الرقابة الإستراتيجية على الأداء.

5.1.2 أولاً: أنواع التخطيط الإستراتيجي

ينقسم التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي حسب المستويات الإدارية الموجودة داخل

المنظمة وتلك الأقسام هي:

القسم الأول: التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة:

ويقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج السوق الذي ستعامل معه المنظمة، عملية تخصيص الموارد وإدارتها، مفهوم الشراكة بين وحدات العمل الإستراتيجية التي تتبعها.

كما يسمى 00، يتم وضع الإستراتيجية العامة من قبل مجلس الإدارة وتأخذ في الاعتبار أهداف المشروع بأكمله وتتأثر به، وعادة ما تركز على طبيعة عمل المشروع بما في ذلك المنتجات. تركز العمليات والأسواق والمستهلكون أيضاً على عمليات توزيع الموارد الشاملة في هذه المجالات والتكامل. بين إدارة المشروع والتعبير عنه بشكل تنظيقي يهدف إلى تحقيق أهداف المشروع والتي غالباً ما تكون طويلة. -المدة، المدة. يمكن للمؤسسة تحديد نوع مسار النمو الذي تتبعه من خلال ثلاثة أسئلة:

- 1- هل يجب علينا التوسع أو التعاقد أو الاستمرار في عملياتنا دون تغيير؟
- 2- هل نركز نشاطنا وأعمالنا في السوق الحالية أم ننوعها إلى صناعات أخرى؟
- 3- يا ترى إذا كنا نريد النمو والتوسع هل نفعل ذلك من خلال التطوير الداخلي أم من خلال الإستراتيجية الشاملة؟

وهذا النوع من التخطيط الاستراتيجي يجب أن يجيب على الأسئلة التالية:

- 1- ما هو الهدف الأساسي من إنشاء المنظمة؟
- 2- ما هي الصورة التي تريد المنظمة أن تتركها في أذهان أفراد المجتمع؟
- 3- ما هي الفلسفات والمثل العليا التي تريد المنظمة أن يؤمن بها الناس؟

4- هل يعملون لصالحه؟

5- ما مجال العمل الذي تهتم به المنظمة؟

6- وكيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها؟

وبهذا النوع من التخطيط الاستراتيجي تسعى المنظمة إلى التطوير

مجموعة من الأهداف كالآتي:

- تحديد الميزات التي تميزه عن الآخرين.
- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.
- تحديد منتج المنظمة وسوقها.
- تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة.
- خلق مستوى عال من التفاعل بين وحدات العمل الاستراتيجية المختلفة للمنظمة

6.1.2 الجزء الثاني – التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال

إستراتيجية:

الإدارة هي جهد وحدات العمل الإستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من الأعمال والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بأكملها، وتظهر هذه الاستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسية لديها موارد ولها أهداف مستقلة. أو يمكن أن تكون مسؤولة عن نتائجها بما في ذلك الإيرادات والتكاليف بشكل مستقل عن الآخرين، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تعتمد استراتيجيات تناسب ظروفها فيما يتعلق بالمنافسين والأسواق والمنتجات والاستثمارات المختلفة، وتغطي الفترة. المدة، في كثير من الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات.(حامد،2023)

كما تسعى الشركات التي لديها خطوط إنتاج متعددة أو وحدات أعمال متعددة إلى معرفة الأساليب المناسبة لإدارة هذه المنتجات أو الأعمال من أجل تحقيق الأداء العالي والميزة التنافسية في السوق.

ويتعين على مثل هذه الشركات أو وحدات الأعمال البحث عن إجابات مقنعة لسؤالين أساسيين:

ما هو مقدار الوقت والمال الذي يجب أن ننفقه على أفضل منتجاتنا أو وحدات الأعمال لدينا لضمان استمرار

النجاح والميزة التنافسية في السوق؟

ما هو مقدار الوقت والمال الذي ينبغي إنفاقه في تطوير منتجات جديدة ومكلفة لن ينجح معظمها؟

الجزء الثالث: التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي

هي الاستراتيجيات التي يتم تطويرها في المجالات الوظيفية للمنظمة أي الإنتاج والتسويق والموارد

البشرية، ويجب على كل مدير مسؤول عن أحد هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل

فيه في تحقيق الاستراتيجية ويأخذ في الاعتبار ذلك الاستراتيجية الشاملة عندما يقومون بتطوير الاستراتيجية

الوظيفية كما هي. هو أسلوب يتم اعتماده في إدارة وظيفة أو نشاط معين من أجل المساعدة في تحقيق أهداف

المنظمة والوحدات الإدارية والاستراتيجيات من خلال تطوير ورعاية مجالات الاختصاص من أجل خلق ميزة

تنافسية للمنظمة أو وحدة الأعمال. (سماحة، 2022)

وقد عرفها الدكتور إسماعيل محمد السيد بأنها عملية إدارة منطقة نشاط محددة في المنظمة. على

سبيل المثال، يرتبط التخطيط الاستراتيجي على مستوى الأداء المالي بعملية إعداد الميزانية والنظام المحاسبي

وسياسة الاستثمار وكذلك التدفقات النقدية الواردة والصادرة وغيرها. وهو لا يركز على العمليات اليومية التي

تجري في المنظمة، بل يضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات ويحدد أيضاً الأفكار الأساسية التي يجب على

القائمين على الإشراف على هذه العمليات تحديدها، وذلك من خلال تحديد الالتزام بمجموعة من ملتزمون

بالسياسات العامة.

يجب أن ينشأ الاتجاه الرئيسي لأي استراتيجية وظيفية من استراتيجية الشركة الأم أو وحدة الأعمال

التي تتبعها الوظيفة. لكي تكون الإستراتيجية المهنية ناجحة، يجب أن يتم إنشاؤها أو البناء على مجالات الكفاءة

المميزة في المهنة ذات الصلة. وتشمل الأمثلة التسويق والتمويل والإنتاج والموارد (عز الدين، 2016)

الإنسانية هي الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى

هناك اختلاف في الرأي بين المؤلفين حول الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى، وهذا الاختلاف يسبب... نوعاً من الإرباك بين المديرين والقائمين على التخطيط الاستراتيجي، لدرجة أن البعض يعتقد أن هناك لا فرق بين الاثنين، إلا أن العديد من المؤلفين يفرقون بين هذين المفهومين.

ومن خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت مفهوم التخطيط الاستراتيجي وآراء المؤلفين حول الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى، يمكن تلخيص أهم هذه الاختلافات في ما يلي:

أساس ونطاق التخطيط:

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على تصور المستقبل وتكوين صورة له قد تكون أو لا تكون امتداداً للماضي. بينما التخطيط طويل المدى يعتمد على التنبؤ مع افتراض أن المستقبل هو امتداد للماضي. يختلف النطاق الزمني للتخطيط، ويمكن ذكر المزيد من التفاصيل أدناه (رشيد، 2019)

يستغرق التخطيط الاستراتيجي ما بين (20-5) سنة بينما التخطيط طويل المدى يستغرق من (5-1) سنوات.

2- فلسفة التخطيط:

تقوم فلسفة التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التوافق بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، أما التخطيط طويل المدى فيسعى إلى تحقيق خطة المنظمة.

3 أهداف التخطيط:

الغرض من التخطيط الاستراتيجي هو تحديد الميزة التنافسية التي يجب أن تتوفر.

بينما هدف التخطيط طويل المدى هو تحقيق مجموعة من الأهداف التي يكون تفاعلها الشامل هو تحقيق تلك الخصائص.

4- معايير الكفاءة والفعالية:

في التخطيط الاستراتيجي يتم تقييم الأداء بناء على معايير خارجية والتي تعتمد بشكل أساسي على مقارنة أداء المنظمة مع المنافسين، وذلك في حالة التخطيط طويل المدى.

النطاق: يعتمد التقييم في المقام الأول على المعايير الداخلية الموضوعية التي تحددها الإدارة.

5- درجات من عمق التحليل البيئي

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على تحليل متعمق لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. وفي حالة التخطيط طويل المدى فإنه يعتمد بشكل أساسي على نتائج التحليلات والافتراضات التخطيطية التي تم التوصل إليها بالفعل، ولا يتم إلا مقدار التحليل للتأكد من استمرار صحتها.

6- البيانات والمعلومات

يتعامل التخطيط الاستراتيجي مع تحديد الاتجاه، لذا فهو يتعامل مع القضايا العامة مثل الرسالة والأهداف الإستراتيجية والسياسات العامة والخطط الإستراتيجية. وفي حالة التخطيط طويل المدى فهو يعمل بالدرجة الأولى على تحريك الخطوات في الاتجاه

الأول هو تحديدها وتحقيق الأهداف الوسيطة، بحيث تكون أكثر تفصيلاً وتتطلب حجماً أكبر من

البيانات والمعلومات.

7 -جودة اتخاذ القرار:

ويهتم التخطيط الاستراتيجي بالقرارات الأساسية والعامة، بينما يهتم التخطيط طويل المدى بالقرارات

التكتيكية والتشغيلية. وفقاً لهذا،

فالأولى لها تأثير أكبر على مستقبل المنظمة، حيث تسعى إلى التكيف مع التغيرات

البيئة وخلق ميزة للمنظمة للتنقل بين هذه المتغيرات. خامساً: أهداف التخطيط الاستراتيجي هدف التخطيط الاستراتيجي هو تحقيق العديد من الأهداف وفقاً لاتجاهات المنظمة وخصائص الوضع الذي تتم فيه عملية التخطيط. وفيما يلي عرض لأهم الأهداف التي يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيقها (

1. إعداد التنظيم الداخلي من خلال إجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقوانين واللوائح والقوى العاملة بما يزيد من قدرته على التعامل بكفاءة وفعالية مع البيئة الخارجية.
2. اتخاذ قرارات مهمة ومؤثرة تهدف إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة وزيادة رضا المخترطين وتعظيم استفادة المستفيدين من وجودها سواء كانوا مساهمين أو المجتمع بأكمله أو جزء منه.
3. تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم تحديد الأهداف طويلة المدى والأهداف والسياسات السنوية ويتم تخصيص الموارد على أساس هذه الأولويات.
4. إيجاد معيار موضوعي للحكم على كفاءة الإدارة. إن الإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة، بغض النظر عن حجم الإنجازات والتطور المزعوم في المنظمة، هي إدارة فاشلة.
5. زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة واكتشاف الانحرافات وتصحيحها بسبب وجود المعايير المطروحة في الأهداف الإستراتيجية.
6. التركيز على السوق والبيئة الخارجية، باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المقياس الأساسي لنجاح المنظمات.
7. جمع البيانات حول نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات حتى يتمكن المدير من التعرف على المشكلات مبكراً ونتيجة لذلك يمكنه أخذ زمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المدير بمثابة رد فعل على قرارات واستراتيجيات المنافسين .
8. تشجيع مشاركة الموظفين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام الموظفين بتحقيق الخطط التي ناقشوها واتفقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأساسيات تقييم الأداء وإعطاء الحوافز في المنظمة بشكل متزايد.

9. تسهيل عملية التنسيق ومنع الصراع والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف محددة للفصل

بين وجهات النظر المتعارضة.

10. هناك معيار معين لتوزيع وتخصيص الموارد بين الخيارات المختلفة.

11. التنسيق بين القرارات المختلفة وتوحيد توجهاتها.

ثانياً: عناصر التخطيط الاستراتيجي ينقسم التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة أجزاء رئيسية بناءً على المستويات (

رشيد، 2019)

1. وضع الإطار العام للاستراتيجية.

2. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء الخارجية أو الداخلية وتحديد الفرص والقيود التي تفرضها.

3. تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات البديلة ومقارنتها واختيار البدائل الاستراتيجية التي تزيد من تحقيق الأهداف في البيئة المحيطة.

4. تجميع السياسات والخطط والبرامج والموازنات التي تحول الأهداف طويلة المدى إلى أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتوضع على شكل خطط زمنية.

5. تقييم الأداء حسب الأهداف والاستراتيجيات والخطط المحددة ومراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط حسب الظروف البيئية.

