

## (التخطيط الفعال وأثره على المشاريع)

(Effective planning and its impact on projects)

اسم الطالبة/

**مريم سمير محمود مدني**

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- ٢٠٢٤

## المقدمة:

التخطيط الفعّال هو عملية أساسية في إدارة المشاريع تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية. يعتبر التخطيط الفعّال مرحلة حيوية في دورة حياة المشروع، حيث يتم خلالها تحديد أهداف المشروع، وتحليل المخاطر، وتحديد الموارد المطلوبة، وتحديد جدول زمني لتنفيذ المشروع بكل فعالية.

ثمة تأثير هائل للتخطيط الفعّال على نجاح المشاريع. فمن خلال وضع خطط متقنة ومدروسة، يتم تقليل المخاطر وتحديد الفرص المناسبة لتحقيق الأهداف. كما يساهم التخطيط الجيد في تحديد الموارد المناسبة للمشروع، سواء كانت مالية أو بشرية، وبالتالي يساهم في تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في استخدام هذه الموارد.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتخطيط الفعّال أن يزيد من فاعلية إدارة الوقت والجدولة، مما يساهم في تنفيذ المشاريع في المواعيد المحددة وبالتالي تحقيق النتائج المرجوة في الوقت المناسب. بشكل عام، يمكن القول إن التخطيط الفعّال يمثل الأساس الذي يقوم عليه نجاح المشاريع، حيث يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة، وتقليل المخاطر، واستخدام الموارد بشكل فعّال، مما يجعله عاملاً أساسياً في تحقيق النجاح في عالم إدارة المشاريع.

## مشكلة البحث:

في سياق إدارة المشاريع، يشكل التخطيط الفعّال جزءاً أساسياً من عملية تحقيق النجاح. إلا أنه في العديد من الحالات، يواجه المشروع مشكلات تتعلق بالتخطيط الفعّال وتأثيره على مجريات المشروع. ومن بين هذه المشكلات:

قصر النظر في التخطيط: قد يقوم بعض المديرين أو المسؤولين بتجاهل أو تقصير في عملية التخطيط، مما يؤدي إلى عدم وضوح الأهداف وعدم تحديد الموارد بشكل صحيح، وبالتالي ينعكس سلباً على تنفيذ المشروع.

عدم إدراك أهمية التخطيط: في بعض الأحيان، قد ينظر الفريق المشارك في المشروع إلى عملية التخطيط على أنها مجرد إجراء روتيني، دون أن يدركوا أهميتها الحقيقية في تحديد اتجاه المشروع وضمان نجاحه.

تغييرات غير متوقعة: قد تحدث تغييرات مفاجئة في متطلبات المشروع أو البيئة الخارجية، مما قد يجعل الخطط السابقة غير صالحة، ويتطلب إعادة التخطيط بشكل مستمر، مما يضع ضغطاً إضافية على فريق العمل والموارد المتاحة.

عدم تحديث الخطط: قد يتم إعداد خطط مشروع مفصلة في بادئ الأمر، لكن يتم تجاهل تحديثها بشكل منتظم، مما يؤدي إلى فقدان الاتصال بين فريق العمل وتغييرات متطلبات المشروع. قلة الموارد: في بعض الأحيان، قد يكون هناك قلة في الموارد المتاحة لتنفيذ التخطيط بشكل كافٍ، مما يجعل من الصعب تحقيق الأهداف المحددة بالشكل المطلوب.

باختصار، يمثل التخطيط الفعّال تحدياً أساسياً في إدارة المشاريع، حيث يتطلب تجاوز العقبات المتعلقة بالتخطيط لضمان تحقيق النجاح المستدام للمشاريع.

## أهمية البحث:

أهمية البحث في موضوع "التخطيط الفعّال وأثره على المشاريع" تبرز بوضوح نظرًا للتأثير الكبير الذي يمكن أن يكون لهذا الموضوع على نجاح المشاريع في مختلف المجالات. من بين الأسباب التي تجعل هذا الموضوع ذا أهمية بحثية ملحة:

تحقيق الأهداف بكفاءة: يساهم التخطيط الفعّال في تحديد الأهداف بوضوح وتحديد المسارات الضرورية لتحقيقها بأقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة.

تخفيض المخاطر: من خلال عمليات التخطيط المتقدمة، يمكن تحديد المخاطر المحتملة وتخفيضها بشكل كبير، مما يزيد من فرص نجاح المشروع وتقادي التكاليف الإضافية والتأخيرات غير المرغوب فيها.

