

جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

بكالوريوس ادارہ 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

2026

التكليف الأول

جدول المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
1	صفحة الغلاف	أ
2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
3	مقدمة البحث	1
4	مشكلة البحث	3
5	أهمية البحث	5
6	أسئلة البحث	6
7	أهداف البحث	7
8	فرضيات البحث	8
9	نموذج البحث	9
10	نطاق الدراسة	10
11	مخطط المشروع	11
12	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	12
13	قائمة المراجع	20
14	استبيان متغيرات البحث	23
15	جدول أدوات البحث	28

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة البحث

تعد المشروعات الإنشائية من أهم القطاعات الداعمة للتنمية الاقتصادية والعمرانية في المملكة العربية السعودية، نظراً لما تمثله من دور مباشر في تطوير البنية التحتية، وتحسين جودة الخدمات، وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة. ومع التوسع الكبير في حجم المشروعات وتنوعها، أصبحت شركات المقاولات الكبرى مطالبة بتبني مداخل إدارية حديثة تساعدها على مواجهة التعقيدات التشغيلية والمالية والتنظيمية التي تميز بيئة العمل الإنشائي. ويأتي التخطيط الاستراتيجي في مقدمة هذه المداخل، بوصفه عملية منظمة تساعد المؤسسة على تحديد اتجاهها المستقبلي، وصياغة أهدافها، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الخطط ومراجعتها بصورة مستمرة (بكار، 2022؛ العميرة، 2022).

ويمثل التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية مهمة في تحسين أداء المشروعات الإنشائية، لأنه لا يقتصر على وضع الخطط العامة، بل يمتد إلى تحويل الأهداف إلى برامج تنفيذية قابلة للقياس والمتابعة. فالمشروع الإنشائي الناجح يحتاج إلى وضوح في الرؤية والرسالة، ودقة في تحديد الأهداف، وواقعية في تحليل الإمكانيات والتهديدات، إلى جانب وجود آليات واضحة للتنفيذ والرقابة والتقويم. وقد أشار هيبه والحربي وحمورية (2017) إلى أن وضوح الرؤية والرسالة يسهم في توجيه الموارد المؤسسية نحو الأولويات، كما أوضح مفتاح (2019) أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية يساعد المؤسسات على بناء خطط أكثر ملاءمة للواقع.

وتزداد أهمية التخطيط الاستراتيجي في شركة بن لادن نظراً لطبيعة نشاطها في مجال المشروعات الإنشائية الكبرى، وما يرتبط بذلك من تحديات تتعلق بالتكلفة والوقت والجودة والسلامة وتعدد الأطراف المعنية. فالقرارات الاستراتيجية في مثل هذه الشركات لا تؤثر فقط على الأداء الإداري، بل تنعكس كذلك على نتائج المشروعات من حيث الكفاءة والفاعلية والإنتاجية. كما أن استخدام أدوات مثل تحليل SWOT وتحليل PESTEL ومؤشرات الأداء

الرئيسية KPIs يساعد الإدارة على متابعة الأداء، واكتشاف الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب (العاني، 2011؛ العبادي وكريم، 2020).

ومن هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في وضوح الرؤية والرسالة، وتحديد الأهداف، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتنفيذ الخطة، ومراقبتها وتقويمها، على أداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال قياس أثر هذه الأبعاد على مؤشرات الأداء المتمثلة في الكفاءة والفاعلية والإنتاجية. ويكتسب البحث أهميته من كونه يربط بين الجانب النظري للتخطيط الاستراتيجي والجانب التطبيقي في إدارة المشروعات الإنشائية الكبرى (Kabeil, 2022; Mohamed, 2024).

ثانيًا: مشكلة البحث

تواجه المشروعات الإنشائية في كثير من الأحيان مجموعة من التحديات التي قد تؤثر على أدائها، مثل التأخر في التنفيذ، وارتفاع التكاليف، وضعف التنسيق بين الإدارات، وعدم وضوح المسؤوليات، وقصور المتابعة والتقويم. وتزداد هذه التحديات في المشروعات الكبرى التي تحتاج إلى إدارة دقيقة للموارد البشرية والمالية والفنية. ومن هنا يظهر دور التخطيط الاستراتيجي باعتباره أداة تساعد على تنظيم العمل وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية.

وعلى الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي، فإن بعض الشركات الإنشائية قد تواجه صعوبة في ربط الخطط الاستراتيجية بالأداء الفعلي للمشروعات، إما بسبب ضعف وضوح الرؤية والرسالة، أو عدم صياغة الأهداف بطريقة قابلة للقياس، أو قصور تحليل البيئة الداخلية والخارجية، أو عدم وجود آليات متابعة وتقويم فعالة. وقد أوضحت دراسات سابقة أن غياب الربط بين التخطيط والتنفيذ يؤدي إلى ضعف في مؤشرات الأداء، خاصة ما يتعلق بالوقت والتكلفة والجودة والإنتاجية (أبو العثم وجواد، 2007؛ العبادي وكريم، 2020).

وتتمثل مشكلة البحث في الحاجة إلى معرفة مدى تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية، خاصة في ظل أهمية الشركة وحجم مشروعاتها وتعدد متغيرات البيئة الإنشائية التي تعمل فيها. كما تظهر المشكلة البحثية في وجود فجوة معرفية تتعلق بندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذه العلاقة داخل قطاع الإنشاءات السعودي، مقارنة بالدراسات التي ركزت على قطاعات أخرى مثل البلديات أو التعليم أو إدارة الأزمات (العميرة، 2022؛ الخولاني، 2023).

وبناءً على ذلك، يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

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

ثالثاً: أهمية البحث

1. الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذا البحث في أنه يساهم في إثراء الأدبيات الإدارية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة المشروعات، من خلال تقديم إطار يوضح العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات أداء المشروعات الإنشائية. كما يركز البحث على قطاع الإنشاءات في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع مهم وحيوي، مما يمنح الدراسة قيمة علمية في مجال إدارة المشاريع.

