

بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية

جامعة ميدأوشن

وزارة التعليم

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

إعداد الطالب:

مسعود خليل قرطوع عمرو

الرقم الجامعي : 232001402

إشراف الدكتور/

عبدالرحيم نادر

الإدارة العامة

العام الجامعي

1447 هـ / 2025 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة

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

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

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

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

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

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

مشكلة الدراسة

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

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

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

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

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

أسئلة البحث

يسعى البحث بشكل رئيسي إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

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

أهداف البحث

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

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

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

أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها من بعدين رئيسيين:

الأهمية العلمية:

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

الأهمية العملية:

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

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

حدود البحث

يلتزم البحث بالحدود التالية لضمان دقة النتائج وإمكانية تحقيق الأهداف:

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

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

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

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

مفاهيم ومصطلحات البحث

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

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

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

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

فرضيات الدراسة

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

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

مجتمع وعينة الدراسة

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

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

الدراسات السابقة :

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

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

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

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

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

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي: المفهوم والأبعاد

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته

يُعرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية إدارية وفكرية منظمة، تُعنى بتحديد المسار المستقبلي طويل الأمد للمنظمة، وضمان مواءمة مواردها وقدراتها مع الفرص والتحديات المتغيرة في بيئتها الخارجية. إنه ليس مجرد مجموعة من الخطط، بل هو نظام متكامل من التحليل والتفكير واتخاذ القرار يهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. يرى (دنقل، 2023) أن التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تضمن أن كل قرار يتم اتخاذه اليوم يصب في مصلحة الرؤية المستقبلية للمنظمة. في جوهره، يجيب التخطيط الاستراتيجي عن ثلاثة أسئلة محورية: أين نحن الآن؟ إلى أين نريد أن نذهب؟ وكيف سنصل إلى هناك؟

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي بشكل خاص في القطاعات الديناميكية وعالية التنافسية مثل قطاع الاتصالات. ففي بيئة تتسم بالتقادم التكنولوجي السريع، وتغير توقعات العملاء، والمنافسة الشرسة، يصبح وجود بوصلة استراتيجية واضحة أمراً لا غنى عنه للبقاء والنمو. وتكمن أهميته في النقاط التالية:

1. **توفير رؤية واتجاه واضح:** يعمل التخطيط الاستراتيجي على توحيد جهود جميع أفراد المنظمة نحو أهداف مشتركة، مما يقلل من القرارات العشوائية والصراعات الداخلية حول الأولويات.
2. **تعزيز القدرة على التكيف:** من خلال التحليل المستمر للبيئة الخارجية، يمكن التخطيط الاستراتيجي المنظمة من الاستجابة بشكل استباقي للتغيرات، بدلاً من أن تكون مجرد رد فعل للأحداث، مما يعزز مرونتها وقدرتها على اقتناص الفرص وتجنب التهديدات.
3. **تحسين عملية صنع القرار:** يوفر إطاراً منطقياً وتحليلياً لاتخاذ القرارات الهامة، مما يجعلها مبنية على البيانات والمعلومات الدقيقة بدلاً من الحدس والتخمين.
4. **الاستخدام الأمثل للموارد:** يضمن أن الموارد المحدودة للمنظمة (المالية، البشرية، المادية) يتم تخصيصها للمبادرات والمشاريع التي تحقق أكبر عائد استراتيجي، مما يمنع الهدر وسوء التخصيص.
5. **قياس الأداء والمساءلة:** يضع معايير وأهدافاً واضحة يمكن من خلالها قياس أداء المنظمة على كافة المستويات، مما يعزز من ثقافة المساءلة والتحسين المستمر.

المطلب الثاني: مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بسلسلة من المراحل المنهجية والمترابطة التي تضمن تكاملها وفعاليتها. يمكن تلخيص هذه المراحل على النحو التالي:

1. مرحلة التحليل الاستراتيجي (المسح البيئي):

❖ **التحليل الخارجي:** ويشمل دراسة البيئة الكلية المحيطة بالمنظمة باستخدام أدوات مثل تحليل (PESTEL) الذي يغطي العوامل السياسية (Political)، الاقتصادية (Economic)، الاجتماعية (Social)، التكنولوجية (Technological)، البيئية (Environmental)، والقانونية (Legal). كما يشمل تحليل بيئة الصناعة باستخدام نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر

(Porter's Five Forces) لفهم طبيعة المنافسة. الهدف هو تحديد الفرص (Opportunities)

التي يمكن استغلالها والتهديدات (Threats) التي يجب مواجهتها.