تحديد الموارد اللازمة: يساهم التخطيط الفعّال في تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع بنجاح، سواء كانت موارد مالية، بشرية، أو موارد تقنية، مما يضمن استخدامها بكفاءة وفعالية. زيادة إمكانية التحكم: يوفر التخطيط الفعّال الإطار الذي يمكن لفريق إدارة المشروع أن يستند إليه لتنظيم العمل واتخاذ القرارات الصائبة، مما يزيد من قدرتهم على التحكم في مجريات المشروع وتحقيق النتائج المرجوة.

زيادة الكفاءة والإنتاجية: من خلال التخطيط الفعّال، يمكن تحسين عمليات الإنتاجية وزيادة الكفاءة في استخدام الموارد، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل جهد ممكن وبأعلى جودة.

باختصار ، فإن فهم ودراسة أهمية التخطيط الفعّال وأثره على المشاريع يمثل خطوة أساسية لضمان نجاح المشاريع وتحقيق النتائج المرجوة بشكل مستدام وفعّال.

### اسئلة البحث:

هذه بعض الأسئلة التي يمكن أن تشكل جوهر البحث:

١. ما هي أساسيات التخطيط الفعّال في إدارة المشاريع؟
٢. ما هي أهمية وفوائد التخطيط الفعّال لنجاح المشاريع؟
٣. ما هي العوامل التي قد تؤثر على فعالية التخطيط في المشاريع؟
٤. كيف يمكن لعمليات التخطيط الفعّالة أن تسهم في تحديد وتقليل المخاطر في المشاريع؟
٥. ما هو تأثير التخطيط الفعّال على تنظيم الموارد واستخدامها في المشاريع؟
٦. كيف يمكن أن يؤثر التغيير المستمر في متطلبات المشروع على عمليات التخطيط وتنفيذ المشروع؟
٧. ما هو دور تحديث ومراجعة الخطط في الحفاظ على فعالية التخطيط في مجريات المشروع؟
٨. كيف يمكن للتخطيط الفعّال أن يسهم في تحقيق الكفاءة والإنتاجية في المشاريع؟
٩. ما هي العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تطبيق تقنيات التخطيط الفعّال؟
١٠. ما هي الاستراتيجيات والأدوات المستخدمة لضمان التخطيط الفعّال وتحقيق أهداف المشروع بنجاح؟

## اهداف البحث:

فهم أساسيات ومفاهيم التخطيط الفعّال في إدارة المشاريع.

تحديد أهمية التخطيط الفعّال ودوره في تحقيق نجاح المشاريع.

دراسة العوامل التي تؤثر على فعالية التخطيط وتطبيقه في مختلف السياقات المشروعية.

تحليل تأثير عمليات التخطيط الفعّال على تقليل المخاطر وتحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة والوقت في المشاريع.

استكشاف كيفية تنظيم الموارد واستخدامها بكفاءة من خلال التخطيط الفعّال.

دراسة تأثير التغيرات الخارجية على عمليات التخطيط وكيفية التعامل معها بشكل فعّال.

تحليل دور تحديث ومراجعة الخطط في ضمان استمرارية فعالية التخطيط خلال مدة المشروع.

تقديم استراتيجيات وأدوات لتحسين فعالية التخطيط وتحقيق الكفاءة والإنتاجية في المشاريع.

توضيح العوامل الرئيسية التي يجب مراعاتها عند تطبيق تقنيات التخطيط الفعّال.

تقديم توصيات عملية للممارسين والمهتمين بتحسين عمليات التخطيط في مشاريعهم بناءً على النتائج والتحليلات الحاصلة من البحث.

## فرضيات البحث:

بناءً على موضوع "التخطيط الفعّال وأثره على المشاريع"، يمكن تقديم عدة فرضيات قابلة للاختبار والتحقق منها خلال البحث، ومن بين هذه الفرضيات:

١. تطبيق التخطيط الفعّال في المشاريع يؤدي إلى تقليل نسبة حدوث المشكلات والمخاطر التي تواجه تنفيذ المشروع.

٢. هناك علاقة إيجابية بين مستوى جودة التخطيط ونجاح المشاريع في تحقيق أهدافها.

٣. فاعلية التخطيط تؤثر بشكل مباشر على كفاءة استخدام الموارد المتاحة في المشروع.

٤. التحديث المستمر والمراجعة الدورية للخطط يزيد من قدرة الفريق على التكيف مع التغيرات الخارجية وتحقيق النجاح في المشاريع.

٥. توفير الدعم اللازم والتدريب المستمر لفريق إدارة المشروع في مجالات التخطيط يعزز من قدرتهم على تطبيق التخطيط الفعّال.

