

## العنوان

دور التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع الإلكترونية  
في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على شركة  
الاتصالات (STC)

## مشروع تخرج

إعداد

محمد صالح الحمدان

243000813

إشراف

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

2026 /1447

الفصل الدراسي الثاني لعام 2026



# إِهْدَاء

إهداء

إلى أعز الناس في حياتي، والديّ الغاليين، أصحاب القلب النقي والدعم الدائم.

إلى كل الأقارب والأصدقاء الأعزاء.

أهديكم هذا البحث متمنيًا أن ينال استحسانكم وداعيًا الله أن يكون عند حسن

ظنكم.

# شكر ونفائذ

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

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور / أ. د. الفيصّل عبد الحميد محمد

والأستاذ الدكتور / أ. د. فايز علي جرّاد

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

جوانبها المختلفة.

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

قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

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

أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة، والتي تشمل (الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، المراجعة والتقييم)، في تحسين أداء المشاريع الإلكترونية من حيث (الكفاءة، الفاعلية، والإنتاجية) في شركة Saudi Telecom Company (STC) في المملكة العربية السعودية. وتأتي هذه الدراسة في ظل التوسع المتزايد في استخدام المشاريع الإلكترونية في المؤسسات الحديثة، وما يتطلبه ذلك من تبني ممارسات إدارية واستراتيجية فعالة تساهم في تعزيز كفاءة هذه المشاريع وتحقيق أهدافها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات من العاملين في شركة STC المرتبطين بإدارة وتنفيذ المشاريع الإلكترونية. وتم توزيع (200) استبانة على أفراد عينة الدراسة، واسترجاع (195) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت (97.5%). كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي المختلفة وأداء المشاريع الإلكترونية في الشركة محل الدراسة. كما بينت النتائج أن وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية يساهم في توجيه أنشطة المشاريع الإلكترونية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، في حين أن تحديد الأهداف الاستراتيجية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية يساعدان في تحسين كفاءة التخطيط والتنفيذ للمشاريع الإلكترونية. كذلك أكدت النتائج أن تنفيذ الخطة الاستراتيجية بفعالية ومتابعة عمليات المراقبة والتقييم المستمر يساهمان بشكل ملحوظ في تحسين أداء المشاريع الإلكترونية وتعزيز قدرتها على تحقيق الكفاءة والفاعلية والإنتاجية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات العاملة في قطاع الاتصالات، مع التركيز على تطوير آليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة الاستراتيجية للمشاريع الإلكترونية، بما يساهم في تحسين أدائها وتحقيق أهداف التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، أداء المشاريع الإلكترونية، قطاع الاتصالات، شركة STC ، المملكة العربية السعودية.

## قائمة المحتوي

|    |                                         |
|----|-----------------------------------------|
| ج  | بإهداء .....                            |
| د  | شكر وتقدير .....                        |
| هـ | المستخلص .....                          |
| و  | قائمة المحتوي .....                     |
| ي  | قائمة الجداول .....                     |
| ل  | قائمة الأشكال .....                     |
| 13 | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ..... |
|    | 1,1 المقدمة: 13                         |
| 15 | 2.1 مشكلة الدراسة .....                 |
| 15 | 1.3 أهمية الدراسة .....                 |
| 16 | أولاً: الأهمية العلمية .....            |
| 16 | ثانياً: الأهمية العملية .....           |
| 17 | 4,1 أهداف الدراسة .....                 |
| 17 | الأهداف الفرعية للدراسة .....           |
| 17 | 5.1 أسئلة الدراسة .....                 |
| 17 | 1.5 أسئلة الدراسة .....                 |
| 17 | السؤال الرئيس للدراسة .....             |
|    | الأسئلة الفرعية 18                      |

18.....1.6فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة<sup>18</sup>

18.....الفرضيات الفرعية

19.....7.1 نموذج الدراسة

20.....8.1 أسباب اختيار الموضوع

9.1 المنهجية: <sup>20</sup>

21.....10.1 حدود الدراسة

22.....11.1 الدراسات السابقة

32.....المنطلقات النظرية للدراسة (Theoretical Premises)

32.....2.1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

33.....2.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات

34.....2.3 أبعاد التخطيط الاستراتيجي

34.....أولاً: الرؤية والرسالة الاستراتيجية

34.....ثانياً: تحديد الأهداف الاستراتيجية

34.....ثالثاً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية

34.....رابعاً: تنفيذ الخطة الاستراتيجية

35.....خامساً: المراقبة والتقويم

35.....2.4 مفهوم المشاريع الإلكترونية

35.....2.5 أداء المشاريع الإلكترونية

37.....الفصل الثاني

|         |                                                                    |
|---------|--------------------------------------------------------------------|
| 37..... | الإطار النظري للدراسة                                              |
| 38..... | المبحث الأول                                                       |
| 38..... | التخطيط الاستراتيجي                                                |
| 38..... | أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي                                   |
| 39..... | ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي                                  |
| 40..... | ثالثاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي                                  |
| 41..... | رابعاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي                                  |
| 42..... | 5. المتابعة والتقييم                                               |
| 42..... | خامساً: معوقات التخطيط الاستراتيجي                                 |
| 44..... | المبحث الثاني                                                      |
| 44..... | أداء المشاريع                                                      |
| 44..... | أولاً: مفهوم أداء المشاريع                                         |
| 45..... | ثانياً: أهمية تقييم أداء المشاريع                                  |
| 46..... | ثالثاً: مؤشرات قياس أداء المشاريع                                  |
| 47..... | رابعاً: العوامل المؤثرة في أداء المشاريع                           |
| 48..... | خامساً: أداء المشاريع الإلكترونية                                  |
| 48..... | سادساً: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع الإلكترونية |
| 50..... | الفصل الثالث :                                                     |
| 50..... | الدراسة المنهجية                                                   |
| 50      | 1.3 تمهيد                                                          |
| 50..... | 2.3 أولاً مجتمع وعينة الدراسة                                      |

|           |                                                |
|-----------|------------------------------------------------|
| 51.....   | 3.3 ثانيا : أداة الدراسة                       |
| 61.....   | الفصل الرابع : عرض و تحليل البيانات            |
| 61.....   | 1.4 توزيع أفراد العينة حسب النوع               |
| 61.....   | 2.4 توزيع أفراد العينة حسب العمر :             |
| 63.....   | 3.4 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :     |
| 64.....   | 4.4 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة        |
| 64.....   | 5.4 توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية : |
| 66.....   | 6.4 عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة :          |
| 76.....   | 1.8.4 المحور الأول:                            |
| 81.....   | 9.4 أداء المشروعات :                           |
| 83.....   | 10.4 اختبار فروض الدراسة                       |
| 94.....   | الفصل الخامس:                                  |
|           | أولاً: النتائج 94                              |
| 95.....   | 2.5 ثانيا : ثانياً: التوصيات                   |
| 97.....   | <b>Abstract</b>                                |
| 98.....   | المراجع                                        |
| 98.....   | أولاً: المراجع باللغة العربية                  |
| 103 ..... | ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية               |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | اسم الجدول                                                              | رقم الجدول |
|------------|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| 59         | الاستبانات الموزعة                                                      | 1          |
| 61         | مقياس درجة الموافقة                                                     | 2          |
| 63         | معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الرؤية<br>والرسالة بالمجموع الكلي | 3          |
| 64         | معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاهداف بالمجموع الكلي            | 4          |
| 65         | معامل ارتباط بين كل فقرات محور بعد التهيئة الداخلية والخارجية           | 5          |
| 66         | معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطة بالمجموع الكلي        | 6          |
| 67         | معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطة بالمجموع الكلي        | 7          |
| 68         | معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أداء المشروعات<br>بالمجموع الكلي | 8          |
| 69         | معامل ارتباط محاور الدراسة بالمجموع الكلي                               | 9          |
| 70         | نتائج اختبار ألفا كرنباخ المقياس محاور الدراسة                          | 10         |
| 73         | التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير النوع                          | 11         |
| 73         | التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر                          | 12         |
| 74         | التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي         | 13         |
| 75         | التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة                   | 14         |
| 76         | التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية              | 15         |
| 77         | التوزيع التكراري لفقرات بعد الرؤية والرسالة                             | 16         |
| 82         | التوزيع التكراري لفقرات بعد الاهداف                                     | 17         |
| 84         | التوزيع التكراري لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية                   | 18         |
| 87         | التوزيع التكراري لفقرات بعد تنفيذ الخطة                                 | 19         |
| 90         | التوزيع التكراري لفقرات بعد متابعة وتقييم الخطة                         | 20         |
| 96         | التوزيع التكراري لفقرات محور أداء المشروعات                             | 21         |
| 96         | التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات بعد الرؤية والرسالة                      | 22         |
| 98         | التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الأهداف                              | 23         |
| 100        | التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية            | 24         |

|     |                                                                                                               |    |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 101 | التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد تنفيذ الخطة                                                                | 25 |
| 103 | التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة                                                        | 26 |
| 104 | التحليل الإحصائي لفقرات محور أداء المشروعات                                                                   | 27 |
| 107 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقاييس لمتغيرات الدراسة                                                         | 28 |
| 108 | نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات                                              | 29 |
| 110 | نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات                                     | 30 |
| 112 | نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات | 31 |
| 114 | نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات                                     | 32 |
| 116 | جدول رقم (33) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات               | 33 |

## قائمة الأشكال

| رقم<br>الصفحة | اسم الشكل                                                                 |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 9             | الشكل ( 1 ) يوضح متغيرات الدراسة                                          |
| 71            | الشكل (2) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير النوع                  |
| 72            | الشكل (3) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر                  |
| 73            | الشكل (4) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي |
| 74            | الشكل (5) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة           |
| 75            | الشكل (6) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية      |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة:

شهدت العقود الأخيرة تطورًا متسارعًا في مجال التكنولوجيا والتحول الرقمي، مما أدى إلى تزايد اعتماد المؤسسات على المشاريع الإلكترونية كوسيلة رئيسية لتقديم الخدمات وتحقيق التميز التنافسي في الأسواق الحديثة. وقد أصبح نجاح هذه المشاريع مرتبطًا بمدى قدرة المؤسسات على تبني ممارسات إدارية حديثة تساعد على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، ويعد التخطيط الاستراتيجي من أبرز الأدوات الإدارية التي تمكن المؤسسات من تحديد اتجاهاتها المستقبلية وصياغة خططها بما يحقق أهدافها في بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة.

ويُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية إدارية منظمة تهدف إلى تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وصياغة الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى، ووضع الخطط والسياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. وقد أكدت العديد من الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز كفاءة استخدام الموارد، ودعم عملية اتخاذ القرار، ورفع قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة (عليق، 2012؛ غزال، 2014).

وفي ظل التوسع الكبير في الاقتصاد الرقمي، برزت أهمية المشاريع الإلكترونية في مختلف القطاعات الاقتصادية، وخاصة في قطاع الاتصالات الذي يعد من أكثر القطاعات اعتمادًا على الابتكار والتقنيات الرقمية. وتشير العديد من الدراسات إلى أن نجاح المشاريع الإلكترونية يعتمد بدرجة كبيرة على وجود تخطيط استراتيجي فعال يحدد الأهداف المستقبلية للمؤسسة، ويعزز قدرتها على إدارة المخاطر، ويضمن تحقيق مستويات عالية من الأداء والكفاءة في تنفيذ هذه المشاريع (Issa et al., 2023).

وفي هذا الإطار، تسعى المملكة العربية السعودية إلى تعزيز التحول الرقمي في مختلف القطاعات الاقتصادية والخدمية ضمن رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى تطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز دور التكنولوجيا في دعم التنمية الاقتصادية. ويُعد قطاع الاتصالات من أهم القطاعات التي تشهد تطورًا كبيرًا في هذا المجال، حيث تعمل شركات الاتصالات على تطوير مشاريع إلكترونية مبتكرة تساهم في تحسين جودة الخدمات وتعزيز التنافسية في السوق.

وتعد شركة Saudi Telecom Company (STC) من أبرز الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، حيث تلعب دورًا محوريًا في دعم التحول الرقمي من خلال تنفيذ العديد من المشاريع الإلكترونية التي تهدف إلى تطوير الخدمات الرقمية وتحسين تجربة المستخدم. وتعتمد الشركة في إدارة هذه المشاريع على مجموعة من الاستراتيجيات والخطط التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة التشغيلية وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

وعلى الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم نجاح المشاريع الإلكترونية، إلا أن تطبيقه في المؤسسات قد يواجه العديد من التحديات المرتبطة بتحديد الأهداف الاستراتيجية، وإدارة الموارد، والتكيف مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع الإلكترونية، وتحليل مدى إسهام التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة وفاعلية هذه المشاريع داخل المؤسسات العاملة في قطاع الاتصالات.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع الإلكترونية من خلال تطبيقها على شركة Saudi Telecom Company (STC) في المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف التعرف على مدى تأثير ممارسات التخطيط الاستراتيجي في تعزيز كفاءة أداء المشاريع الإلكترونية وتحقيق أهدافها التشغيلية والتنموية، إضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العاملة في قطاع الاتصالات.

## 2.1 مشكلة الدراسة

يشهد قطاع الاتصالات في السنوات الأخيرة تطوراً متسارعاً نتيجة التقدم التكنولوجي والتحول الرقمي المتزايد، الأمر الذي أدى إلى توسع كبير في تنفيذ المشاريع الإلكترونية داخل المؤسسات العاملة في هذا القطاع. وقد أصبحت هذه المشاريع تمثل أحد المحركات الأساسية لتحسين جودة الخدمات الرقمية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في الأسواق الحديثة. إلا أن نجاح هذه المشاريع يعتمد بدرجة كبيرة على مدى كفاءة التخطيط الاستراتيجي الذي تعتمد عليه المؤسسات في إدارة مواردها وتوجيه جهودها لتحقيق أهدافها التنظيمية.

وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحديد الأهداف بعيدة المدى، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتطوير الخطط التي تساعد على مواجهة التحديات المستقبلية. ومع ذلك، فإن بعض المؤسسات قد تواجه صعوبات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بصورة فعالة، مما ينعكس سلباً على أداء مشاريعها الإلكترونية وقدرتها على تحقيق النتائج المرجوة.

وفي المملكة العربية السعودية، يشهد قطاع الاتصالات تطوراً ملحوظاً في إطار التوجه نحو التحول الرقمي وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، حيث تعمل شركات الاتصالات على تنفيذ العديد من المشاريع الإلكترونية التي تهدف إلى تطوير الخدمات الرقمية وتحسين تجربة المستخدم. وتعد شركة **Saudi Telecom Company (STC)** من أبرز الشركات التي تسعى إلى تطوير مشاريع إلكترونية مبتكرة لدعم التحول الرقمي وتعزيز جودة خدماتها.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الشركة في تطوير مشاريعها الإلكترونية، إلا أن نجاح هذه المشاريع يتطلب وجود تخطيط استراتيجي فعال يسهم في توجيه الموارد وتحديد الأولويات وتحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة التنظيمية. ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع الإلكترونية داخل شركة **Saudi Telecom Company (STC)**، ومدى إسهام ممارسات التخطيط الاستراتيجي في تعزيز كفاءة هذه المشاريع وتحقيق أهدافها التشغيلية والتنموية.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع الإلكترونية في شركة **STC** في المملكة العربية السعودية؟

## 1.3 أهمية الدراسة

## أولاً: الأهمية العلمية

1. تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحسين أداء المشاريع الإلكترونية، خاصة في ظل التحول المتسارع نحو الاقتصاد الرقمي.
2. تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يوضح طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع الإلكترونية، بما يساعد الباحثين والدارسين على فهم الأبعاد المختلفة لهذه العلاقة.
3. تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية في الدراسات التي تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع الإلكترونية داخل قطاع الاتصالات.
4. توفر الدراسة مراجعة تحليلية للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، مع إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.
5. تساعد نتائج الدراسة في تطوير النماذج النظرية المتعلقة بإدارة المشاريع الإلكترونية والتخطيط الاستراتيجي، بما يثري المعرفة الأكاديمية في مجال الإدارة الاستراتيجية.

## ثانياً: الأهمية العملية

1. تساعد نتائج الدراسة المؤسسات العاملة في قطاع الاتصالات، وعلى وجه الخصوص شركة Saudi Telecom Company (STC)، على تحسين كفاءة إدارة مشاريعها الإلكترونية من خلال تبني ممارسات تخطيط استراتيجي أكثر فاعلية.
2. تسهم الدراسة في دعم عملية اتخاذ القرار الإداري من خلال تقديم تحليلات وتوصيات يمكن أن تستفيد منها الإدارات العليا عند وضع الخطط الاستراتيجية للمشاريع الإلكترونية.
3. تعزز الدراسة قدرة شركات الاتصالات على تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين الأداء الاستراتيجي للمشاريع الإلكترونية وتطوير آليات إدارتها.
4. تدعم الدراسة جهود التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030، من خلال إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع الرقمية.
5. تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد صناع القرار في قطاع الاتصالات على تطوير استراتيجيات أكثر كفاءة لإدارة المشاريع الإلكترونية.

6. تسهم نتائج الدراسة في تحسين جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة للعملاء من خلال تطوير أداء المشاريع الإلكترونية وتعزيز فاعلية إدارتها داخل المؤسسات.

## 4,1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيس للدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع الإلكترونية في شركة (STC) Saudi Telecom Company في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومستوى أداء المشاريع الإلكترونية من حيث الكفاءة والفاعلية.

### الأهداف الفرعية للدراسة

1. التعرف على طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع الإلكترونية في شركة STC.
2. تحليل أثر وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية في تحسين أداء المشاريع الإلكترونية داخل الشركة.
3. دراسة تأثير تحديد الأهداف الاستراتيجية بوضوح على نجاح تنفيذ المشاريع الإلكترونية.
4. تحليل دور دراسة البيئة الداخلية والخارجية في إعداد الخطة الاستراتيجية وتأثيرها في أداء المشاريع الإلكترونية.
5. تقييم أثر تنفيذ الخطة الاستراتيجية بكفاءة على تحسين أداء المشاريع الإلكترونية في الشركة.
6. التعرف على دور المراقبة والتقييم المستمر للخطة الاستراتيجية في تطوير أداء المشاريع الإلكترونية وتحقيق أهدافها.

## 5.1 أسئلة الدراسة

### 1.5 أسئلة الدراسة

### السؤال الرئيس للدراسة

ما أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، المراقبة والتقييم (في تحسين أداء المشاريع الإلكترونية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية) في شركة (STC) Saudi Telecom Company في المملكة العربية السعودية؟

#### الأسئلة الفرعية

1. ما أثر وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية في تحسين أداء المشاريع الإلكترونية في شركة STC ؟
2. ما أثر وضوح الأهداف الاستراتيجية في تحسين أداء المشاريع الإلكترونية في شركة STC ؟
3. ما أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية في أداء المشاريع الإلكترونية في شركة STC ؟
4. ما أثر تنفيذ الخطة الاستراتيجية بكفاءة في تحسين أداء المشاريع الإلكترونية في شركة STC ؟
5. ما أثر المراقبة والتقييم المستمر للخطة الاستراتيجية في تطوير أداء المشاريع الإلكترونية في شركة STC ؟

#### 1.6 فرضيات الدراسة

##### الفرضية الرئيسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، المراقبة والتقييم) وبين أداء المشاريع الإلكترونية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية) في شركة (STC) Saudi Telecom Company في المملكة العربية السعودية.

##### الفرضيات الفرعية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإلكترونية في شركة STC.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف الاستراتيجية وأداء المشاريع الإلكترونية في شركة STC.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية وأداء

المشاريع الإلكترونية في شركة STC.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإلكترونية في شركة STC.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراقبة والتقييم المستمر للخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإلكترونية

في شركة STC.

