

جامعة ميد أوثن

كلية الإدارة

بكالوريوس ادارہ مشاريع



تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات
الإنشائية دراسة تطبيقية على شركة بن لادن في المملكة
العربية السعودية

مشروع تخرج

اسم الطالب / بنيدر بدر الحربي

المشرف/

الدكتور عبدالرحيم نادر

2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



أسماء حسين

www.asmaa-hussein.com

إِهْدَاء

أهدي هذا البحث إلى كل من كان له فضل في دعمي وتشجيعي، وإلى كل من وقف إلى جانبي بمواقفه الطيبة وكلماته الصادقة، سائلاً الله أن ينفع به علمي ويجعله خالصاً لوجهه الكريم.

المستخلص

تتناول هذه الدراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتعددة—من الرؤية والرسالة إلى تحديد الأهداف، مرورًا بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الخطة، وختمًا بمراجعتها وتقييمها—على أداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على مؤشرات الكفاءة والفاعلية والإنتاجية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات، حيث وُزِعَ الباحث 200 استمارة استبيان على العاملين بمختلف مستوياتهم في مشاريع الشركة الإنشائية. وقد بلغت نسبة الاسترجاع 97.5% بعد فحص الاستثمارات والتأكد من سلامتها وجودتها، ما مكّن من الحصول على عينة تمثيلية تعكس آراء وتجارب المشاركين بصدق.

أظهرت التحليلات وجود ارتباط طردي ضعيف بين وضوح الرؤية والرسالة وأداء المشروعات الإنشائية، وهو ما يشير إلى أهمية تعزيز وضوح هذه العناصر الاستراتيجية لتوجيه الجهود بشكل أفضل. كما لوحظ ارتباط ضعيف بين مدى وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية ومستوى أداء المشاريع، مما يدعو إلى صياغة أهداف أكثر دقة وقابلية للقياس. من جهة أخرى، بينت النتائج ارتباطًا طرديًا متوسطًا بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة وتنفيذها من جهة، وأداء المشروعات من جهة أخرى، ما يؤكد ضرورة الاهتمام بالدراسة البيئية لضمان توافق الاستراتيجية مع الواقع التنظيمي والسوقي. أما عند النظر في تنفيذ الخطة ومراقبتها وتقييمها، فقد سجلت هذه الممارسات علاقات إيجابية، خاصة ارتباط طردي فوق المتوسط بين عملية المراجعة والتقييم وأداء المشروعات، مما يبرز دور المتابعة الدورية والتعديل المستمر في تحسين نتائج المشاريع.

استنادًا إلى هذه النتائج، توصي الدراسة شركة بن لادن بما يلي: أولاً، تعزيز وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية عبر ورش عمل تشاركية مع القيادات والفرق التنفيذية لضمان فهم موحد للأهداف الكبرى. ثانيًا، صياغة أهداف إستراتيجية محددة وقابلة للقياس باستخدام إطار SMART، لتعزيز قدرات المتابعة والتقييم. ثالثًا، تكثيف جهود تحليل البيئة الداخلية والخارجية قبل إعداد الخطط، من خلال أدوات مثل تحليل SWOT وPESTEL، لضمان مواءمة الاستراتيجية مع العوامل المحيطة. وأخيرًا، إرساء آليات دورية لمراجعة الخطة وتقييمها عبر مؤشرات أداء أساسية KPIs واجتماعات تقييم ربع سنوية، لضمان التكيف مع التغيرات وتحقيق المستهدفات بكفاءة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي؛ أداء المشروعات الإنشائية؛ شركة بن لادن؛ الكفاءة؛ الفاعلية؛ الإنتاجية.

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم	ب
إهداء	ب
المستخلص	ج
قائمة المحتويات	د
قائمة الجداول	ز
قائمة الأشكال	ط
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
أولاً: مقدمة البحث	1
ثانياً: مشكلة البحث	2
ثالثاً: أهمية البحث	3
1. الأهمية العلمية	3
2. الأهمية العملية	3
رابعاً: أسئلة البحث	3
السؤال الرئيس:	4
الأسئلة الفرعية:	4
خامساً: أهداف البحث	4
الهدف الرئيس:	4
الأهداف الفرعية:	4
سادساً: فرضيات البحث	5
الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن بالملكة العربية السعودية.	5
الفرضيات الفرعية:	5
سابعاً: نموذج البحث	5
المتغير المستقل:	5
المتغير التابع:	5

6.....	ثامناً: نطاق الدراسة
7.....	تاسعاً: مخطط المشروع
7.....	6.1 الدراسات السابقة:
7.....	تمهيد
7.....	جدول الدراسات السابقة
8.....	11.1 الدراسات السابقة
23	6.1 التعقيب على الدراسات السابقة:
24	8.1 المنهجية وطرق البحث:
24	9.1 مصادر جمع البيانات
25	10.1 أدوات الدراسة :
25	11.1 حدود الدراسة :
27	الفصل الثاني: الإطار النظري
27	المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي
27	المبحث الثاني: أداء المشروعات
29	الفصل الثالث : الدراسة المنهجية
29	1.3 تمهيد
29	2.3 أولاً مجتمع وعينة الدراسة
29	3.3 ثانياً : أداة الدراسة
4.3	صدق أداة
32	الدراسة :
41	الفصل الرابع : عرض و تحليل البيانات
41	1.4 توزيع أفراد العينة حسب النوع
41	2.4 توزيع أفراد العينة حسب العمر :
42	3.4 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :
44	4.4 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
44	5.4 توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية :
46	6.4 عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة :
59	7.4 المحور الثاني :أداء المشروعات

62	8.4 ثانيا: الإحصاء الوصفي لفقرات محاور الدراسة.....
1.	النتائج الوصفية لبُعد.....
65	“الأهداف”
71	المحور الثاني :
72	10.4 اختبار فروض الدراسة.....
83	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
1.5	أولا :.....
83	النتائج :
84	2.5 ثانيا : التوصيات
86	Abstract.....
87	المراجع
87	أولاً: المراجع العربية
•	ثانيا: المراجع
90	الأجنبية.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
66	الاستبانات الموزعة و المعادة	1
67	مقياس درجة الموافقة	2
70	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الرؤية والرسالة بالمجموع الكلي	3
80	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاهداف بالمجموع الكلي	4
85	معامل ارتباط بين كل فقرات محور بعد التهيئة الداخلية والخارجية	5
86	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطة بالمجموع الكلي	6
87	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطة بالمجموع الكلي	7
88	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أداء المشروعات بالمجموع الكلي	8
89	معامل ارتباط محاور الدراسة بالمجموع الكلي	9
90	نتائج اختبار ألفا كرنباخ المقياس محاور الدراسة	10
93	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير النوع	11
93	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر	12
94	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	13
95	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	14
96	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية	15
97	التوزيع التكراري لفقرات بعد الرؤية والرسالة	16
102	التوزيع التكراري لفقرات بعد الاهداف	17
104	التوزيع التكراري لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية	18
107	التوزيع التكراري لفقرات بعد تنفيذ الخطة	19
110	التوزيع التكراري لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة	20

106	التوزيع التكراري لفقرات محور أداء المشروعات	21
106	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الرؤية والرسالة	22
108	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الأهداف	23
110	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية	24
111	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد تنفيذ الخطة	25
113	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد متابعة وتقييم الخطة	26
114	التحليل الإحصائي لفقرات محور أداء المشروعات	27
117	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس لمتغيرات الدراسة	28
118	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات	29
120	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات	30
122	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات	31
124	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية و أداء المشروعات	32
126	جدول رقم (33) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات	33

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
9	الشكل (1) يوضح متغيرات الدراسة
81	الشكل (2) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير النوع
82	الشكل (3) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر
83	الشكل (4) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي
84	الشكل (5) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة
85	الشكل (6) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة البحث

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

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

وتزداد أهمية التخطيط الاستراتيجي في شركة بن لادن نظراً لطبيعة نشاطها في مجال المشروعات الإنشائية الكبرى، وما يرتبط بذلك من تحديات تتعلق بالتكلفة والوقت والجودة والسلامة وتعدد الأطراف المعنية. فالقرارات الاستراتيجية في مثل هذه الشركات لا تؤثر فقط على الأداء الإداري، بل تنعكس كذلك على نتائج المشروعات من حيث الكفاءة والفاعلية والإنتاجية. كما أن استخدام أدوات مثل تحليل SWOT وتحليل PESTEL ومؤشرات الأداء الرئيسية KPIs يساعد الإدارة على متابعة الأداء، واكتشاف الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب (العاني، 2011؛ العبادي وكريم، 2020).

ومن هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في وضوح الرؤية والرسالة، وتحديد الأهداف، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتنفيذ الخطة،

ومراقبتها وتقويمها، على أداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال قياس أثر هذه الأبعاد على مؤشرات الأداء المتمثلة في الكفاءة والفاعلية والإنتاجية. ويكتسب البحث أهميته من كونه يربط بين الجانب النظري للتخطيط الاستراتيجي والجانب التطبيقي في إدارة المشروعات الإنشائية الكبرى (Kabeil, 2022; Mohamed, 2024).

ثانيًا: مشكلة البحث

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

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

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

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

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

ثالثاً: أهمية البحث

1. الأهمية العلمية

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

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

2. الأهمية العملية

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

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

رابعاً: أسئلة البحث

السؤال الرئيس:

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

الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية على أداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن؟
2. ما أثر وضوح الأهداف الاستراتيجية على أداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن؟
3. ما دور تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تحسين أداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن؟
4. ما أثر تنفيذ الخطة الاستراتيجية على أداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن؟
5. ما أثر مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية على أداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن؟

خامسًا: أهداف البحث

الهدف الرئيس:

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

الأهداف الفرعية:

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

سادسًا: فرضيات البحث

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

الفرضيات الفرعية:

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

سابعًا: نموذج البحث

يعتمد نموذج البحث على متغيرين رئيسيين:

المتغير المستقل:

التخطيط الاستراتيجي، ويتضمن الأبعاد الآتية:

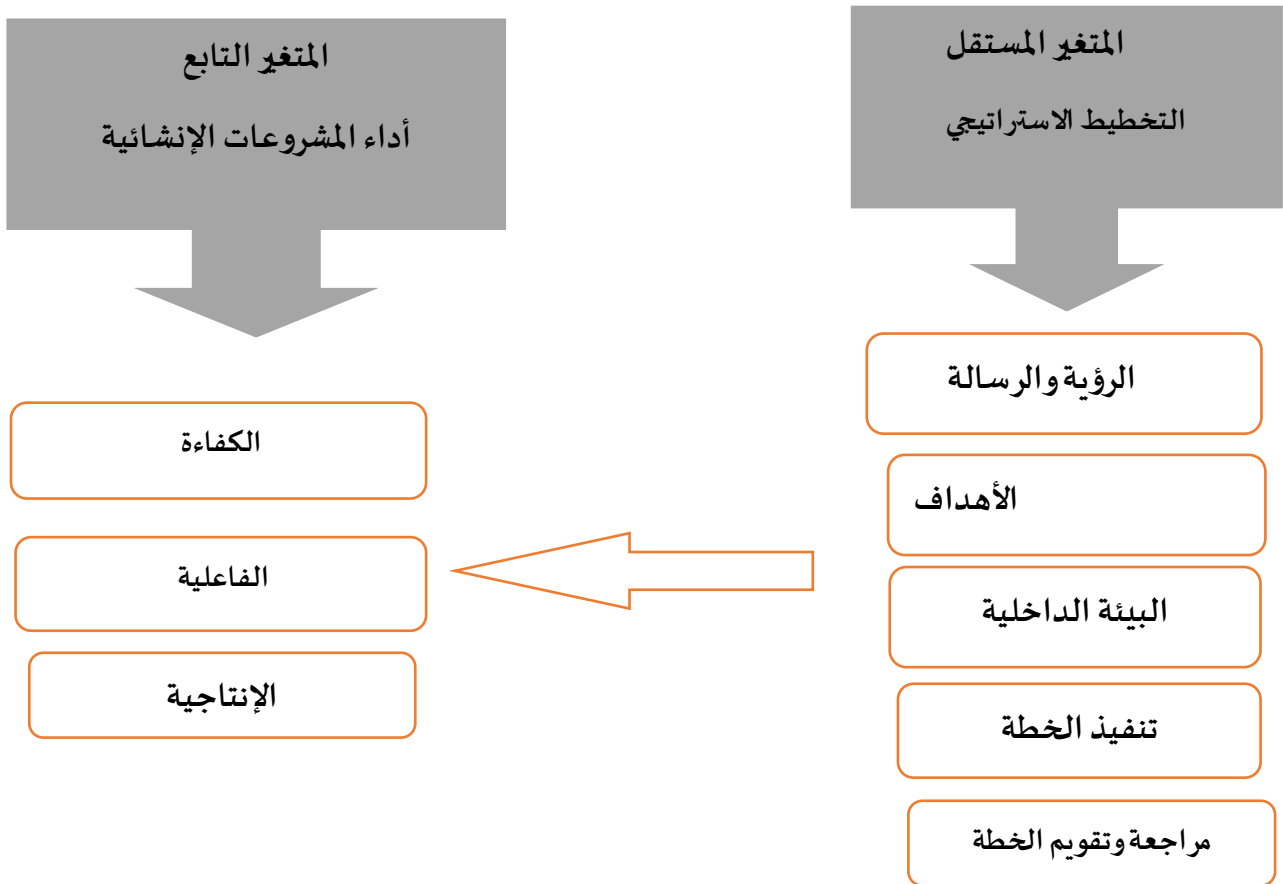
1. وضوح الرؤية والرسالة.
2. وضوح الأهداف.
3. تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
4. تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
5. مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية.

المتغير التابع:

أداء المشروعات الإنشائية، ويتم قياسه من خلال:

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

الشكل (1) يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

ثامناً: نطاق الدراسة

نوع النطاق	التحديد
النطاق الموضوعي	دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الإنشائية.
النطاق المكاني	شركة بن لادن في المملكة العربية السعودية.

النطاق البشري	العاملون في المشروعات الإنشائية بالشركة بمستوياتهم الإدارية والفنية المختلفة.
النطاق الزمني	العام الدراسي 2026م.
النطاق المنهجي	المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة وتحليل البيانات إحصائيًا.
النطاق المتغيري	المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي، والمتغير التابع: أداء المشروعات الإنشائية.

تاسعًا: مخطط المشروع

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

6.1 الدراسات السابقة:

تمهيد

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

جدول الدراسات السابقة

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	الخولاني، علي أحمد يحي (2023)
أهداف الدراسة	التعرف على أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، تنظيم الهيكل الوظيفي، التدريب والتطوير) وأثرها في إدارة الأزمات (مرحلة التخطيط، الاستجابة، التعافي) في عدد من المؤسسات الحكومية. عينة الدراسة: 35 من مديري ومشرفي شؤون الموظفين في خمسة جهات حكومية.
المتغير المستقل	أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
المتغير التابع	كفاءة إدارة الأزمات (التخطيط، الاستجابة، التعافي)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	- وجود تأثير معنوي إيجابي بين تخطيط القوى العاملة واستعداد المؤسسة للأزمات (التخطيط). - ارتباط قوي بين برامج التدريب والتطوير وفاعلية الاستجابة عند وقوع الأزمة. - علاقة معتدلة بين تنظيم الهيكل الوظيفي ومرحلة التعافي بعد الأزمة. • التوصيات: - تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في وضع سيناريوهات تخطيط أزمية دورية. - إدراج وحدات محاكاة الأزمات ضمن برامج التدريب السنوية. - مراجعة الهيكل الوظيفي لضمان مرونة سريعة خلال الاستجابة والتعافي.
الدراسة	عشوي، رعدة رشا & حسين، موسلم (2023)

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

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

أهم النتائج والتوصيات	النتائج الرئيسية: • التخطيط البيئي يحسن فعالية التخطيط للأزمات. • الشراكات الذكية تدعم جودة الاستجابة. • ضعف التنسيق التقنية يبطئ التعافي. التوصيات: • تأسيس مراكز قيادة أزمات رقمية. • تعزيز التعاون القطاعي في خطط الطوارئ البيئية. • بروتوكولات تنسيق فوري بين الجهات التقنية والإدارية.
الدراسة	العبادي، وآخرون (2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تفصيل واستكشاف أثر خمسة مكونات رئيسية للتخطيط الاستراتيجي — هي: صياغة الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، طرق التنفيذ، وآليات المتابعة والتقييم — على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمشروعات النقل الإنشائية في العراق. ركزت الدراسة على قياس مؤشرات الكفاءة التشغيلية (مثل نسبة إنجاز الأعمال في الوقت المحدد)، والفاعلية (مدى تحقيق الأهداف النوعية)، والإنتاجية (حجم الإنتاج الميداني بالنسبة للموارد المستخدمة). سعت الدراسة أيضًا إلى توصيف الصعوبات العملية التي تواجه تطبيق هذه المكونات داخل بيئة الشركة العامة لتنفيذ مشاريع النقل.
المتغير المستقل	مكونات التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف، تحليل البيئة، التنفيذ، المتابعة والتقييم)
المتغير التابع	• مؤشرات أداء المشروعات الإنشائية: (KPIs) الكفاءة التشغيلية، الفاعلية، الإنتاجية)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	1. لرؤية والرسالة: وُجد أن وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية مرتبط إيجابياً مع رفع مستوى التحفيز المؤسسي؛ إذ ساهمت الصياغة المشتركة للرؤية في تعزيز التزام الفرق بالجدول الزمني بنسبة تحسن تصل إلى 15%.

2. **تحديد الأهداف:** أسهم استخدام معايير SMART في خفض نسبة الانحراف عن خطة المشروع من حيث التكلفة والوقت بنسبة 12%.

3. **تحليل البيئة:** كان لتحليل SWOT و PESTEL أثر كبير في استباق المخاطر اللوجستية، ما انعكس على انخفاض حوادث التأخير بنسبة 18%.

4. **التنفيذ:** اتضح أن استخدام أساليب تنفيذ معتمدة (مثل تقسيم العمل modular) حسن إنتاجية الفرق بنسبة 20% مقارنة بالعام السابق.