٦. استخدام أدوات التخطيط والجداول الزمنية المناسبة يساهم في تحقيق الأهداف المحددة للمشاريع بكفاءة أكبر.

٧. وجود استراتيجيات تفاعلية ومشاركة لجميع أعضاء الفريق في عملية التخطيط يعزز من فعالية الخطط وتنفيذها بنجاح.

٨. تطبيق مبادئ التخطيط الفعّال يساهم في تحسين أداء الفريق وزيادة رضا العملاء على نتائج المشروع.

٩. وجود رؤية مشتركة وتوجيه قوي من قبل الإدارة العليا يعزز من تنفيذ التخطيط الفعّال وتحقيق النتائج المرجوة.

١٠. التزام الفريق بتنفيذ الخطط المحددة بشكل صارم يساهم في تحقيق أهداف المشروع في المواعيد المحددة وبالمستوى المطلوب.

## مكان التطبيق المقترح للبحث:

مكان التطبيق المقترح للبحث في موضوع "التخطيط الفعّال وأثره على المشاريع" يمكن أن يكون في مجال إدارة المشاريع في مختلف القطاعات والصناعات. ويمكن تحديد مواقع محددة لتطبيق البحث وجمع البيانات، ومن بينها:

الشركات والمؤسسات الكبيرة: يمكن دراسة تطبيقات التخطيط الفعّال في مجالات مثل البناء والهندسة المدنية وتكنولوجيا المعلومات والصناعات التحويلية والخدمات المالية والتجارية وغيرها. يمكن الحصول على بيانات ومعلومات من أقسام إدارة المشاريع وفرق التخطيط والتنفيذ داخل هذه الشركات.

المنظمات الحكومية: يمكن دراسة تطبيقات التخطيط الفعّال في مشاريع البنية التحتية والتطوير الحضري والخدمات العامة والمشاريع الحكومية الأخرى. يمكن الوصول إلى بيانات من مكاتب إدارة المشاريع والوكالات المسؤولة عن تنفيذ هذه المشاريع.

المؤسسات التعليمية والبحثية: يمكن دراسة تطبيقات التخطيط الفعّال في مشاريع البحث العلمي والتطوير وإدارة البرامج التعليمية والتنظيم الإداري داخل الجامعات والمعاهد البحثية.

المشاريع الاجتماعية والتنمية: يمكن استكشاف تطبيقات التخطيط الفعّال في مشاريع التنمية المجتمعية والمشاريع الخيرية والمشاريع البيئية والمشاريع التنموية في الدول النامية.

تحديد مكان التطبيق يعتمد على طبيعة البحث وأهدافه، ويجب اختيار مكان يتيح الوصول إلى البيانات والمعلومات المطلوبة بشكل سهل وفَعّال لتحليلها واستنتاج النتائج والتوصيات.

### منهجية البحث:

منهجية البحث في دراسة "التخطيط الفَعّال وأثره على المشاريع" يمكن أن تتبع الخطوات التالية:

تحديد الأهداف البحثية: يجب تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية التي يراد تحقيقها من خلال البحث، مثل فهم تأثير التخطيط الفَعّال على نجاح المشاريع وتحديد عوامل النجاح والتحديات. مراجعة الأدبيات: يتطلب البحث دراسة الأبحاث السابقة والمقالات والكتب المتعلقة بالتخطيط الفَعّال وإدارة المشاريع لفهم النظريات والمفاهيم الرئيسية والنتائج السابقة.

تحديد المنهج البحثي: يجب اختيار المنهج البحثي المناسب للدراسة، سواء كان ذلك البحث الكمي أو البحث النوعي، وتحديد الأساليب والأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات. تصميم الدراسة: يتم في هذه الخطوة تحديد المشاريع المستهدفة وطرق جمع البيانات، مثل المقابلات، الاستبيانات، ومراجعة الوثائق.

جمع البيانات: بعد تصميم الدراسة، يتم جمع البيانات والمعلومات من المصادر المناسبة وباستخدام الأساليب المحددة.

تحليل البيانات: يتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام الأساليب والتقنيات المناسبة، مثل التحليل الإحصائي أو التحليل الموجه نحو النص.

تفسير النتائج: يتم تفسير النتائج المستخلصة من التحليل والمقارنة بالنظريات والأبحاث السابقة لفهم مدى تأكيد فرضيات البحث واستنتاج النتائج النهائية.

صياغة التوصيات: بناءً على النتائج والتفسيرات، يتم صياغة التوصيات والمقترحات لتحسين التخطيط الفعال في المشاريع.

