

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع



دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنشائية: دراسة تطبيقية على مشاريع
البنية التحتية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

خالد محمد القرني 233001124

محمد عايض الثمالي 233001123

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2024

٣	مقدمة:
٤	مشكلة الدراسة:
٦	أهمية الدراسة:
٨	أهداف الدراسة:
٨	تساؤلات الدراسة:
٩	فروض الدراسة:
١٠	نموذج الدراسة:
١١	الدراسات السابقة:
٢١	التعقيب على الدراسات السابقة:
٢٣	المنطلقات النظرية للدراسة:
٢٦	المنهجية وطرق البحث:
٢٦	مصادر جمع البيانات:
٢٦	أدوات الدراسة:
٢٧	حدود الدراسة:
٢٨	المراجع:

مقدمة:

يشهد عصرنا متغيرات متسارعة ومركبة في مختلف مناحي الحياة على جميع المستويات نتيجة تأثير العولمة والتطورات الكبيرة والمستمرة على المستوى العلمي والتقني الأمر الذي يفرض على المنظمات العمل على تغيير الاستراتيجيات والسياسات بشكل دائم لكي تستطيع التكيف مع هذه التطورات إضافة إلى التغيرات البيئية (السياسية ، الاقتصادية ، التقنية ، الاجتماعية ...) . لذلك برزت الحاجة لوجود أداة جديدة متمثلة بالتخطيط الاستراتيجي كأحد أهم الأدوات الإدارية المتميزة بوصفه منهجاً يسير بالمنظمة لتحقيق ما تصبو إليه بكفاءة وفعالية . (بالل وأخرون، ٢٠٢٣)

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 إلي 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. وبعد التخطيط الاستراتيجي أحدث شكل من أشكال التخطيط في المنظمات، وقد أدى ظهور هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الطريقة التي تصوغ بها المنظمات استراتيجياتها الخاصة وتنفيذها، وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لتعلم الاستراتيجيات وتطويرها، والاتجاه نحو إستراتيجية محددة للتكيف معها، بهدف وضع آليات قادرة بالفعل على استخدام الموارد المتاحة في ظل المخاطر المختلفة لإنجاز أهداف الشركة، من خلاله يتم تقدير الاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث كمية أو حجم العمل الذي يتعين القيام به والمحددة فيه، الأمر الذي يتطلب بالضرورة دراسة عبء أو كمية العمل المستقبلي في كل قسم داخل الشركة في من أجل تقدير حاجتها، وتحتاج إلى دراسة القوى العاملة المتاحة لمعرفة مقدار ما يمكنها تحمله من إجمالي عبء العمل لذلك، تختار معظم الشركات الاستراتيجية المناسبة التي تمثل مهمتها وأهدافها على أفضل وجه. (عبدالله وإسماعيل، ٢٠٢١).

مشكلة الدراسة:

تعد مشاريع البنية التحتية من الركائز الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية. تعكس هذه المشاريع طموحات المملكة في تحقيق نمو مستدام وتوفير بيئة حضرية متطورة تلبى احتياجات المواطنين وتعزز من جودة حياتهم. تشمل مشاريع البنية التحتية تطوير الطرق والجسور، شبكات المياه والصرف الصحي، الكهرباء، الاتصالات، والمرافق العامة مثل المستشفيات والمدارس. تحت مظلة رؤية المملكة ٢٠٣٠، تشهد المملكة نهضة كبيرة في تنفيذ مشاريع بنية تحتية طموحة تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط كمصدر رئيسي للإيرادات.

تعتبر هذه المشاريع محركاً رئيسياً لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠، حيث تساهم في خلق فرص عمل جديدة، جذب الاستثمارات الأجنبية، وتعزيز البنية الاقتصادية والاجتماعية. مشاريع مثل مدينة نيوم، مشروع البحر الأحمر، ومشروع

القدية هي أمثلة على الجهود الكبيرة المبذولة لتطوير بنية تحتية متقدمة وعصرية، و تتطلب هذه المشاريع تخطيطاً استراتيجياً دقيقاً لضمان تنفيذها بكفاءة وفعالية.

تواجه مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية عدة تحديات تؤثر على تنفيذها ونجاحها. من أبرز هذه التحديات المالية، حيث تتطلب هذه المشاريع استثمارات ضخمة قد تفوق القدرة المالية للحكومة، مما يستدعي البحث عن مصادر تمويل بديلة مثل الشراكات بين القطاعين العام والخاص. إضافة إلى ذلك، فإن إدارة التمويل وضمان استدامة المشاريع يمثلان تحدياً مستمراً، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية التي تؤثر على إيرادات المملكة. التحديات الإدارية والتنظيمية تعتبر أيضاً من العقبات الرئيسية، حيث يتطلب تنسيق المشاريع الكبيرة والمتعددة الأطراف إدارة فعالة ونظم تنظيمية قوية لضمان الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات المحددة.

