

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

دورالتخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع

إعداد الطالبة/

أسماء عبيد العنزي

الرقم الاكاديمي / 242000271

إشراف/

د. فيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025 – 1446



# إِهْدَاء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير فلقد كان له الفضل الأول في

بلوغي التعليم العالي

(والدي الحبيب)، أطل الله في عمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش وراعتني حتى

صرت كبيرا

(أمي الغالية)، طيب الله ثراها.

إلى إخوتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب. إلى جميع

أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

أهدي إليكم هذا البحث

# شكر ونفائذ

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

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

د. فايز علي جراد

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في

إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي 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

راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات

أخرى .

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية والرسالة، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، تقييم الخطة الاستراتيجية) على تحسين كفاءة أداء مكاتب الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية، و اعتمدت الدراسة على أساليب البحث الكمي، حيث تم توزيع 250 استبانة إلكترونية على أفراد عينة من العاملين في الشركات الخاصة، واستردت 240 استبانة، وتم التأكد من صلاحية 235 استبانة للتحليل الإحصائي، بنسبة 94% من إجمالي الاستبانات الموزعة.

أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي، وخاصة أبعاد الرؤية والرسالة، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتقييم الخطة الاستراتيجية، له تأثير دال إحصائيًا في تحسين كفاءة أداء المكاتب، وتبين أن الرؤية والرسالة كانت من أكثر الأبعاد تأثيرًا في تحسين كفاءة الأداء، تليها تقييم الخطة الاستراتيجية، في حين جاء تنفيذ الخطة الاستراتيجية في المرتبة الثالثة.

توصي الدراسة بضرورة تعزيز وضوح الرؤية والرسالة داخل الشركات الخاصة، وتفعيل عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية بفعالية، بالإضافة إلى إجراء تقييم دوري للخطة الاستراتيجية لضمان استمرارية التحسين في الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي - كفاءة أداء مكاتب- الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

## قائمة المحتويات

|         |                                   |
|---------|-----------------------------------|
| أ.....  | بسم الله الرحمن الرحيم            |
| ب.....  | الإهداء                           |
| ج.....  | الشكر والتقدير                    |
| د.....  | المستخلص                          |
| ه.....  | قائمة المحتويات                   |
| ي.....  | قائمة الجداول                     |
| ك.....  | قائمة الأشكال                     |
| 1.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 1.....  | المقدمة                           |
| 5.....  | 1.1 مشكلة البحث                   |
| 6.....  | 2.1 أهمية الدراسة:                |
| 8.....  | 3.1 أهداف الدراسة:                |
| 9.....  | 4.1 تساؤلات الدراسة               |
| 9.....  | 5.1 فروض الدراسة:                 |
| 10..... | 6.1 نموذج الدراسة                 |
| 11..... | 7.1 الدراسات السابقة              |
| 11..... | أولاً: دراسات عربية:              |

|         |                                                   |
|---------|---------------------------------------------------|
| 14..... | ثانيا: الدراسات الأجنبية:                         |
| 18..... | 8.1 الفجوة البحثية:                               |
| 18..... | 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:                    |
| 19..... | 10.1 المنهجية وطرق البحث:                         |
| 21..... | 11.1 مصادر جمع البيانات:                          |
| 21..... | 12.1 أدوات الدراسة:                               |
| 22..... | 13.1 حدود الدراسة:                                |
| 23..... | الفصل الثاني: الإطار النظري:                      |
| 23..... | المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي:                |
| 24..... | 1.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:                  |
| 26..... | 2.1.2 عناصر التخطيط الاستراتيجي:                  |
| 27..... | 3.1.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي:                  |
| 28..... | 4.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي ومبرراته:         |
| 29..... | 5.1.2 مبررات التخطيط الاستراتيجي:                 |
| 30..... | 6.1.2 مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي:         |
| 30..... | 7.1.2 مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي:            |
| 31..... | 8.1.2 خطوات إعداد التخطيط الاستراتيجي:            |
| 32..... | 9.1.2 منطق التخطيط الاستراتيجي:                   |
| 33..... | 10.1.2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: |

|         |                                                                              |
|---------|------------------------------------------------------------------------------|
| 38..... | المبحث الثاني: كفاءة الأداء.....                                             |
| 38..... | 1.2.2 مفاهيم الكفاءة.....                                                    |
| 38..... | 2.2.2 أبعاد الأداء.....                                                      |
| 39..... | 3.2.2 أساليب تنمية الكفاءات.....                                             |
| 39..... | 4.2.2 مفهوم الأداء.....                                                      |
| 40..... | 5.2.2 أنواع الأداء.....                                                      |
| 40..... | 6.2.2 تحسين الأداء.....                                                      |
| 40..... | 7.2.2 خطوات تحسين الأداء.....                                                |
| 42..... | المبحث الثالث: إدارة المشاريع.....                                           |
| 43..... | 1.3.2 ما هو المشروع؟.....                                                    |
| 43..... | 2.3.2 مفهوم إدارة المشروع.....                                               |
| 44..... | 3.3.2 تاريخ تطور إدارة المشاريع.....                                         |
| 45..... | 4.3.2 عناصر إدارة المشروع.....                                               |
| 46..... | 5.3.2 دورة حياة المشروع.....                                                 |
| 47..... | 6.3.2 أسباب فشل المشروع.....                                                 |
| 47..... | 7.3.2 فوائد إدارة المشروع.....                                               |
| 47..... | 8.3.2 العناصر الأساسية التي يجب أن تتوفر في مؤشر القياس هي:.....             |
| 48..... | 9.3.2 أنواع مؤشرات الأداء المستخدمة في المشاريع.....                         |
| 48..... | 10.3.2 دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع..... |

|         |                                                 |
|---------|-------------------------------------------------|
| 50..... | الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات                |
| 50..... | تمهيد                                           |
| 50..... | 1.3 المطلب الأول: منهجية الدراسة                |
| 50..... | 2.3 المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة          |
| 51..... | 3.3 المطلب الثالث مصادر جمع البيانات والمعلومات |
| 52..... | 4.3 المطلب الرابع: أداة الدراسة                 |
| 54..... | 5.3 اختبار ثبات أداة الدراسة                    |
| 55..... | 6.3 معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة           |
| 56..... | 7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة                |
| 57..... | الفصل الرابع : نتائج تحليل البيانات             |
| 57..... | 1.4 المطلب الأول: وصف البيانات الديموغرافية     |
| 60..... | 2.4 المطلب الثاني: وصف متغيرات الدراسة          |
| 71..... | 3.4 اختبار فرضيات الدراسة                       |
| 77..... | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات                 |
| 77..... | تمهيد                                           |
| 77..... | 1.5 مناقشة النتائج                              |
| 79..... | 2.5 مناقشة نتائج الفرضيات                       |
| 80..... | 3.5 التوصيات                                    |
| 82..... | Abstract                                        |

|         |                                  |
|---------|----------------------------------|
| 83..... | المراجع                          |
| 83..... | المراجع باللغة العربية           |
| 90..... | ثانيا: المراجع باللغة الانجليزية |
| 92..... | الملاحق                          |
| 93..... | استمارة استبيان                  |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الجدول | اسم الجدول                                                       | رقم<br>الصفحة |
|---------------|------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1.            | الجدول (1) هيكل أداة الدراسة للمحور الأول (التخطيط الاستراتيجي ) | 53            |
| 2.            | الجدول (2) مقياس ليكرت الخماسي(1)                                | 54            |
| 3.            | الجدول (3) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة                        | 54            |
| 4.            | الجدول (4) مصفوفة الارتباط لقيم معامل الارتباط بيرسون            | 55            |
| 5.            | الجدول (5): وصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس               | 57            |
| 6.            | الجدول (6) وصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر                | 58            |
| 7.            | الجدول (7) وصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي        | 58            |
| 8.            | الجدول (8) وصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي       | 59            |
| 9.            | الجدول (9) وصف أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة                     | 60            |
| 10.           | الجدول (10) وصف بعد الرؤية والرسالة                              | 61            |
| 11.           | الجدول (11) وصف بعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية                     | 63            |
| 12.           | الجدول (12) وصف بعد تقييم الخطة الاستراتيجية                     | 65            |

|    |                                                      |     |
|----|------------------------------------------------------|-----|
| 67 | الجدول (13) وصف متغير التخطيط الاستراتيجي            | .13 |
| 69 | الجدول (14) وصف متغير تحسين كفاءة أداء مكاتب         | .14 |
| 71 | الجدول (15) معاملات الإنحدار للفرضية الرئيسة         | .15 |
| 73 | الجدول (16) معاملات الإنحدار للفرضية الفرعية الأولى  | .16 |
| 74 | الجدول (17) معاملات الإنحدار للفرضية الفرعية الثالثة | .17 |
| 75 | الجدول (18) معاملات الإنحدار للفرضية الفرعية الرابعة | .18 |

## قائمة الأشكال

| رقم<br>الجدول | اسم الجدول                     | رقم<br>الصفحة |
|---------------|--------------------------------|---------------|
| .1            | الشكل رقم (1): متغيرات الدراسة | 11            |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## المقدمة

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الأسس الحيوية التي تسهم في نجاح أي مؤسسة، سواء كانت صغيرة أو كبيرة، حكومية أو خاصة. إنه عملية منهجية تهدف إلى تحديد الأهداف طويلة الأمد للمؤسسة وتطوير استراتيجيات فعّالة لتحقيق هذه الأهداف. تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي من قدرته على توجيه المؤسسات نحو المستقبل، حيث يساعدها على فهم بيئتها الداخلية والخارجية بشكل أعمق، مما يمكنها من اتخاذ قرارات مدروسة ومستنيرة.

من خلال التخطيط الاستراتيجي، تقوم المؤسسات بتحليل نقاط قوتها وضعفها، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات التي تواجهها في السوق. يُعرف هذا التحليل عادةً بتحليل SWOT، والذي يُعتبر أداة قوية لفهم الوضع الحالي للمؤسسة. يساعد هذا التحليل في تحديد المجالات التي يمكن تحسينها، وكذلك في استغلال الفرص المتاحة، مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. بفضل هذا الفهم العميق، تستطيع المؤسسات وضع استراتيجيات تستجيب بشكل فعّال للتحديات والاتجاهات المتغيرة في السوق.

علاوة على ذلك، يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة جميع مستويات الإدارة والموظفين، حيث يُعتبر التعاون والتواصل الفعّال من العناصر الأساسية لنجاح هذه العملية. من خلال جمع وجهات نظر متنوعة، يمكن صياغة رؤية شاملة تعبر عن طموحات المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية. يُساعد هذا التعاون أيضاً في تعزيز روح الفريق وزيادة التزام الموظفين تجاه الأهداف المشتركة، مما يعزز من فرص النجاح.

بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة لتوجيه الموارد بشكل فعّال. من خلال تحديد الأهداف والاستراتيجيات، يمكن للمؤسسات تخصيص مواردها، سواء كانت بشرية أو مالية، بشكل يتماشى مع أولوياتها. هذا الاستخدام الأمثل للموارد يساهم في زيادة كفاءة العمليات وتحقيق النتائج المرجوة.

كما يتيح التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات وضع معايير قياس الأداء، مما يساعد في متابعة التقدم نحو تحقيق الأهداف وتقييم فعالية الاستراتيجيات المعتمدة.

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية ديناميكية تتطلب مراجعة دورية وتكيف مستمر. مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، يصبح من الضروري أن تكون المؤسسات قادرة على تعديل خططها وفقًا للظروف الجديدة. من خلال هذا التكيف المستمر، يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يُسهم بشكل كبير في ضمان استدامة النجاح والنمو على المدى الطويل، مما يجعل منه ركيزة أساسية لكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

تُعتبر كفاءة أداء المكاتب أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح المؤسسات الحديثة. في عالم الأعمال اليوم، حيث تتسارع وتيرة التغيير وتزداد التحديات، تصبح كفاءة الأداء في المكاتب ضرورة ملحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز القدرة التنافسية. تعكس كفاءة أداء المكاتب مدى قدرة المؤسسة على استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال، مما يحقق إنتاجية عالية وجودة في الأداء. تتضمن هذه الكفاءة مجموعة من العوامل، بما في ذلك التنظيم، وإدارة الوقت، واستخدام التكنولوجيا، والتواصل الفعال بين الأفراد.

تبدأ كفاءة أداء المكاتب من تنظيم العمل وتوزيع المهام بشكل مناسب. يتطلب ذلك وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد المسؤوليات والسلطات لكل فرد في الفريق. عندما تكون الأدوار واضحة، يمكن للموظفين التركيز على مهامهم دون تداخل أو تضارب، مما يسهم في تحسين إنتاجيتهم. علاوة على ذلك، يجب أن تكون هناك آليات فعالة لتقييم الأداء، مما يساعد في تحديد النقاط القوية والضعيفة و يتيح الفرصة للتحسين المستمر.

تلعب إدارة الوقت أيضًا دورًا حيويًا في كفاءة أداء المكاتب. في ظل الضغوط اليومية والمواعيد النهائية، يصبح من الضروري أن يتمكن الموظفون من إدارة وقتهم بفعالية. يتطلب ذلك تطوير استراتيجيات لتحديد الأولويات، وتخصيص الوقت للمهام الأكثر أهمية، وتجنب الانشغال بالمهام الثانوية التي قد تؤثر

سلبًا على الإنتاجية. يمكن أن تسهم أدوات إدارة الوقت الحديثة، مثل التطبيقات والبرمجيات، في تسهيل هذه العملية وتوفير الوقت والجهد.

إضافة إلى ذلك، تلعب التكنولوجيا دورًا مركزيًا في تعزيز كفاءة أداء المكاتب. مع التقدم التكنولوجي السريع، أصبحت الأدوات الرقمية جزءًا أساسيًا من بيئة العمل. تتيح هذه الأدوات تحسين العمليات، وتسهيل التواصل، وتوفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات. من خلال استخدام أنظمة إدارة المشاريع، يمكن للفرق العمل بشكل متزامن، مما يسهل التنسيق ويعزز التعاون. كما تساهم التقنيات الحديثة في تقليل الأخطاء وزيادة دقة البيانات، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل.

أخيرًا، يعتمد كفاءة أداء المكاتب أيضًا على ثقافة العمل داخل المؤسسة. تشجع بيئة العمل الإيجابية على الابتكار وتعزز من روح الفريق، مما يساهم في تحسين الأداء العام. عندما يشعر الموظفون بالتقدير والدعم، يكونون أكثر استعدادًا لتقديم أفضل ما لديهم. لذلك، يجب على المؤسسات الاستثمار في تطوير ثقافة عمل تدعم التعاون والشفافية والتواصل المفتوح.

تعد كفاءة أداء المكاتب عنصرًا حاسمًا في نجاح المؤسسات. من خلال تنظيم العمل بشكل مناسب، وإدارة الوقت بفعالية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز ثقافة العمل الإيجابية، يمكن للمؤسسات تحسين أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية. إن التركيز على كفاءة أداء المكاتب لا يقتصر فقط على زيادة الإنتاجية، بل يساهم أيضًا في خلق بيئة عمل تحفز الابتكار والتقدم، مما يعكس التزام المؤسسة بالتفوق والتميز في عصر يتسم بالتنافسية العالية.

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات الأساسية التي تساهم في تعزيز كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع، حيث يعمل على توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية. في عالم الأعمال الحديث، حيث تتزايد التحديات وتعقدت المشاريع، يصبح من الضروري على المؤسسات تبني استراتيجيات واضحة ومحددة لضمان النجاح. يعزز التخطيط الاستراتيجي من القدرة على تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل فعال، مما يساهم في تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء العام للمشاريع.

يبدأ دور التخطيط الاستراتيجي في مكاتب إدارة المشاريع من خلال تحديد الأهداف والرؤى المستقبلية. إذ يساهم هذا التحديد في خلق اتجاه موحد لجميع أعضاء الفريق، مما يجعلهم أكثر تركيزاً على ما يجب تحقيقه. عندما تكون الأهداف واضحة، يمكن للفريق وضع خطط عمل تفصيلية تتماشى مع تلك الأهداف، مما يسهل عملية التنفيذ ويزيد من فعالية الأداء. تتيح هذه العملية أيضاً للمؤسسة تقييم التقدم المحرز وتحديد أي انحرافات عن المسار الصحيح، مما يساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

علاوة على ذلك، يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً حاسماً في تحسين إدارة الموارد داخل مكاتب إدارة المشاريع. يتطلب نجاح أي مشروع تخصيص الموارد بشكل فعال، سواء كانت موارد بشرية أو مالية أو زمنية. من خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمؤسسات تحديد الاحتياجات الحقيقية للمشاريع وتوزيع الموارد بناءً على الأولويات. هذا الاستخدام الأمثل للموارد يساهم في تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية، مما يعزز من كفاءة الأداء العام للمكتب.

تعتبر إدارة المخاطر أيضاً جانباً مهماً من جوانب التخطيط الاستراتيجي في مكاتب إدارة المشاريع. من خلال تقييم المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات للتعامل معها، يمكن للمؤسسات تقليل الآثار السلبية التي قد تؤثر على سير المشاريع. يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد السيناريوهات المختلفة التي قد تواجهها المشاريع، مما يتيح للفريق الاستعداد لمواجهة التحديات بشكل أفضل. هذا النوع من الاستعداد يعزز من قدرة المكتب على التكيف مع التغيرات السريعة ويعزز من ثقة أصحاب المصلحة في القدرة على تحقيق الأهداف.

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي أيضاً في تعزيز التواصل والتنسيق بين الفرق المختلفة داخل مكاتب إدارة المشاريع. من خلال وضع استراتيجيات واضحة، يمكن تحقيق تواصل أفضل بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة، مما يساهم في تعزيز التعاون وتبادل المعلومات. يساعد هذا التواصل الفعال في تجنب سوء الفهم وزيادة الشفافية، مما ينعكس إيجاباً على أداء المشاريع ويزيد من فرص النجاح.

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي عنصرًا أساسيًا في تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع. من خلال تحديد الأهداف بوضوح، وإدارة الموارد بفعالية، وتقييم المخاطر، وتعزيز التواصل، يمكن للمؤسسات تحقيق نتائج ملموسة تعكس التزامها بالتحسين المستمر. إن التركيز على التخطيط الاستراتيجي لا يساهم فقط في تحسين الأداء الفردي للمشاريع، بل يعزز أيضًا من قدرة المؤسسة على المنافسة في سوق يتسم بالتحديات المتزايدة.

## 1.1 مشكلة البحث

تعتبر مشكلة كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع واحدة من التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات في عصر يتسم بالتنافسية العالية والتغيرات السريعة. على الرغم من أهمية المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، إلا أن العديد من المكاتب تعاني من ضعف الأداء نتيجة عدم وجود تخطيط استراتيجي فعال. تتجلى هذه المشكلة في عدة جوانب، منها عدم وضوح الأهداف، وسوء تخصيص الموارد، وغياب التنسيق الفعال بين الفرق المختلفة، مما يؤدي إلى فشل المشاريع أو تأخرها عن المواعيد المحددة.

تتمثل إحدى الجوانب الرئيسية للمشكلة في عدم وجود رؤية استراتيجية متكاملة توجه عمليات إدارة المشاريع. فعندما تفتقر المؤسسات إلى خطة استراتيجية واضحة، قد تكون الفرق غير متسقة في أولوياتها، مما يؤدي إلى تضارب الجهود وضياح الوقت والموارد. ينشأ عن ذلك عدم تحقيق الأهداف المرجوة، سواء كانت تلك الأهداف تتعلق بتحقيق العوائد المالية أو تحسين جودة المنتج أو الخدمة. في ظل هذه الظروف، يصبح من الضروري البحث عن كيفية تطبيق أساليب التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال لتحسين كفاءة الأداء.

علاوة على ذلك، تُظهر العديد من الدراسات أن إدارة المخاطر تُعتبر عنصرًا حاسمًا في نجاح المشاريع، إلا أن الكثير من المكاتب تفتقر إلى استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر. إن وجود استراتيجيات غير كافية أو غائبة تمامًا للتعامل مع المخاطر المحتملة يمكن أن يؤدي إلى نتائج كارثية، مثل تجاوز التكاليف أو

التأخير في التسليم. لذا، فإن البحث في كيفية دمج التخطيط الاستراتيجي مع إدارة المخاطر يُعد عنصرًا أساسيًا لفهم هذه المشكلة وتحسين الأداء.

تتفاقم هذه المشكلة أيضًا بسبب التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، حيث تتطلب المشاريع اليوم استجابة سريعة ومرونة عالية. في هذا السياق، تُعتبر القرارات السريعة وغير المدروسة نتيجة لغياب التخطيط الاستراتيجي الفعال أحد العوامل التي تؤثر سلبًا على أداء المكاتب. لذلك، فإن البحث في كيفية تعزيز التخطيط الاستراتيجي لتوفير إطار عمل مرن وقابل للتكيف يمكن أن يسهم في معالجة هذه المشكلة. أخيرًا، تُعتبر قضايا التواصل والتنسيق بين الفرق المختلفة داخل مكاتب إدارة المشاريع من العوامل المساهمة في ضعف الأداء. عندما يفتقر الموظفون إلى المعلومات الضرورية أو القدرة على التعاون بشكل فعال، فإن ذلك يُعزز من فرص الفشل في تحقيق الأهداف. لذا، فإن دراسة كيفية تحسين التخطيط الاستراتيجي لتعزيز قنوات التواصل وتيسير التنسيق بين الفرق يُعتبر جانبًا محوريًا في معالجة هذه المشكلة. وتتمثل مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الرؤية والرسالة – تقييم البيئة – تنفيذ الخطة الاستراتيجية – تقييم الخطة الاستراتيجية) في تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع.

## 2.1 أهمية الدراسة:

**الأهمية النظرية:** تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة، حيث يُعتبر دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع متغيرًا ذا أهمية بالغة، لاسيما في السياق المؤسسي للبنوك والمصارف. فالتخطيط الاستراتيجي، الذي يركز على تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية، يُعتبر من المواضيع الحيوية التي يجب تسليط الضوء عليها نظرًا لدوره المحوري في تعزيز نجاح المشاريع واستدامتها. يُعدُّ مفهوم التخطيط الاستراتيجي من المواضيع الإدارية التي حظيت باهتمام كبير في مجال إدارة المشاريع، ويتوجب على الباحثين استكشافه لمساهمته الفعالة في تحسين الأداء العام للمؤسسات.

عندما يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل مدروس، فإن ذلك يساهم في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء. يتطلب نجاح أي مشروع وجود خطة استراتيجية واضحة تُحدد المهام والأدوار، وتضمن تخصيص الموارد بشكل فعال. بالتالي، فإن وجود استراتيجية متكاملة للتخطيط يُعزّز من القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة، ويُقلل من المخاطر المرتبطة بتأخير المشاريع أو تجاوز الميزانية.

تُظهر أهمية هذه الدراسة أيضاً في تسليط الضوء على كيفية تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع من خلال التخطيط الاستراتيجي. فعندما يتم تنفيذ التخطيط بشكل فعال، تتعزز القدرة على إدارة الوقت والموارد بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تحسين جودة النتائج. إن التركيز على التخطيط الاستراتيجي يمكن الفرق من التواصل بشكل أفضل، مما يسهل تبادل المعلومات والموارد ويعزز التعاون بين الأعضاء.

