

دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنشائية دراسة

تطبيقية على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية

السعودية العامة.

مشروع تخرج

إعداد الطلاب :

خالد محمد القرني ٢٣٣٠.١١٢٤

محمد عايض الثمالي ٢٣٣٠.١١٢٣

إشراف:

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز علي جرّاد

٢٠٢٤



شكر ونفلة

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

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز علي جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في

جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما

قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز

وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) في أداء المشاريع الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية) في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة. لتحقيق أهداف الدراسة، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع ٢٠٠ استمارة على العاملين في مشاريع البنية التحتية، وتم استرجاع ١٩٥ استمارة سليمة بنسبة استرجاع بلغت ٩٧,٥%.

أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط طردي ضعيف بين وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات، وعلاقة ارتباطية ضعيفة بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات. كما أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي متوسط بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات. وأخيراً، بينت النتائج وجود ارتباط طردي فوق المتوسط بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة.

أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة تحسين وضوح الرؤية والرسالة في الخطة الاستراتيجية للشركات، وتحديد الأهداف بشكل أكثر وضوحاً لضمان توجيه فعال للمشروعات وتحسين أدائها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، أداء المشروعات، مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	شكرو وتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
١.....	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة
١.....	مقدمة:
٢.....	١,١ مشكلة الدراسة:
٤.....	٢,١ أهمية الدراسة:
٤.....	❖ الأهمية العلمية:
٥.....	❖ الأهمية العملية:
٦.....	٣,١ أهداف الدراسة:
٧.....	٤,١ تساؤلات الدراسة
٨.....	٤,١ فروض الدراسة:
٨.....	٥,١ نموذج الدراسة
٩.....	٦,١ الدراسات السابقة:
٢١.....	٦,١ التعقيب على الدراسات السابقة:
٢٣.....	٧,١ المنطلقات النظرية للدراسة:
٢٦.....	٨,١ المنهجية وطرق البحث:
٢٦.....	٩,١ مصادر جمع البيانات
٢٧.....	١٠,١ أدوات الدراسة :
٢٧.....	١١,١ حدود الدراسة :

٢٩	الفصل الثاني: الإطار النظري
٢٩	المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي
٢٩	١,١,٢ تمهيد:
٢٩	٢,١,٢ مفهوم التخطيط الاستراتيجي
٣٢	٣,١,٢ التخطيط الإستراتيجي في العصر الحديث
٣٤	٤,١,٢ الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي:
٣٨	٥,١,٢ أولاً: أنواع التخطيط الإستراتيجي
٤٠	٦,١,٢ الجزء الثاني – التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية.....
٤٠	٧,١,٢ الجزء الثالث: التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي
٤٢	٨,١,٢ أساس ونطاق التخطيط:
٤٥	٩,١,٢ ثالثاً: مميزات نظام التخطيط الاستراتيجي:
٤٨	المبحث الثاني: في أداء المشروعات
٤٨	١,٢,٢ مفهوم الأداء:
٥٠	٢,٢,٢ اكتساب الفعالية - المخرجات الفعلية / المخرجات المخططة
٥١	٣,٢,٢ معايير الأداء:
٥٢	٤,٢,٢ تحديد قيم أو مستويات الأداء:
٥٣	٥,٢,٢ إدارة الأداء:
٥٤	٦,٢,٢ عناصر إدارة الأداء.....
٥٤	٧,٢,٢ نتائج إدارة الأداء:
٥٥	٨,٢,٢ مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء:
٥٧	٩,٢,٢ المعايير الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال:
٥٨	١٠,٢,٢ مراقبة الأداء:
٥٩	الفصل الثالث : الدراسة المنهجية
٥٩	١,٣ تمهيد
٥٩	٢,٣ أولاً مجتمع وعينة الدراسة
٦٠	٣,٣ ثانياً : أداة الدراسة

٦٢	٤,٣	صدق أداة الدراسة :
٧١		الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات
٧١	١,٤	توزيع أفراد العينة حسب النوع
٧٢	٢,٤	توزيع أفراد العينة حسب العمر :
٧٣	٣,٤	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :
٧٤	٤,٤	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
٧٥	٥,٤	توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية :
٧٦	٦,٤	عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة :
٩٥	٨,٤	ثانيا: الإحصاء الوصفي لفقرات محاور الدراسة
٩٦	١,٨,٤	المحور الأول:
١٠٤	٩,٤	أداء المشروعات :
١٠٦	١٠,٤	اختبار فروض الدراسة
١١٨		الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
١١٨	١,٥	أولاً: النتائج :
١٢٠	٢,٥	ثانيا : التوصيات
١٢٢		Abstract
١٢٣		المراجع
١٢٣		أولاً: المراجع العربية
١٢٦		ثانيا: المراجع الأجنبية
١٢٨		الملاحق
١٢٩		استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١	الاستبيانات الموزعة و المعادة	٥٩
٢	مقياس درجة الموافقة	٦١
٣	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الرؤية والرسالة بالمجموع الكلي	٦٣
٤	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاهداف بالمجموع الكلي	٦٤
٥	معامل ارتباط بين كل فقرات محور بعد التهيئة الداخلية والخارجية	٦٥
٦	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطة بالمجموع الكلي	٦٦
٧	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطة بالمجموع الكلي	٦٧
٨	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أداء المشروعات بالمجموع الكلي	٦٨
٩	معامل ارتباط محاور الدراسة بالمجموع الكلي	٦٩
١٠	نتائج اختبار ألفا كرنباخ المقياس محاور الدراسة	٧٠
١١	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير النوع	٧٣
١٢	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر	٧٣
١٣	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	٧٤
١٤	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	٧٥
١٥	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية	٧٦
١٦	التوزيع التكراري لفقرات بعد الرؤية والرسالة	٧٧
١٧	التوزيع التكراري لفقرات بعد الاهداف	٨٢
١٨	التوزيع التكراري لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية	٨٤

٨٧	التوزيع التكراري لفقرات بعد تنفيذ الخطة	١٩
٩٠	التوزيع التكراري لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة	٢٠
٩٦	التوزيع التكراري لفقرات محور أداء المشروعات	٢١
٩٦	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الرؤية والرسالة	٢٢
٩٨	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الأهداف	٢٣
١٠٠	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية	٢٤
١٠١	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد تنفيذ الخطة	٢٥
١٠٣	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة	٢٦
١٠٤	التحليل الإحصائي لفقرات محور أداء المشروعات	٢٧
١٠٧	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس لمتغيرات الدراسة	٢٨
١٠٨	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات	٢٩
١١٠	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات	٣٠
١١٢	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات	٣١
١١٤	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية و أداء المشروعات	٣٢
١١٦	جدول رقم (٣٣) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات	٣٣

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
٩	الشكل (١) يوضح متغيرات الدراسة
٧١	الشكل (٢) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير النوع
٧٢	الشكل (٣) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر
٧٣	الشكل (٤) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي
٧٤	الشكل (٥) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة
٧٥	الشكل (٦) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

مقدمة:

يشهد عصرنا متغيرات متسارعة ومركبة في مختلف مناحي الحياة على جميع المستويات نتيجة تأثير العولمة والتطورات الكبيرة والمستمرة على المستوى العلمي والتقني الأمر الذي يفرض على المنظمات العمل على تغيير الاستراتيجيات والسياسات بشكل دائم لكي تستطيع التكيف مع هذه التطورات إضافة إلى التغيرات البيئية (السياسية ، الاقتصادية ، التقنية ، الاجتماعية ...) . لذلك برزت الحاجة لوجود أداة جديدة متمثلة بالتخطيط الاستراتيجي كأحد أهم الأدوات الإدارية المتميزة بوصفه منهجاً يسير بالمنظمة لتحقيق ما تصبو إليه بكفاءة وفعالية . (بلال وآخرون، ٢٠٢٣)

لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي سمة من سمات الحياة الحديثة، ولا توجد أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وجعلت التخطيط لنفسها سياسة تتبعها وتستفيد منه في مختلف جوانب الحياة، فمعظم مؤسسات الأعمال تسعى جاهدة لتحقيق النجاح والتميز، وخاصة في جميع أعمالهم وأنشطتهم بهدف لتحقيق الكفاءة في أدائها، بما يحقق أهدافها وغاياتها وبناء مركز استراتيجي قوي ومحترم يحقق النمو والبقاء والتحسين المستمر وتطوير الأداء وزيادة الفعالية.

يعد التخطيط الاستراتيجي العنصر الأساسي والفعال في عمليات التنمية وزيادة كفاءة وفعالية المشاريع بشكل عام والمشاريع الإنشائية بشكل خاص لزيادة كفاءة أداء المشاريع والعمل على تقليل معدلات فشل المشاريع وخاصة في المملكة العربية السعودية حيث أصبح المستهدف دائماً هو النجاح، ويوجد هناك دراسات تتحدث عن أسباب فشل المشاريع، وهذا ما يحفز على تنفيذ التخطيط الاستراتيجي ومعرفة دوره في زيادة كفاءة وفعالية المشروع. ودائماً ما يشارك مديرو الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات والخطط وتقييمها المستمر لخلق تفاعل بين المشروع وظروفها الخارجية والداخلية، والهدف من هذا التفاعل هو تحقيق البقاء ونمو المشاريع وبالتالي المنظمات والمؤسسات.

وتعتبر المشاريع الإنشائية أحد أساسيات الحياة لتلبية المسكن، ومن أكبر القطاعات التي تؤدي إلى تحقيق ارتفاع في الحياة الاقتصادية للبلاد وللمؤسسات الإنشائية على حد سواء، ولذلك كان هناك دافع لدراسة واختيار هذا الموضوع الأساسي والفعال، المشروعات الإنشائية هي أحد أهم الأنشطة الاقتصادية في العالم، حيث تسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعمرانية. ولكي تحقق المشروعات الإنشائية أهدافها وتؤدي دورها في التنمية، فإنها تحتاج إلى التخطيط الاستراتيجي الفعال.

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحليلية ومستقبلية تستهدف تحديد أهداف المشروعات الإنشائية، ووضع الخطط والبرامج لتحقيقها، وذلك من خلال تحديد الموارد المتاحة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمشروع.

ويعد التخطيط الاستراتيجي أحدث شكل من أشكال التخطيط في المنظمات، وقد أدى ظهور هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الطريقة التي تصوغ بها المنظمات استراتيجياتها الخاصة وتنفيذها، وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لتعلم الاستراتيجيات وتطويرها، والانتاج نحو إستراتيجية محددة للتكيف معها، بهدف وضع آليات قادرة بالفعل على استخدام الموارد المتاحة في ظل المخاطر المختلفة لإنجاز أهداف الشركة، من خلاله يتم تقدير الاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث كمية أو حجم العمل الذي يتعين القيام به والمحددة فيه، الأمر الذي يتطلب بالضرورة دراسة عبء أو كمية العمل المستقبلي في كل قسم داخل الشركة في من أجل تقدير حاجتها، وتحتاج إلى دراسة القوى العاملة المتاحة لمعرفة مقدار ما يمكنها تحمله من إجمالي عبء العمل لذلك، تختار معظم الشركات الاستراتيجية المناسبة التي تمثل مهمتها وأهدافها على أفضل وجه. (عبدالله وإسماعيل، ٢٠٢١).

١,١ مشكلة الدراسة:

تعد مشاريع البنية التحتية من الركائز الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية. تعكس هذه المشاريع طموحات المملكة في تحقيق نمو مستدام وتوفير بيئة حضرية متطورة تلبي احتياجات المواطنين وتعزز من جودة حياتهم. تشمل مشاريع البنية التحتية تطوير الطرق

والجسور، شبكات المياه والصرف الصحي، الكهرباء، الاتصالات، والمرافق العامة مثل المستشفيات والمدارس. تحت مظلة رؤية المملكة ٢٠٣٠، تشهد المملكة نهضة كبيرة في تنفيذ مشاريع بنية تحتية طموحة تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط كمصدر رئيسي للإيرادات.

تعتبر هذه المشاريع محركاً رئيسياً لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠، حيث تساهم في خلق فرص عمل جديدة، جذب الاستثمارات الأجنبية، وتعزيز البنية الاقتصادية والاجتماعية. مشاريع مثل مدينة نيوم، مشروع البحر الأحمر، ومشروع القدية هي أمثلة على الجهود الكبيرة المبذولة لتطوير بنية تحتية متقدمة وعصرية، وتتطلب هذه المشاريع تخطيطاً استراتيجياً دقيقاً لضمان تنفيذها بكفاءة وفعالية.

تواجه مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية عدة تحديات تؤثر على تنفيذها ونجاحها. من أبرز هذه التحديات المالية، حيث تتطلب هذه المشاريع استثمارات ضخمة قد تفوق القدرة المالية للحكومة، مما يستدعي البحث عن مصادر تمويل بديلة مثل الشراكات بين القطاعين العام والخاص. إضافة إلى ذلك، فإن إدارة التمويل وضمان استدامة المشاريع يمثلان تحدياً مستمراً، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية التي تؤثر على إيرادات المملكة. التحديات الإدارية والتنظيمية تعتبر أيضاً من العقبات الرئيسية، حيث يتطلب تنسيق المشاريع الكبيرة والمتعددة الأطراف إدارة فعالة ونظم تنظيمية قوية لضمان الالتزام بالجدول الزمني والميزانيات المحددة.

على صعيد آخر، يبرز التحدي التكنولوجي كتحدٍ رئيسي، إذ يتطلب تطبيق التقنيات الحديثة والمتطورة استثمارات كبيرة في المعدات والبرمجيات، بالإضافة إلى تدريب القوى العاملة على استخدامها بفعالية. يتطلب هذا التحديث المستمر لمواكبة التطورات السريعة في التكنولوجيا. التحديات البيئية كذلك تشكل عائقاً كبيراً، حيث يجب مراعاة التأثيرات البيئية المحتملة للمشاريع واتخاذ التدابير اللازمة لتقليل الأضرار البيئية، بما في ذلك الالتزام بالمعايير البيئية المحلية والدولية. أخيراً، يمثل تأمين قوى عاملة مؤهلة ومدرّبة تحدياً آخر، إذ يتطلب توفير برامج تدريب مستمرة لتطوير المهارات وضمان الجودة في تنفيذ المشاريع، فضلاً عن جذب الكفاءات والاحتفاظ بها في ظل المنافسة الإقليمية والعالمية

في ضوء التحديات المذكورة، تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يعزز من أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية ويواجه التحديات المالية والإدارية والتقنية والبيئية. تهدف الدراسة إلى استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء هذه المشاريع وضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، بما يساهم في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ وتعزيز جودة الحياة للمواطنين.

٢,١ أهمية الدراسة:

❖ الأهمية العلمية:

تتمتع هذه الدراسة بأهمية علمية ونظرية كبيرة، كونها تسعى إلى تقديم إسهامات جديدة في مجال إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي، وتحديدًا في سياق مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية. تتجلى الأهمية العلمية والنظرية للدراسة من خلال النقاط التالية:

- تسعى الدراسة إلى سد الفجوة البحثية المتعلقة بنقص الدراسات التي تركز بشكل محدد على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية. بالرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في قطاعات أخرى وفي دول مختلفة، إلا أن هناك ندرة في الأبحاث التي تتناول هذا الموضوع في سياق البنية التحتية في المملكة.
- تقدم الدراسة نموذجاً تحليلياً شاملاً يمكن أن يُستخدم كمرجع للباحثين المستقبليين في مجال إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي. هذا النموذج يوضح العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي المختلفة وأداء المشاريع، مما يساهم في إثراء الأدبيات العلمية بمزيد من البيانات والتحليلات.
- من خلال اعتماد منهجيات وأدوات بحثية حديثة، تساهم الدراسة في تطوير الأدوات المستخدمة في تحليل وتقييم التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع. هذا يمكن أن يساعد الباحثين الآخرين في تحسين تصميم دراساتهم وجمع وتحليل البيانات بشكل أكثر دقة وفعالية.

- تسهم الدراسة في تعزيز الفهم النظري للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع الإنشائية. من خلال تحليل أبعاد التخطيط الاستراتيجي مثل الرؤية والرسالة، الأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، ومراجعة وتقويم الخطة، توضح الدراسة كيف يمكن لهذه العوامل أن تؤثر بشكل مباشر على كفاءة وفاعلية المشاريع.
- تقدم الدراسة رؤى جديدة حول كيفية تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي في سياق مشاريع البنية التحتية. تتيح هذه الرؤى فهماً أعمق للعوامل التي تسهم في نجاح أو فشل هذه المشاريع، مما يفتح المجال أمام تطوير استراتيجيات جديدة ومبتكرة لتحسين الأداء.
- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية الحالية من خلال تقديم نتائج وتوصيات مستندة إلى تحليل دقيق وشامل للبيانات. يمكن أن تكون هذه النتائج مرجعاً مهماً للباحثين والأكاديميين الذين يدرسون مواضيع مشابهة، مما يعزز من قاعدة المعرفة في هذا المجال.

❖ الأهمية العملية:

- تكتسب هذه الدراسة أهمية عملية كبيرة، حيث تقدم إسهامات ملموسة يمكن أن تسهم في تحسين الأداء الفعلي لمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية. تبرز الأهمية العملية للدراسة من خلال النقاط التالية:
- من خلال تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع، يمكن للدراسة تقديم توصيات عملية لتحسين كفاءة وفاعلية تنفيذ مشاريع البنية التحتية. تطبيق هذه التوصيات يمكن أن يساعد في تقليل التكاليف، تسريع الجداول الزمنية، وتحسين جودة المشاريع.
 - توفر الدراسة بيانات وتحليلات دقيقة يمكن استخدامها من قبل صانعي القرار في الحكومة والقطاع الخاص لتطوير سياسات واستراتيجيات فعالة في مجال إدارة المشاريع. هذا يساهم في اتخاذ قرارات مبنية على أدلة علمية، مما يعزز من فعالية التخطيط والتنفيذ.

- تساعد الدراسة في تسليط الضوء على أهمية الشراكات بين القطاعين العام والخاص في تمويل وتنفيذ مشاريع البنية التحتية. من خلال تقديم نماذج ناجحة للشراكات وأفضل الممارسات، يمكن تشجيع المزيد من التعاون بين هذين القطاعين الحيويين.
- تقدم الدراسة رؤى حول أهمية تطوير القدرات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع. يمكن استخدام هذه الرؤى لتصميم برامج تدريبية متخصصة تساهم في تعزيز مهارات وقدرات مديري المشاريع والمهندسين.
- تقدم الدراسة توصيات حول كيفية تطبيق ممارسات الاستدامة في مشاريع البنية التحتية. هذا يساهم في تقليل الأثر البيئي السلبي للمشاريع وتعزيز التنمية المستدامة.

٣,١ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية، من خلال التركيز على مجموعة من الأبعاد المحددة للتخطيط الاستراتيجي وأثرها على الأداء المؤسسي للمشروعات الإنشائية. وتتضمن أهداف الدراسة الرئيسية والفرعية ما يلي:

تحليل العلاقة بين بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية والرسالة، الأهداف، دراسة البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) وأداء مشاريع البنية التحتية من حيث الكفاءة والفاعلية.

- تقييم مدى تأثير وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية على أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.
- تحليل العلاقة بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء مشاريع البنية التحتية، بهدف تحديد مدى أهمية تحديد أهداف واضحة ومحددة في نجاح تنفيذ المشاريع.
- دراسة مدى تأثير تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية على أداء مشاريع البنية التحتية، بهدف فهم أهمية تقييم العوامل المحيطة وتأثيرها على نجاح المشاريع.

- دراسة العلاقة بين دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء مشاريع البنية التحتية، بهدف تحديد مدى تأثير التنفيذ الفعال للخطة على تحسين الأداء المؤسسي.
- تقييم مدى تأثير مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية على أداء مشاريع البنية التحتية، بهدف فهم أهمية المتابعة والتقويم المستمر في تحقيق أهداف المشاريع وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

٤,١ تساؤلات الدراسة

- السؤال الرئيسي الأول : ما تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) وأداء المشروعات الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، والانتاجية) في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما تأثير وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية وأداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية؟
- هل ما تأثير وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية؟
- ما تأثير البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية وأداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية؟
- ما تأثير دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية؟
- ما تأثير مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية؟

٤,١ فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الإستراتيجي الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) في أداء المشروعات الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية،) في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية . ويتفرع منه الفروض التالية:

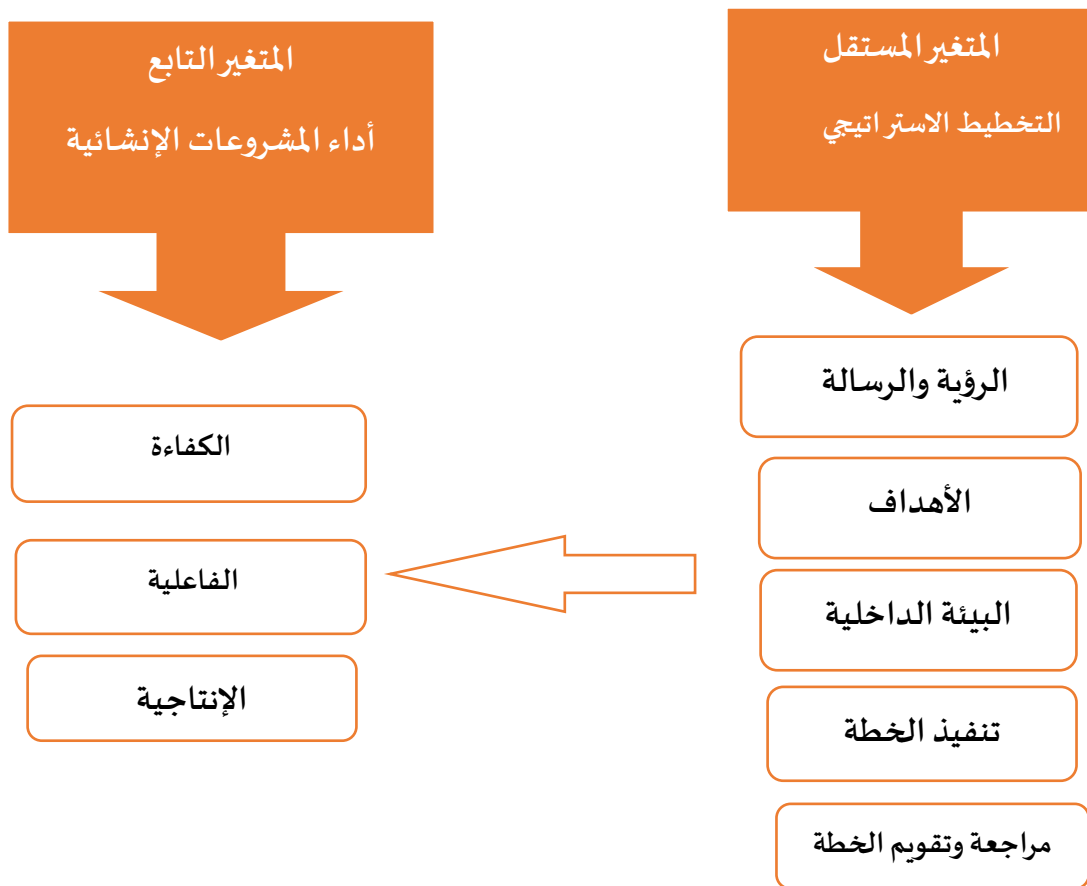
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية وأداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية وأداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية..
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية..

٥,١ نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الإستراتيجي الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) في أداء المشروعات الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية،) في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: التخطيط الإستراتيجي (الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة)
- المتغير التابع: أداء المشروعات الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية)

الشكل (١) يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

٦,١ الدراسات السابقة:

دراسة (بلال وآخرون، ٢٠٢٣)

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 - الجنيينة. تتكون عينة الدراسة من ١٠ 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)

دراسة (الطراونة، ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي، ممثلاً في الرؤية الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي، على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من ٢٠٠ موظف في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج SPSS 22 لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة ومنفردة على بعد الميزة التنافسية بأبعادها. ومع ذلك، لم يظهر تأثير دال إحصائياً للرؤية الاستراتيجية والخيار

الاستراتيجي على الجودة. بينت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يساعد الشركات على تحسين ميزتها التنافسية من خلال تحديد رؤية واضحة وخيارات استراتيجية فعالة، مما يمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق الأداء المتميز.

أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان لتعزيز الميزة التنافسية. وأكدت على أهمية تطوير استراتيجيات فعالة تتماشى مع الرؤية الشاملة للشركة وتساعد على تحقيق أهدافها التنافسية. كما أشارت إلى ضرورة تبني أفضل الممارسات في التخطيط الاستراتيجي وتدريب الموظفين على كيفية تطبيقها بشكل فعال، مما يساهم في تعزيز قدرتهم على التعامل مع التحديات وتحقيق الأداء المطلوب.

في الختام، تعكس هذه الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة رئيسية لتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية. يمكن أن تستفيد الشركات من نتائج هذه الدراسة لتحسين استراتيجياتها وتطوير خطط فعالة لتحقيق أهدافها التنافسية. كما تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يمكن الاعتماد عليه في دراسات مستقبلية تناول أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في مختلف الصناعات.

المتغيرات:

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الخيار الاستراتيجي)
- المتغير التابع: الميزة التنافسية (الجودة، الكفاءة، الابتكار)

دراسة (جبر، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده (الرسالة، الأهداف، الخيار الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي) على تحقيق التفوق التنظيمي كمتغير تابع بأبعاده (الابتكار، الكفاءة، الفاعلية) في المديرية العامة لتربية دبال. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من ٤٥ مديراً ومسؤولاً. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واعتمدت على التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى أن جميع فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية هي قوية وذات دلالة معنوية. أشارت النتائج إلى أن مديرية تربية ديالى تتبع أسلوباً يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية، مما يعزز تحقيق التفوق التنظيمي. كما بينت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحسين الابتكار والكفاءة والفاعلية من خلال تحديد أهداف واضحة واستراتيجيات فعالة لتحقيقها.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية لضمان تحقيق التفوق التنظيمي. وأكدت على أهمية تطوير استراتيجيات شاملة تتماشى مع الرؤية والرسالة المؤسسية، وتساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال. كما دعت إلى توفير التدريب اللازم للموظفين على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل صحيح، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التفوق المطلوب.

المتغيرات:

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (الرسالة، الأهداف، الخيار الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي)
- المتغير التابع: التفوق التنظيمي (الابتكار، الكفاءة، الفاعلية)

دراسة (العبيدي، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة والأثر بين التخطيط الاستراتيجي، بأبعاده المتمثلة في الرؤية، الرسالة، والأهداف، والتنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي. تم تطبيق الدراسة في جامعة الموصل، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية، حيث وزعت ٥٠ استبانة على عينة من القيادات الإدارية في الجامعة، واستعيد منها ٤٤ استبانة صالحة للتحليل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة في المنظمة المبحوثة. أشارت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تحديد رؤية واضحة وأهداف استراتيجية تتماشى مع الأبعاد الاقتصادية،

الاجتماعية، والبيئية. وأوضحت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة بشكل فعال.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التخطيط الاستراتيجي في الجامعات لتحقيق التنمية المستدامة بشكل فعال. أكدت على أهمية تطوير استراتيجيات شاملة تتماشى مع الرؤية والرسالة المؤسسية وتساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالتنمية المستدامة. كما دعت إلى توفير التدريب اللازم للموظفين على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل صحيح، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة.

المتغيرات:

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف)
- المتغير التابع: التنمية المستدامة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)

دراسة (بلحاج وبن يحي، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية الجزائرية. تم جمع البيانات من مؤسسة سوناطراك فرع DRIZ والتقارير السنوية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى أن المتغيرات المتسارعة للبيئة التنافسية تؤثر على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتعيق نموها واستمرارها وتحقيقها للأداء المتميز. بينت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يعد أداة فعالة لمواجهة التحديات البيئية وتحقيق التميز المؤسسي، حيث يساعد في تحديد رؤية واضحة وأهداف استراتيجية تتماشى مع التغيرات البيئية.

أوصت الدراسة بضرورة اعتماد طرق تسييرية حديثة ومتطورة، مثل التخطيط الاستراتيجي، لمواجهة التحديات البيئية وتحقيق التميز المؤسسي. أكدت على أهمية تطوير استراتيجيات شاملة تتماشى مع الرؤية الشاملة للمؤسسة وتساعد على تحقيق أهدافها التنافسية. كما دعت إلى توفير التدريب اللازم

للموظفين على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل صحيح، مما يسهم في تعزيز قدرتهم على التعامل مع التحديات البيئية وتحقيق الأداء المتميز.

في النهاية، تعكس هذه الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الصناعية. يمكن أن تستفيد المؤسسات من نتائج هذه الدراسة لتطوير استراتيجياتها وتعزيز أدائها المؤسسي. كما تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يمكن الاعتماد عليه في دراسات مستقبلية تتناول أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في مختلف الصناعات.

المتغيرات:

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل الاستراتيجي)
- المتغير التابع: التميز المؤسسي (الأداء، الابتكار، الكفاءة)

دراسة (بشروآخرون، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (صياغة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخطة الاستراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية) على تحقيق التميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية في مملكة البحرين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبانات على ٣٠٠ موظف وموظفة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي. كلما زاد اهتمام شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، تحسنت مستويات التميز المؤسسي. بينت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحديد أهداف واضحة واستراتيجيات فعالة لتحقيقها.

أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي لتعزيز التميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة. أكدت على أهمية تطوير استراتيجيات شاملة تتماشى مع الرؤية الشاملة

للمؤسسة وتساعد على تحقيق أهدافها التنافسية. كما دعت إلى توفير التدريب اللازم للموظفين على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل صحيح، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز المطلوب.

المتغيرات:

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (صياغة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخطة الاستراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية)
- المتغير التابع: التميز المؤسسي

دراسة (الفرجاني ومحمد، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (صياغة الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، الاختيار الاستراتيجي) على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز العمليات) في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، ووزعت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من ١٢٧ من القيادات الإدارية بالإدارتين العليا والوسطى في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق كل من التخطيط الاستراتيجي والتميز التنظيمي داخل شركة الخليج العربي للنفط كان بدرجة متوسطة، وأن هناك أثراً للتخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي. بينت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تحديد رؤية واضحة وأهداف استراتيجية تتماشى مع التغيرات البيئية وتحقيق التميز في العمليات.

أوصت الدراسة بالاهتمام بترسيخ مفهوم التميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية بالشركة، من خلال ورش العمل، والندوات، والدورات التدريبية. كما أوصت بزيادة الحوافز والامتيازات، وتوضيح رؤية ورسالة الشركة للعاملين فيها، والعمل على تحقيق البيئة المشجعة لتحقيق التميز التنظيمي.

المتغيرات:

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (صياغة الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، الاختيار الاستراتيجي)
- المتغير التابع: التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز العمليات)

دراسة (الحجازي والهوراني، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، وضع الأهداف الاستراتيجية، تطبيق الخطة الاستراتيجية، المتابعة والتقييم) على تطوير المنتجات بأبعادها (تطوير مواصفات المنتج، تطوير جودة المنتج، تطوير التكنولوجيا المستخدمة) في شركات الألبان الأردنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من ١٤٤ موظفاً في شركات الألبان الأردنية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على تطوير المنتجات بأبعادها. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التخطيط الاستراتيجي وتطوير المنتجات بناءً على المتغيرات الشخصية والوظيفية. بينت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحسين جودة المنتجات من خلال تحديد أهداف واضحة واستراتيجيات فعالة لتحقيقها.

أوصت الدراسة بصياغة أهداف استراتيجية تتناسب مع التغيرات البيئية، وزيادة الالتزام بالخطط الزمنية، والاهتمام بتطوير مواصفات المنتجات، وتحديد الفترات الزمنية بين الإنتاج واستخدام المنتج. كما دعت إلى توفير التدريب اللازم للموظفين على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل صحيح، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في تطوير المنتجات.

في الختام، تعكس هذه الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة لتطوير المنتجات في الشركات الصناعية. يمكن أن تستفيد الشركات من نتائج هذه الدراسة لتحسين استراتيجياتها وتعزيز جودة

منتجاتها. كما تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يمكن الاعتماد عليه في دراسات مستقبلية تتناول أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير المنتجات في مختلف الصناعات.

المتغيرات:

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي، وضع الأهداف الاستراتيجية، تطبيق الخطة الاستراتيجية، المتابعة والتقييم)
- المتغير التابع: تطوير المنتجات (تطوير مواصفات المنتج، تطوير جودة المنتج، تطوير التكنولوجيا المستخدمة)

دراسة (الحاتمي والربابعة، ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في كل من الأداء المؤسسي والمرونة الاستراتيجية في الهيئات العامة بسلطنة عمان، وكذلك التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي من خلال المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد وتطوير استبانة، وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة المكونة من الأفراد العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية في مقر الهيئات العامة في سلطنة عمان، والبالغ عددهم ٢٠٧ موظف. بلغت الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل الإحصائي ١٧٧ استبانة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي في كل من الأداء المؤسسي والمرونة الاستراتيجية في الهيئات العامة بسلطنة عمان. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر للمرونة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي، وأثر للتخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي من خلال المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط.

أوصت الدراسة بزيادة ممارسة الهيئات العامة في سلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي لما له من دور في تحسين مستوى أدائها وتعزيز قدرتها على التكيف مع بيئتها المتغيرة. وأكدت على أهمية تحسين

وتطوير مستوى الأداء المؤسسي وتعزيزه، والعمل على تحسين المرونة الاستراتيجية لتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية.

المتغيرات:

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي
- المتغير التابع: الأداء المؤسسي
- المتغير الوسيط: المرونة الاستراتيجية

دراسة (Iriqat, 2019)

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية) على جودة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، وتم توزيع استبيان منظم على الموظفين الأكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية. بلغت عينة الدراسة ٢٦١ موظفاً وموظفة.

أظهرت نتائج الدراسة أن أداء الموظفين يتأثر إيجابياً وبشكل ملحوظ بأبعاد التخطيط الاستراتيجي المختلفة. بينت النتائج أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي هي الأكثر تطبيقاً وممارسة في الجامعات الفلسطينية، وتعتبر وسيلة لمعرفة الإمكانيات المختلفة التي يمكن أن تتوفر للجامعة من خلال الخطط والبرامج والمشاريع المختلفة. تساعد هذه الخطط في الحفاظ على جودة عالية لأداء العاملين بما يتناسب مع أهمية وطبيعة عمل الجامعة.

أوصت الدراسة بضرورة توفير الجامعات الفلسطينية الأموال الكافية لعملية التخطيط الاستراتيجي، والاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرارات المستقبلية المتعلقة بالموارد البشرية في الجامعة. كما أوصت الجامعات بإجراء تقييم للأداء من خلال المقابلات التي تهدف إلى وضع أهداف مشتركة تأخذ في الاعتبار مصالح المؤسسة والعاملين وتحسين أداء كل منهما.

المتغيرات:

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية)
- المتغير التابع: جودة أداء العاملين

دراسة (Ramadan & Mansour, 2019)

هدفت الدراسة إلى إيجاد أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء في الشركات الصناعية الفلسطينية المدرجة في بورصة فلسطين. اعتمدت الدراسة على استبيان كأداة لجمع البيانات، وأجريت على عينة من ١٣ شركة صناعية، حيث تم توزيع ما مجموعه ٩١ استبياناً على الموظفين في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وبلغ معدل الاستجابة ٩١٪.

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية الفلسطينية كان معتدلاً، مما يدل على أن المشاركين لديهم موقف معتدل تجاه أبعاد التخطيط الاستراتيجي. بينت النتائج أن هناك ارتباطاً بين التخطيط الاستراتيجي، المتمثل في التحليل البيئي، أهداف الشركة، رسالة الشركة، رؤية الشركة، والبدائل الاستراتيجية، وأداء الشركات الصناعية الفلسطينية.

أوصت الدراسة بتدعيم الأدلة التجريبية للاقتراحات العامة للتخطيط الاستراتيجي من حيث البدائل الاستراتيجية التي ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار من قبل إدارات الشركات الصناعية. كما أكدت على أهمية التركيز على كيفية تحقيق الاستقرار للسلطة الفلسطينية ومن ثم تثبيت الأوضاع الاقتصادية والسياسية. وأشارت إلى أن البحث عن بدائل في التخطيط الاستراتيجي يعتبر نقطة أساسية في التخطيط، ويمكن تعزيز ذلك من خلال بناء شراكات دولية مع الشركات متعددة الجنسيات التي قد تحيد تأثير الاحتلال الإسرائيلي.

المتغيرات:

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي، أهداف الشركة، رسالة الشركة، رؤية الشركة، البدائل الاستراتيجية)
- المتغير التابع: الأداء

دراسة (العليمات والصمادي، ٢٠١٩)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط بأبعاده (الجدولة، الموارد، الموازنة، المخاطر) على فاعلية إدارة المشاريع في شركات المقاولات الأردنية، والبالغ عددها ١٠١٩ شركة. تكونت عينة الدراسة من ٢٨٠ مدير مشروع، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

توصلت النتائج إلى أن مستوى أبعاد التخطيط ككل جاء بمستوى مرتفع، وأن جميع الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع على الترتيب: الموازنة، الموارد، الجدولة، المخاطر. كما أشارت النتائج إلى وجود أثر للتخطيط على فاعلية إدارة المشاريع، وأن الجدولة هي البعد ذو الأثر الأكبر. بينت الدراسة أن التخطيط يساعد في تحسين فاعلية إدارة المشاريع من خلال تحديد موارد المشروع بشكل دقيق وتخصيص الموازنات اللازمة وإدارة المخاطر المحتملة.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز أبعاد التخطيط في المشاريع والارتقاء بهذه السلوكيات إلى المستويات العليا المرغوب بها، لما لها من أثر على زيادة فاعلية إدارة المشاريع. أكدت على أهمية تطوير استراتيجيات تخطيط شاملة تتماشى مع طبيعة المشاريع المختلفة وتساعد على تحقيق أهدافها بفعالية. كما دعت إلى توفير التدريب اللازم للمديرين على تطبيق أساليب التخطيط الحديثة بشكل صحيح، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق النجاح في تنفيذ المشاريع.

المتغيرات:

- المتغير المستقل: التخطيط (الجدولة، الموارد، الموازنة، المخاطر)
- المتغير التابع: فاعلية إدارة المشاريع

٦,١ التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تعتمد العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة (الطراونة، ٢٠٢٣) ودراسة (العبيدي، ٢٠٢٢)، على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي. هذا المنهج يسمح بجمع وتحليل البيانات بشكل دقيق، مما يتيح للباحثين استخلاص العلاقات بين المتغيرات المدروسة وتقديم نتائج موثوقة يمكن الاعتماد عليها. تتبنى الدراسة الحالية نفس المنهجية التحليلية، حيث تهدف إلى استكشاف تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الإنشائية في قطاع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية. من خلال هذا النهج، يمكن تقديم توصيات عملية تساهم في تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة في تنفيذ المشاريع.

تناولت الدراسات السابقة، مثل دراسات (جبر، ٢٠٢٢) و(بشر وآخرون، ٢٠٢٢)، أبعاد التخطيط الاستراتيجي مثل الرؤية، الرسالة، الأهداف، والتحليل الاستراتيجي. هذه الأبعاد تعد أساسية في أي عملية تخطيط استراتيجي ناجحة، حيث تساعد المؤسسات على تحديد مسارها المستقبلي ووضع استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها. تعتمد الدراسة الحالية أيضاً على تحليل هذه الأبعاد ضمن إطارها التحليلي، مما يساعد في تقديم صورة شاملة عن تأثير هذه العوامل على الأداء المؤسسي. من خلال التركيز على هذه الأبعاد، يمكن للدراسة الحالية أن تسلط الضوء على كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء المشروعات الإنشائية في المملكة.

كما هو الحال في دراسات مثل (بلال وآخرون، ٢٠٢٣) و(الحاتمي والرابعة، ٢٠٢٠)، التي استهدفت عينات من الموظفين في المؤسسات والشركات، تستهدف الدراسة الحالية موظفي ومديري المشاريع

في قطاع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية. يتيح هذا التركيز جمع بيانات دقيقة من الفاعلين الرئيسيين في المشاريع، مما يعزز من دقة التحليل وموثوقية النتائج. من خلال استهداف هذه الفئة من المجتمع، يمكن للدراسة الحالية أن تقدم رؤى واقعية وعملية حول كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء المشروعات في سياق بيئة العمل الفريدة في المملكة.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تركز العديد من الدراسات السابقة مثل (بلال وآخرون، ٢٠٢٣) ودراسة (العبيدي، ٢٠٢٢) على قطاعات مختلفة مثل البنوك والجامعات. على سبيل المثال، دراسة (بلال وآخرون، ٢٠٢٣) تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بنك الخرطوم، بينما ركزت دراسة (العبيدي، ٢٠٢٢) على التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة في جامعة الموصل. في المقابل، تركز الدراسة الحالية بشكل حصري على قطاع البنية التحتية والمشروعات الإنشائية في المملكة العربية السعودية. يتيح هذا التركيز فهماً أعمق للتحديات والفرص الفريدة التي تواجه هذا القطاع الحيوي، مما يجعل نتائج الدراسة ذات صلة مباشرة بتحسين أداء المشاريع الإنشائية.

أجريت معظم الدراسات السابقة في بلدان مختلفة مثل الأردن (الحجازي والحوارني، ٢٠٢١)، والبحرين (بشر وآخرون، ٢٠٢٢)، وماليزيا (Mohd Ali وآخرون، ٢٠١٩). (توفر الدراسة الحالية سياقاً جغرافياً وثقافياً مختلفاً، حيث تركز على المملكة العربية السعودية. بيئة العمل في المملكة العربية السعودية تتميز بخصائص تنظيمية وثقافية خاصة، مما يضيف بعداً جديداً لفهم تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي. يتيح هذا السياق المختلف اكتشاف تحديات وفرص جديدة قد لا تكون واضحة في البيئات الجغرافية الأخرى.

بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على جوانب معينة من التخطيط الاستراتيجي دون التعمق في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تركز الدراسة الحالية بشكل مكثف على تحليل التحديات والمخاطر في بيئة المشروعات الإنشائية في المملكة العربية السعودية. تشمل هذه التحديات الجوانب البيئية

والتنظيمية والثقافية الخاصة بالمملكة، والتي قد تؤثر بشكل كبير على نجاح المشاريع. يتيح هذا التركيز فهماً شاملاً للتحديات الفريدة التي تواجه المشاريع الإنشائية في المملكة وكيفية التعامل معها بفعالية.

الفجوة البحثية:

رغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء في مجالات مختلفة، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الأبحاث التي تركز بشكل محدد على قطاع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية. هذا القطاع يتميز بخصائص وتحديات فريدة، مثل البيئة التنظيمية والثقافية الخاصة بالمملكة، والتي تتطلب دراسة متخصصة لفهم كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على أدائه. تهدف الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل شامل لدور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع الإنشائية في سياق بيئة المملكة.

٧,١ المنطلقات النظرية للدراسة:

التخطيط الاستراتيجي : هو عملية إدارية تهدف إلى تحديد الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة، ووضع الاستراتيجيات والخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. يشمل التخطيط الاستراتيجي تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات. يهدف إلى تخصيص الموارد بفعالية وتوجيه الأنشطة نحو تحقيق النتائج المرجوة. يشمل أيضاً مراقبة وتقييم الأداء لضمان التكيف مع التغيرات والتحديات. يعد التخطيط الاستراتيجي أساساً لاتخاذ القرارات المستنيرة وتحقيق الاستدامة والنجاح على المدى الطويل.

١- الرؤية والرسالة:

- الرؤية: هي التصور المستقبلي الذي تسعى المنظمة لتحقيقه على المدى الطويل. تعبر الرؤية عن الطموحات والتطلعات وتحدد الاتجاه العام للمنظمة. على سبيل المثال، قد تكون رؤية مشروع بنية تحتية تطوير مدينة ذكية ومستدامة.

- الرسالة: هي الغرض الأساسي من وجود المنظمة وتوضح طبيعة الأعمال التي تقوم بها والقيم التي تلتزم بها. تساعد الرسالة في توجيه الأنشطة اليومية وتحديد الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

٢- الأهداف:

- الأهداف هي النتائج المحددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة زمنية معينة. يجب أن تكون الأهداف واضحة، قابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وذات صلة، ومحددة بوقت (SMART) في مشاريع البنية التحتية، قد تشمل الأهداف بناء عدد معين من الكيلومترات من الطرق أو تحسين البنية التحتية للمياه والصرف الصحي في فترة زمنية معينة.

٣- البيئة الداخلية والخارجية:

- البيئة الداخلية: تشمل العوامل الموجودة داخل المنظمة التي يمكن أن تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها. تشمل هذه العوامل الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا المستخدمة. تحليل البيئة الداخلية يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف.
- البيئة الخارجية: تشمل العوامل الموجودة خارج المنظمة التي يمكن أن تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها. تشمل هذه العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية (تحليل PESTEL). تحليل البيئة الخارجية يساعد في تحديد الفرص والتهديدات.

٤- تنفيذ الخطة:

- تنفيذ الخطة الاستراتيجية يتضمن ترجمة الأهداف والاستراتيجيات إلى إجراءات وأنشطة عملية. يشمل هذا التخصيص الفعال للموارد، وتحديد الجداول الزمنية، وتوزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد والفرق. التنفيذ الفعال يتطلب متابعة مستمرة لضمان تحقيق الأهداف وفقًا للجدول الزمني والميزانية المحددين.

٥- مراجعة وتقويم الخطة:

- مراجعة وتقويم الخطة الاستراتيجية هو عملية مستمرة تتضمن تقييم مدى تحقيق الأهداف وتحديد الإنجازات والفجوات. يساعد هذا التقييم في إجراء التعديلات اللازمة على الاستراتيجيات

والخطط لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. يشمل ذلك استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وأدوات التقييم المختلفة.

أداء المشروعات الإنشائية: يشير إلى مدى تحقيق المشروع لأهدافه المحددة بكفاءة وفاعلية ضمن الجدول الزمني والميزانية المقررة. يتضمن الأداء الجيد للمشروعات الإنشائية الالتزام بمعايير الجودة، تحقيق الرضا لدى أصحاب المصلحة، وإكمال المشروع في الوقت المحدد دون تجاوز التكلفة المخططة. يمكن قياس أداء المشروعات الإنشائية من خلال مجموعة من المؤشرات مثل الكفاءة (استخدام الموارد بشكل فعال)، الفاعلية (تحقيق الأهداف المرجوة)، والإنتاجية (معدل إنجاز الأعمال مقارنة بالموارد المستخدمة). يسهم الأداء الجيد في تحسين الاستدامة وزيادة الثقة بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع.

١- الكفاءة:

- الكفاءة تشير إلى مدى استخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وجهد ممكن. في سياق المشروعات الإنشائية، الكفاءة تعني إتمام الأعمال ضمن الميزانية المحددة واستخدام المواد والوقت بشكل أمثل. تشمل مؤشرات الكفاءة نسبة الإنفاق الفعلي إلى الميزانية المخططة ومدة التنفيذ مقارنة بالجدول الزمني المخطط.

٢- الفاعلية:

- الفاعلية تشير إلى مدى تحقيق المشروع لأهدافه المرجوة والمحددة مسبقاً. في المشاريع الإنشائية، الفاعلية تقاس بمدى تلبية المشروع لمتطلبات الجودة والمعايير المحددة وتحقيق الأهداف النهائية. تشمل مؤشرات الفاعلية مدى رضا أصحاب المصلحة عن النتائج ومدى تحقيق المشروع للأهداف الوظيفية والتشغيلية.

٣- الإنتاجية:

- الإنتاجية تشير إلى كمية العمل المنجز خلال فترة زمنية معينة باستخدام الموارد المتاحة. في المشروعات الإنشائية، الإنتاجية تقاس بمعدل الإنجاز اليومي أو الأسبوعي للعمل مقارنة بالموارد المستهلكة. تشمل مؤشرات الإنتاجية عدد الوحدات الإنشائية المنجزة في فترة زمنية محددة مقارنة بعدد العاملين أو ساعات العمل المستخدمة.

٨,١ المنهجية وطرق البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنشائية في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة ، كما قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية لتحويل البيانات من النوعية إلى كمية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) ، ويتم وصفها بأنها دراسة تطبيقية جراء قيام الباحث بالحصول على المعلومات من العينة مباشرة.