## 7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة دور التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع الإلكترونية في المملكة

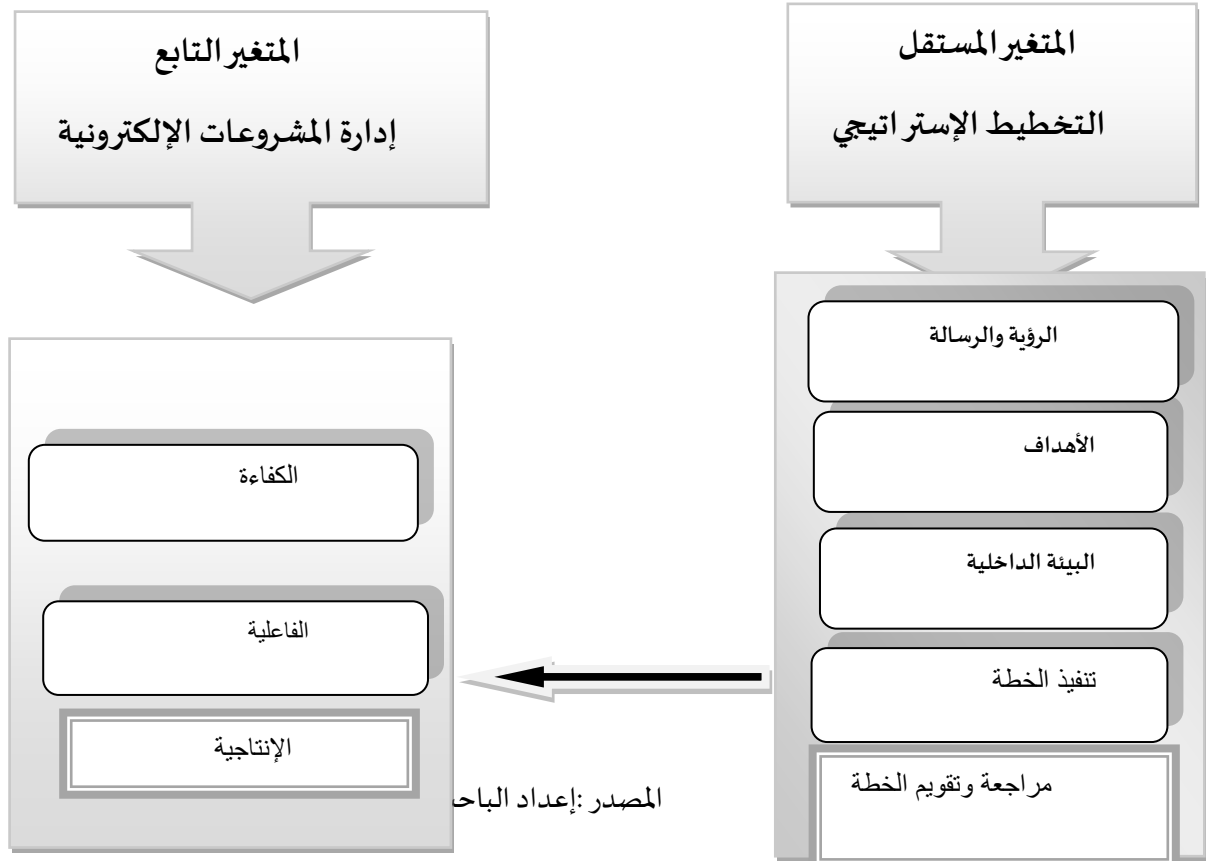
العربية السعودية بالتطبيق على شركة الاتصالات ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ

الخطة، مراجعة وتقييم الخطة)

المتغير التابع: أداء المشروعات الإلكترونية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية)

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



## 8.1 أسباب اختيار الموضوع

- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق نجاح المشاريع الإلكترونية عبر تحديد الرؤية والأهداف بوضوح.
- يشهد قطاع المشاريع الإلكترونية في المملكة توسعاً كبيراً ضمن رؤية 2030، مما يستدعي دراسة عوامل تحسين أدائه.
- تلعب شركات الاتصالات دوراً رئيسياً في دعم التحول الرقمي، ما يجعلها نموذجاً مهماً للدراسة.
- تواجه المشاريع الإلكترونية تحديات مثل التطور السريع في التكنولوجيا والأمان السيبراني، ما يتطلب حلولاً استراتيجية فعالة.
- ندرة الدراسات التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع الإلكترونية في المملكة.
- يساعد البحث في تحسين كفاءة وفعالية المشاريع الإلكترونية، مما يدعم تحقيق الأهداف المؤسسية.
- يقدم البحث توصيات عملية يمكن أن تستفيد منها شركات الاتصالات في تحسين استراتيجياتها.
- يتماشى البحث مع التوجهات العالمية في تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع الرقمية.

## 9.1 المنهجية:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف دور التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع الإلكترونية في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على شركة الاتصالات، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

### مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

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

- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع الإلكترونية في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية
- أدوات الدراسة:

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

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية ، والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني، والدخل الشهري.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع .

## 10.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية : قامت الدراسة بقياس دور التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع الإلكترونية في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية
- حدود مكانية: شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية
- حدود زمنية: العام الدراسي 2025.
- حدود بشرية: العاملين في شركة الاتصالات السعودية

## 11.1 الدراسات السابقة

| الدراسات العربية      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة               | دراسة (عوف، 2012)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة إلى قياس مستوى أداء أخصائي الإعلام التربوي في تنفيذ مشاريع الصحف الإلكترونية المدرسية، من خلال تحليل مدى تطبيقهم لمهارات التخطيط والإدارة أثناء تنفيذ هذه المشاريع. تم تطبيق الدراسة على مجموعة من الأخصائيين العاملين في مجال الإعلام التربوي، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها أن أخصائي الإعلام التربوي يواجهون تحديات تقنية وإدارية تؤثر على قدرتهم على تنفيذ مشاريع الصحف الإلكترونية بفعالية. |
| المتغير المستقل       | التخطيط الاستراتيجي (مهارات التخطيط، إدارة المشروعات)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| المتغير التابع        | أداء أخصائي الإعلام التربوي (جودة التنفيذ، تحقيق الأهداف)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| منهجية البحث          | المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| أهم النتائج والتوصيات | كما أظهرت النتائج وجود علاقة بين مستوى التخطيط الجيد وتحسين جودة هذه الصحف، حيث يؤدي وضوح الأهداف والاستراتيجيات إلى تحسين الأداء المهني للأخصائيين. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أخصائي الإعلام التربوي من خلال برامج تدريبية متخصصة، إضافة إلى توفير الأدوات التقنية والدعم اللازم لضمان نجاح مشاريع الصحف الإلكترونية المدرسية.                                                                                                          |
| الدراسة               | دراسة (بن سديرة، 2013)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة إلى تحليل الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي ومدى تطبيقه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، من خلال دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانات وزعت على عينة من رواد الأعمال والمديرين التنفيذيين في هذه المؤسسات.                                                                                                                                                           |
| المتغير المستقل       | التخطيط الاستراتيجي (الإطار النظري، التطبيق في المؤسسات)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المتغير التابع        | أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الاستمرارية، القدرة التنافسية)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| منهجية البحث          | المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| أهم النتائج والتوصيات | <p>أظهرت النتائج أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تواجه صعوبات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بسبب ضعف الموارد البشرية والمادية، إلى جانب غياب ثقافة التخطيط طويل المدى. كما بينت الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى أساليب التخطيط الاستراتيجي تحقق أداءً أفضل من حيث التكيف مع التغيرات الاقتصادية والقدرة على الاستمرار في السوق.</p> <p>أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوفير برامج دعم وتدريب لمساعدة المديرين على تبني استراتيجيات واضحة تضمن استمرارية مشاريعهم.</p> |
| الدراسة               | دراسة (عليق، 2012)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| أهداف الدراسة         | <p>تناولت الدراسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته في تحسين الأداء المؤسسي، مع التركيز على تحديد العوامل التي تؤثر على نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى تحليل بيانات المؤسسات التي تبنت التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري.</p>                                                                                                                                                                                                                                   |
| المتغير المستقل       | التخطيط الاستراتيجي (تحديد الأهداف، دراسة البيئة، تنفيذ الخطة)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| المتغير التابع        | الأداء المؤسسي (الكفاءة، جودة الخدمات)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| منهجية البحث          | المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| أهم النتائج والتوصيات | <p>توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في رفع كفاءة المؤسسات وتحسين جودة خدماتها من خلال تحديد الأهداف بوضوح ودراسة البيئة الداخلية والخارجية بدقة. كما أكدت الدراسة على أن المؤسسات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي تحقق استدامة أفضل ونموًا أسرع مقارنة بالمؤسسات التي تعمل دون رؤية واضحة.</p> <p>أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين المديرين والعاملين، وتشجيع تطبيق الأساليب الحديثة في التخطيط لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية.</p>                                                       |
| الدراسة               | دراسة (بحيري، 2009)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| أهداف الدراسة         | <p>هدفت الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الأداء المؤسسي، من خلال مناقشة أساليب قياس الأداء وتقييمه كمدخل لتحسين جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية والخاصة. استخدمت الدراسة المنهج</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | الكمي في تحليل البيانات، واستندت إلى دراسات حالة في مؤسسات مختلفة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| المتغير المستقل       | التخطيط الاستراتيجي (تحليل البيئة، تحديد الأهداف، تنفيذ الخطة)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| المتغير التابع        | جودة الأداء المؤسسي (الإنتاجية، الاستجابة للتغيرات)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| منهجية البحث          | المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| أهم النتائج والتوصيات | توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي تحقق أداءً أفضل من حيث الإنتاجية والقدرة على التعامل مع التغيرات الخارجية. كما أكدت الدراسة أن تقييم الأداء بشكل دوري يسهم في تعزيز التحسين المستمر وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى. أوصت الدراسة بضرورة دمج التخطيط الاستراتيجي مع عمليات تقييم الأداء المؤسسي، واعتماد مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى تحقيق الأهداف المخطط لها.                        |
| الدراسة               | (بحيري، 2008)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| أهداف الدراسة         | تناولت الدراسة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ودورها في تحسين التخطيط الاستراتيجي، من خلال تحليل البيانات المستخلصة من ندوات ومؤتمرات حول تطوير الأداء الحكومي في الأعوام 2005-2007. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي لاستعراض أبرز الممارسات الناجحة في التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات الحكومية.                                                                                                           |
| المتغير المستقل       | التخطيط الاستراتيجي (تحديد الأهداف، قياس الأداء، تنفيذ الخطة)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| المتغير التابع        | أداء المؤسسات الحكومية (تحسين الخدمات، الكفاءة الإدارية)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| منهجية البحث          | المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| أهم النتائج والتوصيات | أظهرت النتائج أن تبني التخطيط الاستراتيجي يساعد الحكومات في تحسين كفاءة مؤسساتها وتقديم خدمات أكثر فاعلية للمواطنين. كما أكدت الدراسة على أهمية استخدام البيانات المستندة إلى مؤشرات الأداء لتوجيه عمليات التخطيط واتخاذ القرارات بشكل أكثر دقة. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء الحكومي، وتطوير أدوات تكنولوجية تساعد في تحليل البيانات واتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر كفاءة. |
| الدراسة               | (غزال، 2014)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة إلى تحليل مشاريع الحكومة الإلكترونية، بدءاً من التخطيط الاستراتيجي وصولاً إلى مرحلة التطبيق، من                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | خلال دراسة حالة مشروع الجزائر للحكومة الإلكترونية 2013. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع التركيز على استراتيجيات التنفيذ والتحديات التي واجهت المشروع.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| المتغير المستقل       | التخطيط الاستراتيجي لمشاريع الحكومة الإلكترونية (تحديد الأهداف، البنية التحتية، تنفيذ الخطة)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| المتغير التابع        | أداء مشاريع الحكومة الإلكترونية (الكفاءة، الفاعلية، التحديات)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| منهجية البحث          | المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| أهم النتائج والتوصيات | توصلت الدراسة إلى أن نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية يعتمد بشكل أساسي على التخطيط الاستراتيجي الفعال، وتحديد الأهداف بوضوح، بالإضافة إلى توفير البنية التحتية الرقمية اللازمة. كما أظهرت النتائج أن هناك تحديات تتعلق بالبنية التحتية التكنولوجية، والكوادر البشرية، والتنسيق بين الجهات الحكومية، مما أثر على فعالية المشروع. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التنسيق بين الجهات الحكومية، وتطوير السياسات الداعمة للحكومة الإلكترونية، بالإضافة إلى تحسين مهارات الموارد البشرية لضمان تنفيذ المشاريع بفعالية.                                                                                                     |
| الدراسة               | (عبدالمعظم، 2017)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة إلى تحليل دور استراتيجية التعليم بالمشاريع الإلكترونية في زيادة كفاءة الأداء البحثي في الجامعات، من خلال دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية والأجنبية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي والوصفي التحليلي، مع جمع البيانات من خلال استبانات وزعت على عينة من الأكاديميين والباحثين في هذه الجامعات.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| المتغير المستقل       | استراتيجية التعليم بالمشاريع الإلكترونية (استخدام التكنولوجيا، أساليب البحث الحديثة)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| المتغير التابع        | كفاءة الأداء البحثي في الجامعات (جودة البحث، التعاون الأكاديمي، الابتكار)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| منهجية البحث          | المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| أهم النتائج والتوصيات | توصلت الدراسة إلى أن استخدام المشاريع الإلكترونية في العملية التعليمية يساهم في تحسين جودة البحث العلمي، من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتحفيز التعاون بين الباحثين، وتعزيز الابتكار في أساليب البحث. كما أظهرت النتائج أن الجامعات التي تتبنى استراتيجية التعليم بالمشاريع الإلكترونية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة البحثية مقارنة بالجامعات التي لا تعتمد على هذه الاستراتيجية. أوصت الدراسة بضرورة دعم البنية التحتية الرقمية في الجامعات، وتطوير استراتيجيات تعليمية قائمة على المشاريع الإلكترونية، إضافة إلى توفير برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتعزيز مهاراتهم في استخدام التقنيات الحديثة في |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | البحث العلمي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| الدراسة               | (الخنزدار وآخرون، 2011)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة إلى تحليل التحديات التي تواجه المحتوى العربي الرقمي، مع تقديم نموذج قاعدة المعرفة العربية الإلكترونية كأحد الحلول المقترحة لتعزيز وجود اللغة العربية على الإنترنت. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل واقع المحتوى العربي الرقمي، واستعراض أبرز المشكلات التقنية، واللغوية، والإدارية التي تعيق تطويره.                                                                                                                                                                   |
| المتغير المستقل       | تحديات المحتوى العربي الرقمي (المشكلات التقنية، ضعف المبادرات، قلة الاستثمار)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| المتغير التابع        | جودة وانتشار المحتوى العربي على الإنترنت (الإتاحة، التنظيم، التطوير)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| منهجية البحث          | المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| أهم النتائج والتوصيات | توصلت الدراسة إلى أن ضعف المبادرات العربية، وغياب سياسات واضحة لدعم المحتوى الرقمي، وقلة الاستثمارات في المشاريع الرقمية، تعد من أبرز التحديات التي تواجه انتشار المحتوى العربي على الإنترنت. كما أشارت إلى أن تطوير قواعد المعرفة الرقمية يساهم في تحسين جودة المحتوى العربي وإتاحته بشكل أكثر تنظيماً. أوصت الدراسة بضرورة دعم المبادرات الخاصة بالمحتوى العربي الرقمي، ووضع سياسات حكومية لتعزيز الإنتاج الرقمي باللغة العربية، بالإضافة إلى تشجيع البحث والتطوير في مجال تقنيات معالجة اللغة العربية. |
| الدراسة               | (عبيدي، 2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة إلى تحليل واقع التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية، من خلال دراسة العلاقة بين متطلبات الحكومة الإلكترونية والعقبات التي تواجهها، خاصةً البيروقراطية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع التركيز على استراتيجيات التحول الرقمي والعوامل التنظيمية التي تعيق تبني تقنيات الحكومة الإلكترونية في الجزائر.                                                                                                                                                                                |
| المتغير المستقل       | متطلبات التحول الرقمي (البنية التحتية، تدريب الموظفين، ثقافة رقمية)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| المتغير التابع        | أداء الإدارة الجزائرية (كفاءة الخدمات، الحد من البيروقراطية)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| منهجية البحث          | المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| أهم النتائج والتوصيات | أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يتطلب تغييراً جذرياً في أساليب الإدارة التقليدية، حيث تواجه المؤسسات الحكومية تحديات تتعلق بالمركزية الإدارية، وضعف البنية التحتية التكنولوجية، وغياب الثقافة الرقمية لدى الموظفين. كما                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | <p>أكدت الدراسة أن تطبيق الحكومة الإلكترونية يمكن أن يسهم في تحسين كفاءة الخدمات العامة وتقليل الإجراءات البيروقراطية المعقدة.</p> <p>أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتدريب الموظفين الحكوميين على استخدام التقنيات الحديثة، بالإضافة إلى تبني سياسات إصلاح إداري تدعم التحول الرقمي في القطاع الحكومي.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| الدراسة               | (بشر وآخرون، 2022)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| أهداف الدراسة         | <p>هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (صياغة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخطة الاستراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية) على تحقيق التميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية في مملكة البحرين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبانات على 300 موظف وموظفة.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| المتغير المستقل       | <p>التخطيط الاستراتيجي (صياغة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخطة الاستراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| المتغير التابع        | التميز المؤسسي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| منهجية البحث          | المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| أهم النتائج والتوصيات | <p>توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي. كلما زاد اهتمام شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، تحسنت مستويات التميز المؤسسي. بينت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحديد أهداف واضحة واستراتيجيات فعالة لتحقيقها.</p> <p>أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي لتعزيز التميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة. أكدت على أهمية تطوير استراتيجيات شاملة تتماشى مع الرؤية الشاملة للمؤسسة وتساعد على تحقيق أهدافها التنافسية. كما دعت إلى توفير التدريب اللازم للموظفين على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل صحيح، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز المطلوب.</p> |
| الدراسات الأجنبية     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| الدراسة               | (Boubaker, 2016)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة إلى استعراض مكونات ونماذج وأبعاد التخطيط الاستراتيجي، مع تحليل الأساليب المختلفة المستخدمة في صياغة الخطط الاستراتيجية وتنفيذها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع التركيز على مراجعة الأدبيات ذات الصلة بتطورات التخطيط الاستراتيجي في بيئات الأعمال المختلفة.                                                                                                                                                                                                                      |
| المتغير المستقل       | أبعاد التخطيط الاستراتيجي (تحليل البيئة، تحديد الأهداف، تنفيذ الخطة)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| المتغير التابع        | الأداء المؤسسي (القدرة التنافسية، الكفاءة، تحقيق الأهداف)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| منهجية البحث          | المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| أهم النتائج والتوصيات | توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يتكون من عدة أبعاد رئيسية، تشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تحديد الرؤية والرسالة، ووضع الأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى آليات التنفيذ والمتابعة والتقييم. كما أظهرت أن النماذج المختلفة للتخطيط الاستراتيجي تساعد في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية. أوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لنهج متكامل في التخطيط الاستراتيجي يأخذ في الاعتبار التغيرات البيئية، مع تعزيز قدرات القادة والمديرين على استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي بفعالية. |
| الدراسة               | (Issa et al., 2023)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| أهداف الدراسة         | تناولت الدراسة العقبات والتحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي، مع تقديم منظور إسلامي حول كيفية التعامل مع هذه التحديات. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي لمناقشة أبرز الإشكالات التي تواجه المؤسسات في تبني التخطيط الاستراتيجي، مع استعراض المبادئ الإسلامية المتعلقة بالإدارة والتخطيط.                                                                                                                                                                                                                 |
| المتغير المستقل       | العقبات والتحديات في التخطيط الاستراتيجي (نقص الموارد، مقاومة التغيير، عدم وضوح الرؤية)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| المتغير التابع        | فعالية التخطيط الاستراتيجي (القدرة على التنفيذ، تحقيق الأهداف، الاستدامة)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| منهجية البحث          | المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| أهم النتائج والتوصيات | أظهرت النتائج أن العقبات الرئيسية في التخطيط الاستراتيجي تشمل نقص الموارد، مقاومة التغيير، وعدم وضوح الرؤية المستقبلية، كما أشارت إلى أن النهج الإسلامي في الإدارة يمكن أن يساهم في تجاوز هذه العقبات من خلال تعزيز قيم الشورى، العدالة، والمسؤولية. أوصت الدراسة بضرورة دمج المبادئ الإسلامية في التخطيط الاستراتيجي، وتعزيز التدريب والتطوير القيادي لمساعدة المؤسسات على تجاوز العقبات التي تواجه التنفيذ الفعال للاستراتيجيات.                                                                         |

| الدراسة               | (Hassan et al., 2016)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة إلى تحليل دور الاتصالات التسويقية الإلكترونية في دعم المشاريع السياحية الفاشلة، من خلال دراسة حالات لمشاريع سياحية لم تحقق النجاح المتوقع. استخدمت الدراسة المنهج الكمي والوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات وبيانات السوق السياحي.                                                                                                                                                                                                                  |
| المتغير المستقل       | الاتصالات التسويقية الإلكترونية (وسائل التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، الإعلانات الرقمية)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| المتغير التابع        | أداء المشاريع السياحية (الإيرادات، الجذب السياحي، النجاح في السوق)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| منهجية البحث          | المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| أهم النتائج والتوصيات | توصلت الدراسة إلى أن استخدام الأدوات الحديثة للتسويق الإلكتروني، مثل وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني، يمكن أن يساهم في تحسين أداء المشاريع السياحية وزيادة إيراداتها. كما أوضحت أن ضعف استراتيجيات التسويق الإلكتروني يعد من العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى فشل العديد من المشاريع السياحية. أوصت الدراسة بأهمية تبني المشاريع السياحية لاستراتيجيات تسويق إلكتروني متكاملة، مع التركيز على التحليل المستمر لاتجاهات السوق واستخدام البيانات لتحسين الحملات الترويجية. |
| الدراسة               | (Ghunaimat & Al-Hayari, 2013)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التجارة الإلكترونية على الأداء التصديري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن، من خلال دراسة ميدانية شملت عددًا من الشركات في مختلف القطاعات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانات والمقابلات مع المسؤولين في هذه المؤسسات.                                                                                                                                                                                   |
| المتغير المستقل       | استخدام التجارة الإلكترونية (التسويق الرقمي، البيع عبر الإنترنت، دعم البنية التحتية)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| المتغير التابع        | الأداء التصديري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حجم الصادرات، التنافسية، تقليل التكاليف)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| منهجية البحث          | المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| أهم النتائج والتوصيات | توصلت الدراسة إلى أن استخدام التجارة الإلكترونية يساهم في تحسين القدرة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث يساعد في تقليل التكاليف التشغيلية، وتوسيع نطاق العملاء، وزيادة حجم الصادرات. كما أشارت النتائج إلى أن التحديات الرئيسية التي تواجه هذه الشركات تشمل البنية التحتية التكنولوجية، وغياب التشريعات المناسبة، وضعف الوعي بأهمية التجارة الإلكترونية.                                                                                                                  |

أوصت الدراسة بضرورة توفير دعم حكومي للشركات الصغيرة والمتوسطة لتبني التجارة الإلكترونية، مع تطوير سياسات تضمن تعزيز البيئة الرقمية وتحسين فرص الوصول إلى الأسواق العالمية.

### التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث، يتضح أن هناك اهتمامًا متزايدًا بدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي والمشاريع الإلكترونية في المؤسسات المختلفة. وقد تناولت الدراسات السابقة موضوع التخطيط الاستراتيجي من زوايا متعددة، حيث ركزت بعض الدراسات على أثره في تحسين الأداء المؤسسي، بينما ركزت دراسات أخرى على دوره في دعم المشاريع الرقمية والتحول الإلكتروني داخل المؤسسات.

### أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة

تتفق معظم الدراسات السابقة على أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية فعالة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية. فقد أظهرت دراسات مثل دراسة (عليق، 2012) ودراسة (بحيري، 2009) أن المؤسسات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي لا تعتمد هذا الأسلوب الإداري.

كما أشارت عدة دراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المشاريع أو المؤسسات، مثل دراسة (بشر وآخرون، 2022) التي أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي. كذلك أكدت الدراسات الأجنبية مثل دراسة (Boubaker, 2016) أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات وتحسين أدائها التنظيمي.

ومن ناحية أخرى، اتفقت بعض الدراسات على أهمية المشاريع الإلكترونية والتحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي، مثل دراسة (غزال، 2014) التي تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية، ودراسة (Ghunaimat & Al-Hayari, 2013) التي أوضحت أن استخدام التقنيات الرقمية والتجارة الإلكترونية يساهم في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات.

### ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

على الرغم من وجود اتفاق عام حول أهمية التخطيط الاستراتيجي، إلا أن الدراسات السابقة اختلفت في عدة جوانب، منها طبيعة المجال التطبيقي للدراسة، والمنهجيات المستخدمة، والبيئات التي أجريت فيها الدراسات.

فقد ركزت بعض الدراسات على القطاع الحكومي، مثل دراسة (بحيري، 2008) التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية، بينما ركزت دراسات أخرى على المؤسسات التعليمية مثل دراسة (عبدالمعظم، 2017)، أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل دراسة (بن سديرة، 2013).

كما اختلفت الدراسات من حيث نطاقها الجغرافي، حيث أجريت بعض الدراسات في الدول العربية مثل الجزائر وفلسطين والبحرين، بينما تناولت دراسات أخرى بيئات دولية مختلفة. كذلك تنوعت المناهج البحثية المستخدمة، حيث اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، في حين استخدمت بعض الدراسات المنهج الكمي أو التحليلي في دراسة العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

### ثالثاً: الفجوة البحثية

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على الأداء المؤسسي بشكل عام أو على قطاعات حكومية وتعليمية مختلفة، ولم تتناول بشكل مباشر أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع الإلكترونية في قطاع الاتصالات.

كما يلاحظ أن الدراسات السابقة لم تركز بشكل كافٍ على دراسة العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي المختلفة مثل الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، والمراقبة والتقييم وبين أداء المشاريع الإلكترونية في الشركات العاملة في مجال الاتصالات.

ومن هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية التي تسعى إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع الإلكترونية في شركة Saudi Telecom Company (STC) في المملكة العربية السعودية، مما يسهم في إثراء المعرفة العلمية في هذا المجال وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي داخل قطاع الاتصالات.

### المنطلقات النظرية للدراسة (Theoretical Premises)

#### 2.1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يُعد التخطيط الاستراتيجي من أهم الممارسات الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في تحديد توجهاتها المستقبلية وتحقيق أهدافها طويلة المدى. ويشير التخطيط الاستراتيجي إلى العملية التي يتم من خلالها تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، ووضع الخطط المناسبة لتحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ويهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تمكين المؤسسات من الاستجابة للتغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة، وتحقيق التوازن بين الموارد المتاحة والفرص المستقبلية (عليق، 2012).

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية منهجية تساعد الإدارة العليا على صياغة الاستراتيجيات التي تضمن تحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء التنظيمي، من خلال تحديد الأولويات الاستراتيجية وتخصيص الموارد بطريقة فعالة (بحيري، 2009). وقد أصبح التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لمواجهة التحديات المتزايدة في بيئة الأعمال، خاصة في ظل التحولات الرقمية والتكنولوجية التي يشهدها العالم في الوقت الحالي.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على إعداد الخطط فقط، بل يشمل كذلك عملية تنفيذ الاستراتيجيات ومتابعة نتائجها وتقييمها بصورة مستمرة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة. كما يتضمن التخطيط الاستراتيجي مجموعة من المراحل المتكاملة تبدأ بتحليل البيئة الاستراتيجية وتنتهي بعملية التقييم والتقويم المستمر للأداء المؤسسي (Boubaker, 2016).

## 2.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه أداة تساعد المؤسسات على تحسين أدائها التنظيمي وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق. فمن خلال التخطيط الاستراتيجي تستطيع المؤسسات تحديد أهداف واضحة والعمل على تحقيقها من خلال استراتيجيات مدروسة تأخذ في الاعتبار المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المختلفة.

وقد أكدت العديد من الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز كفاءة استخدام الموارد وتطوير آليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة. كما يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة وتوجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية (بن سديرة، 2013).

كما يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال تمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة، وهو ما ينعكس إيجاباً على قدرتها على الاستمرار في السوق وتحقيق النمو المستدام (بشر وآخرون، 2022).

### 2.3 أبعاد التخطيط الاستراتيجي

يتكون التخطيط الاستراتيجي من مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها، ومن أهم هذه الأبعاد ما يلي:

#### أولاً: الرؤية والرسالة الاستراتيجية

تمثل الرؤية الاستراتيجية الصورة المستقبلية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، في حين تعبر الرسالة عن الغرض الأساسي من وجود المؤسسة وطبيعة الأنشطة التي تقوم بها. ويؤدي وضوح الرؤية والرسالة إلى توجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة (بحيري، 2008).

#### ثانياً: تحديد الأهداف الاستراتيجية

تشكل الأهداف الاستراتيجية الركيزة الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تساعد على توجيه أنشطة المؤسسة نحو تحقيق النتائج المرجوة. ويجب أن تتسم الأهداف الاستراتيجية بالوضوح والواقعية والقابلية للقياس حتى تتمكن المؤسسة من تقييم مدى تحقيقها لهذه الأهداف (عليق، 2012).

#### ثالثاً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية

تعد عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي، حيث يتم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، إضافة إلى تحليل الفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية. ويساعد هذا التحليل المؤسسات على وضع استراتيجيات مناسبة تمكنها من الاستفادة من الفرص المتاحة والتعامل مع التحديات المحتملة (Boubaker, 2016).

#### رابعاً: تنفيذ الخطة الاستراتيجية

تعد مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية من المراحل الحاسمة في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يتم خلالها تحويل الخطط والاستراتيجيات إلى برامج عمل وأنشطة تنفيذية داخل المؤسسة. ويتطلب نجاح هذه المرحلة توفر الموارد البشرية والتكنولوجية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية (بن سديرة، 2013).

## خامساً: المراقبة والتقويم

تشمل عملية المراقبة والتقويم متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقييم النتائج التي تم تحقيقها مقارنة بالأهداف المخططة. وتساعد هذه العملية على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية (بحيري، 2009).

### 2.4 مفهوم المشاريع الإلكترونية

تشير المشاريع الإلكترونية إلى المشاريع التي تعتمد على التقنيات الرقمية والأنظمة الإلكترونية في تنفيذ أنشطتها وتقديم خدماتها للمستفيدين. وقد أصبحت هذه المشاريع تمثل أحد أهم مكونات الاقتصاد الرقمي في العصر الحديث، حيث تسهم في تحسين كفاءة العمليات المؤسسية وتسهيل الوصول إلى الخدمات المختلفة (غزال، 2014).

كما تعد المشاريع الإلكترونية من الأدوات المهمة التي تساعد المؤسسات على تحقيق التحول الرقمي وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق، حيث تعتمد هذه المشاريع على استخدام التقنيات الحديثة مثل الإنترنت والأنظمة الرقمية في إدارة العمليات المختلفة (الخزندار وآخرون، 2011).

### 2.5 أداء المشاريع الإلكترونية

يقصد بأداء المشاريع الإلكترونية مستوى الكفاءة والفاعلية التي تحققها هذه المشاريع في تحقيق أهدافها التنظيمية والتشغيلية. ويقاس أداء المشاريع الإلكترونية من خلال مجموعة من المؤشرات مثل جودة الخدمات المقدمة، ومستوى الإنتاجية، ومدى تحقيق الأهداف المخططة.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن نجاح المشاريع الإلكترونية يعتمد بدرجة كبيرة على وجود تخطيط استراتيجي واضح يساعد على توجيه الموارد وتحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة التنظيمية داخل المؤسسة. كما يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع الإلكترونية من خلال تحديد الأهداف بوضوح وتطوير استراتيجيات فعالة لتنفيذها (Hassan et al., 2016).

كما أن التحول الرقمي داخل المؤسسات يتطلب وجود بنية تحتية تكنولوجية متطورة، إضافة إلى توافر الكفاءات البشرية القادرة على إدارة المشاريع الإلكترونية بكفاءة وفعالية، وهو ما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز جودة الخدمات الرقمية المقدمة للمستخدمين (عبيدي، 2020).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

#### المقدمة

يعد الإطار النظري أحد الركائز الأساسية في البحوث العلمية، حيث يهدف إلى تقديم الأساس المفاهيمي والمعرفي لموضوع الدراسة، من خلال عرض المفاهيم والنظريات المرتبطة بمتغيرات البحث وتحليلها بصورة علمية ومنهجية. ويكتسب الإطار النظري أهمية خاصة في الدراسات الإدارية والاقتصادية، لأنه يساعد في توضيح العلاقات بين المتغيرات المختلفة، ويتيح للباحث بناء نموذج نظري يمكن من خلاله تفسير الظواهر المدروسة وتحليلها.

وفي ظل التطور المتسارع في بيئة الأعمال والتحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات في مختلف القطاعات، أصبحت المشاريع الإلكترونية من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الكفاءة التشغيلية وتعزيز قدرتها التنافسية. ويعد التخطيط الاستراتيجي من أهم الممارسات الإدارية التي تساعد المؤسسات على إدارة مواردها بكفاءة وتوجيه أنشطتها نحو تحقيق أهدافها المستقبلية، خاصة في القطاعات التي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا والأنظمة الرقمية مثل قطاع الاتصالات.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحديد الأهداف الاستراتيجية بوضوح وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، إضافة إلى تطوير استراتيجيات فعالة تساعد على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق الاستدامة التنظيمية (عليق، 2012؛ بن سديرة، 2013). كما أكدت دراسات أخرى أن نجاح المشاريع الإلكترونية يعتمد بدرجة كبيرة على وجود تخطيط استراتيجي فعال يساعد على توجيه الموارد وتحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة (غزال، 2014).

وانطلاقاً من ذلك، يسعى هذا الفصل إلى عرض الأسس النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث يتناول المبحث الأول التخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومه وأهميته ومراحله وأبعاده المختلفة، بينما يتناول المبحث الثاني أداء المشاريع من حيث مفهوم الأداء في المشاريع ومؤشراته والعوامل المؤثرة فيه، وذلك بهدف بناء إطار نظري متكامل يساعد في تفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع الإلكترونية في شركة Saudi Telecom Company في المملكة العربية السعودية.

## المبحث الأول

### التخطيط الاستراتيجي

#### أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة الحديثة، حيث يمثل أداة إدارية تساعد المؤسسات على تحديد توجهاتها المستقبلية وتحقيق أهدافها طويلة المدى في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتنافس المتزايد. وقد ازداد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي خلال العقود الأخيرة نتيجة التطورات التكنولوجية والتحول الاقتصادي التي فرضت على المؤسسات ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة تمكنها من التكيف مع هذه التغيرات وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

ويُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية إدارية منظمة تهدف إلى تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسة، ثم وضع الخطط والسياسات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفعالية (عليق، 2012). ويؤكد هذا التعريف أن التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على وضع الخطط فقط، بل يشمل كذلك عملية تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق التميز في أدائها.

كما يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية منهجية تتضمن صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها ومتابعة نتائجها بهدف تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل. ويتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة الإدارة العليا في المؤسسة، حيث تقوم بتحديد الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة وتوجيه الموارد المتاحة نحو تحقيق هذه الاتجاهات (بحيري، 2009).

وتشير بعض الدراسات إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل إطاراً متكاملًا لاتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة، حيث يساعد في تحديد الأولويات التنظيمية وتخصيص الموارد بطريقة فعالة، إضافة إلى تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية (Boubaker, 2016).

كما ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية مستمرة وليست نشاطاً مؤقتاً، حيث تتطلب هذه العملية مراجعة الخطط والاستراتيجيات بصورة دورية لضمان توافقها مع المتغيرات البيئية المختلفة. ويشمل التخطيط الاستراتيجي عدة مراحل متكاملة تبدأ بتحديد الرؤية والرسالة، مروراً بتحليل البيئة الاستراتيجية، وانتهاءً بتنفيذ الاستراتيجيات ومتابعة نتائجها وتقييمها. (Issa et al., 2023)

ومن هذا المنطلق، أصبح التخطيط الاستراتيجي من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق التميز المؤسسي وتحسين أدائها التنظيمي، خاصة في القطاعات التي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا والأنظمة الرقمية مثل قطاع الاتصالات.

#### ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

تزداد أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المعاصرة في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، حيث تواجه المؤسسات تحديات متعددة تتعلق بالمنافسة العالمية والتطور التكنولوجي السريع والتغير المستمر في احتياجات العملاء. وفي هذا السياق أصبح التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية تساعد المؤسسات على التكيف مع هذه التغيرات وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

وتتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي في أنه يساعد المؤسسات على تحديد أهدافها طويلة المدى وتوجيه جهودها التنظيمية نحو تحقيق هذه الأهداف بطريقة منهجية ومدروسة. كما يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة من خلال توفير معلومات دقيقة حول البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسة (بن سديرة، 2013).

كما يساهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز قدرة المؤسسات على استخدام مواردها بكفاءة، حيث يساعد في تحديد الأولويات الاستراتيجية وتخصيص الموارد المالية والبشرية بطريقة تحقق أفضل النتائج الممكنة. إضافة إلى ذلك، يساهم التخطيط الاستراتيجي في تقليل المخاطر التي قد تواجه المؤسسات من خلال تحليل البيئة المحيطة والتنبؤ بالتحديات المستقبلية والاستعداد لها مسبقاً (بحيري، 2009).

ومن ناحية أخرى، يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات على تحقيق التميز المؤسسي من خلال تطوير استراتيجيات مبتكرة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية في السوق. كما يساهم في تحسين التنسيق بين مختلف الإدارات داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق التكامل بين الأنشطة التنظيمية المختلفة (عليق، 2012).

وقد أكدت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي مقارنة بالمؤسسات التي تعمل دون خطط استراتيجية واضحة. ويرجع ذلك إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات على توجيه جهودها التنظيمية نحو تحقيق أهداف محددة وقابلة للقياس، إضافة إلى تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية. (Boubaker, 2016)

كما تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا والأنظمة الرقمية، حيث يساعد في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المشاريع الإلكترونية وتحقيق الأهداف التنظيمية المرتبطة بالتحول الرقمي. وقد أظهرت بعض الدراسات أن نجاح المشاريع الإلكترونية يعتمد بدرجة كبيرة على وجود تخطيط استراتيجي فعال يضمن الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا والموارد المتاحة (غزال، 2014).

### ثالثاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المختلفة. وتتمثل أبرز أهداف التخطيط الاستراتيجي في مساعدة المؤسسات على تحديد رؤيتها المستقبلية ووضع الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها على المدى الطويل.

كما يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي قد تؤثر على أدائها. ويساعد هذا التحليل المؤسسات على وضع استراتيجيات مناسبة تمكنها من الاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات المحتملة (عجباري وسليمان، 2019).

ومن الأهداف المهمة للتخطيط الاستراتيجي أيضاً تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، حيث يوفر التخطيط الاستراتيجي إطاراً واضحاً يساعد الإدارة العليا على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات وتحليلات دقيقة.

كما يساعد في تعزيز التنسيق بين مختلف الإدارات داخل المؤسسة، مما يساهم في تحقيق التكامل بين الأنشطة التنظيمية المختلفة.

كما يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة داخل المؤسسة، سواء كانت موارد مالية أو بشرية أو تكنولوجية. ويساعد ذلك في تحقيق أفضل النتائج الممكنة بأقل التكاليف، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي للمؤسسة (المطيري وآخرون، 2015).

ومن الأهداف الأساسية للتخطيط الاستراتيجي أيضاً دعم الابتكار داخل المؤسسات، حيث يساعد في تطوير استراتيجيات جديدة تمكن المؤسسات من تقديم خدمات ومنتجات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة. كما يساهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التطورات التكنولوجية والاقتصادية المختلفة.

#### رابعاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل أساسية تساهم في صياغة الاستراتيجيات المناسبة وتنفيذها بصورة فعالة. وتعد هذه المراحل مترابطة ومتكاملة، حيث تبدأ بتحديد الرؤية والرسالة وتنتهي بعملية التقييم والتقييم المستمر للأداء.

##### 1. تحديد الرؤية والرسالة

تمثل الرؤية الاستراتيجية الصورة المستقبلية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، في حين تعبر الرسالة عن الغرض الأساسي من وجود المؤسسة وطبيعة الأنشطة التي تقوم بها. ويساعد وضوح الرؤية والرسالة في توجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (بحيري، 2008).

##### 2. تحليل البيئة الداخلية والخارجية

تعد عملية تحليل البيئة الاستراتيجية من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي، حيث يتم من خلالها تحليل العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على أداء المؤسسة. ويتضمن هذا التحليل تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، إضافة إلى تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

ويعد تحليل SWOT من أبرز الأدوات المستخدمة في تحليل البيئة الاستراتيجية، حيث يساعد المؤسسات على فهم موقعها التنافسي في السوق وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافها. (Boubaker, 2016)

### 3. صياغة الاستراتيجية

تتمثل هذه المرحلة في وضع الاستراتيجيات المناسبة التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتشمل هذه الاستراتيجيات تحديد السياسات والخطط التي سيتم تنفيذها من أجل تحقيق الأهداف المحددة.

### 4. تنفيذ الاستراتيجية

تعد مرحلة تنفيذ الاستراتيجية من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي، حيث يتم خلالها تحويل الخطط والاستراتيجيات إلى برامج عمل وأنشطة تنفيذية داخل المؤسسة. ويتطلب نجاح هذه المرحلة توفير الموارد اللازمة وتحديد المسؤوليات بشكل واضح بين مختلف الإدارات داخل المؤسسة.

### 5. المتابعة والتقييم

تشمل هذه المرحلة مراقبة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقييم النتائج التي تم تحقيقها مقارنة بالأهداف المخططة. وتساعد هذه العملية على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي للمؤسسة (بحيري، 2009).

### خامساً: معوقات التخطيط الاستراتيجي

على الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات، إلا أن هناك مجموعة من التحديات والمعوقات التي قد تواجه المؤسسات عند تطبيقه. ومن أبرز هذه المعوقات نقص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

كما قد تواجه المؤسسات صعوبات في جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية، مما يؤثر على دقة القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها. إضافة إلى ذلك، قد يواجه التخطيط الاستراتيجي مقاومة من بعض العاملين داخل المؤسسة بسبب التغيرات التي قد تطرأ على أساليب العمل التقليدية (Issa et al., 2023).

ومن المعوقات الأخرى التي قد تواجه المؤسسات ضعف الثقافة التنظيمية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، حيث قد لا يدرك بعض المديرين أهمية التخطيط طويل المدى في تحقيق النجاح المؤسسي. كما أن غياب التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة قد يؤدي إلى ضعف تنفيذ الخطط الاستراتيجية (بن سديرة، 2013).

