

اثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية

**The impact of strategic planning on the success of projects in
Saudi Arabia**

الإعداد:

الطالب: محمد عبدالعزيز العمرو

الرقم الجامعي 221000522

الطالب: عبدالله محمد الوشمي

الرقم الجامعي 221000565

الطالب: ابراهيم عبدالرحمن البريدي

الرقم الجامعي 2210002391

الإشراف:

الدكتور وليد سليمان

العام الدراسي : ٢٠٠٢٣

Contents

4.....	المُلخَص
4.....	Abstract
5.....	المقدمة
6.....	مشكلة الدراسة
6.....	اهمية الدراسة
7.....	أهداف الدراسة
8.....	اسئلة الدراسة
9.....	الدراسات السابقة
13.....	التعليق على الدراسات السابقة
14.....	المنطلقات النظرية للدراسة
16.....	مجالات الدراسة
17.....	الإطار النظري
17.....	المحور الأول
17.....	التخطيط الاستراتيجي
17.....	مفهوم التخطيط الاستراتيجي
18.....	مبادئ التخطيط الاستراتيجي
19.....	أهمية التخطيط الاستراتيجي
20.....	خطوات ومراحل التخطيط الاستراتيجي
21.....	معوقات التخطيط الاستراتيجي
23.....	المحور الثاني
23.....	نجاح المشاريع
23.....	مفهوم نجاح المشاريع
24.....	العوامل التي تؤثر في نجاح المشاريع
25.....	أفضل الممارسات والأدوات في التخطيط الاستراتيجي للمشاريع
26.....	المحور الثالث
26.....	التخطيط الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية
26.....	التخطيط الاستراتيجي وتقييم تأثيره على المشاريع في المملكة العربية السعودية
27.....	التحديات والعوامل المؤثرة في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للمشاريع في المملكة العربية السعودية
29.....	الفصل الثالث
29.....	منهجية البحث
29.....	منهج البحث
29.....	مجتمع الدراسة وعيناتها
34.....	أداة البحث :
34.....	صدق أداة الدراسة
36.....	حساب ثبات الاستبانة:

37	المحك المعتمد في الدراسة.....
38	الفصل الخامس.....
38	تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.....
38	تحليل و تفسير نتائج المحور الاول.....
47	تحليل و تفسير نتائج المحور الثاني.....
61	الفصل السادس.....
61	ملخص النتائج و التوصيات و المقترحات.....
61	ملخص النتائج :.....
62	التوصيات و المقترحات.....
64	المراجع العربية.....
66	المراجع الاجنبية.....
68	الملاحق.....

الملخص

تتناول الدراسة " اثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية المشاريع الانشائية نموذجاً". وهدفت الدراسة إلى تعريف التخطيط الاستراتيجي وتحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي وتحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي و توضيح مفهوم المشاريع كما تهدف إلى توضيح العوامل التي تؤثر في نجاح المشاريع و التعرف على أفضل الممارسات و الادوات في التخطيط الاستراتيجي للمشاريع . و قد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استخدام الاستبيان كأداة لتطبيق الدراسة. وتم التطبيق على (28) من المديرين في المشاريع الانشائية. و توصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها ان هناك اثر ايجابي للتخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع و قد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها التركيز على اهمية التخطيط الاستراتيجي في نجاح المشاريع.

الكلمات الافتتاحية: نجاح المشاريع – التخطيط الاستراتيجي – المشاريع الانشائية .

Abstract

The study examines the impact of strategic planning on the success of construction projects in the Kingdom of Saudi Arabia. The study aimed to define strategic planning and highlight its significance, as well as identify the objectives of strategic planning and clarify the concept of projects. Additionally, it sought to identify the factors influencing project success and explore the best practices and tools in strategic planning for projects.

The study employed a descriptive-analytical methodology and utilized a questionnaire as a tool for data collection. It was administered to 28 project managers in construction projects. The study yielded several findings, including a positive correlation between strategic planning and project success. Based on the results, the study recommended several actions, emphasizing the importance of strategic planning in achieving project success.

Keywords: Project Success, Strategic Planning, Construction Projects."

المقدمة

التخطيط الاستراتيجي يعد عنصراً رئيسياً في تحقيق نجاح المشاريع، فالأدبيات الأكاديمية والبحوث الإدارية العديدة تشير إلى أن هناك علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع (Bryson, 2018). ويتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد الأولويات والاهداف لكل مؤسسة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها، وتطوير الاستراتيجيات والخطط التي ترشد المؤسسة نحو تحقيق أهدافها (David, 2011). هذا التوجيه الاستراتيجي والتركيز يعزز قدرة المشروع على التكيف مع التغيرات والتحديات، مما يقود إلى نجاح أكبر (Bryson, 2018). بالإضافة إلى ذلك، فإن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يعزز الافكار الابتكارية والبناءة في المشاريع (Wheelen and Hunger, 2011).

و يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً حاسماً منذ بداية المشروع وحتى نهايته، حيث أكدت الدراسات السابقة على أهمية التخطيط في تحقيق نجاح المشاريع (وسام ونعيمة، 2016). وأهمية التخطيط الجيد لا تقتصر على قطاع معين، بل تمتد لتشمل جميع القطاعات وكافة المشاريع (الأحمد، 2018). فالتخطيط يعد الخطوة الأولى والحاسمة لضمان نجاح المشاريع وتحسين أدائها. ومع ذلك، تبحث الدراسات الحديثة في أهمية التخطيط في حالات المشاريع المختلفة، واثبتت الدراسات ان المشاريع التي تتميز بطول فترة التنفيذ وحدوث تغيرات مستمرة تكون عُرضة لمخاطر متنوعة يمكن أن تؤثر على فعالية التخطيط وبالتالي على نجاح المشروع. وقد تبين أن التخطيط المستدام يسهم بشكل أكبر في نجاح المشاريع التي تتميز بمستويات منخفضة من المخاطر (Dvir & Lechler, 2004).

و بالرغم من اهمية التخطيط الاستراتيجي في انجاح المشاريع الا انه لوحظ أن معظم المؤسسات لازالت تستخدم الطرق التقليدية في التخطيط و التنفيذ لمشاريعها الامر الذي يؤدي دوماً الى تأخر تلك المشاريع (وسام ونعيمة، 2018).

و من هنا استشعر الباحثين أهمية الموضوع من حيث دراسة مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع.

مشكلة الدراسة

بالرغم من الإجماع العام على أن التخطيط الاستراتيجي مهم لنجاح المشروعات، إلا أن الأبحاث تظل تفتقر إلى فهم عميق وشامل للعوامل المحددة التي تمكن هذا النجاح و لذلك كان هناك أهمية لتلك النوع من الدراسات و خصوصاً في المملكة العربية السعودية وما فيها من طفرة تقدمية و نمو اقتصادي كبير تماشياً مع رؤية المملكة 2030.

كما أن هناك تباين في نجاح المشاريع حتى عند استخدام التخطيط الاستراتيجي، وهذا قد يعود إلى العديد من العوامل مثل البيئة التنظيمية، قدرات القيادة، جودة المعلومات المستخدمة في التخطيط، والتنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية (David, 2011).

هذا بالإضافة إلى ما ذكرته دراسة وسام و نعيمة (2018) من أن معظم المؤسسات تفتقر لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في مشاريعها و تلجأ للطرق التقليدية و مما سبق استشعر الباحثون مشكلة البحث و التي تتمثل في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي " هل هناك اثر للتخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية؟".

اهمية الدراسة

الاهمية العلمية:

- يساهم البحث في إثراء المعرفة والثقافة العلمية في مجال إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي.

- قلة الابحاث المنشورة حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع في

المملكة العربية السعودية

- يمكن لنتائج الدراسة أن تدعم عملية اتخاذ القرار في المنظمات والشركات التي تعمل في المملكة العربية السعودية.
- تكمن أهمية الموضوع من أنه يرتبط بتحسين إدارة المشاريع وتحقيق نجاحها، وهذا يمكن أن يعزز من فعالية الاستثمارات وتعزيز النمو الاقتصادي في البلاد.
- ارتباط الموضوع بتعزيز النمو الاقتصادي و هو ما يتفق مع رؤية المملكة 2030.

الأهمية العملية

- نتائج البحث يمكن أن تجعل المنظمات تحسن من أداء مشاريعها وذلك من خلال فهم التخطيط الاستراتيجي و العوامل التي تؤدي الى تحسين المشاريع وتعزيز فرص نجاحها في المملكة العربية السعودية
- يمكن لنتائج البحث أن تساعد المنظمات على تقليل المخاطر المحتملة والتكاليف غير المتوقعة في المشاريع وذلك من خلال فهم التخطيط الاستراتيجي الجيد،
- نتائج البحث قد تساعد المنظمات على زيادة قدرتها التنافسية في سوق الاعمال في المملكة العربية السعودية وذلك من خلال فهم اسباب نجاح المشاريع.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى:

1. تعريف التخطيط الاستراتيجي.
2. تحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي.
3. تحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي.
4. توضيح مفهوم المشاريع.
5. توضيح العوامل التي تؤثر في نجاح المشاريع .

6. التعرف على أفضل الممارسات و الادوات في التخطيط الاستراتيجي للمشاريع.
7. توضيح كيفية قياس نجاح التخطيط الاستراتيجي و تقييم تأثيره على المشاريع في المملكة العربية السعودية.
8. تحديد التحديات والعوامل المؤثرة في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للمشاريع في المملكة العربية السعودية

اسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الاجابة على السؤال الرئيسي التالي " هل هناك اثر للتخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية؟". ومنه ينبثق التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو التخطيط الاستراتيجي ؟
- ما هي أهمية التخطيط الاستراتيجي ؟
- ما اهداف التخطيط الاستراتيجي؟
- ما هو مفهوم المشاريع؟
- ما هي العوامل التي تؤثر في نجاح المشاريع ؟
- ما هي أفضل الممارسات والأدوات في التخطيط الاستراتيجي للمشاريع؟
- كيف يمكن قياس نجاح التخطيط الاستراتيجي وتقييم تأثيره على المشاريع في المملكة العربية السعودية ؟
- ما هي التحديات والعوامل المؤثرة في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للمشاريع في المملكة العربية السعودية

الدراسات السابقة

دراسة ديفر وآخرون (2003) Dvir et al. والتي كانت بعنوان " An empirical analysis of

the relationship between project planning and project success. وقد هدفت تلك

الدراسة الى توضيح العلاقة بين جهود تخطيط المشاريع ونجاح المشاريع. ويجري النظر في ثلاثة

جوانب للتخطيط (تحديد المتطلبات، ووضع المواصفات التقنية، وعمليات وإجراءات إدارة

المشاريع)، إلى جانب ثلاثة جهات نظر بشأن نجاح المشروع (المستخدم النهائي، ومدير المشروع،

ومكتب التعاقد). تستند الدراسة إلى بيانات من أكثر من مائة مشروع بحث وتطوير دفاعي. وتتضمن

تحليلاً للعلاقة الإحصائية بين مجموعتي المتغيرات. تشير النتائج إلى أن نجاح المشروع غير حساس

لمستوى تنفيذ عمليات وإجراءات الإدارة، التي يتم دعمها بسهولة بالأدوات المحوسبة الحديثة

والتدريب على إدارة المشاريع. ومن ناحية أخرى، يرتبط نجاح المشروع ارتباطاً إيجابياً بالاستثمار في

تحديد المتطلبات وتطوير المواصفات الفنية.

دراسة أزهر (2020) والتي كانت تحت عنوان " التخطيط الاستراتيجي و آثاره في القطاع العام و

الخاص (الرؤية المستقبلية - دراسة حالة قطر)". والتي هدفت الى تناول موضوع فاعلية التخطيط

الاستراتيجي وتأثيره على أداء القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى عملية تطبيق الاستراتيجية بالطرق

الصحيحة وأثرها في تحقيق الأهداف المرجوة. و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسة

تخطيط الاستراتيجي في المؤسسات، وتم استعراض الإطار الوطني لتخطيط دولة قطر وأهم

الأولويات. كما تم تسليط الضوء على عيوب التخطيط الاستراتيجي في القطاعات المختلفة. و قد

توصلت نتائج الدراسة إلى أن الخطة الاستراتيجية الواضحة يمكن الاعتماد عليها لتحقيق النتائج

المرجوة، وأنه يجب وضع خطط استراتيجية بديلة لمواجهة التغيرات. كما أوضحت أيضاً أن التخطيط

الجيد يساعد في تقييم أداء المؤسسة، وبالتالي يعتبر التخطيط الاستراتيجي عاملاً أساسياً لنجاح

المشروعات وفقاً لمعايير التخطيط، من خلال متابعة وتنفيذ ومراقبة وتمويل السلوك الصحيح في

المسار المباشر، وتحقيق تأثير فعال في التنمية. كما أوضحت الدراسة أيضًا أن هناك تحقيقات ملموسة في تعزيز الوعي بمحورية رؤية قطر الوطنية 2030 وأهمية الاستمرارية في الزخم والدافع، وذلك وفقًا لتوجيهاتها وعبر جميع مكوناتها، من أجل تعزيز القيم والثقافة الشاملة للتخطيط الوطني للبرامج والمشاريع التنموية المتفق عليها، والتي تتضمن استراتيجيات التنمية الوطنية والخطط الفرعية المنبثقة عنها والمكملة لها. كما يُحث على العمل وفقًا للخطط والاستراتيجيات الموضوعية واكتساب القدرات اللازمة لتنفيذ هذه الخطط، وترسيخ ثقافة التخطيط والعمل والتحقيق.

دراسة طاهر و عبد النبي (2020) و التي كانت تحت عنوان " تأثير إدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على المشروعات الحكومية و الخاصة بالبصرة". و قد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير تطبيق إدارة المخاطر والتخطيط من وجهة نظر مديري المشروعات والمهندسين العاملين فيها. تستند جميع التحليلات في الدراسة إلى نظرية تتعلق بالمخاطر وإدارتها في مشروعات البناء. وتعود مشكلة البحث إلى عدد من العوامل المسببة لفشل وتأخر المشروعات، مثل ضعف التخطيط لكل مرحلة من مراحل المشروع، وعدم كفاية الوثائق المتعلقة بعمليات الرصد والتسجيل، وأداء غير مرضٍ لمديري المشروعات وتقديرات غير دقيقة للتكاليف، وضعف الاتصالات، وتجاهل إشارات التحذير للمشروعات التي تكون على وشك الفشل. من هنا، تم تحديد المشكلة بالتساؤل التالي: هل يمكن تحقيق نجاح المشروعات من خلال تبني إدارة المخاطر الفاعلة؟ وتتلخص أهمية النظرية في تقديم ومناقشة المستجدات العلمية والمساهمات المعرفية في مجال إدارة المخاطر. وتُركز الأهمية التطبيقية للدراسة على مناقشة ومعالجة مشكلة حقيقية وواقعية استنادًا إلى ما تم جمعه من استبانة واستطلاع للمهندسين في المشروعات. ويكمن الهدف الرئيسي للدراسة في اختبار تأثير المتغير المستقل "إدارة المخاطر الفاعلة" على المتغير المعتمد "نجاح المشروعات". وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. ومن بين أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة هو وجود

تأثير لإدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات، وكذلك وجود تأثير لإدارة المخاطر الفاعلة في أبعاد نجاح المشروعات.

