

جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

بكالوريوس ادارہ مشاريع



تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الإنشائية دراسة تطبيقية

على شركة بن لادن في المملكة العربية السعودية

مشروع تخرج

اسم الطالب / بنيدر بدر الحربي

المشرف /

الدكتور عبد الرحيم نادر

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

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

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

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

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

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

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

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

المبحث الثاني: أداء المشروعات

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6.1 الدراسات السابقة:

دراسة (بلال وآخرون، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد التخطيط الاستراتيجي، المتمثلة في تحليل البيئة، ورسالة المؤسسة، ورؤية المؤسسة، وأثرها في إدارة الأزمات. تم تطبيق الدراسة في بنك الخرطوم - الجنية. تتكون عينة الدراسة من 10 عاملين في البنك، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لهذا الموضوع. تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى موظفي بنك الخرطوم. كما أظهرت النتائج أن موظفي البنك يتم إشراكهم في برامج تدريبية وورش عمل ومؤتمرات حول إدارة الأزمات، مما يعزز من قدرتهم على التعامل مع الأزمات بفعالية. وأشارت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعد وسيلة فعالة لتحسين إدارة الأزمات، حيث يساعد في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للبنك وتحديد المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات للتعامل معها.

أوصت الدراسة بضرورة اتباع الطرق العلمية الحديثة في التخطيط الاستراتيجي لتطبيقه بشكل فعال، وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي الذي يتماشى مع الواقع. كما أوصت بضرورة تأثير الثقافة السائدة في البنك على إدارة الأزمات بكفاءة وفعالية، حيث يمكن للثقافة التنظيمية أن تلعب دوراً كبيراً في تحسين استجابة الموظفين للأزمات وزيادة قدرتهم على التعامل معها. وأشارت إلى أهمية تعزيز وعي الموظفين بأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين إدارة الأزمات، وذلك من خلال توفير التدريب اللازم والموارد المناسبة.

المتغيرات:

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (تحليل البيئة، رسالة المؤسسة، رؤية المؤسسة)
- المتغير التابع: إدارة الأزمات (التخطيط، الاستجابة، التعافي)

11.1 الدراسات السابقة

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

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

الدراسة	عيسى، وآخرون (2023)
أهداف الدراسة	تحليل معوقات وتحديات تطبيق التخطيط الاستراتيجي (الموارد، الثقافة التنظيمية، الإطار القانوني) وتأثيرها على إدارة الأزمات (التخطيط، الاستجابة، التعافي).
المتغير المستقل	معوقات التخطيط الاستراتيجي (الموارد، الثقافة التنظيمية، الإطار القانوني)
المتغير التابع	عالية إدارة الأزمات (التخطيط، الاستجابة، التعافي)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	النتائج الرئيسية: - نقص الموارد يقلل جودة التخطيط للأزمات. - الثقافة المحافظة تحد من سرعة الاستجابة. - قصور الأطر القانونية يعيق التعافي. التوصيات: - تخصيص ميزانيات احتياطية لدعم الطوارئ. - تعزيز ثقافة الاستجابة السريعة عبر ورش توعية. - تحديث الأطر التنظيمية لتشمل بنود إدارة الأزمات.
الدراسة	بكار، فتحي (2022)
أهداف الدراسة	فحص أبعاد التخطيط العمراني الاستراتيجي المستدام (التخطيط البيئي، التقني، الشراكات الذكية) وأثرها في إدارة الأزمات (التخطيط، الاستجابة، التعافي).
المتغير المستقل	أبعاد التخطيط العمراني الاستراتيجي (البيئي، التقني، الشراكات)
المتغير التابع	فعالية إدارة الأزمات الحضرية (التخطيط، الاستجابة، التعافي)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	النتائج الرئيسية: - التخطيط البيئي يحسن فعالية التخطيط للأزمات. - الشراكات الذكية تدعم جودة الاستجابة. - ضعف التنسيق التقنية يبطئ التعافي. التوصيات:

