

عنوان المشروع

تأثير الإدارة الاستراتيجية على جودة المشاريع في قطاع الإنشاءات في
المملكة العربية السعودية في المدينة الرياض

اسم الطالب

نسرين ابراهيم برهان

2021201338

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

المقدمة

يحاول مدراء المنظمات في وقت الحاضر الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية وذلك للتفاعل بشكل أفضل مع تحديات والمخاطر المتزايدة في بيئة العمل و تكاليفها المرتفعة من أجل المحافظة على ميزة منظماتهم التنافسية ضمن عالم متغير بشكل مستمر فالإدارة الاستراتيجية **strategic management** هي مجموعة من قرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة **vision mission** في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية **competitive advantage** وتسعى نحو تنفيذها من خلاله دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية **threats & opportunities** وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي **strengths and weaknesses** وتحقق التوازن بين الأطراف المختلفة **stakeholders** وفي بداية كانت الإدارة الاستراتيجية تستخدم فقط في المؤسسات الكبرى والشركات متعددة الجنسيات ولكن مع زيادة مخاطر الأخطاء بأخطاء التكلفة بدأ كافة المديرين المتخصصين في كل من الهيئات أو المؤسسات بأخذ النظم الادارة الاستراتيجية محمل الجد و محاولة تبني أفضل ما يساير التغيرات العالمية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية من خلال أربع مراحل تسمى مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية وهي :

1- التخطيط المالي الأساسي ' Basic Financial Planning

حيث يقوم المديرون بعمل خطة جادة عند إعداد الميزانية القادمة فتوضع المشروعات المقترحة بكل تفاصيلها الدقيقة ويتم جمع المعلومات التي يمكن الحصول عليها من داخل المؤسسة , وعادة ما تأخذ قوة البيع جزءا ضئيلا من المعلومات البيئية . ويعتبر هذا التخطيط المبسط البداية في عمل الإدارة الاستراتيجية

2- التخطيط بناء على توقعات **Based –Forecast Planning** عندما تصبح الخطة السنوية غير مفيدة في تحفيز الخطط بعيدة المدى يبدأ المديرون بمحاولة وضع خطط خمسية خمس سنوات" ويقومون فيها إضافة إلى المعلومات الداخلية , بجمع أي معلومات متاحة من البيئة

3- التخطيط الاستراتيجي (في ضوء العوامل الخارجية) **c planningstrategi** وتسمى هذه المرحلة أحيانا صيغة عناصر التخطيط الاستراتيجي التي يسبقها عادة عملية التحليل الاستراتيجي والتي تتضمن القيام بمجموعة من النشاطات النظرية الذهنية التحليلية ، والتخطيط الاستراتيجي هو عملية تجميع المعلومات ووضع التصورات المستقبلية لرسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة والتي تضمن للمؤسسة دعم قدرتها على المنافسة ومواجهة تغييرات السوق .

4- الإدارة الاستراتيجية : وفي هذه المرحلة لا يتم اعتماد الخطة الاستراتيجية إلا بعد التأكد من مداخلات وتحفظات المديرين في العديد من القطاعات المختلفة والمستويات ومجموعات العمل ، في تطوير وتكامل الخطة الاستراتيجية تهدف الى الوصول الى النجاح قطاعات الشركة بمجالاتها المختلفة والخطة الاستراتيجية تتضمن موضوعات التطبيق والتقييم والسيطرة والتحكم ، حيث يجب أن تمتنع الخطة بالمرونة والحساسية للمتغيرات

5- اضافة الى محاولة وضع التصورات المستقبلية الصحيحة حتى يمكن تحويل الخطة الخمسية الى خطط استراتيجية هي نتاج التفاعل بين مجموعات العمل المركزية في التخطيط ومستويات القيادة المختلفة ومجموع من المستشارين من داخل المنظمة وخارجها

النموذج الأساسي الإدارة الاستراتيجية تتكون الإدارة استراتيجية من أربعة عناصر رئيسية هي :

1- المسح البيئي Environmental Scanning

تعرف البيئة بأنها مجموعة العوامل أو متغيرات الداخلية والخارجية والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه والمؤثرة على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي والمسح البيئي هو رصد وتقييم وتحليل المعلومات داخليا وخارجيا لكي توضع أمام واضعي الاستراتيجية في المؤسسة وهدفها هو تحديد العوامل الاستراتيجية أو العناصر الداخلية وخارجية التي تحدد مستقبل المؤسسة