دراسة المعادات و أبوزيد (2021) و التي كانت تحت عنوان " تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية الدور المعدل لمستوى المخاطرة : دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية" . وقد هدفت الدراسة إلى استكشاف مستوى تخطيط المشروع وتقييم المخاطر، وقياس نجاح مشاريع الإنشاءات في الأردن من وجهة نظر مديري المشاريع. كما هدفت الدراسة إلى فحص أثر تخطيط المشروع على نجاح المشاريع والدور المعدل لمستوى المخاطرة في العلاقة بين التخطيط ونجاح المشاريع. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية التي تتألف من 58 فقرة لقياس متغيرات وأبعاد الدراسة. تمت المشاركة في الدراسة من قبل مديري المشاريع في شركات المقاولات الأردنية، وتم توزيع الاستبانة على عينة غير احتمالية وممثلة للهدف المطلوب. تم جمع 303 استبانات صالحة للتحليل الإحصائي. تم استخدام عدة أساليب إحصائية لوصف خصائص العينة ومتغيرات وأبعاد الدراسة، بما في ذلك الإحصاء الوصفي. كما تم استخدام عدة أساليب إحصائية لاختبار فرضيات الدراسة، مثل التحليل الانحداري المتعدد والتفاعلي. و قد أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع في تطوير دراسات الجدوى وخطط الأساس وتخطيط المخاطر على نجاح مشاريع الإنشاءات. كما أظهرت أن مستوى المخاطرة لا يعدّل العلاقة بين تخطيط المشروع ونجاح المشاريع. وأنه يجب التركيز على تخطيط المشروع وإجراء دراسات الجدوى لتحديد إمكانية نجاح المشروع وتفعيل الإنشائية. وبناءً على النتائج، تم تقديم مجموعة من التوصيات، بما في ذلك ضرورة زيادة إدارة المخاطر للتحكم في التحديات والتغيرات المفاجئة.

دراسة الحربي (2022) و التي كانت تحت عنوان " التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع" و قد تناولت هذه الدراسة موضوع التخطيط الاستراتيجي وأهميته وأثره في إدارة المشاريع، من خلال استعراض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بهذا المجال وإجراء بعض المقابلات مع ذوي الخبرة والمتخصصين لتحقيق الهدف الرئيسي للدراسة وهو التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على إدارة المشاريع. كما هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروع وفهم طبيعته وأهميته ومراحله وخطواته. ونتيجة لذلك، تم تحديد مشكلة البحث التي تركز على معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع والتي أدت إلى وجود بعض الأسئلة التي ساعدت في تحقيق الهدف الرئيسي للبحث، مثل أثر غياب رؤية استراتيجية على تحقيق أهداف المشروع وغيرها من الأسئلة ذات الصلة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أداة المقابلة المقننة التي تم تطبيقها على عينة من القادة الإداريين في مشاريع مختلفة. أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية عينة الدراسة ترى أن التخطيط يلعب دورًا كبيرًا في عالمنا الحالي وأن التخطيط الاستراتيجي هو الأهم في إدارة المشاريع. كما أظهرت النتائج أيضًا أن جميع المشاريع بمختلف أحجامها بحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي، وهذا يتعارض مع وجهات نظر بعض الباحثين الذين يرون أن المشاريع الصغيرة يمكن تنفيذها دون الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي المسبق. أوصت الدراسة بضرورة تنظيم دورات تدريبية حول التخطيط الاستراتيجي وتفعيله في المشاريع، وضرورة اختيار القادة الإداريين وفقًا لمعايير وأسس موضوعية تؤهلهم للقيام بمهامهم ومسؤولياتهم وفقًا لمتطلبات العمل.

التعليق على الدراسات السابقة من حيث المنهج

اتفقت الدراسة كليا من حيث المنهج مع دراسة كلاً من طاهر و عبد النبي (2020) و دراسة المعادات و أبوزيد (2021) و دراسة الحربي (2022) من حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي . و اتفقت جزئياً مع دراسة أزهر (2020) و الذي استخدم المنهج الوصفي.

واختلفت الدراسة الحالية من حيث المنهج مع دراسة ديفر وآخرون (2003) Dvir et al. حيث استخدمت الدراسة الاخيرة المراجعة المنهجية كطريقة للبحث العلمي و مراجعة الادبيات المختلفة و الدراسات و نتائجها للوصول الى النتائج.

من حيث الاداة

اتفقت الدراسة الحالية من حيث الاداة مع دراسة كلا من طاهر و عبد النبي (2020) و دراسة المعادات و أبوزيد (2021) من حيث استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات. و اختلفت الدراسة الحالية من حيث الاداة مع كلاً من دراسة الحربي (2022) و التي استخدمت طريقة المقابلة المقننة و دراسة ديفر وآخرون (2003) Dvir et al. و أزهر (2020) و الذين اعتمدوا على طريقة جمع البيانات و تحليلها.

و تميزت الدراسة الحالية بأنها ستتناول اثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشروعات داخل المملكة العربية السعودية . و استفاد الباحثون من الدراسات السابقة في توسيع وإثراء الإطار النظري للدراسة الحالية ، و أيضاً استفاد من بعض مراجع تلك الدراسات السابقة و التي قد تؤثر و تخدم الدراسة الحالية، وقد ساعد ذلك الباحثين في تحديد الخطوات الإجرائية لهذه الدراسة ، و

اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة و أيضاً قد ساعد على فتح آفاق الباحثين فيما يخص النتائج و التوصيات .

المنطلقات النظرية للدراسة التخطيط

التخطيط هو العملية الأولى التي يقوم بها مدير المشروع، وتمكنه من تحديد الاستراتيجية التي سيسير عليها المشروع. كما تسمح له هذه العملية بإجراء التعديلات الهامة وتحسين خطة الأساس لأغراض التحكم المستقبلية، بهدف تنفيذ المشروع بنجاح (المعادات و ابو زيد، 2021، ص 25).

التعريف الإجرائي:

يعرف الباحثون التخطيط إجرائياً بأنه الخطوة الأولى التي تحدد النظام و الاستراتيجية التي سينفذ بها المشروع ، من تحديد اهداف ومدة زمنية و ميزانية وغيرها.

التخطيط الاستراتيجي

هو أحد أشكال التفكير الإبداعي، حيث يمثل نشاطاً ذهنياً يسبق العمل ويساعد في رسم تصور أولي للمستقبل. يعد التخطيط خريطة ذهنية تحدد مسار العمل المستقبلي. بالإضافة إلى ذلك، يعتبر التخطيط عملية اختيار بين البدائل المتاحة والمسارات المختلفة. بشكل موجز، يعد التخطيط وسيلة لتحديد أهدافنا وكيفية تحقيقها بكفاءة ونجاح (القطروني، 2014، ص 58).

التعريف الإجرائي

يعرف الباحثون التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه تفكير منظم له استراتيجياته و يستخدم المنهج العلمي لتحليل المؤسسة و الاستفادة من جميع الموارد المتاحة وحل المشكلات بهدف تنفيذ المشروع و تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.

المشاريع

تختلف المشاريع حسب حجمها ودرجة تعقيدها وتميزها وأصالتها، وقد اختلفت و تعددت مفاهيم المشاريع تبعاً لوجهات نظر الباحثين (Mir & Pinnington, 2014).

عرف لابوشاجني وبرنت (2005) Labuschagne & Brent المشاريع بأنها جهد مؤقت يتم بذله لتصنيع منتج أو تقديم خدمة فريدة. (ص 161).

وقد عُرِفَت المشاريع بأنها تمثل جهوداً مؤقتة ومهاماً خاصة لم يتم تنفيذها سابقاً (Dvir et al., 2003, p. 90).

التعريف الإجرائي

يعرف الباحثون إجرائياً المشاريع بأنها وسيلة لتحقيق هدف معين في مؤسسة أو منظمة معينة من خلال تحديد فريق عمل ووضع خطة للتنفيذ محددة المدة ووفق ميزانية محددة.

نجاح المشاريع

نجاح المشروع يكمن في قدرته على تحقيق الأهداف المنشودة، وإتمامه في الوقت المحدد والميزانية المعتمدة، وفقاً للمواصفات والجودة المطلوبة، وبما يحقق رضا جميع الأطراف المعنية (المعادات و أبوزيد ، 2021، ص 11).

مجالات الدراسة

- المجال الموضوعي : يقتصر الحد الموضوعي عند تحديد اثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح

المشاريع في المملكة العربية السعودية. المشاريع الانشائية انموذجاً.

- المجال الزمني: 2023 م

- المجال المكاني: المملكة العربية السعودية.

- المجال البشري: مديرين المشاريع الانشائية بالمملكة العربية السعودية.

الإطار النظري

المحور الأول

التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

التخطيط هو عملية تتضمن وضع الاستراتيجية وتعيين الأهداف وتحديد الخطط الآلية لتحقيقها بالشكل الذي يسمح بإعداد وتنفيذ القرارات ويشمل مستقبلاً مراحل جديدة من وضع الاستراتيجيات وتعيين الأهداف في ضوء النجاحات المتوقعة. إنها أحد الأساسيات الأساسية لتحقيق النجاح في بلوغ الأهداف المحددة، حيث يهتم التخطيط بوضع الوسائل التي تمكن من تحقيق الهدف بناءً على أسس علمية صحيحة، معتمداً على الدراسات العلمية والإحصاءات والبيانات الدقيقة والتجارب السابقة. يساهم التخطيط في كشف المشكلات المتوقعة واحتمالات حدوثها، ويساعد على تطوير الحلول الصحيحة لها قبل أن تتفاقم وتؤثر بشكل سلبي على سير العمليات (شعبان، 2016).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تخطيط تتحرك في أفق زمني معلوم. تنتهي هذه العملية بوضع خطة استراتيجية تتضمن عدداً من الخطط الإجرائية والتنفيذية، وكل هذه الخطط تتوافر لها خطط احتياطية يمكن الاستعانة بها في حالات الأزمات أو تغير ظروف التنفيذ. يظهر في هذا النواحي مرونة التخطيط الاستراتيجي، ويتمحور التخطيط الاستراتيجي حول عملية تستهدف تحقيق المهام والأهداف طويلة الأجل للنظام المؤسسي باستخدام استراتيجيات معينة، وذلك باستغلال جميع الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة والمتوقعة. ويعد التخطيط الاستراتيجي نهجاً نظامياً يُتوقع من خلاله مستقبلات التطورات المحتملة والممكنة. وهو يعد أداة تحضير لمواجهة تلك التحديات بتحليل الإمكانيات المتاحة والمتوقعة، ومن ثم تصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ القرارات المدروسة بشأن تنفيذها ومتابعتها (الوكيل، 2019).

و يعتبر التخطيط الاستراتيجي منهج ديناميكي وأسلوب علمي يتم تطبيقه بناءً على تفكير منظم ويتبع القوانين العلمية، حيث يعتمد على مبادئ مدخل النظم. يهدف هذا التخطيط إلى رؤية المستقبل بأشكاله المتنوعة، حيث يحدد فترة زمنية محددة لتحقيق أهدافه المستقبلية. يرصد أيضاً الإمكانيات التربوية المادية والبشرية المتاحة والممكن استخدامها في تنفيذ الخطط الموضوعية. و يجمع ويحلل ويفسر التخطيط الاستراتيجي جميع البيانات والمعلومات المتوافرة، بهدف وضع مجموعة من البدائل والخيارات الواضحة والممكنة لصياغة خطط استراتيجية وتنفيذية. تُعرض هذه الخطط أمام صناع القرار لاتخاذ القرار المناسب الذي يُحقق الأهداف المحددة. كما يُقدم التخطيط الاستراتيجي تقييماً لمزايا وعيوب كل بديل، ليتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة والمبنية على أسس علمية دقيقة (فلية و الزكي، 2004).

مبادئ التخطيط الاستراتيجي: (الصمادي، 2015)

- **الواقعية:** يأخذ التخطيط الوضع القائم في الاعتبار، من حيث طبيعة البنية والاحتياجات والإمكانيات. ويكون ملتزماً بالتنفيذ حيث يصمم برامج لكافة الوحدات والأفراد على مختلف مستوياتهم.
- **الشمول:** يشمل التخطيط جميع الجوانب ولا يقتصر على جانب واحد فقط.
- **الاستمرارية:** يرتبط بربط مختلف عمليات التخطيط والخطط، حيث تعتبر الخطة الحالية مكملة للخطط السابقة ومحددة للخطط القادمة.
- **المرونة:** يكون التخطيط قابلاً للتعديل وتصحيح الخطأ حسب الظروف الطارئة والاحتمالات التي تظهر أثناء التنفيذ.
- **مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ:** يتولى الجهاز المركزي للتخطيط إقرار الصيغة النهائية للخطة واتخاذ القرارات الأساسية، بينما يترك جانب كبير من التنفيذ للجهة المنفذة.

- **المشاركة:** يُشارك جميع الأطراف في عملية التخطيط ولا ينفرد فرد أو جهة واحدة بالتخطيط.
- **التنسيق:** تتكامل أجزاء الخطة وتعمل كوحدة متناسقة بين مفرداتها الداخلية والخارجية.
- **سهولة التنفيذ والمتابعة:** يُصمم التنفيذ بطريقة سهلة ومنظمة، ويتم مراقبة الأداء بشكل دوري للتأكد من تحقيق الخطط المعدة.
- **القيادة:** تعتبر قيادة الخطة من المبادئ الضرورية، حيث تحدد مسار إدارة المجتمع وأسلوب العمل فيه.
- **الاستقرار:** الخطة المستقرة هي التي لا تحتاج لتعديلات جوهرية بسبب التغيرات البسيطة الناتجة عن مرور الزمن، ولكنها قد تتأثر بالتطورات طويلة الأجل التي تؤثر في النشاط.

أهمية التخطيط الاستراتيجي

ذكر شعبان (2016) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في النقاط التالية:

- يساعد التخطيط على تحقيق التشغيل الاقتصادي لعناصر الإنتاج، حيث يُحصل على أكبر فائدة ممكنة من هذه العناصر دون إسراف.
- يُسهّم التخطيط في بلورة وتحديد الأهداف بشكل يُفهمه الأفراد، ويحدد الخطوات التي يمكن اتباعها لتحقيق هذه الأهداف بتعاون الجميع.
- يُيسّر التخطيط مهمة القيادة، حيث يُوضّح أساليب العمل والخطوات والإجراءات، مما يساعد الأفراد على معرفة ما يُطلب منهم وكيفية تحقيق ذلك.
- يُسهّل التخطيط عملية الاتصالات بين جميع الأطراف المعنية، حيث تنساب المعلومات بين الإدارة والأفراد والمديرين والمرؤوسين بكل اتجاهاتها.
- يُمهّد التخطيط لعملية الرقابة ويُرفع من كفاءتها، حيث يُحدد المعايير والشروط التي تقاس بها النتائج ويُسمح بقبول الإنجازات الملائمة.

- يُساعد التخطيط على تقويم كفاءة وفاعلية المديرين والإدارات المختلفة في تحقيق الأهداف المنوطة بها.
- يُمنح التخطيط الثقة للمديرين والمرؤوسين، حيث يشعرون بأنهم يتبعون برنامج محدد ومدرس لتحقيق الأهداف.
- يُساعد التخطيط على اختيار الطريق الأمثل لتحقيق الأهداف بين البدائل المتاحة.
- يُساهم التخطيط في تقليل درجة المخاطرة في العمل، حيث يُنبئ بالظروف المتوقعة ويُقدم خططًا بديلة لمواجهة التغيرات.
- يُحقق التخطيط الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية، مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.
- يُسهم التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق وضع الخطط والبرامج واستغلال إمكانياتهم المادية والبشرية بشكل أفضل.

خطوات ومراحل التخطيط الاستراتيجي

ذكر الوكيل (2019) أن خطوات التخطيط الاستراتيجي هي كالتالي:

1. تحديد رؤية ورسالة المؤسسة
2. تحديد الأهداف الإستراتيجية.
3. التحليل البيئي للبيئة الدلخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية.
4. صياغة الخطة الاستراتيجية.
5. تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
6. متابعة و تقويم الخطة الاستراتيجية.

