

اثر التوجه الاستراتيجي على مراحل إدارة المشاريع الحكومية  
دراسة تطبيقية على وزارة المالية

مشروع تخرج

الإعداد:

محمد الحازمي (القائد) 233001935

عادل ناقدور 233002109

الإشراف:

د. الفصيل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

2024 - 1445



## إهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة، وها أنا اختتم بحث تخرجي بكل همة ونشاط ما كنت لأفعل لولا فضل الله فالحمد لله عند البدء وعند الختام

### أهدي هذا الجهد المتواضع .....

الى من منحاني روح الحياة واضاء لي عتمة الدنيا، الى من كانا سببا في وجودي بعد الله وسببا في اشعال وقود همتي ويغمراني بدعواتهم الصادقة، إلى من غرسا في حب العلم والتعلم، إلى من حبهم يعلو فوق كل حب، إلى من ساندوني ووفروا لي سبل السعادة والنجاح إلى والدي حفظهم الله .

إلى جميع من كان سند وقوه لي بعد الله في مشواري إلى كل القلوب التي ذكرتني ودعت لي وتمنت لي كل خير

# شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور / وليد عبد الجواد  
سليمان صديق

والأستاذ الدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في  
إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة  
بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير  
الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم  
راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى



## المستخلص

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف) على مراحل إدارة المشاريع الحكومية بأبعاده (مرحلة التخطيط، مرحلة التنظيم، مرحلة التنفيذ، مرحلة التقييم) في وزارة المالية بالمملكة العربية السعودية ، ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات، وتم توزيع (420) استبانة، و استرجاع منها (285)، وكان (262) استبانة صالحة للتحليل، مستخدما برنامج (SPSS) لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على مراحل إدارة المشاريع في وزارة المالية ، كما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى اهتمام وزارة المالية بالتوجه الاستراتيجي، وارتفاع مستوى اهتمام وزارة المالية والزيادة بمراحل إدارة المشروع.

وأوصت الدراسة بضرورة عمل وزارة المالية على تحقيق أعلى درجات المرونة في أهدافها الإستراتيجية؛ لضمان ملاءمتها للبيئة والأحداث المتغيرة، والتركيز على أهمية اتصافها بالوضوح وسهولة الفهم؛ ليتمكن العاملون من فهمها واستيعابها، والعمل على تحقيقها، وإعداد الوزارة خطط بديلة كوسيلة لإنقاذ المشروع من أية معيقات أو اختلالات قد تظهر، والأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر كافة الأفراد المستفيدة من المشروع عند تحديد مواصفات المشروع ضمن التخطيط للمشروع.

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي، مراحل إدارة المشاريع، وزارة المالية

## قائمة المحتويات

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| إهداء.....                             | ج  |
| شكرو تقدير.....                        | د  |
| المستخلص.....                          | و  |
| قائمة الجداول.....                     | ك  |
| قائمة الأشكال.....                     | س  |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة..... | 1  |
| مقدمة:.....                            | 1  |
| 1.1 مشكلة الدراسة:.....                | 4  |
| 2.1 أهمية الدراسة:.....                | 5  |
| الأهمية العلمية.....                   | 5  |
| الأهمية العملية.....                   | 6  |
| 3.1 أهداف الدراسة:.....                | 6  |
| 4.1 تساؤلات الدراسة.....               | 7  |
| 5.1 فروض الدراسة:.....                 | 7  |
| 6.1 نموذج الدراسة.....                 | 8  |
| 7.1 الدراسات السابقة:.....             | 9  |
| 8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....    | 19 |
| 9.1 المنهجية وطرق البحث:.....          | 20 |

|       |                                       |    |
|-------|---------------------------------------|----|
| 10.1  | مصادر جمع البيانات.....               | 21 |
| 11.1  | أدوات الدراسة :.....                  | 21 |
| 12.1  | حدود الدراسة :.....                   | 22 |
| 23    | الفصل الثاني: الإطار النظري.....      | 23 |
| 23    | المبحث الأول: التوجه الاستراتيجي..... | 23 |
| 1.1.2 | التوجه الاستراتيجي.....               | 23 |
| 2.1.2 | أهمية التوجه الاستراتيجي:.....        | 24 |
| 3.1.2 | مستويات التوجه الاستراتيجي.....       | 25 |
| 28    | المبحث الثاني: إدارة المشاريع.....    | 28 |
| 28    | تمهيد.....                            | 28 |
| 1.2.2 | مفهوم إدارة المشاريع.....             | 28 |
| 2.2.2 | أهداف إدارة المشاريع.....             | 31 |
| 3.2.2 | أهمية إدارة المشروع.....              | 32 |
| 4.2.2 | مجالات إدارة المشاريع.....            | 33 |
| 5.2.2 | مراحل إدارة المشاريع.....             | 35 |
| 6.2.2 | المشاريع الحكومية وأهميتها:.....      | 37 |
| 38    | الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....     | 38 |
| 38    | تمهيد.....                            | 38 |
| 1.3   | منهج الدراسة.....                     | 38 |
| 2.3   | مجتمع الدراسة وعينتها.....            | 38 |

|         |                                                |
|---------|------------------------------------------------|
| 39..... | 3.3 وحدة التحليل.....                          |
| 44..... | 4.3 مصادر جمع المعلومات.....                   |
| 44..... | 5.3 أداة الدراسة.....                          |
| 46..... | 6.3 اختبار صلاحية أداة الدراسة.....            |
| 47..... | 1.6.3 صدق بناء أداة الدراسة.....               |
| 49..... | 2.6.3 اختبار ثبات أداة الدراسة.....            |
| 50..... | 7.3 المعالجات الإحصائية.....                   |
| 52..... | الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليل البيانات..... |
| 52..... | تمهيد.....                                     |
| 52..... | 1.4 وصف متغيرات الدراسة.....                   |
| 52..... | 2. وصف المتغير المستقل.....                    |
| 57..... | 3. وصف المتغير التابع.....                     |
| 64..... | 2.4 اختبار فرضيات الدراسة.....                 |
| 88..... | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....           |
| 88..... | 1.5 مناقشة النتائج.....                        |
| 92..... | 2.5 التوصيات.....                              |
| 93..... | Abstract.....                                  |
| 94..... | المراجع.....                                   |
| 94..... | أولاً: المراجع العربية.....                    |
| 97..... | ثانياً: المراجع الأجنبية.....                  |

|     |                             |
|-----|-----------------------------|
| 103 | .....الملاحق                |
| 104 | .....استمارة استبيان        |
| 104 | .....أولا: البيانات الشخصية |
| 106 | .....ثانيا: محاور الاستبيان |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                   | رقم<br>الجدول |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 39            | الجدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس                  | (1)           |
| 40            | الجدول رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الفئات العمرية         | (2)           |
| 41            | الجدول رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي          | (3)           |
| 42            | الجدول رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي         | (4)           |
| 43            | الجدول رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة       | (5)           |
| 45            | الجدول رقم (6) : توزيع متغيرات و أبعاد أنموذج الدراسة على فقرات أداة الدراسة | (6)           |
| 46            | الجدول رقم (7): التمثيل الرقمي لمقياس ليكرت الخماسي                          | (7)           |
| 46            | الجدول رقم (8) : مقياس الحكم على مستوى الاهتمام بفقرات ومتغيرات الاستبانة    | (8)           |
| 47            | الجدول رقم (9) قيم معامل ارتباط فقرات أبعاد التوجه الاستراتيجي               | (9)           |
| 48            | الجدول رقم (10) : قيم معامل ارتباط فقرات أبعاد مراحل إدارة المشاريع          | (10)          |
| 49            | الجدول رقم (11) : مستويات ثبات أداة الدراسة                                  | (11)          |

|    |                                                                                                                              |      |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 49 | الجدول رقم (12) : قيم معامل كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة                                                                 | (12) |
| 53 | الجدول رقم (13) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتوجه الاستراتيجي وأبعاده مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية  | (13) |
| 54 | الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرؤيا الإستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية    | (14) |
| 55 | الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات رسالة المنظمة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية         | (15) |
| 56 | الجدول رقم (16) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأهداف الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية | (16) |
| 58 | الجدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمراحل إدارة المشاريع وأبعاده مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية | (17) |
| 59 | الجدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مرحلة التخطيط للمشروع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية  | (18) |
| 60 | الجدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مرحلة تنظيم المشروع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية    | (19) |

|    |                                                                                                                                  |      |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 62 | الجدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية<br>لفقرات مرحلة تنفيذ المشروع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات<br>الحسابية  | (20) |
| 63 | الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات<br>المعيارية لفقرات مرحلة تقييم المشروع مرتبة تنازلياً حسب<br>المتوسطات الحسابية | (21) |
| 65 | الجدول رقم (22) مصفوفة الارتباط لأبعاد التوجه<br>الاستراتيجي                                                                     | (22) |
| 66 | الجدول رقم (23) اختبار معامل تضخم التباين والتباين<br>المسموح به لأبعاد التوجه الاستراتيجي                                       | (23) |
| 67 | الجدول رقم (24) : قيم معامل داربن و اتسون لفرضيات<br>الدراسة                                                                     | (24) |
| 68 | الجدول (25) نتائج التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة                                                                                | (25) |
| 70 | الجدول رقم (26) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد<br>للفرضية الرئيسة                                                            | (26) |
| 71 | الجدول رقم (27) نتائج معاملات الانحدار للفرضية الرئيسة                                                                           | (27) |
| 72 | الجدول رقم (28) نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية<br>الرئيسة                                                                  | (28) |
| 74 | الجدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد<br>للفرضية الفرعية الأولى                                                    | (29) |
| 75 | الجدول رقم (30) : نتائج معاملات الانحدار للفرضية الفرعية<br>الأولى                                                               | (30) |

|    |                                                                              |      |
|----|------------------------------------------------------------------------------|------|
| 76 | الجدول رقم (31) نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الفرعية الأولى          | (31) |
| 77 | الجدول رقم (32) : نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثانية | (32) |
| 78 | الجدول رقم (33) نتائج معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثانية               | (33) |
| 79 | الجدول رقم (34): نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الفرعية الثانية        | (34) |
| 80 | الجدول رقم (35) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة   | (35) |
| 81 | الجدول رقم (36) : نتائج معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة             | (36) |
| 83 | الجدول رقم (37): نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الفرعية الثالثة        | (37) |
| 84 | الجدول رقم (38): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الرابعة  | (38) |
| 85 | الجدول رقم (39) : نتائج معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة             | (39) |
| 86 | الجدول رقم (40) نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الفرعية الرابعة         | (40) |

## قائمة الأشكال

| رقم<br>الشكل | اسم الشكل                                                             | رقم<br>الصفحة |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------|
| (1)          | الشكل رقم (1): متغيرات الدراسة                                        | 9             |
| (2)          | الشكل رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس            | 39            |
| (3)          | الشكل رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الفئات العمرية   | 40            |
| (4)          | الشكل رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي    | 41            |
| (5)          | الشكل رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي   | 42            |
| (6)          | الشكل رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة | 43            |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### مقدمة:

يعد التوجه الإستراتيجي هو حجر الأساس لنجاح أية منظمة، فهو المسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود، فمن خلال توجهاتها تقوم المنظمات بوضع أهدافها الإستراتيجية؛ فالتوجه الإستراتيجي يجعل الإدارة العليا في المنظمة تدرك تمامًا - غاياتها ومجالات نشاطاتها الخارجية. والتوجه الإستراتيجي ذو قيمة عالية للشركات التي تعمل في ظل ظروف مضطربة، وفي ظل حالة عدم التأكد البيئي، فهو يساعد في تحديد أولويات أنشطتها؛ لذا يعد مرشدًا إلى تخصيص الموارد، ويسهم في فتح نوافذ التفكير لدى الإدارة العليا في آفاق الأعمال المستقبلية، والعمل على إعادة حالة التميز الداخلي، وبناء مركز تنافسي؛ ومن ثم فإن تحديد توجه إستراتيجي واضح ودقيق يسهم في تحقيق الميزة التنافسية على نحو إيجابي. (Obeidat, 2016)

يعتبر أحد أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات كافة؛ لما له من تأثير كبير في آلية عمل إدارات المؤسسات وطرق تفكيرها، إلى جانب ذلك يركز التوجه الإستراتيجي على المنظمة مما يعود بالفائدة عليها؛ وذلك لدوره المستمر في جمع المعلومات حول قدرات المنافسين، وحاجات الفئات المستهدفة، واستخدامها في خلق قيمة إضافية للمستفيدين على نحو مستدام وحديثا (Ardito & Dangelico, 2018).

وفي ضوء ازدياد المنافسة بين المؤسسات، وتعرض العديد منها لتحديات جديدة، قامت هذه المؤسسات بتطوير توجهاتها الإستراتيجية التي من شأنها تحسين خدماتها، ومنتجاتها بصورة سريعة ومستمرة؛ لتلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم، إذ إن تطوير الخدمات والمنتجات وتحسينها يعد من أهم الوسائل الإستراتيجية التي تؤدي دورًا في تحقيق الميزة التنافسية (Adams & Fontana, 2019).

والوقت الحاضر يفرض على الحكومة ممثلة بوزاراتها أن يخلقوا توجهاً استراتيجياً جديداً مركزاً على تطوير كفاءة استراتيجياتها وإجراءاتها وفعالية دورها المحوري والرئيسي في القطاع العام، من أجل ضمان الاتساق الاستراتيجي، ويتطلب التوجه الاستراتيجي التفكير على المستوى الحكومي، وتنظيم العلاقات بين تلك الوزارات والمؤسسات والعوامل المحيطة التي تؤثر عليها، بحيث يكون للتوجه الاستراتيجي القدرة على الرؤية على المستوى الكلي بصورة أكثر وضوحاً، كما تعمل تلك الوزارات بصورة دائمة على تحقيق النجاح، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين الاستراتيجيات المتبعة والاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة باستمرار، وهذه الجهود تؤدي إلى إتاحة الفرص الجديدة، وإلى تحقيق التقدم والتطور المستمر على المستوى الوطني. وبشكل عام تشتمل الاستراتيجية على عناصر أساسية تحدد مسارها، كالتركيز مثلاً على توجه المؤسسة الحكومية على المدى البعيد، ومقابلة نشاطاتها مع الموارد المتاحة، وبيئتها، وذلك حتى تقلل من التهديدات، وتحدد الفرص المتاحة، وبمعنى آخر فإن التوجه العام للوزارة، وتحديد الأهداف التي تسعى إليها الإدارة العليا، هو العامل الرئيسي لنجاحها المستقبلي

تعتبر إدارة المشاريع الحكومية من الأدوات الحيوية التي تعتمد عليها الحكومات لتحقيق أهدافها التنموية والاقتصادية والاجتماعية. فهي تعنى بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة للمشاريع التي تساهم في تحسين الخدمات العامة وتعزيز البنية التحتية وتطوير المجتمع. تتطلب إدارة المشاريع الحكومية منهجيات وأساليب محددة تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، مع تحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة والوقت. (الخرابشة وقديشطات، 2022).

يلعب التوجه الاستراتيجي دوراً حاسماً في إدارة المشاريع الحكومية، حيث يحدد الاتجاه العام والأهداف العليا التي تسعى الحكومة لتحقيقها من خلال مختلف المشاريع، ويساعد التوجه يمكن الحكومة من تنظيم وتوجيه مواردها وجهودها بكفاءة لتحقيق الأهداف المحددة.

يساهم التوجه الاستراتيجي في توضيح الرؤية الشاملة للحكومة، مما يساعد في توجيه كافة المشاريع نحو تحقيق هذه الرؤية، من خلال وجود استراتيجية واضحة، يمكن تحديد الأهداف بدقة وتحديد الأولويات بين المشاريع المختلفة، مما يساهم في توجيه الموارد المالية والبشرية نحو المشاريع التي

تتماشى بشكل أفضل مع الأهداف الاستراتيجية وتحقق أكبر قدر من الفائدة العامة. (الحباشنة وابوقاعد، 2023)

كما أن التوجه الاستراتيجي يساعد في تحسين عملية التخطيط للمشاريع الحكومية. من خلال استراتيجية محددة، يمكن للحكومة وضع خطط مفصلة لكل مشروع، تتضمن الأهداف، والموارد المطلوبة، والجدول الزمني، والمعايير التي سيتم قياس النجاح بناءً عليها، ويضمن أن المشاريع تنطلق من أسس قوية وتستمر بسلسلة نحو تحقيق أهدافها.

ويسهم التوجه الاستراتيجي في ضمان التنسيق بين مختلف الجهات المشاركة في المشروع. من خلال استراتيجية متكاملة، يمكن تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، مما يقلل من احتمالية التداخل أو التعارض بين المهام المختلفة. هذا التنسيق يسهم في تسهيل عملية التنفيذ وزيادة الكفاءة، كما يساعد على تحسين عملية المتابعة والتقييم. من خلال وجود معايير وأهداف واضحة، يمكن للحكومة متابعة تقدم المشاريع بشكل مستمر وتقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة. هذا التقييم يمكن من اكتشاف المشكلات في وقت مبكر واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، مما يزيد من فرص نجاح المشاريع.

على صعيد إدارة المخاطر، يساهم التوجه الاستراتيجي في تحديد وتحليل المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشاريع الحكومية. من خلال استراتيجيات محددة لإدارة المخاطر، يمكن اتخاذ خطوات استباقية لتقليل تأثير هذه المخاطر، مما يضمن استمرارية المشاريع وتحقيق أهدافها دون عوائق كبيرة، ويعزز التوجه الاستراتيجي من القدرة على الابتكار والتطوير المستمر، وتبني نهج استراتيجي، يمكن للحكومة الاستفادة من التقنيات الحديثة وأفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع، مما يحسن من جودة وكفاءة المشاريع الحكومية. (العزه والحسن، 2022)

إن التوجه الاستراتيجي له تأثير كبير على نجاح إدارة المشاريع الحكومية. من خلال توجيه الرؤية والأهداف، وتخصيص الموارد بكفاءة، وتحسين عملية التخطيط والتنفيذ والمتابعة، يسهم التوجه الاستراتيجي في تحقيق الأهداف التنموية للحكومة وزيادة رفاهية المجتمع. هذا الدور المحوري للتوجه الاستراتيجي يجعل منه عنصراً أساسياً في أي عملية ناجحة لإدارة المشاريع الحكومية.

## 1.1 مشكلة الدراسة:

في العصر الحديث، أصبحت إدارة المشاريع الحكومية من أبرز التحديات التي تواجه الحكومات والمؤسسات العامة، نظراً لتعدد المشاريع وتعقيدها وضرورة تحقيقها لأهداف التنمية المستدامة. هذا التعقيد يأتي من الحاجة إلى التنسيق بين مختلف الجهات والموارد، بالإضافة إلى الضغط لتحقيق نتائج ملموسة في إطار زمني ومالي محدد.

تعد وزارة المالية من أهم الوزارات الحكومية التي تتحمل مسؤولية التخطيط المالي والموازنة العامة للدولة، وهي مسؤولة عن تمويل المشاريع الحكومية ومتابعتها لضمان تحقيقها للأهداف المرجوة. تلعب وزارة المالية دوراً رئيسياً في تخطيط وتنفيذ المشاريع بما يحقق الاستغلال الأمثل للموارد المالية ويضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة. يتمثل دورها في توفير التمويل اللازم للمشاريع، وتوزيع الموارد بطريقة تحقق أعلى قدر من الكفاءة والفعالية.

وتواجه إدارة المشاريع الحكومية تحديات متعددة ومتنوعة تعكر صفو عملية تنفيذها وتحقيق أهدافها بفعالية. تلك التحديات تشمل تعقيد المشاريع حيث تشمل العديد من القطاعات مثل البنية التحتية، التعليم، الصحة، والإسكان، مما يتطلب تنسيقاً دقيقاً بين مختلف الجهات الحكومية والخاصة وضرورة التنسيق الشامل بين الأطراف المعنية بالمشاريع الحكومية، بالإضافة إلى التخطيط الدقيق والمتابعة المستمرة.

كما يزيد تعدد المشاريع من صعوبة الإدارة، حيث تحتاج الحكومة إلى متابعة عدد كبير من المشاريع في وقت واحد، مما يتطلب موارد بشرية وتقنية كبيرة، كما يؤدي قيود الميزانية والتمويل إلى تقليص حجم المشاريع أو تأجيلها أو حتى إلغائها، وتحتاج إدارة الميزانية بشكل فعال إلى تخطيط مالي دقيق وتحديد أولويات واضحة.

كما أن التغيرات الاقتصادية والسياسية يمكن أن تؤثر على تدفق التمويل، مما يضيف مزيداً من عدم اليقين. وتمثل البيروقراطية والتعقيدات الإدارية والروتين الإداري عقبة كبيرة أمام إدارة المشاريع

الحكومية، فالإجراءات البيروقراطية المطولة قد تؤدي إلى تأخير في بدء وتنفيذ المشاريع. التعقيدات الإدارية تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لإنجاز المهام البسيطة، مما يعيق التقدم السريع للمشاريع. ، المخاطر وعدم اليقين، الرقابة والمساءلة، التكنولوجيا والتطورات التقنية، وأخيراً المشاركة المجتمعية.

من خلال ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي على مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة المالية بالمملكة العربية السعودية .

## 2.1 أهمية الدراسة:

تساهم هذه الدراسة في الإثراء العلمي والتطبيقي في مجال إدارة المشاريع الحكومية، وتعزز فهمنا للتحديات والفرص التي تواجه الإدارات الحكومية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال المشاريع المختلفة التي تقوم بتنفيذها.

### 👉 الأهمية العلمية

- تساهم الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية حول كيفية تأثير التوجه الاستراتيجي على إدارة المشاريع الحكومية، وبالتالي تعزيز الممارسات البحثية في هذا المجال ، مما يساهم في إنتاج المزيد من الدراسات والأبحاث التي قد تساهم في تطوير السياسات العامة والإدارية.
- تساعد الدراسة على فهم العلاقة بين عناصر التوجه الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف) وبين مراحل إدارة المشاريع (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، التقييم) في وزارة المالية. هذا يساعد في تحديد مدى تأثير كل عنصر على كل مرحلة من مراحل إدارة المشاريع وبالتالي يساهم في توجيه الجهود نحو الجوانب التي تحقق أفضل النتائج.
- ساهم الدراسة في توفير إطار نظري قوي يمكن من خلاله تحليل وفهم كيفية تأثير التوجه الاستراتيجي على مختلف مراحل إدارة المشاريع، مما يمكن الباحثين والمختصين من تطبيق النتائج عملياً لتحسين إدارة المشاريع الحكومية.

- تمهد الطريق أمام إجراء عدد من الدراسات التي تناولت الموضوعات المماثلة لموضوع الدراسة بصورة علمية وشاملة والتي تضيف المزيد من المتغيرات المؤثرة في هذه الدراسة، بما يساهم في تحقيق التراكم المعرفي والفكري والثقافي والبحثي.

### 👉 الأهمية العملية

- تساهم الدراسة بشكل كبير في تعزيز الأداء الحكومي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تحليل علمي دقيق يساهم في تطوير وتحسين عمليات إدارة المشاريع في الوزارة.
- تساهم الدراسة في تعزيز مستوى الشفافية والمساءلة داخل الوزارة، حيث يصبح من الأسهل للمسؤولين تقييم أداء المشاريع بناءً على الأهداف الاستراتيجية المحددة مسبقاً.
- تقدم الدراسة إطاراً يمكن من خلاله توجيه السياسات الحكومية بشكل أفضل، حيث يمكن استخدام النتائج والتوصيات لتحسين القرارات الإدارية والسياسات العامة المتعلقة بإدارة المشاريع وتخصيص الموارد.

### 3.1 أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير التوجه الاستراتيجي على مراحل إدارة المشاريع الحكومية، وتتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:
- استكشاف واقع التوجه الاستراتيجي بأبعاده ( الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية ) في وزارة المالية بالمملكة العربية السعودية، وفهم كيفية تنفيذ هذا التوجه في الممارسات اليومية داخل الوزارة.
- التعرف إلى مراحل إدارة المشاريع الحكومية بأبعاده (مرحلة التخطيط، مرحلة التنظيم، مرحلة التنفيذ، مرحلة التقييم) في وزارة المالية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على تأثير عناصر التوجه الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف) وبين كل مرحلة من مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة المالية بالمملكة العربية السعودية.