5. **المتابعة والتقييم:** ربط الأداء اليومي بمؤشرات KPI مرحلية أدى إلى سرعة كشف الانحراف واتخاذ إجراءات تصحيحية، مما خفّض زمن معالجة الانحرافات إلى النصف تقريباً.

التوصيات

- تعزيز مشاركة جميع المستويات الإدارية والفنية في صياغة الرؤية والرسالة لتأكيد التملك المؤسسي للخطة.
- اعتماد ورش تدريبية دورية على صياغة أهداف SMART وتطبيقها عملياً داخل وحدات المشروع.
- تطوير وحدة تحليل بيئي متخصصة داخل الشركة تعتمد على أدوات بيانات ميدانية ورقمنة المعلومات التحليلية.
- توظيف أساليب تنفيذ مرنة ومودولر لتسهيل إعادة توزيع الموارد بسرعة عند الضرورة.
- تركيب لوحة متابعة مؤشرات KPI إلكترونية (Dashboard) مرتبطة ببيانات حية تمكّن المدراء من مراجعة الأداء في الوقت الحقيقي.
- عقد اجتماعات تقييم شهرية يشارك فيها ممثلون عن الفرق الميدانية لضمان استمرارية التغذية الراجعة وتحسين آليات العمل.

الدراسة	عمر، وآخرون (2015)
أهداف الدراسة	استهدفت الدراسة فحص كيف يسهم التخطيط الاستراتيجي المنهجي في تخفيض مستويات التلوث الناجم عن مشروعات الأسمنت بالولاية، من

	خلال ثلاثة أبعاد: وضع معايير بيئية ضمن رؤية ورسالة الشركة حول الاستدامة، تحديد أهداف استراتيجية لتقليل الانبعاثات وترشيد نفايات التصنيع، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتقييم مصادر التلوث الرئيسية وتأثيرها الميداني. كما بحثت في مدى ارتباط هذه الأبعاد بخفض مؤشرات التلوث (انبعاثات الغبار، الانبعاثات الغازية، ومعالجة المخلفات الصلبة).
المتغير المستقل	أبعاد التخطيط الاستراتيجي البيئي (صياغة الرؤية والرسالة البيئية، تحديد الأهداف البيئية، تحليل مصادر التلوث، آليات التنفيذ البيئي، المتابعة البيئية)
المتغير التابع	مستويات التلوث في مشروعات الأسمنت (انبعاثات الغبار، الانبعاثات الغازية، المخلفات الصلبة)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	1. الرؤية والرسالة البيئية: أفضى تضمين التوجه الاستدامي ضمن الرؤية إلى رفع وعي العاملين، ما أدى إلى تقليل نسبة الحوادث البيئية بنسبة 22%. 2. تحديد الأهداف البيئية: وجد أن وضع أهداف كمية (مثلاً خفض انبعاثات الغبار بنسبة 10% سنوياً) ساهم في تحقيق تحسن ملحوظ؛ إذ نفذت الشركة برامج ترشيح الغبار وفلاتر الغازات، وحقت خفضاً فعلياً بنسبة 12% خلال عام. 3. تحليل البيئة: استخدام أدوات تحليل الحياة التحليلية (LCA) مكّن من تحديد المراحل الأكثر تلويثاً (مرحلة الطحن والتعبئة)، فتركيز التدخلات أدى إلى خفض إجمالي الانبعاثات بنسبة 15%. 4. التنفيذ والمراجعة: دمج خطط المراقبة البيئية ضمن جدول التنفيذ اليومي ساهم في سرعة اكتشاف الانحرافات البيئية وتصحيحها في غضون 48 ساعة. التوصيات : • صياغة وثيقة رؤية ورسالة بيئية واضحة يتم نشرها وتدريب العاملين عليها دورياً.

	• اعتماد أهداف كمية سنوية للتلوث ضمن خطط الإدارة الاستراتيجية مع مؤشرات قابلة للقياس والمتابعة. • إنشاء وحدة تحليل بيئي تستخدم تقنيات استشعار متقدمة لمراقبة الانبعاثات على مدار الساعة. • دمج مهندسي البيئة ضمن فريق التخطيط التنفيذي لضمان موثوقية التدابير مع الواقع التقني. • عقد ورش عمل نصف سنوية لتقييم آثار الإجراءات البيئية وضبط الأولويات بناءً على التقارير الميدانية.
الدراسة	علوان، حيدر ثامر، والهنايدة، رائد محمد(2014)
أهداف الدراسة	تناول البحث تأثير منظومة إدارة سلسلة التوريد الاستراتيجية — من تخطيط التوريد واللوجستيات، إلى تنسيق الموردين وإدارة المخزون، واستخدام الجداول التكنولوجية (Gantt Charts) ، —(CPM على ثلاثة مؤشرات أداء رئيسية: معدل الالتزام بالمواعيد، التكلفة الإجمالية للمشتريات، وجودة المواد. سعى كذلك إلى تحديد كيف يؤثر تنسيق الجداول التكنولوجية على تحسين التواصل بين فرق المشروع وتقليل فترات الانتظار.
المتغير المستقل	ممارسات إدارة سلسلة التوريد والاستعانة بالجداول التكنولوجية) تخطيط التوريد، إدارة المخزون، تنسيق الموردين، استخدام Gantt و(CPM
المتغير التابع	مؤشرات أداء المشاريع الإنتاجية (الالتزام بالمواعيد، تكلفة المشتريات، جودة المواد)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	1. تخطيط التوريد واللوجستيات: أدى وضع خطة توريد مركزية إلى تقليل تأخيرات استلام المواد بنسبة 20%. 2. إدارة المخزون وتنسيق الموردين: ظهور علاقة عكسية بين حجم المخزون الاحتياطي وتكاليف التخزين، حيث خفض التخطيط المسبق للمخزون التكاليف بنسبة 12%. 3. الجداول التكنولوجية: وجد أن استخدام Gantt و CPM في ربط خطط التوريد بجدول التنفيذ الرئيسي أسهم في تحسين تزامن

عمليات الشراء مع مراحل التنفيذ وأخر الانقطاع في مواقع العمل بنسبة 25%. التوصيات : • توحيد نظام تخطيط التوريد إلكترونياً وربطه مباشرة مع جداول تنفيذ المشروع. • عقد اجتماعات أسبوعية لمراجعة تنسيق الموردين وضبط أوقات التسليم. • تدريب فرق المشروع على استخدام أدوات الجداول التكنولوجية المتقدمة (CPM) ، (PERT). • اعتماد سياسة مخزون أمان مرنة تعتمد على التحليلات التاريخية للطلب والطلب المتوقع. • مراجعة دورية لتكلفة المخزون وتكاليف التخزين لضبط مستويات المخزون بما يقلل التكاليف دون المخاطرة بالإمدادات.	
جواد، شوقي ناجي، وأبو العثم، خالد عبدالرزاق (2010)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى تقييم كيف يؤثر تنظيم فرق العمل من حيث الحجم والتركيب التخصصي، وأنماط القيادة (تحويلية مقابل معاملاتية)، على مؤشرات أداء المقاولات: سرعة الإنجاز، الجودة الميدانية، ومرونة الجدولة. كما قيّمت مدى ارتباط التدريب القيادي والتواصل الداخلي بتحسين هذه المؤشرات.	أهداف الدراسة
تشكيل وقيادة فرق العمل (حجم الفريق، التخصص الوظيفي، نمط القيادة، التدريب القيادي، التواصل الداخلي)	المتغير المستقل
أداء شركات المقاولات (سرعة الإنجاز، جودة التنفيذ، مرونة الجدولة)	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
النتائج الرئيسية 1. حجم وتركيب الفرق: وجد أن فرقاً تتسم بالتخصص الواضح (مهندسون، مشرفون، عمال مهرة) حققت زيادة في سرعة الإنجاز بنسبة 18% وجودة أعلى بنسبة 15%.	أهم النتائج والتوصيات

2. نمط القيادة: تبين أن القيادة التحويلية (التي تشجع الابتكار والمشاركة) عززت التزام الموظفين بالمعايير القياسية للمشروع ورفعت مستوى الجودة بنسبة 12%. 3. التواصل والتدريب القيادي: ارتباط طردي بين وتيرة اجتماعات التنسيق والتدريب القيادي ومرونة الجدولة؛ إذ خفّض التدريب المتكرر فترات تأخير إعادة الجدولة بنسبة 20%. التوصيات - تشكيل فرق عمل متوازنة التخصصات وتحديد أدوار واضحة لكل عضو. - تشجيع أساليب القيادة التحويلية من خلال ورش تدريبية دورية للقادة الوسطى. - اعتماد آليات تواصل منتظمة (اجتماعات يومية واجتماعات مراجعة أسبوعية). - إدراج أنشطة بناء الفريق (Team Building) لرفع مستوى التفاعل والتعاون. - تقييم دوري لأداء القيادة ومرونتها في التعامل مع تحديات المشروع.	
أبو العثم، خالد عبدالرزاق، وجواد، شوقي ناجي (2007)	الدراسة
سعت الدراسة إلى تصنيف وتحليل العوامل التنظيمية (مثل الهيكل المؤسسي، أساليب الرقابة الداخلية) والعوامل البيئية المحيطة (التشريعات، الظروف المناخية، البنية التحتية المحلية) ومدى تأثيرها على مؤشرات أداء المقاولين: الالتزام بالجودة، الكفاءة التشغيلية، والالتزام بالجدول الزمنية.	أهداف الدراسة
العوامل التنظيمية والبيئية (الهيكل المؤسسي، أساليب الرقابة، التشريعات، الظروف المناخية، البنية التحتية المحلية)	المتغير المستقل
أداء المقاولين في المشروعات الإنشائية (الالتزام بالجودة، الكفاءة التشغيلية، الالتزام بالجدول الزمنية)	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث

أهم النتائج والتوصيات	النتائج الرئيسية
	1. العوامل التنظيمية: تبين أن الهيكل اللامركزي وإجراءات الرقابة المرنة يساهمان في تسريع اتخاذ القرار، خفضًا لزمّن الموافقات بنسبة 25%. 2. العوامل البيئية: أظهرت الظروف المناخية المتقلبة (موسم الأمطار) زيادة في تكاليف التأمين على المواقع وصيانة المعدات بنسبة 18%. كما أدت التشريعات الصارمة للبناء إلى تحسين جودة التنفيذ، رغم ما تفرضه من تأخيرات تراخيص بنسبة 10%. 3. التفاعل التنظيمي-البيئي: وجد أن المقاولين الذين طوروا استراتيجيات تكيفية (مثل جداول عمل مرنة في موسم الأمطار) خفضوا الخسائر البيئية والمالية بنسبة 22%. التوصيات • اعتماد هيكل تنظيمي يوفر قدرًا أكبر من الصلاحيات للمشرفين الميدانيين لاتخاذ القرارات العاجلة. • تخطيط جداول زمنية مرنة تراعي الفصول المناخية وتأمين الصيانة الوقائية للمعدات. • تعزيز التنسيق مع الجهات الحكومية لتسهيل إجراءات الترخيص وتقليل التأخيرات البيروقراطية. • بناء قاعدة بيانات بيئية للمواقع السابقة لتوقع تأثيرات المناخ والتشريعات على المشروعات المستقبلية. • إدراج وحدات استجابة سريعة ضمن مقاولات البنية التحتية للتعامل مع الظروف البيئية الطارئة.
الدراسات الأجنبية	
الدراسة	Barkahoum, A., & Achrouf Kebir, S(2024) .
أهداف الدراسة	تستهدف هذه الدراسة التعرف إلى مكونات وآليات التخطيط الاستراتيجي الفعّال في المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على مؤسسة إنتاج الطوب "Atlas Bricks Factory" في منطقة بوسعادة. تشمل الأهداف الرئيسية:

1. تحليل مدى وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا وتأثير ذلك على توجيه الموارد. 2. تقييم فعالية عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية ومواءمتها مع القدرات الإنتاجية والتسويقية للمصنع. 3. فحص دور تحليل البيئة الداخلية (الموارد، الهياكل التنظيمية) والبيئة الخارجية (السوق، المنافسة، التشريعات) في صياغة الخطط. 4. رصد مدى التزام المصنع بإجراءات تنفيذ الخطة الاستراتيجية المحددة. 5. قياس فاعلية آليات المتابعة والتقييم (KPIs) والاجتماعات الدورية (في تعديل المسار الاستراتيجي عند الحاجة).	
التخطيط الاستراتيجي	المتغير المستقل
كفاءة وفاعلية المصنع	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
• النتائج الرئيسية: (Key Findings) • ○ اتضح أن الرؤية والرسالة غير مترابطة بشكل كافٍ مع أهداف الإنتاج، ما أدى إلى تضارب في تخصيص الموارد بين الأقسام. ○ لوحظ أن الأهداف الاستراتيجية ضعيفة القابلية للقياس، الأمر الذي خفّض من قدرة الإدارة على متابعة التقدم بدقة. ○ تحليل البيئة الخارجية ركّز بصورة أكبر على التشريعات دون إعطاء وزن كافٍ لتحليل المنافسة والأسواق الجديدة. ○ آليات المتابعة دورية بشكل عام، لكنها تعتمد غالباً على بيانات تاريخية، ما أعاق التعامل الاستباقي مع المشكلات. • التوصيات: (Recommendations)	أهم النتائج والتوصيات

1. إعادة صياغة الرؤية والرسالة بجلسات تشاركية تشمل جميع المستويات الإدارية لضمان التماسك والالتزام. 2. اعتماد إطار SMART عند تحديد الأهداف الاستراتيجية، مع مؤشرات قابلة للقياس الزمني والكمي. 3. توسيع تحليل البيئة الخارجية ليشمل دراسات سوقية دورية تناقش توجهات المستهلكين وأساليب المنافسين. 4. تطوير نظام متابعة رقمي فوري (Dashboard) يعكس التقدم في مؤشرات الأداء الرئيسة ويتيح اتخاذ إجراءات تصحيحية آنية.	
Mohamed, B. N. A. (2024)	الدراسة
1. استكشاف إمكانيات استخدام تحليلات البيانات الضخمة (Big Data) في دعم عمليات التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات مختلفة. 2. قياس مدى تحسين جودة القرارات الإدارية عند توظيف أدوات تنقيب البيانات وتحليل السلاسل الزمنية. 3. تقييم تأثير توفر البيانات اللحظية على سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية والتنافسية. 4. تحديد التحديات التقنية والتنظيمية أمام تبني أنظمة البيانات الضخمة في التخطيط. 5. اقتراح نموذج تكاملي يربط بين مراحل التخطيط (الرؤية، الأهداف، التحليل، التنفيذ، التقييم) وبيانات الأداء الفعلية.	أهداف الدراسة
عمليات التخطيط الاستراتيجي	المتغير المستقل
جودة القرارات الاستراتيجية	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
النتائج الرئيسية: (Key Findings) - أظهرت الشركات التي طبقت أنظمة بيانات حجمها يتجاوز التيرابايت ارتفاعاً بنسبة 30% في دقة التنبؤ بالمخاطر التشغيلية. - السرعة في الحصول على رؤى تحليلية خفّضت زمن اتخاذ القرار من متوسط أسبوعين إلى 48 ساعة.	أهم النتائج والتوصيات

• التحديات التقنية تمثلت في محدودية المهارات التحليلية للموظفين وقدرات البنية التحتية لاستيعاب البيانات الضخمة. • أثر التحليلات اللحظية كان إيجابياً على ضبط تخصيص الموارد وتقليل الهدر المالي بنسبة 18%. التوصيات: (Recommendations) 1. الاستثمار في تدريب كوادر تقنية المعلومات على أدوات علم البيانات والذكاء الاصطناعي. 2. بناء بنية تحتية مرنة قائمة على الحوسبة السحابية لاستيعاب النطاق الكبير من البيانات. 3. تصميم واجهات تقريرية تفاعلية تسهل على صناع القرار فهم النتائج واتخاذ الإجراءات الفورية. 4. دمج نتائج تحليلات البيانات الضخمة مع مؤشرات KPI القائمة لتعزيز مراجعة الأداء الدورية.	
Al-Samadi, M. K. J., & Al-Trawneh, S. A. D. (2023)	الدراسة
1. تحليل طبيعة استراتيجيات التسعير المعتمدة في مشاريع المنطقة الاقتصادية الخاصة في العقبة. 2. قياس تأثير هذه الاستراتيجيات على مؤشرات الكفاءة (تكلفة الوحدة)، والفاعلية (الوفاء بالجدول الزمنية)، والإنتاجية (معدل الإنجاز اليومي). 3. دراسة كيفية تفاعل تسعير الوحدات مع هيكل التكاليف المتغير وتغير أسعار المواد الخام. 4. تقييم رضا الجهات الممولة والمقاولين من حيث التوقعات المالية والجدوى الاقتصادية. 5. اقتراح نموذج تسعير ديناميكي يستجيب للتقلبات الاقتصادية ويضمن الحفاظ على هوامش ربحية معقولة.	أهداف الدراسة
استراتيجية التسعير	المتغير المستقل
أداء المشروعات الإنشائية	المتغير التابع

منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	• النتائج الرئيسية: (Key Findings) - المشاريع التي اتبعت التسعير القائم على القيمة سجلت أعلى مستويات وفاء بالجدول الزمنية (95%) مقارنة بالتسعير القائم على التكلفة. (82%) - التسعير التنافسي ساهم في زيادة الإنتاجية بنسبة 12% لكنه ضغط على الهامش الربحي. - تغيرات أسعار المواد الخام أثرت بشكل كبير على الكفاءة في المشاريع ذات العقود طويلة الأجل دون آليات تعديل سعر. • التوصيات: (Recommendations) - اعتماد نماذج تسعير مرنة تتضمن بنوداً لضبط الأسعار وفق مؤشر الكلفة الشهري. - تشجيع استخدام التسعير القائم على القيمة للمشروعات قصيرة الأجل التي تتمتع بمواصفات خاصة. - تعزيز التواصل مع الموردين لعقد اتفاقيات تكاليف ثابتة أو مرنة على المدى المتوسط. - دمج التحليلات السوقية الدورية في مراجعة الاستراتيجية السعرية كل ربع سنة.
الدراسة	Al-Askari, M. H. K., & Al-Najjar, H. M. M. (2022)
أهداف الدراسة	• أهداف الدراسة: (Objectives) - تحديد قائمة مُركزة من مؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة لإدارة مشاريع إعادة إعمار البنية التحتية في قطاع غزة. - قياس العلاقة بين هذه المؤشرات وأبعاد الأداء الثلاثة: الكفاءة التشغيلية، والفاعلية في تحقيق الأهداف الاجتماعية، والإنتاجية الميدانية.