معوقات التخطيط الاستراتيجي

أشارت العديد من الدراسات إلى أنه على الرغم من صياغة الخطط الاستراتيجية بشكل جيد من قبل أغلب المنظمات، إلا أنها تعاني من عجزها عن تنفيذ هذه الخطط بالشكل المطلوب، ويعود ذلك إلى وجود العديد من المعوقات الداخلية والخارجية التي تحد من التنفيذ الفعال للخطط الموضوعة. وتبرز هذه المعوقات غالبًا أثناء مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، والتي تُعدُّ في واقع الأمر مرحلة مهمة وركيزة أساسية لتحقيق الأهداف المنشودة من الخطة. وفي الوقت ذاته، نبهت العديد من الدراسات الحديثة إلى تجاهل الأكاديميين والممارسين على حد سواء دراسة هذه المرحلة بسبب اهتمامهم وتركيزهم على مرحلة صياغة الاستراتيجية، وهذا دفع الكثير من المهتمين إلى المطالبة بزيادة التركيز على المشاكل والمعوقات التي تحدث أثناء عملية التنفيذ (Chaimankong & Prasertsakul, 2019).

أما الحربي (2020) فقد ذكر أن العوائق التي تحول دون تنفيذ الخطة الإستراتيجية يمكن تصنيفها إلى نوعين

1. عوائق تنظيمية وتشمل:

- النقص في البيانات والمعلومات المتاحة، مما يعوق عملية صياغة الخطط الإستراتيجية بدقة وشمولية.
- عدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية بفاعلية واحترافية.
- ضعف الهيكل التنظيمي للمنظمة، الذي قد يؤثر على تنسيق الجهود وتنفيذ الخطط بسلاسة.

2. عوائق بيئية وتشمل:

- التغيرات والتحولات السريعة والمستمرة في البيئات المحيطة بالمنظمات، سواء كانت بيئة الصناعة أو البيئات السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. هذه التحولات قد تجعل من عملية التخطيط الإستراتيجي أو الالتزام بها مهمة صعبة.

المحور الثاني

نجاح المشاريع

مفهوم نجاح المشاريع

تعيش مختلف دول العالم في العصر الحالي تطورات هائلة أثرت بدورها في نسبة نجاح المشاريع، وأدت إلى تعرض المشاريع الإنشائية بأنواعها وأحجامها المتنوعة للعديد من التحديات. يمكن أن تؤدي هذه التحديات إلى تقليل فرص نجاح هذه المشاريع، ولهذا السبب، ركز أرباب العمل على اختيار مديري المشاريع الذين يتمتعون بالسمات الشخصية الإيجابية التي تلعب دوراً حاسماً في ضمان استدامة المشاريع واستمراريتها (النسور، 2020).

وبالفعل، أصبحت المشاريع تُدار من قبل أفراد يتمتعون بهذه السمات التي تساهم في تحقيق أهدافها الإنشائية وتعزيز تنافسيتها. وبات نجاح هذه المشاريع وتحقيق فاعليتها وكفاءتها هدفاً حاضراً باستمرار، وذلك بالاعتماد على السمات الشخصية لمدراءها (Ameer et al., 2022).

ومن بين تلك السمات الشخصية المهمة التي يجب أن يتحلى بها مديرو المشاريع، القدرة على الاتصال الفعال وبناء علاقات متينة مع جميع الأطراف المعنية. كما يجب أن يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات الحكيمة والتعامل مع المواقف التحدية بحزم ومرونة (عليلي وزقاي، 2019).

إضافة إلى ذلك، يجب أن يتمتع مديرو المشاريع بالقدرة على التخطيط والتنظيم بشكل فعال، وتحديد الأولويات وتنسيق المهام بشكل منهجي. كما يجب أن يكونوا قادرين على تحفيز الفريق وتعزيز روح العمل الجماعي والاستفادة الأمثل من الموارد المتاحة (Takagi & Varajão, 2022).

و بذلك يعرف نجاح المشاريع الإنشائية بأنه القدرة على تحقيق أهدافها، وتوفير السلع والمنتجات، وتقديم الخدمات التي أنشئت من أجلها، وذلك ضمن المواصفات التي تم تحديدها مسبقاً. وتكون هذه المشاريع قادرة على تلبية رغبات واحتياجات ومتطلبات المجتمع بالصورة المطلوبة. ويتم ذلك

باستخدام تكاليف وموارد مادية ومالية وبشرية محددة وبفترة زمنية معينة. يتطلب النجاح الفعّال للمشاريع الإنشائية التخطيط والتنظيم الجيد، وضبط الجودة والامتثال للمواصفات المحددة. وعلى مدار تنفيذ المشروع، يتم إدارة الموارد بشكل فعّال لضمان استخدامها بأقصى استفادة ممكنة. ويتم قياس نجاح المشاريع بمدى تحقيقها لأهدافها المحددة وفقًا لمعايير الجودة والكفاءة والفاعلية المحددة مسبقًا. يُعدُّ نجاح المشاريع علامة على التنفيذ الناجح والتحقيق المثمر للأهداف المنشودة والمتطلبات المجتمعية (Ameer et al., 2022).

العوامل التي تؤثر في نجاح المشاريع

ذكر الحيارى و الحياصات (2022) بأن العوامل التي تؤثر في نجاح المشروعات هي كالتالي:

- كفاءة المشاريع ا: يُفهم تحقيق كفاءة المشاريع عندما تلتزم بتنفيذ المهام والأنشطة ضمن الجدول الزمني المحدد، وتحقق أهداف الموازنة المحددة مسبقًا، وتتوافق مع مقاييس الكفاءة الأخرى التي يحددها المشروع.
- أداء منتجات المشاريع: يعتبر نجاح المنتج النهائي للمشروع أمرًا بالغ الأهمية. يتضمن هذا الجانب تحقيق الأداء المطلوب للمنتج أو الخدمة التي يُقدّمها المشروع ، بما في ذلك جودة الخدمات أو المنتجات والامتثال لشروط ومواصفات العمل.
- التأثير في فريق عمل المشروع : يقيّم هذا الجانب أثرًا تراكميًا، يتمثل في رضا أعضاء فريق عمل المشروع ورفع معنوياتهم وولائهم للمشروع. ويهدف إلى الاحتفاظ بهم بعد انتهاء المشروع.
- التأثير المباشر في أعمال المشروع: يتمحور هذا الجانب حول تحقيق النجاح المخطّط له للمشروع خلال فترة التنفيذ. يُراقب فيه تدفقات النقدية الداخلة وقدرة المشروع على زيادة حصته السوقية وتحسين أدائه وأنشطته.

- التأثير المستقبلي في الأعمال: من خلال توليد أسواق جديدة أو خطوط إنتاج جديدة أو مساهمته في تحسين وتطوير أو إدخال تقنيات حديثة. ويتعلق كذلك بتطوير المهارات الجديدة التي قد يحتاجها المشروع في المستقبل.
- التأثير في الزبائن: يركز هذا الجانب على تلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم وحل مشاكلهم، وتقديم المنتجات والخدمات المناسبة.
- استدامة المشروع: يتناول استدامة المشروع من النواحي الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، ويهدف إلى تحقيق تأثير إيجابي على المجتمع والبيئة والاقتصاد.

أفضل الممارسات والأدوات في التخطيط الاستراتيجي للمشاريع

تتنوع وتتعدد أدوات وأساليب التخطيط الاستراتيجي المستخدمة من قبل منظمات القطاعين العام والخاص في مختلف دول العالم. أظهرت الدراسات أن أداة SWOT analysis (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) تُعتبر الأكثر استخدامًا بين الأدوات والأساليب المستخدمة. بعد SWOT analysis جاء أسلوب المقارنة المرجعية في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة جاء أسلوب PEST analysis الذي يتضمن التحليل السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي والتكنولوجي. وبالنسبة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، فإن أسلوب SWOT analysis يأتي في مقدمة الأدوات والأساليب المستخدمة، ثم يأتي أسلوب PEST analysis ، وبعده يأتي إعداد الميزانية (Berisha Qehaja et al., 2017).

ووفقًا لدراسة أجريت في عام 2010 من قبل Nixon و Helms، توصلوا إلى أن أسلوب SWOT analysis يظل أداة مفيدة للتخطيط الاستراتيجي، على الرغم من أنه يُعتبر من أقدم أدوات وأساليب التخطيط الاستراتيجي المستخدمة (Alharbi et al., 2019).

المحور الثالث

التخطيط الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية

التخطيط الاستراتيجي وتقييم تأثيره على المشاريع في المملكة العربية السعودية

يتمتع التخطيط الإستراتيجي بأهمية كبيرة؛ حيث يظهر إطلاق البرامج الاقتصادية الجديدة في وقت مبكر من رؤية المملكة 2030 على الحكمة في التخطيط، والشفافية، والحوكمة، والجدية في تحقيق أهداف الرؤية بشكل شامل، مثل برنامج التحول الوطني 2020 وبرنامج التوازن المالي 2020، والذي يدعم مسارات الرؤية ويعزز ازدهار اقتصاد المملكة وحيوية مجتمعتها. فرؤية المملكة 2030 تسعى بقوة لتحقيق التنمية المستدامة، وتنويع مصادر الدخل، ومعالجة التحديات التي كانت موجودة في قطاعات التنمية مثل الإسكان والتدريب والقطاع الخاص. وتهدف أيضًا إلى تحسين نمط الحياة، وتطوير خدمة ضيوف الرحمن، بجانب دعم الريادة الوطنية في الصناعة والأسواق المالية، وتعزيز الانتماء الوطني ودعم الثقافة والفنون والترفيه، وتعزيز انسيابية العمل والمرونة في الجهاز الحكومي. فالتخطيط الإستراتيجي يساعد في تحديد طرق تحقيق أهداف المجتمع مع مراعاة المعوقات والفرص والموارد والإمكانات، كما يحدد رؤية مستقبلية وأهداف مرحلية وتطلعات طويلة المدى، ويحدد أولويات التنمية، وبالتالي يُعتبر أمراً بالغ الأهمية لتحقيق مسارات رؤية المملكة 2030 (الرشيدي، 2023).

التحديات والعوامل المؤثرة في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للمشاريع في المملكة العربية السعودية:

- تبعاً لعلواني (2019) فإن المعوقات التي تواجه الخطط الاستراتيجية في المملكة تتلخص فيما يلي:
1. التغيرات السريعة في بيئة العمل: التخطيط الاستراتيجي يتضمن وضع خطط طويلة المدى، ولكن التغيرات المستمرة في بيئة العمل تجعل من الصعب الاستمرار بنفس الظروف التي كانت موجودة أثناء وضع الخطط.
 2. صعوبة وضع الأهداف: صياغة الأهداف وتحديد الخطة بشكل دقيق وقابل للقياس يعتبر أمراً مهماً في التخطيط الاستراتيجي. عدم تمكن الإدارة من تحديد الأهداف الرئيسية المناسبة مع الاستراتيجية العامة للشركة يشكل تحدياً كبيراً.
 3. مقاومة التغيير: يوجد أفراد يقاومون التغيير ويفضلون الاحتفاظ بالحالة الراهنة وتجنب التغييرات. هذه المقاومة تعيق تنفيذ الخطط الاستراتيجية بسبب تأثيرها على الأفراد والفرق المعنية.
 4. نقص الموارد المالية: إنجاز أي خطة يتطلب توافر الموارد المالية الكافية لدعمها. عدم وجود هذه الموارد يجعل الخطة بلا جدوى ولا يمكن تنفيذها بشكل فعال.
 5. ضعف الهيكل التنظيمي: يحتاج النجاح الخطة الاستراتيجية إلى وجود هيكل تنظيمي قوي ومتناغم. عدم وجود تنظيم وإدارة فعالة قد يعوق تحقيق أهداف الخطة.
 6. التفريط في التحديات الروتينية: التخطيط الاستراتيجي يتطلب تركيزاً على الأهداف الرئيسية وتحقيق الرؤية، وعدم التفريط في حل المشكلات الثانوية التي قد تشوه العملية.
 7. نقص المعلومات والبيانات: التخطيط يعتمد على البيانات والمعلومات الدقيقة والوافية. عدم توفر هذه المعلومات يصعب عملية التخطيط وتحديد المستقبل بشكل صحيح.

8. التركيز الزائد على الأزمات: التركيز على حل المشاكل والأزمات فقط يمنع استغلال الفرص التي يمكن أن تفتحها المستقبل. يجب أن يشمل التخطيط معالجة جميع الظروف والتحديات، سواء الإيجابية أو السلبية.

الفصل الثالث

منهجية البحث

منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بسبب ملاءمته لموضوع البحث. حيث يتم وصف الظاهرة موضع الدراسة وهي اثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية ، وجميع معلومات عنها و تطبيق استبيان وتحليل النتائج للوقوف على اسباب الظاهرة. ويُعرّف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة ما للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج للتعميم. (الزغي و الوادي، 2011)

مجتمع الدراسة وعيناتها

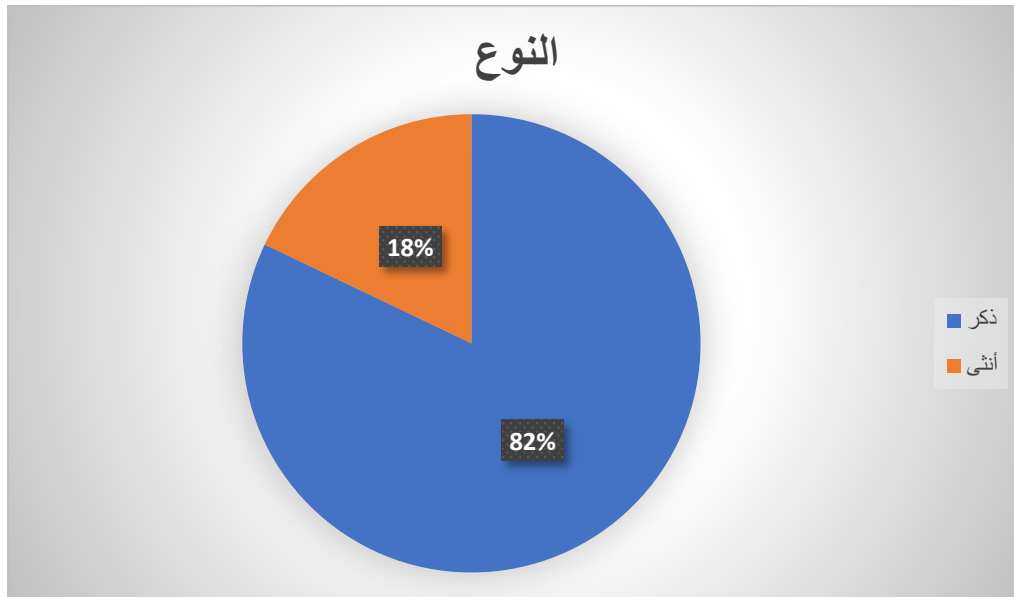
تكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين بالمشاريع الانشائية بالمملكة العربية السعودية وقد استجاب منهم 28 و يبين جدول (1) وصف عينة الدراسة تبعا للمتغيرات