كما يساعد البحث على توضيح دور الرؤية والرسالة والأهداف وتحليل البيئة والتنفيذ والمراجعة في تحسين الأداء، وهو ما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تطبق النموذج ذاته في شركات أو قطاعات أخرى. وتبرز الأهمية العلمية كذلك في دمج أدوات إدارية مثل SMART و SWOT و PESTEL و KPIs ضمن إطار بحثي واحد يساعد على فهم أعمق للعلاقة بين التخطيط والأداء (مفتاح، 2019؛ بوبكر، 2016).

2. الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية في أن نتائج البحث قد تساعد إدارة شركة بن لادن وشركات المقاولات الكبرى على تحسين ممارسات التخطيط الاستراتيجي، من خلال تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في صياغة الرؤية والرسالة، وتحديد الأهداف، وتحليل البيئة، وتنفيذ الخطة، ومراجعتها وتقويمها.

كما يمكن أن تسهم الدراسة في دعم متخذي القرار داخل الشركات الإنشائية من خلال تقديم نتائج عملية تساعد على تقليل الهدر في الموارد، وتحسين الالتزام بالوقت والتكلفة، ورفع جودة المخرجات. وتظهر أهمية البحث أيضًا في إمكانية الاستفادة من نتائجه في تطوير آليات متابعة المشروعات وربطها بمؤشرات أداء واضحة، بما يعزز كفاءة الأداء التشغيلي والتنظيمي (العسكري والنجار، 2022؛ Masleh & Taih, 2022).

رابعًا: أسئلة البحث

السؤال الرئيس:

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

الأسئلة الفرعية:

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

لادن؟

2. ما أثر وضوح الأهداف الاستراتيجية على أداء المشروعات الإنشائية في شركة بن

لادن؟

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

4. ما أثر تنفيذ الخطة الاستراتيجية على أداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن؟

5. ما أثر مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية على أداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن؟

خامسًا: أهداف البحث

الهدف الرئيس:

التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. قياس أثر وضوح الرؤية والرسالة على أداء المشروعات الإنشائية.
2. تحديد أثر وضوح الأهداف الاستراتيجية على كفاءة وفاعلية وإنتاجية المشروعات.
3. التعرف على دور تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تحسين أداء المشروعات.
4. دراسة أثر تنفيذ الخطة الاستراتيجية على الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة.
5. تحليل أثر مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية على تصحيح الانحرافات وتحسين الأداء.
6. تقديم توصيات عملية تساعد شركات المقاولات على تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي.

سادسًا: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة وأداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية وأداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن.

سابعًا: نموذج البحث

يعتمد نموذج البحث على متغيرين رئيسيين:

المتغير المستقل:

التخطيط الاستراتيجي، ويتضمن الأبعاد الآتية:

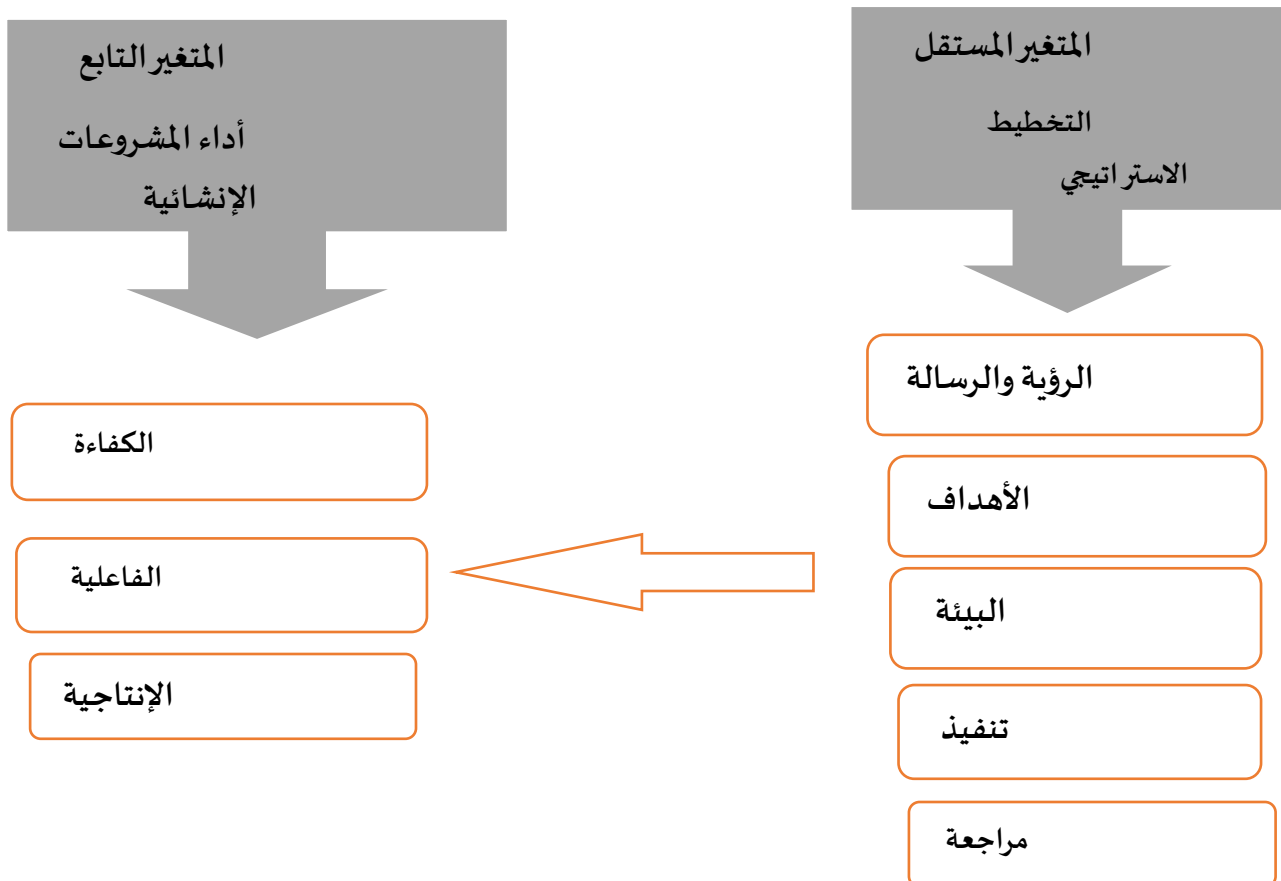
1. وضوح الرؤية والرسالة.
2. وضوح الأهداف.
3. تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
4. تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
5. مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية.