كما قد تواجه المؤسسات تحديات مرتبطة بالتطور التكنولوجي السريع، حيث يتطلب التكيف مع هذه التطورات تحديث الخطط والاستراتيجيات بصورة مستمرة. وفي هذا السياق، تصبح المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا والأنظمة الرقمية بحاجة إلى تطوير استراتيجيات مرنة تمكنها من مواكبة التغيرات التكنولوجية المختلفة.

## المبحث الثاني

### أداء المشاريع

#### أولاً: مفهوم أداء المشاريع

يُعد مفهوم أداء المشاريع من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة المشاريع، حيث يعكس مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها ضمن الحدود الزمنية والمالية المحددة وبالمستوى المطلوب من الجودة. ويعتمد نجاح أي مشروع على مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية والتقنية التي تسهم في تحسين مستوى الأداء وتحقيق النتائج المرجوة.

ويُعرف أداء المشاريع بأنه مستوى الكفاءة والفاعلية التي يتم من خلالها تنفيذ الأنشطة والمهام المرتبطة بالمشروع، بما يضمن تحقيق أهداف المشروع في الوقت المحدد وضمن الموارد المتاحة. كما يشير أداء المشاريع إلى قدرة المشروع على تحقيق النتائج المتوقعة وفق المعايير المحددة مسبقاً، مثل جودة المخرجات ومستوى رضا المستفيدين وكفاءة استخدام الموارد (محمد وأبو حجل، 2013).

كما يُنظر إلى أداء المشاريع على أنه عملية تقييم مستمرة لمدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه الاستراتيجية والتشغيلية، وذلك من خلال استخدام مجموعة من المؤشرات والمعايير التي تساعد في قياس مدى التقدم في تنفيذ المشروع. وتشمل هذه المؤشرات عادةً التكلفة والوقت والجودة والإنتاجية، إضافة إلى مدى تحقيق المشروع للقيمة المضافة للمؤسسة (صديقي وبوسهمين، 2020).

وقد أصبح تقييم أداء المشاريع من الممارسات الإدارية المهمة في المؤسسات الحديثة، حيث يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في تنفيذ المشاريع واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء. كما يسهم تقييم الأداء في تعزيز قدرة المؤسسات على إدارة مشاريعها بكفاءة وفعالية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (المطيري وآخرون، 2015).

ويشير بعض الباحثين إلى أن أداء المشاريع لا يقتصر على تحقيق الأهداف التشغيلية للمشروع فقط، بل يشمل أيضاً تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التي ينتمي إليها المشروع. ومن هذا المنطلق، فإن نجاح المشروع يرتبط بمدى مساهمته في تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق (عفيفي ورضا، 2022).

كما أن مفهوم أداء المشاريع أصبح يرتبط بشكل متزايد باستخدام التكنولوجيا والأنظمة الرقمية في إدارة المشاريع، حيث تساعد هذه الأنظمة في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وزيادة فرص نجاح المشاريع (خاطر وآخرون، 2020).

### ثانياً: أهمية تقييم أداء المشاريع

يعد تقييم أداء المشاريع من العمليات الأساسية التي تساعد المؤسسات على ضمان نجاح مشاريعها وتحقيق الأهداف المخطط لها. ويهدف تقييم الأداء إلى قياس مدى تقدم المشروع في تحقيق أهدافه، إضافة إلى تحديد الانحرافات التي قد تحدث أثناء تنفيذ المشروع والعمل على معالجتها في الوقت المناسب.

وتكمن أهمية تقييم أداء المشاريع في أنه يوفر معلومات دقيقة تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة بشأن المشروع. كما يساعد تقييم الأداء في تحسين عملية التخطيط للمشاريع المستقبلية من خلال الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة (المطيري وآخرون، 2015).

كما يساهم تقييم أداء المشاريع في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، حيث يتيح للإدارة العليا متابعة سير العمل في المشاريع المختلفة والتأكد من أن الموارد يتم استخدامها بطريقة فعالة. إضافة إلى ذلك، يساعد تقييم الأداء في تحديد المشكلات التي قد تواجه المشروع والعمل على معالجتها قبل أن تؤثر على نجاح المشروع (حسنين وخوجلي، 2017).

ومن ناحية أخرى، يساعد تقييم أداء المشاريع المؤسسات على تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، حيث يتم من خلال عملية التقييم تحديد مدى تحقيق المشروع للمعايير المطلوبة من حيث الجودة والكفاءة. كما يساهم تقييم الأداء في تعزيز رضا المستفيدين من المشروع من خلال تحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم.

كما أن تقييم أداء المشاريع يساعد المؤسسات على تحقيق الاستدامة التنظيمية، حيث يساهم في تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لإدارة المشاريع المستقبلية. ويؤدي ذلك إلى تحسين قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المختلفة وتحقيق النمو المستدام (مليزي ومخلفي، 2021).

### ثالثاً: مؤشرات قياس أداء المشاريع

تعتمد المؤسسات على مجموعة من المؤشرات والمعايير لقياس أداء المشاريع، حيث تساعد هذه المؤشرات في تقييم مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه. وتختلف هذه المؤشرات من مشروع إلى آخر حسب طبيعة المشروع والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، إلا أن هناك مجموعة من المؤشرات الأساسية التي تستخدم في معظم المشاريع.

#### 1. مؤشر الوقت

يعد الوقت من أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم أداء المشاريع، حيث يقيس مدى التزام المشروع بالجدول الزمني المحدد لتنفيذه. ويعد الالتزام بالوقت من العوامل المهمة التي تؤثر على نجاح المشروع، حيث يؤدي التأخير في تنفيذ المشروع إلى زيادة التكاليف وتأثير ذلك على جودة المخرجات.

#### 2. مؤشر التكلفة

يقيس هذا المؤشر مدى التزام المشروع بالميزانية المحددة له، حيث يتم مقارنة التكاليف الفعلية للمشروع بالتكاليف المخططة. ويعد التحكم في التكاليف من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة (صديقي وبوسهمين، 2020).

#### 3. مؤشر الجودة

يشير مؤشر الجودة إلى مدى توافق مخرجات المشروع مع المعايير والمواصفات المحددة مسبقاً. ويعد تحقيق مستوى عالٍ من الجودة في مخرجات المشروع من العوامل المهمة التي تؤثر على نجاح المشروع وتعزيز رضا المستفيدين منه.

#### 4. مؤشر الإنتاجية

يقيس مؤشر الإنتاجية مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة في تنفيذ المشروع. ويعكس هذا المؤشر قدرة المشروع على تحقيق أفضل النتائج الممكنة باستخدام أقل قدر من الموارد.

#### 5. مؤشر رضا المستفيدين

يعد رضا المستفيدين من أهم المؤشرات التي تستخدم في تقييم نجاح المشاريع، حيث يعكس مدى قبول المستفيدين لمخرجات المشروع ومدى استفادتهم منها. ويسهم تحقيق مستوى عالٍ من رضا المستفيدين في تعزيز سمعة المؤسسة وزيادة فرص نجاح مشاريعها المستقبلية.

#### رابعاً: العوامل المؤثرة في أداء المشاريع

يتأثر أداء المشاريع بعدد من العوامل التنظيمية والإدارية والتكنولوجية التي تلعب دوراً مهماً في تحديد مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه. وتتمثل أهم هذه العوامل في كفاءة الإدارة، وتوفر الموارد المالية والبشرية، إضافة إلى مستوى التخطيط والتنظيم داخل المؤسسة.

ويعد التخطيط الجيد من أهم العوامل التي تؤثر على أداء المشاريع، حيث يساعد في تحديد الأهداف بوضوح ووضع الخطط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف. كما يساعد التخطيط في تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع وتوزيع المسؤوليات بين أعضاء فريق العمل (عجباني وسليمان، 2019).

كما تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في تحسين أداء المشاريع، حيث تساعد الأنظمة التكنولوجية الحديثة في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم. وقد أصبحت المؤسسات تعتمد بشكل متزايد على الأنظمة الرقمية في إدارة مشاريعها، مما يسهم في تحسين مستوى الأداء وزيادة كفاءة استخدام الموارد (إبراهيم، 2023).

ومن العوامل المهمة التي تؤثر على أداء المشاريع أيضاً مستوى مهارات العاملين في المشروع، حيث يتطلب تنفيذ المشاريع بنجاح توفر كوادر بشرية مؤهلة تمتلك المهارات والخبرات اللازمة لإدارة المشروع بكفاءة. كما أن التدريب المستمر للعاملين يساعد في تحسين مستوى الأداء وزيادة فرص نجاح المشاريع (آدم وآخرون، 2022).

كما أن البيئة التنظيمية داخل المؤسسة تلعب دوراً مهماً في نجاح المشاريع، حيث تساعد الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار والتطوير في تعزيز قدرة المؤسسات على تنفيذ مشاريعها بنجاح. كما أن وجود نظام إداري فعال يساعد في تحسين التنسيق بين مختلف الإدارات داخل المؤسسة، مما يسهم في تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة المرتبطة بالمشروع (جعفر وكاظم، 2022).

#### خامساً: أداء المشاريع الإلكترونية

مع التطور التكنولوجي المتسارع، أصبحت المشاريع الإلكترونية من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتشمل المشاريع الإلكترونية مجموعة من الأنشطة التي تعتمد على استخدام التكنولوجيا الرقمية والأنظمة الإلكترونية في تنفيذ العمليات المختلفة داخل المؤسسة.

وتتميز المشاريع الإلكترونية بعدد من الخصائص التي تجعلها مختلفة عن المشاريع التقليدية، حيث تعتمد هذه المشاريع بشكل كبير على التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية. كما تتطلب المشاريع الإلكترونية مستوى عالياً من التنسيق بين مختلف الأنظمة التكنولوجية المستخدمة في تنفيذ المشروع.

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن نجاح المشاريع الإلكترونية يعتمد بدرجة كبيرة على وجود تخطيط استراتيجي فعال يساعد في توجيه الموارد وتحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة. كما يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع الإلكترونية من خلال تحديد الأهداف بوضوح وتطوير استراتيجيات فعالة لتنفيذها (غزال، 2014).

كما أن التحول الرقمي داخل المؤسسات يتطلب وجود بنية تحتية تكنولوجية متطورة، إضافة إلى توفر الكفاءات البشرية القادرة على إدارة المشاريع الإلكترونية بكفاءة. ويسهم ذلك في تحسين مستوى الأداء المؤسسي وتعزيز جودة الخدمات الرقمية المقدمة للمستفيدين (عبيدي، 2020).

#### سادساً: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع الإلكترونية

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة وثيقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع، حيث يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات على تحديد أهدافها بوضوح ووضع الخطط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف. كما يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين التنسيق بين مختلف الأنشطة التنظيمية داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين أداء المشاريع.

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي مقارنة بالمؤسسات التي تعمل دون خطط استراتيجية واضحة. ويرجع ذلك إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات على توجيه مواردها بطريقة أكثر كفاءة وتحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة (بن سديرة، 2013).

كما يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات على مواجهة التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي وإدارة المشاريع الإلكترونية، حيث يوفر إطاراً واضحاً يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

وفي قطاع الاتصالات، تزداد أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع الإلكترونية، حيث تعتمد شركات الاتصالات بشكل كبير على التكنولوجيا والأنظمة الرقمية في تقديم خدماتها. ولذلك فإن نجاح المشاريع الإلكترونية في هذا القطاع يعتمد بدرجة كبيرة على وجود تخطيط استراتيجي فعال يساعد في تحسين الأداء وتحقيق التميز التنافسي.

## الفصل الثالث :

### الدراسة المنهجية

#### 1.3 تمهيد

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

#### 2.3 أولا مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المشاريع الإلكترونية في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (530) تم اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن طريق أسلوب العينة القصدية أو ما تسمى بالعمدية حيث تم اختيار الأفراد على أساس أنهم يحققون غرضا أو بعض أغراض الدراسة التي ستنفذ. وبطبيعة الحال يجب أن يتمتع هؤلاء الأفراد بدرجة مقبولة من الموضوعية في أقوالهم وآرائهم والثقة فيهم؛ حيث تم توزيع عدد (200) استمارة تمثل نسبة (38) من مجتمع الدراسة وتم استرجاع (195) استمارة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (97.5) ويعتبر معدل الاستجابة من المعدلات العالية باعتباره يفوق الحدود المتعارف عليها (75) ولعل الارتفاع النسبي للردود يمكن إرجاعه إلى المتابعة المستمرة من جانب الباحث، بيانه كالآتي :

#### جدول (1) الاستبانات الموزعة والمعادة

| البيان                        | العدد | النسبة |
|-------------------------------|-------|--------|
| الاستبانات الموزعة            | 200   | 100%   |
| الاستبانات التي تم ارجاعها    | 195   | 97,5%  |
| الاستبانات التي لم تم ارجاعها | 5     | 2,5%   |
| الاستبانات الصالحة للتحليل    | 195   | 79,5%  |

المصدر: إعداد الباحث

### 3.3 ثانيا : أداة الدراسة

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

واشتملت الاستمارة على قسمين:

#### القسم الأول:

يحتوي على (5) فقرات تناولت السمات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في:

1. النوع .
2. العمر .
3. المؤهل العلمي.
4. سنوات الخبرة.
5. الدورات التدريبية

#### القسم الثاني:

وشمل بيانات الدراسة الأساسية وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة . ويشتمل

هذا القسم على محورين :

**المحور الأول:** يقيس المتغير المستقل للدراسة التخطيط الاستراتيجي ويشتمل على عدد (5) متغيرات

المتغير الأول: يقيس (الرؤيا والرسالة) ويشتمل على عدد (10) عبارات.

المتغير الثاني: يقيس (الاهداف) ويشتمل على عدد (5) فقرات.

المتغير الثالث: يقيس البيئة الداخلية والخارجية ويشتمل على عدد (5) فقرات.

المتغير الرابع: يقيس تنفيذ الخطة ويشتمل على عدد (6) فقرات.

المتغير الخامس : يقيس (مراقبة وتقويم الخطة ويشتمل على عدد (5 فقرات

المحور الثاني: يقيس المتغير التابع أداء المشروعات ) ويشتمل عدد (7 فقرات.

ثالثاً" مقياس الدراسة تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي

يتراوح بين لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (5/1/2).

جدول رقم (2) مقياس درجة الموافقة

| درجة الموافقة  | الوزن النسبي | النسبة المئوية | الدلالة الاحصائية      |
|----------------|--------------|----------------|------------------------|
| او افق بشدة    | 5            | أكبر من 80%    | درجة موافقة مرتفعة جدا |
| أو افق         | 4            | 80 – 70%       | درجة موافقة مرتفعة     |
| محايد          | 3            | 69 – 50%       | درجة موافقة متوسطة     |
| لا أو افق      | 2            | 49 – 20%       | درجة موافقة منخفضة     |
| لا أو افق بشدة | 1            | أقل من 20%     | درجة موافقة منخفضة جدا |

المصدر: إعداد الباحث

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة كالآتي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع الأوزان على عددها (1+2+3+4+5) -5 (15/5) (3). وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة ، وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة ، أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة. وعليه وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) الوزن النسبي أكبر من (60%). وفي المقابل تكون الفقرة سلبية بمعنى أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة اقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) (الوزن النسبي أقل من (60%).

خامساً اختبار صدق وثبات أداء الدراسة :

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

#### 4.3 صدق أداة الدراسة :

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

##### (أ) صدق الاتساق الداخلي .

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

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

جدول رقم (3) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الرؤية والرسالة بالمجموع الكلي

| م | العبارات                                            | معامل الارتباط | مستوي الدلالة |
|---|-----------------------------------------------------|----------------|---------------|
| 1 | توجد لدى المشروعات خطة استراتيجية مكتوبة            | 0,83           | 0,000         |
| 2 | رؤية المشروعات منشورة ومتاحة للعاملين               | 0,68           | 0,000         |
| 3 | رسالة المشروعات منشورة ومتاحة للعاملين              | 0,75           | 0,000         |
| 4 | تقوم إدارة المشروعات بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا  | 0,70           | 0,000         |
| 5 | تقوم إدارة المشروعات بتوعية العاملين بمضمون الرسالة | 0,76           | 0,000         |
| 6 | رؤية المشروعات معروضة بطريقة ملفتة للأنظار          | 0,74           | 0,000         |
| 7 | رسالة المشروعات معروضة بطريقة ملفتة للأنظار         | 0,81           | 0,000         |

|    |                                                                                   |      |       |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------|------|-------|
| 8  | رؤية المشروعات محفزة للعاملين                                                     | 0,83 | 0,000 |
| 9  | سالة المشروعات محفزة للعاملين                                                     | 0,77 | 0,000 |
| 10 | تراجع المشروعات رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر | 0,73 | 0,000 |

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول رقم (5/1/3) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد الرؤية والرسالة دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقا لما وضع لقياسه.

## 2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الاهداف :

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

جدول رقم (4) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاهداف بالمجموع الكلي

| م | العبارات                                             | معامل الارتباط | مستوي الدلالة |
|---|------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| 1 | اهداف الخطة الاستراتيجية ب المشروعات واضحة           | 0,80           | 0,000         |
| 2 | يوجد تناغم بين الاهداف الفرعية والهدف الرئيسي للهيئة | 0,79           | 0,000         |
| 3 | توفر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات   | 0,81           | 0,000         |
| 4 | تقوم الادارة العليا باشرار العاملين في وضع الاهداف   | 0,78           | 0,000         |
| 5 | اهداف المشروعات قابلة للتحقق وفق الامكانيات المتاحة  | 0,74           | 0,000         |

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (5/1/4) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد الأهداف دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقا لما وضع لقياسه.

## 3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية :

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية

والدرجة الكلية للبعد :

جدول رقم (5) معامل ارتباط بين كل فقرات محور بعد التهيئة الداخلية والخارجية

| م | العبارات                                                                  | معامل الارتباط | مستوي الدلالة |
|---|---------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| 1 | يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية ب المشروعات قبل اعداد الخطة           | 0,76           | 0,000         |
| 2 | تهدف دراسة البيئة الداخلية والخارجية الي اغتنام الفرص                     | 0,85           | 0,000         |
| 3 | يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للهيئة الي تقوية الموقف التنافسي | 0,78           | 0,000         |
| 4 | يتم احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية               | 0,71           | 0,000         |
| 5 | يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية لتحاشي المهددات                       | 0,80           | 0,000         |

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (5) أن معاملات الارتباط لجميع فقرات محور بعد البيئة الداخلية والخارجية دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقا لما وضع لقياسه. 4 صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد تنفيذ الخطة فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطة والدرجة الكلية للبعد :

جدول رقم (6) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطة بالمجموع الكلي

| م | العبارات                                                     | معامل الارتباط | مستوي الدلالة |
|---|--------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| 1 | يم تنفيذ الخطة بصورة جيدة                                    | 0,86           | 0,000         |
| 2 | تقوم المشروعات بتدريب العاملين على طرق تنفيذ الخطة           | 0,72           | 0,000         |
| 3 | يوجد بالمشروعات كادر مؤهل لتنفيذ الخطة                       | 0,76           | 0,000         |
| 4 | يوجد بالمشروعات قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي            | 0,81           | 0,000         |
| 5 | يتم من خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد بعدالة                 | 0,87           | 0,000         |
| 6 | يتم من خلال تنفيذ الخطة تحقيق كافة الاهداف الرئيسية والفرعية | 0,67           | 0,000         |

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (6) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد تنفيذ الخطة دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع القياسه.

#### 5. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة :

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

للبعد :

#### جدول رقم (7) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطة بالمجموع الكلي

| م | العبارات                                                                           | معامل الارتباط | مستوي الدلالة |
|---|------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| 1 | لدي المشروعات إدارة خاصة بالراجعة والتقويم الدوري للخطة                            | 0,64           | 0,000         |
| 2 | لدي المشروعات بدائل استراتيجية تساعد في تقويم الخطة                                | 0,73           | 0,000         |
| 3 | لدي المشروعات معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة                            | 0,80           | 0,000         |
| 4 | تتسم خطة المشروعات بالمرونة الكافية في التنفيذ                                     | 0,78           | 0,000         |
| 5 | تستخدم المشروعات بطاقة الأداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الأخطاء أن وجدت | 0,72           | 0,000         |

المصدر : إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (7) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد متابعة وتقويم الخطة دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

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

جدول رقم (8) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أداء المشروعات بالمجموع الكلي

| م | العبارات                                                   | معامل الارتباط | مستوي الدلالة |
|---|------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| 1 | لدى المشروعات مقاييس فعالة لقياس الأداء بالمشروعات         | 0,74           | 0,000         |
| 2 | يوجد ب المشروعات وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة   | 0,83           | 0,000         |
| 3 | تحرص ادارة المشروعات على التحسين المستمر في اداء المشروعات | 0,78           | 0,000         |
| 4 | لدى المشروعات كفاءة عالية في انجاز الاهداف الموضوعة        | 0,70           | 0,000         |
| 5 | تحرص المشروعات على توظيف الموارد و استخدامها بصورة مثلى    | 0,91           | 0,000         |
| 6 | يمتاز العاملون ب المشروعات بكفاءة عالية في اداء المشروعات  | 0,88           | 0,000         |
| 7 | تحرص المشروعات على تقليل تكاليف الانتاجي اداء المشروعات    | 0,79           | 0,000         |

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (8) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات محور أداء المشروعات دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقا لما وضعه القياس.