ويبين جدول (1) وصف عينة الدراسة تبعا للمتغيرات

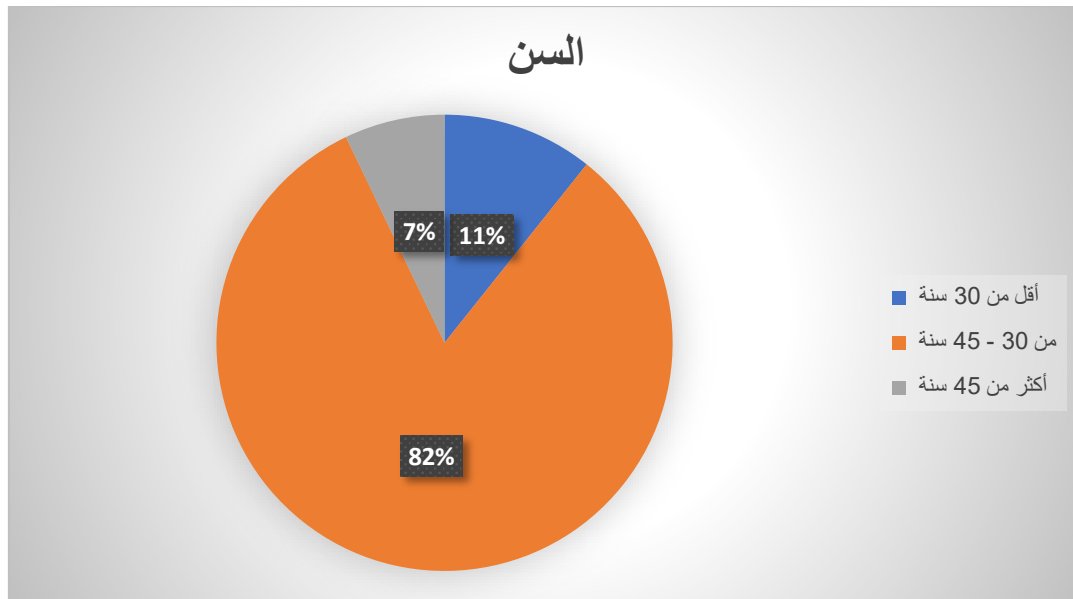
المتغير	الفئات	العدد	النسبة
النوع	ذكر	23	82.1%
	أنثى	5	17.9%
السن	أقل من 30 سنة	3	10.7%
	من 30 – 45 سنة	23	82.1%
	أكثر من 45 سنة	2	7.1%
المؤهل	دبلوم	6	21.4%
	بكالوريوس	17	60.7%
	ماجستير	3	10.7%
	دكتوراة	2	7.1%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	4	14.3%
	5- 10 سنوات	8	28.6%
	10- 15 سنة	11	39.3%
	أكثر من 15 سنة	5	17.9%
	عام	9	32.1%

50%	14	خاص	نوع القطاع
17.9%	5	عام و خاص	
17.9%	5	مدني	الاختصاص الهندسي
0%	0	ميكانيكا	
7.1%	2	معماري	
75%	21	أخرى	
0%	0	جسور	نوع المشاريع
0%	0	طرق	
10.7%	3	مباني	
89.3%	25	أخرى	

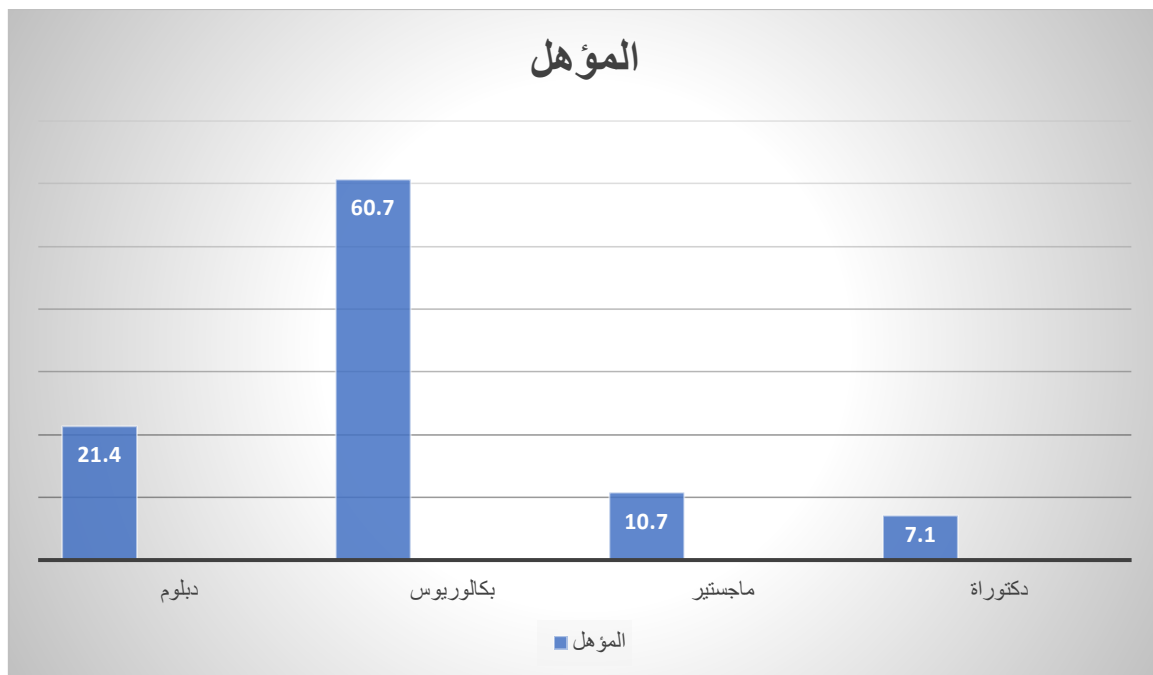
جدول (1) توزيع عينة الدراسة



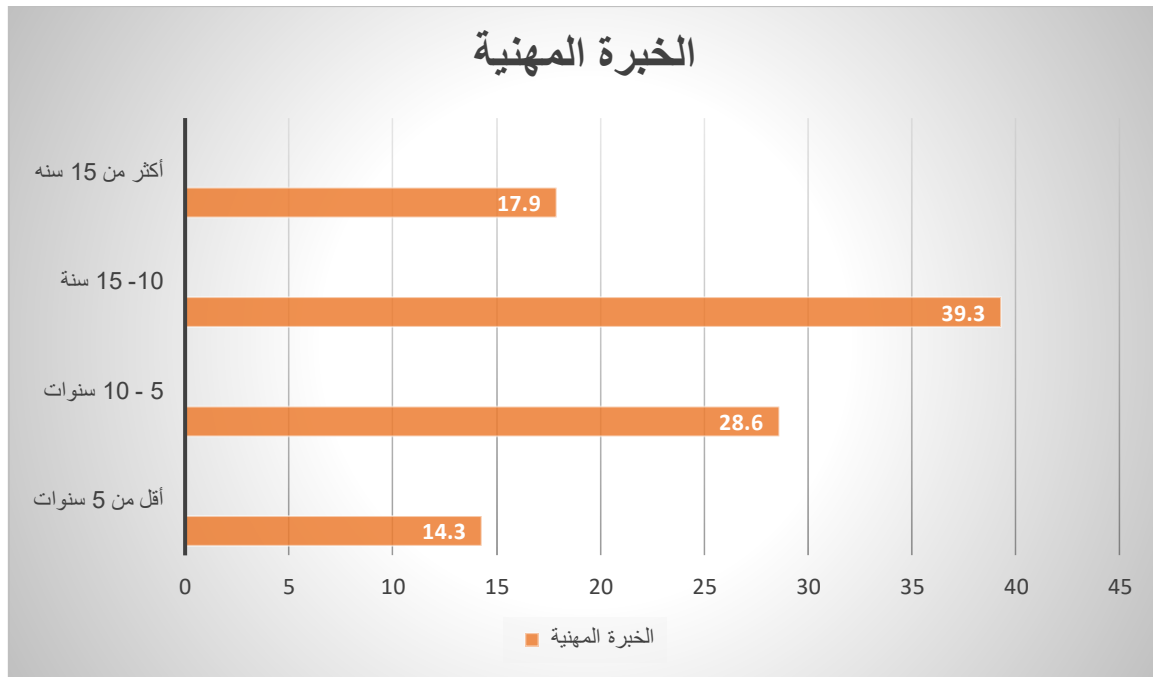
شكل (1) توزيع عينة الدراسة حسب النوع



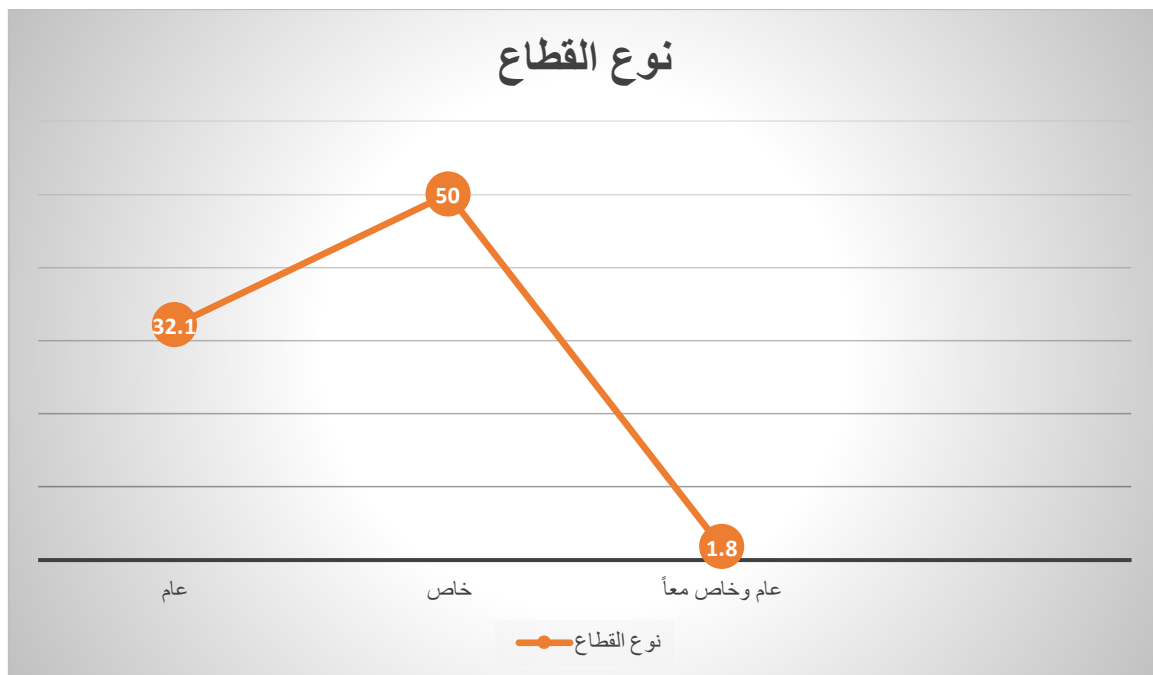
شكل (2) توزيع عينة الدراسة حسب السن



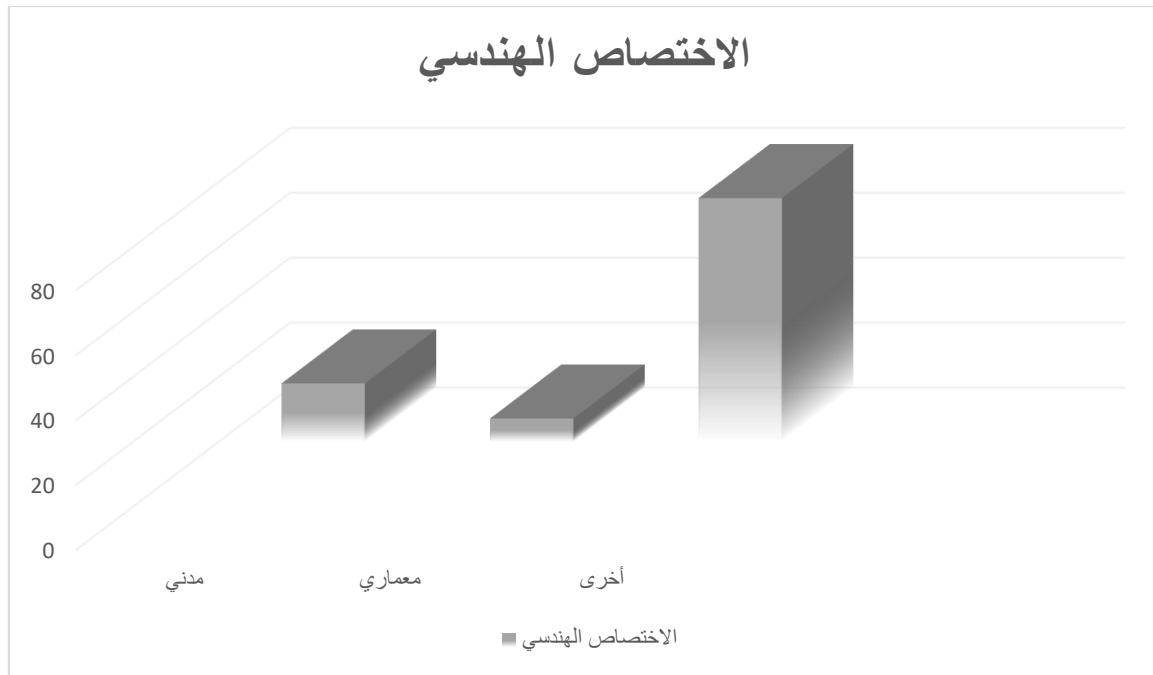
شكل (3) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل



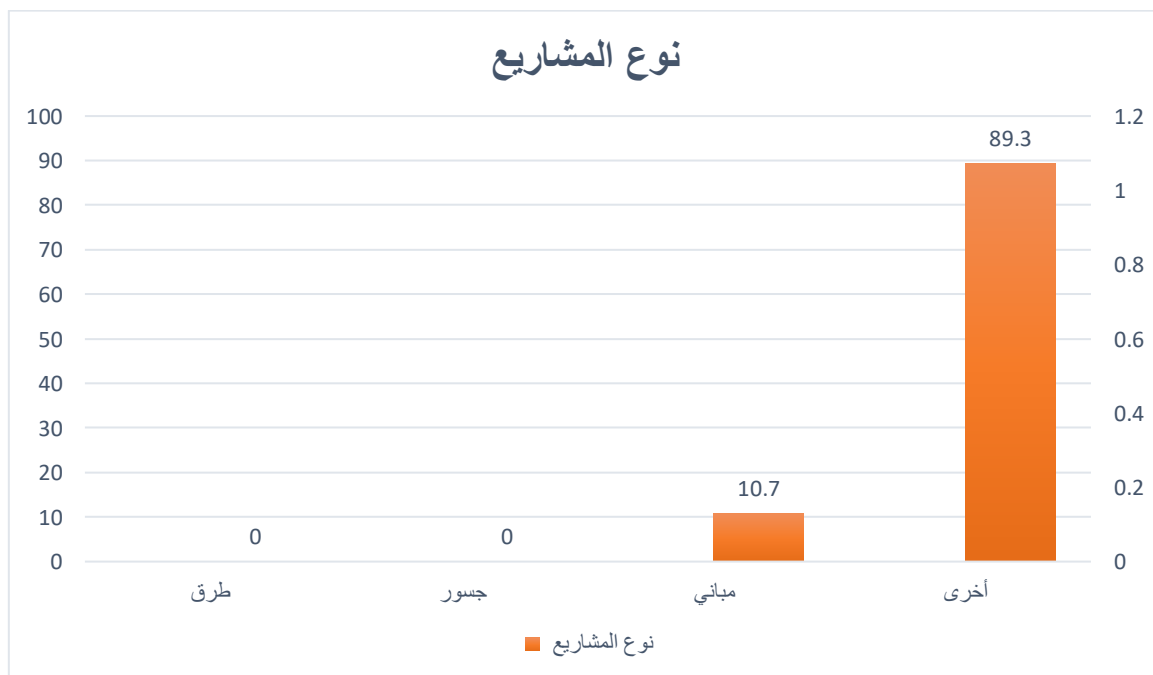
شكل (4) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



شكل (5) توزيع عينة الدراسة حسب نوع القطاع



شكل (6) توزيع عينة الدراسة حسب الاختصاص الهندسي



شكل (7) توزيع عينة الدراسة حسب نوع المشاريع

أداة البحث :

تم استخدام استبيان من تصميم الباحث كأداة لجمع المعلومات ، ويتم تعريف الاستبيان على أنه: مجموعة من الأسئلة المختلفة التي ترتبط ببعضها البعض بما يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة البحثية ، بحيث يكون عدد أسئلة الاستبيان كافية لتحقيق هدف البحث (النوايسة، 2015)

وتكون الاستبيان من محورين بمجموع (20) فقرة في صورته الأولية وقد استخدم الباحث مقياس ليكارت الثلاثي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة حسب الجدول التالي:

جدول(2): مقياس ليكارت الثلاثي

الدرجة	لأوافق	محايد	أوافق
الاستجابة	1	2	3

جدول(2): مقياس ليكارت الثلاثي

صدق أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 2012)، كما يقصد به شمول الاستبيان لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراته من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عينة عشوائية .

