

بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية

جامعة ميدأوشن

وزارة التعليم

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

إعداد الطالب:

مسعد خليل قرطوع عمرو

الرقم الجامعي : 232001402

إشراف الدكتور/

عبدالرحيم نادر

الإدارة العامة

العام الجامعي

1447 هـ / 2025 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة

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

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

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

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

ودون مواءمة دقيقة مع غايات الشركة الكبرى، هو مشروع يبدأ رحلته وهو معرض لخطر الفشل. إن العلاقة بين الفكر الاستراتيجي والأداء المشروع ليست علاقة ثانوية، بل هي علاقة سببية جوهرية تحدد مصير استثمارات ضخمة.

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

مشكلة الدراسة

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

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

تتفاقم هذه المشكلة بسبب الطبيعة الديناميكية لقطاع الاتصالات، حيث أن التقادم التكنولوجي السريع والتغير المستمر في توقعات العملاء يجعلان من الخطط طويلة الأمد عديمة الجدوى ما لم تكن مرنة وقابلة للتكيف. وغالباً ما يتم التركيز في إدارة المشاريع على الأدوات والتقنيات، مثل برامج الجدولة الزمنية وتتبع التكاليف، مع إهمال البعد

الاستراتيجي الذي يسبق كل ذلك، وهو: هل نقوم بالمشروع الصحيح؟ وهل تم تحليل جميع العوامل البيئية والمؤسسية التي قد تؤثر عليه؟ إن الفشل في الإجابة على هذه الأسئلة الاستراتيجية بشكل دقيق هو السبب الرئيسي وراء الكثير من حالات التعثر التي نشهدها.

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

أسئلة البحث

يسعى البحث بشكل رئيسي إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

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

أهداف البحث

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

1. قياس أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على تعزيز كفاءة إدارة التكاليف والحد من تجاوز الميزانيات في مشاريع الشركة محل الدراسة.

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

أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها من بعدين رئيسيين:

الأهمية العلمية:

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

الأهمية العملية:

- ❖ يزود البحث مديري المشاريع وصناع القرار في شركة حلول للاتصالات بفهم عميق ومبني على بيانات واقعية حول كيفية تأثير القرارات الاستراتيجية بشكل مباشر على أداء مشاريعهم اليومي.
- ❖ يساعد البحث الشركة على تحديد نقاط القوة والضعف في عملياتها الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي وتكاملها مع إدارة المشاريع، مما يمكنها من تطوير إجراءاتها وتحسين أدائها.
- ❖ يمكن أن تستفيد الشركات الأخرى العاملة في قطاع الاتصالات السعودي من نتائج وتوصيات البحث لتجنب الأخطاء الشائعة وتعزيز فرص نجاح مشاريعها.

❖ تساهم مخرجات البحث في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، من خلال تقديم رؤى تساعد على رفع كفاءة تنفيذ المشاريع الكبرى في قطاع الاتصالات، وهو قطاع محوري في مسيرة التحول الرقمي.

حدود البحث

يلتزم البحث بالحدود التالية لضمان دقة النتائج وإمكانية تحقيق الأهداف:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بحث أثر متغير التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل، على متغيري إدارة التكاليف وإدارة الوقت كمتغيرين تابعين في سياق مشاريع الاتصالات.

الحدود المكانية: سيتم تطبيق الجانب الميداني من هذه الدراسة على الموظفين العاملين في "شركة حلول للاتصالات" بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: سيتم جمع البيانات وإجراء كافة مراحل الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي 2025.

الحدود البشرية: تقتصر عينة الدراسة على فئات محددة من الموظفين في الشركة، وهم مديرو المشاريع، والمهندسون، والموظفون الإداريون ذوو الصلة المباشرة بتخطيط وتنفيذ المشاريع.

مفاهيم ومصطلحات البحث

❖ **التخطيط الاستراتيجي:** هو عملية إدارية منظمة تهدف إلى تحديد التوجه طويل الأمد للمنظمة، من خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وصياغة رؤية ورسالة وأهداف واضحة، واختيار وتطبيق الاستراتيجيات المناسبة، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، مع وجود آليات للمتابعة والتقييم (دنقل، 2023).