6. البيئة المحيطة لتلبية المتطلبات القانونية اللازمة ودراسة مدى توافق المنظمة مع المتغيرات المرتبطة بالقرارات الإستراتيجية.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه العناصر تشمل مكونات الأداء النشط ولذلك نجد أن هناك علاقة كبيرة بين مكونات الأداء النشط والاستراتيجي، لأن المنظمات التي تعمل وفق استراتيجية واضحة ومحددة تحقق مستويات أعلى من الفعالية. يحقق إن أداء المنظمات التي تفتقر إلى هذا الأساس الفكري للعمل واتخاذ القرار، وقدرتها على الاستجابة للأحداث الجارية، يؤثر على القدرة على النمو والتكيف، وبالتالي على الأنشطة طويلة المدى.

ثالثاً: مميزات نظام التخطيط الاستراتيجي:

ومن تحليل عناصر التخطيط الاستراتيجي يمكن استنتاج أن التخطيط الاستراتيجي يتميز بما يلي (عايدة، 2015)

1- تجميع المعلومات

وهذا يتطلب من المنظمة توسيع آفاقها إلى ما هو أبعد من حدود ما يمكنها التحكم فيه للتعرف على المتغيرات البيئية المحيطة (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، وغيرها) لأخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات. وبما أن هذه العوامل متحركة بطبيعتها، فإن ذلك يؤدي إلى ديناميكية التخطيط، إذ بناءً على المعلومات الواردة من البيئة، تتم مراجعة الأهداف والخطط المصاغة لتحقيق التكيف والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة. إن النظر إلى المنظمة على أنها نظام هو جزء من نظام أكبر تتشكل فيه أنظمة فرعية وتوجد علاقات تبادل واعتماد وتغذية راجعة بينها وبين البيئة المحيطة بها، يؤدي إلى تخطيط استراتيجي يشمل جميع أجزاء النظام مثل التسويق والإنتاج والتمويل والأفراد وما إلى ذلك.

2- المرونة:

من السمات المهمة لنظام التخطيط الاستراتيجي توافر المرونة. لقد أظهرنا بالفعل أنه يتم التنبؤ بالعوامل البيئية المحيطة وأن المعلومات المتعلقة بهذه التنبؤات تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات إستراتيجية.

يمكن تقسيم الظروف التي تواجهها المنظمات، والتي قد يسود أحدها في المستقبل، إلى شروط اليقين، وشروط المخاطرة، وشروط عدم اليقين، وفي حالة شروط اليقين فهي حالة يكون المخطط فيها كاملاً مدرك ل. الظروف التي ستحدث في المستقبل خلال عمر المشروع. ولذلك فهو متأكد من عواقب القرار.

كل بديل له نتيجة محددة وتقوم الإدارة بمقارنة الخيارات المختلفة بناء على النتيجة المحددة لكل بديل، وفي الواقع هذا الافتراض مثالي للغاية، لأنه في الأعمال التجارية هناك العديد من الظروف التي تخرج عن نطاق السيطرة. الإدارة، ولا يمكن السيطرة عليها (مثل Mach

(الظروف الاقتصادية والسياسية...الخ). نادراً ما تتوفر معلومات كاملة حول المستقبل، وبالتالي يمكن القول أن أي قرار ينطوي على درجة من عدم اليقين. أما شروط المخاطرة فهي الظروف التي تقع فيها عدة أحداث أو ظروف طبيعية يمكن أن تحدث في المستقبل وتؤثر على النتائج البديلة. إلا أن المخطط لديه بيانات موضوعية عن تجارب سابقة تمكنه من تحديد الاحتمالات الموضوعية لحدوث أي حالة طبيعية يتوقع حدوثها. نتيجة كل قرار والمقارنة بين الخيارات في ضوء ذلك.

القيمة واختيار البديل الذي يحقق أعلى فائدة متوقعة أو أقل تكلفة متوقعة. وفي حالة عدم اليقين، يسترشد المخطط أو متخذ القرار بعدم وجود معلومات كافية يمكن من خلالها معرفة احتمالات حالات الطبيعة، وتنشأ هذه الحالات عندما لا يكون هناك أساس محدد يمكن الاستقراء عليه من الخبرة السابقة. . لتطوير هذه المرافق. ولذلك يعتمد متخذ القرار على معلومات ذاتية أو شخصية لتقدير احتمالات الطبيعة.

3- التفاعل بين التخطيط والتنفيذ:

4- التطوير التنظيمي

يرتبط التخطيط الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة، لأنه من الضروري أن يتم تصميم هذا الهيكل بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وقد أثبتت الدراسات أن الهيكل التنظيمي الهرمي أو البيروقراطي يعتمد على مدخلات بشرية و الموارد المادية في الأقسام المتخصصة، وفقاً لتقسيم العمل بين التخصصات ومن خلال التركيز على الأنشطة والأنظمة والإجراءات التي تضمن استمرارية العمل داخل المنظمة، تصبح المنظمة غير قادرة على التكيف مع المتغيرات المصاحبة للاستراتيجية. القرارات، خاصة عندما يصل حجم المنظمة إلى درجة معينة من التعقيد وإذا تم الاعتماد عليها كأساس وحيد لتنظيم المنظمة.

ومن هنا فإن توفر عنصر الإستراتيجية في الإدارة أدى إلى ظهور أشكال تنظيمية جديدة تتميز بالديناميكية والقدرة على التكيف مع المتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية مثل تنظيم فرق العمل أو البرامج أو المصفوفات أو الأقسام.

بناء على ما تم تناوله في هذا البحث يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي هو مفهوم شامل وواسع، وفي الوقت نفسه، ونظرا لتعدد الأبعاد الداخلية في تركيبته وارتباطه بالمستقبل، فإنه قد يكون له تعقيدات. مرافقته. التغيير المستمر حسب البيئة المحيطة.

المبحث الثاني: في أداء المشروعات

1.2.2 مفهوم الأداء:

لقد تعددت مفاهيم الأداء نظراً لكثرة الباحثين والباحثين في هذا المجال، ولم يتمكن علماء الإدارة من الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل لأن لكل منهم وجهة نظره الخاصة، والتي نعرض فيما يلي أهمها وأهمها: شامل. مفاهيم الأداء (توفيق، 2020)

1- لغوياً، الأداء مصطلح مشتق من الكلمة الإنجليزية "Perform" والتي بدورها مشتقة من الكلمة الفرنسية القديمة "Performer" والتي تعني القيام بعمل أو أداء مهمة. 2- الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية بغض النظر عن طبيعتها وتنوعها. ويمكن فهم هذه المراجعة في اتجاه النتائج المباشرة (النتائج) أو بالمعنى الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج (الإجراء). 3- الأداء هو العمل الذي يقوم به الشخص أو (المؤسسة) ودرجة فهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه ودرجة اتباع أسلوب أو أسلوب العمل الذي يقوم به. الإدارة ترشده.

وفيما يلي مجموعة من التعريفات التي قدمها مختلف المؤلفين والمفكرين للأداء: 1- مفهوم الأداء يعني المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها

2- سلمان 1990 يربط الأداء بالقدرة ويتم تعريف التحول في المدخلات . إلى مخرجات تخضع للامثال للمواصفات وبتكلفة أقل، حيث يعرف الأداء بأنه القدرة على تحويل مدخلات المنظمة إلى عدد من المنتجات ذات مواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة (سليمان، 2021)

3- الأداء هو النتيجة التي يصل إليها الموظف عند القيام بأي عمل (ماريون، 2018)

4- يعرف الأداء بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها) أي أنه مفهوم يربط جوانب النشاط والأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها في المشروع أو المنشأة.

5- الأداء هو السلوك الذي يتم من خلاله قياس قدرة الفرد على المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة (عبدالمحسن، 2023)

6- هناك مفاهيم مختلفة للأداء مثل (أو الكفاءة في الأداء أو إنجاز المهام وبناء على ما سبق يمكن تطوير مفهوم متكامل للأداء يتضمن عناصر مختلفة. ويمكن صياغة تركيبته في المعادلات التالية (مناء، 2015)

- إنتاجية الأداء = البشري × التكنولوجيا

- القدرة على أداء × الرغبة

- القدرة المعرفية × المهارة

- الرغبة والمواقف × جو العمل × الجو العائلي

التكنولوجيا والمعدات × الأساليب والعناصر التي يتكون منها الأداء هي (سليمان، 2021)

1- القدرة التي نعنيها هي أن العامل أو المنظمة يستطيع القيام بالعمل الموكل إليه بالمستوى المهاري اللازم

وفق معايير محددة سلفا. وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة نتيجة تفاعل متغيرين مهمين هما المعرفة

والمهارة 2- المهارة: وتعني تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب الخبرة من هذا التطبيق مما يساعده على

تحسين قدرته في عمله. بطيء المعرفة: هي نتيجة المعلومات التي يمتلكها الإنسان عن شيء معين.

وأما المفاهيم المتعلقة بالأداء فهي (سليمان، 2021)

2- الكفاءة: تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج ويتم قياسها من خلال حساب نسبة المخرجات

المستقلة إلى المدخلات لتحقيق أهداف المنظمة.

ما هو مقدار المدخلات (الموارد، الأموال، والأفراد) المطلوبة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو

هدف معين؟ الكفاءة تعني تحقيق أعلى ربح مقابل التكاليف. تكون المنظمة فعالة عندما تحقق أعلى هدف

ممکن. يسعى لتحقيق (أعلى ربح، أعلى جودة)

الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات

3- الفعالية: تستخدم الفعالية لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق الأهداف المخطط لها. وعلى هذا فإن فعالية الوحدة الاقتصادية تقاس بنسبة النتائج الفعلية المتحققة إلى ما أرادت تحقيقه وفق الخطة. وترتبط الفعالية بهذا المعنى بكمية المخرجات النهائية بغض النظر عن كمية الموارد المستهلكة لهذا الغرض.

2.2.2 اكتساب الفعالية - المخرجات الفعلية / المخرجات المخططة

يتم تعريف من قبل Richment et Famer بأنها الاستخدام الفعال للموارد، بما في ذلك القوى العاملة والمعدات. المواد الخام ورأس المال، وتشمل الحصول على أكبر وأفضل المخرجات من هذه المدخلات. العمل، المال، الطاقة، التكنولوجيا، المواد ويمكن قياس على مستوى المنظمة، الوحدة التنظيمية، العامل، لأن قصير المنصور يعرفها بأنها مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس مدى فعالية المنظمة في إدارة أنشطة الإنتاج ويعبر عنها بنسبة مئوية.

4- فعالية التكلفة: تشير فعالية التكلفة إلى قدرة المنظمة على تحقيق النتائج. وقد تم النظر فيه القيود الأساسية لأي منظمة هي تحقيق الاستقرار والتكيف والنمو في البيئة المحيطة بها تتغير المنافسة باستمرار، ويشعر المساهمون الحاليون أو المحتملون بالقلق بشكل خاص بشأن ربحية المنظمة التي استثمروا فيها أو ينوون الاستثمار فيها. ربحهم يعتمد على ربحية المنظمة.

5- التنافسية تعني قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق

ويتم قياسه من خلال الفرق بين القيمة والتكلفة. وتتطلب التنافسية التقاء مستويين مختلفين من الإدارة: المستوى الاستراتيجي الذي يخلق مجموعة من الطاقات وقواعد اللعبة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المرجوة. والمستوى العملي، والذي يستخدم هذه الطاقات بشكل فعال لتحقيق الأهداف ضمن قواعد اللعبة. وأخيرا يمكن القول أن الأداء مفهوم شامل لجميع المفاهيم السابقة، لأنه تفاعل فيما بينها.

العناصر الأساسية للأداء:

أفاد الطبيب. وقد ذكر البيلي في كتاب "أساسيات الإدارة والأداء" أن العناصر الأساسية للأداء هي (الوظيفة والموظف)(البيلي، 2020)

3.2.2 معايير الأداء:

معايير الأداء هي الأسس التي ينسب إليها أداء الموظفين ويقارن كأساس للحكم عليه، وبدونها يستحيل معرفة ما إذا كنا قد تمكنا من تحقيق الأهداف بشكل واضح ودقيق أم لا.

يُعرف هذا المعيار أيضًا بمستوى الأداء المستهدف الذي يتم من خلاله قياس الأداء الفعلي في كل نشاط. وفي حالة موريسي (1970: 109) يؤكد أن المعيار هو مقياس للأداء الفعال المطلوب لتحقيق هدف محدد ويساعد على توفير أداة فعالة لاختيار النتائج المحققة ومدى توجيهها نحوها. أهداف محددة. كما يتم استخدامه كأساس لوضع معايير الأداء الأكثر طموحًا في المستقبل (سليمان، 2021).

