

أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات: دراسة تطبيقية على شركة  
حلول للاتصالات

اسم الطالب  
مساعدة خليل قرطوع عمرو

الرقم الجامعي  
232001402

مشروع تخرج - 2  
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبد الرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026

## جدول المحتويات

|         |                                                   |
|---------|---------------------------------------------------|
| 4.....  | قائمة الجداول                                     |
| 6.....  | فهرس الأشكال                                      |
| 8.....  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة              |
| 9.....  | 1.1. المقدمة                                      |
| 10..... | 1.2. مشكلة الدراسة                                |
| 11..... | 1.3. أهمية الدراسة                                |
| 12..... | 1.4. أسئلة الدراسة:                               |
| 13..... | 1.5. أهداف الدراسة:                               |
| 13..... | 1.6. فرضيات الدراسة                               |
| 14..... | 1.7. نموذج الدراسة                                |
| 14..... | 1.8. منهجية الدراسة                               |
| 16..... | 1.9. الدراسة الميدانية                            |
| 19..... | 1.10. مخطط المشروع المقترح                        |
| 21..... | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                 |
| 22..... | 2.1. المقدمة:                                     |
| 23..... | 2.2. المتغيرات المستقلة:                          |
| 24..... | 2.3. المتغير التابع:                              |
| 25..... | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع: |
| 26..... | 2.5. الخاتمة:                                     |
| 27..... | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة                   |
| 28..... | 3.1. المقدمة:                                     |
| 31..... | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:          |

|         |                                                             |
|---------|-------------------------------------------------------------|
| 33..... | 3.3. تصميم البحث:                                           |
| 34..... | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:                   |
| 36..... | 3.5. طريقة جمع البيانات:                                    |
| 38..... | 3.6. أنواع البيانات:                                        |
| 39..... | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:                              |
| 42..... | 3.8. الخاتمة:                                               |
| 44..... | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج           |
| 45..... | 4.1. المقدمة:                                               |
| 47..... | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة): |
| 50..... | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:                    |
| 51..... | 4.4. تحليل أسئلة الدراسة:                                   |
| 88..... | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:                       |
| 94..... | 4.6. الخاتمة:                                               |
| 95..... | ملحق الاستبانة                                              |
| 97..... | أدوات البحث:                                                |
| 98..... | المراجع:                                                    |

## قائمة الجداول

|         |                                                                                                         |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 49..... | جدول 1 : التحليلات الإحصائية                                                                            |
| 50..... | جدول 2 : ملخص التحليلات الإحصائية                                                                       |
| 51..... | جدول 3 : اختبار الثبات والموثوقية                                                                       |
| 52..... | جدول 4 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة                                                     |
| 53..... | جدول 5 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة                                                     |
| 54..... | جدول 6 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية                                                                |
| 56..... | جدول 7 : التحليل الإحصائي لامتلاك الشركة رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة                                   |
| 58..... | جدول 8 : التحليل الإحصائي لتحديد أهداف المشاريع بما يتوافق مع الخطة الاستراتيجية                        |
| 59..... | جدول 9 : التحليل الإحصائي لإشراك الموظفين في فهم الأهداف الاستراتيجية                                   |
| 61..... | جدول 10 : التحليل الإحصائي لمساعدة الرؤية الاستراتيجية في توجيه قرارات المشاريع                         |
| 63..... | جدول 11 : التحليل الإحصائي لتحديث الأهداف الاستراتيجية بشكل دوري                                        |
| 64..... | جدول 12 : التحليل الإحصائي لقيام الشركة بتحليل نقاط القوة والضعف بشكل منتظم                             |
| 66..... | جدول 13 : التحليل الإحصائي لدراسة الفرص والتهديدات في سوق الاتصالات بشكل مستمر                          |
| 67..... | جدول 14 : التحليل الإحصائي لاعتماد الشركة على بيانات دقيقة في تحليل البيئة                              |
| 69..... | جدول 15 : التحليل الإحصائي لاستخدام نتائج التحليل في اتخاذ قرارات المشاريع                              |
| 70..... | جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساهمة عملية التحليل في تقليل المخاطر في المشاريع                           |
| 72..... | جدول 17 : التحليل الإحصائي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وفق جدول زمني واضح                                 |
| 73..... | جدول 18 : التحليل الإحصائي لوجود آليات رقابة فعالة لمتابعة تنفيذ المشاريع                               |
| 75..... | جدول 19 : التحليل الإحصائي لتقييم الأداء بشكل دوري أثناء تنفيذ المشاريع                                 |
| 76..... | جدول 20 : التحليل الإحصائي لاتخاذ إجراءات تصحيحية عند حدوث انحرافات                                     |
| 78..... | جدول 21 : التحليل الإحصائي للالتزام بالميزانية المحددة للمشاريع                                         |
| 79..... | جدول 22 : التحليل الإحصائي لمساهمة الإدارة الاستراتيجية في تقليل تكاليف المشاريع                        |
| 81..... | جدول 23 : التحليل الإحصائي لمساعدة الخطط الاستراتيجية في الالتزام بالوقت المحدد لإنجاز المشاريع         |
|         | جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات ووضوح الرؤية والأهداف |
| 83..... | الاستراتيجية                                                                                            |

|                                                                                                                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات وكفاءة تحليل البيئة الداخلية والخارجية.....                                                       | 84 |
| جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات وفعالية تنفيذ ومتابعة الخطة الاستراتيجية.....                                                     | 85 |
| جدول 27 : اختبار التباين الأحادي.....                                                                                                                                               | 87 |
| جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز.....                                                                                                                                                | 87 |
| جدول 29 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على إدارة التكاليف في مشاريع شركة حلول للاتصالات.....               | 89 |
| جدول 30 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على إدارة التكاليف في مشاريع شركة حلول للاتصالات.....               | 89 |
| جدول 31 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على إدارة التكاليف في مشاريع شركة حلول للاتصالات.....          | 89 |
| جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على إدارة الوقت في مشاريع شركة حلول للاتصالات.....                  | 90 |
| جدول 33 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على إدارة الوقت في مشاريع شركة حلول للاتصالات.....                  | 91 |
| جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على إدارة الوقت في مشاريع شركة حلول للاتصالات.....             | 91 |
| جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....      | 92 |
| جدول 36 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....      | 93 |
| جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي..... | 93 |

## فهرس الأشكال

|         |                                                                                                                                                            |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 52..... | شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة                                                                                                   |
| 53..... | شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة                                                                                                   |
| 55..... | شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية                                                                                                              |
| 57..... | شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لامتلاك الشركة رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة                                                                                 |
| 58..... | شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتحديد أهداف المشاريع بما يتوافق مع الخطة الاستراتيجية                                                                      |
| 60..... | شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لإشراك الموظفين في فهم الأهداف الاستراتيجية                                                                                 |
| 62..... | شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لمساعدة الرؤية الاستراتيجية في توجيه قرارات المشاريع                                                                        |
| 63..... | شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لتحديث الأهداف الاستراتيجية بشكل دوري                                                                                       |
| 65..... | شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لقيام الشركة بتحليل نقاط القوة والضعف بشكل منتظم                                                                            |
| 66..... | شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لدراسة الفرص والتهديدات في سوق الاتصالات بشكل مستمر                                                                        |
| 68..... | شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لاعتماد الشركة على بيانات دقيقة في تحليل البيئة                                                                            |
| 69..... | شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لاستخدام نتائج التحليل في اتخاذ قرارات المشاريع                                                                            |
| 71..... | شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لمساهمة عملية التحليل في تقليل المخاطر في المشاريع                                                                         |
| 72..... | شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وفق جدول زمني واضح                                                                               |
| 74..... | شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لوجود آليات رقابة فعالة لمتابعة تنفيذ المشاريع                                                                             |
| 75..... | شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتقييم الأداء بشكل دوري أثناء تنفيذ المشاريع                                                                               |
| 77..... | شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لاتخاذ إجراءات تصحيحية عند حدوث انحرافات                                                                                   |
| 78..... | شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني للالتزام بالميزانية المحددة للمشاريع                                                                                       |
| 80..... | شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لمساهمة الإدارة الاستراتيجية في تقليل تكاليف المشاريع                                                                      |
| 81..... | شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لمساعدة الخطط الاستراتيجية في الالتزام بالوقت المحدد لإنجاز المشاريع                                                       |
| 83..... | شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات ووضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية       |
| 84..... | شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات وكفاءة تحليل البيئة الداخلية والخارجية   |
| 86..... | شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات وفعالية تنفيذ ومتابعة الخطة الاستراتيجية |

## المستخلص

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات، وذلك من خلال تطبيقها على شركة حلول للاتصالات، بهدف إبراز الدور الذي يمكن أن يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد داخل المشاريع. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغ حجمها (256) مفردة من العاملين في الشركة، بما يضمن تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة، ويسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على كل من إدارة التكاليف وإدارة الوقت، حيث تبين أن وضوح الرؤية الاستراتيجية وتحديد الأهداف بدقة يسهمان في تقليل الهدر المالي وتحسين كفاءة تخصيص الموارد، كما يعززان من الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع. كذلك أظهرت النتائج أن تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي بشكل منهجي يؤدي إلى تحسين مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة، مما ينعكس إيجاباً على سرعة إنجاز الأعمال وجودتها. كما كشفت الدراسة عن وجود تباين نسبي في إدراك العاملين لأهمية التخطيط الاستراتيجي، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز الوعي المؤسسي بهذا المفهوم. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني منهجية واضحة وشاملة للتخطيط الاستراتيجي داخل شركات الاتصالات، والعمل على تدريب الكوادر البشرية على تطبيق أدواته بفعالية، إضافة إلى تعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع لضمان تحقيق أفضل النتائج في ما يتعلق بالتكاليف والوقت. كما أكدت على أهمية تطوير أنظمة متابعة وتقييم الأداء بشكل مستمر، بما يضمن تحسين العمليات واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، إدارة التكاليف، إدارة الوقت، مشاريع الاتصالات، كفاءة الأداء، إدارة

المشاريع، شركة حلول للاتصالات.

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

يشهد العالم اليوم تحولات اقتصادية وتقنية غير مسبوقة، ويقف قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في قلب هذه التحولات، ليس فقط كمحرك رئيسي للنمو الاقتصادي، بل كبنية تحتية أساسية تقوم عليها كافة القطاعات الأخرى. وفي المملكة العربية السعودية، يحظى هذا القطاع بأهمية استراتيجية قصوى، حيث يمثل أحد الركائز الجوهرية لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 وبرامجها الطموحة، والتي تهدف إلى بناء مجتمع رقمي واقتصاد قائم على المعرفة. إن مشاريع هذا القطاع، سواء كانت تتعلق بتوسيع شبكات الجيل الخامس، أو تطوير مراكز البيانات، أو تنفيذ حلول المدن الذكية، هي الشرايين التي تغذي مسيرة التحول الرقمي الوطني (دنقل، 2023).

تتميز مشاريع قطاع الاتصالات بطبيعة فريدة ومعقدة؛ فهي كثيفة رأس المال، وتعتمد على تقنيات تتطور بسرعة فائقة، وتعمل في بيئة تنافسية شديدة، وتتأثر بعوامل تنظيمية وسياسية متغيرة. هذه الخصائص تجعل إدارتها تحديًا كبيرًا، حيث أن أي انحراف عن المسار المخطط له يمكن أن يؤدي إلى خسائر فادحة ليس فقط على المستوى المالي، بل أيضًا على المستوى الاستراتيجي للشركة وقدرتها التنافسية. وبالتالي، فإن نجاح هذه المشاريع يتوقف على قدرة المنظمة على الموازنة الدقيقة بين ثلاثة عناصر حاسمة تُعرف بـ "المثلث الحديدي لإدارة المشاريع"، وهي: النطاق، والوقت، والتكلفة (فزع، 2023).

في هذا السياق، لم تعد الأساليب التقليدية لإدارة المشاريع، التي تركز بشكل أساسي على الجوانب التشغيلية والتكتيكية، كافية لضمان النجاح. فالالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة، رغم أهميته القصوى، يفقد قيمته إذا كان المشروع نفسه لا يخدم الأهداف طويلة الأمد للمنظمة أو لا يتكيف مع متغيرات السوق. من هنا، يبرز دور "التخطيط الاستراتيجي" كبوصلة توجه سفينة المشروع نحو وجهتها الصحيحة. فالتخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تضمن أن كل مشروع يتم اختياره وتنفيذه ليس مجرد مجموعة من المهام، بل هو جزء لا يتجزأ من رؤية أكبر، ومساهم مباشر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة (Hauashdh، 2024).

إن غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة في إدارة المشاريع يؤدي حتمًا إلى جملة من المشكلات الحرجة، مثل سوء تخصيص الموارد، وتعارض أولويات المشاريع، والتأخر في الاستجابة لمتغيرات السوق، وكلها عوامل تصب في النهاية في خانة تجاوز الميزانيات وتأخير الجداول الزمنية. فالمشروع الذي ينطلق دون تحليل استراتيجي عميق للبيئة المحيطة ودون مواءمة دقيقة مع غايات

الشركة الكبرى، هو مشروع يبدأ رحلته وهو معرض لخطر الفشل. إن العلاقة بين الفكر الاستراتيجي والأداء المشروع ليست علاقة ثانوية، بل هي علاقة سببية جوهرية تحدد مصير استثمارات ضخمة (Raman، 2023)

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه العلاقة الحيوية، من خلال البحث في أثر التخطيط الاستراتيجي على متغيرين من أهم متغيرات نجاح المشاريع، وهما إدارة التكاليف وإدارة الوقت. ومن خلال تطبيق هذه الدراسة على "شركة حلول للاتصالات"، إحدى الشركات الرائدة في السوق السعودي، يسعى البحث إلى تقديم رؤى عملية ومبنية على الأدلة، لا تساهم فقط في إثراء الأدبيات الأكاديمية في هذا المجال، بل تقدم أيضًا لصناع القرار في قطاع الاتصالات السعودي إطارًا واضحًا لفهم كيف يمكن للتخطيط المنهجي والمدرّس أن يكون الضمانة الأقوى لتعزيز العائد على الاستثمار وتحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفعالية.

## 1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من التطور الكبير في منهجيات وأدوات إدارة المشاريع، لا يزال قطاع الاتصالات، على الصعيدين العالمي والمحلي، يواجه تحديًا مستمرًا يتمثل في ارتفاع معدلات تجاوز الميزانيات المحددة والتأخير في تسليم المشاريع عن مواعيدها المقررة. هذه الظاهرة لا تشكل مجرد هدر للموارد المالية والبشرية، بل تؤثر سلبيًا على سمعة الشركات وقدرتها على المنافسة، وتؤخر من جني ثمار الاستثمارات التقنية الحيوية. إن تكرار هذه المشكلة يوحي بأن الأسباب قد لا تكمن فقط في ضعف الرقابة التشغيلية، بل تمتد إلى جذور أعمق تتعلق بغياب الربط المنهجي بين القرارات الاستراتيجية للمنظمة والتنفيذ الفعلي للمشاريع على أرض الواقع (Abdullah، 2025).

تتجسد المشكلة الجوهرية التي يسعى هذا البحث لمعالجتها في وجود فجوة معرفية وتطبيقية واضحة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا، وممارسات إدارة المشاريع على المستوى التنفيذي. فالعديد من الشركات قد تمتلك استراتيجيات طموحة ورؤى مستقبلية، ولكنها تفشل في ترجمة هذه الاستراتيجيات إلى معايير وأولويات واضحة توجه عملية اختيار المشاريع وتخطيطها وتنفيذها. هذا الانفصال يؤدي إلى إطلاق مشاريع لا تخدم الأهداف الاستراتيجية بشكل مباشر، أو مشاريع يتم تقدير مواردها وتكاليفها وجدولها الزمنية بمعزل عن فهم شامل للمخاطر والفرص في البيئة التنافسية، مما يجعلها عرضة للصدمات والتغيرات المفاجئة (Torres، 2025).

تتفاقم هذه المشكلة بسبب الطبيعة الديناميكية لقطاع الاتصالات، حيث أن التقادم التكنولوجي السريع والتغير المستمر في توقعات العملاء يجعلان من الخطط طويلة الأمد عديمة الجدوى ما لم تكن مرنة وقابلة للتكيف. وغالبًا ما يتم التركيز في إدارة المشاريع على الأدوات والتقنيات، مثل برامج الجدولة الزمنية وتتبع التكاليف، مع إهمال البعد الاستراتيجي الذي يسبق كل ذلك، وهو: هل نقوم بالمشروع الصحيح؟ وهل تم تحليل جميع العوامل البيئية والمؤسسية التي قد تؤثر عليه؟ إن الفشل في الإجابة على هذه الأسئلة الاستراتيجية بشكل دقيق هو السبب الرئيسي وراء الكثير من حالات التعثر التي نشهدها.

لذلك، لا تكمن المشكلة في نقص الأدوات، بل في غياب "الفكر الاستراتيجي" المتكامل في دورة حياة المشروع. هناك ندرة في الدراسات التطبيقية، ضمن السياق السعودي، التي تقيس بشكل كمي وملاموس أثر كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي (التحليل، الصياغة، التطبيق، التقييم) على مؤشرات أداء محددة مثل الالتزام بالتكلفة والوقت. ومن هنا، ينطلق هذا البحث لسد هذه الفجوة، من خلال تشخيص واقع هذه العلاقة في شركة رائدة، وتقديم إجابات علمية تساهم في فهم أعمق لكيفية تحويل التخطيط الاستراتيجي من مجرد وثائق نظرية إلى قوة دافعة لتحقيق نجاح المشاريع (Iqbal, 2024).

### 1.3. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من بعدين رئيسيين:

#### الأهمية العلمية:

- يساهم البحث في إثراء الأدبيات العربية في حقل الإدارة الاستراتيجية وإدارة المشاريع، من خلال دراسة تطبيقية تجمع بين المتغيرين في قطاع حيوي ومهم كقطاع الاتصالات السعودي.
- يسد البحث فجوة بحثية تتعلق بقلّة الدراسات الميدانية التي تقيس بشكل كمي أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي المختلفة على مؤشرات نجاح المشاريع الملموسة (التكلفة والوقت).
- يقدم البحث إطارًا منهجيًا يمكن للباحثين المستقبليين البناء عليه لدراسة هذه العلاقة في قطاعات أخرى، أو لدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على متغيرات أخرى مثل الجودة أو رضا أصحاب المصلحة.

#### الأهمية العملية:

- يزود البحث مديري المشاريع وصناع القرار في شركة حلول للاتصالات بفهم عميق ومبني على بيانات واقعية حول كيفية تأثير القرارات الاستراتيجية بشكل مباشر على أداء مشاريعهم اليومي.
- يساعد البحث الشركة على تحديد نقاط القوة والضعف في عملياتها الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي وتكاملها مع إدارة المشاريع، مما يمكنها من تطوير إجراءاتها وتحسين أدائها.
- يمكن أن تستفيد الشركات الأخرى العاملة في قطاع الاتصالات السعودي من نتائج وتوصيات البحث لتجنب الأخطاء الشائعة وتعزيز فرص نجاح مشاريعها.
- تساهم مخرجات البحث في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، من خلال تقديم رؤى تساعد على رفع كفاءة تنفيذ المشاريع الكبرى في قطاع الاتصالات، وهو قطاع محوري في مسيرة التحول الرقمي.

#### 1.4. أسئلة الدراسة:

يسعى البحث بشكل رئيسي إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (التحليل، الصياغة، التطبيق، التقييم) على إدارة التكاليف في مشاريع شركة حلول للاتصالات؟
2. ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على إدارة الوقت في مشاريع شركة حلول للاتصالات؟
3. أي أبعاد التخطيط الاستراتيجي (التحليل، الصياغة، التطبيق، التقييم) له التأثير الأكبر على ضبط التكاليف والالتزام بالجدول الزمني للمشاريع؟
4. ما هي أبرز التحديات التي تعيق التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مشاريع الاتصالات من وجهة نظر العاملين في الشركة؟

## 1.5. أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، وهي:

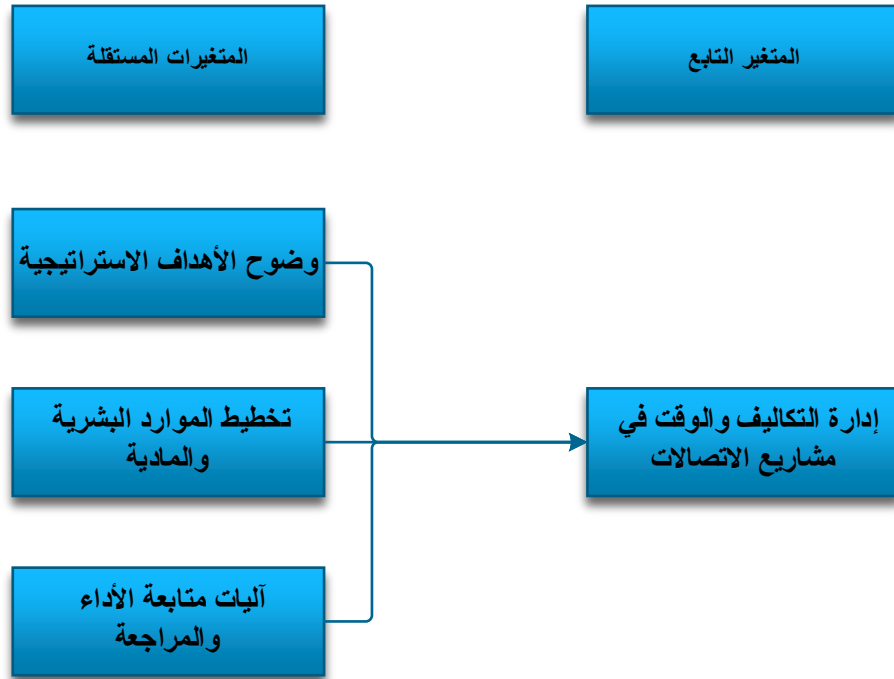
1. قياس أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على تعزيز كفاءة إدارة التكاليف والحد من تجاوز الميزانيات في مشاريع الشركة محل الدراسة.
2. تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع وتقليل حالات التأخير في التسليم.
3. تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في عملية التخطيط الاستراتيجي والتي تساهم بشكل أكبر في نجاح إدارة المشاريع.
4. تشخيص المعوقات والتحديات الرئيسية التي تحد من فعالية التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في قطاع الاتصالات السعودي.
5. الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي يمكن أن تساعد صناع القرار في شركة حلول للاتصالات والشركات المماثلة على تعزيز الأثر الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي على أداء مشاريعهم.

## 1.6. فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على إدارة التكاليف في مشاريع شركة حلول للاتصالات.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على إدارة الوقت في مشاريع شركة حلول للاتصالات.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع تُعزى لمتغير المسعى الوظيفي.

## 1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

## 1.8. منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة التكاليف والوقت في مشاريع شركة حلول للاتصالات، من خلال اعتماد المنهجية الكمية. وتُعد المنهجية الكمية الأنسب لهذا النوع من الدراسات، لأنها توفر أدوات قياس دقيقة يمكن من خلالها تحديد العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بطريقة موضوعية، وتحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية. كما تتيح هذه المنهجية استنتاج نتائج قابلة للتعميم على نطاق أوسع من المشاريع والفرق الإدارية داخل الشركة.

### - طبيعة المنهجية الكمية

المنهجية الكمية تعتمد على جمع بيانات رقمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي. وفي هذه الدراسة، يتم التركيز على قياس المتغير التابع، وهو إدارة التكاليف والوقت، مقابل المتغيرات المستقلة الثلاثة وهي وضوح الأهداف الاستراتيجية، تخطيط

الموارد البشرية والمادية، وآليات متابعة الأداء والمراجعة. استخدام المنهجية الكمية يتيح تحويل الظواهر الإدارية مثل التخطيط الاستراتيجي وفعالية إدارة المشاريع إلى مؤشرات قابلة للقياس، مثل تقييم الالتزام بالميزانية، دقة الجداول الزمنية، وفعالية استخدام الموارد. هذه المقاييس تساعد الباحث على اختبار الفرضيات بدقة، وتحديد مدى تأثير كل عامل مستقل على المتغير التابع باستخدام أساليب إحصائية واضحة مثل تحليل الارتباط والانحدار.

#### - أسلوب جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على استبيانات مهيكلية كأداة رئيسية لجمع البيانات من الموظفين المشاركين في إدارة المشاريع داخل الشركة، وخاصة فرق التخطيط والتنفيذ والإدارة العليا للمشاريع. تم تصميم الاستبيان بحيث يقيس المتغيرات المستقلة والتابعة باستخدام مقياس ليكرت من خمس نقاط (1 = غير موافق، إلى 5 = موافق تمامًا)، وهو أسلوب شائع في البحوث الكمية لأنه يسهل المقارنة والتحليل الإحصائي. تضمنت الأسئلة تقييم وضوح الأهداف، فعالية تخطيط الموارد، كفاءة متابعة الأداء، ومدى الالتزام بالميزانية والجداول الزمنية للمشاريع.

قبل التطبيق الكامل، تم إجراء اختبار أولي (Pilot Test) على مجموعة صغيرة من الموظفين للتأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها، وضمان أن جميع عناصر الاستبيان تقيس فعليًا المتغيرات المطلوبة بدقة.

#### - العينة المستهدفة

تم اختيار عينة الدراسة بعناية لضمان تمثيل جميع المستويات الوظيفية المشاركة في المشاريع، من الفرق التنفيذية إلى الإدارة العليا. واعتمدت الدراسة على طريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان أن جميع الأقسام الإدارية والفنية في الشركة ممثلة بشكل متوازن. يضمن هذا النوع من العينة تقليل التحيز، ويزيد من موثوقية النتائج عند تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة التكاليف والوقت. تم تحديد حجم العينة بما يتناسب مع عدد الموظفين الفعليين المشاركين في إدارة المشاريع لضمان الحصول على بيانات دقيقة يمكن تعميمها على كافة المشاريع داخل الشركة.

#### - أسلوب تحليل البيانات

بعد جمع الاستبيانات، تم إدخال البيانات إلى برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS لإجراء التحليلات اللازمة. شمل التحليل:

- التحليل الوصفي؛ لتحديد متوسطات واستجابات الموظفين، واكتشاف الاتجاهات العامة حول التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع.
- تحليل الارتباط؛ لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ومعرفة مدى تأثير وضوح الأهداف، تخطيط الموارد، والمتابعة المستمرة على إدارة التكاليف والوقت.
- التحليل الانحداري (Regression Analysis)؛ لتحديد الأثر الفردي لكل متغير مستقل على المتغير التابع، وفصل التأثيرات المشتركة بين المتغيرات، مع تحديد مستوى الدلالة الإحصائية لضمان موثوقية النتائج.

#### - موثوقية وصلاحية الأدوات البحثية

لضمان موثوقية الدراسة، تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من اتساق الإجابات داخل الاستبيان. أما صلاحية الأدوات البحثية فتم التحقق منها من خلال مراجعة خبراء في إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى التجربة الأولية لضمان وضوح الأسئلة وملاءمتها للمتغيرات المراد قياسها. هذه الإجراءات تضمن أن البيانات المجمعة تعكس الواقع الفعلي للشركة، وأن التحليلات الإحصائية المستخلصة دقيقة وموثوقة.

### 1.9. الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى جمع بيانات مباشرة من الواقع العملي لشركة حلول للاتصالات لفهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة التكاليف والوقت في مشاريعها. وتعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية بشكل رئيسي، لما توفره من قدرة على قياس المتغيرات بدقة وتحليل العلاقات بينها بأسلوب علمي ومنهجي.

#### - تصميم الدراسة وجمع البيانات

تم تصميم الدراسة بحيث تشمل جمع البيانات من المصادر البشرية المباشرة داخل الشركة، وهي الموظفون والمديرون المسؤولون عن إدارة المشاريع، وخاصة المشاريع الكبرى في قطاع الاتصالات. اعتمدت الدراسة على استبيانات مهيكلية تحتوي

على أسئلة تقيس المتغيرات المستقلة وهي وضوح الأهداف الاستراتيجية، تخطيط الموارد البشرية والمادية، وآليات متابعة الأداء والمراجعة، إضافة إلى أسئلة تقيس المتغير التابع وهو إدارة التكاليف والوقت.

تم استخدام مقياس ليكرت من خمس نقاط (1= غير موافق إلى 5= موافق تمامًا) لتقييم مستوى كل عنصر، بما يتيح تحليل النتائج بطريقة كمية دقيقة. كما تم التأكد من وضوح الأسئلة ودقتها من خلال اختبار أولي (Pilot Test) على مجموعة صغيرة من الموظفين قبل التطبيق الكامل للاستبيان.

