

جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

بكالوريوس ادارة مشاريع



تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الإنشائية دراسة تطبيقية

على شركة بن لادن في المملكة العربية السعودية

مشروع تخرج

اسم الطالب / بنيدر بدر الحربي

المشرف /

الدكتور عبد الرحيم نادر

التكليف الأول

أولاً: مقدمة المشروع المرتبطة بعنوان البحث

يشهد قطاع المشروعات الإنشائية في المملكة العربية السعودية تحولات واسعة نتيجة التوسع في مشروعات البنية التحتية، وارتفاع حجم الاستثمارات المرتبطة بالتنمية العمرانية، وتزايد متطلبات الجودة والالتزام بالوقت والتكلفة. وفي ظل هذه البيئة المتغيرة، لم يعد نجاح المشروع الإنشائي متوقفاً فقط على توافر الموارد المالية أو الفنية، بل أصبح مرتبطاً بدرجة كبيرة بقدرة المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي السليم، وربط الرؤية والرسالة والأهداف بمتطلبات التنفيذ والمتابعة والتقويم. فالتخطيط الاستراتيجي يمثل إطاراً إدارياً يساعد المنظمات على تحديد اتجاهاتها المستقبلية، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتوظيف مواردها بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية (بكار، 2022؛ العميرة، 2022).

وتتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الإنشائية الكبرى؛ لأن هذا النوع من المشروعات يتسم بتعدد الأطراف المشاركة، وطول المدة الزمنية، وارتفاع التكلفة، وتشابك العمليات الفنية والإدارية. ومن ثم فإن غياب التخطيط الواضح قد يؤدي إلى تأخر التنفيذ، أو زيادة التكاليف، أو ضعف جودة المخرجات. لذلك فإن وجود رؤية ورسالة محددين، وأهداف قابلة للقياس، وتحليل دقيق لعوامل البيئة المحيطة، يعد من المتطلبات الأساسية لتحسين أداء

المشروعات وضمان توافقها مع الأهداف المؤسسية (هيبية، الحربي، وحرورية، 2017؛ مفتاح، 2019).

وتعد شركة بن لادن من الشركات الإنشائية الكبرى في المملكة العربية السعودية، الأمر الذي يجعل دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مشروعاتها ذات أهمية خاصة. فالشركات الكبرى التي تدير مشروعات متعددة تحتاج إلى آليات واضحة لتنسيق الجهود بين الإدارات المختلفة، وربط القرارات الاستراتيجية بالواقع التنفيذي للمشروعات. كما أن استخدام أدوات مثل تحليل SWOT وتحليل PESTEL يساعد الإدارة على فهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، إلى جانب العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والقانونية والبيئية المؤثرة في أداء المشروعات (العاني، 2011؛ عشوي وحسين، 2023).

كما ترتبط جودة الأداء في المشروعات الإنشائية بمدى قدرة الإدارة على تحويل الخطط الاستراتيجية إلى إجراءات تنفيذية واضحة، وربطها بمؤشرات أداء رئيسية KPIs يمكن من خلالها قياس مدى التقدم، واكتشاف الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. وقد أكدت بعض الدراسات أن تنفيذ الخطة دون متابعة وتقويم مستمر قد يضعف أثر التخطيط الاستراتيجي، بينما تسهم المراجعة الدورية في تحسين الأداء وزيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات (العبادي وكريم، 2020؛ مصطفى، 2022).

وبناءً على ذلك، يأتي هذا البحث لدراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة، والمتمثلة في وضوح الرؤية والرسالة، وتحديد الأهداف، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتنفيذ الخطة، ومتابعتها وتقويمها، على أداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال التركيز على مؤشرات الكفاءة والفاعلية والإنتاجية باعتبارها من أهم مؤشرات نجاح المشروعات الإنشائية. (Kabeil, 2022; Eraqi, 1995)

ثانيًا: مشكلة البحث

على الرغم من الأهمية المتزايدة للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات، فإن الكثير من المشروعات الإنشائية لا تزال تواجه تحديات ترتبط بتأخر الإنجاز، وارتفاع التكاليف، وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية والفنية، إضافة إلى وجود فجوة بين ما يتم التخطيط له وما يتم تنفيذه فعليًا في موقع المشروع. وتزداد خطورة هذه الإشكالية في الشركات الإنشائية الكبرى التي تدير مشروعات متعددة ومعقدة، مثل شركة بن لادن في المملكة العربية السعودية، حيث يصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة لضبط الأداء وتحقيق الأهداف في حدود الوقت والتكلفة والجودة المحددة.