- التوصل إلى مجموعة من التوصيات المدعمة بالأسباب التنفيذية من خلال تعزيز تنفيذ واعتماد التوجه الاستراتيجي في مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة المالية بالمملكة العربية السعودية

#### 4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول : ما هو أثر التوجه الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف) على مراحل إدارة المشاريع بأبعاده (مرحلة التخطيط، مرحلة التنظيم، مرحلة التنفيذ، مرحلة التقييم) في وزارة المالية بالمملكة العربية السعودية ؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي :

- السؤال الفرعي الأول كيف يؤثر التوجه الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف) على عمليات التخطيط للمشاريع في وزارة المالية بالمملكة العربية السعودية ؟
- السؤال الفرعي الثاني: ما هو تأثير التوجه الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف) على مرحلة التنظيم في إدارة المشاريع الحكومية في وزارة المالية بالمملكة العربية السعودية ؟
- السؤال الفرعي الثالث: كيف ينعكس التوجه الاستراتيجي على مرحلة التنفيذ للمشاريع الحكومية في وزارة المالية بالمملكة العربية السعودية ؟
- السؤال الفرعي الرابع: ما هو دور التوجه الاستراتيجي في تقييم أداء المشاريع الحكومية في وزارة المالية بالمملكة العربية السعودية ؟

#### 5.1 فروض الدراسة:

- ✎ الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف) على مراحل إدارة المشاريع بأبعاده (مرحلة التخطيط، مرحلة التنظيم، مرحلة التنفيذ، مرحلة التقييم) في وزارة المالية بالمملكة العربية السعودية .
- ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

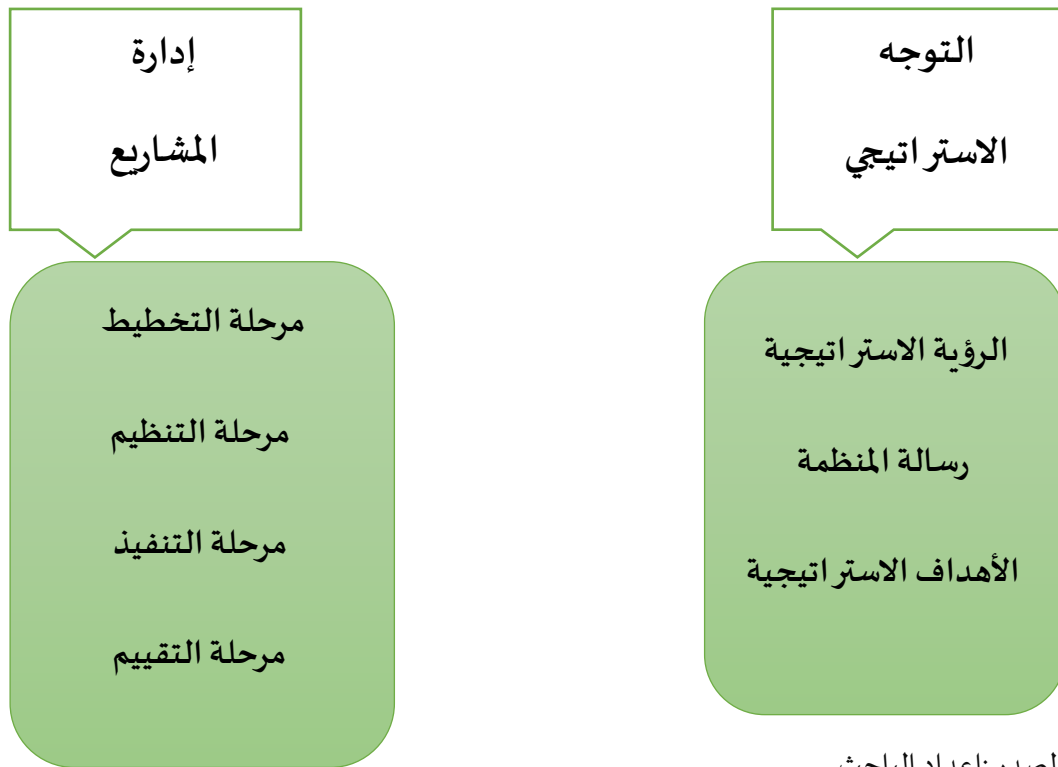
- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف) في مرحلة التخطيط كأحد مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة المالية بالمملكة العربية السعودية .
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف) في مرحلة التنظيم كأحد مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة المالية بالمملكة العربية السعودية .
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف) في مرحلة التنفيذ كأحد مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة المالية بالمملكة العربية السعودية .
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف) في مرحلة التقييم كأحد مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة المالية بالمملكة العربية السعودية .

## 6.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف) على مراحل إدارة المشاريع الحكومية بأبعاده (مرحلة التخطيط، مرحلة التنظيم، مرحلة التنفيذ، مرحلة التقييم) في وزارة المالية بالمملكة العربية السعودية . ويتضمن المتغيرات التالية

- 1- **المتغير المستقل:** التوجه الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف)
- 2- **المتغير التابع:** مراحل إدارة المشاريع بأبعاده (مرحلة التخطيط، مرحلة التنظيم، مرحلة التنفيذ، مرحلة التقييم)

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

## 7.1 الدراسات السابقة:

— دراسة (شيمووسليمان، 2021) بعنوان: الدور الوسيط للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على شركات الطيران السودانية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي (التوجه بالسوق والتوجه المعرفي والتوجه الإبداعي والتوجه الريادي) والأداء المؤسسي لشركات الطيران في السودان (رضا العاملين- رضا العملاء- تحقيق الأهداف) حيث تمثلت مشكلة الدراسة في عدم وجود دراسات كافية في السودان حول دراسة العلاقات وأثرها على الأداء المؤسسي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتحليل المسار والانحدار المتعدد لاختيار العينات غير الاحتمالية والبالغ عددها (222) استبياناً وجهت للإدارة العليا والوسطى في تلك

الشركات، اختبرت الدراسة الفروض التالية (توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي، توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء المؤسسي، يتوسط الهيكل التنظيمي العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي). وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي مما يشير إلى أن شركات لا تتبنى أو تطبق التوجهات الاستراتيجية، كما أثبتت الدراسة عدم وجود علاقة إيجابية بين الهيكل التنظيمي والأداء المؤسسي وأن الهيكل التنظيمي لا يتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي مما يدل أن هنالك ضعفا في تبني معايير ومقاييس الأداء المؤسسي في شركات الطيران وأن هيكلها التنظيمي ليس متكاملًا مع التوجهات الاستراتيجية. وعليه أوصت الدراسة بعدة توصيات نظرية وتطبيقية لمتخذي القرار وذلك من خلال التأكيد على تبني توجه استراتيجي من قبل شركات الطيران السودانية وذلك لما للتوجه الاستراتيجي من آثار واضحة على أداء المنظمة واستمرارها وسعيهم لخلق مناخ تنظيمي داخل المنظمة لدعم استراتيجيات التوجه بالسوق والريادي والإبداعي والاهتمام بالعاملين وتحقيق الرضا الوظيفي مما يضمن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية، كما يمكن إجراء تطبيقات أخرى مماثلة لنفس موضوع الدراسة بذات المقياس المعتمد على منظمات أخرى.

## – دراسة ( المواضية وأبوقاعد، 2020) بعنوان : أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: القدرات الديناميكية متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية بوجود القدرات الديناميكية كمتغير وسيط. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت عدد من الأساليب الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، باستخدام برنامج المربعات الصغرى (SMART, PLS3) شمل مجتمع الدراسة (446) مفردة جميع العاملين والمشرفين في الإدارتين العليا والوسطى في الجامعات الرسمية

الأردنية والبالغ عددها (10) جامعات رسمية بطريقة المسح الشامل. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: بلغ مستوى تطبيق التوجه الاستراتيجي بأبعاده في الجامعات الرسمية الأردنية الدرجة المرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي، فيما بلغ مستوى الميزة التنافسية الدرجة المتوسطة، في حين بلغ مستوى القدرات الديناميكية في الجامعات الرسمية الأردنية الدرجة المرتفعة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية. ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الاستراتيجي في القدرات الديناميكية. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية. وجود أثر ذو للمتغير الوسيط للقدرات الديناميكية في تحقيق العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام بأبعاد التوجه الريادي من قبل الجامعات الرسمية الأردنية للاستفادة من دوره الهام في تحقيق الميزة التنافسية وتطوير القدرات الديناميكية.

## — دراسة (العزة وابوحسين ،2020) بعنوان : أثر القيادة التحويلية في التوجه الاستراتيجي: الدور الوسيط لتوظيف جيل الألفية في الهيئة المستقلة للانتخاب

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية) في التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الريادة) في الهيئة المستقلة للانتخاب الأردن، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل وتفسير البيانات، إذ تم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج AMOS، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الهيئة والبالغ عددهم 140 موظف، في حين تمثلت وحدة المعاينة من العاملين في المسميات الوظيفية في الإدارتين العليا والوسطى. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي،

الاعتبارات الفردية) في التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الريادة) في الهيئة المستقلة للانتخاب. كما بينت النتائج أن أعلى الأبعاد تأثيراً في التوجه الاستراتيجي كان بعد الاعتبارات الفردية ثم تلاه في التأثير بعد التأثير المثالي والدافع الالهامي، والاستثارة الفكرية. وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الباحثة عدد من التوصيات من أهمها ضرورة اهتمام إدارة الهيئة بالتأثير المثالي والاستثارة الفكرية والدافع الالهامي في توجهاتها الاستراتيجية، وضرورة الاهتمام بتوظيف جيل الألفية وتضمينه في استراتيجيات الهيئة طويلة الأجل بحيث يركز على هذا الجيل وتنمية مهارته وجعله جزء من الهيكل التنظيمي، وضرورة تعزيز التوجه الاستراتيجي وجعله ضمن الثقافة التنظيمية السائدة.

## – دراسة ( الصيرفي و الزعبي، 2020) بعنوان : أثر القيادة الخادمة في التوجه الاستراتيجي: الدور المعدل للحاكمة المؤسسية في البنوك التجارية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة بأبعادها (الاستماع، المهارات المفاهيمية، التمكين، الشفاء العاطفي، مساعدة الآخرين في النمو والنجاح، خلق قيمة للمجتمع) في التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الاستباقي، التوجه المستقبلي، وتوجه المخاطرة) بوجود الحاكمة المؤسسية كمتغير معدل في البنوك التجارية الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها ثلاثة عشر بنكاً، أما عينة الدراسة، فقد تم اعتبار جميع من يتولون مواقع إدارية (مدير دائرة، رئيس قسم) عينة للدراسة، حيث بلغ عددهم (261) موظفاً. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، فقد تم تطوير إدارة الدراسة (الاستبانة) كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة وقد تم توزيع (261) استبانة على عينة الدراسة، استرد منها (253) تم استبعاد (5) استبانات غير صالحة لعملية التحليل، وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (248) ونسبة (95%). وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها 1: أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في التوجهات الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه الاستراتيجي المستقبلي، والتوجه الاستراتيجي المخاطر). 2. بينت

نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحاكمية المؤسسية في تحسين أثر القيادة الخادمة في التوجه الاستراتيجي، حيث تحسنت نسبة لترتفع من (21.9%) إلى (31.2%) وبناء على نتائج الدراسة، تم تقديم عدد من التوصيات كان من أهمها: 1. ضرورة تعزيز البنوك التجارية الأردنية، للتوجه الاستراتيجي المستقبلي، حيث أظهرت نتائج الدراسة أنه كان أقل التوجهات تأثيرا بالقيادة الخادمة، لما ينطوي عليه هذا التوجه من تطلعات مستقبلية تفيد البنوك. 2. إدراك الإدارات العليا في البنوك التجارية الأردنية أهمية بناء توجهات استراتيجية فعالة، والعمل على الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في هذا المجال.

## — دراسة (الفرجاني و خلف الله، 2022) بعنوان : أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء

### المؤسسي: دراسة حالة على شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده ( الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الاستراتيجية) على الأداء المؤسسي في شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية، وتهتم الشركة برؤيتها ولكن هناك قصور في قواعد بيانات التوجه الاستراتيجي للشركة، والتدريب الرسمي وفرق العمل. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز دور القيادة الداعمة للتوجه الاستراتيجي في الشركة وتعيين قيادات ذات توجه استراتيجي لخلق مناخ مناسب للتوجه الاستراتيجي والاستفادة من التوجه الاستراتيجي في العمليات الرئيسية في الشركة بهدف تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ على ثقة ورضا المشتركين.

## – دراسة ( الخرابشة وقطيشات، 2022) بعنوان : إدارة الوقت وأثرها في إنجاز المشاريع

### الحكومية في الأردن: حالة دراسية في وزارة الأشغال العامة والإسكان

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الوقت في إنجاز المشاريع الحكومية ( البدء بالمشروع ، التخطيط للمشروع ، تنفيذ المشروع ، إغلاق أو انتهاء المشروع .) في وزارة الأشغال العامة و الإسكان في محافظة العاصمة عمان . اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ومن أجل تحقيق هدف الدراسة؛ والذي يقوم على الدراسة الميدانية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ومن ثم اختبار الفرضيات ومحاولة تفسيرها للوقوف على العلاقة بين متغيراتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في دوائر الوزارة كونهم ذوي علاقة بإنجاز المشاريع الحكومية ، حيث تم توزيع (285) استبانة على عينة الدراسة وتم استرداد منها (260) استبانة صالحة للتحليل بنسبة بلغت 89.4%.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذي دلالة احصائية لإدارة الوقت على مراحل إنجاز المشروع وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارة إدارة الوقت و اعتبارها النواة الأساسية في سلوك و تصرف العاملين في إنجاز المشاريع الحكومية لأن الوقت يعتبر مورداً ثميناً وهاماً في حياة الأفراد والمنظمات.

## – دراسة (التخاينه وآخرون ، 2021) بعنوان : أثر التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية

### على تحسين العلاقة مع العملاء.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها المتمثلة ب (الوئية – الرسالة – الأهداف - الاستراتيجية الوظيفية ) على تحسين العلاقة مع العملاء ب (اكتساب عملاء جدد، القيادة ، المهارة ، قياس الأداء )، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم أداة القياس هي الاستبيان وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين،

وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فروض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية على العلاقة مع العملاء، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية من أجل تحسين العلاقة مع العملاء، وأن تهتم الإدارة العليا عند صياغة الرؤية الاستراتيجية برسم الطريق أمام العاملين نحو المستقبل، وأن يتم الاهتمام بدراسة وتحليل العوامل الداخلية والخارجية والتطورات المختلفة والتغيرات المحيطة المؤثرة على الموارد البشرية وكذلك ضرورة الاهتمام بتوفير الإمكانيات والعوامل التي تساهم في تحقيق كفاءة عملية.

#### — دراسة (Ghnaim & Alhammad,2021)

##### **The Impact of Organizational Culture on Projects Management: An Empirical Study of Non-Governmental Organizations in Jordan**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بدلالة متغيراتها الرئيسية (المشاركة ، احترام الفرد ، الموقف من المخاطر ، التوجه نحو العمل ، الثقة ، الانفتاح ، مسافة القوة) على إدارة المشاريع من حيث (بدء المشروع ، تخطيط المشروع ، تنفيذ المشروع ، أداء / مراقبة المشروع ، إقبال المشروع في المنظمات غير الحكومية في الأردن، وتم استخدام المنهج الكمي في الدراسة ، تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .

أظهرت نتائج الدراسة أن للثقافة التنظيمية (المشاركة ، احترام الفرد ، الموقف من المخاطر ، التوجه نحو العمل ، الثقة ، الانفتاح ، مسافة القوة) ذات دلالة إحصائية - تأثير على إدارة المشروع (كمغير تابع) في المنظمات غير الحكومية الأردنية. أشارت النتائج الرئيسية إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على كل من أبعاد إدارة المشروع (بدء المشروع ، تخطيط المشروع ، تنفيذ المشروع ، أداء / مراقبة المشروع ، إغلاق المشروع). بناء على النتائج ،

اقترحت الدراسة التوصية الرئيسية : يجب أن تركز المنظمات غير الحكومية الثقافة التنظيمية ، وتعزيز وبناء المنظمات الفعالة ، وهي عنصر أساسي لنجاح وفشل المنظمة.

— دراسة ( Aguilar, etal, 2020 ) بعنوان :

"Strategic Orientation of Mexican Family owned Businesses and Its Influence on Corporate Social Responsibility Practices."

التوجه الاستراتيجي للشركات المملوكة للعائلة في المكسيك وتأثيرها على ممارسات

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كان التوجه الاستراتيجي في الأعمال التجارية المملوكة للعائلة يؤثر في ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR). ولغرض الدراسة تم تطوير الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة الدراسة البالغة (272) وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحليلي لاختبار الفرضيات والحصول على النتائج، والتي منها : - أن التوجه الاستراتيجي لأصحاب الشركات المملوكة للعائلة يميل إلى أن يكونوا مطوري منتجات ومبتكرين في أسواقهم الخاصة.

أن الاختلافات في التوجه الاستراتيجي للشركات المملوكة للعائلات تؤثر بشكل كبير على تطوير ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات. تحتاج الحكومة وفقاً لتوجهها الاستراتيجي إلى وضع سياسات عامة تهدف إلى تطوير أنشطة أكبر للمسؤولية الاجتماعية للشركات بهدف خلق مزايا تنافسية للمديرين والمالكين للشركات العائلية، حتى يفهموا أهمية تنفيذ أنشطة المسؤولية الاجتماعية.

— دراسة ( Adams. 2019 ) بعنوان:

"Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management."

التوجه الاستراتيجي وأداء الابتكار والتأثير الوسيط الإدارة التسويق.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للشركة وإدارة التسويق من حيث تكتيكات المزيج التسويقي وأداء الابتكار، وهي تدرس ثلاثة أنواع من التوجهات الإستراتيجية العميل، والتكنولوجيا، والتوجه المشترك نحو العملاء / التكنولوجيا، حيث تم تحليل تأثيرها المباشر على أداء الابتكار، وكذلك التأثير المعتدل الإدارة التسويق من حيث المزيج التسويقي وتكونت عينة الدراسة من (1603) شركة تصنيع فرنسية باستخدام المنهج الكمي بينت نتائج الدراسة: 1- أن المؤسسات ذات التوجه المشترك نحو العملاء / التكنولوجيا تتفوق في الأداء على تلك التي لديها توجه نحو العميل أو التكنولوجيا وحدها، هناك تأثير إيجابي الإدارة التسويق في تعزيز نجاح الابتكار لجميع التوجهات، ولكنه أكبر بالنسبة للمؤسسات ذات التوجه التكنولوجي، التأثير المعتدل الإدارة التسويق على العلاقة بين التوجه والأداء يزداد مع نشر المزيد. من عناصر المزيج التسويقي في وقت واحد.

— دراسة (Wegwu, 2019) بعنوان :

"Strategic Orientation and Organizational Ambidexterity Practices of Mobile Communication Firms in Port Harcourt."

التوجه الاستراتيجي وممارسات البراعة التنظيمية لشركات الاتصالات المتنقلة في بورت هاركورت.

هدفت الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وممارسات البراعة التنظيمية لشركات الاتصالات المتنقلة في بورت هاركورت - نيجيريا. وتمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن مدى توافق التوجه الاستراتيجي مع البراعة التنظيمية في البيئة الاجتماعية لشركات الاتصالات المتنقلة، حيث تم استخدام عينة من (112) موظفاً. أظهرت نتائج الدراسة أن التوجه الاستراتيجي له علاقة كبيرة بالبراعة التنظيمية، ويوصي الباحث بأنه ينبغي التنبؤ بالتوجه الاستراتيجي للشركات بشأن ديناميكيات القدرة التنافسية للسوق والبيئة للتأثير بشكل فعال على البراعة التنظيمية.

## — دراسة (Mar'i & Alhammad, 2021) بعنوان

The Impact of Projects Management Strategies on the Implementation Quality: Case

Study: Implemented Governmental Projects by Ministry of Public Works and Housing in

Jordan

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة المشاريع (PMS) كمتغيرات مستقلة (البداية ، التخطيط التنفيذ ، المراقبة والتحكم ، الإغلاق) على أبعاد جودة تنفيذ المشاريع (PIQ) (الارتباط ، الكفاءة ، الفعالية ، الأثر ، الاستدامة ، إدارة مخاطر المشروع) كدراسة حالة للمشاريع الحكومية المنفذة من قبل وزارة الأشغال العامة والإسكان (MOPWH) في الأردن ، و تم استخدام المنهج الكمي في الدراسة ، وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

أظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجيات إدارة المشاريع (إستراتيجية البداية، إستراتيجية التخطيط، إستراتيجية التنفيذ، إستراتيجية المراقبة والتحكم، إستراتيجية الإغلاق) لها تأثير هام إحصائيا على جودة تنفيذ المشاريع (كمتغير مستقل واحد). كما أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المشاريع على كل بعد من أبعاد جودة تنفيذ المشاريع (الارتباط الكفاءة، الفعالية، الأثر، الاستدامة، إدارة مخاطر

المشروع) ، بينما لم تكن استراتيجيات البداية مهمة في التأثير على جودة التنفيذ (كمتغير تابع واحد) وعلى كل بعد من أبعادها. أشارت النتائج أيضا إلى وجود توافق كبير في العلاقة بين استراتيجيات إدارة المشاريع وجودة التنفيذ.

وأوصت الدراسة بأنه ينبغي على وزارة الأشغال العامة والإسكان أن تركز على حل جميع النزاعات أثناء مرحلة التنفيذ مباشرة دون عواقب قانونية. علاوة على ذلك ، فإن النقطة الأكثر أهمية للتوصية بها . فيما يتعلق بجودة تنفيذ المشاريع - تختص بالارتباط حيث يجب أن تركز عليه وزارة الأشغال العامة والإسكان من خلال أخذ وجهات نظر الجهات ذات العلاقة في عين الاعتبار عند تصميم المشروع ، وتختص أيضا بالاستدامة حيث يجب على وزارة الأشغال العامة والإسكان التحقق مما إذا كانت هناك ميزانية كافية للمشروع من أجل تحقيق المخرجات والأهداف. بالإضافة إلى ذلك ، يوصى لوزارة الأشغال العامة والإسكان بدراسة عملية بدء المشاريع لأنها لم تساهم في التأثير على جودة التنفيذ والتركيز على فهم هذه العلاقة.

## 8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

التوجه الاستراتيجي هو الإطار الشامل الذي يحدد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، موجهاً جميع الأنشطة والجهود لتحقيق تطلعاتها بعيدة المدى. يشمل هذا التوجه وضع الخطط والسياسات التي تساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، ويعتمد على تحليل معمق للموارد والفرص والتحديات لتحقيق الأداء الأمثل والتنمية المستدامة.

الرؤية الاستراتيجية: هي التصور المستقبلي والطموح الذي تسعى الوزارة لتحقيقه على المدى الطويل. تعكس الرؤية الصورة المثلى للمستقبل التي تهدف الوزارة إلى الوصول إليها، وتشكل الإطار العام لتوجيه كافة الأنشطة والجهود.

رسالة المنظمة: تحدد الغرض الأساسي والسبب الوجودي للوزارة. توضح الرسالة الدور الذي تقوم به الوزارة في المجتمع والقيم والمبادئ التي تلتزم بها في أداء مهامها. تعبر الرسالة عن كيفية تحقيق الرؤية الاستراتيجية من خلال الأعمال اليومية والأنشطة المختلفة.

الأهداف الاستراتيجية: هي الغايات المحددة والقابلة للقياس التي تسعى الوزارة لتحقيقها ضمن إطار زمني محدد. تعكس هذه الأهداف التوجهات العامة للوزارة وتحدد الأولويات والخطوات اللازمة

لتحقيق الرؤية والرسالة. تشمل الأهداف الاستراتيجية ما ترغب الوزارة في إنجازه لتحسين الأداء وتحقيق التنمية المستدامة.

**إدارة المشاريع الحكومية:** تشير إلى العمليات والممارسات المستخدمة لتخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم المشاريع داخل الإطارات الحكومية، و تهدف هذه الإدارة إلى تحقيق أهداف معينة تخدم المصلحة العامة وتلبية احتياجات المجتمع.

**مرحلة التخطيط:** هي المرحلة التي يتم فيها تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع. تتضمن هذه المرحلة وضع خطة مفصلة تشمل الجدول الزمني، وتحديد المهام والمسؤوليات، والتنبؤ بالمخاطر وإعداد خطط الطوارئ.

**مرحلة التنظيم:** هي العملية التي يتم من خلالها ترتيب الموارد والأنشطة وتنسيق الجهود بين الفرق المختلفة لتحقيق الأهداف المحددة. تشمل هذه المرحلة تحديد الهيكل التنظيمي للمشروع، وتوزيع المهام، وتحديد العلاقات الإدارية والتشغيلية بين مختلف الجهات المعنية.

**مرحلة التنفيذ:** هي العملية التي يتم فيها تنفيذ الأنشطة المخطط لها لتحقيق أهداف المشروع. تتضمن هذه المرحلة متابعة التقدم، والتأكد من الالتزام بالجدول الزمني، وإدارة الموارد البشرية والمادية بكفاءة لتحقيق النتائج المرجوة.

**مرحلة التقييم:** هي العملية التي يتم من خلالها مراجعة وتقييم أداء المشروع، واستخلاص الدروس المستفادة لتحسين العمليات المستقبلية. تشمل هذه المرحلة قياس مدى تحقيق الأهداف المحددة، وتقييم فعالية وكفاءة الأنشطة المنفذة، وتقديم تقارير حول الأداء والنتائج.