علاوة على ذلك، فإن تقديم توصيات لتعزيز دور التخطيط الاستراتيجي يُعد جانباً محورياً في هذه الدراسة. من خلال تحديد أفضل الممارسات والأساليب التي يمكن اعتمادها في التخطيط، يمكن للمؤسسات تحسين أدائها الإداري وتحقيق نتائج ملموسة. تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع، مما يساهم في تعزيز نجاح المشاريع وتطوير الأداء المؤسسي بشكل عام.

**الأهمية العلمية:** تأتي أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية في مدى استفادة إدارات مكاتب إدارة المشاريع في المكاتب والمصارف السعودية من النتائج التي توصلت إليها، بالإضافة إلى التوصيات التي قدمتها بشأن التخطيط الاستراتيجي. يُعتبر قطاع المكاتب أحد القطاعات الرائدة في الاقتصاد الحديث، حيث يلعب دوراً حيوياً في دعم وتعزيز النمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية. ومن خلال تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع، يمكن للمكاتب أن تعزز من قدرتها التنافسية وتحقق نتائج إيجابية تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للدولة. يمثل قطاع المكاتب مصدراً أساسياً للموارد المالية، ويُعتبر حلقة وصل بين المدخرات المحلية والأجنبية والاستثمار في المشاريع الحيوية. لذا، فإن تطبيق استراتيجيات تخطيط فعالة في إدارة المشاريع يُعزز من قدرة هذه المؤسسات على تحقيق أهدافها بفعالية. من خلال التخطيط

الاستراتيجي، يمكن لمكاتب إدارة المشاريع توجيه جهودها نحو تحقيق الأهداف المحددة، مما يسهم في تحسين الأداء العام وتقليل الفاقد في الوقت والموارد.

علاوة على ذلك، يُساهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التنسيق والتعاون بين الفرق المختلفة داخل مكاتب إدارة المشاريع، مما يسهل تبادل المعلومات ويساعد على اتخاذ قرارات مدروسة. حيث تتعدد المشاريع وتنوع، يصبح من الضروري أن تكون هناك آلية واضحة للتواصل والتنسيق. كما يُعتبر التواصل الفعال من العوامل التي تعزز من القدرة على تحقيق الأهداف وتجنب الأخطاء المحتملة.

أيضًا، تلعب إدارة المخاطر دورًا محوريًا في نجاح المشاريع. من خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمكاتب تطوير استراتيجيات واضحة للتعامل مع المخاطر المحتملة، مما يسهم في تقليل الآثار السلبية التي قد تؤثر على سير المشاريع. هذا النوع من الاستعداد يُعزز من ثقة أصحاب المصلحة ويزيد من فرص نجاح المشاريع. يُعزز التخطيط الاستراتيجي أداء مكاتب إدارة المشاريع بشكل عام، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمكاتب والمصارف. من خلال تحسين كفاءة الأداء، يمكن لهذه المؤسسات أن تُسهم بشكل أكبر في دفع عجلة الاقتصاد الوطني، وتوفير فرص العمل، وزيادة الاستثمارات. إن التركيز على التخطيط الاستراتيجي لا يُعزز فقط من الأداء الفردي للمشاريع، بل يُعزز أيضًا من قدرة القطاع المصرفي على التفاعل بشكل إيجابي مع التغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية العالمية.

### 3.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الرؤية والرسالة – تنفيذ الخطة الاستراتيجية – تقييم الخطة الاستراتيجية) في تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

➤ التعرف على أثر الرؤية والرسالة على تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية.

➤ التعرف على أثر تنفيذ الخطة الاستراتيجية على تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية.

➤ التعرف على أثر تقييم الخطة الاستراتيجية على تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية.

#### 4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الرؤية والرسالة – تنفيذ الخطة الاستراتيجية – تقييم الخطة الاستراتيجية) في تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

➤ السؤال الفرعي الأول: كيف تؤثر الرؤية والرسالة على تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية؟

➤ السؤال الفرعي الثاني: كيف تؤثر تنفيذ الخطة الاستراتيجية على تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية؟

➤ السؤال الفرعي الثالث: ما هو تأثير تقييم الخطة الاستراتيجية على تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية؟

#### 5.1 فروض الدراسة:

بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط

الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الرؤية والرسالة – تنفيذ الخطة الاستراتيجية – تقييم الخطة الاستراتيجية) في تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية.

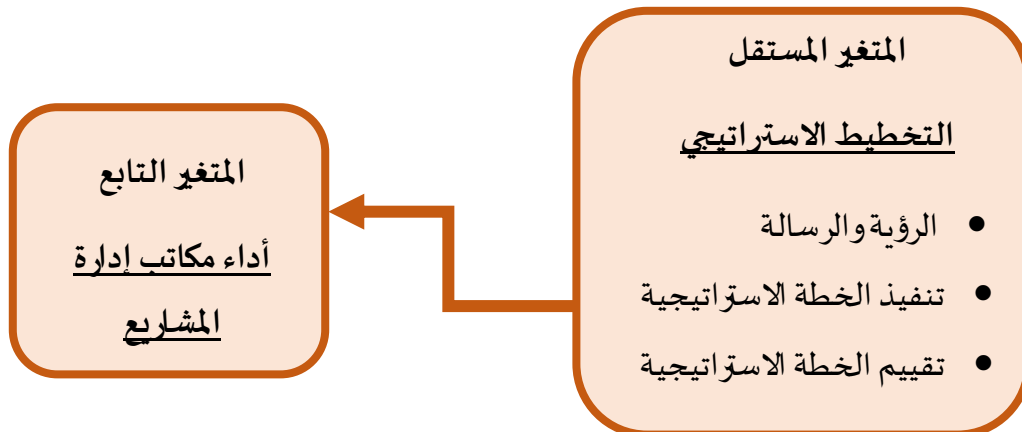
ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) للرؤية والرسالة على تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لتنفيذ الخطة الاستراتيجية على تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لتقييم الخطة الاستراتيجية على تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية.

## 6.1 نموذج الدراسة

- يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الرؤية والرسالة
- تقييم البيئة - تنفيذ الخطة الاستراتيجية - تقييم الخطة الاستراتيجية) في تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية. ويتضمن المتغيرات التالية:
  - المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الرؤية والرسالة- تنفيذ الخطة الاستراتيجية - تقييم الخطة الاستراتيجية).
  - المتغير التابع: أداء مكاتب إدارة المشاريع.

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

## 7.1 الدراسات السابقة

### أولاً: دراسات عربية:

1. دراسة (صالح، 2022) بعنوان التخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية: المكتبة المركزية

لجامعة تشرين أنموذجا

هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم ومبادئ التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية، وإلقاء الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة المركزية لجامعة تشرين، حيث درس الباحث هذا الواقع عن طريق تطبيق عدد من الاستراتيجيات العالمية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات، مثل تحليل استراتيجية الأسئلة الحرجة، واستراتيجية SWOT واعتمد الباحث في دراسته منهج دراسة الحالة مستعملا عدة أدوات كقائمة المراجعة كأداة رئيسية والملاحظة وأدوات تحليل التخطيط الاستراتيجي. وشملت الأسئلة جميع المعنيين بصورة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة المكتبة المركزية، وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج الهامة أهمها عدم وجود خطة استراتيجية واضحة مبنية على أسس علمية متينة في مكتبة جامعة تشرين المركزية. وغياب الرؤية الواضحة المتمثلة في تطوير خطط مستقبلية لدعم المكتبة وخدماتها. واقترح الباحث بناء على ذلك استراتيجية بحث شاملة تعتمد مجموعة من المعايير العربية والعالمية وذلك كمقترح لتفعيلها في المكتبة المركزية لجامعة تشرين.

2. (عبد العزيز، 2020) بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط

للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي بوجود العوامل التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية في شمال الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (221) عاملا في المناصب الإدارية العليا والوسطى في تلك الجامعات، وتم إدخال البيانات باستخدام برنامجي الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (Amos) لإجراء تحليل المسار، وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي

والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة. وتوصلت الدراسة لنتائج عدة من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) في النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (استراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، تنظيم أففي، قيادة تحويلية، ابتكارات مستمر) من خلال العوامل التنظيمية بأبعادها مجتمعة (الكفاءة البشرية، التمويل، المعلومات، التشريعات، التكنولوجيا) في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. وأوصت الدراسة بزيادة تركيز وعناية القادة في الجامعات الحكومية في شمال الأردن على وضع رؤية ورسالة للمستقبل ترفع من درجة التنبؤ بالمتغيرات في البيئة الخارجية وإلى تحليل نقاط الضعف في البيئة الداخلية لتتمكن من إعداد استراتيجيات فعالة قادرة على النهوض بإدارتها نحو الأفضل.

### 3. دراسة (السلي، 2021) بعنوان التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية:

#### دراسة تحليلية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على التحليل والمقارنة والاستقراء لأدبيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: التعرف إلى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية، والتعرف على أبرز مقومات فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية، والتعرف إلى أهم معوقات التي تحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية، والتوصل إلى تصور استراتيجي مقترح لتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، أبرزها: أن يكون التخطيط الاستراتيجي مرناً؛ ليتم تعديله كلما حدثت متغيرات ومستجدات، بجانب الاهتمام بتدريب وتنمية الموظفين في مجال التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة والعمليات الإدارية الأخرى بصفة خاصة للرفق بمستواهم الوظيفي، إضافة إلى الاهتمام بتطبيق نظم إدارة الأداء الحديثة في المؤسسات الأمنية، والاهتمام باستخدام الوسائل والطرق

الحديثة في تحليل الوظائف وتصميم الهياكل التنظيمية، وترسيخ ثقافة قيمة العمل لدى الموظفين، لأنها تعتبر الأساس في الوصول لمستويات الأداء الوظيفي المخطط لها.

4. دراسة (عبد الوهاب، 2022) بعنوان التخطيط الاستراتيجي وأثره في اختيار سياسيات الإنتاج:

#### دراسة ميدانية في شركة التحدي للصناعات الكهربائية بغداد – العراق

هدف البحث إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي وأثره في اختيار سياسات الإنتاج في مجتمع البحث. استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي. ويتكون مجتمع البحث من مجموعة من موظفي شركة التحدي للصناعات الكهربائية ولبالغ عددهم (٥٠) موظفا وتم توزيع الاستمارات على كل أفراد العينة وتم استبعاد (٣) استمارات فقط لعدم صلاحيتها وبذلك بلغ عدد الاستمارات المعتمدة في التحليل (٤٧) استمارة، وتم تصميم استبانة البحث استنادا إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث وتم استخدام المسح الشامل لعينة البحث وباستخدام الوسائل الإحصائية توصل الباحثون إلى وجود ارتباط وتأثير بين التخطيط الاستراتيجي واختيار سياسات الإنتاج وخلص البحث على اعتبار أن التخطيط الاستراتيجي من المتغيرات المهمة في اختيار سياسات الإنتاج.

5. دراسة (محمد، 2022) بعنوان التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المالي: دراسة حالة بنك أم

#### درمان الوطني

تناول البحث التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المالي تنبع مشكلة البحث في أن التخطيط الاستراتيجي هو أحد العناصر الأساسية في نجاح المنشأة وذلك من خلال ترقية الأداء، حيث أن العمل الإداري ببنك أم درمان الوطني يعتبر من الأعمال الحساسة والدقيقة نسبة لوضعه الإشرافي باعتباره أهم إدارة وعلى رأس هرم الدولة وأن طبيعة العمل به تعتبر صعبة وتحتاج إلى تخطيط استراتيجي، وهدف البحث إلى تحقيق الآتي: استعراض أهم المفاهيم الحديثة للتخطيط المالي في ظل أداء متوازن باعتباره أهم الأنشطة الأساسية في المنشآت الآخذة بأسباب التطور والنمو. معرفة أهمية التخطيط المالي في زيادة المهارات ورفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولاءهم لمؤسساتهم. دراسة ومعرفة وسائل أنواع وأساليب الخطط التي يضعها بنك أم درمان الوطني في أداء مهامهم. التعرف على المشاكل التي تحول دون وضع خطط مالية

واضحة لترقية الأداء المالي للبنك أم درمان الوطني، انتهج البحث المناهج التالية: يستخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وتوصل البحث إلى النتائج التالية: توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي على تحليل بيانات التي تمكن من نجاح التميز المؤسسي. توجد علاقة بين إدارة المصرف ووجود قسم خاص لإعداد التخطيط المالي مما يعمل تميز الأداء.. كما توصل البحث إلى التوصيات: يجب على بنك أم درمان الوطني الاهتمام بإعداد تخطيط استراتيجي سليم واستخدامه كأداة لتقييم الأداء. العمل على توفر المعلومات الكافية والبيئة المناسبة داخل بنك أم درمان الوطني لإعداد التخطيط الاستراتيجي.

## ثانيا: الدراسات الأجنبية:

### 1. (Al-Dughaishim, 2022). Titled Reasons of the Difference between both of the Expected and Actual Project Completion Periods: A Study of the Performance of Real Estate Development Companies in Riyadh City

الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو تعرف آراء الشركات في التطوير العقاري، كيف تدير الشركات مشاريعها وما القدرات التي تمتلكها لتحقيق أهدافها في الوقت المحدد كما هو مخطط لها ومحاولة معرفة الخلل -إن وجد- بناء على المعايير والنظريات العلمية في تطبيق دراسات الجدوى وعلم إدارة المشاريع، وبما يخص مهارات التخطيط والتنبؤ الزمني لتنفيذ المشاريع. المنهج: تبعت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي وتمثل المنهجية التي تم اتباعها في ثلاث مراحل: مرحلة تجميع البيانات ومرحلة تحليل البيانات، ومرحلة استخلاص النتائج والتوصيات، طبقت الدراسة على عينة قوامها 44% من الشركات والجهات العقارية المسجلة في الغرفة التجارية الصناعية في مدينة الرياض، القائمة في أثناء تنفيذ الدراسة، وقد استجابت للدراسة 27 جهة، باستخدام برنامج SPSS لإدخال البيانات وتحليلها. النتائج: أظهرت النتائج أن 18.5% من الشركات استطاعت تحقيق دقة عالية بين الوقت المقدر للمشروع والوقت الفعلي. ووجدت الدراسة أن 81.5% من الشركات لم تستطع تحقيق ذلك؛ إما بتقدير زمني أقصر من الفعلي وإما أطول كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بحسب عمر الشركة ومحور الآثار على السوق والتنمية. الخاتمة: أوصت الدراسة بأهمية معرفة الفارق الزمني بين الوقت المقدر والوقت الفعلي لإتمام المشاريع العقارية

بحيث يمكن تجنب الأضرار التي تلحق بسوق العقارات. اقترحت الدراسة مزيداً من البحوث المستقبلية مثل مدى قدرة إدارة المشاريع في الشركات العقارية على الالتزام بالمدة المقدرة لمشاريعها وأسباب عدم دقة دراسات الجدوى والاختلاف في التكلفة التقديرية عن التكلفة الفعلية في مشاريع التطوير العقاري.

## 2. (Fadlalla, 2019). Titled The Impact of the Control on Achieving the Objectives of Construction Projects in Sudan.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل الاقتصادية والإدارية على أهداف المشاريع الإنشائية الكبرى في السودان ودراسة حالة شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور المحدودة، وشركة الملك نمر للتنمية والمقاولات، وشركة قصر اللؤلؤ، وشركة النصر العقاري للمقاولات. تمثلت مشكلة الدراسة في قصور الوظائف الإدارية الأساسية وعدم استخدام الأساليب العلمية الحديثة في تنفيذ المشاريع وعدم مراعاة عوامل البيئة الاقتصادية المحيطة بالمشروع. تنبع أهمية الدراسة في قلة البحوث والدراسات التي تناولت إدارة المشاريع وبذلك يمكن اعتبارها مساهمة في إثراء المكتبة العربية بدراسات حول إدارة المشاريع. كما توصلت الدراسة إلى نتائج وتوصيات تؤدي إلى ترقية الأداء في شركات الإنشاءات. اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي ومنهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي باستخدام برامج الحزم الإحصائية لإدخال بيانات الدراسة، تم استخدام النسب المئوية والانحراف المعياري واختبار مربع كاي لمجتمع الدراسة ثم جمع بيانات الدراسة بواسطة استبانة توصلت الدراسة إلى نتائج: 1- عدم استقرار سعر الصرف يؤدي إلى ارتفاع الأسعار. 2- تركيز الرقابة على الزمن والتكلفة. أهم النتائج: 1- منح الإعفاءات اللازمة للمدخلات مثل الإعفاءات الجمركية. 2- الرقابة المستمرة في كل المراحل.

## 3. (Amer, 2020). Titled Factors Affecting the Productivity of Excavation Works in Jordanian Construction Projects

تناول هذا البحث دراسة العوامل المؤثرة على إنتاجية أعمال الحفر في المشاريع الإنشائية في الأردن، حيث تعمل هذه العوامل على إيقاف العديد من الأعمال التي كان من المقرر تنفيذها في مشروع إنشائي، وبالتالي زيادة التكلفة والوقت اللازم لإنجازه. وبعد مراجعة عامة للدراسات العالمية السابقة

المتعلقة بالعوامل المذكورة أعلاه، وكذلك بعد رصد إنتاجية أعمال الحفر المتعلقة بخمس دراسات حالة (مشاريع إنشائية) في الأردن؛ تم تصميم استبانة تركز على أهم العوامل المؤثرة على إنتاجية أعمال الحفر في المشاريع الإنشائية الأردنية. وقد تم توزيع 80 نسخة من هذه الاستبانة على عدد من الاستشاريين ومديري المشاريع ومهندسي المقاولات. إلا أنه تم استلام 70 نسخة من الاستبانة، تم استبعاد 15 منها من التحليل (نظراً لعدم اكتمال معلوماتها). وعليه، تم اعتماد 55 استبانة لتحليلها في هذا البحث. وتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS لتقييم هذه العوامل وترتيبها حسب تسلسل الأهمية لكل عامل. وبناء على نتائج تحليل الاستبانة تم التوصل إلى وجود مجموعة من العوامل الرئيسية التي تؤثر على إنتاجية أعمال الحفر في المشاريع الإنشائية في الأردن، وحسب ترتيب الأولويات كان العامل الأول هو "أنواع وجاهزية آليات الحفر"، يليه (بترتيب تنازلي) "الطبيعة الجيولوجية للموقع"، "فحص موقع المشروع"، "الخبرة الفنية المتخصصة في تنفيذ أعمال الحفر"، "السيولة المالية ودفع المستحقات"، "الخبرات الاستشارية المشرفة على أعمال الحفر"، "الظروف العامة المحيطة بموقع المشروع"، "البنية التحتية لموقع المشروع"، و"الظروف البيئية المحيطة بموقع المشروع". لذلك، ولرفع قيمة الإنتاجية لأعمال الحفر في مشروع معين دون التأثير على التكلفة والوقت اللازمين للتنفيذ، يوصى بأخذ الأولوية أعلاه فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على الإنتاجية، والتركيز على توظيف من لديهم خبرة جيدة في تنفيذ أعمال الحفر، والذين لديهم القدرة على إجراء الصيانة اللازمة للآلات في حالة الأعطال المفاجئة أثناء أعمال الحفر، مع مراعاة الصيانة الدورية للآلات المستخدمة في أعمال الحفر في موقع المشروع، كما يوصى بدفع كامل مستحقات العاملين في أعمال الحفر حسب المواعيد والاتفاقيات المقررة، وأخيراً يوصى باتباع أحدث التقنيات المستخدمة في التعامل مع المشاكل في تنفيذ أعمال الحفر في مشاريع البناء.

#### 4. (Abd El Salam, 2022). Titled The Effect of Government Ownership on Firm Performance in the Egyptian Capital Market

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة طبيعة العلاقة بين الملكية الحكومية وأداء الشركات باستخدام عينة من الشركات المدرجة في البورصة المصرية في الفترة ما بين 2011-2020. قام الباحث باستخدام عدة طرق لتحليل البيانات منها التأثيرات الثابتة والعشوائية "Fixed and Random Effects" والطريقة المعممة

للحظّات "Generalized Method of Moments (GMM). كشفت الدراسة أن استخدام أسلوب (GMM) لتحليل البيانات (أي بعد التحكم في مشكلة التجانس) قد غير أهمية واتجاه تأثير العديد من المتغيرات على أداء الشركة. أيضا وجدت الدراسة أن للملكية الحكومية تأثيرا كبيرا وإيجابيا على العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، في حين أن لها تأثيرا سلبيا وغير مهم على مقياس أداء الشركات "Tobin's Q". يمكن تفسير نتائج الدراسة من خلال زيادة قدرة الحكومة على تخفيف الفراغات المؤسسية لأسواق رأس المال من خلال تسهيل تمويل المشاريع الأكثر خطورة وطويلة الأجل التي قد تظل غير ممولة بخلاف ذلك.

##### 5. (Al-Rashdan, 2023). Titled Shareholder Patience: Implications for Executive Compensation and Firm Performance

تناولت هذه الدراسة أثر صبر المساهمين على أداء الشركة وفعالية نظم التعويضات والحوكمة. يقاس صبر المساهمين من خلال قرارهم الاحتفاظ بسهم الشركة لفترات طويلة، مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات طويلة الأجل والحفاظ على استقرار المشاريع، وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء الشركة. وجدنا أن صبر المساهمين يزيد من فعالية خيارات الأسهم (غير القابلة للتفعيل) المقدمة للإدارة؛ إذ زاد من أثرها الإيجابي على المدى الطويل. كما وجدنا أن صبر المساهمين يقلل من أثر الثقة المفرطة للرئيس التنفيذي من خلال تحسين نظم الحوكمة بشكل ينعكس إيجاباً على أداء الشركة. تصميم/ منهجية/ طريقة الدراسة: تستخدم الدراسة أسلوب التحليل الكمي باستخدام نموذج التحليل ذي التأثيرات الثابتة. عينة الدراسة وبياناتها: تستخدم الدراسة عينة من 1397 شركة أمريكية مدرجة بمختلف الصناعات بين عامي 1999 و2016. نتائج الدراسة: تشير النتائج إلى الأثر الإيجابي لصبر المساهمين على أداء الشركة على المديين القصير والطويل. وجدنا أن صبر المساهمين يزيد من فعالية خيارات الأسهم (غير القابلة للتفعيل) المقدمة للإدارة على المدى الطويل، كما أننا لم نجد أثراً سلبياً لخيارات العنصر على الأسهم (القابلة للتفعيل) على أداء الشركة. أخيراً، أدى صبر المساهمين إلى تقليل الآثار السلبية للثقة المفرطة للرئيس التنفيذي على أداء الشركة. أصالة الدراسة: تقدم هذه الدراسة دليلاً على آثار صبر مساهمي الشركة على فعالية نظم التعويضات والحوكمة؛ مما ينعكس إيجاباً على أداء الشركة على المديين القصير والطويل. حدود الدراسة وتطبيقاتها: نتائج الدراسة غير قابلة للتعميم على الشركات غير المدرجة في الأسواق الأمريكية.