3. فحص قابلية تطبيق المؤشرات في بيئة أعمال متوترة ومحدودة الموارد. 4. تقييم مدى مساهمة استخدام نظام KPI في تعزيز الشفافية والمساءلة لدى الجهات المنفذة. 5. تقديم توصيات لتكامل مؤشرات الأداء مع خطط المتابعة المالية والزمنية	
مؤشرات الأداء	المتغير المستقل
إدارة مشاريع إعادة الإعمار	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
النتائج الرئيسية: (Key Findings) • وجود تحسن بنسبة 25% في الكفاءة التشغيلية عند اعتماد مؤشرات زمنية (مثل معدل الانحراف الزمني). • زيادة مستوى الفاعلية الاجتماعية (نسبة إعادة الخدمات للمجتمعات المتضررة) بنسبة 30% بفضل تتبع مؤشرات الجودة والسلامة. • تحديات تطبيق بعض مؤشرات السلامة في المواقع نتيجة لغياب المعدات المناسبة وانعدام البنية التحتية الداعمة. التوصيات: (Recommendations) 1. تأسيس وحدة مركزية لمتابعة KPIs مرتبطة بنظام معلومات جغرافي (GIS) لتتبع تقدم المشاريع. 2. دمج تدريبات السلامة والجودة ضمن برامج إدارة المشاريع الأساسية. 3. عقد شراكات مع منظمات دولية لتأمين دعم فني وتدريب في استخدام مؤشرات الأداء. 4. مراجعة دورية (كل 6 أشهر) لقائمة KPI لتحديثها وفق مستجدات الميدان وحاجات المستفيدين.	أهم النتائج والتوصيات

6.1 التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- ❖ التركيز على أبعاد التخطيط الاستراتيجي الموحدة: جميع الدراسات، بما فيها الحالية، تناولت عناصر أساسية مشتركة في التخطيط الاستراتيجي: الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف، تحليل البيئة، تنفيذ الخطة، وآليات المراجعة والتقويم.
- ❖ قياس الأداء عبر مؤشرات محددة: اعتمدت الدراسات السابقة والحالية على مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس نتائج المشروعات (الكفاءة التشغيلية، الفاعلية في تحقيق الأهداف، والإنتاجية الميدانية).
- ❖ المنهج الوصفي-التحليلي واستبانة الميدان: اتبعت جميع الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت بياناتها باستبانة توزع على المشاركين (موظفين أو خبراء) ضمن جهات تنفيذية، ثم حللتها إحصائياً لمعرفة قوة العلاقات بين المتغيرات.
- ❖ سياق المشروعات الإنشائية الكبرى: تناولت الدراسات السابقة مشروعات بنى تحتية أو صناعية ضخمة (نقل، أسمنت، إعادة إعمار)، كما تركزت الدراسة الحالية على مشاريع بنية تحتية ضخمة في شركة بن لادن.
- ❖ الاهتمام بمعالجة التحديات البيئية والتنظيمية: ركزت دراسات مثل دراسة "عمر وإبراهيم (2015)" على التخطيط البيئي، ودراسة "أبو العثم وجواد (2007)" على العوامل التنظيمية، بينما تتضمن الدراسة الحالية تحليل البيئة الداخلية والخارجية كأحد الأبعاد الرئيسية.
- ❖ توصيات بالإجراءات التطبيقية: توصلت الدراسات السابقة مثل "العبادي وكريم (2020)" و "Mohamed (2024)" إلى ضرورة ورش العمل والمراقبة المستمرة وتبني أدوات تقنية (مثل تحليل البيانات الضخمة أو لوحات مؤشرات الأداء)، وهو ما يتقاطع مع توصيات الدراسة الحالية بتفعيل ورش المشاركة ودمج نظم متابعة لحظية.
- ❖ الهدف العام بتعزيز مرونة وقدرة المشروعات على التكيف: تتفق جميع الدراسات على أن التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على وضع الخطط، بل يُعنى بمرونة التنفيذ والتكيف مع المتغيرات؛ ما ينعكس إيجاباً على سرعة الاستجابة للأزمات، وضبط الانحرافات، وضمان استمرارية الأداء المتميز.

8.1 المنهجية وطرق البحث:

نظرًا لأن هذه الدراسة تسعى لاستكشاف أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي على الوجه التالي:

- المنهج الوصفي: استُخدم في الجانب النظري لبيان وتحليل متغيرات الدراسة الأساسية (الرؤية والرسالة، الأهداف، تحليل البيئة، التنفيذ، المراجعة والتقويم ومؤشرات الأداء الثلاثية)، من خلال مراجعة الأدبيات والمراجع ذات الصلة، مما أتاح تحديد الإطار المفاهيمي والعملي للبحث.
- المنهج التحليلي: طُبّق في الدراسة الميدانية لتحليل البيانات التي جُمعت من عينة العاملين في مشروعات شركة بن لادن، وربط النتائج المستخلصة بفرضيات الدراسة وتفسيرها، ثم استخلاص الأحكام والتوصيات المناسبة.
- الأساليب الإحصائية: استخدم الباحث برنامج SPSS لتحويل الإجابات النوعية في الاستبيان إلى بيانات كمية، وإجراء تحليل الارتباط والانحدار المتعدد لتقييم درجة تأثير كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي في مؤشرات الأداء (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية).
- طبيعة الدراسة: تُعد هذه الدراسة تطبيقيةً لكونها تعتمد على معلومات مباشرة من بيئة العمل وعينة ميدانية تمثيلية، مما يعزز مصداقية النتائج وفاعلية التوصيات.

9.1 مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

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

10.1 أدوات الدراسة :

سيتم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني..
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع كالاتي:

أولاً: الجزء المتعلق بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) بأبعاده موزعة على (4) أبعاد رئيسية ذات صلة بموضوع الدراسة وهي كالاتي: (الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة)

ثانياً: الجزء الثاني يتعلق بالمتغير التابع أداء المشروعات الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية)

وقد تم استخدام مقياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات للموافقة مرتبة ترتيباً تنازلياً .

11.1 حدود الدراسة :

- **حدود موضوعية :** اقتصرت هذه الدراسة على أدوات التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الإستراتيجي الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) في أداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية) .
- **حدود مكانية :** سيتم تطبيق هذه الدراسة على مشاريع شركة بن لادن في المملكة العربية السعودية
- **حدود زمنية :** يتم إجراء الدراسة خلال عام 2025.
- **حدود بشرية :** تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في العاملين والمديرين المشاركين في مشاريع شركة بن لادن في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحدد من خلالها المؤسسة رؤيتها ورسالتها وأهدافها طويلة المدى، وتحلل بيئتها الداخلية والخارجية، ثم تضع خططاً قابلة للتنفيذ لتحقيق أهدافها بكفاءة.

يتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه طويل المدى، مرن، شامل، تشاركي، ويركز على استثمار الموارد والقدرات الأساسية. ويختلف عن التخطيط التشغيلي في أنه يهتم بالمستقبل والقرارات الكبرى، بينما يهتم التخطيط التشغيلي بالأنشطة اليومية قصيرة المدى.

تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية، توجيه الموارد بكفاءة، إدارة المخاطر، والتكيف مع المتغيرات. كما يساعد على تحويل الرؤية والرسالة إلى أهداف عملية قابلة للقياس.

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل، أهمها: تحديد الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية باستخدام أدوات مثل SWOT وPESTEL، صياغة الأهداف، اختيار الاستراتيجية المناسبة، تنفيذ الخطة، ثم مراقبة الأداء وتقويمه.

ومن أهم أدوات التخطيط الاستراتيجي: تحليل SWOT ، تحليل PESTEL ، نموذج القوى الخمس لبورتر، بطاقة الأداء المتوازن، وخريطة الاستراتيجية.

وتواجه عملية التخطيط الاستراتيجي عدة تحديات، أبرزها مقاومة التغيير، ضعف البيانات، نقص مهارات القائمين بالتخطيط، وسرعة تغير البيئة الخارجية.

وبذلك يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي من خلال دعم الابتكار، رفع جودة القرار، تحقيق النمو المستدام، وتحسين التنسيق بين وحدات المؤسسة.

المبحث الثاني: أداء المشروعات

يقصد بأداء المشروعات مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه من حيث الوقت، التكلفة، الجودة، رضا أصحاب المصلحة، وكفاءة استخدام الموارد.

تهدف دراسة أداء المشروعات إلى قياس مدى تحقق الأهداف، اكتشاف الانحرافات، تحسين استخدام الموارد، دعم القرارات التصحيحية، رفع رضا أصحاب المصلحة، وبناء خبرات تفيد المشروعات المستقبلية.

يرتبط أداء المشروع بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، لأن نجاح المشروع لا يقاس فقط بإنجازه، بل بمدى مساهمته في تحقيق رؤية المؤسسة ونموها واستدامتها.

تظهر أهمية قياس الأداء في ضمان جودة المخرجات، تقليل الهدر الزمني والمالي، تعزيز رضا العملاء، ودعم التعلم التنظيمي.

ومن أهم أطر قياس الأداء: مثلث الوقت والتكلفة والجودة، بطاقة الأداء المتوازن للمشروعات، وإدارة القيمة المكتسبة. EVM

وتشمل مؤشرات قياس الأداء: مؤشرات الجدول الزمني، مؤشرات التكلفة، مؤشرات الجودة، ومؤشرات رضا العملاء وأصحاب المصلحة.

وتجمع بيانات الأداء من خلال الاستبيانات، المقابلات، التقارير الدورية، سجلات المشروع، وبرمجيات إدارة المشروعات مثل MS Project و Primavera، ثم تحليل باستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

ويتأثر أداء المشروعات بعوامل داخلية مثل القيادة والتنظيم والتواصل، وعوامل خارجية مثل الاقتصاد والسياسة، وعوامل تقنية مثل توفر الموارد والتكنولوجيا، إضافة إلى الثقافة التنظيمية.

ويتم تحسين أداء المشروعات من خلال متابعة مدير المشروع، معالجة الانحرافات، توثيق الدروس المستفادة، وتطبيق التحسين المستمر.

وتتمثل أبرز تحديات قياس الأداء في صعوبة الحصول على بيانات دقيقة، مقاومة التقنيات الجديدة، اختلاف أولويات أصحاب المصلحة، وضغوط الوقت والتكلفة.

وبذلك يعد قياس الأداء أساساً لتحسين المشروعات الإنشائية، وتقليل الانحرافات، ودعم نجاح المشروعات المستقبلية.

الفصل الثالث : الدراسة المنهجية

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في الدراسة الميدانية من خلال توضيح المنهج المستخدم ومجتمع وعينة البحث وكذلك وصف لمكونات أداة البحث المستخدمة وطرق إعدادها ، واختبارات الصدق والثبات، والمعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها الباحث في تحليل البيانات كما يتضمن عرض وتحليل لبيانات الدراسة الأولية والأساسية واختبار ومناقشة فروض الدراسة.

2.3 أولاً مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المشروعات الإنشائية التابعة لشركة بن لادن في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم 530 موظفاً. وقد اعتمد الباحث في اختيار مفردات العينة على أسلوب العينة القصدية (العمدية)، حيث اختير الأفراد بناءً على تحقيقهم لأغراض الدراسة وإمتلاكهم القدر الكافي من الموضوعية في آرائهم.

ثم قام الباحث بتوزيع 200 استمارة تمثل نسبة 38 % من حجم مجتمع الدراسة، وتم استرجاع 195 استمارة سليمة، ما يعادل معدل استرجاع بلغ 97.5 %، وهو معدل عالٍ يتجاوز الحدّ المقبول (75 %). ويُعزى هذا الارتفاع النسبي في معدل الاستجابة إلى المتابعة المستمرة التي قام بها الباحث مع المشاركين، وبيان توزيع الاستثمارات وعوائدها كالتالي:

جدول (1) الاستبانات الموزعة و المعادة

النسبة	العدد	البيان
100%	200	الاستبانات الموزعة
97,5%	195	الاستبانات التي تم ارجاعها
2,5%	5	الاستبانات التي لم تم ارجاعها
79,5%	195	الاستبانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحث

3.3 ثانياً : أداة الدراسة

تتمثل أداة جمع البيانات التي اعتمدت عليها الدراسة في الحصول على البيانات الأولية في قائمة استقصاء تم إعدادها وتطويرها بناء على الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستمارة وصياغة فقراتها.

واشتملت الاستمارة على قسمين:

القسم الأول:

يحتوى على (5) فقرات تناولت السمات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في:

1. النوع .
2. العمر .
3. المؤهل العلمي.
4. سنوات الخبرة.
5. الدورات التدريبية

القسم الثاني:

وشمل بيانات الدراسة الأساسية وهى المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة . ويشتمل هذا القسم على محورين :

المحور الأول: يقيس المتغير المستقل للدراسة التخطيط الاستراتيجي ويشتمل على عدد (5) متغيرات

المتغير الأول: يقيس (الرؤيا والرسالة) ويشتمل على عدد (10) عبارات.

المتغير الثاني: يقيس (الاهداف) ويشتمل على عدد (5) فقرات.

المتغير الثالث : يقيس البيئة الداخلية والخارجية ويشتمل على عدد (5) فقرات.

المتغير الرابع : يقيس تنفيذ الخطة ويشتمل على عدد (6) فقرات.

المتغير الخامس : يقيس (مراقبة وتقويم الخطة) ويشتمل على عدد (5) فقرات

المحور الثاني: يقيس المتغير التابع أداء المشروعات (ويشتمل عدد (7) فقرات.

ثالثاً" مقياس الدراسة تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح بين لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (5/1/2).

جدول رقم (2) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الاحصائية
أوافق بشدة	5	أكبر من 80%	درجة موافقة مرتفعة جداً
أوافق	4	70 – 80%	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	50 – 69%	درجة موافقة متوسطة
لا أوافق	2	20 – 49%	درجة موافقة منخفضة
لا أوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جداً

المصدر: إعداد الباحث

وعلى فأن الوسط الفرضي للدراسة كالاتي:

يُحسب الوسط الفرضي للمقياس بجمع قيم الدرجات (من 1 إلى 5) وتقسيمها على عددها، ليُستخرج بذلك قيمة 3 كنقطة مرجعية لدراسة توافق العينة مع بنود الاستبيان. وعلى أساس هذا الوسط:

- إذا كان المتوسط الحسابي لأي فقرة أكبر من 3، يُفسّر ذلك على أن أفراد العينة يوافقون على مضمونها، ويُعتبر وزنها النسبي عندئذٍ لا يقل عن 60%.
- أما إذا كان المتوسط الحسابي لأي فقرة أقل من 3، فذلك يدل على عدم موافقة أفراد العينة على محتواها، ويُصنف وزنها النسبي حينها بأقل من 60%.

خامساً اختبار صدق وثبات أداء الدراسة :

من الخصائص الجوهرية التي يجب أن تتوفر في أداة جمع البيانات قبل البدء بتطبيقها خاصية الثبات، التي تعبر عن مدى خلوّ المقياس من الأخطاء—وخاصة العشوائية منها—لضمان استخلاص نتائج دقيقة وقابلة للتكرار. فالأداة غير الثابتة لا يمكن الاعتماد عليها، إذ ستتج بيانات متذبذبة تضعف من مصداقية الاستنتاجات.

وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة الميدانية في قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن، تم إجراء كل من اختبارات الصدق واختبارات الثبات على النحو التالي:

4.3 صدق أداة الدراسة :

(أ) صدق الاتساق الداخلي .

يتم فيه إيجاد قوة الارتباط بين درجات فقرات الأداة ودرجات ابعادها التي تنتمي لها وقد تم حساب الاتساق الداخلي للأداة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية له كما هو موضح في الجداول التالية:

1. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الرؤية والرسالة فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الرؤية والرسالة والدرجة الكلية للبعد:

جدول رقم (3) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الرؤية والرسالة بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	توجد لدى الشركة خطة استراتيجية مكتوبة	0,83	0,000
2	رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	0,68	0,000
3	رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	0,75	0,000
4	تقوم إدارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا	0,70	0,000
5	تقوم إدارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرسالة	0,76	0,000
6	رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار	0,74	0,000
7	رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار	0,81	0,000
8	رؤية الشركة محفزة للعاملين	0,83	0,000
9	رسالة الشركة محفزة للعاملين	0,77	0,000
10	تراجع الشركة رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر	0,73	0,000

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول رقم (5/1/3) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد الرؤية والرسالة دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الاهداف :

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاهداف والدرجة الكلية للبعد :

جدول رقم (4) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاهداف بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	اهداف الخطة الاستراتيجية ب الشركة واضحة	0,80	0,000
2	يوجد تناغم بين الاهداف الفرعية و الهدف الرئيسي للهيئة	0,79	0,000
3	توفر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات	0,81	0,000
4	تقوم الادارة العليا باشتراك العاملين في وضع الاهداف	0,78	0,000
5	اهداف الشركة قابلة للتحقق وفق الامكانيات المتاحة	0,74	0,000

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (5/1/4) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد الأهداف دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية :

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية والدرجة الكلية للبعد :

جدول رقم (5) معامل ارتباط بين كل فقرات محور بعد التهيئة الداخلية والخارجية

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية ب الشركة قبل اعداد الخطة	0,76	0,000
2	تهدف دراسة البيئة الداخلية والخارجية الي اغتنام الفرص	0,85	0,000

3	يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للهيئة الي تقوية الموقف التنافسي	0,78	0,000
4	يتم احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية	0,71	0,000
5	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية لتحاشي المهددات	0,80	0,000

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من جدول (6) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد تنفيذ الخطة والدرجة الكلية لذلك البُعد جاءت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيم مستوى المعنوية لكل معامل أقل من 0.05. وبناءً عليه، يُعتبر بُعد تنفيذ الخطة في أداة الدراسة صادقاً داخلياً، إذ يقاس ما صُمم لقياسه ضمن إطار بحث تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن.