## 9.1 المنهجية وطرق البحث:

سيتم اختيار المنهج الوصفي والتحليلي كأسلوب مناسب لتحقيق أهداف البحث، حيث يتناسب كل منهما مع جوانب مختلفة من الدراسة. المنهج الوصفي يستخدم لوصف وفهم المكونات والنظريات ذات

الصلة بالموضوع المدروس، بينما يعمل المنهج التحليلي على تحليل البيانات التي تم جمعها من استبانة المؤسسة المدروسة. يسهم هذا التوجه في توضيح الأبعاد المختلفة للمشكلة وفهمها بدقة، ويمكن من خلاله الوصول إلى استنتاجات مفصلة ومبنية على الأدلة.

## 10.1 مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

## 11.1 أدوات الدراسة :

أداة البحث هي الوسيلة التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة. في هذه الحالة، تستخدم الدراسة استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. الاستبانة تُعرف على أنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث".

القسم الأول: يشمل المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة. هذه المتغيرات تشمل عادة النوع (ذكر/أنثى)، العمر، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي. تجمع هذه المتغيرات الخلفية معلومات أساسية عن المشاركين وتساعد في تحليل البيانات بناءً على هذه الخصائص.

القسم الثاني: يتكون من الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع. هذا الجزء يتضمن الأسئلة التي تهدف إلى قياس المتغيرات التي تمثل المحور الأساسي للبحث، سواء كانت هذه المتغيرات متغيرات مستقلة (التي يتم دراستها لمعرفة تأثيرها) أو متغيرات تابعة (التي يتم دراستها لفهم تأثير المتغيرات المستقلة عليها).

## 12.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية: ركزت هذه الدراسة على التوجه الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف) على مراحل إدارة المشاريع بأبعاده (مرحلة التخطيط، مرحلة التنظيم، مرحلة التنفيذ، مرحلة التقييم) في وزارة المالية بالمملكة العربية السعودية .
- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على وزارة المالية بالمملكة العربية السعودية .
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- حدود بشرية: تم إجراء الدراسة على المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين بوزارة المالية بالمملكة العربية السعودية .

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: التوجه الاستراتيجي

#### 1.1.2 التوجه الاستراتيجي

يعد التوجه الاستراتيجي نظامًا متكاملًا في بيئة الأعمال الديناميكية للاستجابة السريعة لحاجات العملاء المتغيرة في ظل بيئة طباعها المنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق، وأصبح للتوجه الاستراتيجية أهمية متزايدة في ظل منظمات الأعمال بمختلف أنواعها لتأثيره الإيجابي على نمو المنظمة وبقائها وتقدمها، وأصبح التغير ليس أمرًا اختياريًا أمام المنظمات بل هو ضرورة حتمية حيث شهدت بيئة الأعمال إعادة هيكلة جوهرية لتحسين قدرتها على المنافسة للتعامل مع التغيرات التي طرأت على العملاء واحتياجاتهم، من خلال الفهم العميق لمتطلباتهم وتقديم منتجات تشبع رغباتهم (Wang, 2022)

ولمصطلح التوجه الاستراتيجي معان كثيرة ومتنوعة حددها العديد من الباحثين والكتاب في حقوق الإدارة على النحو الذي يتوافق مع أهدافهم وتوجهاتهم البحثية، ووفقًا لذلك عرف (Soetanto, 2022) التوجه الاستراتيجي بأنه "مورج تنظيمي استراتيجي ضمن منهج إداري يساهم في التنبؤ بنجاح المنتجات الجديدة".

وقد وسع (Sun et, al, 2022) مفهوم التوجه الاستراتيجي بالإشارة إليه بأنه "الوسيلة التي توجه المنظمة نحو خلق السلوك المميز والريادي، لتحقيق الأداء التنظيمي العالي على المدى البعيد وتعزيز أهداف المنظمة الاستراتيجية وأدائها التنظيمي، حيث أنه عملية دؤوبة وتطويرية لتحسين الأداء بمرور الوقت".

أما (Alani, 2019) فقد أشار إلى أن مفهوم التوجه الاستراتيجي هو بمثابة التعرف بوضوح على ثقافة المنظمة والقيم الاستراتيجية لمعرفة المستقبل من خلال تحليل الواقع الحالي للمنظمة ضمن بيئة المنظمة ونطاق عملها لتحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل، خاصة وأن المنظمات لا تستطيع تحقيق

التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير إلا أنه يمكن تحقيقها في الأجل الطويل من خلال قراراتها الاستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.

وتأسيسًا على ما سبق يمكن القول أن التوجه الاستراتيجي يعكس الخيارات التنظيمية وطريقة تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية بما يمكنها من الحصول على استغلال الفرص وتجنب التهديدات، ومواجهة عدم التأكد في بيئة المنظمة من خلال التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها لتدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط وأوجه الضعف لديها.

## 2.1.2 أهمية التوجه الاستراتيجي:

أكدت العديد من الدراسات السابقة أهمية التوجه الاستراتيجي كعامل يسهم في أداء المنظمة حتى على مستوى المنظمات الصغيرة والمتوسطة، لذلك تظهر المنظمات مستويات مختلفة من الاهتمام بتطبيق هذا التوجه بمختلف أبعاده وحسب طبيعة عملها (Adams, 2019).

كما أن التوجه الاستراتيجي أحد الخيارات التي تسهم في تعزيز قدرات ديناميكية في بيئة أعمال متغيرة باستمرار، وتمكن المنظمة من الاستجابة السريعة لهذه التغيرات، وبالتالي فإن تبني التوجه الاستراتيجي يمكنها من التنبؤ ببيئة الأعمال والتكيف معها واستغلال الفرص وتجنب التهديدات التي تفرضها عوامل البيئة الخارجية لتحديد المتغيرات التي ستحدث في بيئة المنظمة وكيف ستأثر بها هي وأنشطتها وما مصادر قوة المنظمة في ظل هذه المتغيرات (Lin, 2007).

يؤكد (Giuri, 2019) أن التوجه الاستراتيجي يشجع سلوك المنظمات نحو خلق القدرة التنافسية، لأنه يسهم في تنفيذ استراتيجية المنظمة وتطبيقها على المستوى العملي، ما أن للوجه الاستراتيجي انعكاساته على تطوير أفكار إبداعية جديدة لتطوير المنتجات، هذا ويسهم التوجه نحو السوق المستمد من التوجه الاستراتيجي توفير معلومات كاملة حول متطلبات السوق وتحركات المنافسين خاصة في مجال طرح منتجات جديدة أو تطوير وتعديل القائم منها، وهذه المعلومات تمكن المنظمة من تحقيق الاستباقية قبل المنافسين بما يحقق لها الريادة والانفراد عن المنافسين، والحصول على حصة سوقية أكبر من أجل الحفاظ على

قدراتها التنافسية وتحقيق الاستمرارية والتواصل بهذا التفوق من خلال استمرار التجديد والتطوير المستمر للموارد والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

وفي السياق نفسه أشار (أبوقاعد، 2022) إلى أن أهمية التوجه الاستراتيجية تتجسد من خلال النقاط التالية:

1. يساعد في تعريف المنظمة ببيئتها وترسيخ شرعية وجودها، ومن ثم حصولها على الدعم والتأييد من البيئة من خلال استثمار الفرص المتاحة.
  2. يلعب التوجه الاستراتيجي دورًا مهمًا في تحليل الأسواق ومعرفة متطلباتها من خلال التوجه نحو السوق والريادة.
  3. تحسين الموقع التنافسي وزيادة أرباح المنظمة على المدى البعيد وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال مساعدتها في تحديد وبلورة أهدافها في ظل موارد وإمكانيات المنظمة (محمد، 2022).
  4. التميز في الأداء المالي وتحسين الأداء الكلي للمنظمة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الداخلية.
  5. توضيح الأهداف الاستراتيجية وتوحيد كافة الجهود لتحقيقها في المستقبل ضمن رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها. من خلال تنسيق الجهود في المنظمة لكونها تعد محورًا أساسيًا لتحقيق اتصال مؤثر بين جميع مستوياتها.
- وبناءً على ما سبق ترى الدراسة أن التوجه الاستراتيجية يمثل نهجًا إداريًا متكاملًا لتحقيق أهداف المنظمة بما يتوافق مع قدراتها الداخلية، وبالتوافق مع عوامل البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص واستثمارها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، والتفوق على المنافسين.

### 3.1.2 مستويات التوجه الاستراتيجي

يلاحظ وجود اتفاق بين عدد من الباحثين (أبوقاعد، 2022: محمد، 2022) في تحديد مستويات التوجه الاستراتيجي بثلاثة مستويات، وهي:-

## 👉 أولاً: الرؤية الاستراتيجية

هنالك العديد من المفاهيم التي تناولت مفهوم الرؤية بشكل دقيق، فمن وجهة نظر العديد من الباحثين فإنها تمثل ما تطمح أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، وتعد رؤية المنظمة بمثابة حجر الأساس الذي تبنى عليه الاستراتيجية العامة للمنظمة، وهي تمثل المستقبل المنشود للمنظمة أو ما تطمح أن تصل إليه في ظل مواردها وإمكانياتها حسب التوجه الاستراتيجي وكما أكدت عليه عدد من الدراسات والأبحاث إلى التقرير المتناسك والفاعل الذي يوضح ما ستكون عليه المنظمة أو ما يجب أن تكون عليه مستقبلاً.

وبما أن الرؤية تمثل صورة واضحة وشاملة للمنظمة وفي وقت ما في المستقبل، فإن التوجه الاستراتيجي يوفر للرؤية الشكل الذي يجب أن تكون عليه المنظمة، لتكون مميزة في المستقبل، أي ما الذي تحاول تحقيقه في المستقبل.

وعند تطبيق رؤية المنظمة على الواقع الفعلي بطريقة فعالة فإن ذلك يحقق الفوائد الآتية بحسب (Adams, 2019):

1. تعطي الفرصة للمنظمات المعاصرة مراقبة الأعمال بشكل دقيق للسيطرة على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر وهذا الأمر يعطي المعنى الحقيقي لاتجاهات تطورها المستقبلي.

2. وجود هدف أو حلم مشترك، يمثل أداة لبناء فرق العمل، ويوجه كافة الجهود لتحقيق هذا الحلم الذي يمثل أهداف المنظمة وقيمها الاستراتيجية.

3. التركيز على العوامل الاستراتيجية بدلاً من إضاعة الوقت في حل المشكلات الروتينية واليومية وهذا بدوره يبعد المنظمة عن حالات الفشل والمصاحبة لعدم وجود رؤية واضحة للأعمال المختلفة (Aldesic & Slaves, 2012).

تعد الرؤية نقطة الانطلاق الأكثر أهمية لأي عملية تغيير من خلال تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية والتكيف معها.

## 👉 ثانيًا: رسالة المنظمة الاستراتيجية.

تعبّر رسالة المنظمة عن سبب وجودها والغاية من انشائها، لقد وردت مفاهيم عديدة للرسالة فهي من وجهة نظر (Dogan, 2019) تعرف على أنها: سبب أو أسباب وجودها، أي الغاية من إنشائها، ولعل هذا التعريف هو ما يجعل الرسالة المحور الأساسي لمكونات التوجه الاستراتيجي للمنظمة، فمنها تشق الرؤية والأهداف الاستراتيجية، والقيم، فهي تحدد الغاية من إنشاء المنظمة وسبب وجودها.

وهي قائمة تتضمن اعلان المنظمة لأهدافها، وفلسفتها وتعريف المجال الذي تعمل فيه ويميزها عن غيرها من المنظمات سواء أكان هذا المجال يتعلق بالمنتجات التي تنتجها، وأنواع العملاء الذين ترغب في إشباع حاجاتهم.

## 👉 ثالثًا: الأهداف الاستراتيجية.

تعد الأهداف الاستراتيجية أهداف طويلة الأجل تساعد على تحويل رسالة ورؤية المنظمة إلى خطط ومشاريع عمل أكثر تحديدًا، حيث أنها تحدد المعايير الرئيسية للنجاح وطرق التنفيذ على أرض الواقع الفعلي ضمن حدود إمكانيات المنظمة الداخلية ضمن خطة عمل لتحقيق أهدافها، خاصة وأن الأهداف تمثل الحصيلة النهائية التي تسعى المنظمة لبلوغها وهذه المحصلة قد تكون نهائية أو بداية لمرحلة أخرى (عبيدات، 2017).

كما تركز الأهداف الاستراتيجية على تطوير وتنمية الموارد البشرية وتزويدهم بالخبرات والمهارات ضمن برامج تدريبية يتم إعدادها ومتابعتها ضمن برنامج زمني محدد، وترتبط استراتيجية الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة لتحسين مستويات الأداء لجميع العاملين ومن كافة المستويات الإدارية (Ghosh, 2019)

## المبحث الثاني: إدارة المشاريع

### تمهيد

تشكل إدارة المشاريع في الوقت الراهن أهم التوجهات الإدارية الحديثة في ظل النمو والتطور الهائل في مجال المشاريع والذي يحتاج إلى أساليب تمكنه من بلوغ هدفه في ظل محيط شديد المنافسة ومنفتح اقتصاديا الأمر الذي يتطلب مشاريع لها وزنها الاقتصادي تمكن المنظمات من المنافسة وتكون لها آثار إيجابية وقيمة مضافة للمجتمع. فيتم توليد مشاريع ناجحة من خلال حسن اختيارها وتخطيطها وتنفيذها ومتابعتها من أجل الوصول إلى الغايات المطلوبة (بن ناصر وياغي، 2019).

وظهرت الحاجة إلى حل مشاكل الإدارة في المشاريع الكبيرة بعد الحرب العالمية الثانية من خلال طرق علمية وعملية، فتم البحث عن طرق ذات كفاءة عالية تقوم على أسس كمية للحصول على أفضل النتائج وإنجاز المشاريع. حيث تم تطوير أسلوبا التخطيط والجدولة بالمسار الحرج والذي عرف فيما بعد بطريقة المسار الحرج وتم استخدامه في تخفيض الوقت، كما تم تطوير أسلوب سمي بطريقة تقييم ومتابعة المشاريع (الحديدي، 2020).

### 1.2.2 مفهوم إدارة المشاريع

المشروع هو مجهود يتم القيام به لإنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة، وهو أداة أساسية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للمنظمة مثل طلبات العملاء والتقدم التكنولوجي والطلب الحكومي وطلبات السوق. وهناك فرق بين المشروع Projects والعمليات Operations ، حيث أن العمليات تستمر وتتكرر بينما تكون المشاريع منفردة وغير متكررة (الحارثي والفايدي، 2020).

كما أنه مخطط عمل لمجموعة من الأنشطة المتناسقة والمتكاملة والمرتبطة في الزمان والمكان من أجل تحقيق أهداف محددة وذلك عبر تخصيص الموارد المادية والبشرية الضرورية وهو طريقة متميزة ممنهجة ومتنامية لحقيقة مستقبلية (الظفيري والشورة ، 2021).

وأضاف الدليل المعرفي لإدارة المشاريع PMBOK إن المشاريع هي مشاريع مؤقتة يتم تنفيذها من أجل الوصول إلى منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة لها آثار اجتماعية واقتصادية وبيئية ويتم تنفيذها من أجل تحقيق نتيجة دائمة، مع الأخذ بالاعتبار دراسة البيئة بجميع جوانبها لضمان نجاح المشروع.

فيتطلب توفر مجموعة من الموارد المادية والبشرية والمالية، واستخدامها بطريقة حرفية تحقق الأهداف بفعالية على أن تزيد إيرادات المشروع على تكاليف (نفقات) إنشائه وتشغيله، ومن هذا المنطلق تتضح ضرورة إجراء دراسات علمية ودقيقة لاختيار المشروع المناسب من بينها دراسات الجدوى للمشروع (سعيد وبوشنافه، 2017).

أما إدارة المشاريع فهي مجموعة من الأنشطة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة، تعمل مع بعضها البعض بهدف الاستخدام الأمثل لموارد المشروع بقصد تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية وضمن معايير الزمن، والكلفة، والجودة، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المختلفة المحيطة فيتم توزيع العمل والموارد على الأنشطة بما يضمن تحقيق هدف المشروع والذي يصب في تحقيق هدف المنظمة الاستراتيجي (محمد ودعامي، 2019).

وأشار معهد إدارة المشاريع (PMI) Project Management Institute أنها مجموعة من الأساليب والتقنيات والإجراءات والقواعد وأفضل الممارسات العالمية المستخدمة في المشروع لضمان تحقيقه لهدفه ضمن الوقت والجودة المطلوبة" فيتم تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع، فمن المهم توفر المهارة في إدارة المشروع بالإضافة إلى المهارات الأخرى اللازمة لتنفيذه (Kaleshovska & Ivanovska, 2019)

وتتكون إدارة المشاريع من عملية التخطيط والجدولة والسيطرة على المشاريع، تتضمن مرحلة التخطيط أهداف وغايات محددة بوضوح للمشروع؛ أما مرحلة الجدولة تحدد الترابط الزمني والتسلسل بين أنشطة المشروع؛ وتنطوي مرحلة التحكم على التعامل مع الأحداث غير المتوقعة من أجل الحفاظ على متطلبات الوقت و الموازنة وتتكون إدارة المشاريع من عملية التخطيط والجدولة والسيطرة على المشاريع.

تتضمن مرحلة التخطيط أهداف وغايات محددة بوضوح للمشروع؛ أما مرحلة الجدولة تحدد الترابط الزمني والتسلسل بين أنشطة المشروع؛ وتنطوي مرحلة التحكم على التعامل مع الأحداث غير المتوقعة من أجل الحفاظ على متطلبات الوقت والموازنة، فبذلك يضمن استخدام الموارد إنجاز مهمة فريدة ومعقدة لمرة واحدة ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة حيث تتطلب كل مهمة مزيجاً خاصاً من هذه الأدوات والتقنيات المهيكلية لتناسب بيئة المهمة ودورة الحياة (من المفهوم إلى الانتهاء) للمهمة، فيتم تطبيق جملة من المعارف، الكفاءات، الوسائل والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية الاحتياجات، ودمج الموارد لإدارة أعمال المشروع بشكل منطقي في خمس مجموعات أساسية هي الانطلاق، التخطيط، التنفيذ، والمراقبة والغلق (الظفيري والشورة، 2021).

إن إدارة المشاريع تستفيد من المصادر المتاحة بطريقة منظمة من أجل تحقيق أهداف محددة بوضوح، هي لها مبادئ كونها إدارة لها بداية ونهاية ومن أهم مبادئها: (العليمات والصمادي، 2022)

- لا بد أن تكون موازنة المشروع منفصلة عن باقي الأنشطة.
- لا بد أن تكون أهداف المشروع ومخرجاته مرتبطة بالرؤية.
- عند إدارة المشروع يجب التركيز على نتيجة المشروع.
- تعتمد بشكل كبير على المتابعة والتنظيم والتقييم.
- تتميز بالخصوصية فتحتوي إدارة المشروع على المبادئ والأساليب والطرق بهدف تخطيط ومراقبة تنفيذ المشروع بفاعلية، وتشمل على مجموعة من القواعد والأسس الخاصة بتخطيط المشروع ووضع برنامج زمني مناسب تنفيذه وإكماله والحصول على الموارد اللازمة له واتخاذ القرار المناسب والقيام بعملية الرقابة (حجازي، 2015)،

إن تطور عالم الأعمال يزيد من الحاجة إلى ابتكار منهجيات وأدوات جديدة من شأنها أن تدعم مفاهيم إدارة المشاريع وترفع من فعالية أدائها بما يتناسب مع التطورات الحاصلة، لذلك من الواجب على المنظمات أن تختار المنهجية الفضلى والتي تتناسب مع طبيعة المشاريع التي تقدم بها كي تتمكن من إدارته، تنظمه تشكل ناجح و فعال (الحديدي، 2020)

باختصار يمكن القول أن إدارة المشاريع هي مجموعة من الأنشطة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة لإنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة، باستخدام مجموعة من الأساليب والإجراءات وأفضل الممارسات والتقنيات والمعارف والمهارات لتنفيذ مشاريع المملكة بهدف تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة.

## 2.2.2 أهداف إدارة المشاريع

إحدى الأهداف الرئيسية لإدارة المشروع هي المساهمة في تحقيق أهداف المشروع، حيث يشعر معظم العملاء بالرضا عندما يتم تنفيذ المشروع بشكل متفوق في الجودة وبتكاليف قليلة وبأسرع وقت ممكن، مما يساعد على تحقيق عوائد ونتائج أكبر. كما تهدف إدارة المشروع إلى مساعدة مديري المشاريع على تحديد وتصحيح المشاكل المحتملة التي قد تواجههم خلال تنفيذ المشروع، واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لتحقيق أهداف المشروع وتفادي العوائق التي قد تؤثر على تحقيقها. (محمد ودعامي، 2019).

ويمكن تقسيم أهداف إدارة المشروع إلى أهداف رئيسية وأهداف ثانوية، حيث تشمل الأهداف الرئيسية المساهمة في تحقيق أهداف المشروع بشكل عام، بما في ذلك بناء الدولة والاقتصاد. بينما تشمل الأهداف الثانوية جوانب إدارة المشروع الأخرى مثل التخطيط والمراقبة والتحكم، وتحسين الجودة والكفاءة وتحديد وتصحيح المشاكل التي تصاحب المشروع قبل حدوثها، وكذلك تحسين الخبرة والتقنية المستخدمة في إدارة المشاريع.

الأهداف الخاصة للمشروع: يفترض نظرية الإدارة المشروعية أن تحقيق أهداف المشروع في الوقت والتكلفة المحددة، بجودة عالية ورضا العملاء يعد من الأهداف الرئيسية لإدارة المشروع، وليس الربح بشكل حصري.

الأهداف العامة للمشروع تتضمن تحقيق المنفعة العامة وتلبية الاحتياجات المحددة للمشروع، كما تشمل أيضًا المساهمة في تطوير الدولة والاقتصاد وذلك يعتمد على نوع المشروع ومدى تأثيره على

المجتمع. بينما تتضمن الأهداف الثانوية تحقيق التفوق التقني في جوانب مختلفة لإدارة المشروع، مثل التخطيط والخبرة. (الحديدي، 2020)

← تقديم خدمة

← الربح

← الأهداف الاجتماعية

← النمو

### 3.2.2 أهمية إدارة المشروع

الإدارة ضرورة لكل جهد جماعي، فوجود المواد الخام والآلات والعمال والمال وغيرها من الموارد لا يكفي بحد ذاته لتكوين مشروع ناجح، فلا بد من وجود إدارة تضع الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها، ثم صياغة السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من خلال البرامج الزمنية للمشروع، بعد ذلك يتم تقسيم الأنشطة وتنظيم المسؤوليات وتحديد السلطات لكل فرد في المشروع (الحديدي، 2020).

تكمّن الأهمية الفعلية لإدارة المشاريع في إنشاء خطة مشروع جيدة لفهم متطلبات لأعمال ومتطلبات العملاء ومسؤوليات العمل، والأهم من ذلك هو أن مدير المشروع يظهر معرفة وخبرة من الدرجة الأولى في فهم نشاط العمل وتلبية رغباته. (Haverila et al., 2020)

وتعود أهمية إدارة المشاريع إلى المزايا المختلفة التي تقدمها هذه العملية، وفيما يلي توضيح لبعض

هذه المزايا (الحديدي، 2020) (Haverila et al., 2020)

- تحقيق درجة عالية من المتابعة. يتم متابعة المشروع من خلال الخطط التي تم وضعها من قبل إدارة المشروع وعملية إدارتها فيستمر متابعتها وإجراء الإجراءات التصحيحي المناسبة في حال وجود أي انحراف على الخطط.

- **جودة الصناعة واتخاذ القرار**، أن إدارة المشروع تضمن جودة المنتج أو الخدمة من خلال وضع مواصفاته وشروط التسليم ضمن وثيقة المشروع والخطط قبل البدء بتنفيذ المشروع
- **تقليل المخاطر**. تعمل إدارة المشروع على دراسة البيئة الداخلية والخارجية ورصد أي خطر قد يواجه المشروع ويعيق تنفيذه أو تسليمه حسب المدة أو التكلفة أو الجودة الموضوعية ووضع الاستراتيجية المناسبة لتفادي هذه المخاطر أو التقليل من أثرها.
- **استخدام أفضل الأساليب في إدارة المشروع**، يجب على إدارة المشروع اتباع فضل الممارسات لتنفيذ المشروع وتسليمه حسب الخطط الموضوعية وحسب متطلبات أصحاب العلاقة فتوسع في المعرفة البشرية والتقدم العلمي والتكنولوجي، تعمل إدارة المشروع على إدارة الموارد الخاصة بالمشروع من موارد بشرية و تكنولوجية أو مالية وتطويرها لتسليم المشروع بكفاءة وفاعلية.
- **الطلب المتزايد على السلع والخدمات**، إن تنفيذ الخطط الموضوعية للمشروع وتسليمه بكفاءة وفاعلية وتلبية متطلبات أصحاب العلاقة، ومواكبة احتياجات السوق من خلال دراسة الجدوى الخاصة بالمشروع تضمن زيادة الطلب على المنتج.
- **توفر التخصص والمهارات العلمية المناسبة لإدارة المشاريع**، لضمان تسليم المشروع حسب الجودة المطلوبة وبالوقت والتكلفة الموضوعية فإنه يجب على إدارة المشروع توفير كافة المتطلبات والمهارات المطلوبة وإدارتها من خلال خطة إدارة الموارد.