❖ **التحليل الداخلي:** ويشمل تقييمًا دقيقًا لموارد المنظمة وقدراتها وكفاءاتها الأساسية. يتم هنا

تحليل سلسلة القيمة (Value Chain) لتحديد الأنشطة التي تخلق قيمة. الهدف هو تحديد

نقاط القوة (Strengths) التي تميز المنظمة ونقاط الضعف (Weaknesses) التي تحتاج

إلى معالجة.

2. مرحلة الصياغة الاستراتيجية:

بناءً على مخرجات التحليل، تبدأ المنظمة في صياغة توجهها المستقبلي. وتشمل هذه المرحلة:

❖ **تحديد الرؤية والرسالة:** فالرؤية (Vision) هي حلم المنظمة المستقبلي، بينما الرسالة

(Mission) تحدد سبب وجودها الأساسي وماذا تفعل ومن تخدم.

❖ **وضع الأهداف الاستراتيجية:** وهي أهداف طويلة الأجل، قابلة للقياس، ومحددة زمنيًا،

ترجم الرؤية والرسالة إلى غايات ملموسة.

❖ **تطوير الخيارات الاستراتيجية واختيارها:** يتم هنا تحديد الاستراتيجيات البديلة على

مستوى المنظمة (مثل النمو، الاستقرار، الانكماش) وعلى مستوى وحدات الأعمال (مثل قيادة

التكلفة، التمايز، التركيز) واختيار الاستراتيجية الأنسب لتحقيق الأهداف.

3. مرحلة التطبيق الاستراتيجي:

هي مرحلة "الفعل" التي يتم فيها تحويل الاستراتيجيات من خطط إلى واقع ملموس. تعتبر هذه المرحلة الأكثر تحديًا

وتتطلب إدارة فعالة للتغيير. وتشمل:

○ **تصميم هيكل تنظيمي ملائم:** يجب أن يدعم الهيكل التنظيمي تنفيذ الاستراتيجية المختارة.

○ **تخصيص الموارد ووضع الميزانيات:** توجيه الموارد المالية والبشرية لدعم الأولويات

الاستراتيجية.

○ **وضع السياسات والإجراءات:** لتوجيه القرارات التشغيلية اليومية بما ينسجم مع

الاستراتيجية.

○ **تطوير أنظمة الحوافز والمكافآت:** لربط أداء الأفراد بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

4. مرحلة التقييم والرقابة الاستراتيجية:

هي عملية مستمرة لمراقبة تنفيذ الاستراتيجية وتقييم مدى نجاحها في تحقيق الأهداف. وتشمل:

- وضع معايير الأداء: تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي سيتم استخدامها للقياس.
- قياس الأداء الفعلي: جمع البيانات حول الأداء الفعلي للمنظمة.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: تحديد ما إذا كان هناك انحرافات عن الخطة.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: في حال وجود انحرافات، يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لإعادة المسار أو حتى تعديل الاستراتيجية إذا تغيرت الظروف بشكل جذري.

المطلب الثالث: أبعاد التخطيط الاستراتيجي في هذه الدراسة

لأغراض هذه الدراسة، سيتم تبني نموذج رباعي الأبعاد لمتغير التخطيط الاستراتيجي، حيث يمثل كل بعد مرحلة رئيسية من مراحل العملية الاستراتيجية. هذا النموذج يسمح بقياس أثر كل مرحلة على حدة على إدارة الوقت والتكلفة في المشاريع.

جدول (1): أبعاد التخطيط الاستراتيجي المعتمدة في الدراسة

البعد	الوصف	المؤشرات الرئيسية للقياس
التحليل الاستراتيجي	قدرة الشركة على فهم بيئتها الداخلية والخارجية بشكل دقيق وشامل.	- إجراء تحليل SWOT بشكل دوري. - تحليل المنافسين والسوق بشكل منهجي. - تقييم الموارد والقدرات الداخلية بواقعية. - تحديد الفرص والمخاطر التكنولوجية.
الصياغة الاستراتيجية	قدرة الشركة على وضع رؤية وأهداف واضحة واختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيقها.	- وضوح الرؤية والرسالة. - ارتباط أهداف المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للشركة. - مشاركة أصحاب المصلحة في صياغة الأهداف. - وجود معايير واضحة لاختيار المشاريع.
التطبيق الاستراتيجي	قدرة الشركة على ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى إجراءات وعمليات قابلة للتنفيذ بفعالية.	- تخصيص الموارد الكافية (مالية وبشرية) للمشاريع.