❖ **إدارة تكاليف المشروع:** هي إحدى المجالات المعرفية الأساسية في إدارة المشاريع، وتشمل العمليات المطلوبة لضمان إنجاز المشروع ضمن الميزانية المعتمدة، وتتضمن تخطيط التكاليف وتقديرها ووضع الميزانية ومراقبتها والتحكم فيها (فزح، 2023).

❖ **إدارة وقت المشروع:** هي مجموعة العمليات اللازمة لضمان إنجاز المشروع في الوقت المحدد، وتشمل تحديد الأنشطة، وتقدير الموارد والمدد الزمنية اللازمة لها، ووضع وتطوير الجدول الزمني للمشروع ومراقبته والتحكم فيه (بن بختي، 2023).

❖ **مشاريع الاتصالات:** هي مساعٍ مؤقتة يتم القيام بها لإنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات، مثل بناء أبراج الشبكات، أو تطوير تطبيقات برمجية، أو تنفيذ أنظمة أمن سيبراني، وتتميز باعتمادها الكبير على التكنولوجيا.

فرضيات الدراسة

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

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

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الأقسام ذات الصلة بإدارة المشاريع في شركة حلول للاتصالات بمدينة الرياض، ويشمل ذلك مديري المشاريع، والمهندسين، وأعضاء فرق المشاريع، والموظفين الإداريين المساندين.

عينة الدراسة: نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، سيتم الاعتماد على أسلوب العينة. سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وقد تم تحديد حجم العينة بـ (250) موظفًا وموظفة. تم اختيار هذا الحجم لضمان تمثيل مناسب لمجتمع الدراسة، والحصول على نتائج تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والثقة الإحصائية يمكن تعميمها. سيتم الأخذ في الاعتبار أن تكون العينة ممثلة لمختلف الفئات الوظيفية ومستويات الخبرة.

الدراسات السابقة :

دراسة (فزع، 2023). أثر تخفيض التكاليف كأداة لاستمرار الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية على وزارة الإعمار والإسكان في العراق. تنطلق مشكلة البحث من أن التطورات التي حدثت في بيئة الأعمال التي تمارس فيها وزارة الإعمار والإسكان في العراق نشاطها التي من أبرزها المنافسة الحادة والثورة التقنية والانفتاح الواسع في التجارة والاستثمار وغير ذلك، قد أدت إلى حدوث تغلب في أذواق الزبائن وطموحهم في البحث عن المنتجات ذات الأسعار المنخفضة والجودة العالية. فكان السؤال الإشكالي الآتي: ما مدى تأثير تطبيق تخفيض تكاليف الإنتاج واستمرار الميزة التنافسية في وزارة الإعمار والإسكان في العراق؟ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتألّف مجتمع الدراسة من خبراء المحاسبة في وزارة الإعمار والإسكان في العراق، والعينة ١٠٢ عاملا بالوزارة، وعن طريق استخدام البرنامج الإحصائي spss لإثبات الفرضيات التي قام البحث عليها توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلفة الإنتاج والميزة التنافسية.

دراسة (يوسف، 2023). التخطيط الاستراتيجي وأساليب إدارة الأزمات في المنظمات. تناولت هذه الدراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على أسلوب إدارة الأزمات في المنظمة. ولتحقيق هذا الغرض اعتمدت الدراسة المنهج النظري بناء على مراجعة الأدبيات الموجودة. كشفت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يعزز إدارة الأزمة. وأيضا أن أي أسلوب لإدارة الأزمات يتم تطبيقه في كارثة معينة سيحدد ما إذا كان التدمير سيكون كارثة صغيرة أو كبيرة. أخيرا، المنظمة التي تستخدم نهجا استراتيجيا الأسلوب إدارة الأزمات ستكون سباقة في إدارة الأزمات. كما أوصت الدراسة بأنه لكي تتمكن أي منظمة من الخروج من الأزمة بأقل قدر من الخسائر، يجب أن تدمج نهجا استراتيجيا لإدارة الأزمات وأن تضع أيضا فريقا لإدارة الأزمات/ استراتيجيا سيكون قادرا على إدارة الأزمة في أقصر فترة زمنية. أخيرا، يجب تدريب الموظفين والاحتفاظ بهم على التأثير الإيجابي والسلبي للأزمة؛ كما يجب توعيتهم بكيفية التكيف مع الظروف المتغيرة التي قد تحدث قبل وأثناء وبعد الأزمة.