#### 4.2.2 مجالات إدارة المشاريع

تم اعتماد مجالات محددة من إدارة المشاريع يحدد عن طريقه متطلبات مكونة من العمليات والممارسات والمدخلات والمخرجات والأدوات والأساليب وتعرف هذه المجالات في جميع المشاريع وهي (PM, 2017):

- **إدارة تكامل المشروع**: تشمل العمليات والأنشطة اللازمة لتحديد وتعريف وتنسيق أنشطة إدارة المشاريع في مجموعات عمليات إدارة المشاريع.

- إدارة نطاق المشروع: تشمل العمليات اللازمة للتأكد من أن المشروع يشتمل على جميع الأعمال المطلوبة، إكمال المشروع بنجاح.
- إدارة الجدول الزمني للمشروع: يشمل العمليات اللازمة لإدارة استكمال المشروع في الوقت المناسب.
- إدارة تكلفة المشروع: تشمل العمليات من تخطيط التكاليف وتقديرها ووضع ميزانياتها وتمويلها وإدارتها وضبطها بحيث يستكمل المشروع في حدود الموازنة المعتمدة.
- إدارة جودة المشروع: تشمل العمليات اللازمة لدمج سياسة الجودة الخاصة بالمؤسسة فيما يتعلق بتخطيط وإدارة وضبط المشروع ومتطلبات جودة المنتج من أجل تلبية توقعات المعنيين بالمشروع.
- إدارة موارد المشروع، تشمل عمليات تحديد الموارد اللازمة للاستكمال الناجح للمشروع والحصول عليها وإدارتها.
- إدارة التواصل بالمشروع: تشمل العمليات اللازمة لضمان تخطيط معلومات المشروع وجمعها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها والتصرف النهائي فيها في الوقت الملائم وبصورة مناسبة.
- إدارة مخاطر المشروع: تشمل عمليات إجراء تخطيط إدارة المخاطر، والتعرف عليها، وتحليلها، وتخطيط الاستجابة لها، وتطبيقها، ومراقبة المخاطر في المشروع.
- إدارة مشتريات المشروع: تشمل العمليات لشراء أو جلب الاحتياجات والنتائج اللازمة من خارج فريق العمل
- إدارة المعنيين بالمشروع: تشمل العمليات اللازمة لتحديد الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي قد تؤثر أو تتأثر بالمشروع، وتحليل توقعاتهم وأثرهم على المشروع، بالإضافة إلى وضع استراتيجية إدارة مناسبة لإشراك المعنيين فعالية في قرارات المشروع ومتابعة التنفيذ.

## 5.2.2 مراحل إدارة المشاريع

يذكر (الحباشنة وأبوقاعود، 2023) دورة مراحل المشروع بخمس مراحل، وهي

### 1- مرحلة تحديد المشروع:

حيث يبدأ كفكرة ومن ثم يلي ذلك مرحلة تحديد المشروع التي تؤثر على ما تتضمنه تلك الفكرة فيما يتعلق بعناصر المشروع، ومكان المشروع، وفرص الاستثمار البديلة.

### 2- مرحلة إعداد المشروع:

تتضمن إعداد دراسات جدوى للمشروع من النواحي الآتية:

- لـ الجدوى الفنية للمشروع: وتعني التثبت في إمكانية تنفيذ المشروع فنياً.
- لـ الجدوى التسويقية للمشروع أو دراسة السوق.
- لـ الجدوى التمويلية للمشروع: أي تحديد الموارد المالية.
- لـ الجدوى المالية أو التجارية للمشروع.
- لـ الجدوى الاجتماعية للمشروع.
- لـ الجدوى الإدارية والتنظيمية للمشروع.

### 3- مرحلة تقييم المشروع قبل تنفيذه:

وتشمل التقييم المالي والاقتصادي والاجتماعي للمشروع قبل تنفيذه لتقرير التنفيذ من عدمه، وتقييم المشروع الجهات الممولة له سواء كانت جهات قومية أو أجنبية أو مقدمة للقروض، وتعتمد تلك الجهات في إجراء دراسات تقييم المشروعات على دراسات جدواه المعدة من خلال جهات مسؤولة ومختصة، وأحياناً تقوم الجهات الممولة بمساعدة الجهات المسؤولة عن تنفيذ المشروع في إعداد دراسة جدواه.

#### 4- مرحلة التنفيذ:

وتتضمن عمليات تحديد مراحل التنفيذ وتوقيتها (أي جدولتها) والتنفيذ والإشراف والرقابة وتسجيل ما يتم تنفيذه، فإذا كان التنفيذ سيئاً، فإنه يؤدي إلى فشل المشروع رغم ثبوت جدواه قبل تنفيذه.

#### 5- مرحلة تقييم المشروع بعد التنفيذ:

وتشمل التقييم المالي والاجتماعي والاقتصادي للمشروع بعد تنفيذه، ويختلف عن التقييم الأولي.

إن البدء بتنفيذ المشروع يعالج تدفقات خارجية وداخلية للمشروع فعلاً فيهدف بعد التنفيذ إلى معرفة أسباب الاختلافات أو الانحرافات بين النتائج المخططة أو المستهدفة والنتائج الفعلية، ومعرفة مواطن الضعف ومراكز القوة للاستفادة منها في تحسين المشروع ذاته إذا سمح الوقت بذلك أو تحسين المشروعات المستقبلية.

وبناء على ما سبق، فإن مراحل دورة حياة المشروع ما يأتي (سالم، 2020):

- 1) مرحلة التفكير بالمشروع والتعرف عليه، واستكشاف البدائل، واختيار النشاط.
- 2) إجراء الدراسات الأولية للمشروع.
- 3) إجراء دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية.
- 4) اتخاذ القرارات التمويلية والاستثمارية والتهيؤ للتنفيذ.
- 5) التصميم الهندسي للمشروع.
- 6) عمل الإجراءات الرسمية للحصول على التراخيص بإقامة المشروع.
- 7) طرح العطاءات وإجراء مفاوضات العقود.
- 8) الشراء وتدابير الاحتياجات (إنشاء المشروع وتجهيزه).
- 9) التعاقد للتنفيذ، وتنفيذ المشروع.

(10) الإكمال والاستعداد للتشغيل.

(11) التشغيل والمتابعة،

## 6.2.2 المشاريع الحكومية وأهميتها:

تعتبر المشاريع الحكومية من أهم المشاريع التي تخدم المواطن والمجتمع في أي بلد ما. والتي تسعى إلى تحقيق أهداف متنوعة تخدم الأجيال وتلبي احتياجاتهم بطريقة مميزة وفعالة من خلال ما ترصده الحكومات لتنفيذها من ميزانيات ضخمة وتسهيلات عدة.

وتتنوع المشاريع الحكومية التي تخدم المواطن والمجتمع لتشمل مجالات عدة كالمجال الصحي والغذائي والاقتصادي والتعليمي والزراعي والسياحي ومشاريع المعلوماتية وغيرها من المجالات الحيوية التي تحقق تسهيل الحياة وتطويرها.

ولا شك أن الدقة في تنفيذ هذه المشاريع والحرص على الجودة في تطبيقها هو من الأمور الهامة التي تعكس قدرة الجهات الحكومية على الاستفادة من الموارد المتاحة والإمكانيات وتسخيرها في المشاريع التي تخدم المواطن والمجتمع. وبالتالي الرقي بحركة النهضة في الدولة وإحلالها مركزاً عالمياً تنافسياً بين دول العالم.

ولا شك بأن الإدارة الفعالة والحكيمة لمشاريع الجهات الحكومية لابد أن تكون من قبل الإداريين القادرين على تحمل هذه المسؤولية والذين تتميز خبرتهم عن غيرهم.

وتعمل جميع الوزارات والجهات بشكل موحد لخدمة المشاريع الحكومية والمساهمة في دعمها. ولكن يوجد العديد من العوامل التي تحول دون تحقيق أهداف هذه المشاريع وتساهم في تأخيرها، فيجب تركيز الاهتمام على هذه النقاط والعمل على إصلاحها وتطويرها بشكل مستمر لضمان سير المشاريع الحكومية بطريقة تضمن خدمة المواطن والمجتمع. (الحباشة وأبوقاعد، 2023)

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### تمهيد

يعرض هذا الفصل من الدراسة المنهجية التي تم إتباعها في إجراء الدراسة الحالية وتنفيذها وتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها، حيث يتناول منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، ومصادر جمع البيانات، كما يوضح أداة الدراسة وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، ويبين الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

### 1.3 منهج الدراسة

اتبعت الدراسة في الإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها المنهج الوصفي والتحليلي، والذي يعد أحد المناهج الإحصائية الشائعة الاستخدام في مجال البحوث الكمية، فهو يقوم على وصف الظاهرة قيد الدراسة بصورة دقيقة الكشف عن خصائصها والعلاقات القائمة بين أبعادها ومتغيراتها بشكل كمي ونوعي، وذلك بالاستناد إلى البيانات التي تم جمعها من المصادر الأولية التي استخدمتها الدراسة، وتحليلها واختبار الفرضيات للوصول إلى النتائج والتعميمات، وتقديم التوصيات على ضوءها.

### 2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

اشتمل مجتمع الدراسة على المدراء والموظفين من الفئة الثانية في وزارة المالية، والذين يندرجون ضمن المسميات الوظيفية الآتية: مدير مديرية، رئيس قسم، وموظف، والبالغ عددهم (285) فرداً.

ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة وصغر حجمه، فقد اتبعت الدراسة استراتيجية المسح الشامل لتحديد حجم عينة الدراسة، حيث اشتملت عينة الدراسة على (285) فرداً.

### 3.3 وحدة التحليل

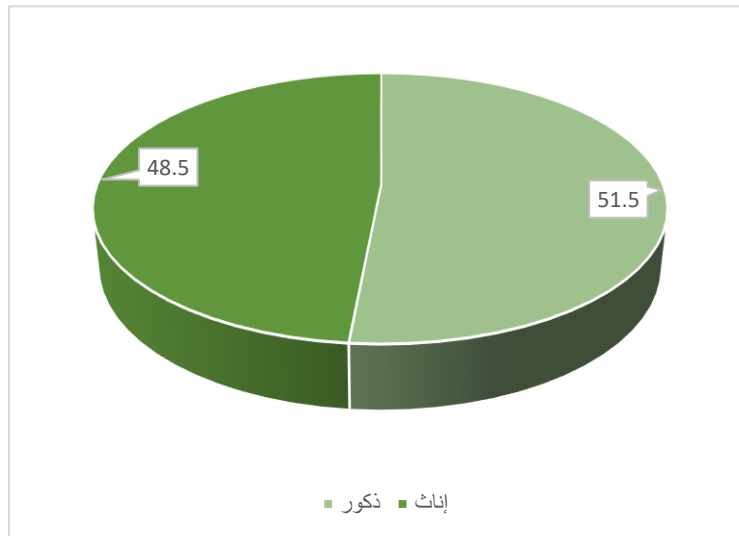
تمثلت وحدة التحليل في المدراء والموظفين من الفئة الثانية في وزارة المالية ، والبالغ عددهم (285) فرداً. وقد قامت الباحثة بتوزيع (285) استبانة على وحدة التحليل المستهدفة بصورة إلكترونية بالاعتماد على مستندات (Google Documents) وبصورة يدوية بغرض الحصول على أكبر قدر من الإجابات، واسترداد (271) استبانة، كان منها (262) استبانة صالحة للتحليل، وتم استبعاد (9) استبانات لعدم اكتمالها، وبهذا تكون نسبة الاستبانات المستردة والقبالة للتحليل الإحصائي (91.9%)، وهي نسبة مقبولة إحصائياً. والجدول الآتي تبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمعلومات الشخصية والوظيفية، وكما يأتي:

● أولاً: متغير النوع الاجتماعي،

جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

| النسب | التكرار | فئات المتغير |
|-------|---------|--------------|
| 51.5  | 135     | ذكور         |
| 48.5  | 127     | إناث         |

شكل رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي



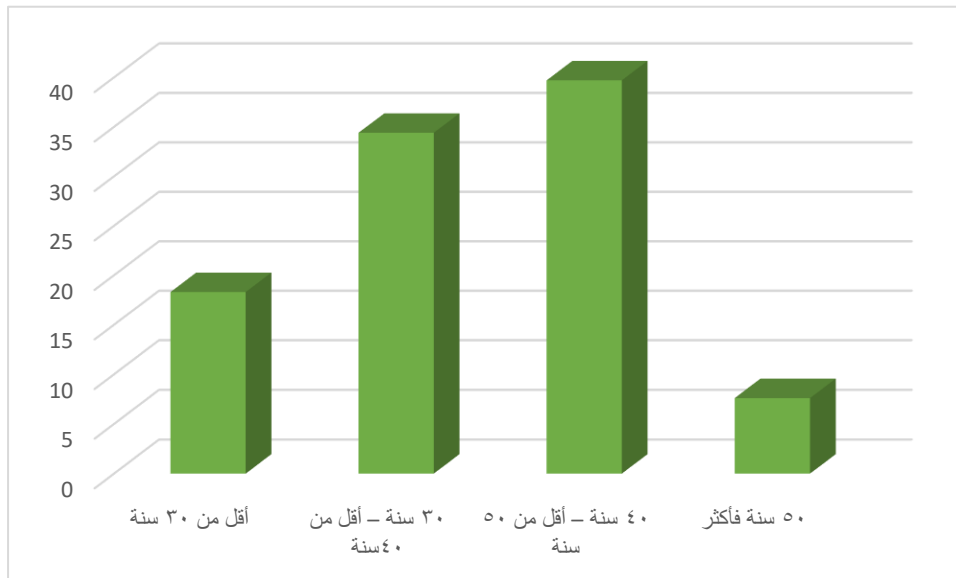
تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من (الذكور)، والتي بلغت (51.5%) في حين بلغت نسبة (الإناث) (48.5%)، وهذه النسب تشير إلى وجود تقارب نسبي بين موظفي الوزارة من الذكور والإناث، مما يعكس مدى اهتمام الوزارة باستقطاب كلا الجنسين للعمل لديها.

## ● ثانياً: متغير الفئة العمرية،

جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الفئة العمرية

| النسب | التكرار | فئات المتغير           |
|-------|---------|------------------------|
| 18.3  | 48      | أقل من 30 سنة          |
| 34.4  | 90      | 30 سنة – أقل من 40 سنة |
| 39.7  | 104     | 40 سنة – أقل من 50 سنة |
| 7.6   | 20      | 50 سنة فأكثر           |

شكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الفئة العمرية



تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين (30 سنة – أقل من 50 سنة)، مع وجود زيادة نسبية بسيطة في نسبة أفراد عينة الدراسة ممن تراوحت أعمارهم بين (40 سنة – أقل من 50 سنة). وهذه النسب تشير إلى اهتمام الوزارة باستقطاب فئة الشباب للعمل لديها، كما أن هذا يتوافق

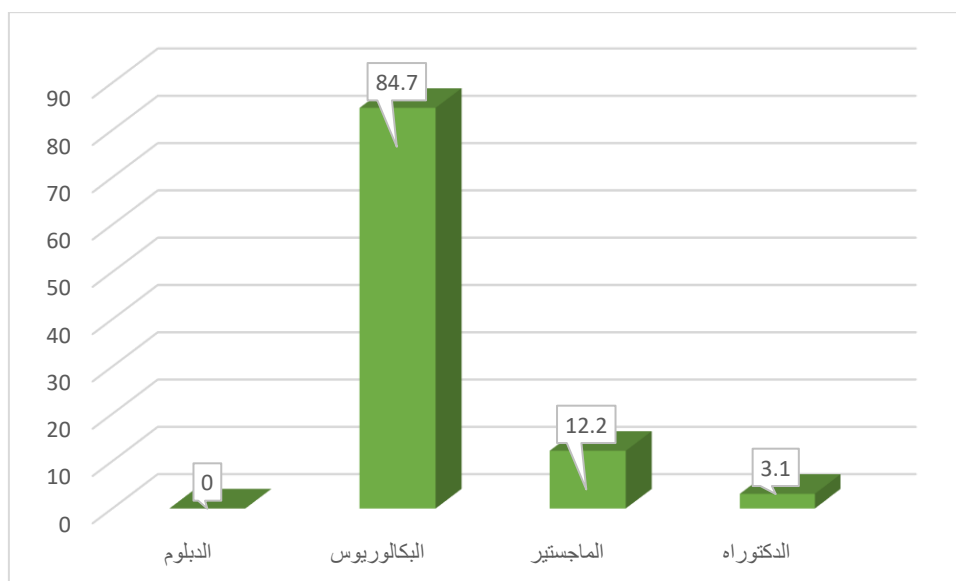
مع الشروط والمتطلبات التي تفرضها الوزارة للعمل لديها من حيث الشهادات العلمية والمهنية والخبرات، والتي تحتاج لفترات زمنية طويلة لحصول الفرد عليها.

### ● ثالثاً: متغير المؤهل العلمي،

جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| النسب | التكرار | فئات المتغير |
|-------|---------|--------------|
| 0     | 0       | الدبلوم      |
| 84.7  | 222     | البكالوريوس  |
| 12.2  | 32      | الماجستير    |
| 3.1   | 8       | الدكتوراه    |

شكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي



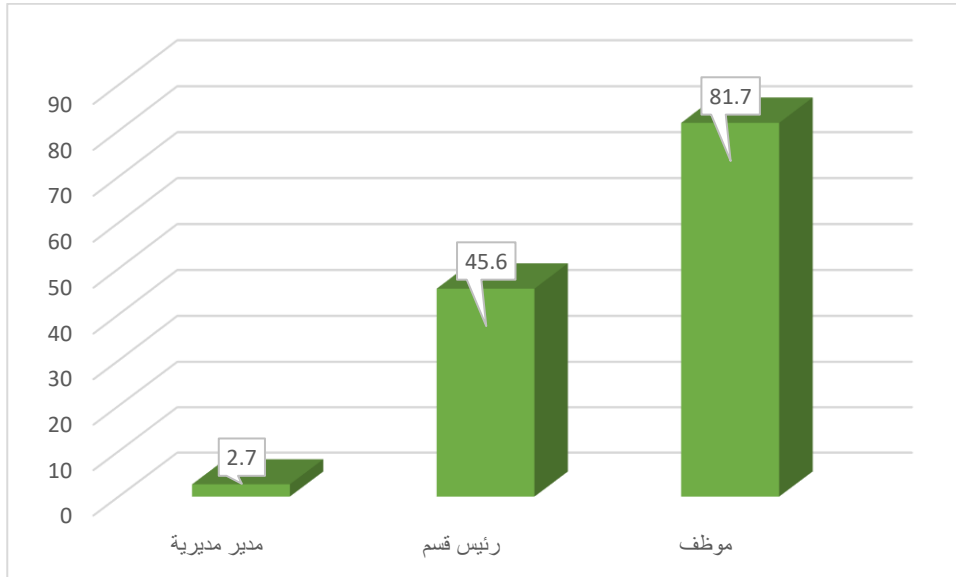
تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة حاصلين على المؤهل العلمي (بكالوريوس)، والتي بلغت (83.6%)، في حين تبين عدم وجود موظفين حاصلين على المؤهل العلمي (دبلوم)، وهذه النسب تشير إلى ارتفاع المستوى العلمي والمعرفي لأفراد عينة الدراسة، كما أن هذا يتوافق مع شروط التعيين في الوزارة، والتي تفرض حصول الموظف على شهادة البكالوريوس كحد أدنى للعمل لديها.

#### رابعاً: المسمى الوظيفي،

جدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

| النسب | التكرار | فئات المتغير |
|-------|---------|--------------|
| 2.7   | 7       | مدير مديرية  |
| 45.6  | 41      | رئيس قسم     |
| 81.7  | 214     | موظف         |

شكل رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي



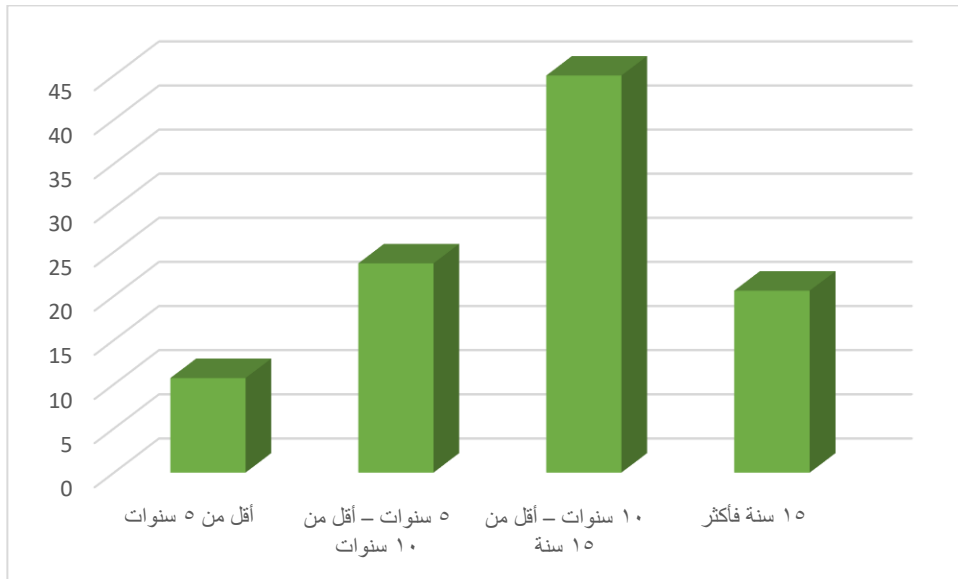
تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من (الموظفين)، والتي بلغت (81.7%)، في حين تبين أن النسبة الأقل من أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب (مدير مديرية)، والتي بلغت (2.7%)، وهذا التوزيع في النسب يتوافق مع الهرم الإداري في المنظمات الحديثة، كما أن ارتفاع نسبة الموظفين قد يعود لتعدد وتنوع الأنشطة والمهام التي تقوم بها الوزارة، وبالتالي حاجتها للمزيد من الموظفين.

خامساً: متغير عدد سنوات الخبرة،

جدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

| النسب | التكرار | فئات المتغير              |
|-------|---------|---------------------------|
| 10.7  | 28      | أقل من 5 سنوات            |
| 23.7  | 62      | 5 سنوات – أقل من 10 سنوات |
| 45.0  | 118     | 10 سنوات – أقل من 15 سنة  |
| 20.6  | 54      | 15 سنة فأكثر              |

شكل رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة



تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة تتراوح بين (10 سنوات أقل من 15 سنة)، والتي بلغت (45.5%)، في حين تبين أن النسبة الأقل من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة تتراوح بين (أقل من 5 سنوات)، والتي بلغت (10.7%)، وهذه النسب تشير إلى امتلاك الوزارة كوادر بشرية لديها خبرة كافية في العديد من الأنشطة والمجالات التي تقوم بها الوزارة، مما يعكس كفاءاتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم.

### 4.3 مصادر جمع المعلومات

استندت الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات اللازمة لغايات تحقيق أهداف الدراسة، والتي تمثلت بما يأتي:

لـ أولاً: المصادر الثانوية: وهي المصادر النظرية (العلمية والأدبية) التي استندت عليها الباحثة في الحصول على المعلومات اللازمة لبناء الإطار النظري للدراسة الحالية، حيث تمت الاستفادة منها استقصاء المعلومات ذات العلاقة بأبعاد ومتغيرات الدراسة، والتعرف على الجوانب والمجالات المتعلقة بها، وإدراك أحدث المستجدات والتطورات الحاصلة في موضوع الدراسة، والوقوف على الدراسات السابقة التي تمت في مجال الدراسة، كما تمت الاستفادة منها في الاطلاع على أدواتها والاستعانة بها في تصميم أداة الدراسة الحالية. وقد تمثلت هذه المصادر في الكتب والدوريات والرسائل والإطاريح الجامعية والمجلات العلمية والأبحاث المنشورة، بالإضافة إلى النشرات والتقارير العلمية المتاحة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ذات العلاقة بمواضيع الدراسة سواء باللغة العربية أو الإنجليزية.