على صعيد آخر، يبرز التحدي التكنولوجي كتحدٍ رئيسي، إذ يتطلب تطبيق التقنيات الحديثة والمتطورة استثمارات كبيرة في المعدات والبرمجيات، بالإضافة إلى تدريب القوى العاملة على استخدامها بفعالية. يتطلب هذا التحديث المستمر لمواكبة التطورات السريعة في التكنولوجيا. التحديات البيئية كذلك تشكل عائقاً كبيراً، حيث يجب مراعاة التأثيرات البيئية المحتملة للمشاريع واتخاذ التدابير اللازمة لتقليل الأضرار البيئية، بما في ذلك الالتزام بالمعايير البيئية المحلية والدولية. أخيراً، يمثل تأمين قوى عاملة مؤهلة ومدربة تحدياً آخر، إذ يتطلب توفير برامج تدريب مستمرة لتطوير المهارات وضمان الجودة في تنفيذ المشاريع، فضلاً عن جذب الكفاءات والاحتفاظ بها في ظل المنافسة الإقليمية والعالمية

في ضوء التحديات المذكورة، تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يعزز من أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية ويواجه التحديات المالية والإدارية والتقنية والبيئية. تهدف الدراسة إلى استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء هذه المشاريع وضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، بما يساهم في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ وتعزيز جودة الحياة للمواطنين.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

تتمتع هذه الدراسة بأهمية علمية ونظرية كبيرة، كونها تسعى إلى تقديم إسهامات جديدة في مجال إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي، وتحديدًا في سياق مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية. تتجلى الأهمية العلمية والنظرية للدراسة من خلال النقاط التالية:

- تسعى الدراسة إلى سد الفجوة البحثية المتعلقة بنقص الدراسات التي تركز بشكل محدد على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية. بالرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في قطاعات أخرى وفي دول مختلفة، إلا أن هناك ندرة في الأبحاث التي تتناول هذا الموضوع في سياق البنية التحتية في المملكة.
- تقدم الدراسة نموذجاً تحليلياً شاملاً يمكن أن يُستخدم كمرجع للباحثين المستقبليين في مجال إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي. هذا النموذج يوضح العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي المختلفة وأداء المشاريع، مما يساهم في إثراء الأدبيات العلمية بمزيد من البيانات والتحليلات.
- من خلال اعتماد منهجيات وأدوات بحثية حديثة، تسهم الدراسة في تطوير الأدوات المستخدمة في تحليل وتقييم التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع. هذا يمكن أن يساعد الباحثين الآخرين في تحسين تصميم دراساتهم وجمع وتحليل البيانات بشكل أكثر دقة وفعالية.
- تسهم الدراسة في تعزيز الفهم النظري للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع الإنشائية. من خلال تحليل أبعاد التخطيط الاستراتيجي مثل الرؤية والرسالة، الأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، ومراجعة وتقييم الخطة، توضح الدراسة كيف يمكن لهذه العوامل أن تؤثر بشكل مباشر على كفاءة وفعالية المشاريع.
- تقدم الدراسة رؤى جديدة حول كيفية تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي في سياق مشاريع البنية التحتية. تتيح هذه الرؤى فهماً أعمق للعوامل التي تسهم في نجاح أو فشل هذه المشاريع، مما يفتح المجال أمام تطوير استراتيجيات جديدة ومبتكرة لتحسين الأداء.

- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية الحالية من خلال تقديم نتائج وتوصيات مستندة إلى تحليل دقيق وشامل للبيانات. يمكن أن تكون هذه النتائج مرجعاً مهماً للباحثين والأكاديميين الذين يدرسون مواضيع مشابهة، مما يعزز من قاعدة المعرفة في هذا المجال.

الأهمية العملية:

تكتسب هذه الدراسة أهمية عملية كبيرة، حيث تقدم إسهامات ملموسة يمكن أن تسهم في تحسين الأداء الفعلي لمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية. تبرز الأهمية العملية للدراسة من خلال النقاط التالية:

- من خلال تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع، يمكن للدراسة تقديم توصيات عملية لتحسين كفاءة وفعالية تنفيذ مشاريع البنية التحتية. تطبيق هذه التوصيات يمكن أن يساعد في تقليل التكاليف، تسريع الجداول الزمنية، وتحسين جودة المشاريع.
- توفر الدراسة بيانات وتحليلات دقيقة يمكن استخدامها من قبل صانعي القرار في الحكومة والقطاع الخاص لتطوير سياسات واستراتيجيات فعالة في مجال إدارة المشاريع. هذا يساهم في اتخاذ قرارات مبنية على أدلة علمية، مما يعزز من فعالية التخطيط والتنفيذ.
- تساعد الدراسة في تسليط الضوء على أهمية الشراكات بين القطاعين العام والخاص في تمويل وتنفيذ مشاريع البنية التحتية. من خلال تقديم نماذج ناجحة للشراكات وأفضل الممارسات، يمكن تشجيع المزيد من التعاون بين هذين القطاعين الحيويين.
- تقدم الدراسة رؤى حول أهمية تطوير القدرات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع. يمكن استخدام هذه الرؤى لتصميم برامج تدريبية متخصصة تساهم في تعزيز مهارات وقدرات مديري المشاريع والمهندسين.
- تقدم الدراسة توصيات حول كيفية تطبيق ممارسات الاستدامة في مشاريع البنية التحتية. هذا يساهم في تقليل الأثر البيئي السلبي للمشاريع وتعزيز التنمية المستدامة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية، من خلال التركيز على مجموعة من الأبعاد المحددة للتخطيط الاستراتيجي وأثرها على الأداء المؤسسي للمشروعات الإنشائية. وتتضمن أهداف الدراسة الرئيسية والفرعية ما يلي:

- تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية والرسالة، الأهداف، دراسة البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) وأداء مشاريع البنية التحتية من حيث الكفاءة والفاعلية.
- تقييم مدى تأثير وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية على أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.
- تحليل العلاقة بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء مشاريع البنية التحتية، بهدف تحديد مدى أهمية تحديد أهداف واضحة ومحددة في نجاح تنفيذ المشاريع.
- دراسة مدى تأثير تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية على أداء مشاريع البنية التحتية، بهدف فهم أهمية تقييم العوامل المحيطة وتأثيرها على نجاح المشاريع.
- دراسة العلاقة بين دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء مشاريع البنية التحتية، بهدف تحديد مدى تأثير التنفيذ الفعال للخطة على تحسين الأداء المؤسسي.
- تقييم مدى تأثير مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية على أداء مشاريع البنية التحتية، بهدف فهم أهمية المتابعة والتقويم المستمر في تحقيق أهداف المشاريع وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

تساؤلات الدراسة

- السؤال الرئيسي الأول : ما تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) وأداء المشروعات الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، والانتاجية) في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما تأثير وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية وأداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية؟
- هل ما تأثير وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية؟
- ما تأثير البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية وأداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية؟
- ما تأثير دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية؟
- ما تأثير مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية؟

فروض 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 مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية . ويتفرع منه الفروض التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية وأداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية وأداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية..