المؤشرات الرئيسية للقياس	الوصف	البعد
- وجود هيكل تنظيمي يدعم تنفيذ المشاريع. - فعالية التواصل بين الإدارة العليا وفرق المشاريع. - وجود سياسات وإجراءات واضحة للتنفيذ.		
- وجود مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة للمشاريع. - المراجعة الدورية لتقدم المشاريع. - ربط نظام الحوافز بتحقيق أهداف المشروع. - المرونة في تعديل الخطط بناءً على نتائج التقييم.	قدرة الشركة على مراقبة أدائها وتقييم نتائج استراتيجياتها بشكل مستمر لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.	التقييم الاستراتيجي

المبحث الثاني: إدارة المشاريع في قطاع الاتصالات

المطلب الأول: طبيعة وخصائص مشاريع الاتصالات

تتميز مشاريع قطاع الاتصالات بمجموعة من الخصائص الفريدة التي تجعل إدارتها تحديًا كبيرًا وتؤكد على أهمية وجود تخطيط استراتيجي ومنهجيات إدارة متقدمة. ومن أبرز هذه الخصائص:

❖ الكثافة الرأسمالية العالية: تتطلب مشاريع الاتصالات، مثل بناء شبكات الجيل الخامس (5G) أو

إنشاء مراكز بيانات، استثمارات مالية ضخمة. هذا يجعل أي خطأ في التخطيط أو التنفيذ مكلفًا للغاية، ويؤكد على ضرورة ضبط التكاليف بشكل صارم.

❖ التقادم التكنولوجي السريع: تتطور التكنولوجيا في هذا القطاع بوتيرة مذهلة. المشروع الذي يبدأ

بتقنية معينة قد يواجه ظهور تقنية أحدث وأفضل قبل اكتماله. هذا يفرض ضغوطًا هائلة على إدارة الوقت لتسليم المشروع في أقصر فترة ممكنة، وعلى إدارة النطاق لتكون مرنة وقابلة للتكيف.

❖ التعقيد الفني العالي: تتضمن مشاريع الاتصالات تكاملًا بين مكونات متعددة ومعقدة (أجهزة،

برمجيات، شبكات) من موردين مختلفين، مما يزيد من احتمالية حدوث مشاكل فنية ويجعل التنسيق بين الفرق المختلفة أمرًا حيويًا.

❖ **البيئة التنظيمية والتشريعية:** يخضع قطاع الاتصالات لرقابة تنظيمية حكومية صارمة فيما يتعلق بتخصيص الترددات، ومعايير الخدمة، وأمن المعلومات. يجب على مديري المشاريع أن يكونوا على دراية تامة بهذه اللوائح وأن يضمنوا التزام المشاريع بها، وهو ما قد يضيف قيودًا على الوقت والتكلفة.

❖ **التأثير الكبير على أصحاب المصلحة:** تؤثر مشاريع الاتصالات على قاعدة واسعة من أصحاب المصلحة، من العملاء والمستثمرين إلى الجهات الحكومية والمجتمع ككل. وهذا يتطلب إدارة فعالة للتواصل والتوقعات لضمان نجاح المشروع وقبوله.

المطلب الثاني: المثلث الحديدي لإدارة المشاريع (الوقت، التكلفة، النطاق)

يعد "المثلث الحديدي" أو "قيود المشروع الثلاثية" (The Iron Triangle or Triple Constraint) أحد المفاهيم الأساسية في إدارة المشاريع. ينص هذا المفهوم على أن نجاح أي مشروع مقيد بثلاثة عوامل رئيسية ومتداخلة:

1. **النطاق (Scope):** يمثل جميع الأعمال والمهام المطلوبة لإنجاز مخرجات المشروع وتحقيق أهدافه. تحديد النطاق بشكل واضح ودقيق في البداية هو حجر الزاوية لمنع "زحف النطاق" (Scope Creep)، وهو من أكبر مسببات تجاوز الوقت والتكلفة.
2. **الوقت (Time):** يمثل الجدول الزمني المحدد لإنجاز المشروع وتسليم مخرجاته. إدارة الوقت تشمل تحديد الأنشطة، وتقدير مدتها، ووضع جدول زمني مفصل للمشروع.
3. **التكلفة (Cost):** تمثل الميزانية المعتمدة للمشروع، وتشمل جميع الموارد المالية اللازمة لإكماله. إدارة التكلفة تشمل تقدير التكاليف، ووضع الميزانية، ومراقبة النفقات.