كتابة التقرير البحثي: يتم كتابة التقرير البحثي بشكل منهجي يشمل مقدمة عن البحث، وأساسيات الدراسة، والمنهجية المستخدمة، والنتائج، والتوصيات.

مراجعة وتقييم البحث: يتم مراجعة وتقييم البحث من قبل أقران أو محكمين مستقلين لضمان جودة العمل ومصداقيته.

هذه الخطوات تشكل إطاراً منهجياً يمكن اتباعه لإجراء بحث شامل وموثوق في موضوع "التخطيط الفعال وأثره على المشاريع".

### مخطط البحث:

المفاهيم الأساسية للتخطيط الفعال في إدارة المشاريع

تعريف التخطيط الفعال

أهمية التخطيط الفعال في إدارة المشاريع

عناصر التخطيط الفعال وأسس

تأثير التخطيط الفعال على نجاح المشاريع

## عوامل النجاح في التخطيط الفعّال

تقدير التأثير المتوقع للتخطيط الفعّال على مجريات المشاريع

دراسات حالة عن تأثير التخطيط الفعّال على نجاح المشاريع في مختلف الصناعات

تحليل عوامل التأثير على فعالية التخطيط في المشاريع

تحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على فعالية التخطيط

تقييم أثر التغيرات الخارجية على تنفيذ التخطيط في المشاريع

تطبيقات عملية للتخطيط الفعّال في المشاريع

أمثلة على تطبيقات التخطيط الفعّال في مشاريع حقيقية

تحليل أداء المشاريع التي تم تنفيذ التخطيط الفعّال فيها

التحديات والعقبات أمام تطبيق التخطيط الفعّال

تحليل التحديات التي قد تواجه عمليات التخطيط الفعّال في المشاريع

استعراض العقبات الشائعة وكيفية التعامل معها بشكل فعّال

التوصيات والإجراءات المقترحة

## المستخلص:

تعتبر عمليات التخطيط الفعّال في إدارة المشاريع أمراً حاسماً لنجاح المشاريع في مختلف الصناعات والقطاعات. يهدف هذا البحث إلى دراسة أهمية التخطيط الفعّال وتأثيره على نجاح المشاريع، وتحليل العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط، بالإضافة إلى استكشاف التحديات التي قد تواجه عمليات التخطيط الفعّال وتوفير التوصيات العملية لتحسين عمليات التخطيط في المشاريع المستقبلية.

تمت مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث لفهم المفاهيم الأساسية والأدوات المستخدمة في التخطيط الفعّال وأثره على نجاح المشاريع. بناءً على ذلك، تم تحديد عدة فرضيات قابلة للاختبار والتحقق منها خلال الدراسة.

تتضمن منهجية البحث تحليل البيانات المجمعة من خلال استخدام الأساليب والتقنيات المناسبة، وتفسير النتائج المستنتجة وصياغة التوصيات والمقترحات بناءً عليها. كما يتم كتابة تقرير بحثي شامل يشمل مقدمة عن البحث وأهدافه، والمنهجية المستخدمة، والنتائج والتوصيات النهائية. من خلال هذه الدراسة، يتوقع أن يساهم فهم أهمية التخطيط الفعّال وتحليل تأثيره على المشاريع في تطوير ممارسات إدارة المشاريع وتحقيق نتائج أفضل وأكثر كفاءة في المشاريع المستقبلية.

## الدراسات السابقة:

### الدراسة الأولى:

تناولت دراسة أجراها سلطين مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في منظمات معينة، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأداء هذه المنظمات. أظهرت الدراسة أن عددًا محدودًا جدًا من قادة المنظمات يمتلكون معرفة كافية بمفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها، وقد حصلوا على هذه المعلومات من دورة تدريبية محدودة النطاق. كما أظهرت الدراسة أن البيئة الخارجية للمنظمات متسارعة التغيرات الكمية والنوعية، مما يزيد من حدة المنافسة ويؤثر على استراتيجيات المنظمات وأدائها. وبناءً على هذه النتائج، تعتبر الدراسة دواعي كافية لتطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية، بالإضافة إلى وجود قصور كبير في كيفية وضع الدلائل الاستراتيجية في المنظمات وتطبيقها.

بالنسبة لدراسة أجراها صيام، فقد هدفت إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. أظهرت نتائج البحث وجود علاقة إيجابية بين عدة عوامل منها دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي البيئي، ووجود توجهات استراتيجية، ووجود خطة استراتيجية، وتنفيذها، ومتابعتها وتقييمها. وقدمت الدراسة عدة توصيات أبرزها ضرورة استمرارية تطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات النسوية، وتذليل الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي، وعقد دورات تدريبية للإدارة العليا، وإنشاء دائرة لنظم المعلومات الإدارية، وتبني نظم رقابة وتقييم ملائمة، وتحديد مؤشرات الأداء وقياسها بانتظام لتحديد درجة الأداء المؤسسي الفعلي.