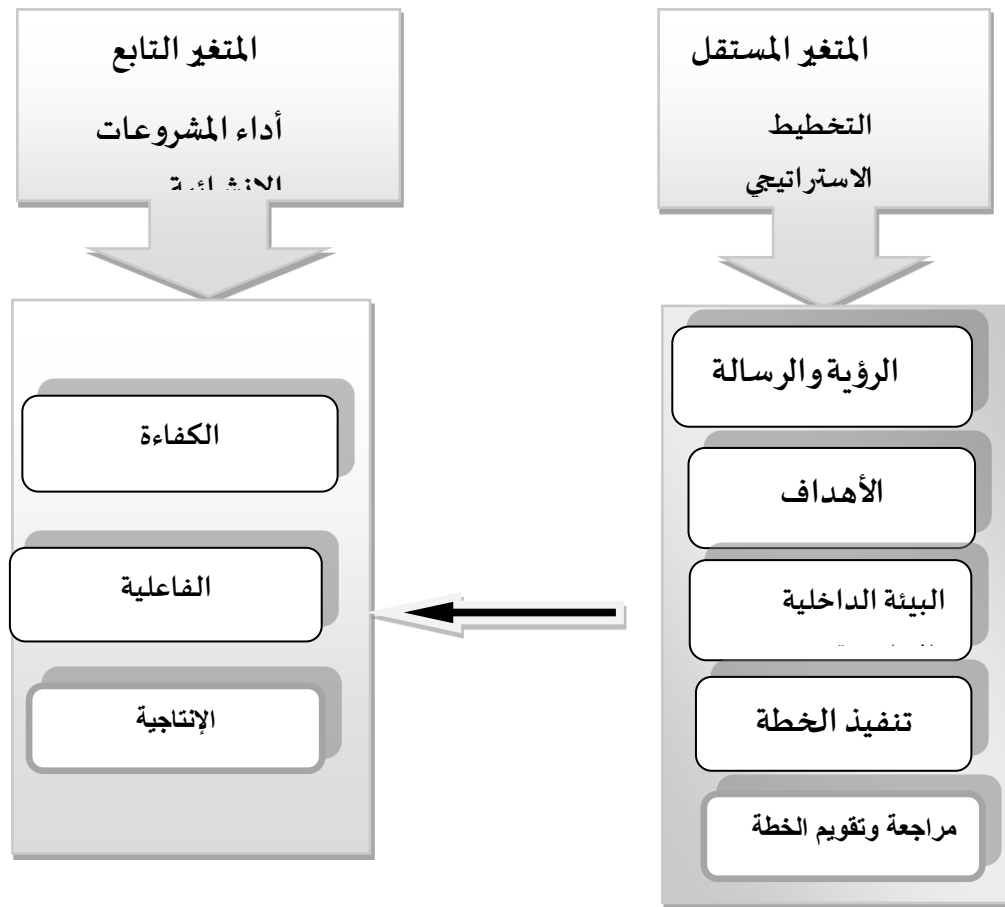
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية..

نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الإستراتيجي الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) في أداء المشروعات الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية،) في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية ويتضمن المتغيرات التالية:

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

الشكل (١ - ١) يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

الدراسات السابقة:

دراسة (بلال وآخرون، ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد التخطيط الاستراتيجي، المتمثلة في تحليل البيئة، ورسالة المؤسسة، ورؤية المؤسسة، وأثرها في إدارة الأزمات. تم تطبيق الدراسة في بنك الخرطوم - الجنيينة. تتكون عينة الدراسة من ١٠ عاملين في البنك، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لهذا الموضوع. تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية.

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

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

المتغيرات:

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

دراسة (الطراونة، ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي، ممثلاً في الرؤية الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي، على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من ٢٠٠ موظف في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج SPSS 22 لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة ومنفردة على بعد الميزة التنافسية بأبعادها. ومع ذلك، لم يظهر تأثير دال إحصائياً للرؤية الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي على الجودة. بينت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يساعد الشركات على تحسين ميزتها التنافسية من خلال تحديد رؤية واضحة وخيارات استراتيجية فعالة، مما يمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق الأداء المتميز.

أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان لتعزيز الميزة التنافسية. وأكدت على أهمية تطوير استراتيجيات فعالة تتماشى مع الرؤية الشاملة للشركة وتساعد على تحقيق أهدافها التنافسية. كما أشارت إلى ضرورة تبني أفضل الممارسات في التخطيط الاستراتيجي وتدريب الموظفين على كيفية تطبيقها بشكل فعال، مما يساهم في تعزيز قدرتهم على التعامل مع التحديات وتحقيق الأداء المطلوب.

في الختام، تعكس هذه الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة رئيسية لتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية. يمكن أن تستفيد الشركات من نتائج هذه الدراسة لتحسين استراتيجياتها وتطوير خطط فعالة لتحقيق أهدافها التنافسية. كما تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يمكن الاعتماد عليه في دراسات مستقبلية تتناول أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في مختلف الصناعات.