2- تحليل البيئة الخارجية External Environment

تحتوي البيئة الخارجية على متغيرات الفرص والتهديدات وهي تقع خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا في الأجل القصير ، وتحتوي البيئة الخارجية على عنصرين أو مجموعتين هما

1- البيئة العامة Societal Environment

حيث تتضمن البيئة العامة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها وتشمل القوى الاقتصادية ، التكنولوجية ، الثقافية ، الاجتماعية ، والقوى السياسية والتشريعية

2- البيئة الخاصة أو بيئة العمل The Task Environment

وتشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية ومن بعض عناصرها المساهمين و الحكومة ، جماعات المصلحة والاتحادات التجارية

تحليل البيئة الداخلية Internal Environment

تتكون البيئة الداخلية من متغيرات (عوامل القوى والضعف) داخل المنظمة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير وتشمل البيئة الداخلية كل من :

الهيكل التنظيمي Structure ويتضمن الاتصالات ، السلطة ، وسلسلة القيادة في الخريطة التنظيمية

الثقافة Culture وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة

الموارد Resources وتشمل أصول الشركة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب ادارية

وابسط السبل لعمل المسح البيئي هو مايعرف باسم التحليل SWOT ، وهو ذلك التحليل الذي يشمل نقاط القوة Strengths وهي الخصائص الإيجابية التي تساعد المنظمة على تحقيق أهداف الأداء الاستراتيجي ونقاط الضعف Weaknesses وهي التي تعيق وتحد من أداء المنظمة والفرص المتاحة Opportunities والتهديدات Threats للوصول إلى نقطة توازن استراتيجي بين العناصر الإستراتيجية في البيئة خارجية والعناصر الاستراتيجية في البيئة الداخلية للمؤسسة ويمكن للمدراء الحصول على مثل هذه المعلومات عن طريق التقارير المختلفة كالميزانيات و النسب والمعدلات المالية وقوائم الربح والخسارة والأبحاث المتعلقة برضا الموظفين وتصرفاتهم

تكوين الاستراتيجية Strategy بتطوير الخطط بعيدة المدى للوصول على الادارة مؤثرة في فرص المتاحة بالبيئة والتعامل مع الأخطاء والتهديدات في ضوء مناطق القوة والضعف ولذا فهي تضمن :

1- تحديد الرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة Mission والتي تشمل الغرض الأساسي الذي انشأت المؤسسة من أجله

2- وضع الأهداف الواضحة Objectives والتي تحدد الأعمال الابتدائية للمؤسسة الانجاز الخطة الاستراتيجية الشاملة لها

3- وضع الاستراتيجيات Strategies وهي الخطة الرئيسية المكثفة التي تحدد كيفية تحقيق مهام المؤسسة وموضوعاتها ويمكن أن تركز على مجالات تنظيمية مختلفة مثل التسويق ، التمويل ، الإنتاج ، البحث والتطوير ، الأفراد

والعلاقات العامة ومن الناحية الواقعية فإن الاستراتيجية القيمة يجب أن تكون متناسقة ومنسجمة مع الأهداف التنظيمية بهدف تعظيم الميراث التنافسية للمؤسسة وتكون الاستراتيجية هي النتيجة النهائية للتخطيط الاستراتيجي و للمؤسسات عادة ثلاثة مستويات الإدارة الإستراتيجية وهي :

- 1- الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة Corporate Strategy وهي تصف توجهات المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو والإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها واستراتيجية المنظمة مجددة القرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة وأخيراً علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في البيئة
 - 2- الإدارة الاستراتيجية على مستوى الأعمال Business Strategy، وهي إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي حتى تتمكن من تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين
 - 3- الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي Functional Strategy حيث تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعي والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً، وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات كالإنتاج والتسويق والتمويل مثلاً تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات الأخرى أو للمنظمة ككل وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الاستراتيجية التي تتعلق أساساً بتنظيم الكفاءة فهي تطور وتصنع الاستراتيجيات لتحسين الأداء من خلال وضع إطار عام لتوجيه العمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة .
- تتم أهمية هذا البحث من خلال تبين أهمية نظام الإدارة الاستراتيجية في استمرارية حياة المشاريع وفي إيضاح اتساع هذا النظام كأداة للحصول على الجودة أو الوصول إليها في جميع أنشطة المشروع، وذلك لتفوق على المنافسين من خلال كسب ثقة الزبائن والميزة التنافسية انطلاقاً من جمع المعلومات حول البيئة التنافسية المحيطة بالمشروع .
- (اللوذي، م.، & موسى. 2020).