	• تأسيس مراكز قيادة أزمات رقمية. • تعزيز التعاون القطاعي في خطط الطوارئ البيئية. • بروتوكولات تنسيق فوري بين الجهات التقنية والإدارية.
الدراسة	العبادي، وآخرون (2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تفصيل واستكشاف أثر خمسة مكونات رئيسية للتخطيط الاستراتيجي — هي: صياغة الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، طرق التنفيذ، وآليات المتابعة والتقييم — على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمشروعات النقل الإنشائية في العراق. ركزت الدراسة على قياس مؤشرات الكفاءة التشغيلية (مثل نسبة إنجاز الأعمال في الوقت المحدد)، والفاعلية (مدى تحقيق الأهداف النوعية)، والإنتاجية (حجم الإنتاج الميداني بالنسبة للموارد المستخدمة). سعت الدراسة أيضًا إلى توصيف الصعوبات العملية التي تواجه تطبيق هذه المكونات داخل بيئة الشركة العامة لتنفيذ مشاريع النقل.
المتغير المستقل	مكونات التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف، تحليل البيئة، التنفيذ، المتابعة والتقييم)
المتغير التابع	• مؤشرات أداء المشروعات الإنشائية: (KPIs) الكفاءة التشغيلية، الفاعلية، الإنتاجية)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	1. لرؤية والرسالة: وُجد أن وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية مرتبط إيجابياً مع رفع مستوى التحفيز المؤسسي؛ إذ ساهمت الصياغة المشتركة للرؤية في تعزيز التزام الفرق بالجدول الزمني بنسبة تحسن تصل إلى 15%. 2. تحديد الأهداف: أسهم استخدام معايير SMART في خفض نسبة الانحراف عن خطة المشروع من حيث التكلفة والوقت بنسبة 12%. 3. تحليل البيئة: كان لتحليل SWOT و PESTEL أثر كبير في استباق المخاطر اللوجستية، ما انعكس على انخفاض حوادث التأخير بنسبة 18%. 4. التنفيذ: اتضح أن استخدام أساليب تنفيذ معتمدة (مثل تقسيم العمل modular) حسن إنتاجية الفرق بنسبة 20% مقارنة بالعام السابق. 5. المتابعة والتقييم: ربط الأداء اليومي بمؤشرات KPI مرحلية أدى إلى سرعة كشف الانحراف واتخاذ إجراءات تصحيحية، مما خفض زمن معالجة الانحرافات إلى النصف.

	تقريباً. التوصيات • تعزيز مشاركة جميع المستويات الإدارية والفنية في صياغة الرؤية والرسالة لتأكيد التملك المؤسسي للخطة. • اعتماد ورش تدريبية دورية على صياغة أهداف SMART وتطبيقها عملياً داخل وحدات المشروع. • تطوير وحدة تحليل بيئي متخصصة داخل الشركة تعتمد على أدوات بيانات ميدانية ورقمنة المعلومات التحليلية. • توظيف أساليب تنفيذ مرنة ومودولر لتسهيل إعادة توزيع الموارد بسرعة عند الضرورة. • تركيب لوحة متابعة مؤشرات KPI إلكترونية (Dashboard) مرتبطة ببيانات حية تمكن المدراء من مراجعة الأداء في الوقت الحقيقي. • عقد اجتماعات تقويم شهرية يشارك فيها ممثلون عن الفرق الميدانية لضمان استمرارية التغذية الراجعة وتحسين آليات العمل.
الدراسة	عمر، وآخرون (2015)
أهداف الدراسة	استهدفت الدراسة فحص كيف يسهم التخطيط الاستراتيجي المنهجي في تخفيض مستويات التلوث الناجم عن مشروعات الأسمنت بالولاية، من خلال ثلاثة أبعاد: وضع معايير بيئية ضمن رؤية ورسالة الشركة حول الاستدامة، تحديد أهداف استراتيجية لتقليل الانبعاثات وترشيد نفايات التصنيع، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتقييم مصادر التلوث الرئيسة وتأثيرها الميداني. كما بحثت في مدى ارتباط هذه الأبعاد بخفض مؤشرات التلوث (انبعاثات الغبار، الانبعاثات الغازية، ومعالجة المخلفات الصلبة).
المتغير المستقل	أبعاد التخطيط الاستراتيجي البيئي (صياغة الرؤية والرسالة البيئية، تحديد الأهداف البيئية، تحليل مصادر التلوث، آليات التنفيذ البيئي، المتابعة البيئية)
المتغير التابع	مستويات التلوث في مشروعات الأسمنت (انبعاثات الغبار، الانبعاثات الغازية، المخلفات الصلبة)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	1. الرؤية والرسالة البيئية: أفضى تضمين التوجه الاستدامي ضمن الرؤية إلى رفع وعي العاملين، ما أدى إلى تقليل نسبة الحوادث البيئية بنسبة 22%.

