

تحليل أثر استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع:  
دراسة حالة لشركة إعمار بجدة، المملكة العربية السعودية

اسم الطالب

عبد الله عمر إسلام

2021201133

المشروع النهائي - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

20-08-2024

## الإهداء

إلى والديّ الفاضلين، سندي وعوني في الحياة

إلى أخي و اخواتي

إلى زوجتي و ابنائي

إلى كل من شاركني رحلة البحث والاستكشاف،

أهدي ثمرة جهودي وتعب سنوات الدراسة.

## الشكر والعرفان

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى **الدكتورة/ منى مصطفى العشري**، التي كانت لي معيناً ومرشداً، فقد كان لها دور كبير في توجيهي وإرشادي طوال فترة إعداد هذا البحث.

إلى الصديق الغالي معتر تركستاني

إلى الأخ العزيز ظافر الشهري

ولا أنسى أن أشكر أصدقائي وزملائي في العمل الذين وقفوا بجاني وساندوني، فبفضلهم تمكنت من تجاوز الصعوبات التي واجهتني.

وأخيراً، أود أن أشكر كل من ساهم ولو بجزء يسير في إنجاز هذا البحث.

## مستخلص الدراسة

تستهدف هذه الدراسة استكشاف العلاقة بين تطبيق منهجيات التخطيط الاستراتيجي ونجاح مشاريع التطوير العقاري، من خلال دراسة حالة لشركة إعمار بجدة. تسعى لسد الفجوة المعرفية في الدراسات السابقة، التي ركزت على جوانب محددة من التخطيط الاستراتيجي، مغفلة أهمية العوامل البيئية والترابط بين الأهداف والخطط في تحقيق نجاح المشروع الشامل.

تكتسب الدراسة أهميتها من مساهمتها في ملء الفراغ المعرفي القائم، وتقديم رؤى قيمة لصناع القرار في قطاع العقارات، ودعم عملية صنع السياسات، والمساهمة في تطوير المعرفة الأكاديمية في مجال إدارة المشاريع.

اعتمدت المنهجية البحثية على المزج بين الأساليب الكمية والنوعية، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين، وتحليلها إحصائياً، إلى جانب إجراء تحليل نوعي لتعزيز الفهم العميق للظواهر المدروسة.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق أساليب التخطيط الاستراتيجي ونجاح مشاريع التطوير العقاري في شركة إعمار. توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الشامل، المتضمن تحليل البيئة الخارجية، وتحديد الأهداف الواضحة، وتطوير الخطط الشاملة، هو عنصر حاسم في تحقيق نجاح هذه المشاريع. كما أوضحت أن التخطيط الاستراتيجي ليس عملية خطية، بل عملية ديناميكية تتطلب التكيف المستمر مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

تسهم هذه الدراسة في سد الفجوات المعرفية في مجال التخطيط الاستراتيجي للمشاريع العقارية، وتقدم إطاراً نظرياً عملياً قابلاً للتطبيق في مشاريع أخرى، إضافة إلى توصيات عملية لصناع القرار في القطاع لتحسين أداء مشاريعهم.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، مشاريع التطوير العقاري، شركة إعمار، جدة، المملكة العربية السعودية، تحليل البيئة، تحديد الأهداف، الخطط الشاملة، نجاح المشروع.

## جدول المحتويات

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| الإهداء .....                              | ب  |
| الشكر والعرفان .....                       | ج  |
| مستخلص الدراسة .....                       | د  |
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ..... | 1  |
| 1.1. المقدمة: .....                        | 2  |
| 1.2. مشكلة الدراسة: .....                  | 5  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري: .....     | 6  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي: .....   | 6  |
| 1.3. أهمية الدراسة: .....                  | 8  |
| 1.3.1. على المستوى النظري: .....           | 8  |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....         | 10 |
| 1.4. أسئلة الدراسة: .....                  | 11 |
| 1.5. أهداف الدراسة: .....                  | 12 |
| 1.6. فرضيات الدراسة: .....                 | 12 |
| 1.7. نموذج الدراسة: .....                  | 14 |
| 1.8. نطاق الدراسة: .....                   | 15 |
| 1.9. مخطط المشروع: .....                   | 15 |

|       |                                                         |    |
|-------|---------------------------------------------------------|----|
| 2.    | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة           | 16 |
| 2.1   | الإطار النظري:                                          | 17 |
| 2.1.1 | المقدمة:                                                | 17 |
| 2.1.2 | المتغير المستقل (استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي):   | 17 |
| 2.1.3 | المتغير التابع (نجاح مشاريع التطوير في القطاع العقاري): | 19 |
| 2.1.4 | العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:            | 21 |
| 2.1.5 | الخاتمة:                                                | 22 |
| 2.2   | الدراسات السابقة:                                       | 23 |
| 2.2.1 | عرض الدراسات السابقة:                                   | 23 |
| 2.2.2 | تحليل ومناقشة الدراسات السابقة:                         | 27 |
| 3.    | الفصل الثالث: منهجية البحث                              | 33 |
| 3.1   | مقدمة:                                                  | 34 |
| 3.2   | التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:                     | 34 |
| 3.2.1 | التعريفات الإجرائية الخاصة بالمتغير المستقل:            | 34 |
| 3.2.2 | التعريفات الإجرائية الخاصة بالمتغير التابع:             | 35 |
| 3.3   | تصميم البحث (بصلة البحث):                               | 36 |
| 3.4   | مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:                   | 38 |
| 3.5   | طريقة جمع البيانات:                                     | 39 |

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.6. أنواع البيانات:                                                         | 40 |
| 3.6.1. البيانات الأولية:                                                     | 40 |
| 3.6.2. البيانات الثانوية:                                                    | 40 |
| 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:                                               | 41 |
| 3.8. الخاتمة:                                                                | 42 |
| 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج                            | 43 |
| 4.1. مقدمة:                                                                  | 44 |
| 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث):                    | 45 |
| 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيان:                                       | 49 |
| 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):                | 51 |
| 4.4.1. الرأي العام للمشاركين بالنسبة لتحليل البيئة الخارجية:                 | 52 |
| 4.4.2. الرأي العام للمشاركين بالنسبة لتحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس:       | 55 |
| 4.4.3. الرأي العام للمشاركين بالنسبة لتطوير الخطط الشاملة:                   | 59 |
| 4.4.4. الرأي العام للمشاركين بالنسبة لنجاح مشاريع التطوير في القطاع العقاري: | 62 |
| 4.4.5. الرأي العام للمشاركين بالنسبة للاستبيان ككل:                          | 66 |
| 4.5. اختبار الفرضيات:                                                        | 70 |
| 4.5.1. التحقق من صحة الفرضية الأولى: تحليل البيئة الخارجية                   | 70 |
| 4.5.2. التحقق من صحة الفرضية الثانية: تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس        | 71 |

|    |                                                     |
|----|-----------------------------------------------------|
| 71 | 4.5.3. التحقق من الفرضية الثالثة: وضع الخطط الشاملة |
| 71 | 4.5.4. ملخص نتائج الارتباط:                         |
| 72 | 4.6. ربط النتائج بالدراسات السابقة:                 |
| 74 | 4.7. الخاتمة:                                       |
| 76 | 5. الفصل الخامس: حدود الدراسة والتوصيات والخاتمة    |
| 77 | 5.1 حدود الدراسة:                                   |
| 78 | 5.2 توصيات الدراسة                                  |
| 81 | 5.3 خاتمة الدراسة                                   |
| 83 | قائمة المراجع:                                      |
| 87 | الملاحق:                                            |
| 87 | 1. نموذج الاستبيان:                                 |
| 87 | أولاً: المعلومات الديموغرافية والأساسية             |
| 88 | ثانياً: نموذج الاستبيان                             |
| 89 | 2. جدول أدوات البحث:                                |

## قائمة الأشكال

- شكل رقم (1) نموذج متغيرات البحث ..... 14
- شكل رقم (2) تصميم بصلة البحث ..... 38
- شكل رقم (3) توزيع العينة بناءً على الجنس ..... 46
- شكل رقم (4) توزيع العينة بناءً على العمر ..... 47
- شكل رقم (5) توزيع العينة بناءً على التحصيل العلمي ..... 48
- شكل رقم (6) توزيع العينة بناءً على سنوات الخبرة ..... 49
- شكل رقم (7) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بتحليل البيئة الخارجية ..... 55
- شكل رقم (8) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بتحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس ..... 58
- شكل رقم (9) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بتطوير الخطط الشاملة ..... 62
- شكل رقم (10) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بنجاح مشاريع التطوير في القطاع العقاري .... 66
- شكل رقم (11) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بالاستبيان ككل ..... 69

## قائمة الجداول

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| جدول رقم (1) خصائص العينة المشاركة.....                                             | 45 |
| جدول رقم (2) معاملات ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان بحسب المتغيرات والأبعاد.....    | 50 |
| جدول رقم (3) الجدول المعياري لمقياس ليكرت الخماسي .....                             | 51 |
| جدول رقم (4) اتجاه الرأي العام بالنسبة لتحليل البيئة الخارجية .....                 | 52 |
| جدول رقم (5) اتجاه الرأي العام بالنسبة لتحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس.....        | 56 |
| جدول رقم (6) اتجاه الرأي العام بالنسبة لتطوير الخطط الشاملة.....                    | 59 |
| جدول رقم (7) اتجاه الرأي العام بالنسبة لنجاح مشاريع التطوير في القطاع العقاري ..... | 63 |
| جدول رقم (8) اتجاه الرأي العام بالنسبة للاستبيان ككل .....                          | 67 |
| جدول رقم (9) مصفوفة الارتباط.....                                                   | 70 |
| جدول رقم (10) مصفوفة الارتباط المختصرة .....                                        | 72 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تبنّت شركة إعمار، إحدى الشركات البارزة في قطاع العقارات في جدة بالمملكة العربية السعودية، أساليب التخطيط الاستراتيجي كعنصر أساسي في نهجها في إدارة المشاريع. يتأثر السياق الذي تعمل فيه إعمار بشكل كبير برؤية المملكة العربية السعودية الطموحة 2030، والتي تتصور حدوث تغييرات تحويلية في مختلف القطاعات، لا سيما في مجال التنمية الحضرية. وتتناول دراسة الحالة هذه تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على نجاح مشاريع إعمار، وتسلط الضوء على كيفية توافق هذه المبادرات مع الأهداف الوطنية الأوسع (Emaar, 2024; Alghuried, 2023).

إن التزام المملكة العربية السعودية بتنشيط تراثها العمراني مع دمج الممارسات الحديثة والمستدامة قد مهد الطريق لمشاريع ضخمة، يقع الكثير منها ضمن قطاع العقارات. وأحد هذه المواقع الاستراتيجية هي مدينة جدة، المعروفة بأهميتها التاريخية والتي تعمل الآن كمنصة للتنمية الحضرية المبتكرة. وتتجلى أهمية أساليب التخطيط الاستراتيجي لشركة إعمار في هذه البيئة، حيث يوفر ساحل البحر الأحمر في جدة بيئة فريدة من نوعها مع إمكانات هائلة للبناء وإعادة الإعمار. الميزة الجغرافية لجدة، الواقعة على ساحل البحر الأحمر، تسهل النقل الفعال لمواد البناء وتضمن سلسلة توريد مبسطة، وهي عناصر أساسية لنجاح المشاريع واسعة النطاق (Emaar, 2024; Alghuried, 2023).

الهدف الأساسي لشركة إعمار، مثل العديد من الكيانات الأخرى المتوافقة مع رؤية 2030، هو المساهمة في بناء الدولة وإعادة إعمارها وتطويرها. ويعتبر وجود خطة استراتيجية متينة أمراً لا غنى عنه لتحقيق هذه الأهداف، حيث أنها توفر خارطة طريق للتغلب على تعقيدات القطاع العقاري. إن اعتماد التخطيط الاستراتيجي يسمح لشركة إعمار بتقسيم هدفها الشامل إلى أهداف فرعية يمكن التحكم فيها، مما يضمن اتباع نهج شامل ومنظم لتنفيذ المشروع. وتعمل الخطة الاستراتيجية كإطار توجيهي يساعد إعمار على موازنة مواردها وقدراتها وإجراءاتها مع النتائج المرجوة، مما يضمن اتباع نهج تأزمي في التنمية (Emaar, 2024; Hussain et al., 2022).

يلعب البحث دوراً محورياً في تحسين الخطط الاستراتيجية وتكييفها مع الاحتياجات والتحديات المحددة للبيئة التي تعمل فيها الشركة. وفي حالة إعمار، تتضمن عملية البحث استخلاص وتوليد الأفكار بناءً على مفاهيم قياسية مع الحفاظ على التركيز الشديد على البيئة السعودية، مع اعتبار جدة نقطة محورية. يعد فهم الميزات والمتطلبات الفريدة للسوق المحلي أمراً بالغ الأهمية للتخطيط الاستراتيجي الفعال. إن

تركيز إعمار على البيئة الحاضنة كأساس لأعمالها يؤكد التزام الشركة بتكييف استراتيجياتها مع الديناميكيات المحددة للمشهد العقاري السعودي (Alenazi et al., 2022; Emaar, 2024).

أحد الركائز الأساسية للتخطيط الاستراتيجي لشركة إعمار هو الاعتراف بالتخطيط والاحتياط كمكونات لا غنى عنها. يعد توقع التحديات المفاجئة والاستعداد لها جزءًا لا يتجزأ من نجاح أي مشروع، خاصة في مجال العقارات الديناميكي والمتطور. ويعكس النهج الاستباقي الذي تتبعه إعمار في تحديد العقبات المحتملة وصياغة خطط الطوارئ التزامها بالمرونة والقدرة على التكيف. ولا يؤدي هذا النهج إلى تخفيف المخاطر فحسب، بل يعزز أيضًا قدرة الشركة على الاستجابة بفعالية للظروف غير المتوقعة، وبالتالي الحفاظ على نجاح مشاريعها (Emaar, 2024; Alenazi et al., 2022).

يدور المتغير المستقل في هذه الدراسة حول استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي في القطاع العقاري. ويشمل هذا المتغير المتعدد الأوجه عدة أبعاد، يلعب كل منها دوراً حاسماً في تشكيل التأثير الإجمالي على مشاريع التنمية. يتضمن البعد الأول التحليل الدقيق للبيئة التي تقع فيها المشاريع العقارية. إن فهم الميزات والتحديات والفرص الفريدة للبيئة المحلية، كما أظهرتها شركة إعمار في جدة، يوفر أساساً لاتخاذ قرارات مستنيرة. ومن خلال الفحص النقدي لعوامل مثل اتجاهات السوق، والمشهد التنظيمي، والظروف الاجتماعية والاقتصادية، يمكن للكيانات العقارية تصميم استراتيجياتها وفقاً للمتطلبات المحددة للمنطقة، وبالتالي تعزيز احتمالية نجاح المشروع (Emaar, 2024; Alghuried, Al-Ghrairee, 2021; 2023).

ويشكل تحديد الأهداف بعداً آخر للمتغير المستقل. يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس تتوافق مع المهمة الشاملة للشركة. وفي سياق التطوير العقاري، قد تتضمن هذه الأهداف أهدافاً محددة للجدول الزمني للبناء، وأهداف المبيعات أو التأجير، ومعايير الاستدامة. يشمل التخطيط الاستراتيجي لشركة إعمار أهدافاً محددة جيداً لا تساهم فقط في نجاح المشاريع الفردية ولكن أيضاً في الأهداف الأوسع الموضحة في رؤية 2030. تعمل هذه الأهداف بمثابة خريطة طريق، توفر التوجيه والغرض لمختلف مراحل المشروع حتى تنفيذه وتشغيله وتقييم نجاحه (Akimova, 2017; Alnaser et al., 2023; Emaar, 2024).

أما البعد الثالث للمتغير المستقل فيتضمن وضع خطط شاملة. بمجرد تحليل البيئة وتحديد الأهداف، توجه أساليب التخطيط الاستراتيجي صياغة الخطط التفصيلية لتنفيذ المشروع. ويشمل ذلك تخصيص الموارد، وإدارة المخاطر، ووضع جداول زمنية ومعالج رئيسية. ومن المرجح أن يُعزى نجاح إعمار في

القطاع العقاري، جزئياً، إلى مهارتها في إنشاء وتنفيذ خطط قوية تأخذ في الاعتبار مختلف الحالات الطارئة والتحديات المحتملة. إن تطوير خطط مفصلة ومدروسة يضمن أن المنظمة مجهزة للتعامل مع تعقيدات التطوير العقاري والاستجابة بفعالية لظروف السوق الديناميكية ( Al-Ghrairee, 2021; Emaar, 2024; Olugboyega & Windapo, 2022).

والمتغير التابع في هذه الدراسة هو نجاح المشاريع التنموية ضمن القطاع العقاري. ويعتمد هذا المتغير على الاستخدام الفعال للمتغير المستقل – أساليب التخطيط الاستراتيجي. يمكن قياس نجاح المشروع العقاري من خلال عوامل مثل الانتهاء في الوقت المحدد، والجودة المالية، ورضا أصحاب المصلحة، والمساهمة الشاملة في الأهداف التنموية الأوسع. إن أبعاد تحليل البيئة وتحديد الأهداف ووضع الخطط ضمن المتغير المستقل تؤثر بشكل مباشر على نتائج المشاريع العقارية. عندما يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي ببراعة، كما يتضح من شركة إعمار في جدة، فإنه يساهم بشكل كبير في المسار الإيجابي لمشاريع التطوير، مما يضمن أنها لا تلبّي أهدافها المقصودة فحسب، بل تساهم أيضاً في النمو المستدام والنهوض بالقطاع العقاري باعتباره قطاعاً عقارياً شاملاً لكل الجزئيات ( Apanaviciene & Šalnienė, 2010; Emaar, 2024).

في مجال دراسات البناء في المملكة العربية السعودية، استكشفت مجموعة كبيرة من الأبحاث جوانب مختلفة من هذا القطاع. ومع ذلك، فإن ما يميز هذه الدراسة تحديداً هو تركيزها الدقيق على التخطيط الاستراتيجي، والرؤية المستقبلية، والفحص الدقيق لكيفية تحقيق الأهداف، حيث تعمل شركة إعمار في جدة كدراسة حالة محورية. لعبت شركة إعمار، وهي لاعب رئيسي في قطاع العقارات السعودي، دوراً فعالاً في تشكيل المشهد الحضري والمساهمة في تحقيق الأهداف الطموحة المنصوص عليها في رؤية 2030 (Emaar, 2024; Hussain et al., 2022).

وقد لعبت شركة إعمار، المعروفة بمشاريعها المبتكرة والتحويلية، دوراً هاماً في تطوير مدينة جدة، التي تعتبر جوهرة البحر الأحمر ومركزاً استراتيجياً للنمو الاقتصادي والحضري. كخلفية، شاركت إعمار في مجموعة متنوعة من المشاريع، بدءاً من التطويرات السكنية والتجارية وحتى المعالم البارزة التي تعيد تعريف منظر المدينة. ويتوافق التزامها بالتميز والتنمية المستدامة بسلسلة مع الأهداف الوطنية الأوسع المبينة في رؤية 2030 (Emaar, 2024; Hussain et al., 2022).

إن الحاجة إلى دراسة تربط على وجه التحديد التخطيط الاستراتيجي بنجاح مشاريع البناء والتشييد في جدة تنبع من الأهمية الاستراتيجية للمدينة وموقعها الفريد كمركز للأنشطة الاقتصادية والثقافية على

ساحل البحر الأحمر. تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة المعقدة بين أساليب التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع في قطاع البناء. إن شهرة جدة تجعل منها خلفية مثالية لفهم كيفية تصميم التخطيط الاستراتيجي ليتناسب مع المتطلبات والفرص المحددة التي توفرها البيئة المحلية ( Ibrahim & Ibrahim, 2021).

ونظراً للتركيز على الاستراتيجية والتخطيط في هذه الدراسة، يصبح من الضروري تحديد مفهوم الاستراتيجية في سياق مشاريع البناء. يتضمن ذلك فحصاً متعمقاً لكيفية تمويل المشاريع وتخطيطها وتنفيذها وتسليمها وتشغيلها وتقييمها في نهاية المطاف خلال مرحلتها التشغيلية. ويشمل النهج الاستراتيجي دورة حياة المشروع بأكملها، مما يضمن تخطيط وتنفيذ كل مرحلة بدقة. يعتمد نجاح مشروع البناء، منذ بدايته وحتى تشغيله، على استراتيجية محددة جيداً ومنفذة بفعالية (Partha et al., 2021).

أحد الجوانب الأساسية لهذه الدراسة هو قدرتها على تمكين أصحاب المصلحة في قطاع البناء من استخدام نتائج البحوث لتحقيق أهدافهم المرجوة. ومن خلال الكشف عن الديناميكيات المعقدة للتخطيط الاستراتيجي وتأثيرها على نجاح المشروع، يمكن لأصحاب المصلحة، بما في ذلك الهيئات الحكومية والمطورين والمستثمرين والمجتمعات المحلية، اتخاذ قرارات مستنيرة تساهم في النمو والتنمية المستدامة لقطاع البناء والتشييد في جدة (Iyer, 2017).

الموضوع المختار لهذه الدراسة مبتكر بشكل ملحوظ، مع عدد قليل فقط من الدراسات التي بحثت في العلاقة الدقيقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشروع في قطاع البناء. إن ندرة الأبحاث حول هذا الموضوع تؤكد أهمية هذه الدراسة، مما يستلزم استكشافاً متميزاً وشاملاً للروابط القوية بين استراتيجيات التخطيط ونجاح المشروع. وتكمن المساهمة الفريدة للدراسة في فحصها الشامل لدورة حياة المشروع بأكملها، مع التأكيد على الدور التأسيسي للاستراتيجية والرؤية المستقبلية في تحديد الأهداف، وتتبع أثرها من خلال مراحل التنفيذ والتسليم والتشغيل (Abdullahi & Tembo, 2023).

## 1.2. مشكلة الدراسة:

تدور مشكلة البحث في قلب هذه الدراسة حول التعريفات المختلفة للاستراتيجية في سياق مشاريع البناء والتطوير. وتتعدد وجهات النظر، فالبعض يعتبرها خططا مستقبلية طويلة المدى، والبعض الآخر يراها خطة مرحلية. ومع ذلك، يؤكد الباحثون أن التعريف الأكثر دقة والمقبول على نطاق واسع هو الذي يتصور الاستراتيجية كنظام شامل. ويشمل هذا النظام عدة مكونات رئيسية، بما في ذلك المراحل الحرجة لدراسة البيئة، وتأمين التمويل، والتخطيط الدقيق، وتحديد الأهداف، وبدء العمل، والتنفيذ مع التعديل

المستمر، والتسليم في الوقت المناسب، يليه التشغيل والتقييم. ومن وجهة نظر الباحثين، فإن هذا التعريف يجسد جوهر الإستراتيجية فيما يتعلق بالمشاريع، مما يعكس نهجًا شموليًا يغطي دورة حياة المشروع بأكملها (Rahim et al., 2023).

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

عند التدقيق في الدراسات السابقة، يصبح من الواضح وجود فجوات بحثية، لا سيما فيما يتعلق بعدم الاهتمام الكافي بربط المفاهيم المختارة، مثل الاستراتيجية والخطط، بنجاح المشروع. ورغم أن بعض الباحثين بذلوا جهودًا في هذا المجال، إلا أن هذه الجهود تعتبر غير كافية. ومن الواضح أن الحاجة إلى مزيد من الاستكشاف والتحليل المتعمق لسد الفجوات القائمة، وتعزيز الارتباط بين هذه المفاهيم الأساسية، ودراسة آثارها بشكل شامل على نتائج المشروع. ويهدف هذا البحث إلى معالجة أوجه القصور هذه من خلال تقديم فحص تفصيلي وتحليلي للترابط بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح مشاريع البناء والتطوير (Al-Ghrairee, 2021).

بالإضافة إلى ذلك، تحدد الدراسة جانبًا مهمًا غالبًا ما يتم تجاهله في الأبحاث السابقة، وهو أهمية دراسة البيئة. في سياق المملكة العربية السعودية، وخاصة منطقة البحر الأحمر، فإن فهم ودراسة البيئة لهما أهمية كبيرة. يتطلب الموقع الاستراتيجي للمنطقة وأهميتها الاقتصادية إجراء فحص دقيق للعوامل البيئية التي تؤثر على ديناميكيات مشاريع البناء والتطوير. إن الطبيعة المتغيرة باستمرار لظروف المنطقة يمكن أن تؤثر على مسار الأنشطة الاقتصادية ومبادرات التنمية. ومن ثم، تظهر دراسة البيئة كعامل حاسم في وضع استراتيجيات فعالة قابلة للتكيف مع المشهد الاجتماعي والاقتصادي الديناميكي لمنطقة البحر الأحمر (Al-Ghrairee, 2021; Abdullahi et al., 2023).

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

يرى الباحثون أن منطقة البحر الأحمر، بموقعها الاستراتيجي، تحمل قيمة كبيرة للأنشطة الاقتصادية والتنموية. ومع ذلك، فإن التأثير المحتمل للتغيرات البيئية على العجلة الاقتصادية والتقدم التنموي في المنطقة لا يتم تناوله دائمًا بشكل كافٍ في الدراسات السابقة. ويسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال التأكيد على أهمية دراسة البيئة كعامل أساسي مؤثر في نجاح المشاريع. ومن خلال تحليل شامل، تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على كيف يمكن للتغيرات البيئية أن تشكل وتغير مسار التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي التأثير على النجاح الشامل لمشاريع البناء والتطوير في منطقة البحر الأحمر (Kostetska, 2023).

ويمتد مفهوم البيئة في سياق هذه الدراسة إلى ما هو أبعد من الجوانب الجغرافية والمجتمعية ليشمل العوامل الخارجية المتعلقة بالبلد ككل والديناميكيات المحددة لمدينة جدة. علاوة على ذلك، فإنه يتعمق في البيئة الخارجية والداخلية لشركة إعمار، وهي لاعب مهم في قطاع البناء والتشييد ولها تاريخ مميز في إعادة الإعمار والتنمية الشاملة. ويحفل سجل إعمار بالعديد من الإنجازات والمشاريع الناجحة، مما يؤكد دورها المحوري في تشكيل المشهد الحضري. إن إدراك الطبيعة المتعددة الأوجه للبيئة، والتي تشمل التأثيرات على المستوى الكلي على المستوى الوطني والتعقيدات على المستوى الجزئي لمدينة معينة مثل جدة، أمر بالغ الأهمية لفهم السياق الذي تتكشف فيه مشاريع البناء (Nebritov, Ahmad et al., 2023; Emaar, 2024; 2020).

ومع ذلك، يحدد البحث فجوة ملحوظة في الدراسات السابقة - الميل إلى التغاضي عن التأثيرات العميقة لكل من البيئات الداخلية والخارجية على نجاح المشاريع. ويمثل إهمال هذه التأثيرات، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، فجوة بحثية كبيرة وضعفًا كبيرًا في المجموعة المعرفية الحالية. ومن الضروري التوصل إلى حل شامل لتصحيح هذا الخلل وتعزيز فهم التفاعل المعقد بين البيئة ونجاح المشروع. ومن خلال القيام بذلك، يهدف البحث إلى المساهمة في اتباع نهج أكثر شمولية ودقة للتخطيط الاستراتيجي في مجال البناء والتشييد، مع مراعاة العوامل المتنوعة والديناميكية التي تشكل نجاح المشاريع (Ahmad et al., 2023; Akimova, 2017).

تشكل الأهداف والخطط بعدا حاسما آخر في البحث، ويرتبط بشكل معقد بتطوير استراتيجيات فعالة. في حين أنه قد يبدو بديهياً أن الأهداف والخطط متشابكة بشكل وثيق، إلا أن الدراسة تعترف بالحاجة إلى التمييز بينهما. في كثير من الأحيان، تعتبر الأهداف جزءاً من الخطة الأوسع، لكن البحث يحدد ذلك باعتباره مجالاً محتملاً للفهم الخاطئ ويقترح فحصاً مستقلاً لكلا البعدين. تبدأ العملية بتحديد الأهداف، وهي خطوة أساسية في التخطيط الاستراتيجي. ومع ذلك، يُنظر إلى الخطة على أنها أكثر شمولاً واتساعاً من مجرد تحديد الأهداف؛ فهو يتضمن خريطة طريق شاملة تحدد كل جانب من جوانب المشروع. ويمثل التمييز بين هذين المفهومين تحدياً هائلاً، وقد يجادل البعض بأن الأهداف جزء لا يتجزأ من الخطة (AI-) (Ghrairee, 2021; Alsulamy, 2022).

يشكل هذا الخلط الملحوظ بين الأهداف والخطط فجوة بحثية، تتطلب اهتماماً مخصصاً لتفكيك هذه الأبعاد وتقدير أهميتها الفردية. في حين أن الأهداف توفر الاتجاه والغرض للمشروع، فإن الخطة هي الإطار المعقد الذي يحدد كيفية تحقيق هذه الأهداف. ومن خلال دراسة هذه الأبعاد بشكل مستقل، يهدف

البحث إلى سد الفجوة المحددة والمساهمة في فهم أكثر دقة للتخطيط الاستراتيجي في سياق مشاريع البناء والتشييد (Alajmi & Ahmed Memon, 2022).

وبالتالي يظهر السؤال الرئيسي للبحث وهو: كيف يؤثر استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي في نجاح مشاريع التطوير العقاري في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية؟

### 1.3. أهمية الدراسة:

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تمتد الأهمية النظرية لهذا البحث إلى تأثيره عبر مختلف أصحاب المصلحة في قطاع البناء والتطوير. ومن خلال استكشاف تعقيدات التخطيط الاستراتيجي في سياق مشاريع البناء، يوفر البحث أساساً نظرية لها آثار بعيدة المدى (Ahmad et al., 2023).

بالنسبة للأكاديميين والباحثين، توفر الدراسة أرضاً خصبة للاستكشاف النظري وتوسيع المعرفة. ويساهم في الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي في قطاع البناء من خلال معالجة الفجوات المتعلقة بتعريف الاستراتيجية، وتأثير البيئة، والعلاقة الدقيقة بين الأهداف والخطط. ومن خلال الخوض في هذه الأبعاد، يضع البحث الأساس للمساعي الأكاديمية المستقبلية، ويعزز فهماً أعمق لديناميات التخطيط الاستراتيجي في مجال البناء والتشييد (Ahmad et al., 2023).

ومن المنتظر أن يستفيد صناع السياسات والقوانين من الرؤى النظرية التي يولدها هذا البحث. وبما أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً محورياً في تشكيل نجاح مشاريع البناء، فيمكن لواضعي السياسات الاستفادة من النتائج لصياغة سياسات أكثر فعالية واستنارة. إن فهم التأثيرات المتعددة الأوجه للبيئات الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى الفروق الدقيقة في تحديد الأهداف وتطوير الخطط، يمكن أن يساهم في إنشاء أطر تنظيمية تعزز مشاريع البناء المستدامة والناجحة، بما يتماشى مع الأهداف التنموية الأوسع (Almutairi et al., 2023).