وتم حساب الصدق والثبات كالتالي:

1. الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

للتعرف على مدى الصدق الظاهري للاستبيان والتأكد من أنه يقيس ماوضع لقياسه عُرض بصورته الأولية على أربعة من المحكمين المتخصصين في موضوع الدراسة، وقد طُلب من السادة المحكمين تقييم جودة الاستبانة من حيث قدرته على قياس ما أعد لقياسه، والحكم على مدى ملاءمته لأهداف الدراسة من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وسلامتها لغوياً، وقد أبدى ما

يرونه من تعديل أو حذف أو إضافة للعبارات. وبعد أخذ الآراء والاطلاع على الملحوظات أُخرج الاستبيان بصورته النهائية .

2. صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، حُسِبَ معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للمحور وبين الفقرات والدرجة الكلية للاستبيان ككل وكانت النتائج كالتالي:

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	0.321	6	0.440*
2	0.597**	7	0.440*
3	0.559**	8	0.644**
4	0.440*	9	0.324
5	0.554**	10	0.793**

جدول(3): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات الاستبيان و الدرجة الكلية للمحور الاول التخطيط للمشروع يتضح من الجدول رقم(3) أن معامل الارتباط بين فقرات الاستبيان والدرجة الكلية لمحور التخطيط للمشروع دال إحصائياً عند مستوى ** (0.01) لفقرات 2 و 3 و 5 و 8 و 10 و دال احصائياً عند مستوى * (0.05) للفقرات 4 و 6 و 7 و غير دال احصائياً لفقرات 1 و 9.

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
11	0.840**	16	0.795**
12	0.807**	17	0.826**
13	0.866**	18	0.671**
14	0.828**	19	0.629**
15	0.767**	20	0.566**

جدول(4): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات الاستبيان و الدرجة الكلية للمحور الثاني نجاح المشروع يتضح من الجدول رقم(4) أن معامل الارتباط بين فقرات الاستبيان والدرجة الكلية لمحور نجاح المشروع دال إحصائياً عند مستوى ** (0.01) لجميع فقرات المحور .

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	0.215	11	0.798**
2	0.347	12	0.720**
3	0.448*	13	0.899**
4	0.213	14	0.802**
5	0.473*	15	0.789**

0.755**	16	0.613**	6
0.813**	17	0.440*	7
0.616**	18	0.457*	8
0.602**	19	0.105	9
0.475*	20	0.742**	10

جدول(6): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات الاستبيان و الدرجة الكلية للاستبانة

يتضح من الجدول رقم (6) أن معامل الارتباط بين فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للإستبيان ككل دال إحصائياً عند مستوى** (0.01) للفقرات 6 و 10 و 11 و 12 و 13 و 14 و 15 و 16 و 17 و 18 و 19 و 20 ، و دال احصائياً عند مستوى * (0.05) للفقرات 3 و 5 و 7 و 8 ، و غير دال إحصائياً للفقرات 1 و 2 و 4 و 9 و لذلك سيتم حذف الفقرات 1 و 2 و 4 و 9 من الاستبيان .

ومن تلك النتائج يتضح مدى صدق الاستبيان وتكون صورته النهائية مكونة من 16 فقرة .

حساب ثبات الاستبانة:

الثبات يدل على اتساق النتائج بمعنى إذا كرر القياس فإنك تحصل على نفس النتائج، وفي أغلب حالاته هو معامل ارتباط، وهناك عدد من الطرق لقياسه ومن أكثرها شيوعاً هي طريقة (ألفا كرونباخ) وطريقة تجزئة المقياس إلى نصفين (الزغبى والوادي ، 2011) . وقد تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان في الدراسة الحالية.

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الاستبيان	20	0.891

جدول(7): يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان

من الملاحظ من خلال الجدول السابق(5) أن معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبيان هو (0.891) وهذا يدل على ثبات مرتفع لجميع الفقرات وكذلك الاستبيان بشكل عام.

وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان خرج الاستبيان بصورته النهائية وهذا يجعل الباحث مطمئن لتطبيق الاستبيان على عينة الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة.

المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة الحالية هي كالتالي:

1. معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي.

2. معامل ثبات ألف كرونباخ لحساب معامل الثبات

3. حساب التكرارات و النسبة المئوية و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة خصائص العينة والبحث في مدى شيوع الظاهرة.

المحك المعتمد في الدراسة

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكارت الثلاثي تبعاً للجدول التالي :

جدول (8) المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	درجة التوافر
1.66-1	منخفضة
2.32 – 1.67	متوسطة
3 – 2.33	مرتفعة

جدول (8) المحك المعتمد في الدراسة

و قد تم استخدام برنامج المعالجة الإحصائية SPSS للحصول على نتائج الدراسة .

الفصل الخامس

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

تحليل و تفسير نتائج المحور الاول

اعتمدت الدراسة على العبارات من (1-6) ، كفقرات تعبر عن المحور الاول التخطيط للمشروع و

يوضح جدول (9) استجابات عينة الدراسة على العبارات الدالة على المحور الاول

رقم	الفقرات	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
		موافق	محايد	غير موافق				
1	يتم عمل دراسة لإختيار حجم المشروع	ك	1	3	2.82	0.476	5	مرتفعة
		%	3.6	10.7				
2	يتم إعداد التصميم الهندسي و اختيار الاسلوب الفني الملائم لتنفيذ المشروع	ك	0	2	2.93	0.262	2	مرتفعة
		%	0	7.1				
3	يتم تحديد الأهداف ووضع الإجراءات اللازمة لتحقيقها	ك	0	1	2.96	0.189	1	مرتفعة
		%	0	3.6				
4	يتم تحديد كافة الأنشطة اللازمة للتنفيذ	ك	0	4	2.86	0.356	3	مرتفعة
		%	0	14.3				
5	يتم وضع الميزانية المحددة للمشروع و تحديد كافة الموارد اللازمة	ك	1	2	2.86	0.448	4	مرتفعة
		%	3.6	7.1				
6	يتم تحديد خطة بديلة لتحقيق أفضل الخيارات الاقتصادية لتنفيذ المشروع	ك	2	5	2.68	0.612	6	مرتفعة
		%	7.1	17.9				
المعدل العام					2.85	0.228	مرتفعة	

الفقرة الأولى

تشير النتائج في الفقرة الاولى

نسبة الأشخاص الغير موافقون : 3.6%

نسبة الأشخاص المحايدين : 10.7%

نسبة الأشخاص الموافقين: 85.7%

تفسير النتائج:

تشير النتائج أن هناك عدد قليل من المشاركين الذين لا يوافقون على ضرورة إجراء دراسة لاختيار حجم المشروع كجزء من التخطيط الاستراتيجي. يمكن أن يكون السبب وراء ذلك هو عدم الاعتقاد في فائدة هذه الدراسة أو عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي عمومًا.

واشارت النتائج أيضاً أن هناك نسبة معتدلة من المشاركين الذين لم يعبروا عن رأي إيجابي أو سلبي حول ضرورة إجراء دراسة لاختيار حجم المشروع. يمكن أن يكون السبب وراء ذلك عدم وضوح المعلومات أو عدم التأكد من أهمية هذه الدراسة بالنسبة لهم.

واشارت النتائج أيضاً أن هناك نسبة كبيرة من المشاركين - غالبية المشاركين - يرون أنه من الضروري إجراء دراسة لاختيار حجم المشروع كجزء من التخطيط الاستراتيجي. يعتقدون أن هذه الدراسة تلعب دوراً هاماً في نجاح المشاريع الإنشائية ومساهمتها في تحقيق الأهداف المحددة للمشروع.

ويرجع الباحث ذلك إلى أن معرفة حجم المشروع قد يساعد في التالي:

- تحسين القرارات: يُمكن أن تُساهم دراسة اختيار حجم المشروع في تحسين عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع، حيث تساعد هذه الدراسة في تحديد حجم المشروع المثلى والمناسب لتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة.
- التخطيط المستدام: يساعد التخطيط الاستراتيجي وإجراء دراسة لاختيار حجم المشروع على تحقيق التوازن بين احتياجات المشروع والموارد المتاحة، وبالتالي يساهم في تحقيق الاستدامة في التنفيذ والاستفادة الأمثل من الموارد.

- تقليل المخاطر: تُعتبر دراسة اختيار حجم المشروع جزءًا من العملية الاستراتيجية التي تستهدف تحديد المخاطر المحتملة والتعامل معها بشكل فعال. يمكن أن تُساعد هذه الدراسة في تقليل المخاطر الناتجة عن قرارات غير مدروسة وعدم احتساب النواحي المالية والتقنية والزمنية للمشروع.
- تحقيق الكفاءة والاقتصادية: يُمكن أن تساهم دراسة حجم المشروع في تحقيق الكفاءة والاقتصادية في استخدام الموارد المتاحة، حيث تساعد على تحديد الحجم المثلى الذي يمكن أن يحقق أهداف المشروع بأقل تكلفة وموارد.
- زيادة فرص النجاح: من خلال دراسة اختيار حجم المشروع بدقة، يمكن تحسين فرص النجاح للمشروع بشكل عام، حيث يُمكن تحديد حجم مناسب يتوافق مع قدرات وإمكانيات الشركة ويحقق النتائج المرجوة.

الفقرة الثانية

تشير النتائج في الفقرة الثانية:

نسبة الأشخاص الغير موافقون : 0%

نسبة الأشخاص المحايدون : 7.1%

نسبة الأشخاص الموافقين : 92.9%

تفسير النتائج :

تشير النتائج إلى أن هناك نسبة عالية جدًا من المشاركين - 92.9% - يرون أنه يتم إعداد التصميم الهندسي واختيار الأسلوب الفني الملائم لتنفيذ المشروع كجزء من التخطيط الاستراتيجي هو أمر ضروري ومهم. يُعتبر التصميم الهندسي واختيار الأسلوب الفني جزءًا أساسيًا في تحقيق أهداف

المشروع بطريقة مبنية على المعرفة والخبرة. ويرجع الباحثين ذلك إلى أن اختيار الأسلوب الفني المناسب وإعداد التصميم الهندسي الصحيح يمكن أن يساهم في التالي:

- تحسين كفاءة التنفيذ: من خلال التصميم الهندسي الدقيق واختيار الأسلوب الفني الملائم، يمكن تحسين كفاءة التنفيذ وتنفيذ المشروع بطريقة مدروسة وفعالة، مما يقلل من المخاطر ويضمن تحقيق الجودة المطلوبة.
- الحد من الاختلالات والمشاكل: يساعد التصميم الهندسي الجيد في تحديد وتجنب الاختلالات والمشاكل المحتملة التي يمكن أن تواجه المشروع أثناء التنفيذ، مما يوفر الوقت والجهد في معالجة هذه المشاكل ويحسن جودة العمل.
- تحقيق الأهداف المحددة: من خلال اختيار الأسلوب الفني المناسب وإعداد التصميم الهندسي الصحيح، يتم توجيه المشروع نحو تحقيق الأهداف المحددة في المدة الزمنية المناسبة وبتكلفة ملائمة.
- الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة: يمكن للتصميم الهندسي أن يشمل استخدام التكنولوجيا الحديثة والابتكارات في مجال المشروع، مما يساهم في تحسين أداء المشروع وتقديم أفضل الحلول التقنية.
- تحقيق الجودة والسلامة: يساهم التصميم الهندسي الجيد في ضمان تحقيق مستوى عالي من الجودة والسلامة في تنفيذ المشروع، مما يساهم في تقديم منتج نهائي ممتاز وآمن للمستخدمين والجمهور عمومًا.

بناءً على هذه النتائج، يُمكن التأكيد على أهمية إجراء التصميم الهندسي الدقيق واختيار الأسلوب الفني الملائم كجزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي للمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية.

الفقرة الثالثة:

تشير النتائج في الفقرة الثالثة:

نسبة الأشخاص الغير موافقون : 0%

نسبة الأشخاص المحايدون : 3.6%

نسبة الأشخاص الموافقين : 96.4%

تفسير النتائج:

تشير النتائج إلى أن هناك نسبة عالية جدًا من المشاركين - 96.4% - يرون أنه يتم تحديد الأهداف ووضع الإجراءات اللازمة لتحقيقها كجزء من التخطيط الاستراتيجي وهو أمر ضروري ومهم. يُعتبر تحديد الأهداف ووضع الإجراءات اللازمة جزءًا أساسيًا من عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يساهم في توجيه المشروع نحو تحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال وفعالية الاستخدام للموارد والوقت.

و يرجع الباحثين ذلك إلى أن المشاركين يدركون أهمية تحديد الأهداف والإجراءات لتحقيق هذه الأهداف في تحقيق النجاح والتميز في المشاريع الإنشائية. وقد يكون السبب وراء ذلك هو:

- الاعتراف بأن التخطيط الاستراتيجي يوجه الجهود ويوفر الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف والرؤية المستقبلية للمشروع.
- الاطلاع على المزايا التي يمكن أن تتحقق عند تحديد الأهداف واستخدام الإجراءات المناسبة، مثل تحسين كفاءة التنفيذ، وتقليل المخاطر، وتحقيق الاقتصادية في الاستخدام للموارد.
- الاعتقاد بأن تحديد الأهداف يساهم في تحفيز الفريق وتحقيق الانجازات والنجاحات في مراحل تنفيذ المشروع.

- الإدراك العام لأن تحديد الأهداف يسهم في تحقيق التنسيق بين الفرق والأقسام المختلفة في المشروع، مما يحسن أداء العمل والتعاون.

- الرغبة في تحقيق أفضل النتائج والتحسين المستمر في عملية التنفيذ، مما يتطلب تحديد أهداف واضحة وواقعية ومناسبة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أهمية تحديد الأهداف ووضع الإجراءات اللازمة لتحقيقها كجزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي للمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. مما يتيح ذلك تحسين جودة التنفيذ وتحقيق النتائج المرجوة بفعالية وكفاءة.

الفقرة الرابعة:

تشير النتائج في الفقرة الرابعة:

نسبة الأشخاص الغير موافقون : 0%

نسبة الأشخاص المحايدون : 14.3%

نسبة الأشخاص الموافقين: 95.7%

تفسير النتائج:

تشير النتائج إلى أن هناك نسبة عالية جداً من المشاركين - 95.7% - يرون أنه يتم تحديد كافة الأنشطة اللازمة للتنفيذ كجزء من التخطيط الاستراتيجي وهو أمر ضروري ومهم. يُعتبر تحديد جميع الأنشطة اللازمة لتنفيذ المشروع جزءاً أساسياً من عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يساهم في ضمان أن جميع الخطوات والمراحل المطلوبة لإنجاز المشروع تم تحديدها وموثقة بشكل واضح.

و يرجع الباحثين ذلك إلى أن المشاركين يدركون أهمية تحديد كافة الأنشطة اللازمة لتنفيذ المشروع بشكل دقيق وشامل. وذلك بسبب :

- الاطمئنان إلى وجود خطة تفصيلية ومتكاملة للتنفيذ تشمل جميع الأنشطة والمهام الضرورية لإتمام المشروع بنجاح.
- الاعتقاد بأن تحديد كافة الأنشطة يساهم في توجيه الفريق التنفيذي وتوزيع المسؤوليات بشكل مناسب لضمان تنفيذ المشروع بكفاءة.
- الإدراك العام لأهمية وضوح التعليمات والخطوات التي يجب اتباعها أثناء تنفيذ المشروع والتأكد من عدم تفويت أي خطوة أو تفصيل.
- الرغبة في تحقيق التنظيم والتنسيق بين جميع الفرق والأعضاء المشاركين في تنفيذ المشروع.
- الاعتقاد بأن تحديد كافة الأنشطة يساعد في تقليل المخاطر والتأكد من أن جميع جوانب المشروع تم التفكير فيها واستيعابها في الخطة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أهمية تحديد كافة الأنشطة اللازمة لتنفيذ المشروع كجزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي للمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. و يساهم ذلك في ضمان تنفيذ المشروع بكفاءة وفعالية وتحقيق النتائج المرجوة بنجاح.