وتتمثل مشكلة البحث في أن نجاح المشروعات الإنشائية لا يعتمد فقط على الإمكانيات المادية والبشرية، بل يتأثر كذلك بمدى وضوح التخطيط الاستراتيجي وتكامله مع عمليات التنفيذ

والمتابعة والتقويم. فقد تشير بعض المشكلات العملية إلى ضعف في صياغة الأهداف، أو قصور في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، أو عدم كفاية مؤشرات الأداء المستخدمة في متابعة التنفيذ، وهو ما قد يؤدي إلى انخفاض الكفاءة والفاعلية والإنتاجية داخل المشروعات الإنشائية (أبو العثم وجواد، 2007؛ العبادي وكريم، 2020).

كما أن الدراسات السابقة تناولت التخطيط الاستراتيجي في قطاعات متعددة مثل التعليم والبلديات وإدارة الأزمات، إلا أن الحاجة ما زالت قائمة إلى دراسات تطبيقية تركز على قطاع الإنشاءات السعودي، وخصوصًا في الشركات الكبرى ذات المشروعات واسعة النطاق. ومن هنا تظهر الفجوة البحثية في ضرورة دراسة مدى تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن، بما يسهم في تقديم نتائج عملية يمكن أن تساعد الإدارة على تحسين الأداء المؤسسي والتشغيلي (العميرة، 2022؛ الخولاني، 2023).

ومن ثم يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

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

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية، وهي:

1. ما أثر وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية على أداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن؟

2. كيف يؤثر تحديد الأهداف الاستراتيجية بوضوح على كفاءة وفاعلية وإنتاجية المشروعات؟

3. ما دور تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تحسين أداء المشروعات الإنشائية؟

4. إلى أي مدى يسهم تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحقيق الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة؟

5. كيف تؤثر مراجعة وتقييم الخطة الاستراتيجية على تطوير أداء المشروعات وتصحيح الانحرافات؟

ثالثاً: أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يعالج موضوعاً حيوياً يجمع بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة أداء المشروعات الإنشائية، وهما من المجالات الأساسية في إدارة المشاريع الحديثة. ويمكن توضيح أهمية البحث من خلال جانبين رئيسيين: الأهمية العلمية، والأهمية العملية.

1. الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في أنه يسهم في إثراء الأدبيات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي وأداء المشروعات الإنشائية، من خلال تقديم إطار بحثي يربط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي

ومؤشرات الأداء. كما يقدم البحث إضافة معرفية من خلال التركيز على بيئة الشركات الإنشائية الكبرى في المملكة العربية السعودية، وهي بيئة تتسم بالتغير والتوسع والتعقيد، مما يجعلها مجالاً مناسباً للدراسة والتحليل.

كما يساعد البحث في توضيح العلاقة بين مكونات التخطيط الاستراتيجي، مثل الرؤية والرسالة والأهداف وتحليل البيئة والتنفيذ والمراجعة، وبين مؤشرات الأداء المتمثلة في الكفاءة والفاعلية والإنتاجية. وهذا الربط يسهم في بناء فهم أعمق لكيفية انتقال التخطيط من كونه وثيقة إدارية إلى كونه أداة عملية لتحسين نتائج المشروعات (هيبة وآخرون، 2017؛ بوبكر، 2016).

وتبرز الأهمية العلمية كذلك في أن البحث يستفيد من نماذج وأدوات إدارية متعددة مثل SMART وSWOT وPESTEL وKPIs، الأمر الذي يمنح الدراسة بعداً تطبيقياً ومنهجياً، ويساعد الباحثين مستقبلاً على تطوير دراسات مشابهة في قطاعات أخرى، أو المقارنة بين شركات إنشائية مختلفة) مفتاح، 2019؛ Mohamed, 2024).

2. الأهمية العملية

أما الأهمية العملية فتتمثل في أن نتائج البحث يمكن أن تفيد مديري التخطيط وإدارة المشاريع في شركة بن لادن وغيرها من شركات المقاولات الكبرى، وذلك من خلال إبراز الجوانب التي تحتاج إلى تطوير داخل عملية التخطيط الاستراتيجي. فالدراسة قد تساعد الإدارة على تحسين

صياغة الرؤية والرسالة، وتحديد أهداف قابلة للقياس، وتفعيل أدوات تحليل البيئة، وربط الخطة الاستراتيجية بمؤشرات أداء واضحة.

كما تسهم الدراسة في مساعدة الشركة على تقليل الانحرافات المرتبطة بالوقت والتكلفة والجودة، من خلال تعزيز المتابعة الدورية والتقييم المستمر. ويعد هذا الأمر مهماً في المشروعات الإنشائية التي تتأثر بعدد كبير من المتغيرات، مثل تغير أسعار المواد، وتوافر العمالة، والاشتراطات التنظيمية، ومتطلبات السلامة والجودة (العسكري والنجار، 2022؛ Masleh & Taih, 2022).