وتعتبر إعمار، باعتبارها لاعباً رئيسياً في قطاع البناء والتشييد، مستفيداً مباشراً من المساهمات النظرية لهذا البحث. وتزود الدراسة صناع القرار في شركة إعمار برؤى قيمة حول العناصر الحاسمة للتخطيط الاستراتيجي التي تؤثر على نجاح مشاريعهم. ومن خلال فهم الديناميكيات المعقدة بين الأهداف والخطط والبيئة، تستطيع إعمار تحسين نهجها الاستراتيجي وتعزيز نتائج المشروع والمساهمة بشكل أكثر

فعالية في تنمية جدة والمملكة العربية السعودية بشكل عام ( Emaar, 2024; Olugboyega & Windapo, 2022).

يكتسب الإداريون والقادة، باعتبارهم صناع القرار في شركة إعمار وشركات البناء الأخرى، المعرفة النظرية التي يمكن أن توجه عمليات صنع القرار الاستراتيجي. مسلحين بفهم شامل لكيفية تأثير البيانات الداخلية والخارجية على نجاح المشروع، يمكن للقادة صياغة استراتيجيات قابلة للتكيف ومرنة وتتماشى مع الأهداف الوطنية والتنظيمية الأوسع ( Emaar, 2024; Ibrahim & Ibrahim, 2021).

ومن المتوقع أن يستفيد الموظفون في شركة إعمار، وكذلك في قطاع البناء بشكل عام، من الأسس النظرية لهذا البحث. تؤكد الدراسة على أهمية التمييز بين الأهداف والخطط، وتوفير الوضوح النظري الذي يمكن أن يفيد العمليات اليومية للموظفين. إن الفهم المعزز لعملية التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يمكّن الموظفين من المساهمة بشكل أكثر فعالية في نجاح المشروع ومواءمة جهودهم مع الأهداف التنظيمية الشاملة (Iyer, 2017; Emaar, 2024).

إن سكان جدة والمجتمع ككل هم المستفيدون بشكل غير مباشر من التطورات النظرية في هذا البحث. وبما أن مشاريع البناء تلعب دورًا حيويًا في تشكيل المشهد الحضري والمساهمة في التنمية الاقتصادية، فإن الرؤى النظرية الناتجة عن هذه الدراسة يمكن أن تؤدي إلى مشاريع أكثر نجاحًا واستدامة ومسؤولية اجتماعيًا. يمكن للوضوح النظري في التخطيط الاستراتيجي أن يخفف من الآثار السلبية المحتملة على السكان، مما يضمن دمج مشاريع البناء بشكل متناغم في نسيج المجتمع (Al-Ghrairee, 2021).

يكتسب أصحاب المصلحة الآخرون في قطاع البناء والتطوير، بدءًا من المستثمرين إلى الهيئات التنظيمية، وجهات نظر يمكن أن تفيد عمليات صنع القرار الخاصة بهم. إن الفهم الأعمق لتعقيدات التخطيط الاستراتيجي يسمح لأصحاب المصلحة باتخاذ خيارات أكثر استنارة، وتخصيص الموارد بكفاءة، والمساهمة في نجاح المشاريع (Kostetska, 2023).

وبالتالي فإن الأهمية النظرية لهذا البحث لها صدى لدى الأوساط الأكاديمية وواضعي السياسات والمشرعين وقادة الصناعة والموظفين والمقيمين وأصحاب المصلحة. من خلال معالجة الفجوات الحرجة في الفهم النظري للتخطيط الاستراتيجي في قطاع البناء، يمهد هذا البحث الطريق لاتخاذ قرارات أكثر استنارة، وسياسات أفضل، وفي نهاية المطاف، التنمية الناجحة والمستدامة لمدينة جدة ومشهد البناء في المملكة العربية السعودية على نطاق أوسع (Kostetska, 2023).

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تكمن الأهمية العملية لهذا البحث في قدرته على سد الفجوة بين المعرفة النظرية والتطبيق الواقعي في مجال التخطيط الاستراتيجي لمشاريع البناء. في حين أن الفهم النظري يوفر الأساس، فإن التطبيق العملي للاستراتيجيات أمر بالغ الأهمية عند مواجهة الظروف المعقدة والديناميكية للشك وعدم اليقين والعوامل البيئية والمؤثرات المختلفة التي تميز صناعة البناء والتشييد. يعد هذا البحث بمثابة أداة قيمة لأصحاب المصلحة المشاركين في مشاريع البناء من خلال ترجمة الأفكار النظرية إلى حلول وتجارب عملية (Akimova, 2017).

إحدى المساهمات العملية الأساسية لهذا البحث هي قدرته على تقديم استراتيجيات قابلة للتطبيق لصناع القرار والممارسين في قطاع البناء. وتعمق الدراسة في تعقيدات التخطيط الاستراتيجي، مع الأخذ في الاعتبار الشكوك والمتغيرات الكامنة في بيئة البناء. ومن خلال توفير رؤى عملية، يزود البحث صناع القرار بالمعرفة اللازمة للتنقل عبر التحديات واتخاذ خيارات مستنيرة تتماشى مع أهداف المشروع. يعد هذا الفهم العملي أمرًا بالغ الأهمية عند التعامل مع الطبيعة المتعددة الأوجه لمشاريع البناء، حيث تكون الظروف غير المتوقعة والشكوك شائعة (Alenazi et al., 2022).

يعد تطبيق المفاهيم النظرية على سيناريوهات العالم الحقيقي أمرًا ضروريًا، وهذا البحث يسهل التحليل العملي في مواجهة عدم اليقين. غالبًا ما تخضع مشاريع البناء لظروف ديناميكية يمكن أن تحيد عن النماذج والخطط النظرية. تكمن الأهمية العملية للدراسة في قدرتها على توجيه أصحاب المصلحة في التكيف وتعديل الاستراتيجيات استجابة للطبيعة المتطورة لبيئات البناء. فهو يتناول تحديات العالم الحقيقي المتمثلة في الشك وعدم اليقين، ويوفر أدوات عملية لأصحاب المصلحة لاتخاذ قرارات سريعة وفعالة مع تقدم المشاريع (Hussain et al., 2022).

تلعب الظروف البيئية دوراً محورياً في نجاح مشاريع البناء، خاصة في منطقة مثل جدة، الواقعة على ساحل البحر الأحمر. وتتجلى الأهمية العملية للبحث في تناوله لتأثير البيئة الخارجية على التخطيط الاستراتيجي. يمكن لأصحاب المصلحة، بدءًا من مديري المشاريع إلى المحللين البيئيين، الاستفادة من الأفكار المكتسبة من هذا البحث لاتخاذ قرارات عملية تتوافق مع الظروف البيئية المحددة لمدينة جدة. إن تطبيق المعرفة النظرية على السيناريوهات العملية يضمن أن مشاريع البناء ليست فقط مخططة بشكل استراتيجي ولكن أيضًا تتكيف بشكل فعال مع محيطها الفريد (Alnaser et al., 2023).

إن المتغيرات والمؤثرات داخل قطاع البناء عديدة ومتنوعة، وتتراوح من العوامل الاقتصادية إلى التغييرات التنظيمية. تكمن الأهمية العملية للبحث في قدرته على توجيه أصحاب المصلحة في تحديد هذه المتغيرات وتحليلها والاستجابة لها في الوقت الفعلي. ومن خلال تقديم أطر عملية لصنع القرار، يعزز البحث قدرة مشاريع البناء على التكيف، مما يضمن بقائها مرنة في مواجهة المتغيرات والمؤثرات. يعد هذا النهج العملي مفيداً بشكل خاص لمديري المشاريع والمحللين الماليين وغيرهم من صناع القرار الذين يجب عليهم التعامل مع تعقيدات صناعة البناء والتشييد (Alghuried, 2023).

وتمتد الإنجازات العملية للبحث إلى ما هو أبعد من المجالات النظرية، مما يجعلها مورداً قيماً لأصحاب المصلحة عبر طيف البناء. بالنسبة لمديري المشاريع وفرق العمل، تكمن الأهمية العملية في تطبيق منهجيات التخطيط الاستراتيجي التي يمكنها تبسيط تنفيذ المشروع وتعزيز الكفاءة وتخفيف المخاطر. بالنسبة للمستثمرين والمحللين الماليين، يمكن للرؤى العملية المستخلصة من البحث أن توجه قرارات الاستثمار، مما يضمن تخصيص الموارد بحكمة لتحقيق العوائد المثلى. يمكن للهيئات التنظيمية الاستفادة عملياً من خلال استخدام البحث لإرشاد قرارات السياسة التي تعزز مشاريع البناء المستدامة والناجحة (Al-Swailem et al., 2022).

وفي نهاية المطاف، تتجسد الأهمية العملية للبحث في قدرته على توفير فوائد ملموسة لجميع أصحاب المصلحة المشاركين في مشاريع البناء. ومن خلال تقديم إنجازات تطبيقية واستراتيجيات قابلة للتنفيذ، يعزز البحث قدرة الصناعة على مواجهة تحديات العالم الحقيقي، والتغلب على حالات عدم اليقين، والتكيف مع الظروف الديناميكية. إنه بمثابة دليل عملي لصانعي القرار، ومصدر قيم للممارسين، وأداة أساسية للتنفيذ الناجح للتخطيط الاستراتيجي في مجال البناء المعقد والمتطور باستمرار (Al-Swailem et al., 2022).

#### 1.4. أسئلة الدراسة:

- (1) كيف يساهم تحليل البيئة الخارجية في نجاح مشاريع التطوير العقاري في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية؟
- (2) كيف يؤثر وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس بشكل مستقل على نجاح مشاريع البناء والتطوير في القطاع العقاري بمدينة جدة؟

(3) كيف يؤثر تطوير الخطط الشاملة، مع التركيز بشكل خاص على التنفيذ وتصحيح الانحرافات والتسليم في الوقت المناسب وتقييم ما بعد التشغيل، على النجاح الشامل للمشاريع العقارية في جدة؟

## 1.5. أهداف الدراسة:

- 1) تقييم أثر التحليل البيئي على نجاح مشاريع التطوير العقاري في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية في إطار أساليب التخطيط الاستراتيجي.
- 2) تقييم التأثير الفردي لتحديد الأهداف على نجاح مشاريع البناء والتطوير في القطاع العقاري في جدة، وتحديد العلاقة الارتباطية بين الأهداف المحددة جيداً ونتائج المشروع.
- 3) دراسة وفهم التأثيرات المحددة لتطوير الخطط الشاملة، مع التركيز على التنفيذ وتصحيح الانحرافات والتسليم في الوقت المناسب وتقييم ما بعد التشغيل على النجاح الشامل للمشاريع العقارية في جدة.

## 1.6. فرضيات الدراسة:

### 1. الفرضية الأولى:

**الفرضية:** التحليل الفعال للبيئة الخارجية، كجزء من أساليب التخطيط الاستراتيجي، يؤثر بشكل إيجابي على نجاح مشاريع التطوير العقاري في مدينة جدة.

**الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة معنوية بين تحليل البيئة الخارجية ونجاح مشاريع التطوير العقاري في مدينة جدة.

### 2. الفرضية الثانية:

**الفرضية:** تحديد الأهداف المحددة بشكل جيد والقبالة للقياس، ضمن إطار التخطيط الاستراتيجي، يرتبط بشكل إيجابي بنجاح مشاريع البناء والتطوير في القطاع العقاري في جدة.

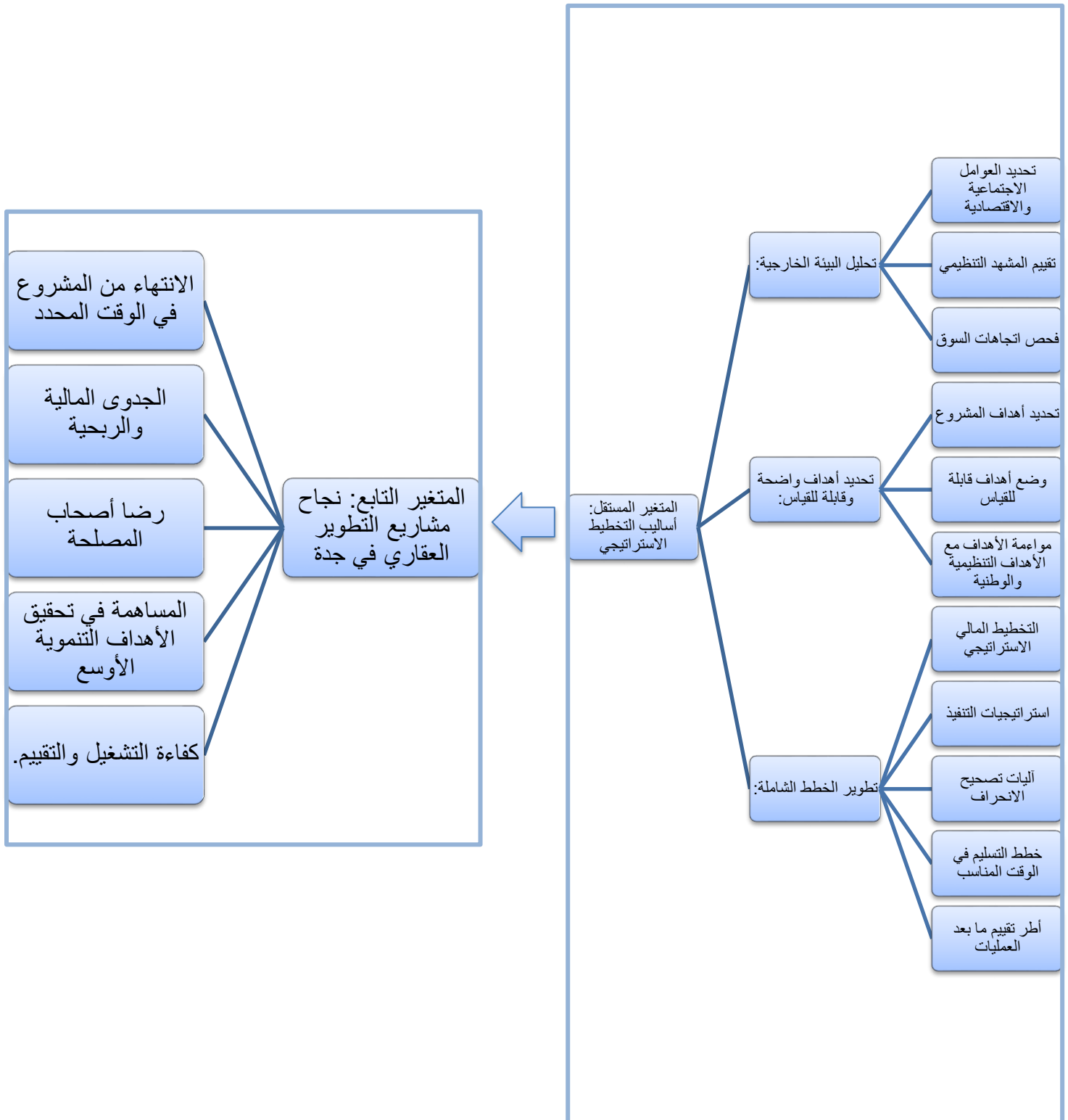
**الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة معنوية بين تحديد الأهداف ونجاح مشاريع البناء والتطوير في القطاع العقاري بمدينة جدة.

### 3. الفرضية الثالثة:

**الفرضية:** إن تطوير خطط شاملة، بما في ذلك التنفيذ الفعال، وتصحيح الانحراف، والتسليم في الوقت المناسب، وتقييم ما بعد التشغيل، ضمن إطار التخطيط الاستراتيجي، يسهم بشكل كبير في النجاح الشامل للمشاريع العقارية في جدة.

**الفرضية الصفرية:** لا يوجد تأثير كبير لوضع المخططات الشاملة على النجاح الشامل للمشاريع العقارية في مدينة جدة.

## 1.7. نموذج الدراسة:



شكل رقم (1) نموذج متغيرات البحث

## 1.8. نطاق الدراسة:

يشمل مجتمع البحث في هذه الدراسة أصحاب المصلحة الرئيسيين المشاركين في مشاريع إعمار العقارية: المساهمين والموظفين والمقاولين وأصحاب العقارات ومديري المشاريع. ويضمن تضمين أصحاب المصلحة هؤلاء فهمًا شاملاً لتأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على مشاريع إعمار في جدة.

سيتم استخدام طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة لاختيار عينة تمثيلية، مما يضمن تكافؤ الفرص لجميع أفراد المجتمع والحد من التحيز. سيتم توزيع الاستبيانات على سكان جدة، مستهدفة البيانات الخاصة بالسياق ذات الصلة بالديناميكيات المحلية.

سيتم جمع البيانات باستخدام استبيان منظم يتناول المتغيرات المستقلة والتابعة. سيتم تحليل الإجابات، التي يتم قياسها على مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط، باستخدام SPSS و MS Excel للكشف عن الأنماط والاتجاهات. سيوفر هذا النهج الصارم رؤى قيمة حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشروع في جدة.

## 1.9. مخطط المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## 2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

## 2.1. الإطار النظري:

### 2.1.1. المقدمة:

يرتبط التخطيط الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط طويل المدى وتوقع النتائج الممتدة. وهو نهج مرحلي يشمل مراحل متعددة والعديد من الأهداف الجزئية، يساهم كل منها بشكل تدريجي في النجاح الشامل للمشروع (Olugboyega & Windapo, 2022).

يبدأ التخطيط الاستراتيجي في القطاع العقاري بتحليل شامل للبيئة الخارجية. تتضمن هذه المرحلة الأولية دراسة العوامل الاجتماعية والاقتصادية، والمظاهر التنظيمية، واتجاهات السوق لتوجيه القرارات اللاحقة. وبعد هذا التحليل، يتم وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس، تتماشى مع الأهداف التنظيمية والأولويات الوطنية الأوسع. وتشكل هذه الأهداف الأساس الذي يتم عليه رسم الخطط الشاملة، والتي توضح بالتفصيل الاستراتيجيات المالية، وطرق التنفيذ، وآليات تصحيح الانحراف، وجداول التسليم في الوقت المناسب، وأطر التقييم بعد العملية (Apanaviciene & Šalnienė, 2010).

إن الطبيعة المرحلية للتخطيط الاستراتيجي تعني أنه عملية مستمرة، وليس جهداً لمرة واحدة. ولكل مرحلة أهداف وغايات محددة يجب تحقيقها، مما يساهم بشكل جماعي في نجاح المشروع على المدى الطويل. ويستفيد القطاع العقاري، الذي يتميز باستثمارات واسعة النطاق ومخاطر عالية، بشكل خاص من هذا النهج المنهجي. يعمل التخطيط الاستراتيجي الفعال على تخفيف المخاطر وتحسين الموارد وضمان اكتمال المشاريع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية (Ibrahim & Ibrahim, 2021).

تأثير التخطيط الاستراتيجي على المشاريع العقارية كبير. فهو يؤثر على مقاييس النجاح المختلفة، بما في ذلك إكمال المشروع في الوقت المحدد، والجدوى المالية والربحية، ورضا أصحاب المصلحة، والمساهمة في تحقيق الأهداف التنموية الأوسع. ويضمن منهج التخطيط المرحلي إدارة كل مرحلة من مراحل المشروع بدقة، بدءاً من التحليل البيئي الأولي وحتى تحديد الأهداف، ووضع الخطط الشاملة، والتقييم النهائي للنتائج من خلال التدابير والمعايير المعدة مسبقاً. يهدف هذا البحث إلى تقديم فهم تفصيلي لكيفية دفع أساليب التخطيط الاستراتيجي لنجاح مشاريع التطوير العقاري، وتقديم رؤى قيمة للمطورين وصانعي السياسات وأصحاب المصلحة في هذا القطاع (Partha et al., 2021).

### 2.1.2. المتغير المستقل (استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي):

#### 1. تحليل البيئة الخارجية:

في مجال التطوير العقاري، يعتمد النجاح على إجراء تحليل شامل للبيئة الخارجية. يتضمن هذا البعد تحديد العوامل الاجتماعية والاقتصادية، وتقييم المشهد التنظيمي، ودراسة اتجاهات السوق. أولاً، يجب على أصحاب المصلحة تحديد العوامل الاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على الطلب على المشاريع العقارية. ويشمل ذلك عوامل مثل النمو السكاني ومستويات الدخل والاتجاهات الديموغرافية. ومن خلال فهم هذه المتغيرات، يمكن لأصحاب المصلحة تصميم مشاريعهم لتلبية احتياجات التركيبة السكانية المستهدفة بشكل فعال (Iyer, 2017). بالإضافة إلى ذلك، يعد تقييم المشهد التنظيمي أمراً بالغ الأهمية لضمان الامتثال للقوانين واللوائح المحلية. يساعد فهم قوانين تقسيم المناطق واللوائح البيئية وقوانين البناء على تخفيف المخاطر القانونية ويضمن جدوى المشروع. علاوة على ذلك، فإن دراسة اتجاهات السوق تسمح لأصحاب المصلحة بتوقع التحولات في الطلب وتعديل استراتيجياتهم وفقاً لذلك. ومن خلال البقاء على اطلاع بمتغيرات السوق، يمكن لأصحاب المصلحة تحديد فرص النمو والتغلب على التحديات بشكل استباقي (Al-Ghrairee, 2021).

## 2. تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس:

يعد تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس أمراً ضرورياً لتوجيه مشاريع التطوير العقاري نحو النجاح. يتضمن هذا البعد تحديد أهداف المشروع، ووضع أهداف قابلة للقياس، ومواءمة الأهداف مع الأهداف التنظيمية والوطنية. أولاً، يجب على أصحاب المصلحة تحديد أهداف واضحة للمشروع وقابلة للتحقيق والتي تحدد النتائج والتسليمات المرغوبة. هذه الأهداف بمثابة الأساس لتخطيط المشروع وتنفيذه. وبعد ذلك، فإن تحديد أهداف قابلة للقياس يسمح لأصحاب المصلحة بتتبع التقدم وقياس النجاح. ومن خلال تحديد مقاييس ومعالٍم محددة، يمكن لأصحاب المصلحة مراقبة أداء المشروع واتخاذ قرارات مستنيرة. علاوة على ذلك، فإن مواءمة أهداف المشروع مع الأهداف التنظيمية والوطنية يضمن مساهمة المشاريع في جداول الأعمال التنموية الأوسع. ويعزز هذا التوافق المساءلة ويضمن توافق المشاريع مع الأهداف الشاملة، مما يؤدي إلى تعظيم تأثيرها وقيمتها (Al-Ghrairee, 2021).

## 3. تطوير خطط شاملة:

يعد تطوير خطط شاملة أمراً ضرورياً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى استراتيجيات قابلة للتنفيذ. يشمل هذا البعد عناصر مختلفة حاسمة للتنفيذ الفعال للمشروع. أولاً، يتضمن التخطيط المالي الاستراتيجي إعداد الميزانية وتخصيص الموارد وإدارة المخاطر. ومن خلال وضع خطط مالية قوية، يمكن لأصحاب المصلحة ضمان الاستخدام الفعال للموارد وتخفيف المخاطر المالية. بعد ذلك، تحدد

استراتيجيات التنفيذ الخطوات المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع (Abdullahi & Tembo, 2023). تفصل هذه الاستراتيجيات المهام والجدول الزمنية والمسؤوليات، مما يوفر خريطة طريق لتنفيذ المشروع. علاوة على ذلك، فإن آليات تصحيح الانحراف تمكن أصحاب المصلحة من تحديد ومعالجة التحديات غير المتوقعة التي قد تنشأ أثناء تنفيذ المشروع. ومن خلال معالجة الانحرافات عن الخطة بشكل استباقي، يمكن لأصحاب المصلحة تقليل الاضطرابات وإبقاء المشاريع على المسار الصحيح. بالإضافة إلى ذلك، تضع خطط التسليم في الوقت المناسب جداول زمنية ومعالم واضحة، مما يسهل إنجاز المشاريع في الوقت المناسب. وأخيراً، توفر أطر تقييم ما بعد العمليات آلية لتقييم نتائج المشروع وتحديد الدروس المستفادة. ومن خلال تقييم أداء المشروع، يمكن لأصحاب المصلحة تحديد مجالات التحسين وإبلاغ عملية صنع القرار في المستقبل (Abdullahi et al., 2023).

### 2.1.3. المتغير التابع (نجاح مشاريع التطوير في القطاع العقاري):

مشاريع التطوير العقاري في جدة، كغيرها من المشاريع الأخرى، تقاس بعوامل مختلفة تحدد مجتمعة مدى نجاحها. يعد فهم ديناميكيات هذه العوامل أمراً بالغ الأهمية لأصحاب المصلحة الذين يهدفون إلى تعظيم تأثير مشاريعهم. ويشمل المتغير التابع في هذا السياق خمسة أبعاد رئيسية: إنجاز المشروع في الوقت المحدد، والجودة المالية والربحية، ورضا أصحاب المصلحة، والمساهمة في الأهداف التنموية الأوسع، وكفاءة التشغيل والتقييم (Kostetska, 2023).

#### 1. إكمال المشروع في الوقت المحدد: الالتزام بالمواعيد النهائية للتسليم الفعال

يعد إنجاز المشروع في الوقت المحدد جانباً مهماً لنجاح المشروع، مما يعكس قدرة أصحاب المصلحة على الالتزام بالجدول الزمنية والمواعيد النهائية. ويضمن التسليم في الوقت المناسب تلبية المشاريع لطلب السوق والاستفادة من الفرص بشكل فعال. يمكن أن يؤدي التأخير في إنجاز المشروع إلى زيادة التكاليف، وفقدان نوافذ السوق، وتضاؤل ثقة أصحاب المصلحة. ولذلك، فإن إنجاز المشروع في الوقت المحدد يعد أمراً ضرورياً لتعظيم نجاح وتأثير مشاريع التطوير العقاري في جدة (Akimova, 2017).

#### 2. الجدوى المالية والربحية: ضمان الاستدامة الاقتصادية

تعد الجدوى المالية والربحية من المؤشرات الأساسية لنجاح المشروع، مما يعكس الاستدامة الاقتصادية لمشاريع التطوير العقاري. ويجب أن تدر المشاريع عوائد كافية لتبرير الاستثمار وضمان

قدرتها على الاستمرار على المدى الطويل. تلعب عوامل مثل إدارة التكلفة وتوليد الإيرادات وتخفيف المخاطر أدوارًا حاسمة في تحديد النتائج المالية. يجب على أصحاب المصلحة تقييم ظروف السوق بعناية، وإجراء دراسات الجدوى، وتنفيذ استراتيجيات مالية فعالة لتعزيز الربحية وضمان نجاح المشروع (Alsulamy, 2022).

### 3. رضا أصحاب المصلحة: تلبية التوقعات وبناء الثقة

يعد رضا أصحاب المصلحة أحد المحددات الرئيسية لنجاح المشروع، مما يعكس مدى تلبية احتياجات وتوقعات مختلف أصحاب المصلحة. يشمل أصحاب المصلحة هؤلاء المستثمرين والعملاء والمستخدمين النهائيين والسلطات التنظيمية والمجتمع الأوسع. إن تلبية توقعات أصحاب المصلحة تعزز الثقة وتعزز السمعة وتقوي العلاقات، وهي أمور بالغة الأهمية لتحقيق النجاح على المدى الطويل. يعد التواصل الفعال واتخاذ القرارات الشفافة والمشاركة الاستباقية لأصحاب المصلحة من الاستراتيجيات الأساسية لضمان رضا أصحاب المصلحة وتحقيق أقصى قدر من نجاح المشروع (Alajmi & Ahmed, 2022).

### 4. المساهمة في تحقيق الأهداف التنموية الأوسع: تعزيز النمو الاجتماعي والاقتصادي

لا ينبغي لمشاريع التطوير العقاري في جدة أن تحقق عوائد مالية فحسب، بل يجب أن تساهم أيضًا في تحقيق أهداف تنموية أوسع، مثل النمو الاقتصادي والرعاية الاجتماعية والاستدامة البيئية. وتتمتع هذه المشاريع بالقدرة على خلق فرص العمل، وتحفيز النشاط الاقتصادي، وتعزيز البنية التحتية، وتحسين مستويات المعيشة. ولذلك، فإن تقييم مدى توافق المشاريع مع الأهداف التنموية الأوسع ومساهمتها فيها يعد أمرًا ضروريًا لتقييم نجاحها وتأثيرها على المجتمع (Ahmad et al., 2023).

### 5. كفاءة التشغيل والتقييم: ضمان الفعالية والتحسين المستمر

إن كفاءة التشغيل والتقييم أمر ضروري لتحقيق أقصى قدر من النجاح والاستدامة لمشاريع التطوير العقاري في جدة. يتضمن التشغيل الفعال تحسين استخدام الموارد وتبسيط العمليات وتقليل النفقات لتعزيز أداء المشروع وفعاليته. وتمكن آليات التقييم، مثل مراقبة الأداء، وتقييم الأثر، والدروس المستفادة، أصحاب المصلحة من قياس نتائج المشروع، وتحديد مجالات التحسين، ودفع التعلم المستمر والابتكار. ومن خلال تعزيز ثقافة التقييم والتحسين، يمكن لأصحاب المصلحة تعزيز كفاءة المشروع وفعاليته ونجاحه على المدى الطويل (Alnaser et al., 2023).

#### 2.1.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تعتبر العلاقة بين المتغير المستقل لاستخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع لنجاح المشروع أمراً أساسياً في فهم كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على نتائج مشاريع التطوير العقاري. يعد التخطيط الاستراتيجي بمثابة إطار توجيهي يشكل الجوانب المختلفة لتنفيذ المشروع، مما يؤثر في النهاية على نجاحه الشامل (Almutairi et al., 2023).

أحد الأبعاد المهمة لهذه العلاقة هو تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشروع من خلال التحليل البيئي. ومن خلال إجراء فحص شامل للعوامل الاجتماعية والاقتصادية، والمظاهر التنظيمية، واتجاهات السوق، يتم تزويد أصحاب المصلحة برؤى قيمة لاتخاذ قرارات مستنيرة وتخفيف المخاطر. إن فهم السياق الاجتماعي والاقتصادي يسمح لأصحاب المصلحة بتوقع التحديات والفرص المحتملة، مما يمكنهم من تعديل خططهم واستراتيجياتهم بشكل استباقي للتكيف مع الظروف المتغيرة. وبالمثل، فإن تقييم المشهد التنظيمي يساعد أصحاب المصلحة على التنقل بين المتطلبات القانونية ومتطلبات الامتثال، مما يقلل من احتمالية مواجهة عقبات تنظيمية قد تعيق تقدم المشروع (Alenazi et al., 2022).

هناك جانب آخر مهم للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشروع وهو دور تحديد الأهداف الواضحة. ومن خلال تحديد أهداف واضحة، يوفر المخططون الاستراتيجيون التوجيه والتركيز لأنشطة المشروع، مما يضمن توافق جميع أصحاب المصلحة نحو رؤية مشتركة. علاوة على ذلك، فإن تحديد أهداف قابلة للقياس يمكّن أصحاب المصلحة من قياس التقدم ومحاسبة أنفسهم على تحقيق النتائج المرجوة. تعمل آلية قياس الأداء والمساءلة هذه على تعزيز الشفافية والكفاءة، مما يدفع فرق المشروع إلى السعي لتحقيق التميز وتحقيق أهداف المشروع ضمن أطر زمنية وميزانيات محددة. علاوة على ذلك، فإن مواءمة أهداف المشروع مع الأهداف التنظيمية والوطنية الأوسع تضمن أهميتها ودعمها، مما يعزز الشعور بالهدف والمواءمة بين أصحاب المصلحة، وهو أمر بالغ الأهمية للحفاظ على الزخم وضمان نجاح المشروع على المدى الطويل (Hussain et al., 2022).