#### - عينة الدراسة

تم تحديد حجم العينة بناءً على عدد الموظفين المشاركين في إدارة المشاريع داخل الشركة، مع مراعاة تمثيل كافة المستويات الإدارية والفنية. واعتمدت الدراسة على طريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان أن جميع الأقسام والمستويات الوظيفية مرتبطة بالبحث تمثل نسبة متساوية في العينة. هذه الطريقة تساعد على تقليل التحيز في جمع البيانات، وضمان دقة النتائج عند تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة التكاليف والوقت.

#### - أسلوب تحليل البيانات

بعد جمع الاستبيانات، تم إدخال البيانات في برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS لتحليلها بدقة. وقد شمل التحليل:

- التحليل الوصفي؛ لتحديد المتوسطات والانحرافات المعيارية، ومعرفة الاتجاه العام لآراء الموظفين حول التخطيط الاستراتيجي وإدارة التكاليف والوقت.
- تحليل الارتباط؛ لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ومعرفة مدى قوة التأثير بين كل متغير مستقل وإدارة التكاليف والوقت.
- التحليل الانحداري (Regression Analysis)؛ لتحديد أثر كل متغير مستقل بشكل منفصل على المتغير التابع، وفصل التأثيرات المشتركة للمتغيرات الثلاثة، مع تحديد مستويات الدلالة الإحصائية.

#### - موثوقية وصلاحية الدراسة

لضمان موثوقية الدراسة، تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق الإجابات الداخلية للاستبيانات. أما صلاحية الأدوات البحثية فتمت مراجعتها من قبل خبراء في إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي لضمان قياس المتغيرات بطريقة دقيقة. كما تم إجراء تجربة أولية على مجموعة صغيرة للتأكد من وضوح الأسئلة وفهمها من قبل المشاركين.

#### - أهداف الدراسة الميدانية تهدف الدراسة الميدانية إلى:

1. تقييم مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي في تحسين إدارة التكاليف والوقت في مشاريع شركة حلول للاتصالات.
2. معرفة العلاقة بين وضوح الأهداف الاستراتيجية، تخطيط الموارد، وآليات متابعة الأداء وبين المتغير التابع.
3. تقديم توصيات عملية لتحسين إدارة المشاريع وضمان الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

| المرحلة               | الأنشطة الرئيسية                          | الأهداف                                       | المدة الزمنية | المخرجات المتوقعة                          |
|-----------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------|
| التحضير والتخطيط      | مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية          | وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة                 | 0.5 شهر       | خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني               |
|                       | تحديد أدوات جمع البيانات                  | تصميم الاستبانة وأدوات القياس                 |               | أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام           |
|                       | التنسيق مع الجهات المشاركة                | الحصول على الموافقات اللازمة                  |               | موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة         |
| جمع البيانات          | توزيع الاستبانة على المشاركين             | جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة              | 1 شهر         | مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة                |
|                       | إجراء مقابلات مع خبراء مختارين            | تعميق الفهم حول التحديات والفرص               |               | ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة               |
| تحليل البيانات        | تنظيف وترتيب البيانات                     | التأكد من جودة البيانات ودقتها                | 1 شهر         | بيانات جاهزة للتحليل                       |
|                       | استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها   | اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات |               | نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات        |
|                       | إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية | توضيح النتائج وتفسيرها                        |               | جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة          |
| إعداد التقرير النهائي | صياغة نتائج الدراسة والتوصيات             | تقديم بحث متكامل وموثق                        | 1 شهر         | تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة |
|                       | مراجعة التقرير وتنقيحه                    | ضمان دقة وسلاسة المحتوى                       |               | تقرير معد للنشر أو العرض                   |

| عرض النتائج | تقديم العرض في<br>مؤتمرات أو ورش عمل      | نشر المعرفة<br>والاستفادة العملية              | 0.5 شهر | عرض تقديمي شامل +<br>ملاحظات وردود فعل<br>من الجمهور     |
|-------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------|---------|----------------------------------------------------------|
|             | مناقشة نتائج الدراسة<br>مع الجهات المعنية | الحصول على تقييمات<br>وملاحظات لتحسين<br>البحث |         | مخرجات نقاشية تعزز<br>من جودة البحث<br>وتطبيقه المستقبلي |

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة الإطار النظري والتحليلي الذي يدعم فهم طبيعة العلاقات بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المنظور العلمي والبحثي الذي يستند إليه الباحث عند تحليل الظواهر الإدارية داخل شركة حلول للاتصالات، كما يسعى إلى وضع أساس متين لفهم كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على النتائج العملية للمشاريع.

سيركز هذا الفصل على تقديم شرح مفصل للمتغيرات التي تمثل جوهر الدراسة، من حيث المتغيرات التابعة والمستقلة، مع بيان دور كل منها في سياق إدارة المشاريع. وبالرغم من أننا لن نتناول تفاصيل المتغيرات بشكل مباشر في هذه المقدمة، إلا أن الفصل سيقدم شرحًا مستفيضًا لكيفية قياس هذه المتغيرات، وأساليب تقييمها، وأهميتها في سياق اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المشاريع، بما يشمل تحليل العلاقة بين هذه المتغيرات والتفاعل بينها.

تأتي أهمية هذا الفصل من كونه يوفر للقارئ فهمًا شاملاً للأسس التي تقوم عليها الدراسة، ويبرز كيف يمكن للمتغيرات المختلفة أن تؤثر على الأداء العام للمشاريع. إذ أن الفهم الدقيق للمتغيرات وعلاقاتها يساعد في تفسير النتائج الميدانية لاحقًا، ويوضح السبب وراء اختيار أدوات البحث وأساليب التحليل الكمي المستخدمة في الدراسة. كما يمكن الفصل الباحثين والممارسين من إدراك كيف يمكن توظيف التخطيط الاستراتيجي بشكل عملي لتحسين الأداء المالي والزماني للمشاريع، وتقليل المخاطر المرتبطة بالانحرافات عن الميزانية أو الجدول الزمني.

يقدم الفصل الثاني الركيزة النظرية والداعمة للتحليل العملي، ويُعد نقطة الانطلاق لفهم تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات، مما يضمن أن الدراسة تكون قائمة على أسس علمية قوية ومتמסקة. كما يبرز الفصل أهمية الربط بين النظرية والتطبيق العملي، بحيث يكون القارئ قادرًا على متابعة العلاقة بين المتغيرات بشكل واضح ومنهجي، قبل الانتقال إلى النتائج الميدانية والتحليل الإحصائي في الفصول التالية.

## 2.2. المتغيرات المستقلة:

### - وضوح الأهداف الاستراتيجية

وضوح الأهداف الاستراتيجية يعد العامل الأساسي الذي يحدد مسار المشروع ويشكل الإطار المرجعي لجميع الأنشطة المتعلقة بتنفيذه. في مشاريع شركة حلول للاتصالات، يشمل هذا المتغير تحديد نطاق المشروع، النتائج المتوقعة، مؤشرات الأداء الرئيسية، والأولويات التنفيذية. عندما تكون الأهداف واضحة، يتمكن فريق المشروع من فهم المطلوب بدقة، وتوجيه الموارد والجهود نحو تحقيق هذه الأهداف دون تشتت. الأهداف الواضحة تعزز القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والصحيحة، وتقليل الهدر في الوقت والموارد المالية، كما تساعد في التنبؤ بالمخاطر المحتملة ووضع خطط وقائية مناسبة. بدون وضوح الأهداف، يمكن أن تتعرض المشاريع للتأخير، زيادة التكاليف، أو عدم تحقيق النتائج المرجوة بسبب ضعف التنسيق أو اختلاف فهم المهام بين الفرق المختلفة (Varajão، 2022).

### - تخطيط الموارد البشرية والمادية

تخطيط الموارد البشرية والمادية يمثل الأساس العملي لتنفيذ أي مشروع بنجاح، إذ يشمل توزيع المهام على الفرق الفنية والإدارية وفق الخبرة والكفاءة، وضمان توفر المعدات والأدوات اللازمة في الوقت المناسب، وتقدير الميزانية لكل مرحلة من مراحل المشروع بدقة. في مشاريع الاتصالات، يُعتبر التخطيط الدقيق للموارد شرطاً أساسياً للحد من التأخيرات وتقليل التكاليف غير المخطط لها، كما يساهم في تحسين الإنتاجية والكفاءة التشغيلية. التخطيط الجيد للموارد يتيح توقع القيود والمشاكل المحتملة، مثل نقص الأفراد أو المعدات، ويساعد على وضع حلول بديلة قبل حدوث أي انحراف عن الخطة. بهذا الشكل، يصبح التخطيط المتكامل للموارد حلقة وصل بين الرؤية الاستراتيجية للمشروع وتنفيذه العملي، ويضمن الالتزام بالميزانية والجدول الزمنية (Prebanić، 2023).

### - آليات متابعة الأداء والمراجعة

آليات متابعة الأداء والمراجعة تعتبر الركيزة التي تضمن الالتزام بالخطة الاستراتيجية وتحقيق الأهداف ضمن الوقت والتكاليف المحددة. تعتمد هذه الآليات على جمع البيانات حول تقدم المشروع بشكل دوري، تحليل الانحرافات عن الجدول الزمني

والميزانية، وعقد اجتماعات دورية لمراجعة الأداء وحل المشكلات فور ظهورها. في شركة حلول للاتصالات، تشمل هذه الآليات أيضًا استخدام أنظمة إدارة المشاريع التي توفر تقارير دقيقة عن الوقت والتكاليف والمخرجات لكل مرحلة، مما يمكن فرق الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة. من خلال المراقبة المستمرة والمراجعة الدقيقة، تستطيع الشركة الحد من المخاطر المالية والزمنية، وضمان تنفيذ المشروع وفق الخطة الموضوعية، مع تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في إدارة الوقت والموارد (Menon، 2024).

### 2.3. المتغير التابع:

#### - إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات

إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات تمثل المتغير التابع الرئيسي في هذه الدراسة، إذ تقيس مدى قدرة الشركة على التحكم في الموارد المالية والزمنية أثناء تنفيذ المشاريع، وضمان تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية. يشمل هذا المتغير جميع الأنشطة والآليات التي تهدف إلى الالتزام بالميزانية المخصصة لكل مشروع، والمحافظة على الجدول الزمني المخطط، بالإضافة إلى التوازن بين جودة التنفيذ والموارد المستهلكة.

في سياق شركة حلول للاتصالات، فإن إدارة التكاليف والوقت تتطلب متابعة دقيقة لجميع مراحل المشروع، بدءًا من التخطيط المبدئي، مرورًا بتنفيذ المهام الفنية والإدارية، وصولًا إلى مرحلة التسليم النهائي. ويشمل ذلك تحديد الموارد المالية اللازمة، توزيع الفرق الفنية وفق خبراتهم وكفاءاتهم، مراقبة استخدام المواد والمعدات، وضمان عدم تجاوز الميزانية أو التأخر عن الجدول الزمني.

إدارة التكاليف والوقت ليست مجرد تسجيل للأرقام، بل هي عملية استشرافية واستراتيجية تتطلب القدرة على توقع المخاطر المحتملة، والتعامل مع الانحرافات بسرعة وفعالية. على سبيل المثال، أي تأخير في توريد معدات معينة أو نقص في العمالة الفنية قد يؤدي إلى زيادة التكاليف وتأخير الجدول الزمني، وبالتالي فإن القدرة على توقع هذه المشاكل ووضع خطط بديلة تعد جزءًا أساسيًا من هذا المتغير.

تحسين إدارة التكاليف والوقت يساعد الشركة على زيادة القدرة التنافسية، وتحقيق رضا العملاء، وضمان استدامة المشاريع دون تجاوز الميزانية أو التأخر عن المواعيد النهائية. لذا، يعتبر هذا المتغير التابع مؤشرًا مباشرًا لنجاح التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في مشاريع الاتصالات، لأنه يعكس مدى فاعلية القرارات والسياسات المتخذة في الحفاظ على التوازن بين الموارد المتاحة ومتطلبات المشروع (Kilani, 2024).

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

العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تمثل منظومة مترابطة تسهم في تحسين إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات. وضوح الأهداف الاستراتيجية يوفر الإطار المرجعي الذي يوجه جميع العمليات والقرارات، ويحدد معايير النجاح للمشروع. تخطيط الموارد البشرية والمادية يتيح استخدام الإمكانيات المتاحة بأعلى كفاءة، ويحد من الهدر والتأخير، بينما تضمن آليات متابعة الأداء والمراجعة مراقبة مستمرة للانحرافات وتصحيح المسار عند الحاجة. بالتالي، أي قصور في أحد هذه العناصر يؤدي إلى ضعف إدارة المشروع، في حين أن تكاملها يحقق فعالية عالية في التحكم بالوقت والتكاليف، ويعزز القدرة على تنفيذ المشاريع بنجاح وفق الخطط الموضوعة.

## 2.5. الخاتمة:

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة الإطار النظري والتحليلي الذي يدعم فهم طبيعة العلاقات بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المنظور العلمي والبحثي الذي يستند إليه الباحث عند تحليل الظواهر الإدارية داخل شركة حلول للاتصالات، كما يسعى إلى وضع أساس متين لفهم كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على النتائج العملية للمشاريع.

سيركز هذا الفصل على تقديم شرح مفصل للمتغيرات التي تمثل جوهر الدراسة، من حيث المتغيرات التابعة والمستقلة، مع بيان دور كل منها في سياق إدارة المشاريع. وبالرغم من أننا لن نتناول تفاصيل المتغيرات بشكل مباشر في هذه المقدمة، إلا أن الفصل سيقدم شرحًا مستفيضًا لكيفية قياس هذه المتغيرات، وأساليب تقييمها، وأهميتها في سياق اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المشاريع، بما يشمل تحليل العلاقة بين هذه المتغيرات والتفاعل بينها.

تأتي أهمية هذا الفصل من كونه يوفر للقارئ فهمًا شاملاً للأسس التي تقوم عليها الدراسة، ويبرز كيف يمكن للمتغيرات المختلفة أن تؤثر على الأداء العام للمشاريع. إذ أن الفهم الدقيق للمتغيرات وعلاقاتها يساعد في تفسير النتائج الميدانية لاحقًا، ويوضح السبب وراء اختيار أدوات البحث وأساليب التحليل الكمي المستخدمة في الدراسة. كما يمكن الفصل الباحثين والممارسين من إدراك كيف يمكن توظيف التخطيط الاستراتيجي بشكل عملي لتحسين الأداء المالي والزماني للمشاريع، وتقليل المخاطر المرتبطة بالانحرافات عن الميزانية أو الجدول الزمني.

يقدم الفصل الثاني الركيزة النظرية والداعمة للتحليل العملي، ويُعد نقطة الانطلاق لفهم تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات، مما يضمن أن الدراسة تكون قائمة على أسس علمية قوية ومتماسكة. كما يبرز الفصل أهمية الربط بين النظرية والتطبيق العملي، بحيث يكون القارئ قادرًا على متابعة العلاقة بين المتغيرات بشكل واضح ومنهجي، قبل الانتقال إلى النتائج الميدانية والتحليل الإحصائي في الفصول التالية.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة:

يشكل الفصل الثالث من أي دراسة علمية أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها البناء المنهجي للبحث، حيث ينتقل الباحث فيه من الجانب النظري الذي تم تناوله في الفصول السابقة إلى الجانب التطبيقي الذي يهدف إلى اختبار الفرضيات وتحليل الواقع الفعلي لموضوع الدراسة. وفي ضوء عنوان هذه الدراسة «أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات: دراسة تطبيقية على شركة حلول للاتصالات»، يأتي هذا الفصل ليقدم الإطار المنهجي الذي يوضح الكيفية التي تم من خلالها تنفيذ الدراسة ميدانياً، وجمع البيانات المتعلقة بمتغيراتها، وتحليلها بصورة علمية دقيقة تسهم في الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة التكاليف والوقت في مشاريع قطاع الاتصالات.

ويكتسب هذا الفصل أهمية خاصة لكونه يحدد الأسس العلمية والإجرائية التي اعتمد عليها الباحث في تنفيذ الدراسة، ويبين الخطوات المنهجية التي تم اتباعها لضمان دقة النتائج ومصداقيتها. فالبحث العلمي لا يقتصر على عرض المفاهيم والنظريات فحسب، بل يتطلب أيضاً توظيف منهجية واضحة ومنظمة تسمح بجمع المعلومات والبيانات من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحليلها بطريقة علمية تسهم في اختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات الدراسة. ومن هنا فإن هذا الفصل يمثل حلقة الوصل بين الإطار النظري الذي تناول مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وإدارة التكاليف وإدارة الوقت في المشاريع، وبين التطبيق العملي الذي يسعى إلى قياس أثر هذه المفاهيم في الواقع العملي داخل شركة حلول للاتصالات.

كما يسعى هذا الفصل إلى توضيح الأسس التي تم الاعتماد عليها في تحديد متغيرات الدراسة بشكل دقيق، بحيث يتم تحويل المفاهيم النظرية إلى مفاهيم قابلة للقياس والتطبيق في البيئة الميدانية. وتبرز أهمية ذلك في تمكين الباحث من قياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي من جهة، وإدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات من جهة أخرى، بطريقة موضوعية تعتمد على مؤشرات قابلة للتحليل الإحصائي. فالتحديد الدقيق لمتغيرات الدراسة يسهم في تقليل الغموض في تفسير النتائج، ويعزز من القدرة على الربط بين الإطار النظري والتطبيق العملي.

يوضح هذا الفصل الأسلوب المنهجي الذي تم اتباعه في تصميم الدراسة بما يتناسب مع طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها. فاختيار التصميم البحثي المناسب يعد من الخطوات الأساسية في نجاح أي دراسة علمية، إذ يحدد الإطار العام

الذي يتم من خلاله جمع البيانات وتحليلها واختبار فرضيات البحث. كما يتيح التصميم المنهجي للباحث تنظيم خطوات الدراسة بصورة متسلسلة ومنطقية، بما يضمن تحقيق التكامل بين عناصر البحث المختلفة، ويساعد في الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن تعميمها أو الاستفادة منها في الدراسات المستقبلية.

ومن الجوانب المهمة التي يتناولها هذا الفصل أيضاً توضيح الإطار الذي تم من خلاله اختيار الأفراد أو الجهات التي تمثل مصدر البيانات في الدراسة الميدانية، وذلك بما يضمن أن تكون المعلومات التي يتم جمعها معبرة عن واقع مجتمع الدراسة بصورة دقيقة. فاختيار العينة المناسبة يمثل خطوة حاسمة في البحث العلمي، حيث يسهم في ضمان تمثيل المجتمع الأصلي للدراسة، ويعزز من موثوقية النتائج التي يتم التوصل إليها. كما يوضح هذا الفصل الأساليب العلمية التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات من الميدان، سواء من خلال أدوات بحثية منظمة أو وسائل أخرى تساعد في الحصول على معلومات دقيقة تعكس آراء وخبرات العاملين في مجال إدارة مشاريع الاتصالات داخل الشركة محل الدراسة.

كما يركز هذا الفصل على توضيح طبيعة البيانات التي اعتمدت عليها الدراسة، سواء كانت بيانات أولية تم جمعها مباشرة من مجتمع الدراسة، أو بيانات ثانوية تم الحصول عليها من مصادر علمية ومراجع ودراسات سابقة. ويكمن الهدف من ذلك في توفير قاعدة معلوماتية متكاملة تدعم التحليل العلمي للموضوع، وتساعد في تفسير العلاقة بين المتغيرات المختلفة للدراسة. فتنوع مصادر البيانات يسهم في تعزيز شمولية التحليل، ويمنح الدراسة بعداً علمياً أكثر عمقاً وموضوعية.

يتضمن هذا الفصل أيضاً عرضاً للإجراءات والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج. وتعد مرحلة التحليل الإحصائي من أهم مراحل البحث العلمي، حيث يتم من خلالها تنظيم البيانات وتحويلها إلى مؤشرات رقمية قابلة للتفسير، بما يسمح بفحص الفرضيات واختبار العلاقات بين المتغيرات. كما يسهم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في تعزيز دقة النتائج وإضفاء طابع علمي وموضوعي على الدراسة، الأمر الذي يساعد في تقديم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في قطاع الاتصالات.

يشكل هذا الفصل الإطار المنهجي الذي تركز عليه الدراسة التطبيقية، حيث يوضح بصورة شاملة ومتكاملة الخطوات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الجانب الميداني من البحث، ابتداءً من تحديد المفاهيم الإجرائية للمتغيرات، مروراً بتصميم الدراسة وجمع البيانات، وانتهاءً بتحليلها إحصائياً واستخلاص النتائج. وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يوفر الأساس العلمي

الذي يضمن سلامة إجراءات البحث، ويعزز من موثوقية النتائج التي سيتم عرضها في الفصول اللاحقة، بما يسهم في تحقيق الهدف الرئيس للدراسة والمتمثل في تحليل وقياس أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات داخل شركة حلول للاتصالات.

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

#### أولاً: المتغيرات المستقلة

##### 1- وضوح الأهداف الاستراتيجية

يقصد بوضوح الأهداف الاستراتيجية في هذه الدراسة درجة إدراك العاملين في شركة حلول للاتصالات مدى وضوح وتحديد الأهداف الاستراتيجية الخاصة بمشاريع الاتصالات داخل الشركة، ومدى اتساق هذه الأهداف مع رؤية الشركة وخططها المستقبلية. ويشمل ذلك مدى وضوح الاتجاهات الاستراتيجية التي تعتمد عليها الإدارة العليا، وإمكانية ترجمة هذه الأهداف إلى خطط تنفيذية قابلة للتطبيق في المشاريع المختلفة. كما يتضمن هذا المتغير مدى فهم العاملين للأهداف المرتبطة بالمشاريع، ومدى تحديدها بصورة قابلة للقياس والتقييم، إضافة إلى وضوح الأولويات الاستراتيجية التي توجه عملية تنفيذ المشاريع. ويُقاس هذا المتغير من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى وضوح الأهداف لدى العاملين ومدى ارتباطها بعملية إدارة المشاريع، وذلك اعتماداً على استجابات أفراد عينة الدراسة.

##### 2- تخطيط الموارد البشرية والمادية

يشير هذا المتغير إلى مدى كفاءة وفاعلية عملية التخطيط المتعلقة بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ مشاريع الاتصالات في الشركة، سواء كانت موارد بشرية أو موارد مادية وتقنية. ويشمل ذلك عملية تحديد الاحتياجات من الكوادر البشرية المؤهلة، وتوزيعها بشكل مناسب على المشاريع المختلفة، إضافة إلى توفير المعدات والتقنيات والميزانيات اللازمة لتنفيذ المشاريع في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة. كما يتضمن هذا المتغير مدى قدرة الإدارة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للمشاريع، ووضع خطط مناسبة لتوفير الموارد بشكل يضمن الاستخدام الأمثل لها وتقليل الهدر في التكاليف. ويتم قياس هذا المتغير من خلال مؤشرات تتعلق بمدى كفاية الموارد المتاحة، ومدى كفاءة عملية التخطيط لتخصيصها وإدارتها بما يدعم نجاح مشاريع الاتصالات داخل الشركة.

### 3- آليات متابعة الأداء والمراجعة

يقصد بآليات متابعة الأداء والمراجعة في هذه الدراسة مجموعة الإجراءات والأساليب التي تعتمد عليها إدارة الشركة لمراقبة تنفيذ مشاريع الاتصالات وتقييم مدى تقدمها مقارنة بالخطة الموضوعية. ويشمل ذلك استخدام نظم المتابعة الدورية، وإعداد التقارير الإدارية المتعلقة بمراحل تنفيذ المشاريع، إضافة إلى تقييم الأداء الفعلي مقارنة بالمؤشرات المخططة. كما يتضمن هذا المتغير وجود آليات واضحة للمراجعة والتصحيح في حال ظهور انحرافات في التنفيذ، سواء فيما يتعلق بالتكاليف أو الوقت أو جودة الأداء. ويُقاس هذا المتغير من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى فعالية نظم المتابعة والتقييم داخل الشركة، ومدى مساهمتها في تحسين إدارة المشاريع وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بها.

#### ثانياً: المتغير التابع

#### - إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات

يشير هذا المتغير إلى مدى قدرة شركة حلول للاتصالات على إدارة الموارد المالية والزمنية المرتبطة بتنفيذ مشاريع الاتصالات بكفاءة وفعالية، بما يضمن تنفيذ المشاريع ضمن الميزانيات المحددة والجدول الزمني المخططة. ويتضمن ذلك عملية التخطيط للتكاليف، ومراقبة الإنفاق الفعلي مقارنة بالتكاليف المقدرة، والعمل على تقليل الانحرافات المالية قدر الإمكان. كما يشمل إدارة الوقت المرتبط بتنفيذ مراحل المشروع المختلفة، والقدرة على الالتزام بالمواعيد المحددة لإنجاز الأعمال، إضافة إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حال حدوث تأخيرات أو تجاوزات في التكاليف. ويُقاس هذا المتغير من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس مستوى كفاءة إدارة التكاليف والوقت في المشاريع، ومدى تأثيرها بممارسات التخطيط الاستراتيجي المتبعة داخل الشركة.

ومن خلال هذه التعريفات الإجرائية، يتمكن الباحث من تحديد الأبعاد العملية لمتغيرات الدراسة وتحويلها إلى عناصر قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، الأمر الذي يساهم في اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات بصورة علمية دقيقة، ويساعد في الوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في تحسين ممارسات إدارة المشاريع داخل شركة حلول للاتصالات.

### 3.3. تصميم البحث:

يشكل تصميم البحث من الركائز الأساسية في الدراسات العلمية، حيث يمثل الإطار المنهجي الذي يوجه عملية تنفيذ البحث ويحدد الخطوات والإجراءات التي يتبعها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. تم تصميم البحث بطريقة منهجية تتيح تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة بصورة علمية منظمة، بما يساهم في فهم طبيعة تأثير ممارسات التخطيط الاستراتيجي على إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات داخل الشركة محل الدراسة. ويهدف هذا التصميم إلى توفير إطار واضح يساعد على جمع البيانات المناسبة وتحليلها واستخلاص النتائج التي يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة المدروسة.

وقد اعتمدت الدراسة على تصميم بحثي يجمع بين الطابع الوصفي والتحليلي، حيث يسعى الجانب الوصفي إلى تقديم صورة واضحة عن واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة حلول للاتصالات، وكذلك التعرف على طبيعة الممارسات المرتبطة بإدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات. ويتيح هذا الجانب من التصميم البحثي وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما هي في الواقع، من خلال تحليل آراء العاملين وخبراتهم المتعلقة بعمليات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع داخل الشركة. أما الجانب التحليلي فيركز على دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة المختلفة، ومحاولة تفسير طبيعة التأثير الذي يمكن أن يمارسه التخطيط الاستراتيجي على كفاءة إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات.

كما تم تصميم البحث بحيث يعتمد على الدراسة الميدانية داخل الشركة محل التطبيق، وذلك بهدف الحصول على بيانات واقعية تعكس الممارسات الإدارية الفعلية المرتبطة بموضوع الدراسة. ويُعد هذا النوع من الدراسات التطبيقية مهماً في مجال الإدارة، لأنه يتيح اختبار المفاهيم والنظريات الإدارية في بيئة عمل حقيقية، الأمر الذي يساهم في التحقق من مدى فاعليتها في الواقع العملي. ومن خلال هذا التصميم الميداني، يسعى الباحث إلى جمع المعلومات من العاملين المعنيين بإدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي داخل الشركة، بما يتيح تكوين تصور شامل حول كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومدى تأثيره في إدارة التكاليف والوقت.

ويرتكز تصميم البحث أيضاً على استخدام أدوات مناسبة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، بما يسمح بالحصول على معلومات دقيقة وموضوعية يمكن الاعتماد عليها في تحليل متغيرات الدراسة. ويأتي اختيار هذه الأدوات في ضوء طبيعة

المشكلة البحثية وأهداف الدراسة، حيث يتم تصميمها بطريقة تساعد في قياس درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل الشركة، ومدى انعكاس ذلك على كفاءة إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات. كما يراعي تصميم البحث أن تكون البيانات التي يتم جمعها قابلة للتحليل باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يتيح اختبار الفرضيات العلمية التي قامت عليها الدراسة.

ومن الجوانب المهمة في تصميم البحث أيضاً تحديد الإطار الذي سيتم من خلاله تحليل البيانات وتفسير النتائج، حيث يعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تساعد في تنظيم البيانات وتحويلها إلى مؤشرات رقمية يمكن من خلالها فهم طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. ويسهم ذلك في تقديم نتائج علمية دقيقة توضح مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحسين إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات، كما يساعد في تحديد الجوانب التي يمكن تطويرها لتعزيز كفاءة إدارة المشاريع داخل الشركة.