#### (ج) الصديق البنائي :

يعتبر الصديق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ويبين مدى ارتباط كل بعد من ابعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الأداة ووفقا لهذه الطريقة سيتم اختبار الثبات عن طريق تقدير الارتباط لجميع محاور الدراسة بالمجموع الكلي حيث تم تقدير قيم معامل الارتباط لجميع محاور بالمجموع الكلي وفيما يلي جدول يوضح نتائج الاختبار:

جدول (9) معامل ارتباط محاور الدراسة بالمجموع الكلي

| م | البعد                     | معامل الارتباط | مستوي الدلالة |
|---|---------------------------|----------------|---------------|
| 1 | الرؤية و الرسالة          | 0,76           | 0,000         |
| 2 | الاهداف                   | 0,87           | 0,000         |
| 3 | البيئة الداخلية والخارجية | 0,80           | 0,000         |
| 4 | تنفيذ الخطة               | 0,82           | 0,000         |
| 5 | متابعة وتقويم الخطة       | 0,72           | 0,000         |
| 6 | اداء المشروعات            | 0,82           | 0,000         |

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (9) أن جميع محاور الدراسة لها علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه. وبذلك تعتبر جميع ابعاد الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

## (2) ثبات الاستبانة :

يقصد بالثبات درجة استقرار أداة القياس وعدم تناقضها مع نفسها، أي أن الأداة تعطي نتائج متقاربة أو متطابقة عند إعادة تطبيقها على نفس العينة في ظروف متشابهة، وهو ما يعكس مدى اتساق القياس ودقته. وبالتالي فإن المقياس الثابت يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة في كل مرة يتم فيها إعادة تطبيق أداة القياس. وكلما ارتفعت درجة الثبات واستقرار الأداة زادت الثقة في النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال الدراسة. وتوجد عدة أساليب إحصائية يمكن استخدامها للتحقق من ثبات أداة القياس، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، وهو من أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة. وتتراوح قيمة هذا المعامل بين الصفر والواحد الصحيح؛ فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تقترب من الصفر، بينما إذا كان هناك ثبات مرتفع في البيانات فإن قيمة المعامل تقترب من الواحد الصحيح. ويشير ارتفاع قيمة معامل ألفا كرونباخ إلى زيادة مستوى مصداقية البيانات وإمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة بدرجة أكبر من الثقة. كما أن انخفاض قيمة المعامل عن (0.60) يعد مؤشراً على ضعف الاتساق الداخلي لفقرات الأداة. وتعتمد معادلة ألفا كرونباخ في حسابها على تباينات فقرات الاختبار، مع

افتراض أن جميع الفقرات تقيس بُعداً واحداً أو سمة مشتركة، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لجميع محاور الدراسة المتعلقة بمتغيرات البحث.

جدول رقم (10) نتائج اختبار ألفا كرنباخ المقياس محاور الدراسة

| م | البعد                     | عدد الفقرات | قيمة الاختبار |
|---|---------------------------|-------------|---------------|
| 1 | الرؤية والرسالة           | 10          | 0,79          |
| 2 | الاهداف                   | 5           | 0,82          |
| 3 | البيئة الداخلية والخارجية | 5           | 0,87          |
| 4 | تنفيذ الخطة               | 6           | 0,82          |
| 5 | متابعة وتقويم الخطة       | 5           | 0,78          |
| 6 | اداء المشروعات            | 7           | 0,84          |
|   | اجمالي المحاور            | 38          | 0,86          |

المصدر : إعداد الباحث

من الجدول (10) نتائج اختبار الصدق لجميع محاور الدراسة أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات لجميع محاور الدراسة حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى المحاور الدراسة (0.86) وهو ثبات وصدق مرتفع جدا ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس (محاور الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها).

#### سادسا الأساليب الإحصائية المستخدمة تم استخدام الأدوات التالية :

(1) إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) الأسئلة الاستبانة وذلك باستخدام " كل من: الاختبار الصدق الظاهري ب / معامل. إلغا كرونباخ (Cronbach'sAlpha). وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء . (2) أساليب الإحصاء الوصفي وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال :

#### 1/ التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة :

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

## ب/الوسط الحسابي

تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية ، وهو أكثر عمومية من الوسط الحسابي الاعتيادي ، حيث أن الوسط الحسابي الاعتيادي بعد حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح عندما ينظر إلى كافة المفردات بنفس الأهمية (الوزن).

### (3) تحليل الانحدار:

وتم استخدام تحليل الانحدار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة، كما يتم الاعتماد على معامل التحديد (2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات أيضاً يتم الاعتماد على اختبار (T) لقياس مدى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدرة مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05 يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً ، إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أي أن النتيجة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

#### الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات

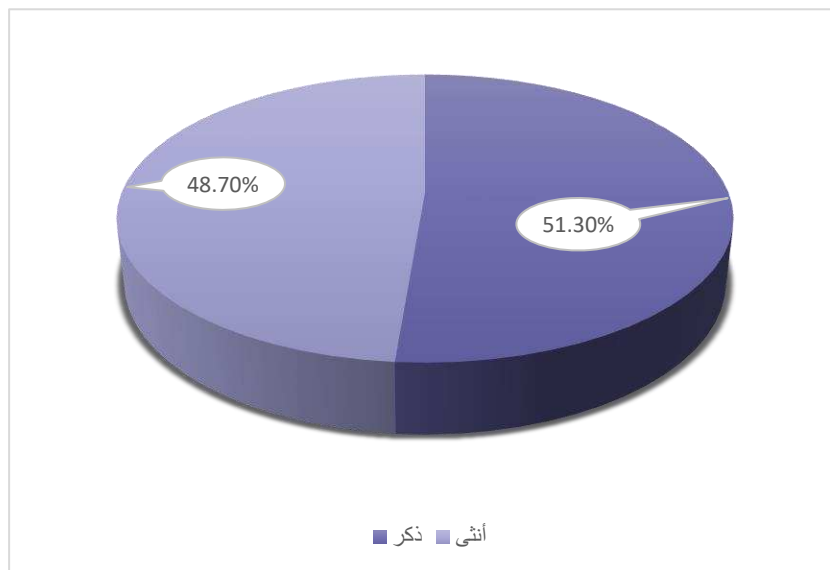
وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية:

##### 1.4 توزيع أفراد العينة حسب النوع

جدول رقم (11) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع

| النوع   | العدد | النسبة % |
|---------|-------|----------|
| ذكر     | 100   | 51.3%    |
| انثي    | 95    | 48.7%    |
| المجموع | 195   | 100%     |

شكل (2) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع



يتضح من الجدول (11) وشكل (2) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الإناث حيث بلغت نسبتهم (51.3) %

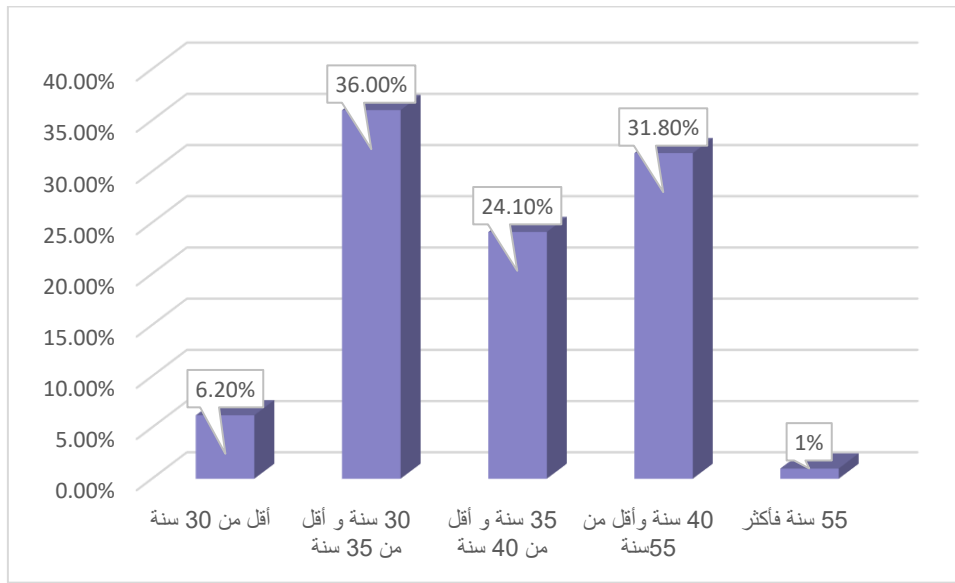
من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذكور في العينة (48.7) % من أجمالي العينة المبحوثة.

##### 2.4 توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول رقم (12) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر

| العمر                  | العدد | النسبة % |
|------------------------|-------|----------|
| أقل من 30 سنة          | 12    | 6,2      |
| 30 سنة و أقل من 35 سنة | 72    | 36,0     |
| 35 سنة و أقل من 40 سنة | 47    | 24,1     |
| 40 سنة و أقل من 55 سنة | 62    | 31,8     |
| 55 سنة فأكثر           | 2     | 1        |
| المجموع                | 195   | %100     |

شكل رقم (3) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث

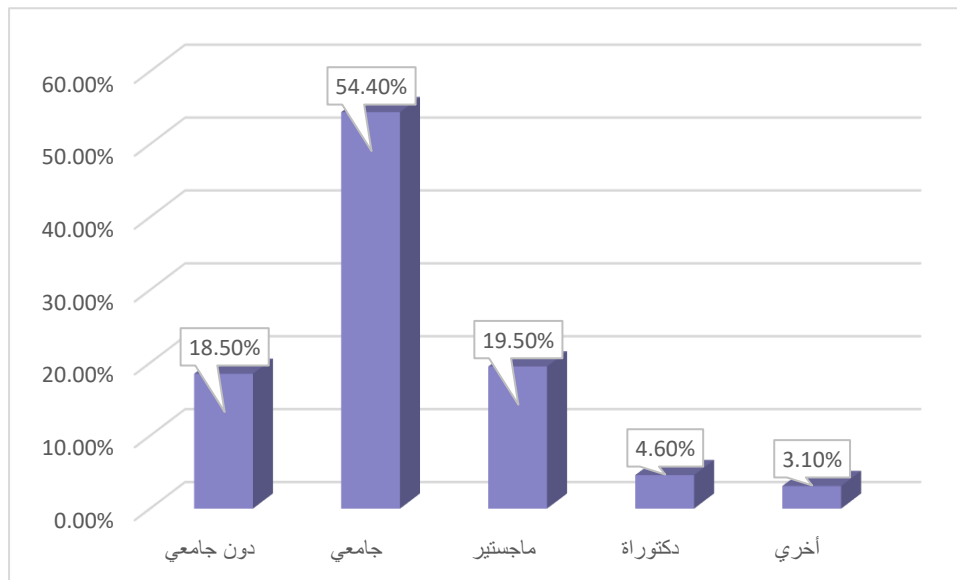
تضمنت العينة نسبة (1) وشكل (3) فقط من الذين تتراوح اعمارهم ما بين 55 سنة فأكثر ويتضح من ذلك أن النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن 30 سنة وارتفاع هذه النسبة تدل على جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها، ويعني ذلك أن خبرة العاملين عالية مما يؤدي الى جودة الاداء

### 3.4 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

جدول رقم (13) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

| المؤهل العلمي | العدد | النسبة % |
|---------------|-------|----------|
| دون جامعي     | 36    | 18,5     |
| جامعي         | 106   | 54,4     |
| ماجستير       | 38    | 19,5     |
| دكتوراة       | 9     | 4,6      |
| أخري          | 8     | 3,1      |
| المجموع       | 195   | %100     |

شكل رقم (4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



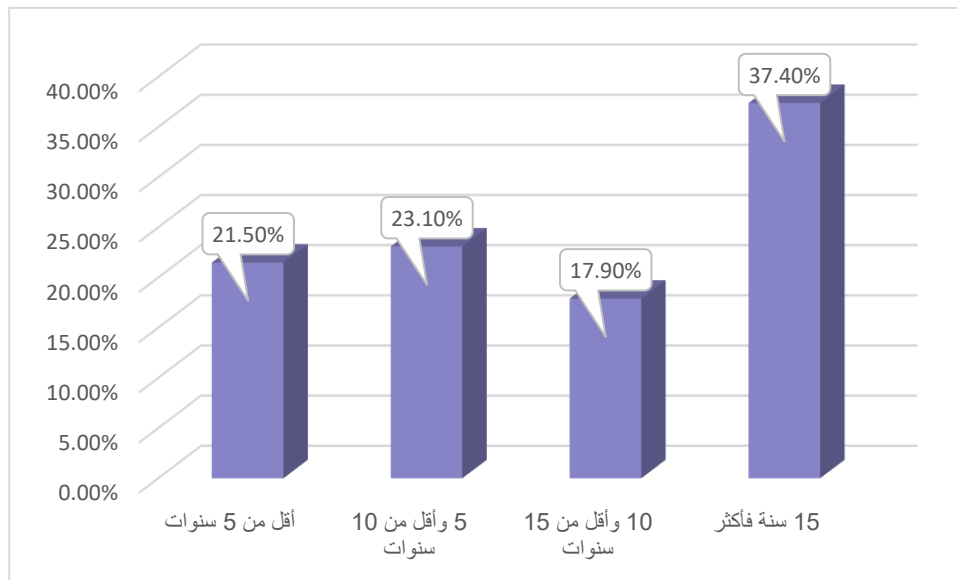
المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (13) وشكل (4) أن غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي دبلوم بلغت نسبتهم (54.4) ، بينما بلغت نسبة أفراد العينة من المستوى التعليمي فوق الجامعي (ماجستير) ، دكتوراه (24.1) ، أما أفراد لعينة من المستوى التعليمي دون الجامعي فقد بلغت نسبتهم (18.5). ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة ممن يحملون درجات جامعية وفوق الجامعية مما يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة.

#### 4.4 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (14) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة         | العدد | النسبة % |
|----------------------|-------|----------|
| أقل من 5 سنوات       | 42    | 21,5     |
| 5 و أقل من 10 سنوات  | 45    | 23,1     |
| 10 و أقل من 15 سنوات | 35    | 17,9     |
| 15 سنة فأكثر         | 73    | 37,4     |
| المجموع              | 195   | %100     |



شكل رقم (5) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

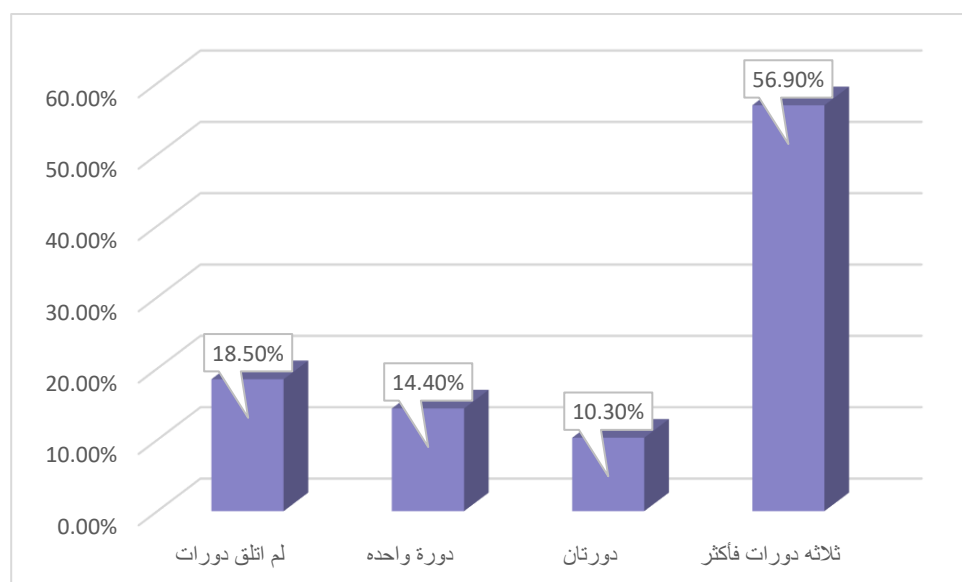
المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (14) وشكل (5) أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (15) سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (34.7) % ثم في المرتبة الثانية الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5) وأقل من 10 سنة بنسبة (23.1) أما المرتبة الأخيرة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10) وأقل من 15 سنة ( بنسبة (17.9).

#### 5.4 توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية :

جدول رقم (15) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية

| الدورات التدريبية | العدد | النسبة % |
|-------------------|-------|----------|
| لم اتلق دورات     | 36    | 18,5     |
| دورة واحدة        | 28    | 14,4     |
| دورتان            | 20    | 10,3     |
| ثلاثه دورات فأكثر | 101   | 56,9     |
| المجموع           | 195   | %100     |



شكل رقم (6) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية

المصدر إعداد الباحث

يتضح من الجدول (15) والشكل رقم (6) أن غالبية أفراد عينة الدراسة تلقوا ثلاثة دورات فأكثر حيث بلغت نسبتهم (56.9) بنما بلغت نسبة الذين تلقوا ( دورة واحدة ودورتان ) ( 24.7) أما أفراد العينة والذين لم يتلقوا دورات تدريبية فقد بلغت نسبتهم (18.5).

تحليل بيانات الدراسة الأساسية :

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

1. التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على فقرات محاور الدراسة تعكس التكرارات والتوزيع النسبي.
2. حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويتم مقارنة أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) (الوزن النسبي أكبر من 60%) وفي المقابل تكون الفقرة سلبية بمعنى أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أقل الوسط الحسابي للعبارة للفقرة بالوسط الفرضي للدراسة وتكون الفقرة إيجابية بمعنى من الوسط الفرضي للدراسة (3) (الوزن النسبي أقل من 60%)

#### 6.4 عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة :

أولاً : التوزيع التكراري لفقرات محاور الدراسة:

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

#### المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي :

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

على النحو التالي:

#### (1) بعد الرؤية والرسالة :

جدول رقم (16) التوزيع التكراري لفقرات بعد الرؤية والرسالة

| م | الفقرات                   | أو افق ب أو افق |      |     | محايد |     | لا أو افق |     | لا أو ا بشدة |
|---|---------------------------|-----------------|------|-----|-------|-----|-----------|-----|--------------|
|   |                           | عدد             | نسبة | عدد | نسبة  | عدد | نسبة      | عدد |              |
| 1 | توجد بالمشارع الإلكترونية | 33              | 6,9  | 86  | 44,1  | 29  | 14,9      | 35  | 17,9         |
|   |                           |                 |      |     |       |     |           | 12  | 2,2          |

|   |                                                                    |    |     |    |      |    |      |    |      |                                    |    |
|---|--------------------------------------------------------------------|----|-----|----|------|----|------|----|------|------------------------------------|----|
|   |                                                                    |    |     |    |      |    |      |    |      | العامه خطة<br>استراتيجية<br>مكتوبة |    |
| 2 | رؤية<br>المشروعات<br>منشورة<br>ومتاحة<br>للعاملين                  | 29 | 4,9 | 68 | 34,9 | 24 | 12,3 | 50 | 25,6 | 24                                 | 3  |
| 3 | رسالة المشروع<br>منشورة ومتاحة<br>للعاملين                         | 29 | 4,9 | 73 | 37,4 | 23 | 11,8 | 51 | 26,2 | 19                                 | 7  |
| 4 | تقوم ادارة<br>المشروعات<br>بتوعية<br>العاملين<br>بمضمون<br>الرؤيا  | 26 | 3,3 | 56 | 28,8 | 27 | 13,8 | 55 | 28,2 | 31                                 | 9  |
| 5 | تقوم ادارة<br>المشروعات<br>بتوعية<br>العاملين<br>بمضمون<br>الرسالة | 32 | 6,4 | 50 | 25,6 | 33 | 16,9 | 51 | 26,2 | 32                                 | 4  |
| 6 | رؤية<br>المشروعات<br>معروضة<br>بطريقة ملفتة<br>للانظار             | 31 | 5,9 | 59 | 30,3 | 40 | 20,5 | 41 | 21   | 24                                 | 3  |
| 7 | رسالة<br>المشروعات<br>معروضة<br>بطريقة ملفتة<br>للانظار            | 26 | 3,3 | 61 | 31,3 | 42 | 21,5 | 44 | 22,6 | 22                                 | 3  |
| 8 |                                                                    | 28 | 4,4 | 57 | 29   | 36 | 18,5 | 33 | 16,9 | 41                                 | 21 |
| 9 | رسالة                                                              | 30 | 5,4 | 69 | 35,4 | 41 | 21   | 29 | 14,9 | 26                                 | 3  |

|    |                                                                                                           |     |     |     |      |     |      |     |      |                                |   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|------|-----|------|-----|------|--------------------------------|---|
|    |                                                                                                           |     |     |     |      |     |      |     |      | المشروعات<br>محفزة<br>للعاملين |   |
| 10 | تراجع<br>المشروعات<br>رسالتها<br>وتعديلها وفق<br>احتياجات<br>السوق<br>واتجاهات<br>المنافسة من<br>وقت لآخر | 28  | 4,4 | 63  | 32,3 | 32  | 16,4 | 45  | 23,1 | 27                             | 8 |
|    | اجمالي الفقرات                                                                                            | 292 | 15  | 642 | 32,8 | 327 | 16,7 | 343 | 22,3 | 58                             | 2 |

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول أن (47.8%) من أفراد العينة يوافقون على العبارات المتعلقة ببعد الرؤية والرسالة في المشاريع الإلكترونية في شركة STC بالمملكة العربية السعودية، في حين بلغت نسبة غير الموافقين (35.5%)، بينما بلغت نسبة الذين لم يبدوا رأياً محدداً (16.7%)

كما تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يقرون بوجود خطة استراتيجية مكتوبة للمشاريع الإلكترونية، وأن الرؤية والرسالة منشورتان ومتاحتان للعاملين بدرجات متفاوتة من الموافقة. كذلك أظهرت النتائج أن إدارة المشاريع تقوم بتوعية العاملين بمضمون الرؤية والرسالة، وأن هذه الرؤية والرسالة تُعرض بطريقة واضحة ومحفزة للعاملين. كما تبين أن إدارة المشاريع تقوم بمراجعة الرسالة وتحديثها وفق متطلبات السوق واتجاهات المنافسة، الأمر الذي يعكس اهتماماً بتطوير التوجهات الاستراتيجية للمشاريع الإلكترونية.