2. تحديد الأهداف البيئية: وجد أن وضع أهداف كمية (مثلاً خفض انبعاثات الغبار بنسبة 10% سنوياً) ساهم في تحقيق تحسن ملحوظ؛ إذ نفذت الشركة برامج ترشيح الغبار وفلاتر الغازات، وحققت خفضاً فعلياً بنسبة 12% خلال عام. 3. تحليل البيئة: استخدام أدوات تحليل الحياة التحليلية (LCA) مكن من تحديد المراحل الأكثر تلويثاً (مرحلة الطحن والتعبئة)، فتركيز التدخلات أدى إلى خفض إجمالي الانبعاثات بنسبة 15%. 4. التنفيذ والمراجعة: دمج خطط المراقبة البيئية ضمن جدول التنفيذ اليومي ساهم في سرعة اكتشاف الانحرافات البيئية وتصحيحها في غضون 48 ساعة. التوصيات : • صياغة وثيقة رؤية ورسالة بيئية واضحة يتم نشرها وتدريب العاملين عليها دورياً. • اعتماد أهداف كمية سنوية للتلوث ضمن خطط الإدارة الاستراتيجية مع مؤشرات قابلة للقياس والمتابعة. • إنشاء وحدة تحليل بيئي تستخدم تقنيات استشعار متقدمة لمراقبة الانبعاثات على مدار الساعة. • دمج مهندسي البيئة ضمن فريق التخطيط التنفيذي لضمان مواءمة التدابير مع الواقع التقني. • عقد ورش عمل نصف سنوية لتقييم آثار الإجراءات البيئية وضبط الأولويات بناءً على التقارير الميدانية.	
علوان، حيدر ثامر، والهناندة، رائد محمد(2014)	الدراسة
تناول البحث تأثير منظومة إدارة سلسلة التوريد الاستراتيجية — من تخطيط التوريد واللوجستيات، إلى تنسيق الموردين وإدارة المخزون، واستخدام الجداول التكنولوجية(Gantt Charts) ، —(CPM على ثلاثة مؤشرات أداء رئيسية: معدل الالتزام بالمواعيد، التكلفة الإجمالية للمشتريات، وجودة المواد. سعى كذلك إلى تحديد كيف يؤثر تنسيق الجداول التكنولوجية على تحسين التواصل بين فرق المشروع وتقليل فترات الانتظار.	أهداف الدراسة
ممارسات إدارة سلسلة التوريد والاستعانة بالجداول التكنولوجية) تخطيط التوريد، إدارة المخزون، تنسيق الموردين، استخدام Gantt و(CPM	المتغير المستقل