إن تصميم البحث في هذه الدراسة قد تم بناؤه على أسس علمية ومنهجية تهدف إلى تحقيق التكامل بين الجانبين النظري والتطبيقي للبحث. فقد تم تنظيم خطوات الدراسة بطريقة تضمن جمع البيانات وتحليلها بصورة دقيقة ومنظمة، بما يسهم في الوصول إلى نتائج موثوقة يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في قطاع الاتصالات. كما أن هذا التصميم يوفر إطاراً علمياً يساعد على تفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة التكاليف والوقت، الأمر الذي يعزز من القيمة العلمية والتطبيقية للدراسة.

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

يشكل تحديد مجتمع البحث واختيار العينة المناسبة من الخطوات الأساسية في منهجية البحث العلمي، حيث يسهم ذلك في ضمان الحصول على بيانات دقيقة وموضوعية تعكس واقع الظاهرة المدروسة بصورة صحيحة. وفي إطار هذه الدراسة المعنونة تم تحديد مجتمع البحث بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، وذلك من خلال التركيز على الأفراد المرتبطين بعمليات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع داخل الشركة محل الدراسة. ويشمل مجتمع البحث العاملين في الإدارات والأقسام التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتخطيط وتنفيذ ومتابعة مشاريع الاتصالات، مثل الإدارات المعنية بالتخطيط

الاستراتيجي، وإدارة المشاريع، والإدارة المالية، إضافة إلى بعض القيادات الإدارية والمشرفين الذين يشاركون في عملية اتخاذ القرار أو تنفيذ الخطط المتعلقة بالمشاريع.

وتكمن أهمية تحديد مجتمع البحث بدقة في كونه يمثل الإطار الذي يتم من خلاله جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث إن أفراد هذا المجتمع يمتلكون الخبرة والمعرفة الكافية بطبيعة العمليات الإدارية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات. كما أن اختيار مجتمع البحث من داخل الشركة محل التطبيق يساهم في توفير معلومات واقعية تعكس طبيعة الممارسات الإدارية الفعلية داخل بيئة العمل، الأمر الذي يساعد في تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة بطريقة أكثر دقة وموضوعية.

ونظراً لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع البحث في بعض الحالات، سواء بسبب حجم المجتمع أو القيود الزمنية والعملية المرتبطة بتنفيذ الدراسة، فإن الباحث يلجأ عادة إلى اختيار عينة تمثل هذا المجتمع بصورة علمية. وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على أسلوب أخذ العينة بما يضمن تمثيل الفئات المختلفة من العاملين المرتبطين بإدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي داخل الشركة. ويهدف اختيار العينة إلى الحصول على مجموعة من الأفراد الذين يعكسون خصائص المجتمع الأصلي للدراسة، بحيث يمكن تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها بدرجة مقبولة من الدقة.

وقد روعي في اختيار العينة أن تضم أفراداً من مستويات إدارية مختلفة ومن أقسام متعددة داخل الشركة، وذلك بهدف الحصول على وجهات نظر متنوعة حول موضوع الدراسة. فتنوع العينة يساهم في توفير بيانات أكثر شمولاً حول كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل الشركة، ومدى تأثيره في إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات. كما يساعد ذلك في تعزيز موثوقية النتائج، حيث يتم جمع البيانات من مصادر متعددة داخل المؤسسة، الأمر الذي يسمح بتكوين صورة أكثر وضوحاً عن واقع الممارسات الإدارية المرتبطة بموضوع الدراسة.

كما تم الاعتماد على تقنيات مناسبة لاختيار أفراد العينة بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة الميدانية، حيث يتم اختيار الأفراد الذين لديهم معرفة مباشرة بموضوع البحث أو يشاركون في تنفيذ المشاريع أو متابعتها. ويساعد ذلك في ضمان أن تكون البيانات التي يتم جمعها ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة، الأمر الذي يعزز من جودة التحليل والنتائج التي سيتم التوصل

إليها لاحقاً. إضافة إلى ذلك، فإن استخدام أساليب علمية في اختيار العينة يساهم في تقليل التحيز في البيانات، ويزيد من قدرة الدراسة على تقديم نتائج موضوعية يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين متغيرات البحث.

إن تحديد مجتمع البحث واختيار العينة المناسبة يمثلان خطوة منهجية مهمة في هذه الدراسة، حيث يضمنان الحصول على بيانات ميدانية تعكس واقع التخطيط الاستراتيجي وإدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات داخل شركة حلول للاتصالات. كما أن اتباع طرق وتقنيات علمية في اختيار العينة يساهم في تعزيز مصداقية الدراسة وموثوقية نتائجها، ويتيح للباحث إجراء التحليل الإحصائي على بيانات تمثل المجتمع الأصلي بصورة مقبولة، الأمر الذي يساعد في الوصول إلى استنتاجات علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في قطاع الاتصالات.

### 3.5. طريقة جمع البيانات:

تشكل عملية جمع البيانات من المراحل الأساسية في أي دراسة علمية، إذ تمثل المصدر الرئيس للمعلومات التي يعتمد عليها الباحث في تحليل المشكلة البحثية واختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج علمية دقيقة. تم التركيز على اختيار أساليب مناسبة لجمع البيانات بما يتواءم مع طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، ويضمن الحصول على معلومات موثوقة تعكس واقع الممارسات الإدارية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع داخل الشركة محل الدراسة.

وقد اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على منهجية علمية تجمع بين المصادر الأولية والمصادر الثانوية، وذلك بهدف تكوين قاعدة معلومات شاملة تدعم التحليل العلمي للموضوع. فقد تم الحصول على البيانات الأولية بشكل مباشر من مجتمع الدراسة، والمتمثل في العاملين في شركة حلول للاتصالات الذين يرتبط عملهم بعمليات التخطيط الاستراتيجي وإدارة مشاريع الاتصالات. وتم ذلك من خلال استخدام أداة بحثية مناسبة صُممت خصيصاً لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بحيث تتضمن مجموعة من الأسئلة والعبارات التي تهدف إلى قياس درجة تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي داخل الشركة، ومدى انعكاس ذلك على كفاءة إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات.

وقد روعي عند إعداد أداة جمع البيانات أن تكون صياغة الأسئلة واضحة ومباشرة، وأن تغطي الجوانب المختلفة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، بحيث تسمح بالحصول على بيانات دقيقة يمكن تحليلها إحصائياً. كما تم تنظيم الأداة بطريقة منهجية تسهل على أفراد العينة الإجابة عنها، الأمر الذي يساهم في رفع مستوى دقة الاستجابات وتقليل احتمالية حدوث أخطاء في البيانات. إضافة إلى ذلك، فقد تم توزيع أداة جمع البيانات على أفراد العينة المختارة من العاملين في الشركة، ومن ثم جمعها بعد استكمال الإجابات، تمهيداً لإدخال البيانات ومعالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أما فيما يتعلق بالبيانات الثانوية، فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من المصادر العلمية التي تساهم في دعم الإطار النظري للدراسة وتوفير معلومات إضافية حول موضوع البحث. وتشمل هذه المصادر الكتب العلمية المتخصصة، والدوريات الأكاديمية، والرسائل الجامعية، إضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع وإدارة التكاليف والوقت في مختلف القطاعات. كما تم الاستفادة من بعض التقارير والوثائق المتعلقة بقطاع الاتصالات وإدارة المشاريع، بما يساعد في تعزيز الفهم النظري للموضوع وربط نتائج الدراسة بالمعرفة العلمية المتاحة في هذا المجال.

وتكمن أهمية الاعتماد على هذه الأساليب المتنوعة في جمع البيانات في أنها تتيح للباحث الحصول على معلومات شاملة تغطي الجانبين النظري والتطبيقي للدراسة. فالبيانات الأولية تعكس الواقع الفعلي للممارسات الإدارية داخل الشركة محل الدراسة، بينما تساهم البيانات الثانوية في توفير خلفية علمية تدعم تفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة والنظريات الإدارية ذات الصلة. كما أن الجمع بين هذين النوعين من البيانات يعزز من موثوقية الدراسة ويزيد من قدرتها على تقديم تحليل علمي متكامل للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات.

إن طريقة جمع البيانات في هذه الدراسة قد صُممت بما يضمن الحصول على معلومات دقيقة وموثوقة تساعد في تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته. كما أن استخدام أدوات مناسبة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، إلى جانب الاستفادة من المصادر العلمية المختلفة، يساهم في بناء قاعدة بيانات قوية يمكن الاعتماد عليها في إجراء التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج التي تعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة بصورة علمية دقيقة. ومن ثم فإن هذه المرحلة تمثل خطوة أساسية في نجاح الدراسة وتحقيق القيمة العلمية والتطبيقية المرجوة منها.

### 3.6. أنواع البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين رئيسيين من البيانات بهدف توفير قاعدة معلومات شاملة تساعد في تحليل موضوع الدراسة بصورة علمية دقيقة، وهما البيانات الأولية والبيانات الثانوية. ويأتي الاعتماد على هذين النوعين من البيانات لما لهما من دور مهم في دعم الجانبين النظري والتطبيقي للدراسة، حيث تسهم البيانات الأولية في تقديم صورة واقعية عن الممارسات الفعلية داخل الشركة محل الدراسة، بينما توفر البيانات الثانوية الخلفية العلمية والمعرفية اللازمة لفهم موضوع البحث وربطه بالدراسات السابقة.

#### - أولاً: البيانات الأولية

تشكل البيانات الأولية من أهم مصادر المعلومات في الدراسات التطبيقية، حيث يتم جمعها بشكل مباشر من مجتمع الدراسة من خلال أدوات بحثية مصممة خصيصاً لهذا الغرض. وفي هذه الدراسة تم الحصول على البيانات الأولية من العاملين في شركة حلول للاتصالات الذين يرتبط عملهم بعمليات التخطيط الاستراتيجي وإدارة مشاريع الاتصالات داخل الشركة. وقد تم جمع هذه البيانات باستخدام أداة بحثية منظمة تضمنت مجموعة من العبارات والأسئلة التي تهدف إلى قياس آراء أفراد العينة حول ممارسات التخطيط الاستراتيجي داخل الشركة، ومدى تأثير هذه الممارسات في إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات. وتكمن أهمية البيانات الأولية في أنها تعكس الواقع الفعلي لبيئة العمل داخل الشركة، كما تتيح للباحث الحصول على معلومات حديثة ومباشرة تساعد في تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها بطريقة علمية دقيقة.

#### - البيانات الثانوية

أما البيانات الثانوية فهي البيانات التي يتم الحصول عليها من مصادر علمية ومراجع مكتوبة تم إعدادها مسبقاً من قبل باحثين أو مؤسسات علمية مختلفة. وقد اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من المصادر الثانوية التي تسهم في دعم الإطار النظري للدراسة وتوفير الأساس العلمي الذي يقوم عليه البحث. وتشمل هذه المصادر الكتب العلمية المتخصصة في مجالات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، إضافة إلى الدوريات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة التكاليف والوقت في المشاريع. كما تم الاستفادة من بعض التقارير والوثائق المرتبطة بقطاع الاتصالات وإدارة المشاريع، والتي تساعد في تكوين فهم أعمق لطبيعة هذا القطاع والتحديات التي

تواجهه. ومن خلال الجمع بين البيانات الأولية والبيانات الثانوية، تمكنت الدراسة من بناء إطار معرفي متكامل يجمع بين التحليل النظري والتطبيق العملي. فالبيانات الثانوية وفرت الخلفية العلمية التي ساعدت في صياغة مشكلة الدراسة وبناء فرضياتها، بينما أسهمت البيانات الأولية في اختبار هذه الفرضيات من خلال تحليل الواقع الفعلي داخل شركة حلول للاتصالات. وبذلك يسهم هذا التكامل بين نوعي البيانات في تعزيز موثوقية الدراسة وزيادة قدرتها على تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي وإدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

تشكل مرحلة التحليل الإحصائي من المراحل الأساسية في الدراسات التطبيقية، حيث تمثل الأداة العلمية التي يتم من خلالها معالجة البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة وتحويلها إلى نتائج قابلة للتفسير العلمي. تم اتباع مجموعة من الإجراءات الإحصائية المنظمة التي تهدف إلى تحليل البيانات واختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين متغيرات الدراسة. وقد تم ذلك من خلال استخدام عدد من الأساليب الإحصائية التي تساعد في تنظيم البيانات وعرضها بصورة واضحة، إضافة إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بما يسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير موضوع الدراسة.

#### - التحليل الوصفي للبيانات

تم في البداية استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بهدف تقديم وصف عام لبيانات الدراسة وخصائصها الأساسية. ويشمل ذلك استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لتحليل استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة المختلفة. ويساعد هذا النوع من التحليل في توضيح الاتجاهات العامة لآراء أفراد العينة، والتعرف على درجة الاتفاق أو الاختلاف حول العبارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات. كما يسهم التحليل الوصفي في إعطاء صورة أولية عن طبيعة البيانات قبل الانتقال إلى التحليل الإحصائي المتقدم.

## - اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

قبل إجراء التحليل الإحصائي المتعلق بفرضيات الدراسة، تم التحقق من مدى صلاحية أداة جمع البيانات المستخدمة في الدراسة من حيث الصدق والثبات. ويقصد بالصدق مدى قدرة الأداة على قياس ما صُممت لقياسه فعلياً، بينما يشير الثبات إلى درجة اتساق نتائج الأداة في حال تكرار استخدامها في ظروف مماثلة. وقد تم إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة للتأكد من أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة كافية من الموثوقية، الأمر الذي يضمن أن البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة تعكس آراءهم بصورة دقيقة ويمكن الاعتماد عليها في التحليل اللاحق.

## - تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة

بعد الانتهاء من التحليل الوصفي والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التحليلية لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث. وقد تم الاعتماد على اختبارات إحصائية تساعد في قياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع المتعلق بإدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات. ويسهم هذا النوع من التحليل في تحديد مدى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات، كما يساعد في فهم طبيعة العلاقة بينها وما إذا كانت إيجابية أو سلبية.

## - اختبار فرضيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم الحصول عليها من التحليل الإحصائي، تم اختبار الفرضيات التي قامت عليها الدراسة بهدف التحقق من صحتها أو رفضها. ويتم ذلك من خلال استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة التي تسمح بتحديد مدى دلالة العلاقات بين متغيرات الدراسة. ويساعد اختبار الفرضيات في الوصول إلى استنتاجات علمية مبنية على بيانات كمية دقيقة، كما يسهم في توضيح الدور الذي يمكن أن يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحسين إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات داخل الشركة محل الدراسة.

## - تفسير النتائج واستخلاص المؤشرات

بعد الانتهاء من إجراء التحليلات الإحصائية المختلفة، تم العمل على تفسير النتائج التي تم التوصل إليها وربطها بالإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة. ويهدف هذا الإجراء إلى توضيح المعاني والدلالات التي تعكسها النتائج الإحصائية، وتحويلها إلى مؤشرات علمية يمكن الاستفادة منها في فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات. كما يساهم تفسير النتائج في تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات العاملة في قطاع الاتصالات على تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي بما يعزز من كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى.

### 3.8. الخاتمة:

يتضح أن الجانب المنهجي للدراسة يمثل الأساس العلمي الذي تركز عليه عملية البحث بأكملها، إذ يحدد الإطار الذي من خلاله يتم الانتقال من الطرح النظري للمشكلة البحثية إلى التطبيق العملي الذي يسعى إلى اختبارها في الواقع الفعلي. وقد سعى هذا الفصل إلى تقديم عرض منهجي متكامل يوضح الكيفية التي تم من خلالها التعامل مع موضوع الدراسة بصورة علمية منظمة، بما يضمن تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته المتعلقة بأثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات داخل شركة حلول للاتصالات. كما عمل هذا الفصل على توضيح الأسس التي اعتمد عليها الباحث في تحديد المفاهيم بصورة قابلة للقياس، الأمر الذي أسهم في تحويل الإطار النظري للدراسة إلى مؤشرات عملية يمكن التعامل معها ميدانياً وتحليلها إحصائياً.

كما أبرز هذا الفصل المنهجية التي تم اعتمادها في تصميم الدراسة بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، حيث تم توضيح الكيفية التي تم بها تنظيم خطوات البحث بصورة منهجية متسلسلة، بدءاً من تحديد مجتمع الدراسة واختيار الأفراد الذين يمثلونه بطريقة علمية تضمن تمثيل الواقع الفعلي داخل الشركة محل الدراسة، وصولاً إلى اختيار الأساليب المناسبة للحصول على المعلومات والبيانات المرتبطة بموضوع البحث. ويكتسب ذلك أهمية كبيرة في الدراسات التطبيقية، إذ إن دقة اختيار مصادر البيانات تسهم بصورة مباشرة في تعزيز موثوقية النتائج التي يتم التوصل إليها، كما تساعد في تكوين صورة واضحة عن طبيعة الممارسات الإدارية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات.

تناول هذا الفصل الكيفية التي تم من خلالها جمع البيانات اللازمة للدراسة، مع توضيح طبيعة هذه البيانات ومصادرها المختلفة، بما يسهم في توفير قاعدة معلوماتية شاملة تدعم التحليل العلمي للموضوع. فتنوع مصادر البيانات واستخدام وسائل مناسبة للحصول عليها يعدان من العوامل المهمة التي تعزز من دقة النتائج، كما يسهمان في بناء تحليل أكثر عمقاً وموضوعية للعلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة. وقد ساعد ذلك في توفير معلومات كمية ونوعية يمكن من خلالها فهم طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي من جهة، وإدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات من جهة أخرى، بما يتيح للباحث اختبار الفرضيات المطروحة بصورة علمية دقيقة.

كما تطرق هذا الفصل إلى توضيح الإجراءات العلمية التي تم اتباعها في معالجة البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث تم الاعتماد على أدوات تحليلية تساعد في تنظيم البيانات واستخلاص المؤشرات التي تعكس طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة. وتكمن أهمية هذه الإجراءات في كونها تمثل الأداة التي يتم من خلالها تحويل البيانات الأولية إلى نتائج علمية يمكن تفسيرها والاستفادة منها في دعم الاستنتاجات التي يسعى البحث إلى الوصول إليها. كما أن استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة يساهم في تعزيز درجة الدقة والموضوعية في تحليل البيانات، ويمنح النتائج مصداقية علمية أكبر، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة التوصيات التي سيتم تقديمها في ضوء نتائج الدراسة.

إن هذا الفصل قد أسهم في وضع الأساس المنهجي الذي يستند إليه الجانب التطبيقي للدراسة، حيث قدم تصوراً واضحاً ومتكاملاً للخطوات والإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ البحث الميداني. كما أنه أتاح فهماً أعمق لكيفية التعامل مع متغيرات الدراسة وقياسها وتحليلها بطريقة علمية منظمة، الأمر الذي يمهد الطريق للانتقال إلى الفصل التالي الذي سيتم فيه عرض نتائج التحليل الميداني ومناقشتها في ضوء الإطار النظري للدراسة. ومن ثم فإن هذا الفصل يمثل حلقة أساسية في بناء الدراسة، إذ يضمن سلامة الإجراءات البحثية ويعزز من موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها، بما يساهم في تحقيق الهدف الرئيس للدراسة والمتمثل في تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات داخل شركة حلول للاتصالات.

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

#### 4.1. المقدمة:

يمثل هذا الفصل خطوة محورية في مسار الدراسة، إذ ينتقل البحث فيه من الإطار النظري إلى الجانب التطبيقي الذي يُمكن من اختبار الأفكار المطروحة على أرض الواقع داخل شركة حلول للاتصالات. ويكتسب هذا الفصل أهميته من كونه يعكس الصورة الفعلية للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، ويعمل على تنظيمها وتحليلها بطريقة علمية دقيقة، بما يساهم في الوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكل من إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات. ومن خلال هذا الفصل، يتم تحويل البيانات الأولية إلى مؤشرات رقمية ومعنوية ذات دلالة، تساعد في فهم طبيعة الظاهرة المدروسة بشكل أعمق وأكثر واقعية.

ويُعنى هذا الفصل بتقديم صورة شاملة عن خصائص العينة التي تم اختيارها، حيث يتم استعراض السمات الديموغرافية والمهنية للمشاركين، مثل المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وغيرها من المتغيرات التي تعكس مدى تنوع العينة ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة. وتبرز أهمية هذا الجزء في كونه يساعد على تفسير النتائج لاحقاً في ضوء خصائص الأفراد الذين تم جمع البيانات منهم، كما يتيح للباحث التأكد من أن العينة مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة، وأنها تعكس واقع الشركة بشكل مقبول.

كما يركز الفصل على التأكد من جودة أداة جمع البيانات المستخدمة، وذلك من خلال فحص مدى دقتها وقدرتها على قياس ما صُممت من أجله. ويُعد هذا الجانب بالغ الأهمية، لأنه يضمن أن النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً تستند إلى بيانات موثوقة يمكن الاعتماد عليها. فكلما كانت الأداة أكثر دقة واتساقاً، زادت قوة النتائج ومصداقيتها، مما يعزز من القيمة العلمية للدراسة ويجعل توصياتها أكثر قابلية للتطبيق في الواقع العملي.

ويتضمن الفصل أيضاً عرضاً تحليلياً للبيانات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، حيث يتم تنظيم الإجابات واستخلاص مؤشرات إحصائية تعكس اتجاهات أفراد العينة نحو موضوع الدراسة. ويساهم هذا التحليل في تقديم إجابات واضحة على تساؤلات البحث، من خلال تفسير البيانات بطريقة منهجية، تُظهر مدى إدراك العاملين في شركة حلول للاتصالات لأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين إدارة التكاليف والوقت في المشاريع. كما يساعد هذا الجزء في الكشف عن الأنماط السائدة والاتجاهات العامة التي يمكن أن تدعم أو تعارض ما تم طرحه في الإطار النظري.

وفي سياق استكمال التحليل، يتم التعمق في اختبار العلاقات بين المتغيرات، بهدف التحقق من مدى صحة الفرضيات التي بُنيت عليها الدراسة. ويُعد هذا الجانب من أكثر الأجزاء أهمية في الفصل، لأنه يمثل الاختبار الفعلي للأفكار التي يسعى البحث إلى إثباتها أو نفيها. ومن خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، يمكن تحديد ما إذا كان هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي على إدارة التكاليف والوقت، وهو ما يتيح تقديم تفسير علمي مدعوم بالأدلة للنتائج المتحصل عليها.

إن هذا الفصل لا يقتصر على عرض الأرقام والبيانات، بل يتجاوز ذلك ليقدم تحليلاً متكاملًا يساهم في ربط الجانب النظري بالواقع العملي داخل شركة حلول للاتصالات. كما أنه يُمهّد الطريق للفصل الختامي من الدراسة، الذي سيتم فيه عرض الاستنتاجات والتوصيات، بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج في هذا الفصل. وبالتالي، فإن أهمية هذا الفصل تنبع من كونه يشكل الأساس الذي تُبنى عليه النتائج النهائية للدراسة، ويعكس مدى دقة المنهجية العلمية المتبعة في تحقيق أهداف البحث.

## 4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):

### • الوصف الإحصائي للبيانات

سجلت العينة أعلى متوسط حسابي بلغ 3.64 بانحراف معياري قدره 1.430 عند تقييم دور الخطط الاستراتيجية في الالتزام بالوقت المحدد لإنجاز المشاريع؛ ما يشير إلى قناعة جوهرية لدى الكوادر الميدانية والإدارية بأن التخطيط المسبق هو الضمانة الأولية لمواجهة ضغوط الجداول الزمنية في قطاع الاتصالات المتسم بالتسارع. تساوت هذه النتيجة مع الاعتقاد بامتلاك الشركة رؤية واضحة واستخدام نتائج التحليل في اتخاذ القرارات بمتوسط 3.62 لكل منهما، لكن الظاهر هو ارتفاع الانحراف المعياري ليتجاوز 1.4 في معظم العبارات. هذا التردد الإحصائي يترجم وجود تباين في إدراك الموظفين لمدى تطبيق هذه الاستراتيجيات على أرض الواقع؛ فقد يرى كبار المهندسين التزاماً صارماً بالميزانية (متوسط 3.60)، بينما يلمس الفنيون في المواقع فجوات إجرائية تؤدي إلى تذبذب الآراء. سجل بند "إشراك الموظفين في فهم الأهداف" أدنى المتوسطات بقيمة 3.40 وانحراف مرتفع وصل إلى 1.549؛ النتيجة هنا واضحة؛ هناك خلل في قنوات الاتصال الداخلي يمنع وصول التوجه الاستراتيجي من الإدارة العليا إلى القواعد التنفيذية، وهو ما يفسر احتمالية تعثر بعض المشاريع زمنياً رغم وجود "رؤية" نظرية واضحة.

الدرجة العلمية للعينة جاءت بمتوسط 3.41 وتوزع طبيعي يميل نحو المؤهلات العليا، وهو ما يعزز موثوقية هذه الإجابات لصدورها عن فئة تدرك أبعاد التخطيط الاستراتيجي تقنياً. يظهر الميل العام (Median) عند القيمة 4.00 لمعظم المتغيرات أن التوجه العام يتجه نحو "الموافقة"، إلا أن قيم التفرطح (Kurtosis) السالبة والممتدة تؤكد أن الإجابات لم تتمركز حول الوسط، بل ترددت بشكل يعكس تجارب متباينة داخل "حلول للاتصالات". عملية الرقابة واتخاذ الإجراءات التصحيحية حصدت متوسطات جيدة (3.58 و 3.59)، لكن بقاء الانحراف المعياري فوق مستوى 1.50 في آليات الرقابة يضع علامة استفهام حول "نمطية" هذه الرقابة؛ قد تكون رقابة ورقية أكثر منها ميدانية فعالة. دراسة الفرص والتهديدات سجلت متوسط 3.44؛ هذا الرقم المتواضع نسبياً في بيئة تنافسية كالاتصالات يرجح أن الشركة تركز على العمليات التشغيلية والداخلية (تحليل القوة والضعف) أكثر من رصد المتغيرات السوقية المتسارعة، مما قد يعرض تكاليف المشاريع لمخاطر مفاجئة ناتجة عن تقلبات السوق الخارجية.

| Statistics                   |          |                              |          |                   |        |                             |      |         |       |                                                                     |
|------------------------------|----------|------------------------------|----------|-------------------|--------|-----------------------------|------|---------|-------|---------------------------------------------------------------------|
| Std. Error<br>of<br>Kurtosis | Kurtosis | Std. Error<br>of<br>Skewness | Skewness | Std.<br>Deviation | Median | Std.<br>Error<br>of<br>Mean | Mean | N       |       |                                                                     |
|                              |          |                              |          |                   |        |                             |      | Missing | Valid |                                                                     |
| .303                         | -1.361-  | .152                         | -.062-   | 1.453             | 3.00   | .091                        | 3.04 | 0       | 256   | العمر                                                               |
| .303                         | -2.015-  | .152                         | .031     | .501              | 1.00   | .031                        | 1.49 | 0       | 256   | الجنس                                                               |
| .303                         | -.892-   | .152                         | -.397-   | 1.280             | 4.00   | .080                        | 3.41 | 0       | 256   | الدرجة العلمية                                                      |
| .303                         | -1.118-  | .152                         | -.574-   | 1.431             | 4.00   | .089                        | 3.62 | 0       | 256   | تمتلك الشركة رؤية<br>استراتيجية واضحة<br>ومعلنة.                    |
| .303                         | -1.269-  | .152                         | -.552-   | 1.548             | 4.00   | .097                        | 3.56 | 0       | 256   | يتم تحديد أهداف<br>المشاريع بما يتوافق<br>مع الخطة<br>الاستراتيجية. |
| .303                         | -1.387-  | .152                         | -.400-   | 1.549             | 4.00   | .097                        | 3.40 | 0       | 256   | يتم إشراك الموظفين<br>في فهم الأهداف<br>الاستراتيجية.               |
| .303                         | -1.501-  | .152                         | -.473-   | 1.659             | 4.00   | .104                        | 3.48 | 0       | 256   | تساعد الرؤية<br>الاستراتيجية في<br>توجيه قرارات<br>المشاريع.        |
| .303                         | -1.223-  | .152                         | -.522-   | 1.465             | 4.00   | .092                        | 3.60 | 0       | 256   | يتم تحديث الأهداف<br>الاستراتيجية بشكل<br>دوري.                     |
| .303                         | -1.340-  | .152                         | -.422-   | 1.515             | 4.00   | .095                        | 3.44 | 0       | 256   | تقوم الشركة بتحليل<br>نقاط القوة والضعف<br>بشكل منتظم.              |
| .303                         | -1.362-  | .152                         | -.450-   | 1.566             | 4.00   | .098                        | 3.44 | 0       | 256   | يتم دراسة الفرص<br>والتهديدات في سوق<br>الاتصالات بشكل<br>مستمر.    |

|                                                                     |     |   |      |      |      |       |        |      |         |      |
|---------------------------------------------------------------------|-----|---|------|------|------|-------|--------|------|---------|------|
| تتعتمد الشركة على بيانات دقيقة في تحليل البيئة.                     | 256 | 0 | 3.45 | .103 | 4.00 | 1.656 | -.452- | .152 | -1.489- | .303 |
| يتم استخدام نتائج التحليل في اتخاذ قرارات المشاريع.                 | 256 | 0 | 3.62 | .090 | 4.00 | 1.434 | -.543- | .152 | -1.160- | .303 |
| تساهم عملية التحليل في تقليل المخاطر في المشاريع.                   | 256 | 0 | 3.56 | .089 | 4.00 | 1.429 | -.504- | .152 | -1.172- | .303 |
| يتم تنفيذ الخطط الاستراتيجية وفق جدول زمني واضح.                    | 256 | 0 | 3.49 | .099 | 4.00 | 1.587 | -.480- | .152 | -1.365- | .303 |
| توجد آليات رقابة فعالة لمتابعة تنفيذ المشاريع.                      | 256 | 0 | 3.58 | .101 | 4.00 | 1.624 | -.594- | .152 | -1.332- | .303 |
| يتم تقييم الأداء بشكل دوري أثناء تنفيذ المشاريع.                    | 256 | 0 | 3.50 | .091 | 4.00 | 1.461 | -.457- | .152 | -1.264- | .303 |
| يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية عند حدوث انحرافات.                        | 256 | 0 | 3.59 | .095 | 4.00 | 1.516 | -.595- | .152 | -1.194- | .303 |
| يتم الالتزام بالميزانية المحددة للمشاريع.                           | 256 | 0 | 3.60 | .095 | 4.00 | 1.528 | -.603- | .152 | -1.198- | .303 |
| تساهم الإدارة الاستراتيجية في تقليل تكاليف المشاريع.                | 256 | 0 | 3.44 | .101 | 4.00 | 1.615 | -.443- | .152 | -1.447- | .303 |
| تساعد الخطط الاستراتيجية في الالتزام بالوقت المحدد لإنجاز المشاريع. | 256 | 0 | 3.64 | .089 | 4.00 | 1.430 | -.558- | .152 | -1.150- | .303 |

جدول 1: التحليلات الإحصائية

#### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:

انعدمت حالات الاستبعاد تماماً بنسبة 0.0%؛ ما يمنح البيانات شمولية مطلقة ويؤكد جودة عمليات الجمع الميداني لأراء كافة المشاركين البالغ عددهم 256 موظفاً. النتيجة واضحة. لم تفقد الدراسة أي استبانة نتيجة نقص البيانات أو التناقض في الإجابات؛ وهو ما يرفع من القيمة العلمية للاستدلالات اللاحقة. سجل معامل "ألفا كرونباخ" قيمة مرتفعة جداً بلغت 0.909 للعناصر العشرين محل القياس؛ ما يبرهن على وجود اتساق داخلي متين وتجانس قوي بين الفقرات المصممة لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي.