يقف العالم اليوم على أعتاب عصر جديد يتميز بتغيرات وتحولات وتوجهات جديدة مست كافة نشاطات الأعمال مما أفرز عنه واقع جديد ادخل مفاهيم وأساليب وتقنيات حديثة تنسجم بلامح وروى تتوافق مع هذه العصرنة ، ويعتبر المحيط الاقتصادي الجزائري جزءاً لا يتجزأ من المحيط الاقتصادي العالمي فلقد شهدت هي الأخرى تغيرات في بيئتها مما جعلها مطالبة بالبحث عن أساليب أكثر حداثة وفعالية تساعد على تحقيق الجودة وضمان بقاءها في سوق عالمي تزداد فيه المنافسة يوماً بعد يوم ، وهذا ما أوجب عليها أن تعيد ترتيب أوراقها في ظل هذا التغير من أجل تفادي اتخاذ القرارات العشوائية التي تؤثر على اقتصادها ومكانتها ، أوجب عليها بذل مجهودات جبارة للتطور وللحاق بركب الدول المتقدمة ، خاصة والرهانات الكبيرة والشلل الذي مس الجانب الاقتصادي خلال السنوات الأولى لاستقلال عملت الجزائر جاهدة من أجل تخطي هذه المرحلة من خلال الاستثمار في المشاريع والإنفاق عليها وفق استراتيجية بعث التنمية ، حيث اتخذت سياسة صارمة تمت من خلالها الاعتماد على تطوير مخرجاتها من المشاريع بصورة تتوافق مع متطلبات العالمية من خلال اتباع معايير الجودة التي تعمل بها باقي الدول .

(درقالي سهام، & عياش نسيمة. 2016).

كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، & أ. ذياب جزار. (2016). الإدارة الاستراتيجية. الأعمال
تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي أسلوب الاستقصاء ، حيث تم تصميم استبيانات تم توزيعها على عينة البحث ، كما تم اعتماد على أسلوب المقابلة الشخصية ، للتأكد من صحة المعلومات الواردة وتهدف هذه الدراسة الى :

- 1-إيضاح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها وأهميتها و دواعي تطبيقها في منظمات العمل
- 2- تشخيص واقعي للظروف المحيطة بمنظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري وذلك لمعرفة تشابه بينها وبين الظروف التي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية
- 3- التعرف على شكل الممارسة الفعلية لأسلوب إدارة الاستراتيجية في منظمات الصناعية العامة في ساحل السوري ومن ومن تم تحديد المرحلة التي تمر بها تلك منظمات من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي، بالإضافة الى معرفة مدى توفر اهم متطلبات التصميم فعال الاستراتيجيات فيها
- 4- تبين أثر التطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية على اداء منظمات الاعمال الصناعية العامة في الساحل السوري

5- توصل إلى مجموعة من المقترحات والتي من المتوقع في حال الأخذ بها تحسين وتطوير أداء المنظمات الصناعية

ومن أهم نتائج المحصول عليها :

1- قلة عدد مديري المنظمات محل البحث الذين لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية

2- تشابه الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال محل البحث مع الظروف المحيطة بها

3- تبتعد المنظمات محل البحث كثيراً بكيفية وضع الدعم الاستجابة

4- وجود قصور كبير في عملية التحليل البيئية (الداخلية والخارجية) في منظمات محل البحث

5- وجود قصور كبير في عملية الاختيار الاستراتيجية في منظمات محل البحث عن عمليات اختيار الاستراتيجية للبيئة