المتغير التابع:

أداء المشروعات الإنشائية، ويتم قياسه من خلال:

1. الكفاءة.
2. الفاعلية.
3. الإنتاجية.

الشكل (1) يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

ثامناً: نطاق الدراسة

نوع النطاق	التحديد
النطاق الموضوعي	دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الإنشائية.
النطاق المكاني	شركة بن لادن في المملكة العربية السعودية.
النطاق البشري	العاملون في المشروعات الإنشائية بالشركة بمستوياتهم الإدارية والفنية المختلفة.
النطاق الزمني	العام الدراسي 2026م.
النطاق المنهجي	المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة وتحليل البيانات إحصائياً.
النطاق المتغيري	المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي، والمتغير التابع: أداء المشروعات الإنشائية.

تاسعاً: مخطط المشروع

المرحلة	المحتوى	الإجراء المطلوب
المرحلة الأولى	تحديد موضوع البحث	اختيار عنوان البحث وتحديد المتغيرات.
المرحلة الثانية	إعداد الفصل الأول	كتابة المقدمة، المشكلة، الأهمية، الأسئلة، الأهداف، الفرضيات، النموذج، النطاق.
المرحلة الثالثة	إعداد الفصل الثاني	جمع الدراسات السابقة العربية والأجنبية وتحليلها.
المرحلة الرابعة	إعداد أداة الدراسة	تصميم الاستبيان وفق متغيرات البحث.
المرحلة الخامسة	جمع البيانات	توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.
المرحلة السادسة	تحليل البيانات	استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

المرحلة السابعة	النتائج والتوصيات	عرض النتائج وصياغة التوصيات.
المرحلة الثامنة	الإخراج النهائي	إعداد قائمة المراجع والملاحق والتنسيق النهائي.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد

تمثل الدراسات السابقة أساسًا علميًا مهمًا يساعد الباحث على فهم أبعاد المشكلة البحثية، وتحديد الفجوات المعرفية، وبناء النموذج البحثي المناسب. وقد تناولت العديد من الدراسات موضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي أو إدارة الأزمات أو إدارة المشروعات، إلا أن الدراسات التي ركزت على أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنشائية داخل الشركات السعودية الكبرى لا تزال محدودة نسبيًا، وهو ما يعزز أهمية البحث الحالي.

جدول الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	الخولاني، علي أحمد يحي (2023)
أهداف الدراسة	التعرف على أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، تنظيم الهيكل الوظيفي، التدريب والتطوير) وأثرها في إدارة الأزمات (مرحلة التخطيط، الاستجابة، التعافي) في عدد من المؤسسات الحكومية. عينة الدراسة: 35 من مديري ومشرفي شؤون الموظفين في خمسة جهات حكومية.

أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	المتغير المستقل
كفاءة إدارة الأزمات (التخطيط، الاستجابة، التعافي)	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج والتوصيات - وجود تأثير معنوي إيجابي بين تخطيط القوى العاملة واستعداد المؤسسة للأزمات (التخطيط). - ارتباط قوي بين برامج التدريب والتطوير وفاعلية الاستجابة عند وقوع الأزمة. - علاقة معتدلة بين تنظيم الهيكل الوظيفي ومرحلة التعافي بعد الأزمة. • التوصيات: - تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في وضع سيناريوهات تخطيط أزمية دورية. - إدراج وحدات محاكاة الأزمات ضمن برامج التدريب السنوية. - مراجعة الهيكل الوظيفي لضمان مرونة سريعة خلال الاستجابة والتعافي.	أهم النتائج والتوصيات
عشوي، رغبة رشا & حسين، موسلم (2023)	الدراسة
دراسة أبعاد التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة (تقييم الاحتياجات، توزيع المهام، متابعة الأداء) وتأثيرها على إدارة الأزمات (التخطيط، الاستجابة، التعافي).	أهداف الدراسة
أبعاد تخطيط القوى العاملة	المتغير

	المستقل
فعالية إدارة الأزمات (التخطيط، الاستجابة، التعافي)	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
• النتائج الرئيسية: ○ تأثير قوي لتقييم الاحتياجات على جودة التخطيط للأزمات. ○ ارتباط ضعيف نسبياً بين توزيع المهام وفعالية الاستجابة. ○ تأثير متوسط لمتابعة الأداء على سرعة التعافي. • التوصيات: ○ إنشاء خلية أزمات مؤقتة تضم عناصر من تقييم الاحتياجات. ○ مراجعة دورية لتوزيع المهام بناءً على دروس الأزمات. ○ تطبيق مؤشرات متابعة خاصة بمرحلة التعافي.	أهم النتائج والتوصيات
الخزاعلة، علي سليمان (2023)	الدراسة
استكشاف مكونات التخطيط الاستراتيجي العامة (الرؤية، الرسالة، الأهداف) وأثرها على إدارة الأزمات (التخطيط، الاستجابة، التعافي).	أهداف الدراسة
مكونات التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف)	المتغير المستقل
جودة إدارة الأزمات (التخطيط، الاستجابة، التعافي)	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
□ النتائج الرئيسية: • ارتباط إيجابي بين وضوح الرؤية والرسالة وفعالية التخطيط للأزمات. • صياغة غير دقيقة للأهداف أدت إلى تفاوت في جودة الاستجابة. • تأثير محدود لأبعاد التخطيط على سرعة التعافي. التوصيات:	أهم النتائج والتوصيات