جدول رقم (6) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد تنفيذ الخطة بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	يم تنفيذ الخطة بصورة جيدة	0,86	0,000
2	تقوم الشركة بتدريب العاملين علي طرق تنفيذ الخطة	0,72	0,000
3	يوجد بالشركة كادر مؤهل لتنفيذ الخطة	0,76	0,000
4	يوجد بالشركة قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي	0,81	0,000
5	يتم من خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد بعدالة	0,87	0,000
6	يتم من خلال تنفيذ الخطة تحقيق كافة الاهداف الرئيسية والفرعية	0,67	0,000

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (6) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بُعد تنفيذ الخطة دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع القياس.

5. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بُعد متابعة وتقييم الخطة :

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد متابعة وتقييم
الخطوة والدرجة الكلية للبعد :

جدول رقم (7) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطوة بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	لدي الشركة إدارة خاصة بالراجعة و التقييم الدوري للخطوة	0,64	0,000
2	لدي الشركة بدائل استراتيجية تساعد في تقييم الخطوة	0,73	0,000
3	لدي الشركة معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطوة	0,80	0,000
4	تتسم خطة الشركة بالمرونة الكافية في التنفيذ	0,78	0,000
5	تستخدم الشركة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطوة لتصويب الأخطاء أن وجدت	0,72	0,000

المصدر : إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (7) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد متابعة وتقييم
الخطوة دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك
يعتبر البعد صادقا لما وضع لقياسه.

6. صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور أداء المشروعات فيما يلي جدول يوضح معاملات
الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أداء المشروعات والدرجة الكلية للبعد :

جدول رقم (8) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أداء

المشروعات بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	لدى الشركة مقاييس فعالة لقياس الأداء بالمشروعات	0,74	0,000

2	يوجد ب الشركة وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة	0,83	0,000
3	تحرص ادارة الشركة على التحسين المستمر في اداء المشروعات	0,78	0,000
4	لدى الشركة كفاءة عالية في انجاز الاهداف الموضوعة	0,70	0,000
5	تحرص الشركة على توظيف الموارد و استخدامها بصورة مثلى	0,91	0,000
6	يمتاز العاملون ب الشركة بكفاءة عالية في اداء المشروعات	0,88	0,000
7	تحرص الشركة على تقليل تكاليف الانتاجي اداء المشروعات	0,79	

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (8) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات محور أداء المشروعات دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقا لما وضع القياسه.

(ج) الصدق البنائي :

يقيس صدق البناء مدى قدرة أداة الدراسة على تحقيق الأهداف المفترضة، ويظهر ذلك من خلال ارتباط كل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأداء المشروعات الإنشائية بالدرجة الكلية لعناصر الأداة. بناءً عليه، تم احتساب معاملات الارتباط بين المجموع الكلي لبنود الاستبيان وكل محور من محاور الدراسة (الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة، بالإضافة إلى كفاءة المشروع وفاعليته وإنتاجيته). وتوضح النتائج - كما مبين في الجدول (7) - أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، حيث تقل قيمة الـ p-value عن 0.05 لكل محور. وبالتالي، يؤكد ذلك صدق البناء لأداة الدراسة في قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية.

جدول (9) معامل ارتباط محاور الدراسة بالمجموع الكلي

م	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الرؤية و الرسالة	0,76	0,000
2	الاهداف	0,87	0,000
3	البيئة الداخلية والخارجية	0.80	0,000
4	تنفيذ الخطة	0,82	0,000
5	متابعة وتقييم الخطة	0,72	0,000
6	اداء المشروعات	0,82	0,000

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (9) أن جميع محاور الدراسة لها علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه. وبذلك تعتبر جميع ابعاد الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

(2) ثبات الاستبانة :

يقصد بالثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه ذاته، بحيث يوفّر المقياس نفس النتائج أو نتائج متقاربة باحتمال يساوي قيمة معامل الثبات عند إعادة تطبيقه على نفس العينة. وكلما ارتفع مستوى الثبات، ازدادت الثقة في الأداة ونتائجها. ومن الطرق الشائعة لقياس الثبات الداخلي حساب معامل "ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)" ، الذي يتراوح بين الصفر والواحد الصحيح؛ فالقيمة الصفرية تدل على عدم وجود ثبات، أما القيمة الواحدة فتشير إلى ثبات تام في البيانات. وعليه، فإن ارتفاع قيمة ألفا كرونباخ يعكس مصداقية أعلى للبيانات وقابليتها للتعميم على مجتمع الدراسة. وتجدر الإشارة إلى أن القيمة أقل من 0.60 تُعد دليلاً على ضعف الثبات الداخلي. وتستند صيغة حساب ألفا كرونباخ إلى تباينات البنود في الأداة مع افتراض قياس كل بند لسمّة مفردة، ولهذا قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل بُعد من أبعاد الدراسة لضمان اتساق الأداة وموثوقية نتائجها في قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن.

جدول رقم (10) نتائج اختبار ألفا كرونباخ المقياس محاور الدراسة

م	البعد	عدد الفقرات	قيمة الاختبار
---	-------	-------------	---------------

1	الرؤية و الرسالة	10	0,79
2	الاهداف	5	0,82
3	البيئة الداخلية والخارجية	5	0,87
4	تنفيذ الخطة	6	0,82
5	متابعة وتقويم الخطة	5	0,78
6	اداء المشروعات	7	0,84
	اجالي المحاور	38	0,86

المصدر : إعداد الباحث

يتضح من جدول (10) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة— سواء أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) أو أبعاد أداء المشروعات الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية)—قد تجاوزت الحدّ المقبول (0.60)، حيث بلغ معامل الثبات للمقياس الكلي 0.86. وتعكس هذه القيمة المرتفعة مستوى عالٍ من الثبات الداخلي وصدق الأداة، مما يتيح الاعتماد الكامل على بيانات الاستبانة في قياس المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) ومدى تأثيره على المتغير التابع (أداء المشروعات الإنشائية) لدى عينة الدراسة في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية.

سادسا الأساليب الإحصائية المستخدمة تم استخدام الأدوات التالية :

(1) إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) الأسئلة الاستبانة وذلك باستخدام " كل من: الاختبار الصدق الظاهري ب / معامل. إلغا كرونباخ (Cronbach'sAlpha). وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء . (2) أساليب الإحصاء الوصفي وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال :

أ/ التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة :

وذلك للتعرف على التوزيع التكراري للإجابات أفراد العينة على عبارات فروض الدراسة.
ب /الوسط الحسابي

تم اعتماد الوسيط المرجح (Weighted Mean) كأحد مقاييس النزعة المركزية لوصف آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، نظرًا لمرونته وقدرته على إعطاء كل بندٍ من بنود الاستبيان الوزن المناسب عند احتساب المتوسط. ويُعدّ هذا الأسلوب أعمّ وأشمل من الوسط الحسابي البسيط، حيث إن الأخير يمثل حالة خاصة من الوسط المرجح عندما تُعتبر جميع البنود ذات أهمية متساوية (ذات وزن واحد). في ضوء ذلك، يُستخدم الباحث المتوسط المرجح لضمان تمثيل دقيق للأولويات النسبية بين عناصر كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) وأبعاد أداء المشروعات الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية) في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية.

(3) تحليل الانحدار :

تم توظيف تحليل الانحدار الخطي لاختبار الدلالة الإحصائية للفرضيات الرئيسة للدراسة، وذلك لقياس مدى تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) على أبعاد أداء المشروعات الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية) في شركة بن لادن.

- اعتمد الباحث على معامل التحديد (R^2) لتقييم قدرة نموذج الانحدار على تفسير نسبة التباين في أداء المشروعات بناءً على متغيرات التخطيط الاستراتيجي.
- استخدم اختبار (t-test) لفحص وجود علاقة معنوية بين كل متغير مستقل والمتغير التابع.
- فيما يخص مستوى الدلالة الإحصائية، قورن القيمة الاحتمالية (p-value) لكل معلمة بمستوى 0.05:

○ إذا كانت $p > 0.05$ ، يُقبل فرض العدم (H_0)، ويُعتبر تأثير المتغير غير ذا دلالة إحصائية.

○ إذا كانت $p < 0.05$ ، يُرفض فرض العدم ويُقبل الفرض البديل (H_1)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الفصل الرابع : عرض و تحليل البيانات

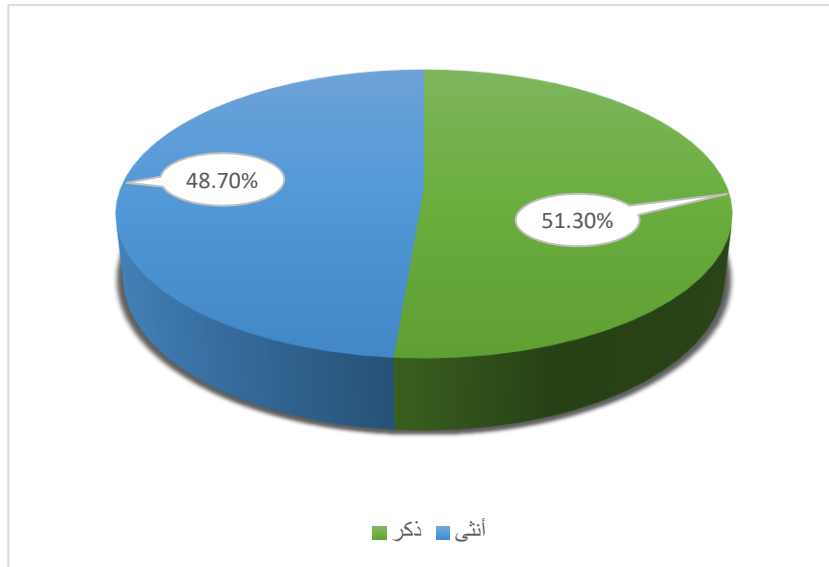
وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية:

1.4 توزيع أفراد العينة حسب النوع

جدول رقم (11) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	100	51.3%
انثي	95	48.7%
المجموع	195	100%

شكل (2) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع



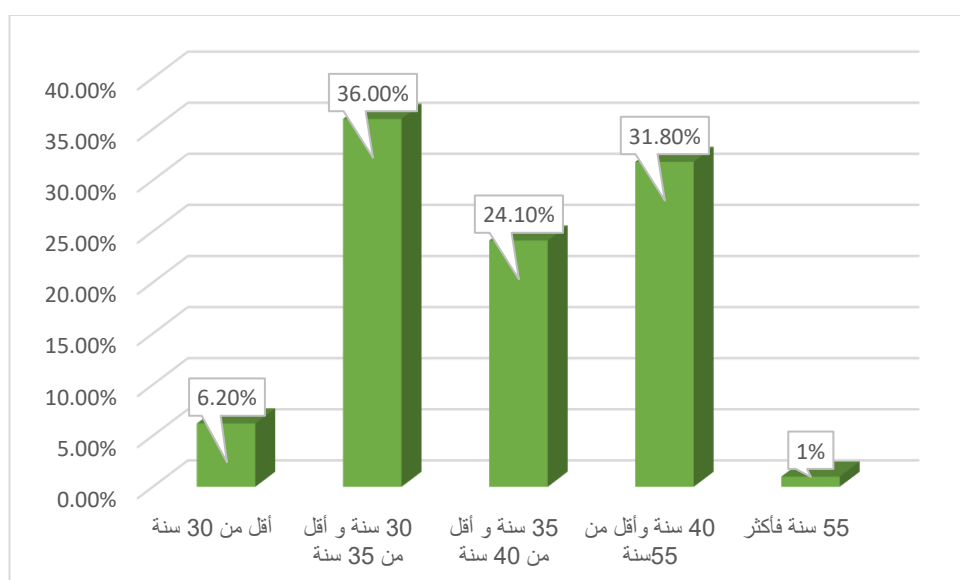
يتضح من الجدول (11) وشكل (2) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الاناث حيث بلغت نسبتهم (513) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذكور في العينة (48.7) % من أجمالي العينة المبحوثة.

2.4 توزيع أفراد العينة حسب العمر :

جدول رقم (12) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	12	6,2
30 سنة و أقل من 35 سنة	72	36,0
35 سنة و أقل من 40 سنة	47	24,1
40 سنة وأقل من 55 سنة	62	31,8
55 سنة فأكثر	2	1
المجموع	195	%100

شكل رقم (3) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث

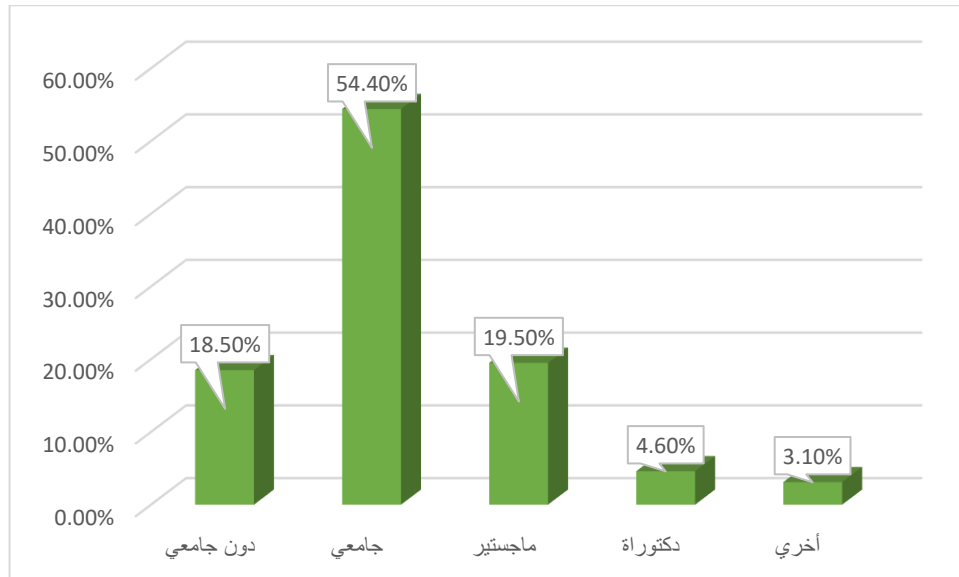
تُظهر تركيبة العينة أن نسبة المشاركين الذين تزيد أعمارهم عن 55 سنة بلغت 1% فقط، بينما بلغت نسبة الفئة العمرية من 30 إلى 55 سنة ما يقارب 96%، مما يدل على أن الغالبية العظمى من أفراد العينة تفوق أعمارهم الثلاثين عاماً. ويعكس ارتفاع هذه النسبة مدى نضجهم وخبرتهم المهنية العالية، الأمر الذي يعزز من قدرتهم على استيعاب بنود الاستبيان والردّ عليها بدقة، ويساهم بدوره في جودة أداء المشروعات الإنشائية لدى شركة بن لادن.

3.4 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

جدول رقم (13) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
دون جامعي	36	18,5
جامعي	106	54,4
ماجستير	38	19,5
دكتورة	9	4,6
أخري	8	3,1
المجموع	195	%100

شكل رقم (4) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الباحث

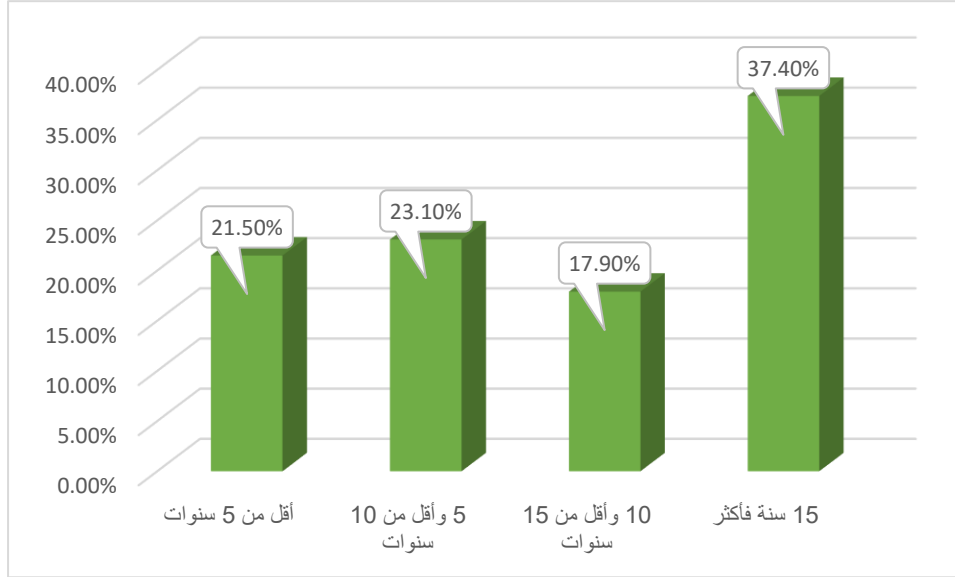
يتضح من الجدول (13) والشكل (4) أن نسبة أفراد العينة الحاصلين على المؤهل الجامعي (دبلوم) بلغت 54.4%، في حين بلغت نسبة الحاصلين على مؤهلات عليا (ماجستير أو دكتوراه) 24.1%، ونسبة ذوي المؤهلات دون الجامعية 18.5%. ويعكس هذا التوزيع أن غالبية المشاركين يتمتعون بمستوى تأهيل علمي جامعي وفوق جامعي، مما يعزز قدرتهم على استيعاب بنود الاستبيان والإجابة عليها بدقة، ويضمن موثوقية البيانات عند قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن.