٩,١ مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

➤ **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنشائية في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.

١٠,١ أدوات الدراسة :

سيتم العمل على الاستبانة لتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني..
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع كالآتي:

أولاً: الجزء المتعلق بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) بأبعاده موزعة على (٤) أبعاد رئيسية ذات صلة بموضوع الدراسة وهي كالآتي: (الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة)

ثانياً: الجزء الثاني يتعلق بالمتغير التابع أداء المشروعات الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية) وقد تم استخدام مقياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات للموافقة مرتبة ترتيباً تنازلياً .

١١,١ حدود الدراسة :

- **حدود موضوعية :** اقتصرته هذه الدراسة على أدوات التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الإستراتيجي الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) في أداء المشروعات الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية).

- حدود مكانية : سيتم تطبيق هذه الدراسة على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية
- حدود زمانية : يتم إجراء الدراسة خلال عام ٢٠٢٤.
- حدود بشرية : تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في العاملين والمديرين المشاركين في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي

١،١،٢ تمهيد:

يجب على كل منظمة، بغض النظر عن حجمها، أن تكون على دراية كاملة بوضعها الحالي وكيف تريد أن تكون في المستقبل. ولا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها إلا من خلال تحديد إستراتيجيتها وصياغة الخطط الإستراتيجية. ونتناول في هذا القسم المفاهيم والمحاور الأساسية للتخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:

٢،١،٢ مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه الأداة الإدارية المهمة التي تحدد الاتجاه للمنظمات ويوضح ويحسن من أدائها، ويساعدها على مواجهة التحديات الحالية مع تجنب المشاكل التي قد تظهر في المستقبل، مع إيجاد الإطار لاتخاذ القرارات المناسبة، حيث يفترض أن تستجيب المنظمة البيئة ديناميكية يصعب فيها التنبؤ ليتم تحديد الأهداف فيها، حيث نصف الخطة. الاستراتيجية كيفية تحقيق الأهداف عن طريق استخدام الموارد المتاحة فهي تعتبر عملية التفكير في الأداء السابق ، والتي تهدف إلى تحديد الاتجاهات المستقبلية للوصول إلى النجاح. (محمد، ٢٠١٤)

ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه منهج يستشرف المستقبل باختيار الوسائل والعمليات وتتعرف على جوانب القوة والضعف المتاحة وعلى التحديات والفرص الممكنة، مع تحليلها، وتفسيرها، ووضع البدائل والخيارات للوصول إلى المستقبل بالتخطيط قصير أو طويل الأجل. وتكيف مع الاتجاهات المستقبلية لتحقيق النتائج والأهداف واستراتيجيات العمل المطلوبة النجاح المؤسسة Creelman & (Wiraeus, 2018)

يشير التخطيط الاستراتيجي بأنه جهد منظم الصياغة القرارات والدين الذي تسترشد به كودر المنظمة في تصميم وبناء الخطط المتعلقة بوظائف المنظمة. حيث تعد عملية إدارية تعمل على تغيير وتحويل العمل داخل المنظمة حسب الرؤية الاستراتيجية الواضحة للوصول لأحداثها و غاياتها بكفاءة وفاعلية عن طريق البرامج والخطط التشغيلية (AlQershi ٢٠٢١)

يعرف مفهوم التخطيط الاستراتيجي بأنه الخطة التي تشرح وتفسر السلوك الاقتصادي للمنظمات. والذي يركز على الفاعلية أكثر مما يركز على الكفاءة، بمعنى انه يتجه لإنجاز أفضل النتائج أكثر من إنجاز الأمور بطريقة صحيحة فهو أول الخطوات والمهام للإدارة الاستراتيجية حيث يحدد اتجاهات المنظمة مستقبلا بتحديد الرسالة وتحليل الوضع الراهن والمستقبلي ضمن البيئة المحيطة والقدرات الذاتية ثم يتم ترجمة الأهداف إلى برامج وخطط على مستويات الاستراتيجية (علي ٢٠٢٠) فإن التخطيط الاستراتيجي تعتبر عملية منظمة ترسم الإطار العام للاستراتيجية، بدراسة بيئة المنظمة من كل النواحي التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية والعملية، مع رصد الفرص والتحديات المؤثرة في عمل المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الأهداف والغايات التي تنسجم مع طبيعة بيئة العمل، ثم انتقاء البدائل الاستراتيجية التي تساعد بالوصول للأهداف ووضع السياسات وبناء الخطط وتصميم البرامج والموازنات حسب الواقع وبما يخدم تحقيق أهداف المستقبل. (Almansoori, 2021)

ومن وجهة نظر أخرى فإن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة ومتواصلة وقوة تأثير تعتمد على معلومات صحيحة ودقيقة لصنع القرار الذي سيكون عليه واقع العمل مستقبلا في المنظمة، مع تقدير التبعات والآثار المترتبة على هذه المعلومات في المستقبل، فهي عملية تقوم على منهج وأساس علمي يتم من خلالها تحديد الأهداف وأساليب العمل والبرامج والمشاريع ضمن مخطط زمني دقيق ومحدد (Wolf & Floyd, 2017).

يعنى التخطيط الاستراتيجي بأنه دراسة للواقع بجميع مظاهره وأبعاده، سواء كان قوة أو ضعف وتحديات أو قرص، وبناء الرؤيا المستقبلية بربط الحاضر بالماضي وربطهما بالمستقبل، ومن ثم وضع البرامج العملية التي تساعد للانتقال إلى المستقبل المنشود (العبادي وكريم، ٢٠٢٠)

والتخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية، بحيث يعتمد على النبصر يوضع الشركة في المستقبل وليس التنبؤ بالمستقبل فقط (El Amma، ٢٠٢٠)

وعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه نشاط إداري يسعى إلى رسم الأهداف والخطط والبدائل هي تكرم التحقيق الأهداف بأكل تكلفة وجهد ووقت وأفضل وسائل وأداء ويعبر أيضا عن العملية التحتية التحليلية الاختيار مستقبل المنظمة بحسب البيئة الخارجية وقدرة المنظمة على التكيف . حيث تبدأ هذه العملية بتحديد رسالة المنظمة وتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات وتطويرها ومن ثم تقييمها واختيار الأنسب للمنظمة. (الكرخي، ٢٠١٤)

وعرف التخطيط الاستراتيجي بانه عملية نظامية لتحقيق الأهداف والاستجابة للبيئة المحيطة بها فهو نهج نظامي يستشرف المستقبل المحتمل والممكن ويستعد لمواجهةها عن طريق ادراك الإمكانيات المتاحة والمتوقعة لتصميم الاستراتيجيات البدينة مع اتخاذ القرارات العقلانية لتنفيذها ومتابعتها.(على، ٢٠٢٠)

تعريف مفهوم التخطيط الاستراتيجي كتعريف شامل على انه عملية التطوير رؤية ورسالة وأهداف وخطط وسياسات المنظمة للمرحلة القادمة ضمن التخطيط طويل الأجل، ويهتم بتحديد مجالات الأنشطة والاستثمار الجديدة ويحدد ما يرتبط من فرص وتهديدات، حيث يتطلب معلومات ذات طبيعة استراتيجية للعوامل الداخلية والخارجية والبيئية للمنظمة (Jayawarma&Dissanayake, 2019).

استنادا الى ما تم توضيحه يرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي يعرف على أنه عملية منظمة تعمل وفق منهجية علمية محددة، تقوم من خلالها المنظمات والمؤسسات بتحديد اتجاهاتها المستقبلية عن طريق رسم خارطة الطريق الذي ستسير عليه لبناء أهدافها المستقبلية.

٣,١,٢ التخطيط الإستراتيجي في العصر الحديث

الإستراتيجية كلمة يرتبط أصلها بالمفهوم العسكري وتعرف في هذا السياق بأنها: فن قيادة الجيش لتحقيق النصر والتفكير في الطرق والوسائل اللازمة لذلك. ويعني مستوى البصيرة وطويلة المدى وشاملة وكاملة في المجال الإداري، يتم تعريف الإستراتيجية على أنها خطة أو مسار عمل يتعلق بجانب من العمل ذو أهمية دائمة للمنظمة ككل (إسماعيل ، ٢٠٢٠)

يعد التخطيط من الوظائف القيادية المهمة في الإدارة العامة، وهو يشكل عائقاً أمام القيادة الإدارية، ويجب القيام به كمهمة أساسية من مهام الإدارة العليا. ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا إذا تم تحقيق الهدف من خلال الأنشطة الإدارية التي تعمل على تنفيذ الخطة، وتتضمن عملية التخطيط عدداً من الخطوات المنطقية:

١. التحديد المسبق للأهداف التي يجب تحقيقها.
٢. وضع السياسات والقواعد التي ترشدنا في اختيار الطريقة لتحقيق الهدف.
٣. لتنفيذ الهدف المنشود، قم بإعداد واختيار وتحديد البديل من بين عدة خيارات متاحة القدرات المطلوبة لتنفيذ هذا البديل.
٤. تحديد الإمكانيات الفعلية المتاحة.
٥. تحديد كيفية توفير الميزات غير المتوفرة.
٦. إنشاء الجداول الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف والتي تحدد الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف وكيفية أداء هذه الأنشطة والترتيب الزمني لأدائها هذه الأنشطة ومن ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه الأنشطة.

كما يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم العلمية التي تزايد الاهتمام بها في الفترة الأخيرة نتيجة المتغيرات التي تواجهها المنظمات وهذا المفهوم له عدة مراحل من التطور تفرضها المتغيرات البيئية فالتطور التاريخي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي كان يا ما كان لمفهوم التخطيط الاستراتيجي عدة مراحل عند الباحثين كما يلي (إسماعيل ، ٢٠٢٠)

المرحلة الأولى ما قبل عام ١٩٦٥ م

في أوائل عشرينيات القرن العشرين، طورت كلية الاقتصاد بجامعة هارفارد نموذج هارفارد، وهو الشكل الأول للتخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص. هذا النموذج الاستراتيجي هو أسلوب يهدف إلى شرح أهداف وسياسات المنظمة. الاستراتيجية هي التوجه العام نحو تحقيق الأهداف منظمة. (Phillip Blacker, 2019)

في منتصف الخمسينيات، ظهر التخطيط المالي المبسط، والذي يتكون من أنظمة وبرامج إعداد الميزانية التي تم استخدامها على نطاق محدود في المنظمات الحكومية والتجارية خلال الأربعينيات والخمسينيات من القرن الماضي. ويأتي ذلك لتشديد الرقابة على العمليات. (Roger L Kemp ٢٠٢٠)

وفي نهاية عام ١٩٥٠، ومع ظهور التكتلات الصناعية ونموذج الاقتصاد الصناعي، تغير اتجاه التخطيط الاستراتيجي من التركيز على الهيكل التنظيمي والسياسة التنظيمية إلى التركيز على إدارة المخاطر ونمو الصناعة والمشاركة في السوق. التعامل مع المنافسة والتهديدات التي يفرضها التغير العالمي. خلال الستينيات، أصبح التخطيط الاستراتيجي حاجة أساسية في المنظمات. وقد وصل عدد المنظمات العاملة معها في أمريكا إلى أكثر من ٥٠٠ منظمة كبيرة والعديد من المشاريع الصغيرة. (Thomas ٢٠٢٣)

المرحلة الثانية من ١٩٦٥ إلى ١٩٧٥

وفي هذه المرحلة ظهر التخطيط المبني على التنبؤ نتيجة لزيادة برنامج المنظمة وتمديده لمدة خمس سنوات. وقد استخدمت هذه العملية لتحقيق النمو والتوسع في المنظمات، ونتيجة الاعتماد على الماضي، لم يكن هناك اهتمام بالتحليل البيئي وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة.

المرحلة الثالثة من ١٩٧٥ إلى ١٩٨٠

وتحديداً في منتصف السبعينيات بدأ التخطيط الاستراتيجي والتفكير في بناء وتكوين الاستراتيجيات في الظهور، وفي هذه الفترة كان تركيز التخطيط الاستراتيجي على التنبؤ بالبيئة الخارجية للمنظمة (الخارجية) وقياس قدرة الأسواق على تنافس. من خلال طريقة التفكير. (Roger L Kemp ٢٠٢٠)

التفكير الاستراتيجي المرحلة الرابعة: ١٩٨٠ إلى الآن

وكان الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص، ثم زاد الاهتمام به في الحكومات والجهات الحكومية. أبدت الحكومات المحلية والمنظمات العامة اهتمامًا بها. وقد انتهت الحكومات المحلية في أمريكا لذلك وقامت بوضع خطط استراتيجية شاملة لتحسين الخدمات التي تقدمها للعملاء. ولذلك، ظهر اتجاه يتطلب حكومة ليست مركزية فقط (Thomas ٢٠٢٣).

٤,١,٢ الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي:

الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة

يرى الطبيب. قال سعد غالب ياسين: تمثل الإدارة الإستراتيجية منظومة من العمليات المتكاملة المتعلقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الإستراتيجية المناسبة وتنفيذها وتقييمها في ضوء تحليل تأثير المتغيرات المهمة عليها، والذي يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية. للمنظمة وتعظيم إنجازاتها في مختلف الأنشطة التجارية. تختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، فالإدارة الاستراتيجية هي نتيجة تطوير مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع نطاقه وإثراء أبعاده، والتخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية، وليس الإدارة الاستراتيجية نفسها، لأن الإدارة الاستراتيجية هي وكذلك الإدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت، فالإدارة الإستراتيجية تتعامل مع الحاضر والمستقبل في نفس الوقت، بينما التخطيط الاستراتيجي هو عملية للتنبؤ على المدى الطويل. الفترة، والتنبؤ بما سيحدث وتخصيص الموارد. (أحمد، ٢٠٢٠)

(أ) الإدارة الإستراتيجية:

لقد ناقش العديد من المؤلفين تعريف الإدارة الإستراتيجية والمفاهيم الأساسية المتعلقة بها، وفيما يلي نعرض أهم التعريفات:

١- علم وفن صياغة وتنفيذ القرارات الوظيفية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الرئيسية.

٢- وتعرف أيضًا بأنها عملية تحديد أهداف وغايات المنظمة وتحديد المسارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف في إطار زمني مناسب وفي بيئة سريعة التغير. أثناء التحول، يتم تقييم التقدم المحرز في تحقيق الأهداف ويتم اتخاذ المبادرات لتغيير هذه المسارات أو الاتجاهات كلما وحيثما كان ذلك ضرورياً.

٣- تعرف أيضًا بأنها عملية إدارية تضمن اتخاذ القرار الذي يربط من ناحية رسالة المؤسسة وأهدافها الرئيسية، والاستراتيجيات التي تعمل على تحقيقها ومن ناحية أخرى فإنه يوفر إمكانية تحقيقه ومن خلاله يمكن التوفيق بين موارد المنظمة وإمكاناتها وفرص العمل المتوفرة في البيئة (إسماعيل ، ٢٠٢٠) ومن التعريفات السابقة للإدارة الاستراتيجية يتضح أن التخطيط الاستراتيجي هو أحد أدواتها لتحقيق الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف المنظمة.

(ب) التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط هو أول وظيفة إدارية أساسية يقوم بها المدير. ومن خلالها يتم تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة وتهدف إلى تحقيقها. ومن خلال دراسة الأدبيات في مجال الإدارة، هناك تعريفات عديدة للتخطيط، منها (عمرو، ٢٠١٨)

١- التخطيط يعني التنبؤ بالمستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.

٢- التخطيط هو اختيار الحقائق ووضع واستخدام الفرضيات المتعلقة بالمستقبل وتخيل ودمج الأنشطة المقترحة التي تبدو ضرورية لتحقيق النتائج المرجوة)

ومن خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع تبين أن هناك العديد من التعريفات التي وردت في الكتاب في مجال التخطيط الاستراتيجي، والتي سنعرض بعضاً منها فيما يلي:

(أ) يشمل التخطيط الاستراتيجي مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوات التي تساعد القادة والمديرين والمديرين العامين في استمرارية مؤسساتهم. وازدهارها.

ب) يعتبر التخطيط الاستراتيجي اتجاها أساسيا للمنظمات يتم من خلاله توفير الرسالة والهدف والبيئة الداخلية والخارجية والمصالح لأصحاب المصلحة في المنظمة، ويمكن استخدام التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة أو المنظمة بأكملها. على مستوى الوحدة الفرعية في المنظمة.

ج) يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المناهج الأساسية المستخدمة في المنهج المنظومي، لأن المنظمة تعتبر نظاما يتكون من عدة أنظمة، من خلال دراسة أي منها يمكن فهم النظام الأساسي للمنظمة وطبيعة العمل. ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على رؤية شاملة للظروف البيئية بما في ذلك الفرص والمعوقات القائمة، وعلى الرؤية الشاملة، بحيث يمكنها التنبؤ بالظروف المستقبلية لمكونات المنظمة ومساعدة المنظمة على التعامل مع التهديدات التي تواجهها. مُعرض

د) يعرفها أولسن وإيدي بأنها جهد منظم لإنتاج قرارات أساسية تحدد شكل وطبيعة الأنشطة الحكومية في ضوء القيود الاجتماعية (Olsen, 2018)

هـ) كما يعرفها بول فوربس بأنها عملية مستمرة ومنظمة تهدف إلى تقييم طبيعة عمل المنظمة، وتحديد الأهداف طويلة المدى، ووضع أهداف قابلة للقياس، ووضع استراتيجيات لتحقيق الأنشطة والأهداف، وتخصيص الموارد لها. يجيب التخطيط الاستراتيجي على ثلاثة أسئلة (Paul Forbes.2016)

- أين نحن الآن؟ إلى أين نحن ذاهبون
- كيفية الوصول الى هناك؟

هناك من يعرف التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:

عملية تحليل الفرص والتهديدات في السوق، وتعزيز نقاط القوة في المنظمة والقضاء على نقاط الضعف، وتحديد وتحديد الأهداف للأسواق. والمنتجات، وهذا يمثل جانبا من جوانب الإدارة الاستراتيجية (Johan,2019)

ويلاحظ أن هذا التعريف يوضح أن التخطيط الاستراتيجي هو أحد أدوات الإدارة، والتخطيط الاستراتيجي هو العمود الفقري للإدارة الاستراتيجية، كما أنه يركز على تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة. وتعتبر هذه الخطوة مهمة في التخطيط الاستراتيجي.

ويعني التخطيط الاستراتيجي أيضاً اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة، ورسم السياسات، وتحديد الأهداف، وتحديد المسار الرئيسي الذي تستخدمه لتنفيذ أهدافها، وهو ما يحدد أسلوبها وشخصيتها ويجعلها تتميز عن غيرها من المنظمات (George,2017)

يتم تعريفها على أنها عملية تحدد مهمة (مهمة) المنظمة وصياغة الأهداف الرئيسية (الأهداف) وتحديد الاتجاه الرئيسي (الاستراتيجية) ووضع خطط تفصيلية لتنفيذ الأهداف وفقاً للفرص والتهديدات التي يفرضها بيئة التطوير. يعطي. (تحليل البيئة الخارجية) ونقاط القوة والضعف في المنظمة (تحليل البيئة الداخلية) من أجل تحقيق أهداف وغايات المنظمة وتمييزها عن المنظمات الأخرى (رشاد، ٢٠١٨)

ويتضح من هذا التعريف أنه يصور بشكل عام مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، والتي تبدأ بتحديد رسالة المنظمة، ثم تحديد الأهداف، ثم تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص القائمة والتهديدات المحتملة، ثم تواجها، وتبدأ. كما يتم تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف، ومن ثم صياغة الاستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج التفصيلية لتحقيق الأهداف المرسومة.

يتم تعريفه أيضاً على أنه نوع القرار الذي يشرح ويوضح أهداف المنظمة وغاياتها وطريقة صنع الإستراتيجية. كما يوضح أهم السياسات والبرامج المتبعة لتحقيق أهداف المنظمة وكذلك مجالات عمل المنظمة ومدى مشاركتها الاقتصادية وغير الاقتصادية للمساهمين والعاملين والعلماء والمجتمع الذي تعمل فيه . لكي أعطي (Roger.2019)

ومن خلال الدراسات والتجارب العملية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، يتضح أن الغرض منه هو خلق التكامل بين الأنشطة المختلفة في المنظمة، وعلى الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي غالباً ما يبدأ من المستوى الأعلى للمنظمة، إلا أنه نتاج عمل الفريق في المنظمة. تشارك في إعداد الإدارة العليا والمتوسطة والمستوى الإداري الأول، ويجب أن يكون لدى فريق العمل الذي يقوم بالتخطيط الاستراتيجي فكرة كاملة عن المنظمة وخدماتها واحتياجات البيئة الخارجية (Roger.2019)

التخطيط الاستراتيجي هو مجموعة من الخطوات والأفكار التي تدور في أذهان المديرين ومديري

المنظمة يتضح من العرض السابق للتعريفات التي تناولت مفهوم التخطيط

الإستراتيجي أنها تباينت من وجهة نظر الكتاب من كاتب لآخر طبقاً لوجهات النظر، ولكنها إتفقت

على أنه يتم وفقاً لخطوات محددة. تبدأ بتحديد الرسالة والأهداف ثم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ثم تأتي المرحلة الأخيرة وهي عملية التقييم.

وبالتالي يرى الباحث أن التخطيط الإستراتيجي بأنه: مجموعة من الإجراءات والخطوات التي تهدف

إلى تحسين أداء المنظمة عن طريق تحديد رسالتها. ودراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد

البدائل الإستراتيجية التي تمكن القائمين على إدارة المنظمة من صياغة وتحديد الخطة الإستراتيجية التي تساعد في تحقيق أهدافها. وذلك من خلال الرقابة الإستراتيجية على الأداء.

١,٢,٥ أولاً: أنواع التخطيط الإستراتيجي

ينقسم التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي حسب المستويات الإدارية الموجودة

داخل المنظمة وتلك الأقسام هي:

القسم الأول: التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة:

ويقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات

الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج السوق الذي ستتعامل معه المنظمة، عملية تخصيص

الموارد وإدارتها، مفهوم الشراكة بين وحدات العمل الإستراتيجية التي تتبعها.