## 8.1 الفجوة البحثية:

- هناك نقص في الدراسات التي تتناول دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الرؤية والرسالة – تقييم البيئة – تنفيذ الخطة الاستراتيجية – تقييم الخطة الاستراتيجية) في تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (الرؤية والرسالة – تقييم البيئة – تنفيذ الخطة الاستراتيجية – تقييم الخطة الاستراتيجية) وكيفية تأثيرها على كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية.
- هناك حاجة لدراسات تنبؤية طويلة الأجل لكفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع ومدى تأثيرها بالتخطيط الاستراتيجي بمختلف أبعاده المتمثلة في (الرؤية والرسالة – تقييم البيئة – تنفيذ الخطة الاستراتيجية – تقييم الخطة الاستراتيجية) وذلك بالتطبيق على مكاتب المشاريع في المملكة العربية السعودية.

## 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تُعتبر النظرية البنائية إطارًا نظريًا هامًا يُساعد في فهم كيفية تشكيل المعرفة والتفاعل الاجتماعي داخل المنظمات، وخاصة في سياق مكاتب إدارة المشاريع. تنطلق النظرية من فكرة أن الأفراد يبنون معرفتهم من خلال التجربة والتفاعل مع محيطهم، مما يجعلها مناسبة لدراسة كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. من خلال هذه النظرية، يمكننا استكشاف كيف يُساهم التخطيط الاستراتيجي في تشكيل الفهم الجماعي للأهداف والعمليات داخل المؤسسات، وكيف يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء العام.

في سياق البحث، يمكن استخدام النظرية البنائية لاستكشاف كيفية تطوير ثقافة تنظيمية تتبنى التخطيط الاستراتيجي كجزء من هويتها. من خلال إشراك جميع المستويات الإدارية والموظفين في عملية التخطيط، يمكن تعزيز الشعور بالملكية والمسؤولية تجاه الأهداف المشتركة. يتيح هذا التفاعل البناء للأفراد تبادل الأفكار والخبرات، مما يؤدي إلى بناء معرفة جماعية تتعلق بأفضل الممارسات وأدوات الإدارة

الفعالة. وبالتالي، يمكن أن يسهم ذلك في تعزيز كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع من خلال تحسين التواصل والتعاون بين الفرق المختلفة.

علاوة على ذلك، يمكن استخدام النظرية البنائية لتحليل كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على تطوير مهارات الأفراد داخل مكاتب إدارة المشاريع. عندما يتم إشراك الموظفين في عملية التخطيط، فإنهم يكتسبون مهارات جديدة ويفهمون أفضل الطرق للتعامل مع التحديات المختلفة. يمكن أن يتمثل ذلك في ورش العمل، والندوات، وبرامج التدريب التي تُعزز من مهارات التخطيط والتنظيم والإدارة. يُعتبر هذا التعلم المستمر جزءاً أساسياً من النظرية البنائية، حيث يُسهم في تعزيز كفاءة الأداء ويساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

كما تُساعد النظرية البنائية في فهم كيفية تقييم فعالية التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على الأداء. من خلال إنشاء آليات لتقييم الأداء تعتمد على التغذية الراجعة من الأفراد، يمكن لمكاتب إدارة المشاريع تعديل استراتيجياتها بناءً على التجارب العملية. يُعتبر هذا النوع من التقييم ضرورياً في إطار النظرية البنائية، حيث يُعزز من التعلم المستمر ويساعد الفرق على التكيف مع الظروف المتغيرة. من خلال هذه العملية، يمكن تحسين كفاءة الأداء بشكل مستدام وتلبية تطلعات المؤسسة بشكل أفضل.

تُعتبر النظرية البنائية أداة قيمة في البحث عن دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع. من خلال التركيز على التفاعل الاجتماعي، وتطوير المعرفة الجماعية، وتعزيز التعلم المستمر، يمكن للمؤسسات في المملكة العربية السعودية تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة. يُظهر البحث كيف يمكن أن يُسهم التخطيط الاستراتيجي، عند دمج مع مبادئ النظرية البنائية، في تحسين الأداء العام للمؤسسات، مما يعزز من قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة.

## 10.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأدوات بحثية مناسبة لدراسة "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع" بالتطبيق على مكاتب المشاريع في المملكة العربية

السعودية. يهدف هذا البحث إلى وصف وتحليل الظواهر المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وأثره على كفاءة الأداء في مكاتب إدارة المشاريع، مما يتطلب استخدام منهجيات تتناسب مع طبيعة المشكلة والهدف من الدراسة.

يُعتبر المنهج الوصفي مناسباً في هذا السياق، حيث يُستخدم لوصف الجوانب النظرية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، بما في ذلك مفاهيمه وأهميته وأدواته. من خلال هذا المنهج، يتم تناول الفصول النظرية بشكل شامل، مما يساعد على إعداد قاعدة معرفية قوية تُسهم في فهم كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على كفاءة الأداء. يُتيح هذا الأسلوب أيضاً للباحث تقديم معلومات موثوقة حول السياق الذي تنتهي إليه مكاتب إدارة المشاريع في المملكة، مما يعزز من دقة التوصيات المستخلصة من الدراسة.

أما في الفصل التطبيقي، يعتمد المنهج التحليلي للاستنباط من البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة للمؤسسة محل الدراسة. يُعتبر هذا المنهج ملائماً لتحليل وتقييم البيانات، حيث يسهم في تقديم إجابات دقيقة للسؤالات البحثية. من خلال تحليل البيانات، يمكن للباحث أن يستخلص نتائج تعكس الواقع الحالي لأداء مكاتب إدارة المشاريع، وبالتالي تحديد مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على هذا الأداء. يُساعد هذا التحليل أيضاً في فهم مكونات الموضوع بشكل أعمق، مما يُعزز من قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على النتائج.

يعتمد اختيار المنهج المناسب لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والأهداف المراد تحقيقها. من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، يمكن للباحث الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة بشكل شامل. فالأسلوب الوصفي يُمكن من تقديم معلومات دقيقة حول الخلفية النظرية، بينما يُتيح المنهج التحليلي تقييم فعالية التخطيط الاستراتيجي بشكل منهجي. يتضمن ذلك جمع البيانات، وتحليلها، ومناقشتها بشكل يُظهر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع.

يُعتبر استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستنباطي في هذا البحث كفيلاً بتقديم رؤية شاملة حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع، مما يُساهم في تحقيق الأهداف البحثية وتقديم توصيات عملية للممارسين في هذا المجال. يُظهر هذا النهج كيف يمكن للتخطيط

الاستراتيجي أن يُعزز من الأداء المؤسسي، ويعكس الأهمية الكبيرة للبحث في هذا السياق، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها مكاتب إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية.

## 11.1 مصادر جمع البيانات

- **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

## 12.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بـ: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

### 13.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: اقتصرَت الدراسة على تناول دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الرؤية والرسالة- تنفيذ الخطة الاستراتيجية - تقييم الخطة الاستراتيجية) في تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية.
- حدود مكانية: مكاتب المشاريع بالمملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- حدود بشرية: اقتصرَت الدراسة على العاملين بمكاتب المشاريع بالمملكة العربية السعودية.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

لقد برز التخطيط الاستراتيجي كأحدث أشكال التخطيط في المنظمات وقد غير هذا النوع من التخطيط من طريقة تخطيط المنظمات لتطوير وتنفيذ استراتيجياتها، ويستخدم مصطلح الإدارة الاستراتيجية للتعبير عن نفس المفهوم الذي يعكسه التخطيط الاستراتيجي. (ابو خريص، 2020)

لقد شهد العالم تغيرات جوهرية في الأساليب والمناهج التي تستخدمها المنظمات في مختلف المجالات، وقد أدى هذا التحول والتغيير استجابة لمجموعة من التحديات التي تواجه العالم كما نرى في تطور التقنيات التنظيمية والطلب المتزايد عليها، وكذلك استجابة للانفجار الكبير للمعرفة والعولمة، إلى إجبار القادة التنظيميين على إجراء تغييرات في التوجهات وتوظيف وجهات النظر المناسبة للدراسة والدراسة الفعالة في المستقبل. (ابو دف، 2022)

إن أهم ما يميز هذا العصر، عصر العولمة والتكنولوجيا والثورة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، هو سرعة وعمق وكثافة المتغيرات والعوامل العالمية التي تعمل المنظمات في ضوءها، مما يفرض على المنظمات تغيير الاتجاه والأساليب القديمة والتقليدية في التخطيط بناءً على التنبؤات والتجارب السابقة في تحليل الأحداث من أجل فحص هذه الأبعاد ونقاط قوتها ومظاهرها، والمشاكل والفرص التي تواجهها. وهذا يتطلب صياغة الرؤية والأهداف المستقبلية بناءً عليها حتى تتمكن المنظمة من الوصول إلى مرحلة تستطيع فيها صياغة إستراتيجية قادرة على التغلب على التحديات الحالية وتحقيق دور قيادي فعال يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المرجوة في التحرك نحو المستقبل المرغوب والمطلوب. (امان، 2023)

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من أبرز وأهم الركائز التي تلعب دوراً فعالاً في التطوير النوعي للإدارة نظراً لأهميته الكبيرة في المنظمات المختلفة وعلى مستوى الأفراد نظراً للإنجازات التي تتحقق باستخدامه، حيث يتطلب التخطيط الإستراتيجي بذل الجهد المادي والقدرات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة الخدمية

وتوفير القدرة على إجراء التحليل التنظيمي وتحديثه بشكل دوري لتحقيق التطوير الشامل في إطار مرونة الأداء المتكاملة والتي يكون هدفها التطوير الدائم والتحسين المستمر. (حسان، 2023)

## 1.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة في العملية الإدارية، فهو يمثل طريقة تفكير ومقارنة بين الأساليب وأساليب العمل لاختيار أفضل الخيارات المناسبة للإمكانيات المتاحة من جهة وطبيعة الأهداف المرجوة من جهة أخرى في عالم تأثر بتطورات مختلفة في مجال المعلومات والاتصالات نتيجة للتطورات في مجال المعلومات والاتصالات والتطورات العالمية التي تسمى التحولات في مجال المعلومات والاتصالات. (باقر، 2020)

إلا أن التعريف الأكثر شمولاً هو الذي قدمه التقرير الفيدرالي والذي يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية مستمرة ومنهجية يقرر من خلالها أعضاء القيادة في منظمة ما مستقبل وتطور تلك المنظمة، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات اللازمة لتحقيق المستقبل المنشود وتحديد كيفية قياس درجة النجاح في تحقيقه. (بكار، 2022)

ومن الواضح إذن أن هناك تعريفات عديدة للتخطيط الاستراتيجي تتفق فيما بينها من حيث المبدأ وتختلف من حيث التركيز على بعض جوانب هذه العمليات التخطيطية، ولكن على الرغم من اختلاف التعريفات نجد أن مفهوم وعمليات التخطيط الاستراتيجي تشمل ما يلي:

العمليات الإدارية الفكرية والعملية للمنظمة لتحقيق رؤية مستقبلية وتحديد أبعادها وأهدافها طويلة المدى التي تعكس الرؤية الشاملة للمنظمة للبيئة المستقبلية ومجموعة الخيارات التي تنشأ عن مقارنة قدرات المنظمة وإمكانياتها وعواملها البيئية وتعتبر مناسبة لتحقيق الأهداف وتحويل الخيارات إلى خطط تشغيلية مفصلة ومتابعة هذه الخطط. (عبيد، 2024)

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية التي تحدد بها المنظمات استراتيجيتها أو اتجاهها وتقرر تخصيص مواردها لتحقيق تلك الاستراتيجية والتي تشمل رأس المال والبشر بحيث تعرف المنظمة بالضبط

أين هي ثم تحدد إلى أين تريد أن تذهب وكيف ستصل إلى هناك. والوثيقة التي تحتوي على ذلك تسمى "الخطة الاستراتيجية". (بودالي، 2021)

من الصحيح أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يكون أداة فعالة في رسم مسار المنظمة، ومع ذلك، فإن التخطيط الاستراتيجي في حد ذاته لا يمكنه التنبؤ بدقة بكيفية تطور السوق وما هي القضايا التي ستظهر في الأيام القادمة والتي ستؤثر على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة. لذلك، فإن الابتكار الاستراتيجي وإدراجه في الخطة الاستراتيجية يجب أن يكون حجر الزاوية لاستراتيجية المنظمة للبقاء في بيئة عمل مضطربة. (صفاء، 2019)

التخطيط الاستراتيجي هو نشاط تجاري مهم للغاية. وهو مهم أيضًا في القطاعات العامة مثل الاتصالات ويتم تنفيذه على نطاق واسع سواء رسميًا أو غير رسمي. يجب أن تنتهي عمليات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار بأهداف وخريطة طريق لتحقيق تلك الأهداف. (الداوي، 2023)

نُستخدم المصطلحات التالية في التخطيط الاستراتيجي: الحالة النهائية المرغوبة، والخطط، والسياسات، والأهداف، والأهداف، والاستراتيجيات، والتكتيكات، والإجراءات. تتنوع التعريفات وتتداخل من أجل الوضوح. أكثر هذه المفاهيم شيوعًا هي المفاهيم المحددة التي هي عبارة عن عبارات ذات جدول زمني للنتائج المستقبلية المرغوبة، والعبارات العامة والمستمرة للنتائج المستقبلية المرغوبة التي تشير في معظم النماذج إلى الأهداف أو الغايات. التخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية تتفق من خلالها المنظمة وأصحاب المصلحة الرئيسيين فيما على الأولويات اللازمة لتحقيق غرضها مع الاستجابة لبيئتها. التخطيط الاستراتيجي هو التخصيص والتوجيه المنهجي للموارد لتحقيق هذه الأولويات. ومن هذا التعريف، يمكننا التركيز على عدة مفاهيم رئيسية لتوضيح كيفية تطوير نهج مناسب للتخطيط الاستراتيجي، وكذلك طبيعة قيمنا ومعتقداتنا لنجاح عملية التخطيط. يتميز التخطيط الاستراتيجي بعدة خصائص، ربما أهمها: (جار، 2023)

إنه عملية تخطيط استراتيجي لأنه ينطوي على اختيار أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية ومعادية في بعض الأحيان. لذلك إذا تم اتخاذ قرار بطريقة خاطئة أو إذا لم يتم اتخاذ القرار

بالطريقة الصحيحة، فلا داعي للجلوس هناك. قد تتغير الظروف الخارجية من حولك تمامًا، والتخطيط الاستراتيجي هو طريقة تفكير وتصرف لإحداث تغيير محدد: العقلية الإدارية هي تلك التي تهتم بتحقيق الأهداف وبالتالي لا تقتصر على التفاصيل. كما أنها تقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالانشغال بما هو الآن. وتغيير إطارها الزمني من الحاضر إلى المستقبل. (الحديدي، 2020)

## 2.1.2 عناصر التخطيط الاستراتيجي

في بيئة سريعة التغير تعاني المنظمات من عدم الاستقرار مما يزيد من الحاجة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي والذي لابد من أجل نجاحه أن يتبنى العناصر والمبادئ التالية:

1. ضرورة خلق جو مشجع في المنظمة لبدء جهود التخطيط الاستراتيجي مثل وجود مدراء ذوي خبرة في هذا المجال وأنظمة معلومات وأنظمة اتصالات وتوفير الموارد المالية وغيرها. (الحري، 2022)
2. وجود حماس كامل من الإدارة العليا ومستويات الإدارة الأخرى المشاركة في تنفيذ جهود التخطيط الاستراتيجي.
3. وجود فريق متكامل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي يتكون من أشخاص لديهم القدرة على تحمل مسؤولية هذا التخطيط. (يارا، 2024)

ولكي ينجح التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهدافه لابد من توافر مجموعة العناصر والشروط التالية:

1. المشاركة الواسعة تعني ضرورة توفير الأساس للمشاركة الواسعة في التخطيط الاستراتيجي في كافة المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية وغيرها.
2. المعلومات: إن توافر قاعدة بيانات يعد عنصراً أساسياً لنجاح التخطيط حيث أن غياب هذه القاعدة يشير إلى عدم الموضوعية والمنهجية العلمية في التخطيط الاستراتيجي.
3. لدى الإدارة العليا إيمان صادق ونهج واضح بضرورة استخدام التخطيط الاستراتيجي وتجنب الأهداف العشوائية والترويجية. (حشيش، 2019)

### 3.1.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي

يمكن تلخيص خصائص التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:

#### أولاً: الاستشراف في اتخاذ القرار

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على الاهتمام بالمستقبل واستقراءه من الحاضر، وتحديد الخيارات التي يمكن اتباعها في المستقبل، وذلك من خلال تحديد الأهداف طويلة المدى، والأدوات المستخدمة لتحقيقها، والتخطيط الاستراتيجي والتعرف المنهجي على الفرص والتهديدات التي قد تنشأ في المستقبل بناءً على قاعدة بيانات أمر ضروري. (حيارات، 2021)

#### ثانياً: العملية

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تبدأ بتحديد الأهداف، ثم الاستراتيجيات، ثم تحديد السياسات، ثم وضع الخطط المستقبلية لضمان تنفيذ الأهداف. وتتضمن هذه العملية التخطيط الذي يجب مراعاته. (الخزاعلة، 2023)

#### ثالثاً: الفلسفة

التخطيط الاستراتيجي هو فلسفة وطريقة، ويجب على كبار المديرين والموظفين في المنظمة على كافة المستويات التنظيمية التأكد من فوائد وأهمية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في كافة أنشطة المنظمة. (خليل، 2019)

#### رابعاً: الشمولية

التخطيط الاستراتيجي نشاط يشمل المنظمة بأكملها وليس جزءاً منها فقط، فهو نظام متكامل يتم تنفيذه بطريقة مدروسة وبخطوات معروفة، وهو أيضاً نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز المنظمة

في المستقبل وتحديد عملها وأنشطتها في المستقبل، لأن شمولية هذا النظام تزيد من فعالية تلك المنظمة من أجل تحسينها وتحقيق أهداف المنظمات التي تعمل بها. (الخولاني، 2023)

#### خامساً: عدم اليقين

يقوم التخطيط الاستراتيجي على عدم اليقين، لأن المتغيرات المستقبلية محاطة بهالة من الغموض، وتحتوي على مخاطر وعدم يقين ولا تتوفر عنها معلومات كثيرة، مع صعوبة التنبؤ بالمستقبل، مما يتطلب تعاون ومشاركة كافة المستويات الإدارية ذات الصلة لتحليل نقاط القوة والضعف لهذه الفرص والتهديدات البيئية وإهمال التخطيط الاستراتيجي. (الدردور، 2023)

#### سادساً: المرونة

عندما تتغير الظروف البيئية فإن هذا يتطلب مرونة استراتيجية لتطوير وتنمية الموارد المختلفة.

#### سابعاً: الهيكل

لقد توصلنا إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية منظمة تسعى إلى تحديد الأهداف الأساسية والاستراتيجيات والسياسات وصياغة الخطط التفصيلية لتنفيذ تلك الاستراتيجيات من أجل تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية للمنظمة، ومن هنا فإن التخطيط الاستراتيجي يربط بين ثلاثة أنواع من الخطط: الخطط الاستراتيجية والخطط القصيرة المدى والتخطيط الاستراتيجي لا يتم دفعة واحدة، بل يتضمن عدة مراحل للوصول إلى شكله النهائي، وبالتالي فإن كل هذه الأنواع من الخطط يجب أن ترتبط معاً في هيكل محدد للوصول إلى الشكل النهائي للتخطيط الاستراتيجي. (الربيع، 2024)

### 4.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي ومبرراته

تنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من أنه يمكن المنظمات من تحليل الفرص والمخاطر في بيئتها الخارجية، وتحديد البدائل المناسبة، واتخاذ القرارات الصحيحة لتحقيق الأهداف المرجوة.

1. تشكيل فرق عمل متكاملة لأنها تحدد إطار العمل والمنافسة.
  2. إرشادات عامة لتوزيع المسؤوليات وتفويض القرارات.
  3. يوفر إطاراً لتخصيص الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية والمعرفية.
  4. خلق بيئة عمل يلتزم فيها الجميع ويساهمون في تحقيق الأهداف.
- هناك عدة مزايا تجعل التخطيط الاستراتيجي مهماً للغاية، منها: (الزعي، 2022)

1. تحديد المشاكل أو العوائق التي قد تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها وإعداد الحلول المناسبة مسبقاً للتغلب على هذه المشاكل.
2. قضاء الوقت الكافي لتحقيق أهداف المنظمة، لأن الأداء يسير وفق خطة منظمة وجدول زمني محدد. (الشتيوي، 2022)
3. توفير معايير موضوعية لمراقبة الأداء وتتبع تنفيذ البرامج في المنظمة.

## 5.1.2 مبررات التخطيط الاستراتيجي

مبررات المنظمات الحديثة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي نظراً لتعقيد وتشابك العلاقات والمسؤوليات والعوامل والمتغيرات المؤثرة في أداء العمل الحديث فإنه يتعرض لمخاطر كبيرة وعدم اليقين بشأن الظروف المستقبلية، لذلك أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورياً للتنبؤ بالظروف المستقبلية وإعداد الخطط والبرامج. ومن هذه المبررات: (الشهري، 2024)

1. اكتشاف الأخطاء في عمل المنظمة. وتظهر هذه الأخطاء من خلال الفشل في تحقيق نتائج تتفق مع الأهداف الموضوعة.
2. ظهور فجوة كبيرة في أداء المنظمة عندما تكون نتائج الأداء أقل من المتوقع بالنسبة للأهداف الموضوعة.