ويجب وضع معايير الأداء قبل البدء في عملية التقييم للحفاظ على موضوعية التقييم ومنع التمييز. غالبًا ما يُشار إلى المعايير بالحرف "ا".

- جودة كمية المخرجات
- توقيت النتائج
- كفاءة العمل.
- الفعالية في استخدام الموارد

هناك ثلاثة أنواع من معايير الأداء (سليمان، 2021)

- أ- المعايير أو المعدلات الكمية: في هذا النوع يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب إنتاجها في فترة زمنية معينة، أي أنها تشير إلى العلاقة بين كمية العمل المنتج والوقت المرتبط بهذا الأداء. فمثلاً إنتاج (5000) سيارة في سنة واحدة يسمى معيار الزمن للإنتاج.
- ب- معايير الجودة: أي أن إنتاج الشخص يجب أن يصل إلى مستوى معين من الجودة والإتقان.

ج- المعايير النوعية والكمية: هذا المبلغ التسمية عبارة عن مزيج من المعايير الكمية والنوعية، ومثالها أن (50) يتم إنتاجها من منتج معين. على أن لا تزيد الوحدات المتضررة عن (5) وحدات.

4.2.2 تحديد قيم أو مستويات الأداء:

يتم تعريف تقييم الأداء على أنه عملية التأكد من أن ما يتم إنجازه واكتشاف الانحرافات إذا لم يكن كذلك (خالد، 2019)

تعتمد معظم نماذج التقييم مستويات تقييم تكون إما وصفية أو رقمية أو كليهما. تستخدم المستويات الوصفية مصطلحات (ضعيف، أقل من المتوسط، مقبول، جيد جداً، ممتاز). في حالة المستويات الرقمية، يتم تقسيم نطاق التقييم إلى مستويات، عادة من 1 إلى 5 أو 6.

أما المستويات الوصفية العددية فهي مزيج من الاثنين، ويعطى كل واصف رقماً مناظراً، والأداء الضعيف يرتبط بالرقم (1)، والأداء الممتاز يرتبط بالرقم (5).

اختيار أسلوب التقييم وتصحيح نماذجه: هذه المرحلة هي مرحلة الإكمال النظري لعملية البناء والتقدم نحو عملية التنفيذ.

لا شك أن العملية الفعلية لتقييم أداء الموظفين ليست عملية بسيطة، لأنه من الضروري مراعاة المعايير التي تعبر عن طبيعة العمل وسلوك الأشخاص.

وعلاقتهم، بالإضافة إلى اختيار أسلوب التقييم المناسب لجودة وطبيعة عمل المنظمة وظروف الموظفين. وتجدر الإشارة هنا إلى أن نموذج التقييم لا يناسب جميع المستويات الوظيفية، بل تختلف النماذج باختلاف المستويات مع الأخذ في الاعتبار تنوع المهام والمستويات لكل مستوى. (سليمان، 2021)

5.2.2 إدارة الأداء:

تعريف إدارة الأداء:

تُعرف إدارة الأداء بأنها الجهود الهادفة التي تبذلها المنظمات والمؤسسات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي وتحديد معايير ومعايير واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع إلى قبوله (عبد الرحمن، 2022)

منطق إدارة الأداء:

ترتكز فكرة إدارة الأداء على منطق بسيط وهو أن الأداء المتميز لتحقيق هدفه يتطلب توافر العناصر التالية: (عبد الرحمن، 2022)

- أ- تصميم العمل بشكل علمي يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة بعد الانتهاء من التنفيذ.
- ب- توفير الاحتياجات المادية والفنية للتنفيذ بما في ذلك المواد ومعدات المعلومات وغيرها من الموارد اللازمة للتنفيذ الصحيح للعمل وفقا للخطة الموضوعية.
- ت- تهيئة الظروف المحيطة بمكان العمل بما يتوافق مع متطلبات التنفيذ الخيار الصحيح.
- ث- توفير الشخص أو الأشخاص المؤهلين لأداء العمل وإعداد وتدريب أساليب الأداء الصحيحة وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه.
- ج- المعدلات ومستويات الجودة والمعايير الموضوعية لتقييم النتائج. تتبع الأداء ومعرفة ما يفعله الشخص أثناء العمل وتزويده بالمعلومات قابلة للتكرار. والتغلب على أي عقبة قد تعترض طريقه.
- ح- مراقبة وتقييم نتائج التنفيذ مقارنة بالأهداف والمعدلات المحددة وتعويض أداء العامل حسب نتائج التقييم.

6.2.2 عناصر إدارة الأداء.

بناءً على المنطق السابق، تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات مترابطة ومتكاملة تهدف إلى ضمان تحقيق الأشخاص لنتائج الأداء المستهدفة بطريقة تحقق أهداف المنظمة الخاصة. تتضمن إدارة الأداء عمليات تخطيط الأداء، وتوجيه الأداء، وتشخيص الأداء، وتحسين الأداء، وتطوير الأداء.

والغرض من إدارة الأداء هو التحكم لاحقاً في أداء الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط من خلال التحكم في أداء الموارد البشرية. يقوم الشخص الذي يؤدي مهمة محددة باستخدام الموارد المالية والفنية والمعلوماتية وغيرها من الموارد المادية بتطبيق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء لضمان الاستخدام الأمثل لتلك الموارد المساعدة. (عبدالرحمن، 2022)

7.2.2 نتائج إدارة الأداء:

ترتكز إدارة الأداء على أن العامل الحاسم في كفاءة وفعالية الأداء هو استثمار وتطوير قدرات الأفراد وتحفيزهم على التفوق في الأداء، كما أن القدرة للمنظمات بتشكيل بالتخطيط والإعداد والنمو، وتنمو. العمل المستمر من أجل التحسين والتطوير في كافة مجالات الأداء، وأن العمل البشري المنظم والمخطط له هو الأساس في خلق هذه القدرات. كفاءة. ولذلك فإن تطبيق نظام إدارة الأداء يحقق النتائج الإيجابية التالية:

أ- تحسين الأداء طبقاً للمواصفات وتحسين جودة العمليات والمنتجات والاستخدام المناسب لطرق الإنتاج وتقليل العيوب والأخطاء أو الوقاية منها.

ب- تخفيض تكاليف الإنتاج وترشيد تكاليف الصيانة والإصلاح وإعادة استخدام المنتجات المعيبة. (عبدالرحمن، 2022)

ت- تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتقليل تكاليف تشغيلها وصيانتها من قبل المستخدمين والابتكار في المنتجات وطرق وأدوات الإنتاج يتطور دائماً.

ث- المشكلة الفنية في إدارة الأداء: تعد التكنولوجيا محوراً مهماً في الأداء لمختلف أنواع العمل، ومن ثم يتأثر تصميم الأداء بالاختيار الصحيح للتقنيات المناسبة ودمج تلك التقنيات في البرنامج

ج- العمل بطريقة تمكن الشخص الذي يقوم بالمهمة من فهمها وتفعيلها بالشكل الصحيح. (السليمان، 2021)

يتم تكييف اعتبارات إدارة التكنولوجيا ومتطلبات إدارة الأداء على النحو التالي: (عبدالرحمن، 2022)

- أ- تحديد الاحتياجات الفنية حسب متطلبات الأداء وليس العكس، لأن المنظمات غالباً ما تلجأ إلى شراء تقنيات جديدة ومعقدة لهذا السبب أحدث التقنيات دون دراسة مدى توافقها مع متطلبات الأداء أو القدرة على تكييفها مع ظروف الأداء السائدة.
- ب- التعرف على التقنيات المتوفرة في المنظمة وتقييم مدى استيعابها من قبل المديرين التنفيذيين واستثمارها في الأنشطة الوظيفية المختلفة.
- ت- تقدير الحاجة إلى تحسين وتطوير وتغيير التقنيات في ضوء مستويات الأداء والتخطيط لتحسينها وتطويرها. وكذلك تقدير الفجوة التقنية التي تفصل المنظمة عن منافسها ودراسة التكلفة والفائدة من محاولة سد تلك الفجوة التقنية.
- ث- تكوين حزمة فنية متكاملة تلبى متطلبات أداء المنظمة والتأكد من صيانتها وتحديثها حسب تقدم الأداء النشط.

8.2.2 مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء:

يواجه تطبيق أنظمة إدارة الأداء العديد من المشكلات أهمها (خالد، 2019)

- أ- يبدو أن المشكلة الأولى في استخدام نظام إدارة الأداء تتعلق بالعامل البشري وإمكانية الاختلاف في ميول ورغبات وتصورات الرؤساء والمرؤوسين، لذا فإن تحدي الإدارة هو إيجاد طريقة لإدارة الأداء واضحة ومقبولة لدى الموظفين وتصل إلى أهداف الإدارة والعاملين
- ب- نفس الوقت.
- ت- المشكلة الثانية في أنظمة إدارة الأداء هي أهمية التنسيق والتوازن بين مكونات النظام الأساسية وأهداف النظام ومعايير النظام وإجراءات النظام، بحيث لا تجذب الإجراءات أكبر قدر من اهتمام الإدارة على سبيل المثال. ومن الأهداف من وراء إدخال النظام والتنفيذ الصحيح لفكرة إدارة الأداء وهذا يتطلب توافقاً متسقاً بين الأهداف ومعايير التقييم لنتائج الأداء.

ث- المشكلة الثالثة في أنظمة إدارة الأداء هي التعارض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذي يقوم بالعمل. ومهارة الأداء بمعنى التكنولوجيا التطبيقية. فيما يتعلق باحتياجات العمال، عادة ما يكون التركيز من جانب العمال هو السعي وراء الأداء المريح الذي يتوفر له متسع من الوقت، والرغبة في الحصول على مزيد من الراحة وضغط أقل من المشرفين، على سبيل المثال، والتغلب على الأخطاء. والإشراف الذي يراه العامل أمراً بسيطاً أو لا يؤثر على جودة العمل، وأخيراً يريد العامل عادة استقراراً نسبياً في معدلات الأداء المفروضة عليه.

أسباب عزوف المديرين عن تطبيق إدارة الأداء: (خالد، 2019)

- أ- الرغبة في الحرية وعدم الالتزام بأسلوب معين في التعامل مع المرؤوسين.
- ب- الشعور بالعبء المتزايد الذي يفرضه نظام إدارة الأداء من حيث النماذج المطلوب تعبتها والعبء الإداري.
- ت- حاول تجنب المواقف التي يضطر فيها المدير إلى الجدل مع مرؤوسيه لإثبات صحة تقييمه لمستوى أدائهم.
- ث- الرغبة في تقليل القيود التي يفرضها النظام على حرية ووقت المدير. ومن ناحية أخرى، يعترض الموظفون على نظام إدارة الأداء، لأنهم يعتقدون أن الإدارة تهتم بالعمل أكثر من الجانب الإنساني، كما أنهم لا يتسامحون مع منطق المعايير الصارمة وأهداف الأداء المحددة التي يحددها النظام.
- مع الشكوك في أن استخدام مثل هذه الأنظمة يؤدي بالموظفين إلى المنافسة والصراع. وهذا يضعف موقفهم فيما يتعلق بالإدارة. إن الإدارة التي تدرك فوائد نظام إدارة الأداء تنجح في توضيح أبعاده وأهدافه لكل من المديرين والموظفين. لأنه نظام مفيد للطرفين وفق المنطق التالي:

1. إدارة الأداء هي نظام يساعد الأشخاص على تحسين عملهم وتحقيق أهدافهم، وهي ليست مجرد نظام.
2. توضيح أهمية النظام في تنمية القدرات والمهارات البشرية أكثر من نظام المحاسبة والمساءلة.
3. -توضيح الدور الإيجابي للموارد البشرية في النظام نتيجة مشاركتها في تخطيط الأداء وتقييم النتائج.

4. التأكد من أن إدارة الأداء هي شراكة بين الإدارة والموظفين، وأن الهدف من تحسين الأداء هو لصالح الطرفين، وأن مكافأة الأداء المتميز هي هدف النظام، وليس العقوبة على الأداء المخالف للمواصفات.

9.2.2 المعايير الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال:

لكي يحقق النظام أهدافه لا بد من استيفاء المعايير التالية(1) :

وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف.

أ- تأكد من توصيل معايير الأداء المستهدفة للموظفين بوضوح

ب- التأكد من مشاركة الموظفين في مناقشة مستويات الأداء المستهدفة والاتفاق عليها

ت- عليه

ث- وضوح أساليب تقصي أسباب ضعف الأداء وطرق علاجها.