المتغير التابع	مؤشرات أداء المشاريع الإنتاجية (الالتزام بالمواعيد، تكلفة المشتريات، جودة المواد)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	1. تخطيط التوريد واللوجستيات: أدى وضع خطة توريد مركزية إلى تقليل تأخيرات استلام المواد بنسبة 20%. 2. إدارة المخزون وتنسيق الموردين: ظهر علاقة عكسية بين حجم المخزون الاحتياطي وتكاليف التخزين، حيث خفض التخطيط المسبق للمخزون التكاليف بنسبة 12%. 3. الجداول التكنولوجية: وجد أن استخدام Gantt و CPM في ربط خطط التوريد بجدول التنفيذ الرئيسي أسهم في تحسين تزامن عمليات الشراء مع مراحل التنفيذ وأُخِر الانقطاع في مواقع العمل بنسبة 25%. التوصيات : • توحيد نظام تخطيط التوريد إلكترونياً وربطه مباشرة مع جداول تنفيذ المشروع. • عقد اجتماعات أسبوعية لمراجعة تنسيق الموردين وضبط أوقات التسليم. • تدريب فرق المشروع على استخدام أدوات الجداول التكنولوجية المتقدمة (CPM ، PERT). • اعتماد سياسة مخزون أمان مرنة تعتمد على التحليلات التاريخية للطلب والطلب المتوقع. • مراجعة دورية لتكلفة المخزون وتكاليف التخزين لضبط مستويات المخزون بما يقلل التكاليف دون المخاطرة بالإمدادات.
الدراسة	جواد، شوقي ناجي، وأبو العثم، خالد عبدالرزاق (2010)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تقييم كيف يؤثر تنظيم فرق العمل من حيث الحجم والتركيب التخصصي، وأنماط القيادة (تحويلية مقابل معاملاتية)، على مؤشرات أداء المقاولات: سرعة الإنجاز، الجودة الميدانية، ومرونة الجدولة. كما قُيِّمت مدى ارتباط التدريب القيادي والتواصل الداخلي بتحسين هذه المؤشرات.
المتغير المستقل	تشكيل وقيادة فرق العمل (حجم الفريق، التخصص الوظيفي، نمط القيادة، التدريب القيادي، التواصل الداخلي)
المتغير التابع	أداء شركات المقاولات (سرعة الإنجاز، جودة التنفيذ، مرونة الجدولة)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي

أهم النتائج والتوصيات	النتائج الرئيسية 1. حجم وتركيب الفرق: وجد أن فرقاً تتسم بالتخصص الواضح (مهندسون، مشرفون، عمال مهرة) حققت زيادة في سرعة الإنجاز بنسبة 18% وجودة أعلى بنسبة 15%. 2. نمط القيادة: تبين أن القيادة التحويلية (التي تشجع الابتكار والمشاركة) عززت التزام الموظفين بالمعايير القياسية للمشروع ورفعت مستوى الجودة بنسبة 12%. 3. التواصل والتدريب القيادي: ارتباط طردي بين وتيرة اجتماعات التنسيق والتدريب القيادي ومرونة الجدولة؛ إذ خفّض التدريب المتكرر فترات تأخير إعادة الجدولة بنسبة 20%. التوصيات • تشكيل فرق عمل متوازنة التخصصات وتحديد أدوار واضحة لكل عضو. • تشجيع أساليب القيادة التحويلية من خلال ورش تدريبية دورية للقادة الوسطى. • اعتماد آليات تواصل منتظمة (اجتماعات يومية واجتماعات مراجعة أسبوعية). • إدراج أنشطة بناء الفريق (Team Building) لرفع مستوى التفاعل والتعاون. • تقييم دوري لأداء القيادة ومرونتها في التعامل مع تحديات المشروع.
الدراسة	أبو العثم، خالد عبدالرزاق، وجواد، شوقي ناجي (2007)
أهداف الدراسة	سعت الدراسة إلى تصنيف وتحليل العوامل التنظيمية (مثل الهيكل المؤسسي، أساليب الرقابة الداخلية) والعوامل البيئية المحيطة (التشريعات، الظروف المناخية، البنية التحتية المحلية) ومدى تأثيرها على مؤشرات أداء المقاولين: الالتزام بالجودة، الكفاءة التشغيلية، والالتزام بالجدول الزمنية.
المتغير المستقل	العوامل التنظيمية والبيئية (الهيكل المؤسسي، أساليب الرقابة، التشريعات، الظروف المناخية، البنية التحتية المحلية)
المتغير التابع	أداء المقاولين في المشروعات الإنشائية (الالتزام بالجودة، الكفاءة التشغيلية، الالتزام بالجدول الزمنية)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	النتائج الرئيسية 1. العوامل التنظيمية: تبين أن الهيكل اللامركزي وإجراءات الرقابة المرنة يساهمان في تسريع اتخاذ القرار، خفضاً لزمان الموافقات بنسبة 25%. 2. العوامل البيئية: أظهرت الظروف المناخية المتقلبة (موسم الأمطار) زيادة في تكاليف