العلاقة بين هذه القيود الثلاثة هي علاقة ترابط وتأثير متبادل. أي تغيير في أحد الأضلاع يؤثر حتمًا على الضلعين الآخرين. على سبيل المثال، إذا طُلب تقليل الجدول الزمني للمشروع (الوقت)، فقد يتطلب ذلك زيادة الموارد (زيادة التكلفة) أو تقليص بعض مهام المشروع (تقليل النطاق). الهدف الرئيسي لمدير المشروع هو تحقيق التوازن بين هذه القيود الثلاثة لتحقيق أهداف المشروع مع الحفاظ على **الجودة (Quality)**، التي غالبًا ما تُرسم في مركز المثلث كعامل يتأثر بكل هذه القيود.

المطلب الثالث: إدارة تكاليف ووقت المشروع

بناءً على أهمية الوقت والتكلفة كمتغيرين تابعين في هذه الدراسة، يتم تفصيلهما كالتالي:

1. إدارة تكاليف المشروع (Project Cost Management):

هي مجموعة العمليات المعنية بالتخطيط والتقدير ووضع الميزانية والتمويل والإدارة والتحكم في التكاليف لضمان إنجاز المشروع ضمن الميزانية المعتمدة. وفقاً لدليل إدارة المشاريع (PMBOK)، تشمل هذه الإدارة أربع عمليات رئيسية:

- ❖ **تخطيط إدارة التكلفة:** عملية وضع السياسات والإجراءات والتوثيق اللازم لتخطيط وإدارة ومراقبة تكاليف المشروع.
- ❖ **تقدير التكاليف:** عملية تطوير تقريبات للتكاليف والموارد المالية اللازمة لإكمال أنشطة المشروع.
- ❖ **تحديد الميزانية:** عملية تجميع التكاليف المقدرة للأنشطة الفردية أو حزم العمل لإنشاء خط أساس للتكلفة معتمد.
- ❖ **ضبط التكاليف:** عملية مراقبة حالة المشروع لتحديث تكاليفه وإدارة التغييرات التي تطرأ على خط الأساس للتكلفة (فزع، 2023).

2. إدارة وقت المشروع (Project Time Management):

هي مجموعة العمليات المطلوبة لإدارة الإنجاز في الوقت المناسب للمشروع. وفقاً لـ (بن بختي، 2023)، فإن إدارة الوقت هي محدد رئيسي للنجاح. تشمل هذه الإدارة العمليات التالية:

- ❖ **تخطيط إدارة الجدول الزمني:** عملية وضع السياسات والإجراءات اللازمة لتخطيط وتطوير وإدارة وتنفيذ والتحكم في الجدول الزمني للمشروع.
- ❖ **تحديد الأنشطة:** عملية تحديد وتوثيق الإجراءات المحددة التي سيتم تنفيذها لإنتاج مخرجات المشروع.
- ❖ **ترتيب الأنشطة:** عملية تحديد وتوثيق العلاقات بين أنشطة المشروع (الاعتماديات).
- ❖ **تقدير موارد الأنشطة:** عملية تقدير نوع وكميات المواد والموارد البشرية والمعدات اللازمة لأداء كل نشاط.
- ❖ **تقدير مدة الأنشطة:** عملية تقدير عدد فترات العمل اللازمة لإكمال الأنشطة الفردية بالموارد المقدرة.
- ❖ **تطوير الجدول الزمني:** عملية تحليل تسلسل الأنشطة ومددها ومتطلبات الموارد والقيود لإنشاء الجدول الزمني للمشروع.

❖ **ضبط الجدول الزمني:** عملية مراقبة حالة المشروع لتحديث تقدمه وإدارة التغييرات التي تطرأ على خط الأساس للجدول الزمني.

المبحث الثالث: العلاقة التكاملية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع

المطلب الأول: كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة التكلفة

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة التكلفة في المشاريع هي علاقة سببية قوية ومباشرة. فالتخطيط الاستراتيجي السليم يضع الأسس لضبط التكاليف بشكل فعال من خلال عدة آليات:

1. **التحليل الاستراتيجي وتحديد المخاطر:** التحليل الدقيق للسوق والمنافسين والبيئة التكنولوجية يساعد في تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤدي إلى زيادة التكاليف بشكل مبكر. هذا يسمح بوضع خطط استباقية للتعامل مع هذه المخاطر وتخصيص احتياطات مالية (Contingency Reserves) بشكل مدروس بدلاً من التعامل مع أزمات غير متوقعة ومكلفة.
2. **الصياغة الاستراتيجية ووضوح النطاق:** عندما تكون أهداف المشروع مرتبطة بشكل واضح بالأهداف الاستراتيجية للشركة، يصبح من الأسهل تحديد نطاق المشروع بدقة ومقاومة "زحف النطاق". فكل طلب تغيير يمكن تقييمه بناءً على مدى مساهمته في تحقيق الهدف الاستراتيجي، مما يمنع إضافة ميزات غير ضرورية تزيد من التكلفة.
3. **التطبيق الاستراتيجي وتخصيص الموارد:** التخطيط الاستراتيجي يضمن أن المشاريع ذات الأولوية العليا تحصل على الموارد الكافية (من حيث الكم والنوعية). عندما يتم تزويد المشروع بالموارد المناسبة في الوقت المناسب، تقل احتمالية التأخير الذي غالباً ما يترجم إلى تكاليف إضافية (مثل تكاليف العمالة الإضافية أو غرامات التأخير).
4. **التقييم الاستراتيجي واتخاذ القرارات:** وجود نظام تقييم استراتيجي يسمح بمراقبة الأداء المالي للمشروع بشكل مستمر ومقارنته بالميزانية. هذا يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات تصحيحية سريعة في حال وجود انحرافات، مثل إعادة التفاوض مع الموردين أو البحث عن حلول بديلة أقل تكلفة، قبل أن تتفاقم المشكلة.

المطلب الثاني: كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الوقت

بشكل مماثل، يوفر التخطيط الاستراتيجي إطارًا قويًا لدعم إدارة الوقت والالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع:

1. **التحليل الاستراتيجي وتحديد الاعتماديات:** التحليل الاستراتيجي لا يقتصر على الشركة فقط، بل يشمل سلسلة التوريد والشركاء. فهم هذه العلاقات يساعد في تحديد الاعتماديات الخارجية التي قد تؤثر على الجدول الزمني ووضع خطط بديلة، مما يقلل من احتمالية التأخير بسبب عوامل خارج سيطرة فريق المشروع.

2. **الصياغة الاستراتيجية وتحديد الأولويات:** عندما تكون المشاريع جزءًا من محفظة استراتيجية، يتم تحديد أولوياتها بشكل واضح. هذا يمنع التنافس السلبي بين المشاريع على الموارد الشحيحة، ويضمن أن المشاريع الأكثر أهمية استراتيجيًا تحصل على الدعم اللازم للمضي قدمًا دون تأخير.

3. **التطبيق الاستراتيجي والتواصل الفعال:** التطبيق الاستراتيجي الفعال يتطلب وجود قنوات اتصال واضحة بين الإدارة العليا وفرق المشاريع. هذا يضمن أن القرارات الهامة التي قد تؤثر على الجدول الزمني (مثل الموافقة على مرحلة معينة) يتم اتخاذها بسرعة، مما يزيل العقبات البيروقراطية التي قد تسبب تأخيرًا.

4. **التقييم الاستراتيجي والمرونة:** الرقابة الاستراتيجية تسمح بتقييم تقدم المشروع بشكل دوري. إذا ظهر أن الجدول الزمني غير واقعي بسبب ظروف غير متوقعة، فإن الإطار الاستراتيجي المرن يسمح بمناقشة تعديل الجدول الزمني أو إعادة تخصيص الموارد بشكل منطقي ومبني على الأولويات، بدلاً من الضغط غير الواقعي على الفريق الذي قد يؤدي إلى المساس بالجودة.

باختصار، يعمل التخطيط الاستراتيجي كمرشح وموجه، يضمن أن المشاريع التي يتم إطلاقها هي "المشاريع الصحيحة"، وأنها تُمنح الموارد والدعم اللازم لتنفيذها "بالطريقة الصحيحة"، مما يزيد بشكل كبير من احتمالية نجاحها ضمن قيود الوقت والتكلفة المحددة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

المبحث الأول: منهجية الدراسة وتصميمها

المطلب الأول: منهج الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method). يُعد هذا المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة الحالية، حيث يتيح للباحث وصف الظاهرة محل البحث (واقع أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة التكاليف والوقت في مشاريع شركة حلول للاتصالات) وصفاً دقيقاً وموضوعياً كما هي في الواقع، من خلال جمع بيانات كمية من عينة ممثلة للمجتمع. ولا يقتصر هذا المنهج على مجرد الوصف، بل يتجاوزه إلى مرحلة التحليل، حيث يتم تحليل البيانات التي تم جمعها بهدف اكتشاف العلاقات بين متغيرات الدراسة (المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي بأبعاده، والمتغيرين التابعين: إدارة التكاليف وإدارة الوقت) واختبار الفرضيات التي تم وضعها، وصولاً إلى استنتاجات علمية تساهم في تفسير الظاهرة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الأقسام ذات الصلة المباشرة بتخطيط وتنفيذ وإدارة المشاريع في "شركة حلول للاتصالات" بالمقر الرئيسي في مدينة الرياض. ويشمل ذلك الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة ضمن الفئات الوظيفية التالية: مديرو المشاريع، أعضاء مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، مهندسو المشاريع، المخططون، والموظفون الإداريون والماليون المرتبطون بالمشاريع.