شفافية آليات نظام الإدارة في تنفيذ الإجراءات وترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات. استكمال المكونات التنظيمية للنظام وضرورة إنشائه بناء على نظم معلومات فعالة وتوفير نظام مرن لإعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء.

ج- وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي وهو المصدر الذي تستخرج منه أهداف الأداء في مجالات النشاط المختلفة.

الإدارة الفعالة للموارد البشرية الإستراتيجية التي تطبق المفاهيم الحديثة وأهمها نظام الحوافز الفعال والمرتبط بنتائج الأداء.

بعض القضايا الأساسية في إدارة الأداء (توفيق، 2020)

أ- أهمية التعامل مع مفهوم الأداء من منظور شامل يجمع كافة عناصره البشرية والمادية والفنية والتنظيمية في إطار منسق ومتكامل.

ب- المبالغة في ذلك من خلال التركيز على بعض العناصر وتجاهل البعض الآخر. أهمية تكامل بيانات

وعناصر وبرامج إدارة الأداء في الإستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية من ناحية وإدراجها في

إستراتيجيات أداء العمليات والتسويقية والمالية والفنية والإدارية المختلفة للمنظمة ككل.

ت- ضرورة النظر إلى قضايا التطوير والتحديث وإعادة الهندسة أو إعادة الهيكلة في المنظمات من منظور

إدارة الأداء واستهداف تطوير الأداء.

ث- نهاية ذلك أهمية مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتها الفكرية

ومراعاة هذه الاختلافات عند تصميم العمل وإعداد خطط التنفيذ وتحديد معايير التقييم.

أهمية التركيز في تصميم الأعمال وتخطيط الأداء على تضمين الأبعاد الاستثمارية وتحفيز الطاقات

العقلية والقدرات الفكرية للموارد البشرية فيما يتعلق

رأس المال الفكري هو أهم الأصول لمنظمة معاصرة. و - أهمية مراعاة البعد الفني ودمج تكنولوجيات

المعلومات والاتصالات في تصميم الأعمال واستثمار الفرص الناشئة عنها في عمليات إدارة الأداء المختلفة. ز.

النظر في آثار العولمة ومتطلبات التعامل في أسواق مختلفة مع ظروف وبيانات محلية مختلفة، والنظر في ملف

تعريف الأشخاص الذين يتعاملون مع هذه التحديات.

10.2.2 مراقبة الأداء:

تساعد مراقبة الأداء في تقييم أساليب العمل وأداء العمال. توفر لك هذه المراقبة المعلومات التي

تحتاجها لتقرر ما إذا كان يمكن تنفيذ التنفيذ المطلوب بشكل أفضل. هل البرامج منظمة بشكل جيد؟ هل نظمت

الأمر بشكل جيد؟ هل كان هناك تنسيق وتواصل كافٍ؟ هل المواد اللازمة متوفرة؟

ستحدد إجاباتك على هذه الأسئلة المجالات أو المجالات التي من المحتمل أن تتحسن في فترة الأداء

التالية (ماريون، 2018)

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اتبعها الباحث في الدراسة الميدانية من خلال توضيح المنهج المستخدم ومجتمع وعينة البحث وكذلك وصف لمكونات أداة البحث المستخدمة وطرق إعدادها ، واختبارات الصدق والثبات، والمعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها الباحث في تحليل البيانات كما يتضمن عرض وتحليل لبيانات الدراسة الأولية والاساسية واختبار ومناقشة فروض الدراسة.

2.3 أولاً مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة والبالغ عددهم (530) تم اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن طريق أسلوب العينة القصدية أو ما تسمى بالعمدية حيث تم اختيار الأفراد على أساس أنهم يحققون غرضاً أو بعض أغراض الدراسة التي ستنفذ. وبطبيعة الحال يجب أن يتمتع هؤلاء الأفراد بدرجة مقبولة من الموضوعية في أقوالهم وآرائهم والثقة فيهم؛ حيث تم توزيع عدد (200) استمارة تمثل نسبة (38) من مجتمع الدراسة وتم استرجاع (195) استمارة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (97.5) ويعتبر معدل الاستجابة من المعدلات العالية باعتباره يفوق الحدود المتعارف عليها (75) ولعل الارتفاع النسبي للردود يمكن إرجاعه إلى المتابعة المستمرة من جانب الباحث، بيانها كالآتي :

جدول (1) الاستبيانات الموزعة والمعادة

البيان	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	200	%100
الاستبيانات التي تم ارجاعها	195	%97,5

2,5%	5	الاستبانات التي لم تم ارجاعها
79,5%	195	الاستبانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحث

3.3 ثانيا : أداة الدراسة

تتمثل أداة جمع البيانات التي اعتمدت عليها الدراسة في الحصول على البيانات الأولية في قائمة استقصاء تم إعدادها وتطويرها بناء على الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستمارة وصياغة فقراتها.

واشتملت الاستمارة على قسمين:

القسم الأول:

يحتوى على (5) فقرات تناولت السمات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في:

1. النوع .
2. العمر .
3. المؤهل العلمي.
4. سنوات الخبرة.
5. الدورات التدريبية

القسم الثاني:

وشمل بيانات الدراسة الأساسية وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة .

ويشتمل هذا القسم على محورين :

المحور الأول: يقيس المتغير المستقل للدراسة التخطيط الاستراتيجي ويشتمل على عدد (5) متغيرات

المتغير الأول: يقيس (الرؤيا والرسالة) ويشتمل على عدد (10) عبارات.

المتغير الثاني: يقيس (الاهداف) ويشتمل على عدد (5) فقرات.

المتغير الثالث : يقيس البيئة الداخلية والخارجية ويشتمل على عدد (5) فقرات.

المتغير الرابع : يقيس تنفيذ الخطة ويشتمل على عدد (6) فقرات.

المتغير الخامس : يقيس (مراقبة وتقويم الخطة ويشتمل على عدد (5) فقرات

المحور الثاني: يقيس المتغير التابع أداء المشروعات (ويشتمل عدد (7) فقرات.

ثالثاً" مقياس الدراسة تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح

بين لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (5/1/2).

جدول رقم (2) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الاحصائية
او افق بشدة	5	أكبر من 80%	درجة موافقة مرتفعة جدا
أو افق	4	80 – 70%	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	69 – 50%	درجة موافقة متوسطة
لا أو افق	2	49 – 20%	درجة موافقة منخفضة
لا أو افق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جدا

المصدر: إعداد الباحث

وعليه فأن الوسط الفرضي للدراسة كالآتي:

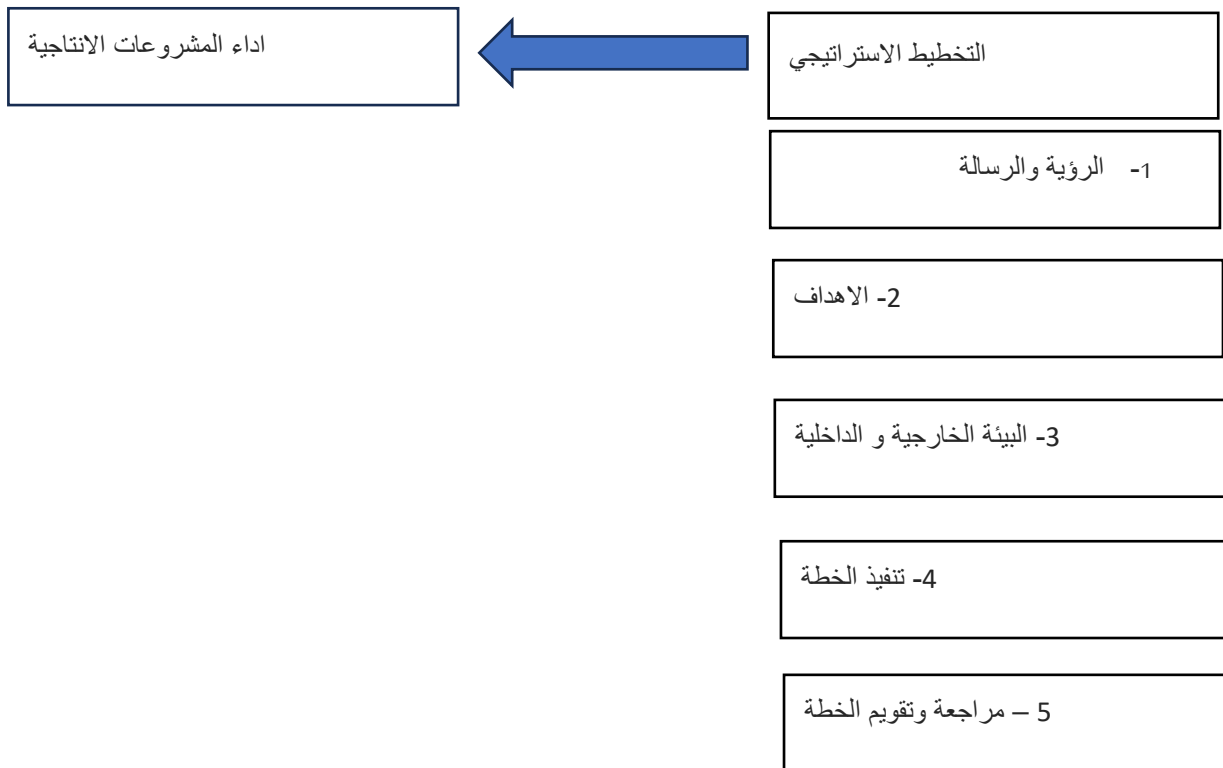
الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع الأوزان على عددها (5+4+3+2+1) -5 (15/5) (3). وهو يمثل

الوسط الفرضي للدراسة ، وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد

العينة على العبارة ، أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة. وعليه وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) الوزن النسبي أكبر من (60%). وفي المقابل تكون الفقرة سلبية بمعنى أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة اقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) (الوزن النسبي أقل من (60%).

رابعا. نموذج متغيرات الدراسة في ضوء المشكلة موضوع الدراسة وأهدافها تم تطوير نموذج الدراسة لقياس دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات وعليه فأن نموذج الدراسة يتكون من متغيرين ، الأول يمثل المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) ، أما الثاني، يمثل المتغير التابع (أداء المشروعات) وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (2) نموذج الدراسة



المصدر : اعداد الباحث

خامسا اختبار صدق وثبات أداء الدراسة :

من الصفات الأساسية التي ينبغي توافرها أيضا في أداة جمع البيانات قبل الشروع في استخدامها هي خاصية الثبات وهي تشير إلى درجة خلو المقياس من الأخطاء، وبصفة خاصة الأخطاء العشوائية ، وتكمن أهمية قياس درجة ثبات وصدق المقياس في ضرورة الحصول على نتائج صحيحة كلما تم استخدامها ، فالمقياس المتذبذب لا يمكن الاعتماد عليه ولا الأخذ بنتائجه ومن ثم ستصبح النتائج مضللة وغير مطمئنة وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

4.3 صدق أداة الدراسة :

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة ، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من :

(أ) صدق الاتساق الداخلي .

يتم فيه إيجاد قوة الارتباط بين درجات فقرات الأداة ودرجات ابعادها التي تنتمى لها وقد تم حساب الاتساق الداخلي للأداة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية له كما هو موضح في الجداول التالية:

1. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الرؤية والرسالة فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل

فقرة من فقرات بعد الرؤية والرسالة والدرجة الكلية للبعد:

جدول رقم (3) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الرؤية والرسالة بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	توجد لدى الشركة خطة استراتيجية مكتوبة	0,83	0,000
2	رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	0,68	0,000
3	رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	0,75	0,000
4	تقوم إدارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا	0,70	0,000
5	تقوم إدارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرسالة	0,76	0,000
6	رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار	0,74	0,000
7	رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار	0,81	0,000
8	رؤية الشركة محفزة للعاملين	0,83	0,000
9	رسالة الشركة محفزة للعاملين	0,77	0,000
10	تراجع الشركة رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر	0,73	0,000

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول رقم (5/1/3) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد الرؤية والرسالة دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقا لما وضع لقياسه.

2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الاهداف :

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاهداف والدرجة الكلية للبعد :

جدول رقم (4) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاهداف بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	اهداف الخطة الاستراتيجية ب الشركة واضحة	0,80	0,000
2	يوجد تناغم بين الاهداف الفرعية و الهدف الرئيسي للهيئة	0,79	0,000
3	توفر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات	0,81	0,000
4	تقوم الادارة العليا باشارك العاملين في وضع الاهداف	0,78	0,000
5	اهداف الشركة قابلة للتحقق وفق الامكانيات المتاحة	0,74	0,000

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (5/1/4) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد الأهداف دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقا لما وضع لقياسه.