وتظهر أهمية البحث أيضًا في أنه يقدم إطارًا عمليًا يمكن الاستفادة منه في تحسين الأداء التشغيلي للمشروعات، ودعم القدرة على اتخاذ القرار، وتعزيز التنسيق بين الإدارات الفنية والإدارية. كما يمكن أن تسهم نتائجه في دعم توجهات المملكة العربية السعودية نحو تطوير البنية التحتية وتحقيق مستهدفات التنمية ضمن رؤية 2030، من خلال رفع كفاءة تنفيذ المشروعات وتحسين جودة مخرجاتها- (Daoud, Zimmo, & Thawaba, 2009; Al-Kiyumi et al., 2019).

رابعًا: قائمة المراجع

المراجع العربية

1. هيبة، زكريا محمد زكريا، الحربي، محمد بن محمد أحمد، وحورية، علي حسين محمد. (2017). التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة: واقعہ وسبل تفعيله. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 92، 19-46.
2. الخولاني، علي أحمد يحي. (2023). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. مسارات في الأبحاث والدراسات القانونية، 27، 90-102.
3. مفتاح، الفيتوري ضو نصر. (2019). التخطيط الاستراتيجي في التعليم: مقالة مرجعية. المجلة الدولية للتنمية، 8(1)، 209-216.
4. عشوي، رغدة رشا، وحسين، موسلم. (2023). التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: دراسة تطبيقية على شركة الإسمنت بني صاف. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 13(1)، 72-92.
5. بكار، فتحي. (2022). التخطيط العمراني الاستراتيجي المستدام: المدن الذكية نموذجًا. مجلة الحقوق والحريات، 10(1)، 2149-2174.

6. العمارة، بشير خميس سليم. (2022). أهمية التخطيط الاستراتيجي للبلديات .مجلة
رماح للبحوث والدراسات، 66، 543-549.
7. العاني، وجيهة ثابت. (2011). الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي: نظرة تحليلية .
رسالة التربية، 31، 30-37.
8. بوبكر، هشام. (2016). التخطيط الاستراتيجي: مكونات ونماذج وأبعاد .مجلة الحقوق
والعلوم الإنسانية، 28، 46-59.
9. مصطفى، أحمد سيد. (2022). التخطيط الاستراتيجي للمنظمات التسويقية .الإدارة،
20(4)، 7-15.
10. العبادي، سناء عبدالرحيم سعيد، وكريم، رقية عبدالرحيم. (2020). دور مكونات
التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنشائية على وفق مؤشرات KPI بحث
ميداني في الشركة العامة لتنفيذ مشاريع النقل .مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية،
16(52)، 293-311.
11. أبو العثم، خالد عبدالرزاق، وجواد، شوقي ناجي .(2007). تقييم العوامل
التنظيمية والبيئية المؤثرة في أداء المقاولين للمشروعات الإنشائية في الأردن (رسالة
دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

12. العسكري، محمد، والنجار، هاني. (2022). مؤشرات الأداء الرئيسية لإدارة

مشروعات إعادة إعمار البنية التحتية: مشروعات الإعمار المصرية في قطاع غزة

نموذجًا. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.

المراجع الأجنبية

- 1) Barkahoum, A., & Achrouf Kebir, S. (2024). The reality of strategic planning in economic institutions: Case study of Atlas Bricks Factory at Bou Saada. *Forum Journal for Economic Studies and Research*, 8(1), 137–146.
- 2) Mohamed, B. N. A. (2024). Big data analysis in strategic planning: How technology can enhance management decisions—A field study. *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 15(2), 879–988.
- 3) Kabeil, M. M. (2022). Development of an information management strategic plan. *Administrative Renaissance Journal*, 1, 86–111.

- 4) Assiri, F. Y. (2015). Factors affecting strategic planning in universities. *Arab Studies in Education and Psychology, 63*, 283–311.
- 5) Abu Salih, M. H. (2015). Strategic planning and national humanitarian security. *Journal of Community Studies, 14*, 1–36.
- 6) Daoud, R., Zimmo, O., & Thawaba, S. (2009). *Strategic planning: A promising planning approach for Palestinian cities and towns* (Unpublished master's thesis). Birzeit University, Birzeit.
- 7) Eraqi, M. I. (1995). The importance of strategic planning in underdeveloped countries. *Scientific Journal of Economics and Trade, 1*, 159–167.
- 8) Al-Kiyumi, S. R. S., Al-Alawi, M. K., Al-Nuaimi, A. S., & Al-Nasseri, H. A. (2019). *Assessing the impact of oil price fluctuations on spending on construction projects in Oman* (Unpublished master's thesis). Sultan Qaboos University, Muscat.

- 9) Masleh, M. M. A., & Taih, B. A. R. O. (2022). *Application of earned value management technique on measurement, monitoring, and forecast assessment of construction projects in Gaza Strip* (Unpublished master's thesis). Islamic University of Gaza, Gaza.
- 10) Al-Samadi, M. K. J., & Al-Trawneh, S. A. D. (2023). *Impact of a pricing strategy on the performance of construction projects in Aqaba Special Economic Zone Authority* (Unpublished master's thesis). Mutah University, Mutah.