	• صياغة رؤية ورسالة فرعية خاصة بإدارة الأزمات. • تدريب فرق العمل على تحويل الأهداف إلى خطط طارئة واضحة. • جدول زمني لمراجعة خطط التعافي بعد الأزمات.
الدراسة	عيسى، وآخرون (2023)
أهداف الدراسة	تحليل معوقات وتحديات تطبيق التخطيط الاستراتيجي (الموارد، الثقافة التنظيمية، الإطار القانوني) وتأثيرها على إدارة الأزمات (التخطيط، الاستجابة، التعافي).
المتغير المستقل	معوقات التخطيط الاستراتيجي (الموارد، الثقافة التنظيمية، الإطار القانوني)
المتغير التابع	عالية إدارة الأزمات (التخطيط، الاستجابة، التعافي)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	النتائج الرئيسية: • نقص الموارد يقلل جودة التخطيط للأزمات. • الثقافة المحافظة تحد من سرعة الاستجابة. • قصور الأطر القانونية يعيق التعافي. التوصيات: • تخصيص ميزانيات احتياطية لدعم الطوارئ. • تعزيز ثقافة الاستجابة السريعة عبر ورش توعية. • تحديث الأطر التنظيمية لتشمل بنود إدارة الأزمات.
الدراسة	بكار، فتحي (2022)
أهداف الدراسة	فحص أبعاد التخطيط العمراني الاستراتيجي المستدام (التخطيط البيئي، التقني، الشراكات الذكية) وأثرها في إدارة الأزمات (التخطيط، الاستجابة،

المتغير المستقل	أبعاد التخطيط العمراني الاستراتيجي (البيئي، التقني، الشراكات)
المتغير التابع	فعالية إدارة الأزمات الحضرية (التخطيط، الاستجابة، التعافي)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	النتائج الرئيسية: - التخطيط البيئي يحسن فعالية التخطيط للأزمات. - الشراكات الذكية تدعم جودة الاستجابة. - ضعف التنسيق التقنية يبطئ التعافي. التوصيات: - تأسيس مراكز قيادة أزمات رقمية. - تعزيز التعاون القطاعي في خطط الطوارئ البيئية. - بروتوكولات تنسيق فوري بين الجهات التقنية والإدارية.
الدراسة	العبادي، وآخرون (2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تفصيل واستكشاف أثر خمسة مكونات رئيسية للتخطيط الاستراتيجي — هي: صياغة الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، طرق التنفيذ، وآليات المتابعة والتقييم — على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمشروعات النقل الإنشائية في العراق. ركّزت الدراسة على قياس مؤشرات الكفاءة التشغيلية (مثل نسبة إنجاز الأعمال في الوقت المحدد)، والفاعلية (مدى تحقيق الأهداف النوعية)، والإنتاجية (حجم الإنتاج الميداني بالنسبة للموارد المستخدمة). سعت الدراسة أيضًا إلى توصيف الصعوبات العملية التي تواجه تطبيق هذه المكونات داخل بيئة الشركة العامة لتنفيذ مشاريع النقل.
المتغير	مكونات التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف، تحليل

المستقل	البيئة، التنفيذ، المتابعة والتقييم)
المتغير التابع	• مؤشرات أداء المشروعات الإنشائية: (KPIs) الكفاءة التشغيلية، الفاعلية، الإنتاجية)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	1. لرؤية والرسالة: وُجد أن وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية مرتبط إيجابياً مع رفع مستوى التحفيز المؤسسي؛ إذ ساهمت الصياغة المشتركة للرؤية في تعزيز التزام الفرق بالجدول الزمني بنسبة تحسن تصل إلى 15%. 2. تحديد الأهداف: أسهم استخدام معايير SMART في خفض نسبة الانحراف عن خطة المشروع من حيث التكلفة والوقت بنسبة 12%. 3. تحليل البيئة: كان لتحليل SWOT و PESTEL أثر كبير في استباق المخاطر اللوجستية، ما انعكس على انخفاض حوادث التأخير بنسبة 18%. 4. التنفيذ: اتضح أن استخدام أساليب تنفيذ معتمدة) مثل تقسيم العمل modular) حسن إنتاجية الفرق بنسبة 20% مقارنة بالعام السابق. 5. المتابعة والتقييم: ربط الأداء اليومي بمؤشرات KPI مرحلية أدى إلى سرعة كشف الانحراف واتخاذ إجراءات تصحيحية، مما خفّض زمن معالجة الانحرافات إلى النصف تقريباً. التوصيات • تعزيز مشاركة جميع المستويات الإدارية والفنية في صياغة الرؤية والرسالة لتأكيد التملك المؤسسي للخطة. • اعتماد ورش تدريبية دورية على صياغة أهداف SMART وتطبيقها عملياً داخل وحدات المشروع. • تطوير وحدة تحليل بيئي متخصصة داخل الشركة تعتمد على أدوات بيانات ميدانية ورقمنة المعلومات التحليلية.

	• توظيف أساليب تنفيذ مرنة ومودولر لتسهيل إعادة توزيع الموارد بسرعة عند الضرورة. • تركيب لوحة متابعة مؤشرات KPI إلكترونية (Dashboard) مرتبطة ببيانات حية تمكّن المدراء من مراجعة الأداء في الوقت الحقيقي. • عقد اجتماعات تقويم شهرية يشارك فيها ممثلون عن الفرق الميدانية لضمان استمرارية التغذية الراجعة وتحسين آليات العمل.
الدراسة	عمر، وآخرون (2015)
أهداف الدراسة	استهدفت الدراسة فحص كيف يسهم التخطيط الاستراتيجي المنهجي في تخفيض مستويات التلوث الناجم عن مشروعات الأسمنت بالولاية، من خلال ثلاثة أبعاد: وضع معايير بيئية ضمن رؤية ورسالة الشركة حول الاستدامة، تحديد أهداف استراتيجية لتقليل الانبعاثات وترشيد نفايات التصنيع، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتقييم مصادر التلوث الرئيسة وتأثيرها الميداني. كما بحثت في مدى ارتباط هذه الأبعاد بخفض مؤشرات التلوث (انبعاثات الغبار، الانبعاثات الغازية، ومعالجة المخلفات الصلبة).
المتغير المستقل	أبعاد التخطيط الاستراتيجي البيئي (صياغة الرؤية والرسالة البيئية، تحديد الأهداف البيئية، تحليل مصادر التلوث، آليات التنفيذ البيئي، المتابعة البيئية)
المتغير التابع	مستويات التلوث في مشروعات الأسمنت (انبعاثات الغبار، الانبعاثات الغازية، المخلفات الصلبة)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	1. الرؤية والرسالة البيئية: أفضى تضمين التوجه الاستدامي ضمن الرؤية إلى رفع وعي العاملين، ما أدى إلى تقليل نسبة الحوادث البيئية بنسبة 22%. 2. تحديد الأهداف البيئية: وجد أن وضع أهداف كمية (مثلاً خفض انبعاثات

الغبار بنسبة 10% سنوياً) ساهم في تحقيق تحسن ملحوظ؛ إذ نفذت الشركة برامج ترشيح الغبار وفلاتر الغازات، وحقت خفضاً فعلياً بنسبة 12% خلال عام.