لـ ثانياً: المصادر الأولية: وهي المصادر التي استندت عليها الباحثة في الحصول على المعلومات اللازمة لبناء الإطار العملي للدراسة الحالية، حيث تمت الاستفادة منها في جمع البيانات الأولية من خلال البحث الميداني للدراسة، وقد تمثلت هذه المصادر في الاستبانة التي تم تصميمها لقياس متغيرات الدراسة وتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

### 5.3 أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، والتي وجهت إلى موظفي وزارة المالية، وتهدف إلى قياس مستوى اهتمام الوزارة بأبعاد ومتغيرات الدراسة من خلال استقصاء آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حولها. وتكونت الاستبانة من جزأين، وكما يأتي:

- **الجزء الأول:** المتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث يقيس هذا الجزء المعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة من المستجيبين، وتتضمن: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).
- **الجزء الثاني:** متغيرات الدراسة، حيث يقيس هذا الجزء متغيرات وأبعاد أنموذج الدراسة من خلال مجموعة من الفقرات التي تعبر عنها، والتي تمت صياغتها بالرجوع إلى الدراسات السابقة. والجدول رقم (6) يوضح متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها الفرعية، وعدد حدود الفقرات التي تعبر عنها، وكما يأتي:

**الجدول رقم (6): توزيع متغيرات وأبعاد أنموذج الدراسة على فقرات أداة الدراسة**

| المتغيرات       | الأبعاد               | حدود الفقرات | عدد الفقرات |
|-----------------|-----------------------|--------------|-------------|
| المتغير التابع  | الرؤية الإستراتيجية   | 9 - 1        | 9           |
|                 | رسالة المنظمة         | 16 - 10      | 7           |
|                 | الأهداف الإستراتيجية  | 22 - 17      | 6           |
|                 | التوجه الاستراتيجي    | 22 – 1       | 22          |
| المتغير المستقل | مرحلة التخطيط للمشروع | 31 – 23      | 9           |
|                 | مرحلة تنظيم المشروع   | 37 – 32      | 6           |
|                 | مرحلة تنفيذ المشروع   | 44 – 38      | 7           |
|                 | مرحلة تقييم المشروع   | 52 - 45      | 8           |
|                 | إدارة المشاريع        | 52 - 23      | 30          |

ولقياس اتجاهات وتقديرات أفراد عينة الدراسة على الفقرات والمتغيرات، تم استخدام أسلوب القياس الإدراكي المستند على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، والممثل في (5) إجابات، وهي: موافق

بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، وقد تم تمثيل هذه الإجابات بقيم رقمية، وهي كما يأتي:

الجدول رقم (7): التمثيل الرقمي لمقياس ليكرت الخماسي

| الإجابة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| القيمة  | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

ولغاية تحليل النتائج والتعرف على مستوى موافقتهم على فقرات الاستبانة ومستوى الاهتمام بمتغيرات الدراسة تم اعتماد المقياس الآتي:

الجدول رقم (8) : مقياس الحكم على مستوى الاهتمام بفقرات ومتغيرات الاستبانة

| مستوى الأهمية   | منخفض          | متوسط              | مرتفع              |
|-----------------|----------------|--------------------|--------------------|
| المتوسط الحسابي | 1- أقل من 2.33 | 2.33 - أقل من 3.66 | 3.66 - أقل من 5.00 |

حيث تم تحديد مستوى الأهمية النسبية بناء على قيمة المتوسط الحسابي لدرجات إجابات أفراد عينة الدراسة، وتطبيق الصيغة الآتية:

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

### 6.3 اختبار صلاحية أداة الدراسة

لإثبات مدى صلاحية أداة الدراسة وقدرتها على قياس المتغيرات، تم إجراء عدة اختبارات، تمثلت في اختبارات الصدق والثبات، وذلك كما يأتي:

### 1.6.3 صدق بناء أداة الدراسة

يقيس اختبار صدق البناء درجة ارتباط فقرات أداة الدراسة بالأبعاد التي تنتهي لها، والمتغيرات التي تعبر عنها، وذلك من خلال إيجاد معامل ارتباط بيرسون عند كل فقرة من خلال برمجية (SPSS)، وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

❖ أولاً: معامل ارتباط فقرات أبعاد التوجه الاستراتيجي

الجدول رقم (9) قيم معامل ارتباط فقرات أبعاد التوجه الاستراتيجي

| الرؤية الاستراتيجية |                | رسالة المنظمة |                | الأهداف الاستراتيجية |                |
|---------------------|----------------|---------------|----------------|----------------------|----------------|
| رقم الفقرة          | معامل الارتباط | رقم الفقرة    | معامل الارتباط | رقم الفقرة           | معامل الارتباط |
| 1                   | 0.508**        | 10            | 0.778**        | 17                   | 0.679**        |
| 2                   | 0.646**        | 11            | 0.739**        | 18                   | 0.758**        |
| 3                   | 0.722**        | 12            | 0.718**        | 19                   | 0.760**        |
| 4                   | 0.678**        | 13            | 0.778**        | 20                   | 0.643**        |
| 5                   | 0.760**        | 14            | 0.767**        | 21                   | 0.606**        |
| 6                   | 0.748**        | 15            | 0.760**        | 22                   | 0.721**        |
| 7                   | 0.635**        | 16            | 0.761**        |                      |                |
| 8                   | 0.661**        |               |                |                      |                |
| 9                   | **0.720        |               |                |                      |                |
| 0.729**             |                | 0.767**       |                | 0.787**              |                |

\*\* دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)

يتبين من الجدول رقم (9) أن جميع قيم معامل الارتباط لفقرات متغير التوجه الاستراتيجي ظهرت بدرجات مقبولة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرات (0.778)، في حين بلغت أدنى قيمة (0.508)، كما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للأبعاد (0.778)، وهي عند بعد (الأهداف الاستراتيجية)، في حين بلغت أدنى قيمة (0.729)، وهي عند بعد (الرؤية الاستراتيجية).

#### ❖ ثانياً: معامل ارتباط فقرات أبعاد مراحل إدارة المشاريع

الجدول رقم (10) : قيم معامل ارتباط فقرات أبعاد مراحل إدارة المشاريع

| مرحلة التخطيط للمشروع |                | مرحلة تنظيم المشروع |                | مرحلة تنفيذ المشروع |                | مرحلة تقييم المشروع |                |
|-----------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|
| رقم الفقرة            | معامل الارتباط | رقم الفقرة          | معامل الارتباط | رقم الفقرة          | معامل الارتباط | رقم الفقرة          | معامل الارتباط |
| 23                    | 0.776**        | 32                  | 0.775**        | 38                  | 0.750**        | 45                  | 0.712**        |
| 24                    | 0.726**        | 33                  | 0.793**        | 39                  | 0.730**        | 46                  | 0.821**        |
| 25                    | 0.780**        | 34                  | 0.760**        | 40                  | 0.734**        | 47                  | 0.784**        |
| 26                    | 0.779**        | 35                  | 0.816**        | 41                  | 0.788**        | 48                  | 0.827**        |
| 27                    | 0.808**        | 36                  | 0.819**        | 42                  | 0.811**        | 49                  | 0.806**        |
| 28                    | 0.780**        | 37                  | 0.771**        | 43                  | 0.769**        | 50                  | 0.764**        |
| 29                    | 0.753**        |                     |                | 44                  | 0.805**        | 51                  | 0.676**        |
| 30                    | 0.810**        |                     |                |                     |                | 52                  | 0.626**        |
| 31                    | 0.764**        |                     |                |                     |                |                     |                |
|                       | 0.857**        |                     | 0.864**        |                     | 0.843**        |                     | 0.867**        |

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتبين من الجدول رقم (10) أن جميع قيم معامل الارتباط لفقرات متغير مراحل إدارة المشاريع ظهرت بدرجات مقبولة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرات (0.827)، في حين بلغت أدنى قيمة (0.626)، كما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للأبعاد (0.867)، وهي عند بعد (مرحلة تقييم المشروع)، في حين بلغت أدنى قيمة (0.843)، وهي عند بعد (مرحلة تنفيذ المشروع).

### 2.6.3 اختبار ثبات أداة الدراسة

يقيس اختبار ثبات أداة الدراسة درجة الثبات في إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المختلفة لأداة الدراسة، من خلال الوصول إلى نتائج متقاربة عند تطبيقها في كل مرة على ذات العينة، كما يقيس مدى اتساق الفقرات مع بعضها البعض وترابطها، وذلك بإيجاد معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient)، والذي تتراوح قيمته ما بين (0-1)، ويصنف الثبات وفق قيم معامل كرونباخ ألفا إلى ثلاثة مستويات، وهي كما يأتي (Sekaran & Bougie, 2016):

#### الجدول رقم (11) : مستويات ثبات أداة الدراسة

| مرتفع       | متوسط            | منخفض      | مستوى الثبات            |
|-------------|------------------|------------|-------------------------|
| أكبر من 0.7 | 0.4 – أقل من 0.7 | أقل من 0.4 | قيمة معامل كرونباخ ألفا |

وفيما يأتي نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة ولأبعادهما ولأداة الدراسة ككل، والتي تم التوصل إليها:

#### الجدول رقم (12) : قيم معامل كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة

| الرقم | البعد               | قيمة ألفا |
|-------|---------------------|-----------|
| 1     | الرؤية الاستراتيجية | 0.904     |
| 2     | رسالة المنظمة       | 0.907     |

|       |                       |    |
|-------|-----------------------|----|
| 0.863 | الأهداف الاستراتيجية  | 3  |
| 0.952 | التوجه الاستراتيجي    | 4  |
| 0.940 | مرحلة التخطيط للمشروع | 5  |
| 0.917 | مرحلة تنظيم المشروع   | 6  |
| 0.922 | مرحلة تنفيذ المشروع   | 7  |
| 0.923 | مرحلة تقييم المشروع   | 8  |
| 0.978 | مراحل إدارة المشاريع  | 9  |
| 0.979 | أداة الدراسة          | 10 |

يتبين من الجدول رقم (12) أنّصاف أداة الدراسة بدرجات ثبات عالية، وبالتالي موثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها لتحقيق أهداف الدراسة، حيث بلغت أدنى قيمة (0.863)، وجميع القيم أكبر من القيمة (0.70).

### 7.3 المعالجات الإحصائية

تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences V.20– SPSS V) لمعالجة البيانات وتحليلها من خلال استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، وهي كما يأتي:

- (1) الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) وذلك من خلال استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف المعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديم وصف شامل لمتغيرات الدراسة وأبعادها بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة.
- (2) معامل ارتباط بيرسون (Pearsons Correlation Coefficient) لاختبار صدق بناء أداة الدراسة، وتحديد درجة ارتباط فقرات أداة الدراسة بالأبعاد التي تنتمي لها.

- (3) اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) باستخدام مصفوفة الارتباط ومعامل تضخم التباين والتباين المسموح به (VIF) (Variance Inflation Factor) ، للتأكد من خلق البيانات من مشكلة الارتباط الخطي العالي بين المتغيرات المستقلة.
- (4) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Normality)؛ للتحقق من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- (5) اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation) باستخدام معامل داربين – واتسون (Durbin-Watson)، للتحقق من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي.
- (6) تحليل الانحدار الخطي المتعدد والمتدرج (Multiple and Stepwise Linear Regression) لاختبار فرضيات الدراسة.

## الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليل البيانات

### تمهيد

يعرض هذا الفصل من الدراسة النتائج النهائية لتحليل البيانات، وذلك من خلال وصف المتغيرات، كما يعرض نتائج اختبار الفرضيات، والتعليق عليها للخروج بالتوصيات المناسبة، وفيما يأتي عرض لنتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها وفرضياتها.

### 1.4 وصف متغيرات الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة نتائج تحليل البيانات، والتي تكشف عن آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد ومتغيرات الدراسة من حيث مستوى الاهتمام بها ودرجة تحقيقها لدى وزارة المالية، وقد تم التوصل إلى هذه النتائج من خلال تطبيق أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات وأبعاد أداة الدراسة وللمتغيرات بشكل عام.

### وصف المتغير المستقل

تمثل المتغير المستقل في الدراسة بمتغير (التوجه الاستراتيجي)، وقد تم قياس هذا المتغير بالاعتماد على ثلاثة أبعاد فرعية هي: (الرؤية الإستراتيجية، رسالة المنظمة، والأهداف الإستراتيجية)، وفيما يأتي وصف لهذه الأبعاد والمتغير ككل، وكما يأتي:-

الجدول رقم (13) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتوجه الاستراتيجي وأبعاده مرتبة

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرقم | البعد                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|----------------------|-----------------|-------------------|--------|-----------------|
| 1     | الرؤيا الاستراتيجية  | 4.244           | 0.638             | 1      | مرتفعة          |
| 2     | رسالة المنظمة        | 3.847           | 0.783             | 2      | مرتفعة          |
| 3     | الأهداف الاستراتيجية | 3.943           | 0.619             | 3      | مرتفعة          |
|       | التوجه الاستراتيجي   | 3.985           | 0.667             |        | مرتفعة          |

يتبين من الجدول رقم (13) ارتفاع مستوى اهتمام وزارة المالية بالتوجه الاستراتيجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.985) والانحراف المعياري (0.667). وقد ظهرت جميع الأبعاد بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاء بعد (الرؤيا الإستراتيجية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.244) وبانحراف معياري (0.638)، تلاه بعد (الأهداف الإستراتيجية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.843) وبانحراف معياري (0.619)، ثم بعد (رسالة المنظمة) في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.847) وبانحراف معياري (0.783).

#### ➤ البعد الأول: الرؤية الإستراتيجية

فيما يأتي تحليلاً لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على فقرات الرؤيا الإستراتيجية، ووصفاً للبعد ككل.

الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرؤية الإستراتيجية مرتبة

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرقم | الفقرة                                                                                                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|-----------------|
| 1     | تقوم الإدارة العليا في الوزارة بوضع رؤية مستقبلية واضحة                                                                                         | 4.191           | 0.813             | 3      | مرتفعة          |
| 2     | تضع الإدارة العليا في الوزارة رؤية واقعية                                                                                                       | 4.240           | 0.758             | 2      | مرتفعة          |
| 3     | رؤية الوزارة قابله للقياس                                                                                                                       | 4.099           | 0.820             | 5      | مرتفعة          |
| 4     | تشارك الوزارة العاملين ذوي الخبرات في صياغة الرؤية الإستراتيجية                                                                                 | 4.122           | 0.807             | 4      | مرتفعة          |
| 5     | تستفيد الإدارة العليا في الوزارة من مقارنة إدائها الحالي مع السنوات السابقة بقصد تطويره للأغراض المستقبلية                                      | 4.088           | 0.864             | 7      | مرتفعة          |
| 6     | تهتم الإدارة العليا في الوزارة بتطوير قدرات العاملين تماشياً مع التطلعات المستقبلية للوزارة وتقدم لهم فهماً واضحاً عن الرؤية التي ترغب بتحقيقها | 4.092           | 0.811             | 6      | مرتفعة          |
| 7     | تسعى الإدارة العليا في الوزارة إلى إجراء تغييرات في بعض الأنشطة بما يتوافق وتطلعاتها المستقبلية                                                 | 4.317           | 0.669             | 1      | مرتفعة          |
| 8     | تمارس الإدارة العليا في الوزارة سلوكيات القيادة الإستراتيجية                                                                                    | 4.065           | 0.816             | 8      | مرتفعة          |
| 9     | تتضمن الرؤية الإستراتيجية أهدافاً واضحة                                                                                                         | 3.721           | 1.166             | 9      | مرتفعة          |
|       | الرؤية الإستراتيجية                                                                                                                             | 4.244           | 0.638             |        | مرتفعة          |

يتبين من الجدول رقم (14) ارتفاع مستوى اهتمام وزارة المالية بالرؤيا الإستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.244) والانحراف المعياري (0.638). وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (تسعى الإدارة العليا في الوزارة إلى إجراء تغييرات في بعض الأنشطة بما يتوافق وتطلعاتها المستقبلية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.317) وانحراف معياري (0.669)، في حين جاءت الفقرة (تتضمن الرؤية الإستراتيجية أهدافاً واضحة) في المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.721) وانحراف معياري (1.166).

#### ➤ البعد الثاني: رسالة المنظمة

فيما يأتي تحليلاً لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على فقرات رسالة المنظمة، ووصفاً للبعد ككل:

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات رسالة المنظمة مرتبة تنازلياً

#### حسب المتوسطات الحسابية

| الرقم | الفقرة                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|--------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|-----------------|
| 10    | رسالة الوزارة هي الإطار الذي يميزها عن المنظمات الأخرى | 3.916           | 0.923             | 2      | مرتفعة          |
| 11    | تراعي الوزارة في رسالتها أن تكون الأهداف واضحة         | 3.756           | 1.022             | 7      | مرتفعة          |
| 12    | تتضمن رسالة الوزارة ماهية عملها وأهم ما يميزها         | 3.985           | 0.773             | 1      | مرتفعة          |
| 13    | تعد الرسالة مرشداً للعاملين في أداء أعمالهم في المشروع | 3.775           | 0.963             | 5      | مرتفعة          |

|    |                                                               |       |       |   |        |
|----|---------------------------------------------------------------|-------|-------|---|--------|
| 14 | تشرك الوزارة العاملين في صياغة الرسالة الاستراتيجية           | 3.790 | 0.917 | 4 | مرتفعة |
| 15 | تقوم الوزارة بالإعلان عن رسالتها وفقاً لرؤيتها المعلنة مسبقاً | 3.767 | 0.932 | 6 | مرتفعة |
| 16 | تتميز رسالة الوزارة بأنها تخدم جميع الخدمات الحكومية          | 3.824 | 0.862 | 3 | مرتفعة |
|    | رسالة المنظمة                                                 | 3.847 | 0.783 |   | مرتفعة |

يتبين من الجدول رقم (15) ارتفاع مستوى اهتمام وزارة المالية برسالة المنظمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.847) والانحراف المعياري (0.783). وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (تتضمن رسالة الوزارة ماهية عملها وأهم ما يميزها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.985) وبانحراف معياري (0.773)، في حين جاءت الفقرة (تراعي الوزارة في رسالتها أن تكون الأهداف واضحة) في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.756) وبانحراف معياري (1.022).

#### ➤ البعد الثالث: الأهداف الإستراتيجية

فيما يأتي تحليلاً لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأهداف الاستراتيجية، ووصفاً للبعد ككل

الجدول رقم (16) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأهداف الاستراتيجية

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرقم | الفقرة                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|-----------------|
| 17    | تضع الوزارة أهدافاً إستراتيجية يستطيع العاملون فهمها | 3.870           | 0.830             | 5      | مرتفعة          |

|    |                                                       |       |       |   |        |
|----|-------------------------------------------------------|-------|-------|---|--------|
| 18 | تضع الوزارة أهدافاً واضحة قابله للقياس                | 3.916 | 0.798 | 4 | مرتفعة |
| 19 | تتضمن الأهداف الإستراتيجية وقتاً محدداً لتنفيذها      | 3.973 | 0.795 | 3 | مرتفعة |
| 20 | تتسم الأهداف الإستراتيجية التي تضعها الوزارة بالمرونة | 3.664 | 0.952 | 6 | مرتفعة |
| 21 | تعلن الوزارة عن الأهداف الإستراتيجية للمشروع باستمرار | 4.153 | 0.737 | 1 | مرتفعة |
| 22 | تضع الوزارة أهدافاً طويلة الأجل لرفع مستوى الأداء     | 4.046 | 0.829 | 2 | مرتفعة |
|    | الأهداف الإستراتيجية                                  | 3.943 | 0.619 |   | مرتفعة |

يتبين من الجدول رقم (16) ارتفاع مستوى اهتمام وزارة المالية بالأهداف الإستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.943) والانحراف المعياري (0.619). وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (تعلن الوزارة عن الأهداف الإستراتيجية للمشروع باستمرار) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.153) وبانحراف معياري (0.737)، في حين جاءت الفقرة (تتسم الأهداف الإستراتيجية التي تضعها الوزارة بالمرونة) في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.664) وبانحراف معياري (0.952).

### وصف المتغير التابع

تمثل المتغير التابع في الدراسة بمتغير (مراحل إدارة المشاريع)، وقد تم قياس هذا المتغير بالاعتماد على (4) أبعاد فرعية، وهي: مرحلة التخطيط للمشروع، مرحلة تنظيم المشروع، مرحلة تنفيذ المشروع، ومرحلة تقييم المشروع. وفيما يأتي وصفاً لهذه الأبعاد والمتغير ككل، وكما يأتي:

الجدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمراحل إدارة المشاريع وأبعاده مرتبة

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرقم | البعد                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|-----------------------|-----------------|-------------------|--------|-----------------|
| 1     | مرحلة التخطيط للمشروع | 4.061           | 0.714             | 1      | مرتفعة          |
| 2     | مرحلة تنظيم المشروع   | 4.004           | 0.670             | 3      | مرتفعة          |
| 3     | مرحلة تنفيذ المشروع   | 4.015           | 0.672             | 2      | مرتفعة          |
| 4     | مرحلة تقييم المشروع   | 4.004           | 0.640             | 3      | مرتفعة          |
|       | مراحل إدارة المشاريع  | 4.023           | 0.649             |        | مرتفعة          |

يتبين من الجدول رقم (17) ارتفاع مستوى اهتمام وزارة المالية بمراحل إدارة المشاريع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.023) والانحراف المعياري (0.649). وقد ظهرت جميع الأبعاد بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاء بعد (مرحلة التخطيط للمشروع) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.061) وبانحراف معياري (0.714)، تلاه بعد (مرحلة تنفيذ المشروع) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.015) وبانحراف معياري (0.672)، ثم بعد (مرحلة تنظيم المشروع) وبعد (مرحلة تقييم المشروع) في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.004) لكل منهما وبانحراف معياري (0.670 ، 0.640) على التوالي.

#### ➤ البعد الأول: مرحلة التخطيط للمشروع

فيما يأتي تحليلاً لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على فقرات مرحلة التخطيط للمشروع، ووصفاً للبعد ككل:

الجدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مرحلة التخطيط للمشروع

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرقم | البعد                                                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|-----------------|
| 23    | يتم اختيار المشروع بناء على أولويات وأهداف الوزارة الإستراتيجية                          | 4.57            | 0.803             | 4      | مرتفعة          |
| 24    | تخضع المواصفات التي تخص المشروع لوجهات نظر ذات العلاقة (الجهات المستفيدة) عند تصميمه     | 3.985           | 0.778             | 7      | مرتفعة          |
| 25    | تحدد الفئات المستهدفة بدقة متناهية                                                       | 4.023           | 0.768             | 6      | مرتفعة          |
| 26    | تصاغ أهداف المشروع بشكل محدد                                                             | 4.080           | 0.776             | 2      | مرتفعة          |
| 27    | تمتلك الوزارة نظام مالي فعال يحكم نفقات المشروع وفقاً لبنود الموازنة                     | 4.076           | 0.749             | 3      | مرتفعة          |
| 28    | تضع الوزارة خطة زمنية محددة لتنفيذ المشروع                                               | 4.046           | 0.752             | 5      | مرتفعة          |
| 29    | توثق جميع المخططات المتعلقة بالمشروع                                                     | 4.088           | 0.824             | 1      | مرتفعة          |
| 30    | خطة المشروع محكمة لدى الوزارة                                                            | 4.080           | 0.820             | 2      | مرتفعة          |
| 31    | يوجد لدى الوزارة خطة بديلة كوسيلة لإنقاذ المشروع في حال ظهور بعض المعوقات أو سوء التقدير | 3.969           | 0.763             | 8      | مرتفعة          |
|       | مرحلة التخطيط للمشروع                                                                    | 4.061           | 0.714             |        | مرتفعة          |

يتبين من الجدول رقم (18) ارتفاع مستوى اهتمام وزارة المالية بمرحلة التخطيط للمشروع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.061) والانحراف المعياري (0.714). وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (توثق المخططات المتعلقة بالمشروع) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.088) وبانحراف معياري (0.824)، في حين جاءت الفقرة (يوجد لدى الوزارة خطة بديلة كوسيلة لإنقاذ المشروع في حال ظهور بعض المعوقات أو سوء التقدير) في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.969) وبانحراف معياري (0.763).

#### ➤ البعد الثاني: مرحلة تنظيم المشروع

فيما يأتي تحليلاً لأراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على فقرات مرحلة تنظيم المشروع، ووصفاً للبعد ككل:

الجدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مرحلة تنظيم المشروع مرتبة

#### تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرقم | البعد                                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|-----------------|
| 32    | تؤخذ بعين الاعتبار استراتيجيات الدول المتقدمة عند تنظيم مشاريع الوزارة      | 3.950           | 0.850             | 6      | مرتفعة          |
| 33    | تنظم مشاريع الوزارة في ضوء الإمكانيات المتاحة                               | 3.962           | 0.816             | 5      | مرتفعة          |
| 34    | تتسم إستراتيجية تنظيم مشاريع الوزارة بالمرونة الكافية لقبول أي تطورات تقنية | 4.023           | 0.783             | 2      | مرتفعة          |

|        |   |       |       |                                                                 |    |
|--------|---|-------|-------|-----------------------------------------------------------------|----|
| مرتفعة | 4 | 0.785 | 3.996 | تتم دراسة نطاق تأثير المشاريع على المستفيدين قبل تنفيذها        | 35 |
| مرتفعة | 3 | 0.748 | 4.015 | تحدد الجماعات المستفيدة من المشاريع بناء على دراسات معدة مسبقاً | 36 |
| مرتفعة | 1 | 0.757 | 4.038 | تستعين الوزارة بالخبراء الخارجيين لمراجعة مشاريعها قبل تنفيذها  | 37 |
| مرتفعة |   | 0.670 | 4.004 | مرحلة تنظيم المشروع                                             |    |

يتبين من الجدول رقم (19) ارتفاع مستوى اهتمام وزارة المالية بمرحلة تنظيم المشروع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.004) والانحراف المعياري (0.670). وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (تستعين الوزارة بالخبراء الخارجيين لمراجعة مشاريعها قبل تنفيذها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.038) وانحراف معياري (0.757)، في حين جاءت الفقرة (تؤخذ بعين الاعتبار استراتيجيات الدول المتقدمة عند تنظيم مشاريع الوزارة) في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.950) وانحراف معياري (0.850).