المتغيرات:

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الخيار الاستراتيجي)

- المتغير التابع: الميزة التنافسية (الجودة، الكفاءة، الابتكار)

دراسة (جبر، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده (الرسالة، الأهداف، الخيار الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي) على تحقيق التفوق التنظيمي كمتغير تابع بأبعاده (الابتكار، الكفاءة، الفاعلية) في المديرية العامة لتربية ديالى. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من ٤٥ مديراً ومسؤولاً. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واعتمدت على التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS. توصلت الدراسة إلى أن جميع فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية هي قوية وذات دلالة معنوية. أشارت النتائج إلى أن مديرية تربية ديالى تتبع أسلوباً يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية، مما يعزز تحقيق التفوق التنظيمي. كما بينت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحسين الابتكار والكفاءة والفاعلية من خلال تحديد أهداف واضحة واستراتيجيات فعالة لتحقيقها.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية لضمان تحقيق التفوق التنظيمي. وأكدت على أهمية تطوير استراتيجيات شاملة تتماشى مع الرؤية والرسالة المؤسسية، وتساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال. كما دعت إلى توفير التدريب اللازم للموظفين على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل صحيح، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التفوق المطلوب.

المتغيرات:

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (الرسالة، الأهداف، الخيار الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي)
- المتغير التابع: التفوق التنظيمي (الابتكار، الكفاءة، الفاعلية)

دراسة (العبيدي، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة والأثر بين التخطيط الاستراتيجي، بأبعاده المتمثلة في الرؤية، الرسالة، والأهداف، والتنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي. تم تطبيق الدراسة في جامعة الموصل، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية، حيث وزعت ٥٠ استبانة على عينة من القيادات الإدارية في الجامعة، واستعيد منها ٤٤ استبانة صالحة للتحليل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة في المنظمة المبحوثة. أشارت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تحديد رؤية واضحة وأهداف استراتيجية تتماشى مع الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية. وأوضحت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة بشكل فعال.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التخطيط الاستراتيجي في الجامعات لتحقيق التنمية المستدامة بشكل فعال. أكدت على أهمية تطوير استراتيجيات شاملة تتماشى مع الرؤية والرسالة المؤسسية وتساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالتنمية المستدامة. كما دعت إلى توفير التدريب اللازم للموظفين على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل صحيح، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة.

المتغيرات:

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف)

- المتغير التابع: التنمية المستدامة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)

دراسة (بلحاج وبن يحي، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية الجزائرية. تم جمع البيانات من مؤسسة سوناطراك فرع DRIZ والتقارير السنوية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى أن المتغيرات المتسارعة للبيئة التنافسية تؤثر على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتعيق نموها واستمرارها وتحقيقها للأداء المتميز. بينت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يعد أداة فعالة لمواجهة التحديات البيئية وتحقيق التميز المؤسسي، حيث يساعد في تحديد رؤية واضحة وأهداف استراتيجية تتماشى مع التغيرات البيئية. أوصت الدراسة بضرورة اعتماد طرق تسييرية حديثة ومتطورة، مثل التخطيط الاستراتيجي، لمواجهة التحديات البيئية وتحقيق التميز المؤسسي. أكدت على أهمية تطوير استراتيجيات شاملة تتماشى مع الرؤية الشاملة للمؤسسة وتساعد على تحقيق أهدافها التنافسية. كما دعت إلى توفير التدريب اللازم للموظفين على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل صحيح، مما يساهم في تعزيز قدرتهم على التعامل مع التحديات البيئية وتحقيق الأداء المتميز.

في النهاية، تعكس هذه الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الصناعية. يمكن أن تستفيد المؤسسات من نتائج هذه الدراسة لتطوير استراتيجياتها وتعزيز أدائها المؤسسي. كما تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يمكن الاعتماد عليه في دراسات مستقبلية تتناول أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في مختلف الصناعات.

المتغيرات:

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل الاستراتيجي)
- المتغير التابع: التميز المؤسسي (الأداء، الابتكار، الكفاءة)

دراسة (بشر وآخرون، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (صياغة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخطة الاستراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية) على تحقيق التميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية في مملكة البحرين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبانات على ٣٠٠ موظف وموظفة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي. كلما زاد اهتمام شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، تحسنت مستويات التميز المؤسسي. بينت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحديد أهداف واضحة واستراتيجيات فعالة لتحقيقها.

أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي لتعزيز التميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة. أكدت على أهمية تطوير استراتيجيات شاملة تتماشى مع الرؤية الشاملة للمؤسسة وتساعد على تحقيق

أهدافها التنافسية. كما دعت إلى توفير التدريب اللازم للموظفين على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل صحيح، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز المطلوب.

المتغيرات:

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (صياغة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخطة الاستراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية)

- المتغير التابع: التميز المؤسسي

دراسة (الفرجاني ومحمد، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (صياغة الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، الاختيار الاستراتيجي) على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز العمليات) في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، ووزعت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من ١٢٧ من القيادات الإدارية بالإدارتين العليا والوسطى في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق كل من التخطيط الاستراتيجي والتميز التنظيمي داخل شركة الخليج العربي للنفط كان بدرجة متوسطة، وأن هناك أثراً للتخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي. بينت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تحديد رؤية واضحة وأهداف استراتيجية تتماشى مع التغيرات البيئية وتحقيق التميز في العمليات.