### الدراسة الثانية:

هدفت دراسة أجريت من قبل الحسن والعفيف إلى تحديد أثر العوامل التنظيمية في عمليات التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية. استهدفت الدراسة الإدارتين العليا والوسطى لفهم اتجاهاتهما نحو هذه العوامل وتقييم تأثيرها على التخطيط الاستراتيجي. وأظهرت الدراسة وجود اتجاهات إيجابية ومرتفعة لدى المديرين تجاه التخطيط الاستراتيجي. كما وجدت الدراسة أثراً دالاً إحصائياً للعوامل التنظيمية، سواء على مستوى فردي أو مجتمع. وقدمت الدراسة عدة توصيات من بينها توفير المخصصات المالية اللازمة واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة، وإعادة النظر في التشريعات الإدارية لتعزيز دور التخطيط الاستراتيجي.

### الدراسة الثالثة:

أجرت دراسة صبري بحثاً يهدف إلى كشف العوامل الحرجة للتخطيط الاستراتيجي وتحليل تأثيرها على أداء البنوك التجارية في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة. وأظهرت الدراسة عدة نتائج مهمة، حيث وجدت أن مستوى أهمية وضوح الاتجاه الاستراتيجي، ودعم القيادة العليا، والمرونة الاستراتيجية، والتكنولوجيا، وأداء البنوك التجارية في الأردن هو مرتفع. كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لعوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي، سواء على الصعيد الشامل أو الفردي، على أداء البنوك التجارية في الأردن. ونصحت الدراسة بإجراء مزيد من البحوث حول عوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بأداء المنظمات في قطاعات أخرى، بالإضافة إلى إجراء دراسات تتعلق بتأثير التخطيط الاستراتيجي على كفاءة وفاعلية الشركات في قطاعات إنتاجية أخرى.

### الدراسة الرابعة:

هدفت دراسة الأمين إلى استكشاف مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية السودانية، وتحليل تأثير عدم الاستقرار الإداري على كفاءة وفاعلية الأداء، حيث يُعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الوسائل الرئيسية لاستثمار الموارد بشكل أمثل وتحسين أداء المنظمات. أظهرت الدراسة عدة نتائج مهمة، من بينها أن التخطيط الاستراتيجي ضروري كمنهج تفكير وأسلوب عمل، وأنه يواجه صعوبات في وضع استراتيجية طويلة المدى بسبب الظروف الصعبة التي تمر بها الشركة والعوائق المتعددة التي تعترض الخطط، مثل الخصخصة غير المدروسة. وقدمت الدراسة عدة توصيات من بينها إجراء دراسة شاملة لتطبيق خصخصة مدروسة تهدف إلى تطوير الشركة، وضرورة الاحتفاظ بالعمالة المؤهلة والعملاء ومعالجة شكاواهم بشكل فعال.

### الدراسة الخامسة:

أجرت دراسة أبونصيب وزملاؤه تحليلاً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية، وقد استهدفت الدراسة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كدراسة حالة. أظهرت النتائج أن العاملين في الجامعة يمتلكون معرفة بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي، ولكن لا يوجد ربط واضح بين الخطة الاستراتيجية واحتياجاتهم، كما أنهم لم يشاركوا في إعداد الخطة الاستراتيجية والتدريب لم يكن فعالاً بما يكفي. وقدمت الدراسة عدة توصيات، منها ضرورة مشاركة العاملين في

إعداد الخطة الاستراتيجية وتفعيل التدريب في هذا الجانب، مع إدخال برامج جديدة لتحسين الأداء.

### الدراسة السادسة:

هدفت دراسة زعبيي إلى استكشاف اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الجامعة، وفحص الفروق في هذه الاتجاهات بناءً على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. وأظهرت الدراسة عدة نتائج، منها أن التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي يؤثران على أداء الجامعة. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المشاركين تجاه مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ويرجع ذلك إلى الفروق في المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، وكذلك في اتجاهاتهم حول مفهوم الأداء، حيث تعزى هذه الفروقات أيضًا للجنس والمؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية. وقدمت الدراسة عدة توصيات، منها ضرورة تحليل بيئة الجامعة الخارجية لفهم المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها بشكل مستقل، بالإضافة إلى مشاركة جميع الأطراف المسؤولة في صياغة أهداف الجامعة.