التخطيط الشامل ضروري لتعظيم نجاح المشروع. من خلال التخطيط المالي الاستراتيجي، يضمن أصحاب المصلحة تخصيص الموارد بكفاءة والالتزام بقيود الميزانية، مما يقلل المخاطر المالية ويحسن استخدام الموارد. تعمل استراتيجيات التنفيذ على توجيه تنفيذ أنشطة المشروع، مما يضمن تنفيذ المهام بفعالية وكفاءة. تساعد آليات تصحيح الانحراف في الحفاظ على مسار المشروع من خلال تحديد المشكلات ومعالجتها عند ظهورها، مما يمنع الانحرافات من عرقلة التقدم. تلعب خطط التسليم في الوقت المناسب

دورًا حاسمًا في ضمان تحقيق معالم المشروع وفقًا للجدول الزمني (Alghuried, 2023). ومن خلال وضع جداول زمنية ومعالم واقعية، يمكن لأصحاب المصلحة مراقبة التقدم واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتخفيف من التأخير، وضمان تسليم المشاريع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية. وأخيرًا، تسهل أطر التقييم التحسين المستمر والتعلم من خلال تقييم نتائج المشروع وتحديد مجالات التحسين. ومن خلال التقييم المنهجي لأداء المشروع، يمكن لأصحاب المصلحة تحديد نقاط القوة والضعف، وتطبيق الدروس المستفادة على المشاريع المستقبلية، وفي نهاية المطاف تحسين معدلات نجاح المشروع بشكل عام مع مرور الوقت (Al-Swailem et al., 2022).

### 2.1.5. الخاتمة:

في الختام، فإن الإطار النظري المقدم في هذا التحليل يسلط الضوء على العلاقة المعقدة بين أساليب التخطيط الاستراتيجي ونجاح مشاريع التطوير العقاري. ومن خلال الفحص الشامل للأبعاد المختلفة للتخطيط الاستراتيجي، يصبح من الواضح أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورًا حاسمًا في تشكيل نتائج المشاريع ودفع النجاح في القطاع العقاري (Apanaviciene & Šalnienė, 2010).

بدأ التحليل باستكشاف تأثير التحليل البيئي على نجاح المشروع. ومن خلال تحديد العوامل الاجتماعية والاقتصادية، وتقييم المشهد التنظيمي، ودراسة اتجاهات السوق، يمكن لأصحاب المصلحة اتخاذ قرارات مستنيرة وتخفيف المخاطر، وبالتالي إرساء أساس متين لنجاح المشروع. يسلط هذا البعد الضوء على أهمية فهم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المشاريع وضرورة إجراء تعديلات استباقية للتكيف مع الظروف المتغيرة (Ibrahim & Ibrahim, 2021).

بالإضافة إلى ذلك، تناول الإطار أهمية تحديد الأهداف بشكل واضح في دفع نجاح المشروع. ومن خلال تحديد أهداف المشروع، وتحديد أهداف قابلة للقياس الكمي، ومواءمة الأهداف مع الأهداف التنظيمية والوطنية، يمكن لأصحاب المصلحة توفير التوجيه والتركيز لأنشطة المشروع، وضمان المساءلة ودفع الأداء. يعد تحديد الأهداف الواضحة بمثابة خريطة طريق لتنفيذ المشروع، وتوجيه أصحاب المصلحة نحو تحقيق النتائج المرجوة ضمن أطر زمنية وميزانيات محددة (Rahim et al., 2023).

علاوة على ذلك، استكشف التحليل دور التخطيط الشامل في تعظيم نجاح المشروع. من خلال التخطيط المالي الاستراتيجي، يضمن أصحاب المصلحة تخصيص الموارد بكفاءة والالتزام بالميزانية، وتقليل المخاطر المالية وتحسين استخدام الموارد. تعمل استراتيجيات التنفيذ على توجيه تنفيذ أنشطة المشروع، بينما تساعد آليات تصحيح الانحراف في الحفاظ على مسار المشروع ومعالجة المشكلات عند

ظهورها. تضمن خطط التسليم في الوقت المناسب تحقيق معالم المشروع وفقًا للجدول الزمني، وتسهل أطر تقييم ما بعد التشغيل التحسين المستمر والتعلم من خلال تقييم نتائج المشروع وتحديد مجالات التحسين (Abdullahi et al., 2023).

وبشكل عام، يؤكد الإطار النظري على أهمية أساليب التخطيط الاستراتيجي في دفع عجلة النجاح في مشاريع التطوير العقاري. ومن خلال الاستفادة من التحليل البيئي، وتحديد الأهداف الواضحة، والتخطيط الشامل، يمكن لأصحاب المصلحة تعزيز نتائج المشروع، وتقليل المخاطر، وزيادة احتمالات النجاح في قطاع العقارات الديناميكي والتنافسي (Kostetska, 2023).

للمضي قدمًا، من الضروري لأصحاب المصلحة في قطاع العقارات إدراك قيمة التخطيط الاستراتيجي ودمجه في ممارسات إدارة المشاريع الخاصة بهم. ومن خلال اعتماد نهج استباقي للتخطيط الاستراتيجي ودمج الأبعاد الرئيسية التي تم تسليط الضوء عليها في هذا الإطار، يمكن لأصحاب المصلحة وضع أنفسهم لتحقيق النجاح في مشهد السوق دائم التطور (Alsulamy, 2022).

## 2.2. الدراسات السابقة:

### 2.2.1. عرض الدراسات السابقة:

تتناول الدراسة التي تحمل عنوان "عملية التقييم البيئي الاستراتيجي (SEA) للتنمية المستدامة للتعدين وإدارة المعادن" التي أجراها Iyer (2017)، الحاجة إلى دمج العوامل البيئية والاستدامة في تخطيط مشاريع التعدين والمعادن وعمليات صنع القرار. بهدف وضع تصور لعمليات التقييم البيئي الاستراتيجي لقطاع التعدين والمعادن، تستمد الدراسة رؤى من تقارير المشروع التفصيلية المقدمة على مدى سنوات. وتشمل المنهجية التحليل المقطعي، وتقييمات الأثر البيئي، وتقييمات الأثر الصحي لمصانع تعدين الكروميت في أوديسا. ومن خلال دراسات الحالة والمقارنات الدولية، تؤكد الدراسة على أهمية النهج متعدد التخصصات في عمليات التقييم البيئي الاستراتيجي في المراحل المبكرة. تسلط النتائج الضوء على أهمية معدات الحماية الشخصية، وتقييمات تأثير الانفجار، وسن قوانين لتعزيز السلامة وتقليل الحوادث في صناعة التعدين. في حين يتم الاعتراف بالتقييم البيئي الاستراتيجي كأداة قيمة للتنمية المستدامة، تشير الدراسة إلى الحاجة إلى التحسين المستمر لتحقيق التوازن بين الجدوى الاقتصادية والاستدامة البيئية والاجتماعية في عمليات التعدين.

وتتناول الدراسة التي تحمل عنوان "تقييم تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء مشاريع البناء: أدلة من نيجيريا" والتي أجراها Ibrahim & Ibrahim (2021)، تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء مشاريع البناء في نيجيريا. بدافع من التحديات السائدة في مناهج إدارة المشاريع التقليدية، مثل مشاركة العملاء المحدودة، وعدم كفاية إدارة المخاطر، والأدوار والمسؤوليات غير الواضحة، تهدف الدراسة إلى استكشاف منهجيات بديلة. وباستخدام نهج البحث الكمي، تم جمع البيانات من خلال استبيانات عبر الإنترنت تستهدف العاملين في شركات البناء في أبوجا، نيجيريا. تؤكد النتائج على القيود المفروضة على الاعتماد فقط على أساليب إدارة المشاريع التقليدية أو الرشيقة وتدعو إلى اتباع نهج مختلط لتحسين تنفيذ المشروع. وتوصي الدراسة بمبادرات تدريبية لتعزيز الوعي والفهم للمنهجيات الهجينة، مع التركيز على فوائدها في تعزيز المرونة وتحسين تقنيات تسليم مشاريع البناء.

الدراسة التي تحمل عنوان "المشكلات المعاصرة والحلول الإستراتيجية والتخطيط الفعال للطوارئ في عصر كوفيد-19: دراسة حالة لإدارة مشاريع البناء في بنغلاديش"، أجراها Partha et al (2021)، يتناول هذا البحث الاضطرابات الكبيرة التي سببتها جائحة كوفيد-19 في إدارة مشاريع البناء في بنغلاديش. لقد خلق الوباء تحديات غير مسبوقة، بما في ذلك تأخير المشاريع، ونقص العمال، وتعطل سلسلة التوريد، والمشكلات التعاقدية، مما استلزم إدارة فعالة للمشروع والتخطيط للطوارئ. باستخدام منهجية بحث متعددة الأوجه تشمل مراجعات الدراسات المكتبية، والدراسات الميدانية في مواقع البناء، واستبيانات مخصصة ومعدة مسبقاً، تحدد الدراسة المشكلات الرئيسية واستراتيجيات الاستجابة. ومن خلال جمع البيانات من مختلف أصحاب المصلحة في قطاع البناء، تسلط الدراسة الضوء على الحاجة إلى أساليب إدارة المشاريع التكيفية والمرنة للتغلب على الوضع المضطرب الحالي. تؤكد النتائج على أهمية دمج استراتيجيات الاستجابة المرنة وخطط الطوارئ للتخفيف من تأثير الأزمات المستقبلية على مشاريع البناء في بنغلاديش.

وتتناول الدراسة التي تحمل عنوان "التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات في عُمان" التي أجراها Al-Ghrairee (2021)، عملية التخطيط الاستراتيجي داخل شركات المقاولات في عمان، بهدف تقييم مكوناتها، وتحديد عوامل النجاح، والكشف عن تحديات التنفيذ. وباستخدام نهج كمي ونوعي مختلط، أجرى البحث استطلاعاً وأجرى مقابلات مع كبار الموظفين وأصحاب تسعين شركة إنشاءات من أصل تسعمئة وأربعين شركة محلية مسجلة في سلطنة عُمان. تشير النتائج إلى فهم واضح لمكونات التخطيط الاستراتيجي بين الشركات، على الرغم من أن هناك حاجة إلى تحسينات لنجاح التنفيذ، لا سيما في تعزيز التحفيز وخلق شعور بالإلحاح. وتشمل التوصيات تعزيز بيئة العمل، وتحسين المهارات الإدارية وأنظمة التحفيز، والدعوة إلى اتخاذ تدابير تنظيمية لحماية الشركات من المنافسة غير العادلة. وتمتد آثار

الدراسة إلى النمو الاجتماعي والاقتصادي، مما يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح يمكن أن يؤدي إلى تعزيز الأداء الاقتصادي لشركات البناء في سلطنة عمان، مع توصيات تهدف إلى تعزيز بيئة أعمال مواتية وتحسين فعالية عمليات التخطيط الاستراتيجي.

تهدف الدراسة التي تحمل عنوان "التحقيق في التخطيط الاستراتيجي لاعتماد BIM في مشاريع البناء في دولة نامية" التي أجراها Olugboyega & Windapo (2022)، إلى معالجة الفهم المحدود للتخطيط الاستراتيجي لاعتماد نمذجة معلومات البناء (BIM) في البلدان النامية من خلال تطوير إطار لاعتماد BIM الاستراتيجي في مشاريع البناء. استخدمت الدراسة منهجًا كمياً ونوعياً مختلطاً، متضمنًا التحليلات الوصفية لتحليل أنماط اعتماد BIM في جنوب إفريقيا. من خلال تطبيق تحليل مربع كاي، وجدت الدراسة علاقات متبادلة كبيرة بين معالم المشروع، واستخدام منصة برمجيات BIM، ومستويات التعاون، ونطاقات التكامل في مشاريع البناء القائمة على نمذجة معلومات البناء (BBCPs). تسلط النتائج الضوء على أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة أدوات وعمليات BIM بشكل فعال، وتوفير إرشادات عملية لاعتماد BIM في البلدان النامية.

تتناول الدراسة التي تحمل عنوان "التحقيق في أسباب الفشل الحاسم لمشاريع البناء في مرحلة التخطيط في المملكة العربية السعودية" التي أجراها Alsulamy (2022)، المعوقات والقيود التي تؤثر على مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على مرحلة التخطيط من وجهات نظر ثلاثة من المشاركين الرئيسيين: المقاولون والاستشاريون والمالكون. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، يستخدم البحث استبيان مقياس ليكرت لوصف وتحليل تكرار وشدة عوامل الفشل في مشاريع البناء بين عامي 2019 و2020. وتشمل الدراسة 100 خبير من أصحاب المصلحة. تشير النتائج إلى أن النزاعات الزمنية وتجاوز التكاليف والتخلي عن المشروع تساهم بشكل كبير في فشل المشروع، حيث يتورط المسؤولون الحكوميون في تأخير المشروع ويستشهد المقاولون بفشل تسليم المشروع. وتؤكد الدراسة على الحاجة إلى مزيد من البحث لاستكشاف العلاقة بين خصائص الفشل ومقاييس نجاح المشروع، وتمتد إلى مراحل أخرى من دورة حياة مشروع البناء.

الدراسة بعنوان "التنسيق المسبق للتخطيط لمشاريع البنية التحتية المشتركة في المملكة العربية السعودية" أجراها Al-Swailem et al. (2022)، تبحث الدراسة في التحديات المرتبطة بالتنسيق المسبق للتخطيط بين أصحاب مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية ويقترح البحث استراتيجيات لتعزيز كفاءة التنسيق. تسلط الخلفية الضوء على أهمية مشاريع البنية التحتية والآثار السلبية لضعف التنسيق على نجاح المشروع. تهدف الدراسة إلى تقييم الممارسات الحالية في التنسيق المسبق

وتقديم توصيات للتحسين. ومن الناحية المنهجية، يحدد البحث العقبات من خلال مقابلات مع الخبراء ومراجعة الأدبيات، ويحسنها من خلال التحقق من صحة الخبراء، ويقيمها من خلال دراسة استقصائية موزعة على ممارسي البناء. وتشير النتائج إلى أن العقبات الرئيسية تشمل ضعف التواصل ونقص التنسيق بين أصحاب البنية التحتية، مما يؤدي إلى تأخير المشروع وعدم كفاءته. الاستراتيجيات المقترحة، التي تم تقييمها باستخدام نموذج معدل الأهمية والفعالية، تعطي الأولوية للحلول عالية التأثير لمواجهة تحديات التنسيق، مع التركيز على أهمية التواصل والتعاون الفعال بين أصحاب المصلحة من أجل التنسيق الناجح للتخطيط المسبق في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.

تتناول الدراسة التي تحمل عنوان "تحسين كفاءة وفعالية تخطيط وجدولة مشاريع البناء باستخدام مبادئ Lean" التي أجراها Abdullahi & Tembo (2023)، التحديات السائدة في تخطيط وجدولة مشاريع البناء، بما في ذلك التأخير وتجاوز التكاليف وقضايا الجودة. وتهدف الدراسة إلى التحقق من تطبيق المبادئ الرشيدة لتعزيز الكفاءة والفعالية في هذه العمليات. من خلال مراجعة منهجية للأدبيات ودراسات الحالة والمواد المنشورة، يستكشف البحث إمكانات المبادئ اللينة لتقليل المهل الزمنية، والقضاء على الهدر، وتعزيز استخدام الموارد في مشاريع البناء. تشير النتائج إلى أن تطبيق المبادئ اللينة يمكن أن يحسن بشكل كبير كفاءة التخطيط والجدولة من خلال القضاء على الهدر، وتعزيز التواصل والعمل الجماعي، وتعزيز القدرة على التنبؤ بالمشروع. ومع ذلك، يتطلب التنفيذ الناجح فهمًا شاملاً للمبادئ الرشيدة، والتزام الإدارة العليا، ومشاركة جميع أصحاب المصلحة. تقدم الدراسة توصيات تؤكد على اعتماد ثقافة التقنين، والاستثمار في التدريب الخالي من الهدر، واستخدام أدوات وتقنيات التقنين، مع ما يترتب على ذلك من آثار على خفض التكلفة، وتوفير الوقت، وتحسين الجودة، وزيادة رضا العملاء في صناعة البناء والتشييد.

الدراسة بعنوان "استراتيجيات نمذجة معلومات البناء في مشاريع بناء المساكن المستدامة في ماليزيا" أجراها Rahim et al. (2023)، تبحث في الدور الحاسم لنمذجة معلومات البناء (BIM) في تطوير مشاريع بناء المساكن المستدامة، بما يتماشى مع سياسة البناء الوطنية في ماليزيا (NCP 2030). الغرض من الدراسة هو اقتراح استراتيجيات BIM الأساسية لتطوير مشاريع الإسكان المستدام في ماليزيا، بما يتماشى مع أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (UNSDGs). من خلال استخدام مراجعة منهجية للأدبيات واستبيان يشمل خمسين خبيرًا من خبراء BIM يتمتعون بخبرة لا تقل عن ثلاث سنوات في مشاريع بناء المساكن المستدامة في ماليزيا، تحدد الدراسة استراتيجيات BIM الهامة واللازمة لنجاح المشاريع. تكشف النتائج عن ثلاث استراتيجيات حاسمة وخمس استراتيجيات مهمة، مما يوفر رؤى قيمة

لأصحاب المصلحة في صناعة البناء والتشييد بهدف تعزيز الاستدامة في مشاريع الإسكان ودعم أهداف جدول أعمال NCP 2030 من قبل وزارة العمل الماليزية.

الدراسة التي تحمل عنوان "دور الإستراتيجية الرقمية في إدارة تعقيد التخطيط لمشاريع البناء الضخمة" أجراها Abdullahi et al. (2023)، يتعمق هذا البحث في إمكانات الإدارة الرقمية لمشاريع البناء لزيادة كفاءة التخطيط لمديري المشاريع في التعامل مع تعقيدات مشاريع البناء الضخمة. غالبًا ما تتعثر استراتيجيات المشاريع التقليدية في التكيف مع المواقف الديناميكية، خاصة في مجال مشاريع البناء الضخمة. ومن خلال استخلاص الإلهام من الاستراتيجيات الرقمية الناجحة في التصنيع، تهدف الدراسة إلى اقتراح أن تبني التقنيات الرقمية يمكن أن يمكّن مديري المشاريع من التعامل ببراعة مع التعقيد أثناء البناء، مما يؤدي إلى تحسين تسليم البنية التحتية في حدود الميزانية وفي الموعد المحدد. باستخدام النهج الكمي، استخدمت الدراسة استنباطًا عبر الإنترنت لجمع رؤى من مديري المشاريع، وتقييم الفرضيات المقترحة باستخدام الاختبارات الإحصائية مثل اختبار T-Test لعينة واحدة ومعامل ارتباط بيرسون. وتشير النتائج إلى أن البناء الرقمي يزود مديري المشاريع بقدرات معززة لتنسيق وتخصيص الموارد بكفاءة في الوقت الحقيقي ضمن بيئات البناء المعقدة، مما يحسن الأداء العام للمشروع. ومع ذلك، لا تزال التحديات قائمة في الإشراف على العديد من أصحاب المصلحة، مما يؤكد الحاجة المستمرة لإدارة فعالة لأصحاب المصلحة إلى جانب الاستراتيجيات الرقمية في تخطيط البناء الضخم.

## 2.2.2. تحليل ومناقشة الدراسات السابقة:

أربع من الدراسات، وهي Olugboyega & Windapo (2022)، Ibrahim & Ibrahim (2021)، Partha et al. (2021)، Rahim et al. (2023)، تظهر أوجه التشابه في كل من غرضها ونتائجها. تهدف جميع هذه الدراسات إلى التحقق من فعالية أو تأثير عمليات التخطيط الاستراتيجي في مختلف القطاعات. يتعمق Olugboyega & Windapo (2022) في التخطيط الاستراتيجي لاعتماد BIM في مشاريع البناء، ويقيم Ibrahim & Ibrahim (2021) تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء مشاريع البناء، وبحث Partha et al. (2021) يقوم بالتركيز على التخطيط للطوارئ في إدارة الإنشاءات خلال عصر كوفيد-19، ودراسة Rahim et al. (2023) تقوم على استكشاف استراتيجيات BIM في بناء المساكن المستدامة. وعلى الرغم من اختلاف السياقات، فإنهم جميعًا يسعون إلى فهم كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على نتائج المشروع. تسلط نتائج هذه الدراسات الضوء على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروع، سواء كان ذلك من خلال تقليل المخاطر، أو تعزيز الكفاءة، أو ضمان الاستدامة.

ومن الدراسات Ibrahim & Ibrahim (2021)، Abdullahi et al. (2023)، و Al-Swailem et al. (2022) يشتركون في أوجه التشابه في منهجياتهم وقوة مناهجهم البحثية. يستخدم Ibrahim & Ibrahim (2021) نهجًا كمياً ونوعياً مختلطاً، على غرار Abdullahi et al. (2023)، الذين يستخدمون أيضاً نهجاً مختلطاً، يجمع بين الدراسات الاستقصائية والمقابلات.

Al-Swailem et al. (2022) يوضح منهجية شاملة تتضمن مقابلات مع الخبراء، ومراجعة الأدبيات، وإجراء مسح لتقييم التنسيق المسبق في مشاريع البنية التحتية. تظهر هذه الدراسات قوة في منهجياتها الشاملة، مما يسمح بفهم دقيق للأسئلة البحثية الخاصة بكل منها وتوفير أساس متين لنتائجها.

تعرض العديد من الدراسات نقاط القوة والميزات البارزة. Partha et al. (2021) لتركيزهم في الوقت المناسب على معالجة تحديات إدارة البناء وسط جائحة كوفيد-19، مما يوفر رؤية قيمة للتغلب على الاضطرابات. ويساهم Iyer (2017) من خلال وضع تصور لعملية التقييم البيئي الاستراتيجي للتعدين المستدام، مع التركيز على الاعتبارات البيئية في ممارسات التعدين. يقدم Abdullahi & Tembo (2023) رؤية عملية لتحسين تخطيط مشاريع البناء وجدولة الكفاءة من خلال مبادئ بسيطة، مع تسليط الضوء على استراتيجيات قابلة للتنفيذ لممارسي الصناعة. بالإضافة إلى ذلك، Al-Swailem et al. (2022) يوضح أهمية التنسيق في مشاريع البنية التحتية، ويسلط الضوء على الجوانب الحاسمة للتنسيق المسبق للتخطيط.

وفي حين أن الدراسات تقدم رؤية قيمة، إلا أن فرص التحسين موجودة. يمكن Al-Ghrairee (2021) تعزيز عمق تحليله من خلال استكشاف التحديات المحددة التي تواجهها شركات البناء في عمان واقتراح توصيات أكثر استهدافاً. وبالمثل، قد يستفيد Alsulamy (2022) من مزيد من التوضيح لآثار ضعف التنسيق في مشاريع البنية التحتية وتقديم استراتيجيات أكثر دقة للتحسين. بالإضافة إلى ذلك، Rahim et al. (2023) يمكنهم تعزيز دراستهم من خلال استكشاف الآثار الأوسع لاستراتيجيات BIM في بناء المساكن المستدامة بما يتجاوز حالة ماليزيا.

عند النظر في التوافق مع البحث الحالي، Olugboyega & Windapo (2022) و Abdallahi et al. (2023) تبرز ملاءمتها لتركيز الدراسة الحالية على أساليب التخطيط الاستراتيجي. يتوافق تحقيق Olugboyega & Windapo في اعتماد BIM مع تركيز البحث الحالي على تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشروع. يقدم Abdullahi et al. للمبادئ اللينة في تخطيط مشاريع البناء رؤية ذات صلة بهدف الدراسة الحالية المتمثل في تحليل تأثير

أساليب التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشروع في قطاع العقارات. بالإضافة إلى ذلك، Al-، Ibrahim & Ibrahim (2021) و Swailem et al (2022) يساهمون برؤى قيمة في عمليات التنسيق والتخطيط، والتي تعد عناصر أساسية لإدارة المشاريع الناجحة، وبالتالي تتماشى مع تركيز البحث الحالي على تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشروع.

الدراسات التي أجراها Olugboyega & Windapo (2022)، Ibrahim & Ibrahim (2021)، Partha et al. (2021)، Iyer (2017)، و Abdullahi & Tembo (2023) تظهر اختلافات ملحوظة في أغراضها ونتائجها أيضاً من عدة نواح أخرى. يركز Olugboyega & Windapo (2022) على اعتماد BIM في مشاريع البناء، ويبحث Ibrahim & Ibrahim (2021) في تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء مشاريع البناء، Partha et al. (2021)، يتعمق في التخطيط للطوارئ في إدارة البناء خلال عصر كوفيد-19، ويفحص Iyer (2017) التقييم البيئي الاستراتيجي في التعدين، ويستكشف Abdullahi & Tembo (2023) المبادئ اللينة في تخطيط مشاريع البناء. في حين تهدف كل دراسة إلى معالجة جوانب مختلفة من إدارة المشروع، فإن نتائجها تختلف على نطاق واسع، بدءاً من فعالية التخطيط الاستراتيجي إلى التحديات التي تواجه تنفيذ المشروع. تعكس هذه الاختلافات الطبيعة المتنوعة لأبحاث إدارة المشاريع وتسلط الضوء على الأساليب المتعددة الأوجه اللازمة لمعالجة الجوانب المختلفة لنجاح المشروع.

ومن الدراسات التي ظهر فيها اختلاف أيضاً Al-Ghrairee (2021)، Alsulamy (2022)، و Al-Swailem et al. (2022) ويمكن إظهار الاختلافات في منهجياتهم ونقاط الضعف المرتبطة بها. يستخدم Al-Ghrairee (2021) نهجاً كمياً ونوعياً مختلطاً ولكنه قد يفتقر إلى العمق في تحليله للتحديات التي تواجهها شركات البناء في عمان. وبالمثل، يستخدم Alsulamy (2022) نهجاً قائماً على المسح ولكن يمكن أن يستفيد من زيادة توضيح آثار ضعف التنسيق في مشاريع البنية التحتية وتقديم استراتيجيات أكثر دقة للتحسين. Al-Swailem et al. (2022)، أثناء استخدام منهجية شاملة تتضمن مقابلات واستقصاءات مع الخبراء، قد تواجه قيوداً في حجم العينة وتمثيلها، مما يؤثر على إمكانية تعميم النتائج التي توصلوا إليها. تؤكد نقاط الضعف المنهجية هذه على أهمية الدقة والشمول في أبحاث إدارة المشاريع.

دراسات Ibrahim & Ibrahim (2021)، Rahim et al. (2023)، و Abdullahi et al. (2023) تظهر نقاط الضعف والعيوب في مناهجها. يعاني Ibrahim & Ibrahim (2021) من تحيز محتمل في إجاباتهم على الاستطلاع، مما يؤثر على صحة النتائج التي توصل إليها. دراسة

Rahim et al. (2023) قد تفنقر إلى التعميم بسبب تركيزها على استراتيجيات BIM في بناء المساكن المستدامة في ماليزيا، مما يحد من إمكانية تطبيق نتائجها على سياقات أخرى. Abdullahi et al. (2023) قد يواجهون قيودًا في حجم العينة وتمثيلهم، مما يؤثر على موثوقية وصحة استنتاجاتهم. تسلط نقاط الضعف هذه الضوء على الحاجة إلى دراسة متأنية لتصميم البحوث وتنفيذها لضمان قوة دراسات إدارة المشاريع.

تواجه العديد من الدراسات تحديات وعقبات في مساعيها البحثية. Partha et al. (2021) يواجه صعوبات في جمع البيانات وتحليلها بسبب الطبيعة المعقدة والديناميكية لإدارة الإنشاءات خلال عصر كوفيد-19. Iyer (2017) يواجه تحديات في الوصول إلى البيانات والمعلومات ذات الصلة لتقييمهم البيئي الاستراتيجي في مجال التعدين، لا سيما في المناطق ذات الشفافية المحدودة والرقابة التنظيمية. يعاني Alsulamy (2022) من صعوبة تخفيف التحيز وضمان موثوقية استجابات المسح، خاصة عند تقييم دوافع الفشل الحاسمة في مشاريع البناء. بالإضافة إلى ذلك، Al-Swailem et al. (2022) قد يواجه تحديات في تأمين مشاركة أصحاب المصلحة في مشروع البنية التحتية وضمان دقة ردودهم على الاستبيان، مما قد يؤثر على صحة النتائج التي توصلوا إليها. تؤكد هذه التحديات على التعقيدات الكامنة في أبحاث إدارة المشاريع وتؤكد على أهمية التخطيط والتنفيذ الدقيق.

تسلط العديد من الدراسات الضوء على الفجوات البحثية التي تتطلب المزيد من التحقيق. قد يستفيد Olugboyega & Windapo (2022) من استكشاف التأثيرات طويلة المدى لاعتماد BIM على أداء مشاريع البناء، مما يوفر رؤى حول الفوائد والتحديات المستدامة. يمكن Ibrahim & Ibrahim (2021) معالجة الثغرات في فهم الآليات التي يؤثر من خلالها التخطيط الاستراتيجي على أداء مشاريع البناء، وتقديم رؤى حول العمليات والدوافع الأساسية. بالإضافة إلى ذلك، Abdullahi et al. (2023) قد يستكشف مدى فعالية المبادئ اللينة في معالجة التحديات المحددة التي تواجهها مشاريع البناء في سياقات مختلفة، وتقديم توصيات مخصصة لممارسي الصناعة. Rahim et al. (2023) قد يبحث في إمكانية التوسع في استراتيجيات BIM في بناء المساكن المستدامة بما يتجاوز حالة ماليزيا، ويقدم نظرة ثاقبة حول إمكانية تطبيقها في بيئات متنوعة. تؤكد هذه الفجوات البحثية على الحاجة إلى مزيد من البحث لتعزيز المعرفة والممارسة في إدارة المشاريع.

الدراسات السابقة تقدم رؤى وتجارب قيمة يمكن أن تعزز بشكل كبير الدراسة الحالية في قطاع العقارات في جدة، المملكة العربية السعودية. توفر هذه الدراسات مصدرًا غنيًا للمعرفة والمنهجيات والنتائج التي يمكن أن تساعد في تطوير وتنفيذ أساليب التخطيط الاستراتيجي في المشاريع العقارية. ومن

خلال الاستفادة من الدروس والتجارب السابقة للباحثين والأكاديميين وأفضل الممارسات المحددة في الأبحاث السابقة، يمكن تصميم نهج متطور لمواجهة التحديات والفرص الفريدة الموجودة في سوق العقارات في جدة، مما يؤدي في النهاية إلى إدارة أكثر فعالية للمشروع ونتائج ناجحة.