3. تولي مدير جديد لإدارة المنظمة، يختلف أسلوبه وطريقة قيادته عن الإدارة السابقة، الأمر الذي يتطلب المراجعة في حالة وجود تناقض بين الخطط والبرامج القائمة، إذا لم تكن متناسبة مع أهداف المنظمة. (شيتز، 2021)

## 6.1.2 مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي

1. ضرورة إجراء تغييرات جوهرية في أساليب العمل وتطويرها وتحسين كفاءتها الذاتية وكفاءة العناصر البشرية من قبل المنظمات العامة والخاصة.
2. يوفر التخطيط الاستراتيجي مقياساً علمياً للتقدم.
3. يخلق التخطيط الاستراتيجي مساحة ديمقراطية تسمح بالمشاركة في صنع القرار. (صالح، 2022)

## 7.1.2 مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

تهتم الإدارة الاستراتيجية في المقام الأول بإدارة العلاقات المتبادلة التي تحدث بين مكونات المنظمة ومن ناحية أخرى بين تلك المكونات، وهي أحد مجالات الإدارة العلمية الحديثة، وموضوعها المنظمة كوحدة فاعلة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، والتي تشكلها المنظمة من منظورها الخاص أو من منظور إدارتها الشاملة. (صباح، 2021)

تعرف الاستراتيجية بأنها تحديد الأهداف طويلة المدى للمنظمة، واعتماد أساليب وأدوات العمل المناسبة، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. كما أنها مجموعة من القرارات المتكاملة والشاملة المتخذة لتحقيق الأهداف، وفريق آخر يعتبرها مجموعة من الخيارات أو التفضيلات أو الالتزامات التي يتم تبنيها بهدف تحقيق عدد من الأهداف، بينما يعتبرها آخرون فناً عاماً وشاملاً نظراً لاهتمامها بالمؤسسة بأكملها وتكامل مكوناتها بين الدور الإداري والمؤسسة الحرة وفعاليتها وأنشطتها دون استخدام الوظائف العليا والأساليب المناسبة، مما يسمح للإدارات والأنشطة بالتأثير عليها ودون التأثير بالأساليب والأدوات المستخدمة في التحليل، وبشكل يتعامل مع الواقع الديناميكي بموضوعية وحيادية ومسؤولية بعيداً عن أي مصلحة فردية أو شخصية. (الظفيري، 2021)

## 8.1.2 خطوات إعداد التخطيط الاستراتيجي

تتجه أغلب المنظمات اليوم إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي كأداة أساسية تمكن المنظمات من التعامل والتكيف مع التغيرات في بيئتها المحيطة من أجل البقاء والازدهار في المستقبل. (عامود، 2022)

### 1. الرؤية.

ينطبق مفهوم الرؤية على نوعين من النشاط البشري، يعتمد كلاهما على معالجة المعلومات. اكتشاف ما هو موجود في العالم، حيث يتم إنشاء صورة محددة من خلال تحليل كل عنصر أو مكون من صور مختلفة. من الواضح أن هذه العملية تتجاوز الملاحظة البسيطة للأحداث إلى الفهم والاستيعاب، والتي غالباً ما تكون مصحوبة بفهم المواقف المعقدة. بالإضافة إلى ذلك، توفر رؤية العمل وصفاً للمنظمة وثقافتها وعملها وتكنولوجيتها وأنشطتها المستقبلية. (عبد الحكيم، 2023)

### 2. اختيار رسالة المنظمة

يعبر بيان الرسالة عن هوية المنظمة والغرض الذي من أجله توجد. إن وجود بيان الرسالة أمر ضروري ومهم للغاية بالنسبة للمنظمة، لأنه إذا كان بيان الرسالة قوياً ومتيناً، فإنه يعبر عن قيم وأولويات المنظمة، وكذلك طبيعة ونطاق عمليات المنظمة الحالية، ومن هنا تنشأ الأهداف والاستراتيجيات المختلفة للمنظمة، لأن رسالة المنظمة هي أحد أهم مكونات الأهداف والاستراتيجيات الأساسية للمنظمة. تعكس رسالة المنظمة العناصر التالية: (عبد الرحمن، 2020)

- نطاق عمل المنظمة في الحاضر والمستقبل.
- القدرات الفعلية المتاحة في الوقت الحاضر. والتي يمكن بالتأكيد توفيرها في المستقبل في البعد الزمني لعملية التخطيط الحالية.

### 3. أهدافها وأغراضها الرئيسية.

تشير هذه الأهداف إلى الأهداف العامة التي تسعى منظمة الأعمال إلى تحقيقها على المدى البعيد وبالتالي فهي الأهداف العامة التي تحاول أغلب منظمات الأعمال الوصول إليها. (نجلاء، 2022)

- إعداد المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات على الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد واللوائح والقوى العاملة لزيادة قدرتها على التعامل بفعالية وكفاءة مع البيئة الخارجية.
  - تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم تعديل الأهداف طويلة المدى والأهداف السنوية والسياسات وتخصيص الموارد بناءً على هذه الأولويات. (غرام، 2020)
  - إيجاد معيار موضوعي للحكم على فعالية الإدارة.
  - زيادة فعالية وكفاءة اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات بسبب وجود معايير واضحة تعكس الأهداف الاستراتيجية.
  - التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هي المعايير الأساسية لنجاح المنظمات. (ديما، 2021)
  - جمع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات حتى يتمكن المدير من تحديد المشاكل مبكراً وبالتالي اتخاذ المبادرة بدلاً من اتخاذ القرارات التي تكون رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
  - وجود نظام إدارة استراتيجي يتكون من إجراءات وخطوات واضحة تجعل العاملين يشعرون بأهمية اتباع المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
4. تحليل البيئة التنافسية الخارجية للمنظمة لتحديد الفرص المتاحة وعوامل التهديد المحتملة
- إن مفهوم البيئة الخارجية للمنظمة التجارية شرط أساسي لنجاحها. (عبدالنبي، 2024)
5. تحليل البيئة التشغيلية الداخلية للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف فيها.

## 9.1.2 منطق التخطيط الاستراتيجي

يمكن تحديد مجموعة من أنماط التحديات البيئية التي قد تؤثر سلباً على المنظمات وتتطلب من هذه المنظمات تبني منهج التخطيط الاستراتيجي لمواكبة التغيرات والعمليات الديناميكية الناشئة عن هذه التحديات، على النحو التالي: (هدى، 2021)

1. البيئة الاقتصادية: وتشمل البيئة الاقتصادية تكاليف وأسعار الإنتاج، وتكاليف الطاقة، وظروف السوق والعمالة.
2. البيئة السياسية، وتشمل اهتمامات المديرين والزعماء السياسيين والمسؤولين بكيفية إنفاق الأموال وكسب الدخل.
3. البيئة التنظيمية، وتشمل المنافسة بين المنظمات الخاصة والعامة على الموارد المالية والعملاء.
4. البيئة الاجتماعية: وتشمل المفاهيم المرتبطة بالديمقراطية قبول مبادئ معينة وزيادة المنافسة بين العاملين في المنظمة. (عبدالهادي، 2020)
5. البيئة التكنولوجية: للتحدي التكنولوجي تأثير كبير على النهج الذي تتبناه المنظمات في عملية الإنتاج، حيث قد تلعب التقنيات الحديثة مثل أقراص الليزر وأنظمة الاتصالات والأقمار الصناعية والكمبيوترات دوراً في تغيير نوعية الإنتاج من الأشكال التقليدية إلى أشكال أخرى أكثر تقدماً وتعقيداً. (عبده، 2024)

## 10.1.2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

### 1. تدريب الموارد البشرية

يعتبر تدريب الموارد البشرية عنصراً حيوياً في تنمية القدرات المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. (عشوي، 2023)

- تحديد الاحتياجات التدريبية: تتضمن عملية التدريب تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بناءً على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، الأمر الذي يتطلب تحليل الفجوة بين المهارات الحالية والمهارات المطلوبة.
- تصميم وتطوير برامج التدريب: بعد تحديد الاحتياجات تأتي مرحلة تصميم برامج التدريب. يجب أن تكون هذه البرامج مبنية على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتساعد على تحسين الأداء العام وزيادة

فعالية العمل الجماعي. كما يجب أن تتضمن البرامج مكونات تقييم الأداء لضمان قياس فعالية التدريب. (علي، 2022)

- تنفيذ التدريب: تتطلب عملية تنفيذ التدريب تنسيقاً دقيقاً لضمان مشاركة جميع أصحاب المصلحة. ويجب اختيار المدربين بعناية، كما يجب أن يكونوا من ذوي الخبرة في مجالاتهم وقادرين على تحفيز المشاركين. ويفضل أن يتم تنظيم التدريب في بيئة مريحة وصادقة للتعليم، ويجب استخدام تقنيات التعلم عن بعد لتوسيع فرص الحصول على التدريب. كما أن تقديم الدعم المستمر للمشاركين طوال فترة التدريب يعد عاملاً مهماً في نجاح العملية. (عطية، 2021)
- تقييم فعالية التدريب: بعد الانتهاء من برامج التدريب، يجب تقييم فعاليتها من خلال جمع التعليقات وردود الفعل من المشاركين. ويمكن استخدام أدوات مثل الاستبيانات والمقابلات لتقييم مدى تحقيق أهداف التدريب. يساعد هذا التقييم في تحديد تأثير التدريب على أداء الفرد والفريق، وكذلك المجالات التي تحتاج إلى تحسين في المستقبل. يعد التحليل المستمر لنتائج التدريب خطوة مهمة في تحسين البرامج وتطوير استراتيجيات جديدة. (عفيفي، 2021)

## 2. تخطيط الموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية عنصراً أساسياً في الإدارة الاستراتيجية في أي منظمة. الهدف من هذه العملية هو ضمان توفر القوى العاملة المناسبة في الوقت المناسب، مع مراعاة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. يتطلب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تحليلاً مفصلاً لاحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية، مما سيساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. (عليوي، 2021)

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية: تبدأ عملية تخطيط الموارد البشرية بتقييم شامل للبيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة. يتضمن ذلك دراسة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي قد تؤثر على احتياجات القوى العاملة. • تحليل البنية التنظيمية الحالية ومهارات وكفاءات الموظفين في مقابل المتطلبات الاستراتيجية المستقبلية. يمكن أن يساعد هذا

التحليل في تحديد الفجوات في المهارات والموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.  
(العمارة، 2022)

- تحديد الاحتياجات البشرية: بعد تحليل البيئة، يتم تحديد الاحتياجات البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويشمل ذلك التنبؤ بعدد الموظفين المطلوبين والمهارات المطلوبة ومستويات الوظائف المطلوبة. يجب أن يستند هذا القرار إلى أهداف المنظمة طويلة الأجل، مثل التوسع في أسواق جديدة أو تطوير خدمات جديدة. يساعد هذا في ضمان حصول المنظمة على الموارد البشرية المناسبة لمواجهة التحديات المستقبلية. (عمرو، 2022)
- تطوير استراتيجيات التوظيف والتدريب: يتطلب تخطيط الموارد البشرية تطوير استراتيجيات توظيف وتدريب فعالة. يجب أن تتضمن هذه الاستراتيجيات كيفية جذب المواهب المناسبة، سواء من خلال الإعلان أو معارض العمل أو منصات التوظيف عبر الإنترنت. بالإضافة إلى ذلك، يجب تصميم برامج التدريب لتطوير مهارات الموظفين الحاليين وتلبية احتياجاتهم المتزايدة. يساعد هذا في زيادة الولاء والإنتاجية في المنظمة. (العواضي، 2022)
- تقييم الأداء وتعديل الخطة: تعد عملية تقييم الأداء جزءاً مهماً من تخطيط الموارد البشرية. يجب أن تتضمن هذه العملية تحليل النتائج المحققة مقابل الأهداف المحددة وتحديد ما إذا كانت الاستراتيجيات المستخدمة فعالة أم لا. في حالة وجود أي انحرافات، يجب تعديل الخطط وفقاً للاحتياجات الجديدة أو التغييرات في البيئة الخارجية. يساعد هذا التقييم المستمر في تحسين استراتيجيات الموارد البشرية ويزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات. (عيسى، 2023)

### 3. تحفيز الموارد البشرية

يعتبر تحفيز الموارد البشرية عنصراً أساسياً في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث يساهم بشكل مباشر في زيادة أداء الأفراد والمجموعات في المنظمة. ويعتمد التحفيز على تشجيع الموظفين على تحقيق أهداف شخصية ومهنية لها تأثير إيجابي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وهذا

يتطلب فهماً عميقاً للاحتياجات والدوافع البشرية وتنفيذ استراتيجيات فعّالة تزيد من مشاركة الموظفين وولائهم. (الغامدي، 2023)

- فهم الدوافع الفردية: يبدأ تحفيز الموارد البشرية بفهم الدوافع الفردية لكل موظف. وتختلف الدوافع الفردية من شخص لآخر وقد تشمل الرغبة في التقدم الوظيفي أو التوازن بين العمل والحياة أو التقدير للإدارة. ويعد إجراء استطلاعات ومقابلات منتظمة للموظفين طريقة فعّالة لجمع المعلومات حول دوافعهم. ومن خلال فهم هذه الدوافع، تستطيع المنظمات تصميم برامج تحفيزية تتناسب مع احتياجات الأفراد. (القرشي، 2024)

- تطوير برامج الحوافز: بناءً على فهم الدوافع الفردية، ينبغي للمنظمات إنشاء برامج حوافز متكاملة. يمكن أن تشمل هذه البرامج حوافز مالية مثل المكافآت والترقيات وكذلك حوافز غير مالية مثل التقدير العام وفرص التدريب والتطوير وبيئة عمل إيجابية. يعد توفير فرص التعلم والنمو المهني جزءاً أساسياً من البرامج التحفيزية التي تساعد على تحسين المهارات وزيادة التزام الموظفين بالمنظمة. (مالك، 2021)

#### 4. اختيار الموارد البشرية

يعد اختيار الموارد البشرية عملية مهمة للغاية في إطار التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث يساعد في ضمان توفر الكفاءات المناسبة التي تتوافق مع أهداف المنظمة. يتطلب هذا الاختيار نهجاً مدروساً يتضمن تحليل الاحتياجات وتطوير معايير اختيار دقيقة وتنفيذ استراتيجيات فعّالة لاكتساب المواهب. (يونس، 2023)

- تحليل الاحتياجات: يبدأ اختيار الموارد البشرية بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية. يتم ذلك من خلال دراسة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحديد المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. يجب أن يتضمن هذا التحليل تقييماً للحالة الحالية للقوى العاملة، بما في ذلك المهارات

والفجوات الموجودة. يساعد هذا الفهم في تحديد عدد الموظفين المطلوبين والخبرات اللازمة لتلبية الاحتياجات المستقبلية. (المجاوي، 2022)

- صياغة معايير الاختيار: بمجرد تحديد الاحتياجات، يجب صياغة معايير اختيار واضحة ودقيقة. وتشمل هذه المعايير المؤهلات التعليمية، وخبرة العمل، والمهارات الفنية، والقدرات الشخصية. إن تحديد هذه المعايير يعد خطوة حاسمة في ضمان اختيار المرشحين الأكثر ملاءمة للمناصب الشاغرة. ويجب أن ترتبط هذه المعايير بشكل مباشر بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتساعد على زيادة الكفاءة التشغيلية وتحقيق النتائج المرجوة. (مفتاح، 2019)

- استراتيجيات المواهب: تتطلب عملية اختيار الموارد البشرية استراتيجيات فعالة لجذب المواهب المناسبة. ويمكن القيام بذلك باستخدام أدوات مختلفة مثل إعلانات الوظائف عبر الإنترنت، والمشاركة في معارض الوظائف، والتعاون مع الجامعات. ويجب أن تسلط الحملات الإعلانية الضوء على ثقافة المنظمة والفرص التي تقدمها وتشجع الأفراد الموهوبين على التقدم للوظيفة. إن إنشاء علامة تجارية قوية للموارد البشرية يعد وسيلة فعالة لجذب المواهب. (ميمون، 2020)

- عملية التوظيف والمقابلة: تتضمن عملية اختيار الموارد البشرية التنفيذ الفعال لإجراءات التوظيف والمقابلة. ويجب أن تتضمن هذه العمليات تقييمًا شاملاً للمرشحين من خلال المقابلات الشخصية والاختبارات الفنية وتقييم الأداء. ويفضل استخدام مجموعة متنوعة من أساليب التقييم لضمان اختيار المرشحين ذوي المهارات والمعرفة اللازمة. وينبغي أيضًا أن تكون عملية التوظيف شفافة وموضوعية لزيادة الثقة في القرارات المتخذة. (الوكيل، 2019)

## المبحث الثاني: كفاءة الأداء

### 1.2.2 مفاهيم الكفاءة

لـ التعريف الأول: ظهر أقدم مفهوم للكفاءة في قاموس الأعمال سنة 1930 ويعني مجموعة المعارف والخصائص والقرارات والسلوكيات التي تفترض إمكانية المناقشة والفحص واتخاذ القرارات في كل ما يتعلق بالمهنة بشكل عام، ويعتبر أنه لا توجد كفاءة كاملة إذا لم تصاحبها قدرة تلك المعرفة والخصائص المعتمدة. (ابو خريص، 2020)

لـ التعريف الثاني: يعود أصل كلمة الكفاءة إلى الكفاءة وتعني القدرة على القيام بشيء ما والتصرف بشكل جيد.

### 2.2.2 أبعاد الأداء.

#### أولاً: المعرفة

وهي مجموعة من المعارف العامة والخاصة التي يمكن استخدامها لاستغلال المعارف النظرية والتحكم في عدة شهادات علمية وفنية. (ابو دف، 2022)

وتشير هذه المعلومات إلى مجموعة من المعلومات المنظمة التي تسمح للفرد بالظهور في سياق محدد مزود بتفسيرات مختلفة وتجمع بين ثلاثة أبعاد ثانوية: المعرفة العامة والمعرفة الخاصة بالبيئة المهنية والمعرفة الإجرائية.

#### ثانياً: المهارات

تجمع هذه الكلمة بين مفهومين رئيسيين هما: (المعرفة التي تتجلى من خلال اكتساب نوع من المعرفة أي وضع هذه المعرفة موضع التنفيذ لخدمة غرض محدد. (امان، 2023)

المهارات إذن تتسق مع القدرة على تطبيق تقنيات وأدوات عمل ملموسة: مثلاً معرفة كيفية استخدام تقنيات الاجتماعات النشطة، معرفة كيفية استخدام الفولتيمتر.

### ثالثاً: السلوك الجيد

يتسق السلوك الجيد مع مجموعة من الخصائص الشخصية التي تسمح للفرد بالاندماج في مجموعة مهنية وتشمل السلوك المناسب لإظهار القدرة على التكيف والدافعية والطاقة. (حسان، 2023)

ويمكن دمج هذه الخصائص الشخصية مع موارد أخرى مثل المعرفة والمهارات للتمكن من التصرف بشكل فعال. وفيما يلي بعض الأمثلة على السلوك الجيد: الصرامة، والفعالية، والسرية، وضبط النفس.

## 3.2.2 أساليب تنمية الكفاءات

التدريب المبني على الكفاءات: يهدف هذا النوع من التدريب إلى اكتساب سلوكيات محددة وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشكلات والمرونة والإدارة المتمركزة حول الشخص، ويسعى البعض إلى تنمية القدرة على اتخاذ القرار، بينما يركز البعض الآخر على المرونة. (باقر، 2020)

التدريب المبني على الكفاءات في الماضي، ظهر المدرب كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، ويقدم الدروس والإرشادات، ويساعد ويشجع ويحفز الأشخاص على إيجاد الحلول.

## 4.2.2 مفهوم الأداء

إن مراقبة أداء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الاقتصادية بشكل خاص تعد من أهم القضايا التي تشغل الإدارة إن لم تكن أهم قضية في واقع المؤسسة لكل من له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بها لأنها تعكس النتيجة المتوقعة من وراء كل نشاط. وكل هذه الأهمية للأداء في مراكز إنتاجه جعلت منه مصطلحاً لا بد من تحديد معناه، لأنه على ضوء تعريفه تتحدد مؤشرات قياسه ويمكن تصور الإجراءات التي تسمح

بتحسينه. لذا فإن تحسين أداء المؤسسة هو الضامن الرئيسي لاستمرارها، وخاصة فيما يتعلق بالمسؤوليات الاجتماعية التي تتحملها، من خلال ضبط العوامل المختلفة المؤثرة في أدائها والتكيف معها. (بكار، 2022)

## 5.2.2 أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يعتمد على معيار الشمولية الذي يقسم الأهداف إلى عامة وخاصة.

أ. الأداء العام : وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت في تحقيقها كافة عناصر المؤسسة أو وظائفها أو أنظمتها الفرعية، ولا يمكن أن ينسب تحقيقها إلى أي عنصر دون مشاركة العناصر الأخرى. (عبير، 2024)

ب. الأداء النوعي: وهو الذي يتحقق على مستوى أنظمتها الفرعية وينقسم إلى أنواع مختلفة تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

ت. حسب الطبيعة: وهو الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية واجتماعية وفنية وسياسية.

## 6.2.2 تحسين الأداء

تحسين الأداء هو استخدام كافة الموارد المتاحة لتحسين مخرجات وكفاءة العمليات ودمج التكنولوجيا المناسبة التي تستخدم رأس المال على النحو الأمثل وإن تحسين أداء أي منظمة يتطلب تحقيق التوازن بين العناصر التالية: الجودة والإنتاجية والتكنولوجيا والتكلفة. ويضمن توازن هذه العناصر مراعاة توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة. (بودالي، 2021)

## 7.2.2 خطوات تحسين الأداء

### الخطوة الأولى: تحليل الأداء

يتم تحليل الأداء من خلال تحديد أداء المنظمة وأدائها وقدراتها وتحديد وتحليل الوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والقدرة التنافسية. (صفاء، 2019)

## الخطوة الثانية هي فحص الأسباب الجذرية

حيث يتم تحليل أسباب الفجوة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي، فإن مشاكل الأداء غالباً لا يتم معالجتها، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية وليس الأسباب الحقيقية للمشكلة.

## الخطوة الثالثة: اختيار طريقة التدخل والعلاج

التدخل في الأداء هو نهج منهجي وشامل ومتكامل للاستجابة لمشاكل الأداء وأسبابها وأهم طرق التغلب عليها. (الداوي، 2023)

## الخطوة الرابعة: البرنامج

بعد اختيار الطريقة المناسبة: يتم وضعها موضع التنفيذ، ثم يتم تصميم نظام التتبع ومحاولة تحليل أو دمج مفاهيم التغيير المطلوب في العمل اليومي، مع محاولة الانتباه إلى التأثير المباشر وغير المباشر للتغيير من أجل ضمان فعالية وكفاءة المؤسسة. (جار، 2023)

## الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، حيث أن بعض الأساليب والحلول لها تأثير مباشر على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك أساليب مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الذي حدث لتوفير ردود فعل أولية حول نتائج هذه الأساليب، ويجب أن تكون هناك مقارنة مستمرة مع تقييم رسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب لتقييم تأثير الجهد المبذول لتقليص فجوة الأداء. وبالتالي، لدينا معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى. (الحديدي، 2020)

## المبحث الثالث: إدارة المشاريع

تسعى المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني إلى تخريج كوادر وطنية مدربة قادرة على شغل الوظائف الفنية والمهنية المتاحة في سوق العمل، نتيجة للتوجيهات الصحيحة لقادة هذا الوطن، والتي تهدف بشكل عام إلى إيجاد وطن متكامل يعتمد على نفسه، ويتحرك بقوته وسلطانه نحو التقدم والتطور بالكوادر البشرية، وفقه الله تعالى في مصاف الدول الصناعية المتقدمة.