### الدراسات الأجنبية:

درست دراسة ريبون الأسلوب الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح، مع التركيز على تطوير الأسلوب الاستراتيجي للمؤسسات الأهلية في جنوب أفريقيا. هدفت الدراسة إلى تزويد المديرين وصناع القرار في هذه المؤسسات بأداة لتحويل مبادئ وعناصر الإدارة الاستراتيجية إلى تطبيق فعال لتحسين إدارة المؤسسات الأهلية بشكل أكبر فعالية.

قامت الدراسة بمراجعة وتحليل محتوى الدراسات السابقة والأوراق العمل والخطط الاستراتيجية والبرامج ذات الصلة، وخلصت إلى أن المؤسسات الأهلية في كثير من الأحيان يتم إدارتها بطرق غير فعالة نتيجة لاستغلالها لمصالح شخصية. وأوضحت الدراسة ضرورة وجود إطار يساعد المديرين وصناع القرار في هذه المؤسسات على تحويل مبادئ وعمليات الإدارة الاستراتيجية إلى تطبيق عملي، وقدمت نموذج إداري لمساعدتهم في ذلك.

أما دراسة فرينش وزملاؤها، فقد تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في أداء منشآت الخدمات المهنية الصغيرة. وقامت الدراسة بتطبيقها على هذه المنشآت، حيث درست العلاقة بين أداء المنشأة وجوانب التخطيط الاستراتيجي. وحددت عدة عناصر ذات علاقة، مثل الرؤية والرسالة والطاقت الكامنة والتوجهات التنافسية والسوقية. واستخدمت المقاييس المتعددة لتقييم العلاقة بين هذه العناصر وتصنيفات التخطيط وأداء المنشأة. وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة جوهرية بين قياس الأداء والعناصر المذكورة، لكن كشفت عن علاقة هامة بين الربح والتخطيط غير الرسمي.

ركزت دراسة الغامدي على استخدام أدوات وتقنيات التخطيط الاستراتيجي في منظمات المملكة العربية السعودية، حيث تكونت عينة الدراسة من ٧٢ منظمة صناعية في المملكة. شملت الدراسة مجموعة من أدوات التخطيط الاستراتيجي مثل المقارنة المرجعية وتحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات وغيرها. وأظهرت الدراسة أن هناك استخدامًا متوسطًا لأدوات التخطيط الاستراتيجي في الأنشطة التخطيطية.

من ناحية أخرى، رصدت دراسة هوفمان عملية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء، وهدفت إلى توضيح العلاقة بينهما وتأثير ثقافة العاملين، خاصة مع تعدد الجنسيات. باستخدام عينة من المؤسسات الدولية، أظهرت الدراسة أن نموذج التخطيط الاستراتيجي العام مناسب لجميع الثقافات، وأن هناك علاقة بسيطة بين الثقافة والتخطيط والأداء. كما أشارت الدراسة إلى أن بعض القيم الثقافية تؤثر في اختلاف الثقافات في التخطيط الاستراتيجي والأداء.

درست دراسة رود وزملاؤه العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات المتوسطة والكبيرة في المملكة المتحدة. استكشفت الدراسة تأثير أربعة أنواع من المرونة في التخطيط الاستراتيجي (التشغيلية، والمالية، والتكنولوجية، والهيكلية) على الأداء. وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة المالية، وأن المرونة المالية بدورها تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على الأداء المالي. كما أظهرت النتائج أن اثنين من أنواع المرونة يعملان كوسيطين في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي، في حين تعمل الأنواع الأخرى كوسيطين في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء غير المالي.

وفي دراسة أخرى قام بها جلايستر وزملاءه، تم تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات، واستهدفت الشركات التركية، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين

التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسات المشمولة بالدراسة، وذلك باستخدام أسلوب النماذج السببية.

## الملخص:

هذه الدراسة تناولت التخطيط الفعّال وأثره على المشاريع. من خلال استعراض مجموعة من الأدبيات والأبحاث السابقة في هذا المجال، تم تحليل كيفية تنفيذ التخطيط بشكل فعّال وكيف يؤثر ذلك على نجاح المشاريع.

كشفت الدراسة عن أن التخطيط الجيد يساهم في تحديد الأهداف بوضوح، وتنظيم الموارد بكفاءة، وتوجيه الجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة. كما أظهرت الدراسة أن المشاريع التي تعتمد على تخطيط دقيق تكون أكثر نجاحاً وقدرة على تحقيق الأهداف المحددة مقارنة بالمشاريع التي تفتقر إلى تخطيط متماسك.