علاوة على ذلك، فإن مراجعة الأدبيات التي أجريت في الدراسات السابقة توفر فهماً شاملاً للمفاهيم والمصطلحات والتعاريف الأساسية ذات الصلة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في القطاع العقاري. يمكن للباحثين الاعتماد على هذه المراجعات الأدبية لتحسين إطارهم المفاهيمي، وتحديد الثغرات في المعرفة الحالية، وتطوير فرضيات لتوجيه تحقيقاتهم. بالإضافة إلى ذلك، فإن المنهجيات المستخدمة في الدراسات السابقة، بما في ذلك استطلاعات الاستبيان والمقابلات والتحليلات الإحصائية، توفر رؤى قيمة حول منهجيات البحث الفعالة وتقنيات جمع البيانات. ومن خلال الاعتماد على المنهجيات المستخدمة في الدراسات السابقة، يمكن للباحثين التأكد من قوة وصحة نتائج أبحاثهم، مما يساهم في نهاية المطاف في تقدم المعرفة في مجال إدارة المشاريع العقارية.

وبالنظر إلى المستقبل، هناك إمكانات كبيرة لمزيد من التطوير وتحسين الأبحاث في قطاع العقارات في جدة، المملكة العربية السعودية. يمكن للباحثين استكشاف الاتجاهات الناشئة، مثل التحول الرقمي والاستدامة، والتحقق من آثارها على التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في قطاع العقارات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن بذل الجهود لمعالجة الفجوات البحثية الحالية، مثل قابلية التوسع في المبادئ اللينة وفعالية استراتيجيات BIM، من خلال إجراء دراسات تجريبية وتحليلات حالة مصممة خصيصاً لسياق جدة المحدد. ومن خلال المشاركة النشطة مع الممارسين وأصحاب المصلحة في قطاع العقارات، يمكن للباحثين التأكد من أن عملهم يظل ملائماً ومؤثراً، مما يساهم في نهاية المطاف في تطوير مشاريع عقارية أكثر كفاءة واستدامة في جدة وخارجها.

إن الاستفادة من الدراسات السابقة يمكن أن تعزز بشكل كبير البحث الحالي الذي في القطاع العقاري في جدة، المملكة العربية السعودية. ومن خلال الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة، يمكن اكتساب رؤى قيمة حول العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في سياقات مماثلة. إن اعتماد نفس المنهجيات المستخدمة في الدراسات السابقة يضيف المصداقية والدقة على البحث الحالي، مما يضمن أن تكون عمليات جمع البيانات وتحليلها قوية وموثوقة. علاوة على ذلك، يمكن الاستفادة من توصيات وأهداف ونجاحات الباحثين السابقين، والاستفادة من نتائجهم في التحقق من الفرضيات والإجابة على أسئلة البحث وتعزيز النهج الاستراتيجية. ومن خلال البناء على الأساس الذي وضعته الدراسات

السابقة، يكتسب البحث الحالي قوة وأهمية إضافية، مما يساهم في نهاية المطاف في فهم أعمق لأساليب التخطيط الاستراتيجي وتأثيرها على نجاح المشاريع العقارية في جدة.

### 3. الفصل الثالث: منهجية البحث

### 3.1. مقدمة:

سيعتمد البحث منهجًا تحليليًا وصفيًا، يستخدم استراتيجيات متعددة الأساليب تدمج المنهجيات الكمية والنوعية. يهدف هذا الاختيار المنهجي إلى توفير فهم شامل للديناميكيات المعقدة المحيطة بالتخطيط الاستراتيجي في سياق مشاريع التطوير العقاري في جدة. ويتيح المنهج الوصفي التحليلي إجراء فحص منهجي لأسئلة البحث والتحقق من صحة الفرضيات، مما يوفر وصفا مفصلا وواضحا للظواهر قيد البحث.

يكمن الأساس المنطقي وراء دمج التصميم المختلط في نية مواءمة الأطر النظرية مع التطبيقات العملية على أرض الواقع. ومن خلال الجمع بين البيانات الكمية للتحليل الإحصائي والرؤى النوعية في الاطار النظري والدراسات السابقة يسعى البحث إلى سد الفجوة بين المعرفة النظرية والممارسات في العالم الحقيقي. يعزز هذا النهج الشامل صحة وموثوقية الدراسة بشكل عام، مما يضمن أن النتائج ليست مبنية على أسس نظرية فحسب، بل ذات صلة عملية أيضًا. وتهدف استراتيجيات الأساليب المختلطة إلى استخلاص أقصى استفادة من البحث، وتقديم منظور دقيق ومتكامل يمكن أن يرشد الخطاب الأكاديمي وعملية صنع القرار العملي في المجال الديناميكي للتطوير العقاري في جدة.

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

#### 3.2.1. التعريفات الإجرائية الخاصة بالمتغير المستقل:

##### 1. البعد الأول: تحليل البيئة الخارجية

**تحديد العوامل الاجتماعية والاقتصادية:** عملية جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالظروف الاجتماعية والاقتصادية التي يمكن أن تؤثر على المشروع، بما في ذلك التركيبة السكانية ومستويات الدخل ومعدلات التوظيف واتجاهات النمو الاقتصادي (Iyer, 2017).

**تقييم المشهد التنظيمي:** تقييم الإطار القانوني والتنظيمي الذي يعمل ضمنه المشروع، بما في ذلك قوانين تقسيم المناطق، وقوانين البناء، وغيرها من اللوائح التي يمكن أن تؤثر على تخطيط المشروع وتنفيذه (Abdullahi & Tembo, 2023).

**فحص اتجاهات السوق:** تحليل الاتجاهات الحالية والمتوقعة في سوق العقارات، مثل ديناميكيات الطلب والعرض، واتجاهات التسعير، والمشهد التنافسي، لاتخاذ القرارات الاستراتيجية (Al-Ghrairee, 2021).

## 2. البعد الثاني: تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس

**تحديد أهداف المشروع:** تحديد أهداف محددة وقابلة للتنفيذ واستراتيجية يهدف المشروع إلى تحقيقها، بما يتماشى مع المهمة والرؤية الشاملة للمنظمة (Al-Ghraisee, 2021).

**تحديد أهداف قابلة للقياس:** تحديد أهداف قابلة للقياس يمكن استخدامها لتتبع التقدم والأداء، مثل الجداول الزمنية، وقيود الميزانية، ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) (Akimova, 2017).

**مواءمة الأهداف مع الأهداف التنظيمية والوطنية:** التأكد من أن أهداف المشروع تتوافق مع الأهداف الأوسع للمنظمة وخطط وسياسات التنمية الوطنية ذات الصلة (Abdullahi et al., 2023).

## 3. البعد الثالث: تطوير الخطط الشاملة

**التخطيط المالي الاستراتيجي:** صياغة خطة مالية مفصلة تحدد الميزانية ومصادر التمويل وتقديرات التكلفة واستراتيجيات الإدارة المالية لضمان الجدوى المالية للمشروع (Alsulamy, 2022).

**استراتيجيات التنفيذ:** وضع خطط تفصيلية لمرحلة تنفيذ المشروع، بما في ذلك توزيع المهام، وتخصيص الموارد، والجداول الزمنية، والأدوار والمسؤوليات (Alajmi & Ahmed Memon, 2022).

**آليات تصحيح الانحراف:** وضع الإجراءات وخطط الطوارئ لمعالجة وتصحيح الانحرافات عن الخطة الأصلية، مما يضمن بقاء المشروع على المسار الصحيح (Alenazi et al., 2022).

**خطط التسليم في الوقت المناسب:** إنشاء جداول زمنية وجداول زمنية لضمان اكتمال المشروع ضمن الإطار الزمني المحدد، بما في ذلك المعالم والمواعيد النهائية (Alenazi et al., 2022).

**أطر تقييم ما بعد التشغيل:** وضع أطر لتقييم أداء المشروع بعد اكتماله، بما في ذلك مراجعات ما بعد المشروع، وتقييمات الأداء، والدروس المستفادة لإرشاد المشاريع المستقبلية (Hussain et al., 2022).

### 3.2.2. التعريفات الإجرائية الخاصة بالمتغير التابع:

**إنجاز المشروع في الوقت المحدد:** مدى التزام المشروع بالجدول الزمني المخطط له والوفاء بجميع المواعيد النهائية والمعالم الرئيسية (Al-Swailem et al., 2022).

**الجدوى المالية والربحية:** قدرة المشروع على البقاء في حدود الميزانية، وتحقيق العوائد المالية المتوقعة، وتحقيق الربحية كما هو مخطط له (Alghuried, 2023).

**رضا أصحاب المصلحة:** الدرجة التي يلبي بها المشروع توقعات جميع أصحاب المصلحة أو يتجاوزها، بما في ذلك المستثمرين والعملاء والهيئات التنظيمية والمجتمع (Hussain et al., 2022).

**المساهمة في تحقيق الأهداف التنموية الأوسع:** مواءمة المشروع مع الأهداف التنموية الأوسع والمساهمة فيها، مثل النمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية والاستدامة البيئية (Al-Ghrairee, 2021).

**كفاءة التشغيل والتقييم:** الكفاءة التشغيلية للمشروع أثناء وبعد إنجازه، وفعالية عمليات التقييم في تحديد مجالات التحسين وضمان التطوير المستمر (Abdullahi et al., 2023).

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحث):

#### 1- فلسفة البحث:

إن فلسفة البحث المعتمدة في هذه الدراسة واقعية، وتهدف إلى سد الفجوة بين البنى النظرية والتطبيقات العملية. وتدرك هذه الفلسفة أهمية فهم وتطبيق أساليب التخطيط الاستراتيجي في سياقات العالم الحقيقي، وخاصة في قطاع العقارات. ومن خلال التركيز على شركة إعمار في جدة، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى ملموسة وقابلة للتنفيذ حول كيفية تنفيذ المبادئ النظرية للتخطيط الاستراتيجي بشكل فعال لتحقيق نجاح ملموس للمشروع. ويضمن هذا النهج الواقعي أن نتائج البحث ليست سليمة من الناحية النظرية فحسب، بل إنها ذات صلة وقابلة للتطبيق عملياً أيضاً، مما يوفر إرشادات قيمة لمحترفي الصناعة.

#### 2- منهج البحث:

منهج البحث استنتاجي، مصمم للإجابة على أسئلة بحثية محددة والتحقق من الفرضيات المحددة مسبقاً. يبدأ هذا النهج بإنشاء إطار نظري يعتمد على الأدبيات الموجودة حول التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشروع. ومن هذا المنطلق تم صياغة فرضيات حول تأثير الأبعاد المختلفة للتخطيط الاستراتيجي على نجاح مشاريع التطوير العقاري. ويضمن النهج الاستنتاجي إجراء تحقيق منظم ومنهجي، مما يسمح للدراسة باختبار هذه الفرضيات من خلال جمع البيانات التجريبية وتحليلها. من خلال الالتزام بالنهج الاستنتاجي، يهدف البحث إلى التحقق من صحة أو دحض الافتراضات النظرية بأدلة ملموسة، وبالتالي المساهمة في مجموعة المعرفة في هذا المجال.

### 3- الاختيار المنهجي لطريقة البحث:

يستخدم البحث نهجا مختلط الأساليب، ودمج كل من البيانات الكمية والنوعية لتوفير فهم شامل لمشكلة البحث. يتضمن المكون الكمي جمع البيانات الرقمية وتحليلها إحصائيًا لاختبار الفرضيات وتحديد الأنماط. ويكمل المكون النوعي ذلك من خلال تقديم رؤى أعمق حول السياق والخبرات ووجهات نظر أصحاب المصلحة المشاركين في مشاريع التطوير العقاري. يسمح هذا الاختيار المنهجي بإجراء تحليل أكثر شمولية، يلتقط التأثيرات القابلة للقياس لأساليب التخطيط الاستراتيجي والجوانب النوعية الدقيقة التي تؤثر على نجاح المشروع.

### 4- استراتيجية البحث:

استراتيجية البحث المختارة هي دراسة الحالة، مع التركيز بشكل خاص على شركة إعمار في جدة. تتيح هذه الإستراتيجية استكشافًا متعمقًا لتطبيق وتأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي في بيئة واقعية. من خلال التركيز على شركة واحدة بارزة، يمكن للبحث أن يتعمق في الممارسات والتحديات والنتائج المحددة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي في قطاع العقارات. يسهل منهج دراسة الحالة إجراء فحص تفصيلي للظواهر المعقدة، مما يوفر رؤى غنية وسياقية يمكن أن تفيد كل من النظرية والتطبيق.

### 5- الأفق الزمني للبحث:

الأفق الزمني لهذا البحث هو مقطعي، مما يعني أنه سيتم جمع البيانات في وقت واحد. هذا النهج مناسب لتقييم الوضع الحالي لممارسات التخطيط الاستراتيجي وتأثيرها على نجاح المشروع. يسمح الأفق الزمني المستعرض للبحث بالتقاط لمحة سريعة عن أساليب التخطيط الاستراتيجي لشركة إعمار ونتائجها، مما يوفر تحليلًا مناسبًا وفي الوقت المناسب. على الرغم من أن هذا النهج لا يلتقط التغييرات بمرور الوقت، إلا أنه يقدم رؤى قيمة حول الديناميكيات الحالية وفعالية التخطيط الاستراتيجي في الشركة.

### 6- جمع البيانات وتحليلها:

يتم جمع البيانات في المقام الأول من خلال استبيان منظم، مصمم لجمع البيانات الكمية حول تنفيذ وتأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي. وسيتم توزيع الاستبيان على أصحاب المصلحة الرئيسيين المشاركين في مشاريع التطوير العقاري لشركة إعمار. وسيتم بعد ذلك تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة، مثل SPSS و MS Excel. تتيح هذه الأدوات إجراء تحليل إحصائي دقيق، مما يسهل تحديد العلاقات والأنماط المهمة داخل البيانات. ومن خلال استخدام هذه التقنيات، يضمن البحث

تحليلاً قوياً وموثوقاً، قادرًا على إثبات الفرضيات واستخلاص استنتاجات ذات معنى حول دور التخطيط الاستراتيجي في نجاح المشروع.

فيما يلي نموذج لبصلة البحث يحتوي على فلسفة البحث وأسلوبه واستراتيجيته ومنهجيته والمدة الزمنية وطريقة جمع وتحليل البيانات:



شكل رقم (2) تصميم بصلة البحث

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:

يتألف مجتمع البحث في هذه الدراسة من أصحاب المصلحة الرئيسيين المشاركين في مشاريع إعمار العقارية. يشمل هذا المجتمع المتنوع المساهمين والموظفين والمقاولين المشاركين في العقود مع الشركة، وأصحاب العقارات من عملاء للشركة، ومديري المشاريع الذين يشرفون على مختلف جوانب مبادرات إعمار. ويضمن إدراج أصحاب المصلحة فهماً شاملاً لتأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على

مشاريع إعمار، والحصول على رؤى من الأفراد ذوي الأدوار ووجهات النظر المتنوعة داخل شركة إعمار بالنسبة للمشاريع في جدة.

لاختيار عينة بحث تمثيلية، سيتم استخدام طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة. ويضمن هذا النهج حصول كل عضو في مجتمع البحث في إعمار العقارية على فرصة متساوية لإدراجه في الدراسة، مما يقلل من التحيز ويعزز قابلية تعميم النتائج. وسيتم توزيع الاستبيانات بشكل خاص على سكان مدينة جدة بما يتوافق مع النطاق الجغرافي للدراسة. ومن خلال التركيز على جدة، حيث تلعب إعمار دوراً مهماً في التطوير العقاري، يهدف البحث إلى جمع بيانات مستهدفة ومحددة السياق، وتقديم رؤى ذات صلة بشكل خاص بالديناميكيات والظروف المحلية التي تؤثر على التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع في المدينة. وسيتم جمع البيانات من 60 مشاركاً لضمان التمثيل الشامل لجميع الفئات.

### 3.5. طريقة جمع البيانات:

سيتم تنفيذ جمع البيانات لهذا البحث من خلال استبيان معد بدقة ومصمم خصيصاً لمعالجة الاستفسارات المتعلقة بالمتغيرات المستقلة والتابعة بشكل مباشر. سيتم تمثيل كل بعد من أبعاد المتغير المستقل بخمسة أسئلة بحثية، تتعمق في الجوانب الدقيقة لأساليب التخطيط الاستراتيجي في سياق مشاريع التطوير العقاري. وفي الوقت نفسه، سيتم استكشاف المتغير التابع من خلال عشرة أسئلة بحثية، تلتقط الجوانب المتنوعة لنجاح المشروع، وبالتالي الاستبيان سيحتوي بالكامل على 25 سؤالاً وسيكون مصمماً باستخدام نماذج جوجل التي تعتبر وسيلة سهلة لنشر الاستبيان والتعامل معه وتصدير بياناته.

ولقياس المتغيرات، سيتم تحديد القيم العددية عن طريق حساب الوسط الحسابي لاستجابات المشاركين. سيتم تنظيم إجابات الاستبيان على شكل أسئلة متعددة الاختيارات، باستخدام مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط. يسمح هذا النهج للمشاركين بالتعبير عن درجات متفاوتة من الاتفاق أو الاختلاف، مما يسهل فهمًا أكثر دقة لوجهات نظرهم. ويضمن مقياس ليكرت قياسًا موحدًا وقابلًا للقياس، مما يساهم في قوة تحليل البيانات. يهدف تصميم الاستبيان المنظم، مع تركيزه على المتغيرات المستقلة والتابعة، إلى تقديم رؤى شاملة حول التفاعل المعقد بين أساليب التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشروع في السياق المحدد لمشهد التطوير العقاري في جدة.

### 3.6. أنواع البيانات:

سيستخدم هذا البحث البيانات الأولية والثانوية لإجراء تحليل شامل لتأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على نجاح مشاريع التطوير العقاري في شركة إعمار في جدة.

#### 3.6.1. البيانات الأولية:

سيتم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان منظم مصمم خصيصاً لهذه الدراسة. وسيستهدف الاستبيان أصحاب المصلحة الرئيسيين المشاركين في المشاريع العقارية لشركة إعمار، بما في ذلك مديري المشاريع والمخططين وغيرهم من الموظفين المعنيين. ستقوم هذه الأداة بجمع بيانات كمية عن أبعاد مختلفة لأساليب التخطيط الاستراتيجي، مثل تحليل البيئة الخارجية، وعمليات تحديد الأهداف، وتطوير الخطط الشاملة. سيقدم المشاركون رؤى حول تجاربهم وتصوراتهم فيما يتعلق بفعالية أساليب التخطيط الاستراتيجي هذه وتأثيرها على نجاح المشروع. ستكون البيانات الأولية التي تم جمعها حاسمة في اختبار فرضيات البحث، وتحديد الأنماط، واستخلاص استنتاجات حول العلاقة المباشرة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي ونتائج المشروع.

#### 3.6.2. البيانات الثانوية:

سيتم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة واسعة النطاق للأدبيات. وسيشمل ذلك الدراسات السابقة والأطر النظرية والتقارير والكتب وغيرها من الوثائق البحثية ذات الصلة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في القطاع العقاري. ستوفر مراجعة الأدبيات فهماً أساسياً للمعرفة والنظريات الموجودة المتعلقة بأساليب التخطيط الاستراتيجي. وسيساعد أيضاً في وضع نتائج البيانات الأولية في سياق الخطاب الأكاديمي والعملي الأوسع. ومن خلال فحص المصادر الثانوية، سيحدد البحث الثغرات في الأدبيات الحالية، ويسلط الضوء على أفضل الممارسات، ويعقد مقارنات مع دراسات الحالة والنماذج النظرية الأخرى. ستدعم هذه البيانات الثانوية صياغة الفرضيات، وتطوير إطار البحث، وتفسير نتائج البيانات الأولية.

باختصار، فإن الجمع بين البيانات الأولية من الاستبيانات والبيانات الثانوية من مراجعات الأدبيات سيوفر مجموعة بيانات قوية وشاملة. ويضمن هذا النهج المختلط أن يركز البحث على الأدلة التجريبية والرؤى النظرية الراسخة، مما يسهل إجراء تحليل شامل لكيفية تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على نجاح مشاريع التطوير العقاري في شركة إعمار في جدة.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

ستخضع البيانات التي تم جمعها لهذا البحث لتحليل دقيق باستخدام أدوات إحصائية مثل SPSS (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) و MS Excel. توفر هذه البرامج، التي تعمل جنبًا إلى جنب، منصة قوية لإجراء فحص شامل لمتغيرات البحث. ولمعرفة اتجاه الرأي العام بين المشاركين في الاستبيان، سيتم استخدام الوسط الحسابي كمقياس من مقاييس النزعة المركزية. بالإضافة إلى ذلك، سيتم حساب مقاييس التشتت مثل التباين والانحراف المعياري لقياس مدى انتشار الاستجابات، وتقديم نظرة ثاقبة لدرجة التوافق أو الاختلاف بين المشاركين.

سيكون Microsoft Excel بمثابة الأداة الأساسية لجمع البيانات وتنظيفها وفرزها. سيتم إدخال الردود التي تم جمعها من الاستبيان في برنامج Excel، مما يوفر منصة منظمة لمعالجة البيانات.

بمجرد تنظيم البيانات وتحسينها وتنظيفها في Excel، سيتم نقلها وتصديرها بسلاسة إلى SPSS لإجراء تحليل إحصائي شامل. يوفر برنامج SPSS إمكانيات إحصائية متقدمة، مما يجعله مناسبًا تمامًا لفحص العلاقات بين المتغيرات واستخلاص رؤى ذات معنى من مجموعة البيانات. ويضمن دمج هذه الأدوات اتباع نهج صارم لتحليل البيانات.

طوال عملية التحليل، سيتم إنشاء جداول ورسوم بيانية إحصائية لتمثيل وتفسير نتائج الاستبيان بشكل مرئي. ستعمل هذه الوسائل البصرية على تعزيز عرض النتائج، وتقديم توضيح شامل وموجز للأنماط والاتجاهات داخل البيانات. سيتم بعد ذلك تفسير النتائج بطريقة وصفية، مما يوفر سردًا يوضح الآثار المترتبة على النتائج وأهميتها في سياق أهداف البحث.

لتفسير الرأي العام، سيتم مقارنة النتائج مع القيم المعيارية لمقياس ليكرت الخماسي، مما يسهل الفهم الدقيق لآراء المشاركين تجاه متغيرات البحث. وستلقي هذه المقارنة الضوء على المواقف السائدة وتوفر الأساس لتقييم فعالية أساليب التخطيط الاستراتيجي في مشاريع التطوير العقاري في جدة.

علاوة على ذلك، سيتم استكشاف العلاقة بين متغيرات البحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون. ويعتبر هذا المقياس الإحصائي محوريًا لكشف اتجاه وقوة الارتباط بين المتغيرات التابعة والمستقلة. ومن خلال قياس درجة الارتباط تهدف الدراسة إلى تحديد مدى الترابط وتأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على نجاح مشاريع التطوير العقاري في مدينة جدة. ويضمن استخدام هذه التقنيات التحليلية المتطورة

استكشافاً شاملاً ومعتمداً على البيانات لأهداف البحث، مما يوفر رؤية قيمة حول تعقيدات التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على نتائج المشروع في السياق المحدد لقطاع العقارات في جدة.

### 3.8. الخاتمة:

تكمن أهمية هذا البحث في فلسفته الواقعية التي تهدف إلى سد الفجوة بين النظرية والتطبيق العملي في سياق أساليب التخطيط الاستراتيجي وأثرها في نجاح مشاريع التطوير العقاري. من خلال استخدام نهج استنتاجي، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على أسئلة بحثية محددة والتحقق من الفرضيات من خلال منهجية بحث مختلطة تتضمن البيانات الكمية والنوعية. سيتم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان منظم يستهدف أصحاب المصلحة الرئيسيين في مشاريع شركة إعمار، في حين سيتم الحصول على البيانات الثانوية من مراجعة شاملة للأدبيات.

يشمل مجتمع البحث مديري المشاريع والمخططين وغيرهم من الموظفين المعنيين في شركة إعمار، مع عينة مختارة بعناية تمثل هذه المجموعات. سيتم جمع البيانات عبر الاستبيان، وسيتم إجراء التحليل باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS و MS Excel. ويضمن هذا الأسلوب المنهجي أن تكون النتائج مبنية على أسس جيدة في كل من الأدلة التجريبية والرؤى النظرية، مما يوفر فهماً شاملاً للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشروع.

تم تصميم المنهجية المختارة لتحقيق نتائج بحثية مفيدة وقابلة للتطبيق من خلال دمج تقنيات جمع البيانات وتحليلها القوية. ومن خلال استخدام طريقة بحث مختلطة، تستفيد الدراسة من نقاط القوة في كل من الأساليب الكمية والنوعية، مما يوفر رؤية شاملة لمشكلة البحث. توفر البيانات الأولية التي يتم جمعها من خلال الاستبيانات رؤى مباشرة من المشاركين في مشاريع شركة إعمار، مما يضمن ملاءمتها وقابلية التطبيق العملي. إن استخدام البرامج الإحصائية لتحليل البيانات يسمح بإجراء فحص صارم للبيانات والتحقق من صحتها، مما يضمن الموثوقية والدقة في النتائج. بالإضافة إلى ذلك، تساعد البيانات الثانوية التي تم الحصول عليها من مراجعة شاملة للأدبيات على وضع البيانات الأولية في سياقها ضمن الأطر النظرية الحالية والدراسات السابقة. يضمن هذا المزيج من المنهجيات أن البحث لا يساهم في المعرفة الأكاديمية فحسب، بل يقدم أيضاً توصيات قابلة للتنفيذ لتحسين ممارسات التخطيط الاستراتيجي في قطاع العقارات.

#### 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

#### 4.1. مقدمة:

تم تحديد 60 فردًا للمشاركة في الاستبيان، وتم استرجاع 55 استبيانًا إلكترونيًا بنجاح من خلال نماذج Google. بعد تصدير مجموعة البيانات بالكامل إلى ملف Excel، تم تمثيل البيانات رقميًا وفرزها وترتيبها. ثم تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS. تم تقسيم التحليل إلى عدة أقسام لفهم البيانات بشكل شامل واستخلاص رؤى ذات مغزى.

ركز القسم الأول على تحليل خصائص العينة المشاركة. تم إجراء تحليل وصفي لتحديد السمات الديموغرافية والخصائص الأساسية للمشاركين في المسح. تضمن هذا التحليل معايير ديموغرافية مختلفة مثل العمر والجنس ومستوى التعليم والخلفية المهنية. ساعد ربط هذه الخصائص بأهداف البحث ونتائجه في فهم سياق الاستجابات وتحديد أي اتجاهات ديموغرافية قد تؤثر على نتائج البحث.

بعد ذلك، تم إجراء تحليل معامل ألفا كرونباخ لتقييم استقرار وصلاحية واتساق الاستبيان الداخلي. أشار معامل ألفا كرونباخ المرتفع إلى موثوقية قوية، مما يشير إلى أن الاستبيان كان أداة صالحة لجمع البيانات وأن الاستجابات كانت متسقة عبر عناصر مختلفة. مكنت هذه الموثوقية من إكمال الاستبيان وتحليله بسلاسة، مما يضمن أن البيانات التي تم جمعها كانت قوية وموثوقة.

بعد تحليل الموثوقية، تم فحص اتجاه الرأي العام للمشاركين في الاستطلاع من خلال التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لكل عبارة. بالإضافة إلى ذلك، تم حساب المتوسطات لكل مجموعة من الأسئلة التي تمثل متغيرات البحث وأبعادها. قدم هذا التحليل نظرة عامة على الآراء العامة للمشاركين وسمح بتحديد الاتجاهات والأنماط السائدة في الاستجابات.

كما تم تحليل الانحراف المعياري والتباين لتحديد مدى التشتت في الآراء. ساعد هذا التحليل في فهم درجة الاختلاف والتشابه في استجابات المشاركين، مما يوفر رؤى حول اتساق آرائهم حول جوانب مختلفة من البحث.

أخيرًا، تم إجراء تحليل معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات البحث. هدف هذا التحليل إلى التحقق من فرضيات البحث من خلال فحص قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات المختلفة. قدمت نتائج تحليل الارتباط أدلة لصالح أو ضد الفرضيات، وبالتالي ساهمت في الاستنتاجات العامة للبحث.

من خلال اتباع هذا النهج المنظم والمنهجي، ضمنت منهجية البحث تحليلاً شاملاً ودقيقاً للبيانات، مما أدى إلى رؤية موثوقة وقابلة للتنفيذ. سهلت هذه المنهجية فهماً واضحاً لتأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع، مما قدم مساهمات قيمة في مجال تطوير العقارات.

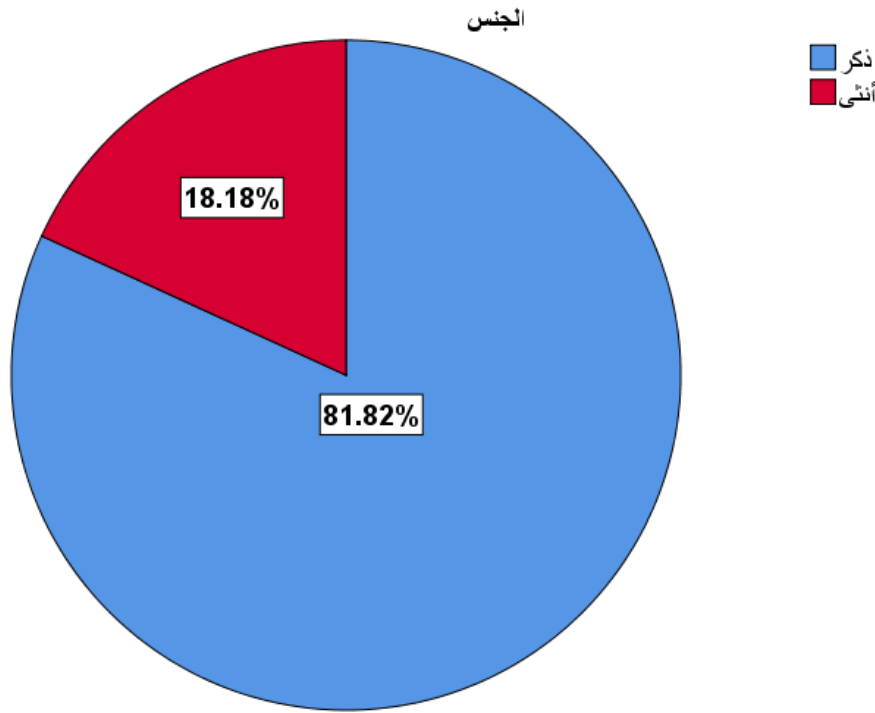
#### 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث):

يوضح الجدول التالي الخصائص الديموغرافية للمشاركين في الاستبيان. جمع الاستبيان البيانات من المشاركين لتحليل تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع في شركة إعمار في جدة، المملكة العربية السعودية. المتغيرات المدرجة في الجدول هي الجنس والعمر ومستوى التعليم وسنوات الخبرة. يتم تقسيم كل متغير إلى مجموعات، ويوضح الجدول تكرار ونسبة المشاركين في كل مجموعة. يوفر هذا التقسيم الديموغرافي التفصيلي نظرة ثاقبة لتكوين عينة المسح ويساعد في فهم سياق الاستجابات وكيف يمكن للعوامل الديموغرافية المختلفة أن تؤثر على نتائج الدراسة.