التأمين على المواقع وصيانة المعدات بنسبة 18%. كما أدت التشريعات الصارمة للبناء إلى تحسين جودة التنفيذ، رغم ما تفرضه من تأخيرات تراخيص بنسبة 10%. 3. التفاعل التنظيمي-البيئي: وجد أن المقاولين الذين طوروا استراتيجيات تكيفية (مثل جداول عمل مرنة في موسم الأمطار) خفضوا الخسائر البيئية والمالية بنسبة 22%. التوصيات - اعتماد هيكل تنظيمي يوفر قدرًا أكبر من الصلاحيات للمشرفين الميدانيين لاتخاذ القرارات العاجلة. - تخطيط جداول زمنية مرنة تراعي الفصول المناخية وتأمين الصيانة الوقائية للمعدات. - تعزيز التنسيق مع الجهات الحكومية لتسهيل إجراءات الترخيص وتقليل التأخيرات البيروقراطية. - بناء قاعدة بيانات بيئية للمواقع السابقة لتوقع تأثيرات المناخ والتشريعات على المشروعات المستقبلية. - إدراج وحدات استجابة سريعة ضمن مقاولات البنية التحتية للتعامل مع الظروف البيئية الطارئة.	
---	--

الدراسات الأجنبية	
-------------------	--

Barkahoum, A., & Achrouf Kebir, S. (2024)	الدراسة
تستهدف هذه الدراسة التعرف إلى مكونات وآليات التخطيط الاستراتيجي الفعّال في المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على مؤسسة إنتاج الطوب "Atlas Bricks Factory" في منطقة بوسعادة. تشمل الأهداف الرئيسية: 1. تحليل مدى وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا وتأثير ذلك على توجيه الموارد. 2. تقييم فعالية عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية ومواءمتها مع القدرات الإنتاجية والتسويقية للمصنع. 3. فحص دور تحليل البيئة الداخلية (الموارد، الهياكل التنظيمية) والبيئة الخارجية (السوق، المنافسة، التشريعات) في صياغة الخطط. 4. رصد مدى التزام المصنع بإجراءات تنفيذ الخطة الاستراتيجية المحددة.	أهداف الدراسة

5. قياس فاعلية آليات المتابعة والتقييم (KPIs) والاجتماعات الدورية (في تعديل المسار الاستراتيجي عند الحاجة).	
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي
المتغير التابع	كفاءة وفاعلية المصنع
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	• النتائج الرئيسية: (Key Findings) • اتضح أن الرؤية والرسالة غير مترابطة بشكل كافٍ مع أهداف الإنتاج، ما أدى إلى تضارب في تخصيص الموارد بين الأقسام. • لوحظ أن الأهداف الاستراتيجية ضعيفة القابلية للقياس، الأمر الذي خفّض من قدرة الإدارة على متابعة التقدم بدقة. • تحليل البيئة الخارجية ركّز بصورة أكبر على التشريعات دون إعطاء وزن كافٍ لتحليل المنافسة والأسواق الجديدة. • آليات المتابعة دورية بشكل عام، لكنها تعتمد غالبًا على بيانات تاريخية، ما أعاق التعامل الاستباقي مع المشكلات. • التوصيات: (Recommendations) 1. إعادة صياغة الرؤية والرسالة بجلسات تشاركية تشمل جميع المستويات الإدارية لضمان التماسك والالتزام. 2. اعتماد إطار SMART عند تحديد الأهداف الاستراتيجية، مع مؤشرات قابلة للقياس الزمني والكمّي. 3. توسيع تحليل البيئة الخارجية ليشمل دراسات سوقية دورية تناقش توجهات المستهلكين وأساليب المنافسين. 4. تطوير نظام متابعة رقمي فوري (Dashboard) يعكس التقدم في مؤشرات الأداء الرئيسية ويتيح اتخاذ إجراءات تصحيحية آنية.
الدراسة	Mohamed, B. N. A. (2024)
أهداف الدراسة	1. استكشاف إمكانيات استخدام تحليلات البيانات الضخمة (Big Data) في دعم عمليات التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات مختلفة.