4.4 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (14) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	42	21,5
5 وأقل من 10 سنوات	45	23,1
10 وأقل من 15 سنوات	35	17,9
15 سنة فأكثر	73	37,4
المجموع	195	%100

شكل رقم (5) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث

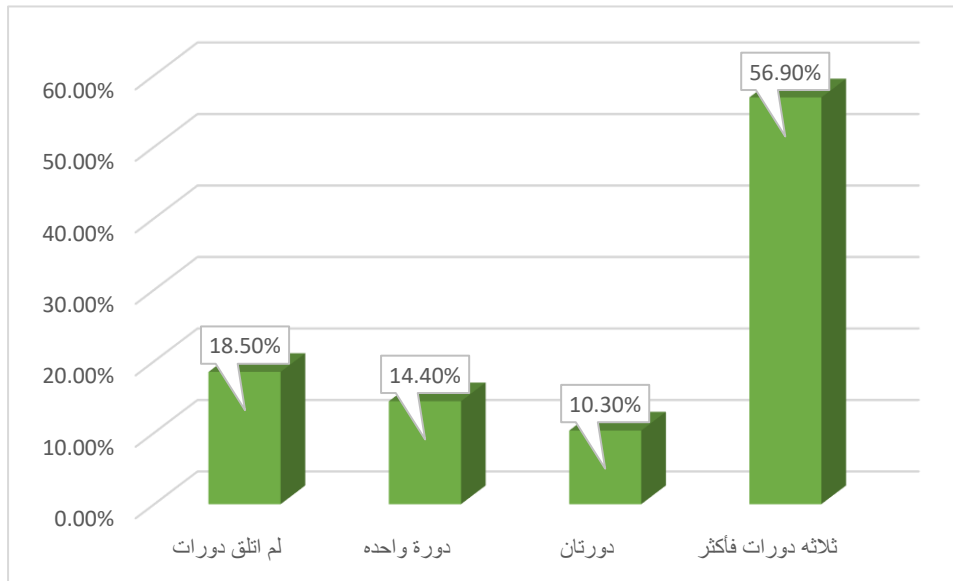
يتضح من الجدول (14) وشكل (5) أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (15) سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (34.7) % ثم في المرتبة الثانية الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5) وأقل من 10 سنة بنسبة (23.1) أما المرتبة الأخيرة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10) وأقل من 15 سنة (بنسبة (17.9).

5.4 توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية :

جدول رقم (15) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	العدد	النسبة %
لم اتلق دورات	36	18,5
دورة واحدة	28	14,4
دورتان	20	10,3
ثلاثه دورات فأكثر	101	56,9
المجموع	195	%100

شكل رقم (6) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية



المصدر إعداد الباحث

يتضح من الجدول (15) والشكل (6) أن نسبة أفراد عينة الدراسة الذين تلقوا ثلاث دورات تدريبية فأكثر قد بلغت 56.9%، في حين وصلت نسبة المستفيدين من دورة واحدة أو دورتين إلى 24.7%، ولم يتلقَ 18.5% من المشاركين أي دورات تدريبية.

تحليل بيانات الدراسة الأساسية: يتضمن هذا الجزء تحليل نتائج محاور الدراسة الرئيسية ومناقشة فروض البحث من خلال الخطوات التالية:

1. التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين

○ عرض التكرارات والنسب المئوية للإجابات على بنود كل محور من محاور الدراسة، بهدف إظهار مدى اتساق اتجاهات العينة تجاه المتغيرات.

2. حساب المؤشرات الوصفية ومقارنة الوسط الفعلي بالوسط الفرضي

○ احتساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات بنود الاستبيان.

○ تصنيف كل بندٍ باعتباره “إيجابياً” إذا تجاوز وسطه الحسابي الوسط الفرضي للدراسة (3) أو (الوزن النسبي $\leq 60\%$)، و”سلبياً” إذا كان وسطه أقل من الوسط الفرضي (الوزن النسبي $< 60\%$).
3. اختبارات الدلالة الإحصائية

○ تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فروض الدراسة، والاستعانة بمعامل التحديد (R^2) لقياس قدرة النموذج على تفسير التباين في أداء المشروعات الإنشائية نتيجة التخطيط الاستراتيجي.
○ استخدام اختبار T لمقارنة القيم الاحتمالية (p-value) للمعاملات مع مستوى الدلالة (0.05)، لتحديد ما إذا كانت العلاقات بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (أداء المشروعات) ذات دلالة إحصائية أم لا.

6.4 عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة :

أولاً : التوزيع التكراري لفقرات محاور الدراسة:

وفيما يلي التوزيع التكراري لمحاور الدراسة المختلفة وذلك على النحو التالي :

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي :

فيما يلي التوزيع التكراري للفقرات التي تقيس ابعاد التخطيط الاستراتيجي في المجتمع موضع الدراسة وذلك على النحو التالي:

(1) بعد الرؤية والرسالة :

جدول رقم (16) التوزيع التكراري لفقرات بعد الرؤية والرسالة

م	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
---	---------	------------	-------	-------	----------	---------------

	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد		
1	33	16,9	86	44,1	29	14,9	35	17,9	12	6,2	توجد بمشاريع البنية التحتية العامة خطة استراتيجية مكتوبة
2	29	14,9	68	34,9	24	12,3	50	25,6	24	12,3	رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين
3	29	14,9	73	37,4	23	11,8	51	26,2	19	9,7	رسالة الشر منشورة ومت للعاملين
4	26	13,3	56	28,8	27	13,8	55	28,2	31	15,9	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا
5	32	16,4	50	25,6	33	16,9	51	26,2	32	16,4	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرسالة

12,3	24	21	41	20,5	40	30,3	59	15,9	31	رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للائظار	6
11,3	22	22,6	44	21,5	42	31,3	61	13,3	26	رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفتة للائظار	7
21	41	16,9	33	18,5	36	2,29	57	14,4	28		8
13,3	26	14,9	29	21	41	35,4	69	15,4	30	رسالة الشركة محفزة للعاملين	9
13,8	27	23,1	45	16,4	32	32,3	63	14,4	28	تراجع الشركة رسالتها وتعدلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لاخر	10
13,2	258	22,3	343	16,7	327	32,8	642	15	292	اجمالي الفقرات	

يتضح من الجدول أن نسبة (47.8 %) من أفراد العينة يوافقون على إجمالي البنود التي تقيس بُعد الرؤية والرسالة في شركة بن لادن، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (35.5 %)، أما الذين لم يبدوا رأياً محدداً فبلغت نسبتهم (16.7 %). وفيما يلي التوزيع التكراري على مستوى البنود:

1. البند: (1) تبلغ نسبة الموافقين على وجود خطة استراتيجية مكتوبة في مشروعات شركة بن لادن (61 %)، في حين بلغت نسبة غير الموافقين (24.1 %)، ونسبة المترددین. (14.9 %)
2. البند: (2) يوافق (49.8 %) على أن رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين، بينما كان (37.8 %) غير موافقين، و(12.3 %) لم يحددوا موقفهم.
3. البند: (3) بلغت نسبة الموافقين على أن رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين (52.3 %)، مقابل (35.9 %) غير موافقين، و(11.8 %) دون رأي.
4. البند: (4) يوافق (42.1 %) على أن إدارة الشركة توعف العاملين بمضمون الرؤية، في حين بلغت نسبة غير الموافقين (44.1 %)، ونسبة المترددین. (13.8 %)
5. البند: (5) تعتقد (42 %) من العينة أن رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار، مقابل (40.8 %) غير موافقين، و(16.9 %) دون موقف.
6. البند: (6) يوافق (46.2 %) على أن الرسالة معروضة بأسلوب جذاب، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (33.3 %)، ونسبة المترددین. (20.5 %)
7. البند: (7) تبلغ نسبة الموافقين على أن رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفتة (44.6 %)، مقابل (33.9 %) غير موافقين، و(21.5 %) دون رأي.
8. البند: (8) يعتقد (43.6 %) أن الرؤية تحفز العاملين، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (37.9 %)، ونسبة المترددین. (18.5 %)
9. البند: (9) يوافق (50.8 %) على أن رسالة الشركة محفزة للعاملين، مقابل (38.2 %) غير موافقين، و(21 %) دون رأي.
10. البند: (10) توافق نسبة (46.7 %) على أن الشركة تعيد صياغة رسالتها بمرونة استجابةً لاحتياجات السوق والمنافسة، مقابل (36.9 %) غير موافقين، و(16.4 %) دون رد.

يعكس هذا التوزيع إشراك العاملين في شركة بن لادن بعمليات التخطيط الاستراتيجي، حيث تتضح نقاط القوة في نشر الرؤية والرسالة وطرق عرضها، فضلاً عن المجالات التي تحتاج إلى تعزيز للتوجه التحفيزي والمشاركة الفعلية في مراجعة الصياغة.

(2) بعد الاهداف :

جدول رقم (17) التوزيع التكراري لفقرات بعد الاهداف

م	الفقرات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1	أهداف الخطة الاستراتيج ية ب الشركة واضحة	12	6,2	71	36,4	49	25,1	94	25,1	14	7,2
2	توجد تناغم بين الاهداف الفرعية والهدف الرئيسي للشركة	14	7,2	75	38,5	38	19,5	48	24,6	20	10,3
3	توفر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروع ت	16	8,2	57	29,2	42	21,5	50	25,6	30	15,4

4	تقوم الادارة العليا بأشراك العاملين في وضع الاهداف	18	9,2	55	28,2	37	19	48	24,6	37	19
5	أهداف الشركة قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة	23	11,8	69	35,4	43	22,1	36	19,5	24	12,3
اجمالي الفقرات		83	8,5	327	33,5	20	21,4	23	23,6	125	12,9

المصدر اعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (17) أن نسبة (42%) من أفراد العينة يوافقون على إجمالي البنود التي تقيس بُعد الأهداف في إطار دراستنا على شركة بن لادن، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (36.5%)، أما الذين لم يبدوا رأياً محدداً فبلغت نسبتهم (21.5%). وفيما يلي التوزيع التكراري على مستوى البنود:

1. البند: (1) يوافق (42.6%) من العينة على أن أهداف الخطة الاستراتيجية لدى شركة بن لادن واضحة ومحددة، بينما بلغ معدل غير الموافقين (32.3%)، ونسبة المترددين (25.1%).
2. البند: (2) تبلغ نسبة الموافقة على وجود تناغم بين الأهداف الفرعية والهدف الرئيسي للشركة (45.7%)، مقابل (34.9%) غير موافقين و(19.5%) لم يحددوا موقفهم.
3. البند: (3) يوافق (37.4%) على أن الإدارة توفر التمويل اللازم لتحقيق أهداف المشروعات الإنشائية، في حين بلغت نسبة غير الموافقين (41%)، ونسبة المترددين (21.5%).

4. البند : (4) يوافق (37.4%) على إشراك الإدارة العليا للعاملين في صياغة الأهداف الاستراتيجية، مقابل (43.6%) غير موافقين و(19%) دون رأي.
5. البند : (5) تبلغ نسبة الموافقة على أن أهداف الشركة قابلة للتحقيق ضمن الإمكانيات المتاحة (47.2%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (31.8%)، ونسبة المترددين (22.1%).

(3) بعد البيئة الداخلية والخارجية :

جدول رقم (18) التوزيع التكراري لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية

م	الفقرات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية بالشركة قبل اعداد الخطة	14	7,2	59	30,3	50	25,6	48	24,6	24	12,3
2	تهدف دراسة البيئة الداخلية والخارجية الي اغتنام الفرص	17	8,7	71	36,4	45	23,1	44	22,6	18	9,2
3	يهدف الاهتمام	21	10,8	65	33,3	55	28,2	35	17,9	19	9,7

										بالبيئة الداخلية والخارج ية للهيئة الي تقوية الموقف التنافسي	
11,8	23	28,2	55	26,2	51	26,2	51	7,7	15	4 يتم تحديد احتياجا ت التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية	
12,3	24	22,6	44	28,7	56	26,2	51	10,3	20	5 يتم دراسة البيئة الداخلية والخارج ية لتحاشي المهددات	
11, 1	10 8	23, 2	22 6	26, 3	25 7	30, 5	29 7	8,9	87	اجمالي الفقرات	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (18) أن نسبة (39.4 %) من أفراد العينة يوافقون على إجمالي البنود التي تقيس بُعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية في شركة بن لادن، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (33.3 %)، أما الذين لم يحددوا إجابات فبلغت نسبتهم (26.3 %). وفيما يلي التوزيع التكراري على مستوى البنود:

1. البند: (1) يوافق (37.5 %) من العينة على أن دراسة البيئة الداخلية والخارجية تتم قبل إعداد الخطة الاستراتيجية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (36.9 %)، ونسبة المترددين. (25.6 %)

2. البند: (2) تبلغ نسبة الموافقة على أن دراسة البيئة تهدف إلى اغتنام الفرص (45.1 %)، مقابل (37.8 %) غير موافقين و(23.1 %) لم يحددوا موقفهم.

3. البند: (3) يوافق (44.1 %) على أن الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية يعزز الموقف التنافسي للشركة، في حين بلغت نسبة غير الموافقين (27.6 %)، ونسبة المترددين (28.2 %).

4. البند: (4) يوافق (33.9 %) على أن تحديد احتياجات التدريب للعاملين ينبع من تحليل البيئة الداخلية، مقابل (40 %) غير موافقين و(26.2 %) دون رأي.

5. البند: (5) تبلغ نسبة الموافقة على أن دراسة البيئة تهدف إلى التحاشي من التهديدات (36.5 %)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (34.9 %)، ونسبة المترددين (28.7 %).

هذا التوزيع يعكس توجه العاملين في شركة بن لادن نحو أهمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية كأساس لإعداد الخطة الاستراتيجية، مع وجود فجوة في إدراك دورها في بعض الجوانب مثل تحديد احتياجات التدريب وتخفيف التهديدات.

(4) بعد تنفيذ الخطة :

جدول رقم (19) التوزيع التكراري لفقرات بعد تنفيذ الخطة

م	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد

1	يتم تنفيذ الخطة بصورة جيدة	12	6,2	46	23,6	48	24,6	61	31,3	28	14,4
2	تقوم الشركة بتدريب العاملين علي طرق تنفيذ الخطة	11	5,6	59	22,1	55	28,2	58	29,7	28	14,4
3	يوجد بالشركة كادر مؤهل لتنفيذ الخطة	21	10,8	49	30,3	66	33,8	32	16,4	17	8,7
4	يوجد بالشركة قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي	10	5,1	43	25,1	57	29,2	45	23,1	34	17,4

5	يتم العمل خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد الفعالة	10	5,1	46	22,1	54	27,7	47	24,1	41	21
6	يتم من خلال تنفيذ الخطة تحقيق كافة الأهداف الرئيسة والفرعية	14	7,2	286	22,6	65	33,3	46	23,6	24	12,3
اجمالي الفقرات		78	6,7		24,4	345	29,5	289	24,7	172	14,7

المصدر : إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (19) أن نسبة (31.1%) من أفراد العينة يوافقون على إجمالي البنود التي تقيس بُعد تنفيذ الخطة في شركة بن لادن، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (39.4%)، أما الذين لم يحددوا موقفاً فبلغت نسبتهم (29.5%). وفيما يلي التوزيع التكراري على مستوى البنود:

1. **البند: (1)** يوافق (29.8%) من العينة على أن تنفيذ الخطة يتم بصورة جيدة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (45.7%)، ونسبة المترددين (24.6%)
 2. **البند: (2)** تبلغ نسبة الموافقة على أن تدريب العاملين يركز على طرق واضحة لتنفيذ الخطة (27.7%)، مقابل (44.1%) غير موافقين و(28.2%) دون رأي.
 3. **البند: (3)** يوافق (41.1%) على وجود كادر فعال لقيادة العمل التنفيذي داخل الشركة، في حين بلغت نسبة غير الموافقين (25.1%)، ونسبة المترددين (33.8%)
 4. **البند: (4)** يعتقد (30.2%) أن توزيع المؤهلات لتنفيذ الخطة يتم بما يناسب طبيعة كل مهمة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (40.5%)، ونسبة المترددين (29.2%)
 5. **البند: (5)** يوافق (27.2%) على أن الشركة توزع الموارد بين العاملين بعدالة عند تنفيذ الخطة، مقابل (45.2%) غير موافقين، و(27.7%) دون موقف محدد.
 6. **البند: (6)** تبلغ نسبة الموافقة على أن تنفيذ الخطة يحقق جميع الأهداف الرئيسية والفرعية (30.8%)، مقابل (35.9%) غير موافقين و(33.3%) دون تحديد.
- يعكس هذا التوزيع أن ثمة انقساماً نسبياً في تقدير العاملين لجودة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، مع ميل واضح إلى محدودة كفاءة بعض المحاور التنفيذية وضرورة تعزيز آليات التدريب والتوزيع العادل للموارد لتحقيق أعلى مستوى من الالتزام بأهداف الشركة.
- (5) بعد متابعة وتقويم الخطة :

جدول رقم (20) التوزيع التكراري لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة

م	الفقرات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1	لدي الشركة ادارة خاصة بالمراجعة و التقويم الدوري للخطة										
2	لدي الشركة بدائل استراتيجية										

										تساعد في تقويم الخطة	
										لدي الشركة معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة	3
										تتسم الشركة بالمرونة الكافية في التنفيذ	4
										تستخدم الشركة بطاقة الاداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الاجراءات	5
										إجمالي الفقرات	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (20) أن نسبة (25.8%) من أفراد العينة يوافقون على إجمالي البنود التي تقيس بُعد متابعة وتقويم الخطة الاستراتيجية في شركة بن لادن، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (40.2%)، وقد حافظ (34%) من المشاركين على موقف محايد دون تحديد رأي. وفيما يلي التوزيع التكراري على مستوى البنود:

1. البند: (1) يوافق (31.3%) من العينة على أن لدى الشركة إدارة مختصة بالمراجعة والتقويم الدوري للخطة، مقابل (37.5%) غير موافقين و(31.3%) دون رأي.
2. البند: (2) تبلغ نسبة الموافقة على وجود بدائل استراتيجية تساعد في تقويم الخطة (26.7%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (40.5%)، ونسبة المحايدين (32.8%).
3. البند: (3) يعتقد (22%) أن لدى الشركة معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة، مقابل (41%) غير موافقين و(36.9%) دون موقف.
4. البند: (4) يوافق (26.7%) على أن خطط الشركة تتمتع بمرونة كافية أثناء التنفيذ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (39%)، ونسبة المحايدين (34.4%).
5. البند: (5) يرى (22.6%) أن الشركة تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة وتصحيح الأخطاء عند ظهورها، في حين بلغت نسبة غير الموافقين (43.1%)، ونسبة المحايدين (34.4%).