دراسة (دنقل، 2023). مدخل مقترح لترشيد تكاليف الجودة في ضوء التخطيط الاستراتيجي للتكلفة: دراسة ميدانية على شركات الأدوية المصرية. هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر استخدام التخطيط الاستراتيجي للتكلفة في ترشيد تكاليف الجودة بشركات الأدوية، واقتصر الباحث من خلال المدخل المقترح على أسلوب التكلفة المستهدفة (TC)، كأسلوب يدعم التخطيط الاستراتيجي للتكلفة، وذلك لدراسة أثر استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة بما يدعم التخطيط الاستراتيجي للتكلفة في ترشيد تكاليف الجودة في شركات الأدوية مع

دراسة ميدانية على شركات الأدوية المصرية. حيث توصلت الدراسة إلى أنه يمكن ترشيد أفضل تكاليف الجودة في شركات الأدوية في ضوء أسلوب التكلفة المستهدفة بما يدعم التخطيط الاستراتيجي للتكلفة بالتركيز على مراحل ما قبل التصنيع للمنتج الدوائي وتصميم المنتج بما يحقق ترشيد أفضل لتكاليف الوقاية والتقييم المستهدفة أو المخططة وبالتالي تخفيض أو منع ظهور لتكاليف فشل مطابقة الجودة وذلك بناءً على نتائج الدراسة الميدانية.

دراسة (بن بختي، 2023). أهمية إدارة الوقت في عملية التخطيط الاستراتيجي. تعد إدارة الوقت من بين أهم المحاور التي تحضي باهتمام كبير في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية، وذلك نظراً للحضور القوي لهذا الموضوع في كل مناحي النشاط الإنساني، من عمل، ودراسة، وتكوين، وتعليم، وتسيير، وإدارة...، ولهذا السبب أصبحت إدارة الوقت مصدراً هاماً وموضوعاً محورياً يتجاوز مجال إدارة الموارد البشرية، إلى إدارة المنشآت الصناعية للربوت الآلي، وإدارة الأبحاث، وكل ما تعلق بالتخطيط الاستراتيجي، فإدارة الوقت أصبحت ترتبط بالهدف لا بالفواعل. لقد أكدت مختلف المقاربات والنظريات المتعلقة بإدارة الوقت أن محددات النجاح الحقيقي في مختلف المجالات إنما تتوقف بالدرجة الأولى على إدارة الوقت وتنظيمه وحسن استغلاله، وبناءً على ذلك تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الإلمام بجوانب مفهوم إدارة الوقت والاتجاهات الحديثة لهذا المفهوم.

المراجع:

1. مصطفى، رانيا محمد سعيد، و أحمد، أميرة معتصم سيد. (2025). دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز تخطيط المسار المهني للقيادات الجامعية في ظل التكيف الاستراتيجي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج6، ع2، 973 - 1040.
2. دنقل، الشاذلي عبدالفتاح عبدالنعم محمد أحمد، الزكي، رحاب كمال محمود محمد، و يوسف، نسرين محمد فتحى. (2023). أثر استخدام التخطيط الاستراتيجي للتكلفة على تكاليف الجودة في ضوء التطورات المعاصرة: دراسة ميدانية على شركات الأدوية المصرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قناة السويس، الإسماعيلية.
3. فزع، أحمد علي. (2023). أثر تخفيض التكاليف كأداة لاستمرار الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية على وزارة الإعمار والإسكان في العراق. مجلة الجامعة العراقية، ع62، ج3، 137 - 146.
4. يوسف، أسماء. (2023). التخطيط الاستراتيجي وأساليب إدارة الأزمات في المنظمات. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج13، ع2، 122 - 139.

5. دنقل، الشاذلي عبدالفتاح عبدالنعيم محمد أحمد، الزكي، رحاب كمال محمود محمد، و يوسف،
نسرین محمد فتحی. (2023). مدخل مقترح لترشيد تكاليف الجودة في ضوء التخطيط الاستراتيجي
للتكلفة: دراسة ميدانية على شركات الأدوية المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية،
مج14، ع3، 919 - 950.