وقد خطت المديرية العامة لتصميم وتطوير المناهج خطوة استباقية مواكبة للتجارب العالمية المتقدمة في مجال تطوير المناهج، مراعيةً الأساليب العلمية الحديثة التي تحاكي احتياجات سوق العمل في كافة تخصصاته. (الحربي، 2022)

وتمثل المعايير الوطنية ركيزة أساسية في تطوير البرامج التعليمية، لأن المعايير في تطويرها تعتمد على تشكيل لجان متخصصة تمثل سوق العمل والمؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني، بحيث تكون الرؤية العلمية متسقة مع الواقع العملي الذي تفرضه متطلبات سوق العمل، بحيث تصل هذه اللجان في النهاية إلى برنامج تعليمي أكثر تكاملاً وأقرب إلى سوق العمل. متطلباتها الأساسية

لقد كانت حاجة الإنسان إلى البناء واضحة منذ أن خلقه الله تعالى على الأرض وكلفه باستعمارها، ولمواكبة الطلب المتزايد من البشر، كانت هناك حاجة إلى بناء منشآت أخرى غير المباني السكنية، مثل الجسور والسدود والقنوات المائية وصوامع الغلال، والتي بناها البناؤون. (يارا، 2024)

في العصر الحديث، تتطلب مشاريع البناء، بسبب اتساع وتعقيد المنشآت الحديثة، مشاركة العديد من الأطراف، بما في ذلك المستثمرين والمصممين والمستشارين والمقاولين وموردي المواد ومستأجري المعدات وأنظمة التنفيذ ومن هنا برزت أهمية إدارة مشاريع البناء كأداة لتقديم الحلول التي تضمن تنفيذ المشروع بناءً على معايير محددة من حيث مطابقته للمخططات والمواصفات وتكلفته ووقت تنفيذه ضمن الحدود المقدرة وتتضمن طريقة إدارة المشاريع تحديد الأهداف قبل بدء التنفيذ ثم المتابعة أثناء التنفيذ لضمان تحقيق تلك الأهداف. (حشيش، 2019)

ولكي يكون التخطيط الزمني مجدياً، فلا بد من استخدام أساليب تضمن أن يكون إجمالي وقت التنفيذ مقبولاً، وأن يتم استخدام موارد العمالة ومعدات التنفيذ بكفاءة، وأن يتم تلبية الاحتياجات المالية للمشروع والمرحلة الثانية من إدارة المشروع هي المتابعة المستمرة لأهداف المشروع أثناء التنفيذ، وهو ما يسمى بالرقابة على التنفيذ، والتي تشمل الرقابة على التكاليف والرقابة على وقت التنفيذ لذلك، تم تخصيص فصول منفصلة لأساليب إدارة المشاريع المذكورة أعلاه ولذلك، فإن الإدارة ضرورية لتحقيق التقدم، لأن التقدم الاقتصادي لا يقاس فقط بحجم الموارد، ولكن في المقام الأول بقدرة المديرين الأكفاء على إدارة هذه الموارد بشكل فعال. (حيارات، 2021)

### 1.3.2 ما هو المشروع؟

المشروع هو مجموعة من العمليات أو الأنشطة ذات العلاقات المحددة والمعروفة والتي يتم تنفيذها على مدى فترة زمنية محددة من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة.

فريد وله دورة حياة ذات بداية ونهاية محددتين وله إطار مقسم إلى أنشطة معرفية ويهدف إلى تحقيق أهداف محددة وله ميزانية محددة ويستخدم موارد متعددة ويمكن تعريف النشاط بأنه أي جزء من المشروع يستهلك الوقت والموارد وله بداية ونهاية محددتين، وقد يتطلب جهداً بدنياً وكتابةً وتفاوضاً وآلات وما إلى ذلك. (الخزاعلة، 2023)

### 2.3.2 مفهوم إدارة المشروع

إدارة المشروع هي تنظيم الأفراد والموارد والوقت والمداخلات الأخرى لإنجاز مهمة معروفة أو تحقيق هدف محدد ضمن الوقت والمواصفات والميزانية والإدارة ضرورية لأي جهد جماعي. إن وجود المواد الخام والآلات والعمال والمال والموارد الأخرى في حد ذاته لا يكفي لإنشاء مشروع ناجح. فهي مسؤولة عن خلق الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في المشروع لجعلهم يبذلون كل جهد ممكن لأداء واجباتهم بأفضل طريقة ممكنة. (خليل، 2019)

تم تجاهل دور مراقبة الأنشطة والمهام المختلفة التي يتم تنفيذها في المشروع ومقارنة ما تم تنفيذه بالخطه والوعي بدرجة الالتزام واكتشاف أي انحرافات للتحقيق فيها وتحديد أسبابها ومحاولة تصحيح الوضع باتخاذ التدابير اللازمة وتجنب مثل هذه الانحرافات في المستقبل. (الخولاني، 2023)

إدارة المشروع هي تخصص يتعامل مع تنظيم وإدارة الموارد مثل الموارد البشرية، بحيث يكون المشروع قادرًا على الإنجاز من خلال ملاحظة محتواه المحدد والنظر في عوامل الجودة والجدول الزمني والتكلفة والمشروع هو عملية أو نشاط محدد بوقت محدد أي له تاريخ بداية ونهاية يتم تنفيذه مرة واحدة بهدف تقديم منتج أو خدمة بهدف تحقيق تغيير مفيد أو خلق قيمة مضافة. (الردور، 2023)

هناك فرق بين المشروع المؤقت لمرة واحدة والعمليات الإدارية أو التشغيلية التي يتم تنفيذها بشكل دائم أو شبه دائم لتقديم نفس المنتج أو الخدمة مرارا وتكرارا. لا تشترط إدارة المشروع بالضرورة نفس متطلبات إدارة العمليات الإدارية والتشغيلية الدائمة سواء من حيث المهارات الفنية المطلوبة أو من حيث فلسفة العمل ومن هنا نجد الحاجة إلى بلورة إدارة المشروع ويعرف هيرسون المشروع بأنه مجموعة من الأنشطة أو المهام التي يجب إنجازها ضمن مواصفات محددة ولها بداية ونهاية محددين وتستخدم موارد مالية وزمنية ومعدات وعمالة متنوعة وفقا لهيرسون المشروع هو عملية فريدة تتكون من مجموعة من الأنشطة المنسقة وأنشطة التحكم من خلال تواريخ بداية ونهاية يتم تنفيذها لتحقيق هدف يلبي متطلبات محددة بما في ذلك القيود من حيث التكلفة والوقت والموارد. (الربيع، 2024)

### 3.3.2 تاريخ تطور إدارة المشاريع

تم الاعتراف بالإدارة كعلم منذ أواخر القرن التاسع عشر وطوال القرن العشرين، حيث ساهم عدد من الباحثين في إثراء هذا العلم، ومن روادها تشارلز باباج الذي نشر أفكاره الإدارية في كتاب "الآلات والتصنيع" كما نشر أفكاره الإدارية في مقالاته التي نشرت عام 1886. ويعتبر تاون رائد حركة الإدارة العلمية، وبعده وضع هنري جانت المخطط الشهير المسمى باسمه عام 1917 وهو مخطط جانت، وكتب العديد من الكتب، من أهمها كتاب ف. تايلور (على حد تعبير فريدريك تايلور المنشور عام 1911، ثم جاء العالم

الفرنسي هنري فايول وكتب كتابه المنشور عام 1916 بعنوان. كما يوجد العديد من العلماء والباحثين الذين ساهموا في تطوير علم الإدارة في العقود الماضية. (الزعيبي، 2022)

بعد الحرب العالمية الثانية، ظهرت الحاجة إلى الأساليب العلمية والعملية لحل مشاكل الإدارة في المشاريع الكبيرة. عمل الفريق الثالث في قسم بحوث العمليات في مجلس الكهراء المركزي في بريطانيا عام 1957 وطوروا طريقة - لم تنشر إلا في وقت لاحق - تسمى أطول تسلسل غير قابل للاختزال للأحداث، والمعروفة فيما بعد باسم التسلسل الرئيسي، وقد أدى استخدام هذه الطريقة إلى نتائج جيدة في الفترة 1958-1960. (الشتيوي، 2022)

### 4.3.2 عناصر إدارة المشروع

1. إدارة نطاق العمل: أي التخطيط للمشروع والتعرف على كافة عناصره قبل البدء فيه.
2. إدارة وقت المشروع: هذا العنصر مهم جدًا وفيه تقوم بإنشاء رؤية واضحة ودقيقة عن المدة التي ستستغرقها أنشطة المشروع وأهدافك وقد تضطر إلى إجراء بعض التعديلات أثناء المشروع. (الشهري، 2024)
3. إدارة تكاليف المشروع: هذا العنصر مهم جدًا أيضًا لأنه يجب عليك إدارة مشروعك وفقًا للميزانية المحددة.
4. إدارة جودة المشروع: يرتبط هذا العنصر في الغالب بمشاريع البناء حيث يتأكد عمال البناء من أن المواصفات الفنية للمنشآت تلي أعلى المعايير والمواصفات، ولكن من الضروري أيضًا تنفيذ المشاريع الاجتماعية بأفضل جودة. (شيتير، 2021)
5. إدارة الموارد البشرية للمشروع: من الضروري تحديد المهارات والخبرات المطلوبة لتنفيذ المشروع، والاستفادة المثلى من مهارات الأشخاص العاملين وزيادة التعاون بين فرق عمل المشروع.
6. إدارة الاتصالات: إذا كان لديك خطة للتواصل الجيد مع المستفيدين والمانحين وفريق المشروع، فسيؤدي ذلك إلى تنفيذ سلسل للمشروع.

7. إدارة المخاطر: لا شك أن كل مشروع معرض للمخاطر ومن الأفضل توقعها والاستعداد لإجراء أي تعديلات ضرورية. (صالح، 2022)

8. إدارة المشتريات: ويقصد بذلك إدارة شراء وتوريد المنتجات والخدمات طوال فترة المشروع.

9. إدارة تكامل المشروع: سترى لاحقاً أن هناك العديد من الجوانب التي نحتاج إلى التفكير فيها أثناء تنفيذ المشروع وهذا العنصر يضمن لك التحكم في جميع جوانب المشروع وهذا يعني أن مدير المشروع يجب أن يعرف جميع العناصر المختلفة وينسق بينها معاً. (صباح، 2021)

### 5.3.2 دورة حياة المشروع

تتضمن دورة حياة المشروع هذه الجوانب الأساسية

تصميم المشروع: اجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات، وحدد احتياجات المجتمع التي سيلبيها مشروعك، وحدد أهداف المشروع، وطور خطة مالية لميزانية المشروع، وفكر في المخاطر التي قد يواجهها مشروعك والحلول الممكنة لها، وفكر في أعضاء فريقك المستقبليين، وحدد البدائل، واكتب تقريراً بتوصياتك، وقدم التقرير، واحصل على الموافقة على المرحلة التالية. (الظفيري، 2021)

تطوير المشروع: حدد أعضاء الفريق، وأجرِ البحوث حسب الضرورة، وقم بتطوير خطة مشروعك، وقدم الخطة إلى جميع أصحاب المصلحة، واحصل على الموافقة للمتابعة.

تنفيذ المشروع: تنظيم كل العمل، والتواصل مع كل من شارك ليكون على دراية بما تم إنجازه، وتحفيز وتشجيع الفريق، والتأكد من أن الجميع يعرف ما يجب القيام به ومتى يتم إنجاز المهام، وإيجاد طريقة لضمان إكمال المهام، بوضوح ودقة، وشراء المواد والخدمات، ومتابعة الخدمات عالية الجودة، وضمان الخدمات عالية الجودة. (عامود، 2022)

إغلاق المشروع: إكمال جميع الأنشطة الجارية، وكتابة التقارير، وتقييم المشروع، والتأكد من رضا المستثمرين والجهات المانحة، والتخلص من الموارد المتبقية أو إعادة تخصيصها، وإعادة توزيع الفريق. (عبدالحكيم، 2023)

### 6.3.2 أسباب فشل المشروع

1. عدم وجود إدارة قوية للمشروع
2. ضعف الدعم على المستوى التنفيذي.
3. عدم ربط الأهداف بالإستراتيجية.
4. عدم تجانس الفريق
5. عدم وجود معايير ومؤشرات لقياس تقدم المشروع
6. ضعف إدارة المخاطر
7. قصور في إدارة التغيير

### 7.3.2 فوائد إدارة المشروع

1. تحقيق مستوى عال من المتابعة نتيجة التخطيط لأحدث الأنشطة.
2. جودة البناء واتخاذ القرار.
3. تقليل درجة المخاطرة وعدم اليقين.
4. استخدام أفضل تقنيات إدارة المشاريع

### 8.3.2 العناصر الأساسية التي يجب أن تتوفر في مؤشر القياس هي:

1. يجب أن يكون القياس ذا معنى ويحقق الأهداف التي تسعى المنظمة أو المشروع إلى تحقيقها.  
(عبدالرحمن، 2020)
2. ملائمة المؤشر للعمليات التي تقوم بها المنظمة.
3. تجنب الإفراط في استخدام المؤشرات.
4. واقعية وموضوعية تعكس الأداء الفعلي.
5. يقيس المؤشر مقدار التغيير.

### 9.3.2 أنواع مؤشرات الأداء المستخدمة في المشاريع

1. مؤشرات تتعلق بالفعالية
2. مؤشرات تتعلق بالكفاءة
3. مؤشرات تتعلق بالإنتاج
4. مؤشرات تتعلق بالتشغيل
5. مؤشرات السلامة
6. مؤشرات تتعلق بالجودة

### 10.3.2 دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع

إن التخطيط الاستراتيجي هو عنصر أساسي يساعد على تحسين كفاءة مكاتب إدارة المشاريع، فهو يمثل رؤية للمستقبل وتحديد الأهداف طويلة المدى والأدوات اللازمة لتحقيقها. وفي عالم الأعمال السريع والمتغير اليوم، هناك حاجة متزايدة لتوجيه الجهود نحو تحقيق نتائج ملموسة وفعالة، والتخطيط الاستراتيجي هو أداة حيوية لتحقيق هذا الهدف. فمن خلال تحديد رؤية واضحة وأهداف محددة، يمكن لمكاتب إدارة المشاريع تحديد أولويات تخصيص الموارد وتحسينها وزيادة فعالية الأداء العام. (نجلاء، 2022)

إن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتجلى في قدرته على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف. فعندما تتمكن مكاتب إدارة المشاريع من تحديد الأهداف الاستراتيجية، فإنها تمتلك رؤية واضحة لما يجب تحقيقه على المدى القريب والبعيد. ويساعد هذا النهج الفرق على العمل بطريقة متماسكة ومنسقة، مما يقلل الفوضى ويزيد من التنسيق بين المشاريع. وبالتالي، يمكن للفرق التركيز على المهام الأساسية التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. (غرام، 2020)

بالإضافة إلى ذلك، يعزز التخطيط الاستراتيجي تخصيص الفعّال للموارد. وفي كثير من الحالات، قد تكون الموارد المتاحة محدودة، مما يتطلب من مكتب إدارة المشاريع اتخاذ قرارات حذرة حول كيفية تخصيص هذه الموارد. من خلال التخطيط الاستراتيجي، تستطيع المكاتب تقييم احتياجات المشاريع

المختلفة وتحديد أولوياتها بناءً على الأهداف الاستراتيجية. وهذا يساعد على منع الهدر وضمان استخدام الموارد بطريقة تعظم القيمة. (ديما، 2021)

كما يساعد التخطيط الاستراتيجي في تقييم المخاطر والتخفيف منها. فمن خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تستطيع مكاتب إدارة المشاريع تحديد التحديات والمخاطر المحتملة التي قد تواجهها. ويمكن هذا التقييم المكاتب من وضع استراتيجيات مناسبة للتعامل مع المخاطر المحتملة ويزيد من قدرة الفرق على التعامل مع التحديات بشكل أكثر فعالية. بالإضافة إلى ذلك، يساعد التخطيط الاستراتيجي في وضع خطط الطوارئ، مما يقلل من تأثير الأزمات المحتملة على سير العمل. (عبدالنبي، 2024)

يعد تحسين التواصل والتنسيق أحد الفوائد الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي. فعندما تكون الأهداف والرؤية واضحة، يصبح من الأسهل على الفرق التواصل والتنسيق. وهذا يزيد من التعاون بين مختلف أصحاب المصلحة في مكاتب إدارة المشاريع، بما في ذلك الفرق الفنية والإدارية. كما أن وجود إطار استراتيجي يسهل عملية اتخاذ القرار، حيث يمكن للفرق استخدام الأهداف الاستراتيجية كمعيار لتقييم الخيارات. (هدى، 2021)

يعد التخطيط الاستراتيجي أداة حيوية لتحسين كفاءة مكاتب إدارة المشاريع. من خلال تحديد الأهداف وتخصيص الموارد وتقييم المخاطر وزيادة التواصل، يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساهم في تحقيق نتائج إيجابية تزيد من فعالية الأداء الإجمالي. ومع تزايد التعقيد والتحديات في عالم الأعمال، أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة لضمان نجاح مكاتب إدارة المشاريع في تحقيق أهدافها وإضافة قيمة إلى المنظمات التي تعمل فيها. (عبدالهادي، 2020)

## الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

### تمهيد

يقدم هذا الفصل عرضاً مفصلاً لمنهجية الدراسة التي تم اتباعها في الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء مكاتب في الشركات الخاصة العاملة بالمملكة العربية السعودية ، حيث يوضح منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها ووحدة التحليل المستهدفة، ومصادر الحصول على المعلومات، كما يبين هيكل أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، ونتائج التحقق من ثباتها وصدقها وملائمة البيانات للتحليل الإحصائي، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

### 1.3 المطلب الأول: منهجية الدراسة

يهدف موضوع الدراسة الى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء مكاتب في الشركات الخاصة العاملة بالمملكة العربية السعودية، ولهذا فقد تم استخدام المنهج الاستقرائي من خلال استقراء الدراسات السابقة والبحوث ذات الصلة بالتخطيط الاستراتيجي وتحسين كفاءة أداء مكاتب ، وتم استخدام المنهج الاستنباطي الذي يعتمد على التفكير المنطقي لمحاولة إيجاد ربط منطقي للعلاقة بين المتغيرات. بالإضافة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة الميدانية بهدف اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء مكاتب لدى في الشركات الخاصة العاملة بالمملكة العربية السعودية .

### 2.3 المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

#### ■ مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يتكون من الأفراد العاملين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية. تم اختيار هذا المجتمع نظراً لأهمية القطاع الخاص في الاقتصاد السعودي ودوره الكبير في النمو الاقتصادي

والابتكار. يتنوع أفراد المجتمع في خلفياتهم الوظيفية والتعليمية، مما يعكس تنوعاً في الخبرات والمستويات المهنية، ويسمح بإجراء دراسة شاملة حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحسين كفاءة الأداء داخل المكاتب.

### ■ عينة الدراسة

تم توزيع (250) استبانة إلكترونية، وتم استرداد (240) استبانة بشكل إلكتروني. وبعد تدقيق الاستبانات ومراجعتها، تم التأكد من ملاءمة جميع الاستبانات المستردة للتحليل الإحصائي، وأنه لا وجود لفقرات غير مكتملة الإجابة عليها. وبذلك، تم التأكد من صلاحية (235) استبانة للتحليل، بنسبة بلغت 94% من إجمالي الاستبانات الموزعة. وتعتبر هذه النسبة مقبولة إحصائياً.

## 3.3 المطلب الثالث مصادر جمع البيانات والمعلومات

إعتمد الباحث على عين من المصادر للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد الجانب النظري والعملي للدراسة الحالية وتحقيق أهدافها، وقد تمثلت هذه المصادر في المصادر الثانوية، والمصادر الأولية.

### ■ أولاً: المصادر الثانوية

تمثل المصادر الثانوية الأدبيات العلمية والبحثية التي تناولت مواضيع الدراسة ومتغيراتها، حيث تم الإطلاع على العديد من الكتب الأجنبية والعربية، ومواقع الانترنت والمجلات، وذلك لإعداد ومعالجة الجانب النظري للدراسة الحالية والإلمام بكافة المجالات والجوانب التي تناولتها والمرتبطة بمواضيع ومتغيرات الدراسة، ومعرفة أحدث المستجدات وآخر التطورات التي حصلت عليها، والاستفادة من أدواتها، بالإضافة إلى التعرف على القواعد والأسس العلمية التي يُستند عليها في إعداد الرسائل والأطاريح العلمية، مما يساهم في تحقيق الأهداف النظرية للدراسة الحالية.

## ■ ثانياً: المصادر الأولية

تُمثل المصادر الأولية الوسائل والأدوات التي اعتمد عليها الباحث في تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الجانب العملي، وقد تمثلت هذه المصادر في الاستبانة التي تم إعدادها بالرجوع إلى المصادر الثانوية، بالإضافة إلى الأخذ بآراء أصحاب الاختصاص والخبرة، حيث تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة للحصول على البيانات التي تعبر عن آرائهم وإتجاهاتهم حول القضايا المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وتحسين كفاءة أداء مكاتب لدى في الشركات الخاصة العاملة بالمملكة العربية السعودية

وقد تم الأخذ بعين الاعتبار عند إعداد الاستبانة ملائمة الفقرات ودقتها وتسلسلها وترابطها وعدم وجود معيقات أثناء الإجابة عليها والملحق رقم (1) يبين الصورة النهائية لأداة الدراسة.

### 4.3 المطلب الرابع: أداة الدراسة

تُمثل الاستبانة الأداة الرئيسية التي تم الإعتماد عليها في جمع البيانات من الأفراد والجهات المستهدفة في الدراسة والتي تعبر عن آرائهم حول أبعاد ومتغيرات الدراسة، وذلك لفهم طبيعة وشكل العلاقة بين المتغيرات، على ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها.

وتضمنت أداة الدراسة (الاستبانة) مجموعة من الأسئلة والفقرات ذات إختيارات متعددة، موزعة على جزأين، وهما:

#### الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية

يهدف هذا الجزء من الاستبانة إلى التعرف على السمات والخصائص الوظيفية والشخصية السائدة لدى في الشركات الخاصة العاملة بالمملكة العربية السعودية ، وذلك من خلال الإجابة عن (6) أسئلة متمثلة في الجنس، العمر الخبرة المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي

## الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

يهدف هذا الجزء من الإستبانة إلى التعرف على إتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي وتحسين كفاءة أداء مكاتب ، وتحديد مدى مستوى الاهتمام بها ودرجة ممارستها من قبل الأطراف المعنية، وذلك من خلال مجموع من الفقرات التي تعبر عنها، والتي تم توزيعها على محورين يعبر كل محور منها عن المتغيرات الرئيسة الدراسة، ويندرج ضمنها الأبعاد الفرعية المستخدمة لقياسها. وذلك كما يأتي:

**المحور الأول : المتغير المستقل، والمتمثل في التخطيط الاستراتيجي ،** وقد اشتمل هذا المحور على (29) فقرة موزعة على (4) أبعاد فرعية، وهي الرؤية والرسالة ، تنفيذ الخطة الاستراتيجية ، وتقييم الخطة الاستراتيجية، والجدول رقم (2-3) يوضح بشكل مفصل حدود وعدد عبارات أداة الدراسة التي تعبر عن المحور الأول (التخطيط الاستراتيجي ).

الجدول (1) هيكل أداة الدراسة للمحور الأول (التخطيط الاستراتيجي )

| المتغير             | البعد                    | حدود الفقرات | عدد الفقرات |
|---------------------|--------------------------|--------------|-------------|
| التخطيط الاستراتيجي | الرؤية والرسالة          | 1 – 8        | 8           |
|                     | تنفيذ الخطة الاستراتيجية | 9 – 15       | 7           |
|                     | تقييم الخطة الاستراتيجية | 16 – 22      | 7           |

**المحور الثاني: المتغير التابع، والمتمثل في تحسين كفاءة أداء مكاتب** وقد اشتمل هذا المحور على (16) فقرة.

ولقياس إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد ومتغيرات الدراسة، فقد إستخدمت الإستبانة مقياس ليكرت الخماسي (cale) ، والذي يتكون من (5) درجات تمثل أوزان الإجابات على الفقرات المخصصة لقياس كل بعد، وكما هو موضح في الجدول رقم (3-3).