يعكس هذا التوزيع ضعف مستويات المتابعة والتقويم لدى العاملين في شركة بن لادن، مما يشير إلى حاجة ملحة لتقوية آليات المراجعة الدورية واعتماد أدوات تقييم منهجية—كالـBalanced Scorecard لضمان ضبط سير الخطة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة.

7.4 المحور الثاني: أداء المشروعات

فيما يلي التوزيع التكراري لفقرات محور أداء المشروعات

جدول رقم (21) التوزيع التكراري لفقرات محور أداء المشروعات

م	الفقرات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشد	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1	لدى الشركة مقاييس فعالة لقياس الأداء بالمشروعات	7	3,6	37	19	40	20,5	58	29,7	53	27,2

27,2	53	26,7	52	20	39	20	39	6,2	12	2	وجد بالشركة وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة
22,6	44	31,3	61	19	37	23,6	46	3,6	7	3	تحرص إدارة الشركة على التحسين المستمر في أداء المشروعات
26,7	52	24,6	48	25,6	50	17,9	35	5,1	10	4	لدى الشركة كفاءة عالية في انجاز - الاهداف الموضوعة
27,7	54	27,7	54	25,6	50	14,4	28	4,6	9	5	تحرص الشركة على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى
21	41	20,5	40	26,2	51	23,6	46	8,7	17	6	يمتاز العاملون بالشركة بكفاءة عالية في اداء المشروعات
22,6	44	24,1	47	25,6	50	16,9	33	10,8	21	7	تحرص الشركة على تقليل تكاليف الإنتاج

										في اداء الم شروع	
25	341	26,4	360	23,5	317	19,1	264	6	83	اجمالي الفقرات	

المصدر : إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (5/2/21) أن نسبة (25.1 %) من أفراد العينة يوافقون على إجمالي البنود التي تقيس بُعد أداء المشروعات في شركة بن لادن، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (51.4 %)، وأبقى (23.5 %) على موقف محايد دون إجابة محددة. وفيما يلي التوزيع التكراري على مستوى البنود:

1. البند : (1) يوافق (22.6 %) من العينة على أن لدى الشركة مقاييس فعّالة لقياس أداء المشروعات، مقابل (56.9 %) غير موافقين و(20.5 %) دون رأي.
2. البند : (2) تبلغ نسبة الموافقة على وجود وصف وظيفي يحدد مهام كل وظيفة بالشركة (26.2 %)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (53.9 %)، ونسبة المترددين (20 %).
3. البند : (3) يوافق (27.2 %) على أن إدارة الشركة تحرص على التحسين المستمر في أداء المشروعات، في حين بلغت نسبة غير الموافقين (53.9 %)، ونسبة المحايدین. (19 %)
4. البند : (4) يعتقد (23 %) أن لدى الشركة كفاءة عالية في إنجاز المشروعات، مقابل (51.3 %) غير موافقين و(25.6 %) دون تحديد.
5. البند : (5) يوافق (19 %) على حرص الشركة على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (55.4 %)، ونسبة المحايدین (25.6 %).
6. البند : (6) تبلغ نسبة الموافقة على أن العاملين يتمتعون بكفاءة عالية في أداء المشروعات (32.3 %)، مقابل (41.5 %) غير موافقين و(26.2 %) دون رأي.
7. البند : (7) يوافق (27.7 %) على حرص الشركة على تقليل تكاليف الإنتاج في المشروعات، في حين بلغت نسبة غير الموافقين (46.7 %)، ونسبة المحايدین (25.6 %).

يعكس هذا التوزيع أن العاملين يرون أن أداء المشروعات في شركة بن لادن يحتاج إلى تعزيز أدوات القياس، وتوضيح الوصف الوظيفي، ودعم مبادرات التحسين المستمر، فضلاً عن تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف لضمان تحقيق الأداء الأمثل.

8.4 ثانياً: الإحصاء الوصفي لفقرات محاور الدراسة

يشتمل هذا الجزء على التحليل الإحصائي لبنود الاستبيان الخاصة بمحاور الدراسة في "تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الإنشائية: دراسة تطبيقية على شركة بن لادن في المملكة العربية السعودية". وقد تم في هذا الإطار ما يلي:

1. حساب المؤشرات الوصفية

○ احتُسب لكل عبارة الوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation) لدرجات أفراد العينة على بنود المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (أداء المشروعات الإنشائية).

2. مقارنة الوسط الفعلي بالوسط الفرضي

○ اعتمد الوسط الفرضي للاستبيان قيمة (3) باعتباره نقطة التعادل بين الموافقة وعدمها، وما يزيد عليه يُفسَّر على أن أفراد العينة *يوافقون* على مضمون العبارة، والعكس صحيح.

3. ضوابط دلالية إضافية

○ تُعدّ العبارة *إيجابية* إذا توافرت فيها الشروط الثلاثة التالية معاً:

1. المتوسط الحسابي للعبارة $3 >$

2. الوزن النسبي للعبارة $60\% \leq$

3. قيمة مستوى الدلالة لاختبار $T < 0.05$

○ تُصنّف العبارة *سلبية* إذا انخفض المتوسط الحسابي للعبارة عن 3، أو كان الوزن النسبي $60\% <$ ، أو تجاوزت قيمة مستوى الدلالة لاختبار T حد 0.05.

4. عرض نتائج التحليل

○ تشتمل الجداول التالية على نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم اختبار T لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، مع تحديد عما إذا كانت دلالتها الإحصائية تؤكد موافقة أفراد العينة أو عدمها.

1.8.4 المحور الأول:

التخطيط الاستراتيجي

وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي للفقرات التي تقيس ابعاد التخطيط الاستراتيجي بالمجتمع موضع الدراسة وذلك على النحو التالي:

1. بعد الرؤية و الرسالة:

جدول رقم (22) التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات بعد الرؤية والرسالة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	توجد بمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية خطة استراتيجية مكتوبة	3,50	1,15	70,0	متوسطة	1
2	رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	3,14	1,29	62,80	متوسطة	5
3	رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	3,22	1,25	64,4	متوسطة	3
4	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا	2,95	1,32	59,0	متوسطة	10
5	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرسالة	2,96	1,33	59,2	متوسطة	9
6	رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفقة للأنظار	3,16	1,27	63,2	متوسطة	4
7	رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفقة للأنظار	3,13	1,23	62,6	متوسطة	6

8	رؤية الشركة محفزة للعاملين	3,0	1,37	60,0	متوسطة	8
9	رسالة الشركة محفزة للعاملين	3,25	1,26	65,0	متوسطة	7
10	تراجع الشركة رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر	3,10	1,29	62,0	متوسطة	
	جمع الفقرات	3,14	1,27	62,8	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (22) ما يلي:

1. أظهرت النتائج الوصفية أن متوسطات جميع البنود الخاصة بـ "الرؤية والرسالة" تجاوزت الوسط الفرضي للدراسة (3) وعتبة الوزن النسبي (60%)—عدا البندين الرابع والخامس اللذين سجلا متوسطين أقل من 3—مما يدل على إجماع معتدل لدى أفراد العينة حول وضوح الرؤية والرسالة في شركة بن لادن. وقد بلغ متوسط هذه المجموعة من البنود 3.14 مع انحراف معياري 1.27، ونسبة أهمية نسبية بلغت 62.8%.
2. جاءت عبارة "وجود خطة استراتيجية مكتوبة معتمدة في مشاريع شركة بن لادن" في المرتبة الأولى من حيث المتوسط، حيث حققت أعلى مستوى للاتفاق بمتوسط 3.50 وانحراف معياري 1.15، بما يعكس أهمية واضحة لدى العاملين لإثبات وجود خطة مرسومة وموثقة قبل الشروع في التنفيذ.
3. على النقيض، احتلت عبارة "قيام إدارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤية" المرتبة الأدنى، بمتوسط 2.95 وانحراف معياري 1.32 ونسبة أهمية نسبية 59%، وهو ما يشير إلى الحاجة لتعزيز الجهود الاتصالية والتدريبية لضمان فهم أعمق لمكونات الرؤية الاستراتيجية.

2. بعد الأهداف

جدول رقم (23): التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الأهداف

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	اهداف الخطة الاستراتيجية ب الشركة واضحة	3,09	,07	61,8	متوسطة	2
2	يوجد تناغم بين الاهداف الفرعية و الهدف الرئيسي للهيئة	3,08	,15	61,6	متوسطة	3
3	توافر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات	3,00	,21	60,0	متوسطة	4
4	تقوم الادارة العليا باشارك العاملين في وضع الاهداف	2,84	,28	56,8	متوسطة	5
5	اهداف الشركة قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة	3,16	,21	63,2	متوسطة	1
	جمع الفقرات	3,03	,18	60,7	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (23) ما يلي:

1. النتائج الوصفية لـ "الأهداف"

○ تجاوزت المتوسطات الحسابية لجميع بنود هذا البعد الوسط الفرضي (3) وعتبة الوزن النسبي (60%)، باستثناء العبارة الثالثة التي سجلت متوسطاً أقل من الوسط الفرضي، مما يعكس موافقة معتدلة لأفراد العينة على وضوح وملاءمة أهداف التخطيط الاستراتيجي في شركة بن لادن. وقد حققت هذه المجموعة متوسطاً عاماً قدره 3.03 مع انحراف معياري 1.18، وأهمية نسبية 60.7%.

2. أعلى بند من حيث الأهمية النسبية

- جاءت عبارة «أهداف الشركة قابلة للتحقيق وفق الإمكانيات المتاحة» في الصدارة، بمتوسط 3.16 وانحراف معياري 1.21، وأهمية نسبية %63.2، مما يؤكد إدراك العاملين لقدرة الشركة على ترجمة الأهداف إلى واقع عملي.
- 3. البند الأدنى من حيث الأهمية النسبية
- احتلت العبارة «تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في وضع الأهداف» المرتبة الأخيرة، بمتوسط 2.84 وانحراف معياري 1.28، وأهمية نسبية %56.8، ما يشير إلى حاجة لتحسين آليات المشاركة الفعلية للعاملين في صياغة الأهداف الاستراتيجية.

3- بعد البيئة الداخلية والخارجية :

جدول رقم (24) التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية ب الشركة قبل اعداد الخطة	2,95	1,15	59.1	متوسطة	4
2	تهدف دراسة البيئة الداخلية و الخارجية الي اغتنام الفرص	3,13	1,14	62,6	متوسطة	2
3	يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية و الخارجية للهيئة الي تقويم الموقف التنافسي	3,17	1,14	63,5	متوسطة	1
4	يتم تحديد احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية	2,90	1,15	57,9	متوسطة	5

5	يتم دراسة البيئة الداخلية و الخارجية لتحاشي المهددات	3,00	1,18	60	متوسطة	3
	جع الفقرات	3,02		1,15	متوسطة	

المصدر : إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (24) ما يلي:

1. النتائج الوصفية لُبعد “البيئة الداخلية والخارجية”

تبين أن متوسطات جميع عبارات هذا البُعد تجاوزت الوسط الفرضي للدراسة (3) وحدّ الوزن النسبي (60%)، عدا العبارة الأولى والعبارة الخامسة اللتين سجّلا متوسطين أقلّ من الوسط الفرضي. وتعكس هذه النتائج موافقة معتدلة من أفراد العينة على كفاءة عمليات تحليل البيئة الداخلية والخارجية في شركة بن لادن. وقد بلغ المتوسط العام لهذه العبارة 3.02 مع انحراف معياري 1.15، وأهمية نسبية 60.6%.

2. أعلى بند من حيث الأهمية النسبية

جاءت العبارة «الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية يهدف إلى تقوية الموقف التنافسي للشركة» في المرتبة الأولى، بمتوسط 3.17 وانحراف معياري 1.14، وأهمية نسبية 63.5%، مما يدل على إدراك العاملين للدور الاستراتيجي لهذا التحليل في تعزيز التنافسية.

3. البند الأدنى من حيث الأهمية النسبية

احتلت العبارة «تحديد احتياجات التدريب للعاملين يتم عبر دراسة البيئة الداخلية» المرتبة الأخيرة، بمتوسط 2.90 وانحراف معياري 1.15، وأهمية نسبية 57.9%، ما يشير إلى ضرورة تعزيز هذه الجوانب لضمان استغلال نتائج تحليل البيئة في تطوير مهارات الأفراد.

4 . تنفيذ الخطة :

جدول رقم (25) التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد تنفيذ الخطة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف الم	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	يتم تنفيذ الخطة بصورة جيدة	2,76	1,14	55,2	متوسطة	4
2	تقوم الشركة بتدريب العاملين علي طرق تنفيذ الخطة	2,75	1,12	55,0	متوسطة	5
3	يوجد ب الشركة كادر مؤهل لتنفيذ الخطة	3,18	1,10	63,6	متوسطة	1
4	يوجد ب الشركة قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي	2,77	1,15	55,4	متوسطة	3
5	يتم من خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد بعدالة	2,66	1,18	53,2	متوسطة	6
6	يتم من خلال تنفيذ الخطة تحقيق كافة الاهداف الرئيسية و الفرعية	2,89	1,11	57,8	متوسطة	2
	جمع الفقرات	2,84	1,13	56,7	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (25) ما يلي:

1. النتائج الوصفية لـ بُعد "البيئة الداخلية والخارجية"

تبين أن متوسطات جميع عبارات هذا البُعد تجاوزت الوسط الفرضي للدراسة (3) وحدّ الوزن النسبي (60%)، عدا العبارة الأولى والعبارة الخامسة اللتين سجّلا متوسطين أقلّ من الوسط الفرضي. وتعكس هذه النتائج موافقة معتدلة من أفراد العينة على كفاءة

عمليات تحليل البيئة الداخلية والخارجية في شركة بن لادن. وقد بلغ المتوسط العام لهذه العبارة 3.02 مع انحراف معياري 1.15، وأهمية نسبية 60.6%.

2. أعلى بند من حيث الأهمية النسبية

جاءت العبارة «الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية يهدف إلى تقوية الموقف التنافسي للشركة» في المرتبة الأولى، بمتوسط 3.17 وانحراف معياري 1.14، وأهمية نسبية 63.5%، مما يدل على إدراك العاملين للدور الاستراتيجي لهذا التحليل في تعزيز التنافسية.

3. البند الأدنى من حيث الأهمية النسبية

احتلت العبارة «تحديد احتياجات التدريب للعاملين يتم عبر دراسة البيئة الداخلية» المرتبة الأخيرة، بمتوسط 2.90 وانحراف معياري 1.15، وأهمية نسبية 57.9%، ما يشير إلى ضرورة تعزيز هذه الجوانب لضمان استغلال نتائج تحليل البيئة في تطوير مهارات الأفراد.

5 . بعد متابعة وتقويم الخطة :

جدول رقم (26) التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	لدي الشركة ادارة خاصة بالمراجعة والتقويم الدوري للخطة	2,89	1,06	57,8	متوسطة	1
2	لدي الشركة بدائل استراتيجية تساعد في تقويم الخطة	2,81	1,03	56,2	متوسطة	3
3	لدي الشركة معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة	2,74	1,02	54,8	متوسطة	4

4	تتسم خطة الشركة بالمرونة الكافية في التنفيذ	2,82	1,05	56,4	متوسطة	2
5	تستخدم الشركة بطاقة الاداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الاخطاء أن وجدت	2,67	1,06	53,4	متوسطة	5
جمع الفقرات		2,78	1,04	55,7	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (5/2/26) ما يلي:

1. النتائج الوصفية لـ «متابعة وتقويم الخطة»

أظهرت البيانات أن متوسطات جميع عبارات هذا البعد كانت أقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأقل من حد الوزن النسبي (60%)، مما يعكس تقييماً معتدلاً لدى أفراد العينة لأداء شركة بن لادن في مجالات المتابعة والتقويم. وقد بلغ المتوسط العام لهذه العبارات 2.78 مع انحراف معياري 1.04، وأهمية نسبية 55.7%.

2. أعلى بند من حيث الأهمية النسبية

احتلت العبارة «لدى الشركة إدارة خاصة بالمراجعة والتقويم الدوري للخطة» المرتبة الأولى ضمن هذا البعد، بمتوسط 2.89 وانحراف معياري 1.06، وأهمية نسبية 57.8%، مما يشير إلى اعتراف نسبي بوجود هيكل تنظيمي لمتابعة تنفيذ الخطة، وإن بدرجة متواضعة.

3. البند الأدنى من حيث الأهمية النسبية

جاءت العبارة «تستخدم الشركة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة وتصويب الأخطاء إن وجدت» في المرتبة الأخيرة، بمتوسط 2.67 وانحراف معياري 1.06، وأهمية نسبية 53.4%، مما يدل على ضعف الاعتماد على هذه الأداة الفعالة في عملية التقويم داخل الشركة.

المحور الثاني :

9.4 أداء المشروعات :

وفيما في نتائج التحليل الإحصائي للفقرات التي تقيس فقرات محور أداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة

جدول رقم (27) التحليل الإحصائي لفقرات محور أداء المشروعات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	لدى الشركة مقاييس فعالة لقياس الاداء بالمشروعات	2,42	1,17	48,4	منخفضة	6
2	يوجد ب الشركة وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة	2,51	1,25	50,2	متوسطة	4
3	تحرص ادارة الشركة على التحسين المستمر في اداء المشروعات	2,54	1,18	50,8	متوسطة	3
4	لدى الشركة كفاءة عالية في انجاز الاهداف الموضوعة	2,50	1,20	20,0	متوسطة	5
5	تحرص الشركة على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى	2,41	1,16	48,2	منخفضة	7
6	يمتاز العاملون ب الشركة بكفاءة عالية في اداء المشروعات	2,78	1,26	55,6	متوسطة	1

7	حرص الشركة على تقليل تكاليف و الانتاجي اداء المشروعات	2,69	1,28	53,8	متوسطة	2
جمع الفقرات		2,55	1,21	51	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (27) ما يلي:

1. النتائج الوصفية لـ بُعد "أداء المشروعات الإنشائية"

جاءت متوسطات جميع العبارات أقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأقل من حدّ الوزن النسبي (60%)، مع دلالة إحصائية لجميع الفقرات عند مستوى $p\text{-value} < 0.05$. وتعكس هذه النتائج موافقة معتدلة من أفراد العينة على مستوى أداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن. وقد بلغ المتوسط العام لهذه العبارات 2.55 مع انحراف معياري 1.21، وأهمية نسبية 51%.