تجاوزت هذه القيمة وبمراحل الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (0.70)؛ ما يشير إلى "إجماع بنيوي" في أداة الدراسة يعزز من موثوقية النتائج عند تطبيقها على مجتمعات مشابهة في قطاع الاتصالات. احتمالية الحصول على نفس النتائج في حال إعادة الاختبار تظل مرتفعة جداً. الثبات هنا لا يعكس فقط دقة الأداة، بل يشير إلى أن المستجيبين فهموا بنود التخطيط الاستراتيجي وإدارة التكاليف والوقت بمنظور موحد؛ فالفجوات في الإدراك التي ظهرت في التحليلات الوصفية السابقة لم تكن ناتجة عن خلل في صياغة الأسئلة، بل عن تباين واقعي في الممارسات الإدارية داخل شركة حلول للاتصالات. الأداة الآن صالحة للتعميم الإحصائي الرصين.

| Case Processing Summary                                       |     |                       |       |
|---------------------------------------------------------------|-----|-----------------------|-------|
| %                                                             | N   |                       |       |
| 100.0                                                         | 256 | Valid                 | Cases |
| .0                                                            | 0   | Excluded <sup>a</sup> |       |
| 100.0                                                         | 256 | Total                 |       |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. |     |                       |       |

جدول 2: ملخص التحليلات الإحصائية

| Reliability Statistics |                  |
|------------------------|------------------|
| N of Items             | Cronbach's Alpha |

|    |      |
|----|------|
| 20 | .909 |
|----|------|

جدول 3: اختبار الثبات والموثوقية

#### 4.4. تحليل أسئلة الدراسة:

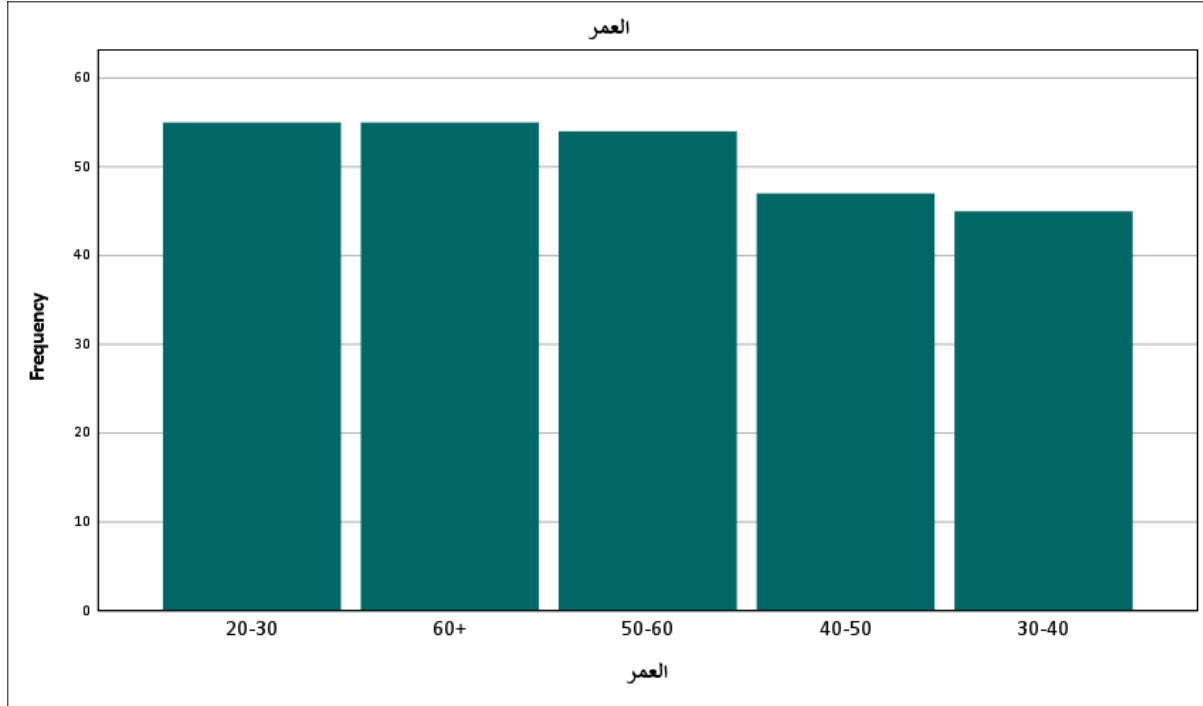
##### • عمر المشاركين في التجربة

تتقارب النسب المئوية للفئات العمرية في شركة حلول للاتصالات؛ إذ تشغل الفئتان (20-30 سنة) و(أكثر من 60 سنة) صدارة العينة بنسبة 21.5% لكل منهما، وهو ما يضعنا أمام تركيبة بشرية مزدوجة تجمع بين حماس الجيل الشاب وخبرة الكوادر المرجعية؛ فالتوزيع شبه المتساوي الذي يشمل أيضاً الفئة (50-60 سنة) بنسبة 21.1% يمنح الشركة توازناً استراتيجياً نظرياً، إلا أنه قد يفرض تحديات في توافق الرؤى الإدارية عند تنفيذ مشاريع تقنية معقدة. النتيجة واضحة. يظهر الجدول أن العينة لا تميل لسيطرة جيل واحد، فالفئات (40-50 سنة) و(30-40 سنة) حاضرة بنسب 18.4% و17.6% توالياً؛ هذا التباين العمري العريض قد يفسر الانحرافات المعيارية المرتفعة في تقييم الأداء الاستراتيجي، إذ قد تختلف نظرة المهندس الشاب لآليات الرقابة الرقمية عن نظرة المدير الخبير الذي عاصر أنظمة تقليدية، مما يستوجب توحيد لغة التخطيط داخل المؤسسة لضمان عدم تأثر زمن تنفيذ المشاريع بتباين الخبرات التراكمية.

| العمر |           |         |               |                    |       |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| 20-30 | 55        | 21.5    | 21.5          | 21.5               | Valid |
| 60+   | 55        | 21.5    | 21.5          | 43.0               |       |
| 50-60 | 54        | 21.1    | 21.1          | 64.1               |       |
| 40-50 | 47        | 18.4    | 18.4          | 82.4               |       |
| 30-40 | 45        | 17.6    | 17.6          | 100.0              |       |

|  |       |       |     |       |  |
|--|-------|-------|-----|-------|--|
|  | 100.0 | 100.0 | 256 | Total |  |
|--|-------|-------|-----|-------|--|

جدول 4: التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



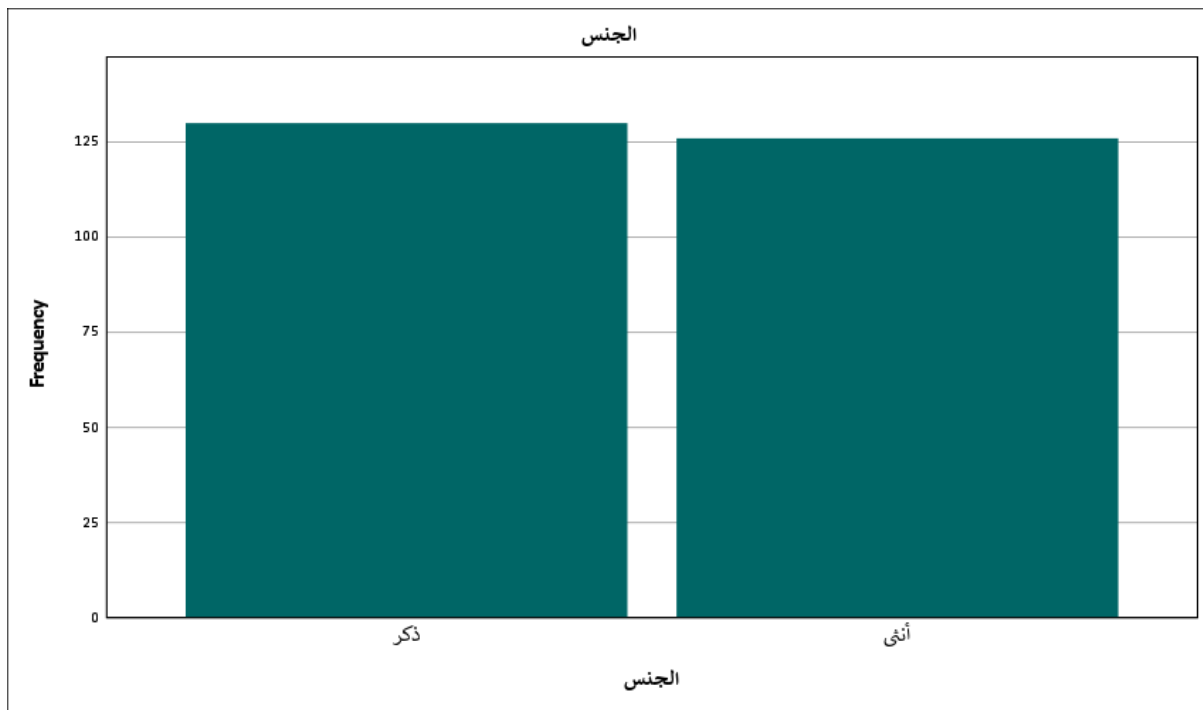
شكل توضيحي 1: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

#### • جنس المشاركين في التجربة

تقاربت نسب التوزيع النوعي في عينة الدراسة بشكل ملموس؛ إذ لم يتجاوز الفارق بين الجنسين حاجز 1.6%؛ فالذكور مثلوا 50.8% من إجمالي المشاركين (130 فرداً) مقابل 49.2% للإناث (126 فرداً). هذا التوازن العددي يعزز من شمولية النتائج وتجربتها من الانحياز الجندري؛ فبيئة العمل في شركة حلول للاتصالات تبدو متكافئة في هيكلها الوظيفي بين الجنسين. النتيجة تعطي وزناً إحصائياً للآراء المتعلقة بإدارة التكاليف والوقت؛ فالاستجابات لا تعبر عن وجهة نظر نمطية مرتبطة بطبيعة الوظائف التي قد يهيمن عليها جنس دون الآخر، بل تعكس رؤية مؤسسية مشتركة. قد يشير هذا التماثل إلى أن سياسات التخطيط الاستراتيجي في الشركة تخاطب كافة الكوادر بألية موحدة، ما يقلل من احتمالية وجود تباين في فهم الأهداف الاستراتيجية ناتج عن الفروق الفردية المرتبطة ببيئة العمل النوعية.

| الجنس              |               |         |           |       |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|-------|-------|
| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |       |       |
| 50.8               | 50.8          | 50.8    | 130       | ذكر   | Valid |
| 100.0              | 49.2          | 49.2    | 126       | أنثى  |       |
|                    | 100.0         | 100.0   | 256       | Total |       |

جدول 5: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

#### • الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

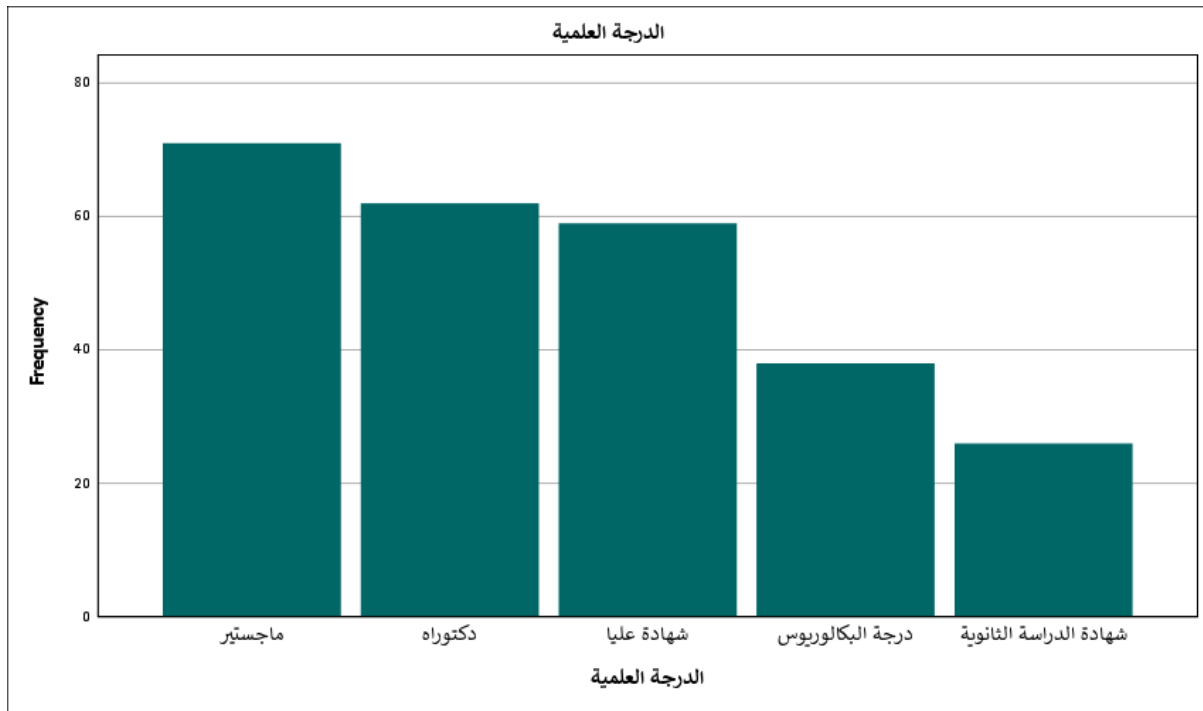
انعدمت الفئات التعليمية دون الثانوية تماماً في عينة الدراسة؛ فالهيكل الوظيفي في شركة حلول للاتصالات يعتمد بشكل كلي على الكفاءات الأكاديمية بنسبة 100%. حصدت درجة الماجستير النصيب الأوفر بنسبة 27.7% (71 مشاركاً)، تليها درجة الدكتوراه بنسبة 24.2%؛ ما يعني أن أكثر من نصف العينة يحملون دراسات عليا بحثية. النتيجة تعكس رصانة علمية. يمتلك

هؤلاء المشاركون أدوات تحليلية تمكنهم من استيعاب تعقيدات التخطيط الاستراتيجي وأثرها على موازنات المشاريع وجداولها الزمنية بعمق يتجاوز مجرد التنفيذ التقني.

استقرت نسبة الحاصلين على "شهادة عليا" عند 23%، بينما تراجعت نسبة حملة البكالوريوس إلى 14.8%، وصولاً إلى أدنى تمثيل للفئة الحاصلة على الثانوية بنسبة 10.2% فقط. التوزيع يرجح وجود نضج معرفي عالٍ لدى الفئة المستهدفة؛ فغلبة المؤهلات فوق الجامعية تشير إلى أن تقييم بنود التخطيط الاستراتيجي نابع من خلفية علمية رصينة، وليس مجرد انطباعات عارضة. قد يفسر هذا الوعي الأكاديمي المرتفع سبب التدقيق العالي في آليات الرقابة والتكاليف؛ فالكوادر المؤهلة بحثياً تميل عادةً إلى نقد الفجوات بين الخطط النظرية والواقع التطبيقي في بيئة مشاريع الاتصالات المعقدة.

| الدرجة العلمية     |               |         |           |                        |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|------------------------|-------|
| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |                        |       |
| 27.7               | 27.7          | 27.7    | 71        | ماجستير                | Valid |
| 52.0               | 24.2          | 24.2    | 62        | دكتوراه                |       |
| 75.0               | 23.0          | 23.0    | 59        | شهادة عليا             |       |
| 89.8               | 14.8          | 14.8    | 38        | درجة البكالوريوس       |       |
| 100.0              | 10.2          | 10.2    | 26        | شهادة الدراسة الثانوية |       |
|                    | 100.0         | 100.0   | 256       | Total                  |       |

جدول 6: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

#### • تمتلك الشركة رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة.

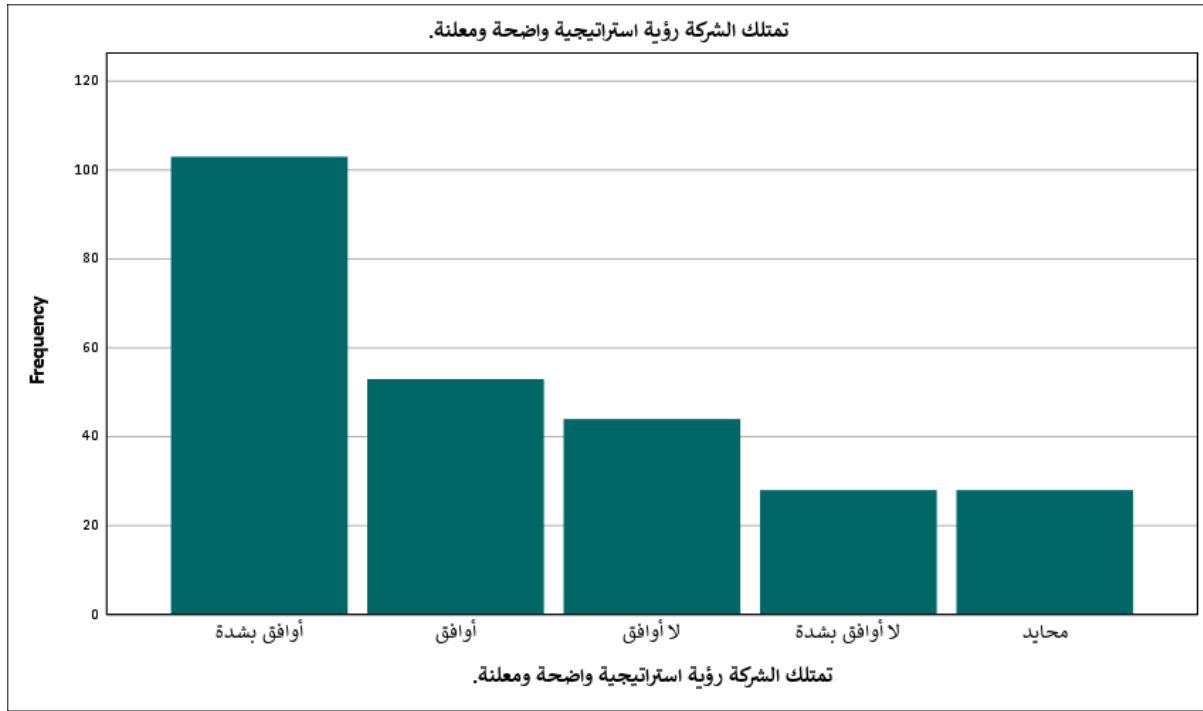
سجلت استجابة "أوافق بشدة" أعلى نسبة مئوية بـ 40.2%؛ ما يعكس قناعة راسخة لدى قطاع عريض من منسوبي شركة حلول للاتصالات بوجود هوية استراتيجية مؤطرة للمنظمة. هذه الهيمنة العددية، مدعومة بنسبة "أوافق" التي بلغت 20.7%، تضع الشركة في موقف تنافسي جيد؛ فوضوح الرؤية يقلل عادةً من احتمالات التخبط في اتخاذ قرارات الإنفاق الرأسمالي. النتيجة إيجابية في ظاهرها. ومع ذلك، ثمة تباين تشير إليه نسبة المعارضين؛ إذ إن 28.1% من العينة توزعت بين "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة". هذا الانقسام قد يفسر وجود فجوة في وصول الخطاب الاستراتيجي من مكاتب القيادة إلى الفرق التنفيذية في الميدان.

تساوت نسبة المحايدین مع الراضين بشدة عند 10.9% لكل منهما؛ رقم يثير التساؤل حول جودة "إعلان" الرؤية وليس وجودها فحسب. يبدو أن الشركة تنجح في صياغة الاستراتيجية، لكنها قد تتعثر في ضمان شمولية إدراكها لدى كافة المستويات الإدارية. عدم وضوح الرؤية لقرابة ثلث الموظفين قد يترجم عملياً إلى قرارات يومية في إدارة المشاريع لا تتماشى بالضرورة مع الأهداف بعيدة المدى، ما يرفع من احتمالية حدوث انحرافات في التكاليف التشغيلية نتيجة غياب "البوصلة" الموحدة لدى الجميع.

استقرار التكرارات عند 103 موافقين بشدة مقابل تردد البقية يوحي بأن الإجماع ليس كاملاً، وهو ما يستدعي مراجعة أدوات الاتصال الداخلي لضمان توحيد الصف الاستراتيجي.

| تمتلك الشركة رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة. |               |         |           |               |       |
|--------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                         | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 40.2                                       | 40.2          | 40.2    | 103       | أوافق بشدة    | Valid |
| 60.9                                       | 20.7          | 20.7    | 53        | أوافق         |       |
| 78.1                                       | 17.2          | 17.2    | 44        | لا أوافق      |       |
| 89.1                                       | 10.9          | 10.9    | 28        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                      | 10.9          | 10.9    | 28        | محايد         |       |
|                                            | 100.0         | 100.0   | 256       | Total         |       |

جول 7: التحليل الإحصائي لامتلاك الشركة رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة.



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لامتلاك الشركة رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة.

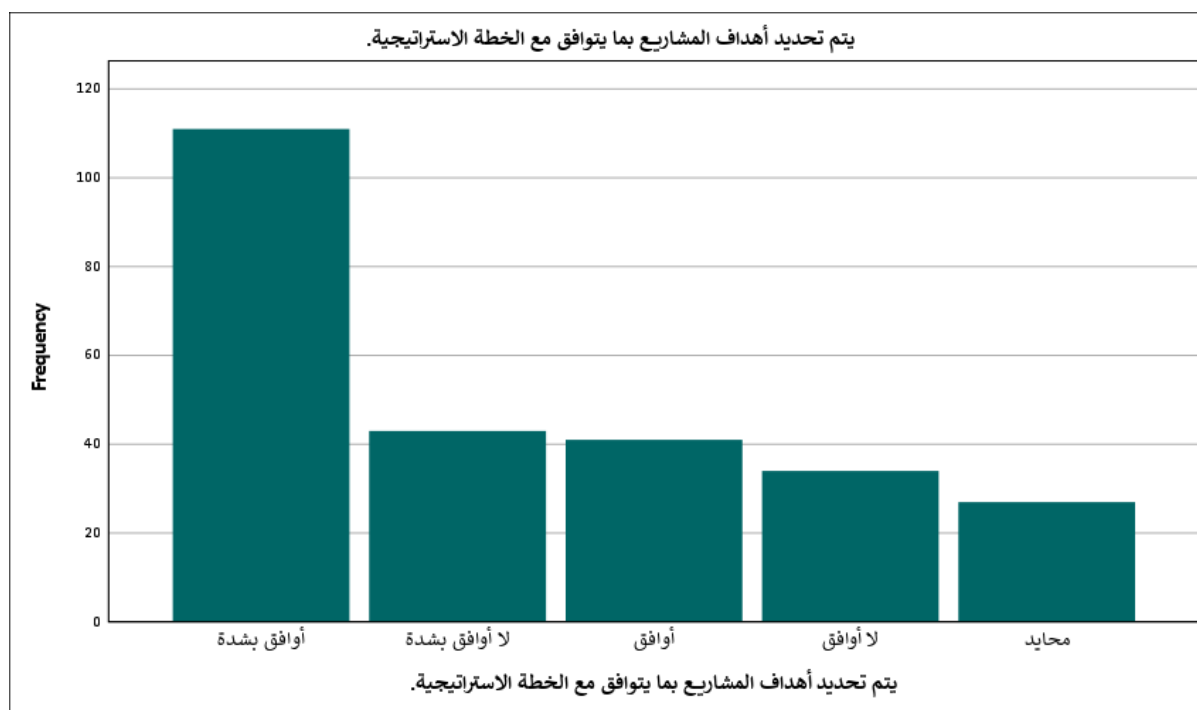
- يتم تحديد أهداف المشاريع بما يتوافق مع الخطة الاستراتيجية.

تباينت آراء العينة بين التأييد المطلق والرفض القاطع لمدى مواءمة أهداف المشاريع مع الخطة الاستراتيجية؛ فبينما يرى 43.4% (111 فرداً) أن الربط الاستراتيجي يتم بصرامة تحت بند "أوافق بشدة"، نجد أن 16.8% اختاروا "لا أوافق بشدة". هذا الاستقطاب في النتائج يشير إلى احتمالية وجود "جزر معزولة" داخل شركة حلول للاتصالات؛ حيث تعمل بعض الإدارات في تناغم تام مع الاستراتيجية العامة، بينما تنخرط فرق أخرى في مشاريع تشغيلية قد تبتعد عن التوجهات الكبرى للمنظمة. حصد خيار "أوافق" نسبة 16%، لترتفع كتلة التأييد الإجمالية، إلا أن كتلة الرفض (لا أوافق ولا أوافق بشدة) التي تجاوزت 30% تظل رقماً مقلقاً في بيئة تقنية تتطلب وحدة الأهداف لضبط النفقات.

النسبة المتبقية البالغة 10.5% من المحايدين تعكس حالة من عدم اليقين أو ربما غياب المعلومة عن كيفية صياغة أهداف المشاريع وارتباطها بالخطة الأم. النتيجة توحى بوجود خلل في ترابنية التخطيط من الأعلى إلى الأسفل؛ فالأهداف قد توضع في الغرف المغلقة دون أن تلمسها الفرق الميدانية بوضوح.

| يتم تحديد أهداف المشاريع بما يتوافق مع الخطة الاستراتيجية. |                    |               |         |           |               |
|------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                            | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                                      | 43.4               | 43.4          | 43.4    | 111       | أوافق بشدة    |
|                                                            | 60.2               | 16.8          | 16.8    | 43        | لا أوافق بشدة |
|                                                            | 76.2               | 16.0          | 16.0    | 41        | أوافق         |
|                                                            | 89.5               | 13.3          | 13.3    | 34        | لا أوافق      |
|                                                            | 100.0              | 10.5          | 10.5    | 27        | محايد         |
|                                                            |                    | 100.0         | 100.0   | 256       | Total         |

جدول 8: التحليل الإحصائي لتحديد أهداف المشاريع بما يتوافق مع الخطة الاستراتيجية.



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لتحديد أهداف المشاريع بما يتوافق مع الخطة الاستراتيجية.