#### ➤ البعد الثالث: مرحلة تنفيذ المشروع

فيما يأتي تحليلاً لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على فقرات مرحلة تنفيذ المشروع، ووصفاً للبعد ككل:

الجدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مرحلة تنفيذ المشروع مرتبة

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرقم | البعد                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|-----------------|
| 38    | يتم وضع خطة لتنفيذ المشروع ووفق أطار زمني مرتب حسب أولويات أنجاز المشروع  | 4.053           | 0.720             | 4      | مرتفعة          |
| 39    | تمتلك الوزارة قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة تعتمد عليها في تنفيذ المشاريع | 4.095           | 0.739             | 2      | مرتفعة          |
| 40    | يتم توفير الموارد من قبل الوزارة لإنجاز المشروع حسب الخطة الزمنية         | 4.061           | 0.790             | 3      | مرتفعة          |
| 41    | تقوم الوزارة بوضع آلية لمراقبة أداء الخطة الزمنية عند تنفيذ المشروع       | 4.122           | 0.763             | 1      | مرتفعة          |
| 42    | تقوم الوزارة بتحديث جدول المشروع وتعديل الخطط حسب الحاجة                  | 3.874           | 0.819             | 7      | مرتفعة          |
| 43    | يتم عقد دورات تدريبية للعاملين في الوزارة على تنفيذ المشاريع              | 3.943           | 0.743             | 6      | مرتفعة          |
| 44    | تشارك الوزارة أصحاب المصالح ذات العلاقة في تنفيذ المشاريع                 | 4.027           | 0.7500            | 5      | مرتفعة          |
|       | مرحلة تنفيذ المشروع                                                       | 4.015           | 0.672             |        | مرتفعة          |

يتبين من الجدول رقم (20) ارتفاع مستوى اهتمام وزارة المالية بمرحلة تنفيذ المشروع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.015) والانحراف المعياري (0.672). وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (تقوم الوزارة بوضع آلية لمراقبة أداء الخطة الزمنية عند تنفيذ المشروع) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.122) وانحراف معياري (0.763)، في حين جاءت الفقرة (تقوم الوزارة بتحديث جدول المشروع وتعديل الخطط حسب الحاجة) في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.874) وانحراف معياري (0.819).

#### ➤ البعد الرابع: مرحلة تقييم المشروع

فيما يأتي تحليلاً لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على فقرات مرحلة تقييم المشروع، ووصفاً للبعد ككل:

الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مرحلة تقييم المشروع مرتبة

#### تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرقم | البعد                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|-----------------|
| 45    | تقوم الوزارة بمراجعة المشاريع بشكل دوري ومستمر                      | 4.004           | 0.790             | 4      | مرتفعة          |
| 46    | تقوم الوزارة بوضع آلية لمراقبة أداء الخطة الزمنية عند تنفيذ المشروع | 4.053           | 0.736             | 2      | مرتفعة          |
| 47    | تقوم الوزارة بالمراقبة والتقييم لكل مرحلة من مراحل المشروع          | 4.019           | 0.770             | 3      | مرتفعة          |
| 48    | تمتلك الإدارة العليا معاييرها الخاصة في عملية تقييم المشاريع        | 3.969           | 0.768             | 7      | مرتفعة          |

|    |                                                                                  |       |       |   |        |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|---|--------|
| 49 | تجري الإدارة العليا مقارنات بين الأداء الاستراتيجي للمشاريع بشكل دوري            | 4.080 | 0.771 | 1 | مرتفعة |
| 50 | تستفيد الإدارة العليا من المعايير العالمية المشابهة لتقييم مشروعاتها بعد التنفيذ | 3.973 | 0.775 | 6 | مرتفعة |
| 51 | تقوم الإدارة العليا بمسوحات دورية لقياس رضا المستفيدين من المشروع بعد تنفيذها    | 3.985 | 0.797 | 5 | مرتفعة |
| 52 | تقوم الإدارة العليا بتحليل أداء المشروع بعد تنفيذها للتأكد من تحقيق أهدافها      | 3.966 | 0.813 | 8 | مرتفعة |
|    |                                                                                  | 4.004 | 0.640 |   |        |

يتبين من الجدول رقم (21) ارتفاع مستوى اهتمام وزارة المالية بمرحلة تقييم المشروع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.004) والانحراف المعياري (0.640). وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (تجري الإدارة العليا مقارنات بين الأداء الاستراتيجي للمشاريع بشكل دوري) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.080) وانحراف معياري (0.771)، في حين جاءت الفقرة (تقوم الإدارة العليا بتحليل أداء المشروع بعد تنفيذها للتأكد من تحقيق أهدافها) في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.966) وانحراف معياري (0.813).

## 2.4 اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة نتائج اختبار الفرضيات، والتي تهدف إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على مراحل إدارة المشاريع في وزارة المالية . وقد تم التوصل إلى النتائج من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد والمتدرج، وبالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

وقبل البدء في اختبار الفرضيات، تم إجراء عدة اختبارات للتحقق من ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة، وذلك من خلال التحقق من خلو البيانات لمشكلة الارتباط الخطي المتعدد ومشكلة الارتباط الذاتي، وإتباعها التوزيع الطبيعي. وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

#### ➤ اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

يقيس اختبار الارتباط الخطي المتعدد استقلالية الأبعاد المتضمنة للمتغير المستقل، بمعنى خلوها من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، حيث يشير هذا الارتباط إلى وجود ارتباط خطي عالي بين الأبعاد، وبالتالي زيادة قيمة معامل التحديد  $R^2$  بما يتجاوز قيمته الفعلية.

وللتحقق من هذه المشكلة تم إيجاد مصفوفة الارتباط والتي تتضمن قيم معاملات الارتباط، وتشير هذه القيم إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد إذا كانت أقل من (0.80) (2004) Gujarati، وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (22) مصفوفة الارتباط لأبعاد التوجه الاستراتيجي

| المتغير              | الرؤيا<br>الإستراتيجية | رسالة<br>المنظمة | الأهداف<br>الإستراتيجية |
|----------------------|------------------------|------------------|-------------------------|
| الرؤيا الإستراتيجية  | 1.000                  |                  |                         |
| رسالة المنظمة        | 0.604**                | 1.000            |                         |
| الأهداف الإستراتيجية | 0.588**                | 0.662**          | 1.000                   |

(\*\*) عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول (22) أن قيم معامل الارتباط لأبعاد التوجه الاستراتيجي كانت جميعها أقل من (0.80)، حيث بلغت أكبر قيمة (0.662) وهي تقيس علاقة الارتباط بين (رسالة المنظمة والأهداف

الإستراتيجية) في حين بلغت أقل قيمة (0.588) وهي تقيس علاقة الارتباط بين (الأهداف الإستراتيجية والرؤيا الإستراتيجية)، وهذا يدل على خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد.

ولتأكيد النتيجة السابقة، تم إيجاد معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF)) والتباين المسموح به (Tolerance)، واللذان يشيران إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد إذا انحصرت قيم (VIF) بين (1-10)، وانحصرت قيم التباين المسموح به (0.1 – 1.0) (Guajarati, 2004). وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (23) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد التوجه الاستراتيجي

| المتغير              | معامل تضخم التباين<br>VIF | التباين المسموح به<br>Tolerance |
|----------------------|---------------------------|---------------------------------|
| الرؤيا الإستراتيجية  | 1.748                     | 0.572                           |
| رسالة المنظمة        | 2.034                     | 0.492                           |
| الأهداف الإستراتيجية | 1.974                     | 0.507                           |

يتبين من الجدول (23) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) انحصرت جميعها بين (1 - 10)، حيث بلغت أكبر قيمة (2.034) وهي عند (رسالة المنظمة) في حين بلغت أقل قيمة (1.748) وهي عند (الرؤيا الإستراتيجية). كما يتبين من الجدول أن قيم التباين المسموح به (Tolerance) انحصرت جميعها بين (0.1 - 1.0)، حيث بلغت أكبر قيمة (0.572) وهي عند (الرؤيا الإستراتيجية) في حين بلغت أقل قيمة (0.492) وهي عند (رسالة المنظمة). وهذه النتائج تؤكد على خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد.

#### ➤ اختبار الارتباط الذاتي Autocorrelation

يقيس اختبار الارتباط الذاتي جودة نموذج الانحدار من حيث القدرة على التنبؤ وخطو المخرجات من الأخطاء، والتي تظهر نتيجة وجود علاقة ارتباط بين الأخطاء العشوائية في النموذج، نتيجة التحديد

غير الدقيق للعلاقة بين متغيرات نموذج الانحدار المتعدد، أو بسبب وجود عوامل عشوائية تؤثر في قيم الأخطاء المتتالية والنتيجة من الفرق بين القيم المشاهدة والتقديرية لمتغيرات الدراسة.

وللتحقق من هذه المشكلة تم إيجاد معامل دارين – واتسون ((Durbin Watson Coefficient) (D - W) لفرضيات الدراسة، والذي تتراوح قيمته ما بين (0-4)، وتشير القيم إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي إذا بلغت القيمة 2 أو اقتربت منها (Gujarati, 2004). وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (24) : قيم معامل دارين واتسون لفرضيات الدراسة

| الفرضية | قيمة معامل D-W | النتيجة             |
|---------|----------------|---------------------|
| H0      | 1.874          | لا يوجد ارتباط ذاتي |
| H01     | 1.829          | لا يوجد ارتباط ذاتي |
| H02     | 1.850          | لا يوجد ارتباط ذاتي |
| H03     | 2.022          | لا يوجد ارتباط ذاتي |
| H04     | 2.004          | لا يوجد ارتباط ذاتي |

يتبين من الجدول رقم (24) أن قيم معامل دارين – واتسون لفرضيات الدراسة كانت جميعها تقترب من (2)، حيث بلغت أكبر قيمة (2.022)، في حين بلغت أقل قيمة (1.829)، وهذا يدل على خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي.

#### ➤ اختبار التوزيع الطبيعي Normality

من المتعارف عليه أن بيانات الاستبيان نادراً ما تتوزع طبيعياً، ويتبين ذلك من نتائج اختبار (Kolmogrov Smirnov) ونتائج اختبار (Shapiro - Wilk) واللذان نادراً ما تتجاوز قيم مستوى الدلالة في كل منهما (0.05) ليشيرا إلى عدم تحقيق الاختبار معنوية إحصائية لغالبية الأبعاد والمتغيرات، إلا أنه ونظراً إلى الاستثناء الذي تقوم عليه نظرية النهايات المركزية. تستخدم دراسات الاستبيان الاختبارات المعلمية

والتي تستخدم مع البيانات الموزعة طبيعياً في حال تجاوز حجم العينة حد (30) وهو الحد الفاصل وفقاً للنظرية بين العينات الصغيرة والكبيرة (Pallant, 2001)، ولذلك تستخدم الدراسة الحالية الاختبارات المعلمية نظراً لتجاوز حجم العينة الحد الفاصل المشار إليه.

وللتأكد من عدم تأثر منحنيات البيانات ونماذج الانحدار بالالتواء أو التفلطح الشديد للتأكد من اقتراب منحنيات البيانات من شكل التوزيع الطبيعي، تم إجراء اختبار معامل الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis)، واللذان يدلان على خلو البيانات من الالتواء والتفلطح الشديد في حال عدم تجاوز مستوى الدلالة لكل من هذين المعلمين ( $\pm 2.2$ ). وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول (25) نتائج التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

| التفلطح | الالتواء | Shapiro - Wilk |        | Kolmogorov Smirnov |        | البعد (المتغير)      |
|---------|----------|----------------|--------|--------------------|--------|----------------------|
|         |          | الدلالة        | القيمة | الدلالة            | القيمة |                      |
| 1.021   | -0.62    | 0.000          | 0.755  | 0.000              | 0.309  | الرؤيا الإستراتيجية  |
| 1.622   | -1.078   | 0.000          | 0.760  | 0.000              | 0.375  | رسالة المنظمة        |
| 1.290   | -1.133   | 0.000          | 0.703  | 0.000              | 0.384  | الأهداف الإستراتيجية |
| 2.188   | -0.844   | 0.000          | 0.757  | 0.000              | 0.353  | التوجه الاستراتيجي   |
| 1.454   | -0.981   | 0.000          | 0.770  | 0.000              | 0.325  | مرحلة التخطيط        |
| 2.178   | -1.008   | 0.000          | 0.732  | 0.000              | 0.364  | مرحلة التنظيم        |
| 1.827   | -0.704   | 0.000          | 0.777  | 0.000              | 0.331  | مرحلة التنفيذ        |
| 1.278   | -0.709   | 0.000          | 0.757  | 0.000              | 0.345  | مرحلة التقييم        |
| 1.338   | -0.616   | 0.000          | 0.762  | 0.000              | 0.341  | مراحل إدارة المشاريع |

يتبين من الجدول رقم (25) أن قيم معامل الالتواء وقيم معامل التفلطح كانتا بين (2.2 ±)، وهذا يدل على عدم تأثر منحنيات البيانات ونماذج الانحدار بالالتواء أو التفلطح الشديد، وبالتالي اقتراب منحنيات البيانات من شكل التوزيع الطبيعي.

كما تبين من الجدول أن قيم مستوى الدلالة Sig في اختباري (Kolmogrov Smirnov & Shapiro – wilk) كانت جميعها أقل من 0.05، حيث بلغت (Sig.=0.000)، وهذا يدل على عدم اتباع البيانات التوزيع الطبيعي، إلا أنه يمكن التغاضي عن هذه النتيجة وفقاً لنظرية النهايات المركزية (Central Limit Theory, (CLT)، حيث بلغ حجم العينة (262) مفردة، وهي تزيد عن (30) مفردة. (Gujarati, 2004)

#### ✍ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

يعرض هذا الجزء من الدراسة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية، والتي تهدف إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على مراحل إدارة المشاريع، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression، حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه الاستراتيجي (الرؤيا الإستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف الإستراتيجية) على مراحل إدارة المشاريع بأبعاده (مرحلة التخطيط، مرحلة التنظيم، مرحلة التنفيذ، مرحلة التقييم) في وزارة المالية". وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (26) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية

| ANOVA تحليل التباين |          |          |        |          | ملخص النموذج |                |                |          | المتغير<br>التابع |
|---------------------|----------|----------|--------|----------|--------------|----------------|----------------|----------|-------------------|
| Sig                 | قيمة F   | متوسط    | درجات  | مجموع    | الخطأ        | معامل          | معامل          | معامل    |                   |
| F*                  | المحسوبة | المربعات | الحرية | المربعات | المعياري     | التحديد        | التحديد        | الارتباط |                   |
|                     |          |          |        |          | للمنموذج     | المعدل         | R <sup>2</sup> |          |                   |
|                     |          |          |        |          |              | Adjusted       |                |          |                   |
|                     |          |          |        |          |              | R <sup>2</sup> |                |          |                   |
| 0.000               | 100.368  | 19.722   | 3      | 59.166   | 0.443        | 0.533          | 0.539          | 0.734    | مراحل             |
|                     |          | 0.196    | 258    | 50.696   |              |                |                |          | إدارة             |
|                     |          |          | 261    | 109.863  |              |                |                |          | المشاريع          |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول رقم (26) وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التوجه الاستراتيجي ومراحل إدارة المشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.734$ )، وبلغ معامل التحديد ( $R^2=0.539$ )، وهذا يعني أن التوجه الاستراتيجي يفسر ما نسبته (53.9%) من التغير الحاصل في مراحل إدارة المشاريع، مع ثبات العوامل الأخرى.

ويتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (100.368) وبمستوى معنوية ( $\text{Sig } F=0.000$ ) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على مراحل إدارة المشاريع عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعند 3 درجات حرية.

وبناءً على ذلك، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسة، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه الاستراتيجي (الرؤيا

الإستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف الإستراتيجية) على مراحل إدارة المشاريع بأبعاده (مرحلة التخطيط، مرحلة التنظيم، مرحلة التنفيذ، مرحلة التقييم) في وزارة المالية " .

الجدول رقم (27) نتائج معاملات الانحدار للفرضية الرئيسة

| معاملات الانحدار     |             |                |           |                 |        |
|----------------------|-------------|----------------|-----------|-----------------|--------|
| المتغيرات المستقلة   | المعاملات B | الخطأ المعياري | قيمة Beta | قيمة T المحسوبة | Sig T* |
| الرؤيا الإستراتيجية  | 0.141       | 0.057          | 0.139     | 2.480           | 0.014  |
| رسالة المنظمة        | 0.131       | 0.050          | 0.159     | 2.628           | 0.009  |
| الأهداف الإستراتيجية | 0.547       | 0.062          | 0.522     | 8.792           | 0.000  |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يشير الجدول (27) إلى معاملات الانحدار لأبعاد متغير (التوجه الاستراتيجي)، حيث يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الرؤيا الإستراتيجية) قد بلغت (0.141)، وهذا يشير إلى أن زيادة الرؤيا الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يحقق زيادة في مراحل إدارة المشاريع بنسبة (14.1%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (2.480) وبمستوى دلالة (Sig T=0.014)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤيا الإستراتيجية على مراحل إدارة المشاريع.

ويتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (رسالة المنظمة) قد بلغت (1.131)، وهذا يشير إلى أن زيادة زيادة رسالة المنظمة بمقدار وحدة واحدة يحقق زيادة في مراحل إدارة المشاريع بنسبة (13.1%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (2.628) وبمستوى دلالة (Sig T=0.009)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرسالة المنظمة على مراحل إدارة المشاريع.

كما يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الأهداف الإستراتيجية) قد بلغت (0.547)، وهذا يشير إلى أن زيادة الأهداف الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يحقق زيادة في مراحل إدارة المشاريع بنسبة (54.7%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (8.792) وبمستوى دلالة (Sig T=0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأهداف الإستراتيجية على مراحل إدارة المشاريع.

ولبيان ترتيب أبعاد التوجه الاستراتيجي الأكثر أهمية وتأثيراً على مراحل إدارة المشاريع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتدرج Stepwise Linear Regression، وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (28) نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الرئيسة

| النموذج | التوجه الاستراتيجي   | المعاملات B | قيمة T المحسوبة | Sig T* | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة F المحسوبة | Sig F* |
|---------|----------------------|-------------|-----------------|--------|------------------|------------------------------|-----------------|--------|
| الأول   | الأهداف الإستراتيجية | 0.742       | 16.201          | 0.000  | 0.709            | 0.502                        | 262.476         | 0.000  |
| الثاني  | الأهداف الإستراتيجية | 0.596       | 9.987           | 0.000  | 0.726            | 0.528                        | 144.601         | 0.000  |
|         | رسالة المنظمة        | 0.175       | 3.715           | 0.000  |                  |                              |                 |        |
| الثالث  | الأهداف الإستراتيجية | 0.547       | 8.792           | 0.000  | 0.734            | 0.539                        | 100.368         | 0.000  |
|         | رسالة المنظمة        | 0.131       | 2.628           | 0.009  |                  |                              |                 |        |
|         | الرؤيا الإستراتيجية  | 0.141       | 2.480           | 0.014  |                  |                              |                 |        |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (28) بعد (الأهداف الإستراتيجية) جاء في المرتبة الأولى وفسر ما نسبته (50.2%) من التغير الحاصل في مراحل إدارة المشاريع، وبإضافة بعد (رسالة المنظمة) في النموذج الثاني ارتفعت نسبة التفسير بنسبة (2.6%) لتصل إلى (52.8%)، وبإضافة بعد (الرؤيا الإستراتيجية) في النموذج الثالث ارتفعت نسبة التفسير بنسبة (1.1%) لتصل إلى (53.9%). ويتضح من الجدول أن أثر جميع أبعاد التوجه الاستراتيجي معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### نتائج اختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسة

يعرض هذا الجزء من الدراسة نتائج اختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسة، والتي تهدف إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على مراحل إدارة المشاريع بشكل منفرد، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression.

#### وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

##### أولاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تهدف الفرضية الفرعية الأولى إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على مرحلة التخطيط كأحد مراحل إدارة المشاريع، حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه الاستراتيجي (الرؤيا الإستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف الإستراتيجية) على مرحلة التخطيط كأحد مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة المالية". وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الأولى

| تحليل التباين ANOVA |          |          |        |          | ملخص النموذج |                |                |          |         |
|---------------------|----------|----------|--------|----------|--------------|----------------|----------------|----------|---------|
| Sig                 | F        | متوسط    | درجات  | مجموع    | الخطأ        | معامل          | معامل          | معامل    | المتغير |
| F*                  | المحسوبة | المربعات | الحرية | المربعات | المعياري     | التحديد        | التحديد        | الارتباط | التابع  |
|                     |          |          |        |          | للمنموذج     | المعدل         | R <sup>2</sup> |          |         |
|                     |          |          |        |          |              | Adjusted       |                |          |         |
|                     |          |          |        |          |              | R <sup>2</sup> |                |          |         |
| 0.000               | 91.063   | 22.804   | 3      | 68.413   | 0.500        | 0.509          | 0.514          | 0.717    | مرحلة   |
|                     |          | 0.250    | 258    | 64.610   |              |                |                |          | التخطيط |
|                     |          |          | 261    | 133.023  |              |                |                |          |         |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول رقم (29) وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التوجه الاستراتيجي ومرحلة التخطيط، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.717$ )، وبلغ معامل التحديد ( $R^2=0.514$ )، وهذا يعني أن التوجه الاستراتيجي يفسر ما نسبته (51.4%) من التغير الحاصل في مرحلة التخطيط، مع ثبات العوامل الأخرى.

ويتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (91.063) وبمستوى معنوية ( $\text{Sig } F=0.000$ ) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على مرحلة التخطيط عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعند 3 درجات حرية.

وبناءً على ذلك، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه الاستراتيجي (الرؤيا الإستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف الإستراتيجية) على مرحلة التخطيط كأحد مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة المالية".

الجدول رقم (30) : نتائج معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

| معاملات الانحدار     |             |                |           |        |        |
|----------------------|-------------|----------------|-----------|--------|--------|
| المتغيرات المستقلة   | المعاملات B | الخطأ المعياري | قيمة Beta | قيمة T | Sig T* |
| الرؤيا الإستراتيجية  | 0.113       | 0.064          | 0.101     | 1.758  | 0.080  |
| رسالة المنظمة        | 0.172       | 0.056          | 0.189     | 3.049  | 0.003  |
| الأهداف الإستراتيجية | 0.586       | 0.070          | 0.508     | 8.339  | 0.000  |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يشير الجدول (30) إلى معاملات الانحدار لأبعاد متغير (التوجه الاستراتيجي)، حيث يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الرؤيا الإستراتيجية) قد بلغت (0.113)، وهذا يشير إلى أن زيادة الرؤيا الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يحقق زيادة في مرحلة التخطيط بنسبة (11.3%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (1.758) وبمستوى دلالة (Sig T=0.080)، وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤيا الإستراتيجية على مرحلة التخطيط.

ويتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (رسالة المنظمة) قد بلغت (0.172)، وهذا يشير إلى أن زيادة رسالة المنظمة بمقدار وحدة واحدة يحقق زيادة في مرحلة التخطيط بنسبة (17.2%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (3.049) وبمستوى دلالة (Sig T=0.003)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرسالة المنظمة على مرحلة التخطيط.

كما يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الأهداف الإستراتيجية) قد بلغت (0.586)، وهذا يشير إلى أن زيادة الأهداف الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يحقق زيادة في مرحلة التخطيط بنسبة (58.6%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (8.339) وبمستوى دلالة (Sig T=0.000)، وهي أقل من

0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأهداف الإستراتيجية على مرحلة التخطيط.

ولبيان ترتيب أبعاد التوجه الاستراتيجي الأكثر أهمية وتأثيراً على مرحلة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤيا الإستراتيجية على مرحلة التخطيط، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتدرج Stepwise Linear Regression، وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (31) نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الفرعية الأولى

| النموذج | التوجه الاستراتيجي   | المعاملات B | قيمة T المحسوبة | Sig T* | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة F المحسوبة F* | Sig F* |
|---------|----------------------|-------------|-----------------|--------|------------------|------------------------------|--------------------|--------|
| الأول   | الأهداف الاستراتيجية | 0.798       | 15.474          | 0.000  | 0.692            | 0.479                        | 239.456            | 0.000  |
| الثاني  | الأهداف الإستراتيجية | 0.625       | 9.331           | 0.000  | 0.713            | 0.508                        | 133.968            | 0.000  |
|         | رسالة المنظمة        | 0.207       | 3.912           | 0.000  |                  |                              |                    |        |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (31) بعد (الأهداف الإستراتيجية) جاء في المرتبة الأولى وفسر ما نسبته (47.9%) من التغير الحاصل في مرحلة التخطيط، وبإضافة بعد (رسالة المنظمة) في النموذج الثاني ارتفعت نسبة التفسير بنسبة (2.9%) لتصل إلى (50.8%). ويتضح من الجدول أن أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، باستثناء بعد (الرؤيا الإستراتيجية) والذي أظهر أثراً غير معنوي.