3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية :

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية والدرجة الكلية للبعد :

جدول رقم (5) معامل ارتباط بين كل فقرات محور بعد التهيئة الداخلية والخارجية

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية ب الشركة قبل اعداد الخطة	0,76	0,000
2	تهدف دراسة البيئة الداخلية والخارجية الي اغتنام الفرص	0,85	0,000
3	يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للهيئة الي تقوية الموقف التنافسي	0,78	0,000
4	يتم احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية	0,71	0,000
5	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية لتحاشي المهددات	0,80	0,000

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (5) أن معاملات الارتباط لجميع فقرات محور بعد البيئة الداخلية والخارجية دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه. 4 صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد تنفيذ الخطة فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطة والدرجة الكلية للبعد :

جدول رقم(6)معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطة بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	يم تنفيذ الخطة بصورة جيدة	0,86	0,000
2	تقوم الشركة بتدريب العاملين علي طرق تنفيذ الخطة	0,72	0,000
3	يوجد بالشركة كادر مؤهل لتنفيذ الخطة	0,76	0,000
4	يوجد بالشركة قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي	0,81	0,000
5	يتم من خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد بعدالة	0,87	0,000
6	يتم من خلال تنفيذ الخطة تحقيق كافة الاهداف الرئيسية والفرعية	0,67	0,000

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (6) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد تنفيذ الخطة دالة عند مستوى

معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقا لما وضع القياسه.

5.صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة :

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد متابعة وتقويم الخطة والدرجة

الكلية للبعد :

جدول رقم (7) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطة بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	لدي الشركة إدارة خاصة بالراجعة و التقويم الدوري للخطة	0,64	0,000
2	لدي الشركة بدائل استراتيجية تساعد في تقويم الخطة	0,73	0,000

0,000	0,80	لدى الشركة معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة	3
0,000	0,78	تتسم خطة الشركة بالمرونة الكافية في التنفيذ	4
0,000	0,72	تستخدم الشركة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الأخطاء أن وجدت	5

المصدر : إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (7) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد متابعة وتقويم الخطة دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقا لما وضع لقياسه.

6. صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور أداء المشروعات فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أداء المشروعات والدرجة الكلية للبعد :

جدول رقم (8) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أداء المشروعات بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	لدى الشركة مقاييس فعالة لقياس الأداء بالمشروعات	0,74	0,000
2	يوجد ب الشركة وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة	0,83	0,000
3	تحرص ادارة الشركة على التحسين المستمر في اداء المشروعات	0,78	0,000
4	لدى الشركة كفاءة عالية في انجاز الاهداف الموضوعة	0,70	0,000
5	تحرص الشركة على توظيف الموارد و استخدامها بصورة مثلى	0,91	0,000

0,000	0,88	يمتاز العاملون ب الشركة بكفاءة عالية في اداء المشروعات	6
	0,79	تحرص الشركة على تقليل تكاليف الانتاج في اداء المشروعات	7

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (8) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات محور أداء المشروعات دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقا لما وضع القياس.

(ج) الصدق البنائي :

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ويبين مدى ارتباط كل بعد من ابعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الأداة ووفقا لهذه الطريقة سيتم اختبار الثبات عن طريق تقدير الارتباط لجميع محاور الدراسة بالمجموع الكلي حيث تم تقدير قيم معامل الارتباط لجميع محاور بالمجموع الكلي وفيما يلي جدول يوضح نتائج الاختبار:

جدول (9) معامل ارتباط محاور الدراسة بالمجموع الكلي

م	البعد	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	الرؤية و الرسالة	0,76	0,000
2	الاهداف	0,87	0,000
3	البيئة الداخلية والخارجية	0.80	0,000
4	تنفيذ الخطة	0,82	0,000
5	متابعة وتقييم الخطة	0,72	0,000
6	اداء المشروعات	0,82	0,000

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (9) أن جميع محاور الدراسة لها علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتهي إليه. وبذلك تعتبر جميع أبعاد الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

(2) ثبات الاستبانة :

يقصد بالثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة (1). وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس وقد قام الباحث بحساب معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach, s Alpha)، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي. وتعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشتط أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لجميع محاور الدراسة.

جدول رقم (10) نتائج اختبار ألفا كرونباخ المقياس محاور الدراسة

م	البعد	عدد الفقرات	قيمة الاختبار
1	الرؤية و الرسالة	10	0,79
2	الاهداف	5	0,82
3	البيئة الداخلية والخارجية	5	0,87

4	تنفيذ الخطة	6	0,82
5	متابعة وتقويم الخطة	5	0,78
6	اداء المشروعات	7	0,84
	اجالي المحاور	38	0,86

المصدر : إعداد الباحث

من الجدول (10) نتائج اختبار الصدق لجميع محاور الدراسة أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات لجميع محاور الدراسة حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي المحاور الدراسة (0.86) وهو ثبات وصدق مرتفع جدا ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس (محاور الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها).

سادسا الأساليب الإحصائية المستخدمة تم استخدام الأدوات التالية :

(1) إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) الأسئلة الاستبانة وذلك باستخدام " كل من: الاختبار الصدق الظاهري ب / معامل. إلغا كرونباخ (Cronbach'sAlpha). وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء . (2) أساليب الإحصاء الوصفي وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال :

أ/ التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة :

وذلك للتعرف على التوزيع التكراري الإجابات أفراد العينة على عبارات فروض الدراسة.

ب/الوسط الحسابي

تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية ، وهو أكثر عمومية من الوسط الحسابي الاعتيادي ، حيث أن الوسط الحسابي الاعتيادي بعد حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح عندما ينظر إلى كافة المفردات بنفس الأهمية (الوزن).

(3) تحليل الانحدار :

وتم استخدام تحليل الانحدار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة، كما يتم الاعتماد على معامل التحديد (2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات أيضاً يتم الاعتماد على اختبار (T) لقياس مدى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدرة مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05 يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً ، إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أي أن النتيجة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات

وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية:

1.4 توزيع أفراد العينة حسب النوع

جدول رقم (11) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	100	51.3%
انثي	95	48.7%
المجموع	195	100%

يتضح من الجدول (11) والشكل رقم (5/2/12) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الاناث حيث بلغت

نسبتهم (513) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذكور في العينة (48.7) % من أجمالي العينة المبحوثة.

2.4 توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول رقم (12) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	12	6,2
30 سنة وأقل من 35 سنة	72	36,0
35 سنة وأقل من 40 سنة	47	24,1
45 سنة و أقل من 55 سنة	62	31,8
55 سنة فأكثر	2	1

المجموع	195	%100
---------	-----	------

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (13) التوزيع التكراري لمتغير العمر

تضمنت العينة نسبة (1) فقط من الذين تتراوح أعمارهم ما بين 60 سنة فأكثر ويتضح من ذلك أن النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن 30 سنة وارتفاع هذه النسبة تدل على جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها، ويعني ذلك أن خبرة العاملين عالية مما يؤدي إلى جودة الاداء

3.4 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

جدول رقم (13) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
دون جامعي	36	18,5
جامعي	106	54,4
ماجستير	38	19,5
دكتورة	9	4,6
أخري	8	3,1
المجموع	195	%100

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (13) والشكل رقم (5/2/14) أن غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي دبلوم بلغت نسبتهم (54.4) ، بينما بلغت نسبة أفراد العينة من المستوى التعليمي فوق الجامعي (ماجستير) ، دكتوراه (24.1)، أما أفراد لعينة من المستوى التعليمي دون الجامعي فقد بلغت نسبتهم (18.5).

ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة ممن يحملون درجات جامعية وفوق الجامعية مما يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة.

4.4 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (14) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	42	21,5
5 و أقل من 10 سنوات	45	23,1
10 و أقل من 15 سنوات	35	17,9
15 سنة فأكثر	73	37,4
المجموع	195	%100

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (14) والشكل رقم (5/2/15) أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (15) سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (34.7) % ثم في المرتبة الثانية الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5) وأقل من 10 سنة بنسبة (23.1) أما المرتبة الأخيرة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10) وأقل من 15 سنة (بنسبة (17.9).

5.4 توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية :

جدول رقم (15) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	العدد	النسبة %
لم اتلق دورات	36	18,5
دورة واحدة	28	14,4
دورتان	20	10,3
ثلاثة دورات فأكثر	101	56,9
المجموع	195	%100

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (15) والشكل رقم (16) أن غالبية أفراد عينة الدراسة تلقوا ثلاثة دورات فأكثر حيث بلغت نسبتهم (56.9) بنما بلغت نسبة الذين تلقوا (دورة واحدة ودورتان) (24.7) أما أفراد العينة والذين لم يتلقوا دورات تدريبية فقد بلغت نسبتهم (18.5).

المطلب الثاني: تحليل بيانات الدراسة الأساسية :

يشتمل هذه الجزء من الدراسة تحليل المحاور الدراسة الأساسية ومناقشة فروض الدراسة وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

1. التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على فقرات محاور الدراسة تعكس التكرارات والتوزيع النسبي.
2. حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويتم مقارنة أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) (الوزن النسبي أكبر من (60%) وفي المقابل تكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة اقل الوسط الحسابي للبيان للفقرة بالوسط الفرضي للدراسة وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن الوسط الفرضي للدراسة (3) (الوزن النسبي أقل من (60%)

6.4 عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة :

أولاً : التوزيع التكراري لفقرات محاور الدراسة:

وفيما يلي التوزيع التكراري لمحاور الدراسة المختلفة وذلك على النحو التالي :

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي :

فيما يلي التوزيع التكراري للفقرات التي تقيس ابعاد التخطيط الاستراتيجي في المجتمع موضع الدراسة

وذلك على النحو التالي:

(1) بعد الرؤية والرسالة :

جدول رقم (16) التوزيع التكراري لفقرات بعد الرؤية والرسالة

م	الفقرات	أوافق		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1	توجد بشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة خطة استراتيجية مكتوبة	33	16,9	86	44,1	29	14,9	35	17,9	12	6,2
2	رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	29	14,9	68	34,9	24	12,3	50	25,6	24	12,3

رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	3	29	14,9	73	37,4	23	11,8	51	26,2	19	9,7
تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا	4	26	13,3	56	28,8	27	13,8	55	28,2	31	15,9
تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرسالة	5	32	16,4	50	25,6	33	16,9	51	26,2	32	16,4
رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للانظار	6	31	15,9	59	30,3	40	20,5	41	21	24	12,3
رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفتة للانظار	7	26	13,3	61	31,3	42	21,5	44	22,6	22	11,3
	8	28	14,4	57	29و2	36	18,5	33	16,9	41	21
رسالة الشركة محفزة للعاملين	9	30	15,4	69	35,4	41	21	29	14,9	26	13,3
تراجع الشركة رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق	10	28	14,4	63	32,3	32	16,4	45	23,1	27	13,8

اتجاهات المنافسة من وقت لآخر										
13,2	258	22,3	343	16,7	327	32,8	642	15	292	اجمالي الفقرات

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (5/2/16) أن نسبة (47.8) % من أفراد العينة يوافقون على أجمالي العبارات التي تقيس (الرؤية والرسالة) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (35.5) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.7) % . و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) نسبة (61%) من أفراد العينة يوافقون على أنه توجد بشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة خطة استراتيجية مكتوبة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (24.1) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم % (14.9) .

2. يتبين من الفقرة رقم (2) نسبة (49.8) من أفراد العينة يوافقون على أن رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (37.8) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (212.3) % .

3. يتبين من الفقرة رقم (3) نسبة (52.3) من أفراد العينة يوافقون على أن رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (35.9) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت. (11.8%) نسبتهم .

4. يتبين من الفقرة رقم (4) نسبة (421) من أفراد العينة يوافقون على أن ادارة الشركة تقوم بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (44.1) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم. (13.8%) .