كما يسمى ...، يتم وضع الإستراتيجية العامة من قبل مجلس الإدارة وتأخذ في الاعتبار أهداف

المشروع بأكمله وتتأثر به، وعادة ما تركز على طبيعة عمل المشروع بما في ذلك المنتجات. تركز العمليات

والأسواق والمستهلكون أيضاً على عمليات توزيع الموارد الشاملة في هذه المجالات والتكامل. بين إدارة المشروع

والتعبير عنه بشكل تنظيقي يهدف إلى تحقيق أهداف المشروع والتي غالبا ما تكون طويلة. -المدة، المدة. يمكن للمؤسسة تحديد نوع مسار النمو الذي تتبعه من خلال ثلاثة أسئلة:

- ١- هل يجب علينا التوسع أو التعاقد أو الاستمرار في عملياتنا دون تغيير؟
- ٢- هل نركز نشاطنا وأعمالنا في السوق الحالية أم ننوعها إلى صناعات أخرى؟
- ٣- يا ترى إذا كنا نريد النمو والتوسع هل نفعل ذلك من خلال التطوير الداخلي أم من خلال الإستراتيجية الشاملة؟

وهذا النوع من التخطيط الاستراتيجي يجب أن يجيب على الأسئلة التالية:

- ١- ما هو الهدف الأساسي من إنشاء المنظمة؟
- ٢- ما هي الصورة التي تريد المنظمة أن تتركها في أذهان أفراد المجتمع؟
- ٣- ما هي الفلسفات والمثل العليا التي تريد المنظمة أن يؤمن بها الناس؟
- ٤- هل يعملون لصالحه؟
- ٥- ما مجال العمل الذي تهتم به المنظمة؟
- ٦- وكيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها؟

وبهذا النوع من التخطيط الاستراتيجي تسعى المنظمة إلى التطوير مجموعة من الأهداف

كالآتي:

- تحديد الميزات التي تميزه عن الآخرين.
- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.
- تحديد منتج المنظمة وسوقها.
- تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة.
- خلق مستوى عال من التفاعل بين وحدات العمل الاستراتيجية المختلفة للمنظمة

٦,١,٢ الجزء الثاني – التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية

الإدارة هي جهد وحدات العمل الإستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من الأعمال والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بأكملها، وتظهر هذه الاستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسية لديها موارد ولها أهداف مستقلة. أو يمكن أن تكون مسؤولة عن نتائجها بما في ذلك الإيرادات والتكاليف بشكل مستقل عن الآخرين، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تعتمد استراتيجيات تناسب ظروفها فيما يتعلق بالمنافسين والأسواق والمنتجات والاستثمارات المختلفة، وتغطي الفترة. المدة، في كثير من الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات.(حامد، ٢٠٢٣)

كما تسعى الشركات التي لديها خطوط إنتاج متعددة أو وحدات أعمال متعددة إلى معرفة الأساليب المناسبة لإدارة هذه المنتجات أو الأعمال من أجل تحقيق الأداء العالي والميزة التنافسية في السوق. ويتعين على مثل هذه الشركات أو وحدات الأعمال البحث عن إجابات مقنعة لسؤالين أساسيين: ما هو مقدار الوقت والمال الذي يجب أن ننفقه على أفضل منتجاتنا أو وحدات الأعمال لدينا لضمان استمرار النجاح والميزة التنافسية في السوق؟

ما هو مقدار الوقت والمال الذي ينبغي إنفاقه في تطوير منتجات جديدة ومكلفة لن ينجح معظمها؟

٧,١,٢ الجزء الثالث: التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي

هي الاستراتيجيات التي يتم تطويرها في المجالات الوظيفية للمنظمة أي الإنتاج والتسويق والموارد البشرية، ويجب على كل مدير مسؤول عن أحد هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الاستراتيجية ويأخذ في الاعتبار ذلك الاستراتيجية الشاملة عندما يقومون بتطوير الاستراتيجية الوظيفية كما هي. هو أسلوب يتم اعتماده في إدارة وظيفة أو نشاط معين من أجل المساعدة

في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية والاستراتيجيات من خلال تطوير ورعاية مجالات الاختصاص من أجل خلق ميزة تنافسية للمنظمة أو وحدة الأعمال. (سماحة، ٢٠٢٢)

وقد عرفها الدكتور إسماعيل محمد السيد بأنها عملية إدارة منطقة نشاط محددة في المنظمة. على سبيل المثال، يرتبط التخطيط الاستراتيجي على مستوى الأداء المالي بعملية إعداد الميزانية والنظام المحاسبي وسياسة الاستثمار وكذلك التدفقات النقدية الواردة والصادرة وغيرها. وهو لا يركز على العمليات اليومية التي تجري في المنظمة، بل يضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات ويحدد أيضاً الأفكار الأساسية التي يجب على القائمين على الإشراف على هذه العمليات تحديدها، وذلك من خلال تحديد الالتزام بمجموعة من ملتزمون بالسياسات العامة.

يجب أن ينشأ الاتجاه الرئيسي لأي استراتيجية وظيفية من استراتيجية الشركة الأم أو وحدة الأعمال التي تتبعها الوظيفة. لكي تكون الإستراتيجية المهنية ناجحة، يجب أن يتم إنشاؤها أو البناء على مجالات الكفاءة المميزة في المهنة ذات الصلة. وتشمل الأمثلة التسويق والتمويل والإنتاج والموارد (عز الدين، ٢٠١٦)

الإنسانية هي الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى

هناك اختلاف في الرأي بين المؤلفين حول الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى، وهذا الاختلاف يسبب... نوعاً من الإرباك بين المديرين والقائمين على التخطيط الاستراتيجي، لدرجة أن البعض يعتقد أن هناك لا فرق بين الاثنين، إلا أن العديد من المؤلفين يفرقون بين هذين المفهومين.

ومن خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت مفهوم التخطيط الاستراتيجي وآراء المؤلفين حول الفرق

بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى، يمكن تلخيص أهم هذه الاختلافات في ما يلي:

٢, ١, ٨ أساس ونطاق التخطيط:

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على تصور المستقبل وتكوين صورة له قد تكون أو لا تكون امتداداً للماضي. بينما التخطيط طويل المدى يعتمد على التنبؤ مع افتراض أن المستقبل هو امتداد للماضي. يختلف النطاق الزمني للتخطيط، ويمكن ذكر المزيد من التفاصيل أدناه (رشيد، ٢٠١٩)

يستغرق التخطيط الاستراتيجي ما بين (٥-٢٠) سنة بينما التخطيط طويل المدى يستغرق من (١-٥) سنوات.

٢- فلسفة التخطيط:

تقوم فلسفة التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التوافق بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، أما التخطيط طويل المدى فيسعى إلى تحقيق خطة المنظمة.

٣- أهداف التخطيط:

الغرض من التخطيط الاستراتيجي هو تحديد الميزة التنافسية التي يجب أن تتوفر. بينما هدف التخطيط طويل المدى هو تحقيق مجموعة من الأهداف التي يكون تفاعلها الشامل هو تحقيق تلك الخصائص.

٤ - معايير الكفاءة والفعالية:

في التخطيط الاستراتيجي يتم تقييم الأداء بناء على معايير خارجية والتي تعتمد بشكل أساسي على مقارنة أداء المنظمة مع المنافسين، وذلك في حالة التخطيط طويل المدى.

النطاق: يعتمد التقييم في المقام الأول على المعايير الداخلية الموضوعية التي تحددها الإدارة.

5- درجات من عمق التحليل البيئي

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على تحليل متعمق لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. وفي حالة التخطيط طويل المدى فإنه يعتمد بشكل أساسي على نتائج التحليلات والافتراضات التخطيطية التي تم التوصل إليها بالفعل، ولا يتم إلا مقدار التحليل للتأكد من استمرار صحتها.

٦- البيانات والمعلومات

يتعامل التخطيط الاستراتيجي مع تحديد الاتجاه، لذا فهو يتعامل مع القضايا العامة مثل الرسالة والأهداف الإستراتيجية والسياسات العامة والخطط الإستراتيجية. وفي حالة التخطيط طويل المدى فهو يعمل بالدرجة الأولى على تحريك الخطوات في الاتجاه الأول هو تحديدها وتحقيق الأهداف الوسيطة، بحيث تكون أكثر تفصيلاً وتتطلب حجماً أكبر من البيانات والمعلومات.

٧- جودة اتخاذ القرار:

ويهتم التخطيط الاستراتيجي بالقرارات الأساسية والعامة، بينما يهتم التخطيط طويل المدى بالقرارات التكتيكية والتشغيلية. وفقاً لهذا، فالأولى لها تأثير أكبر على مستقبل المنظمة، حيث تسعى إلى التكيف مع التغييرات البيئة وخلق ميزة للمنظمة للتنقل بين هذه المتغيرات. خامساً: أهداف التخطيط الاستراتيجي هدف التخطيط الاستراتيجي هو تحقيق العديد من الأهداف وفقاً لاتجاهات المنظمة وخصائص الوضع الذي تتم فيه عملية التخطيط. وفيما يلي عرض لأهم الأهداف التي يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيقها

١. إعداد التنظيم الداخلي من خلال إجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقوانين واللوائح والقوى العاملة بما يزيد من قدرته على التعامل بكفاءة وفعالية مع البيئة الخارجية.
٢. اتخاذ قرارات مهمة ومؤثرة تهدف إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة وزيادة رضا المنخرطين وتعظيم استفادة المستفيدين من وجودها سواء كانوا مساهمين أو المجتمع بأكمله أو جزء منه.

٣. تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم تحديد الأهداف طويلة المدى والأهداف والسياسات السنوية ويتم تخصيص الموارد على أساس هذه الأولويات.
٤. إيجاد معيار موضوعي للحكم على كفاءة الإدارة. إن الإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة، بغض النظر عن حجم الإنجازات والتطور المزعوم في المنظمة، هي إدارة فاشلة.
٥. زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة واكتشاف الانحرافات وتصحيحها بسبب وجود المعايير المطروحة في الأهداف الإستراتيجية.
٦. التركيز على السوق والبيئة الخارجية، باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المقياس الأساسي لنجاح المنظمات.
٧. جمع البيانات حول نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات حتى يتمكن المدير من التعرف على المشكلات مبكراً ونتيجة لذلك يمكنه أخذ زمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المدير بمثابة رد فعل على قرارات واستراتيجيات المنافسين .
٨. تشجيع مشاركة الموظفين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام الموظفين بتحقيق الخطط التي ناقشوها وافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأساسيات تقييم الأداء وإعطاء الحوافز في المنظمة بشكل متزايد.
٩. تسهيل عملية التنسيق ومنع الصراع والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف محددة للفصل بين وجهات النظر المتعارضة.
١٠. هناك معيار معين لتوزيع وتخصيص الموارد بين الخيارات المختلفة.
١١. التنسيق بين القرارات المختلفة وتوحيد توجهاتها.

ثانياً: عناصر التخطيط الاستراتيجي ينقسم التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة أجزاء رئيسية بناءً على المستويات (رشيد، ٢٠١٩)

١. وضع الإطار العام للاستراتيجية.
٢. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء الخارجية أو الداخلية وتحديد الفرص والقيود التي تفرضها.

٣. تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات البديلة ومقارنتها واختيار البدائل الاستراتيجية التي

تزيد من تحقيق الأهداف في البيئة المحيطة.

٤. تجميع السياسات والخطط والبرامج والموازنات التي تحول الأهداف طويلة المدى إلى أهداف

متوسطة وقصيرة المدى وتوضع على شكل خطط زمنية.

٥. تقييم الأداء حسب الأهداف والاستراتيجيات والخطط المحددة ومراجعة وتقييم هذه

الاستراتيجيات والخطط حسب الظروف البيئية.

٦. البيئة المحيطة لتلبية المتطلبات القانونية اللازمة ودراسة مدى توافق المنظمة مع المتغيرات

المرتبطة بالقرارات الإستراتيجية.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه العناصر تشمل مكونات الأداء النشط ولذلك نجد أن هناك علاقة

كبيرة بين مكونات الأداء النشط والاستراتيجي، لأن المنظمات التي تعمل وفق استراتيجية واضحة ومحددة

تحقق مستويات أعلى من الفعالية. يحقق إن أداء المنظمات التي تفتقر إلى هذا الأساس الفكري للعمل

واتخاذ القرار، وقدرتها على الاستجابة للأحداث الجارية، يؤثر على القدرة على النمو والتكيف، وبالتالي على

الأنشطة طويلة المدى.

٩,١,٢ ثالثاً: مميزات نظام التخطيط الاستراتيجي:

ومن تحليل عناصر التخطيط الاستراتيجي يمكن استنتاج أن التخطيط الاستراتيجي يتميز بما

يلي(عايدة، ٢٠١٥)

١- تجميع المعلومات

وهذا يتطلب من المنظمة توسيع آفاقها إلى ما هو أبعد من حدود ما يمكنها التحكم فيه للتعرف

على المتغيرات البيئية المحيطة (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، وغيرها) لأخذها في

الاعتبار عند اتخاذ القرارات. وبما أن هذه العوامل متحركة بطبيعتها، فإن ذلك يؤدي إلى ديناميكية

التخطيط، إذ بناءً على المعلومات الواردة من البيئة، تتم مراجعة الأهداف والخطط المصاغة لتحقيق

التكيف والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة. إن النظر إلى المنظمة على أنها نظام هو جزء من نظام أكبر تتشكل فيه أنظمة فرعية وتوجد علاقات تبادل واعتماد وتغذية راجعة بينها وبين البيئة المحيطة بها، يؤدي إلى تخطيط استراتيجي يشمل جميع أجزاء النظام مثل التسويق والإنتاج والتمويل والأفراد وما إلى ذلك.

٢ - المرونة:

من السمات المهمة لنظام التخطيط الاستراتيجي توافر المرونة. لقد أظهرنا بالفعل أنه يتم التنبؤ بالعوامل البيئية المحيطة وأن المعلومات المتعلقة بهذه التنبؤات تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات إستراتيجية.

يمكن تقسيم الظروف التي تواجهها المنظمات، والتي قد يسود أحدها في المستقبل، إلى شروط اليقين، وشروط المخاطرة، وشروط عدم اليقين، وفي حالة شروط اليقين فهي حالة يكون المخطط فيها كاملاً مدرك ل. الظروف التي ستحدث في المستقبل خلال عمر المشروع. ولذلك فهو متأكد من عواقب القرار.

كل بديل له نتيجة محددة وتقوم الإدارة بمقارنة الخيارات المختلفة بناء على النتيجة المحددة لكل بديل، وفي الواقع هذا الافتراض مثالي للغاية، لأنه في الأعمال التجارية هناك العديد من الظروف التي تخرج عن نطاق السيطرة. الإدارة، ولا يمكن السيطرة عليها (مثل Mach)

(الظروف الاقتصادية والسياسية...الخ). نادراً ما تتوفر معلومات كاملة حول المستقبل، وبالتالي يمكن القول أن أي قرار ينطوي على درجة من عدم اليقين. أما شروط المخاطرة فهي الظروف التي تقع فيها عدة أحداث أو ظروف طبيعية يمكن أن تحدث في المستقبل وتؤثر على النتائج البديلة. إلا أن المخطط لديه بيانات موضوعية عن تجارب سابقة تمكنه من تحديد الاحتمالات الموضوعية لحدوث أي حالة طبيعية يتوقع حدوثها. نتيجة كل قرار والمقارنة بين الخيارات في ضوء ذلك.

القيمة واختيار البديل الذي يحقق أعلى فائدة متوقعة أو أقل تكلفة متوقعة. وفي حالة عدم اليقين، يسترشد المخطط أو متخذ القرار بعدم وجود معلومات كافية يمكن من خلالها معرفة احتمالات حالات الطبيعة، وتنشأ هذه الحالات عندما لا يكون هناك أساس محدد يمكن الاستقراء عليه من الخبرة

السابقة. . لتطوير هذه المرافق. ولذلك يعتمد متخذ القرار على معلومات ذاتية أو شخصية لتقدير احتمالات الطبيعة.

٣- التفاعل بين التخطيط والتنفيذ:

٤- التطوير التنظيمي

يرتبط التخطيط الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة، لأنه من الضروري أن يتم تصميم هذا الهيكل بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وقد أثبتت الدراسات أن الهيكل التنظيمي الهرمي أو البيروقراطي يعتمد على مدخلات بشرية و الموارد المادية في الأقسام المتخصصة، وفقاً لتقسيم العمل بين التخصصات ومن خلال التركيز على الأنشطة والأنظمة والإجراءات التي تضمن استمرارية العمل داخل المنظمة، تصبح المنظمة غير قادرة على التكيف مع المتغيرات المصاحبة للاستراتيجية. القرارات، خاصة عندما يصل حجم المنظمة إلى درجة معينة من التعقيد وإذا تم الاعتماد عليها كأساس وحيد لتنظيم المنظمة.

ومن هنا فإن توفر عنصر الإستراتيجية في الإدارة أدى إلى ظهور أشكال تنظيمية جديدة تتميز بالديناميكية والقدرة على التكيف مع المتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية مثل تنظيم فرق العمل أو البرامج أو المصفوفات أو الأقسام.

بناء على ما تم تناوله في هذا البحث يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي هو مفهوم شامل وواسع، وفي الوقت نفسه، ونظراً لتعدد الأبعاد الداخلية في تركيبته وارتباطه بالمستقبل، فإنه قد يكون له تعقيدات. مرافقته. التغيير المستمر حسب البيئة المحيطة.

المبحث الثاني: في أداء المشروعات

١,٢,٢ مفهوم الأداء:

لقد تعددت مفاهيم الأداء نظراً لكثرة الباحثين والباحثين في هذا المجال، ولم يتمكن علماء الإدارة من الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل لأن لكل منهم وجهة نظره الخاصة، والتي نعرض فيما يلي أهمها وأهمها: شامل. مفاهيم الأداء (توفيق، ٢٠٢٠)

١- لغوياً، الأداء مصطلح مشتق من الكلمة الإنجليزية "Perform" والتي بدورها مشتقة من الكلمة الفرنسية القديمة "Performer" والتي تعني القيام بعمل أو أداء مهمة. ٢- الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية بغض النظر عن طبيعتها وتنوعها. ويمكن فهم هذه المراجعة في اتجاه النتائج المباشرة (النتائج) أو بالمعنى الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج (الإجراء). ٣- الأداء هو العمل الذي يقوم به الشخص أو (المؤسسة) ودرجة فهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه ودرجة اتباع أسلوب أو أسلوب العمل الذي يقوم به. الإدارة ترشده.

وفيما يلي مجموعة من التعريفات التي قدمها مختلف المؤلفين والمفكرين للأداء: ١- مفهوم الأداء يعني المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها

٢- سلمان ١٩٩٠ يربط الأداء بالقدرة ويتم تعريف التحول في المدخلات . إلى مخرجات تخضع للامتثال للمواصفات وبتكلفة أقل، حيث يعرف الأداء بأنه القدرة على تحويل مدخلات المنظمة إلى عدد من المنتجات ذات مواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة (سليمان، ٢٠٢١)

٣- الأداء هو النتيجة التي يصل إليها الموظف عند القيام بأي عمل (ماريون، ٢٠١٨)

٤- يعرف الأداء بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها) أي أنه مفهوم يربط جوانب النشاط والأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها في المشروع أو المنشأة.

٥- الأداء هو السلوك الذي يتم من خلاله قياس قدرة الفرد على المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة (

عبدالمحسن، ٢٠٢٣)

٦- هناك مفاهيم مختلفة للأداء مثل (أو الكفاءة في الأداء أو إنجاز المهام وبناء على ما سبق يمكن تطوير مفهوم متكامل للأداء يتضمن عناصر مختلفة. ويمكن صياغة تركيبته في المعادلات التالية (مناء، ٢٠١٥)

- إنتاجية الأداء = البشري × التكنولوجيا
 - القدرة على أداء x الرغبة
 - القدرة المعرفية × المهارة
 - الرغبة والمواقف × جو العمل × الجو العائلي
- التكنولوجيا والمعدات × الأساليب والعناصر التي يتكون منها الأداء هي (سليمان، ٢٠٢١)

١- القدرة التي نعنمها هي أن العامل أو المنظمة يستطيع القيام بالعمل الموكل إليه بالمستوى المهاري اللازم وفق معايير محددة سلفا. وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة نتيجة تفاعل متغيرين مهمين هما المعرفة والمهارة ٢- المهارة: وتعني تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب الخبرة من هذا التطبيق مما يساعده على تحسين قدرته في عمله. بطيء المعرفة: هي نتيجة المعلومات التي يمتلكها الإنسان عن شيء معين.

وأما المفاهيم المتعلقة بالأداء فهي (سليمان، ٢٠٢١)

٢- الكفاءة: تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج ويتم قياسها من خلال حساب نسبة المخرجات المستقلة إلى المدخلات لتحقيق أهداف المنظمة.

ما هو مقدار المدخلات (الموارد، الأموال، والأفراد) المطلوبة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين؟ الكفاءة تعني تحقيق أعلى ربح مقابل التكاليف. تكون المنظمة فعالة عندما تحقق أعلى هدف ممكن. يسعى لتحقيق (أعلى ربح، أعلى جودة)

الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات

٣- الفعالية: تستخدم الفعالية لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق الأهداف المخطط لها. وعلى هذا فإن فعالية الوحدة الاقتصادية تقاس بنسبة النتائج الفعلية المتحققة إلى ما أرادت تحقيقه وفق

الخطه. وترتبط الفعالية بهذا المعنى بكمية المخرجات النهائية بغض النظر عن كمية الموارد المستهلكة لهذا الغرض.

٢,٢,٢ اكتساب الفعالية - المخرجات الفعلية / المخرجات المخططة

يتم تعريف من قبل Richment et Famer بأنها الاستخدام الفعال للموارد، بما في ذلك القوى العاملة والمعدات. المواد الخام ورأس المال، وتشمل الحصول على أكبر وأفضل المخرجات من هذه المدخلات. العمل، المال، الطاقة، التكنولوجيا، المواد ويمكن قياس على مستوى المنظمة، الوحدة التنظيمية، العامل، لأن قصير المنصور يعرفها بأنها مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس مدى فعالية المنظمة في إدارة أنشطة الإنتاج ويعبر عنها بنسبة مئوية.

٤- فعالية التكلفة: تشير فعالية التكلفة إلى قدرة المنظمة على تحقيق النتائج. وقد تم النظر فيه القيود الأساسية لأي منظمة هي تحقيق الاستقرار والتكيف والنمو في البيئة المحيطة بها تتغير المنافسة باستمرار، ويشعر المساهمون الحاليون أو المحتملون بالقلق بشكل خاص بشأن ربحية المنظمة التي استثمروا فيها أو ينوون الاستثمار فيها. ربحهم يعتمد على ربحية المنظمة.

٥- التنافسية تعني قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق

ويتم قياسه من خلال الفرق بين القيمة والتكلفة. وتتطلب التنافسية التقاء مستويين مختلفين من الإدارة: المستوى الاستراتيجي الذي يخلق مجموعة من الطاقات وقواعد اللعبة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المرجوة. والمستوى العملي، والذي يستخدم هذه الطاقات بشكل فعال لتحقيق الأهداف ضمن قواعد اللعبة.

وأخيرا يمكن القول أن الأداء مفهوم شامل لجميع المفاهيم السابقة، لأنه تفاعل فيما بينها.

العناصر الأساسية للأداء:

أفاد الطبيب. وقد ذكر البيلي في كتاب "أساسيات الإدارة والأداء" أن العناصر الأساسية للأداء هي (الوظيفة والموظف) (البيلي، ٢٠٢٠)

٣,٢,٢ معايير الأداء:

معايير الأداء هي الأسس التي ينسب إليها أداء الموظفين ويقارن كأساس للحكم عليه، وبدونها يستحيل معرفة ما إذا كنا قد تمكنا من تحقيق الأهداف بشكل واضح ودقيق أم لا.

يُعرف هذا المعيار أيضًا بمستوى الأداء المستهدف الذي يتم من خلاله قياس الأداء الفعلي في كل نشاط. وفي حالة موريسي (١٩٧٠: ١٠٩) يؤكد أن المعيار هو مقياس للأداء الفعال المطلوب لتحقيق هدف محدد ويساعد على توفير أداة فعالة لاختيار النتائج المحققة ومدى توجيهها نحوها. أهداف محددة. كما يتم استخدامه كأساس لوضع معايير الأداء الأكثر طموحًا في المستقبل (سليمان، ٢٠٢١).

ويجب وضع معايير الأداء قبل البدء في عملية التقييم للحفاظ على موضوعية التقييم ومنع التمييز. غالبًا ما يُشار إلى المعايير بالحرف "أ"

- جودة كمية المخرجات
- توقيت النتائج
- كفاءة العمل.
- الفعالية في استخدام الموارد

هناك ثلاثة أنواع من معايير الأداء (سليمان، ٢٠٢١)

- أ- المعايير أو المعدلات الكمية: في هذا النوع يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب إنتاجها في فترة زمنية معينة، أي أنها تشير إلى العلاقة بين كمية العمل المنتج والوقت المرتبط بهذا الأداء. فمثلا إنتاج (٥٠٠٠) سيارة في سنة واحدة يسمى معيار الزمن للإنتاج.

- ب- معايير الجودة: أي أن إنتاج الشخص يجب أن يصل إلى مستوى معين من الجودة والإتقان.
- ج- المعايير النوعية والكمية: هذا المبلغ التسمية عبارة عن مزيج من المعايير الكمية والنوعية، ومثالها أن (٥٠) يتم إنتاجها من منتج معين. على أن لا تزيد الوحدات المتضررة عن (٥) وحدات.

٤,٢,٢ تحديد قيم أو مستويات الأداء:

يتم تعريف تقييم الأداء على أنه عملية التأكد من أن ما يتم إنجازه واكتشاف الانحرافات إذا لم يكن كذلك (خالد، ٢٠١٩)

تعتمد معظم نماذج التقييم مستويات تقييم تكون إما وصفية أو رقمية أو كليهما. تستخدم المستويات الوصفية مصطلحات (ضعيف، أقل من المتوسط، مقبول، جيد جداً، ممتاز). في حالة المستويات الرقمية، يتم تقسيم نطاق التقييم إلى مستويات، عادة من ١ إلى ٥ أو ٦.

أما المستويات الوصفية العددية فهي مزيج من الاثنين، ويعطى كل واصف رقماً مناظراً، والأداء الضعيف يرتبط بالرقم (١)، والأداء الممتاز يرتبط بالرقم (٥).

اختيار أسلوب التقييم وتصحيح نماذجه: هذه المرحلة هي مرحلة الإكمال النظري لعملية البناء والتقدم نحو عملية التنفيذ.