الفقرة الخامسة:

تشير النتائج في الفقرة الخامسة:

نسبة الأشخاص الغير موافقون : 3.6%

نسبة الأشخاص المحايدون : 7.1%

نسبة الأشخاص الموافقين : 89.3%

تفسير النتائج:

شير النتائج إلى أن هناك نسبة عالية من المشاركين - 89.3٪ - يرون أنه يتم وضع الميزانية المحددة للمشروع وتحديد كافة الموارد اللازمة كجزء من التخطيط الاستراتيجي للمشاريع الإنشائية. يعتبر وضع الميزانية وتحديد الموارد اللازمة جزءًا أساسيًا من عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يساهم في ضمان توفير التمويل اللازم والموارد الضرورية لتنفيذ المشروع بنجاح.

وتشير النتائج أيضًا إلى أن هناك نسبة قليلة من المشاركين - 3.6٪ - لا يوافقون على وضع الميزانية المحددة للمشروع وتحديد كافة الموارد اللازمة. قد يكون السبب وراء ذلك هو عدم الاعتقاد في أهمية تحديد الميزانية بشكل محدد أو قد يكون لديهم مخاوف بشأن توفير الموارد المطلوبة.

و يرجع الباحثين ذلك إلى أن المشاركين يدركون أهمية وضوح الميزانية وتحديد الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع بنجاح. قد يكون السبب وراء ذلك هو:

- الاعتقاد بأن وضوح الميزانية يساعد في ضمان توفر التمويل اللازم لتنفيذ المشروع بكفاءة ودقة.
- الرغبة في تحديد جميع الموارد اللازمة بدقة لضمان عدم نقص أي مورد خلال مراحل التنفيذ.
- الاعتقاد بأن وضوح الميزانية يساهم في اتخاذ قرارات مدروسة ومستنيرة حول توجيه التمويل والاستثمار في المشروع.
- الاهتمام بتحقيق الاقتصادية والكفاءة في استخدام الموارد، وتحديد الأولويات في التخصيص.
- الرغبة في تحقيق التوازن بين الأهداف المحددة للمشروع والموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف.

بناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أهمية وضوح الميزانية وتحديد الموارد اللازمة كجزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي للمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. يساهم ذلك في ضمان توفير التمويل اللازم والموارد اللازمة لتنفيذ المشروع بنجاح وفقاً للأهداف المحددة.

الفقرة السادسة:

تشير النتائج في الفقرة السادسة:

نسبة الأشخاص الغير موافقون : 7.1%

نسبة الأشخاص المحايدون : 17.9%

نسبة الأشخاص الموافقين : 75%

تفسير النتائج:

تشير النتائج إلى أن هناك نسبة مرتفعة من المشاركين - 75% - يرون أنه يتم تحديد خطة بديلة لتحقيق أفضل الخيارات الاقتصادية لتنفيذ المشروع كجزء من التخطيط الاستراتيجي للمشاريع الإنشائية. يعتبر تحديد خطة بديلة ضرورياً لتمكين المشروع من التكيف مع المتغيرات المحتملة والمتغيرات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية التي قد تؤثر على تنفيذ المشروع.

وتشير النتائج أيضاً إلى أن هناك نسبة معتدلة من المشاركين - 17.9% - يظنون محايدون حيال تحديد خطة بديلة. يمكن أن يكون السبب وراء ذلك عدم الاطلاع بشكل كافٍ على فوائد وآثار تحديد خطة بديلة، أو قد يحتاجون إلى مزيد من التفاصيل والمعلومات قبل التحكم برأيهم بشكل نهائي.

ويمكن للباحثين تفسير هذه النتائج بأن المشاركين يدركون أهمية تحديد خطة بديلة لتحقيق أفضل الخيارات الاقتصادية للمشروع. وقد يكون السبب وراء ذلك هو:

1. الاهتمام بتحقيق الاقتصادية والكفاءة في تنفيذ المشروع عن طريق تحديد أفضل الخيارات المتاحة والمتاحة.

2. الرغبة في التفكير بشكل إبداعي وابتكاري حول كيفية تحقيق أهداف المشروع بأفضل طريقة ممكنة.

3. الاعتقاد بأن تحديد خطة بديلة يمكن أن يقود إلى تحسين نتائج المشروع وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.

4. الاهتمام بتجنب المخاطر والتأكد من توفر خيارات بديلة في حالة حدوث أي تحولات غير متوقعة.

5. الرغبة في تحقيق التوازن بين الاقتصادية والجودة والموثوقية في تنفيذ المشروع.

بناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أهمية تحديد خطة بديلة لتحقيق أفضل الخيارات الاقتصادية كجزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي للمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. يساهم ذلك في ضمان استدامة ونجاح المشروع وتحقيق أهدافه بأفضل طريقة ممكنة.

وقد اتفقت تلك النتائج مع دراسة أزهر (2020) و المعادات و أبو زيد (2021). و اختلفت مع نتائج

دراسة ديفر وآخرون (2003) Dvir et al.

تحليل و تفسير نتائج المحور الثاني

اعتمدت الدراسة على العبارات من (7- 16)، كفقرات تعبر عن المحور الثاني نجاح المشروع و يوضح

جدول (10) استجابات عينة الدراسة على العبارات الدالة على المحور الثاني:

رقم	الفقرات	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
		غير موافق	محايد	موافق				
7	دخولنا في قولنا في عسرا زاجنا م	3	4	21	2.64	0.678	7	تعفوم
		10.7	14.3	75				
8	اهيلع قفتملا فادهلا قيقحت م	1	3	24	2.82	0.476	4	تعفوم
		3.6	10.7	85.7				
9	لودجلا بسحل معلا زاجنا م	2	9	17	2.54	0.637	10	تعفوم
	دخولنا	7.1	32.1	60.7				
10	لودجلا بسحل موملا مرفوت م	1	7	20	2.68	0.548	6	تعفوم
	دخولنا	3.6	25	71.4				
11	ةفلكتلا بسحل زاجنلا م	1	8	19	2.64	0.559	8	تعفوم
		3.6	28.6	67.9				
12	نمضة بولطملا فادهلا قيقحت م	1	4	23	2.79	0.499	5	تعفوم
	ةز لوملا	3.6	14.3	82.1				
13	ةبولطملا ةدوجلا بسحل م قيقحت م	2	6	20	2.64	0.621	9	تعفوم
		7.1	21.4	71.4				
14	مرياعملى عاغب عسرا مبلست م	0	4	24	2.86	0.356	3	تعفوم
	ةدوجلا	0	14.3	85.7				
15	تاجوخم نعا ضولاب علاملا رعشيد	0	3	25	2.89	0.315	1	تعفوم
	عسرا م	0	10.7	89.3				
16	علاملا علاو ةداني في عسرا م هاس	0	4	24	2.86	0.356	2	تعفوم
	تمكث ملا	0	14.3	85.7				
	معلنا لدعلما				2.74	0.394		تعفوم

الفقرة السابعة :

نسبة الأشخاص الغير موافقون : 10.7%

نسبة الأشخاص المحايدين : 14.3%

نسبة الأشخاص الموافقين : 75%

تفسير النتائج:

تشير النتائج إلى أن هناك نسبة معتدلة من المشاركين - 14.3% - يظنون محايدين حيال أن نجاح المشروع يتأتى من إنجازه في الوقت المحدد. يمكن أن يكون السبب وراء ذلك عدم التأكد من أن إنجاز المشروع في الوقت المحدد يؤدي فعلاً إلى نجاح المشروع، أو عدم إيلاء الاهتمام الكافي للوقت المحدد في عملية التخطيط الاستراتيجي.

وتشير النتائج إلى أن هناك نسبة كبيرة من المشاركين - 75٪ - يرون أن نجاح المشروع يتوقف على إنجازه في الوقت المحدد. يرى هؤلاء المشاركين أن الوقت يلعب دورًا حاسمًا في تحقيق النجاح، وأن تأخير المشروع قد يؤدي إلى فشله.

وقد فسر الباحثون هذه النتائج بأن الأشخاص الذين يرون أن النجاح يتوقف على إنجاز المشروع في الوقت المحدد قد يكون لديهم الأسباب التالية:

- التزام بالجدول الزمني: قد يكون هؤلاء المشاركون قد يعتبرون أن الالتزام بالجدول الزمني المحدد يمثل مؤشرًا قويًا على تنظيم وفعالية إدارة المشروع.
- الاستفادة من الفرص: يمكن أن يعتبر هؤلاء المشاركون أن إنجاز المشروع في الوقت المحدد يمكن أن يساعدهم في الاستفادة من الفرص التجارية والاقتصادية في الوقت المناسب.
- رضا العملاء: قد يرون أن تسليم المشروع في الوقت المحدد يساهم في تحقيق رضا العملاء وبالتالي زيادة فرص النجاح والتعاون المستقبلي مع العملاء.
- تحقيق أهداف العمل: قد يعتبرون أن إنجاز المشروع في الوقت المحدد يساهم في تحقيق الأهداف المحددة للمشروع والتي تم تحديدها في مرحلة التخطيط.

وبناءً على النتائج المستنتجة، يمكن استنتاج أنه يجب أن يولي المشروع اهتمامًا خاصًا بإدارة الوقت والالتزام بالجدول الزمني المحدد لضمان تحقيق النجاح وتحقيق الأهداف المحددة للمشروع. يمكن أن تكون العناصر الزمنية واحدة من المحاور الرئيسية التي يجب مراعاتها في التخطيط الاستراتيجي للمشروع.

الفقرة الثامنة

نسبة الأشخاص الغير موافقون : 3.6%

نسبة الأشخاص المحايدين : 10.7%

نسبة الأشخاص الموافقين: 85.7%

تفسير النتائج:

تشير النتائج إلى أن هناك نسبة معتدلة من المشاركين - 10.7% - يظلون محايدين حيال أهمية تحقيق الأهداف المتفق عليها لنجاح المشروع. يمكن أن يكون السبب وراء ذلك عدم التأكد من أن تحقيق الأهداف المحددة يؤدي فعلاً إلى نجاح المشروع، أو عدم إيلاء الاهتمام الكافي لتحديد الأهداف بشكل واضح وقابل للقياس في عملية التخطيط الاستراتيجي.

وتشير النتائج إلى أن هناك نسبة كبيرة من المشاركين - 85.7% - يرون أن تحقيق الأهداف المتفق عليها هو جزء أساسي من نجاح المشروع. يعتقد هؤلاء المشاركون أن تحقيق الأهداف المحددة يمثل مؤشراً قوياً على نجاح المشروع بشكل عام، وأنه يساعد في تحقيق النتائج المرجوة وتلبية احتياجات العملاء والأطراف المعنية.

يمكن تفسير هذه النتائج بأن الأهداف المحددة للمشروع لها أهمية كبيرة في تحقيق النجاح وتحديد اتجاه العمل والتوجهات الاستراتيجية للمشروع. إذا تم تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس ومتفق عليها من قبل جميع الأطراف المعنية، يمكن للفريق العامل في المشروع التركيز على تحقيق هذه الأهداف واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيقها.

وبناءً على النتائج المستنتجة، يمكن استنتاج أنه يجب تحديد الأهداف بشكل واضح ودقيق والتأكد من موافقة جميع الأطراف المعنية عليها في مرحلة التخطيط الاستراتيجي للمشروع. كما يجب توضيح

أهمية تحقيق الأهداف المحددة لفريق العمل وتحفيزهم للعمل بجدية على تحقيق هذه الأهداف لضمان نجاح المشروع وتحقيق النتائج المرجوة.

الفقرة التاسعة

نسبة الأشخاص الغير موافقون : 7.1%

نسبة الأشخاص المحايدون : 32.1%

نسبة الأشخاص الموافقين: 60.7%

تفسير النتائج:

تشير النتائج إلى أن هناك نسبة معتدلة من المشاركين - 32.1% - يظلون محايدون حيال أهمية إنجاز العمل حسب الجدول المحدد لنجاح المشروع. يمكن أن يكون السبب وراء ذلك هو عدم الاطمئنان إلى أن الالتزام بالجدول الزمني المحدد فعليًا يؤدي إلى تحقيق النجاح وإنجاز المشروع بطريقة فعالة، أو عدم الاقتناع بأن الجدول الزمني المحدد واقعي ومناسب للمشروع.

وتشير النتائج إلى أن هناك نسبة منخفضة من المشاركين - 7.1% - لا يوافقون على أهمية إنجاز العمل حسب الجدول المحدد لنجاح المشروع. قد يكون السبب وراء ذلك هو عدم الاعتقاد في أهمية الجدول الزمني والتخطيط الزمني للمشروع، أو عدم التأكد من أن الالتزام بالجدول الزمني يؤدي بالفعل إلى تحقيق النجاح وتحقيق الأهداف.

وتشير النتائج إلى أن هناك نسبة كبيرة من المشاركين - 60.7% - يرون أن إنجاز العمل حسب الجدول المحدد هو جزء أساسي من نجاح المشروع. يعتقد هؤلاء المشاركون أن الالتزام بالجدول الزمني والتأكد من إنجاز العمل في الوقت المحدد يساعد في تحقيق النتائج المرجوة والموائمة للأهداف المحددة للمشروع.

وبناءً على النتائج المستنتجة، يمكن استنتاج أن الالتزام بالجدول الزمني المحدد لإنجاز العمل يعتبر عاملاً مهماً لنجاح المشروع. يجب على فريق العمل أن يركز على تنفيذ المشروع حسب الجدول الزمني المحدد واتخاذ الإجراءات اللازمة للتأكد من أن العمل يتم في الوقت المناسب ووفقاً للمخطط المحدد. يمكن أن يساعد الالتزام بالجدول الزمني في تفادي التأخيرات غير المرغوب فيها وتحقيق النجاح والتوفيق بين جودة العمل والوقت المحدد لإنجازه.

الفقرة العاشرة

نسبة الأشخاص الغير موافقون : 3.6%

نسبة الأشخاص المحايدين : 25%

نسبة الأشخاص الموافقين: 71.4%

تفسير النتائج:

تشير النتائج إلى أن هناك نسبة قليلة من المشاركين - 3.6% - لا يوافقون على أهمية توفير الموارد حسب الجدول المحدد لنجاح المشروع. قد يكون السبب وراء ذلك هو عدم الاعتقاد بأن توفير الموارد حسب الجدول المحدد يؤدي فعلياً إلى تحقيق النجاح وإكمال المشروع بنجاح، أو عدم الاقتناع بأن الجدول الزمني وتوفير الموارد مرتبطان ببعضهما البعض.

وتشير النتائج إلى أن هناك نسبة معتدلة من المشاركين - 25% - يظلون محايدين حيال أهمية توفير الموارد حسب الجدول المحدد لنجاح المشروع. يمكن أن يكون السبب وراء ذلك هو عدم الاطمئنان إلى أن توفير الموارد حسب الجدول المحدد فعلياً يؤدي إلى تحقيق النجاح والتأثير الإيجابي على النتائج النهائية للمشروع.

وتشير النتائج إلى أن هناك نسبة كبيرة من المشاركين - 71.4٪ - يرون أن توفير الموارد حسب الجدول المحدد هو أحد أسباب نجاح المشروع. يعتقد هؤلاء المشاركون أن تخصيص الموارد وفقًا للجدول الزمني المحدد يساهم في تنفيذ المشروع بطريقة منظمة وفعالة، ويساهم في تحقيق الأهداف المحددة وتحقيق النجاح.