أوصت الدراسة بالاهتمام بترسيخ مفهوم التميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية بالشركة، من خلال ورش العمل، والندوات، والدورات التدريبية. كما أوصت بزيادة الحوافز والامتيازات، وتوضيح رؤية ورسالة الشركة للعاملين فيها، والعمل على تحقيق البيئة المشجعة لتحقيق التميز التنظيمي.

المتغيرات:

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (صياغة الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، الاختيار الاستراتيجي)
- المتغير التابع: التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز العمليات)

دراسة (الحجازي والحوارني، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، وضع الأهداف الاستراتيجية، تطبيق الخطة الاستراتيجية، المتابعة والتقييم) على تطوير المنتجات بأبعادها (تطوير مواصفات المنتج، تطوير جودة المنتج، تطوير التكنولوجيا المستخدمة) في شركات الألبان الأردنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من ١٤٤ موظفاً في شركات الألبان الأردنية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على تطوير المنتجات بأبعادها. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التخطيط الاستراتيجي وتطوير المنتجات بناءً على المتغيرات الشخصية والوظيفية. بينت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحسين جودة المنتجات من خلال تحديد أهداف واضحة واستراتيجيات فعالة لتحقيقها.

أوصت الدراسة بصياغة أهداف استراتيجية تتناسب مع التغيرات البيئية، وزيادة الالتزام بالخطط الزمنية، والاهتمام بتطوير مواصفات المنتجات، وتحديد الفترات الزمنية بين الإنتاج واستخدام المنتج. كما دعت إلى توفير التدريب اللازم للموظفين على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل صحيح، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في تطوير المنتجات.

في الختام، تعكس هذه الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة لتطوير المنتجات في الشركات الصناعية. يمكن أن تستفيد الشركات من نتائج هذه الدراسة لتحسين استراتيجياتها وتعزيز جودة منتجاتها. كما تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يمكن الاعتماد عليه في دراسات مستقبلية تتناول أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير المنتجات في مختلف الصناعات.

المتغيرات:

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي، وضع الأهداف الاستراتيجية، تطبيق الخطة الاستراتيجية، المتابعة والتقييم)

- المتغير التابع: تطوير المنتجات (تطوير مواصفات المنتج، تطوير جودة المنتج، تطوير التكنولوجيا المستخدمة)

دراسة (الحاتمي والرابعة، ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في كل من الأداء المؤسسي والمرونة الاستراتيجية في الهيئات العامة بسلطنة عمان، وكذلك التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي من خلال المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد وتطوير استبانة، وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة المكونة من الأفراد العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية في مقر الهيئات العامة في سلطنة عمان، والبالغ عددهم ٢٠٧ موظف. بلغت الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل الإحصائي ١٧٧ استبانة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي في كل من الأداء المؤسسي والمرونة الاستراتيجية في الهيئات العامة بسلطنة عمان. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر للمرونة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي، وأثر للتخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي من خلال المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط.

أوصت الدراسة بزيادة ممارسة الهيئات العامة في سلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي لما له من دور في تحسين مستوى أدائها وتعزيز قدرتها على التكيف مع بيئتها المتغيرة. وأكدت على أهمية تحسين وتطوير مستوى الأداء المؤسسي وتعزيزه، والعمل على تحسين المرونة الاستراتيجية لتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية.

المتغيرات:

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي
- المتغير التابع: الأداء المؤسسي
- المتغير الوسيط: المرونة الاستراتيجية

دراسة (Iriqat, 2019)

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية) على جودة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، وتم توزيع استبيان منظم على الموظفين الأكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية. بلغت عينة الدراسة ٢٦١ موظفاً وموظفة.

أظهرت نتائج الدراسة أن أداء الموظفين يتأثر إيجابياً وبشكل ملحوظ بأبعاد التخطيط الاستراتيجي المختلفة. بينت النتائج أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي هي الأكثر تطبيقاً وممارسة في الجامعات الفلسطينية، وتعتبر وسيلة لمعرفة الإمكانيات المختلفة التي يمكن أن تتوفر للجامعة من خلال الخطط والبرامج والمشروعات المختلفة. تساعد هذه الخطط في الحفاظ على جودة عالية لأداء العاملين بما يتناسب مع أهمية وطبيعة عمل الجامعة.

أوصت الدراسة بضرورة توفير الجامعات الفلسطينية الأموال الكافية لعملية التخطيط الاستراتيجي، والاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرارات المستقبلية المتعلقة بالموارد البشرية في الجامعة. كما أوصت الجامعات بإجراء تقييم للأداء من خلال المقابلات التي تهدف إلى وضع أهداف مشتركة تأخذ في الاعتبار مصالح المؤسسة والعاملين وتحسين أداء كل منهما.

المتغيرات:

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية)

- المتغير التابع: جودة أداء العاملين

دراسة (Ramadan & Mansour, 2019)

هدفت الدراسة إلى إيجاد أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء في الشركات الصناعية الفلسطينية المدرجة في بورصة فلسطين. اعتمدت الدراسة على استبيان كأداة لجمع البيانات، وأجريت على عينة من ١٣ شركة صناعية، حيث تم توزيع ما مجموعه ٩١ استبياناً على الموظفين في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وبلغ معدل الاستجابة ٩١%. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية الفلسطينية كان معتدلاً، مما يدل على أن المشاركين لديهم موقف معتدل تجاه أبعاد التخطيط الاستراتيجي. بينت النتائج أن هناك ارتباطاً بين التخطيط

الاستراتيجي، المتمثل في التحليل البيئي، أهداف الشركة، رسالة الشركة، رؤية الشركة، والبدائل الاستراتيجية، وأداء الشركات الصناعية الفلسطينية.