2. أعلى بند من حيث الأهمية النسبية

احتلت العبارة «يمتاز العاملون بالشركة بكفاءة عالية في أداء المشروعات» المرتبة الأولى، بمتوسط 2.78 وانحراف معياري 1.26، وأهمية نسبية 55.6%، مما يشير إلى اعتراف نسبي بقدرات الطاقات البشرية في الشركة.

3. البند الأدنى من حيث الأهمية النسبية

جاءت العبارة «حرص الشركة على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى» في المرتبة الأخيرة، بمتوسط 2.41 وانحراف معياري 1.16، وأهمية نسبية 48.2%، مما يدل على وجود حاجة لتحسين إدارة الموارد لضمان رفع كفاءة الأداء.

10.4 اختبار فروض الدراسة

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية.

2. الفرضية الثانية :توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أهداف الخطة

الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية.

3. الفرضية الثالثة :توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية

والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية في شركة بن

لادن بالمملكة العربية السعودية.

4. الفرضية الرابعة :توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دقة تنفيذ الخطة

الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية.

5. الفرضية الخامسة :توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متابعة وتقويم الخطة

الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية.

وللتحقق من هذه الفروض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد باعتباره الأسلوب

المناسب لتحديد العلاقات السببية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل) وأبعاد

أداء المشروعات الإنشائية (المتغير التابع).

ولتأكيد صلاحية إجراء تحليل الانحدار، تأكد الباحث أولاً من التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات

الدراسة باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov. وفيما يلي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

لمتغيرات الدراسة:

جدول (28) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	قيمة الاختبار	مستوي المعنوية
1	الرؤية والرسالة	1,09	0,234
2	الاهداف	2,76	0,465
3	البيئة الداخلية والخارجية	4,02	0,678
4	تنفيذ الخطة	5,076	0,432
5	متابعة وتقويم الخطة	3,987	0,265
6	اداء المشروعات	4980	0,543

المصدر : إعداد الباحث

يبين جدول (28) أن جميع متغيرات الدراسة تحقق شرط التوزيع الطبيعي، إذ تجاوزت قيم مستوى الدلالة (p-value) للمتغيرات حدّ الـ 0.05، مما يؤكد صلاحية استخدام أسلوب الانحدار الخطي لاختبار الفروض.

مناقشة فروض الدراسة

أولاً: الفرضية الأولى

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة في الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية.

- منهج الاختبار: استخدم الباحث «الانحدار الخطي البسيط» لقياس الأثر السببي لمتغير «وضوح الرؤية والرسالة» (المتغير المستقل) على «أداء المشروعات» (المتغير التابع).
- آلية القياس: يتيح هذا النموذج تقدير معامل الانحدار (β) وفحص دلالاته عبر اختبار T، بالإضافة إلى استخدام معامل التحديد (R^2) لقياس مدى تفسير المتغير المستقل للتباين في أداء المشروعات.

جدول رقم (29) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات

الفرضية الأولى	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات	0,154	2.12	0,035	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0,15			
معامل التحديد R ²	0,02			
قيمة F	4,49			
مستوى المعنوية	0,035			

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (29)

1. أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود ارتباط طردي لكنه ضعيف بين وضوح رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية في مجتمع الدراسة، ويمكن تلخيص معطيات هذا الارتباط فيما يلي:

○ بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرين 0.15، مما يشير إلى علاقة ارتباطية إيجابية مقبولة ولكن ضعيفة نسبياً.

○ بلغ معامل الانحدار (B) للمتغير التابع مقابل وضوح الرؤية والرسالة 0.154، دالاً على أن زيادة وحدة واحدة في وضوح الرؤية والرسالة تنعكس إيجابياً بزيادة 0.154 وحدة في أداء المشروعات.

2. تكشف نتائج معامل التحديد (R^2) أن وضوح الرؤية والرسالة يفسران 2% فقط من التباين الكلي في أداء المشروعات، بينما تسهم باقي المتغيرات بنسبة 98% في تفسير التباينات المتبقية.

3. يوضح جدول تحليل الدلالة الإحصائية أن العلاقة بين وضوح الرؤية والرسالة وأداء المشروعات ذات دلالة عند مستوى 5%، إذ بلغت قيمة T للمعامل 2.12 بمستوى دلالة $p = 0.035$ ، وبلغت قيمة F للموديل 4.49 بنفس مستوى الدلالة $p = 0.035$. وبما أن قيمتي p أقل من 0.05، فإننا نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل، فتؤكد هذه النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة وأداء المشروعات في شركة بن لادن.

استناداً إلى ما سبق، يُقبل الفرض الأول القائل بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية.

ولإثبات هذه الفرضية، اعتمد الباحث مرة أخرى على تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث مثل المتغير المستقل هنا "وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية"، والمتغير التابع "أداء المشروعات". وفيما يلي نتائج تقدير نموذج الفرضية الثانية:

جدول رقم (30) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات

الفرضة الثاني	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات	0,28	3,805	0,000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0,26			
معامل التحديد R ²	0,07			
قيمة F	14,48			
مستوي المعنوية	0,000			

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (30)

1. أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود ارتباط طردي بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية في مجتمع الدراسة، ويتجلى ذلك فيما يلي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغيرين (0.26)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية معتدلة.
- بلغ معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل "وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية" مقابل أداء المشروعات (0.28)، دالاً على أن زيادة وحدة واحدة في وضوح الأهداف تترافق مع زيادة 0.28 وحدة في متوسط أداء المشروعات.

2. تشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية يفسر نحو 7% من التباين في أداء المشروعات، في حين تسهم بقية المتغيرات بنسبة 93% في تفسير الفروقات المتبقية.

3. بينت اختبارات الدلالة الإحصائية أن العلاقة ذات معنى عند مستوى 5%، إذ سجل معامل الانحدار قيمة $T = 3.805$ بمستوى دلالة $p = 0.000$ ، وبلغت إحصائية $F = 14.48$ بنفس مستوى الدلالة. $p = 0.000$ وبما أن القيمتين أقل من 0.05، يُرفض فرض العدم ويُقبل الفرض البديل، مما يؤكد وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية. بناءً على ما سبق، يُقبل الفرض الثاني القائل بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن.

الفرضية الثالثة

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية.

لاختبار هذه الفرضية، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد الأثر السببي لمتغير "دراسة البيئة الداخلية والخارجية" (المستقل) على متغير "أداء المشروعات" (التابع). وفيما يلي نتائج تقدير نموذج الفرضية الثالثة:

جدول رقم (31) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات

الفرضة الثالث	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات	0,44	6,11	0,000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0,50			
معامل التحديد R ²	37,33			
قيمة F	0,000			
مستوي المعنوية				

المصدر: إعداد الباحث

1. أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود ارتباط طردي متوسط بين متغير "دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية" وأداء المشروعات الإنشائية في مجتمع الدراسة، ويتجلى ذلك فيما يلي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.78$ ، مما يشير إلى قوة علاقة ارتباطية إيجابية معتبرة بين المتغيرين.

○ بلغ معامل الانحدار **0.44 (B)** ، دالاً على أن كل زيادة وحدة واحدة في درجة تحليل البيئة تأتي مصحوبة بزيادة **0.44** وحدة في مؤشر أداء المشروعات.

2. يوضح معامل التحديد (R^2) أن متغير "دراسة البيئة الداخلية والخارجية" يفسر **25%** من التباين في أداء المشروعات، فيما تظل **75%** من التباينات مفسرةً بالمتغيرات الأخرى.

3. بينت اختبارات الدلالة الإحصائية أن العلاقة معنوية عند مستوى **5%**، حيث سجل معامل الانحدار قيمة **$T = 6.11$** بمستوى دلالة **$p = 0.000$** ، وبلغت إحصائية **$F = 37.33$** بنفس مستوى الدلالة **$p = 0.000$** ، وبما أن قيم **p** أقل من **0.05**، يُرفض فرض العدم ويُقبل الفرض البديل، مما يؤكد وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الاستراتيجية وأداء المشروعات.

بناءً على ما سبق، يُقبل الفرض الثالث القائل بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية..

الفرضية الرابعة:

1. وجود ارتباط طردي بين دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات في مجتمع الدراسة، ويتضح ذلك من خلال قيمتي معامل الارتباط (**R**) ومعامل الانحدار (**B**) كما يلي:

○ معامل الارتباط (**R**) تشير قيمته الإيجابية إلى وجود علاقة ارتباطية مباشرة بين درجة دقة التنفيذ ومستوى الأداء.

○ معامل الانحدار (**B**) يعبر عن مقدار التغير في أداء المشروعات مقابل كل وحدة زيادة في دقة التنفيذ، وهو ما يدلّ على أثر طردي ملموس.

2. تفسير التباين بواسطة: R^2

تكشف قيمة معامل التحديد (R^2) عن نسبة التباين في أداء المشروعات التي يساهم فيها متغير "دقة تنفيذ الخطة" وحده، فيما تظل باقي النسبة تفسرها المتغيرات الأخرى.

3. الدلالة الإحصائية للعلاقة:

أظهرت نتائج اختبار T للمعامل إحصائية ذات قيمة p أقل من 0.05، كما حقق نموذج الانحدار قيمة F دالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%. وبما أن كلتا القيمتين أقل من 0.05، يُرفض فرض عدم وجود الفرق ويُقبل الفرض البديل، مما يؤكد وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات.

جدول (32) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية و أداء المشروعات

الفرضية الرابع	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة وإداء المشروعات	0,377	4,795	0,000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0,11			
معامل التحديد R ²	22,99			
قيمة F	0,000			
مستوى المعنوية				

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (32)

- وجود ارتباط طردي بين مكون "تنفيذ الخطة" ضمن متغير التخطيط الاستراتيجي وأداء المشروعات الإنشائية بشركة بن لادن في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.33) مما يشير إلى علاقة ارتباط إيجابية بين درجة تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومستوى أداء المشروعات الإنشائية.
- بلغت قيمة معامل الانحدار (B) (0.277) ، وهو ما يعني أن زيادة وحدة واحدة في درجة تنفيذ الخطة الاستراتيجية تؤدي إلى ارتفاع متوقع مقداره 0.277 وحدة في أداء المشروعات الإنشائية.
- يوضح معامل التحديد (R²) البالغ (0.11) أن مكون "تنفيذ الخطة" يفسر حوالي 11% من التباين الكلي في أداء المشروعات الإنشائية، بينما تساهم المتغيرات الأخرى

ضمن التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، الأهداف، دراسة البيئة الداخلية والخارجية، مراجعة وتقويم الخطة) في تفسير نسبة 89% من التباين المتبقي.

4. تشير نتائج الاختبارات الإحصائية إلى أن تأثير تنفيذ الخطة الاستراتيجية على أداء المشروعات الإنشائية ذو دلالة إحصائية:

- اختبار t لمعامل الانحدار $t = 4.795$ ، عند مستوى دلالة $(p = 0.000)$
 - اختبار F للنموذج ككل $F = 22.99$ ، عند مستوى دلالة $(p = 0.000)$
- حيث أن قيمتي p أقل من $\alpha = 0.05$ ، لذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل القائل بوجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية بين دقة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي وأداء المشروعات الإنشائية.

المتغيرات البحثية:

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

الفرضية الخامسة :

تُظهر النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مكون "مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية" ضمن متغير التخطيط الاستراتيجي وأداء المشروعات الإنشائية بشركة بن لادن في المملكة العربية السعودية.

ولإثبات هذه الفرضية، استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة السببية بين:

- المتغير المستقل: مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية
- المتغير التابع: أداء المشروعات الإنشائية

وفيما يلي نتائج تقدير نموذج الانحدار:

1. قيمة معامل الارتباط... (R)
2. قيمة معامل الانحدار... (B)
3. معامل التحديد... (R^2)

4. نتائج اختبار t لمعامل الانحدار ... ، t = ... ، p = ...

5. نتائج اختبار F للنموذج ككل ... ، F = ... ، p = ...

حيث تشير جميع هذه القيم إلى أن تأثير مكون "مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية" على أداء المشروعات الإنشائية ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$

جدول رقم (33) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات .

الفرضية الخامسة	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات	0,742	11,51	0,000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0,64			
معامل التحديد R ²	0,41			
قيمة F	132,48			
مستوي المعنوية	0,000			

المصدر : إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (33) .

1. وجود ارتباط طردي فوق الوسط بين مكون "مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية" ضمن متغير التخطيط الاستراتيجي وأداء المشروعات الإنشائية بشركة بن لادن في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.64$ ، مما يدل على قوة العلاقة الإيجابية بين دقة مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية ومستوى الأداء .
2. بلغت قيمة معامل الانحدار $B = 0.742$ ، وهو ما يعني أن زيادة وحدة واحدة في درجة مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية تؤدي إلى ارتفاع متوقع مقداره 0.742 وحدة في أداء المشروعات الإنشائية .
3. يوضح معامل التحديد (R^2) البالغ 0.41 أن مكون "مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية" يفسر نحو 41% من التباين الكلي في أداء المشروعات الإنشائية، بينما تفسر المتغيرات الأخرى ضمن التخطيط الاستراتيجي نسبة 59% المتبقية .

4. تشير نتائج الاختبارات الإحصائية إلى دلالة أثر مكون "مراقبة وتقييم الخطة

الاستراتيجية" على الأداء عند مستوى: $\alpha = 0.05$

○ اختبار t لمعامل الانحدار $t = 11.511$ ، $p = 0.000$

○ اختبار F للنموذج ككل $F = 132.48$ ، $p = 0.000$

حيث أن قيمتي p أقل من $\alpha = 0.05$ ، نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض

البديل القائل بوجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية بين مراقبة وتقييم

التخطيط الاستراتيجي وأداء المشروعات الإنشائية.

المتغيرات البحثية:

• المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، الأهداف، دراسة البيئة

الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراقبة وتقييم الخطة)

• المتغير التابع: أداء المشروعات الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية)

بناءً على ما سبق، يتم قبول الفرضية الخامسة بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة

إحصائية بين مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية بشركة بن لادن

في المملكة العربية السعودية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 أولاً : النتائج :

أولاً: أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة المشاريع

أظهرت نتائج الدراسة أن لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها الخمسة (المكونات المادية، البرمجيات، شبكات الاتصال، قواعد البيانات، الموارد البشرية) تأثيراً إيجابياً وذو دلالة إحصائية على إدارة المشاريع في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. وقد بينت الدراسة أن الاستخدام الفعّال لهذه الأبعاد يسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة وفاعلية إدارة المشاريع، مما يؤكد الدور الحيوي لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز العمليات الإدارية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

ثانياً: المقارنة مع الدراسات السابقة

1. اتفاق مع محمود (2019) تشير دراسة محمود (2019) إلى الدور الفعّال لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الاستراتيجيات وتحليل البيانات الداخلية والخارجية للمنظمات، وهو ما يتوافق مع نتائجنا التي أكدت على أهمية الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لتحسين كفاءة إدارة المشاريع.
2. اختلاف مع أحمد والشريري (2022) بينما وجدت أحمد والشريري (2022) مستوى متوسطاً في توافر المكونات المادية والبرمجيات وشبكات الاتصال في الشركات الحكومية، كشفت دراستنا عن مستوى مرتفع من توفّر هذه العناصر في الشركات الحكومية بمدينة الرياض، وقد يعزى هذا التباين إلى التحسينات التكنولوجية التي حدثت بين تاريخ الدراستين والاختلافات التنظيمية والبيئية.
3. اتفاق مع الكنديري والصائغ (2020) تؤكد دراستهما (2020) أن تكنولوجيا المعلومات تُسهم في تحسين إدارة المشاريع وزيادة فعاليتها، مما يعزز توصيتنا بالاستثمار المستمر في تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.
4. اتفاق مع الطيب (2021) ومهيوب وآخرون (2021) أظهرت هاتان الدراستان دوراً حيوياً لتكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الأداء وزيادة الكفاءة في إدارة المشاريع، وهو ما يدعم مصداقية نتائجنا ويؤكد على ضرورة تبني المؤسسات للتقنيات الحديثة.

ثالثاً: أثر مكونات التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات

1. وضوح الرؤية والرسالة :وجود ارتباط طردي ضعيف بين وضوح الرؤية والرسالة وأداء المشروعات، مما يدل على أن وضوح هذه العناصر يساهم بشكل محدود في تحسين الأداء.
2. وضوح الأهداف :علاقة ارتباطية ضعيفة بين وضوح الأهداف الاستراتيجية وأداء المشروعات، مما يشير إلى تأثير ضئيل لهذه المرحلة على الأداء.
3. دراسة البيئة الداخلية والخارجية :ارتباط طردي متوسط بين دراسة البيئة وأداء المشروعات، مما يبين أهمية تحليل المحيط الداخلي والخارجي في تعزيز أداء المشاريع.
4. تنفيذ الخطة الاستراتيجية :علاقة إيجابية واضحة بين تنفيذ الخطة وأداء المشروعات، حيث يساهم التنفيذ الفعّال في رفع كفاءة ونتائج الأعمال.
5. مراقبة وتقييم الخطة :ارتباط طردي فوق المتوسط بين مراقبة وتقييم الخطة وأداء المشروعات، مما يشير إلى أن المتابعة المستمرة والتقييم الدوري يعززان القدرة على تحقيق النتائج المرجوة.