جدول رقم (1) خصائص العينة المشاركة

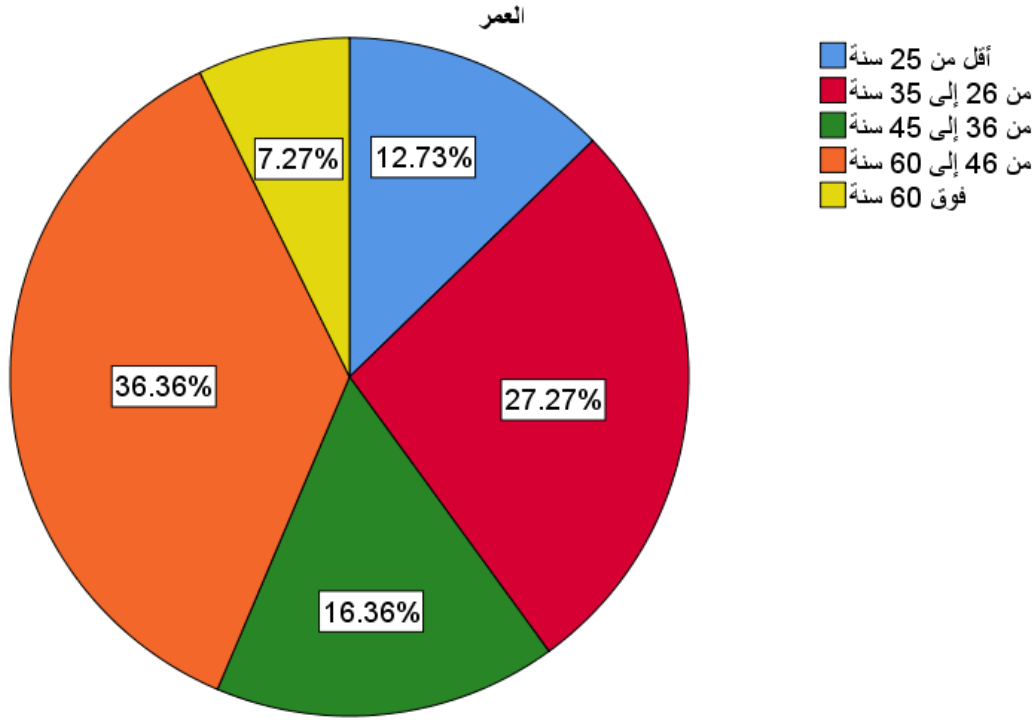
| المتغيرات      | المجموعات            | التكرار   | النسبة المئوية للتكرار |
|----------------|----------------------|-----------|------------------------|
| الجنس          | ذكر                  | 45        | 81.8                   |
|                | أنثى                 | 10        | 18.2                   |
|                | <b>المجموع</b>       | <b>55</b> | <b>100</b>             |
| العمر          | أقل من 25 سنة        | 7         | 12.7                   |
|                | من 26 إلى 35 سنة     | 15        | 27.3                   |
|                | من 36 إلى 45 سنة     | 9         | 16.4                   |
|                | من 46 إلى 60 سنة     | 20        | 36.4                   |
|                | فوق 60 سنة           | 4         | 7.3                    |
|                | <b>المجموع</b>       | <b>55</b> | <b>100</b>             |
| التحصيل العلمي | ثانوي                | 9         | 16.4                   |
|                | دبلوم                | 14        | 25.5                   |
|                | بكالوريوس            | 28        | 50.9                   |
|                | ماجستير              | 3         | 5.5                    |
|                | دكتوراه              | 1         | 1.8                    |
|                | <b>المجموع</b>       | <b>55</b> | <b>100</b>             |
| سنوات الخبرة   | أقل من سنة           | 7         | 12.7                   |
|                | سنة                  | 2         | 3.6                    |
|                | من سنة إلى سنتين     | 2         | 3.6                    |
|                | من سنتين إلى 5 سنوات | 1         | 1.8                    |
|                | 5 سنوات              | 2         | 3.6                    |
|                | من 5 إلى 10 سنوات    | 7         | 12.7                   |
|                | أكثر من 10 سنوات     | 34        | 61.8                   |
|                | <b>المجموع</b>       | <b>55</b> | <b>100</b>             |

تسلط الخصائص الديموغرافية للمشاركين في المسح الضوء على العديد من الاتجاهات والتوزيعات المثيرة للاهتمام. بدءًا من الجنس، كانت غالبية المشاركين من الذكور، حيث بلغت نسبتهم 81.8% (45 مشاركًا)، بينما شكلت الإناث 18.2% فقط (10 مشاركين). قد يعكس هذا التفاوت الكبير بين الجنسين التركيبة الجنسانية لقطاع العقارات أو ديناميكيات القوى العاملة المحددة في شركة إعمار. وتشير هذه النتائج إلى أن وجهات نظر الذكور قد تهيمن على النتائج، وأن تأثير الجنس على أساليب التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشروع قد يكون مجالاً لمزيد من التحقيق. ويظهر هذا في الشكل التالي:



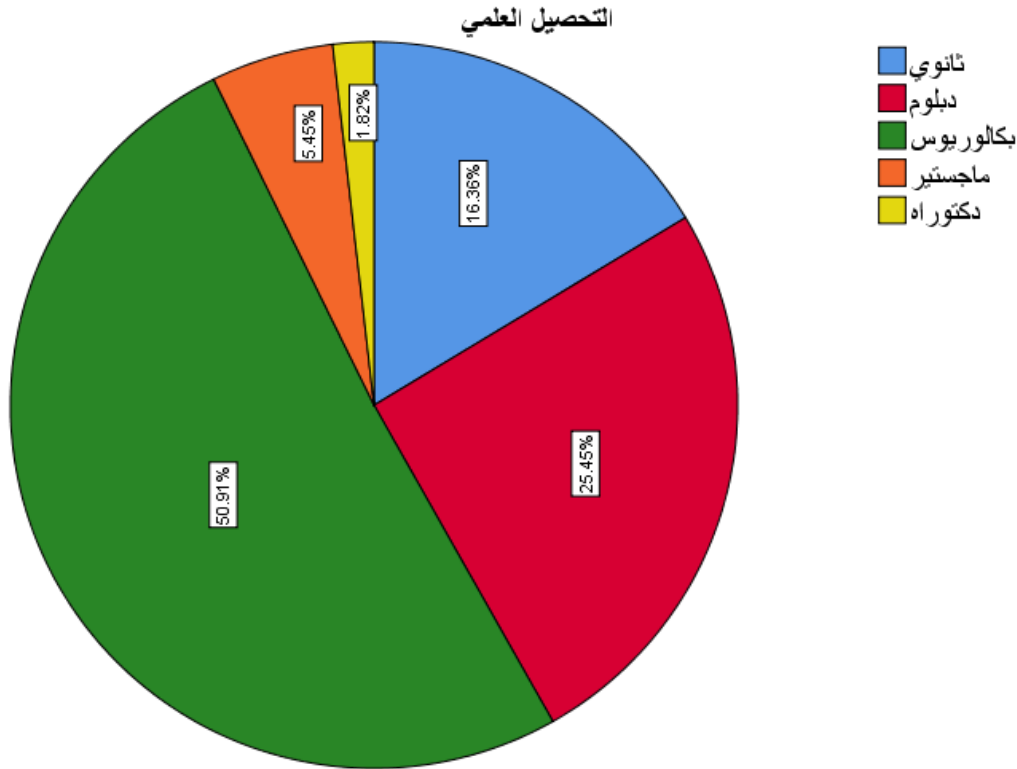
شكل رقم (3) توزيع العينة بناءً على الجنس

من حيث توزيع الأعمار، كانت أكبر مجموعة من المشاركين تتراوح أعمارهم بين 46 و 60 عامًا، وتمثل 36.4% (20 مشاركًا) من العينة الإجمالية. تليها الفئة العمرية من 26 إلى 35 عامًا، والتي تشكل 27.3% (15 مشاركًا). شكل المشاركون الذين تتراوح أعمارهم بين 36 و 45 عامًا والذين تقل أعمارهم عن 25 عامًا 16.4% (9 مشاركين) و 12.7% (7 مشاركين) على التوالي. وكانت أصغر مجموعة هي تلك التي تزيد عن 60 عامًا، وتشكل 7.3% (4 مشاركين). يشير توزيع الأعمار هذا إلى مجموعة متنوعة من الخبرات والوجهات النظر، مع وجود نسبة ملحوظة من المهنيين في منتصف العمر الذين من المرجح أن يساهموا بخبرة مهنية كبيرة في الدراسة. ويتم ملاحظة ذلك في الشكل التالي:



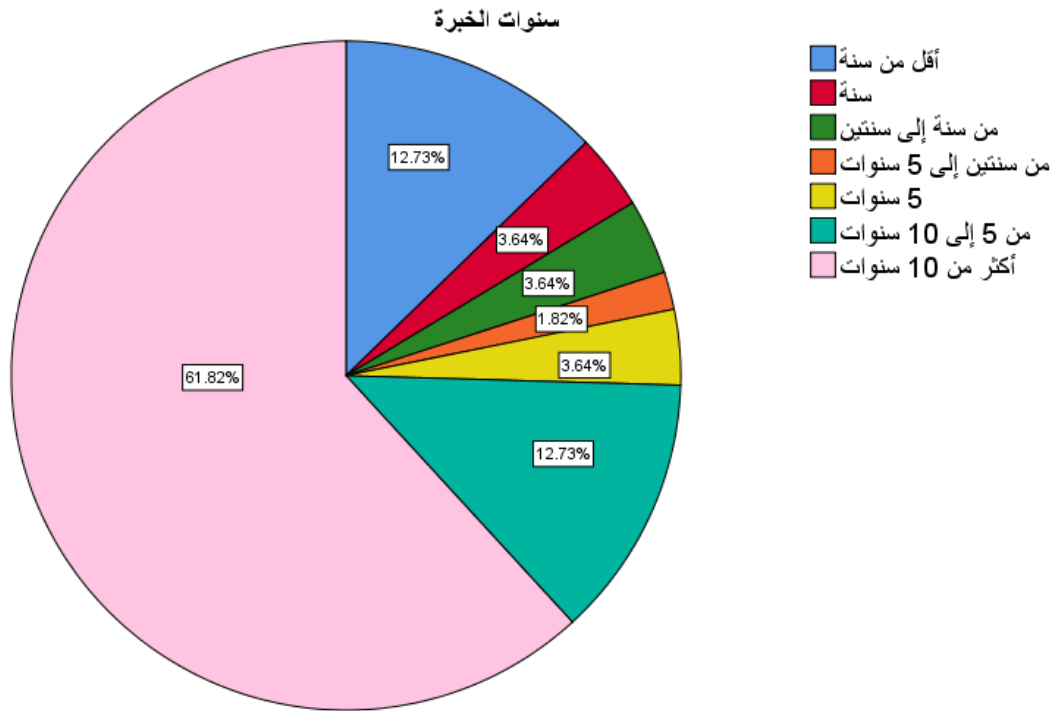
**شكل رقم (4) توزيع العينة بناءً على العمر**

الخلفية التعليمية للمشاركين متنوعة أيضًا. الأغلبية، 50.9% (28 مشاركًا)، يحملون درجة البكالوريوس، مما يشير إلى عينة متعلمة جيدًا ولديها معرفة أساسية متينة من المرجح أن تكون مفيدة لفهم وتطبيق أساليب التخطيط الاستراتيجي. شكل حاملو الدبلوم 25.5% (14 مشاركًا)، في حين شكل الحاصلون على تعليم ثانوي 16.4% (9 مشاركين). كان المشاركون الحاصلون على درجات متقدمة (ماجستير ودكتوراه) أقلية، بنسبة 5.5% (3 مشاركين) و1.8% (مشارك واحد) على التوالي. تشير النسبة العالية من المشاركين الحاصلين على درجة البكالوريوس على الأقل إلى أن المستجيبين مجهزون جيدًا للتعامل مع مفاهيم التخطيط الاستراتيجي المعقدة، وهو أمر بالغ الأهمية لصحة نتائج البحث. ويظهر هذا في الشكل التالي:



**شكل رقم (5) توزيع العينة بناءً على التحصيل العلمي**

فيما يتعلق بسنوات الخبرة، تكشف البيانات عن مجموعة واسعة من الخبرة المهنية بين المشاركين. كانت الأغلبية الكبيرة، 61.8% (34 مشاركًا)، لديها أكثر من 10 سنوات من الخبرة. من المرجح أن توفر الخبرة الواسعة لهذه المجموعة رؤى عميقة في التطبيق العملي وتأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي. وقد بلغت نسبة المشاركين الذين تتراوح خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات والذين تقل خبرتهم عن سنة واحدة 12.7% (7 مشاركين). وتضمنت المجموعات الأصغر من لديهم خبرة سنة واحدة (3.6%، مشاركان)، ومن سنة إلى سنتين (3.6%، مشاركان)، ومن سنتين إلى خمس سنوات (1.8%، مشارك واحد)، وخمس سنوات بالضبط (3.6%، مشاركان). ويضمن هذا النطاق من مستويات الخبرة منظورًا واسعًا لفعالية وتحديات التخطيط الاستراتيجي في مشاريع التطوير العقاري. ويمكن ملاحظة هذه التفاصيل في الشكل التالي:



شكل رقم (6) توزيع العينة بناءً على سنوات الخبرة

بشكل عام، تسلط البيانات الديموغرافية الضوء على عينة غالبيتها من الذكور، والمتعلمين جيداً، وذوي الخبرة، وخاصة في الفئة العمرية من 46 إلى 60 عاماً. ويثري التنوع في الأعمار والخلفيات التعليمية الدراسة من خلال دمج وجهات نظر مختلفة، في حين تعمل مستويات الخبرة الكبيرة على تعزيز مصداقية وعمق الأفكار التي تم جمعها. يعد هذا التركيب الديموغرافي أمراً بالغ الأهمية للبحث لأنه يدعم موثوقية النتائج وقابليتها للتطبيق، ويضمن أنها تستند إلى الخبرات والمعرفة الواقعية للمهنيين المشاركين بنشاط في هذا المجال.

#### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيان:

يقدم الجدول أدناه إحصائيات الموثوقية لأداة المسح المستخدمة في الدراسة البحثية. ينقسم الجدول إلى قسمين رئيسيين: المتغير المستقل، الذي يركز على أساليب التخطيط الاستراتيجي، والمتغير التابع، الذي يقيس نجاح مشاريع التطوير في قطاع العقارات. يتم تقسيم كل متغير إلى أبعاد محددة، مع توفير عدد العبارات المستخدمة لقياس كل بُعد ومعامل ألفا كرونباخ المقابل. يشير هذا المعامل إلى موثوقية وتناسق أداة المسح الداخلي، مما يضمن أن البيانات التي تم جمعها مستقرة وصالحة لمزيد من التحليل.

## جدول رقم (2) معاملات ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان بحسب المتغيرات والأبعاد

| المتغير                                               | البعد                                              | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------|--------------------|
| المتغير المستقل: استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي   | البعد الأول: تحليل البيئة الخارجية                 | 5            | 0.82               |
|                                                       | البعد الثاني: تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس      | 5            | 0.78               |
|                                                       | البعد الثالث: تطوير الخطط الشاملة                  | 5            | 0.79               |
| مجموع عبارات المتغير المستقل                          |                                                    |              | 0.90               |
| المتغير التابع: نجاح مشاريع التطوير في القطاع العقاري | البعد الأول: نجاح مشاريع التطوير في القطاع العقاري | 10           | 0.89               |
|                                                       | مجموع عبارات المتغير التابع                        | 10           | 0.89               |
| مجموع عبارات الاستبيان                                |                                                    |              | 0.94               |

تقدم إحصائيات موثوقة الجدول رؤى حاسمة حول التناسق الداخلي لأداة المسح. بالنسبة للمتغير المستقل، "استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي"، يتم تحليل ثلاثة أبعاد. يتكون البعد الأول، "تحليل البيئة الخارجية"، من 5 عبارات بمعامل ألفا كرونباخ 0.82. يشير هذا المعامل المرتفع إلى اتساق داخلي قوي، مما يشير إلى أن البيانات تقيس بشكل موثوق تصورات المستجيبين لتحليل البيئة الخارجية. تعد موثوقية هذا البعد ضرورية لأنه يشمل جوانب بالغة الأهمية مثل تحديد العوامل الاجتماعية والاقتصادية، وتقييم المناظر التنظيمية، وفحص اتجاهات السوق، والتي تعد أساسية للتخطيط الاستراتيجي الفعال.

يتضمن البعد الثاني، "تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس"، أيضاً 5 بيانات، بمعامل ألفا كرونباخ 0.78. على الرغم من أن هذا المعامل أقل قليلاً من البعد الأول، إلا أنه لا يزال يدل على موثوقية جيدة. تعد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس محورية لتوفير الاتجاه والتركيز والمساءلة في إدارة المشاريع. تلتقط البيانات في هذا البعد بشكل فعال وضوح وقابلية قياس الأهداف التي حددها المستجيبون، مما يضمن تقييم هذا الجانب من التخطيط الاستراتيجي بدقة.

يتضمن البعد الثالث، "تطوير الخطط الشاملة"، 5 بيانات بمعامل ألفا كرونباخ 0.79. يشير معامل الموثوقية هذا إلى اتساق داخلي قوي، وهو أمر بالغ الأهمية نظراً لأهمية التخطيط الشامل في إدارة المشاريع الاستراتيجية. يتناول هذا البعد التخطيط المالي الاستراتيجي، واستراتيجيات التنفيذ، وآليات تصحيح الانحراف، وأطر التقييم بعد التشغيل. وتضمن موثوقية هذه البيانات قياس عمليات التخطيط الشاملة بدقة، مما يعكس دقة وفعالية أساليب التخطيط الاستراتيجي التي يتبناها المستجيبون.

يبلغ العدد الإجمالي للبيانات للمتغير المستقل 15، مع معامل ألفا كرونباخ الإجمالي 0.90. ويؤكد هذا المعامل المرتفع للغاية على الموثوقية الاستثنائية والاتساق الداخلي لأداة المسح في قياس أساليب التخطيط الاستراتيجي. ويضمن مقياس الموثوقية القوي هذا أن تكون البيانات التي تم جمعها حول أساليب التخطيط الاستراتيجي دقيقة وموثوقة للتحليل اللاحق.

بالنسبة للمتغير التابع، "نجاح مشاريع التطوير في قطاع العقارات"، يوجد بُعد واحد به 10 بيانات، ومعامل ألفا كرونباخ 0.89. ويوضح هذا المعامل المرتفع الاتساق الداخلي القوي، مما يشير إلى أن البيانات تقيس بشكل فعال نجاح مشاريع التطوير. إن موثوقية هذا البعد أمر بالغ الأهمية لأنه يشمل مقاييس نجاح مختلفة، بما في ذلك إكمال المشروع في الوقت المحدد، والجودة المالية، ورضا أصحاب المصلحة، والمساهمة في الأهداف التنموية الأوسع.

يبلغ العدد الإجمالي للبيانات للمتغير التابع 10، مع معامل ألفا كرونباخ الإجمالي 0.89. يشير هذا إلى أن أداة المسح تقيس بشكل موثوق نجاح مشاريع التطوير في قطاع العقارات، مما يوفر أساساً متيناً لتحليل تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشروع.

يتكون الاستبيان الإجمالي من 25 عبارة، مع معامل ألفا كرونباخ الإجمالي 0.94. يعكس هذا المعامل المرتفع للغاية موثوقية أداة المسح الممتازة والاتساق الداخلي، مما يضمن أن البيانات التي تم جمعها ستكون موثوقة للغاية للبحث. تعني الموثوقية العالية للاستبيان أن المسح يمكنه التقاط الفروق الدقيقة في أساليب التخطيط الاستراتيجي وتأثيرها على نجاح المشروع بدقة. تسهل هذه الموثوقية القوية استخلاص رؤى ذات مغزى وقابلة للتطبيق من البيانات، وبالتالي تعزيز صحة ومصداقية نتائج البحث بشكل عام.

#### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):

في البداية وقبل البدء بالتحليل، من الضروري تقديم وشرح الجدول المعياري لمقياس ليكرت ذي الخمس نقاط، وهو جدول معياري تتم من خلاله مقارنة نتائج الاستبيان بالنتائج القياسية لتحديد درجة الاتفاق والاختلاف وبالتالي الرأي العام للمشاركين في الاستبيان. سيتم مقارنة نتائج الاستبيان بهذه القيم القياسية لتفسير الرأي العام للمشاركين.

#### جدول رقم (3) الجدول المعياري لمقياس ليكرت الخماسي

| إتجاه الرأي لمقياس ليكرت الخماسي |             |
|----------------------------------|-------------|
| المتوسط                          | اتجاه الرأي |
| من 1 إلى 1.79                    | أعارض بشدة  |
| من 1.80 إلى 2.59                 | أعارض       |
| من 2.60 إلى 3.39                 | حيادي       |
| من 3.40 إلى 4.19                 | أوافق       |
| من 4.20 إلى 5                    | أوافق بشدة  |

#### 4.4.1. الرأي العام للمشاركين بالنسبة لتحليل البيئة الخارجية:

يقدم الجدول التالي نتائج استطلاع رأي أجري للإجابة على السؤال البحثي الأول المتعلق بفعالية تحليل البيئة الخارجية في التخطيط الاستراتيجي للمشاريع. يتضمن الجدول عدة بيانات تتعلق بجوانب مختلفة من تحليل البيئة الخارجية، مثل تحديد العوامل الاجتماعية والاقتصادية، وتقييم الجوانب التنظيمية، وفحص اتجاهات السوق. طُلب من المستجيبين تقييم موافقتهم على كل عبارة على مقياس ليكرت من خمس نقاط، يتراوح من "أعارض بشدة" إلى "أوافق بشدة". يوفر الجدول أيضًا المتوسط والانحراف المعياري والتباين لكل بيان، مما يساعد في تحديد آراء المستجيبين ودرجة الإجماع بينهم. كما تم الإشارة إلى الاتجاه العام لآراء المستجيبين.

جدول رقم (4) اتجاه الرأي العام بالنسبة لتحليل البيئة الخارجية

| تحليل البيئة الخارجية                |       |       |        |               |                    |                      |         |             |                                                                          |  |
|--------------------------------------|-------|-------|--------|---------------|--------------------|----------------------|---------|-------------|--------------------------------------------------------------------------|--|
| أعراض<br>بشدة                        | أعراض | حيادي | أوافق  | أوافق<br>بشدة | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | التباين | اتجاه الرأي |                                                                          |  |
| 0                                    | 0     | 5     | 30     | 20            | 4.27               | 0.62                 | 0.39    | أوافق بشدة  | إن تحديد العوامل الاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على المشاريع أمر دقيق. |  |
|                                      | 0.00% | 0.00% | 9.09%  | 54.55%        |                    |                      |         |             |                                                                          |  |
| 1                                    | 0     | 8     | 31     | 15            | 4.07               | 0.77                 | 0.59    | أوافق       | يعد تقييم المظاهر التنظيمية فعالاً لضمان امتثال المشروع.                 |  |
|                                      | 1.82% | 0.00% | 14.55% | 56.36%        |                    |                      |         |             |                                                                          |  |
| 0                                    | 2     | 6     | 29     | 18            | 4.15               | 0.76                 | 0.57    | أوافق       | يتم فحص اتجاهات السوق بانتظام لإرشاد التخطيط الاستراتيجي.                |  |
|                                      | 0.00% | 3.64% | 10.91% | 52.73%        |                    |                      |         |             |                                                                          |  |
| 1                                    | 2     | 11    | 25     | 16            | 3.96               | 0.90                 | 0.81    | أوافق       | يؤثر التحليل البيئي الخارجي بشكل كبير على تخطيط المشروع.                 |  |
|                                      | 1.82% | 3.64% | 20.00% | 45.45%        |                    |                      |         |             |                                                                          |  |
| 1                                    | 1     | 8     | 24     | 21            | 4.15               | 0.87                 | 0.76    | أوافق       | يساعد فهم البيئة الخارجية على تخفيف مخاطر المشروع.                       |  |
|                                      | 1.82% | 1.82% | 14.55% | 43.64%        |                    |                      |         |             |                                                                          |  |
| المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية   |       |       |        |               | 4.12               |                      | أوافق   |             |                                                                          |  |
| الانحراف المعياري للمتوسطات الحسابية |       |       |        |               | 0.60               |                      |         |             |                                                                          |  |
| التباين للمتوسطات الحسابية           |       |       |        |               | 0.37               |                      |         |             |                                                                          |  |

تشير نتائج الاستطلاع إلى أن المستجيبين يتفقون عمومًا على أهمية وفعالية تحليل البيئة الخارجية في التخطيط الاستراتيجي للمشاريع. بدءًا من عبارة، "إن تحديد العوامل الاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على المشاريع أمر دقيق"، أيدت أغلبية كبيرة من المستجيبين (54.55% موافقون، 36.36% موافقون بشدة) هذا الرأي. يشير متوسط الدرجات البالغ 4.27 إلى إجماع قوي نحو الاتفاق، مدعومًا بانحراف معياري منخفض يبلغ 0.62 وتباين 0.39، مما يشير إلى أن آراء المستجيبين كانت متوافقة بشكل وثيق. وهذا يسلط الضوء على الدقة المتصورة والطبيعة الحرجة لفهم العوامل الاجتماعية والاقتصادية في تخطيط المشروع.

فيما يتعلق بفعالية تقييم الجوانب التنظيمية لضمان امتثال المشروع، فإن متوسط الدرجات أقل قليلًا عند 4.07، لكنه لا يزال يقع ضمن فئة "موافق". تُظهر نسب التردد أن 56.36% من المستجيبين وافقوا و 27.27% وافقوا بشدة على البيان، بينما عارضته أقلية صغيرة (1.82%) بشدة. يشير الانحراف المعياري البالغ 0.77 والتباين 0.59 إلى المزيد من التباين في الاستجابات مقارنة بالعبارة الأولى، مما يشير إلى أنه في حين يدرك معظم المستجيبين أهمية التقييمات التنظيمية، إلا أن هناك بعض الاختلاف في الرأي حول مدى فعالية إجراءاتها.

كما تلقى فحص اتجاهات السوق كدليل للتخطيط الاستراتيجي دعمًا قويًا، بمتوسط درجات 4.15. وافق أكثر من نصف المشاركين (52.73%) ووافق 32.73% بشدة على أن اتجاهات السوق يتم فحصها بانتظام، مما يعكس ممارسة قوية لتحليل السوق في عمليات التخطيط الاستراتيجي الخاصة بهم. يُظهر الانحراف المعياري البالغ 0.76 والتباين البالغ 0.57 تباينًا معتدلًا في الاستجابات، مما يشير إلى اتفاق عام ولكن مع بعض الاختلافات في مدى إدراك هذه الممارسة على أنها منتظمة وفعالة.

عند النظر في التأثير الإجمالي للتحليل البيئي الخارجي على تخطيط المشروع، ينخفض متوسط الدرجة قليلًا إلى 3.96، لكنه يظل ضمن نطاق "موافق". هنا، وافق 45.45% من المستجيبين ووافق 29.09% بشدة، بينما عارض 20% وعارض 1.82% بشدة. ينعكس هذا الفارق في الانحراف المعياري الأعلى البالغ 0.90 والتباين البالغ 0.81، مما يشير إلى آراء أكثر تنوعًا حول التأثير المباشر للتحليل الخارجي على تخطيط المشروع. يمكن أن يشير هذا التباين إلى تجارب أو تصورات مختلفة حول كيفية ترجمة التحليل الخارجي إلى تخطيط مشروع قابل للتنفيذ.

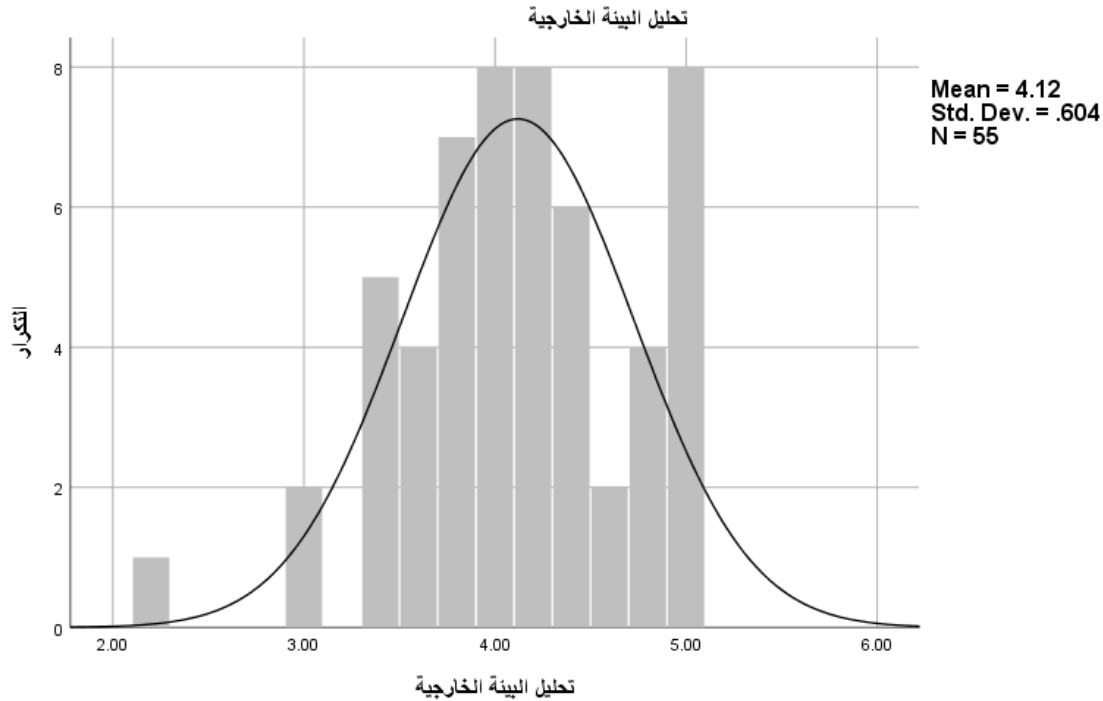
وأخيرًا، حصلت العبارة الخاصة بفهم البيئة الخارجية للمساعدة في تخفيف مخاطر المشروع على متوسط درجة 4.15. وافقت أغلبية كبيرة من المستجيبين (43.64%) أو وافقوا بشدة (38.18%) على

هذا البيان، بينما عارضه 1.82% فقط بشدة وكان 1.82% آخرون محايدين. يشير الانحراف المعياري البالغ 0.87 والتباين البالغ 0.76 إلى بعض التباين في الاستجابات، ولكن الاتفاق العام يشير إلى اعتقاد مشترك في فوائد تخفيف المخاطر من تحليل البيئة الخارجية.