### الجدول (2) مقياس ليكرت الخماسي (1)

| الاتجاه | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الوزن   | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

### 5.3 اختبار ثبات أداة الدراسة

يهدف اختبار ثبات أداة الدراسة إلى التحقق من مدى التماسك والترابط بين الفقرات، بتطبيق اختبار معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient). حيث يشير هذا المقياس إلى اتصاف أداة الدراسة بدرجات عالية من الثبات إذا بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا 70% فما فوق، وكلما زادت القيمة عن ذلك دلّ على إرتفاع ثبات واتساق أداة الدراسة (1). والجدول الآتي يبين نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة:

### الجدول (3) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

| المتغير         | رقم البعد | البعد                    | قيمة ألفا |
|-----------------|-----------|--------------------------|-----------|
| المتغير المستقل | 1         | الرؤية والرسالة          | 0.757     |
|                 | 2         | تنفيذ الخطة الاستراتيجية | 0.910     |
|                 | 3         | تقييم الخطة الاستراتيجية | 0.852     |
| المتغير التابع  |           | تحسين كفاءة أداء مكاتب   | 0.852     |
|                 |           | أداة الدراسة             | 0.944     |

يبين الجدول أن قيم معامل كرونباخ ألفا تراوحت بين (0.757 – 0.910)، في حين بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة ككل (0.944)، وكلاهما أعلى من القيمة (0.70)، وهذا يشير إلى تمتع

أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات، وبقدرتها على تحقيق أهداف وغايات الدراسة، وبالتالي إمكانية الإعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

### 6.3 معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة

يشير معامل الارتباط بيرسون إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد إذا لم تتجاوز قيمة المعامل بين متغيرين أو أكثر القيمة (0.80) () ، وفيما يأتي نتائج معامل الارتباط بيرسون به لأبعاد المتغير المستقل.

الجدول (4) مصفوفة الارتباط لقيم معامل الارتباط بيرسون

| الابعاد                     | الرؤية<br>والرسالة | تنفيذ الخطة<br>الاستراتيجية | تقييم الخطة<br>الاستراتيجية |
|-----------------------------|--------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| الرؤية والرسالة             | 1.000              |                             |                             |
| تنفيذ الخطة<br>الاستراتيجية | **0.495            | 1.000**                     |                             |
| تقييم الخطة<br>الاستراتيجية | **0.507            | 0.767**                     | 1.000**                     |

(\*\*) عند مستوى دلالة 0.01

تشير نتائج مصفوفة الارتباط في الجدول (3-6) إلى وجود علاقات إيجابية معتدلة إلى قوية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي المختلفة. يظهر أن الرؤية والرسالة لها تأثير معتدل على تنفيذ الخطة الاستراتيجية (قيمة معامل الارتباط 0.495) و تقييم الخطة الاستراتيجية (قيمة معامل الارتباط 0.507)، مما يعكس أن وضوح الرؤية والرسالة يساعد في تحسين القدرة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية

وتقييمها بشكل أفضل. هذا يشير إلى أن الشركات التي تمتلك رؤية ورسالة واضحة لديها قدرة أكبر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بنجاح.

من جهة أخرى، العلاقة الأقوى تظهر بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية و تقييم الخطة الاستراتيجية (قيمة معامل الارتباط 0.767)، مما يشير إلى أن التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية يعزز من دقة وفعالية تقييم هذه الخطة. هذا يدل على أن الشركات التي تنفذ خططها الاستراتيجية بشكل جيد تكون أكثر قدرة على تقييم أدائها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف.

### 7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات).
- 3- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، وقد استخدمت الدراسة هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- 4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتهي إليه.
- 5- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha-  $\alpha$ ): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة
- 6- اختبار تحليل الانحدار (Regression Test) للتحقق من فروض الدراسة

## الفصل الرابع : نتائج تحليل البيانات

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج تحليل البيانات، حيث يقدم وصفاً مفصلاً للمتغيرات الديموغرافية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة من المستجيبين، وتحليلاً لإجاباتهم على فقرات أداة الدراسة، ووصفاً لمتغيرات أنموذج الدراسة وأبعاده الفرعية.

### 1.4 المطلب الأول: وصف البيانات الديموغرافية

يبين هذا الجزء من الدراسة عرضاً مفصلاً للبيانات الديموغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة. وقد شملت هذه المتغيرات على العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة والمستوى الإداري. ولتحقيق ذلك تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، وفيما يأتي وصفاً لخصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً للبيانات الديموغرافية.

#### الفرع الأول: وصف متغير الجنس

الجدول (5): وصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| الجنس    | عدد الأفراد | النسبة المئوية(%) |
|----------|-------------|-------------------|
| ذكر      | 130         | 55.32%            |
| أنثى     | 105         | 44.68%            |
| الإجمالي | 235         | 100%              |

تشير نتائج الجدول إلى أن توزيع العينة حسب متغير الجنس يُظهر أن 55.32% من أفراد العينة هم من الذكور، بينما 44.68% من الإناث. يوضح هذا التوزيع وجود تفاوت طفيف بين الجنسين في العينة، حيث يمثل الذكور النسبة الأكبر من العينة. هذه النسبة المئوية قد تكون مفيدة في تفسير تأثيرات الجنس على نتائج الدراسة أو في تحليل أي تباين في الآراء أو التصورات بين الجنسين حول موضوع الدراسة..

## الفرع الثاني: وصف متغير العمر

الجدول (6) وصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

| الفئة العمرية | عدد الأفراد | النسبة المئوية(%) |
|---------------|-------------|-------------------|
| أقل من 25 سنة | 45          | 19.15%            |
| 25-34 سنة     | 70          | 29.79%            |
| 35-44 سنة     | 60          | 25.53%            |
| 45-54 سنة     | 40          | 17.02%            |
| 55 سنة فأكثر  | 20          | 8.51%             |
| الإجمالي      | 235         | 100%              |

تشير نتائج الجدول إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية. من خلال التحليل، نجد أن أعلى نسبة من الأفراد تقع في الفئة العمرية 25-34 سنة، حيث تمثل 29.79% من إجمالي العينة. تليها فئة 35-44 سنة بنسبة 25.53%، مما يشير إلى أن الفئات العمرية المتوسطة هي الأكثر تمثيلاً في العينة. أما الفئة أقل من 25 سنة فتمثل 19.15% من العينة، في حين أن الفئات الأكبر سناً، مثل 45-54 سنة و 55 سنة فأكثر، تمثلان نسباً أقل (17.02% و 8.51% على التوالي). هذا التوزيع يوضح أن العينة تحتوي بشكل أساسي على أفراد في منتصف العمر، وهو ما قد يعكس الخبرات العملية المتنوعة والأفكار المختلفة التي يتم تقديمها في الدراسة.

## الفرع الثالث: وصف متغير المؤهل العلمي

الجدول (7) وصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | عدد الأفراد | النسبة المئوية(%) |
|---------------|-------------|-------------------|
| ثانوية عامة   | 30          | 12.77%            |

|        |     |           |
|--------|-----|-----------|
| 51.06% | 120 | بكالوريوس |
| 27.66% | 65  | ماجستير   |
| 8.51%  | 20  | دكتوراه   |
| 100%   | 235 | الإجمالي  |

تشير نتائج الجدول إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي. من خلال التحليل، نجد أن أكبر نسبة من الأفراد في العينة حاصلين على درجة البكالوريوس، حيث يمثلون 51.06% من إجمالي العينة. تليها فئة الحاصلين على درجة الماجستير بنسبة 27.66%. أما الحاصلين على شهادة الثانوية العامة فيمثلون 12.77% من العينة، في حين أن الحاصلين على درجة الدكتوراه يشكلون النسبة الأقل بنسبة 8.51%. هذا التوزيع يعكس أن العينة تحتوي بشكل أساسي على أفراد ذوي مستويات تعليمية متوسطة إلى عالية، مما قد يساهم في تنوع الخلفيات الفكرية والمهنية التي يتم تحليلها في الدراسة.

#### الفرع الرابع: وصف متغير المسمى الوظيفي

الجدول (8) وصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

| المستوى الإداري | عدد الأفراد | النسبة المئوية (%) |
|-----------------|-------------|--------------------|
| موظف            | 130         | 55.32%             |
| مشرف            | 60          | 25.53%             |
| مدير            | 30          | 12.77%             |
| مدير تنفيذي     | 15          | 6.38%              |
| الإجمالي        | 235         | 100%               |

تشير نتائج الجدول إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي. يلاحظ أن أعلى نسبة من الأفراد في العينة هم من فئة الموظفين، حيث يمثلون 55.32% من إجمالي العينة. تليهم فئة المشرفين بنسبة 25.53%. أما فئة المديرين فتأتي بنسبة 12.77%، في حين أن المديرين التنفيذيين يشكلون النسبة

الأقل بنسبة 6.38%. يعكس هذا التوزيع تنوعاً في المراتب الوظيفية داخل العينة، مما يسمح بالحصول على آراء متنوعة من مختلف مستويات القيادة والإدارة في الشركات

#### الفرع الخامس: الخبرة

الجدول (9) وصف أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

| النسبة المئوية(%) | عدد الأفراد | فئة الخبرة     |
|-------------------|-------------|----------------|
| 21.28%            | 50          | أقل من 5 سنوات |
| 34.04%            | 80          | 5-10 سنوات     |
| 25.53%            | 60          | 11-15 سنة      |
| 12.77%            | 30          | 16-20 سنة      |
| 6.38%             | 15          | أكثر من 20 سنة |
| 100%              | 235         | الإجمالي       |

تشير نتائج الجدول إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئة الخبرة. يظهر أن أكبر نسبة من الأفراد تتراوح خبرتهم بين 5-10 سنوات، حيث تمثل 34.04% من إجمالي العينة. تليها فئة 11-15 سنة بنسبة 25.53%. أما فئة أقل من 5 سنوات فتشكل 21.28% من العينة، في حين أن فئة 16-20 سنة تمثل 12.77%، وأخيراً أكثر من 20 سنة تشكل النسبة الأقل بنسبة 6.38%. هذا التوزيع يعكس تنوعاً في سنوات الخبرة داخل العينة، مما يساهم في إثراء الدراسة بوجهات نظر متنوعة حول تأثير الخبرة على نتائج البحث.

#### 2.4 المطلب الثاني: وصف متغيرات الدراسة

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى وصف أبعاد ومتغيرات أنموذج الدراسة، وذلك من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس هذه الأبعاد والمتغيرات. ولتحقيق ذلك تم استخدام

أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى الرتبة والأهمية النسبية.

## الفرع الأول: وصف أبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي

يمثل متغير التخطيط الاستراتيجي المتغير المستقل في الدراسة، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال (4) أبعاد، وهي الرؤية والرسالة ، تقييم البيئة ، تنفيذ الخطة الاستراتيجية ، وتقييم الخطة الاستراتيجية. وفيما يأتي تحليلاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس هذه الأبعاد، ووصفاً لها وللمتغير المستقل ككل.

### البعد الأول: الرؤية والرسالة

يقدم هذا الجدول عرضاً مفصلاً لتحليل آراء وإتجاهات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بعد الرؤية والرسالة ومدى أهميتها من وجهة نظرهم، وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وتحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (10) وصف بعد الرؤية والرسالة

| الرقم | الفقرة                                                              | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|---------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|--------|-----------------|
| 1     | وجود الرؤية والرسالة يساعد في تحديد الاتجاهات الاستراتيجية للشركة.  | 4.74          | 0.481             | 1      | مرتفعة          |
| 2     | يعزز وضوح الرؤية والرسالة التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل الشركة. | 4.66          | 0.523             | 2      | مرتفعة          |

|   |                                                                            |       |       |   |        |
|---|----------------------------------------------------------------------------|-------|-------|---|--------|
| 3 | تعتبر الرؤية والرسالة من العوامل التي تدعم اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة. | 4.56  | 0.659 | 3 | مرتفعة |
| 4 | يساعد وضوح الرؤية والرسالة في تحفيز الموظفين على الالتزام بالأهداف.        | 4.40  | 0.677 | 4 | مرتفعة |
| 5 | تساهم الرؤية والرسالة في تعزيز ثقافة الشركة وتوحيد الأهداف بين الجميع.     | 3.20  | 1.31  | 8 | متوسطة |
| 6 | تؤثر الرؤية والرسالة بشكل إيجابي على دفع الموظفين نحو تحقيق أهداف الشركة.  | 4.13  | 0.850 | 7 | مرتفعة |
| 7 | تساهم الرؤية والرسالة في تحسين الأداء العام داخل الشركة.                   | 4.27  | 0.836 | 6 | مرتفعة |
| 8 | تساهم الرؤية والرسالة في تعزيز وضوح الرؤية المستقبلية للشركة.              | 4.33  | 0.417 | 5 | مرتفع  |
|   | الرؤية والرسالة                                                            | 4.334 | 0.417 |   | مرتفعة |

يظهر الجدول رقم عرضاً مفصلاً لتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الفقرات التي تقيس بعد "الرؤية والرسالة"، حيث تبين النتائج أن الفقرات المتعلقة بتأثير الرؤية والرسالة على تحديد الاتجاهات الاستراتيجية وتنسيق العمل بين الأقسام داخل الشركة حصلت على متوسطات عالية (أكثر من 4.50) مع انحرافات معيارية منخفضة، مما يعكس اتفاقاً كبيراً بين الأفراد على أهمية هذا البعد في تعزيز الأداء المؤسسي. هذا يشير إلى أن الرؤية والرسالة تلعبان دوراً محورياً في توجيه استراتيجية الشركة وتحقيق التنافس بين مختلف الإدارات.

و تُظهر الفقرة 5 التي تتعلق بتعزيز ثقافة الشركة وتوحيد الأهداف بين الجميع تبايناً واضحاً في الآراء، حيث حصلت على أدنى متوسط حسابي (3.20) مع انحراف معياري مرتفع (1.31). هذا يشير إلى أن

تأثير الرؤية والرسالة في توحيد ثقافة الشركة ليس بنفس القوة أو التأثير الذي يظهر في الفقرات الأخرى، مما يطرح تساؤلاً حول مدى فعالية الرؤية والرسالة في خلق ثقافة موحدة بين جميع الموظفين في بعض الشركات.

هذا يشير إلى أن تأثير الرؤية والرسالة في توحيد ثقافة الشركة ليس بنفس القوة أو التأثير الذي يظهر في الفقرات الأخرى، مما يطرح تساؤلاً حول مدى فعالية الرؤية والرسالة في خلق ثقافة موحدة بين جميع الموظفين في بعض الشركات. السبب في هذه النتيجة قد يعود إلى أن تأثير الرؤية والرسالة قد يكون أكثر وضوحاً في الجوانب الاستراتيجية والتنظيمية ولكن أقل وضوحاً في تشكيل الثقافة الداخلية للشركة، التي تتأثر بعوامل أخرى مثل القيادة والتفاعل بين الأفراد.

#### البعد الثاني: تنفيذ الخطة الاستراتيجية

يقدم هذا الجدول عرضاً مفصلاً لتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية ، ومدى أهميتها من وجهة نظرهم، وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وتحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (11) وصف بعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية

| الرقم | الفقرة                                                                       | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|--------|-----------------|
| 16    | يُعتبر تنفيذ الخطة الاستراتيجية من العوامل الأساسية لتحقيق الأهداف المؤسسية. | 4.37          | 0.649             | 2      | مرتفعة          |

|        |   |       |       |                                                                               |    |
|--------|---|-------|-------|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| مرتفعة | 7 | 0.813 | 4.10  | يشمل تنفيذ الخطة الاستراتيجية تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.   | 17 |
| مرتفعة | 3 | 0.735 | 4.34  | يساهم تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحسين العمليات والإجراءات داخل المنظمة.     | 18 |
| مرتفعة | 4 | 0.682 | 4.32  | يُعتبر تنفيذ الخطة الاستراتيجية أداة فعالة في تحسين الأداء العام للمؤسسة.     | 19 |
| مرتفعة | 1 | 0.697 | 4.40  | يُسهم تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات.  | 20 |
| مرتفعة | 5 | 0.753 | 4.24  | يساعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحقيق التنسيق بين مختلف الإدارات في الشركة. | 21 |
| مرتفعة | 6 | 0.805 | 4.23  | يساهم تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.             | 22 |
| مرتفعة |   | 0.582 | 4.287 | تنفيذ الخطة الاستراتيجية                                                      |    |

يظهر الجدول رقم عرضاً مفصلاً لتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الفقرات التي تقيس "تنفيذ الخطة الاستراتيجية" ومدى أهميتها من وجهة نظرهم، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة لتحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات.

و يظهر أن الفقرات المتعلقة بتأثير تنفيذ الخطة الاستراتيجية على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات (فقرة 20) وحصولها على أعلى متوسط حسابي (4.40) تشير إلى أن المشاركين يرون أن تنفيذ الخطة الاستراتيجية يعد من العوامل الأكثر أهمية في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في بيئة

العمل. هذا يشير إلى أن الشركات التي تنفذ خطط استراتيجية مرنة وقابلة للتكيف تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات في بيئة العمل المتغيرة. كما أن الانحراف المعياري المنخفض (0.697) يعكس توافقاً جيداً بين الآراء حول أهمية هذه الفقرة، مما يبرز الإجماع العام على تأثير هذا البعد في استمرارية المؤسسة.

و نجد أن الفقرة 17 المتعلقة بتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة حصلت على أدنى متوسط حسابي (4.10) مع انحراف معياري أعلى (0.813)، مما يشير إلى أن هذه الفقرة كانت أقل توافقاً بين المشاركين، حيث يبدو أن هناك تبايناً في مدى أهمية تخصيص الموارد في تنفيذ الخطة الاستراتيجية مقارنة ببقية الفقرات. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن بعض الأفراد قد يرون أن تخصيص الموارد ليس العامل الأكثر تأثيراً في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، بل يعتقدون أن عناصر أخرى مثل القيادة الفعالة أو الابتكار قد تكون أكثر أهمية.

#### البعد الثالث: تقييم الخطة الاستراتيجية

يقدم هذا الجدول عرضاً مفصلاً لتحليل آراء وإتجاهات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بعد تقييم الخطة الاستراتيجية، ومدى أهميتها من وجهة نظرهم، وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وتحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (12) وصف بعد تقييم الخطة الاستراتيجية

| الرقم | الفقرة                                                                 | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|--------|-----------------|
| 23    | يساعد تقييم الخطة الاستراتيجية في تحديد مدى فعالية تنفيذ الاستراتيجية. | 4.32          | 0.652             | 2      | مرتفعة          |

|    |                                                                              |       |       |   |        |
|----|------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|---|--------|
| 24 | يسهم تقييم الخطة الاستراتيجية في التعرف على التحديات التي قد تواجه تنفيذها.  | 4.12  | 0.771 | 5 | مرتفعة |
| 25 | يوفر تقييم الخطة الاستراتيجية ملاحظات هامة لتحسين الأداء المستقبلي للمؤسسة.  | 4.36  | 0.653 | 1 | مرتفعة |
| 26 | يساعد تقييم الخطة الاستراتيجية في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تعديل.       | 4.20  | 0.739 | 3 | مرتفعة |
| 27 | يمكن أن يكون تقييم الخطة الاستراتيجية أداة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.  | 3.73  | 0.997 | 7 | مرتفعة |
| 28 | يقدم تقييم الخطة الاستراتيجية معلومات قيمة حول مدى توافق التنفيذ مع الأهداف. | 4.13  | 0.827 | 4 | مرتفعة |
| 29 | يساهم تقييم الخطة الاستراتيجية في مراجعة وتحليل نتائج الأداء الفعلي.         | 4.12  | 0.889 | 5 | مرتفعة |
|    | تقييم الخطة الاستراتيجية                                                     | 4.139 | 0.581 |   | مرتفعة |

يظهر الجدول رقم عرضاً مفصلاً لتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الفقرات التي تقيس "تقييم الخطة الاستراتيجية" ومدى أهميتها من وجهة نظرهم، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة لتحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات.

و يظهر أن الفقرة 25، التي تتعلق بتوفير ملاحظات هامة لتحسين الأداء المستقبلي للمؤسسة، حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.36) مع انحراف معياري منخفض (0.653)، مما يشير إلى توافق جيد بين آراء الأفراد حول أهمية تقييم الخطة الاستراتيجية في تقديم ملاحظات قيمة تساعد على تحسين الأداء

المستقبلي. هذا يعكس أن الأفراد يعتبرون تقييم الخطة أداة أساسية لتحسين الأداء المستمر والتخطيط للمستقبل.

و تظهر الفقرة 27 التي تتعلق باستخدام تقييم الخطة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة أدنى متوسط حسابي (3.73) مع انحراف معياري مرتفع (0.997)، مما يشير إلى تباين في الآراء حول تأثير تقييم الخطة على القدرة التنافسية.

قد يكون هذا التباين ناتجاً عن اختلاف فهم الأفراد لدور تقييم الخطة في تعزيز التنافسية، حيث يمكن أن يرى البعض أن تقييم الخطة ليس العامل الرئيسي في تحسين القدرة التنافسية، بل تتدخل عوامل أخرى مثل الابتكار أو تحسين الخدمات.

## الفرع الثاني : وصف متغير التخطيط الاستراتيجي

يعرض الجدول الآتي وصفاً لمتغير التخطيط الاستراتيجي ، وتحديد مستوى أهميته ، وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وتحديد مستوى الأهمية النسبية للتطبيقات وللمتغير ككل، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول : (13) وصف متغير التخطيط الاستراتيجي

| الرقم | الفقرة                   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|--------------------------|---------------|-------------------|--------|-----------------|
| 1     | الرؤية والرسالة          | 4.443         | 0.417             | 1      | مرتفعة          |
| 2     | تنفيذ الخطة الاستراتيجية | 4.287         | 0.582             | 2      | مرتفعة          |
| 3     | تقييم الخطة الاستراتيجية | 4.139         | 0.581             | 3      | مرتفعة          |

|        |       |       |                     |
|--------|-------|-------|---------------------|
| مرتفعة | 0.454 | 4.253 | التخطيط الاستراتيجي |
|--------|-------|-------|---------------------|

يظهر الجدول رقم عرضاً لمتغير التخطيط الاستراتيجي، حيث تبين النتائج أن الفقرة المتعلقة بـ "الرؤية والرسالة" هي الأكثر أهمية في التخطيط الاستراتيجي، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.443) مع انحراف معياري منخفض (0.417). هذا يشير إلى أن المشاركين في الدراسة يرون أن وجود رؤية ورسالة واضحة يعد أساسياً لتوجيه استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها. من الواضح أن وضوح الرؤية والرسالة يساعد على تحديد المسار الاستراتيجي ويعزز من التنسيق بين جميع الأطراف المعنية داخل المنظمة.

و نجد أن "تنفيذ الخطة الاستراتيجية" و"تقييم الخطة الاستراتيجية" قد حصلتا على درجات مرتفعة أيضاً، ولكن بدرجات أقل قليلاً مقارنة بالرؤية والرسالة. حيث حصل تنفيذ الخطة الاستراتيجية على متوسط حسابي قدره (4.287) وتقييم الخطة الاستراتيجية على (4.139)، مع انحرافات معيارية قريبة من بعضها. هذا يشير إلى أن تنفيذ وتقييم الخطة يعتبران جزءاً مهماً من عملية التخطيط الاستراتيجي، ولكن لا يحظيان بنفس الأهمية التي تحظى بها الرؤية والرسالة. الأمر الذي يعكس أن الكثير من الأفراد يعتقدون أن التنفيذ والتقييم هما عملية متتابعة تسهم في تحسين الأداء، إلا أنهم لا يمكن أن يتموا بنجاح دون وجود رؤية ورسالة واضحة تؤطر العمل الاستراتيجي.