أوصت الدراسة بتدعيم الأدلة التجريبية للاقتراحات العامة للتخطيط الاستراتيجي من حيث البدائل الاستراتيجية التي ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار من قبل إدارات الشركات الصناعية. كما أكدت على أهمية التركيز على كيفية تحقيق الاستقرار للسلطة الفلسطينية ومن ثم تثبيت الأوضاع الاقتصادية والسياسية. وأشارت إلى أن البحث عن بدائل في التخطيط الاستراتيجي يعتبر نقطة أساسية في التخطيط، ويمكن تعزيز ذلك من خلال بناء شراكات دولية مع الشركات متعددة الجنسيات التي قد تحيد تأثير الاحتلال الإسرائيلي.

المتغيرات:

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي، أهداف الشركة، رسالة الشركة، رؤية الشركة، البدائل الاستراتيجية)

- المتغير التابع: الأداء

دراسة (العلاقات والصمادي، ٢٠١٩)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط بأبعاده (الجدولة، الموارد، الموازنة، المخاطر) على فاعلية إدارة المشاريع في شركات المقاولات الأردنية، والبالغ عددها ١٠١٩ شركة. تكونت عينة الدراسة من ٢٨٠ مدير مشروع، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

توصلت النتائج إلى أن مستوى أبعاد التخطيط ككل جاء بمستوى مرتفع، وأن جميع الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع على الترتيب: الموازنة، الموارد، الجدولة، المخاطر. كما أشارت النتائج إلى وجود أثر للتخطيط على فاعلية إدارة المشاريع، وأن الجدولة هي البعد ذو الأثر الأكبر. بينت الدراسة أن التخطيط يساعد في تحسين فاعلية إدارة المشاريع من خلال تحديد موارد المشروع بشكل دقيق وتخصيص الموازنات اللازمة وإدارة المخاطر المحتملة.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز أبعاد التخطيط في المشاريع والارتقاء بهذه السلوكيات إلى المستويات العليا المرغوب بها، لما لها من أثر على زيادة فاعلية إدارة المشاريع. أكدت على أهمية تطوير استراتيجيات تخطيط شاملة تتماشى مع طبيعة المشاريع المختلفة وتساعد على تحقيق أهدافها بفعالية. كما دعت إلى توفير التدريب اللازم للمديرين على تطبيق أساليب التخطيط الحديثة بشكل صحيح، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق النجاح في تنفيذ المشاريع.

المتغيرات:

- المتغير المستقل: التخطيط (الجدولة، الموارد، الموازنة، المخاطر)
- المتغير التابع: فاعلية إدارة المشاريع

التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تعتمد العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة (الطراونة، ٢٠٢٣) ودراسة (العبيدي، ٢٠٢٢)، على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي. هذا المنهج يسمح بجمع وتحليل البيانات بشكل دقيق، مما يتيح للباحثين استخلاص العلاقات بين المتغيرات المدروسة وتقديم نتائج موثوقة يمكن الاعتماد عليها. تتبنى الدراسة الحالية نفس المنهجية التحليلية، حيث تهدف إلى استكشاف تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الإنشائية في قطاع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية. من خلال هذا النهج، يمكن تقديم توصيات عملية تساهم في تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة في تنفيذ المشاريع.

تناولت الدراسات السابقة، مثل دراسات (جبر، ٢٠٢٢) و(بشر وآخرون، ٢٠٢٢)، أبعاد التخطيط الاستراتيجي مثل الرؤية، الرسالة، الأهداف، والتحليل الاستراتيجي. هذه الأبعاد تعد أساسية في أي عملية تخطيط استراتيجي ناجحة، حيث تساعد المؤسسات على تحديد مسارها المستقبلي ووضع استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها. تعتمد الدراسة الحالية أيضاً على تحليل هذه الأبعاد ضمن إطارها التحليلي، مما يساعد في تقديم صورة شاملة عن تأثير هذه العوامل على الأداء المؤسسي. من خلال التركيز على هذه الأبعاد، يمكن للدراسة الحالية أن تسلط الضوء على كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء المشروعات الإنشائية في المملكة.

كما هو الحال في دراسات مثل (بلال وآخرون، ٢٠٢٣) و(الحاتمي والرابعة، ٢٠٢٠)، التي استهدفت عينات من الموظفين في المؤسسات والشركات، تستهدف الدراسة الحالية موظفي ومديري المشاريع في قطاع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية. يتيح هذا التركيز جمع بيانات دقيقة من الفاعلين الرئيسيين في المشاريع، مما يعزز من دقة التحليل وموثوقية النتائج. من خلال استهداف هذه الفئة من المجتمع، يمكن للدراسة الحالية أن تقدم رؤى واقعية وعملية حول كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء المشروعات في سياق بيئة العمل الفريدة في المملكة.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تركز العديد من الدراسات السابقة مثل (بلال وآخرون، ٢٠٢٣) ودراسة (العبيدي، ٢٠٢٢) على قطاعات مختلفة مثل البنوك والجامعات. على سبيل المثال، دراسة (بلال وآخرون، ٢٠٢٣) تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بنك الخرطوم، بينما ركزت دراسة (العبيدي، ٢٠٢٢) على التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة في جامعة الموصل. في المقابل، تركز الدراسة الحالية بشكل حصري على قطاع البنية التحتية والمشروعات الإنشائية في المملكة العربية السعودية. يتيح هذا التركيز فهماً أعمق للتحديات والفرص الفريدة التي تواجه هذا القطاع الحيوي، مما يجعل نتائج الدراسة ذات صلة مباشرة بتحسين أداء المشاريع الإنشائية.