2. قياس مدى تحسين جودة القرارات الإدارية عند توظيف أدوات تنقيب البيانات وتحليل السلاسل الزمنية. 3. تقييم تأثير توفر البيانات اللحظية على سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية والتنافسية. 4. تحديد التحديات التقنية والتنظيمية أمام تبني أنظمة البيانات الضخمة في التخطيط. 5. اقتراح نموذج تكاملي يربط بين مراحل التخطيط (الرؤية، الأهداف، التحليل، التنفيذ، التقييم) وبيانات الأداء الفعلية.	
عمليات التخطيط الاستراتيجي	المتغير المستقل
جودة القرارات الاستراتيجية	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
النتائج الرئيسية: (Key Findings) • أظهرت الشركات التي طبقت أنظمة بيانات حجمها يتجاوز التيرابايت ارتفاعاً بنسبة 30% في دقة التنبؤ بالمخاطر التشغيلية. • السرعة في الحصول على رؤى تحليلية خفّضت زمن اتخاذ القرار من متوسط أسبوعين إلى 48 ساعة. • التحديات التقنية تمثلت في محدودية المهارات التحليلية للموظفين وقدرات البنية التحتية لاستيعاب البيانات الضخمة. • أثر التحليلات اللحظية كان إيجابياً على ضبط تخصيص الموارد وتقليل الهدر المالي بنسبة 18%. التوصيات: (Recommendations) 1. الاستثمار في تدريب كوادر تقنية المعلومات على أدوات علم البيانات والذكاء الاصطناعي. 2. بناء بنية تحتية مرنة قائمة على الحوسبة السحابية لاستيعاب النطاق الكبير من البيانات. 3. تصميم واجهات تقريرية تفاعلية تسهل على صناع القرار فهم النتائج واتخاذ الإجراءات الفورية. 4. دمج نتائج تحليلات البيانات الضخمة مع مؤشرات KPI القائمة لتعزيز مراجعة الأداء الدورية.	أهم النتائج والتوصيات

الدراسة	Al-Samadi, M. K. J., & Al-Trawneh, S. A. D. (2023)
أهداف الدراسة	1. تحليل طبيعة استراتيجيات التسعير المعتمدة في مشاريع المنطقة الاقتصادية الخاصة في العقبة. 2. قياس تأثير هذه الاستراتيجيات على مؤشرات الكفاءة (تكلفة الوحدة)، والفاعلية (الوفاء بالجدول الزمنية)، والإنتاجية (معدل الإنجاز اليومي). 3. دراسة كيفية تفاعل تسعير الوحدات مع هيكل التكاليف المتغير وتغير أسعار المواد الخام. 4. تقييم رضا الجهات الممولة والمقاولين من حيث التوقعات المالية والجدوى الاقتصادية. 5. اقتراح نموذج تسعير ديناميكي يستجيب للتقلبات الاقتصادية ويضمن الحفاظ على هوامش ربحية معقولة.
المتغير المستقل	استراتيجية التسعير
المتغير التابع	أداء المشروعات الإنشائية
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	• النتائج الرئيسية: (Key Findings) - المشاريع التي اتبعت التسعير القائم على القيمة سجلت أعلى مستويات وفاء بالجدول الزمنية (95%) مقارنة بالتسعير القائم على التكلفة (82%). - التسعير التنافسي ساهم في زيادة الإنتاجية بنسبة 12% لكنه ضغط على الهامش الربحي. - تغيرات أسعار المواد الخام أثّرت بشكل كبير على الكفاءة في المشاريع ذات العقود طويلة الأجل دون آليات تعديل سعر. • التوصيات: (Recommendations) - اعتماد نماذج تسعير مرنة تتضمن بنوداً لضبط الأسعار وفق مؤشر الكلفة الشهري. - تشجيع استخدام التسعير القائم على القيمة للمشروعات قصيرة الأجل التي تتمتع بمواصفات خاصة. - تعزيز التواصل مع الموردين لعقد اتفاقيات تكاليف ثابتة أو مرنة على المدى المتوسط. - دمج التحليلات السوقية الدورية في مراجعة الاستراتيجية السعرية كل ربع سنة.
الدراسة	Al-Askari, M. H. K., & Al-Najjar, H. M. M. (2022)