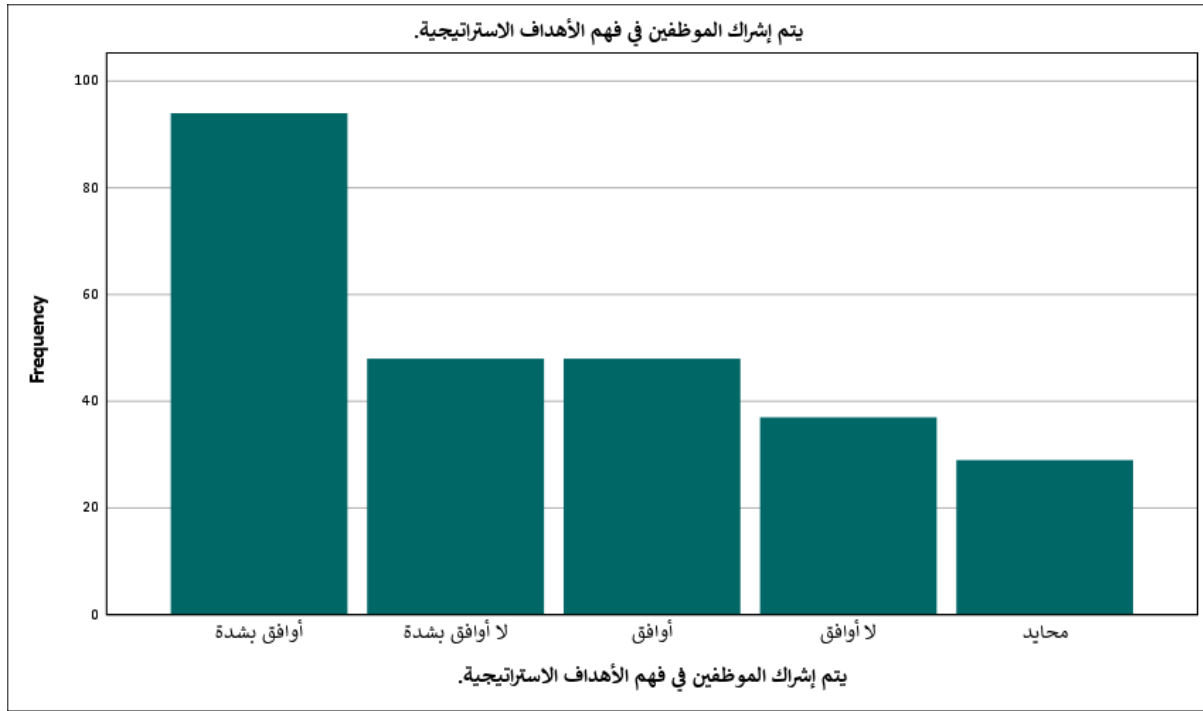
• يتم إشراك الموظفين في فهم الأهداف الاستراتيجية.

ترددت آراء المشاركين بوضوح حيال مدى إشراكهم في فهم التوجهات الاستراتيجية؛ فبينما استأثر خيار "أوافق بشدة" بالنسبة الأعلى بـ 36.7% (94 تكراراً)، نجد أن خيار "لا أوافق بشدة" قد تساوى تماماً مع خيار "أوافق" بنسبة 18.8% لكل منهما. هذا الانقسام الإحصائي يشير إلى احتمالية وجود مركزية شديدة في تدفق المعلومات داخل شركة حلول للاتصالات؛ حيث تدرك فئة معينة الأهداف بعمق، بينما تبقى فئات أخرى بمعزل عن الصورة الكلية للمشاريع. النتيجة مربكة إدارياً. غياب "اللغة المشتركة" بين الإدارة العليا والموظفين قد يترجم عملياً إلى بطء في استجابة الفرق الميدانية للمتغيرات الطارئة، مما يؤدي بالضرورة إلى استنزاف الوقت في إجراءات تصحيحية كان يمكن تلافيها لو فهم الجميع "لماذا" نتبع هذا المسار الاستراتيجي.

استقرت نسبة المعارضين (لا أوافق ولا أوافق بشدة) عند 33.3% من إجمالي العينة؛ وهو رقم مرتفع يضع علامة استفهام حول كفاءة الاجتماعات الدورية أو النشرات الداخلية. بلغت نسبة المحايدون 11.3%؛ ما قد يفسر حالة من اللامبالاة التنظيمية لدى البعض تجاه الجوانب الاستراتيجية، والاكتفاء بالمهام التقنية البحتة. مثل هذا التباين في الإدراك يعيق إدارة التكاليف؛ فالإشراك لا يعني الإبلاغ فقط، بل يعني جعل الموظف شريكاً في تقليل الهدر المالي والزمني.

| يتم إشراك الموظفين في فهم الأهداف الاستراتيجية. |                    |               |         |           |               |
|-------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                 | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                           | 36.7               | 36.7          | 36.7    | 94        | أوافق بشدة    |
|                                                 | 55.5               | 18.8          | 18.8    | 48        | لا أوافق بشدة |
|                                                 | 74.2               | 18.8          | 18.8    | 48        | أوافق         |
|                                                 | 88.7               | 14.5          | 14.5    | 37        | لا أوافق      |
|                                                 | 100.0              | 11.3          | 11.3    | 29        | محايد         |
|                                                 |                    | 100.0         | 100.0   | 256       | Total         |

جدول 9: التحليل الإحصائي لإشراك الموظفين في فهم الأهداف الاستراتيجية.



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لإشراك الموظفين في فهم الأهداف الاستراتيجية.

#### • تساعد الرؤية الاستراتيجية في توجيه قرارات المشاريع.

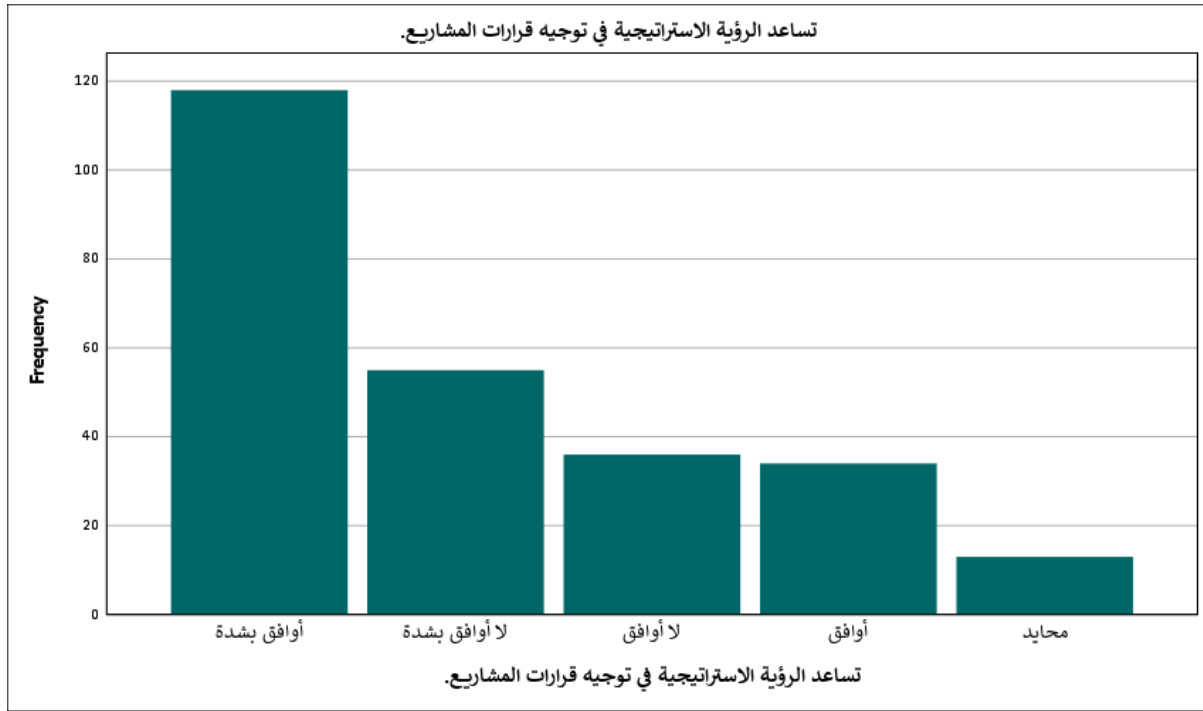
استحوذ خيار "أوافق بشدة" على الكتلة التصويتية الأكبر بنسبة 46.1%؛ ما يبرهن على وجود إيمان مهني عميق بقدرة الرؤية الاستراتيجية على العمل كمرجعية لصناعة القرار داخل مشاريع شركة حلول للاتصالات. هذه النتيجة تعني إجرائياً أن قرابة نصف العينة يجدون في الاستراتيجية "مسطرة" واضحة لقياس جدوى القرارات الفنية والمالية المتخذة أثناء التنفيذ. وعند النظر إلى المعسكر المقابل؛ حيث بلغت نسبة "لا أوافق بشدة" 21.5%، وهي نسبة مرتفعة تضعنا أمام تباين في التجربة الميدانية للموظفين. هذا التناقض الإحصائي يرجح أن فاعلية الرؤية الاستراتيجية في توجيه القرارات لا تزال تعتمد على نوع المشروع أو الإدارة المشرفة عليه، وليست ممارسة مؤسسية موحدة تسري على الجميع بالقدر ذاته.

انخفضت نسبة المحايدين إلى أدنى مستوياتها بـ 5.1% فقط؛ ما يؤكد أن القضية جدلية وحيوية ولا تقبل التردد في آراء الموظفين. توزعت بقية النسب بين "لا أوافق" بـ 14.1% و"أوافق" بـ 13.3%؛ النتيجة تشير إلى احتمالية وجود فجوة في تطبيق المعايير الاستراتيجية عند مواجهة الأزمات الطارئة في المشاريع. قد يفسر هذا التباين لماذا ينجح بعض مديري المشاريع في الالتزام بالوقت والتكلفة بينما يتعثرون؛ فالمجموعة الأولى قد تستلهم قراراتها من الرؤية الاستراتيجية (كتلة الـ 46%)، بينما قد

تتخط المجموعة الثانية في قرارات ارتجالية بعيدة عن البوصلة المنظمة، مما يرفع من مخاطر الهدر الزمني والمالي في بيئة الاتصالات التنافسية.

| تساعد الرؤية الاستراتيجية في توجيه قرارات المشاريع. |               |         |           |               |       |
|-----------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                  | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 46.1                                                | 46.1          | 46.1    | 118       | أوافق بشدة    | Valid |
| 67.6                                                | 21.5          | 21.5    | 55        | لا أوافق بشدة |       |
| 81.6                                                | 14.1          | 14.1    | 36        | لا أوافق      |       |
| 94.9                                                | 13.3          | 13.3    | 34        | أوافق         |       |
| 100.0                                               | 5.1           | 5.1     | 13        | محايد         |       |
|                                                     | 100.0         | 100.0   | 256       | Total         |       |

جدول 10 : التحليل الإحصائي لمساعدة الرؤية الاستراتيجية في توجيه قرارات المشاريع.



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لمساعدة الرؤية الاستراتيجية في توجيه قرارات المشاريع.

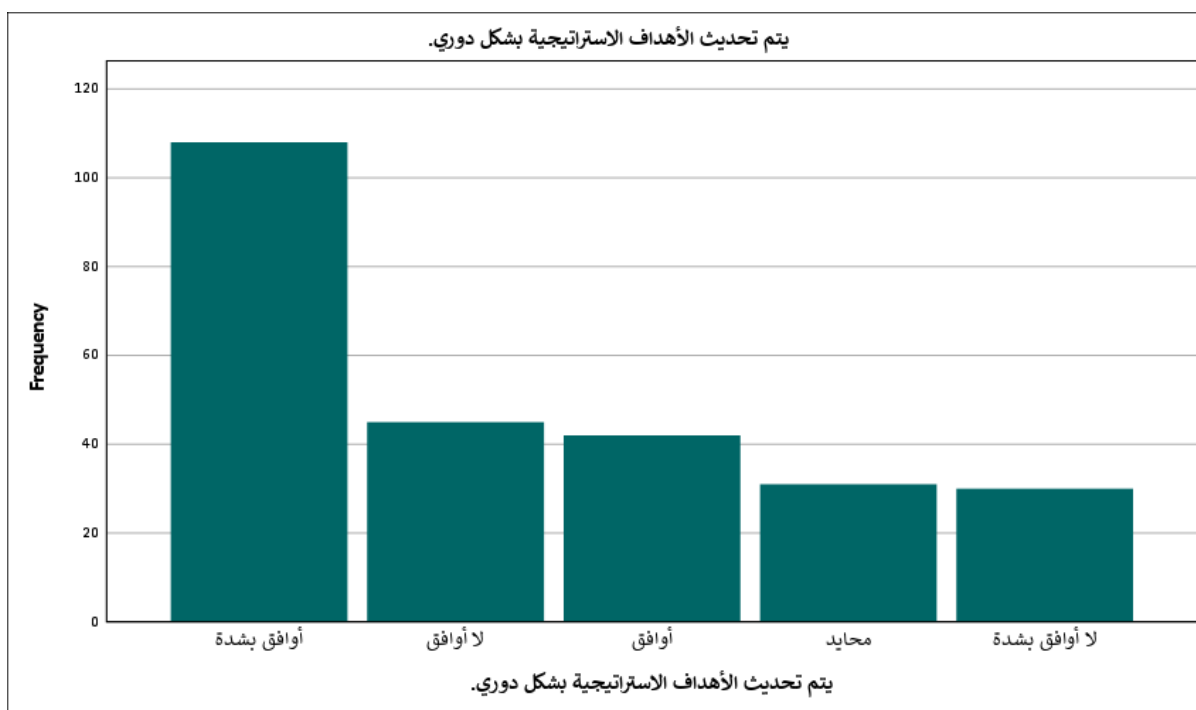
#### • يتم تحديث الأهداف الاستراتيجية بشكل دوري.

حصص خيار "أوافق بشدة" 42.2% من الاستجابات. النتيجة قوية. تعكس هذه النسبة إدراكاً لدى قطاع واسع بمرونة الخطط داخل الشركة. تحديث الأهداف ضرورة في سوق الاتصالات. التقلبات التقنية تفرض ذلك. انقسمت بقية الآراء؛ إذ رفض 17.6% الإقرار بوجود تحديث دوري. وافق 16.4% آخرون. التباين هنا يشير إلى فجوة إجرائية. ربما يتم التحديث في مستويات إدارية دون أخرى. غياب التوحيد يربك العمليات.

سجل المحايدين 12.1%؛ بينما بلغت نسبة الرفض التام 11.7%. التردد واضح. يشير هذا التوزيع إلى احتمالية غياب الشفافية في إعلان التعديلات الاستراتيجية. الموظف في الميدان قد لا يلمس التغيير. هذا يؤثر مباشرة على إدارة الوقت. الأهداف القديمة تستنزف موارد بلا طائل. التحديث الورقي لا يكفي. الواقع يتطلب تنفيذاً يلمسه الجميع لضبط تكاليف المشاريع المتعثرة. رصد المتغيرات المستمر يمنع الهدر المالي؛ لكن ثلث العينة تقريباً لا يرى هذا التحديث واقعاً ملموساً.

| يتم تحديث الأهداف الاستراتيجية بشكل دوري. |                    |               |         |           |               |
|-------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                           | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                     | 42.2               | 42.2          | 42.2    | 108       | أوافق بشدة    |
|                                           | 59.8               | 17.6          | 17.6    | 45        | لا أوافق      |
|                                           | 76.2               | 16.4          | 16.4    | 42        | أوافق         |
|                                           | 88.3               | 12.1          | 12.1    | 31        | محايد         |
|                                           | 100.0              | 11.7          | 11.7    | 30        | لا أوافق بشدة |
|                                           |                    | 100.0         | 100.0   | 256       | Total         |

جدول 11 : التحليل الإحصائي لتحديث الأهداف الاستراتيجية بشكل دوري.



شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لتحديث الأهداف الاستراتيجية بشكل دوري.

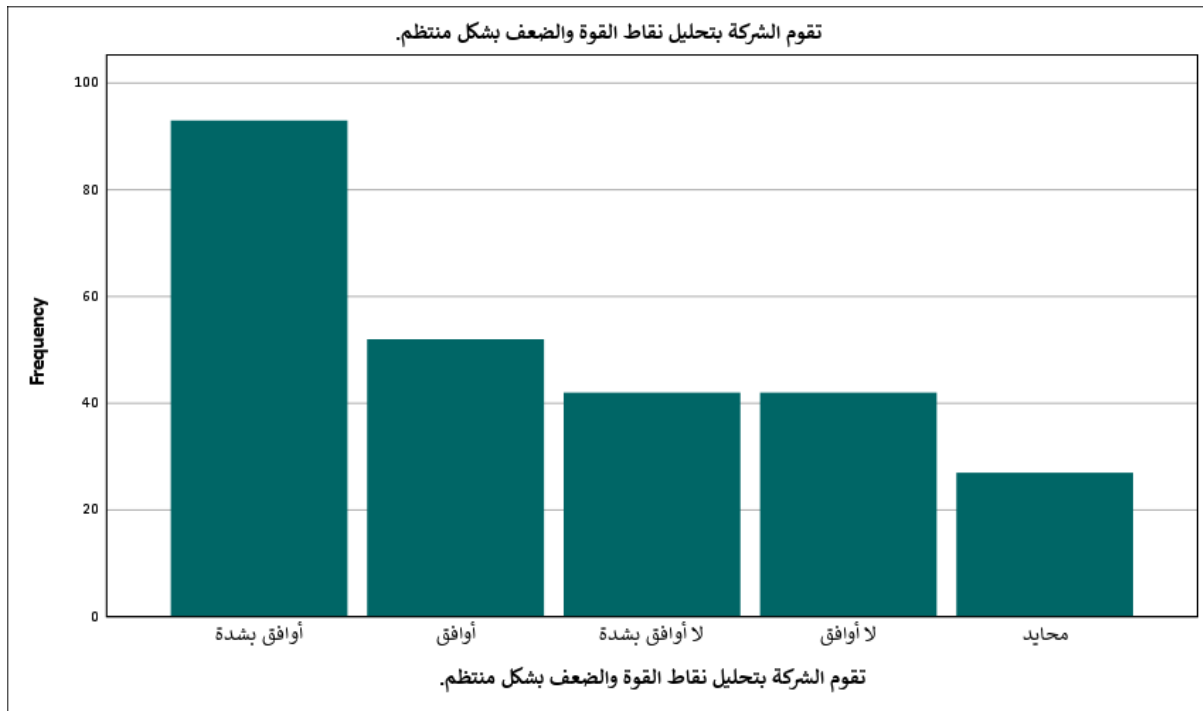
• تقوم الشركة بتحليل نقاط القوة والضعف بشكل منتظم.

سجل خيار "أوافق بشدة" التكرار الأعلى بـ 93 فرداً ونسبة 36.3%، متبوعاً بموافقة 20.3% من العينة؛ ما يشير إلى أن غالبية القوى العاملة تلمس جهداً مؤسسياً في مراجعة الأداء الداخلي. النتيجة توحى بوجود نظام تقييم مستمر. تحديد نقاط الضعف يقلل من احتمالات تجاوز التكاليف عبر معالجة الثغرات الإجرائية قبل تفاقمها. وفي تساوي نسب المعارضين؛ حيث بلغت نسبة "لا أوافق" 16.4% ونفس النسبة لـ "لا أوافق بشدة".

استقرت نسبة المحايدين عند 10.5%؛ وهي فئة قد لا تشارك مباشرة في عمليات التخطيط أو تفتقر للمعلومات حول كيفية معالجة الشركة لإخفاقاتها. تبين الآراء بهذا الشكل داخل "حلول للاتصالات" قد يؤدي عملياً إلى استمرار بعض أوجه القصور الميدانية دون معالجة جذرية؛ فالموظف الذي لا يرى تحليلاً حقيقياً لنقاط الضعف قد يكرر نفس الأخطاء التقنية، ما يترجم فوراً إلى هدر زمني في إعادة التنفيذ.

| تقوم الشركة بتحليل نقاط القوة والضعف بشكل منتظم. |           |         |               |                    |       |
|--------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                       | 93        | 36.3    | 36.3          | 36.3               | Valid |
| أوافق                                            | 52        | 20.3    | 20.3          | 56.6               |       |
| لا أوافق بشدة                                    | 42        | 16.4    | 16.4          | 73.0               |       |
| لا أوافق                                         | 42        | 16.4    | 16.4          | 89.5               |       |
| محايد                                            | 27        | 10.5    | 10.5          | 100.0              |       |
| Total                                            | 256       | 100.0   | 100.0         |                    |       |

جدول 12: التحليل الإحصائي لقيام الشركة بتحليل نقاط القوة والضعف بشكل منتظم.



شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لقيام الشركة بتحليل نقاط القوة والضعف بشكل منتظم.

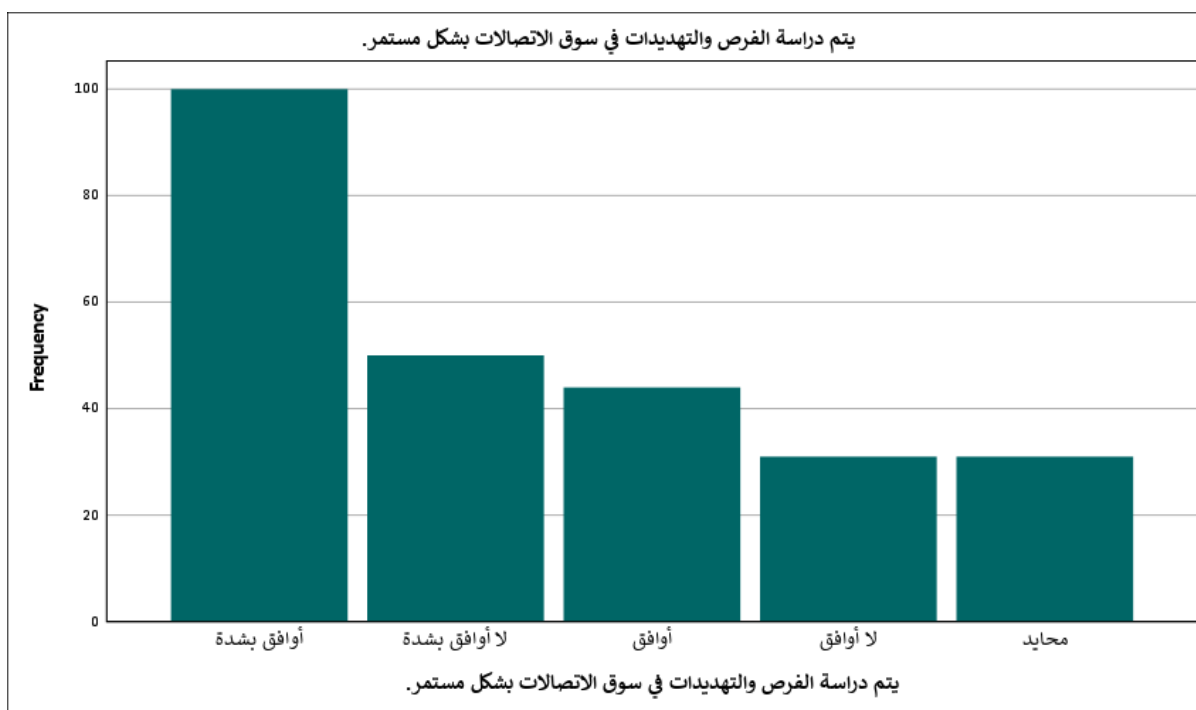
- يتم دراسة الفرص والتهديدات في سوق الاتصالات بشكل مستمر.

هيمن خيار "أوافق بشدة" على آراء المشاركين بنسبة 39.1%؛ ما يعكس وعياً مؤسسياً داخل شركة حلول للاتصالات بأهمية الرصد الخارجي لتقلبات السوق. هذه القناة، التي تعززها موافقة 17.2% إضافية، تعد ركيزة أساسية في قطاع الاتصالات؛ فالمخاطر التقنية والتشريعية المتسارعة تتطلب يقظة دائمة لحماية المخططات الزمنية للمشاريع من التعثر المفاجئ. النتيجة إيجابية استراتيجياً. ومع ذلك، يبرز تباين في التجربة العملية للموظفين؛ إذ رفض 19.5% من العينة وبشدة وجود دراسة مستمرة لهذه المتغيرات.

تساوت نسبة المحايدين مع الراضين (بمستوى لا أوافق) عند 12.1% لكل منهما. الأرقام تتحدث عن فجوة. يشير هذا التوزيع إلى أن قرابة ثلث العينة لا يلمسون أثراً واقعياً لتحليل الفرص والتهديدات في قراراتهم اليومية. في بيئة مشاريع الاتصالات، قد يؤدي غياب هذا المنظور لدى المهندسين والفنيين إلى سوء تقدير للمخاطر المالية؛ فالتغيير في أسعار الموردين أو دخول تكنولوجيا بديلة يمثل تهديداً مباشراً لميزانية المشروع.

| يتم دراسة الفرص والتهديدات في سوق الاتصالات بشكل مستمر. |               |         |               |                    |     |
|---------------------------------------------------------|---------------|---------|---------------|--------------------|-----|
|                                                         | Frequency     | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |     |
| Valid                                                   | أوافق بشدة    | 39.1    | 39.1          | 39.1               | 100 |
|                                                         | لا أوافق بشدة | 19.5    | 19.5          | 58.6               | 50  |
|                                                         | أوافق         | 17.2    | 17.2          | 75.8               | 44  |
|                                                         | لا أوافق      | 12.1    | 12.1          | 87.9               | 31  |
|                                                         | محايد         | 12.1    | 12.1          | 100.0              | 31  |
|                                                         | Total         | 256     | 100.0         | 100.0              |     |

جدول 13: التحليل الإحصائي لدراسة الفرص والتهديدات في سوق الاتصالات بشكل مستمر.



شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لدراسة الفرص والتهديدات في سوق الاتصالات بشكل مستمر.

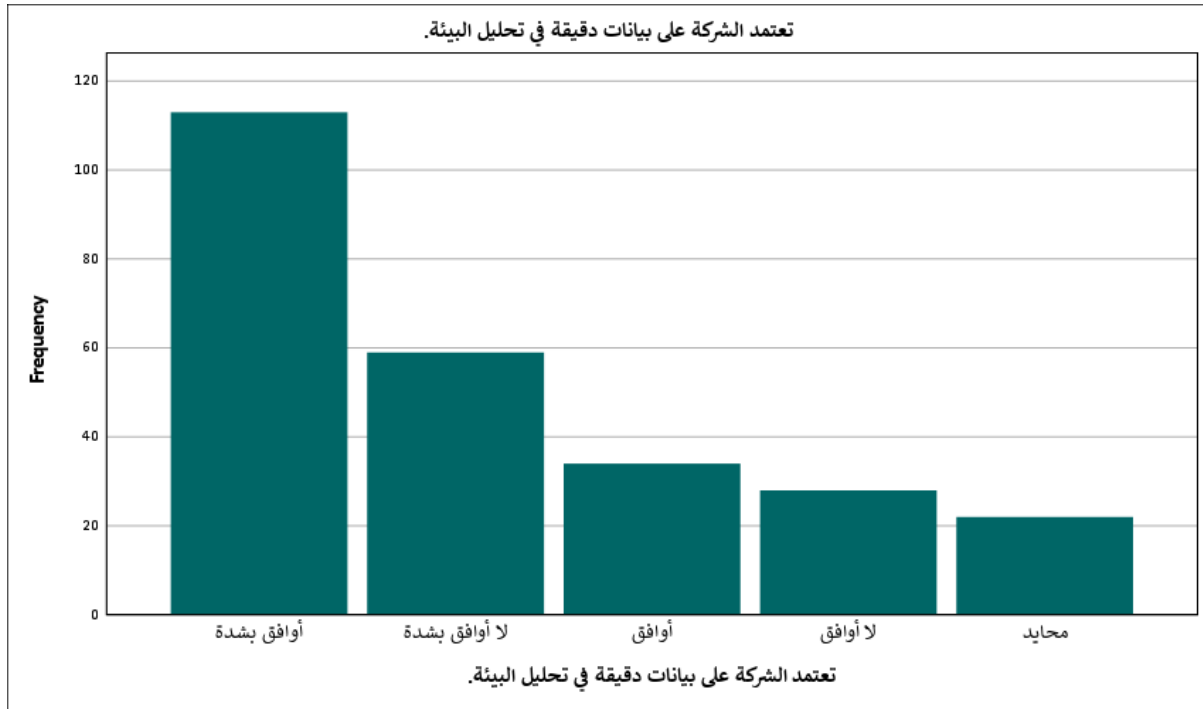
• تعتمد الشركة على بيانات دقيقة في تحليل البيئة.