المتوسط الحسابي لمتوسطات جميع البيانات هو 4.12، وهو ما يقع ضمن فئة "موافق"، مما يدل على المشاعر الإيجابية العامة تجاه قيمة تحليل البيئة الخارجية في التخطيط الاستراتيجي. كما يؤكد الانحراف المعياري للمتوسطات (0.60) وتباين المتوسطات (0.37) أنه على الرغم من وجود بعض التباين في الاستجابات الفردية، فإن الإجماع العام هو أن تحليل البيئة الخارجية هو عنصر قيم وفعال في التخطيط الاستراتيجي للمشروع.

تؤكد هذه النتائج على الأهمية التي يوليها المستجيبون للتحليل الشامل للبيئة الخارجية كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي الخاصة بهم. يعكس الاتفاق العالي بشكل عام عبر البيانات اعترافًا بالطبيعة المتعددة الأوجه للتحليل الخارجي، والتي تشمل العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية والسوقية. وتشير البيانات إلى أن المشاركين يعتقدون أن الفهم الشامل لهذه العوامل لا يساعد في اتخاذ قرارات أفضل فحسب، بل إنه يعزز أيضًا من امتثال المشروع، ويوجه الاتجاهات الاستراتيجية، ويخفف من المخاطر المحتملة، مما يساهم في نهاية المطاف في نجاح مشاريع التنمية.

يوفر هذا التحليل التفصيلي لاستجابات الاستطلاع صورة واضحة لأراء المشاركين حول أهمية وفعالية تحليل البيئة الخارجية في التخطيط الاستراتيجي. تشير المستويات العالية من الاتفاق والتباين المنخفض نسبيًا في الاستجابات إلى إجماع قوي بين المشاركين حول الدور الحاسم الذي تلعبه العوامل البيئية الخارجية في ضمان نجاح مشاريع التنمية. يعد هذا الإجماع أمرًا بالغ الأهمية للتحقق من صحة النهج الاستراتيجي المستخدم وإجراء تحسينات مستنيرة لتعزيز نتائج المشروع. ويمكن معرفة المزيد من التفاصيل بالنظر إلى الشكل التالي الذي يمثل المدرج التكراري ويعرض تشتت الإجابات بالنسبة للمتوسط وللتوزيع الطبيعي:



شكل رقم (7) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بتحليل البيئة الخارجية

#### 4.4.2. الرأي العام للمشاركين بالنسبة لتحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس:

يقدم الجدول التالي إجابات الاستطلاع فيما يتعلق بوضوح أهداف المشروع وقابليتها للقياس، وهو ما يتناول السؤال البحثي الثاني. قام المستجيبون بتقييم البيانات المتعلقة بتعريف أهداف المشروع وتنسيقها وتأثيرها باستخدام مقياس ليكرت من خمس نقاط يتراوح من "أعارض بشدة" إلى "أوافق بشدة". يتضمن الجدول تكرار ونسبة الاستجابات لكل مستوى من مستويات الاتفاق، إلى جانب المتوسط والانحراف المعياري والتباين لكل بيان. توفر هذه المقاييس الإحصائية نظرة ثاقبة للإجماع العام وتنوع الآراء بين المشاركين في الاستطلاع، مما يسلط الضوء على الأهمية المتصورة للأهداف الواضحة والقابلة للقياس في نجاح المشروع.

جدول رقم (5) اتجاه الرأي العام بالنسبة لتحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس

| تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس |       |        |        |            |                 |                                      |         |             |                                    |                                                    |
|---------------------------------|-------|--------|--------|------------|-----------------|--------------------------------------|---------|-------------|------------------------------------|----------------------------------------------------|
| أعارض بشدة                      | أعارض | حيادي  | أوافق  | أوافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري                    | التباين | اتجاه الرأي |                                    |                                                    |
| 0                               | 4     | 2      | 16     | 33         | 4.42            | 0.88                                 | 0.77    | أوافق بشدة  | التكرار                            | يتم تحديد أهداف المشروع بوضوح منذ البداية.         |
|                                 |       |        |        |            |                 |                                      |         |             | النسبة المئوية للتكرار             |                                                    |
| 0.00%                           | 7.27% | 3.64%  | 29.09% | 60.00%     | 4.38            | 0.56                                 | 0.31    | أوافق بشدة  | التكرار                            | يتم وضع أهداف قابلة للقياس لجميع مراحل المشروع.    |
| 0.00%                           | 0.00% | 3.64%  | 54.55% | 41.82%     |                 |                                      |         |             | النسبة المئوية للتكرار             |                                                    |
| 0                               | 0     | 7      | 35     | 13         | 4.11            | 0.60                                 | 0.36    | أوافق       | التكرار                            | تتماشى الأهداف المرحلية مع الأهداف التنظيمية.      |
|                                 |       |        |        |            |                 |                                      |         |             | النسبة المئوية للتكرار             |                                                    |
| 0.00%                           | 0.00% | 12.73% | 63.64% | 23.64%     | 4.20            | 0.73                                 | 0.53    | أوافق بشدة  | التكرار                            | تتوافق الأهداف المرحلية مع أهداف التنمية الوطنية.  |
| 0.00%                           | 1.82% | 12.73% | 49.09% | 36.36%     |                 |                                      |         |             | النسبة المئوية للتكرار             |                                                    |
| 0                               | 0     | 1      | 24     | 30         | 4.53            | 0.54                                 | 0.29    | أوافق بشدة  | التكرار                            | تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس يعزز نجاح المشروع. |
|                                 |       |        |        |            |                 |                                      |         |             | النسبة المئوية للتكرار             |                                                    |
| 0.00%                           | 0.00% | 0.00%  | 43.64% | 54.55%     | 4.33            |                                      |         | أوافق بشدة  | المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية |                                                    |
|                                 |       |        | 0.49   |            |                 | الانحراف المعياري للمتوسطات الحسابية |         |             |                                    |                                                    |
|                                 |       |        | 0.24   |            |                 | التباين للمتوسطات الحسابية           |         |             |                                    |                                                    |

تكشف استجابات الاستطلاع عن إجماع قوي على أهمية تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لنجاح المشروع. تلقت العبارة الأولى، "يتم تحديد أهداف المشروع بوضوح منذ البداية"، ردود فعل إيجابية بشكل ساحق، حيث وافق 60% من المستجيبين بشدة ووافق 29.09%. ولم يعارض سوى جزء صغير (7.27%)، وظل 3.64% محايدين. يشير متوسط الدرجة 4.42 إلى اتفاق قوي بشكل عام، في حين يشير الانحراف المعياري 0.88 والتباين 0.77 إلى بعض التباين في الاستجابات، وإن لم يكن كافياً لصرف الانتباه عن الإجماع العام. وهذا يسلط الضوء على الدور الحاسم الذي يلعبه تحديد الأهداف الأولية الواضحة في توجيه المشاريع بشكل فعال.

وفيما يتعلق بتحديد الأهداف القابلة للقياس لجميع مراحل المشروع، كانت الاستجابات إيجابية على نحو مماثل. وافق 54.55% من المستجيبين بشكل ملحوظ ووافق 41.82% بشدة على البيان، مما أدى إلى متوسط درجة 4.38. إن الانحراف المعياري 0.56 والتباين 0.31 أقل مقارنة بالعبارة السابقة،

مما يشير إلى مستوى أعلى من الإجماع بين المستجيبين. إن غياب الخلاف أو الخلاف القوي يؤكد بشكل أكبر على أهمية وجود أهداف قابلة للقياس في كل مرحلة من مراحل المشروع، مما يضمن إمكانية تتبع التقدم وإدارته بشكل فعال.

كما تلقت العبارة الخاصة بمحاذاة الأهداف المؤقتة مع الأهداف التنظيمية دعمًا قويًا، حيث وافق 63.64% من المستجيبين ووافق 23.64% بشدة. متوسط النتيجة لهذه العبارة هو 4.11، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الاتفاق. يعكس الانحراف المعياري 0.60 والتباين 0.36 تباينًا معتدلاً، مما يشير إلى أنه في حين يوجد دعم قوي لمحاذاة الأهداف المؤقتة مع الأهداف التنظيمية، فقد يواجه بعض المستجيبين تحديات في تحقيق هذا التوافق باستمرار. ومع ذلك، يسلط الاتفاق العام الضوء على أهمية ضمان مساهمة جميع معالم المشروع في الأهداف التنظيمية الأوسع.

فيما يتعلق باتساق الأهداف المؤقتة مع أهداف التنمية الوطنية، كانت الاستجابات إيجابية أيضًا. يشير متوسط الدرجات 4.20 إلى اتفاق قوي، حيث وافق 49.09% من المستجيبين ووافق 36.36% بشدة. ويشير الانحراف المعياري 0.73 والتباين 0.53 إلى مزيد من التباين، لكن الاتجاه العام للرأي يظل إيجابيًا. ويشكل هذا التوافق مع الأهداف الوطنية أهمية بالغة بالنسبة للمشاريع التي تعمل في سياق اجتماعي واقتصادي أوسع، مما يضمن مساهمة نتائج المشاريع الفردية في أطر تنموية أكبر.

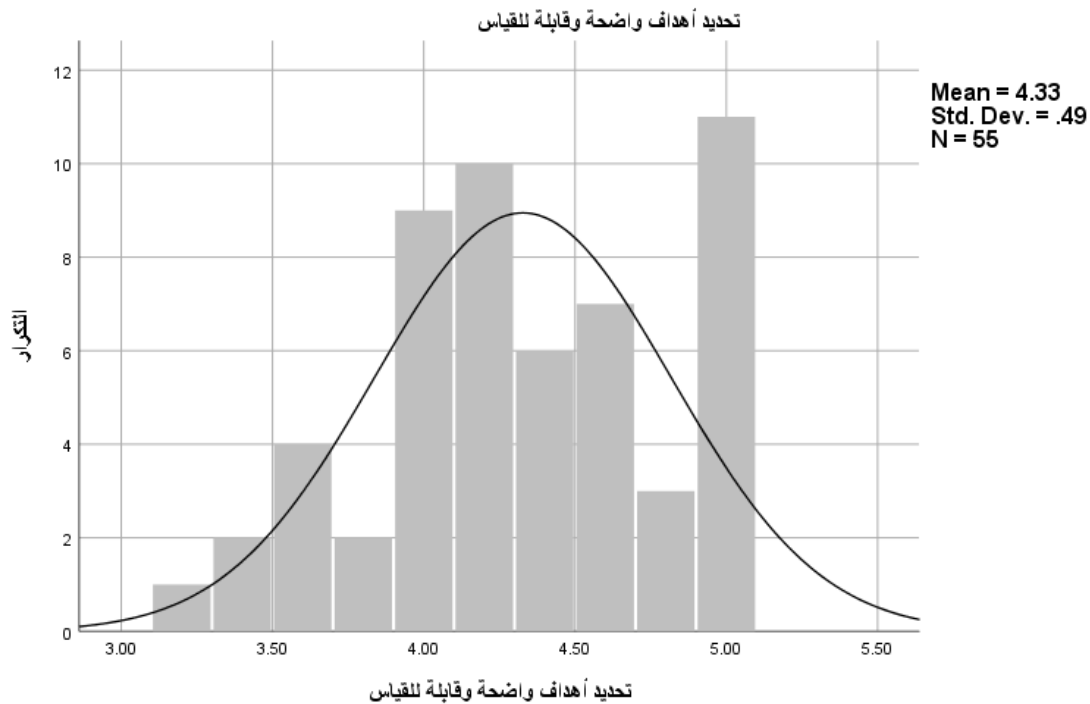
حصلت العبارة المتعلقة بتعزيز نجاح المشروع من خلال أهداف واضحة وقابلة للقياس على أعلى متوسط درجات 4.53، حيث وافق 54.55% من المستجيبين بشدة ووافق 43.64%. ولم يكن سوى 1.82% محايدين، ولم يعارض أي من المستجيبين. ويشير الانحراف المعياري المنخفض 0.54 والتباين 0.29 إلى إجماع قوي بين المستجيبين. وهذا يؤكد الاعتقاد السائد بأن تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس هو محرك أساسي لنجاح المشروع، حيث يوفر اتجاهًا مركّزًا ويسهل تقييم الأداء الفعّال.

إن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية لجميع البيانات هو 4.33، وهو ما يقع ضمن فئة "موافق بشدة". ويعكس هذا المتوسط المرتفع إجماعًا قويًا على أهمية الأهداف الواضحة والقابلة للقياس عبر أبعاد مختلفة. والانحراف المعياري للمتوسطات الحسابية هو 0.49، والتباين هو 0.24، مما يشير إلى تباين منخفض نسبيًا في الاستجابات المجمعة. ويشير هذا الاتساق إلى أن المستجيبين يدركون بشكل موحد الدور الحاسم الذي تلعبه الأهداف المحددة جيدًا والقابلة للقياس في نجاح مشاريع التنمية.

وتؤكد هذه النتائج على أهمية وضوح الهدف وقابليته للقياس في إدارة المشاريع. وتوفر الأهداف الواضحة خارطة طريق لتنفيذ المشروع، مما يضمن فهم جميع أعضاء الفريق للأهداف وأدوارهم في

تحقيقها. ومن ناحية أخرى، تسهل الأهداف القابلة للقياس تتبع الأداء والمساءلة، مما يمكن مديري المشاريع من مراقبة التقدم، وتحديد المشكلات في وقت مبكر، وإجراء التعديلات اللازمة. ويعمل التوافق القوي بين الأهداف المؤقتة والأهداف التنظيمية والوطنية على دمج المشاريع الفردية بشكل أكبر في الأطر الاستراتيجية الأوسع، مما يعزز أهميتها وتأثيرها.

باختصار، توضح نتائج المسح وجود إجماع قوي حول أهمية تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لنجاح مشاريع التنمية. وتشير المستويات العالية من الاتفاق عبر جميع البيانات إلى أن المستجيبين ينظرون إلى هذه الممارسات باعتبارها مكونات أساسية لإدارة المشاريع الفعّالة. توفر المقاييس الإحصائية للمتوسط والانحراف المعياري والتباين دليلاً كمياً على هذا الإجماع، مما يعزز الدور الحاسم الذي تلعبه وضوح الأهداف وقابلية القياس في توجيه المشاريع إلى نتائج ناجحة. هذه الرؤية قيمة لمديري المشاريع والمنظمات التي تهدف إلى تحسين التخطيط الاستراتيجي وعمليات تنفيذ المشاريع. ويمكن أيضاً قراءة المزيد من التفاصيل وبشكل أدق لمعرفة الفروق والاختلافات في الآراء بالنسبة للمشاركين من خلال التمعن في الشكل التالي:



شكل رقم (8) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بتحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس

### 4.4.3. الرأي العام للمشاركين بالنسبة لتطوير الخطط الشاملة:

يقدم الجدول التالي إجابات الاستطلاع المتعلقة بتطوير الخطط الشاملة، والتي تتناول السؤال البحثي الثالث. قام المستجيبون بتقييم البيانات حول التخطيط المالي الاستراتيجي، واستراتيجيات التنفيذ، وآليات تصحيح الانحراف، وخطط التسليم في الوقت المناسب، وأطر التقييم بعد التشغيل باستخدام مقياس ليكرت من خمس نقاط يتراوح من "أعارض بشدة" إلى "أوافق بشدة". يتضمن الجدول تكرار ونسبة الاستجابات لكل مستوى من الاتفاق، بالإضافة إلى المتوسط والانحراف المعياري والتباين لكل بيان. توفر هذه المقاييس الإحصائية رؤى حول الإجماع العام وتنوع الآراء بين المشاركين في الاستطلاع، مما يسلط الضوء على الأهمية المتصورة للتخطيط الشامل في نجاح المشروع.

جدول رقم (6) اتجاه الرأي العام بالنسبة لتطوير الخطط الشاملة

| تطوير الخطط الشاملة |       |       |        |               |                    |                      |                                      |             |         |                                                                |
|---------------------|-------|-------|--------|---------------|--------------------|----------------------|--------------------------------------|-------------|---------|----------------------------------------------------------------|
| أعراض<br>بشدة       | أعراض | حيادي | أوافق  | أوافق<br>بشدة | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | التباين                              | اتجاه الرأي |         |                                                                |
| 0                   | 2     | 2     | 22     | 29            | 4.42               | 0.74                 | 0.54                                 | أوافق بشدة  | التكرار | يعد التخطيط المالي الاستراتيجي جزءا لا يتجزأ من تطوير المشروع. |
|                     | 0.00% | 3.64% | 3.64%  | 40.00%        |                    |                      |                                      |             |         |                                                                |
| 1                   | 0     | 3     | 30     | 21            | 4.27               | 0.73                 | 0.54                                 | أوافق بشدة  | التكرار | استراتيجيات التنفيذ محددة بوضوح في خطط المشروع.                |
|                     | 1.82% | 0.00% | 5.45%  | 54.55%        |                    |                      |                                      |             |         |                                                                |
| 1                   | 2     | 13    | 25     | 14            | 3.89               | 0.90                 | 0.80                                 | أوافق       | التكرار | آليات تصحيح الانحرافات راسخة وفعالة.                           |
|                     | 1.82% | 3.64% | 23.64% | 45.45%        |                    |                      |                                      |             |         |                                                                |
| 0                   | 4     | 7     | 21     | 23            | 4.15               | 0.91                 | 0.83                                 | أوافق       | التكرار | يتم وضع خطط التسليم في الوقت المناسب لجميع المشاريع.           |
|                     | 0.00% | 7.27% | 12.73% | 38.18%        |                    |                      |                                      |             |         |                                                                |
| 0                   | 2     | 7     | 30     | 16            | 4.09               | 0.75                 | 0.57                                 | أوافق       | التكرار | يتم استخدام أطر تقييم ما بعد العمليات لتقييم نتائج المشروع.    |
|                     | 0.00% | 3.64% | 12.73% | 54.55%        |                    |                      |                                      |             |         |                                                                |
|                     |       |       |        |               | 4.16               |                      | المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية   |             |         |                                                                |
|                     |       |       |        |               | 0.60               |                      | الانحراف المعياري للمتوسطات الحسابية |             |         |                                                                |
|                     |       |       |        |               | 0.36               |                      | التباين للمتوسطات الحسابية           |             |         |                                                                |

تكشف استجابات الاستطلاع عن اتفاق قوي على أهمية وضع خطط شاملة لنجاح المشروع. تلقت العبارة الأولى، "يعد التخطيط المالي الاستراتيجي جزءاً لا يتجزأ من تطوير المشروع"، ردود فعل إيجابية بشكل ساحق. وافقت الأغلبية بنسبة 52.73% بشدة، ووافق 40.00%. فقط جزء صغير (3.64%) إما غير موافق أو محايد. يشير متوسط الدرجة 4.42 إلى إجماع قوي على الدور الحاسم للتخطيط المالي، في حين يشير الانحراف المعياري 0.74 والتباين 0.54 إلى تباين معتدل في الاستجابات. وهذا يؤكد على الطبيعة الأساسية للتخطيط المالي الاستراتيجي في ضمان جدوى المشروع ونجاحه.

بالنسبة للعبارة "استراتيجيات التنفيذ محددة بوضوح في خطط المشروع"، كانت الاستجابات إيجابية بالمثل. وافق 54.55% من المستجيبين ووافق 38.18% بشدة، مما أدى إلى متوسط درجة 4.27. يشير الانحراف المعياري 0.73 والتباين 0.54 إلى بعض التباين، لكن الاتفاق العام قوي. يسلط الحد الأدنى من الخلاف (1.82%) والاستجابات المحايدة (5.45%) الضوء على الأهمية الممنوحة لوجود استراتيجيات تنفيذ واضحة لتوجيه تنفيذ المشروع بشكل فعال.

تلقت عبارة "آليات تصحيح الانحرافات راسخة وفعالة" إجابات أكثر تنوعاً. بينما وافق 45.45% من المستجيبين ووافق 25.45% بشدة، ظل جزء كبير (23.64%) محايداً، وعارض القليل (3.64%). يشير متوسط الدرجة 3.89 إلى اتفاق عام، لكن الانحراف المعياري الأعلى 0.90 والتباين 0.80 يعكسان تبايناً أكبر في الآراء. يشير هذا إلى أنه في حين يدرك العديد من المستجيبين أهمية آليات تصحيح الانحراف، فقد تكون هناك تناقضات في تنفيذها أو فعاليتها المتصورة.

فيما يتعلق بعبارة "يتم وضع خطط التسليم في الوقت المناسب لجميع المشاريع"، كانت الاستجابات إيجابية في الغالب، حيث وافق 41.82% بشدة ووافق 38.18%. ومع ذلك، كان 12.73% محايدين، و7.27% غير موافقين. يشير متوسط الدرجة 4.15 إلى موافقة قوية بشكل عام، ولكن الانحراف المعياري 0.91 والتباين 0.83 يشيران إلى بعض التباين. وهذا يعني أنه في حين أن التسليم في الوقت المناسب هو أولوية معترف بها، فقد توجد تحديات في الالتزام بالجدول الزمنية، مما يعكس تعقيدات إدارة المشروع.

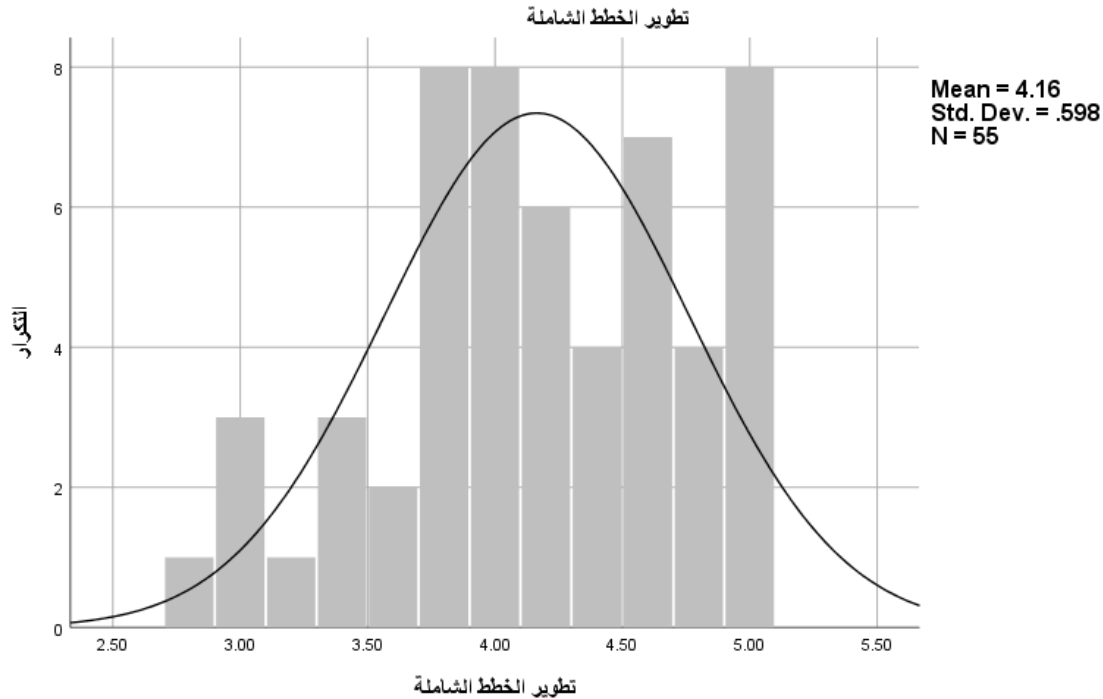
كما تلقت عبارة "يتم استخدام أطر تقييم ما بعد العمليات لتقييم نتائج المشروع" استجابات إيجابية، حيث وافق 54.55% ووافق 29.09% بشدة. ومع ذلك، كان 12.73% محايدين، و3.64% غير موافقين. يشير متوسط الدرجة 4.09 إلى موافقة قوية، مع انحراف معياري 0.75 وتباين 0.57، مما

يدل على تباين معتدل. وهذا يسلط الضوء على أهمية تقييم نتائج المشروع لضمان التحسين المستمر والتعلم، على الرغم من أنه قد تكون هناك اختلافات في مدى فعالية تنفيذ هذه الأطر.

المتوسط العام للمتوسطات الحسابية لجميع البيانات هو 4.16، مما يشير إلى اتفاق عام على أهمية التخطيط الشامل. الانحراف المعياري للمتوسطات الحسابية هو 0.60، والتباين هو 0.36، مما يشير إلى تباين معتدل في الاستجابات. يعزز هذا الاتساق الدور الحاسم لعناصر التخطيط الشامل مثل التخطيط المالي واستراتيجيات التنفيذ وآليات تصحيح الانحراف وخطط التسليم في الوقت المناسب وتقييمات ما بعد التشغيل في ضمان نجاح المشروع.

باختصار، تظهر نتائج المسح إجماعاً قوياً على أهمية التخطيط الشامل في إدارة المشاريع. تشير المستويات العالية من الاتفاق عبر معظم البيانات إلى أن المستجيبين ينظرون إلى هذه الممارسات كمكونات أساسية للتنفيذ الناجح للمشروع. توفر المقاييس الإحصائية للمتوسط والانحراف المعياري والتباين أدلة كمية على هذا الإجماع، مما يسلط الضوء على أهمية التخطيط المالي الاستراتيجي واستراتيجيات التنفيذ الواضحة وآليات تصحيح الانحراف الفعالة والالتزام بخطط التسليم في الوقت المناسب وأطر التقييم القوية بعد التشغيل.

هذه الرؤى قيمة لمديري المشاريع والمنظمات التي تهدف إلى تحسين التخطيط الاستراتيجي وعمليات تنفيذ المشاريع. من خلال التركيز على التخطيط الشامل، يمكن لمديري المشاريع ضمان تخصيص الموارد بشكل فعال، وتحديد استراتيجيات التنفيذ بشكل جيد، وتصحيح الانحرافات على الفور، والالتزام بالجدول الزمنية، وتقييم نتائج المشروع بدقة. هذا النهج الشامل للتخطيط لا يعزز نجاح المشروع فحسب، بل يساهم أيضاً في الكفاءة والفعالية الشاملة لممارسات إدارة المشاريع. وفي الشكل التالي تظهر المزيد من التفاصيل المتعلقة بنتائج الإجابات وانحرافات المتوسطات:



شكل رقم (9) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بتطوير الخطط الشاملة

#### 4.4.4. الرأي العام للمشاركين بالنسبة لنجاح مشاريع التطوير في القطاع العقاري:

الجدول أدناه ضروري لفهم النجاح الإجمالي لمشاريع التطوير في قطاع العقارات وكيف تساهم أساليب التخطيط الاستراتيجي في هذا النجاح. يجمع الجدول الاستجابات لمختلف البيانات المتعلقة بإكمال المشروع، والجدوى المالية، ورضا أصحاب المصلحة، والمساهمة في أهداف التنمية الأوسع، والتشغيل الفعال بعد الانتهاء، وتأثير التخطيط الاستراتيجي على هذه النتائج. قام المستجيبون بتقييم هذه الجوانب باستخدام مقياس ليكرت من خمس نقاط يتراوح من "أعارض بشدة" إلى "أوافق بشدة". تتضمن البيانات التردد والنسبة المئوية للاستجابات، بالإضافة إلى المتوسط والانحراف المعياري والتباين لكل بيان. يوفر هذا التحليل الشامل رؤية قيمة حول فعالية أساليب التخطيط الاستراتيجي وتأثيرها على نجاح المشاريع العقارية.

جدول رقم (7) اتجاه الرأي العام بالنسبة لنجاح مشاريع التطوير في القطاع العقاري

| نجاح مشاريع التطوير في القطاع العقاري |         |                   |                 |            |        |        |        |            |                                 |                                                                                       |
|---------------------------------------|---------|-------------------|-----------------|------------|--------|--------|--------|------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| اتجاه الرأي                           | التباين | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | أوافق بشدة | أوافق  | حيادي  | أعارض  | أعارض بشدة |                                 |                                                                                       |
| أوافق                                 | 1.12    | 1.06              | 3.65            | 15         | 15     | 16     | 9      | 0          | التكرار                         | يتم الانتهاء من المشاريع في الوقت المحدد.                                             |
|                                       |         |                   |                 | 27.27%     | 27.27% | 29.09% | 16.36% | 0.00%      | النسبة المئوية المتوقعة للتكرار |                                                                                       |
| أوافق                                 | 1.14    | 1.07              | 3.55            | 12         | 17     | 16     | 9      | 1          | التكرار                         | دائماً تكون المشاريع مجدية مالياً ومربحة.                                             |
|                                       |         |                   |                 | 21.82%     | 30.91% | 29.09% | 16.36% | 1.82%      | النسبة المئوية المتوقعة للتكرار |                                                                                       |
| أوافق                                 | 0.80    | 0.90              | 3.71            | 10         | 24     | 17     | 3      | 1          | التكرار                         | أصحاب المصلحة راضون عن نتائج المشاريع.                                                |
|                                       |         |                   |                 | 18.18%     | 43.64% | 30.91% | 5.45%  | 1.82%      | النسبة المئوية المتوقعة للتكرار |                                                                                       |
| أوافق                                 | 0.68    | 0.83              | 4.05            | 16         | 29     | 8      | 1      | 1          | التكرار                         | تساهم المشاريع في تحقيق الأهداف التنموية الأوسع.                                      |
|                                       |         |                   |                 | 29.09%     | 52.73% | 14.55% | 1.82%  | 1.82%      | النسبة المئوية المتوقعة للتكرار |                                                                                       |
| أوافق                                 | 0.83    | 0.91              | 3.73            | 11         | 23     | 17     | 3      | 1          | التكرار                         | تعمل المشاريع بكفاءة بعد اكتمالها.                                                    |
|                                       |         |                   |                 | 20.00%     | 41.82% | 30.91% | 5.45%  | 1.82%      | النسبة المئوية المتوقعة للتكرار |                                                                                       |
| أوافق بشدة                            | 0.55    | 0.74              | 4.31            | 25         | 23     | 6      | 1      | 0          | التكرار                         | التخطيط الاستراتيجي يحسن نجاح المشروع.                                                |
|                                       |         |                   |                 | 45.45%     | 41.82% | 10.91% | 1.82%  | 0.00%      | النسبة المئوية المتوقعة للتكرار |                                                                                       |
| أوافق                                 | 0.71    | 0.84              | 4.13            | 21         | 22     | 10     | 2      | 0          | التكرار                         | التحليل البيئي يساهم في نجاح المشروع.                                                 |
|                                       |         |                   |                 | 38.18%     | 40.00% | 18.18% | 3.64%  | 0.00%      | النسبة المئوية المتوقعة للتكرار |                                                                                       |
| أوافق                                 | 0.73    | 0.86              | 4.16            | 21         | 25     | 7      | 1      | 1          | التكرار                         | تحديد الأهداف الواضحة يعزز تحقيق معالم المشروع.                                       |
|                                       |         |                   |                 | 38.18%     | 45.45% | 12.73% | 1.82%  | 1.82%      | النسبة المئوية المتوقعة للتكرار |                                                                                       |
| أوافق بشدة                            | 0.73    | 0.85              | 4.22            | 22         | 27     | 3      | 2      | 1          | التكرار                         | الخطط الشاملة تضمن تسليم المشروع ونجاحه.                                              |
|                                       |         |                   |                 | 40.00%     | 49.09% | 5.45%  | 3.64%  | 1.82%      | النسبة المئوية المتوقعة للتكرار |                                                                                       |
| أوافق                                 | 0.56    | 0.75              | 4.18            | 20         | 26     | 8      | 1      | 0          | التكرار                         | يعد تكامل أساليب التخطيط الاستراتيجي أمراً بالغ الأهمية لنجاح مشاريع التطوير العقاري. |

|       |      |                                      |  | 36.36% | 47.27% | 14.55% | 1.82% | 0.00% | النسبة<br>المئوية<br>للتكرار |  |
|-------|------|--------------------------------------|--|--------|--------|--------|-------|-------|------------------------------|--|
| أوافق | 3.97 | المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية   |  |        |        |        |       |       |                              |  |
|       | 0.64 | الانحراف المعياري للمتوسطات الحسابية |  |        |        |        |       |       |                              |  |
|       | 0.40 | التباين للمتوسطات الحسابية           |  |        |        |        |       |       |                              |  |

تشير نتائج الاستطلاع إلى تصور إيجابي بشكل عام لنجاح المشاريع في قطاع العقارات. بالنسبة لعبارة "يتم الانتهاء من المشاريع في الوقت المحدد"، أظهرت الاستجابات موافقة معتدلة. حيث وافق 27.27% بشدة ووافقت نفس النسبة، بينما ظل 29.09% محايدين، و16.36% غير موافقين. يشير متوسط الدرجة 3.65 إلى أن الإنجاز في الوقت المحدد هو مجال للتحسين. يشير الانحراف المعياري 1.06 والتباين 1.12 إلى مجموعة واسعة من الآراء، مما يسلط الضوء على التباين في الجداول الزمنية للمشروع والتحديات المحتملة في الوفاء بالمواعيد النهائية باستمرار.