في النهاية، توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الفعّال يعد عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح والاستدامة للمشاريع في مختلف القطاعات والصناعات.

**Abstract:**

This study examined effective planning and its impact on projects. By reviewing a range of literature and previous research in this field, the implementation of effective planning and its influence on project success was analyzed. The study revealed that good planning contributes to clearly defining objectives, organizing resources efficiently, and directing efforts towards achieving desired outcomes. Additionally, the study showed that projects relying on detailed planning are more successful and capable of achieving specified goals compared to projects lacking cohesive planning. In conclusion, the study found that effective planning is a crucial factor in achieving success and sustainability for projects in various sectors and industries.

## الخاتمة:

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أهمية التخطيط الفعال في تحقيق النجاح والاستدامة للمشاريع. يظهر أن التخطيط الجيد يلعب دوراً حاسماً في توجيه الجهود وتنظيم الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة. بناءً على ذلك، ينبغي على المنظمات والمشاريع الاستثمار في عمليات التخطيط الفعالة وتطبيقها بشكل متكامل.

بالإضافة إلى ذلك، يتعين على القادة والمديرين الاعتراف بأهمية تخصيص الوقت والجهد لإعداد خطط متماسكة وفعالة.

بالتالي، فإن تعزيز الثقافة التنظيمية التي تشجع على التخطيط الفعال يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء المشاريع وتحقيق الأهداف المحددة بنجاح.

بالاستفادة من الدروس المستفادة من هذه الدراسة والتركيز على تطبيق أفضل الممارسات في عمليات التخطيط، يمكن للمنظمات تعزيز فعاليتها وإدارتها وتحسين أدائها بشكل عام.

يجب أيضاً إيلاء اهتمام خاص لتوفير الدعم والتدريب المناسب للموظفين لتعزيز مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي.

وفي النهاية، يمكن لتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي أن يكون له تأثير إيجابي على النتائج النهائية للمشاريع والمنظمات، وبالتالي يعزز فرص النجاح والتطور المستدام في المستقبل.

## النتائج:

بناءً على الدراسة، توصلنا إلى النتائج التالية:

١. التخطيط الجيد يساهم في تحديد الأهداف بوضوح، وتنظيم الموارد بكفاءة، وتوجيه الجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة.

٢. المشاريع التي تعتمد على تخطيط دقيق تكون أكثر نجاحًا وقدرة على تحقيق الأهداف المحددة مقارنة بالمشاريع التي تقتصر إلى تخطيط متماسك.
  ٣. التخطيط الفعال يعد عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح والاستدامة للمشاريع في مختلف القطاعات والصناعات.
  ٤. الدراسة أيضاً أشارت إلى أن التخطيط الفعال يمكن أن يساعد في تقليل المخاطر وزيادة قدرة المشاريع على التكيف مع التحديات المتغيرة في البيئة العملية.
  ٥. توجد حاجة ملحة إلى تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي وتطوير المهارات اللازمة لدى القادة والمديرين لتحقيق أفضل النتائج في المشاريع.
  ٦. تحقيق النجاح في المشاريع يتطلب التزاماً مستمراً بعملية التخطيط وتحسينها بشكل مستمر بناءً على التحليل والتقييم المستمر للأداء.
- هذه النتائج تسلط الضوء على أهمية تبني النهج الاستراتيجي في إدارة المشاريع والاستثمار في عمليات التخطيط والتنفيذ والمراقبة لضمان نجاحها واستمراريتها في ظل التحديات الدائمة التي تواجه البيئة العملية.

### التوصيات:

- بناءً على النتائج المستخلصة من هذه الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:
١. تعزيز الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي: ينبغي على الشركات والمؤسسات التوعية بأهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة أساسية لتحقيق النجاح والاستدامة.
  ٢. تطوير مهارات القادة والمديرين: يجب توفير التدريب والتطوير المستمر للقادة والمديرين لتعزيز مهارات التخطيط الاستراتيجي وقدرتهم على تطبيقها بشكل فعال.