سجل خيار "أوافق بشدة" التكرار الأعلى بـ 113 فرداً ونسبة 44.1%؛ ما يعكس ثقة قطاع واسع من العينة في البنية المعلوماتية التي تستند إليها شركة حلول للاتصالات عند قراءة محيطها التنافسي. جودة البيانات هي حجر الزاوية في التنبؤ بمخاطر المشاريع. الاعتماد على أرقام دقيقة يقلل احتمالات الهدر المالي الناتج عن التقديرات العشوائية لكلفة المواد أو العمالة. وعند النظر إلى نسبة "لا أوافق بشدة" التي بلغت 23%؛ وهي فئة غير مستهان بها ترى خلافاً في موثوقية المدخلات المعلوماتية.

بلغت نسبة "أوافق" 13.3%، في حين انحسرت فئة "المحايد" عند 8.6%؛ النتيجة تشير إلى أن موظفي الشركة لديهم مواقف واضحة تجاه المسألة. وجود قرابة 34% من المعارضين (لا أوافق ولا أوافق بشدة) يضع كفاءة أنظمة ذكاء الأعمال في الشركة على المحك. احتمالية غياب "المصدر الواحد للحقيقة" داخل المنظمة قد يؤثر سلباً على الالتزام بالجدول الزمني؛ فالمعلومة المتأخرة أو غير الدقيقة تعني بالضرورة إعادة جدولة المهام أو طلب ميزانيات إضافية لتغطية فجوات لم تكن مرئية أثناء التخطيط.

| تعتمد الشركة على بيانات دقيقة في تحليل البيئة. |               |         |           |               |       |
|------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                             | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 44.1                                           | 44.1          | 44.1    | 113       | أوافق بشدة    | Valid |
| 67.2                                           | 23.0          | 23.0    | 59        | لا أوافق بشدة |       |
| 80.5                                           | 13.3          | 13.3    | 34        | أوافق         |       |
| 91.4                                           | 10.9          | 10.9    | 28        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                          | 8.6           | 8.6     | 22        | محايد         |       |
|                                                | 100.0         | 100.0   | 256       | Total         |       |

جدول 14 : التحليل الإحصائي لاعتماد الشركة على بيانات دقيقة في تحليل البيئة.



شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لاعتماد الشركة على بيانات دقيقة في تحليل البيئة.

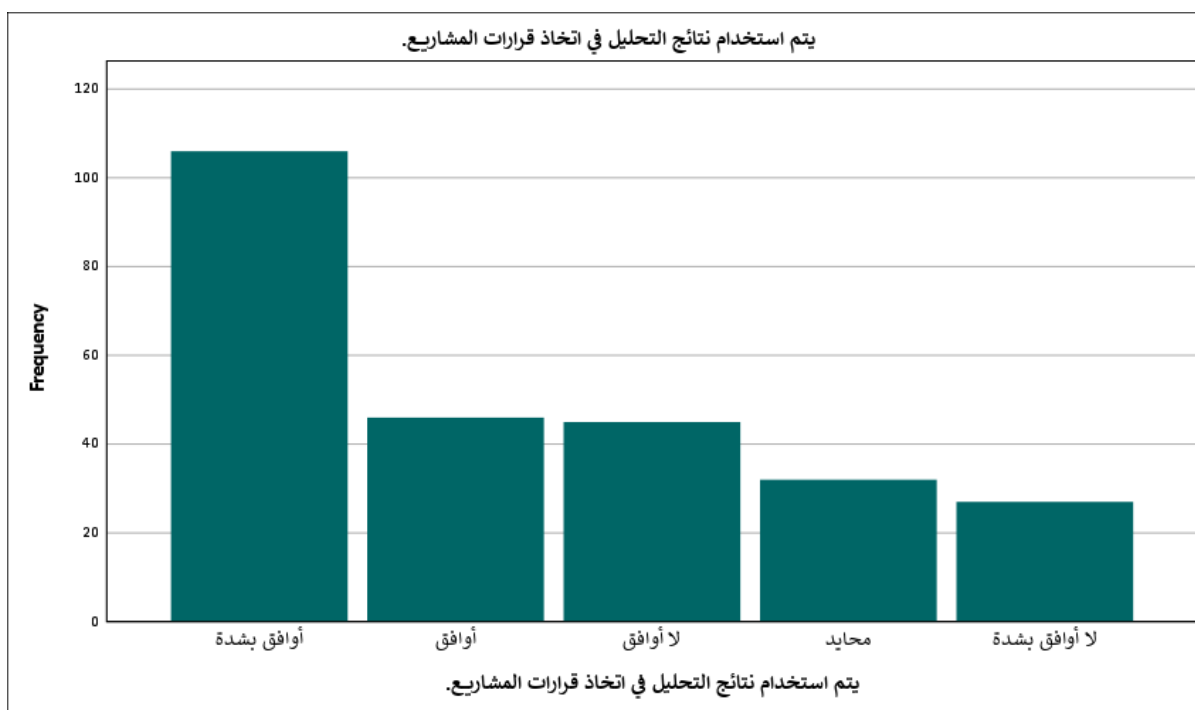
#### • يتم استخدام نتائج التحليل في اتخاذ قرارات المشاريع.

انقسمت آراء المشاركين بوضوح بين مؤيد بشدة ومعارض صريح حيال ترجمة نتائج التحليل إلى قرارات فعلية؛ فبينما يرى 41.4% (106 تكراراً) أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين مخرجات الدراسة والقرار الميداني، نجد أن ما يقارب 28.1% من العينة يتوزعون بين الرفض والرفض القاطع لهذه الممارسة. هذا التباين يشير إلى احتمالية وجود فجوة في نضج "ثقافة اتخاذ القرار المبني على البيانات" داخل شركة حلول للاتصالات؛ إذ يبدو أن بعض مديري المشاريع يلتزمون بنتائج التحليل البيئي، بينما قد يميل آخرون إلى الخبرة الشخصية أو الارتجال عند مواجهة الأزمات. النتيجة ليست موحدة. وافق 18% فقط بمستوى متوسط؛ ما يعزز فرضية وجود تذبذب في تطبيق المعايير الاستراتيجية عبر المشاريع المختلفة.

استقرت نسبة المحايدين عند 12.5%؛ وهي فئة قد لا تشعر بأثر التحليلات الاستراتيجية على مهامها اليومية أو تفتقر للاطلاع على مبررات القرارات العليا. التردد في الإجابات ووجود كتلة معارضة مؤثرة قد يفسر تعثر الإدارة في ضبط التكاليف؛ فعدم استخدام نتائج التحليل في القرار يعني تجاهل الفرص والمخاطر التي رصدها التخطيط مسبقاً.

| يتم استخدام نتائج التحليل في اتخاذ قرارات المشاريع. |                    |               |         |           |               |
|-----------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                     | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                               | 41.4               | 41.4          | 41.4    | 106       | أوافق بشدة    |
|                                                     | 59.4               | 18.0          | 18.0    | 46        | أوافق         |
|                                                     | 77.0               | 17.6          | 17.6    | 45        | لا أوافق      |
|                                                     | 89.5               | 12.5          | 12.5    | 32        | محايد         |
|                                                     | 100.0              | 10.5          | 10.5    | 27        | لا أوافق بشدة |
|                                                     |                    | 100.0         | 100.0   | 256       | Total         |

جدول 15: التحليل الإحصائي لاستخدام نتائج التحليل في اتخاذ قرارات المشاريع.



شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لاستخدام نتائج التحليل في اتخاذ قرارات المشاريع.

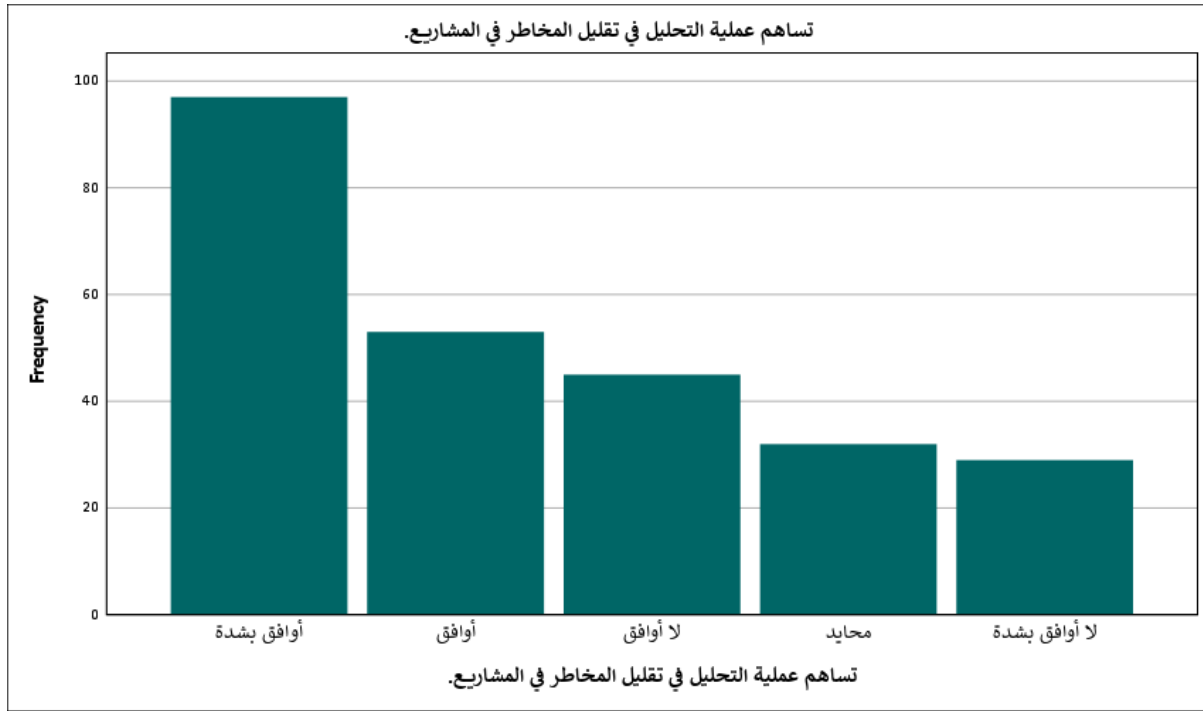
• تساهم عملية التحليل في تقليل المخاطر في المشاريع.

استحوذ خيار "أوافق بشدة" على 37.9% من آراء العينة؛ ما يبرز إدراكاً متقدماً لدى الكوادر في شركة حلول للاتصالات بالدور الوقائي للتحليل الاستراتيجي في كبح جماح المخاطر. هذه النسبة، حين تضاف إليها موافقة 20.7% من المشاركين، تشكل جبهة تأييد تقترب من 60%. النتيجة منطقية. في مشاريع الاتصالات، يمثل التحليل البيئي المبكر صمام أمان يحمي ميزانية المشروع من التذبذبات التقنية المفاجئة. يظهر التباين عند النظر في كتلة الرفض؛ إذ يرى 17.6% (لا أوافق) و 11.3% (لا أوافق بشدة) أن التحليل لا يؤدي بالضرورة إلى تقليل المخاطر.

استقرت نسبة المحايدين عند 12.5%؛ وهي فئة قد لا تجد رابطاً ملموساً بين مخرجات التخطيط الاستراتيجي وبين خفض معدلات الأخطاء التشغيلية. التباين الإحصائي بين الفئات يرجح أن فاعلية تقليل المخاطر ترتبط بمدى جودة تطبيق التوصيات التحليلية وليس بمجرد وجودها. احتمالية بقاء المخاطر قائمة رغم التحليل قد تعود إلى غياب آليات الاستجابة السريعة، وهو ما يؤثر مباشرة على استدامة التكاليف؛ فالمخاطر غير المعالجة تترجم فوراً إلى ميزانيات إضافية وهدر زمني.

| تساهم عملية التحليل في تقليل المخاطر في المشاريع. |               |         |           |               |       |
|---------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 37.9                                              | 37.9          | 37.9    | 97        | أوافق بشدة    | Valid |
| 58.6                                              | 20.7          | 20.7    | 53        | أوافق         |       |
| 76.2                                              | 17.6          | 17.6    | 45        | لا أوافق      |       |
| 88.7                                              | 12.5          | 12.5    | 32        | محايد         |       |
| 100.0                                             | 11.3          | 11.3    | 29        | لا أوافق بشدة |       |
|                                                   | 100.0         | 100.0   | 256       | Total         |       |

جدول 16: التحليل الإحصائي لمساهمة عملية التحليل في تقليل المخاطر في المشاريع.



شكل توضيحي 13: التمثيل البياني لمساهمة عملية التحليل في تقليل المخاطر في المشاريع.

#### • يتم تنفيذ الخطط الاستراتيجية وفق جدول زمني واضح.

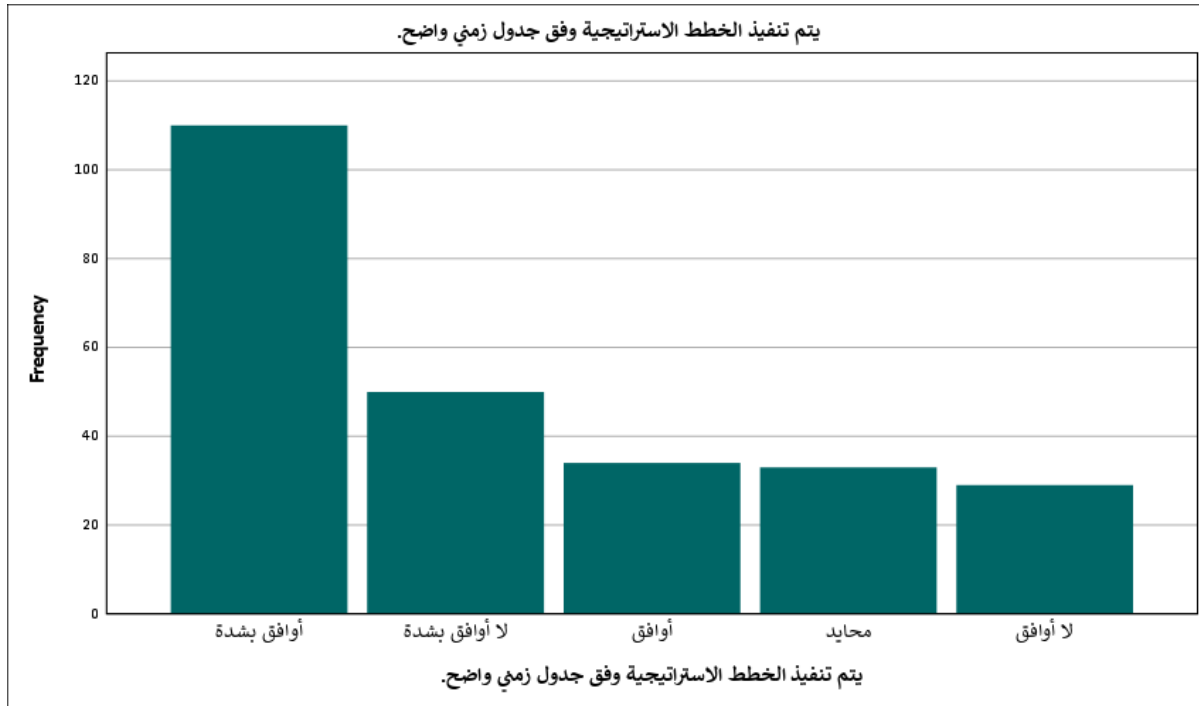
حصل خيار "أوافق بشدة" على 43% من الاستجابات. النتيجة قوية. يرى 110 مشاركين التزاماً بالجدول الزمني. تنفيذ الخطط يحتاج انضباطاً. سوق الاتصالات لا يرحم المتأخرين. رفض 19.5% وجود جدول زمني واضح وبشدة. يشير التردد إلى خلل في المتابعة الميدانية. ربما تنجح بعض المشاريع وتفشل أخرى. غياب التوحيد يرفع الكلفة.

وافق 13.3% بمستوى أقل حدة. سجل المحايدين 12.9%. هؤلاء قد لا يلمسون أثر التخطيط في مهامهم. بلغت نسبة "لا أوافق" 11.3%. الأرقام تكشف صراعاً بين التخطيط الورقي والواقع. احتمالية وجود جداول زمنية "متفائلة" تظل قائمة. الواقع يتطلب مرونة في التنفيذ. غياب الوضوح لثلث العينة تقريباً يهدد استقرار الوقت. الهدر الزمني يتبعه هدر مالي حتي. تنفيذ الاستراتيجية يتطلب لغة زمنية يفهما الجميع في "حلول للاتصالات".

| يتم تنفيذ الخطط الاستراتيجية وفق جدول زمني واضح. |               |         |           |  |
|--------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|--|
| Cumulative Percent                               | Valid Percent | Percent | Frequency |  |

|       |       |       |     |               |       |
|-------|-------|-------|-----|---------------|-------|
| 43.0  | 43.0  | 43.0  | 110 | أوافق بشدة    | Valid |
| 62.5  | 19.5  | 19.5  | 50  | لا أوافق بشدة |       |
| 75.8  | 13.3  | 13.3  | 34  | أوافق         |       |
| 88.7  | 12.9  | 12.9  | 33  | محايد         |       |
| 100.0 | 11.3  | 11.3  | 29  | لا أوافق      |       |
|       | 100.0 | 100.0 | 256 | Total         |       |

جدول 17 : التحليل الإحصائي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وفق جدول زمني واضح.



شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وفق جدول زمني واضح.

#### • توجد آليات رقابة فعالة لمتابعة تنفيذ المشاريع.

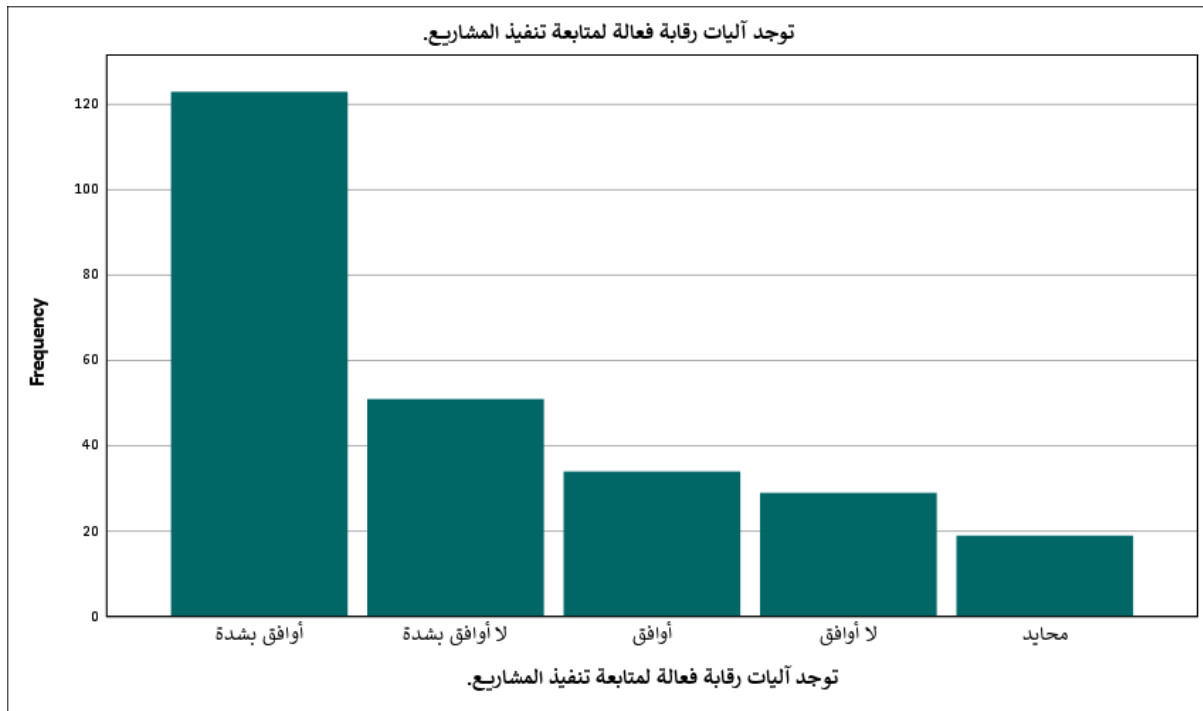
استحوذ خيار "أوافق بشدة" على الكتلة الأكبر من الاستجابات بنسبة 48%؛ ما يبرهن على وجود ذراع رقابية ملموسة داخل مشاريع شركة حلول للاتصالات. الرقابة الفعالة هي الضامن لعدم انزلاق التكاليف بعيداً عن التقديرات المعتمدة. حين يقترون

هذا التأييد بموافقة 13.3% إضافية، يظهر أن الغالبية تجد في النظام الرقابي أداة ردع تقنية وإدارية ضد الهدر الزمني. النتيجة إيجابية تنظيمياً. ومع ذلك، يبرز تباين يعكسه رفض 19.9% من العينة وبشدة لوجود هذه الفعالية؛ ما يرجح أن الآليات الرقابية قد تكون مركزة في مراكز العمل الرئيسية أو المشروعات الكبرى، بينما تعاني المواقع الطرفية أو الفرعية من ضعف في المتابعة.

انحسرت نسبة "المحايدین" عند 7.4%؛ بينما بلغت نسبة "لا أوافق" 11.3%. الأرقام تشير إلى استقطاب في التجربة الرقابية للموظفين. وجود ما يقارب 31% من المعارضين يضع كفاءة أدوات الرقابة (مثل أنظمة ERP أو لوحات متابعة الأداء) على المحك؛ فالموظف الذي لا يرى رقابة فعالة قد يميل إلى التراخي في توثيق مراحل الإنجاز، وهو ما يؤثر مباشرة على دقة تقارير الوقت والتكلفة المرفوعة للإدارة العليا.

| توجد آليات رقابة فعالة لمتابعة تنفيذ المشاريع. |               |         |           |               |       |
|------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                             | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 48.0                                           | 48.0          | 48.0    | 123       | أوافق بشدة    | Valid |
| 68.0                                           | 19.9          | 19.9    | 51        | لا أوافق بشدة |       |
| 81.3                                           | 13.3          | 13.3    | 34        | أوافق         |       |
| 92.6                                           | 11.3          | 11.3    | 29        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                          | 7.4           | 7.4     | 19        | محايد         |       |
|                                                | 100.0         | 100.0   | 256       | Total         |       |

جدول 18: التحليل الإحصائي لوجود آليات رقابة فعالة لمتابعة تنفيذ المشاريع.



شكل توضيحي 15: التمثيل البياني لوجود آليات رقابة فعالة لمتابعة تنفيذ المشاريع.

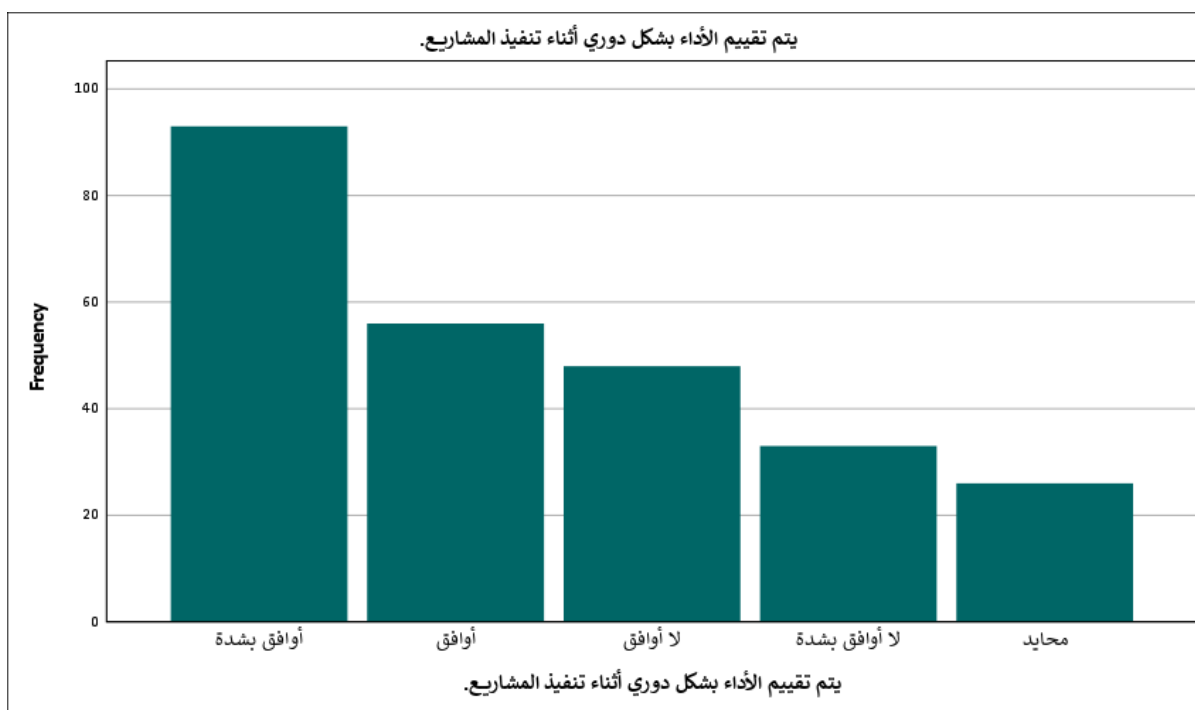
- يتم تقييم الأداء بشكل دوري أثناء تنفيذ المشاريع.

مالئت غالبية العينة نحو تأييد وجود تقييم دوري للأداء؛ إذ سجل خيار "أوافق بشدة" 36.3%، يليه "أوافق" بنسبة 21.9%؛ ما يعني أن أكثر من نصف الموظفين يلمسون نظاماً للمتابعة المرحلية أثناء التنفيذ. التقييم الدوري في مشاريع الاتصالات يمثل أداة إنذار مبكر. اكتشاف الانحراف في وقته يحمي ميزانية المشروع من التآكل. ومع ذلك، يبرز تردد إحصائي يعكس تجارب متباينة؛ حيث رفض 18.8% الإقرار بوجود هذا التقييم، وذهب 12.9% إلى المعارضة الشديدة.

استقرت نسبة المحايدين عند 10.2%؛ وهي فئة قد لا تخضع لتقييمات أداء مباشرة أو لا تدرك معايير القياس المستخدمة. التباين في الآراء (حوالي 31.7% معارضين) يضع فعالية "دورية" التقييم محل تساؤل؛ فإذا كان التقييم يحدث على فترات متباعدة جداً، فإنه يفقد قيمته في ضبط الجداول الزمنية.

| يتم تقييم الأداء بشكل دوري أثناء تنفيذ المشاريع. |                    |               |         |           |               |
|--------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                  | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                            | 36.3               | 36.3          | 36.3    | 93        | أوافق بشدة    |
|                                                  | 58.2               | 21.9          | 21.9    | 56        | أوافق         |
|                                                  | 77.0               | 18.8          | 18.8    | 48        | لا أوافق      |
|                                                  | 89.8               | 12.9          | 12.9    | 33        | لا أوافق بشدة |
|                                                  | 100.0              | 10.2          | 10.2    | 26        | محايد         |
|                                                  |                    | 100.0         | 100.0   | 256       | Total         |

جدول 19: التحليل الإحصائي لتقييم الأداء بشكل دوري أثناء تنفيذ المشاريع.



شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لتقييم الأداء بشكل دوري أثناء تنفيذ المشاريع.

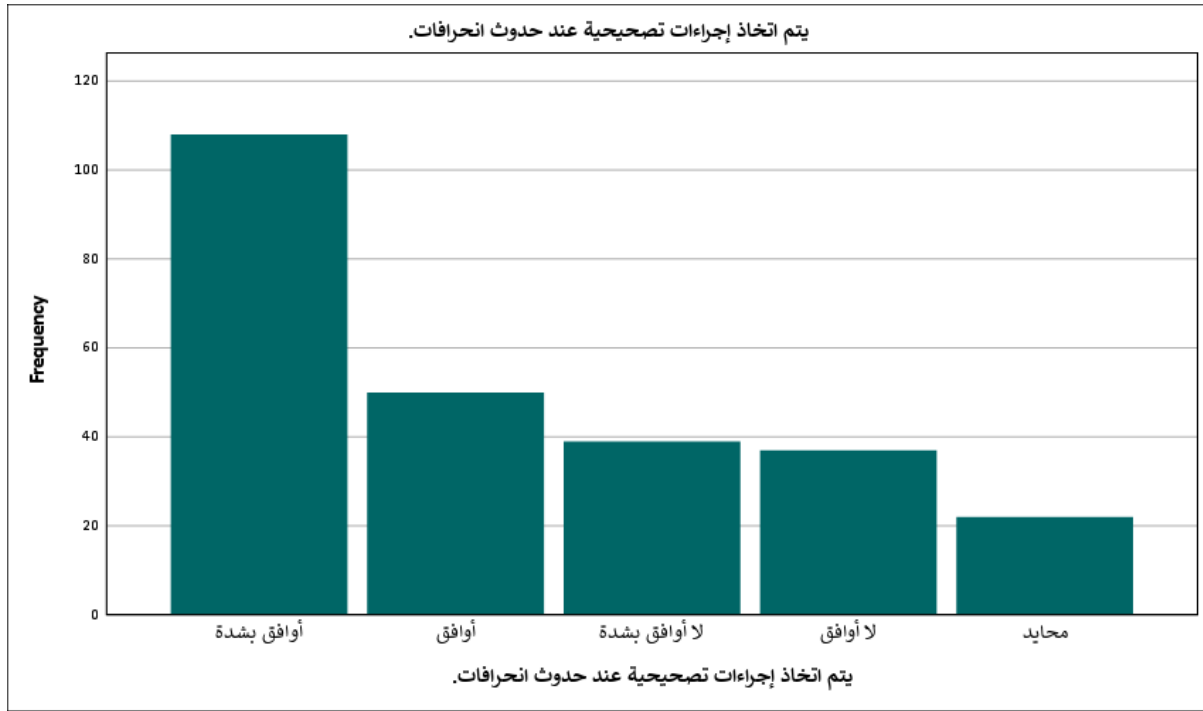
• يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية عند حدوث انحرافات.