3. **تحليل البيئة:** استخدام أدوات تحليل الحياة التحليلية (LCA) مكّن من تحديد المراحل الأكثر تلويثاً (مرحلة الطحن والتعبئة)، فتركيز التدخلات أدى إلى خفض إجمالي الانبعاثات بنسبة 15%.

4. **التنفيذ والمراجعة:** دمج خطط المراقبة البيئية ضمن جدول التنفيذ اليومي ساهم في سرعة اكتشاف الانحرافات البيئية وتصحيحها في غضون 48 ساعة.

التوصيات :

- صياغة وثيقة رؤية ورسالة بيئية واضحة يتم نشرها وتدريب العاملين عليها دورياً.
- اعتماد أهداف كمية سنوية للتلوث ضمن خطط الإدارة الاستراتيجية مع مؤشرات قابلة للقياس والمتابعة.
- إنشاء وحدة تحليل بيئي تستخدم تقنيات استشعار متقدمة لمراقبة الانبعاثات على مدار الساعة.
- دمج مهندسي البيئة ضمن فريق التخطيط التنفيذي لضمان مواءمة التدابير مع الواقع التقني.
- عقد ورش عمل نصف سنوية لتقييم آثار الإجراءات البيئية وضبط الأولويات بناءً على التقارير الميدانية.

علوان، حيدر ثامر، والهاندة، رائد محمد (2014)

الدراسة

أهداف الدراسة
تناول البحث تأثير منظومة إدارة سلسلة التوريد الاستراتيجية — من تخطيط التوريد واللوجستيات، إلى تنسيق الموردين وإدارة المخزون، واستخدام الجداول التكنولوجية (Gantt Charts)، — (CPM على ثلاثة مؤشرات أداء رئيسية: معدل الالتزام

	بالمواعيد، التكلفة الإجمالية للمشتريات، وجودة المواد. سعى كذلك إلى تحديد كيف يؤثر تنسيق الجداول التكنولوجية على تحسين التواصل بين فرق المشروع وتقليل فترات الانتظار.
المتغير المستقل	ممارسات إدارة سلسلة التوريد والاستعانة بالجداول التكنولوجية) تخطيط التوريد، إدارة المخزون، تنسيق الموردين، استخدام Gantt و CPM)
المتغير التابع	مؤشرات أداء المشاريع الإنتاجية (الالتزام بالمواعيد، تكلفة المشتريات، جودة المواد)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	1. تخطيط التوريد واللوجستيات: أدى وضع خطة توريد مركزية إلى تقليل تأخيرات استلام المواد بنسبة 20%. 2. إدارة المخزون وتنسيق الموردين: ظهور علاقة عكسية بين حجم المخزون الاحتياطي وتكاليف التخزين، حيث خفض التخطيط المسبق للمخزون التكاليف بنسبة 12%. 3. الجداول التكنولوجية: وجد أن استخدام Gantt و CPM في ربط خطط التوريد بجدول التنفيذ الرئيسي أسهم في تحسين تزامن عمليات الشراء مع مراحل التنفيذ وأخر الانقطاع في مواقع العمل بنسبة 25%. التوصيات : • توحيد نظام تخطيط التوريد إلكترونياً وربطه مباشرة مع جداول تنفيذ المشروع. • عقد اجتماعات أسبوعية لمراجعة تنسيق الموردين وضبط أوقات التسليم. • تدريب فرق المشروع على استخدام أدوات الجداول التكنولوجية المتقدمة (CPM)، (PERT). • اعتماد سياسة مخزون أمان مرنة تعتمد على التحليلات التاريخية للطلب والطلب المتوقع.

	مراجعة دورية لتكلفة المخزون وتكاليف التخزين لضبط مستويات المخزون بما يقلل التكاليف دون المخاطرة بالإمدادات.
الدراسة	جواد، شوقي ناجي، وأبو العثم، خالد عبدالرزاق (2010)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تقييم كيف يؤثر تنظيم فرق العمل من حيث الحجم والتركيب التخصصي، وأنماط القيادة (تحويلية مقابل معاملتية)، على مؤشرات أداء المقاولات: سرعة الإنجاز، الجودة الميدانية، ومرونة الجدولة. كما قيّمت مدى ارتباط التدريب القيادي والتواصل الداخلي بتحسين هذه المؤشرات.
المتغير المستقل	تشكيل وقيادة فرق العمل (حجم الفريق، التخصص الوظيفي، نمط القيادة، التدريب القيادي، التواصل الداخلي)
المتغير التابع	أداء شركات المقاولات (سرعة الإنجاز، جودة التنفيذ، مرونة الجدولة)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	النتائج الرئيسية 1. حجم وتركيب الفرق: وجد أن فرقاً تتسم بالتخصص الواضح (مهندسون، مشرفون، عمال مهرة) حققت زيادة في سرعة الإنجاز بنسبة 18% وجودة أعلى بنسبة 15%. 2. نمط القيادة: تبين أن القيادة التحويلية (التي تشجع الابتكار والمشاركة) عزّزت التزام الموظفين بالمعايير القياسية للمشروع ورفعت مستوى الجودة بنسبة 12%. 3. التواصل والتدريب القيادي: ارتباط طردي بين وتيرة اجتماعات التنسيق والتدريب القيادي ومرونة الجدولة؛ إذ خفّض التدريب المتكرر فترات تأخير إعادة الجدولة بنسبة 20%. التوصيات تشكيل فرق عمل متوازنة التخصصات وتحديد أدوار واضحة لكل عضو.