فيما يتعلق بالجدوى المالية وربحية المشاريع، كانت الاستجابات متشابهة. بمتوسط درجة 3.55، وافق 30.91% من المشاركين، ووافق 21.82% بشدة، مما يشير إلى الرضا العام عن النتائج المالية. ومع ذلك، يشير وجود استجابات محايدة (29.09%) وعدم موافقة (16.36%) إلى أن النجاح المالي ليس موحدًا في جميع المشاريع. يعكس الانحراف المعياري البالغ 1.07 والتباين البالغ 1.14 تباينًا كبيرًا في الأداء المالي، مما يشير إلى الحاجة إلى استراتيجيات أكثر قوة للتخطيط المالي وإدارة المخاطر.

رضا أصحاب المصلحة هو مقياس حاسم آخر، بمتوسط درجة 3.71. وبينما وافق 43.64% من المستجيبين ووافق 18.18% بشدة، ظل 30.91% محايدين. يشير الانحراف المعياري البالغ 0.90 والتباين البالغ 0.80 إلى تباين معتدل في مستويات الرضا، مما يشير إلى أنه في حين تلبي العديد من المشاريع توقعات أصحاب المصلحة، فهناك حالات تتطلب التحسينات.

حصلت مساهمة المشاريع في أهداف التنمية الأوسع على متوسط درجة 4.05، حيث وافق 52.73% ووافق 29.09% بشدة. يُظهر هذا المستوى المرتفع من الاتفاق، إلى جانب الانحراف المعياري المنخفض البالغ 0.83 والتباين البالغ 0.68، إجماعًا قويًا على التأثير الإيجابي للمشاريع على الأهداف التنموية الأوسع. وهذا يسلط الضوء على توافق مشاريع العقارات مع الأهداف الوطنية والمجتمعية، مما يعكس التخطيط الاستراتيجي الفعال وتحديد الأهداف.

كما تلقت الكفاءة التشغيلية بعد الانتهاء ردود فعل إيجابية، بمتوسط درجة 3.73. ووافق ما مجموعه 41.82% ووافق 20.00% بشدة على أن المشاريع تعمل بكفاءة. يشير الانحراف المعياري

0.91 والتباين 0.83 إلى بعض التباين، مما يشير إلى أنه في حين تحقق العديد من المشاريع الكفاءة التشغيلية، فهناك فرص لتعزيز العمليات التشغيلية وممارسات الإدارة.

تم العثور على أقوى اتفاق على عبارة "التخطيط الاستراتيجي يحسن نجاح المشروع"، بمتوسط درجة 4.31. وافق 45.45% بشدة ووافق 41.82%، مما يؤكد الدور الحاسم للتخطيط الاستراتيجي في ضمان نجاح المشروع. يعكس الانحراف المعياري 0.74 والتباين 0.55 إجماعاً قوياً، مما يؤكد على أهمية التخطيط الشامل والمدرّوس جيداً في تطوير العقارات.

كما حظي التحليل البيئي كمكون من مكونات التخطيط الاستراتيجي بدعم قوي، بمتوسط درجات 4.13. وأظهرت الاستجابات أن 40.00% وافقوا و38.18% وافقوا بشدة على أهمية التحليل البيئي. ويشير الانحراف المعياري 0.84 والتباين 0.71 إلى مستوى مرتفع نسبياً من الاتفاق، مما يعزز الحاجة إلى مراعاة العوامل الخارجية وظروف السوق في التخطيط.

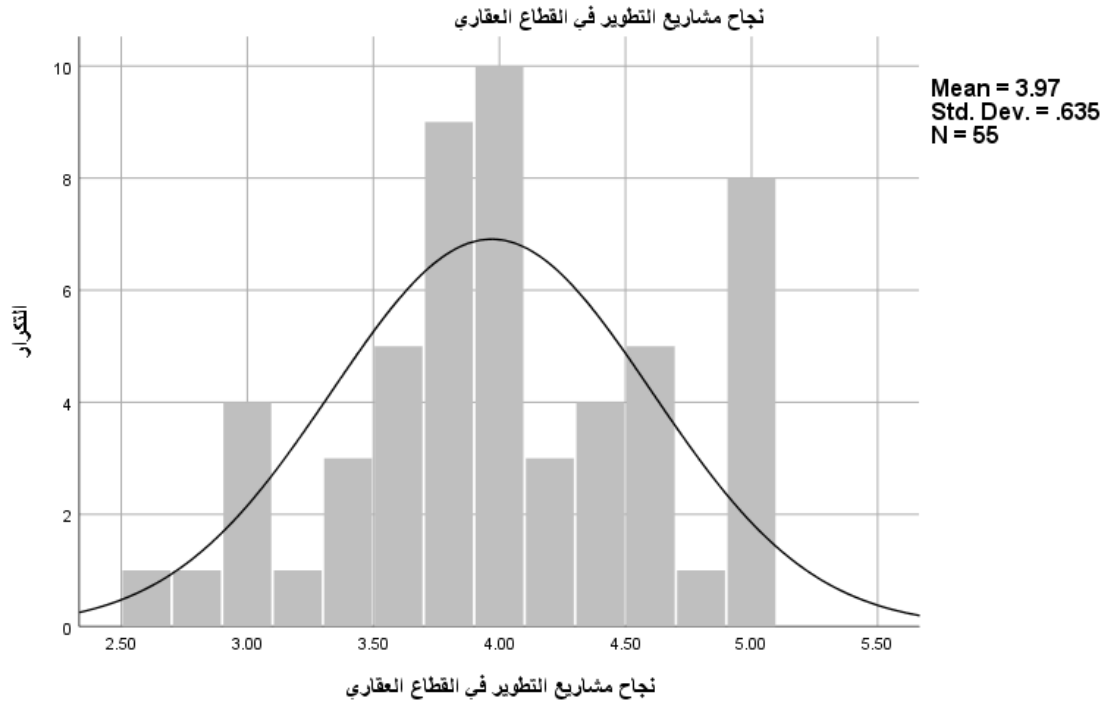
وبالمثل، تم تسليط الضوء على تحديد أهداف واضحة باعتباره أمراً بالغ الأهمية، بمتوسط درجات 4.16. ووافق ما مجموعه 45.45% و38.18% وافقوا بشدة على أن الأهداف الواضحة تعزز معالم المشروع. ويشير الانحراف المعياري 0.86 والتباين 0.73 إلى اتفاق قوي، مما يعكس أهمية وجود أهداف محددة وقابلة للقياس ومتوافقة.

وقد حصلت عبارة "الخطط الشاملة تضمن تسليم المشروع ونجاحه" على متوسط درجات 4.22، حيث وافق عليها 49.09% ووافق عليها 40.00% بشدة. ويشير الانحراف المعياري 0.85 والتباين 0.73 إلى مستوى عالٍ من الاتفاق، مما يؤكد أهمية التخطيط الشامل في تحقيق أهداف المشروع وضمان التنفيذ الناجح.

وأخيراً، اعتُبر دمج أساليب التخطيط الاستراتيجي أمراً بالغ الأهمية لنجاح مشاريع التطوير العقاري، بمتوسط درجات 4.18. وأظهرت الاستجابات موافقة بنسبة 47.27% وموافقة قوية بنسبة 36.36%، مما يسلط الضوء على أهمية التخطيط الاستراتيجي في قطاع العقارات. ويعكس الانحراف المعياري 0.75 والتباين 0.56 إجماعاً قوياً، مما يؤكد بشكل أكبر فعالية أساليب التخطيط الاستراتيجي.

بشكل عام، المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية هو 3.97، مما يشير إلى اتفاق عام على البيانات المتعلقة بنجاح المشروع. الانحراف المعياري للمتوسطات الحسابية هو 0.64، والتباين هو 0.40، مما يشير إلى تباين معتدل في الاستجابات. وتؤكد هذه النتائج على الدور الحاسم للتخطيط

الاستراتيجي في تحقيق نتائج ناجحة في مشاريع تطوير العقارات، مع التركيز بشكل خاص على الإنجاز في الوقت المناسب، والجدوى المالية، ورضا أصحاب المصلحة، والمساهمة في أهداف التنمية، والكفاءة التشغيلية، ودمج أساليب التخطيط الشاملة. ويمكن أيضاً عرض المزيد من التفاصيل في الشكل التالي:



شكل رقم (10) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بنجاح مشاريع التطوير في القطاع العقاري

#### 4.4.5. الرأي العام للمشاركين بالنسبة للاستبيان ككل:

يقدم الجدول أدناه ملخصاً لاتجاهات الرأي العام المتعلقة بمختلف جوانب التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على نجاح مشاريع التطوير في قطاع العقارات. من خلال تقديم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباينات لكل بُعد - تحليل البيئة الخارجية، وتحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، ووضع خطط شاملة، والنجاح العام لمشاريع التطوير - يقدم الجدول رؤية شاملة لتصورات المستجيبين. تعد هذه البيانات المجمعة أمراً بالغ الأهمية لفهم كيفية مساهمة عناصر مختلفة من التخطيط الاستراتيجي في نتائج المشروع، والإجابة على جميع أسئلة البحث الثلاثة من خلال تسليط الضوء على فعالية وأهمية أساليب التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مشاريع تطوير عقاري ناجحة.

جدول رقم (8) اتجاه الرأي العام بالنسبة للاستبيان ككل

| اتجاه الرأي العام للإجابات |                   |         |             |                                       |
|----------------------------|-------------------|---------|-------------|---------------------------------------|
| المتوسط الحسابي            | الانحراف المعياري | التباين | اتجاه الرأي |                                       |
| 4.12                       | 0.60              | 0.37    | أوافق       | تحليل البيئة الخارجية                 |
| 4.33                       | 0.49              | 0.24    | أوافق بشدة  | تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس       |
| 4.16                       | 0.60              | 0.36    | أوافق       | تطوير الخطط الشاملة                   |
| 3.97                       | 0.64              | 0.40    | أوافق       | نجاح مشاريع التطوير في القطاع العقاري |
| 4.15                       |                   |         | أوافق       | المتوسط الحسابي للمتغيرات             |
| 0.51                       |                   |         |             | الانحراف المعياري للمتغيرات           |
| 0.26                       |                   |         |             | التباين للمتغيرات                     |

يشير الجدول إلى رأي عام إيجابي بشكل عام فيما يتعلق بفعالية أساليب التخطيط الاستراتيجي في سياق مشاريع التطوير العقاري. المتوسط الحسابي لتحليل البيئة الخارجية هو 4.12، مع انحراف معياري قدره 0.60 وتباين قدره 0.37، مما يشير إلى اتفاق قوي بين المستجيبين. وهذا يشير إلى أن فهم وتحليل العوامل الخارجية مثل الظروف الاجتماعية والاقتصادية والأطر التنظيمية واتجاهات السوق تعتبر مكونات أساسية للتخطيط الناجح للمشروع وتنفيذه. كما يشير الانحراف المعياري والتباين المنخفض نسبياً إلى إجماع على أهمية هذا البعد، مما يسلط الضوء على دوره في اتخاذ القرارات المستنيرة والتخفيف من المخاطر.

حصل تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس على أعلى متوسط درجة وهو 4.33، مصحوباً بانحراف معياري قدره 0.49 وتباين قدره 0.24، مما يشير إلى اتجاه اتفاق قوي بين المستجيبين. يعكس الانحراف المعياري المنخفض والتباين لهذا البعد مستوى عالياً من الاتساق في الاستجابات، مما يؤكد الدور الحاسم للأهداف المحددة بوضوح والقابلة للقياس في توجيه اتجاه المشروع وقياس الأداء وضمان المساءلة. يشير الاتفاق القوي على هذا الجانب أيضاً إلى ضرورة مواءمة أهداف المشروع مع الأهداف التنظيمية والوطنية الأوسع لتعزيز الصلة والدعم.

كما حصل تطوير الخطط الشاملة على متوسط درجات مرتفع بلغ 4.16، مع انحراف معياري قدره 0.60 وتباين قدره 0.36، مما يشير إلى اتفاق قوي. يشير الاتساق في الاستجابات إلى أن التخطيط

الشامل، الذي يشمل التخطيط المالي الاستراتيجي واستراتيجيات التنفيذ وآليات تصحيح الانحراف وخطط التسليم في الوقت المناسب، يعتبر ضروريًا لضمان توفر الموارد والالتزام بالميزانية والتنفيذ الفعال للمشروع. تتجلى أهمية هذا البعد بشكل أكبر من خلال دوره في الحفاظ على مسار المشروع ودعم التحسين المستمر والتعلم من خلال أطر التقييم.

تم تقييم نجاح مشاريع التطوير في قطاع العقارات بمتوسط درجات 3.97 وانحراف معياري 0.64 وتباين 0.40، مما يشير إلى اتفاق عام. وعلى الرغم من أن هذا أقل قليلاً من الدرجات للأبعاد الأخرى، إلا أنه لا يزال يعكس تصورًا إيجابيًا لنتائج المشروع، بما في ذلك الإنجاز في الوقت المحدد، والجدوى المالية، ورضا أصحاب المصلحة، والمساهمة في الأهداف التنموية الأوسع، والتشغيل الفعال بعد الانتهاء. يشير الانحراف المعياري والتباين الأعلى قليلاً إلى بعض التباين في النجاح المتصور لهذه المشاريع، مما يشير إلى المجالات التي يمكن إجراء تحسينات فيها.

المتوسط الحسابي العام للمتغيرات هو 4.15، مع انحراف معياري 0.51 وتباين 0.26، مما يعزز الاتفاق العام على أهمية وفعالية أساليب التخطيط الاستراتيجي في تطوير العقارات. ويؤكد هذا الرأي الكلي على الدور الحاسم للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق نتائج ناجحة للمشروع. إن الانحراف المعياري المنخفض والتباين عبر جميع المتغيرات يسلطان الضوء على الاعتراف المتسق بقيمة التحليل البيئي الشامل، وتحديد الأهداف بشكل واضح، والتخطيط الشامل.

إن تحليل البيئة الخارجية، بمتوسط 4.12، يشير إلى الاعتراف بأهمية العوامل الخارجية في تخطيط المشروع. إن الاتساق في الاستجابات (تباين منخفض 0.37) يشير إلى أن أصحاب المصلحة يعترفون على نطاق واسع بضرورة فهم السياقات الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية واتجاهات السوق لاتخاذ القرارات المستنيرة والتخفيف من المخاطر.

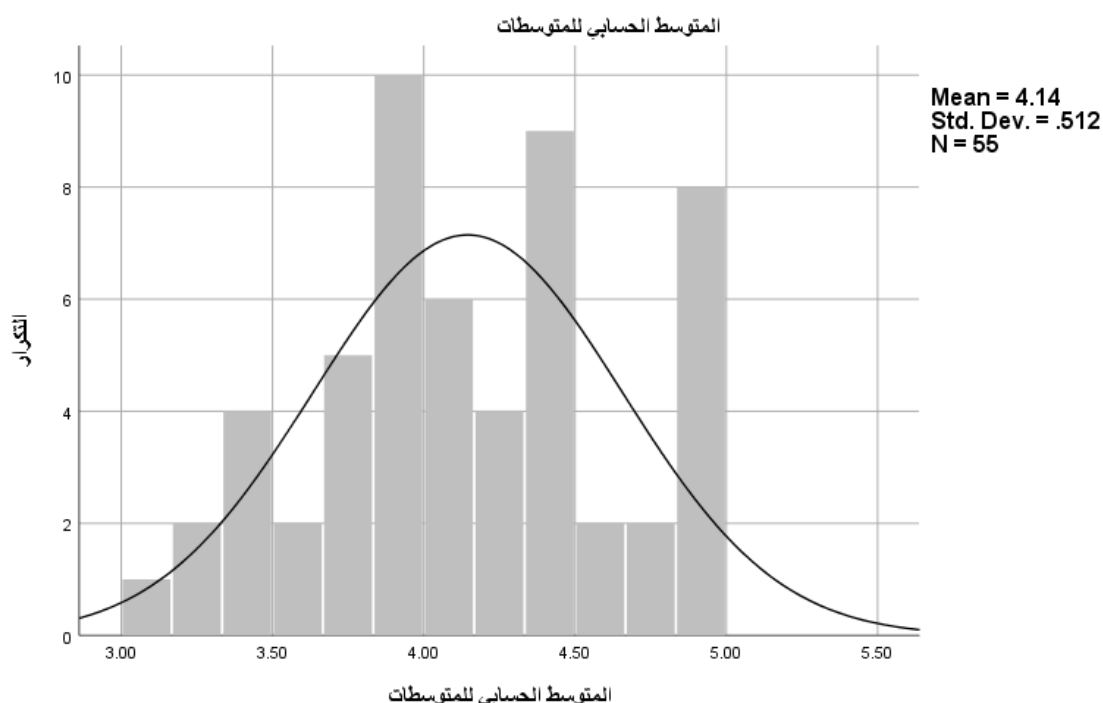
إن تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، وهو البعد ذو أعلى متوسط (4.33)، يشير إلى اعتقاد قوي بأهمية الأهداف الواضحة والقابلة للقياس. إن الانحراف المعياري المنخفض (0.49) والتباين (0.24) يسلطان الضوء على الاتفاق الموحد بين المستجيبين، مما يؤكد على دور تحديد الأهداف الواضحة في توفير الاتجاه والتركيز وقياس الأداء والمساءلة.

إن وضع خطط شاملة، بمتوسط 4.16، يؤكد بشكل أكبر على أهمية التخطيط التفصيلي لتنفيذ المشروع بنجاح. يشير التباين المنخفض (0.36) والانحراف المعياري (0.60) إلى اتفاق قوي بين

المستجيبين، مما يشير إلى أن التخطيط المالي الفعال واستراتيجيات التنفيذ وآليات تصحيح الانحراف أمر بالغ الأهمية لنجاح المشروع.

إن النجاح الإجمالي لمشاريع التطوير، على الرغم من انخفاضه قليلاً عند متوسط 3.97، لا يزال يشير إلى تصور إيجابي لنتائج المشروع. يشير الانحراف المعياري الأعلى (0.64) والتباين (0.40) إلى بعض التباين في الآراء، مما يشير إلى مجالات محتملة للتحسين في الإنجاز في الوقت المحدد، والجدوى المالية، ورضا أصحاب المصلحة، وكفاءة ما بعد الإنجاز.

وفي الختام، توضح البيانات المجمعة من الجدول إدراكًا واضحًا لأهمية أساليب التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مشاريع تطوير عقاري ناجحة. ويسلط الاتفاق القوي عبر جميع الأبعاد الضوء على الدور الحاسم للتحليل البيئي وتحديد الأهداف والتخطيط الشامل في ضمان نجاح المشروع، وبالتالي معالجة جميع الأسئلة البحثية الثلاثة بشكل فعال. كما يشير الاتساق في الإجابات إلى أن عناصر التخطيط الاستراتيجي هذه مقبولة على نطاق واسع ومقدرة من قبل أصحاب المصلحة، مما يعزز أهميتها في قطاع العقارات. ويمكن عرض التفاصيل الكلية للاستبيان ككل من حيث الانحرافات والاختلافات في آراء المشاركين في الشكل التالي:



شكل رقم (11) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بالاستبيان ككل

#### 4.5. اختبار الفرضيات:

يوضح الجدول التالي معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات البحث، مع التركيز على العلاقة بين المتغير المستقل (أساليب التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (نجاح مشاريع التطوير العقاري). يعد هذا الجدول بالغ الأهمية للتحقق من فرضيات البحث الثلاثة من خلال تحديد مدى قوة ارتباط كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل بالمتغير التابع. تشير مستويات الأهمية إلى ما إذا كانت الارتباطات الملحوظة ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (9) مصفوفة الارتباط

| مصفوفة الارتباط                           |                     |                                 |                       |                     |                                       |
|-------------------------------------------|---------------------|---------------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------------------------|
| نجاح مشاريع التطوير في القطاع العقاري     | تطوير الخطط الشاملة | تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس | تحليل البيئة الخارجية |                     |                                       |
| .766**                                    | .683**              | .572**                          | 1                     | معامل ارتباط بيرسون | تحليل البيئة الخارجية                 |
| 0.000                                     | 0.000               | 0.000                           |                       | مستوى المعنوية      |                                       |
| .650**                                    | .701**              | 1                               | .572**                | معامل ارتباط بيرسون | تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس       |
| 0.000                                     | 0.000               |                                 | 0.000                 | مستوى المعنوية      |                                       |
| .772**                                    | 1                   | .701**                          | .683**                | معامل ارتباط بيرسون | تطوير الخطط الشاملة                   |
| 0.000                                     |                     | 0.000                           | 0.000                 | مستوى المعنوية      |                                       |
| 1                                         | .772**              | .650**                          | .766**                | معامل ارتباط بيرسون | نجاح مشاريع التطوير في القطاع العقاري |
|                                           | 0.000               | 0.000                           | 0.000                 | مستوى المعنوية      |                                       |
| ** ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.01 |                     |                                 |                       |                     |                                       |

#### 4.5.1. التحقق من صحة الفرضية الأولى: تحليل البيئة الخارجية

معامل ارتباط بيرسون بين تحليل البيئة الخارجية ونجاح مشاريع التطوير العقاري هو 0.766، بمستوى دلالة 0.000. يشير هذا الارتباط الإيجابي المرتفع إلى أن التحليل الشامل للبيئة الخارجية يساهم بشكل كبير في نجاح مشاريع التطوير العقاري. يشير الارتباط القوي إلى أن فهم العوامل الاجتماعية والاقتصادية والمناظر الطبيعية التنظيمية واتجاهات السوق يسمح لمديري المشاريع باتخاذ قرارات مستنيرة وتخفيف المخاطر بشكل فعال. تؤكد الأهمية الإحصائية لهذا الارتباط ( $p < 0.01$ ) أن العلاقة ليست بسبب الصدفة العشوائية، وبالتالي تدعم الفرضية الأولى التي تفيد بأن تحليل البيئة الخارجية يؤثر بشكل إيجابي على نجاح المشروع.

#### 4.5.2. التحقق من صحة الفرضية الثانية: تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس

معامل الارتباط بين تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس ونجاح مشاريع التطوير العقاري هو 0.650، بمستوى دلالة 0.000. وهذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية، بمعنى أن الأهداف المحددة بوضوح والقابلة للقياس ضرورية لنجاح مشاريع التطوير العقاري. ويسلط الارتباط القوي لهذا البعد بنجاح المشروع الضوء على أهمية وجود أهداف محددة وقابلة للقياس تتوافق مع الأهداف التنظيمية والوطنية. ويؤكد الارتباط ذو الدلالة الإحصائية ( $p < 0.01$ ) أن التأثير الإيجابي لوضع الأهداف الواضحة على نجاح المشروع موثوق وليس بسبب الصدفة، وبالتالي يدعم الفرضية الثانية.

#### 4.5.3. التحقق من الفرضية الثالثة: وضع الخطط الشاملة

معامل الارتباط بين وضع الخطط الشاملة ونجاح مشاريع التطوير العقاري هو 0.772، بمستوى دلالة 0.000. يشير هذا الارتباط الإيجابي المرتفع للغاية إلى أن التخطيط الشامل، والذي يتضمن التخطيط المالي الاستراتيجي، واستراتيجيات التنفيذ، وآليات تصحيح الانحراف، وأطر التقييم بعد التشغيل، أمر بالغ الأهمية لنجاح مشاريع التطوير العقاري. إن الارتباط القوي والهام ( $p < 0.01$ ) يؤكد على ضرورة وجود خطط مفصلة ومنظمة بشكل جيد لضمان إنجاز المشاريع في الوقت المحدد، وفي حدود الميزانية، ولإرضاء أصحاب المصلحة. ويدعم هذا الاكتشاف الفرضية الثالثة، مؤكداً أن التخطيط الشامل يعزز بشكل كبير من نجاح المشروع.

#### 4.5.4. ملخص نتائج الارتباط:

يوضح الجدول أن الأبعاد الثلاثة للمتغير المستقل - تحليل البيئة الخارجية، وتحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، وتطوير خطط شاملة - لها ارتباطات إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية مع نجاح مشاريع التطوير العقاري. تشير المعاملات (0.766 و 0.650 و 0.772 على التوالي) إلى أن أساليب التخطيط الاستراتيجي هذه فعالة للغاية في ضمان نجاح المشروع. وتؤكد مستويات الدلالة (جميعها  $p < 0.01$ ) موثوقية هذه الارتباطات. وتثبت هذه النتائج مجتمعة فرضيات البحث، مما يدل على أن استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل كبير في نجاح مشاريع التطوير العقاري.

وفي الختام، يؤكد التحليل أن كل بُعد من أبعاد أساليب التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً حاسماً في نجاح مشاريع التطوير العقاري. وتؤكد الارتباطات القوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع على أهمية التحليل الشامل للبيئة الخارجية، وتحديد الأهداف بوضوح، والتخطيط الشامل في تحقيق نتائج ناجحة

للمشروع. وتسلط هذه النتائج الضوء على قيمة التخطيط الاستراتيجي في قطاع العقارات وتوفر دعماً تجريبياً لدوره الحاسم في نجاح المشروع. ويمكن عرض ملخص بسيط لمصفوفة الارتباط في الجدول التالي لتسهيل قراءة معاملات الارتباط بين المتغيرات البحثية:

**جدول رقم (10) مصفوفة الارتباط المختصرة**

| مصفوفة الارتباط المختصرة              |                     |                                 |                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------------------|-----------------------|---------------------------------------|
| نجاح مشاريع التطوير في القطاع العقاري | تطوير الخطط الشاملة | تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس | تحليل البيئة الخارجية |                                       |
|                                       |                     |                                 | 1                     | تحليل البيئة الخارجية                 |
|                                       |                     | 1                               | 0.572                 | تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس       |
|                                       | 1                   | 0.701                           | 0.683                 | تطوير الخطط الشاملة                   |
| 1                                     | 0.772               | 0.65                            | 0.766                 | نجاح مشاريع التطوير في القطاع العقاري |

#### 4.6. ربط النتائج بالدراسات السابقة:

تبحث الدراسة الحالية في تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على نجاح مشاريع تطوير العقارات، وتفحص كيف ترتبط أبعاد التخطيط الاستراتيجي المختلفة - تحليل البيئة الخارجية، وتحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، وتطوير خطط شاملة - بنتائج المشروع. يعتمد هذا الفحص على الدراسات السابقة التي استكشفت جوانب مختلفة من التخطيط الاستراتيجي في قطاعي البناء والعقارات.

تؤكد دراسة أولوجويجا وويندابو (2022) حول التخطيط الاستراتيجي لتبني نمذجة معلومات البناء (BIM) على أهمية الأطر الاستراتيجية في إدارة أدوات وعمليات البناء المعقدة. من خلال تطوير إطار لتبني نمذجة معلومات البناء (BIM) في جنوب إفريقيا، تسلط دراستهم الضوء على الدور الحاسم للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز نتائج المشروع من خلال الاستخدام الفعال للتكنولوجيا. وبالمثل، يوضح البحث الحالي أن أساليب التخطيط الاستراتيجي، بما في ذلك تحليل البيئة الخارجية، تساهم بشكل كبير في نجاح المشروع، بالتوازي مع نتائج أولوجويجا وويندابو فيما يتعلق بالحاجة إلى التخطيط المنظم في إدارة أدوات وعمليات المشروع.

أيضاً قام إبراهيم وإبراهيم (2021) باستكشاف تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء مشاريع البناء في نيجيريا، وكشفوا عن حدود مناهج إدارة المشاريع التقليدية ودعوا إلى منهجية هجينة. تدعم دراستهم فكرة أن التخطيط الاستراتيجي يحسن تنفيذ المشروع، وهو ما يتماشى مع نتائج البحث الحالي بأن التخطيط الشامل وتحديد الأهداف الواضحة يعززان نجاح المشاريع العقارية. يتردد صدى التركيز

على الأساليب الهجينة في عمل إبراهيم وإبراهيم مع نتائج الدراسة الحالية، والتي تسلط الضوء على فعالية أساليب التخطيط الاستراتيجي في تحقيق نتائج ناجحة للمشروع.

تناول بارثا وآخرون (2021) تأثير كوفيد-19 على إدارة مشاريع البناء في بنغلاديش، مؤكدين على الحاجة إلى استراتيجيات تخطيطية قابلة للتكيف ومرنة. يسلط تركيز هذه الدراسة على التخطيط للطوارئ أثناء الأزمة الضوء على أهمية المرونة في التخطيط الاستراتيجي، وهو المفهوم الذي ينعكس أيضًا في البحث الحالي. تشير النتائج إلى أن تطوير خطط شاملة، بما في ذلك تدابير الطوارئ، يساهم بشكل كبير في نجاح مشاريع العقارات، وخاصة في إدارة التحديات غير المتوقعة.

تؤكد دراسة آير (2017) حول التقييم البيئي الاستراتيجي لمشاريع التعدين المستدامة على دمج الاعتبارات البيئية والاستدامة في تخطيط المشروع. تتوافق هذه الدراسة مع البحث الحالي من خلال التأكيد على أهمية دمج جوانب مختلفة في التخطيط الاستراتيجي. على الرغم من تركيز آير على قطاع التعدين، فإن مبدأ دمج الاعتبارات الشاملة في عمليات التخطيط ينطبق على تطوير العقارات، مما يعزز نتائج الدراسة الحالية حول ضرورة التخطيط الشامل ومتعدد الأبعاد لنجاح المشروع.