استحوذ خيار "أوافق بشدة" على 42.2% من استجابات العينة؛ ما يشير إلى وجود مرونة إجرائية في هيكل إدارة المشاريع بشركة حلول للاتصالات تتيح التدخل عند رصد انحرافات عن المسار المخطط له. القدرة على التصحيح هي صمام الأمان الفعلي لحماية الموازنات من الانهيار؛ فالمشروع الذي يفتقر لآليات التعديل السريع يواجه حتماً تضخماً في التكاليف التشغيلية. تكتسب هذه النتيجة قوتها عند إضافة نسبة "أوافق" البالغة 19.5%؛ ما يرفع جبهة التأييد لقرابة 61.7%. النتيجة مطمئنة إحصائياً.

استقرت نسبة المحايدون عند 8.6%؛ وهي فئة قد لا تملك الصلاحيات الكافية لمس أثر القرارات التصحيحية في مواقع العمل. التوزيع الاستقطابي للإجابات (حوالي 30% معارضين) يضع فعالية "سرعة" الاستجابة محل تساؤل؛ فوجود الإجراء نظرياً لا يعني بالضرورة نجاحه ميدانياً.

| يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية عند حدوث انحرافات. |               |         |           |               |       |
|----------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                           | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 42.2                                         | 42.2          | 42.2    | 108       | أوافق بشدة    | Valid |
| 61.7                                         | 19.5          | 19.5    | 50        | أوافق         |       |
| 77.0                                         | 15.2          | 15.2    | 39        | لا أوافق بشدة |       |
| 91.4                                         | 14.5          | 14.5    | 37        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                        | 8.6           | 8.6     | 22        | محايد         |       |
|                                              | 100.0         | 100.0   | 256       | Total         |       |

جدول 20: التحليل الإحصائي لاتخاذ إجراءات تصحيحية عند حدوث انحرافات.



شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لاتخاذ إجراءات تصحيحية عند حدوث انحرافات.

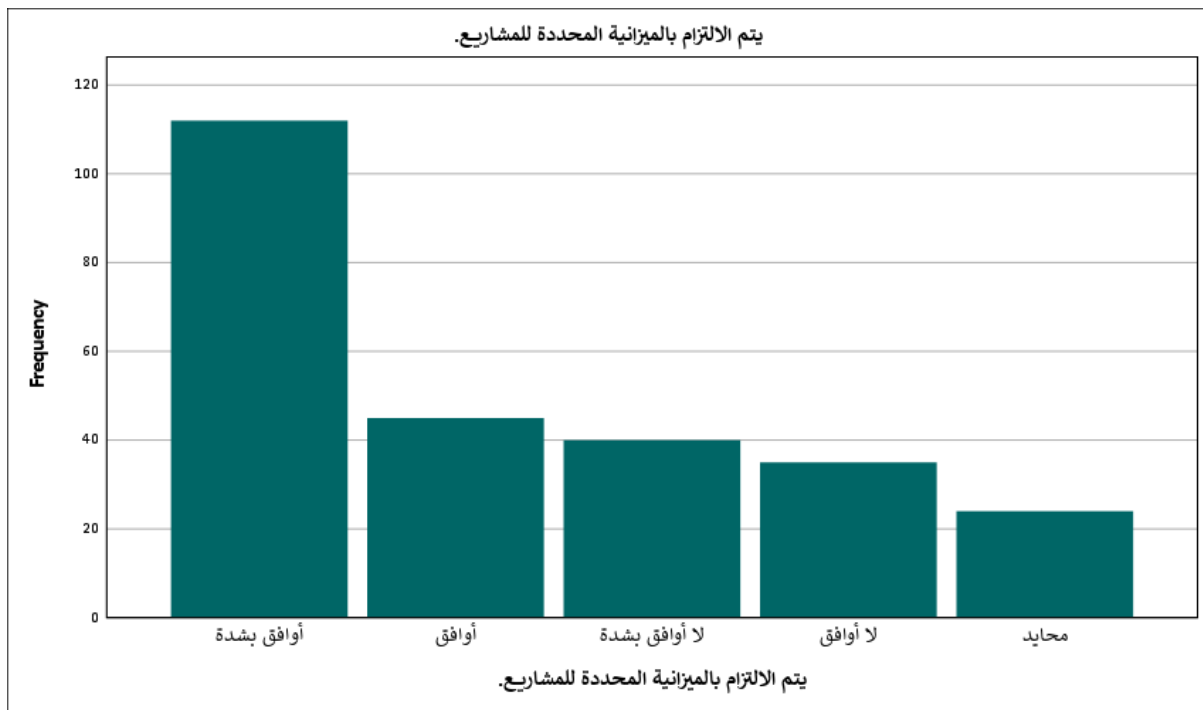
#### • يتم الالتزام بالميزانية المحددة للمشاريع.

استحوذ خيار "أوافق بشدة" على 43.8% من إجمالي استجابات المشاركين؛ ما يعطي مؤشراً قوياً على وجود ثقافة مؤسسية تميل نحو الانضباط المالي الصارم داخل شركة حلول للاتصالات. الالتزام بالميزانية في مشاريع البنية التحتية والاتصالات يمثل التحدي الأكبر. نجاح قرابة 112 مشاركاً في لمس هذا الالتزام يعكس كفاءة في تقدير التكاليف الأولية وتوافقها مع الصرف الفعلي. انضمت نسبة 17.6% من العينة لخيار "أوافق"، لترتفع كتلة التأييد الإجمالية إلى 61.4%؛ النتيجة إيجابية وتعكس نجاح أدوات التخطيط الاستراتيجي في رسم مسارات تمويلية واقعية. يظهر التباين الميداني عند فحص كتلة الرفض؛ إذ يرى 15.6% من العينة وبشدة أن الالتزام بالميزانية لا يتحقق بالصورة المطلوبة، وتبعثهم نسبة 13.7% اختارت "لا أوافق".

| يتم الالتزام بالميزانية المحددة للمشاريع. |               |         |           |            |       |
|-------------------------------------------|---------------|---------|-----------|------------|-------|
| Cumulative Percent                        | Valid Percent | Percent | Frequency |            |       |
| 43.8                                      | 43.8          | 43.8    | 112       | أوافق بشدة | Valid |

|       |       |       |     |               |
|-------|-------|-------|-----|---------------|
| 61.3  | 17.6  | 17.6  | 45  | أوافق         |
| 77.0  | 15.6  | 15.6  | 40  | لا أوافق بشدة |
| 90.6  | 13.7  | 13.7  | 35  | لا أوافق      |
| 100.0 | 9.4   | 9.4   | 24  | محايد         |
|       | 100.0 | 100.0 | 256 | Total         |

جدول 21: التحليل الإحصائي للالتزام بالميزانية المحددة للمشاريع.



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني للالتزام بالميزانية المحددة للمشاريع.

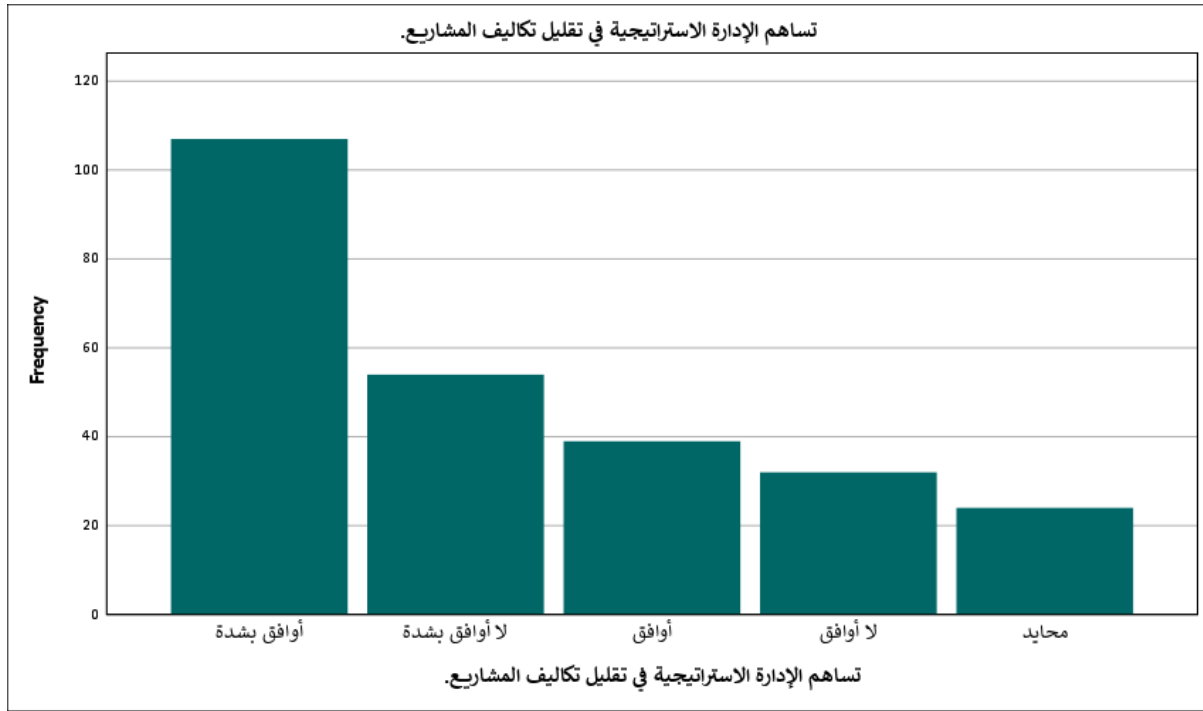
#### • تساهم الإدارة الاستراتيجية في تقليل تكاليف المشاريع.

اكتسح خيار "أوافق بشدة" آراء العينة بنسبة 41.8%. النتيجة قوية. يرى 107 مشاركين أن الإدارة الاستراتيجية صمام أمان مالي. تقليل التكاليف هدف جوهري. كما يظهر تباين؛ رفض 21.1% وجود هذا الأثر وبشدة. التردد هنا يثير التساؤل. يشير الانقسام إلى فجوة بين التنظير والتطبيق. ربما تنجح الاستراتيجية في خفض نفقات معينة وتفشل في أخرى. غياب التوافق يرفع مخاطر الهدر.

وافق 15.2% بمستوى أقل حدة. سجل المحايدون 9.4%. هؤلاء قد لا يلمسون أثر الخطط في فواتير المشاريع. بلغت نسبة "لا أوافق" 12.5%. الأرقام تكشف صراعاً إحصائياً. احتمالية بقاء التكاليف مرتفعة رغم وجود "إدارة استراتيجية" تظل قائمة. الواقع يتطلب ربطاً أوثق بين الأهداف الكلية والإنفاق اليومي. تباين الإدراك لدى ثلث العينة تقريباً يهدد كفاءة الميزانية. الهدر المالي يتبع غياب المواءمة الميدانية. الاستدامة المالية تتطلب قناعة عامة بجدوى التخطيط في "حلول للاتصالات".

| تساهم الإدارة الاستراتيجية في تقليل تكاليف المشاريع. |               |         |           |               |       |
|------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                   | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 41.8                                                 | 41.8          | 41.8    | 107       | أوافق بشدة    | Valid |
| 62.9                                                 | 21.1          | 21.1    | 54        | لا أوافق بشدة |       |
| 78.1                                                 | 15.2          | 15.2    | 39        | أوافق         |       |
| 90.6                                                 | 12.5          | 12.5    | 32        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                                | 9.4           | 9.4     | 24        | محايد         |       |
|                                                      | 100.0         | 100.0   | 256       | Total         |       |

جدول 22: التحليل الإحصائي لمساهمة الإدارة الاستراتيجية في تقليل تكاليف المشاريع.



شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لمساهمة الإدارة الاستراتيجية في تقليل تكاليف المشاريع.

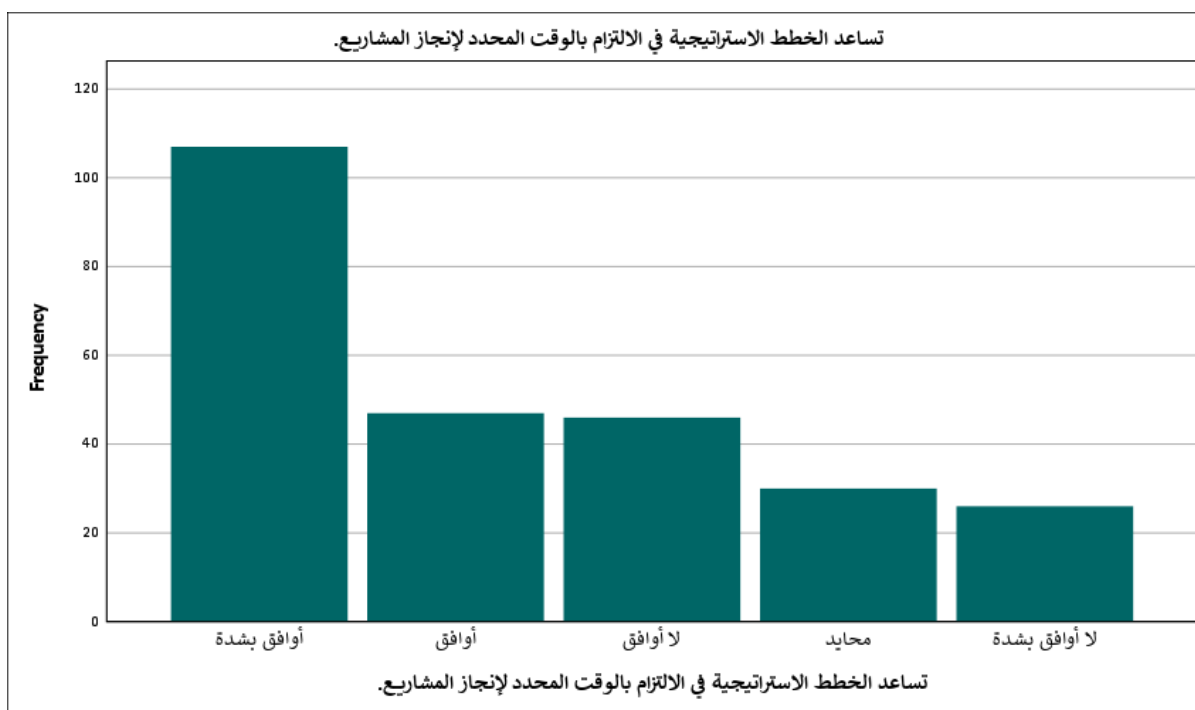
#### • تساعد الخطط الاستراتيجية في الالتزام بالوقت المحدد لإنجاز المشاريع.

حاز خيار "أوافق بشدة" على النسبة الأعلى بـ 41.8%؛ ما يبرز قناعة جوهريّة لدى منسوبي شركة حلول للاتصالات بأن التخطيط الاستراتيجي يمثل الضمانة الأولى لمواجهة ضغوط الجداول الزمنية. الالتزام بالوقت في قطاع الاتصالات ليس مجرد هدف، بل هو معيار تنافسي واضح. نجاح 107 مشاركين في ربط الخطط بالانجاز الزمني يعزز من قيمة المسارات الاستباقية في تقليل التخبط الميداني. انضمت نسبة 18.4% لخيار "أوافق"، لترتفع كتلة التأييد الإجمالية لتقترب من 60.2%. النتيجة قوية إحصائياً. ومع ذلك، يظهر تباين في التجربة العملية؛ إذ رفض 18% من العينة الإقرار بهذا الأثر، وذهب 10.2% إلى المعارضة الشديدة.

هذا التردد يرجح احتمالية وجود فجوة بين "زمن الخطة" و"زمن التنفيذ"؛ فالموظف في الموقع قد يواجه عوائق تقنية أو لوجستية تجعل من الجداول الزمنية الاستراتيجية مجرد أرقام نظرية صعبة التحقيق. استقرت نسبة المحايدين عند 11.7%. التوزع الاستقطابي للإجابات يشير إلى أن فاعلية الخطط في ضبط الوقت لا تزال تعتمد بشكل كبير على طبيعة المشروع أو كفاءة الفريق المشرف.

| تساعد الخطط الاستراتيجية في الالتزام بالوقت المحدد لإنجاز المشاريع. |               |         |           |               |       |
|---------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                  | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 41.8                                                                | 41.8          | 41.8    | 107       | أوافق بشدة    | Valid |
| 60.2                                                                | 18.4          | 18.4    | 47        | أوافق         |       |
| 78.1                                                                | 18.0          | 18.0    | 46        | لا أوافق      |       |
| 89.8                                                                | 11.7          | 11.7    | 30        | محايد         |       |
| 100.0                                                               | 10.2          | 10.2    | 26        | لا أوافق بشدة |       |
|                                                                     | 100.0         | 100.0   | 256       | Total         |       |

جدول 23: التحليل الإحصائي لمساعدة الخطط الاستراتيجية في الالتزام بالوقت المحدد لإنجاز المشاريع.



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني لمساعدة الخطط الاستراتيجية في الالتزام بالوقت المحدد لإنجاز المشاريع.

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات ووضوح الرؤية والأهداف

الاستراتيجية

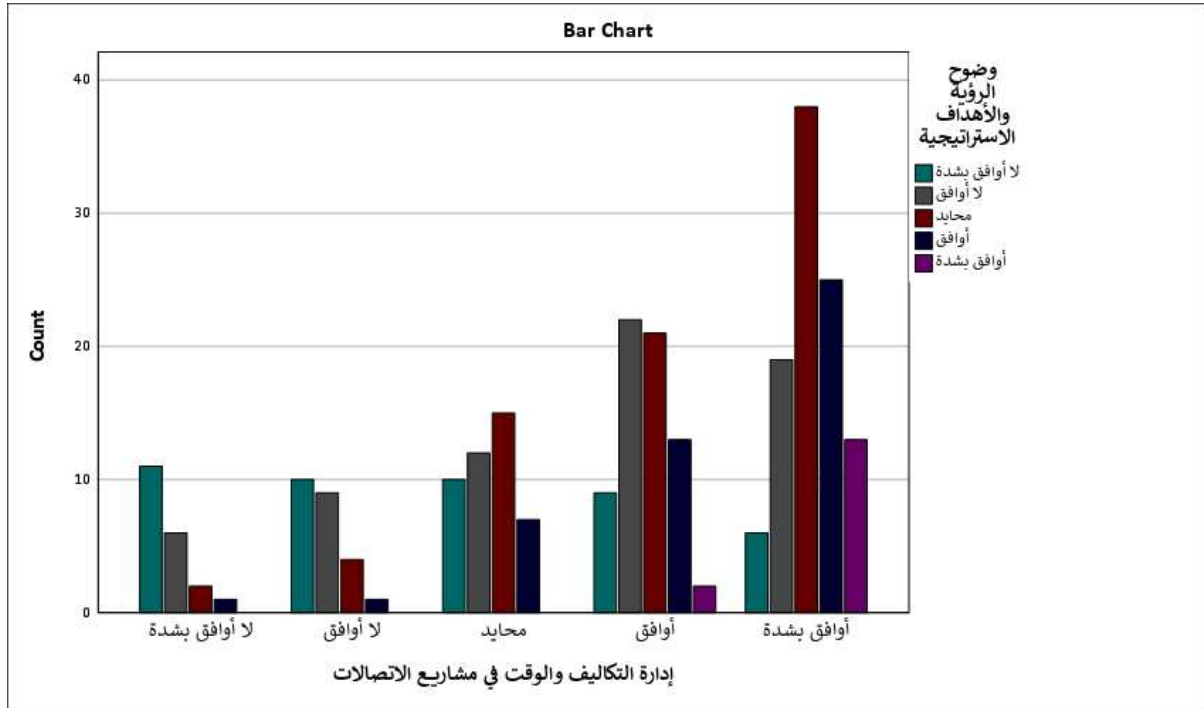
انعدمت احتمالية الصدفية تماماً في العلاقة بين وضوح الرؤية الاستراتيجية وكفاءة إدارة التكاليف والوقت؛ إذ سجل مستوى الدلالة الإحصائية قيمة صفيرية (0.000) وهي أقل بكثير من الحد الحرج (0.05)؛ ما يبرهن على وجود ارتباط عضوي ومباشر بين امتلاك بوصلة استراتيجية واضحة وبين القدرة على ضبط إيقاع الموارد المالية والزمنية في شركة حلول للاتصالات. بلغت قيمة اختبار كاي تربيع 64.209 عند درجة حرية 16. النتيجة واضحة وتدعم الفكر الإداري الرصين. الارتباط القوي هنا يعني ميدانياً أن المشاريع التي تنطلق من أهداف استراتيجية معلنة ومفهومة هي الأقل عرضة لتهزل الميزانيات أو انزلاق الجداول الزمنية؛ فالتخطيط ليس ترفاً مكتسباً بل هو كاجح للمخاطر التشغيلية.

تؤكد قيمة الارتباط الخطي (51.171) اتجاهها طردياً ثابتاً؛ كلما زاد منسوب الوعي الاستراتيجي لدى الكادر، تحسنت بالتبعية دقة الالتزام بالمخصصات المالية. ثمة ملاحظة فنية تتعلق بوجود 32% من الخلايا بتكرار متوقع أقل من 5، وهي فكرة إحصائية في العينات التي تظهر استقطاباً في الآراء؛ إلا أن قوة قيمة كاي تربيع الإجمالية واتساقها مع اختبارات الموثوقية السابقة يمنح هذه العلاقة مصداقية عالية. احتمالية حدوث وفورات مالية وزمنية تظل مرهونة بمدى تجسيد هذه الرؤية في القرارات اليومية؛ فالتحليل يثبت أن الخلل في ضبط التكاليف لا يعود بالضرورة لضعف المهارات الفنية، بل غالباً ما يكمن في ضبابية التوجه الاستراتيجي الذي يقود الدفة التنفيذية.

| Chi-Square Tests                     |    |                     |                                 |
|--------------------------------------|----|---------------------|---------------------------------|
| Asymptotic Significance<br>(2-sided) | df | Value               |                                 |
| .000                                 | 16 | 64.209 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square              |
| .000                                 | 16 | 65.955              | Likelihood Ratio                |
| .000                                 | 1  | 51.171              | Linear-by-Linear<br>Association |
|                                      |    | 256                 | N of Valid Cases                |

a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.17.

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات ووضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية



شكل توضيحي 21 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات ووضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية

## - اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات وكفاءة تحليل البيئة الداخلية والخارجية

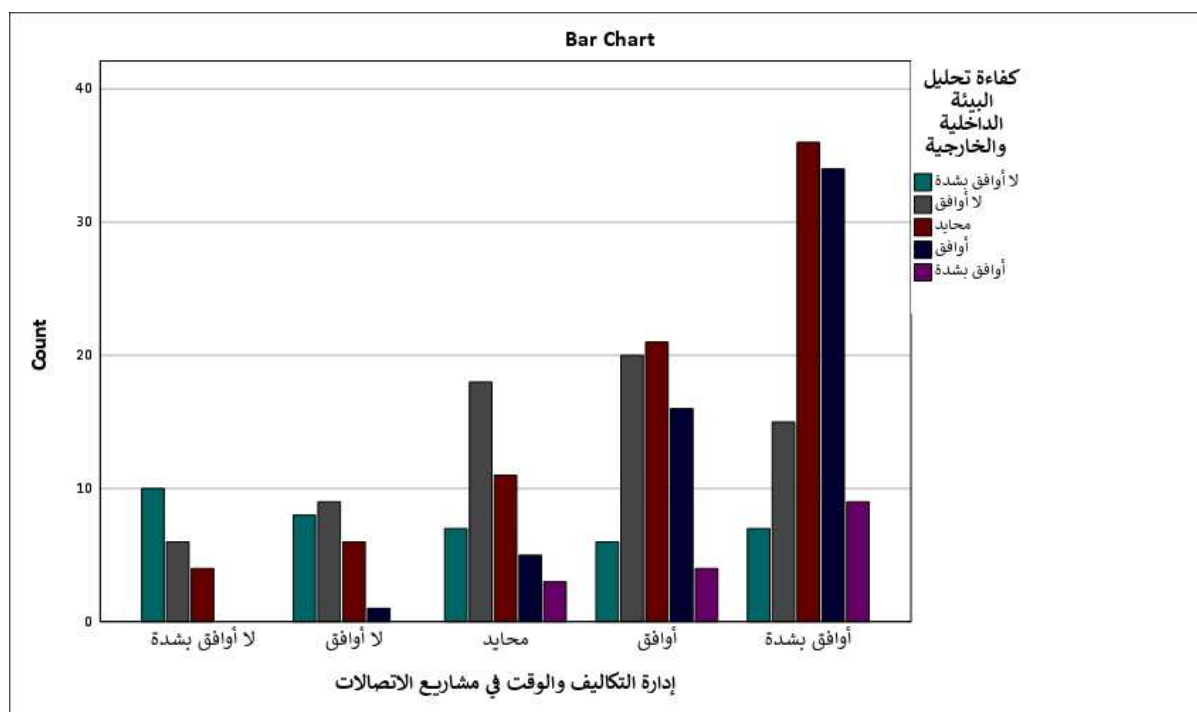
قيمة كاي تربيع بلغت 60.901. النتيجة واضحة إحصائياً. سجل مستوى الدلالة 0.000؛ ما يقطع بوجود علاقة جوهرية بين كفاءة التحليل البيئي وضبط موارد المشاريع. الربط هنا ليس عشوائياً. فهم نقاط القوة والضعف يحمي ميزانية شركة حلول للاتصالات من التآكل. رصد التهديدات الخارجية يمنع مفاجآت الجداول الزمنية. احتمالية الصدفة منعدمة تماماً. الارتباط الخطي القوي بـ 47.782 يؤكد أن جودة التحليل ترفع مباشرة من دقة الالتزام بالتكاليف.