6- عدم وجود مديرين ذوي خبرة في مجال التصميم الاستراتيجيات لدى منظمات البحث

7- لا تعتمد المنظمات محل البحث على مستشارين متخصصين في تصميم الاستراتيجيات

8- عدم توفر نظم معلومات ادارية فعالة في منظمات محل البحث

9- عدم توفر الموارد المادية اللازمة لعملية تصميم الاستراتيجيات في منظمات محل البحث

10- أن وضع الرسالة و الأهداف والاستراتيجيات يتطلب مناقشات عديدة بين المدراء الاستراتيجيين، وهذا يتطلب وقتاً كبيراً، وهو غير متوفر لدى مدراء المنظمات محل البحث

11- يواجه القائمون على عملية تصميم الاستراتيجيات بعض العوائق ، ومن أهمها المنافسة غير الشريفة والاجراءات

مشكلة البحث

تعتبر مشاكل التصميم المسبب الأول لزيادة كلفة المشاريع ومدتها محلياً وعالمياً فضلاً عن تأثيرها السلبي على جودة المنتجات والخدمات المقدمة، ففي حال غياب نظام فعال لقياس الجودة سيكون من الصعب جداً تحسينها، لذا نقترح هنا مجموعة مؤشرات تحدد مستوى جودة عملية التصميم تمكننا من معالجة وتقييم المعطيات الناتجة عن القياس وصولاً إلى اقتراح الحلول الملائمة، وهذه الحلول تشكل أساس عمليات اتخاذ القرارات المهيكلية (*decisions structured*) على كامل مراحل المشاريع بغية التحسين المستمر لها. هذا البحث بدراسة مؤشر صحة مخططات التصميم نظراً لأهمية الخاصة التي يحظى بها حيث وجدنا في حالة المثال المدروس أن حجم الأخطاء كبير (كمياً ونوعاً)، إضافة لمخالفة الدراسة الأسس التصميمية المعتمدة عالمياً وبعد تحليل الأسباب باستخدام تقانات حل المشاكل، نقترح في هذا العمل تطبيق أنظمة إدارة الجودة بهدف التوصل إلى انعدام الأخطاء *zero defects* في كامل مخططات المشروع.

(سميرة عبد السلام صالح. 2009) .

ظراً لطبيعة المشروعات الإنشائية الخاصة التي تختلف عن غيرها من المشروعات الأخرى فهي تمر بعدد من المراحل المتداخلة والمتسلسلة وتتطلب تدخل عدد من الأطراف، لذلك فهي تحتاج إلى مجهودات وتخصصات فنية مختلفة ومستوى

مرتفع من التنسيق بين هذه الأطراف خلال مراحلها المتعددة ابتداءً بمرحلة التفكير والتخطيط للاحتياجات المستقبلية

وإيجاد مصادر التمويل اللازمة لها وعمل دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية ثم تتبعها مرحلة التصميم وما تشمله من

إعداد الرسومات والخرائط والمواصفات الفنية وانتهاءً بمرحلتَي التنفيذ والتشغيل والصيانة. إن أغلب المشاريع الإنشائية

تواجهها العديد من المشاكل والعراقيل التي تؤدي إلى تأخرها وعدم الاستفادة منها في الوقت المناسب. وهذا ما أوضحته

العديد من الدراسات السابقة حول مشاكل التأخير في هذه المشاريع وأسبابها. إلا أن هذه الدراسات ركزت على مرحلة التنفيذ وما يحدث فيها من عراقيل تؤدي إلى تأخر المشروع. غير أن هذا البحث ومن خلال الخبرة

العملية للباحثة والرجوع إلى نتائج هذه الدراسات تبين أن مرحلة التصميم والدراسات هي أيضا من المراحل المهمة في المشروع بل وأكثرها حساسية وهي المرحلة التي تعتمد عليها مرحلة التنفيذ وأن أي تأخير أو فشل في إنجاز هذه المرحلة سيؤدي إلى فشل مرحلة التنفيذ وبالتالي تأخر المشروع، ومن هذا المنطلق ولما لهذه الخلفية من إثارة للموضوع يستحق كل تركيز وعناية ودراسة مستفيضة خاصة للنقص الواضح في الأبحاث والدراسات التي تستقصي هذه المرحلة فمن الضروري البحث وتركيز الضوء على هذه المرحلة المهمة أملا في الوصول إلى نتائج ايجابية. ويعتبر هذا البحث من البحوث التطبيقية .