5. يتبين من الفقرة رقم (51) نسبة (42) من أفراد العينة يوافقون على أن رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (40.8) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.9) .
6. يتبين من الفقرة رقم (6) نسبة (46.2%) من أفراد العينة يوافقون على أن رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (33.3) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.5%) .
7. يتبين من الفقرة رقم (7) نسبة (44.6) من أفراد العينة يوافقون على أن رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (33.9%) ما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.5) .
8. يتبين من الفقرة رقم (8) نسبة (43.6%) من أفراد العينة يوافقون على أن رؤية الشركة محفزة للعاملين، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (37.9) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.5) %.
9. يتبين من الفقرة رقم (9) نسبة (50.8) من أفراد العينة يوافقون على أن رسالة الشركة محفزة للعاملين ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (38.2) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21) %.
10. يتبين من الفقرة رقم (10) نسبة (46.7%) من أفراد العينة يوافقون على تراجع الشركة رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (36.9) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.4) %.

(2) بعد الاهداف :

جدول رقم (17) التوزيع التكراري لفقرات بعد الاهداف

م	الفقرات	أوافق		أوافق بشدة		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1	أهداف الخطة الاستراتيجية ب الشركة واضحة	12	6,2	71	36,4	49	25,1	94	25,1	14	7,2
2	توجد تناغم بين الاهداف الفرعية والهدف الرئيسي للشركة	14	7,2	75	38,5	38	19,5	48	24,6	20	10,3
3	توفر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات	16	8,2	57	29,2	42	21,5	50	25,6	30	15,4
4	تقوم الادارة العليا باشارك العاملين في وضع الاهداف	18	9,2	55	28,2	37	19	48	24,6	37	19
5	أهداف الشركة قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة	23	11,8	69	35,4	43	22,1	36	19,5	24	12,3
اجمالي الفقرات		83	8,5	327	33,5	209	21,4	231	23,6	125	12,9

المصدر اعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (17) أن نسبة (42) % من أفراد العينة يوافقون على أجمالي العبارات التي تقيس (الأهداف) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (36.5) ، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.5) % . وفيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات

1. يتبين من الفقرة رقم (1) نسبة (42.6) من أفراد العينة يوافقون على أن اهداف الخطة الاستراتيجية ب الشركة واضحة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (32.3) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (25.1) %
2. يتبين من الفقرة رقم (2) نسبة (45.7) من أفراد العينة يوافقون على وجود تناغم بين الاهداف الفرعية والهدف الرئيسي للشركة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (34.9) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.5) % .
3. يتبين من الفقرة رقم (3) نسبة (37.4) من أفراد العينة يوافقون على أن الادارة توفر التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (41) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.5) %
4. يتبين من الفقرة رقم (4) نسبة (37.4) من أفراد العينة يوافقون على أن الادارة العليا تقوم بإشراك العاملين في وضع الاهداف ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (43.6) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19) % .
5. يتبين من الفقرة رقم (51) نسبة (47.2%) من أفراد العينة يوافقون على أن اهداف الشركة قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (31.8) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.1) % .

(3) بعد البيئة الداخلية والخارجية :

جدول رقم (18) التوزيع التكراري لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية

م	الفقرات	أوافق		أوافق بشدة		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية بالشركة قبل اعداد الخطة	14	7,2	59	30,3	50	25,6	48	24,6	24	12,3
2	تهدف دراسة البيئة الداخلية والخارجية الي اغتنام الفرص	17	8,7	71	36,4	45	23,1	44	22,6	18	9,2
3	يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للهيئة الي تقوية الموقف التنافسي	21	10,8	65	33,3	55	28,2	35	17,9	19	9,7
4	يتم تحديد احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية	15	7,7	51	26,2	51	26,2	55	28,2	23	11,8

5	20	10,3	51	26,2	56	28,7	44	22,6	24	12,3	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية لتحاشي المهددات
اجمالي الفقرات	87	8,9	297	30,5	257	26,3	226	23,2	108	11,1	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (18) أن نسبة (39.4) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس البيئة الداخلية والخارجية) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (33.3) ، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26.3) % . و فيما يلي التوزيع كراي على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) نسبة (37.5) من أفراد العينة يوافقون على أن دراسة البيئة الداخلية

والخارجية ب الشركة يتم قبل اعداد الخطة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (36.9) إما

إفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (25.6) %.

2. يتبين من الفقرة رقم (2) نسبة (45.1) من أفراد العينة يوافقون على أن دراسة البيئة الداخلية

والخارجية تهدف إلى اغتنام الفرص، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (37.8) إما أفراد

العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23.1) %.

3. يتبين من الفقرة رقم (3) نسبة (44.1) من أفراد العينة يوافقون على أن الاهتمام بالبيئة الداخلية

والخارجية للشركة يهدف إلى تقوية الموقف التنافسي ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك

(27.6) ما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28.2) %

4. يتبين من الفقرة رقم (4) نسبة (33.9) من أفراد العينة يوافقون على أن تحديد احتياجات التدريب

للعاملين يتم من خلال دراسة البيئة الداخلية ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (40) إما

إفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26.2) %.

5. يتبين من الفقرة رقم (51) نسبة (36.5) من أفراد العينة يوافقون على أن دراسة البيئة الداخلية والخارجية يتم التحاشي المهددات ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (34.9) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28.7%) .

(4) بعد تنفيذ الخطة :

جدول رقم (19) التوزيع التكراري لفقرات بعد تنفيذ الخطة

م	الفقرات	أوافق		أوافق بشدة		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1	يتم تنفيذ الخطة بصورة جيدة	12	6,2	46	23,6	48	24,6	61	31,3	28	14,4
2	تقوم الشركة بتدريب العاملين علي طرق تنفيذ الخطة	11	5,6	59	22,1	55	28,2	58	29,7	28	14,4
3	يوجد بالشركة كادر مؤهل لتنفيذ الخطة	21	10,8	49	30,3	66	33,8	32	16,4	17	8,7
4	يوجد بالشركة قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي	10	5,1	43	25,1	57	29,2	45	23,1	34	17,4

5	يتم العمل خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد الفعالة	10	5,1	46	22,1	54	27,7	47	24,1	41	21
6	يتم من خلال تنفيذ الخطة تحقيق كافة الأهداف الرئيسية والفرعية	14	7,2	286	22,6	65	33,3	46	23,6	24	12,3
اجمالي الفقرات		78	6,7		24,4	345	29,5	289	24,7	172	14,7

المصدر : إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (19) أن نسبة (311) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس تنفيذ الخطة) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (39.4) ، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (29.5) % . و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات

1. يتبين من الفقرة رقم (1) نسبة (29.8) من أفراد العينة يوافقون على أن تنفيذ الخطة يتم بصورة جيدة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (45.7) إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (24.6) % . 2 يتبين من الفقرة رقم (2) نسبة (27.7) % من أفراد العينة يوافقون على أن بتدريب العاملين تقوم على طرق تنفيذ الخطة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (44.1) إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28.2) % .
2. يتبين من الفقرة رقم (3) نسبة (41.1) % من أفراد العينة يوافقون على وجود ب الشركة كادر فعالة لقيادة العمل التنفيذي، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (25.1) ما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (33.8) % .

3. يتبين من الفقرة رقم (4) نسبة (30.2) من أفراد العينة يوافقون على أن من خلال تنفيذ الخطة يتم

توزيع مؤهل لتنفيذ الخطة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (40.5) إما أفراد العينة والذين

لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم % (29.2)

4. يتبين من الفقرة رقم (5) نسبة (272) من أفراد العينة يوافقون على وجود بالشركة قيادة الموارد

بعدالة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (45.2) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات

محددة فقد بلغت نسبتهم % (27.7) .

5. يتبين من الفقرة رقم (6) نسبة (30.8) من أفراد العينة يوافقون على أن من خلال تنفيذ الخطة يتم

تحقيق كافة الاهداف الرئيسية والفرعية ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (35.9) إما أفراد

العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم % (33.3) .

(5) بعد متابعة وتقييم الخطة :

جدول رقم (20) التوزيع التكراري لفقرات بعد متابعة وتقييم الخطة

م	الفقرات	أوافق		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1	لدي الشركة ادارة خاصة بالمراجعة و التقويم الدوري للخطة										
2	لدي الشركة بدائل استراتيجية										

										تساعد في تقويم الخطة	
										لدي الشركة معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة	3
										تتسم الشركة بالمرونة الكافية في التنفيذ	4
										تستخدم الشركة بطاقة الاداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الاخطاء	5
										إجمالي الفقرات	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (20) أن نسبة (25.8) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس (متابعة) وتقويم الخطة) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (40.2) % ، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (34) % و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) نسبة (31.3%) من أفراد العينة يوافقون على أن لدى الشركة إدارة خاصة بالمراجعة والتقييم الدوري للخطة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (37.5) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (31.3) %.
2. يتبين من الفقرة رقم (2) نسبة (26.7%) من أفراد العينة يوافقون على أن لدى الشركة بدائل استراتيجية تساعد في تقويم الخطة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (40.5) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (32.8) %.
3. يتبين من الفقرة رقم (3) نسبة (22%) من أفراد العينة يوافقون على أن لدى الشركة معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (41) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت (36.9) % (نسبتهم 4 يتبين من الفقرة رقم (4) نسبة (26.7%) من أفراد العينة يوافقون على أن خطة الشركة تتسم بالمرونة الكافية في التنفيذ ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (39) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (34.4) %.
4. يتبين من الفقرة رقم (51) نسبة (22.6%) من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تستخدم بطاقة الاداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الاخطاء ان وجدت ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (43.1) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (34.4) %.

المحور الثاني

7.4 أداء المشروعات

فيما يلي التوزيع التكراري لفقرات محور أداء المشروعات

جدول رقم (21) التوزيع التكراري لفقرات محور أداء المشروعات

م	الفقرات	أوافق		أوافق بشدة		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1	لدى الشركة مقاييس فعالة لقياس الأداء بالمشروعات	7	3,6	37	19	40	20,5	58	29,7	53	27,2
2	وجد بالشركة وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة	12	6,2	39	20	39	20	52	26,7	53	27,2
3	تحرص إدارة الشركة على التحسين المستمر في أداء المشروعات	7	3,6	46	23,6	37	19	61	31,3	44	22,6
4	لدى الشركة كفاءة عالية في انجاز - الاهداف الموضوعة	10	5,1	35	17,9	50	25,6	48	24,6	52	26,7
5	تحرص الشركة على توظيف الموارد	9	4,6	28	14,4	50	25,6	54	27,7	54	27,7

										واستخدامها بصورة مثلى	
21	41	20,5	40	26,2	51	23,6	46	8,7	17	يمتاز العاملون بالشركة بكفاءة عالية في اداء المشروعات	6
22,6	44	24,1	47	25,6	50	16,9	33	10,8	21	تحرص الشركة على تقليل تكاليف الإنتاج في اداء المشروعات	7
25	341	26,4	360	23,5	317	19,1	264	6	83	اجالي الفقرات	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (5/2/21) أن نسبة (25.1) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس أداء المشروعات (بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (51.4) % ، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23.5) % . و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) نسبة (22.6) من أفراد العينة يوافقون على أن لدى الشركة مقاييس فعالة لقياس الأداء بالمشروعات ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (56.9) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.5) % .

2. يتبين من الفقرة رقم (2) نسبة (26.2) % من أفراد العينة يوافقون على وجود بالشركة وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (53.9) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20) % .

3. يتبين من الفقرة رقم (3) نسبة (27.2) من أفراد العينة يوافقون على أن ادارة الشركة تحرص على التحسين المستمر في اداء المشروعات ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (53.9) ما إفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19) .
4. يتبين من الفقرة رقم (4) نسبة (23%) من أفراد العينة يوافقون على أن لدى الشركة كفاءة عالية في انجاز ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (51.3) ما إفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (256).
5. يتبين من الفقرة رقم (5) نسبة (19) من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تحرص على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (55.4) إما إفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم % (25.6) .
6. يتبين من الفقرة رقم (6) نسبة (32.3)% من أفراد العينة يوافقون على أن العاملون بالشركة يمتازون بكفاءة عالية في اداء المشروعات، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (41.5) إما إفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم % (26.2) .
7. يتبين من الفقرة رقم (7) نسبة (27.7) من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تحرص على تقليل تكاليف الإنتاج في اداء المشروعات، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (46.7) إما إفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم % (25.6)

8.4 ثانيا: الإحصاء الوصفي لفقرات محاور الدراسة

يشتمل هذا الجزء على التحليل الإحصائي العبارات محاور الدراسة حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) الوزن النسبي أكبر من (60%) وتكون قيمة مستوى الدلالة لاختبار t أقل من (0.05). وفي المقابل تكون الفقرة سلبية بمعنى أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة اقل من

الوسط الفرضي للدراسة (3) (الوزن النسبي أقل من (60%) وقيمة مستوى الدلالة المعنوية أكبر من (0.05).

وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي للمتغيرات التي تقيس محاور الدراسة وذلك على النحو التالي:

المحور الأول:

التخطيط الاستراتيجي

وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي للفقرات التي تقيس ابعاد التخطيط الاستراتيجي بالمجتمع موضع الدراسة

وذلك على النحو التالي:

1. بعد الرؤية و الرسالة:

جدول رقم (22) التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات بعد الرؤية والرسالة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	توجد بشركة شبة الجزيرة للمقاولات خطة استراتيجية مكتوبة	3,50	1,15	70,0	متوسطة	1
2	رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	3,14	1,29	62,80	متوسطة	5
3	رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	3,22	1,25	64,4	متوسطة	3
4	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤية	2,95	1,32	59,0	متوسطة	10
5	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرسالة	2,96	1,33	59,2	متوسطة	9
6	رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار	3,16	1,27	63,2	متوسطة	4
7	رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار	3,13	1,23	62,6	متوسطة	6

8	رؤية الشركة محفزة للعاملين	3,0	1,37	60,0	متوسطة	8
9	رسالة الشركة محفزة للعاملين	3,25	1,26	65,0	متوسطة	7
10	تراجع الشركة رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر	3,10	1,29	62,0	متوسطة	
	جمع الفقرات	3,14	1,27	62,8	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (22) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) واكبر من الوزن النسبي

(60%) ماعدا العبارات الرابعة ، الخامسة حيث يقل متوسطهما عن الوسط الفرضي للدراسة وهذه

النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على وضوح الرؤية والرسالة في مجتمع الدراسة بمستوى

استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطا عام مقداره (3.14) وبانحراف معياري

(1.27) وأهمية نسبية .%(62.8).

2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة توجد بهيئة مياه الخرطوم خطة استراتيجية مكتوبة جاءت في المرتبة

الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (3.50) بانحراف

معياري (115) وبأهمية نسبية بلغت .%(7.7).

3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا حيث بلغ

متوسطها (2.95) وبانحراف معياري (1.32) وأهمية نسبية بلغت (59) %.

2 . بعد الأهداف

جدول رقم (23): التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الأهداف

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	اهداف الخطة الاستراتيجية ب الشركة واضحة	3,09	1,07	61,8	متوسطة	2
2	يوجد تناغم بين الاهداف الفرعية و الهدف الرئيسي للهيئة	3,08	1,15	61,6	متوسطة	3
3	توافر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات	3,00	1,21	60,0	متوسطة	4
4	تقوم الادارة العليا باشارك العاملين في وضع الاهداف	2,84	1,28	56,8	متوسطة	5
5	اهداف الشركة قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة	3,16	1,21	63,2	متوسطة	1
	جمع الفقرات	3,03	1,18	60,7	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (23) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60)

ماعدا العبارة الثالثة حيث يقل متوسطها عن الوسط الفرضيو هذه النتيجة تدل على موافقة أفراد

العينة على مستوى أهداف التخطيط الاستراتيجي في مجتمع الدراسة بمستوى استجابة متوسطة

حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.03) وبانحراف معياري (1.18) وأهمية نسبية

(60.7)%

2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة اهداف الشركة قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة جاءت في المرتبة

الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (3.16) بانحراف

معياري (1.21) وبأهمية نسبية بلغت % (63.2) .

3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (تقوم الادارة العليا باشتراك العاملين في وضع الاهداف حيث بلغ

متوسطها (2.84) وبانحراف معياري (1.28) وأهمية نسبية بلغت (56.8).

3- بعد البيئة الداخلية والخارجية :

جدول رقم (24) التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية ب الشركة قبل اعداد الخطة	2,95	1,15	59,1	متوسطة	4
2	تهدف دراسة البيئة الداخلية و الخارجية الي اغتنام الفرص	3,13	1,14	62,6	متوسطة	2
3	يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية و الخارجية للبيئة الي تقويم الموقف التنافسي	3,17	1,14	63,5	متوسطة	1
4	يتم تحديد احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية	2,90	1,15	57,9	متوسطة	5
5	يتم دراسة البيئة الداخلية و الخارجية لتحاشي المهددات	3,00	1,18	60	متوسطة	3
	جع الفقرات	3,02		1,15	متوسطة	

المصدر : إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (24) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) ماعدا العبارات الأولى ، الخامسة حيث يقل متوسطها عن الوسط الفرضي وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية في مجتمع الدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.02) وبانحراف معياري (1.15) وأهمية نسبية % (60.6) .
2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للهيئة إلى تقوية الموقف التنافسي جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (3.17) بانحراف معياري (1.14) وبأهمية نسبية بلغت (63.5) .
3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة يتم تحديد احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية حيث بلغ متوسطها (2.90) وبانحراف معياري (1,15) وأهمية نسبية بلغت. % (57.9) .

4 . تنفيذ الخطة :

جدول رقم (25) التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد تنفيذ الخطة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	يتم تنفيذ الخطة بصورة جيدة	2,76	1,14	55,2	متوسطة	4
2	تقوم الشركة بتدريب العاملين علي طرق تنفيذ الخطة	2,75	1,12	55,0	متوسطة	5
3	يوجد ب الشركة كادر مؤهل لتنفيذ الخطة	3,18	1,10	63,6	متوسطة	1
4	يوجد ب الشركة قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي	2,77	1,15	55,4	متوسطة	3

5	يتم من خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد بعدالة	2,66	1,18	53,2	متوسطة	6
6	يتم من خلال تنفيذ الخطة تحقيق كافة الاهداف الرئيسية و الفرعية	2,89	1,11	57,8	متوسطة	2
جمع الفقرات		2,84	1,13	56,7	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (25) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأقل من الوزن النسبي (60)

ماعدا العبارة (الثالثة) حيث يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد

العينة على مستوى تنفيذ الخطة في مجتمع الدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع

العبارات متوسطاً عام مقداره (2.84) وبانحراف معياري (1.13) وأهمية نسبية (56.7) .

2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (يوجد ب الشركة كادر مؤهل لتنفيذ الخطة جاءت في المرتبة الأولى

من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (3.18) بانحراف معياري

(1.10) وبأهمية نسبية بلغت (63.6).

3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة يتم من خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد بعدالة حيث بلغ

متوسطها (2.66) وبانحراف معياري (1.15) وأهمية نسبية بلغت.%(53.2)

5 . بعد متابعة وتقويم الخطة :

جدول رقم (26) التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	لدي الشركة ادارة خاصة بالمراجعة والتقويم الدوري للخطة	2,89	1,06	57,8	متوسطة	1
2	لدي الشركة بدائل استراتيجية تساعد في تقويم الخطة	2,81	1,03	56,2	متوسطة	3
3	لدي الشركة معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة	2,74	1,02	54,8	متوسطة	4
4	تتسم خطة الشركة بالمرونة الكافية في التنفيذ	2,82	1,05	56,4	متوسطة	2
5	تستخدم الشركة بطاقة الاداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الاخطاء أن وجدت	2,67	1,06	53,4	متوسطة	5
	جمع الفقرات	2,78	1,04	55,7	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (5/2/26) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأقل من الوزن النسبي

(60%) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى متابعة وتقويم الخطة في مجتمع

الدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (2.78)

وبانحراف معياري (104) وأهمية نسبية % (55.7) .

2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة لدى الشركة ادارة خاصة بالمراجعة والتقويم الدوري للخطة

جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على

الفقرة (2.89) بانحراف معياري (1.06) وأهمية نسبية % (57.8) .

3. بلغت أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة تستخدم الشركة بطاقة الاداء المتوازن لتقييم

ومراجعة الخطة لتصويب الاخطاء ان وجدت حيث بلغ متوسطها (2.67) وبالحراف معياري

(1.06) وأهمية نسبية بلغت (53.4)

المحور الثاني :

9.4 أداء المشروعات :

وفيما في نتائج التحليل الإحصائي لل فقرات التي تقيس فقرات محور أداء المشروعات

بالمجتمع موضع الدراسة

جدول رقم (27) التحليل الإحصائي لفقرات محور أداء المشروعات

م	الفقرات	المتوسط			الانحراف		الوزن		مستوي	
		الحسابي	المعياري	النسي	الاستجابة	الترتيب	الاستجابة	الترتيب	الاستجابة	الترتيب
1	لدى الشركة مقاييس فعالة لقياس الاداء بالمشروعات	2,42	1,17	48,4	منخفضة	6	منخفضة	6	منخفضة	6
2	يوجد ب الشركة وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة	2,51	1,25	50,2	متوسطة	4	متوسطة	4	متوسطة	4
3	تحرص ادارة الشركة على التحسين المستمر في اداء المشروعات	2,54	1,18	50,8	متوسطة	3	متوسطة	3	متوسطة	3

4	لدى الشركة كفاءة عالية في انجاز الاهداف الموضوعة	2,50	1,20	20,0	متوسطة	5
5	تحرص الشركة على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى	2,41	1,16	48,2	منخفضة	7
6	يمتاز العاملون ب الشركة بكفاءة عالية في اداء المشروعات	2,78	1,26	55,6	متوسطة	1
7	حرص الشركة على تقليل تكاليف و الانتاجي اداء المشروعات	2,69	1,28	53,8	متوسطة	2
	جمع الفقرات	2,55	1,21	51	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (27) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأقل من الوزن النسبي (60%)

ومستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (0.05) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على

مستوى في مجتمع الدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام

مقداره (2.55) وبانحراف معياري (1.21) وأهمية نسبية .%(51)

2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة يمتاز العاملون ب الشركة بكفاءة عالية في اداء المشروعات) جاءت في

المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (2.78)

بانحراف معياري (1.26) وبأهمية نسبية بلغت (55.6). 3 أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة حرص

الشركة على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى حيث بلغ متوسطها (2.41) وبانحراف معياري

(1.16) وأهمية نسبية بلغت .%(48.2)

10.4 اختبار فروض الدراسة

يشتمل المبحث مناقشة فروض الدراسة والتي تتمثل في الفروض التالية:

الفرضية الأولى :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة .

الفرضية الثانية :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة .

الفرضية الثالثة :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة .

الفرضية الرابعة :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة .

الفرضية الخامسة :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة .

وللتحقق من فروض الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار باعتباره الاسلوب المناسب لتحديد العلاقات السببية بين المتغيرات و للتأكد من سلامة وصحة اجراء تحليل الانحدار يجب التأكد من التوزيع

الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة واختبار ذلك استخدم الباحث اختبار Kolmogorov Smirnov: وفيما يلي نتائج

اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الدراسة :

جدول (28) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	قيمة الاختبار	مستوى المعنوية
1	الرؤية والرسالة	1,09	0,234
2	الاهداف	2,76	0,465
3	البيئة الداخلية والخارجية	4,02	0,678
4	تنفيذ الخطة	5,076	0,432
5	متابعة وتقويم الخطة	3,987	0,265
6	اداء المشروعات	4980	0,543

المصدر : إعداد الباحث

من الجدول (28) أعلاه نتائج اختبار التوزيع الطبيعي أن قيمه مستوى الدلالة المعنوية لجميع متغيرات

الدراسة أكبر من (5%) وتعني هذه القيم توفر تشير إلى أن البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة

تتوفر فيها خاصية التوزيع الطبيعي لجميع المتغيرات. وفيما يلي مناقشة لفروض الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية وأداء

المشروعات بشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة .

ولإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين

المتغير المستقل والذي يمثل الرؤية والرسالة و المتغير التابع ويمثله أداء المشروعات . وفيما يلي نتائج التقدير

جدول رقم (29) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات

الفرضية الأولى	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات	0,154	2.12	0,035	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0,15			
معامل التحديد R ²	0,02			
قيمة F	4,49			
مستوي المعنوية	0,035			

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (29)

1. وجود ارتباط طردي ضعيف بين وضوح رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمجتمع

الدراسة. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو

التالي:

*بلغت قيمة معامل الارتباط (0.15) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين رؤية ورسالة

الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمجتمع الدراسة.

*بلغت قيمة معامل انحدار متغير العلاقة بين رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات

(0.154) وهذا يعنى أن الرؤية والرسالة تؤثر طردياً على أداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة.