لا شك أن العملية الفعلية لتقييم أداء الموظفين ليست عملية بسيطة، لأنه من الضروري مراعاة المعايير التي تعبر عن طبيعة العمل وسلوك الأشخاص.

وعلاقتهم، بالإضافة إلى اختيار أسلوب التقييم المناسب لجودة وطبيعة عمل المنظمة وظروف الموظفين. وتجدر الإشارة هنا إلى أن نموذج التقييم لا يناسب جميع المستويات الوظيفية، بل تختلف النماذج باختلاف المستويات مع الأخذ في الاعتبار تنوع المهام والمستويات لكل مستوى. (سليمان، ٢٠٢١)

٥,٢,٢ إدارة الأداء:

تعريف إدارة الأداء:

تُعرف إدارة الأداء بأنها الجهود الهادفة التي تبذلها المنظمات والمؤسسات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي وتحديد معايير ومعايير واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع إلى قبوله (عبد الرحمن، ٢٠٢٢)

منطق إدارة الأداء:

ترتكز فكرة إدارة الأداء على منطق بسيط وهو أن الأداء المتميز لتحقيق هدفه يتطلب توافر العناصر التالية: (عبد الرحمن، ٢٠٢٢)

- أ- تصميم العمل بشكل علمي يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة بعد الانتهاء من التنفيذ.
- ب- توفير الاحتياجات المادية والفنية للتنفيذ بما في ذلك المواد ومعدات المعلومات وغيرها من الموارد اللازمة للتنفيذ الصحيح للعمل وفقا للخطة الموضوعة.
- ت- تهيئة الظروف المحيطة بمكان العمل بما يتوافق مع متطلبات التنفيذ الخيار الصحيح.
- ث- توفير الشخص أو الأشخاص المؤهلين لأداء العمل وإعداد وتدريب أساليب الأداء الصحيحة وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه.
- ج- المعدلات ومستويات الجودة والمعايير الموضوعة لتقييم النتائج. تتبع الأداء ومعرفة ما يفعله الشخص أثناء العمل وتزويده بالمعلومات قابلة للتكرار. والتغلب على أي عقبة قد تعترض طريقه.
- ح- مراقبة وتقييم نتائج التنفيذ مقارنة بالأهداف والمعدلات المحددة وتعويض أداء العامل حسب نتائج التقييم.

٦,٢,٢ عناصر إدارة الأداء.

بناءً على المنطق السابق، تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات مترابطة ومتكاملة تهدف إلى ضمان تحقيق الأشخاص لنتائج الأداء المستهدفة بطريقة تحقق أهداف المنظمة الخاصة. تتضمن إدارة الأداء عمليات تخطيط الأداء، وتوجيه الأداء، وتشخيص الأداء، وتحسين الأداء، وتطوير الأداء.

والغرض من إدارة الأداء هو التحكم لاحقاً في أداء الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط من خلال التحكم في أداء الموارد البشرية. يقوم الشخص الذي يؤدي مهمة محددة باستخدام الموارد المالية والفنية والمعلوماتية وغيرها من الموارد المادية بتطبيق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء لضمان الاستخدام الأمثل لتلك الموارد المساعدة. (عبدالرحمن، ٢٠٢٢)

٧,٢,٢ نتائج إدارة الأداء:

ترتكز إدارة الأداء على أن العامل الحاسم في كفاءة وفعالية الأداء هو استثمار وتطوير قدرات الأفراد وتحفيزهم على التفوق في الأداء، كما أن القدرة للمنظمات تتشكل بالتخطيط والإعداد والنمو، وتنمو. العمل المستمر من أجل التحسين والتطوير في كافة مجالات الأداء، وأن العمل البشري المنظم والمخطط له هو الأساس في خلق هذه القدرات. كفاءة. ولذلك فإن تطبيق نظام إدارة الأداء يحقق النتائج الإيجابية التالية:

- أ- تحسين الأداء طبقاً للمواصفات وتحسين جودة العمليات والمنتجات والاستخدام المناسب لطرق الإنتاج وتقليل العيوب والأخطاء أو الوقاية منها.
- ب- تخفيض تكاليف الإنتاج وترشيد تكاليف الصيانة والإصلاح وإعادة استخدام المنتجات المعيبة. (عبدالرحمن، ٢٠٢٢)
- ت- تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتقليل تكاليف تشغيلها وصيانتها من قبل المستخدمين والابتكار في المنتجات وطرق وأدوات الإنتاج يتطور دائماً.

ث- المشكلة الفنية في إدارة الأداء: تعد التكنولوجيا محورًا مهمًا في الأداء لمختلف أنواع العمل، ومن ثم

يتأثر تصميم الأداء بالاختيار الصحيح للتقنيات المناسبة ودمج تلك التقنيات في البرنامج

ج- العمل بطريقة تمكن الشخص الذي يقوم بالمهمة من فهمها وتفعيلها بالشكل

الصحيح.(السليمان، ٢٠٢١)

يتم تكييف اعتبارات إدارة التكنولوجيا ومتطلبات إدارة الأداء على النحو التالي:

(عبدالرحمن، ٢٠٢٢)

أ- تحديد الاحتياجات الفنية حسب متطلبات الأداء وليس العكس، لأن المنظمات غالباً ما تلجأ إلى شراء

تقنيات جديدة ومعقدة لهذا السبب أحدث التقنيات دون دراسة مدى توافقها مع متطلبات الأداء أو

القدرة على تكييفها مع ظروف الأداء السائدة.

ب- التعرف على التقنيات المتوفرة في المنظمة وتقييم مدى استيعابها من قبل المديرين التنفيذيين

واستثمارها في الأنشطة الوظيفية المختلفة.

ت- تقدير الحاجة إلى تحسين وتطوير وتغيير التقنيات في ضوء مستويات الأداء والتخطيط لتحسينها

وتطويرها. وكذلك تقدير الفجوة التقنية التي تفصل المنظمة عن منافسيها ودراسة التكلفة والفائدة

من محاولة سد تلك الفجوة التقنية.

ث- تكوين حزمة فنية متكاملة تلبى متطلبات أداء المنظمة والتأكد من صيانتها وتحديثها حسب تقدم الأداء

النشط.

٨,٢,٢ مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء:

يواجه تطبيق أنظمة إدارة الأداء العديد من المشكلات أهمها(خالد، ٢٠١٩)

أ- يبدو أن المشكلة الأولى في استخدام نظام إدارة الأداء تتعلق بالعامل البشري وإمكانية الاختلاف في

ميلول ورغبات وتصورات الرؤساء والمرؤوسين، لذا فإن تحدي الإدارة هو إيجاد طريقة لإدارة الأداء واضحة

ومقبولة لدى الموظفين وتصل إلى أهداف الإدارة والعاملين

ب- نفس الوقت.

ت- المشكلة الثانية في أنظمة إدارة الأداء هي أهمية التنسيق والتوازن بين مكونات النظام الأساسية وأهداف النظام ومعايير النظام وإجراءات النظام، بحيث لا تجذب الإجراءات أكبر قدر من اهتمام الإدارة على سبيل المثال. ومن الأهداف من وراء إدخال النظام والتنفيذ الصحيح لفكرة إدارة الأداء وهذا يتطلب توافقاً متسقاً بين الأهداف ومعايير التقييم لنتائج الأداء.

ث- المشكلة الثالثة في أنظمة إدارة الأداء هي التعارض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذي يقوم بالعمل. ومهارة الأداء بمعنى التكنولوجيا التطبيقية. فيما يتعلق باحتياجات العمال، عادة ما يكون التركيز من جانب العمال هو السعي وراء الأداء المريح الذي يتوفر له متسع من الوقت، والرغبة في الحصول على مزيد من الراحة وضغط أقل من المشرفين، على سبيل المثال، والتغلب على الأخطاء. والإشراف الذي يراه العامل أمراً بسيطاً أو لا يؤثر على جودة العمل، وأخيراً يريد العامل عادة استقراراً نسبياً في معدلات الأداء المفروضة عليه.

أسباب عزوف المديرين عن تطبيق إدارة الأداء: (خالد، ٢٠١٩)

- أ- الرغبة في الحرية وعدم الالتزام بأسلوب معين في التعامل مع المرؤوسين.
 - ب- الشعور بالعبء المتزايد الذي يفرضه نظام إدارة الأداء من حيث النماذج المطلوب تعبئتها والعبء الإداري.
 - ت- حاول تجنب المواقف التي يضطر فيها المدير إلى الجدل مع مرؤوسيه لإثبات صحة تقييمه لمستوى أدائهم.
 - ث- الرغبة في تقليل القيود التي يفرضها النظام على حرية ووقت المدير. ومن ناحية أخرى، يعترض الموظفون على نظام إدارة الأداء، لأنهم يعتقدون أن الإدارة تهتم بالعمل أكثر من الجانب الإنساني، كما أنهم لا يتسامحون مع منطق المعايير الصارمة وأهداف الأداء المحددة التي يحددها النظام.
- مع الشكوك في أن استخدام مثل هذه الأنظمة يؤدي بالموظفين إلى المنافسة والصراع. وهذا يضعف موقفهم فيما يتعلق بالإدارة. إن الإدارة التي تدرك فوائد نظام إدارة الأداء تنجح في توضيح أبعاده وأهدافه لكل من المديرين والموظفين. لأنه نظام مفيد للطرفين وفق المنطق التالي:

١. إدارة الأداء هي نظام يساعد الأشخاص على تحسين عملهم وتحقيق أهدافهم، وهي ليست مجرد نظام.
٢. توضيح أهمية النظام في تنمية القدرات والمهارات البشرية أكثر من نظام المحاسبة والمساءلة.
٣. -توضيح الدور الإيجابي للموارد البشرية في النظام نتيجة مشاركتها في تخطيط الأداء وتقييم النتائج.
٤. التأكد من أن إدارة الأداء هي شراكة بين الإدارة والموظفين، وأن الهدف من تحسين الأداء هو لصالح الطرفين، وأن مكافأة الأداء المتميز هي هدف النظام، وليس العقوبة على الأداء المخالف للمواصفات.

٩,٢,٢ المعايير الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال:

لكي يحقق النظام أهدافه لا بد من استيفاء المعايير التالية(1) :

وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف.

- أ- تأكد من توصيل معايير الأداء المستهدفة للموظفين بوضوح
 - ب- التأكد من مشاركة الموظفين في مناقشة مستويات الأداء المستهدفة والاتفاق عليها عليه
 - ت- وضوح أساليب تقصي أسباب ضعف الأداء وطرق علاجها.
- شفافية آليات نظام الإدارة في تنفيذ الإجراءات وترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات. استكمال المكونات التنظيمية للنظام وضرورة إنشائه بناء على نظم معلومات فعالة وتوفير نظام مرن لإعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء.
- ث- وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي وهو المصدر الذي تستخرج منه أهداف الأداء في مجالات النشاط المختلفة.

الإدارة الفعالة للموارد البشرية الإستراتيجية التي تطبق المفاهيم الحديثة وأهمها نظام الحوافز الفعال والمرتبط بنتائج الأداء.

بعض القضايا الأساسية في إدارة الأداء (توفيق، ٢٠٢٠)

- أ- أهمية التعامل مع مفهوم الأداء من منظور شامل يجمع كافة عناصره البشرية والمادية والفنية والتنظيمية في إطار منسق ومتكامل.
- ب- المبالغة في ذلك من خلال التركيز على بعض العناصر وتجاهل البعض الآخر. أهمية تكامل بيانات وعناصر وبرامج إدارة الأداء في الإستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية من ناحية وإدراجها في إستراتيجيات أداء العمليات والتسويقية والمالية والفنية والإدارية المختلفة للمنظمة ككل.
- ت- ضرورة النظر إلى قضايا التطوير والتحديث وإعادة الهندسة أو إعادة الهيكلة في المنظمات من منظور إدارة الأداء واستهداف تطوير الأداء.
- ث- نهاية ذلك أهمية مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتها الفكرية ومراعاة هذه الاختلافات عند تصميم العمل وإعداد خطط التنفيذ وتحديد معايير التقييم.
- أهمية التركيز في تصميم الأعمال وتخطيط الأداء على تضمين الأبعاد الاستثمارية وتحفيز الطاقات العقلية والقدرات الفكرية للموارد البشرية فيما يتعلق
- رأس المال الفكري هو أهم الأصول لمنظمة معاصرة. و - أهمية مراعاة البعد الفني ودمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تصميم الأعمال واستثمار الفرص الناشئة عنها في عمليات إدارة الأداء المختلفة. ز. النظر في آثار العولمة ومتطلبات التعامل في أسواق مختلفة مع ظروف وبيانات محلية مختلفة، والنظر في ملف تعريف الأشخاص الذين يتعاملون مع هذه التحديات.

١٠,٢,٢ مراقبة الأداء:

- تساعد مراقبة الأداء في تقييم أساليب العمل وأداء العمال. توفر لك هذه المراقبة المعلومات التي تحتاجها لتقرر ما إذا كان يمكن تنفيذ التنفيذ المطلوب بشكل أفضل. هل البرامج منظمة بشكل جيد؟ هل نظمت الأمور بشكل جيد؟ هل كان هناك تنسيق وتواصل كافٍ؟ هل المواد اللازمة متوفرة؟ ستحدد إجاباتك على هذه الأسئلة المجالات أو المجالات التي من المحتمل أن تتحسن في فترة الأداء

التالية (ماريون، ٢٠١٨)

الفصل الثالث : الدراسة المنهجية

١,٣ تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفا للإجراءات التي اتبعها الباحث في الدراسة الميدانية من خلال توضيح المنهج المستخدم ومجتمع وعينة البحث وكذلك وصف لمكونات أداة البحث المستخدمة وطرق إعدادها ، واختبارات الصدق والثبات، والمعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها الباحث في تحليل البيانات كما يتضمن عرض وتحليل لبيانات الدراسة الأولية والاساسية واختبار ومناقشة فروض الدراسة.

٢,٣ أولا مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (٥٣٠) تم اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن طريق أسلوب العينة القصدية أو ما تسمى بالعمدية حيث تم اختيار الأفراد على أساس أنهم يحققون غرضا أو بعض أغراض الدراسة التي ستنفذ. وبطبيعة الحال يجب أن يتمتع هؤلاء الأفراد بدرجة مقبولة من الموضوعية في أقوالهم وآرائهم والثقة فيهم؛ حيث تم توزيع عدد (٢٠٠) استمارة تمثل نسبة (٣٨) من مجتمع الدراسة وتم استرجاع (١٩٥) استمارة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (٩٧,٥) ويعتبر معدل الاستجابة من المعدلات العالية باعتباره يفوق الحدود المتعارف عليها (٧٥) ولعل الارتفاع النسبي للردود يمكن إرجاعه إلى المتابعة المستمرة من جانب الباحث، بيانا كالاتي :

جدول (١) الاستبانات الموزعة والمعادة

البيان	العدد	النسبة
الاستبانات الموزعة	٢٠٠	%١٠٠
الاستبانات التي تم ارجاعها	١٩٥	%٩٧,٥
الاستبانات التي لم تم ارجاعها	٥	%٢,٥

الاستبيانات الصالحة للتحليل	١٩٥	٧٩,٥%
-----------------------------	-----	-------

المصدر: إعداد الباحث

٣,٣ ثانيا : أداة الدراسة

تتمثل أداة جمع البيانات التي اعتمدت عليها الدراسة في الحصول على البيانات الأولية في قائمة استقصاء تم إعدادها وتطويرها بناء على الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستمارة وصياغة فقراتها.

واشتملت الاستمارة على قسمين:

القسم الأول:

يحتوى على (٥) فقرات تناولت السمات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في:

١. النوع .
٢. العمر .
٣. المؤهل العلمي.
٤. سنوات الخبرة.
٥. الدورات التدريبية

القسم الثاني:

وشمل بيانات الدراسة الأساسية وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة . ويشتمل هذا القسم على محورين :

المحور الأول: يقيس المتغير المستقل للدراسة التخطيط الاستراتيجي ويشتمل على عدد (٥) متغيرات

المتغير الأول: يقيس (الرؤيا والرسالة) ويشتمل على عدد (١٠) عبارات.

المتغير الثاني: يقيس (الاهداف) ويشتمل على عدد (٥) فقرات.

المتغير الثالث: يقيس البيئة الداخلية والخارجية ويشتمل على عدد (٥) فقرات.

المتغير الرابع: يقيس تنفيذ الخطة ويشتمل على عدد (٦) فقرات.

المتغير الخامس: يقيس (مراقبة وتقويم الخطة ويشتمل على عدد (٥) فقرات

المحور الثاني: يقيس المتغير التابع أداء المشروعات (ويشتمل عدد (٧) فقرات.

ثالثاً" مقياس الدراسة تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart

Scale)، والذي يتراوح بين لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (٥/١/٢).

جدول رقم (٢) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الاحصائية
او افق بشدة	٥	أكبر من ٨٠%	درجة موافقة مرتفعة جدا
أو افق	٤	٧٠ - ٨٠%	درجة موافقة مرتفعة
محايد	٣	٥٠ - ٦٩%	درجة موافقة متوسطة
لا أو افق	٢	٢٠ - ٤٩%	درجة موافقة منخفضة
لا أو افق بشدة	١	أقل من ٢٠%	درجة موافقة منخفضة جدا

المصدر: إعداد الباحث

وعليه فأن الوسط الفرضي للدراسة كالآتي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع الأوزان على عددها (١+٢+٣+٤+٥) - ٥ (١٥/٥) (٣). وهو يمثل

الوسط الفرضي للدراسة ، وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (٣) دل ذلك على موافقة

أفراد العينة على العبارة ، أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (٣) دل ذلك على عدم

موافقة أفراد العينة على العبارة. وعليه وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (٣) الوزن النسبي أكبر من (٦٠%). وفي المقابل تكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أقل من الوسط الفرضي للدراسة (٣) (الوزن النسبي أقل من (٦٠%).

خامسا اختبار صدق وثبات أداء الدراسة :

من الصفات الأساسية التي ينبغي توافرها أيضا في أداة جمع البيانات قبل الشروع في استخدامها هي خاصية الثبات وهي تشير إلى درجة خلو المقياس من الأخطاء، وبصفة خاصة الأخطاء العشوائية ، وتكمن أهمية قياس درجة ثبات وصدق المقياس في ضرورة الحصول على نتائج صحيحة كلما تم استخدامها ، فالمقياس المتذبذب لا يمكن الاعتماد عليه ولا الأخذ بنتائجه ومن ثم ستصبح النتائج مضللة وغير مطمئنة وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

٤,٣ صدق أداة الدراسة :

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة ، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من :

(أ) صدق الاتساق الداخلي .

يتم فيه إيجاد قوة الارتباط بين درجات فقرات الأداة ودرجات ابعادها التي تنتهي لها وقد تم حساب الاتساق الداخلي للأداة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية له كما هو موضح في الجداول التالية:

١. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الرؤية والرسالة فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الرؤية والرسالة والدرجة الكلية للبعد:

جدول رقم (٣) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الرؤية والرسالة بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
١	توجد لدى الشركة خطة استراتيجية مكتوبة	٠,٨٣	٠,٠٠٠
٢	رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	٠,٦٨	٠,٠٠٠
٣	رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	٠,٧٥	٠,٠٠٠
٤	تقوم إدارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا	٠,٧٠	٠,٠٠٠
٥	تقوم إدارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرسالة	٠,٧٦	٠,٠٠٠
٦	رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار	٠,٧٤	٠,٠٠٠
٧	رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار	٠,٨١	٠,٠٠٠
٨	رؤية الشركة محفزة للعاملين	٠,٨٣	٠,٠٠٠
٩	سالة الشركة محفزة للعاملين	٠,٧٧	٠,٠٠٠
١٠	تراجع الشركة رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر	٠,٧٣	٠,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول رقم (٥/١/٣) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد الرؤية والرسالة دالة

عند مستوى معنوية ٥% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقا لما وضع لقياسه.

٢. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الاهداف :

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاهداف والدرجة الكلية

للبعد :

جدول رقم (٤) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاهداف بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
١	اهداف الخطة الاستراتيجية ب الشركة واضحة	٠,٨٠	٠,٠٠٠
٢	يوجد تناغم بين الاهداف الفرعية و الهدف الرئيسي للهيئة	٠,٧٩	٠,٠٠٠
٣	توفر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات	٠,٨١	٠,٠٠٠
٤	تقوم الادارة العليا باشراف العاملين في وضع الاهداف	٠,٧٨	٠,٠٠٠
٥	اهداف الشركة قابلة للتحقق وفق الامكانيات المتاحة	٠,٧٤	٠,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (٤/١/٥) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد الأهداف دالة عند مستوى معنوية ٥% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

٣. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية :

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية والدرجة الكلية للبعد :

جدول رقم (٥) معامل ارتباط بين كل فقرات محور بعد التهيئة الداخلية والخارجية

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
١	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية ب الشركة قبل اعداد الخطة	٠,٧٦	٠,٠٠٠

٢	تهدف دراسة البيئة الداخلية والخارجية الى اغتنام الفرص	٠,٨٥	٠,٠٠٠
٣	يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للهيئة الى تقوية الموقف التنافسي	٠,٧٨	٠,٠٠٠
٤	يتم احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية	٠,٧١	٠,٠٠٠
٥	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية لتحاشي المهددات	٠,٨٠	٠,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (٥) أن معاملات الارتباط لجميع فقرات محور بعد البيئة الداخلية والخارجية دالة عند مستوى معنوية ٥% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥ وبذلك يعتبر البعد صادقا لما وضع لقياسه. ٤ صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد تنفيذ الخطة فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطة والدرجة الكلية للبعد :

جدول رقم (٦) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطة بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
١	يم تنفيذ الخطة بصورة جيدة	٠,٨٦	٠,٠٠٠
٢	تقوم الشركة بتدريب العاملين علي طرق تنفيذ الخطة	٠,٧٢	٠,٠٠٠
٣	يوجد بالشركة كادر مؤهل لتنفيذ الخطة	٠,٧٦	٠,٠٠٠
٤	يوجد بالشركة قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي	٠,٨١	٠,٠٠٠
٥	يتم من خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد بعدالة	٠,٨٧	٠,٠٠٠
٦	يتم من خلال تنفيذ الخطة تحقيق كافة الاهداف الرئيسية والفرعية	٠,٦٧	٠,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (٦) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد تنفيذ الخطة دالة عند مستوى معنوية ٥% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضعه القياس.

٥. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة :

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد متابعة وتقويم الخطة والدرجة الكلية للبعد :

جدول رقم (٧) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطة بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	لدي الشركة إدارة خاصة بالراجعة و التقويم الدوري للخطة	٠,٦٤	٠,٠٠٠
٢	لدي الشركة بدائل استراتيجية تساعد في تقويم الخطة	٠,٧٣	٠,٠٠٠
٣	لدي الشركة معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة	٠,٨٠	٠,٠٠٠
٤	تتسم خطة الشركة بالمرونة الكافية في التنفيذ	٠,٧٨	٠,٠٠٠
٥	تستخدم الشركة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الأخطاء أن وجدت	٠,٧٢	٠,٠٠٠

المصدر : إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (٧) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد متابعة وتقويم الخطة دالة عند مستوى معنوية ٥% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضعه القياس.

٦. صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور أداء المشروعات فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أداء المشروعات والدرجة الكلية للبعد :

جدول رقم (٨) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أداء المشروعات بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
١	لدى الشركة مقاييس فعالة لقياس الأداء بالمشروعات	٠,٧٤	٠,٠٠٠
٢	يوجد ب الشركة وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة	٠,٨٣	٠,٠٠٠
٣	تحرص ادارة الشركة على التحسين المستمر في اداء المشروعات	٠,٧٨	٠,٠٠٠
٤	لدى الشركة كفاءة عالية في انجاز الاهداف الموضوعة	٠,٧٠	٠,٠٠٠
٥	تحرص الشركة على توظيف الموارد و استخدامها بصورة مثلى	٠,٩١	٠,٠٠٠
٦	يمتاز العاملون ب الشركة بكفاءة عالية في اداء المشروعات	٠,٨٨	٠,٠٠٠
٧	تحرص الشركة على تقليل تكاليف الانتاجي اداء المشروعات	٠,٧٩	

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (٨) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات محور أداء المشروعات دالة عند مستوى معنوية ٥% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع القياس.