## 👉 ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تهدف الفرضية الفرعية الثانية إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على مرحلة التنظيم كأحد مراحل إدارة المشاريع، حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه الاستراتيجي (الرؤيا الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف الإستراتيجية) على مرحلة التنظيم كأحد مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة المالية". وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (32): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثانية

| ملخص النموذج   |                  |                              |                                              |                        | تحليل التباين ANOVA |              |                |                 |        |
|----------------|------------------|------------------------------|----------------------------------------------|------------------------|---------------------|--------------|----------------|-----------------|--------|
| المتغير التابع | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل التحديد المعدل Adjusted R <sup>2</sup> | الخطأ المعياري للنموذج | مجموع المربعات      | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | Sig F* |
| مرحلة التنظيم  | 0.687            | 0.472                        | 0.466                                        | 0.489                  | 55.273              | 3            | 18.424         | 77.013          | 0.000  |
|                |                  |                              |                                              |                        | 61.723              | 258          | 0.239          |                 |        |
|                |                  |                              |                                              |                        | 116.996             | 261          |                |                 |        |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول رقم (32) وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التوجه الاستراتيجي ومرحلة التنظيم، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.687$ )، وبلغ معامل التحديد ( $R^2=0.472$ )، وهذا يعني أن التوجه الاستراتيجي يفسر ما نسبته (47.2%) من التغير الحاصل في مرحلة التنظيم، مع ثبات العوامل الأخرى.

ويتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (77.013) وبمستوى معنوية (Sig F=0.000) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على مرحلة التنظيم عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعند 3 درجات حرية.

وبناءً على ذلك، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه الاستراتيجي (الرؤيا الإستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف الإستراتيجية) على مرحلة التنظيم كأحد مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة المالية".

الجدول رقم (33) نتائج معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

| معاملات الانحدار     |             |                |           |                 |        |
|----------------------|-------------|----------------|-----------|-----------------|--------|
| المتغيرات المستقلة   | المعاملات B | الخطأ المعياري | قيمة Beta | قيمة T المحسوبة | Sig T* |
| الرؤيا الإستراتيجية  | 0.063       | 0.063          | 0.060     | 1.002           | 0.317  |
| رسالة المنظمة        | 0.169       | 0.055          | 0.197     | 3.055           | 0.002  |
| الأهداف الإستراتيجية | 0.514       | 0.069          | 0.500     | 7.872           | 0.000  |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يشير الجدول (33) إلى معاملات الانحدار لأبعاد متغير (التوجه الاستراتيجي)، حيث يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الرؤيا الإستراتيجية) قد بلغت (0.063)، وهذا يشير إلى أن زيادة الرؤيا الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يحقق زيادة في مرحلة التنظيم بنسبة (6.3%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (1.002) وبمستوى دلالة (Sig T=0.317)، وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤيا الإستراتيجية على مرحلة التنظيم.

ويتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (رسالة المنظمة) قد بلغت (0.169)، وهذا يشير إلى أن زيادة رسالة المنظمة بمقدار وحدة واحدة يحقق زيادة في مرحلة التنظيم بنسبة (16.9%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (3.055) وبمستوى دلالة (Sig T=0.002) أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرسالة المنظمة على مرحلة التنظيم.

كما يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الأهداف الإستراتيجية) قد بلغت (0.541)، وهذا يشير إلى أن زيادة الأهداف الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يحقق زيادة في مرحلة التنظيم بنسبة (54.1%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (7.872) وبمستوى دلالة (Sig T=0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأهداف الإستراتيجية على مرحلة التنظيم.

ولبيان ترتيب أبعاد التوجه الاستراتيجي الأكثر أهمية وتأثيراً على مرحلة التنظيم، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتدرج Stepwise Linear Regression وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (34): نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الفرعية الثانية

| النموذج | التوجه الاستراتيجي   | المعاملات B | قيمة T المحسوبة | Sig T* | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة F المحسوبة | Sig F* |
|---------|----------------------|-------------|-----------------|--------|------------------|------------------------------|-----------------|--------|
| الأول   | الأهداف الإستراتيجية | 0.720       | 14.385          | 0.000  | 0.666            | 0.443                        | 206.929         | 0.000  |
| الثاني  | الأهداف الإستراتيجية | 0.562       | 8.627           | 0.000  | 0.686            | 0.470                        | 115.015         | 0.000  |
|         | رسالة المنظمة        | 0.188       | 3.648           | 0.000  |                  |                              |                 |        |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (34) بعد (الأهداف الإستراتيجية) جاء في المرتبة الأولى وفسر ما نسبته (44.3%) من التغير الحاصل في مرحلة التنظيم، وبإضافة بعد (رسالة المنظمة) في النموذج الثاني ارتفعت نسبة التفسير بنسبة (2.7%) لتصل إلى (44.3%). ويتضح من الجدول أن أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، باستثناء بعد (الرؤيا الإستراتيجية) والذي أظهر أثراً غير معنوي.

### ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تهدف الفرضية الفرعية الثالثة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على مرحلة التنفيذ كأحد مراحل إدارة المشاريع، حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه الاستراتيجي (الرؤيا الإستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف الإستراتيجية) على مرحلة التنفيذ كأحد مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة المالية". وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (35) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة

| تحليل التباين ANOVA |                  |                              |                                              |                        | ملخص النموذج   |              |                |        |       |
|---------------------|------------------|------------------------------|----------------------------------------------|------------------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------|
| المتغير التابع      | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل التحديد المعدل Adjusted R <sup>2</sup> | الخطأ المعياري للنموذج | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | Sig   |
| مرحلة التنفيذ       | 0.668            | 0.446                        | 0.439                                        | 0.503                  | 52.573         | 3            | 17.524         | 69.170 | 0.000 |
|                     |                  |                              |                                              |                        | 65.366         | 258          | 0.253          |        |       |

|  |  |  |     |         |  |  |  |  |
|--|--|--|-----|---------|--|--|--|--|
|  |  |  | 261 | 117.939 |  |  |  |  |
|--|--|--|-----|---------|--|--|--|--|

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول رقم (35) وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التوجه الاستراتيجي ومرحلة التنفيذ، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.668$ )، وبلغ معامل التحديد ( $R^2=0.446$ )، وهذا يعني أن التوجه الاستراتيجي يفسر ما نسبته (44.6%) من التغير الحاصل في مرحلة التنفيذ، مع ثبات العوامل الأخرى.

ويتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (69.170) وبمستوى معنوية ( $\text{Sig } F=0.000$ ) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على مرحلة التنفيذ عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعند 3 درجات حرية.

وبناءً على ذلك، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه الاستراتيجي (الرؤيا الإستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف الإستراتيجية) على مرحلة التنفيذ كأحد مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة المالية".

الجدول رقم (36) : نتائج معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

| معاملات الانحدار     |           |                |           |          |       |
|----------------------|-----------|----------------|-----------|----------|-------|
| المتغيرات المستقلة   | المعاملات | الخطأ المعياري | قيمة Beta | قيمة T   | Sig   |
|                      | B         |                |           | المحسوبة | T*    |
| الرؤيا الإستراتيجية  | 0.162     | 0.065          | 0.154     | 2.511    | 0.013 |
| رسالة المنظمة        | 0.136     | 0.057          | 0.158     | 2.389    | 0.018 |
| الأهداف الإستراتيجية | 0.480     | 0.071          | 0.442     | 6.789    | 0.000 |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يشير الجدول (36) إلى معاملات الانحدار لأبعاد متغير (التوجه الاستراتيجي)، حيث يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الرؤيا الإستراتيجية) قد بلغت (0.162)، وهذا يشير إلى أن زيادة الرؤيا الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يحقق زيادة في مرحلة التنفيذ بنسبة (16.2%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (2.511) وبمستوى دلالة (Sig T=0.013)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤيا الإستراتيجية على مرحلة التنفيذ.

ويتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (رسالة المنظمة) قد بلغت (0.136)، وهذا يشير إلى أن زيادة رسالة المنظمة بمقدار وحدة واحدة يحقق زيادة في مرحلة التنفيذ بنسبة (13.6%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (2.389) وبمستوى دلالة (Sig T=0.018)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرسالة المنظمة على مرحلة التنفيذ.

كما يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الأهداف الإستراتيجية) قد بلغت (0.480)، وهذا يشير إلى أن زيادة الأهداف الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يحقق زيادة في مرحلة التنفيذ بنسبة (48.0%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (6.789) وبمستوى دلالة (Sig T=0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأهداف الإستراتيجية على مرحلة التنفيذ.

ولبيان ترتيب أبعاد التوجه الاستراتيجي الأكثر أهمية وتأثيراً على مرحلة التنفيذ، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتدرج Stepwise Linear Regression وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (37): نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الفرعية الثالثة

| النموذج | التوجه الاستراتيجي   | المعاملات B | قيمة T المحسوبة | Sig T* | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة F المحسوبة | Sig F* |
|---------|----------------------|-------------|-----------------|--------|------------------|------------------------------|-----------------|--------|
| الأول   | الأهداف الإستراتيجية | 0.691       | 13.325          | 0.000  | 0.637            | 0.406                        | 117.559         | 0.000  |
| الثاني  | الأهداف الإستراتيجية | 0.560       | 8.927           | 0.000  | 0.658            | 0.434                        | 99.101          | 0.000  |
|         | الرؤيا الإستراتيجية  | 0.217       | 3.560           | 0.000  |                  |                              |                 |        |
| الثالث  | الأهداف الإستراتيجية | 0.480       | 6.789           | 0.000  | 0.668            | 0.446                        | 69.170          | 0.000  |
|         | الرؤيا الإستراتيجية  | 0.162       | 2.511           | 0.013  |                  |                              |                 |        |
|         | رسالة المنظمة        | 0.136       | 2.389           | 0.018  |                  |                              |                 |        |

( $\alpha \leq 0.05$ ) دلالة مستوى عند إحصائية دلالة ذا التأثير يكون \*

#### رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تهدف الفرضية الفرعية الرابعة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على

مرحلة التقييم كأحد مراحل إدارة المشاريع، حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه الاستراتيجي (الرؤيا الإستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف

الإستراتيجية) على مرحلة التقييم كأحد مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة المالية ". وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (38): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الرابعة

| ANOVA تحليل التباين |                |                |                         |                        | ملخص النموذج   |              |                |          |       |
|---------------------|----------------|----------------|-------------------------|------------------------|----------------|--------------|----------------|----------|-------|
| المتغير             | معامل الارتباط | معامل التحديد  | معامل التحديد المعدل    | الخطأ المعياري للنموذج | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F   | Sig   |
| التابع              | R              | R <sup>2</sup> | Adjusted R <sup>2</sup> |                        |                |              |                | المحسوبة | F*    |
| مرحلة التقييم       | 0.666          | 0.443          | 0.437                   | 0.481                  | 47.409         | 3            | 15.803         | 68.423   | 0.000 |
|                     |                |                |                         |                        | 59.587         | 258          | 0.231          |          |       |
|                     |                |                |                         |                        | 106.996        | 261          |                |          |       |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول رقم (38) وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التوجه الاستراتيجي ومرحلة التقييم، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.666$ )، وبلغ معامل التحديد ( $R^2=0.443$ )، وهذا يعني أن التوجه الاستراتيجي يفسر ما نسبته (44.3%) من التغير الحاصل في مرحلة التقييم، مع ثبات العوامل الأخرى.

ويتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (68.423) وبمستوى معنوية ( $Sig F=0.000$ ) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على مرحلة التقييم عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ )، وعند 3 درجات حرية.

وبناءً على ذلك، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للتوجه الاستراتيجي (الرؤيا الإستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف الإستراتيجية) على مرحلة التقييم كأحد مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة المالية".

الجدول رقم (39): نتائج معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

| معاملات الانحدار        |                |                   |              |        |        |
|-------------------------|----------------|-------------------|--------------|--------|--------|
| المتغيرات المستقلة      | المعاملات<br>B | الخطأ<br>المعياري | قيمة<br>Beta | قيمة T | Sig T* |
| الرؤيا<br>الإستراتيجية  | 0.149          | 0.062             | 0.149        | 2.422  | 0.016  |
| رسالة المنظمة           | 0.120          | 0.054             | 0.146        | 2.205  | 0.028  |
| الأهداف<br>الإستراتيجية | 0.469          | 0.067             | 0.454        | 6.956  | 0.000  |

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

يشير الجدول (39) إلى معاملات الانحدار لأبعاد متغير (التوجه الاستراتيجي)، حيث يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الرؤيا الإستراتيجية) قد بلغت (0.149)، وهذا يشير إلى أن زيادة الرؤيا الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يحقق زيادة في مرحلة التقييم بنسبة (14.9%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (2.422) وبمستوى دلالة (Sig T=0.016)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha < 0.05)$  للرؤيا الإستراتيجية على مرحلة التقييم.

ويتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (رسالة المنظمة) قد بلغت (0.120)، وهذا يشير إلى أن زيادة رسالة المنظمة بمقدار وحدة واحدة يحقق زيادة في مرحلة التقييم بنسبة (12.0%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (2.205) وبمستوى دلالة (Sig T=0.028)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لرسالة المنظمة على مرحلة التقييم.

كما يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الأهداف الإستراتيجية) قد بلغت (0.469)، وهذا يشير إلى أن زيادة الأهداف الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يحقق زيادة في مرحلة التقييم بنسبة (46.9%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (6.956) وبمستوى دلالة (Sig T=0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للأهداف الإستراتيجية على مرحلة التقييم.

ولبيان ترتيب أبعاد التوجه الاستراتيجي الأكثر أهمية وتأثيراً على مرحلة التقييم، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتدرج Stepwise Linear Regression وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (40) نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الفرعية الرابعة

| النموذج | التوجه الاستراتيجي   | المعاملات B | قيمة T المحسوبة | Sig T* | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة F المحسوبة | Sig F* |
|---------|----------------------|-------------|-----------------|--------|------------------|------------------------------|-----------------|--------|
| الأول   | الأهداف الإستراتيجية | 0.660       | 13.365          | 0.000  | 0.638            | 0.407                        | 178.633         | 0.000  |
| الثاني  | الأهداف الإستراتيجية | 0.540       | 9.031           | 0.000  | 0.658            | 0.433                        | 98.730          | 0.000  |
|         | الرؤيا الإستراتيجية  | 0.197       | 3.401           | 0.001  |                  |                              |                 |        |

|       |        |       |       |       |       |       |                         |        |
|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------------|--------|
| 0.000 | 68.423 | 0.443 | 0.666 | 0.000 | 6.956 | 0.469 | الأهداف<br>الإستراتيجية | الثالث |
|       |        |       |       | 0.016 | 2.422 | 0.149 | الرؤيا<br>الإستراتيجية  |        |
|       |        |       |       | 0.028 | 2.205 | 0.120 | رسالة<br>المنظمة        |        |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (40) بعد (الأهداف الإستراتيجية) جاء في المرتبة الأولى وفسر ما نسبته (40.7%) من التغير الحاصل في مرحلة التقييم، وبإضافة بعد (الرؤيا الإستراتيجية) في النموذج الثاني ارتفعت نسبة التفسير بنسبة (2.6%) لتصل إلى (43.3%)، وبإضافة بعد (رسالة المنظمة) في النموذج الثالث ارتفعت نسبة التفسير بنسبة (1.0%) لتصل إلى (44.3%). ويتضح من الجدول أن أثر التوجه الاستراتيجي معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### 1.5 مناقشة النتائج

بناءً على مخرجات تحليل البيانات واختبار الفرضيات، فقد خلصت الدراسة إلى النتائج

الآتية:

أولاً: ارتفاع مستوى اهتمام وزارة المالية الرقمي والزيادة بالتوجه الاستراتيجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.985)، وقد ظهرت جميع الأبعاد بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاء بعد (الرؤية الإستراتيجية) في المرتبة الأولى، تلاه بعد (الأهداف الإستراتيجية) في المرتبة الثانية، ثم بعد (رسالة المنظمة) في المرتبة الثالثة والأخيرة، وهذا يعكس مدى اهتمام وزارة المالية باستشراف المستقبل، وتبني الاستراتيجيات التي تساعد على تدعيم موقفها وتعزيز مكانتها، وزيادة قدرتها على مواجهة الأحداث والتغيرات، واكتساب المقدرة على استثمار الفرص المتاحة ببيئتها بالشكل الأمثل، وتحديد الأنشطة والعمليات التي تدعم قدرتها في الوصول إلى أهدافها الإستراتيجية وتحقيق الأداء المتميز والمستمر على المدى الطويل.

وفيما يتعلق بالأبعاد الفرعية، فقد تبين ما يأتي:

1. ارتفاع مستوى اهتمام وزارة المالية الرقمي والزيادة بالرؤية الإستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.244)، وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يعكس مدى اهتمام الوزارة برؤيتها من خلال اتصافها بالوضوح والواقعية والقابلية للقياس، كما يعكس اهتمام الوزارة المكانة التي تريد تحقيقها في الوقت المحدد من المستقبل، وذلك من خلال إجراء التغييرات والتعديلات في الأنشطة والعمليات بما يتوافق مع تطلعاتها المستقبلية.
2. ارتفاع مستوى اهتمام وزارة المالية الرقمي والزيادة برسالة المنظمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.847)، وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يعكس مدى اهتمام الوزارة

بتوضيح فلسفتها وأهدافها وغاياتها وقيمها، وما تريد أن تؤول إليه في المستقبل، وتوجيه أنشطتها وعملياتها، وإدارة عملية صنع القرار في مختلف مستوياتها.

3. ارتفاع مستوى اهتمام وزارة المالية الرقمي والزيادة بالأهداف الإستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.943)، وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يعكس مدى اهتمام الوزارة بتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، حيث تبين اهتمام الوزارة بإعداد أهداف واضحة وقابلة للقياس، والإفصاح عنها ووقت تنفيذها بصورة مستمرة، وتبين الأهداف التي تسهم في الارتقاء بمستوى أدائها وتحسينه على المدى الطويل.

ثانياً: ارتفاع مستوى اهتمام وزارة المالية والزيادة بمراحل إدارة المشروع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.023)، وقد ظهرت جميع الأبعاد بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاء بعد (مرحلة التخطيط للمشروع) في المرتبة الأولى، تلاه بعد (مرحلة تنفيذ المشروع) في المرتبة الثانية، ثم بعدي (مرحلة تنظيم المشروع، ومرحلة تقييم المشروع) في المرتبة الثالثة والأخيرة، وهذا يعكس مدى اهتمام الوزارة بكافة المراحل التي تقوم عليها عملية إدارة المشروع، وذلك بهدف إتمامه وفق البرنامج الزمني المحدد، وضمن حدود الموازنة المحددة، وضمان تطابقه مع المواصفات والشروط المحددة للمشروع.

وفيما يتعلق بالأبعاد الفرعية، فقد تبين ما يأتي:

4. ارتفاع مستوى اهتمام وزارة المالية الرقمي والزيادة بمرحلة التخطيط للمشروع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.061)، وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يعكس مدى اهتمام الوزارة بالتخطيط الشامل للمشروع وجدولة الأنشطة اللازمة، وتحديد الأهداف وطرق تحقيقها، وإعداد خطوات إنجازها وتنفيذها، وقد تبين اهتمام الوزارة في هذه المرحلة بتحديد المشروع بما يتوافق مع الأولويات والأهداف الإستراتيجية للوزارة، وصياغة أهدافه بشكل محدد، وتوثيق جميع الخطط المتعلقة به، وضبط نفقاته وفقاً لبنود الموازنة.

5. ارتفاع مستوى اهتمام وزارة المالية الرقمي والزيادة بمرحلة تنظيم المشروع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.004)، وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يعكس مدى اهتمام الوزارة بالهيكل التنظيمي للمشروع، وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات، وتحديد أطراف المشروع

واختيار فريق العمل، وقد تبين اهتمام الوزارة في هذه المرحلة بالاستعانة الوزارة بخبراء خارجيين لمراجعة المشاريع قبل تنفيذها، وتحديد الجماعات المستفيدة من المشاريع وتأثيرها عليهم.

6. ارتفاع مستوى اهتمام وزارة المالية الرقمي والزيادة بمرحلة تنفيذ المشروع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.015)، وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، هذا يعكس مدى اهتمام الوزارة بترجمة الأنشطة والمهام المتضمنة في خطط المشروع على أرض الواقع، وضبط العمل ومتابعته ومراقبته. وقد تبين اهتمام الوزارة في هذه المرحلة بإعداد آلية لمراقبة أداء الخطة الزمنية عند تنفيذ المشروع، وتوفير كافة المعلومات والموارد اللازمة لتنفيذ المشروع، والاستناد على خطة معدة وفق إطار زمني ومرتبطة حسب أولويات إنجاز المشروع.

7. ارتفاع مستوى اهتمام وزارة المالية الرقمي والزيادة بمرحلة تقييم المشروع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.004)، وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، هذا يعكس مدى اهتمام الوزارة بقياس المنافع المترتبة عن إنشاء المشروع من الناحية المالية والاقتصادية والاجتماعية مقارنة بالتكاليف الناتجة عن إنشائه، وتحديد مدى موافقة النتائج المخططة مع النتائج الفعلية، والكشف عن أسباب الاختلافات والانحرافات وبيان جوانب القوة والضعف في مراحل المشروع لغايات الاستفادة منها. وقد تبين اهتمام الوزارة في هذه المرحلة بإعداد آلية لمراقبة أداء الخطط الزمنية عند تنفيذ المشاريع، وإجراء عمليات متابعة وتقييم لجميع مراحل المشروع، وإجراء مقارنات دورية بين الأداء الاستراتيجي للمشاريع.

ثالثاً: أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة وجود أثر دال إحصائياً للتوجه الاستراتيجي على مراحل إدارة المشاريع في وزارة المالية ، وذلك عند دراستها مجتمعة، حيث ظهر الأثر المعنوي عند جميع أبعاد التوجه الاستراتيجي.

ووجود هذا الأثر يدل على الدور المهم للتوجهات الإستراتيجية في مراحل إدارة المشروع، حيث تساهم التوجهات الإستراتيجية في تحقيق المواءمة بين استراتيجيات الشركة والمتمثلة في رؤيتها ورسالتها وأهدافها وبين أهداف ومراحل إدارة المشروع، كما تمثل التوجهات الإستراتيجية جوهر إدارة المشاريع، فهي

تدفع بالمشروع لتنفيذ إستراتيجية الوزارة من خلال استخدام الأنشطة الفاعلة ضمن جداول زمنية محددة ووفقاً لخطط معدة، وتحقيق الاستثمار الفاعل للموارد والإمكانات.

رابعاً: أشارت نتائج التحليل المتدرج إلى أن الأهداف الإستراتيجية تُعد الأكثر أهمية وتأثيراً على مراحل إدارة المشروع. وهذا قد يعود إلى أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتطلب القدرة على فهم وإدراك الواقع البيئي للوزارة، والتصميم على إجراء عمليات التغيير، وهو ما يدعم مراحل إدارة المشروع من خلال استخدام المنهج المرن والتخطيط والتنظيم بفاعلية، وتحديد وترتيب أهداف ومتطلبات المشروع والمجالات المتعلقة به من حيث الكلفة والجودة والمرونة، والتركيز على الأنشطة والعمليات والمهام التي تساعد في تنفيذ المشروع وتقوية القدرات المميزة له، والمفاضلة بين القرارات في المجالات المتعلقة بالمشروع، وتوجيه القدرات التنافسية بما يضمن إنجاز أهداف العمليات التي تدعم المجالات التنافسية لإدارة المشروع.

خامساً: أظهرت نتائج اختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسة وجود أثر دال إحصائياً للتوجه الاستراتيجي على مراحل إدارة المشاريع في وزارة المالية ، وذلك عند دراستها منفردة. ووجود هذا الأثر يدل على الدور الهام والإيجابي للتوجهات الإستراتيجية في كل مرحلة من مراحل إدارة المشروع، حيث تساهم التوجهات الإستراتيجية من خلاله الرؤية والأهداف الإستراتيجية ورسالة المنظمة في رفد إدارة المشروع بالقرارات والمعلومات المتعلقة بالتصميم والتخطيط للمشروع، والبحث في التدابير والممارسات المثلّي لتشغيل الأنظمة والموارد والإمكانات، وتحديد الأنشطة والعمليات الفاعلة والمساندة لتنفيذ المشروع وضمان نجاحه في تحقيق أهدافه، كما أنها تساعد في تقييم نتائج الأعمال وتقديمها بشكل منظم ووفقاً للخطة وتحديد أفضل الطرق لمواجهة العقبات والتحديات التي تواجه المشروع.