(2) بعد الاهداف :

جدول رقم (17) التوزيع التكراري لفقرات بعد الاهداف

| م              | الفقرات                                              | أو افق بش |      |   |   | أو اف محايد |      |     |      | لا أو افق |      | لا أو بشد |
|----------------|------------------------------------------------------|-----------|------|---|---|-------------|------|-----|------|-----------|------|-----------|
|                |                                                      | عدد       | نسبة | ع | ن | عدد         | نسبة | عدد | نسبة | عدد       | نسبة |           |
| 1              | أهداف الخطة الاستراتيجية ب المشروعات واضحة           | 12        | 6,2  | 1 | 4 | 49          | 25,1 | 94  | 25,1 | 25,1      |      | 2 4       |
| 2              | توجد تناغم بين الاهداف الفرعية والهدف الرئيسي للشركة | 14        | 7,2  | 5 | 5 | 38          | 19,5 | 48  | 19,5 | 24,6      |      | 3 0       |
| 3              | توفر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات   | 16        | 8,2  | 7 | 2 | 42          | 21,5 | 50  | 21,5 | 25,6      |      | 4 0       |
| 4              | تقوم الادارة العليا باشتراك العاملين في وضع الاهداف  | 18        | 9,2  | 5 | 2 | 37          | 19   | 48  | 19   | 24,6      |      | 9 7       |
| 5              | أهداف المشروعات قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة | 23        | 11,8 | 9 | 4 | 43          | 22,1 | 36  | 22,1 | 19,5      |      | 3 4       |
| اجمالي الفقرات |                                                      | 83        | 8,5  | 7 | 5 | 209         | 21,4 | 231 | 21,4 | 23,6      |      | 9 5       |

المصدر اعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (17) أن نسبة (42%) من أفراد العينة يوافقون على العبارات المتعلقة بوضوح الأهداف في الخطة الاستراتيجية للمشاريع الإلكترونية، في حين بلغت نسبة غير الموافقين (36.5%)، بينما بلغت نسبة الذين لم يبدوا رأياً محدداً (21.5%)

كما تشير النتائج إلى أن جزءاً من أفراد العينة يرون أن أهداف الخطة الاستراتيجية للمشاريع واضحة، وأن هناك تناغماً بين الأهداف الفرعية والهدف الرئيسي للشركة. كذلك تبين أن بعض المشاركين يعتقدون أن الإدارة توفر التمويل اللازم لتحقيق أهداف المشاريع، إلا أن نسبة أخرى ترى عكس ذلك. كما أظهرت النتائج تبايناً في الآراء حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف، بينما اتفق عدد ملحوظ من أفراد العينة على أن أهداف المشاريع قابلة للتحقيق في ظل الإمكانيات المتاحة.

(3) بعد البيئة الداخلية والخارجية :

جدول رقم (18) التوزيع التكراري لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجي

| م | الفقرات                                                                   | أو افاق بشدة |      | أو افاق |      | محايد |      | لا أو افاق |      | لا أو افاق بشدة |      |
|---|---------------------------------------------------------------------------|--------------|------|---------|------|-------|------|------------|------|-----------------|------|
|   |                                                                           | عدد          | نسبة | عدد     | نسبة | عدد   | نسبة | عدد        | نسبة | عدد             | نسبة |
| 1 | يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية بالمشروعات قبل اعداد الخطة            | 14           | 7,2  | 59      | 30,3 | 50    | 25,6 | 48         | 24,6 | 24              | 12,3 |
| 2 | تهدف دراسة البيئة الداخلية والخارجية الي اغتنام الفرص                     | 17           | 8,7  | 71      | 36,4 | 45    | 23,1 | 44         | 22,6 | 18              | 9,2  |
| 3 | يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للهيئة الي تقوية الموقف التنافسي | 21           | 10,8 | 65      | 33,3 | 55    | 28,2 | 35         | 17,9 | 19              | 9,7  |
| 4 | يتم تحديد احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية         | 15           | 7,7  | 51      | 26,2 | 51    | 26,2 | 55         | 28,2 | 23              | 11,8 |

|                |                                                     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|----------------|-----------------------------------------------------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 5              | يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية لتحاشي المهددات | 20  | 10,3 | 51   | 26,2 | 56   | 28,7 | 44   | 22,6 | 24   | 12,3 |
| اجمالي الفقرات | 87                                                  | 8,9 | 297  | 30,5 | 257  | 26,3 | 226  | 23,2 | 108  | 11,1 |      |

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (18) أن نسبة (39.4%) من أفراد العينة يوافقون على العبارات المتعلقة بدراسة البيئة الداخلية والخارجية للمشاريع الإلكترونية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (33.3%)، في حين بلغت نسبة الذين لم يبدوا رأياً محدداً (26.3%)

كما تشير النتائج إلى أن عدداً من أفراد العينة يرون أن دراسة البيئة الداخلية والخارجية تتم قبل إعداد الخطة الاستراتيجية، وأن هذه الدراسة تهدف إلى اغتنام الفرص المتاحة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. كما أظهرت النتائج أن تحليل البيئة الداخلية قد يساهم في تحديد احتياجات التدريب للعاملين، إضافة إلى دوره في تجنب التهديدات المحتملة التي قد تواجه المشاريع الإلكترونية.

(4) بعد تنفيذ الخطة :

جدول رقم (19) التوزيع التكراري لفقرات بعد تنفيذ الخطة

| م | الفقرات                                            | أو افق بشدة |      | أو افق |      | محايد |      | لا أو افق |      | لا أو افق بشدة |      |
|---|----------------------------------------------------|-------------|------|--------|------|-------|------|-----------|------|----------------|------|
|   |                                                    | عدد         | نسبة | عدد    | نسبة | عدد   | نسبة | عدد       | نسبة | عدد            | نسبة |
| 1 | يتم تنفيذ الخطة بصورة جيدة                         | 12          | 6,2  | 46     | 23,6 | 48    | 24,6 | 61        | 31,3 | 28             | 14,4 |
| 2 | تقوم المشروعات بتدريب العاملين علي طرق تنفيذ الخطة | 11          | 5,6  | 59     | 22,1 | 55    | 28,2 | 58        | 29,7 | 28             | 14,4 |

|                |                                                              |    |      |    |      |     |      |     |      |     |      |
|----------------|--------------------------------------------------------------|----|------|----|------|-----|------|-----|------|-----|------|
| 3              | يوجد بالمشروعات كادر مؤهل لتنفيذ الخطة                       | 21 | 10,8 | 49 | 30,3 | 66  | 33,8 | 32  | 16,4 | 17  | 8,7  |
| 4              | يوجد بالمشروعات قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي            | 10 | 5,1  | 43 | 25,1 | 57  | 29,2 | 45  | 23,1 | 34  | 17,4 |
| 5              | يتم العمل خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد الفعالة             | 10 | 5,1  | 46 | 22,1 | 54  | 27,7 | 47  | 24,1 | 41  | 21   |
| 6              | يتم من خلال تنفيذ الخطة تحقيق كافة الأهداف الرئيسية والفرعية | 14 | 7,2  | 28 | 22,6 | 65  | 33,3 | 46  | 23,6 | 24  | 12,3 |
| اجمالي الفقرات |                                                              | 78 | 6,7  |    | 24,4 | 345 | 29,5 | 289 | 24,7 | 172 | 14,7 |

المصدر : إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (19) أن نسبة (31.1%) من أفراد العينة يوافقون على العبارات المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية في المشاريع الإلكترونية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (39.4%)، في حين بلغت نسبة الذين لم يبدوا رأياً محدداً (29.5%).

كما تشير النتائج إلى تباين آراء أفراد العينة حول مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية، حيث يرى بعض المشاركين أن تنفيذ الخطة يتم بصورة جيدة وأن هناك كوادراً فعالة لقيادة العمل التنفيذي، بينما يرى آخرون أن هناك ضعفاً في تدريب العاملين على أساليب تنفيذ الخطة وتوزيع المهام بصورة مناسبة. كما أظهرت النتائج اختلافاً في الآراء حول عدالة توزيع الموارد وتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية من خلال تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

جدول رقم (20) التوزيع التكراري لفقرات بعد متابعة وتقييم الخطة

| م | الفقرات       | أو افق بشدة أو افق |      | محايد |      | لا أو افق |      | لا أو افق بشدة |      |
|---|---------------|--------------------|------|-------|------|-----------|------|----------------|------|
|   |               | عدد                | نسبة | عدد   | نسبة | عدد       | نسبة | عدد            | نسبة |
| 1 | لدي المشروعات |                    |      |       |      |           |      |                |      |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                                                                                              |   |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة خاصة<br>بالمراجعة و<br>التقويم الدوري<br>للخطة                                         |   |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | لدي<br>المشروعات<br>بدائل<br>استراتيجية<br>تساعد في تقويم<br>الخطة                           | 2 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | لدي<br>المشروعات<br>معايير مكتوبة<br>ومحددة لتقييم<br>ومراجعة الخطة                          | 3 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | تتسم<br>المشروعات<br>بالمرونة الكافية<br>في التنفيذ                                          | 4 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | تستخدم<br>المشروعات<br>بطاقة الاداء<br>المتوازن لتقييم<br>ومراجعة الخطة<br>لتصويب<br>الاطفاء | 5 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | إجمالي الفقرات                                                                               |   |

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (20) أن نسبة (25.8%) من أفراد العينة يوافقون على العبارات المتعلقة بمتابعة وتقويم الخطة الاستراتيجية في المشاريع الإلكترونية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (40.2%)، في حين بلغت نسبة الذين لم يبدوا رأياً محدداً (34%).

كما تشير النتائج إلى أن نسبة محدودة من أفراد العينة ترى أن لدى المشاريع إدارة مختصة بمتابعة وتقييم الخطة بصورة دورية، في حين أظهرت النتائج وجود تباين في الآراء حول توفر بدائل استراتيجية تساعد في مراجعة الخطة وتطويرها. كذلك تبين أن هناك ضعفاً نسبياً في وجود معايير مكتوبة لتقييم الخطة الاستراتيجية واستخدام أدوات حديثة مثل بطاقة الأداء المتوازن في عملية التقييم. كما أظهرت النتائج اختلافاً في الآراء حول مدى مرونة الخطة الاستراتيجية أثناء التنفيذ.

#### 7.4 المحور الثاني: أداء المشروعات

فيما يلي التوزيع التكراري لفقرات محور أداء المشروعات

جدول رقم (21) التوزيع التكراري لفقرات محور أداء المشروعات

| م | الفقرات                                                | أو افق بشدة أو افق |     | محايد |     | لا أو افق |     | لا أو افق بش |     |
|---|--------------------------------------------------------|--------------------|-----|-------|-----|-----------|-----|--------------|-----|
|   |                                                        | نسبة               | عدد | نسبة  | عدد | نسبة      | عدد | نسبة         | عدد |
| 1 | لدى المشروعات مقاييس فعالة لقياس الأداء بالمشروعات     | 3,6                | 7   | 19    | 37  | 20,5      | 40  | 29,7         | 58  |
| 2 | وجد بالمشروعات وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة | 6,2                | 12  | 20    | 39  | 20        | 39  | 26,7         | 52  |
| 3 | تحرص إدارة المشروعات التحسين المستمر في أداء المشروعات | 3,6                | 7   | 23,6  | 46  | 19        | 37  | 31,3         | 61  |
| 4 | لدى المشروعات كفاءة عالية في انجاز - الاهداف الموضوعة  | 5,1                | 10  | 17,9  | 35  | 25,6      | 50  | 24,6         | 48  |
| 5 | تحرص المشروعات على توظيف الموارد واستخدامها بصورة      | 4,6                | 9   | 14,4  | 28  | 25,6      | 50  | 27,7         | 54  |

|      |     |      |     |      |     |      |     |      |    |                                                                   |   |
|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|----|-------------------------------------------------------------------|---|
|      |     |      |     |      |     |      |     |      |    | مثلى                                                              |   |
| 21   | 41  | 20,5 | 40  | 26,2 | 51  | 23,6 | 46  | 8,7  | 17 | يمتاز العاملون<br>بالمشروعات بكفاءة<br>عالية في اداء<br>المشروعات | 6 |
| 22,6 | 44  | 24,1 | 47  | 25,6 | 50  | 16,9 | 33  | 10,8 | 21 | تحرص المشروعات<br>على تقليل تكاليف<br>الإنتاج<br>في اداء المشروع  | 7 |
| 25   | 341 | 26,4 | 360 | 23,5 | 317 | 19,1 | 264 | 6    | 83 | اجمالي الفقرات                                                    |   |

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (21/2/5) أن نسبة (25.1%) من أفراد العينة يوافقون على العبارات المتعلقة بأداء المشاريع الإلكترونية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (51.4%)، في حين بلغت نسبة الذين لم يبدوا رأياً محدداً (23.5%) كما تشير النتائج إلى أن نسبة محدودة من أفراد العينة ترى أن لدى المشاريع مقاييس فعالة لتقييم الأداء، وأن هناك وصفاً وظيفياً يحدد مهام العاملين داخل المشاريع. كذلك أظهرت النتائج وجود تباين في الآراء حول حرص إدارة المشاريع على التحسين المستمر للأداء وكفاءة إنجاز الأعمال. كما تبين أن نسبة من المشاركين ترى أن المشاريع تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل تكاليف الإنتاج، في حين أشار آخرون إلى ضعف ذلك. إضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج اختلافاً في الآراء حول مستوى كفاءة العاملين في أداء مهام المشاريع.

#### 8.4 ثانياً: الإحصاء الوصفي لفقرات محاور الدراسة

يشتمل هذا الجزء على التحليل الإحصائي العبارات محاور الدراسة حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) الوزن النسبي أكبر من (60%) وتكون قيمة مستوى الدلالة لاختبار T أقل من (0.05). وفي المقابل تكون الفقرة سلبية بمعنى أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة اقل من الوسط الفرضي للدراسة (3)

(الوزن النسبي أقل من (60%) وقيمة مستوى الدلالة المعنوية أكبر من (0.05). وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي

للمتغيرات التي تقيس محاور الدراسة وذلك على النحو التالي:

#### 1.8.4 المحور الأول:

##### التخطيط الاستراتيجي

وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي للفقرات التي تقيس ابعاد التخطيط الاستراتيجي بالمجتمع موضع

الدراسة وذلك على النحو التالي:

##### 1. بعد الرؤية والرسالة:

جدول رقم (22) التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات بعد الرؤية والرسالة

| م  | الفقرات                                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | مستوي الاستجابة | الترتيب |
|----|------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|---------|
| 1  | توجد بالمشاريع الإلكترونية في المملكة العربية السعودية خطة استراتيجية مكتوبة | 3,50            | 1,15              | 70,0         | متوسطة          | 1       |
| 2  | رؤية المشروعات منشورة ومتاحة للعاملين                                        | 3,14            | 1,29              | 62,80        | متوسطة          | 5       |
| 3  | رسالة المشروعات منشورة ومتاحة للعاملين                                       | 3,22            | 1,25              | 64,4         | متوسطة          | 3       |
| 4  | تقوم ادارة المشروعات بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا                           | 2,95            | 1,32              | 59,0         | متوسطة          | 10      |
| 5  | تقوم ادارة المشروعات بتوعية العاملين بمضمون الرسالة                          | 2,96            | 1,33              | 59,2         | متوسطة          | 9       |
| 6  | رؤية المشروعات معروضة بطريقة ملفتة للأنظار                                   | 3,16            | 1,27              | 63,2         | متوسطة          | 4       |
| 7  | رسالة المشروعات معروضة بطريقة ملفتة للأنظار                                  | 3,13            | 1,23              | 62,6         | متوسطة          | 6       |
| 8  | رؤية المشروعات محفزة للعاملين                                                | 3,0             | 1,37              | 60,0         | متوسطة          | 8       |
| 9  | رسالة المشروعات محفزة للعاملين                                               | 3,25            | 1,26              | 65,0         | متوسطة          | 7       |
| 10 | تراجع المشروعات رسالتها وتعديلها وفق                                         | 3,10            | 1,29              | 62,0         | متوسطة          |         |

|  |        |      |      |      |                                                 |
|--|--------|------|------|------|-------------------------------------------------|
|  |        |      |      |      | احتياجات السوق واتجاهات المنافسة<br>من وقت لآخر |
|  | متوسطة | 62,8 | 1,27 | 3,14 | جمع الفقرات                                     |

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (22) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) ماعدا العبارات الرابعة ، الخامسة حيث يقل متوسطهما عن الوسط الفرضي للدراسة وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على وضوح الرؤية والرسالة في مجتمع الدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطا عام مقداره (3.14) وبانحراف معياري (1.27) وأهمية نسبية .%(62.8) .
  2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة توجد بهيئة مياه الخرطوم خطة استراتيجية مكتوبة جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (3.50) بانحراف معياري (115) وبأهمية نسبية بلغت .%(7.7) .
  3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة تقوم ادارة المشروعات بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا حيث بلغ متوسطها (2.95) وبانحراف معياري (1.32) وأهمية نسبية بلغت (59) % .
- 2 . بعد الأهداف

جدول رقم (23): التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الأهداف

| م | الفقرات                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | مستوي الاستجابة | الترتيب |
|---|---------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|---------|
| 1 | اهداف الخطة الاستراتيجية ب<br>المشروعات واضحة           | 3,09            | 1,07              | 61,8         | متوسطة          | 2       |
| 2 | يوجد تناغم بين الاهداف الفرعية<br>والهدف الرئيسي للهيئة | 3,08            | 1,15              | 61,6         | متوسطة          | 3       |
| 3 | توافر الادارة التمويل اللازم لتحقيق<br>اهداف المشروعات  | 3,00            | 1,21              | 60,0         | متوسطة          | 4       |
| 4 | تقوم الادارة العليا باشرار العاملين في<br>وضع الاهداف   | 2,84            | 1,28              | 56,8         | متوسطة          | 5       |
| 5 | اهداف المشروعات قابلة للتحقيق وفق<br>الامكانيات المتاحة | 3,16            | 1,21              | 63,2         | متوسطة          | 1       |

|             |      |      |      |        |  |
|-------------|------|------|------|--------|--|
| جمع الفقرات | 3,03 | 1,18 | 60,7 | متوسطة |  |
|-------------|------|------|------|--------|--|

يتضح من الجدول رقم (23) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60) ماعدا العبارة الثالثة حيث يقل متوسطها عن الوسط الفرضيون هذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى أهداف التخطيط الاستراتيجي في مجتمع الدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.03) وبانحراف معياري (1.18) وأهمية نسبية % (60.7)
2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة اهداف المشروعات قابلة للحقيق وفق الامكانيات المتاحة جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (3.16) بانحراف معياري (1.21) وبأهمية نسبية بلغت % (63.2) .
3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (تقوم الادارة العليا باشراف العاملين في وضع الاهداف حيث بلغ متوسطها (2.84) وبانحراف معياري (1.28) وأهمية نسبية بلغت (56.8).

3- بعد البيئة الداخلية والخارجية :

جدول رقم (24) التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية

| م | الفقرات                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | مستوي الاستجابة | الترتيب |
|---|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|---------|
| 1 | يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية ب المشروعات قبل اعداد الخطة           | 2,95            | 1,15              | 59,1         | متوسطة          | 4       |
| 2 | تهدف دراسة البيئة الداخلية والخارجية الي اغتنام الفرص                     | 3,13            | 1,14              | 62,6         | متوسطة          | 2       |
| 3 | يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للهيئة الي تقويم الموقف التنافسي | 3,17            | 1,14              | 63,5         | متوسطة          | 1       |
| 4 | يتم تحديد احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية         | 2,90            | 1,15              | 57,9         | متوسطة          | 5       |
| 5 | يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية لتحاشي المهددات                       | 3,00            | 1,18              | 60           | متوسطة          | 3       |
|   | جمع الفقرات                                                               | 3,02            |                   | 1,15         | متوسطة          |         |

المصدر : إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (24) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) ماعدا العبارات الأولى ، الخامسة حيث يقل متوسطها عن الوسط الفرضي وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية في مجتمع الدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.02) وبانحراف معياري (1.15) وأهمية نسبية % (60.6) .
2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للهيئة إلى تقوية الموقف التنافسي جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (3.17) بانحراف معياري (1.14) وبأهمية نسبية بلغت (63.5) .
3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة يتم تحديد احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية حيث بلغ متوسطها (2.90) وبانحراف معياري (1,15) وأهمية نسبية بلغت. % (57.9) .