قام عبد الله وتيمبو (2023) بالتحقيق في تطبيق مبادئ لين لتحسين تخطيط وجدولة مشاريع البناء. تسلط دراستهم الضوء على كيفية تعزيز مبادئ لين للكفاءة وتقليل النفايات، وهو ما يتعلق بتأكيد البحث الحالي على تطوير خطط شاملة. تدعم نتائج البحث الحالي، التي تُظهر أن التخطيط الشامل يعزز نجاح المشروع، فكرة أن التخطيط والجدولة الفعالة، كما تروج لها مبادئ لين، أمران حاسمان لمشاريع تطوير العقارات الناجحة.

ركز رحيم وآخرون (2023) على استراتيجيات نمذجة معلومات البناء (BIM) في مشاريع الإسكان المستدامة في ماليزيا. حددت دراستهم استراتيجيات BIM الرئيسية التي تتوافق مع أهداف الاستدامة، مع التأكيد على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق هذه الأهداف. وهذا وثيق الصلة بالبحث الحالي، الذي يحدد أيضًا أهمية أساليب التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مشاريع تطوير العقارات الناجحة، بما في ذلك مواءمة الأهداف مع الأهداف الأوسع مثل الاستدامة.

قام الغرايري (2021) بفحص التخطيط الاستراتيجي في شركات البناء العمانية، وتحديد المكونات والتحديات الرئيسية. تكمل نتائج الدراسة حول تعزيز المهارات الإدارية وأنظمة التحفيز للتخطيط الاستراتيجي الفعال نتائج البحث الحالي. إن أهمية مكونات التخطيط الاستراتيجي المحددة جيدًا

في تحقيق نجاح المشروع، كما أبرز الغرايري، تتوازي مع تأكيد الدراسة الحالية على تحديد الأهداف الواضحة والتخطيط الشامل.

استكشف عبد الله وآخرون (2023) دور الاستراتيجيات الرقمية في إدارة مشاريع البناء الضخمة المعقدة. تسلط دراستهم الضوء على كيفية تعزيز الأدوات الرقمية لقدرات إدارة المشاريع. وهذا يكمل نتائج البحث الحالي حول أهمية أساليب التخطيط الاستراتيجي، مما يشير إلى أن دمج الاستراتيجيات الرقمية ضمن أطر التخطيط الشاملة يمكن أن يعزز نجاح المشروع في تطوير العقارات.

قام السلمي (2022) بالتحقيق في محركات الفشل الحرجة في مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على قيود مرحلة التخطيط. وتؤكد نتائج الدراسة حول تأثير قضايا التخطيط على نجاح المشروع على أهمية معالجة تحديات التخطيط. وهذا يتماشى مع البحث الحالي، الذي يُظهر أن التخطيط الشامل والنهج الاستراتيجية أمران حيويان للتغلب على مثل هذه التحديات وتحقيق نجاح المشروع.

قام السويلم وآخرون (2022) بفحص تحديات تنسيق ما قبل التخطيط في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية. وتسلط دراستهم الضوء على أهمية التنسيق والاتصال الفعالين. والنتائج ذات صلة بالبحث الحالي، الذي يؤكد على أهمية وضع خطط شاملة تتضمن استراتيجيات تنسيق لضمان نجاح المشروع. ويتمشى التركيز على تحسين التنسيق مع نتائج الدراسة الحالية، والتي توضح أن الخطط المطورة جيداً تساهم بشكل كبير في نتائج المشروع الناجحة.

ستند البحث الحالي إلى نتائج الدراسات السابقة ويبنى عليها. توفر كل دراسة رؤى قيمة حول جوانب مختلفة من التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على نجاح المشروع، مما يعزز أهمية التخطيط الشامل وتحديد الأهداف بوضوح وتحليل البيئة الخارجية في تحقيق نتائج ناجحة في مشاريع التطوير العقاري. يسلط التوافق مع الأبحاث السابقة الضوء على الطبيعة القوية لنتائج الدراسة الحالية ويؤكد على أهمية أساليب التخطيط الاستراتيجي في تعزيز نجاح المشروع.

#### 4.7. الخاتمة:

في الختام، يقدم البحث فهماً شاملاً لكيفية تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على نجاح مشاريع التطوير العقاري. ويكشف الرأي العام للمشاركين عن إجماع قوي على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق نجاح المشروع. ويتوافق هذا الشعور عبر أبعاد مختلفة للتخطيط الاستراتيجي، بما في ذلك تحليل

البيئة الخارجية، وتحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، وتطوير خطط شاملة. ويعترف المشاركون بأغلبية ساحقة بأن أساليب التخطيط الاستراتيجي هذه تلعب دوراً حاسماً في توجيه تنفيذ المشروع، وإدارة المخاطر، ومواءمة أهداف المشروع مع الأهداف التنظيمية والتنموية الأوسع.

يسلط تحليل العلاقات بين المتغيرات الضوء على الارتباطات المهمة التي تؤكد أهمية التخطيط الاستراتيجي في نجاح المشروع. وعلى وجه التحديد، يؤكد الارتباط بين تحليل البيئة الخارجية ونجاح المشروع على قيمة فهم العوامل الخارجية التي تؤثر على نتائج المشروع والتكيف معها. وبكامل ذلك الارتباط بين تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس وتحقيق نجاح المشروع، مما يؤكد على ضرورة تحديد الأهداف بشكل جيد لتوجيه أنشطة المشروع بشكل فعال.

وعلاوة على ذلك، يكشف البحث أن وضع خطط شاملة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح المشروع، مما يعزز فكرة أن التخطيط الشامل، بما في ذلك الاستراتيجيات المالية وخطط التنفيذ وأطر التقييم، أمر ضروري لإدارة المشاريع الفعالة. وتشير النتائج إلى أن دمج أبعاد التخطيط الاستراتيجي هذه يعزز الفعالية الإجمالية لتنفيذ المشروع، مما يؤدي إلى نتائج أفضل.

بشكل عام، يوضح البحث أن التخطيط الاستراتيجي القوي جزء لا يتجزأ من مشاريع التطوير العقاري الناجحة. من خلال تحديد أهداف واضحة وفهم العوامل الخارجية وتطوير خطط مفصلة، يمكن لمديري المشاريع تحسين فرصهم بشكل كبير في تحقيق النتائج المرجوة. توفر هذه الرؤى إرشادات قيمة للممارسين في قطاع العقارات، وتؤكد على الحاجة إلى نهج شامل للتخطيط الاستراتيجي للتنقل بين تعقيدات إدارة المشاريع بنجاح.

## **5. الفصل الخامس: حدود الدراسة والتوصيات والخاتمة**

## 5.1 حدود الدراسة:

تتميز هذه الدراسة بتركيزها على تحليل ممارسات التخطيط الاستراتيجي في قطاع العقارات بمدينة جدة، مما يوفر رؤية قيمة حول السياق المحلي. ومع ذلك، فإن هذا التركيز الجغرافي يفرض بعض القيود على تعميم النتائج.

### 1. الحدود الزمنية:

اقتصرت الدراسة على البيانات التي تم جمعها خلال عام 2024

### 2. حدود العينة:

اقتصرت جمع البيانات على عينة محددة من سكان جدة، مما يثير تساؤلات حول مدى تمثيل هذه العينة للسكان ككل ومدى قابلية تعميم النتائج على شرائح أخرى من المجتمع.

### 3. حدود السياق الجغرافي:

قد يكون من الصعب تعميم النتائج التي تم الحصول عليها من سياق مدينة جدة على مدن أو دول أخرى، نظراً للاختلافات في العوامل الثقافية والاقتصادية والسياسية. وقد تتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في جدة بمرور الوقت، مما قد يؤثر على صحة النتائج على المدى الطويل.

### 4. حدود التصميم البحثي:

اقتصرت الدراسة على جمع البيانات في نقطة زمنية محددة، مما يحد من قدرتها على تقييم التغيرات التي قد تحدث بمرور الوقت. ونظراً لاعتمادها على الاستبيانات قد يكون هناك تحيز اجتماعي في إجابات المشاركين، مما يؤثر على دقة البيانات.

### 5. حدود المتغيرات المدروسة:

ركزت الدراسة على مجموعة محددة من المتغيرات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، مما قد يغفل عن عوامل أخرى قد تؤثر على نجاح المشاريع. إلى جانب أنه قد تكون العلاقات بين المتغيرات أكثر تعقيداً مما تم تناوله في الدراسة، مما يستدعي مزيداً من البحث.

تؤثر هذه الحدود على قابلية تعميم النتائج وتعميق فهمنا للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع العقارية. ومع ذلك، فإن هذه الدراسة تقدم مساهمة قيمة في فهم التخطيط الاستراتيجي في قطاع العقارات في مدينة جدة، ولكن من المهم أن ندرك حدودها وأن ننظر إلى النتائج في سياقها الصحيح.

## 5.2 توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية والتحليلات المرتبطة بالدراسة، وبالإضافة إلى ربط هذه النتائج بالدراسات السابقة، يمكننا استخلاص مجموعة من التوصيات الهامة:

### 5.2.1 على مستوى الشركات العقارية:

#### — تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي:

**برامج تدريب:** تنظيم برامج تدريبية مكثفة لموظفي الشركات على مختلف المستويات، تركز على مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وأدواته وأهميته.

**ورش عمل تفاعلية:** عقد ورش عمل تجمع بين الممارسين الأكاديميين وخبراء الصناعة لمناقشة أحدث التطورات في مجال التخطيط الاستراتيجي وتبادل الخبرات.

**حلقات نقاش:** تنظيم حلقات نقاش دورية لمناقشة التحديات والفرص التي تواجه القطاع العقاري وتطوير حلول استراتيجية مبتكرة.

#### — الاستثمار في أدوات التخطيط الاستراتيجي:

**برامج إدارة المشاريع:** اعتماد برامج إدارة مشاريع متكاملة مثل برنامج إدارة المشاريع (PMI) لتوفير إطار عمل شامل للتخطيط والتنفيذ.

**أنظمة المعلومات الجغرافية (GIS):** استخدام أنظمة المعلومات الجغرافية لتحليل البيانات المكانية واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن مواقع المشاريع وتصميمها.

**أدوات تحليل البيانات:** الاستفادة من أدوات تحليل البيانات المتقدمة لاكتشاف الأنماط والاتجاهات في البيانات وتحسين عملية صنع القرار.

#### — تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) محددة:

**مؤشرات مخصصة:** تطوير مؤشرات أداء رئيسية مخصصة لكل مشروع لقياس التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

**ربط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية:** التأكد من أن مؤشرات الأداء الرئيسية مرتبطة بشكل مباشر بالأهداف الاستراتيجية الشاملة للشركة.

**متابعة دورية:** متابعة مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل دوري وتقييمها لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

#### — بناء فرق متعددة التخصصات:

**فرق عمل مرنة:** تشكيل فرق عمل مرنة تضم خبراء من مختلف التخصصات، مثل التخطيط المالي، والهندسة، والقانون، والتسويق، لضمان شمولية الرؤية الاستراتيجية.

**تبادل الخبرات:** تشجيع تبادل الخبرات والمعرفة بين أعضاء الفريق لتعزيز الابتكار وحل المشكلات.

— **إجراء تقييمات دورية:**

**تقييمات داخلية:** إجراء تقييمات داخلية منتظمة لخطط الاستراتيجية الحالية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

**تقييمات خارجية:** الاستعانة بخبراء خارجيين لإجراء تقييمات مستقلة لضمان موضوعية النتائج.

— **التركيز على المرونة والتكيف:**

**سيناريوهات متعددة:** تطوير سيناريوهات متعددة لمواجهة التغيرات المحتملة في البيئة الخارجية. **خطط طوارئ:** وضع خطط طوارئ للتعامل مع الأزمات والكوارث.

**مراجعة مستمرة:** مراجعة الخطط الاستراتيجية بشكل مستمر والتكيف مع التغيرات في الظروف السوقية.

— **تعزيز التعاون بين الشركاء:**

**علاقات قوية:** بناء علاقات قوية مع الشركاء والموردين لتعزيز التعاون والتنسيق.

**اتفاقيات واضحة:** وضع اتفاقيات واضحة تحدد المسؤوليات والحقوق لكل طرف.

— **الاستفادة من الخبراء الخارجيين:**

**استشارات استراتيجية:** الاستعانة باستشاريين استراتيجيين لتوفير رؤى جديدة وأفكار مبتكرة.

**دراسات الجدوى:** إجراء دراسات جدوى شاملة قبل البدء في أي مشروع جديد.

**5.2.2 على مستوى صناع القرار:**

— **دعم السياسات الداعمة للتخطيط الاستراتيجي:** على صناع القرار في الحكومة والقطاع الخاص دعم وتشجيع تبني ممارسات التخطيط الاستراتيجي في قطاع العقارات من خلال وضع سياسات وتشريعات داعمة.

— **توفير بيئة أعمال جاذبة:** توفير بيئة أعمال جاذبة للاستثمار في قطاع العقارات من خلال تبسيط الإجراءات وتقليل البيروقراطية.

— **تطوير البنية التحتية:** الاستثمار في تطوير البنية التحتية لدعم النمو المستدام لقطاع العقارات.

**5.2.3 على مستوى الأكاديميين والباحثين:**

— **التعمق في دراسة تأثير التكنولوجيا:** نظراً للتطور التكنولوجي السريع، يُنصح الباحثون بالتركيز

على دراسة تأثير التكنولوجيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والبيانات

الضخمة على عمليات التخطيط الاستراتيجي في مشاريع التطوير العقاري. يمكن دراسة كيفية

استخدام هذه التكنولوجيات لتحسين دقة التنبؤات، وتسريع عملية اتخاذ القرارات، وزيادة كفاءة إدارة المشاريع.

— **مقارنة بين القطاعات العقارية المختلفة:** يمكن للباحثين مقارنة نتائج الدراسة الحالية بقطاعات عقارية أخرى (مثل العقارات التجارية، الصناعية، والسكنية) لتحديد الاختلافات في أهمية أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومدى تأثيرها على نجاح المشاريع. قد يكون هناك اختلافات في الأولويات والتحديات التي تواجه كل قطاع.

— **دراسة دور القيادة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية:** يُعد دور القيادة عاملاً حاسماً في نجاح أي مشروع. يمكن للباحثين دراسة العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة ومدى تأثيرها على تنفيذ الخطط الاستراتيجية في مشاريع التطوير العقاري. يمكن التركيز على سمات القادة الناجحين في هذا المجال، وكيف يمكنهم تحفيز فرق العمل وتجاوز التحديات.

— **تطوير نماذج تخطيط استراتيجي:** تطوير نماذج تخطيط استراتيجية مخصصة لقطاع العقارات.

### 5.3 خاتمة الدراسة

تؤكد هذه الدراسة على الدور المحوري للتخطيط الاستراتيجي في نجاح المشاريع العقارية. فمن خلال تحليل شامل لبيانات استبيان موجه إلى ممارسين في قطاع العقارات، كشفت الدراسة عن وجود علاقات جوهرية بين مكونات التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع.

أظهرت النتائج بشكل قاطع أن التخطيط الاستراتيجي الشامل، المتضمن تحليل البيئة الخارجية، وتحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، وتطوير خطط تنفيذ مفصلة، يساهم بشكل كبير في زيادة احتمالية نجاح المشروع. وقد أكد المشاركون على أهمية هذه المكونات في توجيه عملية صنع القرار، وإدارة المخاطر، وتحسين الكفاءة التشغيلية.

من النتائج الرئيسية للدراسة، تأكيد المشاركين على ضرورة إجراء تحليل شامل للبيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات التي تواجه المشروع، مما يسهل اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة. كما أقرت الدراسة بأهمية الأهداف الواضحة والقابلة للقياس في توجيه جهود المشروع وتسهيل عملية المتابعة والتقييم. إضافة إلى ذلك، أكد المشاركون على ضرورة وضع خطط تنفيذ مفصلة تغطي جميع جوانب المشروع، بما في ذلك الجوانب المالية والتقنية والتنظيمية.

كشفت النتائج عن وجود ارتباطات إيجابية قوية بين مختلف مكونات التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشروع، مما يؤكد على أهمية النظر إلى التخطيط الاستراتيجي ككل متكامل. لذلك، قدمت الدراسة توصيات للشركات العقارية لتعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي على جميع المستويات من خلال التدريب والتوعية، والاستثمار في أدوات التخطيط الحديثة، وتطوير مؤشرات أداء محددة لقياس التقدم، وتشكيل فرق عمل متعددة التخصصات، وإجراء تقييمات دورية للخطط الاستراتيجية.

تعد نتائج هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة لصناع القرار في قطاع العقارات، حيث تقدم إرشادات عملية لتحسين أداء مشاريعهم من خلال تبني نهج التخطيط الاستراتيجي. كما تساهم في تطوير المعرفة الأكاديمية في مجال إدارة المشاريع العقارية. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة لمزيد من الأبحاث لاستكشاف جوانب أخرى مثل تأثير التغيرات التكنولوجية والاجتماعية على التخطيط الاستراتيجي، ودور الاستدامة في هذا المجال.

أخيرا تؤكد هذه الدراسة على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق النجاح لمشاريع التطوير العقاري. فمن خلال تبني نهج استراتيجي شامل، يمكن للشركات العقارية تحسين أدائها وتلبية احتياجات السوق المتغيرة بشكل أفضل، مما يضمن استمرارية نجاحها على المدى الطويل.

## **Abstract**

This study aims to explore the relationship between the application of strategic planning methodologies and the success of real estate development projects, through a case study of Emaar Properties in Jeddah. It seeks to bridge the knowledge gap in previous studies, which focused on specific aspects of strategic planning, overlooking the importance of environmental factors and the interrelationship between objectives and plans in achieving overall project success.

The study gains its significance from its contribution to filling the existing knowledge gap, providing valuable insights to decision-makers in the real estate sector, supporting the policymaking process, and contributing to the development of academic knowledge in the field of project management.

The research methodology employed a mixed-methods approach, combining quantitative and qualitative techniques. Data were collected through surveys targeting key stakeholders, analyzed statistically, and supplemented by qualitative analysis to enhance in-depth understanding of the studied phenomena.

The results demonstrated a strong positive relationship between the application of strategic planning techniques and the success of real estate development projects at Emaar Properties. The study concluded that comprehensive strategic planning, encompassing external environment analysis, clear objective setting, and development of comprehensive plans, is a critical element in achieving success in these projects. Additionally, it highlighted that strategic planning is not a linear process but a dynamic one, requiring continuous adaptation to changes in internal and external environments.

This study contributes to bridging the knowledge gaps in the field of strategic planning for real estate projects and provides a practical theoretical framework applicable to other projects. It also offers practical recommendations for decision-makers in the sector to improve the performance of their projects.

**Keywords:** Strategic Planning, Real Estate Development Projects, Emaar Properties, Jeddah, Saudi Arabia, Environmental Analysis, Objective Setting, Comprehensive Plans, Project Success.

## قائمة المراجع:

- Abdullahi, C., & Tembo, M. (2023). Improving the Efficiency and Effectiveness of Construction Project Planning and Scheduling Using Lean Principles. *International Journal of Construction Engineering and Management*, 12(3), 75–80. <https://doi.org/10.5923/j.ijcem.20231203.01>
- Abdullahi, I., Watters, C., Kapogiannis, G., & Lemański, M. K. (2023). Role of Digital Strategy in Managing the Planning Complexity of Mega Construction Projects. *Sustainability*, 15(18). <https://doi.org/10.3390/su151813809>
- Ahmad, S., Aftab, F., Eltayeb, T., & Siddiqui, K. (2023). Identifying critical success factors for construction projects in Saudi Arabia. *E3S Web of Conferences*, 371. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337102047>
- Akimova, E. (2017). Elaboration of strategic plans for territory development based on the implementation of investment and construction projects. *MATEC Web Conf.*, 106. <https://doi.org/10.1051/matecconf/201710601043>
- Alajmi, A. M., & Ahmed Memon, Z. (2022). A Review on Significant Factors Causing Delays in Saudi Arabia Construction Projects. *Smart Cities*, 5(4), 1465–1487. <https://doi.org/10.3390/smartcities5040075>
- Alenazi, E., Adamu, Z., & Al-Otaibi, A. (2022). Exploring the Nature and Impact of Client-Related Delays on Contemporary Saudi Construction Projects. *Buildings*, 12(7). <https://doi.org/10.3390/buildings12070880>

- Al-Ghraisee, L. (2021). Strategic Planning in the Construction Companies in Oman. *International Journal of Research in Entrepreneurship & Business Studies*, 2, 29–40. <https://doi.org/10.47259/ijrebs.214>
- Alghuried, A. (2023). Measuring the Benefits and Barriers of the Implementation of BIM in Sustainable Practice in the Construction Industry of Saudi Arabia. *Sustainability*, 15(19). <https://doi.org/10.3390/su151914323>
- Almutairi, S., Bakri, M., AlMunifi, A. A., Algahtany, M., & Aldalbahy, S. (2023). The Status of the Saudi Construction Industry during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 15(21). <https://doi.org/10.3390/su152115432>
- Alnaser, A. A., Alsanabani, N. M., & Al-Gahtani, K. S. (2023). BIM Impact on Construction Project Time Using System Dynamics in Saudi Arabia's Construction. *Buildings*, 13(9). <https://doi.org/10.3390/buildings13092267>
- Alsulamy, S. (2022). Investigating critical failure drivers of construction project at planning stage in Saudi Arabia. *Frontiers in Engineering and Built Environment*, 2(3), 154–166. <https://doi.org/10.1108/FEBE-02-2022-0007>
- Al-Swailem, Y., Al-Dossary, S., Aljadhai, S., & Mahmoud, A. B. (2022). Pre-planning Coordination for Co-located Infrastructure Projects in Saudi Arabia. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1026(1), 012042. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1026/1/012042>

- Apanaviciene, R., & Šalnienė, E. (2010). Strategic planning of construction investment projects in the content of regional development. *10th International Conference Modern Building Materials, Structures and Techniques*, 365-372. <https://www.researchgate.net/publication/267857496>
- Emaar. (2024). Our Communities: Jeddah Gate. <https://sa.emaar.com/en/our-communities/jeddah-gate>
- Hussain, S., Hasmori, M., Abas, N., Tighnavard Balasbaneh, A., & Khan, M. (2022). Key Performance Indicators for Project Success in Saudi Arabian Construction Industry. PREPRINT (Version 1) available at Research Square. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2329589/v1>
- Ibrahim, M., & Ibrahim, U. (2021). Assessing the Effect of Strategic Planning on the Performance of Construction Projects: Evidence from Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 13(4), 30-37. <https://doi.org/10.7176/EJBM/13-4-04>
- Iyer, V. (2017). Strategic Environmental Assessment (SEA) Process for Sustainable Mining and Mineral Management Development. *Open Access Library Journal*, 4, 1-28. <https://doi.org/10.4236/oalib.1103422>
- Kostetska, I. (2023). APPLICATION OF STRATEGIC PLANNING IN RURAL DEVELOPMENT: THE CASE OF POLAND FOR UKRAINE. *Green, Blue and Digital Economy Journal*, 4(4), 7-18. <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2023-4-2>
- Nebritov, B. (2020). The mechanism of the construction enterprise's strategic planning. *IOP Conference Series: Materials Science and*

*Engineering*, 913, 042033. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/913/4/042033>

Olugboyega, O., & Windapo, A. (2022). Investigating the strategic planning of BIM adoption on construction projects in a developing country. *Journal of Construction in Developing Countries*, 27(2): 183–204. <https://doi.org/10.21315/jcdc-02-21-0031>

Partha, A. G., Islam, M., Hasan, M., & Hasan, M. (2021). Contemporary Problems, Strategic Solutions, and Effective Contingency Planning in the COVID-19 Era: A Case study of Construction Project Management in Bangladesh. *Journal of Recent Activities in Infrastructure Science*, 6(2). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.16201.67689>

Rahim, N. S., Ismail, S., Subramaniam, C., Abdullah Habib, S. N., & Durdyev, S. (2023). Building Information Modelling Strategies in Sustainable Housing Construction Projects in Malaysia. *Sustainability*, 15(3). <https://doi.org/10.3390/su15032313>

الملاحق:

## 1. نموذج الاستبيان:

أولاً: المعلومات الديموغرافية والأساسية

قم باختيار مايناسبك من المعلومات التالية:

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر:

☐ أقل من 25 سنة ☐ من 26 إلى 35 سنة  
☐ من 36 إلى 45 سنة ☐ من 46 إلى 60 سنة ☐ فوق 60 سنة

3- التحصيل العلمي:

☐ ثانوي ☐ دبلوم  
☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- سنوات الخبرة:

☐ أقل من سنة ☐ سنة ☐ من سنة إلى سنتين  
☐ من سنتين إلى 5 سنوات ☐ 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات  
☐ أكثر من 10 سنوات

## ثانياً: نموذج الاستبيان

| المرجع                    | الإجابة    |       |       |       |            | العبارة                                                                               | البعد                                            | المتغير                                               |
|---------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|                           | أوافق بشدة | أوافق | حيادي | أعارض | أعارض بشدة |                                                                                       |                                                  |                                                       |
| (Iyer, 2017)              |            |       |       |       |            | إن تحديد العوامل الاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على المشاريع أمر دقيق.              | البعد الأول:<br>تحليل البيئة الخارجية            | المتغير المستقل: استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي   |
| (Al-Ghraisee, 2021)       |            |       |       |       |            | يعد تقييم المظاهر التنظيمية فعالاً لضمان امتثال المشروع.                              |                                                  |                                                       |
| (Iyer, 2017)              |            |       |       |       |            | يتم فحص اتجاهات السوق بانتظام لإرشاد التخطيط الاستراتيجي.                             |                                                  |                                                       |
| (Al-Ghraisee, 2021)       |            |       |       |       |            | يؤثر التحليل البيئي الخارجي بشكل كبير على تخطيط المشروع.                              |                                                  |                                                       |
| (Al-Ghraisee, 2021)       |            |       |       |       |            | يساعد فهم البيئة الخارجية على تخفيف مخاطر المشروع.                                    |                                                  |                                                       |
| (Akimova, 2017)           |            |       |       |       |            | يتم تحديد أهداف المشروع بوضوح منذ البداية.                                            | البعد الثاني:<br>تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس |                                                       |
| (Al-Ghraisee, 2021)       |            |       |       |       |            | يتم وضع أهداف قابلة للقياس لجميع مراحل المشروع.                                       |                                                  |                                                       |
| (Akimova, 2017)           |            |       |       |       |            | تتماشى الأهداف المرحلية مع الأهداف التنظيمية.                                         |                                                  |                                                       |
| (Al-Ghraisee, 2021)       |            |       |       |       |            | تتوافق الأهداف المرحلية مع أهداف التنمية الوطنية.                                     |                                                  |                                                       |
| (Al-Ghraisee, 2021)       |            |       |       |       |            | تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس يعزز نجاح المشروع.                                    |                                                  |                                                       |
| (Ibrahim & Ibrahim, 2021) |            |       |       |       |            | يعد التخطيط المالي الاستراتيجي جزءاً لا يتجزأ من تطوير المشروع.                       | البعد الثالث:<br>تطوير الخطط الشاملة             |                                                       |
| (Al-Ghraisee, 2021)       |            |       |       |       |            | استراتيجيات التنفيذ محددة بوضوح في خطط المشروع.                                       |                                                  |                                                       |
| (Ibrahim & Ibrahim, 2021) |            |       |       |       |            | آليات تصحيح الانحرافات راسخة وفعالة.                                                  |                                                  |                                                       |
| (Ibrahim & Ibrahim, 2021) |            |       |       |       |            | يتم وضع خطط التسليم في الوقت المناسب لجميع المشاريع.                                  |                                                  |                                                       |
| (Abdullahi et al., 2023)  |            |       |       |       |            | يتم استخدام أطر تقييم ما بعد العمليات لتقييم نتائج المشروع.                           |                                                  |                                                       |
| (Abdullahi et al., 2023)  |            |       |       |       |            | يتم الانتهاء من المشاريع في الوقت المحدد.                                             |                                                  | المتغير التابع: نجاح مشاريع التطوير في القطاع العقاري |
| (Al-Ghraisee, 2021)       |            |       |       |       |            | دائماً تكون المشاريع مجدية مالياً ومربحة.                                             |                                                  |                                                       |
| (Abdullahi et al., 2023)  |            |       |       |       |            | أصحاب المصلحة راضون عن نتائج المشاريع.                                                |                                                  |                                                       |
| (Al-Ghraisee, 2021)       |            |       |       |       |            | تساهم المشاريع في تحقيق الأهداف التنموية الأوسع.                                      |                                                  |                                                       |
| (Akimova, 2017)           |            |       |       |       |            | تعمل المشاريع بكفاءة بعد اكتمالها.                                                    |                                                  |                                                       |
| (Al-Ghraisee, 2021)       |            |       |       |       |            | التخطيط الاستراتيجي يحسن نجاح المشروع.                                                |                                                  |                                                       |
| (Al-Ghraisee, 2021)       |            |       |       |       |            | التحليل البيئي يساهم في نجاح المشروع.                                                 |                                                  |                                                       |
| (Al-Ghraisee, 2021)       |            |       |       |       |            | تحديد الأهداف الواضحة يعزز تحقيق معالم المشروع.                                       |                                                  |                                                       |
| (Akimova, 2017)           |            |       |       |       |            | الخطط الشاملة تضمن تسليم المشروع ونجاحه.                                              |                                                  |                                                       |
| (Akimova, 2017)           |            |       |       |       |            | يعد تكامل أساليب التخطيط الاستراتيجي أمراً بالغ الأهمية لنجاح مشاريع التطوير العقاري. |                                                  |                                                       |

## 2. جدول أدوات البحث:

| عدد الأسئلة            | البعد                                                                                | المتغير                                               |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 5                      | البعد الأول: تحليل البيئة الخارجية                                                   | المتغير المستقل: استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي   |
| 5                      | البعد الثاني: تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس                                        |                                                       |
| 5                      | البعد الثالث: تطوير الخطط الشاملة                                                    |                                                       |
| 10                     |                                                                                      | المتغير التابع: نجاح مشاريع التطوير في القطاع العقاري |
| 25                     | مجموع أسئلة الاستبيان                                                                |                                                       |
| عدد العبارات (الأسئلة) | عنوان الدراسة                                                                        | الأداة                                                |
| 2                      | عملية التقييم البيئي الاستراتيجي (SEA) للتنمية المستدامة للتعيين وإدارة المعادن      | (Iyer, 2017)                                          |
| 12                     | التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات في سلطنة عمان                                 | (Al-Ghrairee, 2021)                                   |
| 5                      | وضع الخطط الاستراتيجية لتنمية الأراضي على أساس تنفيذ المشاريع الاستثمارية والعمرانية | (Akimova, 2017)                                       |
| 3                      | تقييم تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء مشاريع البناء: أدلة من نيجيريا              | (Ibrahim & Ibrahim, 2021)                             |
| 3                      | دور الإستراتيجية الرقمية في إدارة تعقيد التخطيط لمشاريع البناء الضخمة                | (Abdullahi et al., 2023)                              |
| 25                     | مجموع أسئلة الاستبيان                                                                |                                                       |