### الفرع الثالث وصف متغير تحسين كفاءة أداء مكاتب

يمثل متغير تحسين كفاءة أداء مكاتب المتغير التابع في الدراسة، والجدول الآتي يقدم عرضاً مفصلاً لتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس هذا المتغير، ومدى الإهتمام به ، وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وتحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (14) وصف متغير تحسين كفاءة أداء مكاتب

| الرقم | الفقرة                                                                | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبه | الأهمية<br>النبيه |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|--------|-------------------|
|       | يساعد تحسين كفاءة الأداء على تعزيز فعالية العمل داخل المكاتب.         | 3.91          | 1.044             | 13     | مرتفعة            |
|       | يسهم تحسين كفاءة الأداء في تحسين بيئة العمل والارتقاء بجودة الخدمات.  | 4.21          | 0.775             | 4      | مرتفعة            |
|       | يعتبر تحسين كفاءة الأداء عاملاً مهماً في رفع مستوى الإنتاجية.         | 3.89          | 0.954             | 14     | مرتفعة            |
|       | يساهم تحسين كفاءة الأداء في تسريع عمليات اتخاذ القرار داخل المكاتب.   | 3.92          | 0.931             | 12     | مرتفعة            |
|       | يعتبر تحسين كفاءة الأداء من أهم العوامل التي تؤثر على النجاح المؤسسي. | 4.40          | 0.661             | 1      | مرتفعة            |
|       | يعزز تحسين كفاءة الأداء القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.  | 3.96          | 0.917             | 10     | مرتفعة            |
|       | يدعم تحسين كفاءة الأداء تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية في المكاتب. | 4.28          | 0.738             | 3      | مرتفعة            |
|       | يساهم تحسين كفاءة الأداء في تقليل التكاليف وزيادة الفعالية التنظيمية. | 4.00          | 0.939             | 9      | مرتفعة            |
|       | يلعب تحسين كفاءة الأداء دوراً مهماً في تقليل الأخطاء وزيادة الدقة.    | 3.78          | 1.038             | 15     | مرتفعة            |
|       | يسهم تحسين كفاءة الأداء في رفع مستوى رضا العملاء وتحقيق الأهداف.      | 4.07          | 0.968             | 7      | مرتفعة            |

|        |    |       |       |                                                                       |
|--------|----|-------|-------|-----------------------------------------------------------------------|
| مرتفعة | 6  | 1.008 | 4.09  | يؤثر تحسين كفاءة الأداء على تعزيز التعاون بين الموظفين داخل المكتب.   |
| مرتفعة | 11 | 0.964 | 3.95  | يساهم تحسين كفاءة الأداء في تحسين التفاعل بين الأقسام المختلفة.       |
| مرتفعة | 16 | 1.077 | 3.77  | يعزز تحسين كفاءة الأداء القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة.    |
| مرتفعة | 8  | 0.934 | 4.03  | يلعب تحسين كفاءة الأداء دوراً في تحسين التنظيم الداخلي للمكتب.        |
| مرتفعة | 4  | 0.686 | 4.21  | يساعد تحسين كفاءة الأداء في تعزيز الابتكار وتطوير الحلول داخل المكتب. |
| مرتفعة | 2  | 0.698 | 4.30  | يساهم تحسين كفاءة الأداء في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أكبر.          |
| مرتفعة |    | 0.548 | 4.049 | تحسين كفاءة أداء مكاتب                                                |

يظهر الجدول رقم عرضاً مفصلاً لتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تحسين كفاءة أداء مكاتب، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات.

**التعليق الأول:** بشكل عام، يُلاحظ أن جميع الفقرات تتراوح بين درجات مرتفعة في المتوسط الحسابي، حيث بلغ المتوسط العام لتحسين كفاءة أداء مكاتب 4.049 مع انحراف معياري قدره 0.548، مما يشير إلى أن المشاركين يعتبرون تحسين كفاءة الأداء في المكاتب ذا أهمية مرتفعة. كما أن الانحراف المعياري المنخفض للمتغير العام يدل على توافق جيد بين آراء المشاركين، حيث لم يكن هناك تباين كبير في آرائهم حول أهمية تحسين الكفاءة.

**التعليق الثاني:** من الناحية الإحصائية، يمكن ملاحظة أن الفقرات التي تناولت تحسين كفاءة الأداء في "النجاح المؤسسي" و "تحقيق أهداف المنظمة" حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية (4.40 و 4.30) مع انحرافات معيارية منخفضة (0.661 و 0.698)، مما يدل على اتفاق كبير بين المشاركين على أن تحسين كفاءة الأداء يؤثر بشكل إيجابي على نجاح المؤسسة. بينما الفقرة المتعلقة بـ "اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة" حصلت على أدنى متوسط حسابي (3.77) مع انحراف معياري مرتفع (1.077)، مما يشير إلى تباين كبير في الآراء حول مدى تأثير تحسين كفاءة الأداء على اتخاذ قرارات استراتيجية، حيث قد يرى بعض المشاركين أن تحسين الكفاءة ليس له تأثير مباشر على هذا الجانب مقارنة ببقية الفقرات.

### 3.4 اختبار فرضيات الدراسة

يعرض هذا الجزء من الدراسة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

#### نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

تهدف الفرضية الرئيسية الأولى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعادها مجتمعه في تحسين كفاءة أداء مكاتب في الشركات الخاصة العاملة بالمملكة العربية السعودية حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتخطيط الاستراتيجي بأبعادها (الرؤية والرسالة - تنفيذ الخطة الاستراتيجية - تقييم الخطة الاستراتيجية) على تحسين كفاءة أداء مكاتب .

الجدول (15) معاملات الإنحدار للفرضية الرئيسية

| معاملات الإنحدار    |           |                |           |          |        |
|---------------------|-----------|----------------|-----------|----------|--------|
| التخطيط الاستراتيجي | B         | الخطأ المعياري | قيمة Beta | قيمة T   | Sig T* |
|                     | المعاملات |                |           | المحسوبة |        |

| مستوي<br>الدلالة |        |        |       |        |                             |
|------------------|--------|--------|-------|--------|-----------------------------|
| 0.050            | 1.969  | 0.127  | 0.085 | 0.167  | الرؤية والرسالة             |
| 0.071            | -1.816 | -0.163 | 0.084 | -0.153 | تنفيذ الخطة<br>الاستراتيجية |
| 0.000            | 5.349  | 0.463  | 0.082 | 0.437  | تقييم الخطة<br>الاستراتيجية |

\* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

من خلال تحليل نتائج الجدول (15)، يتضح أن هناك تأثيراً معنوياً لبعض أبعاد التخطيط الاستراتيجي على تحسين كفاءة أداء مكاتب الشركات الخاصة.

يظهر أن الرؤية والرسالة لها تأثير دال إحصائي عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغت قيمة Sig (0.050)  $T^*$ ، مما يشير إلى أن هذا البعد له تأثير معنوي على تحسين كفاءة الأداء داخل المكاتب. وبالتالي، يمكن القول أن وضوح الرؤية والرسالة يساعد في تحسين الأداء التنظيمي للشركات الخاصة.

أما تنفيذ الخطة الاستراتيجية، فقد أظهرت نتائج التحليل أن تأثيره ليس ذا دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة Sig  $T^*$  (0.071)، وهي أكبر من 0.05. وهذا يشير إلى أن تنفيذ الخطة الاستراتيجية، على الرغم من أهميته، ليس له تأثير معنوي على تحسين كفاءة أداء المكاتب وفقاً للبيانات المتاحة.

في المقابل، تقييم الخطة الاستراتيجية أظهر تأثيراً دالاً إحصائياً قوياً حيث بلغت قيمة Sig  $T^*$  (0.000)، مما يعني أن تقييم الخطة الاستراتيجية له تأثير قوي ومباشر على تحسين كفاءة أداء المكاتب. ومن ثم، يمكن الاستنتاج أن تقييم الخطة الاستراتيجية يعد من العوامل الحاسمة في تحسين أداء المكاتب داخل الشركات الخاصة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن الرؤية والرسالة و تقييم الخطة الاستراتيجية لهما تأثير معنوي على تحسين كفاءة أداء المكاتب، بينما تنفيذ الخطة الاستراتيجية ليس له تأثير معنوي عند مستوى الدلالة (0.05).

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (as0.05) للرؤية والرسالة في تحسين كفاءة أداء مكاتب ". وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يأتي:

الجدول (16) معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

| معاملات الانحدار |       |                |           |                 |               |
|------------------|-------|----------------|-----------|-----------------|---------------|
| البعد            | B     | الخطأ المعياري | قيمة Beta | قيمة T المحسوبة | Sig T*        |
| المعاملات        |       |                |           |                 | مستوي الدلالة |
| الرؤية والرسالة  | 0.600 | 0.082          | 0.457     | 7.318           | 0.000         |

\* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

من خلال تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى، يتضح أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للرؤية والرسالة في تحسين كفاءة أداء مكاتب الشركات الخاصة. حيث أظهرت نتائج اختبار الفرضية أن قيمة Sig T\* بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى أن الرؤية والرسالة لهما تأثير معنوي على تحسين كفاءة الأداء داخل المكاتب.

بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة T المحسوبة (7.318) كبيرة جداً مقارنة بالقيمة الحرجة، مما يعزز من دلالة النتيجة ويوضح أن الرؤية والرسالة لهما دور مهم في تحسين الأداء التنظيمي. كما أن قيمة Beta (0.457) تشير إلى أن العلاقة بين الرؤية والرسالة وكفاءة الأداء هي علاقة قوية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن رفض الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود أثر دال إحصائي، وبالتالي يمكن الاستنتاج أن الرؤية والرسالة لها تأثير إيجابي ودال إحصائي على تحسين كفاءة أداء مكاتب الشركات الخاصة عند مستوى دلالة (0.05).

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تهدف الفرضية إلى التعرف على أثر تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحسين كفاءة أداء مكاتب . حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحسين كفاءة أداء مكاتب ". وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يأتي:

الجدول (17) معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

| معاملات الانحدار         |       |                |           |                 |                            |
|--------------------------|-------|----------------|-----------|-----------------|----------------------------|
| البعد                    | B     | الخطأ المعياري | قيمة Beta | قيمة T المحسوبة | Sig T*<br>مستوى<br>الدلالة |
| تنفيذ الخطة الاستراتيجية | 0.452 | 0.058          | 0.480     | 7.799           | 0.000                      |

\* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

من خلال تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، يتضح أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحسين كفاءة أداء مكاتب الشركات الخاصة. حيث أظهرت نتائج اختبار الفرضية أن قيمة Sig T\* بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى أن تنفيذ الخطة الاستراتيجية له تأثير معنوي على تحسين كفاءة الأداء داخل المكاتب.

بالإضافة إلى ذلك، قيمة T المحسوبة (7.799) كبيرة جداً مقارنة بالقيمة الحرجة، مما يعزز من دلالة النتيجة ويؤكد على أن العلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وكفاءة الأداء قوية جداً. كما أن قيمة Beta (0.480) تشير إلى أن تنفيذ الخطة الاستراتيجية يؤثر بشكل كبير على تحسين الأداء داخل المكاتب.

بناءً على هذه النتائج، يمكن رفض الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود أثر دال إحصائي، وبالتالي يمكن الاستنتاج أن تنفيذ الخطة الاستراتيجية له تأثير إيجابي ودال إحصائي في تحسين كفاءة أداء مكاتب الشركات الخاصة عند مستوى دلالة (0.05).

### مناقشة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تهدف الفرضية الفرعية إلى التعرف على أثر تقييم الخطة الاستراتيجية في تحسين كفاءة أداء مكاتب . حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقييم الخطة الاستراتيجية في الاستخدام في تحسين كفاءة أداء مكاتب ". وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يأتي:

الجدول (18) معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

| معاملات الانحدار         |       |                |           |                 |                            |
|--------------------------|-------|----------------|-----------|-----------------|----------------------------|
| البعد                    | B     | الخطأ المعياري | قيمة Beta | قيمة T المحسوبة | Sig T*<br>مستوى<br>الدلالة |
| تقييم الخطة الاستراتيجية | 0.583 | 0.052          | 0.617     | 11.181          | 0.000                      |

\* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (18) قيم معاملات الانحدار لبعء تقييم الخطة الاستراتيجية، ويتضح أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لتقييم الخطة الاستراتيجية في تحسين كفاءة أداء مكاتب الشركات الخاصة. حيث أظهرت نتائج اختبار الفرضية أن قيمة  $T^* \text{Sig}$  بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى أن لتقييم الخطة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً على تحسين كفاءة الأداء داخل المكاتب.

علاوة على ذلك، قيمة  $T$  المحسوبة (11.181) هي قيمة مرتفعة جداً مقارنة بالقيمة الحرجة، مما يعزز من قوة العلاقة بين تقييم الخطة الاستراتيجية وكفاءة الأداء ويؤكد على دلالة النتيجة. كما أن قيمة  $Beta$  (0.617) تشير إلى أن العلاقة بين تقييم الخطة الاستراتيجية وتحسين كفاءة الأداء هي علاقة قوية جداً، مما يوضح أن تقييم الخطة يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء داخل المكاتب.

بناءً على هذه النتائج، يمكن رفض الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود أثر دال إحصائي، وبالتالي يمكن الاستنتاج أن تقييم الخطة الاستراتيجية له تأثير إيجابي ودال إحصائي على تحسين كفاءة أداء مكاتب الشركات الخاصة عند مستوى دلالة (0.05).

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### تمهيد

في هذا الفصل، سيتم تقديم النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات الخاصة بالدراسة، وذلك بناءً على الفرضيات التي تم اختبارها ومناقشتها في الفصول السابقة. كما سيتم عرض التوصيات العملية التي من شأنها أن تساهم في تعزيز تطبيقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات، وتحسين كفاءة أداء مكاتب لها.

### 1.5 مناقشة النتائج

1. تستند نتائج هذه الدراسة إلى التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بتأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على تحسين كفاءة أداء مكاتب الشركات الخاصة، والتي تمثل المتغير التابع في هذه الدراسة. تكشف هذه النتائج عن كيفية تأثير كل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة الأداء داخل المكاتب، ومدى تأثيرها الفعلي على العمليات والإنتاجية داخل الشركات.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن الرؤية والرسالة حصلت على أعلى متوسط حسابي قدره (4.443)، مما يشير إلى أن الأفراد في عينة الدراسة يعتبرون أن وجود رؤية ورسالة واضحة ومحددة في الشركة له تأثير كبير في تحسين كفاءة أداء المكاتب. هذا المتوسط المرتفع يعكس الوعي المتزايد بأهمية وضع أهداف ورؤية استراتيجية واضحة لجميع العاملين في الشركة، حيث تساعد هذه الرؤية على توجيه كافة الجهود لتحقيق الأهداف المؤسسية، مما يعزز من فعالية وكفاءة العمل داخل المكاتب. كما يشير هذا إلى أهمية استخدام الرؤية والرسالة كأدوات لتوحيد الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة، مما يساهم بشكل كبير في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء ويزيد من رضاهم. من المهم أن يكون لدى الشركات رؤية واضحة تجعل الموظفين قادرين على تحديد أولوياتهم ويشعرون بالتحفيز لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية.

3. و جاءت تنفيذ الخطة الاستراتيجية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.287)، مما يدل على أن الأفراد في العينة يعتبرون أن تنفيذ الخطة الاستراتيجية له تأثير كبير على تحسين كفاءة أداء المكاتب. يشير هذا إلى أن الشركات التي تعتمد على تنفيذ استراتيجيات واضحة ومدروسة بشكل جيد تستطيع تحقيق أهدافها بشكل أكثر كفاءة. يمكن تفسير هذا المتوسط بأن الأفراد في العينة يشعرون أن تنفيذ الخطة الاستراتيجية يساهم في تحسين العمليات التنظيمية، مثل تخصيص الموارد بشكل أفضل وتحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل الشركة. كما يعكس هذا أن التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر فقط على وضع الأهداف، بل يشمل أيضاً تطبيق هذه الأهداف بشكل فعال يساعد في توفير الوقت والجهد وزيادة الإنتاجية داخل المكاتب. يبدو أن الأشخاص الذين لديهم تجربة عملية مع تنفيذ الخطط الاستراتيجية يرون نتائج ملموسة في تحسين الأداء الوظيفي، ما يعزز من أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحقيق النجاح المؤسسي.

4. أخيراً، جاء تقييم الخطة الاستراتيجية بمتوسط حسابي قدره (4.139)، مما يشير إلى أن الأفراد يرون أن تقييم فعالية الخطة الاستراتيجية له دور مهم في تحسين كفاءة الأداء داخل المكاتب. بالرغم من أن هذا البُعد حصل على أدنى متوسط مقارنة ببقية الأبعاد، إلا أن هذا المتوسط لا يزال يشير إلى تأثير ملحوظ في تعزيز الأداء التنافسي للشركات. يدل هذا على أن الأفراد يعتبرون أن المراجعة المستمرة لتطبيقات الخطة الاستراتيجية واختبار مدى فعاليتها يساهم في تحسين العمليات واتخاذ القرارات المستندة إلى النتائج الفعلية. من خلال التقييم، يمكن تحديد النقاط القوية والضعيفة في الاستراتيجية المعتمدة، مما يسمح بإجراء التعديلات اللازمة لتحسين الأداء مستقبلاً. وهذا يعكس أهمية استخدام هذه الأداة كأداة تعليمية وتحليلية، تساعد الشركات في تحسين ممارساتها الاستراتيجية لضمان التميز المستمر. ومع أن تقييم الخطة الاستراتيجية قد لا يُعتبر بنفس الأهمية التي تكتسبها الرؤية أو التنفيذ، إلا أنه يعد خطوة أساسية لضمان بقاء الاستراتيجية فعالة ومواكبة للتغيرات في بيئة العمل.

## 2.5 مناقشة نتائج الفرضيات:

**الفرضية الرئيسية الأولى (أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده في تحسين كفاءة أداء مكاتب):**

أظهرت النتائج أن الفرضية الرئيسية الأولى كانت دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية والرسالة، تقييم البيئة، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتقييم الخطة الاستراتيجية) له تأثير واضح على تحسين كفاءة أداء مكاتب الشركات الخاصة. تبين من خلال معاملات الانحدار أن جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي لها تأثير إيجابي على تحسين كفاءة الأداء، مع وجود تفاوت في درجة التأثير. كانت البنية السلوكية في الاستخدام هي الأعلى تأثيرًا، تلتها تقييم البيئة، ثم الرؤية والرسالة، وأخيرًا تنفيذ الخطة الاستراتيجية. تعكس هذه النتيجة أهمية هذه الأبعاد في التحسين المستمر للمزايا التنافسية داخل الشركات. هذا يعني أن الشركات التي تدمج التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال في عملياتها تكتسب ميزة تنافسية قوية مقارنة بالمنافسين، مما يعزز من قدرتها على التكيف والنمو في بيئات العمل الديناميكية.

**الفرضية الفرعية الأولى (أثر الرؤية والرسالة في تحسين كفاءة أداء مكاتب):**

أظهرت النتائج أن الرؤية والرسالة لها تأثير دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كانت قيمة T المحسوبة (7.318) وقيمة Sig تساوي (0.000). هذا يشير إلى أن الرؤية والرسالة تلعب دورًا محوريًا في تحسين كفاءة أداء مكاتب الشركات. تعكس هذه النتيجة كيف يعتقد الأفراد أن التخطيط الاستراتيجي، من خلال الرؤية والرسالة، يضيف قيمة حقيقية للمؤسسة، سواء من خلال تحسين العمليات الداخلية أو من خلال توفير فرص تسويقية جديدة تعزز من القدرة التنافسية. كما أن قيمة Beta (0.457) التي تم الحصول عليها تشير إلى أن الرؤية والرسالة لها تأثير قوي نسبيًا مقارنة ببقية الأبعاد، مما يدل على أن الرؤية والرسالة هي الأساس الذي يبني عليه باقي مكونات التخطيط الاستراتيجي.

**الفرضية الفرعية الثانية (أثر تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحسين كفاءة أداء مكاتب):**

أظهرت النتائج أن تنفيذ الخطة الاستراتيجية له تأثير دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كانت قيمة T المحسوبة (7.799) وقيمة Sig تساوي (0.000). هذه النتيجة تدل على أن تنفيذ الخطة

الاستراتيجية يُعتبر عاملاً مهماً في تحسين كفاءة أداء مكاتب الشركات الخاصة. يشير ذلك إلى أن الشركات التي تنفذ خططها الاستراتيجية بفعالية تستطيع تحقيق نتائج ملموسة في تحسين الأداء وتنظيم العمليات داخل المكاتب.

ويمكن الاستنتاج أن تنفيذ الخطة الاستراتيجية له تأثير إيجابي ودال إحصائياً على تحسين كفاءة أداء مكاتب الشركات الخاصة عند مستوى دلالة (0.05). وبالتالي، يجب على الشركات التركيز على تحسين وتفعيل خططها الاستراتيجية بشكل فعال لتحقيق أفضل النتائج في تحسين الأداء التنظيمي.

**الفرضية الفرعية الثالثة (أثر تقييم الخطة الاستراتيجية في تحسين كفاءة أداء مكاتب):**  
أظهرت النتائج أن تقييم الخطة الاستراتيجية له تأثير دال إحصائياً على تحسين كفاءة أداء مكاتب الشركات الخاصة. كانت قيمة T المحسوبة (11.181) وقيمة Sig تساوي (0.000)، مما يعني أن الأنماط السلوكية في التعامل مع التخطيط الاستراتيجي تمثل أحد العوامل المهمة في تعزيز الأداء التنافسي. هذه النتيجة تؤكد على أهمية أن تكون الأنظمة التجارية الإلكترونية مهيأة لتشجيع الاستخدام المستمر وتحقيق أقصى استفادة منها. كما أن قيمة Beta (0.617) توضح أن للبنية السلوكية في الاستخدام تأثيراً قوياً جداً مقارنة بالأبعاد الأخرى. يعكس هذا أن الشركات التي تعتمد على تقييم مستمر ودقيق لخطة استراتيجياتها يمكنها تحسين استخدامها للأدوات الاستراتيجية، مما يعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها بشكل أكثر فاعلية.

### 3.5 التوصيات

من خلال نتائج الدراسة يوصى الباحث مايلي :

- يُوصى بتعزيز وضوح الرؤية والرسالة داخل الشركات. يجب أن تكون الرؤية والرسالة محددة بوضوح ومشاركة بين جميع الموظفين لضمان توجيه الجهود نحو أهداف مشتركة، مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة التفاعل والتعاون بين الفرق المختلفة.