#### 4 . تنفيذ الخطة :

جدول رقم (25) التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد تنفيذ الخطة

| م | الفقرات                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري النسبي | الوزن النسبي | مستوى الاستجابة | الترتيب |
|---|--------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------|--------------|-----------------|---------|
| 1 | يتم تنفيذ الخطة بصورة جيدة                                   | 2,76            | 1,14                     | 55,2         | متوسطة          | 4       |
| 2 | تقوم المشروعات بتدريب العاملين على طرق تنفيذ الخطة           | 2,75            | 1,12                     | 55,0         | متوسطة          | 5       |
| 3 | يوجد ب المشروعات كادر مؤهل لتنفيذ الخطة                      | 3,18            | 1,10                     | 63,6         | متوسطة          | 1       |
| 4 | يوجد ب المشروعات قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي           | 2,77            | 1,15                     | 55,4         | متوسطة          | 3       |
| 5 | يتم من خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد بعدالة                 | 2,66            | 1,18                     | 53,2         | متوسطة          | 6       |
| 6 | يتم من خلال تنفيذ الخطة تحقيق كافة الاهداف الرئيسية والفرعية | 2,89            | 1,11                     | 57,8         | متوسطة          | 2       |
|   | جمع الفقرات                                                  | 2,84            | 1,13                     | 56,7         | متوسطة          |         |

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (25) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأقل من الوزن النسبي (60) ماعدا العبارة (الثالثة ) حيث يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى تنفيذ الخطة في مجتمع الدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً" عام مقداره (2.84) وبانحراف معياري (1.13) وأهمية نسبية (56.7) .
2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (يوجد ب المشروعات كادر مؤهل لتنفيذ الخطة جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (3.18) بانحراف معياري (1.10) وبأهمية نسبية بلغت (63.6).
3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة يتم من خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد بعدالة حيث بلغ متوسطها (2.66) وبانحراف معياري (1.15) وأهمية نسبية بلغت .%(53.2)
5. بعد متابعة وتقويم الخطة:

جدول رقم (26) التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة

| م | الفقرات                                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | مستوي الاستجابة | الترتيب |
|---|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|---------|
| 1 | لدي المشروعات ادارة خاصة بالمراجعة والتقويم الدوري للخطة                           | 2,89            | 1,06              | 57,8         | متوسطة          | 1       |
| 2 | لدي المشروعات بدائل استراتيجية تساعد في تقويم الخطة                                | 2,81            | 1,03              | 56,2         | متوسطة          | 3       |
| 3 | لدي المشروعات معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة                            | 2,74            | 1,02              | 54,8         | متوسطة          | 4       |
| 4 | تتسم خطة المشروعات بالمرونة الكافية في التنفيذ                                     | 2,82            | 1,05              | 56,4         | متوسطة          | 2       |
| 5 | تستخدم المشروعات بطاقة الاداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الاخطاء أن وجدت | 2,67            | 1,06              | 53,4         | متوسطة          | 5       |
|   | جمع الفقرات                                                                        | 2,78            | 1,04              | 55,7         | متوسطة          |         |

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (5/2/26) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأقل من الوزن النسبي (60%) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى متابعة وتقويم الخطة في مجتمع الدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (2.78) وبانحراف معياري (104) وأهمية نسبية % (55.7).
2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة لدى المشروعات ادارة خاصة بالمراجعة والتقويم الدوري للخطة جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (2.89) بانحراف معياري (1.06) وبأهمية نسبية % (57.8).
3. بلغت أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة تستخدم المشروعات بطاقة الاداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الاخطاء ان وجدت حيث بلغ متوسطها (2.67) وبالحرف معياري (1.06) وأهمية نسبية بلغت (53.4)

المحور الثاني :

9.4 أداء المشروعات :

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

جدول رقم (27) التحليل الإحصائي لفقرات محور أداء المشروعات

| م | الفقرات                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | مستوي الاستجابة | الترتيب |
|---|------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|---------|
| 1 | لدى المشروعات مقاييس فعالة لقياس الاداء بالمشروعات         | 2,42            | 1,17              | 48,4         | منخفضة          | 6       |
| 2 | يوجد ب المشروعات وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة   | 2,51            | 1,25              | 50,2         | متوسطة          | 4       |
| 3 | تحرص ادارة المشروعات على التحسين المستمر في اداء المشروعات | 2,54            | 1,18              | 50,8         | متوسطة          | 3       |
| 4 | لدى المشروعات كفاءة عالية في انجاز الاهداف الموضوعة        | 2,50            | 1,20              | 20,0         | متوسطة          | 5       |
| 5 | تحرص المشروعات على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى     | 2,41            | 1,16              | 48,2         | منخفضة          | 7       |
| 6 | يمتاز العاملون ب المشروعات بكفاءة عالية في اداء المشروعات  | 2,78            | 1,26              | 55,6         | متوسطة          | 1       |
| 7 | حرص المشروعات على تقليل تكاليف والإنتاجي اداء المشروعات    | 2,69            | 1,28              | 53,8         | متوسطة          | 2       |
|   | جمع الفقرات                                                | 2,55            | 1,21              | 51           | متوسطة          |         |

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (27) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) واقل من الوزن النسبي (60%) ومستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (0.05) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى في مجتمع الدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (2.55) وبانحراف معياري (1.21) وأهمية نسبية 51%)
2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة يمتاز العاملون ب المشروعات بكفاءة عالية في اداء المشروعات) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (2.78) بانحراف معياري (1.26) وبأهمية نسبية بلغت (55.6). أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة حرص المشروعات على

توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى حيث بلغ متوسطها (2.41) وبانحراف معياري (1.16) وأهمية نسبية بلغت 48.2%.

#### 10.4 اختبار فروض الدراسة

يشتمل المبحث مناقشة فروض الدراسة والتي تتمثل في الفروض التالية:

##### الفرضية الأولى :

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

##### الفرضية الثانية :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بالمشاريع الإلكترونية في المملكة العربية السعودية العامة .

##### الفرضية الثالثة :

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

##### الفرضية الرابعة :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بالمشاريع الإلكترونية في المملكة العربية السعودية العامة .

##### الفرضية الخامسة :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بالمشاريع الإلكترونية في المملكة العربية السعودية العامة .

وللتحقق من فروض الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار باعتباره الأسلوب المناسب لتحديد العلاقات السببية بين المتغيرات وللتأكد من سلامة وصحة اجراء تحليل الانحدار يجب التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة ولاختبار ذلك استخدم الباحث اختبار Kolmogorov Smirov: وفيما يلي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الدراسة :

جدول (28) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس لمتغيرات الدراسة

| م | المتغيرات                 | قيمة الاختبار | مستوى المعنوية |
|---|---------------------------|---------------|----------------|
| 1 | الرؤية والرسالة           | 1,09          | 0,234          |
| 2 | الاهداف                   | 2,76          | 0,465          |
| 3 | البيئة الداخلية والخارجية | 4,02          | 0,678          |
| 4 | تنفيذ الخطة               | 5,076         | 0,432          |
| 5 | متابعة وتقويم الخطة       | 3,987         | 0,265          |
| 6 | اداء المشروعات            | 4980          | 0,543          |

المصدر : إعداد الباحث

من الجدول (28) أعلاه نتائج اختبار التوزيع الطبيعي أن قيمه مستوى الدلالة المعنوية لجميع متغيرات الدراسة أكبر من (5%) وتعني هذه القيم توفر تشير إلى أن البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة تتوفر فيها خاصية التوزيع الطبيعي لجميع المتغيرات. وفيما يلي مناقشة لفروض الدراسة:

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

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

جدول رقم (29) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات

| الفرضة الأولى                               | معامل الانحدار B | قيمة T | مستوى المعنوية | نتيجة العلاقة   |
|---------------------------------------------|------------------|--------|----------------|-----------------|
| العلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات | 0,154            | 2.12   | 0,035          | قبول وجود علاقة |
| معامل الارتباط R                            | 0,15             |        |                |                 |
| معامل التحديد R2                            | 0,02             |        |                |                 |
| قيمة F                                      | 4,49             |        |                |                 |
| مستوى المعنوية                              | 0,035            |        |                |                 |

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (29)

1. تشير نتائج التحليل إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين وضوح الرؤية والرسالة في الخطة الاستراتيجية

وأداء المشاريع الإلكترونية في مجتمع الدراسة. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة

معامل الانحدار (B) على النحو الآتي:

• بلغت قيمة معامل الارتباط (0.15)، وتشير هذه القيمة إلى وجود علاقة ارتباطية بين وضوح الرؤية

والرسالة في الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإلكترونية في مجتمع الدراسة.

• كما بلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير العلاقة بين وضوح الرؤية والرسالة وأداء المشاريع الإلكترونية

(0.154)، وهو ما يدل على أن وضوح الرؤية والرسالة يؤثر طردياً في مستوى أداء المشاريع الإلكترونية في

المجتمع محل الدراسة.

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير وضوح الرؤية والرسالة في الخطة الاستراتيجية يسهم في تفسير جزء

من التغير في مستوى أداء المشاريع الإلكترونية في مجتمع الدراسة بنسبة (2%)، حيث بلغت قيمة معامل

التحديد (0.02)، في حين تعزى النسبة المتبقية (98%) إلى متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة.

3. كذلك أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة في الخطة

الاستراتيجية ومستوى أداء المشاريع الإلكترونية وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%)،

حيث بلغت قيمة اختبار (t) لمعامل الانحدار (2.12) بمستوى دلالة معنوية (0.035)، كما بلغت قيمة

اختبار (F) (4.49) عند نفس مستوى المعنوية (0.035)، وهي قيم أقل من مستوى المعنوية (5%) وعليه

يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة في الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإلكترونية في مجتمع الدراسة.

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الأولى للدراسة التي تنص على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة في الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإلكترونية في شركة (STC) Saudi Telecom Company في المملكة العربية السعودية.

#### الفرضية الثانية :

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بالمشاريع الإلكترونية في المملكة العربية السعودية العامة .

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

جدول رقم (30) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات

| الفرضية الثاني                              | معامل الانحدار B | قيمة T | مستوي المعنوية | نتيجة العلاقة   |
|---------------------------------------------|------------------|--------|----------------|-----------------|
| العلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات | 0,28             | 3,805  | 0,000          | قبول وجود علاقة |
| معامل الارتباط R                            | 0,26             |        |                |                 |
| معامل التحديد R2                            | 0,07             |        |                |                 |
| قيمة F                                      | 14,48            |        |                |                 |
| مستوي المعنوية                              | 0,000            |        |                |                 |

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (30)

1. وجود ارتباط طردي بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمجتمع الدراسة. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:
2. بلغت قيمة معامل الارتباط (0.26) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين أهداف الخطة الاستراتيجية للهيئة وأداء المشروعات .
3. بلغت قيمة معامل الحذار متغير العلاقة بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات (0.28) وهذا يعني أن أهداف الخطة الاستراتيجية تؤثر طرديا على أداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة .
4. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير أهداف الخطة الاستراتيجية تؤثر في مستوى أداء المشروعات في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (7) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.07) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (93) 3.
5. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف الخطة الاستراتيجية للهيئة ومستوى أداء المشروعات وفقا لاختبار (1) واختبار (4) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (1) المعامل الانحدار (3.805) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة (14.48) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة.

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

الفرضية الثالثة :

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

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

جدول رقم (31) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة

#### الاستراتيجية وأداء المشروعات

| الفرضية الثالث                              | معامل الانحدار | قيمة T | مستوي المعنوية | نتيجة العلاقة   |
|---------------------------------------------|----------------|--------|----------------|-----------------|
| العلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات | 0,44           | 6,11   | 0,000          | قبوا وجود علاقة |
| معامل الارتباط R                            | 0,50           |        |                |                 |
| معامل التحديد R2                            | 37,33          |        |                |                 |
| قيمة F                                      | 0,000          |        |                |                 |
| مستوي المعنوية                              |                |        |                |                 |

المصدر: إعداد الباحث

1. تشير نتائج التحليل إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد

الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإلكترونية في مجتمع الدراسة، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل

الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) على النحو الآتي:

• بلغت قيمة معامل الارتباط (0.78)، وتشير هذه القيمة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين دراسة البيئة

الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإلكترونية.

• كما بلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير العلاقة بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية وأداء المشاريع

الإلكترونية (0.44)، مما يدل على أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية

يؤثر طردياً في مستوى أداء المشاريع الإلكترونية في مجتمع الدراسة.

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية

يفسر جزءاً من التغير في مستوى أداء المشاريع الإلكترونية في مجتمع الدراسة بنسبة (25%)، حيث بلغت

قيمة معامل التحديد (0.25)، بينما تعزى النسبة المتبقية (75%) إلى متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة.

3. كما أوضحت نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند

إعداد الخطة الاستراتيجية ومستوى أداء المشاريع الإلكترونية وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى

معنوية (5%)، حيث بلغت قيمة اختبار (t) لمعامل الانحدار (6.11) بمستوى دلالة معنوية (0.000)، كما

بلغت قيمة اختبار (37.33) (F) عند نفس مستوى المعنوية (0.000)، وهي قيم أقل من مستوى المعنوية (5%) وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإلكترونية في مجتمع الدراسة.

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الثالثة للدراسة التي تنص على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإلكترونية في شركة Saudi Telecom Company (STC) في المملكة العربية السعودية.

#### الفرضية الرابعة:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بالمشاريع الإلكترونية في المملكة العربية السعودية العامة .

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

جدول (32) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات

| الفرضية الرابع                              | معامل الانحدار B | قيمة T | مستوي المعنوية | نتيجة العلاقة   |
|---------------------------------------------|------------------|--------|----------------|-----------------|
| العلاقة بين الرؤية والرسالة واداء المشروعات | 0,377            | 4,795  | 0,000          | قبول وجود علاقة |
| معامل الارتباط R                            | 0,11             |        |                |                 |
| معامل التحديد R2                            | 22,99            |        |                |                 |
| قيمة F                                      | 0,000            |        |                |                 |
| مستوي المعنوية                              |                  |        |                |                 |

يتضح من الجدول رقم (32)

1. تشير نتائج التحليل إلى وجود ارتباط طردي بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإلكترونية في مجتمع الدراسة، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) على النحو الآتي:
2. بلغت قيمة معامل الارتباط (0.33)، وتشير هذه القيمة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإلكترونية.
3. كما بلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير العلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإلكترونية (0.277)، مما يدل على أن تنفيذ الخطة الاستراتيجية يؤثر طردياً في مستوى أداء المشاريع الإلكترونية في مجتمع الدراسة.
4. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير تنفيذ الخطة الاستراتيجية يفسر جزءاً من التغير في مستوى أداء المشاريع الإلكترونية في مجتمع الدراسة بنسبة (11%)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.11)، بينما تعزى النسبة المتبقية (89%) إلى متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة.
5. كما أوضحت نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومستوى أداء المشاريع الإلكترونية وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%)، حيث بلغت قيمة اختبار (t) لمعامل الانحدار (4.795) بمستوى دلالة معنوية (0.000)، كما بلغت قيمة اختبار (F) (22.99) عند نفس مستوى المعنوية (0.000)، وهي قيم أقل من مستوى المعنوية (5%) وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإلكترونية في مجتمع الدراسة.
6. وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الرابعة للدراسة التي تنص على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإلكترونية في شركة (STC) Saudi Telecom Company في المملكة العربية السعودية.
7. الفرضية الخامسة :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بالمشاريع الإلكترونية في المملكة العربية السعودية العامة .

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

جدول رقم (33) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات .

| الفرضية الخامسة                             | معامل الانحدار B | قيمة T | مستوي المعنوية | نتيجة العلاقة   |
|---------------------------------------------|------------------|--------|----------------|-----------------|
| العلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات | 0,742            | 11,51  | 0,000          | قبول وجود علاقة |
| معامل الارتباط R                            | 0,64             |        |                |                 |
| معامل التحديد R <sup>2</sup>                | 0,41             |        |                |                 |
| قيمة F                                      | 132,48           |        |                |                 |
| مستوي المعنوية                              | 0,000            |        |                |                 |

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (33) .

1. تشير نتائج التحليل إلى وجود ارتباط طردي فوق المتوسط بين مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإلكترونية في مجتمع الدراسة، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) على النحو الآتي:

2. بلغت قيمة معامل الارتباط (0.64)، وتشير هذه القيمة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإلكترونية.

3. كما بلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير العلاقة بين مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإلكترونية (0.742)، مما يدل على أن عمليات المراقبة والتقييم للخطة الاستراتيجية تؤثر طردياً في مستوى أداء المشاريع الإلكترونية في مجتمع الدراسة.

4. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية يفسر جزءاً مهماً من التغير في مستوى أداء المشاريع الإلكترونية في مجتمع الدراسة بنسبة (41%)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.41)، بينما تعزى النسبة المتبقية (59%) إلى متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة.

5. كما أوضحت نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية ومستوى أداء المشاريع الإلكترونية وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%)، حيث بلغت قيمة اختبار (t) لمعامل الانحدار (11.51) بمستوى دلالة معنوية (0.000)، كما بلغت قيمة اختبار (F) (132.48) عند نفس مستوى المعنوية (0.000)، وهي قيم أقل من مستوى المعنوية (5%)، مما يؤدي إلى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإلكترونية في مجتمع الدراسة.

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الخامسة للدراسة التي تنص على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإلكترونية في شركة Saudi Telecom Company (STC) في المملكة العربية السعودية.

## الفصل الخامس:

### أولاً: النتائج

- ارتباط طردي ضعيف بين وضوح الرؤية والرسالة وأداء المشاريع الإلكترونية: أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط طردي ضعيف بين وضوح الرؤية والرسالة في الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإلكترونية في شركة (STC) Saudi Telecom Company في المملكة العربية السعودية. ويشير ذلك إلى أن تأثير وضوح الرؤية والرسالة في تحسين أداء المشاريع الإلكترونية كان محدوداً نسبياً، الأمر الذي يستدعي ضرورة تعزيز وضوح هذه العناصر الاستراتيجية ونشرها بين العاملين لضمان توجيه أنشطة المشاريع الإلكترونية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- علاقة ارتباطية ضعيفة بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإلكترونية: بينت النتائج أن وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية يرتبط بعلاقة ضعيفة مع أداء المشاريع الإلكترونية. ورغم أن تحديد الأهداف يعد من العناصر الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي، إلا أن تأثيره على الأداء كان محدوداً، مما يشير إلى ضرورة صياغة الأهداف الاستراتيجية بصورة أكثر دقة وربطها بمؤشرات أداء واضحة تسهم في تحسين نتائج المشاريع الإلكترونية.
- ارتباط طردي متوسط بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية وأداء المشاريع الإلكترونية: أوضحت الدراسة وجود ارتباط طردي متوسط بين دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإلكترونية. ويشير ذلك إلى أن تحليل العوامل الداخلية والخارجية المحيطة ببيئة العمل يسهم بدرجة ملحوظة في تحسين كفاءة التخطيط للمشاريع الإلكترونية، ويساعد على استغلال الفرص المتاحة والتقليل من تأثير التهديدات المحتملة.
- علاقة إيجابية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإلكترونية: أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإلكترونية، حيث يسهم التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء وزيادة كفاءة العمليات المرتبطة بالمشاريع الإلكترونية، كما يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية في قطاع الاتصالات.

- ارتباط طردي فوق المتوسط بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإلكترونية: أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي فوق المتوسط بين عمليات مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإلكترونية. ويعني ذلك أن المتابعة المستمرة والتقييم الدوري لتنفيذ الخطط الاستراتيجية يسهمان بشكل كبير في تحسين كفاءة الأداء وضمان تصحيح الانحرافات التي قد تظهر أثناء تنفيذ المشاريع الإلكترونية، مما يعزز فرص نجاحها واستدامتها داخل الشركة.

## 2.5 ثانياً : ثانياً: التوصيات

1. صياغة رؤية ورسالة استراتيجية واضحة للمشاريع الإلكترونية: ينبغي على المؤسسات العاملة في قطاع الاتصالات، وخاصة شركة (STC) Saudi Telecom Company، العمل على تطوير رؤية ورسالة استراتيجية واضحة ومحددة للمشاريع الإلكترونية بحيث تكون مفهومة لجميع العاملين داخل المؤسسة. إن وضوح الرؤية والرسالة يسهم في توجيه جهود العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بالتحول الرقمي. ولتحقيق ذلك يُنصح بتنظيم ورش عمل وجلسات توعوية لتعريف الموظفين بالرؤية والرسالة الاستراتيجية للمشاريع الإلكترونية، مع التأكيد على دمجها في مختلف الأنشطة التشغيلية وعمليات اتخاذ القرار داخل الشركة.