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية تؤثر في مستوى أداء

المشروعات في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (2) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.02) بينما تؤثر

المتغيرات الأخرى بنسبة (98) 3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية للهيئة ومستوى أداء المشروعات وفقا لاختبار (1) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5) حيث بلغت قيمة (1) المعامل الانحدار (2.12) بمستوى دلالة معنوية (0.035) وقيمة (4.49) بمستوى معنوية (0.035) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5% وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية للهيئة وأداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الأولى بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة .

الفرضية الثانية :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة .

ولإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثله أهداف الخطة الاستراتيجية و المتغير التابع ويمثله أداء المشروعات). وفيما يلي نتائج التقدير

جدول رقم (30) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات

الفرضية الثاني	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات	0,28	3,805	0,000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0,26			
معامل التحديد R ²	0,07			
قيمة F	14,48			
مستوي المعنوية	0,000			

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (30)

1. وجود ارتباط طردي بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمجتمع الدراسة.

ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

*بلغت قيمة معامل الارتباط (0.26) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطية بين أهداف الخطة الاستراتيجية للهيئة وأداء المشروعات .

*بلغت قيمة معامل الحدار متغير العلاقة بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات (0.28) وهذا يعني أن أهداف الخطة الاستراتيجية تؤثر طردياً على أداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة .

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير أهداف الخطة الاستراتيجية تؤثر في مستوى أداء المشروعات في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (7) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.07) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (93) (93).

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف الخطة الاستراتيجية للهيئة

ومستوى أداء المشروعات وفقاً لاختبار (1) واختبار (4) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة

(1) المعامل الانحدار (3.805) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة (14.48) بمستوى معنوية

(0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض

البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء

المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الثانية

بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات في شركة

شبة الجزيرة للمقاولات العامة ..

الفرضية الثالثة :

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند أعداد الخطة

الاستراتيجية وأداء المشروعات في شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة .

ولاثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحديد العلاقة السببية بين

المتغير المستقل والذي يمثل (دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند أعداد الخطة الاستراتيجية و المتغير التابع

ويمثله أداء المشروعات ، وفيما يلي نتائج التقدير

جدول رقم (31) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة

الاستراتيجية وأداء المشروعات

الفرضية الثالث	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات	0,44	6,11	0,000	قبوا وجود علاقة
معامل الارتباط R	0,50			
معامل التحديد R ²	37,33			
قيمة F	0,000			
مستوي المعنوية				

المصدر: إعداد الباحث

1. وجود ارتباط طردي وسط بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية

وأداء المشروعات بمجتمع الدراسة، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل

الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

*بلغت قيمة معامل الارتباط (0.78) وتكل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين دراسة البيئة

الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات .

*بلغت قيمة معامل انحدار متغير العلاقة بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة

الاستراتيجية وأداء المشروعات (0.44) وهذا يعنى أن دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد

الخطة الاستراتيجية تؤثر طرديا على أداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة .

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة

الاستراتيجية يؤثر في مستوى أداء المشروعات في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (25) حيث بلغت

قيمة معامل التحديد (0.25) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (75).

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية

عند اعداد الخطة الاستراتيجية ومستوى أداء المشروعات وفقاً لاختبار (1) واختبار (F) عند مستوى

معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (1) المعامل الانحدار (6.11) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة (

(37.33) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية %. وعليه يتم رفض فرض

العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة

الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الثالثة

بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة

الاستراتيجية وأداء المشروعات بشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة.

الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات

بشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة .

ولإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحديد العلاقة السببية بين

المتغير المستقل والذي يمثل (تنفيذ الخطة الاستراتيجية) والمتغير التابع ويمثله أداء المشروعات ، وفيما

يلي نتائج التقدير

جدول (32) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات

الفرضية الرابع	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات	0,377	4,795	0,000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0,11			
معامل التحديد R ²	22,99			
قيمة F	0,000			
مستوي المعنوية				

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (4/3/32)

1. وجود ارتباط طردي بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمجتمع

الدراسة. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو

التالي:

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.33) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطية بين تنفيذ الخطة

الاستراتيجية وأداء المشروعات .

* بلغت قيمة معامل انحدار متغير العلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات (0.277)

وهذا يعنى أن تنفيذ الخطة الاستراتيجية يؤثر طرديا على أداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة .

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير تنفيذ الخطة الاستراتيجية يؤثر في مستوى أداء المشروعات في

المجتمع موضع الدراسة بنسبة (11%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.11) بينما تؤثر المتغيرات

الأخرى بنسبة (89%).

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومستوى أداء المشروعات وفقاً لاختبار (1) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5) حيث بلغت قيمة (1) المعامل الانحدار (4.795) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة (22.99) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الرابعة بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة ..

الفرضية الخامسة :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة .

ولإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية (والمتغير التابع ويمثله أداء المشروعات)، وفيما يلي نتائج التقدير .

جدول رقم (33) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء

المشروعات .

الفرضية الخامسة	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات	0,742	11,51	0,000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0,64			
معامل التحديد R ²	0,41			
قيمة F	132,48			
مستوي المعنوية	0,000			

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (33) .

1. وجود ارتباط طردي فوق الوسط بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمجتمع

الدراسة. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو

التالي:

*بلغت قيمة معامل الارتباط (0.64) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطية بين مراقبة وتقويم

الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات .

*بلغت قيمة معامل انحدار متغير العلاقة بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات

(0.742) وهذا يعني أن مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية تؤثر طرديا على أداء المشروعات بالمجتمع

موضع الدراسة.

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية يؤثر في مستوى أداء المشروعات في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (41%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.41) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (59%).

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية ومستوى أداء المشروعات وفقاً لاختبار (1) واختبار (4) عند مستوى معنوية (5) حيث بلغت قيمة (1) المعامل الانحدار 132.48 (F 11.5113.0773) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة (بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الخامسة بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بهيئة مياه ولاية الخرطوم.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 أولاً : النتائج :

1. وجود ارتباط طردي ضعيف بين وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية واداء المشروعات بشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة .
2. وجود علاقة ارتباطية (ضعيفة) بين وضوح اهداف الخطة الاستراتيجية واداء المشروعات بشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة .
3. وجود ارتباط طردي وسط بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية واداء المشروعات بشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة ..
4. وجود علاقة ايجابية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية و اداء المشروعات بشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة
5. وجود ارتباط طردي فوق الوسط بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية واداء المشروعات بشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة ..

2.5 ثانيا : التوصيات

- يُنصح بتحسين وضوح الرؤية والرسالة في خطة الاستراتيجية للشركة،ويمكن تحديد الأهداف بشكل أكثر وضوحاً وتوضيح الرؤية لضمان توجيه فعال للمشروعات وتحسين أدائها.
- يجب تحسين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية لتوجيه بشكل أفضل أداء المشروعات ، من خلال تعزيز تواصل وفهم متجانس حول الأهداف المستهدفة لتحقيق نتائج أفضل.
- يُنصح بتعزيز تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية. من خلال فهم أفضل للعوامل البيئية في تحقيق أهداف المشروعات بشكل أفضل.

- يجب على الشركة تعزيز تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال تحسين العمليات وتحقيق الأهداف المحددة، ويمكن تبني إجراءات تحفيزية وتعزيزية لضمان تنفيذ الخطة بفعالية.
- يُفضل تعزيز عمليات مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية للتأكد من تحقيق الأداء المرجو، ويمكن تطوير نظم متقدمة لمراقبة التقدم وتقييم النتائج بانتظام.
- يمكن تحسين التواصل والتفاعل بين فرق العمل وأعضاء الشركة بشكل أكبر، ويُشجع على تنظيم اجتماعات دورية وورش عمل لتعزيز التفاهم وتحفيز التعاون بين مختلف الأقسام.
- يمكن تحسين قدرات إدارة المشروعات من خلال توفير التدريب المستمر وتعزيز المهارات الفنية والإدارية، ويساهم ذلك في تعزيز فعالية إدارة المشروعات.

Abstract

The study aimed to explore the role of strategic planning, with its dimensions (vision and mission, objectives, internal and external environment, plan execution, plan review, and evaluation), in the performance of construction projects (efficiency, effectiveness, productivity) at Semi Peninsula General Contracting Company. The study adopted a descriptive-analytical methodology, distributing 200 questionnaires to employees at Semi Peninsula General Contracting Company. A total of 195 valid questionnaires were retrieved and used for analysis, achieving a retrieval rate of 97.5%.

The study findings revealed a weak positive correlation between the clarity of vision and mission in the strategic plan and project performance. There was also a weak correlation between the clarity of strategic plan objectives and project performance. A moderate positive correlation was found between studying the internal and external environment during strategic plan preparation and project performance. Additionally, a positive relationship was identified between the execution of the strategic plan and project performance. Moreover, a weak positive correlation was observed between the monitoring and evaluation of the strategic plan and project performance at Semi Peninsula General Contracting Company.

The study recommends improving the clarity of vision and mission in the company's strategic plan, enhancing the articulation of objectives for clearer project direction, and emphasizing the need for effective monitoring and evaluation of the strategic plan to enhance project performance.

Keywords: Strategic Planning, Project Performance, Semi Peninsula General Contracting Company.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- عبدالرازق، صحوه صلاح، و إبراهيم، خالد أحمد. (2017). التخطيط الاستراتيجي لأمن المعلومات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/858537>
- خليل، إيمان، و مجدوب، عبدالمؤمن. (2016). التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية: دراسة حالة بلدية المقارين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1008747>
- عبدالعزيز، غرام على محمد، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1127050>
- ضرار، شاذلي الفاتح، و فضل المولى، نصر الدين. (2016). دور التخطيط الإستراتيجي لمعالجة الفقر في السودان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/794577>
- عبدالله، رباب مبارك عوض الكريم، و ماجي، قمر محمد بخيت. (2015). أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة البيئة: دراسة تطبيقية على شركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعية في الفترة 2010 - 2015م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/786913>

- أبو العثم، خالد عبدالرزاق، و جواد، شوقي ناجي. (2017). تقييم العوامل التنظيمية و البيئية المؤثرة في اداء المقاولين للمشروعات الانشائية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/559688>
- الشريف، رهام محمد عبدالعزيز، و صويص، راتب جليل. (2015). Acknowledgment of Talent and its Relation to Project Team Member's Effectiveness (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاردنية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1045840>
- حيارات، إسراء ياسين، و اصبيحات، جمال. (2015). Factors Affecting the Quality of Design and Documentation of Construction Projects in Jordan (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاردنية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1047328>
- 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>
- عجباني، سيف الدين إسماعيل آدم، و سليمان، عبدالعزيز عبدالرحيم. (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات : دراسة لهيئة مياه ولاية الخرطوم خلال الفترة من 2012 - حتى 2016 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1106200>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Habib, Muhammad Saleh Al-Tijani Ahmed, and Ali, Abdel Moneim Muhammad. (2016). Regulatory institutions and their role in strategic planning: A case study of the National Telecommunications Authority in Sudan (unpublished doctoral dissertation). Omdurman Islamic University, Omdurman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/845063>
- Ali, Omar Hassan Muhammad Al-Faki, and Tabidi, Muhammad Hanafi Muhammad Nour. (2016). The role of strategic planning in developing performance: a case study of the Livestock Bank (unpublished master's thesis). Al-Nilein University, Khartoum. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/831785>
- Hassanein, Mahmoud Ahmed Mahmoud, and Khojaly, Musa Ahmed Adam. (2017). The impact of using the balanced scorecard in evaluating the performance of investment projects (unpublished master's thesis). Omdurman Islamic University, Omdurman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/911993>
- Al-Mufleh, Manal Zaid, Abu Hussein, Al-Harith Muhammad Musa. (2019). The impact of entrepreneurship strategies on project performance in the information and communications technology sector in Jordan (Unpublished master's thesis). Amman Arab University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1052483>

Mid Ocean University

College of Management

Master of Project Management



**The role of strategic planning in the performance of
construction projects, an applied study on the Shebah Al-
Jazeera General Contracting Company.**

Prepared by:

Mahmood Dawood Zaki Afoonah	222001405
Nawaf Zaid Al-Subeai	222001217
Mazen Abdulghani Suleiman Al-Ahmadi	222000648

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

2023/1445