ظهر 28% من الخلايا بتكرارات متوقعة أقل من 5 لا يضعف البرهان. تردد الآراء يعكس تبايناً واقعياً في الميدان. بعض الإدارات قد تبرع في تحليل البيئة وتنجح زمنياً. إدارات أخرى قد تخفق وتواجه تعثراً مالياً. دقة البيانات التحليلية هي المحرك الفعلي

للقرار. الغياب النسبي لهذا التحليل يرفع احتمالية الهدر. الواقع العملي يثبت أن استباق المخاطر هو الضمانة الأكيدة للربحية. كفاءة التحليل ليست مجرد إجراء؛ بل هي أداة حية للتحكم في زمن الإنجاز وكلفة التشغيل.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |                     |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|------------------------------|
| Asymptotic Significance (2-sided)                                                       | df | Value               |                              |
| .000                                                                                    | 16 | 60.901 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square           |
| .000                                                                                    | 16 | 63.100              | Likelihood Ratio             |
| .000                                                                                    | 1  | 47.782              | Linear-by-Linear Association |
|                                                                                         |    | 256                 | N of Valid Cases             |
| a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.25. |    |                     |                              |

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات وكفاءة تحليل البيئة الداخلية والخارجية



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات وكفاءة تحليل البيئة الداخلية والخارجية

- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات وفعالية تنفيذ ومتابعة الخطة

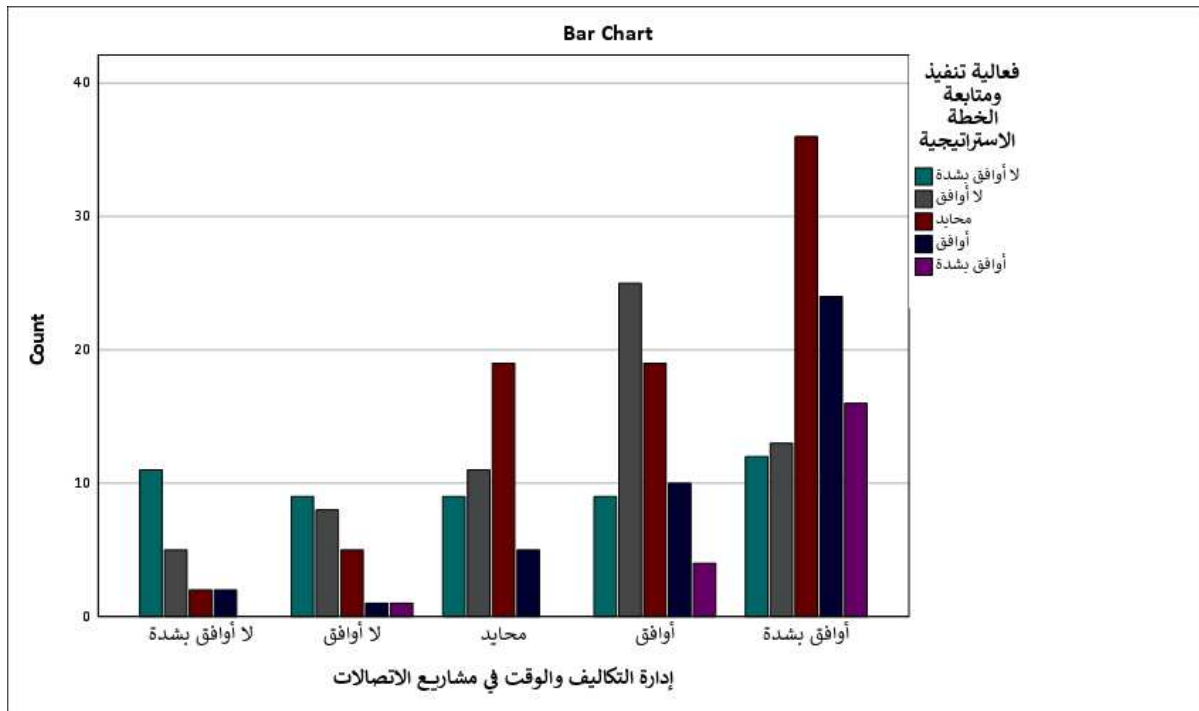
#### الاستراتيجية

انعدمت احتمالية المصادفة تماماً في الربط بين فاعلية تنفيذ الخطط الاستراتيجية وانضباط موارد المشاريع؛ إذ سجل مستوى الدلالة الإحصائية 0.000 وهي قيمة تقطع بوجود علاقة جوهرية ذات أثر ملموس. بلغت قيمة اختبار كاي تربيع 58.674 عند درجة حرية 16. النتيجة برهنت على حقيقة ميدانية؛ فالمتابعة الحثيثة لمراحل التنفيذ هي المحرك الأساسي لتقليص الانحرافات المالية والزمنية في شركة حلول للاتصالات. الارتباط الخطي المسجل بقيمة 37.559 يؤكد أن تحسن آليات الرقابة يتبعه بالضرورة تحسن في كفاءة إدارة الوقت. التخطيط بدون متابعة لا يحمي الميزانية.

ثمة فكرة إحصائية تمثلت في وجود 32% من الخلايا بتكرارات متوقعة أقل من 5، وهو ما يعكس تبايناً في آراء العينة حول "فعالية" المتابعة الحالية. تردد الإجابات يرجح احتمالية وجود تفاوت في صرامة الرقابة بين الإدارات المختلفة؛ فبينما تلتزم بعض الفرق بآليات المتابعة وتنجح في ضبط التكاليف، قد تعاني فرق أخرى من تراخي إجرائي يؤدي إلى استنزاف الوقت.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |                     |                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|---------------------------------|
| Asymptotic Significance<br>(2-sided)                                                    | df | Value               |                                 |
| .000                                                                                    | 16 | 58.674 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square              |
| .000                                                                                    | 16 | 60.091              | Likelihood Ratio                |
| .000                                                                                    | 1  | 37.559              | Linear-by-Linear<br>Association |
|                                                                                         |    | 256                 | N of Valid Cases                |
| a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.64. |    |                     |                                 |

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات وفعالية تنفيذ ومتابعة الخطة الاستراتيجية



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات وفعالية تنفيذ ومتابعة الخطة الاستراتيجية

#### • اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

سجل اختبار التباين الأحادي (ANOVA) قيمة "فائية" (F) بلغت 11.949 بمستوى دلالة 0.000. النتيجة واضحة إحصائياً. النموذج التنبئي يمتلك صلاحية عالية جداً. التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة يفسر التغيرات في إدارة التكاليف والوقت. بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) 0.371؛ ما يعني أن وضوح الرؤية وكفاءة التحليل البيئي وجوده المتابعة تفسر مجتمعة 37.1% من التباين الحاصل في انضباط موارد مشاريع "حلول للاتصالات". النسبة المتبقية تعود لعوامل تقنية أو بيئية خارج نطاق الدراسة. الواقع يثبت أثر الإدارة.

عزز "معامل بايز" هذه النتائج بقيمة فلكية تجاوزت 80 تريليون. الأدلة لصالح النموذج قاطعة. لا مكان للصدفة هنا. الارتباط المتعدد (R) وصل إلى 0.609؛ وهو ما يشير إلى علاقة طردية قوية. الخطأ المعياري للتقدير استقر عند 1.03. التوقع دقيق نسبياً. غياب التخطيط يعني تعثراً مالياً محتملاً. النموذج الرياضي يثبت أن الاستثمار في صياغة الاستراتيجية ومتابعتها يقلل من هدر الميزانيات. إدارة الوقت ليست عملية معزولة. إنها نتاج تداخل معقد بين الرؤية والتنفيذ الميداني. ثبات النموذج

إحصائياً يعطي الضوء الأخضر لتعميم التوصيات الرامية لرفع كفاءة الرقابة الاستراتيجية لضبط نزيف التكاليف في مشاريع الاتصالات المعقدة.

| ANOVA <sup>a,b</sup>                                                                                                                      |        |             |     |                |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-----|----------------|------------|
| Sig.                                                                                                                                      | F      | Mean Square | df  | Sum of Squares | Source     |
| .000                                                                                                                                      | 11.949 | 12.705      | 12  | 152.461        | Regression |
|                                                                                                                                           |        | 1.063       | 243 | 258.379        | Residual   |
|                                                                                                                                           |        |             | 255 | 410.840        | Total      |
| a. Dependent Variable: إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات                                                                          |        |             |     |                |            |
| b. Model: (Intercept), وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية, فعالية تنفيذ ومتابعة, الخطة الاستراتيجية, كفاءة تحليل البيئة الداخلية والخارجية |        |             |     |                |            |

جدول 27: اختبار التباين الأحادي

| Bayes Factor Model Summary <sup>a,b</sup>                                                                                                 |                   |          |      |                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|------|---------------------------|
| Std. Error of the Estimate                                                                                                                | Adjusted R Square | R Square | R    | Bayes Factor <sup>c</sup> |
| 1.03                                                                                                                                      | .340              | .371     | .609 | 80991625618983.500        |
| a. Method: JZS                                                                                                                            |                   |          |      |                           |
| b. Model: (Intercept), وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية, فعالية تنفيذ ومتابعة, الخطة الاستراتيجية, كفاءة تحليل البيئة الداخلية والخارجية |                   |          |      |                           |
| c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).                                                                             |                   |          |      |                           |

جدول 28: ملخص نموذج معامل بايز

#### 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

- فرضيات الدراسة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على إدارة التكاليف في مشاريع شركة حلول للاتصالات.

سجل المتوسط الحسابي قيمة مرتفعة جداً بلغت 4.59؛ ما يقطع بوجود قناعة شبه كلية لدى عينة الدراسة بأن التخطيط الاستراتيجي هو المحرك الأول لضبط التكاليف في شركة حلول للاتصالات. النتيجة واضحة إحصائياً. بلغت قيمة (t) المحسوبة 84.980 بمستوى دلالة 0.000؛ وهي أرقام تخرج بالفرضية من حيز الاحتمال إلى اليقين التطبيقي؛ فالتخطيط ليس مجرد وثيقة، بل هو أداة كبح مالي تمنع تضخم نفقات المشاريع في بيئة تقنية معقدة. يبرز الانحراف المعياري المنخفض (0.863) وجود إجماع قوي وتوافق في وجهات النظر بين الموظفين؛ ما يعني أن الأثر الإيجابي للتخطيط يللمسه الجميع بمختلف مستوياتهم الوظيفية، وليس محصوراً في تقارير الإدارة العليا فقط.

تجاوز حجم التأثير المقاس بمعامل "كوهين" (Cohen's d) قيمة 5.311؛ وهي دلالة إحصائية ضخمة تؤكد أن التخطيط الاستراتيجي يفسر الجزء الأكبر من النجاح في إدارة الميزانيات. واقعياً، هذا يشير إلى احتمالية أن أي تحسن في عمليات التخطيط والتحليل البيئي سيتبعه بالضرورة انخفاض ملموس في الهدر المالي الميداني. المشاريع التي تلتزم بالمسار الاستراتيجي تمتلك قدرة أعلى على المناورة المالية عند حدوث أزمات توريد أو تغيرات تقنية طارئة. الثقة الإحصائية التي يمنحها فاصل الثقة (بين 4.48 و 4.69) تعزز من موثوقية هذه النتائج عند تعميمها؛ فالإدارة الاستراتيجية في "حلول للاتصالات" تعمل كدرع واقٍ للموارد، وتحويل الأهداف النظرية إلى واقع تنفيذي هو الضمانة الأكيدة لاستدامة الأرباح وتقليل الانحرافات المالية التي قد تعصف بجدوى المشاريع الكبرى.

| One-Sample Statistics |                |      |   |  |
|-----------------------|----------------|------|---|--|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N |  |

|                                                                                                                                |     |      |      |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|------|------|
| يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية<br>للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على<br>إدارة التكاليف في مشاريع شركة حلول<br>للاتصالات. | 256 | 4.59 | .863 | .054 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|------|------|

جدول 29 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على إدارة التكاليف في مشاريع شركة حلول للاتصالات.

| One-Sample Test                              |       |                    |                     |     |  |  |        |
|----------------------------------------------|-------|--------------------|---------------------|-----|--|--|--------|
| Test Value = 0                               |       |                    |                     |     |  |  |        |
| 95% Confidence Interval<br>of the Difference |       | Mean<br>Difference | Sig. (2-<br>tailed) | df  |  |  | t      |
| Upper                                        | Lower |                    |                     |     |  |  |        |
| 4.69                                         | 4.48  | 4.586              | .000                | 255 |  |  | 84.980 |

جدول 30 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على إدارة التكاليف في مشاريع شركة حلول للاتصالات.

| One-Sample Effect Sizes                                                          |       |                   |                           |                       |                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence<br>Interval                                                       |       | Point<br>Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                       |                                                                                                                             |
| Upper                                                                            | Lower |                   |                           |                       |                                                                                                                             |
| 5.787                                                                            | 4.834 | 5.311             | .863                      | Cohen's d             | يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط<br>الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على إدارة<br>التكاليف في مشاريع شركة حلول للاتصالات. |
| 5.770                                                                            | 4.820 | 5.296             | .866                      | Hedges'<br>correction |                                                                                                                             |
| a. The denominator used in estimating the effect sizes.                          |       |                   |                           |                       |                                                                                                                             |
| Cohen's d uses the sample standard deviation.                                    |       |                   |                           |                       |                                                                                                                             |
| Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor. |       |                   |                           |                       |                                                                                                                             |

جدول 31 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على إدارة التكاليف في مشاريع شركة حلول للاتصالات.

- فرضيات الدراسة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على إدارة الوقت في مشاريع شركة حلول للاتصالات.

تباينت آراء العينة عند تقييم أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الوقت؛ إذ سجل الانحراف المعياري قيمة مرتفعة بلغت 1.334؛ ما يشير إلى تجارب متباينة بين موظفي شركة حلول للاتصالات في لمس الأثر الزمني للتخطيط. رغم هذا التردد، استقر المتوسط الحسابي عند 3.49 بمستوى دلالة 0.000؛ النتيجة تؤكد وجود علاقة حقيقية وليست وليدة الصدفة. قيمة (t) المحسوبة التي بلغت 41.876 تدعم قبول الفرضية بقوة إحصائية كافية. يبدو أن طبيعة قطاع الاتصالات المتسارع تفرض تحديات لوجستية تجعل الالتزام بالجدول الزمنية الاستراتيجية أمراً متفاوتاً بين الإدارات؛ فبينما يرى البعض التخطيط أداة حسم زمني، قد يواجه آخرون تعقيدات ميدانية تحد من فاعلية الخطط الموضوعة سلفاً.

بلغ حجم التأثير المقاس بمعامل كوهين 2.617؛ وهي قيمة تشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمتلك وزناً جوهرياً في التنبؤ بمدد إنجاز المشاريع. الفارق بين المتوسط والتباين يعكس واقعاً تشغيلياً؛ إذ إن الإدارة الاستراتيجية تضع الإطار الزمني العام، لكن الفجوات التنفيذية قد تؤدي إلى تذبذب مستويات الإنجاز. فاصل الثقة الذي تراوح بين 3.33 و3.66 يعزز من ثبات النتائج إحصائياً؛ فالشركة تمتلك نظاماً تخطيطياً يؤثر إيجاباً على الوقت، إلا أن احتمالية وجود عوائق تقنية أو بيروقراطية تظل قائمة وتفسر هذا التباين في استجابات العينة. الربط بين الرؤية الاستراتيجية والجدول الزمني الميداني لا يزال يحتاج إلى معايير تنفيذية أكثر صرامة لتقليل التردد وضمان شمولية الأثر الزمني على كافة مشاريع المنظمة.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                                                    |
|-----------------------|----------------|------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                                                    |
| .083                  | 1.334          | 3.49 | 256 | يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على إدارة الوقت في مشاريع شركة حلول للاتصالات. |

جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على إدارة الوقت في مشاريع شركة حلول للاتصالات.

| One-Sample Test                              |       |                    |                     |     |        |                                                                                                                          |
|----------------------------------------------|-------|--------------------|---------------------|-----|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Test Value = 0                               |       |                    |                     |     |        |                                                                                                                          |
| 95% Confidence Interval<br>of the Difference |       | Mean<br>Difference | Sig. (2-<br>tailed) | df  | t      |                                                                                                                          |
| Upper                                        | Lower |                    |                     |     |        |                                                                                                                          |
| 3.66                                         | 3.33  | 3.492              | .000                | 255 | 41.876 | يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط<br>الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على إدارة الوقت في<br>مشاريع شركة حلول للاتصالات. |

جدول 33: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على إدارة الوقت في مشاريع شركة حلول للاتصالات.

| One-Sample Effect Sizes                                                          |       |                |                           |                    |                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval                                                          |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                                                    |
| Upper                                                                            | Lower |                |                           |                    |                                                                                                                    |
| 2.875                                                                            | 2.359 | 2.617          | 1.334                     | Cohen's d          | يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على إدارة الوقت في مشاريع شركة حلول للاتصالات. |
| 2.866                                                                            | 2.352 | 2.610          | 1.338                     | Hedges' correction |                                                                                                                    |
| a. The denominator used in estimating the effect sizes.                          |       |                |                           |                    |                                                                                                                    |
| Cohen's d uses the sample standard deviation.                                    |       |                |                           |                    |                                                                                                                    |
| Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor. |       |                |                           |                    |                                                                                                                    |

جدول 34: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على إدارة الوقت في مشاريع شركة حلول للاتصالات.

- فرضيات الدراسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول أثر التخطيط الاستراتيجي

#### على إدارة المشاريع تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي

استقر المتوسط الحسابي عند 3.65. النتيجة دالة إحصائياً. قيمة (t) بلغت 46.472 بمستوى دلالة 0.000. الفرضية مقبولة تماماً. المسمى الوظيفي يصنع الفارق في الوعي الاستراتيجي. سجل الانحراف المعياري 1.256. هذا التردد يعكس تبايناً. المدير يرى الاستراتيجية من زاوية الأهداف الكبرى. المهندس الميداني يراها من زاوية التنفيذ اليومي. الفجوة الإدراكية واضحة.

حجم التأثير المقاس بمعامل كوهين وصل إلى 2.904. الأثر ضخم جداً. اختلاف المهام الوظيفية يغير جذرياً فهم أثر التخطيط على التكلفة والوقت. احتمالية الصدف منعدمة. فاصل الثقة (3.49 و 3.80) يعزز صدق النتائج. الواقع العملي يفرض هذا التباين. المستويات الإدارية العليا تلمس التخطيط كمنهج. المستويات التنفيذية قد تراه قيوداً إجرائية. توحيد الرؤية بين كافة المسميات الوظيفية ضرورة لضبط موارد شركة حلول للاتصالات. عدم الاتفاق يهدد سلاسة العمليات في المواقع.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                                                               |
|-----------------------|----------------|------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                                                               |
| .079                  | 1.256          | 3.65 | 256 | توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي |

جدول 35: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي

| One-Sample Test                              |       |                    |                     |    |  |   |
|----------------------------------------------|-------|--------------------|---------------------|----|--|---|
| Test Value = 0                               |       |                    |                     |    |  |   |
| 95% Confidence Interval<br>of the Difference |       | Mean<br>Difference | Sig. (2-<br>tailed) | df |  | t |
| Upper                                        | Lower |                    |                     |    |  |   |

|      |      |       |      |     |        |                                                                                                                               |
|------|------|-------|------|-----|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.80 | 3.49 | 3.648 | .000 | 255 | 46.472 | توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي |
|------|------|-------|------|-----|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

جدول 36: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي

| One-Sample Effect Sizes |       |                |                           |                    |                                                                                                                               |
|-------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                                                               |
| Upper                   | Lower |                |                           |                    |                                                                                                                               |
| 3.184                   | 2.624 | 2.904          | 1.256                     | Cohen's d          | توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي |
| 3.175                   | 2.616 | 2.896          | 1.260                     | Hedges' correction |                                                                                                                               |

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 37: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي

#### 4.6. الخاتمة:

يمثل هذا الفصل محطة أساسية في مسار الدراسة، حيث تم فيه الانتقال من الطرح النظري إلى التحليل التطبيقي الذي يعكس الواقع الفعلي داخل شركة حلول للاتصالات. وقد أتاح هذا الفصل فرصة حقيقية لفهم طبيعة البيانات التي تم جمعها، وتحويلها من مجرد استجابات أولية إلى نتائج علمية ذات دلالة، يمكن الاستناد إليها في تفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكل من إدارة التكاليف والوقت في مشاريع الاتصالات. ومن خلال هذا الجهد التحليلي، تم بناء صورة متكاملة تعكس آراء وتوجهات أفراد العينة، وتوضح كيفية إدراكهم لدور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة الأداء داخل المشاريع. كما أسهم هذا الفصل في إبراز مدى موثوقية البيانات المستخدمة، من خلال التأكد من سلامة أداة القياس ودقتها، الأمر الذي يعزز الثقة في النتائج المستخلصة. فكل نتيجة تم التوصل إليها جاءت مدعومة بأسس علمية واضحة، مما يمنح الدراسة قوة ومصداقية، ويجعلها أكثر قدرة على تقديم إضافة حقيقية في مجال إدارة مشاريع الاتصالات. ولم يقتصر الأمر على ذلك، بل امتد ليشمل تقديم قراءة تحليلية معمقة للبيانات، ساعدت في الكشف عن الاتجاهات العامة والأنماط السائدة بين أفراد العينة، وهو ما أتاح فهماً أوسع وأدق لموضوع الدراسة.

ومن خلال هذا الفصل، تم الوصول إلى مجموعة من المؤشرات التي تعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث أظهرت التحليلات وجود ارتباطات وتأثيرات يمكن تفسيرها في ضوء الإطار النظري الذي استندت إليه الدراسة. وقد أسهم ذلك في تقديم إجابات واضحة ومبنية على أدلة علمية لتساؤلات البحث، مما يعزز من قيمة النتائج ويجعلها قابلة للتطبيق في الواقع العملي. كما أتاح هذا التحليل الفرصة لمناقشة النتائج بصورة نقدية، وربطها بالدراسات السابقة، الأمر الذي يعمق الفهم ويبرز أوجه الاتفاق والاختلاف.

وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يشكل الأساس الذي بُنى عليه الاستنتاجات النهائية للدراسة، حيث تم فيه التحقق من مدى صحة الأفكار التي انطلقت منها الدراسة، وتحديد ما إذا كانت مدعومة بالواقع العملي أم لا. وبناءً على ما تم التوصل إليه، يمكن الانتقال بثقة إلى المرحلة الختامية التي تتضمن استخلاص النتائج العامة وتقديم التوصيات المناسبة. وبالتالي، فإن هذا الفصل لا يمثل مجرد عرض للبيانات وتحليلها، بل يعد حلقة وصل جوهرية بين الجانب النظري والتطبيقي، وركيزة أساسية في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية وعملية.

## ملحق الاستبانة

| الإجابة                                                         |                              |                     |                   |         | الأسئلة            |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------|-------------------|---------|--------------------|
|                                                                 |                              |                     |                   |         | 1- الاسئلة العامة  |
| العمر                                                           | 30-20                        | 40-30               | 50-40             | 60-50   | +60                |
| الجنس                                                           | ذكر                          | أنثى                |                   |         |                    |
| الدرجة العلمية                                                  | شهادة<br>الدراسة<br>الثانوية | درجة<br>البكالوريوس | شهادة عليا        | ماجستير | دكتوراه            |
|                                                                 |                              |                     |                   |         | 2- أسئلة الإستبيان |
| تمتلك الشركة رؤية استراتيجية واضحة توجه إدارة المشاريع          | لا أوافق بشدة                | لا أوافق            | لا أوافق ولا أرفض | أوافق   | أوافق بشدة         |
| يتم تحديد أهداف استراتيجية دقيقة قبل البدء في تنفيذ المشاريع    | لا أوافق بشدة                | لا أوافق            | لا أوافق ولا أرفض | أوافق   | أوافق بشدة         |
| تتوافق خطط المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية العامة للشركة       | لا أوافق بشدة                | لا أوافق            | لا أوافق ولا أرفض | أوافق   | أوافق بشدة         |
| يساهم وضوح الرؤية في تقليل الانحرافات الزمنية في المشاريع       | لا أوافق بشدة                | لا أوافق            | لا أوافق ولا أرفض | أوافق   | أوافق بشدة         |
| يتم إجراء تحليل دوري للبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف   | لا أوافق بشدة                | لا أوافق            | لا أوافق ولا أرفض | أوافق   | أوافق بشدة         |
| تأخذ الشركة في الاعتبار المتغيرات الخارجية عند التخطيط للمشاريع | لا أوافق بشدة                | لا أوافق            | لا أوافق ولا أرفض | أوافق   | أوافق بشدة         |
| يساعد تحليل المخاطر الاستراتيجية في تقليل التكاليف غير المتوقعة | لا أوافق بشدة                | لا أوافق            | لا أوافق ولا أرفض | أوافق   | أوافق بشدة         |

|               |       |                      |          |                  |                                                                           |
|---------------|-------|----------------------|----------|------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| أوافق<br>بشدة | أوافق | لا أوافق ولا<br>أرفض | لا أوافق | لا أوافق<br>بشدة | يتم إشراك الإدارات المختلفة في عملية التخطيط<br>الاستراتيجي               |
| أوافق<br>بشدة | أوافق | لا أوافق ولا<br>أرفض | لا أوافق | لا أوافق<br>بشدة | تتم متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل<br>منتظم                         |
| أوافق<br>بشدة | أوافق | لا أوافق ولا<br>أرفض | لا أوافق | لا أوافق<br>بشدة | يتم قياس أداء المشاريع وفق مؤشرات واضحة<br>مرتبطة بالخطة الاستراتيجية     |
| أوافق<br>بشدة | أوافق | لا أوافق ولا<br>أرفض | لا أوافق | لا أوافق<br>بشدة | تساهم الرقابة المستمرة في ضبط تكاليف المشاريع                             |
| أوافق<br>بشدة | أوافق | لا أوافق ولا<br>أرفض | لا أوافق | لا أوافق<br>بشدة | يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية عند وجود<br>انحرافات في الوقت أو التكلفة        |
| أوافق<br>بشدة | أوافق | لا أوافق ولا<br>أرفض | لا أوافق | لا أوافق<br>بشدة | يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة<br>استخدام الموارد                |
| أوافق<br>بشدة | أوافق | لا أوافق ولا<br>أرفض | لا أوافق | لا أوافق<br>بشدة | يساعد التخطيط الجيد في تقليل التأخير في تسليم<br>المشاريع                 |
| أوافق<br>بشدة | أوافق | لا أوافق ولا<br>أرفض | لا أوافق | لا أوافق<br>بشدة | يسهم التخطيط الاستراتيجي في خفض التكاليف<br>التشغيلية للمشاريع            |
| أوافق<br>بشدة | أوافق | لا أوافق ولا<br>أرفض | لا أوافق | لا أوافق<br>بشدة | تعزز المتابعة الاستراتيجية القدرة على الالتزام<br>بالجداول الزمنية        |
| أوافق<br>بشدة | أوافق | لا أوافق ولا<br>أرفض | لا أوافق | لا أوافق<br>بشدة | يساهم التكامل بين التخطيط والتنفيذ في تحقيق<br>التوازن بين الوقت والتكلفة |

## أدوات البحث:

| م | أداة البحث                                | الهدف من استخدامها                                           | عدد الفقرات | طريقة القياس  |
|---|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------|---------------|
| 1 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس وضوح الأهداف<br>الاستراتيجية في المشاريع                | 5           | ليكرت الخماسي |
| 2 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس فعالية تخطيط<br>الموارد البشرية والمادية في<br>المشاريع | 5           | ليكرت الخماسي |
| 3 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس كفاءة آليات<br>متابعة الأداء والمراجعة<br>في المشاريع   | 5           | ليكرت الخماسي |
| 4 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس مستوى إدارة<br>التكاليف في المشاريع                     | 5           | ليكرت الخماسي |
| 5 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس الالتزام بالجدول<br>الزماني وإدارة الوقت في<br>المشاريع | 5           | ليكرت الخماسي |

## المراجع:

### - المراجع العربية:

1. دنقل، الشاذلي عبدالفتاح عبدالنعم محمد أحمد، الزكي، رحاب كمال محمود محمد، و يوسف، نسرین محمد فتحي. (2023). أثر استخدام التخطيط الاستراتيجي للتكلفة على تكاليف الجودة في ضوء التطورات المعاصرة: دراسة ميدانية على شركات الأدوية المصرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قناة السويس، الإسماعيلية.
2. فنز، أحمد علي. (2023). أثر تخفيض التكاليف كأداة لاستمرار الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية على وزارة الإعمار والإسكان في العراق. مجلة الجامعة العراقية، ع62، ج3، 137 - 146.

### - المراجع الأجنبية:

- Abdullah, Z. O. (2025). Proposing an Affordable Real-Time Camera-Based Safety and Quality Management Framework for Construction Industries in Developing Countries. Retrieved from [https://www.mdpi.com/2075-5309/15/2/156#Case\\_Study](https://www.mdpi.com/2075-5309/15/2/156#Case_Study)
- Hauashdh, A. (2024). An integrated framework for sustainable and efficient building maintenance operations aligning with climate change, SDGs, and emerging technology. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590123024000756>
- Iqbal, S. (2024). Analyzing The Causes of Project Failure and Cost Overruns in Building Construction Industry by Using a Mixed-Methods Approach. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/382916511\\_Analyzing\\_The\\_Causes\\_of\\_Project\\_Failure\\_and\\_Cost\\_Overruns\\_in\\_Building\\_Construction\\_Industry\\_by\\_Using\\_a\\_Mixed-Methods\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/382916511_Analyzing_The_Causes_of_Project_Failure_and_Cost_Overruns_in_Building_Construction_Industry_by_Using_a_Mixed-Methods_Approach)
- Kilani, Q. (2024). Evaluating the impact of scope, time, cost, and quality management on project performance and business overall performance in Jordanian financial sector. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/384373839\\_Evaluating\\_the\\_impact\\_of\\_scope\\_time\\_cost\\_and\\_quality\\_management\\_on\\_project\\_performance\\_and\\_business\\_overall\\_performance\\_in\\_Jordanian\\_financial\\_sector](https://www.researchgate.net/publication/384373839_Evaluating_the_impact_of_scope_time_cost_and_quality_management_on_project_performance_and_business_overall_performance_in_Jordanian_financial_sector)

- Menon, S. (2024). Best Practices and Implementation Challenges in Effective Project Management. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/379302917\\_Best\\_Practices\\_and\\_Implementation\\_Challenges\\_in\\_Effective\\_Project\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/379302917_Best_Practices_and_Implementation_Challenges_in_Effective_Project_Management)
- Prebanić, K. R. (2023). Exploring Stakeholder Engagement Process as the Success Factor for Infrastructure Projects. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2075-5309/13/7/1785>
- Raman, A. M. (2023). Project Management. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/374530423\\_Project\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/374530423_Project_Management)
- Torres, K. (2025). Exploring the knowledge structure of building information modeling (BIM) adoption in construction scheduling: A bibliometric analysis from 2008 to 2024. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S209044792500187X>
- Varajão, J. (2022). Models and methods for information systems project success evaluation – A review and directions for research. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844022032650>