## 2.5 التوصيات

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، فإن الدراسة توصي بما يأتي:

- (1) زيادة مستوى اهتمام وزارة المالية برؤيتها الإستراتيجية؛ من خلال تضمينها أهدافاً واضحة، وتبني سلوكيات القيادة الإستراتيجية بشكل أكبر، والاستفادة من نتائج المقارنة بين أدائها الحالي وأدائها السابق في تطوير أدائها المستقبلي.
- (2) العمل على تحقيق المواءمة بين رسالتها ورؤيتها، ونشرها بين أقسامها ودوائرها، وتوجيه أفرادها نحو العمل بها كونها تُعد المرجعية والمرشد في أداء أعمالهم في المشروع.
- (3) أن تعمل وزارة المالية على تحقيق أعلى درجات المرونة في أهدافها الإستراتيجية؛ لضمان ملاءمتها للبيئة والأحداث المتغيرة، والتركيز على أهمية اتصافها بالوضوح وسهولة الفهم؛ ليتمكن العاملون من فهمها واستيعابها، والعمل على تحقيقها.
- (4) إعداد الوزارة خطط بديلة كوسيلة لإنقاذ المشروع من أية معيقات أو اختلالات قد تظهر، والأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر كافة الأفراد المستفيدة من المشروع عند تحديد مواصفات المشروع ضمن التخطيط للمشروع.
- (5) الاطلاع المستمر على الاستراتيجيات التي اتبعتها الدول المتقدمة في تنظيم المشاريع، والاستفادة منها في تنظيم مشاريع الوزارة، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة ملاءمتها للإمكانيات والموارد المتاحة للوزارة.
- (6) إجراء الوزارة عمليات تحديث وتطوير مستمرة على خطط المشروع والجداول الزمنية المخصصة لتنفيذه؛ لتتناسب مع التغيرات والتطورات الحاصلة، وإخضاع كافة الأفراد العاملين في الوزارة والمعنية بتنفيذ المشروع لدورات تدريبية لضمان تنفيذ المشروع بالشكل الأمثل وكما هو مخطط لها ونجاحه.
- (7) تبني الوزارة معايير خاصة في عملية تقييم المشروع بحيث تتناسب مع طبيعته وأهدافه، وإجراء عمليات تحليل دورية على أداء المشروع بعد تنفيذه للتأكد من تحقيق أهدافه.

## Abstract

The study aimed to explore the impact of strategic orientation with its dimensions (strategic vision, organizational mission, and objectives) on the stages of government project management with its dimensions (planning stage, organizing stage, execution stage, and evaluation stage) in the Ministry of Finance in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical methodology was adopted. A questionnaire was developed to collect data, with 420 questionnaires distributed and 285 retrieved, of which 262 were valid for analysis. The data was analyzed using the SPSS software.

The study found a statistically significant impact of strategic orientation on the stages of project management in the Ministry of Finance. The results indicated a high level of interest in strategic orientation and increased attention to project management stages within the Ministry. The study recommended that the Ministry of Finance work to achieve the highest levels of flexibility in its strategic objectives to ensure they are appropriate for the changing environment and events. It also emphasized the importance of clarity and ease of understanding of these objectives so that employees can understand, comprehend, and achieve them. Furthermore, it suggested that the Ministry prepare alternative plans as a means to rescue projects from any obstacles or disruptions that may arise and consider the viewpoints of all beneficiaries when determining project specifications during the planning phase.

**Keywords:** Strategic Orientation, Project Management Stages, Ministry of Finance

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- ابن لغيصم، سعود عبدالله بن عواد، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (2020). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة: دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة .
- أبو نجم، ميرنا. (2017). أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية. رسالة ماجستير. الجامعة الافتراضية السورية.
- بن ناصر، عثمان وياغي، خليل عبد الحميد (2019). إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة" دراسة مقارنة". شبكة المؤتمرات العربية، DOI:10.24897/acn.64.68.6030
- بوسمينه، آمال. (2022). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة نفطال أم البواقي. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج7، ع1 ، 27 - 44.
- التخاينه، كايد حمد عفنان، وفا، هبة محمد حسن، و جاد الرب، سيد محمد. (2021). أثر التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية على تحسين العلاقة مع العملاء. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج12، ع2 ، 423 - 445.
- الجعافرة، عامر زعل عبد ربه. (2021). أثر إدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي ودور القيادة التحويلية كمتغير معدل: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج17، ع1 ، 77 - 101.
- جندب، عبد الوهاب احمد علي. (2013). أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي دراسة تطبيقية على شركات الأغذية في اليمن. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط.

- الحباشنة، حلا أسامة يوسف، و أبو قاعود، غازي رسي عايد. (2023). أثر التوجه الاستراتيجي على مراحل إدارة المشاريع الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارة المالية الرقمي والريادة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- حجازي، هيثم علي. (2015). مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى. ط2. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الحديدي، روان (2020). مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها. المجلة العربية للنشر العلمي. 576-597. ISSN: 2663-5738(Arab Journal for Scientific Publishing (AJSP))
- الحربي، خالد حمود نعيمش. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع13 ، 253 - 292.
- حمادي، سعد فرج. (2020). تأثير التوجه الاستراتيجي في تطوير المنتجات الجديدة. المجلة الأكاديمية العالمية في الاقتصاد والعلوم الإدارية. 2(1). 11.27.
- الخرابشة، محمد فارس، و قطيشات، رانية جعفر. (2022). إدارة الوقت وأثرها في إنجاز المشاريع الحكومية في الأردن: حالة دراسية في وزارة الأشغال العامة والإسكان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط .
- الخطيب، أحمد، والمعايعة، عادل سالم. (2009). الإدارة الحديثة "نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة". عالم الكتب الحديثة.
- شمو، هشام أبو القاسم أحمد، و سليمان، عبدالعزيز عبد الرحيم. (2021). الدور الوسيط للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على شركات الطيران السودانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- الصيرفي، دعاء جمال، و الزعبي، حسن علي. (2020). أثر القيادة الخادمة في التوجه الاستراتيجي: الدور المعدل للحاكمة المؤسسية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان .

- الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- عامر، سوزان عاطف عبدالغني، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2021). أثر التوجه نحو التحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات: الدور المعدل لجودة حياة العمل في الشركات الاستخراجية والتعدينية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- عبيدات، محمد (2017) أثر التوجه الاستراتيجي على الاداء التنظيمي: الدور الوسيط للابتكار، مجلة العلوم الإدارية، 2(3)، 33-65.
- العزة، هند رحاب محمود، و أبو حسين، الحارث محمد موسى. (2020). أثر القيادة التحويلية في التوجه الاستراتيجي: الدور الوسيط لتوظيف جيل الألفية في الهيئة المستقلة للانتخاب (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- العليمات، صفاء سليمان محمد، و الصمادي، زياد محمد علي. (2022). أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع من وجهة نظر مديري المشاريع في شركات المقاولات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- غازي ابو قاعود (2022) أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية ، مجلة العلوم الإدارية، 37(4).
- الغريبي، خضر عيسى مطشر، و الحرافشة، مالك إبراهيم راجي. (2019). أثر المهارات القيادية على التوجه الاستراتيجي في شركات الاتصالات العراقية في محافظة بغداد (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1052614>
- الفرجاني، عبدالفتاح محمد علي، و خلف الله، بهاء الدين عبد ربه محمد. (2022). أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة على شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج2، ع5، 992 - 1030.

- القاسى ، أميمة. (2002). مفهوم الإبداع الإداري وتنميته. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية. 561-547. com/Record http://search.mandumah
- محمد، إشراق (2022) أثر التوجه الاستراتيجي على تطوير المنتجات دراسة تطبيقية على شركة بريمير للمنتجات الغذائية الخرطوم -2022م". مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية ، 6(16)، 146–128.
- محمد، أياد طاهر ودعامي، حسين (2019). فرصة التحول من إدارة المشاريع الى قيادة المشاريع على وفق خصائص القيادة المعاصرة بحث ميداني في أمانة بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 43، 77-58
- مقراش، فوزية. (2015). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي – دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية. رسالة دكتوراه. جامعة محمد صفيير بسكرة.
- المواضي، سامي أحمد فارس، و أبو قاعود، غازي رسي عايد. (2022). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية. مؤتمة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج37، 4، 246 - 209.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Adams, R. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. Journal of Business Research, 97, 129-140.
- Aguilar, J. L. E., Maciel, A. S., Sánchez, J. L. Z., & Hervet, M. D. J. P. (2020). Strategic Orientation of Mexican Family-owned Businesses and Its Influence on Corporate Social Responsibility Practices. Organizations and Markets in Emerging Economies, 11(1), 107-127.

- Alani, E. (2019). A model of the relationship between strategic orientation and product innovation under the mediating effect of customer knowledge management. *Journal of International Studies*, 12(3), 232-242.
- al-dala'een, ali (2017). "the impact strategic direction has on improving the strategic performance in the royal jordanian airlines- field study,"
- Ardito, L., & Dangelico, R. M. (2018). Firm environmental performance under scrutiny: The role of strategic and organizational orientations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 426-440.
- Brege, H. (2018). Exploring Proactive Market Strategies: Managing the Market to CreateValue (Vol. 1809). Linköping University Electronic Press.
- David, M. A., David, F. A., & David, F. A. (2014). Mission Statement theory and practice: A content analysis and new direction. *International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences*. 7(1) 224-242.
- Didonet, S. R., Fearne, A., & Simmons, G. (2020). Determining the presence of a long-term/short-term dilemma for SMEs when adopting strategic orientation to improve performance. *International Small Business Journal*, 38(2), 90-110.
- Dogan, M.(2019). Innovative marginality: Innovation at the intersections of social sciences. Routledge.
- Ferreira, J. A. B., Coelho, A., & Weersma, L. A. (2019). The mediating effect of strategic orientation, innovation capabilities and managerial capabilities among exploration and exploitation, competitive advantage and firm's performance. *Contaduría y administración*, 64(SPE1), 0-0.

- Ghaneem, Yara Adel Abdulrahim, and Al-Hammad, Fawaz Ali Farhan. (2021). The Impact of Organizational Culture on Projects Management: An Empirical Study of Non-Governmental Organizations in Jordan (Unpublished master's thesis). Al-Balqa Applied University, Al-Salt.
- Giuri, P (2019). The strategic orientation of universities in knowledge transfer activities. *Technological Forecasting and Social Change*, 138, 261-278.
- Haverila, Matti, Haverila Kai K., and Twyford, Jenny C. (2020). Critical variables and constructs in the context of project management: importance-performance analysis. *International Journal of Managing Projects* <https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2020-0071> in *Business*. 1-29.
- Hill, Charles W. L., Jones, Gareth R. (2013), *Strategic Management: An Integrated Approach*, 10th ed, South-Western, USA, Cengage Learning. FCG
- Kaleshovska, Neda & Ivanovska, Lidija Pulevska (2019). Analysis of Project Management and Project Management Office Practices in Republic of North Macedonia. *Journal of Sustainable Development*, 9(22), 125-144
- Kim, N., Im, S., & Slater, S. F. (2013). Impact of knowledge type and strategic orientation on new product creativity and advantage in high-technology firms. *Journal of product innovation management*, 30(1), 136-153.
- Kortmann, S. (2015). The mediating role of strategic orientations on the relationship between ambidexterity-oriented decisions and innovative ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 32(5), 666-684.
- Lin, H. (2007), "Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study", *International Journal of Manpower*, 28(3), 315- 332.

- Marcus, A. A., & Fremeth, A. R. (2017). Strategic direction and management. *Business Management and Environmental Stewardship: Environmental Thinking as a Prelude to Management Action*, 38-55.
- Mar'i, Mulki Muayyad Mahmoud, and Al-Hammad, Fawaz Ali Farhan. (2021). The Impact of Projects Management Strategies on the Implementation Quality: Case Study: Implemented Governmental Projects by Ministry of Public Works and Housing in Jordan (Unpublished master's thesis). Al-Balqa Applied University, Al-Salt.
- Mehmood, K. K., & Zafar, H. (2019). Effect of strategic orientation on competitive advantage: Mediating role of innovation. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 39(3), 945-957.
- Mu, J., Thomas, E., Peng, G., & Di Benedetto, A. (2017). Strategic orientation and new product development performance: The role of networking capability and networking ability. *Industrial Marketing Management*, 64, 187-201.
- Nasir, W. M. (2013). The relationship between strategic orientation and firm performance: evidence from small and medium enterprises in Malaysia (Doctoral dissertation, Victoria University)
- Obeidat, B. (2016) The Effect of Strategic Orientation on Organizational Performance: The Mediating Role of Innovation. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 9, 478-505. doi: 10.4236/ijcns.2016.911039.
- PMI (2017). PMBOK Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) (6th ed.). USA, ChicagoRoll TT '1

- Rigby, Darrell K.(2015), The contingent value of dynamic capabilities from competitive advantage: the nonlinear moderating effect of environmental dynamism", Strategic Management Journal, (35)2.
- Runing, Hunik Sri & Harsono, Mugi & Haryono, Tulus, (2014), The Relationship between Strategy Orientation and Marketing Performance: The Role of Organizational Change Capability, American. International Journal of Contemporary Research ,(4)1.pp335-348.
- Soetanto, D, (2022). Strategic orientation and new product development performance of academic spin-offs: The importance of team cohesion and team heterogeneity. IEEE Transactions on Engineering Management.
- Staessens, M., Kerstens, P. J., Bruneel, J., & Cherchye, L. (2019). Data envelopment analysis and social enterprises: analysing performance, strategic orientation and mission drift. Journal of Business Ethics, 159(2), 325-341.
- Sun, G, Tee, M., Al Mamun, A, Salamah, A. (2022). Strategic Orientation, Service Innovation Capability and Financial Performance Among Chinese Service-Oriented SMEs. In International Conference on Business and Technology (pp. 725- 736). Springer, Cham.
- Tambaugh, J.E., Martinez, J., Lumpkin, G.T., and Kataria, N. (2017), "How well do EO measures and entrepreneurial behavior match?" International Entrepreneurship and Management Journal, 13(3): 717-73
- Tutar, Hasan., (2015), The Effects Of Strategic Orientations On Innovation Capabilities And Market Performance: The Case Of Asem, 11<sup>th</sup> International Strategic Management Conference, Procedia – Social And Behavioral Sciences 2(7): pp 709-719.

- Wang, J. (2022). Building competitive advantage for hospitality companies: The roles of green innovation strategic orientation and green intellectual capital. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103161
- Wegwu, M. E. (2019). Strategic orientation and organizational ambidexterity practices of mobile communication firms in Port Harcourt. *International Journal of Emerging Trends in Social Sciences*, 7(1), 1-10.

الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول أثر التوجه الاستراتيجي على مراحل إدارة المشاريع

الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارة المالية.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

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

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- المسمى الوظيفي ☐ مدير/ة ☐ رئيس/ة

☐ رئيس قسم/ة ☐ منسق/ة

2- الفئة العمرية ☐ (20-30) ☐ (31-45) ☐ (45 فأكثر)

3- المستوى التعليمي ☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ دبلوم عالي

☐ بكالوريوس ☐ دبلوم معهد

4- عدد سنوات الخبرة : ☐ أقل من سنة ☐ (سنة - 5 سنوات)

☐ (5 سنوات - 10 سنوات) ☐ (10 سنوات فأكثر)

## ثانياً: محاور الاستبيان

✍️ المحور الأول: التوجه الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة،

الأهداف)، اختر علامة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

| م                   | الفقرات                                                                                                                                          | أوافق بشدة | أوافق | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|-------|------------|
| الرؤية الإستراتيجية |                                                                                                                                                  |            |       |       |       |       |            |
| 1                   | تقوم الإدارة العليا في الوزارة بوضع رؤية مستقبلية واضحة                                                                                          |            |       |       |       |       |            |
| 2                   | تضع الإدارة العليا في الوزارة رؤية واقعية                                                                                                        |            |       |       |       |       |            |
| 3                   | رؤية الوزارة قابله للقياس                                                                                                                        |            |       |       |       |       |            |
| 4                   | تشارك الوزارة العاملين ذوي الخبرات في صياغة الرؤية الإستراتيجية                                                                                  |            |       |       |       |       |            |
| 5                   | تستفيد الإدارة العليا في الوزارة من مقارنة إداؤها الحالي مع السنوات السابقة بقصد تطويره للأغراض المستقبلية                                       |            |       |       |       |       |            |
| 6                   | تهتم الإدارة العليا في الوزارة بتطوير قدرات العاملين تماشياً مع التطلعات المستقبلية للوزارة وتقديم لهم فهماً واضحاً عن الرؤية التي ترغب بتحقيقها |            |       |       |       |       |            |

| م             | الفقرات                                                                                         | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| 7             | تسعى الإدارة العليا في الوزارة إلى إجراء تغييرات في بعض الأنشطة بما يتوافق وتطلعاتها المستقبلية |            |       |       |       |            |
| 8             | تمارس الإدارة العليا في الوزارة سلوكيات القيادة الإستراتيجية                                    |            |       |       |       |            |
| 9             | تتضمن الرؤية الإستراتيجية أهدافاً واضحة                                                         |            |       |       |       |            |
| رسالة المنظمة |                                                                                                 |            |       |       |       |            |
| 1             | رسالة الوزارة هي الإطار الذي يميزها عن المنظمات الأخرى                                          |            |       |       |       |            |
| 2             | تراعي الوزارة في رسالتها أن تكون الأهداف واضحة                                                  |            |       |       |       |            |
| 3             | تتضمن رسالة الوزارة ماهية عملها وأهم ما يميزها                                                  |            |       |       |       |            |
| 4             | تعد الرسالة مرشداً للعاملين في أداء أعمالهم في المشروع                                          |            |       |       |       |            |
| 5             | تشرك الوزارة العاملين في صياغة الرسالة الاستراتيجية                                             |            |       |       |       |            |
| 6             | تقوم الوزارة بالإعلان عن رسالتها وفقاً لرؤيتها المعلنة مسبقاً                                   |            |       |       |       |            |

| م                    | الفقرات                                               | أو افق<br>بشدة | أو افق | محايد | معارض<br>بشدة | معارض |
|----------------------|-------------------------------------------------------|----------------|--------|-------|---------------|-------|
| 7                    | تتميز رسالة الوزارة بانها تخدم جميع الخدمات الحكومية  |                |        |       |               |       |
| الأهداف الإستراتيجية |                                                       |                |        |       |               |       |
| 1                    | تضع الوزارة أهدافاً إستراتيجية يستطيع العاملون فهمها  |                |        |       |               |       |
| 2                    | تضع الوزارة أهدافاً واضحة قابله للقياس                |                |        |       |               |       |
| 3                    | تتضمن الأهداف الإستراتيجية وقتاً محدداً لتنفيذها      |                |        |       |               |       |
| 4                    | تتسم الأهداف الإستراتيجية التي تضعها الوزارة بالمرونة |                |        |       |               |       |
| 5                    | تعلن الوزارة عن الأهداف الإستراتيجية للمشروع باستمرار |                |        |       |               |       |
| 6                    | تضع الوزارة أهدافاً طويلة الأجل لرفع مستوى الأداء     |                |        |       |               |       |

✎ المحور الثاني: مراحل إدارة المشاريع بأبعاده (مرحلة التخطيط، مرحلة التنظيم،

مرحلة التنفيذ، مرحلة التقييم) ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| م                     | الفقرات                                                                              | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| مرحلة التخطيط للمشروع |                                                                                      |            |       |       |       |            |
| 1                     | يتم اختيار المشروع بناء على أولويات وأهداف الوزارة الاستراتيجية                      |            |       |       |       |            |
| 2                     | تخضع المواصفات التي تخص المشروع لوجهات نظر ذات العلاقة (الجهات المستفيدة) عند تصميمه |            |       |       |       |            |
| 3                     | تحدد الفئات المستهدفة بدقة متناهية                                                   |            |       |       |       |            |
| 4                     | تصاغ أهداف المشروع بشكل محدد                                                         |            |       |       |       |            |
| 5                     | تمتلك الوزارة نظام مالي فعال يحكم نفقات المشروع وفقا لبنود الموازنة                  |            |       |       |       |            |
| 6                     | تضع الوزارة خطة زمنية محددة لتنفيذ                                                   |            |       |       |       |            |

|                     |       |       |         |                 |                                                                                                   |   |
|---------------------|-------|-------|---------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|                     |       |       |         |                 | توثق جميع المخططات المتعلقة<br>بالمشروع                                                           | 7 |
| معارض<br>بشدة       | معارض | محايد | أو افاق | أو افاق<br>بشدة | الفقرات                                                                                           | م |
|                     |       |       |         |                 | خطة المشروع محكمة لدى الوزارة                                                                     | 8 |
|                     |       |       |         |                 | يوجد لدي الوزارة خطة بديلة<br>كوسيلة لانقاذ المشروع في حال<br>ظهور بعض المعوقات أو سوء<br>التقدير | 9 |
| مرحلة تنظيم المشروع |       |       |         |                 |                                                                                                   |   |
|                     |       |       |         |                 | تؤخذ بعين الاعتبار استراتيجيات<br>الدول المتقدمة عند تنظيم مشاريع<br>الوزارة                      | 1 |
|                     |       |       |         |                 | تنظم مشاريع الوزارة في ضوء<br>الإمكانات المتاحة                                                   | 2 |
|                     |       |       |         |                 | تتسم استراتيجية تنظيم مشاريع<br>الوزارة بالمرونة الكافية لقبول أي<br>تصورات تقنية                 | 3 |
|                     |       |       |         |                 | تتم دراسة لطاق تأثير المشاريع على<br>المستفيدين قبل تنفيذها                                       | 4 |
|                     |       |       |         |                 | تنظم مشاريع الوزارة في ضوء<br>الإمكانات المتاحة                                                   | 5 |

|                     |                                                                           |                |                |       |               |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|-------|---------------|
| 6                   | تحدد الجماعات المستفيدة من المشاريع بناء على دراسات معدة مسبقاً           |                |                |       |               |
| م                   | الفقرات                                                                   | أو افق<br>بشدة | أو افق<br>بشدة | محايد | معارض<br>بشدة |
| مرحلة تنفيذ المشروع |                                                                           |                |                |       |               |
| 1                   | تستعين الوزارة بالخبراء الخارجيين لمراجعة مشاريعها قبل تنفيذها            |                |                |       |               |
| 2                   | يتم وضع خطة لتنفيذ المشروع ووفق إطار زمني مرتب حسب أولويات أنجاز المشروع  |                |                |       |               |
| 3                   | تمتلك الوزارة قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة تعتمد عليها في تنفيذ المشاريع |                |                |       |               |
| 4                   | يتم توفير الموارد من قبل الوزارة لإنجاز المشروع حسب الخطة الزمنية         |                |                |       |               |
| 5                   | تقوم الوزارة بوضع آلية لمراقبة أداء الخطة الزمنية عند تنفيذ المشروع       |                |                |       |               |
| 6                   | تقوم الوزارة بتحديث جدول المشروع وتعديل الخطط حسب الحاجة                  |                |                |       |               |

| مرحلة تقييم المشروع |                                                                            |              |         |       |            |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|-------|------------|
| 1                   | يتم عقد دورات تدريبية للعاملين في الوزارة على تنفيذ المشاريع               |              |         |       |            |
| م                   | الفقرات                                                                    | أو وافق بشدة | أو وافق | محايد | معارض      |
|                     |                                                                            |              |         |       | معارض بشدة |
| 2                   | تشارك الوزارة أصحاب المصالح ذات العلاقة في تنفيذ المشاريع                  |              |         |       |            |
| 3                   | تقوم الوزارة بالمراقبة والتقييم لكل مرحلة من مراحل المشروع                 |              |         |       |            |
| 4                   | تمتلك الإدارة العليا معاييرها الخاصة في عملية تقييم المشاريع               |              |         |       |            |
| 5                   | تجري الإدارة العليا مقارنات بين الأداء الاستراتيجي للمشاريع بشكل دوري      |              |         |       |            |
| 6                   | تستفيد الإدارة العليا من المعايير العالمية المشابهة لتقييم مشروعاتها       |              |         |       |            |
| 7                   | تقوم الإدارة العليا بدوريات لقياس رضا المستفيدين من المشروع بعد تنفيذها    |              |         |       |            |
| 8                   | تقوم الإدارة العليا بتحليل أداء المشروع بعد تنفيذها للتأكد من تحقيق أهدافه |              |         |       |            |

|  |  |  |  |  |                                                                                                     |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | <p>9</p> <p>تقوم الإدارة العليا بتحليل أداء<br/>المشروع بعد تنفيذها للتأكد من<br/>تحقيق أهدافها</p> |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|

مع خالص التقدير والاحترام

**Mid Ocean University**

**College of Management**

**Specialization in Project Management**



**The Impact of Strategic Orientation on the Stages of  
Government Project Management: An Applied Study  
on the Ministry of Finance**

**Prepared by:**

**Mohammad Al-Hazmi (Leader) 233001935**

**Adel Naqoor 233002109**

**Supervised by:**

**Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan**

**Dr. Fayez Jarad**

**2024 - 1445**