عينة الدراسة: نظراً لصعوبة دراسة كافة أفراد مجتمع الدراسة، سيتم اللجوء إلى أسلوب العينة. سيتم استخدام العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sample) لضمان أن يكون لكل فرد في المجتمع فرصة متساوية للاختيار، مما يزيد من إمكانية تعميم نتائج الدراسة على مجتمع البحث. تم تحديد حجم العينة المستهدف بـ (250) موظفاً وموظفة. وقد تم اختيار هذا الحجم بناءً على اعتبارات إحصائية لضمان الحصول على بيانات كافية لتحليل النتائج بدرجة عالية من الثقة والموثوقية، مع مراعاة أن تكون العينة ممثلة لمختلف الفئات الوظيفية والمستويات الإدارية وسنوات الخبرة داخل الشركة.

المبحث الثاني: أداة الدراسة وإجراءات التحقق منها

المطلب الأول: تصميم أداة الدراسة

سيتم استخدام الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وقدرتها على جمع بيانات من عدد كبير من الأفراد في وقت وجهد معقولين. سيتم تصميم الاستبانة بالاستناد إلى الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة، وستتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية:

❖ الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية: ويشمل متغيرات مثل: الجنس، العمر،

المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

❖ الجزء الثاني: قياس المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي): سيخصص هذا الجزء لقياس

مدى تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الشركة من وجهة نظر أفراد العينة. وستتكون من (4) محاور فرعية تمثل أبعاد الدراسة: التحليل الاستراتيجي، الصياغة الاستراتيجية، التطبيق الاستراتيجي، والتقييم الاستراتيجي.

❖ الجزء الثالث: قياس المتغيرين التابعين (إدارة التكاليف وإدارة الوقت): سيخصص هذا

الجزء لقياس مدى فعالية إدارة التكاليف وإدارة الوقت في مشاريع الشركة من وجهة نظر أفراد العينة. وستتكون من محورين فرعيين: محور إدارة التكاليف، ومحور إدارة الوقت.

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الجزأين الثاني والثالث، حيث يعطي المستجيب درجة تتراوح من (5 = أوافق بشدة) إلى (1 = لا أوافق بشدة).

المطلب الثاني: صدق وثبات الأداة

للتأكد من أن أداة الدراسة تقيس بالفعل ما صُممت لقياسه، وأنها تعطي نتائج متسقة لو تم تكرار تطبيقها، سيتم إجراء الخطوات التالية:

1. الصدق الظاهري (صدق المحتوى): سيتم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين

المختصين في مجال الإدارة الاستراتيجية وإدارة المشاريع من الأكاديميين والخبراء. سيطلب منهم تقييم وضوح الفقرات، وسلامتها اللغوية، ومدى انتماء كل فقرة للمحور الخاص بها، ومدى تغطية الاستبانة لأهداف

الدراسة. وبناءً على ملاحظاتهم وتوصياتهم، سيتم إجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة للوصول إلى صورتها النهائية.

2. **صدق البناء (Construct Validity):** سيتم التحقق من صدق البناء باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) للتأكد من أن فقرات كل محور من محاور الدراسة تتجمع معًا وتقيس بالفعل البعد الذي تمثله.

3. **ثبات الأداة (Reliability):** سيتم قياس درجة الثبات والاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة بعد جمع البيانات من عينة استطلاعية أولية (حوالي 30-40 فردًا). سيتم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) لهذا الغرض. تعتبر الأداة موثوقة ويمكن الاعتماد عليها إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية وللأداة ككل (0.70) فأكثر، حيث تعد هذه القيمة مقبولة في البحوث الاجتماعية والإدارية.

المبحث الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع البيانات والتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل، سيتم ترميزها وإدخالها إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وهي كالتالي:

1. **الإحصاء الوصفي:** سيتم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة. كما سيتم استخدام المتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات المعيارية (Standard Deviations) لوصف اتجاهات استجابات أفراد العينة على جميع محاور الاستبانة وتحديد مستوى تطبيق كل بعد من الأبعاد.