أجريت معظم الدراسات السابقة في بلدان مختلفة مثل الأردن (الحجازي والهوراني، ٢٠٢١)، والبحرين (بشر وآخرون، ٢٠٢٢)، وماليزيا (Mohd Ali وآخرون، ٢٠١٩). (توفر الدراسة الحالية سياقاً جغرافياً وثقافياً مختلفاً، حيث تركز على المملكة العربية السعودية. بيئة العمل في المملكة العربية السعودية تتميز بخصائص تنظيمية وثقافية خاصة، مما يضيف بعداً جديداً لفهم تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي. يتيح هذا السياق المختلف اكتشاف تحديات وفرص جديدة قد لا تكون واضحة في البيئات الجغرافية الأخرى.

بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على جوانب معينة من التخطيط الاستراتيجي دون التعمق في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تركز الدراسة الحالية بشكل مكثف على تحليل التحديات والمخاطر في بيئة المشروعات الإنشائية في المملكة العربية السعودية. تشمل هذه التحديات الجوانب البيئية والتنظيمية والثقافية الخاصة بالمملكة، والتي قد

تؤثر بشكل كبير على نجاح المشاريع. يتيح هذا التركيز فهماً شاملاً للتحديات الفريدة التي تواجه المشاريع الإنشائية في المملكة وكيفية التعامل معها بفعالية.

الفجوة البحثية:

رغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء في مجالات مختلفة، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الأبحاث التي تركز بشكل محدد على قطاع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية. هذا القطاع يتميز بخصائص وتحديات فريدة، مثل البيئة التنظيمية والثقافية الخاصة بالمملكة، والتي تتطلب دراسة متخصصة لفهم كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على أدائه. تهدف الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل شامل لدور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع الإنشائية في سياق بيئة المملكة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

التخطيط الاستراتيجي : هو عملية إدارية تهدف إلى تحديد الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة، ووضع الاستراتيجيات والخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. يشمل التخطيط الاستراتيجي تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات. يهدف إلى تخصيص الموارد بفعالية وتوجيه الأنشطة نحو تحقيق النتائج المرجوة. يشمل أيضاً مراقبة وتقييم الأداء لضمان التكيف مع التغيرات والتحديات. يعد التخطيط الاستراتيجي أساساً لاتخاذ القرارات المستنيرة وتحقيق الاستدامة والنجاح على المدى الطويل.

1. الرؤية والرسالة:

- الرؤية: هي التصور المستقبلي الذي تسعى المنظمة لتحقيقه على المدى الطويل. تعبر الرؤية عن الطموحات والتطلعات وتحدد الاتجاه العام للمنظمة. على سبيل المثال، قد تكون رؤية مشروع بنية تحتية تطوير مدينة ذكية ومستدامة.
- الرسالة: هي الغرض الأساسي من وجود المنظمة وتوضح طبيعة الأعمال التي تقوم بها والقيم التي تلتزم بها. تساعد الرسالة في توجيه الأنشطة اليومية وتحديد الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

2.الأهداف:

- الأهداف هي النتائج المحددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة زمنية معينة. يجب أن تكون الأهداف واضحة، قابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وذات صلة، ومحددة بوقت (SMART) في مشاريع البنية التحتية، قد تشمل الأهداف بناء عدد معين من الكيلومترات من الطرق أو تحسين البنية التحتية للمياه والصرف الصحي في فترة زمنية معينة.

3.البيئة الداخلية والخارجية:

- البيئة الداخلية: تشمل العوامل الموجودة داخل المنظمة التي يمكن أن تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها. تشمل هذه العوامل الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا المستخدمة. تحليل البيئة الداخلية يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف.
- البيئة الخارجية: تشمل العوامل الموجودة خارج المنظمة التي يمكن أن تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها. تشمل هذه العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية) تحليل (PESTEL)تحليل البيئة الخارجية يساعد في تحديد الفرص والتهديدات.

4.تنفيذ الخطة:

- تنفيذ الخطة الاستراتيجية يتضمن ترجمة الأهداف والاستراتيجيات إلى إجراءات وأنشطة عملية. يشمل هذا التخصيص الفعال للموارد، وتحديد الجداول الزمنية، وتوزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد والفرق. التنفيذ الفعال يتطلب متابعة مستمرة لضمان تحقيق الأهداف وفقًا للجداول الزمنية والميزانية المحددين.

5.مراجعة وتقييم الخطة:

- مراجعة وتقييم الخطة الاستراتيجية هو عملية مستمرة تتضمن تقييم مدى تحقيق الأهداف وتحديد الإنجازات والفجوات. يساعد هذا التقييم في إجراء التعديلات اللازمة على الاستراتيجيات والخطط لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. يشمل ذلك استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وأدوات التقييم المختلفة.

أداء المشروعات الإنشائية: يشير إلى مدى تحقيق المشروع لأهدافه المحددة بكفاءة وفاعلية ضمن الجدول الزمني والميزانية المقررة. يتضمن الأداء الجيد للمشروعات الإنشائية الالتزام بمعايير الجودة، تحقيق الرضا لدى أصحاب المصلحة، وإكمال المشروع في الوقت المحدد دون تجاوز التكلفة المخططة. يمكن قياس أداء المشروعات الإنشائية من خلال مجموعة من المؤشرات مثل الكفاءة (استخدام الموارد بشكل فعال)، الفاعلية (تحقيق الأهداف المرجوة)، والإنتاجية (معدل إنجاز الأعمال مقارنة بالموارد المستخدمة). يساهم الأداء الجيد في تحسين الاستدامة وزيادة الثقة بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع.