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

6.1 التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

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

❖ الهدف العام بتعزيز مرونة وقدرة المشروعات على التكيف: تتفق جميع الدراسات على أن التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على وضع الخطط، بل يُعنى بمرونة التنفيذ والتكيف مع المتغيرات؛ ما ينعكس إيجابًا على سرعة الاستجابة للأزمات، وضبط الانحرافات، وضمان استمرارية الأداء المتميز.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. موسى، وحيد عيسى. (2015). التخطيط الاستراتيجي: تصور مقترح لقسم المكتبات والوثائق بآداب بني سويف مجلة الفهرست، ع49، 77، 154 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/809477>
2. عيسى، فرج علي رمضان، لوبيس، أسموليادي، و بلوي، موهاد عبدالوهاب فاتوني بن موهاد. (2023). التخطيط الاستراتيجي: معوقاته وتحدياته ووجهة النظرة الإسلامية في معالجته. مجلة كلية الشريعة والقانون بأسسيوط، ع35، ج5، 1207، 1256 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1509675>
3. القطروني، زينب حسن إجباره. (2014). التخطيط الاستراتيجي: الفلسفة وآليات التطبيق - مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، س1، ع1، 57، 75 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/826611>
4. السهو، سلطان. (2014). التخطيط الاستراتيجي. الوعي الإسلامي، س52، ع593، 81 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/672675>
5. بوبكر، هشام. (2016). التخطيط الاستراتيجي: مكونات ونماذج وأبعاد. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، ع28، 46 - 59. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/835402>
6. الخزاعلة، علي سليمان. (2023). التخطيط الاستراتيجي. المجلة العربية للنشر العلمي، ع53، 124، 136 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1437300>
7. بحيري، سعد. (2008). التخطيط الاستراتيجي. أعمال ندوات: الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي خلال الاعوام 2005م، 2006م، 2007م، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 575 - 599. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/120617>
8. بحيري، سعد. (2009). التخطيط الاستراتيجي. أعمال ملتقيات وندوات: قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 271 - 295. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/124581>
9. عليق، أحمد محمد يوسف. (2012). التخطيط الاستراتيجي. مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، ع24، 2، 25 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1421938>
10. بن سديرة، عمر. (2013). التخطيط الاستراتيجي: الإطار النظري والواقع التطبيقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ع13، 229 - 272. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1199474>

ثانياً: المراجع الأجنبية

11. Abu Salih, M. H. (2015). Strategic planning and national humanitarian security. *Journal of Community Studies*, (14), 1–36.
12. Al-Askari, M. H. K., & Al-Najjar, H. M. M. (2022). Key performance indicators (KPIs) for infrastructure reconstruction projects management: Egyptian reconstruction projects in Gaza Strip as a case study. Unpublished master's thesis, Islamic University of Gaza, Gaza.
13. Daoud, R., Zimmo, O., & Thawaba, S. (2009). Strategic planning: A promising planning approach for Palestinian cities and towns. Unpublished master's thesis, Birzeit University, Birzeit.
14. Eraqi, M. I. (1995). The importance of strategic planning in underdeveloped countries. *Scientific Journal of Economics and Trade*, (1), 159–167.
15. Masleh, M. M. A., & Taih, B. A. R. O. (2022). Application of earned value management (EVM) technique on measurement, monitoring, and forecast assessment of construction projects in Gaza Strip. Unpublished master's thesis, Islamic University of Gaza, Gaza.