- يجب أن تكون الرؤية والرسالة واضحة ومفهومة لجميع الموظفين، مما يساعد في توجيه كافة الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة. يُوصى بتطوير ورش عمل أو جلسات تدريبية لتوضيح هذه المفاهيم بشكل دوري.
- ينبغي أن تكون هناك آلية مرنة وقوية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، مع مراجعة دورية للتأكد من تقدم التنفيذ وتحديد التحديات المحتملة في مراحل التنفيذ.
- ينبغي للشركات الاستثمار في أدوات وتقنيات حديثة لتقييم فعالية الخطط الاستراتيجية، مثل أدوات التحليل البياني وبرامج المحاكاة، لضمان دقة التقييم والتطوير المستمر.
- يُوصى بتطوير برامج تدريبية مستمرة للمستوى الإداري لتعزيز فهمهم لأهمية التخطيط الاستراتيجي ودورهم في تنفيذ وتقييم الاستراتيجيات.
- يجب على الشركات أن تركز على استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحسين العمليات الداخلية بشكل مستمر، مثل تخصيص الموارد بشكل أفضل وزيادة التنسيق بين الأقسام.
- يُوصى بتشجيع فرق العمل على تقديم أفكار مبتكرة وتطوير استراتيجيات جديدة لتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة، مما يساعد على تحسين الأداء وزيادة الميزة التنافسية.
- يجب على الشركات الاستثمار في استخدام الأنظمة الإلكترونية المتقدمة لتسهيل عملية تقييم الخطط الاستراتيجية وتحديثها بناءً على البيانات المحدثة.
- يُوصى بإجراء مراجعة استراتيجية دورية (كل 6 أشهر) لتقييم مدى توافق الاستراتيجية مع التغيرات في السوق وتعديلها بناءً على النتائج الفعلية.
- يُوصى بتشجيع التعاون الفعال بين الإدارات المختلفة لضمان التنفيذ المتكامل للخطط الاستراتيجية، مما يساهم في تحسين التنسيق بين جميع أقسام الشركة وبالتالي تحسين كفاءة الأداء.

## Abstract

This study aimed to analyze the impact of strategic planning across its various dimensions (vision and mission, implementation of the strategic plan, evaluation of the strategic plan) on improving the performance efficiency of private company offices in the Kingdom of Saudi Arabia. The study relied on quantitative research methods, where 250 electronic questionnaires were distributed to a sample of employees working in private companies. A total of 240 questionnaires were returned, and 235 were validated for statistical analysis, representing 94% of the distributed questionnaires.

The results indicated that strategic planning, particularly its dimensions of vision and mission, implementation of the strategic plan, and evaluation of the strategic plan, has a statistically significant impact on improving the performance efficiency of company offices. It was found that the vision and mission had the greatest influence on enhancing performance efficiency, followed by the evaluation of the strategic plan, while the implementation of the strategic plan ranked third.

The study recommends enhancing the clarity of the vision and mission within private companies, effectively activating the implementation of the strategic plan, and conducting periodic evaluations of the strategic plan to ensure continuous improvement in organizational performance.

**Keywords:** Strategic Planning, Performance Efficiency of Offices, Private Companies in the Kingdom of Saudi Arabia.

## المراجع

### المراجع باللغة العربية

1. البناء، محمد. (2011). *أساسيات تقييم المشروعات*. جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
2. أبو خريص، عمران علي. (2020). واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية: نموذج تطبيقي: الجامعة الأسمرية الإسلامية. *مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية*، ع33، 440 - 473.
3. أبو دف، رانية، و جاد، إصلاح. (2022). التخطيط الاستراتيجي الجندري في فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بيرزيت، بيرزيت.
4. أمان، أحمد محمد، و محمد، أمني حسن. (2023). التخطيط الاستراتيجي المستقبلي للمكتبات العامة. *المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة*، مج2، ع1، 245 - 249.
5. بابطين، حسان حسن، و السريحي، حسن بن عواد. (2023). عناصر حوكمة مشاريع إدارة المعرفة: تحليل محتوى. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ع51، 169 - 205.
6. باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبد الكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
7. بكار، فتحي. (2022). التخطيط العمراني الإستراتيجي المستدام: المدن الذكية نموذجا. *مجلة الحقوق والحريات*، مج10، ع1، 2149 - 2174.
8. بن شولاق، عبير، و بن حسين، ناجي. (2024). أثر تحسين الكفاءة الطاقوية على الأداء البيئي للمؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت الحامة بوزيان SCHB - قسنطينة. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، مج27، ع1، 21 - 40.
9. بنو حمدان، خالد محمد. (2009). *التخطيط الاستراتيجي*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

10. بودالي، محمد. (2021). إدارة المشاريع النسوية في الجزائر: حالة المؤسسات المصغرة بولايات الجنوب الجزائري الكبير. مجلة المهمل الإقتصادي، مج4، ع3، 213 - 220.
11. البيشي، محمد ناصر. (1431 هـ). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر. دار الزهراء للنشر.
12. تايه، صفاء. (2019). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة أداء النظام المصرفي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية. آداب الكوفة، مج11، ع40، 565 - 594.
13. تقدة، خولة، و الداوي، الشيخ. (2023). اسهامات التحليل الشبكي في فعالية ادارة المشاريع: دراسة واقع قطاع الاشغال العمومية في ولاية تامنغست. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج13، ع2، 10 - 32.
14. جار، حمد عبد مصطفى. (2023). انعكاسات تبني أساليب المحاسبة الإدارية في تحسين كفاءة الأداء المالي: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في الشؤون المالية والحسابات في جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج19، ع61، 94 - 109.
15. الحديدي، روان محمد. (2020). مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها. المجلة العربية للنشر العلمي، ع25، 576 - 597.
16. الحربي، خالد حمود نعيمش. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع13، 253 - 292.
17. حزين، يارا فهي رمضان، و البزايعة، صخر عبد ربه إبراهيم. (2024). أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية لشركات الإنشاءات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
18. حشيش، أيمن عز الدين. (2019). خطوات التخطيط الاستراتيجي للدولة. مجلة السياسة الدولية، س55، ع216، 266 - 267.
19. حيارات، براء سعود أحمد، و قطيشات، رانية جعفر. (2021). أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

20. الخزاعلة، علي سليمان. (2023). التخطيط الاستراتيجي. المجلة العربية للنشر العلمي، ع53، 124 - 136.
21. الخطيب، محمود. (2018). مدى تطبيق شركات المقاولات العامة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء المشاريع (رسالة ماجستير). غزة، فلسطين.
22. الخفاجي، نعمة عباس. (2004). الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات (الطبعة الأولى). عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
23. خليل، وليد علاء الدين محمود، و عطيان، مراد سليم. (2019). أثر جودة الخدمات المصرفية في تحسين أداء المكاتب التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
24. الخولاني، علي أحمد يحي. (2023). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. مسارات في الأبحاث والدراسات القانونية، ع27، 90 - 102.
25. الدردور، هدى. (2023). كفاءة الرقابة الداخلية على تحسين الأداء المالي. المجلة العربية للنشر العلمي، ع53، 58 - 69.
26. الربيع، عدي صالح سعود، و مفلح، منيرة عبدالله مصطفى. (2024). أثر التحول الرقمي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في الشركات الإنشائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
27. الزعبي، لينا محمد يوسف. (2022). أثر استخدام تكاليف الجودة في تحسين كفاءة الأداء. المجلة العربية للنشر العلمي، ع50، 394 - 404.
28. الزيد، خالد. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء مكاتب إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. جامعة الملك سعود.
29. السكارنة، بلال. (2010). التخطيط الاستراتيجي. دار الفكر للنشر والتوزيع.
30. السلمي، مفلح بن حامد. (2021). التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية: دراسة تحليلية. مجلة البحوث الأمنية، مج31، ع81، 175 - 260.
31. السنوسي، أحمد PMP. (2019). إدارة المشاريع الاحترافية. كتب مؤلفين للنشر.

32. الشتيوي، معاذ محمد خلف. (2022). دور كفاءة الموارد البشرية في تحسين أداء البلديات: دراسة حالة على بلدية الموقر. المجلة العربية للنشر العلمي، ع49، 343 - 364.
33. الشهري، عبدالمنعم ياسين، و العقيلي، عثمان بن موسى عثمان. (2024). دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج3، ع1، 121 - 172.
34. شيتز، آدم. (2021). الجدلية بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي. مجلة المنهل الإقتصادي، مج4، ع3، 25 - 32.
35. صالح، قيس. (2022). التخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية: المكتبة المركزية لجامعة تشرين أنموذجاً. مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية، مج38، ع1، 465 - 498.
36. صالح، قيس. (2022). التخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية: المكتبة المركزية لجامعة تشرين أنموذجاً. مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية، مج38، ع1، 465 - 498.
37. صباح، فيصل يوسف مصطفى محمد، الحلايقة، أحمد، و خلوف، محمود محمد مصطفى. (2021). التخطيط الاستراتيجي لهيئات الحكم المحلي: الشكل المقترح لدوائر العلاقات العامة في الهيئات المحلية الفلسطينية باستخدام نموذج دلفي. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، ع22، 217 - 246.
38. الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
39. عامود، محمد السيد. (2022). التخطيط الاستراتيجي لسياسات التعليم بمصر: رؤية مستقبلية. الثقافة والتنمية، س22، ع173، 179 - 224.
40. عبد النبي محمد، سيد. (2019). طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات. وكالة الصحافة العربية.
41. عبد الحكيم، شاهد. (2023). دور التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - تقرت. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، مج6، ع1، 406 - 423.

42. عبدالرحمن، أحمد نصر محمد. (2020). مدى تأثير استراتيجيات الأداء الاستراتيجي في تحسين إنتاجية المؤسسات الصناعية: دراسة ميدانية مقارنة بين قطاعي صناعة الورق في مصر والسعودية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج11، ع3، 1659 - 1695.
43. عبدالرحمن، نجلاء إبراهيم، و باناصر، لميس جميل. (2022). أثر المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة الأداء المالي للوحدات الحكومية: دراسة حالة على جامعة الملك عبدالعزيز بجدة. *مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية*، مج6، ع10، 56 - 81.
44. عبدالعزيز، غرام على محمد، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (2020). 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.
45. عبدالعزيز، غرام على محمد، والزعبي، خالد يوسف محمد. (2020). 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.
46. العبدلات، ديماء شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
47. عبدالنبي، هدى أحمد إبراهيم، و ابن نامي، ماضي بنت سعد. (2024). كفاءة التخطيط الاستراتيجي وأثره على جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في القطاع التقني بالسعودية. *المجلة الدولية للتنمية*، مج13، ع3، 29 - 47.
48. عبدالنبي، هدى أحمد إبراهيم، و العتيبي، حصة ذياب مرزوق. (2021). علاقة الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. *المجلة الدولية للتنمية*، مج10، ع1، 11 - 28.
49. عبدالهادي، عبيد حسن محمود محمد. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج11، ع2، 1186 - 1216.

50. عبد الوهاب، محمود أسامة، و طالب، مصطفى سعدى. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره في اختيار سياسيات الإنتاج: دراسة ميدانية في شركة التحدي للصناعات الكهربائية بغداد - العراق. مجلة الجامعة العراقية، ع55، ج 1، 560 - 577.
51. عبده، أحمد جميل محمد. (2024). إدارة المشاريع كأداة لتحليل الفشل المالي: رؤية وتوجهات. مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، ع150، 35 - 37.
52. عشوي، رغدة رشا، و حسين، موسلم. (2023). التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: دراسة تطبيقية على شركة الإسمنت بني صاف. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج13، ع1، 72 - 92.
53. عضيبات، علي محمد قاسم، و الجوازنة، بهجت عيد. (2022). دور أخلاقيات المهنة في فعالية إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة الجسر العربي للملاحة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
54. عطية، فاطمة عبدالله محمد. (2021). أثر الاقتصاد المعرفي في تحسين كفاءة الأداء لرأس المال البشري: دراسة قياسية على الاقتصاد السعودي خلال الفترة 2007-2018. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مج22، ع2، 35 - 68.
55. عفيفي، مروة رشدي توفيق. (2021). دور استراتيجيات تخفيض الحجم في تحسين كفاءة الأداء الإنتاجي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج12، ع2، 80 - 101.
56. عليوى، زهرة حسن، و عبدالكريم، فراس منذر. (2021). دراسة التخطيط الاستراتيجي: المشكلات والحلول. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع131، 90 - 99.
57. العمارة، بشير خميس سليم. (2022). أهمية التخطيط الاستراتيجي للبلديات. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع66، 543 - 549.
58. عمرو، عبدالله راتب محمد، و الحبيس، محمود عبدالله محمد. (2022). تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

59. العواضي، ذو الفقار علي مكرد، جاد الرب، سيد محمد، و أحمد، نجلاء حسن جمعة. (2022). تأثير الكفاءة الجوهرية في تحسين الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية بالتطبيق على كليات المجتمع الحكومية اليمنية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج13، ع4، 425 - 448.
60. عيسى، فرج علي رمضان، لوبيس، أسموليادي، و بلوي، موهاد عبدالوهاب فاتوني بن موهاد. (2023). التخطيط الاستراتيجي: معوقاته وتحدياته ووجهة النظرة الإسلامية في معالجته. مجلة كلية الشريعة والقانون بأسسيوط، ع35، ج5، 1207 - 1256.
61. الغامدي، عبدالله غرم، و القرني، عبدالرحمن بن عبيد بن علي. (2023). مفاهيم أساسية في إدارة المعرفة المشاريع. مجلة بحوث الشرق الأوسط، ع88، 289 - 308.
62. القرشي، أحمد محسن مصطفى محمود، حسن، هدى حسن، و الطاهر، رشيدة السيد أحمد. (2024). منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعات: دراسة نظرية. دراسات تربوية واجتماعية، مج30، ع1، 124 - 158.
63. القضاة، سحر، وشاكر، محيي الدين. (2014). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن: دراسة ميدانية مقارنة بين "القطاعات المالية والخدمات والصناعية" من وجهة نظر المديرين. المجلة العربية للإدارة، (2)34، 1-24.
64. القطامين، أحمد. (2002). الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
65. مالك، أحمد يحيى محمد، و المراني، عبدالرزاق. (2021). العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة على صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة صنعاء، صنعاء.
66. متي، سافان نظير، و يونس، ياسين رسول. (2023). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين كفاءة الأداء المالي: دراسة تطبيقية في مصرف كوردستان الدولي للمدة "2010-2020". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج19، ع61، 498 - 525.
67. المجاوي، جمال، و بوجدان، مارية. (2022). التخطيط الاستراتيجي التشاركي الترابي: أية آفاق تنموية؟. مجلة الأبحاث والدراسات القانونية، ع20، 23 - 45.

68. المحميد، ناصر. (2017). *إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI*. مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.

69. معهد إدارة المشاريع. (2017). *الدليل المعرفي لإدارة المشروعات* (الطبعة السادسة). مؤسسة معهد إدارة المشروعات.

70. مفتاح، الفيتوري ضو نصر. (2019). التخطيط الاستراتيجي في التعليم: مقالة مرجعية. *المجلة الدولية للتنمية*، مج8، ع1، 209 - 216.

71. المناعي، محمد. (2025). دور مراكز التفكير الاستراتيجي في دعم اتخاذ القرار لدى القيادات العليا. *المجلة العربية للإدارة*، 46، 1-14.

72. ميمون، محمد، و بوزكري، جيلالي. (2020). دور رأس المال البشري في تحسين أداء المؤسسات الجامعية وفق نموذج بطاقة الأهداف الموزونة: دراسة حالة المركز الجامعي تيسمسيلت. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، مج6، ع1، 629 - 650.

73. الناصر، ناصر. (2003). *التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية* (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية.

74. الوكيل، مصطفى مختار. (2019). التخطيط الاستراتيجي في التربية: ماهيته وخطواته. *الثقافة والتنمية*، س20، ع142، 217 - 262.

75. يوسف، محمد علي. (2014). *تقييم منهجيات إدارة المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية* (رسالة ماجستير). الرياض، السعودية.

## ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

1. Al-Dughaishim, Abdulaziz Jarallah, and Al-Zamil, Abdulaziz Nasser. (2022). Reasons of the Difference between both of the Expected and Actual Project Completion Periods: A Study of the Performance of Real Estate Development Companies in Riyadh City. *Journal of Gulf and Arabian Peninsula Studies*, Vol. 48, No. 186, 19-61.

2. Fadlalla, E. A., and Mokhtar, A. A. Z. I. (2019). The Impact of the Control on Achieving the Objectives of Construction Projects in Sudan. *Ramah Journal of Research and Studies*, Issue 37, 363-382.
3. Amer, Alaa, and Al Rawi, O. (2020). Factors Affecting the Productivity of Excavation Works in Jordanian Construction Projects (Unpublished Master Thesis). Al-Isra Private University, Amman.
4. Abd El Salam, A. M. M., Sobh, M., and Hamed, M. (2022). The Effect of Government Ownership on Firm Performance in the Egyptian Capital Market. *Scientific Journal of Economics and Trade*, No. 4, 351-378.
5. Al-Rashdan, Abdul Latif Abdullah. (2023). Shareholder Patience: Implications for Executive Compensation and Firm Performance. *Arab Journal of Administrative Sciences*, Vol. 30, No. 1, 117-174.

# 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 تحسين كفاءة أداء

مكاتب إدارة المشاريع

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.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم 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

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 25 سنة فأقل ☐ من 25 - 34 سنة

☐ 35 - 44 سنة ☐ 45 - 45 سنة

☐ من 55 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ ثانوية عامة ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراة

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنة

☐ من 11 - 15 سنة ☐ 16 - 20 سنة

☐ أكثر من 20 سنة

5- المسي الوظيفي ☐ موظف ☐ مشرف

☐ مدير ☐ مدير تنفيذ

## ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

| البعد                                                                      |  |  |  |  | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض بشدة | معارض |
|----------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|------------|-------|-------|------------|-------|
| الرؤية والرسالة                                                            |  |  |  |  |            |       |       |            |       |
| يعزز وضوح الرؤية والرسالة التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل الشركة.        |  |  |  |  |            |       |       |            |       |
| تعتبر الرؤية والرسالة من العوامل التي تدعم اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة. |  |  |  |  |            |       |       |            |       |
| يساعد وضوح الرؤية والرسالة في تحفيز الموظفين على الالتزام بالأهداف.        |  |  |  |  |            |       |       |            |       |
| تساهم الرؤية والرسالة في تعزيز ثقافة الشركة وتوحيد الأهداف بين الجميع.     |  |  |  |  |            |       |       |            |       |
| تؤثر الرؤية والرسالة بشكل إيجابي على دفع الموظفين نحو تحقيق أهداف الشركة.  |  |  |  |  |            |       |       |            |       |
| تساهم الرؤية والرسالة في تحسين الأداء العام داخل الشركة.                   |  |  |  |  |            |       |       |            |       |
| تساهم الرؤية والرسالة في تعزيز وضوح الرؤية المستقبلية للشركة.              |  |  |  |  |            |       |       |            |       |
| يعزز وضوح الرؤية والرسالة التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل الشركة.        |  |  |  |  |            |       |       |            |       |
| تنفيذ الخطة الاستراتيجية                                                   |  |  |  |  |            |       |       |            |       |

|                          |  |  |  |  |                                                                               |
|--------------------------|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------|
|                          |  |  |  |  | يُعتبر تنفيذ الخطة الاستراتيجية من العوامل الأساسية لتحقيق الأهداف المؤسسية.  |
|                          |  |  |  |  | يشمل تنفيذ الخطة الاستراتيجية تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.   |
|                          |  |  |  |  | يساهم تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحسين العمليات والإجراءات داخل المنظمة.     |
|                          |  |  |  |  | يُعتبر تنفيذ الخطة الاستراتيجية أداة فعالة في تحسين الأداء العام للمؤسسة.     |
|                          |  |  |  |  | يُسهم تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات.  |
|                          |  |  |  |  | يساعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحقيق التنسيق بين مختلف الإدارات في الشركة. |
|                          |  |  |  |  | يساهم تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.             |
| تقييم الخطة الاستراتيجية |  |  |  |  |                                                                               |
|                          |  |  |  |  | يساعد تقييم الخطة الاستراتيجية في تحديد مدى فعالية تنفيذ الاستراتيجية.        |
|                          |  |  |  |  | يسهم تقييم الخطة الاستراتيجية في التعرف على التحديات التي قد تواجه تنفيذها.   |
|                          |  |  |  |  | يوفر تقييم الخطة الاستراتيجية ملاحظات هامة لتحسين الأداء المستقبلي للمؤسسة.   |
|                          |  |  |  |  | يساعد تقييم الخطة الاستراتيجية في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تعديل.        |

|  |  |  |  |  |                                                                              |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | يمكن أن يكون تقييم الخطة الاستراتيجية أداة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.  |
|  |  |  |  |  | يقدم تقييم الخطة الاستراتيجية معلومات قيمة حول مدى توافق التنفيذ مع الأهداف. |
|  |  |  |  |  | يساهم تقييم الخطة الاستراتيجية في مراجعة وتحليل نتائج الأداء الفعلي.         |

✿ المحور الثاني: تحسين كفاءة أداء المكاتب ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| المعيار                                                               | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| يساعد تحسين كفاءة الأداء على تعزيز فعالية العمل داخل المكاتب.         |            |       |       |       |            |
| يسهم تحسين كفاءة الأداء في تحسين بيئة العمل والارتقاء بجودة الخدمات.  |            |       |       |       |            |
| يعتبر تحسين كفاءة الأداء عاملاً مهماً في رفع مستوى الإنتاجية.         |            |       |       |       |            |
| يساهم تحسين كفاءة الأداء في تسريع عمليات اتخاذ القرار داخل المكاتب.   |            |       |       |       |            |
| يعتبر تحسين كفاءة الأداء من أهم العوامل التي تؤثر على النجاح المؤسسي. |            |       |       |       |            |
| يعزز تحسين كفاءة الأداء القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.  |            |       |       |       |            |
| يدعم تحسين كفاءة الأداء تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية في المكاتب. |            |       |       |       |            |
| يساهم تحسين كفاءة الأداء في تقليل التكاليف وزيادة الفعالية التنظيمية. |            |       |       |       |            |
| يلعب تحسين كفاءة الأداء دوراً مهماً في تقليل الأخطاء وزيادة الدقة.    |            |       |       |       |            |

|  |  |  |  |  |                                                                       |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | يسهم تحسين كفاءة الأداء في رفع مستوى رضا العملاء وتحقيق الأهداف.      |
|  |  |  |  |  | يؤثر تحسين كفاءة الأداء على تعزيز التعاون بين الموظفين داخل المكتب.   |
|  |  |  |  |  | يساهم تحسين كفاءة الأداء في تحسين التفاعل بين الأقسام المختلفة.       |
|  |  |  |  |  | يعزز تحسين كفاءة الأداء القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة.    |
|  |  |  |  |  | يلعب تحسين كفاءة الأداء دورًا في تحسين التنظيم الداخلي للمكتب.        |
|  |  |  |  |  | يساعد تحسين كفاءة الأداء في تعزيز الابتكار وتطوير الحلول داخل المكتب. |
|  |  |  |  |  | يساهم تحسين كفاءة الأداء في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أكبر.          |
|  |  |  |  |  | يساعد تحسين كفاءة الأداء على تعزيز فعالية العمل داخل المكاتب.         |

مع خالص التقدير والاحترام

**Mid-Ocean University**

**College of Management**

**Department of risk management**



# **The role of strategic planning in improving the efficiency of project management offices**

**Preparation:**

**Supervision:**

**Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed**

**Dr. Fayez Ali Jrad**

**1446-2024**