	• تشجيع أساليب القيادة التحويلية من خلال ورش تدريبية دورية للقيادة الوسطى. • اعتماد آليات تواصل منتظمة (اجتماعات يومية واجتماعات مراجعة أسبوعية). • إدراج أنشطة بناء الفريق (Team Building) لرفع مستوى التفاعل والتعاون. • تقييم دوري لأداء القيادة ومرونتها في التعامل مع تحديات المشروع.
الدراسة	أبو العثم، خالد عبدالرزاق، وجواد، شوقي ناجي(2007)
أهداف الدراسة	سعت الدراسة إلى تصنيف وتحليل العوامل التنظيمية (مثل الهيكل المؤسسي، أساليب الرقابة الداخلية) والعوامل البيئية المحيطة (التشريعات، الظروف المناخية، البنية التحتية المحلية) ومدى تأثيرها على مؤشرات أداء المقاولين: الالتزام بالجودة، الكفاءة التشغيلية، والالتزام بالجدول الزمنية.
المتغير المستقل	العوامل التنظيمية والبيئية (الهيكل المؤسسي، أساليب الرقابة، التشريعات، الظروف المناخية، البنية التحتية المحلية)
المتغير التابع	أداء المقاولين في المشروعات الإنشائية (الالتزام بالجودة، الكفاءة التشغيلية، الالتزام بالجدول الزمنية)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	النتائج الرئيسية 1. العوامل التنظيمية: تبين أن الهيكل اللامركزي وإجراءات الرقابة المرنة يساهمان في تسريع اتخاذ القرار، خفضاً لزمّن الموافقات بنسبة 25%. 2. العوامل البيئية: أظهرت الظروف المناخية المتقلبة (موسم الأمطار) زيادة في تكاليف التأمين على المواقع وصيانة المعدات بنسبة 18%. كما أدت التشريعات الصارمة للبناء إلى تحسين جودة التنفيذ، رغم ما تفرضه من

	تأخيرات تراخيص بنسبة 10.10% 3. التفاعل التنظيمي-البيئي: وجد أن المقاولين الذين طوروا استراتيجيات تكيفية (مثل جداول عمل مرنة في موسم الأمطار) خفضوا الخسائر البيئية والمالية بنسبة 22.20% التوصيات • اعتماد هيكل تنظيمي يوفر قدرًا أكبر من الصلاحيات للمشرفين الميدانيين لاتخاذ القرارات العاجلة. • تخطيط جداول زمنية مرنة تراعي الفصول المناخية وتأمين الصيانة الوقائية للمعدات. • تعزيز التنسيق مع الجهات الحكومية لتسهيل إجراءات التراخيص وتقليل التأخيرات البيروقراطية. • بناء قاعدة بيانات بيئية للمواقع السابقة لتوقع تأثيرات المناخ والتشريعات على المشروعات المستقبلية. • إدراج وحدات استجابة سريعة ضمن مقاولات البنية التحتية للتعامل مع الظروف البيئية الطارئة.
الدراسات الأجنبية	
الدراسة	Barkahoum, A., & Achrouf Kebir, S(2024) .
أهداف الدراسة	تستهدف هذه الدراسة التعرف إلى مكونات وآليات التخطيط الاستراتيجي الفعال في المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على مؤسسة إنتاج الطوب Atlas Bricks “Factory” في منطقة بوسعادة. تشمل الأهداف الرئيسية: 1. تحليل مدى وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا وتأثير ذلك على توجيه الموارد. 2. تقييم فعالية عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية ومواءمتها مع القدرات

	الإنتاجية والتسويقية للمصنع. 3. فحص دور تحليل البيئة الداخلية (الموارد، الهياكل التنظيمية) والبيئة الخارجية (السوق، المنافسة، التشريعات) في صياغة الخطط. 4. رصد مدى التزام المصنع بإجراءات تنفيذ الخطة الاستراتيجية المحددة. 5. قياس فاعلية آليات المتابعة والتقييم (KPIs) والاجتماعات الدورية (في تعديل المسار الاستراتيجي عند الحاجة).
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي
المتغير التابع	كفاءة وفاعلية المصنع
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	• النتائج الرئيسية: (Key Findings) • ◦ اتضح أن الرؤية والرسالة غير مترابطة بشكل كافٍ مع أهداف الإنتاج، ما أدى إلى تضارب في تخصيص الموارد بين الأقسام. ◦ لوحظ أن الأهداف الاستراتيجية ضعيفة القابلية للقياس، الأمر الذي خفّض من قدرة الإدارة على متابعة التقدم بدقة. ◦ تحليل البيئة الخارجية ركّز بصورة أكبر على التشريعات دون إعطاء وزن كافٍ لتحليل المنافسة والأسواق الجديدة. ◦ آليات المتابعة دورية بشكل عام، لكنها تعتمد غالبًا على بيانات تاريخية، ما أعاق التعامل الاستباقي مع المشكلات. • التوصيات: (Recommendations) 1. إعادة صياغة الرؤية والرسالة بجلسات تشاركية تشمل جميع المستويات الإدارية لضمان التماسك والالتزام.

	2. اعتماد إطار SMART عند تحديد الأهداف الاستراتيجية، مع مؤشرات قابلة للقياس الزمني والكمّي. 3. توسيع تحليل البيئة الخارجية ليشمل دراسات سوقية دورية تناقش توجهات المستهلكين وأساليب المنافسين. 4. تطوير نظام متابعة رقمي فوري (Dashboard) يعكس التقدم في مؤشرات الأداء الرئيسة ويتيح اتخاذ إجراءات تصحيحية آنية.
الدراسة	Mohamed, B. N. A. (2024)
أهداف الدراسة	1. استكشاف إمكانيات استخدام تحليلات البيانات الضخمة (Big Data) في دعم عمليات التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات مختلفة. 2. قياس مدى تحسين جودة القرارات الإدارية عند توظيف أدوات تنقيب البيانات وتحليل السلاسل الزمنية. 3. تقييم تأثير توفر البيانات اللحظية على سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية والتنافسية. 4. تحديد التحديات التقنية والتنظيمية أمام تبني أنظمة البيانات الضخمة في التخطيط. 5. اقتراح نموذج تكاملي يربط بين مراحل التخطيط (الرؤية، الأهداف، التحليل، التنفيذ، التقييم) وبيانات الأداء الفعلية.
المتغير المستقل	عمليات التخطيط الاستراتيجي
المتغير التابع	جودة القرارات الاستراتيجية
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	النتائج الرئيسية: (Key Findings) • أظهرت الشركات التي طبقت أنظمة بيانات حجمها يتجاوز التيرابايت