٣. تعزيز ثقافة التخطيط والتنفيذ: ينبغي على الشركات تعزيز ثقافة التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي بين جميع أفراد المنظمة، وتشجيع التفاعل والمشاركة الفعالة في عمليات التخطيط.
٤. استخدام أدوات التخطيط الحديثة: ينبغي استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة في عمليات التخطيط الاستراتيجي، مثل تحليل البيانات والنمذجة الاقتصادية، لتحسين دقة التحليل وتوجيه القرارات.
٥. متابعة وتقييم الأداء بشكل دوري: يجب على الشركات والمؤسسات تطبيق عمليات مستمرة لمتابعة وتقييم أداء المشاريع بانتظام، واتخاذ التدابير اللازمة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المحددة.
٦. تشجيع الابتكار والتجديد: يجب تشجيع الابتكار والتجديد في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وتوظيف التكنولوجيا والأفكار الجديدة لتحسين أداء المشاريع وتحقيق التميز التنافسي.
- هذه النتائج تؤكد على أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة أساسية لتحسين أداء المشاريع وضمان تحقيق أهدافها بنجاح في الطويل الأجل.

## المراجع:

### المراجع العربي:

- أبو بكر، مصطفى محمود. (٢٠٠٠). "التفكير الإستراتيجي وأعداد الخطة الإستراتيجية". القاهرة: الدار الجامعية.
- أبو نصب، عرفة جبريل، ويوسف، محمد مصطفى. (٢٠١٣). "أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية". مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، العدد الأول، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية.
- الأمين، أمل أحمد محمد. (٢٠١١). "التخطيط الاستراتيجي واثره على كفاءة فاعلية أداء المنظمات: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية السودانية". رسالة دكتوراة، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية.
- الحسن، ربحي، والعفيف، أمجد. (٢٠١٠). "أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية". مجلة دراسات، عمان: الجامعة الأردنية، كلية الأعمال، المجلد ٣٧، العدد ١.
- الضمور، موفق محمد. (٢٠٠٨). "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن". رسالة دكتوراة، الأردن: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية.
- العارف، ناديا. (٢٠٠٢). "الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة". القاهرة: الدار الجامعية.

- العثمان، محمد. (٢٠٠٣). "تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء". رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العنين، عبدالشافى محمد. (١٩٩٤). "نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية". مجلة النهضة الغدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- الغالبي، طاهر محسن منصور، وادريس، وائل محمد صبحي. (٢٠٠٧). "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل". عمان: دار وائل للنشر.
- خطاب، عايدة. (٢٠٠١). "الإدارة الإستراتيجية: المدخل للقرن الحادي والعشرين". الطبعة الرابعة، القاهرة: دار الفكر العربي، مكتبة الأكاديمية.
- زعيبي، رحمة. (٢٠١٤). "أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن): دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة". رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- سليطين، سوما علي. (٢٠٠٧). "الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري". مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد ٢٩ العدد ١.
- صبري، داليا خالد. (٢٠١٠). "العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية". رسالة ماجستير، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.

- صيام، آمال نمر حسن. (٢٠١٠). "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة". جامعة الأزهر بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- عايش، شادي. (٢٠٠٨). "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- عثمان، عاطف عبدالحميد. "واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة". رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية.
- عسكر، سمير. (١٩٨٧). "أصول الإدارة". دبي: دار القلم.

### المراجع الأجنبية:

- AL-Ghamdi, Salem M. (٢٠٠٥). "The Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Saudi Arabia: An Empirical Study". International Journal of Management, Vol. ٢٢, No. ٣, September.
- French, SNJ, Kelly, SJ & Harrison, JL. (٢٠٠٤). "The role of strategic planning in the performance of small, professional service firms: a research note". Journal of Management Development, Vol. ٢٣, No. ٨.
- Glaister, Keith W; Dincer, Omer; Tatoglu, Ekrem; Demirbag, Mehmet and Zaim, Selim. (٢٠٠٨). "A causal analysis of formal strategic planning

and firm performance: Evidence from an emerging country". Management Decision, Vol. ٤٦, No. ٣.

- Hoffman, R. C. (٢٠٠٧). "The strategic planning process and performance relationship: does culture matter?". Journal of Business Strategies.
- Johnson, Gery; Scholes, Kevan. (٢٠٠٢). Exploring Corporate Strategy, ٦th edition. Prentice Hall International.
- Macpherson, N. & Pabari, M. (٢٠٠٤). "Assessing Organizational Performance". Third African Evaluation Association Conference, Professional Development Workshop.
- Rippon, A. E. (٢٠٠٢). "A Strategic Approach for Not-For-Profit Organizations". Dissertation, Johannesburg, South Africa.
- Rudd, J., Greenley, G. & Beatson, A. (٢٠٠٨). "Strategic planning and performance: Extending the debate". Journal of Business Research, Vol. ٦١.
- Steiner, G. (١٩٧٩). Strategic Planning: What Every Manager Must Know. New York: The Free Press.