1. الكفاءة:

- الكفاءة تشير إلى مدى استخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وجهد ممكن. في سياق المشروعات الإنشائية، الكفاءة تعني إتمام الأعمال ضمن الميزانية المحددة واستخدام المواد والوقت بشكل أمثل. تشمل مؤشرات الكفاءة نسبة الإنفاق الفعلي إلى الميزانية المخططة ومدة التنفيذ مقارنة بالجدول الزمني المخطط.

2. الفاعلية:

- الفاعلية تشير إلى مدى تحقيق المشروع لأهدافه المرجوة والمحددة مسبقاً. في المشاريع الإنشائية، الفاعلية تقاس بمدى تلبية المشروع لمتطلبات الجودة والمعايير المحددة وتحقيق الأهداف النهائية. تشمل مؤشرات الفاعلية مدى رضا أصحاب المصلحة عن النتائج ومدى تحقيق المشروع للأهداف الوظيفية والتشغيلية.

3. الإنتاجية:

- الإنتاجية تشير إلى كمية العمل المنجز خلال فترة زمنية معينة باستخدام الموارد المتاحة. في المشروعات الإنشائية، الإنتاجية تقاس بمعدل الإنجاز اليومي أو الأسبوعي للعمل مقارنة بالموارد المستهلكة. تشمل مؤشرات الإنتاجية عدد الوحدات الإنشائية المنجزة في فترة زمنية محددة مقارنة بعدد العاملين أو ساعات العمل المستخدمة.

المنهجية وطرق البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنشائية في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية 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 ، كما قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية لتحويل البيانات من النوعية إلى كمية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) ، ويتم وصفها بأنها دراسة تطبيقية جراء قيام الباحث بالحصول على المعلومات من العينة مباشرة.

مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

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

أدوات الدراسة :

سيتم 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 ، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني..
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع كالآتي:
أولاً: الجزء المتعلق بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) بأبعاده موزعة على (٤) أبعاد رئيسة ذات صلة بموضوع الدراسة وهي كالآتي: (الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة)
ثانياً: الجزء الثاني يتعلق بالمتغير التابع أداء المشروعات الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية)
وقد تم استخدام مقياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات للموافقة مرتبة ترتيباً تنازلياً.

حدود الدراسة :

- حدود موضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على أدوات 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 : سيتم تطبيق هذه الدراسة على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية
- حدود زمنية : يتم إجراء الدراسة خلال عام ٢٠٢٤.
- حدود بشرية : تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في العاملين والمديرين المشاركين في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.

المراجع:

- بشر، بليغ علي حسن، البوعينين، محمد عيسى، و الناصر، سعيد إبراهيم سعيد. (٢٠٢٢). التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع٦٨، ٣٤٣ - ٣٦٦.
- بلال، محمد خميس إسحق، يوسف، أحمد آدم هارون، و يونس، عبد الشافع محمد أبكر. (٢٠٢٣). أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة على بنك الخرطوم فرع الجنيينة بولاية غرب دارفور - السودان. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع١٨، ١ - ٢٧.
- بلحاج، لخضر، و بن يحي، غالية طيبي. (٢٠٢٢). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المتميز في المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع Driz. دفاتر بواذكس السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، مج١١، ع١٤، ٢٥ - ٤٢.
- جبر، عمار فرحان. (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب في المديرية العامة لتربية محافظة ديالى. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج١٤، ع٢٤، ١٣٠ - ١٤٦.
- الحاتمي، بدر بن سيف بن علي، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي: المرونة الاستراتيجية متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية على الهيئات العامة في سلطنة عمان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- حجازي، سمير حجازي سليمان، و الحوراني، علاء محمد. (٢٠٢١). أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير المنتجات: دراسة على الشركات الأردنية العاملة في صناعة الألبان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط.
- السرحان، أماني محمد خليف، و بني خالد، مرعي حسن حمد. (٢٠٢٠). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- السكارنة، بلال خلف. (٢٠١٥). التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة.

- الطراونة، أسيل رأفت إبراهيم، و الطراونه، خلف ابراهيم خليف. (٢٠٢٣). أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- عبدالله، علوية علي حسين، وإسماعيل، زكي مكي. (٢٠٢١). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز القيادي لقطاع الأعمال: دراسة تطبيقية على مجموعة من منشآت الأعمال - بالقطاع الصناعي خلال الفترة من ٢٠١٥ - ٢٠٢٠. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة النيلين، الخرطوم.
- العبيدي، نور علي عبود. (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٨، ع ٥٧٤، ٥١٠ - ٥٣٣.
- الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم، و محمد، نور الدين علي نور الدين. (٢٠٢١). أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة الخليج العربي للنفط - بنغازي. مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية، ع ١٤، ١ - ٢٣.
- العليمات، صفاء سليمان محمد، و الصمادي، زياد محمد علي. (٢٠٢٢). أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع من وجهة نظر مديري المشاريع في شركات المقاولات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

- Iriqat, R. A. M. (2019). "The Impact of Strategic Planning In Enhancing the Quality of Employees' Performance in Palestinian Universities" (Unpublished master's thesis). Arab American University - Jenin, Jenin.
- Ramadan, N., & Mansour, M. (2019). "Impact of Strategic Planning on the Performance of Companies listed on Palestine Exchange" (Unpublished master's thesis). Arab American University - Jenin, Jenin.

Mid-Ocean University

College of Management

Department of project management



**The Role of Strategic Planning in the Performance of Construction
Projects: An Applied Study on Infrastructure Projects in Saudi Arabia**

Preparation:

Khalid Mohammed Alqarni 233001124

Mohammed Ayidh Althomali 233001123

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024