2.5 ثانيا : التوصيات

1. صياغة رؤية ورسالة واضحة ومحددة
 - ينبغي على شركة بن لادن اعتماد رؤية ورسالة تعكس الطموح الاستراتيجي للمؤسسة وتُفهم بوضوح من جميع العاملين وأصحاب المصلحة.
 - يفضل عقد ورش عمل تفاعلية وجلسات تعريفية لضمان إدراك الموظفين لمعاني الرؤية والرسالة ودورها في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف.
 - يجب دمج الرؤية والرسالة في كافة وثائق الشركة وإجراءاتها اليومية، وتضمينهما في مؤشرات تقييم الأداء لضمان الالتزام المستمر بهما.
2. تحديد أهداف استراتيجية واضحة وقابلة للقياس
 - يُستحسن وضع أهداف ذكية (SMART) مرتبطة مباشرة بمؤشرات كفاءة وإنتاجية المشاريع الإنشائية.
 - على شركة بن لادن استخدام أدوات تحليل مثل SWOT لأخذ جميع العوامل الداخلية والخارجية في الاعتبار قبل صياغة الأهداف.
 - يجب مراجعة الأهداف دورياً وتحديثها بما يتناسب مع المتغيرات البيئية والتحديات العملية التي قد تطرأ.

3. إجراء تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية

- يُنصح بجمع البيانات النوعية والكمية بانتظام حول موارد الشركة وسوق البناء والمنافسين والمتغيرات التنظيمية.
- على فريق التخطيط عقد اجتماعات فصلية لمراجعة نتائج التحليل وتعديل الخطة الاستراتيجية بما يعكس المستجدات.
- ينبغي توثيق نتائج التحليل واستخدامها كأساس لاتخاذ قرارات مدعومة بمعلومات دقيقة.

4. تنفيذ الخطة الاستراتيجية بفاعلية

- يجب تخصيص الموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة لضمان تحقيق كل هدف استراتيجي ضمن الجدول الزمني المحدد.
- على شركة بن لادن إعداد "خريطة طريق" مفصلة بمراحل التنفيذ، ومسؤوليات الفرق، ومؤشرات تقدم العمل.
- يُفضّل تحفيز الموظفين عبر نظام حوافز مرتبط بتحقيق الأهداف، وتوفير تدريبات مستمرة لتعزيز قدراتهم على التنفيذ.

5. مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية دورياً

- يتعين على الشركة اعتماد مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس مدى التقدم نحو الأهداف، والإبلاغ عنها شهرياً أو ربع سنوياً.
- يُنصح بإنشاء لوحة قيادة إلكترونية (Dashboard) تعرض مؤشرات التنفيذ وتصدر تنبيهات عند حدوث انحرافات عن المسار المخطط.
- عند رصد أي قصور، يُنشأ فريق مخصص لوضع إجراءات تصحيحية عاجلة، مع توثيق الدروس المستفادة لتعزيز التعلم المؤسسي وتلافي تكرار المشكلات.

Abstract

This study examines the impact of strategic planning—encompassing vision and mission formulation, goal setting, environmental analysis (both internal and external), plan implementation, and plan review and evaluation—on the performance of construction projects at the Saudi Binladin Group in the Kingdom of Saudi Arabia. Performance is measured in terms of efficiency, effectiveness, and productivity.

Employing a descriptive-analytical methodology, the researchers distributed 200 questionnaires among project staff at various organizational levels. After validating responses, 195 completed surveys were returned, yielding a 97.5% response rate and providing a robust dataset for analysis.

The findings reveal a weak positive correlation between the clarity of vision and mission statements and overall project performance, suggesting that more precise articulation of these strategic foundations could better guide project teams. Similarly, goal clarity exhibited a weak association with performance, indicating the need for more specific, measurable objectives. In contrast, a moderate positive relationship emerged between thorough environmental analysis during strategic plan development and project outcomes, underscoring the importance of aligning strategies with the organizational and market context. Furthermore, plan implementation demonstrated a positive effect on performance, and the strongest relationship was observed between the regular review and evaluation of the strategic plan and enhanced project outcomes, highlighting the critical role of continuous monitoring and adjustment.

Based on these results, the study recommends that the Saudi Binladin Group engage project leaders and teams in participatory workshops to refine and clarify vision and mission statements. It also advises the adoption of SMART criteria when setting strategic goals, the systematic use of SWOT and PESTEL analyses for environmental scanning, and the establishment of quarterly review meetings supported by key performance indicators to ensure strategic agility and sustained project excellence.

Keywords: Strategic planning; Project performance; Construction projects; Saudi Binladin Group; Efficiency; Effectiveness; Productivity.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. هيبة، زكريا محمد زكريا، الحربي، محمد بن محمد أحمد، و حورية، علي حسين محمد. (2017). التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة: واقع وسبل تفعيله. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع92، 19. 46 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1115204>
2. الخولاني، علي أحمد يحيى. (2023). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مسارات في الأبحاث والدراسات القانونية، ع27، 90. 102 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1394267>
3. مفتاح، الفيتوري ضو نصر. (2019). التخطيط الاستراتيجي في التعليم: مقالة مرجعية. المجلة الدولية للتنمية، مج8، ع1، 209. 216 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1471886>
4. عشوي، رغدة رشا، و حسين، موسلم. (2023). التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: دراسة تطبيقية على شركة الإسمنت بني صاف. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج13، ع1، 72. 92 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1350124>
5. بكار، فتحي. (2022). التخطيط العمراني الإستراتيجي المستدام: المدن الذكية نموذجاً. مجلة الحقوق والحريات، مج10، ع1، 2149. 2174 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1277367>
6. العمارة، بشير خميس سليم. (2022). أهمية التخطيط الاستراتيجي للبلديات. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع66، 543. 549 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1276046>
7. محمد، علي السائح. (2004). التخطيط الاستراتيجي والعمل التسويقي. مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، ع5، 85. 104 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/827885>
8. R. S. Carlock، هيئة التحرير، J. L. Ward، و عبدالحليم، أحمد عبدالفتاح. (2005). التخطيط الاستراتيجي للشركة العائلية: التخطيط المتوازي لتوحيد العائلة والشركة. المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج12، ع2، 251. 266 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/51025>
9. نيكولاس، ماك، و سلوم، محمد أمين. (2022). سياسة التنفيذ والتخطيط الاستراتيجي. مجلة الاقتصاد والإدارة، ع6، 196. 198 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/47651>
10. عبدالمحسن، توفيق محمد. (2020). التخطيط الاستراتيجي للتسويق: دراسة ميدانية بالفنادق الكبرى لمدينة القاهرة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج14، ع4، 89. 135 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/59878>

11. عبدالفتاح، إيمان. (2006). التخطيط الاستراتيجي للأعمال الالكترونية. ندوة التخطيط الاستراتيجي لنظم وشبكات المعلومات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1 - 20. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/120523>
12. مصطفى، أحمد سيد. (2022). التخطيط الاستراتيجي للمنظمات التسويقية. الإدارة، مج 20، ع 4 ، 15. 7 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/224102>
13. العاني، وجيهة ثابت. (2011). الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي: نظرة تحليلية. رسالة التربية، ع 31 ، 30. 37 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/98828>
14. موسى، وحيد عيسى. (2015). التخطيط الاستراتيجي: تصور مقترح لقسم المكتبات والوثائق بأداب بني سويف. مجلة الفهرست، ع 49 ، 77. 154. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/809477>
15. عيسى، فرج علي رمضان، لوبيس، أسمولياي، و بلوي، موهاد عبدالوهاب فاتوني بن موهاد. (2023). التخطيط الاستراتيجي: معوقاته وتحدياته ووجهة النظر الإسلامية في معالجته. مجلة كلية الشريعة والقانون بأسبوط، ع 35، ج 5 ، 1207. 1256. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1509675>
16. القطروني، زينب حسن إجباره. (2014). التخطيط الاستراتيجي: الفلسفة وآليات التطبيق - مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، س 1، ع 1 ، 57. 75. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/826611>
17. السهو، سلطان. (2014). التخطيط الاستراتيجي. الوعي الإسلامي، س 52، ع 593 ، 81. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/672675>
18. بوبكر، هشام. (2016). التخطيط الاستراتيجي: مكونات ونماذج وأبعاد. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، ع 28 ، 46. 59. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/835402>
19. الخزاعلة، علي سليمان. (2023). التخطيط الاستراتيجي. المجلة العربية للنشر العلمي، ع 53 ، 124. 136. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1437300>
20. بحيري، سعد. (2008). التخطيط الاستراتيجي. أعمال ندوات: الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي خلال الاعوام 2005م ، 2006م ، 2007م، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 575 - 599. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/120617>
21. بحيري، سعد. (2009). التخطيط الاستراتيجي. أعمال ملتقيات وندوات: قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 271 - 295. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/124581>
22. عليق، أحمد محمد يوسف. (2012). التخطيط الاستراتيجي. مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، ع 24 ، 25. 2 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1421938>
23. بن سديرة، عمر. (2013). التخطيط الاستراتيجي: الإطار النظري والواقع التطبيقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ع 13 ، 229. 272. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1199474>

24. حبتور، عمار صالح مبارك، و صويص، غالب جليل. (2011). *التأخير في المشاريع الإنشائية الحكومية: اليمن كحالة دراسية* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاردنية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/555967>
25. الشيخ، هنادي الفاتح قرشي، و بشارة، معاذ عثمان. (2018). *أثر زيادة الوقت على أداء المشاريع الإنشائية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/998860>
26. العبادي، سناء عبد الرحيم سعيد، و كريم، رقية عبد الرحيم. (2020). دور مكونات التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنشائية على وفق مؤشرات "KPI" بحث ميداني في الشركة العامة لتنفيذ مشاريع النقل - أحد تشكيلات وزارة النقل في العراق. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مج 16، ع 52، 293 - 311. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1204965>
27. أبو العثم، خالد عبدالرزاق، و جواد، شوقي ناجي. (2007). *تقييم العوامل التنظيمية و البيئية المؤثرة في أداء المقاولين للمشروعات الإنشائية في الأردن* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/559688>
28. جواد، شوقي ناجي، و أبو العثم، خالد عبدالرزاق. (2010). *تقييم اثر تشكيل فرق العمل وقيادتها على أداء شركات المقاولات للمشروعات الإنشائية في الأردن*. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، ع 84، 166 - 190. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/423875>
29. عمر، خالد عثمان البادي، و إبراهيم، حسن عباس حسن. (2015). *دور التخطيط الإستراتيجي للمشروعات الإنشائية في الحد من التلوث البيئي بالتطبيق على قطاع صناعة الأسمنت في ولاية نهر النيل - السودان* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/794312>
30. علوان، حيدر ثامر، و الهاندة، رائد محمد. (2014). *أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المشاريع الإنتاجية والدور الوسيط للجدارات التكنولوجية: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات الإنشائية في المملكة الأردنية الهاشمية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/724411>
31. رحومة، محمد أحمد محمد. (2014). *تطور تقنيات صناعة الأسقف المعلقة في مصر*. *مجلة التصميم الدولية*، مج 4، ع 1، 253 - 262. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/983985>
32. ذباح، حسين، و بلال، رحالية. (2019). *إدارة الوقت كآلية لرفع درجة وفاء المشاريع الإنشائية والإنتاجية بالآجال الزمنية للأداء: دراسة حالة لمجموعة من المشاريع الإنتاجية والإنشائية في الشرق الجزائري*. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، مج 6، ع 4، 520 - 534. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1037555>

33. حميدة، سمير أنور متولي، و حمزة، ياسر توفيق أحمد. (2017). دور الاستثمارات الزراعية في النهوض ببعض المشروعات الصغيرة بمحافظة دمياط. *مجلة الاقتصاد الزراعي والعلوم الاجتماعية*، مج8، ع2 ،

105. 112 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1228350>

34. رطروط، شروق فتحي عبدالفتاح، و الحاج، طارق أسعد قاسم. (2016). *مدى مواءمة السياسات الضريبية الفلسطينية مع متطلبات التطوير والنهوض بأداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر أصحاب المنشآت: محافظة نابلس نموذجاً* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1235047>

35. العنزي، عبدالرحمن خالد عبدالمحسن، و جبر، رمضان. (2016). *الأداء الإشرافي في تنفيذ مشاريع صيانة الطرق في وزارة الأشغال العامة في دولة الكويت* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/787077>

36. بكري، أحمد صلاح الدين شيبه الحمد أحمد، محمد، هالة عبدالمعز، و عبدالفتاح، زكريا أحمد. (2024). استخدام تطبيقات المواد النانوية في المباني ومساهمتها في دعم التكنولوجيا الخضراء. *مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية*، ع43 ، 21 - 37. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1494953>

• ثانيا: المراجع الأجنبية

- Barkahoum, A., & Achrouf Kebir, S. (2024). The reality of strategic planning in economic institutions: Case study of Atlas Bricks Factory at Bou Saada. **Forum Journal for Economic Studies and Research**, 8(1), 137-146. Retrieved from [\[http://search.mandumah.com/Record/1489205\]](http://search.mandumah.com/Record/1489205)(<http://search.mandumah.com/Record/1489205>)
- Mohamed, B. N. A. (2024). Big data analysis in strategic planning: How technology can enhance management decisions—a field study. **Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies**, 15(2), 879-988. Retrieved from [\[http://search.mandumah.com/Record/1552819\]](http://search.mandumah.com/Record/1552819)(<http://search.mandumah.com/Record/1552819>)
- Alkaser, S. A. (2023). Strategic planning as an input to knowledge management: An empirical study on public education schools in Jazan Governorate. **King Khalid University Journal of Educational Sciences**, 10(3), 147-169. Retrieved from [\[http://search.mandumah.com/Record/1403511\]](http://search.mandumah.com/Record/1403511)(<http://search.mandumah.com/Record/1403511>)
- Laouadi, R. (2023). Strategic workforce planning: Case study of the Algerian Company for the Management of the Electricity Transmission

- Network between 2015–2018. *Journal of Economic Sciences and Management Sciences*, 23(Special Issue), 93–103. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/1401055
- Kabeil, M. M. (2022). Development of an information management strategic plan. *Administrative Renaissance Journal*, (1), 86–111. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/661319
 - Miller, R. I. (2020). Beyond strategic planning. *Journal of Education*, 20(99), 25–28. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/692578
 - Assiri, F. Y. (2015). Factors affecting strategic planning in universities. *Arab Studies in Education and Psychology*, (63), 283–311. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/700386
 - Abu Salih, M. H. (2015). Strategic planning and national humanitarian security. *Journal of Community Studies*, (14), 1–36. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/806094
 - Faris, S. A., & Abu Aisha, S. A. (2014). Neighborhoods strategic planning: Directions for future development (Unpublished master's thesis). An-Najah National University, Nablus. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/1230477
 - Bedir, R. R., & Abu Aisha, S. A. (2011). Transportation strategic planning under uncertainty: The Palestinian case (Unpublished master's thesis). An-Najah National University, Nablus. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/1228207
 - Daoud, R., Zimmo, O., & Thawaba, S. (2009). Strategic planning: A promising planning approach for Palestinian cities and towns (Unpublished master's thesis). Birzeit University, Birzeit. Retrieved from

<http://search.mandumah.com/Record/553607>

- Eraqi, M. I. (1995). The importance of strategic planning in underdeveloped countries. *Scientific Journal of Economics and Trade*, (1), 159–167. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/664201>
- Al-Samadi, M. K. J., & Al-Trawneh, S. A. D. (2023). Impact of a pricing strategy on the performance of construction projects in Aqaba Special Economic Zone Authority (Unpublished master's thesis). Mutah University, Mutah. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1407991>
- Al-Shahri, M., Al-Alawi, M. K., & Al-Bloushi, H. A. (2019). Modelling weather effects on construction operations in the Sultanate of Oman (Unpublished master's thesis). Sultan Qaboos University, Muscat. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1049322>
- Al-Kiyumi, S. R. S., Al-Alawi, M. K., Al-Nuaimi, A. S., & Al-Nasseri, H. A. (2019). Assessing the impact of oil price fluctuations on spending on construction projects in Oman (Unpublished master's thesis). Sultan Qaboos University, Muscat. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1048159>
- Al-Askari, M. H. K., & Al-Najjar, H. M. M. (2022). Key performance indicators (KPIs) for infrastructure reconstruction projects management: Egyptian reconstruction projects in Gaza Strip as a case study (Unpublished master's thesis). Islamic University of Gaza, Gaza. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1358174>
- Masleh, M. M. A., & Taih, B. A. R. O. (2022). Application of earned value management (EVM) technique on measurement, monitoring, and forecast assessment of construction projects in Gaza Strip (Unpublished master's thesis). Islamic University of Gaza, Gaza. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1358641>
- Abdulrahman, M. B., & Mohamed, I. A. (2018). Application of multi-criteria decision making to evaluate structural performance projects in Amman (Unpublished master's thesis). Al-Esraa Private University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/903552>

- Sharif, R. M. A., & Suwais, R. J. (2015). Acknowledgment of talent and its relation to project team members' effectiveness (Unpublished master's thesis). University of Jordan, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1045840>
- Hayarat, I. Y., & Asbihat, J. (2015). Factors affecting the quality of design and documentation of construction projects in Jordan (Unpublished master's thesis). University of Jordan, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1047328>
- Al-Saraireh, Y. S., & Barghash, M. (2015). Structural equation modeling and statistical analysis for the implementation of quality practices in MEP construction projects in Jordan (Unpublished master's thesis). University of Jordan, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1045917>
- Isteiti, M. M., & Othman, M. A. (2015). Assessing the impact of change orders in the construction engineering sector in the West Bank (Unpublished master's thesis). An-Najah National University, Nablus. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1230682>
- Al-Azemi, M. K., & Al-Jibury, S. A. (2015). Work stress management in the construction industry and the contractors' commitment level with the Kuwaiti labor law (Unpublished master's thesis). Mutah University, Mutah. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/784289>
- Shehada, M. H., & El-Sawalhi, N. I. (2015). Critical success factors for subcontractor management in the Gaza Strip (Unpublished master's thesis). Islamic University of Gaza, Gaza. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/694252>
- Shamia, A., & El-Jamassi, A. E. D. (2015). The use of supply chain management to improve and plan energy provisions under uncertainty in construction projects—Gaza Strip, Palestine (Unpublished master's thesis). Islamic University of Gaza, Gaza. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/694489>