	ارتفاعاً بنسبة 30% في دقة التنبؤ بالمخاطر التشغيلية. • السرعة في الحصول على رؤى تحليلية خفّضت زمن اتخاذ القرار من متوسط أسبوعين إلى 48 ساعة. • التحديات التقنية تمثلت في محدودية المهارات التحليلية للموظفين وقدرات البنية التحتية لاستيعاب البيانات الضخمة. • أثر التحليلات اللحظية كان إيجابياً على ضبط تخصيص الموارد وتقليل الهدر المالي بنسبة 18%. التوصيات: (Recommendations) 1. الاستثمار في تدريب كوادر تقنية المعلومات على أدوات علم البيانات والذكاء الاصطناعي. 2. بناء بنية تحتية مرنة قائمة على الحوسبة السحابية لاستيعاب النطاق الكبير من البيانات. 3. تصميم واجهات تقريرية تفاعلية تسهل على صناع القرار فهم النتائج واتخاذ الإجراءات الفورية. 4. دمج نتائج تحليلات البيانات الضخمة مع مؤشرات KPI القائمة لتعزيز مراجعة الأداء الدوريّة.
الدراسة	Al-Samadi, M. K. J., & Al-Trawneh, S. A. D. (2023)
أهداف الدراسة	1. تحليل طبيعة استراتيجيات التسعير المعتمدة في مشاريع المنطقة الاقتصادية الخاصة في العقبة. 2. قياس تأثير هذه الاستراتيجيات على مؤشرات الكفاءة (تكلفة الوحدة)، والفاعلية (الوفاء بالجدول الزمنية)، والإنتاجية (معدل الإنجاز اليومي). 3. دراسة كيفية تفاعل تسعير الوحدات مع هيكل التكاليف المتغير وتغير أسعار المواد الخام.

	4. تقييم رضا الجهات الممولة والمقاولين من حيث التوقعات المالية والجدوى الاقتصادية. 5. اقتراح نموذج تسعير ديناميكي يستجيب للتقلبات الاقتصادية ويضمن الحفاظ على هوامش ربحية معقولة.
المتغير المستقل	استراتيجية التسعير
المتغير التابع	أداء المشروعات الإنشائية
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	• النتائج الرئيسية: (Key Findings) - المشاريع التي اتبعت التسعير القائم على القيمة سجلت أعلى مستويات وفاء بالجدول الزمنية (95%) مقارنة بالتسعير القائم على التكلفة. (82%) - التسعير التنافسي ساهم في زيادة الإنتاجية بنسبة 12% لكنه ضغط على الهامش الربحي. - تغيرات أسعار المواد الخام أثرت بشكل كبير على الكفاءة في المشاريع ذات العقود طويلة الأجل دون آليات تعديل سعر. • التوصيات: (Recommendations) - اعتماد نماذج تسعير مرنة تتضمن بنوداً لضبط الأسعار وفق مؤشر الكلفة الشهري. - تشجيع استخدام التسعير القائم على القيمة للمشروعات قصيرة الأجل التي تتمتع بمواصفات خاصة. - تعزيز التواصل مع الموردين لعقد اتفاقيات تكاليف ثابتة أو مرنة على المدى المتوسط.

	4. دمج التحليلات السوقية الدورية في مراجعة الاستراتيجية السعرية كل ربع سنة.
الدراسة	Al-Askari, M. H. K., & Al-Najjar, H. M. M. (2022)
أهداف الدراسة	• أهداف الدراسة: (Objectives) 1. تحديد قائمة مُركزة من مؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة لإدارة مشاريع إعادة إعمار البنية التحتية في قطاع غزة. 2. قياس العلاقة بين هذه المؤشرات وأبعاد الأداء الثلاثة: الكفاءة التشغيلية، والفاعلية في تحقيق الأهداف الاجتماعية، والإنتاجية الميدانية. 3. فحص قابلية تطبيق المؤشرات في بيئة أعمال متوترة ومحدودة الموارد. 4. تقييم مدى مساهمة استخدام نظام KPI في تعزيز الشفافية والمساءلة لدى الجهات المنفذة. 5. تقديم توصيات لتكامل مؤشرات الأداء مع خطط المتابعة المالية والزمنية
المتغير المستقل	مؤشرات الأداء
المتغير التابع	إدارة مشاريع إعادة الإعمار
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	□ النتائج الرئيسية: (Key Findings) • وجود تحسن بنسبة 25% في الكفاءة التشغيلية عند اعتماد مؤشرات زمنية (مثل معدل الانحراف الزمني).

- زيادة مستوى الفاعلية الاجتماعية (نسبة إعادة الخدمات للمجتمعات المتضررة) بنسبة 30% بفضل تتبع مؤشرات الجودة والسلامة.
- تحديات تطبيق بعض مؤشرات السلامة في المواقع نتيجة لغياب المعدات المناسبة وانعدام البنية التحتية الداعمة.

□التوصيات:(Recommendations)

1. تأسيس وحدة مركزية لمتابعة KPIs مرتبطة بنظام معلومات جغرافي (GIS) لتتبع تقدم المشاريع.
2. دمج تدريبات السلامة والجودة ضمن برامج إدارة المشاريع الأساسية.
3. عقد شراكات مع منظمات دولية لتأمين دعم فني وتدريب في استخدام مؤشرات الأداء.
4. مراجعة دورية (كل 6 أشهر) لقائمة KPI لتحديثها وفق مستجدات الميدان وحاجات المستفيدين.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عاملاً مهماً في تحسين الأداء المؤسسي، حيث يساعد على توجيه الموارد، وتحسين جودة القرارات، ومتابعة التنفيذ، والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية. كما تؤكد الدراسات أن وجود رؤية ورسالة واضحتين وأهداف قابلة للقياس يسهم في تعزيز فاعلية الأداء وتحسين النتائج (هيبه وآخرون، 2017؛ الخولاني، 2023).