(ج) الصديق البنائي :

يعتبر الصديق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ويبين مدى ارتباط كل بعد من ابعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الأداة ووفقاً لهذه

الطريقة سيتم اختبار الثبات عن طريق تقدير الارتباط لجميع محاور الدراسة بالمجموع الكلي حيث تم تقدير قيم معامل الارتباط لجميع محاور بالمجموع الكلي وفيما يلي جدول يوضح نتائج الاختبار:

جدول (٩) معامل ارتباط محاور الدراسة بالمجموع الكلي

م	البعد	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
١	الرؤية و الرسالة	٠,٧٦	٠,٠٠٠
٢	الاهداف	٠,٨٧	٠,٠٠٠
٣	البيئة الداخلية والخارجية	٠,٨٠	٠,٠٠٠
٤	تنفيذ الخطة	٠,٨٢	٠,٠٠٠
٥	متابعة وتقويم الخطة	٠,٧٢	٠,٠٠٠
٦	اداء المشروعات	٠,٨٢	٠,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (٩) أن جميع محاور الدراسة لها علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه. وبذلك تعتبر جميع ابعاد الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

(٢) ثبات الاستبانة :

يقصد بالثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة(١). وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس وقد قام الباحث بحساب معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن

هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (٠,٦٠) دليل على انخفاض الثبات الداخلي. وتعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشتط أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لجميع محاور الدراسة .

جدول رقم (١٠) نتائج اختبار ألفا كرونباخ المقياس محاور الدراسة

م	البعد	عدد الفقرات	قيمة الاختبار
١	الرؤية و الرسالة	١٠	٠,٧٩
٢	الاهداف	٥	٠,٨٢
٣	البيئة الداخلية والخارجية	٥	٠,٨٧
٤	تنفيذ الخطة	٦	٠,٨٢
٥	متابعة وتقييم الخطة	٥	٠,٧٨
٦	اداء المشروعات	٧	٠,٨٤
	اجالي المحاور	٣٨	٠,٨٦

المصدر : إعداد الباحث

من الجدول (١٠) نتائج اختبار الصدق لجميع محاور الدراسة أكبر من (٦٠%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات لجميع محاور الدراسة حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي المحاور الدراسة (٠,٨٦) وهو ثبات وصدق مرتفع جدا ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس (محاور الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

سادسا الأساليب الإحصائية المستخدمة تم استخدام الأدوات التالية :

(١) إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) الأسئلة الاستبانة وذلك باستخدام " كل من: الاختبار

الصدق الظاهري ب / معامل. إلغا كرونباخ (Cronbach's Alpha). وتم استخدامه لقياس الاتساق

الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء . (٢) أساليب الإحصاء الوصفي وذلك لوصف

خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال :

/ التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة :

وذلك للتعرف على التوزيع التكراري الإجابات أفراد العينة على عبارات فروض الدراسة.

ب /الوسط الحسابي

تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باعتباره أحد

مقاييس النزعة المركزية ، وهو أكثر عمومية من الوسط الحسابي الاعتيادي ، حيث أن الوسط الحسابي

الاعتيادي بعد حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح عندما ينظر إلى كافة المفردات بنفس

الأهمية (الوزن).

(٣) تحليل الانحدار:

وتم استخدام تحليل الانحدار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة، كما يتم الاعتماد على

معامل التحديد (٢) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات أيضاً يتم الاعتماد على

اختبار (T) لقياس مدى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنه

القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدرة مع مستوى المعنوية ٥% فإذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من

٠,٠٥ يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً ، إما إذا كانت القيمة الاحتمالية

أقل من ٠,٠٥ يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أى أن النتيجة وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات

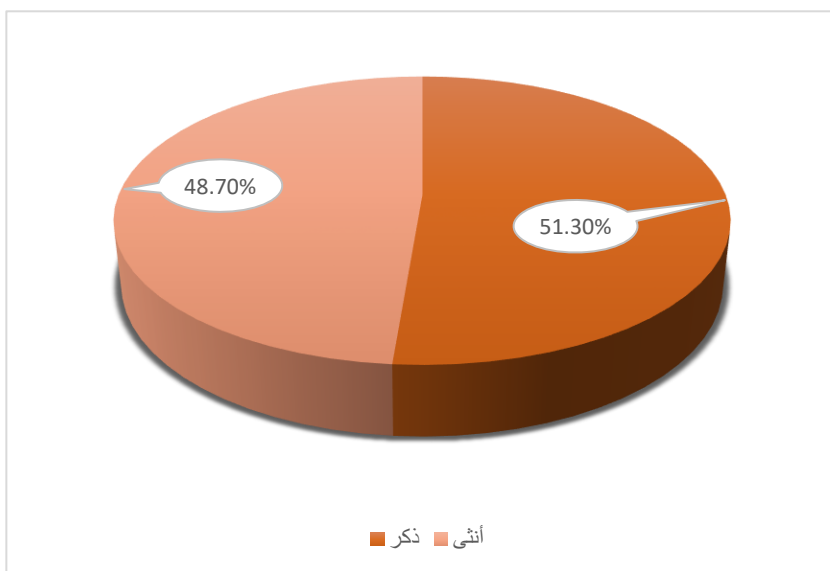
وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية:

١,٤ توزيع أفراد العينة حسب النوع

جدول رقم (١١) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	١٠٠	٥١,٣ %
انثى	٩٥	٤٨,٧ %
المجموع	١٩٥	١٠٠ %

شكل (٢) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع



يتضح من الجدول (١١) وشكل (٢) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الاناث حيث بلغت نسبتهم

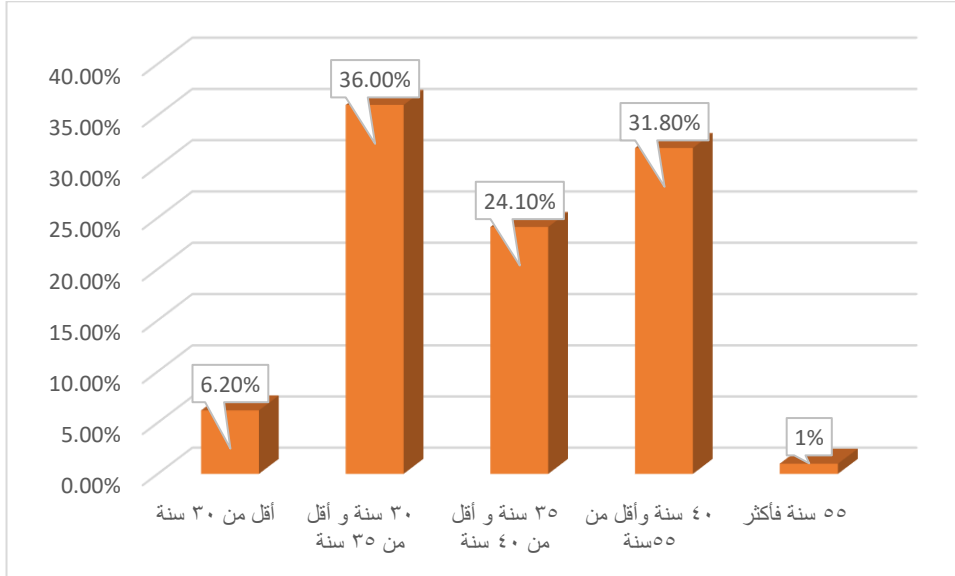
(٥١٣) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذكور في العينة (٤٨,٧) % من أجمالي العينة المبحوثة.

٢,٤ توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول رقم (١٢) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من ٣٠ سنة	١٢	٦,٢
٣٠ سنة وأقل من ٣٥ سنة	٧٢	٣٦,٠
٣٥ سنة وأقل من ٤٠ سنة	٤٧	٢٤,١
٤٠ سنة وأقل من ٥٥ سنة	٦٢	٣١,٨
٥٥ سنة فأكثر	٢	١
المجموع	١٩٥	%١٠٠

شكل رقم (٣) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث

تضمنت العينة نسبة (١) وشكل (٣) فقط من الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٥٥ سنة فأكثر ويتضح

من ذلك أن النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن ٣٠ سنة وارتفاع هذه النسبة تدل على

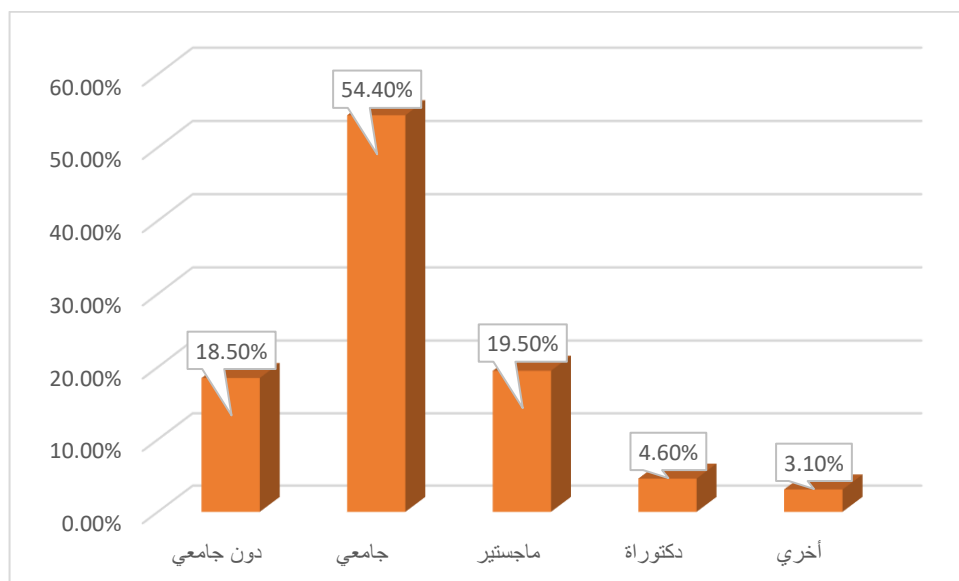
جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها، ويعني ذلك أن خبرة العاملين عالية مما يؤدي إلى جودة الأداء.

٣,٤ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

جدول رقم (١٣) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
دون جامعي	٣٦	١٨,٥
جامعي	١٠٦	٥٤,٤
ماجستير	٣٨	١٩,٥
دكتورة	٩	٤,٦
أخرى	٨	٣,١
المجموع	١٩٥	%١٠٠

شكل رقم (٤) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الباحث

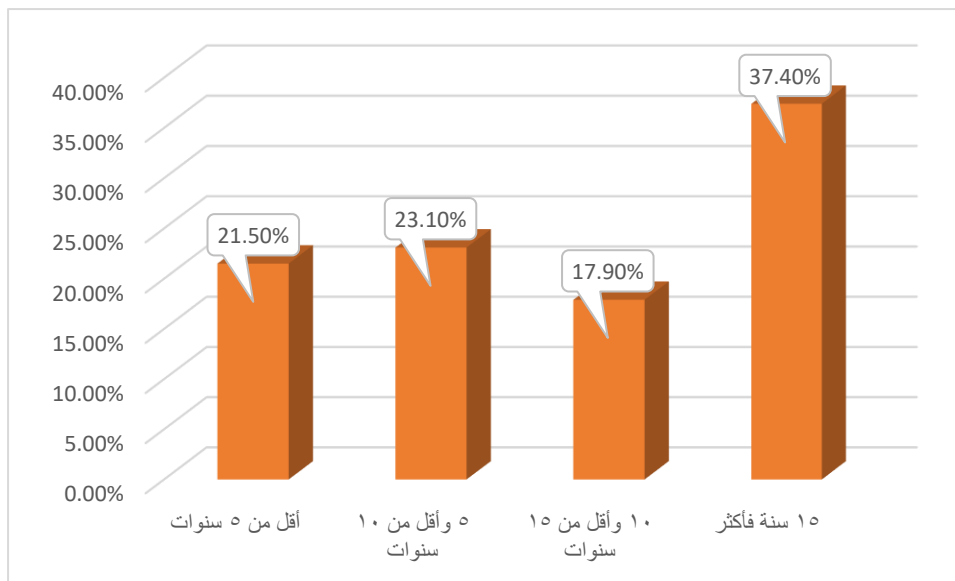
يتضح من الجدول رقم (١٣) وشكل (٤) أن غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي دبلوم بلغت نسبتهم (٥٤,٤) ، بينما بلغت نسبة أفراد العينة من المستوى التعليمي فوق الجامعي (ماجستير) ، دكتوراه (٢٤,١) ، أما أفراد لعينة من المستوى التعليمي دون الجامعي فقد بلغت نسبتهم (١٨,٥). ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة ممن يحملون درجات جامعية وفوق الجامعية مما يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة.

٤,٤ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (١٤) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
٢١,٥	٤٢	أقل من ٥ سنوات
٢٣,١	٤٥	٥ و أقل من ١٠ سنوات
١٧,٩	٣٥	١٠ و أقل من ١٥ سنوات
٣٧,٤	٧٣	١٥ سنة فأكثر
%١٠٠	١٩٥	المجموع

شكل رقم (٥) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث

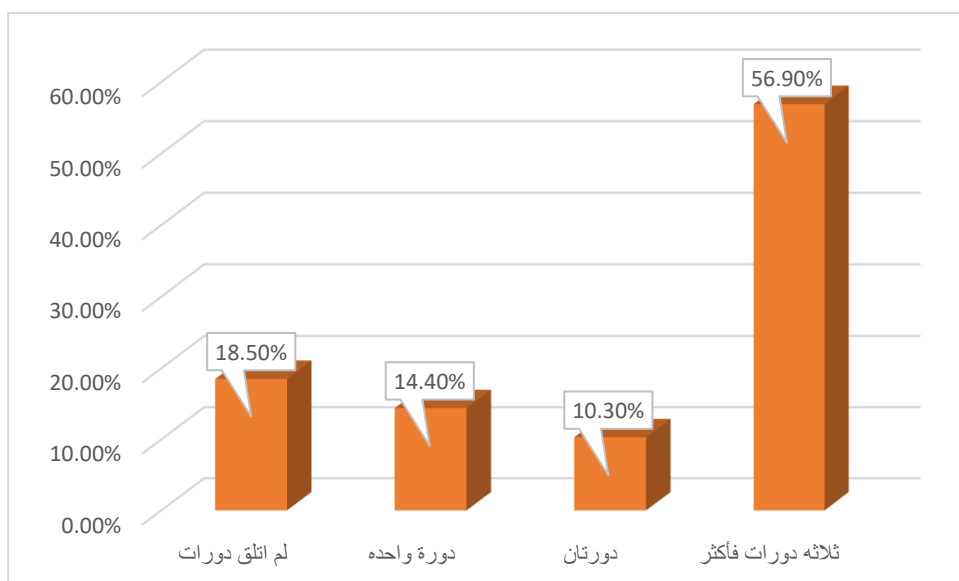
يتضح من الجدول (١٤) وشكل (٥) أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (١٥) سنة فأكثر حيث بلغت نسبتهم (٣٤,٧) % ثم في المرتبة الثانية الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (٥) وأقل من ١٠ سنة بنسبة (٢٣,١) أما المرتبة الأخيرة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (١٠) وأقل من ١٥ سنة بنسبة (١٧,٩).

٥,٤ توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية :

جدول رقم (١٥) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	العدد	النسبة %
لم اتلق دورات	٣٦	١٨,٥
دورة واحدة	٢٨	١٤,٤
دورتان	٢٠	١٠,٣
ثلاثه دورات فأكثر	١٠١	٥٦,٩
المجموع	١٩٥	%١٠٠

شكل رقم (٦) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية



المصدر إعداد الباحث

يتضح من الجدول (١٥) والشكل رقم (٦) أن غالبية أفراد عينة الدراسة تلقوا ثلاثة دورات فأكثر حيث بلغت نسبتهم (٥٦,٩) بنما بلغت نسبة الذين تلقوا (دورة واحدة ودورتان) (٢٤,٧) أما أفراد العينة والذين لم يتلقوا دورات تدريبية فقد بلغت نسبتهم (١٨,٥).

تحليل بيانات الدراسة الأساسية :

يشتمل هذه الجزء من الدراسة تحليل المحاور الدراسة الأساسية ومناقشة فروض الدراسة وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

١. التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على فقرات محاور الدراسة تعكس التكرارات والتوزيع النسبي.
٢. حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويتم مقارنة أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (٣) (الوزن النسبي أكبر من (٦٠%) وفي المقابل تكون الفقرة سلبية بمعنى أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة اقل الوسط الحسابي للعبارة للفقرة بالوسط الفرضي للدراسة وتكون الفقرة إيجابية بمعنى من الوسط الفرضي للدراسة (٣) (الوزن النسبي أقل من (٦٠%)

٦,٤ عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة :

أولاً : التوزيع التكراري لفقرات محاور الدراسة:

وفيما يلي التوزيع التكراري لمحاور الدراسة المختلفة وذلك على النحو التالي :

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي :

فيما يلي التوزيع التكراري للفقرات التي تقيس ابعاد التخطيط الاستراتيجي في المجتمع موضع

الدراسة وذلك على النحو التالي:

(١) بعد الرؤية والرسالة :

جدول رقم (١٦) التوزيع التكراري لفقرات بعد الرؤية والرسالة

م	الفقرات	أو افق بشدة		أو افق		محايد		لا أو افق		لا أو افق بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١	توجد بمشاريع البنية التحتية العامة خطة استراتيجية مكتوبة	٣٣	١٦,٩	٨٦	٤٤,١	٢٩	١٤,٩	٣٥	١٧,٩	١٢	٦,٢
٢	رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	٢٩	١٤,٩	٦٨	٣٤,٩	٢٤	١٢,٣	٥٠	٢٥,٦	٢٤	١٢,٣
٣	رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	٢٩	١٤,٩	٧٣	٣٧,٤	٢٣	١١,٨	٥١	٢٦,٢	١٩	٩,٧
٤	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين	٢٦	١٣,٣	٥٦	٢٨,٨	٢٧	١٣,٨	٥٥	٢٨,٢	٣١	١٥,٩

										بمضمون الرؤيا	
٥	١٦,٤	٣٢	٢٦,٢	٥١	١٦,٩	٣٣	٢٥,٦	٥٠	١٦,٤	٣٢	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرسالة
٦	١٢,٣	٢٤	٢١	٤١	٢٠,٥	٤٠	٣٠,٣	٥٩	١٥,٩	٣١	رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للانظار
٧	١١,٣	٢٢	٢٢,٦	٤٤	٢١,٥	٤٢	٣١,٣	٦١	١٣,٣	٢٦	رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفتة للانظار
٨	٢١	٤١	١٦,٩	٣٣	١٨,٥	٣٦	٢٥,٢٩	٥٧	١٤,٤	٢٨	
٩	١٣,٣	٢٦	١٤,٩	٢٩	٢١	٤١	٣٥,٤	٦٩	١٥,٤	٣٠	رسالة الشركة

محفة للعاملين											
١٠	تراجع الشركة رسالتها وتعدلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر	٢٨	١٤,٤	٦٣	٣٢,٣	٣٢	١٦,٤	٤٥	٢٣,١	٢٧	١٣,٨
اجمالي الفقرات	٢٩٢	١٥	٦٤٢	٣٢,٨	٣٢٧	١٦,٧	٣٤٣	٢٢,٣	٢٥٨	١٣,٢	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول أن نسبة (٤٧,٨) % من أفراد العينة يوافقون على أجمالي العبارات التي تقيس (الرؤية والرسالة) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٥,٥) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٦,٧) % . و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

١. يتبين من الفقرة رقم (١) نسبة (٦١) % من أفراد العينة يوافقون على أنه توجد بمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة خطة استراتيجية مكتوبة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٤,١) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٤,٩) % .

٢. يتبين من الفقرة رقم (٢) نسبة (٤٩,٨) من أفراد العينة يوافقون على أن رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٧,٨) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢١٢,٣) % .
٣. يتبين من الفقرة رقم (٣) نسبة (٥٢,٣) من أفراد العينة يوافقون على أن رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٥,٩) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت. (١١,٨) % نسيتهم .
٤. يتبين من الفقرة رقم (٤) نسبة (٤٢١) من أفراد العينة يوافقون على أن ادارة الشركة تقوم بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤٤,١) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم. (١٣,٨) % .
٥. يتبين من الفقرة رقم (٥١) نسبة (٤٢) من أفراد العينة يوافقون على أن رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤٠,٨) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم. (١٦,٩) .
٦. يتبين من الفقرة رقم (٦) نسبة (٤٦٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٣,٣) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٠,٥) % .
٧. يتبين من الفقرة رقم (٧) نسبة (٤٤,٦) من أفراد العينة يوافقون على أن رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٣,٩) % ما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت. (٢١,٥) نسبتهم
٨. يتبين من الفقرة رقم (٨) نسبة (٤٣,٦) % من أفراد العينة يوافقون على أن رؤية الشركة محفزة للعاملين، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٧,٩) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٨,٥) % .
٩. يتبين من الفقرة رقم (٩) نسبة (٥٠,٨) من أفراد العينة يوافقون على أن رسالة الشركة محفزة للعاملين ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٨,٢) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢١) % .

١٠. يتبين من الفقرة رقم (١٠) نسبة (٤٦,٧) % من أفراد العينة يوافقون على تراجع الشركة رسالتها

وتعدلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر ، بينما بلغت نسبة غير

الموافقون على ذلك (٣٦,٩) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت

نسبتهم (١٦,٤) %.

(٢) بعد الاهداف :

جدول رقم (١٧) التوزيع التكراري ل فقرات بعد الاهداف

م	الفقرات	أوافق بشدة		أو اوافق		محايد		لا أو اوافق		لا أو اوافق بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١	أهداف الخطة الاستراتيجية ب الشركة واضحة	١٢	٦,٢	٧١	٣٦,٤	٤٩	٢٥,١	٩٤	٢٥,١	١٤	٧,٢
٢	توجد تناغم بين الاهداف الفرعية والهدف الرئيسي للشركة	١٤	٧,٢	٧٥	٣٨,٥	٣٨	١٩,٥	٤٨	٢٤,٦	٢٠	١٠,٣
٣	توفر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات	١٦	٨,٢	٥٧	٢٩,٢	٤٢	٢١,٥	٥٠	٢٥,٦	٣٠	١٥,٤

٤	تقوم الادارة العليا بإشراك العاملين في وضع الاهداف	١٨	٩,٢	٥٥	٢٨,٢	٣٧	١٩	٤٨	٢٤,٦	٣٧	١٩
٥	أهداف الشركة قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة	٢٣	١١,٨	٦٩	٣٥,٤	٤٣	٢٢,١	٣٦	١٩,٥	٢٤	١٢,٣
	اجمالي الفقرات	٨٣	٨,٥	٣٢٧	٣٣,٥	٢٠,٩	٢١,٤	٢٣١	٢٣,٦	١٢٥	١٢,٩

المصدر اعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (١٧) أن نسبة (٤٢) % من أفراد العينة يوافقون على أجمالي العبارات التي تقيس (الأهداف) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٦,٥) ، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢١,٥) % . و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات

١. يتبين من الفقرة رقم (١) نسبة (٤٢,٦) من أفراد العينة يوافقون على أن اهداف الخطة الاستراتيجية ب الشركة واضحة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٢,٣) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٥,١) %
٢. يتبين من الفقرة رقم (٢) نسبة (٤٥,٧) من أفراد العينة يوافقون على وجود تناغم بين الاهداف الفرعية والهدف الرئيسي للشركة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٤,٩) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٩,٥) % .
٣. يتبين من الفقرة رقم (٣) نسبة (٣٧,٤) من أفراد العينة يوافقون على أن الادارة توفر التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤١) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢١,٥) %

٤. يتبين من الفقرة رقم (٤) نسبة (٣٧,٤) من أفراد العينة يوافقون على أن الادارة العليا تقوم بإشراك العاملين في وضع الاهداف ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤٣,٦) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٩).

٥. يتبين من الفقرة رقم (٥١) نسبة (٤٧,٢%) من أفراد العينة يوافقون على أن اهداف الشركة قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣١,٨) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٢,١).