(جمال عمران, عادل عوض, & رنا أحمد ميا. 2003)

إن ما تشهده بيئة الأعمال اليوم من تغيرات متسارعة، ومتغيرات متداخلة جعلت منها بيئة شديدة التعقيد مجهولة التوجه، فلم تعد الوسائل والأساليب التقليدية في التسيير قادرة على مواجهة هذه التحديات، بل عليها أن تتطور أيضا وفقا لما جَـدَّ في بيئتها. ومن الأساليب الإدارية الحديثة في التسيير، والتي يجب عليها الأخذ بها "مدخل الإدارة الاستراتيجية"، والتي تهدف إلى تعديل اتجاهات المؤسسة، وجعلها أكثر انسجاما مع بيئتها الخارجية المليئة بالتحديات. كما أن التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات، استغلته المؤسسة في تصميم نظم معلومات متطورة وذلك لفائدتها الجَمَّة في مجال التسيير الإداري، لأنها متيقنة من أن ذلك إن لم يكسبها التفوق يبقئها في ميدان التنافس. إلا أن تحقيق النجاح لا يكسبه الأخذ بمدخل الإدارة الاستراتيجية لوحده، أو إقحام نظم المعلومات في جميع أنشطة المؤسسة لوحده. إنما يتحقق من خلال التوائم بين استراتيجية المؤسسة، واستراتيجية نظم المعلومات. والمؤسسة الجزائرية أحست بهذه المنافسة المحمومة، وأن ملازمة التسيير التقليدي سيلقيها خارج حلبة التنافس، فاستثمرت في تكنولوجيا المعلومات رغم تكلفته الباهضة، وصممت نظم معلومات ملائمة، وكونت إطارات كفاءة لإدارة شؤونها، متيقنة من أن الإنسان هو من يصنع التميز ثم الوسيلة.

(أ. سلمى رزق الله/مساك أمينة. 2017).

ماهو أثر الإدارة الإستراتيجية على جودة المشاريع في قطاعات الإنشاء في المملكة العربية السعودية

أهمية البحث

تعد الإدارة الاستراتيجية من المواضيع الهامة والحيوية التي لا غنى عنها لكل طالب سيدخل ميادين الأعمال المختلفة، وصاحب المشروع الذي يرغب في ممارسة أعمال التجارة، وكذلك للعاملين في مؤسسات القطاع العام الذين لهم علاقة بهذا الموضوع. ويأتي مساق الإدارة الاستراتيجية (1) ليركز على مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأبعادها ونماذجها والأنموذج العام للإدارة الاستراتيجية، وكذلك تحديد أهم مهارات المديرين الاستراتيجيين، ويركز هذا الجزء على مرحلتين من مراحل الأنموذج العام، مرحلة التحليل الاستراتيجي وكيفية تحديد العناصر الاستراتيجية لمؤسسة ما، ومرحلة التخطيط الاستراتيجي وكيفية بناء الخطة الاستراتيجية بناء على مخرجات التحليل الاستراتيجي، وسيتم استكمال خطوات النموذج العام للإدارة الاستراتيجية والتي تشمل مرحلتين التنفيذ الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية في جزء لاحق. (أ. ذياب جرار. 2016)

قائمة المراجع

1. اللوزي، م.، & موسى. (2020). الإدارة الاستراتيجية-مفاهيم وممارسات. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 59(1)، 118-127.
- 2- كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، & أ. ذياب جرار. (2016). الإدارة الاستراتيجية.
3. سميرة عبد السلام صالح. (2009). دراسة أسباب التأخير في المشاريع الإنشائية خلال مرحلة الدراسة والتصميم
4. درقالي سهام، & عيايشية نسيم. (2016). دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل جودة المشروع
- 5- زجمال، عمران عادل، عوض & رنا أحمد. (قياس مؤشرات جودة عمليات التصميم للمشاريع واقتراح الحلول الملائمة للتحسين المستمر Engineering Sciences Series-University Journal 25(2)
- 6- أ. سلمى رزق الله/مساك أمينة. (2017). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية. آفاق للعلوم، 2(2).
- 7- كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، & أ. ذياب جرار. (2016). الإدارة الاستراتيجية.