ومع ذلك، يلاحظ أن عددًا من الدراسات ركز على قطاعات غير إنشائية، مثل التعليم والبلديات وإدارة الأزمات، بينما ركزت دراسات أخرى على الأداء بشكل عام دون تطبيق مباشر على شركات المقاولات الكبرى. لذلك تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على أثر التخطيط الاستراتيجي

في أداء المشروعات الإنشائية داخل شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية، وهو ما يمثل إضافة تطبيقية مهمة في مجال إدارة المشاريع.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو العثم، خالد عبد الرزاق، وجواد، شوقي ناجي. (2007). *تقييم العوامل التنظيمية والبيئية المؤثرة في أداء المقاولين للمشروعات الإنشائية في الأردن*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
2. بكار، فتحي. (2022). *التخطيط العمراني الاستراتيجي المستدام: المدن الذكية نموذجاً*. *مجلة الحقوق والحريات*، 10(1)، 2149-2174.
3. بوبكر، هشام. (2016). *التخطيط الاستراتيجي: مكونات ونماذج وأبعاد*. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، 28، 46-59.
4. الخولاني، علي أحمد يحيى. (2023). *التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مسارات في الأبحاث والدراسات القانونية*، 27، 90-102.
5. العاني، وجيهة ثابت. (2011). *الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي: نظرة تحليلية*. *رسالة التربية*، 31، 30-37.
6. العسكري، محمد، والنجار، هاني. (2022). *مؤشرات الأداء الرئيسية لإدارة مشروعات إعادة إعمار البنية التحتية: مشروعات الإعمار المصرية في قطاع غزة نموذجاً*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.
7. العميرة، بشير خميس سليم. (2022). *أهمية التخطيط الاستراتيجي للبلديات*. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، 66، 543-549.
8. العبادي، سناء عبد الرحيم سعيد، وكريم، رقية عبد الرحيم. (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.

9. مفتاح، الفيتوري ضو نصر. (2019). التخطيط الاستراتيجي في التعليم: مقالة مرجعية. *المجلة الدولية للتنمية*، 8(1)، 209-216.
10. هيبة، زكريا محمد زكريا، الحربي، محمد بن محمد أحمد، وحورية، علي حسين محمد. (2017). التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة: واقعه وسبل تفعيله. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 92، 19-46.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Abu Salih, M. H. (2015). Strategic planning and national humanitarian security. *Journal of Community Studies*, 14, 1–36.
2. 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.
3. Assiri, F. Y. (2015). Factors affecting strategic planning in universities. *Arab Studies in Education and Psychology*, 63, 283–311.
4. Daoud, R., Zimmo, O., & Thawaba, S. (2009). *Strategic planning: A promising planning approach for Palestinian cities and towns*. Unpublished master's thesis, Birzeit University.
5. Kabeil, M. M. (2022). Development of an information management strategic plan. *Administrative Renaissance Journal*, 1, 86–111.
6. 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.

7. 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.

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الإنشائية دراسة تطبيقية

على شركة بن لادن في المملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية والعمل في شركة بن لادن ذات الصلة بموضوع البحث،

نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي

سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزوّدكم بنتائج هذه

الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30- أقل من 35 سنة ☐ من 35- أقل من 40 سنة ☐ من 40- أقل من 55 سنة ☐ من 55 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دون جامعي ☐ جامعي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5- أقل من 10 سنوات ☐ من 10- أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر
- 5- الدورات التدريبية ☐ لم اتلق دورات ☐ دورة واحدة ☐ دورتان ☐ 3 دورات فأكثر

ثانيا محاور الاستبيان

➤ المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
الرؤية والرسالة						
1	توجد بمشاريع البنية التحتية العامة خطة استراتيجية مكتوبة					
2	رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين					
3	رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين					
4	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا					
5	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرسالة					
6	رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للانظار					
7	رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفتة للانظار					
8	رسالة الشركة محفزة للعاملين					
9	تراجع الشركة رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة					

					من وقت لآخر	
بعد الاهداف						
					أهداف الخطة الاستراتيجية ب الشركة واضحة	10
					توجد تناغم بين الاهداف الفرعية والهدف الرئيسي للشركة	11
					توفر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات	12
					تقوم الادارة العليا باشرالك العاملين في وضع الاهداف	13
					أهداف الشركة قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة	14
البيئة الداخلية والخارجية						
					يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية بالشركة قبل اعداد الخطة	15
					تهدف دراسة البيئة الداخلية والخارجية الي اغتنام الفرص	16
					يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للهيئة الي تقوية الموقف التنافسي	17
					يتم تحديد احتياجات التدريب	18

					للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية	
					19 يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية لتحاشي المهددات	
تنفيذ الخطة						
					20 يتم تنفيذ الخطة بصورة جيدة	
					21 تقوم الشركة بتدريب العاملين علي طرق تنفيذ الخطة	
					22 يوجد بالشركة كادر مؤهل لتنفيذ الخطة	
					23 يوجد بالشركة قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي	
					24 يتم العمل خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد الفعالة	
					25 يتم من خلال تنفيذ الخطة تحقيق كافة الأهداف الرئيسية والفرعية	
متابعة وتقويم الخطة						
					26 لدي الشركة ادارة خاصة بالمراجعة و التقويم الدوري للخطة	
					27 لدي الشركة بدائل استراتيجية تساعد في تقويم الخطة	

					28	لدي الشركة معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة
					29	تتسم الشركة بالمرونة الكافية في التنفيذ
					30	تستخدم الشركة بطاقة الاداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الازخاء

➤ المحور الثاني: أداء المشروعات، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	لدى الشركة مقاييس فعالة لقياس الأداء بالمشروعات					
2	وجد بالشركة وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة					
3	تحرص إدارة الشركة على التحسين المستمر في أداء المشروعات					
4	لدى الشركة كفاءة عالية في انجاز - الاهداف الموضوعة					
5	تحرص الشركة على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى					
6	يمتاز العاملون بالشركة بكفاءة عالية في اداء المشروعات					
7	تحرص الشركة على تقليل تكاليف الإنتاج في اداء المشروع					

مع خالص التقدير والاحترام