(٣) بعد البيئة الداخلية والخارجية :

جدول رقم (١٨) التوزيع التكراري لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية

م	الفقرات	أو افق بشدة		أو افق		محايد		لا أو افق		لا أو افق بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية بالشركة قبل اعداد الخطة	١٤	٧,٢	٥٩	٣٠,٣	٥٠	٢٥,٦	٤٨	٢٤,٦	٢٤	١٢,٣
٢	تهدف دراسة البيئة الداخلية والخارجية الي اغتنام الفرص	١٧	٨,٧	٧١	٣٦,٤	٤٥	٢٣,١	٤٤	٢٢,٦	١٨	٩,٢
٣	يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للبيئة الي	٢١	١٠,٨	٦٥	٣٣,٣	٥٥	٢٨,٢	٣٥	١٧,٩	١٩	٩,٧

٤	يتم تحديد احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية	١٥	٧,٧	٥١	٢٦,٢	٥١	٢٦,٢	٥٥	٢٨,٢	٢٣	١١,٨
٥	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية لتحاشي المهددات	٢٠	١٠,٣	٥١	٢٦,٢	٥٦	٢٨,٧	٤٤	٢٢,٦	٢٤	١٢,٣
اجمالي الفقرات		٨٧	٨,٩	٢٩٧	٣٠,٥	٢٥٧	٢٦,٣	٢٢٦	٢٣,٢	١٠.٨	١١,١

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (١٨) أن نسبة (٣٩,٤) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس البيئة الداخلية والخارجية) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٣,٣) ، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٦,٣) % . و فيما يلي التوزيع كراي على مستوى الفقرات:

١. يتبين من الفقرة رقم (١) نسبة (٣٧,٥) من أفراد العينة يوافقون على أن دراسة البيئة الداخلية والخارجية ب الشركة يتم قبل اعداد الخطة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٦,٩) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٥,٦) %.
٢. يتبين من الفقرة رقم (٢) نسبة (٤٥,١) من أفراد العينة يوافقون على أن دراسة البيئة الداخلية والخارجية تهدف إلى اغتنام الفرص، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٧,٨) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٣,١) %.
٣. يتبين من الفقرة رقم (٣) نسبة (٤٤,١) من أفراد العينة يوافقون على أن الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للشركة يهدف إلى تقوية الموقف التنافسي ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٧,٦) ما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٨,٢) %
٤. يتبين من الفقرة رقم (٤) نسبة (٣٣,٩) من أفراد العينة يوافقون على أن تحديد احتياجات التدريب للعاملين يتم من خلال دراسة البيئة الداخلية ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤٠) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٦,٢) %.
٥. يتبين من الفقرة رقم (٥١) نسبة (٣٦,٥) من أفراد العينة يوافقون على أن دراسة البيئة الداخلية والخارجية يتم التحاشي المهددات ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٤,٩) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٨,٧) %.

(٤) بعد تنفيذ الخطة :

جدول رقم (١٩) التوزيع التكراري لفقرات بعد تنفيذ الخطة

م	الفقرات	أو افق بشدة		أو افق		محايد		لا أو افق		لا أو افق بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١	يتم تنفيذ الخطة بصورة جيدة	١٢	٦,٢	٤٦	٢٣,٦	٤٨	٢٤,٦	٦١	٣١,٣	٢٨	١٤,٤
٢	تقوم الشركة بتدريب العاملين علي طرق تنفيذ الخطة	١١	٥,٦	٥٩	٢٢,١	٥٥	٢٨,٢	٥٨	٢٩,٧	٢٨	١٤,٤
٣	يوجد بالشركة كادر مؤهل لتنفيذ الخطة	٢١	١٠,٨	٤٩	٣٠,٣	٦٦	٣٣,٨	٣٢	١٦,٤	١٧	٨,٧
٤	يوجد بالشركة قيادة فعالة	١٠	٥,١	٤٣	٢٥,١	٥٧	٢٩,٢	٤٥	٢٣,١	٣٤	١٧,٤

										لقيادة العمل التنفيذي	
٥	يتم العمل خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد الفعالة	١٠	٥,١	٤٦	٢٢,١	٥٤	٢٧,٧	٤٧	٢٤,١	٤١	٢١
٦	يتم من خلال تنفيذ الخطة تحقيق كافة الأهداف الرئيسية والفرعية	١٤	٧,٢	٢٨٦	٢٢,٦	٦٥	٣٣,٣	٤٦	٢٣,٦	٢٤	١٢,٣
اجمالي الفقرات		٧٨	٦,٧		٢٤,٤	٣٤٥	٢٩,٥	٢٨٩	٢٤,٧	١٧٢	١٤,٧

المصدر : إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (١٩) أن نسبة (٣١١) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس تنفيذ الخطة) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٩,٤) ، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٩,٥) % . و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات

١. يتبين من الفقرة رقم (١) نسبة (٢٩,٨) من أفراد العينة يوافقون على أن تنفيذ الخطة يتم بصورة جيدة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤٥,٧) إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٤,٦) % . ٢ يتبين من الفقرة رقم (٢) نسبة (٢٧,٧) % من أفراد العينة

يوافقون على أن بتدريب العاملين تقوم على طرق تنفيذ الخطة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤٤,١) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٨,٢) % .

٢. يتبين من الفقرة رقم (٣) نسبة (٤١,١) % من أفراد العينة يوافقون على وجود ب الشركة كادر فعالة لقيادة العمل التنفيذي، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٥,١) ما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٣٣,٨) % .

٣. يتبين من الفقرة رقم (٤) نسبة (٣٠,٢) من أفراد العينة يوافقون على أن من خلال تنفيذ الخطة يتم توزيع مؤهل لتنفيذ الخطة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤٠,٥) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٩,٢) % .

٤. يتبين من الفقرة رقم (٥) نسبة (٢٧٢) من أفراد العينة يوافقون على وجود بالشركة قيادة الموارد بعدالة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤٥,٢) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٧,٧) % .

٥. يتبين من الفقرة رقم (٦) نسبة (٣٠,٨) من أفراد العينة يوافقون على أن من خلال تنفيذ الخطة يتم تحقيق كافة الاهداف الرئيسية والفرعية ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٥,٩) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٣٣,٣) % .

(٥) بعد متابعة وتقويم الخطة :

جدول رقم (٢٠) التوزيع التكراري لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة

م	الفقرات	أو افق بشدة		أو افق		محايد		لا أو افق		لا أو افق بشد	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١	لدي الشركة ادارة خاصة بالمراجعة و التقويم										

										الدوري للخطة	
										لدي الشركة بدائل استراتيجية تساعد في تقويم الخطة	٢
										لدي الشركة معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة	٣
										تتسم الشركة بالمرونة الكافية في التنفيذ	٤
										تستخدم الشركة بطاقة الاداء المتوازن لتقييم ومراجعة	٥

										الخطه لتصويب الاطاء	
										إجمالي الفقرات	

المصدر: إعداد الباحث

- يتضح من الجدول رقم (٢٠) أن نسبة (٢٥,٨) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس (متابعة) وتقويم الخطه) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤٠,٢) % ، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٣٤) % و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:
١. يتبين من الفقرة رقم (١) نسبة (٣١,٣) % من أفراد العينة يوافقون على أن لدى الشركة إدارة خاصة بالمراجعة والتقويم الدوري للخطه ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٧,٥) إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٣١,٣) %.
 ٢. يتبين من الفقرة رقم (٢) نسبة (٢٦,٧) % من أفراد العينة يوافقون على أن لدى الشركة بدائل استراتيجية تساعد في تقويم الخطه ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤٠,٥) إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٣٢,٨) % .
 ٣. يتبين من الفقرة رقم (٣) نسبة (٢٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن لدى الشركة معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطه ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤١) إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت (٣٦,٩) % نسبتهم ٤ يتبين من الفقرة رقم (٤) نسبة (٢٦,٧) % من أفراد العينة يوافقون على أن خطه الشركة تتسم بالمرونة الكافية في التنفيذ ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٩) إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٣٤,٤) %.
 ٤. يتبين من الفقرة رقم (٥١) نسبة (٢٢,٦) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تستخدم بطاقة الاداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطه لتصويب الاخطاء ان وجدت ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤٣,١) إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٣٤,٤) %.

٧,٤ المحور الثاني: أداء المشروعات

فيما يلي التوزيع التكراري لفقرات محور أداء المشروعات

جدول رقم (٢١) التوزيع التكراري لفقرات محور أداء المشروعات

م	الفقرات	أو افق بشدة		أو افق		محايد		لا أو افق		لا أو افق بشد	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١	لدى الشركة مقاييس فعالة لقياس الأداء بالمشروعات	٧	٣,٦	٣٧	١٩	٤٠	٢٠,٥	٥٨	٢٩,٧	٥٣	٢٧,٢
٢	وجد بالشركة وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة	١٢	٦,٢	٣٩	٢٠	٣٩	٢٠	٥٢	٢٦,٧	٥٣	٢٧,٢
٣	تحرص إدارة الشركة على التحسين المستمر في أداء المشروعات	٧	٣,٦	٤٦	٢٣,٦	٣٧	١٩	٦١	٣١,٣	٤٤	٢٢,٦
٤	لدى الشركة كفاءة عالية في انجاز - الاهداف الموضوعة	١٠	٥,١	٣٥	١٧,٩	٥٠	٢٥,٦	٤٨	٢٤,٦	٥٢	٢٦,٧
٥	تحرص الشركة على توظيف الموارد	٩	٤,٦	٢٨	١٤,٤	٥٠	٢٥,٦	٥٤	٢٧,٧	٥٤	٢٧,٧

										واستخدامها بصورة مثلى	
٦	يمتاز العاملون بالشركة بكفاءة عالية في اداء المشروعات	١٧	٨,٧	٤٦	٢٣,٦	٥١	٢٦,٢	٤٠	٢٠,٥	٤١	٢١
٧	تحرص الشركة على تقليل تكاليف الإنتاج في اداء المشروع	٢١	١٠,٨	٣٣	١٦,٩	٥٠	٢٥,٦	٤٧	٢٤,١	٤٤	٢٢,٦
	اجمالي الفقرات	٨٣	٦	٢٦٤	١٩,١	٣١٧	٢٣,٥	٣٦٠	٢٦,٤	٣٤١	٢٥

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٥/٢/٢١) أن نسبة (٢٥,١) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس أداء المشروعات) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥١,٤) % ، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٣,٥) % . و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

١. يتبين من الفقرة رقم (١) نسبة (٢٢,٦) من أفراد العينة يوافقون على أن لدى الشركة مقاييس فعالة لقياس الأداء بالمشروعات ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥٦,٩) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٠,٥) % .

٢. يتبين من الفقرة رقم (٢) نسبة (٢٦,٢) % من أفراد العينة يوافقون على وجود بالشركة وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥٣,٩) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٠) %.
٣. يتبين من الفقرة رقم (٣) نسبة (٢٧,٢) من أفراد العينة يوافقون على أن ادارة الشركة تحرص على التحسين المستمر في اداء المشروعات ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥٣,٩) ما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٩) .
٤. يتبين من الفقرة رقم (٤) نسبة (٢٣) % من أفراد العينة يوافقون على أن لدى الشركة كفاءة عالية في انجاز ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥١,٣) ما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٥٦) .
٥. يتبين من الفقرة رقم (٥) نسبة (١٩) من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تحرص على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥٥,٤) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٥,٦) % .
٦. يتبين من الفقرة رقم (٦) نسبة (٣٢,٣) % من أفراد العينة يوافقون على أن العاملون بالشركة يمتازون بكفاءة عالية في اداء المشروعات، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤١,٥) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٦,٢) % .
٧. يتبين من الفقرة رقم (٧) نسبة (٢٧,٧) من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تحرص على تقليل تكاليف الإنتاج في اداء المشروعات، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤٦,٧) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٥,٦) %

٨,٤ ثانيا: الإحصاء الوصفي لفقرات محاور الدراسة

يشتمل هذا الجزء على التحليل الإحصائي العبارات محاور الدراسة حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (٣) الوزن النسبي أكبر من (٦٠) % وتكون قيمة مستوى الدلالة لاختبار T أقل

من (٠,٠٥). وفي المقابل تكون الفقرة سلبية بمعنى أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة اقل من الوسط الفرضي للدراسة (٣) (الوزن النسبي أقل من (٦٠%) وقيمة مستوى الدلالة المعنوية أكبر من (٠,٠٥). وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي للمتغيرات التي تقيس محاور الدراسة وذلك على النحو التالي:

١,٨,٤ المحور الأول:

التخطيط الاستراتيجي

وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي لل فقرات التي تقيس ابعاد التخطيط الاستراتيجي بالمجتمع موضع الدراسة وذلك على النحو التالي:

١. بعد الرؤية و الرسالة:

جدول رقم (٢٢) التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات بعد الرؤية والرسالة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
١	توجد بمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية خطة استراتيجية مكتوبة	٣,٥٠	١,١٥	٧٠,٠	متوسطة	١
٢	رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	٣,١٤	١,٢٩	٦٢,٨٠	متوسطة	٥
٣	رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	٣,٢٢	١,٢٥	٦٤,٤	متوسطة	٣

٤	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا	٢,٩٥	١,٣٢	٥٩,٠	متوسطة	١٠
٥	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرسالة	٢,٩٦	١,٣٣	٥٩,٢	متوسطة	٩
٦	رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار	٣,١٦	١,٢٧	٦٣,٢	متوسطة	٤
٧	رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار	٣,١٣	١,٢٣	٦٢,٦	متوسطة	٦
٨	رؤية الشركة محفزة للعاملين	٣,٠	١,٣٧	٦٠,٠	متوسطة	٨
٩	رسالة الشركة محفزة للعاملين	٣,٢٥	١,٢٦	٦٥,٠	متوسطة	٧
١٠	تراجع الشركة رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر	٣,١٠	١,٢٩	٦٢,٠	متوسطة	
	جمع الفقرات	٣,١٤	١,٢٧	٦٢,٨	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٢٢) ما يلي:

١. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (٣) واكبر من الوزن النسبي (٦٠%) ماعدا العبارات الرابعة ، الخامسة حيث يقل متوسطهما عن الوسط الفرضي للدراسة وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على وضوح الرؤية والرسالة في مجتمع الدراسة بمستوى

استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطا عام مقداره (٣,١٤) وبانحراف معياري (١,٢٧) وأهمية نسبية % (٦٢,٨) .

٢. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة توجد بهيئة مياه الخرطوم خطة استراتيجية مكتوبة جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (٣,٥٠) بانحراف معياري (١١٥) وبأهمية نسبية بلغت % (٧,٧) .

٣. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا حيث بلغ متوسطها (٢,٩٥) وبانحراف معياري (١,٣٢) وأهمية نسبية بلغت (٥٩) % .

٢ . بعد الأهداف

جدول رقم (٢٣): التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الأهداف

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
١	اهداف الخطة الاستراتيجية ب الشركة واضحة	٣,٠٩	,٠٧	٦١,٨	متوسطة	٢
٢	يوجد تناغم بين الاهداف الفرعية و الهدف الرئيسي للهيئة	٣,٠٨	,١٥	٦١,٦	متوسطة	٣
٣	توافر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات	٣,٠٠	,٢١	٦٠,٠	متوسطة	٤
٤	تقوم الادارة العليا باشراك العاملين في وضع الاهداف	٢,٨٤	,٢٨	٥٦,٨	متوسطة	٥

٥	اهداف الشركة قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة	٣,١٦	٢١,٦٣	متوسطة	١
	جمع الفقرات	٣,٠٣	١٨,٦٠	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (٢٣) ما يلي:

١. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (٣) وأكبر من الوزن النسبي (٦٠) ماعدا العبارة الثالثة حيث يقل متوسطها عن الوسط الفرضيو هذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى أهداف التخطيط الاستراتيجي في مجتمع الدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٣,٠٣) وبانحراف معياري (١,١٨) وأهمية نسبية % (٦٠,٧)
٢. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة اهداف الشركة قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (٣,١٦) بانحراف معياري (١,٢١) وبأهمية نسبية بلغت % (٦٣,٢) .
٣. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (تقوم الادارة العليا بأشراك العاملين في وضع الاهداف حيث بلغ متوسطها (٢,٨٤) وبانحراف معياري (١,٢٨) وأهمية نسبية بلغت (٥٦,٨).

٣- بعد البيئة الداخلية والخارجية :

جدول رقم (٢٤) التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
١	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية ب الشركة قبل اعداد الخطة	٢,٩٥	١,١٥	٥٩,١	متوسطة	٤
٢	تهدف دراسة البيئة الداخلية و الخارجية الي اغتنام الفرص	٣,١٣	١,١٤	٦٢,٦	متوسطة	٢
٣	يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية و الخارجية للهيئة الي تقويم الموقف التنافسي	٣,١٧	١,١٤	٦٣,٥	متوسطة	١
٤	يتم تحديد احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية	٢,٩٠	١,١٥	٥٧,٩	متوسطة	٥
٥	يتم دراسة البيئة الداخلية و الخارجية لتحاشي المهددات	٣,٠٠	١,١٨	٦٠	متوسطة	٣
	جع الفقرات	٣,٠٢		١,١٥	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٢٤) ما يلي:

١. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (٣) وأكبر من الوزن النسبي (٦٠%) ماعدا العبارات الأولى ، الخامسة حيث يقل متوسطها عن الوسط الفرضي وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية في مجتمع الدراسة بمستوى

استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٣,٠٢) وبانحراف معياري (١,١٥) وأهمية نسبية % (٦٠,٦) .

٢. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للهيئة إلى تقوية الموقف التنافسي جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (٣,١٧) بانحراف معياري (١,١٤) وأهمية نسبية بلغت (٦٣,٥) .

٣. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة يتم تحديد احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية حيث بلغ متوسطها (٢,٩٠) وبانحراف معياري (١,١٥) وأهمية نسبية بلغت % (٥٧,٩) .

٤ . تنفيذ الخطة :

جدول رقم (٢٥) التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد تنفيذ الخطة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
١	يتم تنفيذ الخطة بصورة جيدة	٢,٧٦	١,١٤	٥٥,٢	متوسطة	٤
٢	تقوم الشركة بتدريب العاملين علي طرق تنفيذ الخطة	٢,٧٥	١,١٢	٥٥,٠	متوسطة	٥
٣	يوجد ب الشركة كادر مؤهل لتنفيذ الخطة	٣,١٨	١,١٠	٦٣,٦	متوسطة	١
٤	يوجد ب الشركة قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي	٢,٧٧	١,١٥	٥٥,٤	متوسطة	٣

٥	يتم من خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد بعدالة	٢,٦٦	١,١٨	٥٣,٢	متوسطة	٦
٦	يتم من خلال تنفيذ الخطة تحقيق كافة الاهداف الرئيسية و الفرعية	٢,٨٩	١,١١	٥٧,٨	متوسطة	٢
جمع الفقرات		٢,٨٤	١,١٣	٥٦,٧	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٢٥) ما يلي:

١. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أقل من الوسط الفرضي للدراسة (٣) وأقل من الوزن النسبي (٦٠) ماعدا العبارة (الثالثة) حيث يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى تنفيذ الخطة في مجتمع الدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٢,٨٤) وبانحراف معياري (١,١٣) وأهمية نسبية (٥٦,٧).
 ٢. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (يوجد ب الشركة كادر مؤهل لتنفيذ الخطة جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (٣,١٨) بانحراف معياري (١,١٠) وبأهمية نسبية بلغت (٦٣,٦).
 ٣. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة يتم من خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد بعدالة حيث بلغ متوسطها (٢,٦٦) وبانحراف معياري (١,١٥) وأهمية نسبية بلغت (٥٣,٢) %.
5. بعد متابعة وتقويم الخطة :

جدول رقم (٢٦) التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
١	لدي الشركة ادارة خاصة بالمراجعة والتقويم الدوري للخطة	٢,٨٩	١,٠٦	٥٧,٨	متوسطة	١
٢	لدي الشركة بدائل استراتيجية تساعد في تقويم الخطة	٢,٨١	١,٠٣	٥٦,٢	متوسطة	٣
٣	لدي الشركة معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة	٢,٧٤	١,٠٢	٥٤,٨	متوسطة	٤
٤	تتسم خطة الشركة بالمرونة الكافية في التنفيذ	٢,٨٢	١,٠٥	٥٦,٤	متوسطة	٢
٥	تستخدم الشركة بطاقة الاداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الاخطاء أن وجدت	٢,٦٧	١,٠٦	٥٣,٤	متوسطة	٥
	جمع الفقرات	٢,٧٨	١,٠٤	٥٥,٧	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٥/٢/٢٦) ما يلي:

١. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أقل من الوسط الفرضي للدراسة (٣) وأقل من الوزن النسبي (٦٠%) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى متابعة وتقويم الخطة في مجتمع

الدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٢,٧٨) وبانحراف معياري (١,٠٤) وأهمية نسبية % (٥٥,٧) .

٢. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة لدى الشركة ادارة خاصة بالمراجعة والتقويم الدوري للخطة جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (٢,٨٩) بانحراف معياري (١,٠٦) وبأهمية نسبية % (٥٧,٨) .

٣. بلغت أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة تستخدم الشركة بطاقة الاداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الاخطاء ان وجدت حيث بلغ متوسطها (٢,٦٧) وبالحراف معياري (١,٠٦) وأهمية نسبية بلغت (٥٣,٤)

المحور الثاني :

٩,٤ أداء المشروعات :

وفيما في نتائج التحليل الإحصائي لل فقرات التي تقيس فقرات محور أداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة

جدول رقم (٢٧) التحليل الإحصائي لفقرات محور أداء المشروعات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
١	لدى الشركة مقاييس فعالة لقياس الاداء بالمشروعات	٢,٤٢	١,١٧	٤٨,٤	منخفضة	٦
٢	يوجد ب الشركة وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة	٢,٥١	١,٢٥	٥٠,٢	متوسطة	٤

٣	تحرص ادارة الشركة على التحسين المستمر في اداء المشروعات	٢,٥٤	١,١٨	٥٠,٨	متوسطة	٣
٤	لدى الشركة كفاءة عالية في انجاز الاهداف الموضوعة	٢,٥٠	١,٢٠	٢٠,٠	متوسطة	٥
٥	تحرص الشركة على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى	٢,٤١	١,١٦	٤٨,٢	منخفضة	٧
٦	يمتاز العاملون ب الشركة بكفاءة عالية في اداء المشروعات	٢,٧٨	١,٢٦	٥٥,٦	متوسطة	١
٧	حرص الشركة على تقليل تكاليف و الانتاجي اداء المشروعات	٢,٦٩	١,٢٨	٥٣,٨	متوسطة	٢
جمع الفقرات		٢,٥٥	١,٢١	٥١	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٢٧) ما يلي:

١. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أقل من الوسط الفرضي للدراسة (٣) واقل من الوزن النسبي (٦٠%) ومستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (٠,٠٥) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى في مجتمع الدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٢,٥٥) وبانحراف معياري (١,٢١) وأهمية نسبية. (٥١%)
٢. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة يمتاز العاملون ب الشركة بكفاءة عالية في اداء المشروعات) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (٢,٧٨) بانحراف معياري (١,٢٦) وبأهمية نسبية بلغت (٥٥,٦). ٣ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت

الفقرة حرص الشركة على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى حيث بلغ متوسطها (٢,٤١)

وبانحراف معياري (١,١٦) وأهمية نسبية بلغت $\% (٤٨,٢)$

١٠,٤ اختبارفروض الدراسة

يشتمل المبحث مناقشة فروض الدراسة والتي تتمثل في الفروض التالية:

الفرضية الأولى :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة .

الفرضية الثانية :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة .

الفرضية الثالثة :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة .

الفرضية الرابعة :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة .

الفرضية الخامسة :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة .

وللتحقق من فروض الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار باعتباره الأسلوب المناسب لتحديد العلاقات السببية بين المتغيرات و للتأكد من سلامة وصحة اجراء تحليل الانحدار يجب التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة واختبار ذلك استخدم الباحث اختبار Kolmogorov Smirnov: وفيما يلي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة :

جدول (٢٨) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	قيمة الاختبار	مستوى المعنوية
١	الرؤية والرسالة	١,٠٩	٠,٢٣٤
٢	الاهداف	٢,٧٦	٠,٤٦٥
٣	البيئة الداخلية والخارجية	٤,٠٢	٠,٦٧٨
٤	تنفيذ الخطة	٥,٠٧٦	٠,٤٣٢
٥	متابعة وتقييم الخطة	٣,٩٨٧	٠,٢٦٥
٦	اداء المشروعات	٤٩٨٠	٠,٥٤٣

المصدر : إعداد الباحث

من الجدول (٢٨) أعلاه نتائج اختبار التوزيع الطبيعي أن قيمه مستوى الدلالة المعنوية لجميع متغيرات الدراسة أكبر من (٥%) وتعني هذه القيم توفر تشير إلى أن البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة تتوفر فيها خاصية التوزيع الطبيعي لجميع المتغيرات. وفيما يلي مناقشة لفروض الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة .

ولإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل الرؤية والرسالة و المتغير التابع ويمثله أداء المشروعات . وفيما يلي نتائج التقدير

جدول رقم (٢٩) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات

الفرضية الأولى	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات	٠,١٥٤	٢,١٢	٠,٠٣٥	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	٠,١٥			
معامل التحديد R ²	٠,٠٢			
قيمة F	٤,٤٩			
مستوي المعنوية	٠,٠٣٥			

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٢٩)

١. وجود ارتباط طردي ضعيف بين وضوح رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمجتمع الدراسة. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,١٥) وتدلل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطية بين رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمجتمع الدراسة.

- بلغت قيمة معامل انحدار متغير العلاقة بين رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات (٠,١٥٤) وهذا يعني أن الرؤية والرسالة تؤثر طردياً على أداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة

٢. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية تؤثر في مستوى أداء المشروعات في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (٢) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٠٢) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (٩٨) ٣. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية للهيئة ومستوى أداء المشروعات وفقاً لاختبار (١) واختبار (F) عند مستوى معنوية (٥) حيث بلغت قيمة (١) المعامل الانحدار (٢,١٢) بمستوى دلالة معنوية (٠,٠٣٥) وقيمة (٤,٤٩) بمستوى معنوية (٠,٠٣٥) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية ٥% وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية للهيئة وأداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الأولى بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة .

الفرضية الثانية :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة .

ولإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثله أهداف الخطة الاستراتيجية و المتغير التابع ويمثله أداء المشروعات). وفيما يلي نتائج التقدير

جدول رقم (٣٠) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات

الفرضية الثاني	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات	٠,٢٨	٣,٨٠٥	٠,٠٠٠	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	٠,٢٦			
معامل التحديد R2	٠,٠٧			
قيمة F	١٤,٤٨			
مستوي المعنوية	٠,٠٠٠			

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٣٠)

١. وجود ارتباط طردي بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمجتمع الدراسة.

ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

*بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٢٦) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين أهداف الخطة الاستراتيجية للهيئة وأداء المشروعات .

*بلغت قيمة معامل الحدار متغير العلاقة بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات (٠,٢٨) وهذا يعني أن أهداف الخطة الاستراتيجية تؤثر طرديا على أداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة .

٢. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير أهداف الخطة الاستراتيجية تؤثر في مستوى أداء المشروعات في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (٧) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٠٧) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (٩٣) ٣.

٣. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف الخطة الاستراتيجية للهيئة ومستوى أداء المشروعات وفقاً لاختبار (١) واختبار (٤) عند مستوى معنوية (٥%) حيث بلغت قيمة (١) المعامل الانحدار (٣,٨٠٥) بمستوى دلالة معنوية (٠,٠٠٠) وقيمة (١٤,٤٨) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية ٥%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الثانية بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة ..

الفرضية الثالثة :

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند أعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة .

ولاثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل (دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند أعداد الخطة الاستراتيجية و المتغير التابع ويمثله أداء المشروعات ، وفيما يلي نتائج التقدير

جدول رقم (٣١) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد

الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات

الفرصة الثالث	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات	٠,٤٤	٦,١١	٠,٠٠٠	قبوا وجود علاقة
معامل الارتباط R	٠,٥٠			
معامل التحديد R ²	٣٧,٣٣			
قيمة F	٠,٠٠٠			
مستوي المعنوية				

المصدر: إعداد الباحث

١. وجود ارتباط طردي وسط بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمجتمع الدراسة، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

*بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٨) وتكل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات .

*بلغت قيمة معامل انحدار متغير العلاقة بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات (٠,٤٤) وهذا يعنى أن دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية تؤثر طرديا على أداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة .

٢. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية يؤثر في مستوى أداء المشروعات في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (٢٥) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٢٥) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (٧٥).

٣. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية ومستوى أداء المشروعات وفقاً لاختبار (١) واختبار (F) عند مستوى معنوية (٥%) حيث بلغت قيمة (١) المعامل الانحدار (٦,١١) بمستوى دلالة معنوية (٠,٠٠٠) وقيمة ((٣٧,٣٣) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية ٥%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الثالثة بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة.

الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة.

ولإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل (تنفيذ الخطة الاستراتيجية) والمتغير التابع ويمثله أداء المشروعات ، وفيما يلي نتائج التقدير

جدول (٣٢) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات

الفرصة الرابع	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة واداء المشروعات	٠,٣٧٧	٤,٧٩٥	٠,٠٠٠	قبول وجود علاقة

معامل الارتباط R	٠,١١		
معامل التحديد R2	٢٢,٩٩		
قيمة F	٠,٠٠٠		
مستوي المعنوية			

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٣٢)

١. وجود ارتباط طردي بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمجتمع الدراسة. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

*بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٣٣) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات .

*بلغت قيمة معامل انحدار متغير العلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات (٠,٢٧٧) وهذا يعنى أن تنفيذ الخطة الاستراتيجية يؤثر طرديا على أداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة .

٢. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير تنفيذ الخطة الاستراتيجية يؤثر في مستوى أداء المشروعات في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (١١)% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (٠,١١) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (٨٩).

٣. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومستوى أداء المشروعات وفقا لاختبار (١) واختبار (F) عند مستوى معنوية (٥) حيث بلغت قيمة (١) المعامل الانحدار (٤,٧٩٥) بمستوى دلالة معنوية (٠,٠٠٠) وقيمة (٢٢,٩٩) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية ٥%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض

البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الرابعة بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة ..

الفرضية الخامسة :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة .

ولإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية (والمتغير التابع ويمثله أداء المشروعات)، وفيما يلي نتائج التقدير .

جدول رقم (٣٣) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات .

الفرضية الخامسة	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة واداء المشروعات	٠,٧٤٢	١١,٥١	٠,٠٠٠	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	٠,٦٤			
معامل التحديد R2	٠,٤١			
قيمة F	١٣٢,٤٨			

٠,٠٠٠	مستوى المعنوية
-------	----------------

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٣٣) .

١. وجود ارتباط طردي فوق الوسط بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمجتمع الدراسة. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

* بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٤) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات .

* بلغت قيمة معامل انحدار متغير العلاقة بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات (٠,٧٤٢) وهذا يعنى أن مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية تؤثر طرديا على أداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة.

٢. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية يؤثر في مستوى أداء المشروعات في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (٤١)% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٤١) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (٥٩).

٣. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية ومستوى أداء المشروعات وفقا لاختبار (١) واختبار (٤) عند مستوى معنوية (٥) حيث بلغت قيمة (١) المعامل الانحدار ١٣٢,٤٨ (F 11.5113.0773) بمستوى دلالة معنوية (٠,٠٠٠) وقيمة (بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية ٥%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة
الخامسة بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء
المشروعات بهيئة مياه ولاية الخرطوم.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

١,٥ أولاً: النتائج :

أظهرت نتائج الدراسة أن لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها المختلفة (المكونات المادية، البرمجيات، شبكات الاتصال، قواعد البيانات، الموارد البشرية) تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على إدارة المشاريع في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. وبينت الدراسة أن الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات يساهم بشكل كبير في تحسين إدارة المشاريع وزيادة كفاءتها وفعاليتها. هذه النتائج تسلط الضوء على الدور الحيوي لتكنولوجيا المعلومات في تحسين العمليات الإدارية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

وعند مقارنة نتائج هذه الدراسة بالدراسات السابقة، نجد توافقاً واضحاً في بعض الجوانب واختلافاً في جوانب أخرى. على سبيل المثال، دراسة محمود (٢٠١٩) تشير إلى دور تكنولوجيا المعلومات الكبير والفعال في إدارة الاستراتيجيات وتحليل البيانات الداخلية والخارجية للمنظمات، وهي نتائج تتفق مع نتائج دراستنا التي أظهرت أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في تحسين إدارة المشاريع وزيادة كفاءتها.

من ناحية أخرى، تختلف نتائج هذه الدراسة عن بعض الدراسات السابقة مثل دراسة أحمد والشرابي (٢٠٢٢)، التي أشارت إلى وجود مستوى متوسط من توافر المكونات المادية، البرمجيات، وشبكات الاتصال في الشركات الحكومية، بينما أظهرت دراستنا وجود مستوى مرتفع من توافر هذه العناصر في الشركات الحكومية بمدينة الرياض. هذا التباين قد يرجع إلى الاختلافات في السياقات البيئية والتنظيمية بين الدراستين أو إلى التحسينات التي قد تكون حدثت في الفترة الزمنية بين إجراء الدراستين.

أيضاً، تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الكنيدري والصائغ (٢٠٢٠)، التي أظهرت أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساعد في تحسين إدارة المشاريع وزيادة فعاليتها. يشير هذا الاتفاق إلى أهمية الاستثمار المستمر في تطوير تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية اللازمة، وهو ما أكدته توصيات دراستنا.

بالإضافة إلى ذلك، تدعم نتائج هذه الدراسة ما توصلت إليه دراسات مثل الطيب (٢٠٢١) ومهيوب وآخرون (٢٠٢١)، التي أشارت إلى أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورًا حيويًا في تحسين جودة الأداء وزيادة الكفاءة في إدارة المشاريع. هذا الاتفاق يعزز من مصداقية النتائج ويدعم الحجة بضرورة تبني الشركات للتكنولوجيا الحديثة لتعزيز كفاءتها التشغيلية.

وجود ارتباط طردي ضعيف بين وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات: تُظهر النتائج أن هناك ارتباط طردي ضعيف بين وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع. هذا يعني أن وضوح الرؤية والرسالة يساهم بشكل محدود في تحسين أداء المشاريع في قطاع البنية التحتية.

وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات: تبين النتائج أيضًا وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع، مما يشير إلى أن وضوح الأهداف الاستراتيجية ليس له تأثير كبير على أداء المشاريع في هذا القطاع.

وجود ارتباط طردي متوسط بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات: أظهرت الدراسة وجود ارتباط طردي متوسط بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية وأداء المشاريع، مما يدل على أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية يلعب دورًا أكبر في تحسين أداء المشاريع.

وجود علاقة إيجابية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات: أكدت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع، مما يعني أن تنفيذ الخطة بشكل فعال يساهم بشكل كبير في تحسين أداء المشاريع في قطاع البنية التحتية.

وجود ارتباط طردي فوق المتوسط بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات: أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي فوق المتوسط بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية

وأداء المشاريع، مما يشير إلى أن المتابعة المستمرة والتقييم الفعال للخطة الاستراتيجية يعززان من أداء المشاريع.

٢,٥ ثانياً : التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة، يمكن تقديم التوصيات التالية لتحسين أداء المشاريع في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية من خلال تعزيز عناصر التخطيط الاستراتيجي:

ينبغي على الشركات والمؤسسات العاملة في قطاع البنية التحتية العمل على صياغة رؤية ورسالة واضحة ومحددة تُفهم من قبل جميع العاملين والمستفيدين. يعتبر وضوح الرؤية والرسالة أساساً لتحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. لتحقيق هذا، يمكن تنظيم ورش عمل تفاعلية وجلسات توعوية لتعزيز فهم الرؤية والرسالة وأهميتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما يجب التأكد من أن الرؤية والرسالة تنعكسان في جميع جوانب العمل وتوجيه القرارات اليومية.

تحديد أهداف استراتيجية واضحة وقابلة للقياس هو أمر بالغ الأهمية لضمان تحقيق نتائج ملموسة وفعالة. يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق ومرتبطة بشكل مباشر بأداء المشاريع. من المهم أن تكون الأهداف مرنة بما يكفي للتكيف مع التغيرات البيئية والتحديات الجديدة التي قد تواجهها الشركات. تحقيق ذلك يمكن من خلال استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي مثل نموذج SWOT (تحليل القوة، الضعف، الفرص، التهديدات) لضمان أن الأهداف مصممة بطريقة تأخذ في الاعتبار جميع العوامل المؤثرة.

تقوم الشركات بإجراء تحليل شامل ومتكامل للبيئة الداخلية والخارجية عند إعداد خططها الاستراتيجية. يساهم هذا التحليل في تحديد الفرص والتحديات التي قد تواجه المشاريع ويساعد في وضع استراتيجيات مناسبة للتعامل معها. يمكن تحقيق ذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها بانتظام،

واستخدامها لتحديث الخطط الاستراتيجية بشكل مستمر. يجب أن يكون هذا التحليل دقيقًا ومنظمًا لضمان أنه يعكس الواقع الحالي ويمكن من اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة.

تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل فعال يتطلب توفير الموارد اللازمة والتأكد من أن جميع العاملين يفهمون أدوارهم ومسؤولياتهم. يجب أن تتضمن الخطة الاستراتيجية خطوات واضحة لتنفيذها ومؤشرات أداء لقياس تقدمها. يمكن تعزيز تنفيذ الخطة من خلال تحفيز الموظفين وتقديم الدعم اللازم لهم، بالإضافة إلى التأكد من توفر البنية التحتية الملائمة والموارد البشرية المدربة بشكل كافٍ.

تعتبر مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية جزءًا أساسيًا من عملية التخطيط. يجب على الشركات وضع آليات لرصد التقدم ومراجعة الأداء بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المحددة. تتضمن هذه العملية استخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لتقييم فعالية الخطة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة. يمكن أن تساعد هذه المراقبة في تحديد المشكلات مبكرًا وتوفير حلول فورية لضمان بقاء المشاريع على المسار الصحيح.

Abstract

This study aimed to identify the role of strategic planning dimensions (vision and mission, objectives, internal and external environment, plan implementation, and plan review and evaluation) in the performance of construction projects (efficiency, effectiveness, productivity) within public infrastructure projects in Saudi Arabia. To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical approach was followed. A total of 200 questionnaires were distributed to employees in public infrastructure projects in Saudi Arabia, and 195 valid questionnaires were retrieved, resulting in a response rate of 97.5%.

The study's findings revealed a weak positive correlation between the clarity of the strategic plan's vision and mission and project performance, and a weak correlation between the clarity of strategic objectives and project performance. Additionally, the results showed a moderate positive correlation between analyzing the internal and external environment during strategic plan preparation and project performance, as well as a positive relationship between strategic plan implementation and project performance. Finally, there was an above-average positive correlation between monitoring and evaluating the strategic plan and project performance in public infrastructure projects in Saudi Arabia.

The study made several recommendations, the most important of which are: improving the clarity of the vision and mission in the company's strategic plan, and setting more clearly defined objectives to ensure effective project guidance and performance improvement.

Keywords: Strategic Planning, Project Performance, Public Infrastructure Projects in Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو العثم، خالد عبدالرزاق، و جواد، شوقي ناجي. (2017). تقييم العوامل التنظيمية و البيئية المؤثرة في اداء المقاولين للمشروعات الانشائية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/559688>
- بشر، بليغ علي حسن، البوعيين، محمد عيسى، و الناصر، سعيد إبراهيم سعيد. (٢٠٢٢). التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع٦٨، ٣٤٣ - ٣٦٦.
- بلال، محمد خميس إسحق، يوسف، أحمد آدم هارون، و يونس، عبدالشافع محمد أبكر. (٢٠٢٣). أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة على بنك الخرطوم فرع الجنيينة بولاية غرب دارفور - السودان. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع١٨، ١ - ٢٧.
- بلحاج، لخضر، و بن يحي، غالية طيبي. (٢٠٢٢). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المتميز في المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع Driz. دفاثر بواذكس السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، مج١١، ع١، ٢٥ - ٤٢.
- جبر، عمار فرحان. (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب في المديرية العامة لتربية محافظة ديالى. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج١٤، ع٢، ١٣٠ - ١٤٦.
- الحاتمي، بدر بن سيف بن علي، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي: المرونة الاستراتيجية متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية على الهيئات العامة في سلطنة عمان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

- حجازي، سمير حجازي سليمان، و الحوراني، علاء محمد. (٢٠٢١). أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير المنتجات: دراسة على الشركات الأردنية العاملة في صناعة الألبان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط.
- حيارات، إسرائ ياسين، و اصبيحات، جمال. (٢٠١٥). Factors Affecting the Quality of Design and Documentation of Construction Projects in Jordan (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاردنية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1047328>
- خليل، إيمان، و مجدوب، عبدالمؤمن. (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية: دراسة حالة بلدية المقارين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1008747>
- السرحان، أماني محمد خليف، و بني خالد، مرعي حسن حمد. (٢٠٢٠). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- السكارنة، بلال خلف. (٢٠١٥). التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة.
- الشريف، رهام محمد عبدالعزيز، و صويص، راتب جليل. (٢٠١٥). Acknowledgment of Talent and its Relation to Project Team Member's Effectiveness (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاردنية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1045840>
- ضرار، شاذلي الفاتح، و فضل المولى، نصر الدين. (2016). دور التخطيط الإستراتيجي لمعالجة الفقر في السودان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/794577>
- الطراونة، أسيل رأفت إبراهيم، و الطراونه، خلف ابراهيم خليف. (٢٠٢٣). أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- عبدالله، علوية علي حسين، وإسماعيل، زكي مكي. (٢٠٢١). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز القيادي لقطاع الأعمال: دراسة تطبيقية على مجموعة من منشآت الأعمال - بالقطاع الصناعي خلال الفترة من ٢٠١٥ - ٢٠٢٠. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة النيلين، الخرطوم.

- عبدالرازق، صحوه صلاح، و إبراهيم، خالد أحمد. (2017). التخطيط الاستراتيجي لأمن المعلومات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/858537>
- عبدالعزيز، غرام على محمد، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (٢٠٢٠). أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1127050>
- عبدالله، رباب مبارك عوض الكريم، و ماجي، قمر محمد بخيت. (2015). أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة البيئة: دراسة تطبيقية على شركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعية في الفترة ٢٠١٠ - ٢٠١٥ م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/786913>
- العبيدي، نور علي عبود. (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٨، ع ٥٧٤، ٥١٠ - ٥٣٣.
- عجباني، سيف الدين إسماعيل آدم، و سليمان، عبدالعزيز عبدالرحيم. (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات :دراسة لهيئة مياه ولاية الخرطوم خلال الفترة من ٢٠١٢ - حتى ٢٠١٦ م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1106200>
- العليمات، صفاء سليمان محمد، و الصمادي، زياد محمد علي. (٢٠٢٢). أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع من وجهة نظر مديري المشاريع في شركات المقاولات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- عمر، خالد عثمان البادي، و إبراهيم، حسن عباس حسن. (2015). دور التخطيط الإستراتيجي للمشروعات الإنشائية في الحد من التلوث البيئي بالتطبيق على قطاع صناعة الأسمنت في ولاية نهر

النيل - السودان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/794312>

- الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم، و محمد، نور الدين علي نور الدين. (٢٠٢١). أثر التخطيط

الاستراتيجي على التميز التنظيبي: دراسة ميدانية على شركة الخليج العربي للنفط - بنغازي. مجلة

جامعة البحر المتوسط الدولية، ١٤٤، ١ - ٢٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ali, Omar Hassan Muhammad Al-Faki, and Tabidi, Muhammad Hanafi Muhammad Nour. (2016). The role of strategic planning in developing performance: a case study of the Livestock Bank (unpublished master's thesis). Al-Nilein University, Khartoum. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/831785>
- Al-Mufleh, Manal Zaid, Abu Hussein, Al-Harith Muhammad Musa. (2019). The impact of entrepreneurship strategies on project performance in the information and communications technology sector in Jordan (Unpublished master's thesis). Amman Arab University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1052483>
- Habib, Muhammad Saleh Al-Tijani Ahmed, and Ali, Abdel Moneim Muhammad. (2016). Regulatory institutions and their role in strategic planning: A case study of the National Telecommunications Authority in Sudan (unpublished doctoral dissertation). Omdurman Islamic University, Omdurman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/845063>
- Hassanein, Mahmoud Ahmed Mahmoud, and Khojaly, Musa Ahmed Adam. (2017). The impact of using the balanced scorecard in evaluating the performance of investment

projects (unpublished master's thesis). Omdurman Islamic University, Omdurman.

Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/911993>

- Iriqat, R. A. M. (2019). "The Impact of Strategic Planning In Enhancing the Quality of Employees' Performance in Palestinian Universities" (Unpublished master's thesis). Arab American University - Jenin, Jenin.
- Ramadan, N., & Mansour, M. (2019). "Impact of Strategic Planning on the Performance of Companies listed on Palestine Exchange" (Unpublished master's thesis). Arab American University - Jenin, Jenin.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنشائية

دراسة تطبيقية على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة.

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

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

بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

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

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

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

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- ١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- الفئة العمرية ☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠-٤٠ أقل من ٣٥ سنة ☐ من ٤٠-٥٥ أقل من ٥٥ سنة ☐ من ٥٥ سنة فأكثر
- ٣- المؤهل العلمي ☐ دون جامعي ☐ جامعي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى
- ٤- سنوات الخبرة ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥-١٠ أقل من ١٠ سنوات ☐ من ١٠-١٥ أقل من ١٥ سنة ☐ من ١٥ سنة فأكثر
- ٥- الدورات التدريبية ☐ لم اتلق دورات ☐ دورة واحدة ☐ دورتان ☐ ٣ دورات فأكثر

ثانيا محاور الاستبيان

➤ المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الرؤية والرسالة						
١	توجد بمشاريع البنية التحتية العامة خطة استراتيجية مكتوبة					
٢	رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين					
٣	رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين					
٤	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا					
٥	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرسالة					
٦	رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للانظار					
٧	رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفتة للانظار					
٨	رسالة الشركة محفزة للعاملين					

					٩	تراجع الشركة رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر
بعد الأهداف						
					١٠	أهداف الخطة الاستراتيجية ب الشركة واضحة
					١١	توجد تناغم بين الاهداف الفرعية والهدف الرئيسي للشركة
					١٢	توفر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات
					١٣	تقوم الادارة العليا باشراف العاملين في وضع الاهداف
					١٤	أهداف الشركة قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة
البيئة الداخلية والخارجية						
					١٥	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية بالشركة قبل اعداد الخطة
					١٦	تهدف دراسة البيئة الداخلية والخارجية الي اغتنام الفرص
					١٧	يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للبيئة الي تقوية الموقف التنافسي

					١٨	يتم تحديد احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية
					١٩	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية لتحاشي المهددات
تنفيذ الخطة						
					٢٠	يتم تنفيذ الخطة بصورة جيدة
					٢١	تقوم الشركة بتدريب العاملين علي طرق تنفيذ الخطة
					٢٢	يوجد بالشركة كادر مؤهل لتنفيذ الخطة
					٢٣	يوجد بالشركة قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي
					٢٤	يتم العمل خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد الفعالة
					٢٥	يتم من خلال تنفيذ الخطة تحقيق كافة الأهداف الرئيسية والفرعية
متابعة وتقويم الخطة						
					٢٦	لدي الشركة ادارة خاصة بالمراجعة و التقويم الدوري للخطة
					٢٧	لدي الشركة بدائل استراتيجية تساعد في تقويم الخطة

					٢٨	لدي الشركة معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة
					٢٩	تتسم الشركة بالمرونة الكافية في التنفيذ
					٣٠	تستخدم الشركة بطاقة الاداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الازخاء

➤ المحور الثاني: أداء المشروعات، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
١	لدى الشركة مقاييس فعالة لقياس الأداء بالمشروعات					
٢	وجد بالشركة وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة					
٣	تحرص إدارة الشركة على التحسين المستمر في أداء المشروعات					
٤	لدى الشركة كفاءة عالية في انجاز - الاهداف الموضوعة					
٥	تحرص الشركة على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى					
٦	يمتاز العاملون بالشركة بكفاءة عالية في اداء المشروعات					
٧	تحرص الشركة على تقليل تكاليف الإنتاج في اداء المشروع					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of project management

**The Role of Strategic Planning in the Performance of
Construction Projects: An Applied Study on
Infrastructure Projects in Saudi Arabia**

Preparation:

Khalid Mohammed Alqarni 233001124

Mohammed Ayidh Althomali 233001123

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Ali Jarad

1445-2024