وبناءً على ذلك، يمكن استنتاج أن توفير الموارد حسب الجدول المحدد يعتبر عاملاً هاماً لنجاح المشروع. يجب على فريق العمل أن يضمن تخصيص الموارد المطلوبة وفقًا للجدول الزمني المحدد للمشروع، والتأكد من توافر جميع الموارد الضرورية في الوقت المناسب لتحقيق الأهداف بنجاح. يمكن أن يساهم توفير الموارد المناسبة في تحقيق التنظيم والتنسيق الجيد بين الأنشطة والمهام وتحقيق أفضل النتائج الممكنة للمشروع.

الفقرة الحادية عشر

نسبة الأشخاص الغير موافقون : 3.6%

نسبة الأشخاص المحايدون : 28.6%

نسبة الأشخاص الموافقين: 67.9%

تفسير النتائج:

تشير النتائج إلى أن هناك نسبة قليلة من المشاركين - 3.6٪ - لا يوافقون على أهمية إنجاز المشروع حسب التكلفة المحددة لنجاح المشروع. قد يكون السبب وراء ذلك هو عدم الاعتقاد بأن التكلفة المحددة تعكس التكاليف الفعلية للمشروع أو عدم الاقتناع بأن الالتزام بالتكلفة المحددة يؤدي فعليًا إلى تحقيق النجاح واكتمال المشروع بنجاح.

وتشير النتائج إلى أن هناك نسبة معتدلة من المشاركين - 28.6٪ - يظلون محايدين حيال أهمية إنجاز المشروع حسب التكلفة المحددة لنجاح المشروع. يمكن أن يكون السبب وراء ذلك هو عدم الاطمئنان إلى أن الالتزام بالتكلفة المحددة فعليًا يؤدي إلى تحقيق النجاح والتأثير الإيجابي على النتائج النهائية للمشروع.

وتشير النتائج إلى أن هناك نسبة كبيرة من المشاركين - 67.9٪ - يرون أن إنجاز المشروع حسب التكلفة المحددة هو أحد أسباب نجاح المشروع. يعتقد هؤلاء المشاركون أن الالتزام بالتكلفة المحددة يساهم في تنفيذ المشروع بطريقة مالية منضبطة وفعالة، ويساهم في تحقيق الأهداف المحددة والنجاح المالي للمشروع.

بناءً على ذلك، يمكن استنتاج أن إنجاز المشروع حسب التكلفة المحددة يعتبر عاملاً هاماً لنجاح المشروع. يجب على فريق العمل أن يضمن الالتزام بالتكلفة المحددة والسعي لتحقيق التكاليف المخططة بأقل قدر ممكن من التباين والتدهور المالي. يمكن أن يساهم الالتزام بالتكلفة المحددة في تحقيق التنظيم المالي والاقتصادي للمشروع وتحقيق أهداف العائد على الاستثمار المحددة مسبقاً.

الفقرة الثانية عشر

نسبة الأشخاص الغير موافقون : 3.6%

نسبة الأشخاص المحايدين : 14.3%

نسبة الأشخاص الموافقين: 82.1%

تفسير النتائج:

تشير النتائج إلى أن هناك نسبة قليلة من المشاركين - 3.6٪ - لا يوافقون على أهمية تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن الموازنة لنجاح المشروع. قد يكون السبب وراء ذلك عدم الاعتقاد بأن تحقيق

الأهداف ضمن الموازنة يؤدي فعليًا إلى نجاح المشروع أو عدم الاقتناع بأهمية التخطيط المالي والالتزام بالميزانية المخصصة للمشروع.

وتشير النتائج إلى أن هناك نسبة معتدلة من المشاركين - 14.3٪ - يظلون محايدين حيال أهمية تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن الموازنة لنجاح المشروع. يمكن أن يكون السبب وراء ذلك هو عدم الاطمئنان إلى أن تحقيق الأهداف ضمن الموازنة يؤدي فعليًا إلى نجاح المشروع أو عدم الاقتناع بأهمية التخطيط المالي والالتزام بالميزانية المخصصة للمشروع.

وتشير النتائج إلى أن هناك نسبة كبيرة من المشاركين - 82.1٪ - يرون أن تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن الموازنة هو أحد أسباب نجاح المشروع. يعتقد هؤلاء المشاركون أن الالتزام بالميزانية المخصصة وتحقيق الأهداف المحددة ضمنها يساهم في تنفيذ المشروع بشكل مالي مستدام وفعال، ويساهم في تحقيق النجاح المالي والوفاء بالتزامات المشروع.

بناءً على ما تم ذكره ، يمكن استنتاج أن تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن الموازنة يعتبر عاملاً هاماً لنجاح المشروع. يجب على فريق العمل أن يضمن الالتزام بالميزانية المخصصة وتحقيق الأهداف المحددة ضمنها بأفضل طريقة ممكنة. يمكن أن يساهم الالتزام بالميزانية المخصصة في تحقيق التنظيم المالي والاقتصادي للمشروع وتحقيق أهداف العائد على الاستثمار والمرونة المالية المحددة مسبقاً.

الفقرة الثالثة عشر

نسبة الأشخاص الغير موافقون : 7.1%

نسبة الأشخاص المحايدين : 21,4%

نسبة الأشخاص الموافقين: 71.4%

تفسير النتائج:

تشير النتائج إلى أن هناك نسبة قليلة من المشاركين - 7.1٪ - لا يوافقون على أهمية تحقيق المشروع بالجودة المطلوبة كجزء من نجاحه. قد يكون السبب وراء ذلك عدم الاعتقاد بأن الجودة تلعب دورًا حاسمًا في نجاح المشروع أو عدم التركيز على تحقيق المعايير الجودة المعينة.

وتشير النتائج إلى أن هناك نسبة معتدلة من المشاركين - 21.4٪ - يظنون محايدين حيال أهمية تحقيق المشروع بالجودة المطلوبة كجزء من نجاحه. يمكن أن يكون السبب وراء ذلك عدم الاطمئنان إلى أن الجودة تلعب دورًا حاسمًا في نجاح المشروع أو عدم التركيز على تحقيق المعايير الجودة المعينة. وتشير النتائج إلى أن هناك نسبة كبيرة من المشاركين - 71.4٪ - يرون أن تحقيق المشروع بالجودة المطلوبة هو أحد أسباب نجاحه. يعتقد هؤلاء المشاركون أن الالتزام بالجودة المطلوبة وتحقيق المعايير الجودة المحددة يساهم في تحقيق الأداء المثلى للمشروع ورضا العملاء وتحقيق النتائج المرجوة بشكل عام.

و من ذلك يمكن استنتاج أن تحقيق المشروع بالجودة المطلوبة يعتبر عاملاً هاماً لنجاحه. يجب على فريق العمل أن يولي اهتمامًا كبيرًا لضمان الالتزام بمعايير الجودة وتحقيق الجودة المطلوبة لجميع عمليات المشروع. يمكن أن يساهم التركيز على الجودة في تحسين سمعة المشروع وزيادة فرص النجاح والنمو المستدام للمشروع في المستقبل.

الفقرة الرابعة عشر

نسبة الأشخاص الغير موافقون : 0%

نسبة الأشخاص المحايدين : 14.3%

نسبة الأشخاص الموافقين: 85.7%

تفسير النتائج:

تشير النتائج إلى أنه لا يوجد أي من المشاركين - نسبة 0% - غير موافق على أهمية تسليم المشروع وفقاً لمعايير الجودة كجزء من نجاحه. يعتقد جميع المشاركين أن تحقيق المعايير الجودة وتسليم المشروع بناءً على هذه المعايير هو أمر حاسم لضمان نجاحه.

وتشير النتائج إلى أن هناك نسبة معتدلة من المشاركين - 14.3% - يظنون محايدين حيال أهمية تسليم المشروع وفقاً لمعايير الجودة كجزء من نجاحه. يمكن أن يكون السبب وراء ذلك عدم الاطمئنان بشكل كامل إلى أهمية تسليم المشروع وفقاً لمعايير الجودة أو عدم الاطلاع على العملية بالتفصيل.

وتشير النتائج إلى أن هناك نسبة كبيرة من المشاركين - 85.7% - يرون أن تسليم المشروع وفقاً لمعايير الجودة هو أحد أسباب نجاحه. يعتقد هؤلاء المشاركون أن تحقيق المعايير الجودة وتسليم المشروع بناءً على هذه المعايير يساهم في تحقيق الأداء المثلى للمشروع وتحقيق الأهداف المحددة بشكل فعال.

بناءً ما ورد ذكره يمكن استنتاج أن تسليم المشروع بناءً على معايير الجودة يُعتبر عاملاً هاماً لنجاحه. يجب على فريق العمل العمل بجدية لضمان تحقيق المعايير الجودة المحددة وتسليم المشروع بناءً على هذه المعايير بدقة. يمكن أن يساهم التركيز على الجودة والتحقق من التطابق مع المعايير في تحسين ثقة العملاء وزيادة فرص النجاح وتحقيق النتائج المرجوة للمشروع.

الفقرة الخامسة عشر

نسبة الأشخاص الغير موافقون : 0%

نسبة الأشخاص المحايدون : 10.7%

نسبة الأشخاص الموافقين: 89.3%

تفسير النتائج:

تشير النتائج إلى أنه لا يوجد أي من المشاركين - نسبة 0% - غير موافق على أهمية أن يشعر العملاء بالرضا تجاه مخرجات المشروع كجزء من نجاحه. وهذا يدل على إعتقاد جميع المشاركين أن رضا العملاء عن مخرجات المشروع هو عامل مهم لضمان نجاح المشروع.

وتشير النتائج إلى أن هناك نسبة معتدلة من المشاركين - 10.7% - يظنون محايدين حيال أهمية أن يشعر العملاء بالرضا تجاه مخرجات المشروع كجزء من نجاحه. يمكن أن يكون السبب وراء ذلك عدم الاطمئنان بشكل كامل إلى أهمية رضا العملاء أو عدم الاطلاع على ردود فعل العملاء تجاه المشروع بالتفصيل.

وتشير النتائج إلى أن هناك نسبة كبيرة من المشاركين - 89.3% - يرون أن رضا العملاء عن مخرجات المشروع هو أحد أسباب نجاحه. يعتقد هؤلاء المشاركون أن رضا العملاء يلعب دورًا هامًا في تحقيق النجاح والاستمرارية للمشروع. عندما يكون العملاء راضين عن المخرجات، فإن ذلك يساهم في بناء علاقات جيدة مع العملاء وزيادة فرص التكرار ونمو الأعمال.

و لذلك، يمكن استنتاج أن تحقيق رضا العملاء عن مخرجات المشروع يُعتبر عاملاً هامًا لنجاحه. يجب على فريق العمل العمل بجدية لفهم احتياجات وتوقعات العملاء والعمل بناءً على تلك الاحتياجات لضمان رضاهم وتحقيق أهداف المشروع بشكل فعال. يمكن أن يُحقق الرضا من خلال تقديم منتج نهائي عالي الجودة وخدمة عملاء متميزة تلبى توقعات العملاء وتضمن لهم تجربة إيجابية مع المشروع.

الفقرة السادسة عشر

نسبة الأشخاص الغير موافقون : 0%

نسبة الأشخاص المحايدين : 14.3%

نسبة الأشخاص الموافقين: 85.7%

تشير النتائج إلى أنه لا يوجد أي من المشاركين - نسبة 0% - غير موافق على أهمية أن يساهم المشروع في زيادة ولاء العملاء للشركة كجزء من نجاحه. يعتقد جميع المشاركين أن المشروع يلعب دورًا في زيادة ولاء العملاء للشركة وتعزيز علاقتها مع العملاء.

وتشير النتائج إلى أن هناك نسبة معتدلة من المشاركين - 14.3% - يظنون محايدين حيال أهمية أن يساهم المشروع في زيادة ولاء العملاء للشركة كجزء من نجاحه. يمكن أن يكون السبب وراء ذلك عدم الاطمئنان بشكل كامل إلى أهمية زيادة ولاء العملاء أو عدم الاطلاع على تأثير المشروع على ولاء العملاء بالتفصيل.

وتشير النتائج إلى أن هناك نسبة كبيرة من المشاركين - 85.7% - يرون أن المشروع يساهم في زيادة ولاء العملاء للشركة. يعتقد هؤلاء المشاركون أن نجاح المشروع وتقديم منتج نهائي ذا جودة عالية وخدمة عملاء مميزة يساهم في تعزيز الثقة والولاء لدى العملاء. ولاء العملاء يمثل فرصة كبيرة للشركة للحفاظ على عملائها الحاليين وجذب عملاء جدد، مما يؤدي إلى نمو الأعمال وتحسين الأداء المالي للشركة.

بناءً على ذلك يمكن استنتاج أن المشروع يمثل فرصة لتعزيز ولاء العملاء للشركة وتعزيز علاقتها معهم. يجب على فريق العمل التركيز على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء وتقديم خدمة مميزة لضمان رضاهم وولائهم للشركة. يمكن استخدام نجاح المشروع وإنجازاته لتعزيز الثقة بين الشركة والعملاء وتعزيز صورتها الإيجابية في السوق.

وعليه فهناك تأثير ايجابي بالنسبة لتخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع

وقد اتفقت تلك النتائج مع دراسة أزهر (2020) و المعادات و أبو زيد (2021) و دراسة طاهر و عبد

النبى (2020) و دراسة الحربي (2022) و اختلفت مع نتائج دراسة ديفر وآخرون Dvir et al (2003).

الفصل السادس

ملخص النتائج و التوصيات و المقترحات

ملخص النتائج :

- هناك نسبة عالية من مديري المشاريع توافق على أهمية دراسة اختيار حجم المشروع في التخطيط الاستراتيجي.
- كما أن هناك العديد منهم من يرى ضرورة تحديد الأهداف المتفق عليها وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيقها.
- كما ان هناك نسبة كبيرة قد أجمعت على أن نجاح المشروع يتطلب وضع خطة واضحة لتنفيذه وتحديد الموارد المطلوبة.
- و معظم من المشاركين اعتبروا أن الجودة والميزانية المحددة هم عوامل اساسية لنجاح المشروع.
- كما اجمع العديد من المديرين على أن تحقيق العمل حسب الجدول المحدد يعتبر عاملاً مؤثراً في النجاح.
- و هناك العديد منهم قد أكد على أهمية تسليم المشروع حسب معايير الجودة المطلوبة.
- و ايضا هناك ارتفاع معدل الموافقة على تحقيق الاهداف المطلوبة ضمن الموازنة.
- كما أن هناك العديد منهم من اشار الى أن تحسين جودة المشروع يمثل تحدياً يتطلب اهتماماً إضافياً.
- و الاغلبية من المديرين رأوا أن العمل حسب التكلفة مهم لنجاح المشروع. و أن هناك ضرورة لتوفير الموارد المناسبة والميزانية لتنفيذ المشروع بفاعلية. و أن تحقيق العمل حسب الجدول المحدد يساهم في رضا العملاء وولائهم.

- كما اشار العديد منهم الى أهمية تحقيق المشروع بالجودة المطلوبة للارتقاء بخدمة العملاء.
- و اشار نسبة عالية منهم ايضاً على أهمية إنجاز المشروع في الوقت المحدد. وأن الإلتزام بتحقيق المشروع ضمن الموازنة يساهم في النجاح. وأنه يجب تحقيق أهداف المشروع بالجودة المطلوبة. و أن تحسين تسليم المشروع يساهم في زيادة رضا ولاء العملاء.
- وعليه فهناك تأثير ايجابي بالنسبة لتخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع .

التوصيات والمقترحات

- تعزيز التخطيط الاستراتيجي: يُنصح بزيادة الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي للمشاريع الانشائية وتوعية فرق العمل حول الفوائد المترتبة عنه. يُمكن تقديم دورات تدريبية وورش عمل للمديرين والمهندسين لتحسين مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي.
- تحديد الأهداف بوضوح: يجب على الشركات وفرق العمل تحديد الأهداف المحددة والقابلة للقياس بشكل واضح. يساعد ذلك على توجيه الجهود والموارد بشكل أكثر فاعلية نحو تحقيق هذه الأهداف.
- تحسين عملية التخطيط: يُنصح بتحسين عملية وضع الخطط وتنفيذها عن طريق تحديد جميع الأنشطة اللازمة للتنفيذ بشكل دقيق وتحديد الجدول الزمني المحدد لكل نشاط.
- ضمان توافر الموارد المالية: يُنصح بأن يتم تخصيص ميزانية كافية لتنفيذ المشروع بنجاح وتجنب المشاكل المتعلقة بنقص الموارد المالية أثناء التنفيذ.
- تحسين إدارة المشاريع: يُوصى بتطوير قدرات ومهارات مديري المشاريع وإدارة المشاريع بشكل فعال لضمان تنفيذ المشاريع بنجاح وفي المواعيد المحددة.

- مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تُجرى مراقبة دورية لأداء المشروع وتقييم النتائج المحققة مقارنة بالأهداف المحددة. يُمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لتحديد مدى تقدم المشروع نحو تحقيق الأهداف.
 - تحسين جودة المشروع: ينبغي أن تكون الجودة هدفًا رئيسيًا في تنفيذ المشروع، حيث يُمكن أن تسهم جودة العمل في زيادة رضا العملاء وتحسين سمعة الشركة.
 - تعزيز التواصل والتعاون: يجب تعزيز التواصل بين فرق العمل المختلفة وتشجيع التعاون بينهم لضمان تكامل الجهود وتفادي التداخلات.
 - الاستفادة من التقنية: ينبغي أن تتبنى الشركات التكنولوجيا والحلول الحديثة في تنفيذ المشاريع الانشائية لتحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء.
 - تقييم تجربة المشروع: يُنصح بإجراء تقييم شامل لتجربة المشروع بعد انتهائه لتحديد الأوجه التي يمكن تحسينها في المشاريع المستقبلية.
 - تبني مبدأ التحسين المستمر: ينبغي أن يتبنى الشركات مبدأ التحسين المستمر لتحسين أداء المشاريع وتحقيق النمو والتطور.
 - تعزيز روح الفريق: يُوصى بتعزيز روح الفريق وتعاون أفراد الفريق لتحقيق أهداف المشروع بنجاح.
- باستخدام هذه التوصيات والمقترحات، يمكن تحسين نجاح المشاريع الانشائية وتحقيق الأهداف بفاعلية أكبر في المملكة العربية السعودية.

المراجع العربية

- الأحمد، أحمد . (2018). إدارة المخاطر لمشاريع تشييد المباني في ولاية الخرطوم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم السودان.
- أزهر ، علي عماد محمد. (2020). التخطيط الاستراتيجي و آثاره في القطاع العام و الخاص (الرؤية المستقبلية - دراسة حالة قطر). المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية، 29، 1-34.
- الحري ، محمد بن عطية. (2020). ممارسات التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الصغيرة الحري، خالد حمود نعيمش. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، 13، 253-292.
- الحيارى، أحمد غالب عبدالحليم ، و الحياصات ،اياد بشير . (2022). أثر السمات الشخصية لمدرء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية السلط.
- الرشيدي، شقران. (2023، يوليو 29). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق رؤية المملكة 2030. التنمية الادارية. <https://tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Pages/%D8%AF%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7.aspx>
- الزغبى، علي فلاح، و الوادي، محمود حسين. (2011). أساليب البحث العلمي. مدخل منهج تطبيقي. دار المناهج للنشر.
- شعبان ، حنان. (2016). التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الإعلامية. مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، (8)، 141-153.
- الصمادي، بشري سالم. (2015). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي بالاردن. مجلة كلية التربية بجامعة الازهر، 164(4)، 67-95.
- طاهر، محمد عبود ، و عبد النبي، رعد عبد الجبار. (2020). تأثير إدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات : دراسة تطبيقية على مشروعات البناء الحكومية و الخاصة في محافظة البصرة. مجلة كلية الادارة و الإقتصاد بجامعة البصرة، 13(27)، 1-26.

علواني، محمد. (2019، سبتمبر 3). *الخطة الاستراتيجية و معوقاتهما*. رواد الأعمال.

<https://www.rowadalaamal.com/%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B7%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D9%85%D8%B9%D9%88%D9%82%D8%A7%D8%AA%D9%87%D8%A7>

علي، أمين، وزقاي، دياب. (2019). *ممارسات إدارة الموارد البشرية و نجاح المشروع: الدور المعدّل لدورة حياة المشروع*. مجلة البشائر الاقتصادية، 5(1)، 109- 127.

فلية، فاروق عبده، و الزكي، أحمد عبد الفتاح. (2004). *معجم مصطلحات التربية لفظا واصطلاحاً*. دار الوفاء.

القطروني، زينب حسن إجباره. (2014). *التخطيط الاستراتيجي: الفلسفة وآليات التطبيق - مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي*. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، 1(1)، 57- 75.

المعادات، هديل محمد حديثه، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2021). *تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية الدور المعدل لمستوى المخاطرة : دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

النسور، بلال هاشم. (2020). *مقترح لتطبيق أبعاد حوكمة الشركات في تعزيز نجاح المشروع في مجموعة شركات المناصير: دراسة تطبيقية تحليلية*. مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية، 6(1)، 149- 182.

النوايسة، فاطمة. (2015). *أساسيات علم النفس*. دار المناهج للنشر.

والمتموسطة بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 44(3)، 55- 117.

وسام، عباس ، و نعيمة ، بكوش. (2016). *تأثير التخطيط على فعالية تنفيذ المشاريع الإنشائية: دراسة حالة* (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة 8 ماي ، الجزائر.

الوكيل، مصطفى مختار. (2019). *التخطيط الاستراتيجي في التربية: مهيته وخطواته. الثقافة و التنمية*، 20(142)، 217- 262.

Alharbi, M., Dowling, P. J., & Bhatti, M. I. (2019). Strategic planning practices in the telecommunications industry: evidence from Saudi Arabia. *Review of International Business and Strategy*, 29(4), 269-285.

Ameer, A., Naz, F., Gul Taj, B., & Ameer, I. (2022). The impact of manager's personality traits on project success through affective professional commitment: the moderating role of organizational project management maturity system. *Journal of Facilities Management*, 20(2), 284-305.

Berisha Qehaja, A., Kutllovci, E., & Shiroka Pula, J. (2017). Strategic management tools and techniques: A comparative analysis of empirical studies. *Croatian Economic Survey*, 19(1), 67-99.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.

Chaimankong, M., & Prasertsakul, D. (2019). Barriers to strategy implementation and their links with strategy typologies. *Chulalongkorn Business Review*, 41(3), 102-132.

David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases*. Pearson.

Dvir, D., & Lechler, T. (2004). Plans are nothing, changing plans is everything: the impact of changes on project success. *Research policy*, 33(1), 1-15.

Dvir, D., Raz, T., & Shenhar, A. J. (2003). An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *International journal of project management*, 21(2), 89-95.

- Labuschagne, C., & Brent, A. C. (2005). Sustainable project life cycle management: the need to integrate life cycles in the manufacturing sector. *International journal of project management*, 23(2), 159-168.
- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: linking project management performance and project success. *International journal of project management*, 32(2), 202-217.
- Takagi, N., & Varajão, J. (2022). ISO 21500 and success management: an integrated model for project management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 39(2), 408-427.
- Wheelen, T. L. (2011). *Concepts in strategic management and business policy*. Pearson Education India.

الملاحق الملحق الأول

الاستبيان في صورته الأولى

عزيري/تي مدير/ة المشاريع الانشائية الفاضل /ة..... حفظك الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،،

بين يديك استبيان يقيس " اثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية المشاريع الانشائية انموذجاً "

وتهدف الدراسة إلى:

- تعريف التخطيط الاستراتيجي. و تحديد أهمية و أهداف التخطيط الاستراتيجي.
- توضيح العوامل التي تؤثر في نجاح المشاريع .
- التعرف على أفضل الممارسات و الادوات في التخطيط الاستراتيجي للمشاريع.
- توضيح كيفية قياس نجاح التخطيط الاستراتيجي و تقييم تأثيره على المشاريع في المملكة العربية السعودية.
- تحديد التحديات والعوامل المؤثرة في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للمشاريع في المملكة العربية السعودية

والمرجو من حضراتكم التفضل بقراءة فقرات الإستبانة بدقة و اختيار الفقرة المناسبة والتي تنطبق عليك من خلال خبرتكم العملية في مجال التخصص، علماً بأن هذه الاستجابات لا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي. كما يود الباحث التأكيد على أن مشاركتكم في هذه الاستبانة تسهم إيجابياً في نجاح الدراسة.

و الباحث يشكر لكم حسن تعاونكم،،،،،

ولكم فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث

أولا المعلومات الديموغرافية :

الجنس :

- ذكر
- أنثى

السن

- أقل من 30 عام
 - من 30 إلى 45
 - أكبر من 45
- المؤهل الدراسي

- دبلوم
 - بكالوريوس
 - ماجستير
 - دكتوراة
- الخبرة المهنية

- 1- 5 سنوات
 - من خمس الى 10 سنوات
 - من 10 الى 15 سنوات
 - أكثر من 15 سنة
- نوع القطاع

- عام
 - خاص
 - عام وخاص معاً
- الاختصاص الهندسي

- مدني
 - ميكانيكا
 - معماري
 - أخرى
- نوع المشاريع التي تعمل بها الشركة

- جسور
- طرق
- مباني
- أخرى

محور التخطيط للمشروع

م	الفقرة	اوافق	محايد	لا اوافق
1	يتم إجراء الدراسات المبدئية لبحث التكلفة و المتطلبات المادية و البشرية لتنفيذ المشروع			
2	يتم عمل دراسة للإختيار الموقع للمشروع			
3	يتم عمل دراسة لإختيار حجم المشروع			

4	يتم وضع الإطار الزمني اللازم لتنفيذ المشروع			
5	يتم إعداد التصميم الهندسي و اختيار الاسلوب الفني الملائم لتنفيذ المشروع			
6	يتم تحديد الأهداف ووضع الإجراءات اللازمة لتحقيقها			
7	يتم تحديد كافة الأنشطة اللازمة للتنفيذ			
8	يتم وضع الميزانية المحددة للمشروع و تحديد كافة الموارد اللازمة			
9	يتم تحديد مخرجات المشروع			
10	يتم تحديد خطة بديلة لتحقيق أفضل الخيارات الاقتصادية لتنفيذ المشروع			
محور نجاح المشروع				
م	الفقرة	اوافق	محايد	لا اوافق
11	تم إنجاز المشروع في الوقت المحدد			
12	تم تحقيق الاهداف المتفق عليها			
13	تم إنجاز العمل حسب الجدول المحدد			
14	تم توفير الموارد حسب الجدول المحدد			
15	تم الانجاز حسب التكلفة			
16	تم تحقيق الاهداف المطلوبة ضمن الموازنة			
17	تم تحقيق المشروع بالجودة المطلوبة			
18	تم تسليم المشروع بناءا على معايير الجودة			
19	يشعر العملاء بالرضا عن مخرجات المشروع			
20	ساهم المشروع في زيادة ولاء العملاء للشركة			

الملحق الثاني

الاستبيان في صورته النهائية

عزيزي/تي مدير/ة المشاريع الانشائية الفاضل /ة حفظك الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،،

بين يديك استبيان يقيس " اثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية المشاريع الانشائية انموذجاً "

وتهدف الدراسة إلى:

- تعريف التخطيط الاستراتيجي. و تحديد أهمية و أهداف التخطيط الاستراتيجي.
- توضيح العوامل التي تؤثر في نجاح المشاريع .
- التعرف على أفضل الممارسات و الادوات في التخطيط الاستراتيجي للمشاريع.
- توضيح كيفية قياس نجاح التخطيط الاستراتيجي و تقييم تأثيره على المشاريع في المملكة العربية السعودية.
- تحديد التحديات والعوامل المؤثرة في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للمشاريع في المملكة العربية السعودية

والمرجو من حضراتكم التفضل بقراءة فقرات الإستبانة بدقة و اختيار الفقرة المناسبة والتي تنطبق عليك من خلال خبرتكم العملية في مجال التخصص، علماً بأن هذه الاستجابات لا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي. كما يود الباحث التأكيد على أن مشاركتكم في هذه الاستبانة تسهم إيجابياً في نجاح الدراسة.

و الباحث يشكر لكم حسن تعاونكم،،،،،

ولكم فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث

أولا المعلومات الديموغرافية :

الجنس :

○ ذكر

○ أنثى

السن

○ أقل من 30 عام

○ من 30 إلى 45

○ أكبر من 45

المؤهل الدراسي

○ دبلوم

○ بكالوريوس

○ ماجستير

○ دكتوراة

الخبرة المهنية

○ 1- 5 سنوات

○ من خمس الى 10 سنوات

○ من 10 الى 15 سنوات

○ أكثر من 15 سنة

نوع القطاع

○ عام

○ خاص

○ عام وخاص معاً

الاختصاص الهندسي

○ مدني

○ ميكانيكا

○ معماري

○ أخرى

نوع المشاريع التي تعمل بها الشركة

○ جسور

○ طرق

○ مباني

○ أخرى

محور التخطيط للمشروع

م	الفقرة	اوافق	محايد	لا اوافق
1	يتم عمل دراسة لإختيار حجم المشروع			
2	يتم إعداد التصميم الهندسي و اختيار الاسلوب الفني الملائم لتنفيذ المشروع			
3	يتم تحديد الأهداف ووضع الإجراءات اللازمة لتحقيقها			
4	يتم تحديد كافة الأنشطة اللازمة للتنفيذ			
5	يتم وضع الميزانية المحددة للمشروع وتحديد كافة الموارد اللازمة			
6	يتم تحديد خطة بديلة لتحقيق أفضل الخيارات الاقتصادية لتنفيذ المشروع			

محور نجاح المشروع

م	الفقرة	اوافق	محايد	لا اوافق
7	تم إنجاز المشروع في الوقت المحدد			
8	تم تحقيق الاهداف المتفق عليها			
9	تم إنجاز العمل حسب الجدول المحدد			
10	تم توفير الموارد حسب الجدول المحدد			
11	تم الانجاز حسب التكلفة			
12	تم تحقيق الاهداف المطلوبة ضمن الموازنة			
13	تم تحقيق المشروع بالجودة المطلوبة			
14	تم تسليم المشروع بناء على معايير الجودة			
15	يشعر العملاء بالرضا عن مخرجات المشروع			
16	ساهم المشروع في زيادة ولاء العملاء للشركة			

الملحق الثالث

صور من أعمال برنامج SPSS

mean_all	Pearson Correlation	.798**	.720**	.899**	.802**	.789**	.775**	.813**	.616**	.602**	.
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

mean2	Pearson Correlation	.840**	.807**	.866**	.828**	.767**	.795**	.826**	.671**	.629**	.566**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.891	20

		V2Q1	V2Q2	V2Q3	V2Q4	V2Q5	V2Q6	V2Q7	V2Q8	V2Q9	V2Q10
N	Valid	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.64	2.82	2.54	2.68	2.64	2.79	2.64	2.86	2.89	2.86
Std. Deviation		.678	.476	.637	.548	.559	.499	.621	.356	.315	.356

Frequency Table

V2Q1				
		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	3	10.7	10.7
	محايد	4	14.3	25.0
	أوافق	21	75.0	100.0
	Total	28	100.0	

V2Q2				
		Frequency	Percent	Cumulative Percent

Statistics

mean1

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2.85
Std. Deviation		.228

Midocean University

College of Management

Department of Project Management

**The impact of strategic planning on the success of projects in
Saudi Arabia**

Prepared by:

Mohammed Alamro :

221000522

Abdullah Alwashmi

221000565

Ibrahem Alburedi

2210002391

Supervised by: DR.Waleed Suleman

Year:2023