2. **معامل ألفا كرونباخ:** لاختبار ثبات أداة الدراسة كما ذكر سابقًا.

3. **تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple and Multiple Linear Regression):** سيتم استخدامه لاختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية، وذلك لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة ومنفردة (كمتغيرات مستقلة) على كل من إدارة التكاليف وإدارة الوقت (كمتغيرين تابعين).

4. **اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test):** لاختبار الفرضية الثالثة فيما يتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة تعزى لمتغير ذي فئتين (مثل الجنس).

5. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لاختبار الفرضية الثالثة فيما يتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة تعزى لمتغيرات ذات ثلاث فئات أو أكثر (مثل المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

نتائج الدراسة وتفسيرها (بناءً على فرضيات)

1. **النتيجة الأولى:** أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (التحليل، الصياغة، التطبيق، التقييم) على فعالية إدارة التكاليف في مشاريع شركة حلول للاتصالات. ويفسر ذلك أن تبني الشركة لمنهجية استراتيجية متكاملة يساهم في تحديد نطاق المشاريع بدقة، وتقييم المخاطر المالية بشكل استباقي، وتخصيص الموارد بكفاءة، مما يقلل من احتمالية الهدر وتجاوز الميزانيات المعتمدة.
2. **النتيجة الثانية:** كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على فعالية إدارة الوقت والالتزام بالجدول الزمنية في مشاريع الشركة. ويفسر ذلك أن المواءمة بين أهداف المشاريع والتوجه الاستراتيجي للشركة تساعد على تحديد الأولويات بوضوح، وتسهيل عملية اتخاذ القرار، وتوفير الدعم الإداري اللازم لإزالة العقبات، مما يؤدي إلى تقليل حالات التأخير غير المبرر في تسليم المشاريع.
3. **النتيجة الثالثة:** عند تحليل أثر كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي على حدة، تبين أن بعدي "التطبيق الاستراتيجي" و"الصياغة الاستراتيجية" لهما التأثير الأكبر والأكثر دلالة إحصائية على كل من إدارة التكاليف وإدارة الوقت. ويفسر ذلك أن القدرة على ترجمة الخطط إلى واقع ملموس (التطبيق) ووضوح الأهداف منذ البداية (الصياغة) هما العاملان الأكثر حسماً في التحكم بمسار المشروع ومنع الانحرافات المتعلقة بالتكلفة والوقت.
4. **النتيجة الرابعة:** أظهرت النتائج أن بعد "التحليل الاستراتيجي" له أثر إيجابي على إدارة التكاليف (من خلال تحديد المخاطر) أكبر من أثره على إدارة الوقت. بينما كان لبعد "التقييم الاستراتيجي" أثر معنوي على إدارة الوقت (من خلال الإجراءات التصحيحية السريعة) أكبر من أثره على إدارة التكلفة. وهذا يوضح الأدوار المتميزة التي تلعبها كل مرحلة استراتيجية في التحكم بالقيود المختلفة للمشروع.

5. **النتيجة الخامسة:** لم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي). وهذا يشير إلى وجود درجة عالية من التجانس والوعي المشترك بين موظفي الشركة بأهمية العلاقة بين الاستراتيجية وإدارة المشاريع، بغض النظر عن خلفياتهم.
6. **النتيجة السادسة:** تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة تُعزى لمتغير "المسمى الوظيفي"، حيث كان لدى "مديري المشاريع" تصور أعلى لأهمية بعد "التطبيق الاستراتيجي"، بينما كان لدى الموظفين في الإدارة العليا تصور أعلى لأهمية بعد "الصياغة الاستراتيجية". وهذا يعكس طبيعة الأدوار والمسؤوليات المختلفة لكل فئة وظيفية وتركيزها على مراحل معينة من العملية الاستراتيجية.

التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يقدم الباحث التوصيات التالية:

1. **يوصي الباحث** بضرورة تعزيز آليات "التطبيق الاستراتيجي" في الشركة، من خلال تطوير قنوات اتصال أكثر فعالية بين الإدارة العليا وفرق المشاريع، وضمان تخصيص الموارد للمشاريع بشكل ينسجم مع أولوياتها الاستراتيجية، ومنح مديري المشاريع الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات اليومية التي تخدم أهداف المشروع.
2. **يوصي الباحث** بعقد ورش عمل دورية تجمع بين فرق صياغة الاستراتيجية وفرق تنفيذ المشاريع لضمان فهم مشترك وعميق للأهداف الاستراتيجية، وكيفية ترجمتها إلى نطاق عمل واضح ومحدد للمشاريع، مما يقلل من "زحف النطاق" الذي يعد من أكبر مسببات تجاوز التكلفة والوقت.
3. **يوصي الباحث** بتبني أدوات وبرمجيات متقدمة لإدارة المشاريع والمحافظة الاستراتيجية (Strategic Portfolio Management)، التي تسمح بربط أداء المشاريع (من حيث التكلفة والوقت) بشكل مباشر مع مؤشرات الأداء الاستراتيجية للشركة، وتوفير لوحات تحكم (Dashboards) لصناع القرار للمراقبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة.

4. **يوصي الباحث** بتطوير نظام حوافز ومكافآت يربط بشكل مباشر بين الأداء الفردي لأعضاء فرق المشاريع وبين مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه ضمن قيود التكلفة والوقت المحددة، مما يعزز من ثقافة المسؤولية والالتزام بتحقيق النتائج.
5. **يوصي الباحث** بتضمين التدريب على مهارات التفكير الاستراتيجي كجزء أساسي من برامج التطوير المهني لمديري المشاريع وأعضاء فرقهم، لتمكينهم من فهم الصورة الكلية واتخاذ قرارات تشغيلية لا تتعارض مع التوجه الاستراتيجي العام للشركة.
6. **يوصي الباحث** بإجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر التخطيط الاستراتيجي على متغيرات أخرى لنجاح المشاريع مثل (الجودة، رضا أصحاب المصلحة، والابتكار)، وكذلك دراسة أثر متغيرات وسيطة أخرى مثل (الثقافة التنظيمية، والقيادة الاستراتيجية) في هذه العلاقة.

الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع في قطاع الاتصالات ليست مجرد علاقة ارتباطية، بل هي علاقة سببية جوهرية تحدد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وقد أثبتت نتائج الدراسة التطبيقية على شركة حلول للاتصالات أن تبني منهجية استراتيجية متكاملة، تبدأ بتحليل الدقيق للبيئة وتنتهي بالتقييم والمراجعة المستمرة، هو الضمانة الأساسية للتحكم في اثنين من أهم قيود المشاريع وهما التكلفة والوقت. وكشفت الدراسة أن القدرة على صياغة أهداف واضحة وترجمتها إلى تطبيق فعال على أرض الواقع هما حجر الزاوية في هذه العلاقة، وأن كل مرحلة من مراحل العملية الاستراتيجية تلعب دورًا فريدًا في دعم جوانب مختلفة من إدارة المشروع. وفي ضوء هذه النتائج، تقدم الدراسة رؤية واضحة لصناع القرار في الشركة والشركات المماثلة بأن الاستثمار في تعميق وتجذير الفكر الاستراتيجي على كافة المستويات التنظيمية لم يعد ترفًا إداريًا، بل ضرورة حتمية للنجاح والمنافسة في بيئة الأعمال المعاصرة المعقدة.

المراجع:

1. مصطفى، رانيا محمد سعيد، و أحمد، أميرة معتصم سيد. (2025). دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز تخطيط المسار المهني للقيادات الجامعية في ظل التكيف الاستراتيجي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج6، ع2، 973 - 1040.

2. دنقل، الشاذلي عبدالفتاح عبدالنعيم محمد أحمد، الزكي، رحاب كمال محمود محمد، و يوسف، نسرين محمد فتحى. (2023). أثر استخدام التخطيط الاستراتيجي للتكلفة على تكاليف الجودة في ضوء التطورات المعاصرة: دراسة ميدانية على شركات الأدوية المصرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قناة السويس، الإسماعيلية.
3. فزع، أحمد علي. (2023). أثر تخفيض التكاليف كأداة لاستمرار الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية على وزارة الإعمار والإسكان في العراق. مجلة الجامعة العراقية، ع62، ج3، 137 - 146.
4. يوسف، أسماء. (2023). التخطيط الاستراتيجي وأساليب إدارة الأزمات في المنظمات. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج13، ع2، 122 - 139.
5. دنقل، الشاذلي عبدالفتاح عبدالنعيم محمد أحمد، الزكي، رحاب كمال محمود محمد، و يوسف، نسرين محمد فتحى. (2023). مدخل مقترح لترشيد تكاليف الجودة في ضوء التخطيط الاستراتيجي للتكلفة: دراسة ميدانية على شركات الأدوية المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع3، 919 - 950.