2. تحديد أهداف استراتيجية واضحة وقابلة للقياس للمشاريع الإلكترونية: يعد تحديد أهداف استراتيجية واضحة وقابلة للقياس من العوامل الأساسية لضمان نجاح المشاريع الإلكترونية. لذلك ينبغي أن تكون الأهداف محددة وقابلة للتحقيق ومرتبطة بمؤشرات أداء واضحة تعكس مستوى كفاءة وفعالية المشاريع الإلكترونية. ويمكن تعزيز عملية تحديد الأهداف من خلال استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي مثل تحليل SWOT لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، بما يضمن توافق الأهداف مع البيئة التنظيمية والتكنولوجية المحيطة بالمؤسسة.

3. تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل دوري: ينبغي على المؤسسات إجراء تحليل مستمر للبيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطط الاستراتيجية الخاصة بالمشاريع الإلكترونية. حيث يساعد هذا التحليل في التعرف على الفرص المتاحة في قطاع الاتصالات والتقنيات الرقمية، إضافة إلى تحديد التحديات التي قد تواجه تنفيذ

المشاريع الإلكترونية. كما يسهم التحليل الدوري في دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وتحديث الخطط بما يتناسب مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال والتكنولوجيا.

4. تعزيز كفاءة تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمشاريع الإلكترونية: يتطلب التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية توفير الموارد المالية والتقنية والبشرية اللازمة لتنفيذ المشاريع الإلكترونية بكفاءة عالية. لذلك ينبغي تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح بين العاملين، إضافة إلى توفير برامج تدريبية متخصصة تساعد على تطوير مهارات الموظفين في إدارة وتنفيذ المشاريع الإلكترونية. كما يجب اعتماد مؤشرات أداء لقياس مدى التقدم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية وضمان تحقيق النتائج المرجوة.

5. تفعيل أنظمة المراقبة والتقييم المستمر للخطة الاستراتيجية: تعد عملية مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية من العناصر الأساسية لضمان نجاح المشاريع الإلكترونية وتحقيق أهدافها. لذلك ينبغي على المؤسسات تطوير آليات رقابية فعالة لمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقييم مستوى الأداء بشكل دوري. كما يُنصح باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يساعد في اكتشاف أي انحرافات مبكراً واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لضمان تحسين أداء المشاريع الإلكترونية واستدامة نجاحها.

## Abstract

This study aimed to analyze the role of strategic planning with its various dimensions—namely (vision and mission, goal setting, analysis of the internal and external environment, strategy implementation, and monitoring and evaluation)—in improving the performance of electronic projects in terms of (efficiency, effectiveness, and productivity) at Saudi Telecom Company (STC) in the Kingdom of Saudi Arabia. The study emerges in light of the increasing expansion of electronic projects in modern organizations and the need for effective managerial and strategic practices that enhance the efficiency of these projects and ensure the achievement of their objectives.

The study adopted the descriptive analytical approach to achieve its objectives. A questionnaire was designed to collect data from employees at STC who are involved in managing and implementing electronic projects. A total of (200) questionnaires were distributed to the study sample, and (195) valid responses were retrieved for statistical analysis, representing a response rate of (97.5%). Appropriate statistical methods were used to analyze the data and test the study hypotheses.

The results revealed a positive correlation between the various dimensions of strategic planning and the performance of electronic projects within the studied company. The findings also indicated that the clarity of the strategic vision and mission contributes to directing electronic project activities toward achieving organizational objectives. Furthermore, clearly defined strategic goals and effective analysis of the internal and external environment help improve planning efficiency and the implementation of electronic projects. The results also confirmed that effective strategy implementation, along with continuous monitoring and evaluation processes, significantly contributes to improving the performance of electronic projects and enhancing their ability to achieve efficiency, effectiveness, and productivity.

The study recommended strengthening strategic planning practices within organizations operating in the telecommunications sector, with particular emphasis on developing mechanisms for planning, implementation, and strategic monitoring of electronic projects. This would contribute to improving project performance and supporting digital transformation objectives in the Kingdom of Saudi Arabia.

**Keywords:** Strategic Planning, Electronic Project Performance, Telecommunications Sector, STC, Saudi Arabia.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

1. غزال، عادل. (2014). مشاريع الحكومة الإلكترونية من الاستراتيجية إلى التطبيق: مشروع الجزائر الحكومة الإلكترونية 2013 أنموذجاً *Cybrarians Journal*، ع 34، 136 - 162. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/510945>
2. غزال، عادل. (2014). مشاريع الحكومة الإلكترونية من الاستراتيجية إلى التطبيق: مشروع الجزائر الحكومة الإلكترونية 2013 أنموذجاً *Cybrarians Journal*، ع 34، 136 - 162. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/510945>
3. عبد المنعم، سامية عبد الله محمد. (2017). دور استراتيجية التعليم بالمشاريع الإلكترونية في زيادة كفاءة الأداء البحثي في الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية والأجنبية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج 8، ع 3، 333 - 355. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/889728>
4. عوف، مروة محمد أحمد. (2012). مستوى أداء أخصائي الإعلام التربوي في تنفيذ مشاريع الصحف الالكترونية المدرسية. *مجلة دراسات الطفولة*، مج 15، ع 57، 1 - 16. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/353321>
5. بن سديرة، عمر. (2013). التخطيط الاستراتيجي: الإطار النظري والواقع التطبيقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف. *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، ع 13، 229 - 272. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1199474>
6. عليق، أحمد محمد يوسف. (2012). التخطيط الاستراتيجي. *مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية*، ع 24، 2 - 25. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1421938>
7. بحيري، سعد. (2009). التخطيط الاستراتيجي. أعمال ملتقيات وندوات: قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 271 - 295. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/124581>

8. بحيري، سعد. (2008). التخطيط الإستراتيجي. أعمال ندوات: الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي خلال الاعوام 2005 م ، 2006 م ، 2007 م، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 575 - 599. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/120617>
9. الخزندار، سامي، موسى، سناء نبيه، الحطاب، عز، وحمارشة، أماني. (2011). تحديات المحتوى العربي الرقمي: قاعدة المعرفة العربية الإلكترونية نموذجاً. مؤتمر المحتوى العربي في الانترنت - التحديات والطموح، مج 3 ، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 175 - 208. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/101374>
10. عبيدي، فاطمة الزهراء. (2020). التحول الرقمي للإدارة الجزائرية بين متطلبات الحكومة الإلكترونية ومعوقات البيروقراطية. المجلة العلمية للتكنولوجيا وعلوم الإعاقة، مج2، ع4 ، 309. 329. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1089269>
11. محمد، هيثم سليمان الشيخ، وأبو حجل، محمد مصطفى محمد. (2013). أثر إدارة المشروعات على الأداء: دراسة تحليلية تطبيقية على شركة CCMD JV 2004-2012 (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/565259>
12. صديقي، فاطيمة، وبسهمين، أحمد. (2020). تحليل وتقييم المشروعات: دراسة تطبيقية PERT و CPM. مجلة البشائر الاقتصادية، مج6، ع1 ، 809. 828. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1057664>
13. المطيري، فايز ضيف الله مزيد، محادين، شاكر، والنوايسة، سيف عناد أحمد. (2015). تطوير نظام لإدارة أداء مشروعات التشييد (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/956475>
14. عفيفي، صديق، ورضا، عبد الحميد. (2022). الادارة في مشروعات الأعمال. مكتبة الإدارة، مج9، ع3 ، 59. 72. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/21057>
15. مليزي، منال، و مخلفي، أمينة. (2021). قياس أداء المشروعات المشتركة في المؤسسات البترولية: دراسة حالة HESP للفترة 2016-2018. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مج8، ع1 ، 161. 172. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1166310>
16. جادالله، صالح محمود، و القباني، غسان. (2023). تدقيق الأداء وتقييم المشروعات في الحكومة: المملكة العربية السعودية كميدان تطبيق. مكتبة الإدارة، مج15، ع3 ، 173. 179. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/22583>
17. عجباني، سيف الدين إسماعيل آدم، و سليمان، عبدالعزيز عبد الرحيم. (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنتاجية: دراسة لهيئة مياه ولاية الخرطوم خلال الفترة من 2012 - حتى 2016 م (رسالة

دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1106200>

18. آدم، إبراهيم محمد عثمان، و حمدنا الله، مرتضى طلحة. (2019). دور إدارة التسويق في تطوير أداء المشروعات: دراسة تطبيقية على شركة دال للصناعات الغذائية في السودان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1135825>

19. المفلاح، منال زيد، و أبو حسين، الحارث محمد موسى. (2019). أثر استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1052483>

20. حسنين، محمود أحمد محمود، و خوجلي، موسى أحمد آدم. (2017). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المشروعات الإستثمارية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، ام درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/911993>

21. البيلي، حمد عبدالرحمن حمد. (2006). أثر النظم الإدارية والمالية على أداء المشروعات العامة: دراسة حالة السودان. مجلة دراسات حوض النيل، مج4، ع8، 90، 126. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/608524>

22. الكواري، علي خليفة، و باشا، زكريا عبدالحميد محمد. (2022). دور المشروعات العامة في التنمية الاقتصادية: مدخل إلى دراسة كفاءة أداء المشروعات العامة في اقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط. مجلة العلوم الاجتماعية، مج10، ع1، 243، 249. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/209371>

23. الكواري، علي خليفة، و الربيعو، تركي علي. (2023). دور المشروعات العامة في التنمية الاقتصادية: مدخل إلى دراسة كفاءة أداء المشروعات العامة في أقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط. مجلة التعاون، س2، ع5، 218 - 223. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/46633>

24. مطاوع، سعد عبدالحميد عبدالحميد، و فاضل، ميسرة أحمد. (2012). اطار مقترح لزيادة فعالية أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مجال تنفيذ مشروعات تنقية مياه الشرب: دراسة تطبيقية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج36، ع4، 225، 281. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/333705>

25. خاطر، السيد محمد السيد، المنهاوي، عبدالحكيم عبدالرحمن، و القلي، عبدالكريم حسين محمد. (2020). أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء المشروعات القومية: دراسة تطبيقية على مشروعات العاصمة الإدارية الجديدة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع26، 675، 694. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1440227>

26. آدم، حسابو أحمد حسابو، محمد، أيمن محمد عامر، و مدني، إبتسام محمد أحمد. (2022). دور الريادة الاستراتيجية في تطوير أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مشروعات الخرج المنتج بمدينة كوستي ولاية النيل الأبيض 2019 - 2020 م. مجلة القلزم العلمية، ع17، 21، 44. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1248116>

27. حسين، مصطفى عبد الجليل. (2024). تقييم الأداء الحراري لواجهات مشروعات الإسكان بالعاصمة الإدارية الجديدة: الإسكان الاستثماري كحالة دراسية. *مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية*، ع45، 18، 45 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1495283>
28. عبدالكريم، مسعي، و مزريق، عاشور. (2015). مشاريع الشراكة الصناعية ودورها في نقل التكنولوجيا: حالة الشراكة الأوروبية متوسطة. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، ع25، 189، 201 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/835910>
29. الحسن، هنادي إبراهيم أحمد، و النجار، فايز جمعة صالح. (2023). *تكنولوجيا المعلومات وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط للمنصات الرقمية في الشركات الإنشائية الأردنية* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1462449>
30. الحمزة، منير، و لعجال، حمزة. (2019). مشاريع صناعة المعلومات الإلكترونية: رؤية مركزة علي الطلبات والضروريات للمشروعات الناجحة. *مجلة ألف اللغة والإعلام والمجتمع*، مج6، ع2، 272، 308 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1072852>
31. العزب، صلاح. (2013). نقل و استخدام التكنولوجيا في الاقتصاد المصري. *مجلة مصر المعاصرة*، مج104، ع511، 195، 232 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/649255>
32. وازي، طاوس، و خوجة، عادل يوسف. (2011). اليات استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظومة الجامعية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ع6، 301، 307 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/456297>
33. البدر اوي، عدنان مكي. (2022). اهمية استخدام التكنولوجيا في تخطيط التنمية الريفية. *تنمية الريفين، مج 12، ع29، 129، 151 - مسترجع من* <http://search.mandumah.com/Record/10085>
34. إبراهيم، خالد عبدالله. (2023). العلاقة بين استخدام التكنولوجيا وتحقيق الأبعاد التنافسية. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، مج1، ع2، 1، 17 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/171164>
35. الخصاونة، خلود، مقنصة، شوق، و أحمد، هبة. (2024). أثر استخدام تكنولوجيا الشاشات على الذاكرة كما تقيسها اختبارات الذكاء: دراسة ميدانية : المركز الوطني لصعوبات التعلم. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، ع111، 234، 259 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1533994>
36. صلاح الدين، أشرف. (2006). استراتيجيات استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الحكومية: طرق تحقيق الاستفادة القصوى من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الحكومية. *ندوة الرقابة المالية وتقويم أداء المنظمات الحكومية وورشة عمل: تقييم الأداء المتوازن بالقطاع الحكومي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، 1 - 61. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/121047>
37. جاد الله، عبدالله عبدالعالي. (2013). استخدام تكنولوجيا الإتصال في إدارة العلاقات العامة. *عالم التربية*، س14، ع43، 365، 398 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/625609>
38. كامل، مصطفى مصطفى، و الجارحي، ربيع. (2018). أثر استخدام تكنولوجيا الحاسبات على تصميم الوظيفة. *الإدارة*، مج29، ع2، 8، 25 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/157642>

39. أحمد، أحمد ماهر محمد الكبير. (2019). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على المنظمات. مكتبات نت، مج20، ع2، 32، 39 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1028817>
40. هارون، الطاهر، و مرزوق، سعيدة. (2017). استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة: دراسة مقارنة بين الجزائر، تونس، المغرب وليبيا. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، مج1، ع2، 259 - 274 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1285763>
41. جعفر، زينة إبراهيم، و كاظم، فائق جواد. (2022). دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في مراكز التعليم المستمر في عينة من الجامعات الحكومية في بغداد. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج14، ع4، 207 - 229. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1353585>
42. المعمرى، سالم سيف حمد، مصطفى، عبد الحميد، و محمود، حمدي. (2023). أثر استخدام التكنولوجيا الحديثة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية علي وزارة الثقافة والشباب والرياضة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع1، 389 - 411. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1382691>
43. مرزوق، سعيدة. (2023). واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر: دراسة تحليلية باستخدام مؤشر الجاهزية الشبكية. "NRI" Network Readiness Index. مجلة العلوم الانسانية، س23، ع1، 453 - 469. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1393793>
44. الخوالدة، سليمان علي سليمان، و رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (2018). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع2، 211 - 234. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1066206>
45. بن عمارة، الطاهر، و عطية، العربي. (2019). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار. ENTP. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مج6، ع2، 151 - 168. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1068761>
46. نور الدين، أحمد قايد، و بروبة، إلهام. (2015). واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB ببسكرة ( من سنة 1988-2013 ). مجلة العلوم الانسانية، ع38، 355 - 369. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/986839>
47. بالحبيب، ربيعة، حمادة، مبروكة، و قندوز، عبد القادر. (2015). استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الاتصال الإداري: دراسة مسحية بمقر دائرة تقرت - ورقلة - (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1007935>
48. هارون، السخري، عبد الحكيم، سحبان، و بايوسف، مسعودة. (2015). استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لمؤسسة المصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي ب - تقرت - (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1010977>

- Abdi, L. A. A. A., & Hayassat, M. (2016). Can Lean Construction Improve Project Performance in Jordan? (Unpublished master's thesis). *University of Jordan*, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1135233>
- Abdullah, A. (2020). Use of Communication Technologies by the General Directorate of RAK Police. *Middle East Public Relations Research Journal*, (28), 18–25. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1093558>
- Al-Abbadleh, R. S. F., & Al-Halsa, R. H. S. (2020). The Impact of Lean Construction on the Performance of Construction Projects in Jordan (Unpublished master's thesis). *Mut'ah University*, Mut'ah. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1129093>
- Alaghbari, W., Sultan, B., & Al-Yousfi, S. Q. (2020). The Influence of Motivation Factors on Project Performance in Construction Projects in Yemen. *Queen Arwa University Journal*, (25), 175–198. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1397437>
- Al-Batoush, S. N. A., & Al-Jubouri, S. A. D. (2023). The Impact of Brain Thinking Preference on Project Performance (Unpublished master's thesis). *Mut'ah University*, Mut'ah. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1407043>
- Al-Khaza'leh, Ali Suleiman. (2023). Strategic Planning. *Arab Journal of Scientific Publishing*, Issue 53, pp. 124–136. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1437300>

- Al-Smadi, M. A., & Tashman, L. S. (2011). Suitability of Using Superpave Technology in Jordan (Unpublished master's thesis). University of Jordan, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/555355>
- Al-Suboul, B. H. A., Asbihaat, J., & Al-Bataah, M. M. S. (2016). The Relationship between Organizational Culture and Project Performance: A Case Study of Jordanian Contracting Companies (Unpublished master's thesis). *University of Jordan*, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1133400>
- Al-Wahsh, A. S. M., & Al-Ubaid, F. (2021). Poor Planning Impact on Project Management Performance (Unpublished master's thesis). *Al-Isra Private University*, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1215191>
- Alwan, K. K., & Abu Zeid, M. K. S. (2019). The Effect of Project Risk Management on Highway Project Success: The Mediating Role of Project Management Performance (Unpublished master's thesis). *Al-Balqa Applied University*, Al-Salt. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1298053>
- Baadji, A. (2022). The Use of Information and Communication Technologies in Terrorism. *Academic Journal of Legal and Political Research*, 6(2), 797–808. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1319651>
- Bani Abd Alrahman, A. A. A. (2005). The Use of Instructional Technology in EFL: Attitudes of Jordanian English Teachers in Irbid (Unpublished master's thesis). *Mut'ah Journal of Research and Studies – Humanities and Social Sciences Series*, 20(2), 9–37. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/126657>

- Bendjaouahdou, R. (2022). Networking Technologies: Types, Characteristics, and Areas of Use. *International Journal of Social Communication*, 9(2), 757–779. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1282648>
- Bouakkaz, N. (2022). Using Blockchain Technology to Revolutionize Waqf: The Finterra Waqf Chain Model. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 5(1), 136–148. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1250574>
- Boubaker, Hisham. (2016). Strategic Planning: Components, Models, and Dimensions. *Journal of Law and Humanities*, Issue 28, pp. 46–59. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/835402>
- Boulmerka, S. (2015). Technology Use in EFL Classrooms: Teachers' Attitudes and Concerns. *Professor Forum Journal*, (15), 36–49. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/688435>
- Fernane, D. (2024). Factors Driving the Use of Technology in the Algerian Hospitality Sector. *Journal of Management and Economics Research*, 6(2), 711–731. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1478997>
- Ghunaimat, Muhammad Tariq, and Al-Hayari, Khalil Ahmad Abd. (2013). The Impact of E-Commerce on the Export Performance of Small and Medium Enterprises in Jordan: A Field Study (Unpublished Master's Thesis). Al-Balqa' Applied University, As-Salt. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1302644>

- Hassan, Haitham Ahmed, Mashraqi, Hassan, and Shaheen, Ali. (2016). The Role of Electronic Marketing Communications in Supporting Failing Tourism Projects. *Al-Baath University Journal for Humanities*, Vol. 38, No. 22, 11–40. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/981112>
- Houtari, Y. K. I., & Hayassat, M. A. (2019). Impact of Maturity Level of Construction Companies on Project Performance: Evidence from Jordan (Unpublished master's thesis). *University of Jordan*, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1420493>
- Issa, Farag Ali Ramadan, Lobis, Asmouliadi, and Balawi, Mohad Abdul Wahab Fatuni bin Mohad. (2023). Strategic Planning: Its Obstacles, Challenges, and the Islamic Perspective on Addressing It. *Journal of the Faculty of Sharia and Law, Assiut University*, Issue 35, Vol. 5, pp. 1207–1256. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1509675>
- Issa, Y. H. (2023). The Impact of Adherence to Entrepreneurial Orientation Dimensions on the Performance of Small and Medium Enterprises: A Field Study in Latakia Governorate. *Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies – Economic and Legal Sciences Series*, 45(3), 537–557. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1403563>
- Jafar, A., Mohammed, M., Elabbani, K., & Gihedan, A. (2022). Blockchain Technology: Comparisons, Consensus Models, and a Supply Chain Case Study. *Mediterranean International University Journal*, (15), 68–80. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1302138>

- Mohammed, S. K. A. Z., Fadaly, D. S. M., & Abdelrehim, R. M. M. (2024). Client Use of Blockchain Technology: Exploring Its Impact on Audit Quality of Egyptian Auditing Firms. *Journal of Commercial and Environmental Studies*, 15(4), 263–316. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1552343>
- Mosley, J. C., & Bubshait, A. A. A. (2014). The Effects of Project Delivery Systems on Project Performance (Unpublished master's thesis). *King Fahd University of Petroleum and Minerals*, Dhahran. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/651083>
- Mostafa, L. (2022). Measuring the Technology Acceptance Model for Metaverse Technology Use in Egypt. *Journal of Financial and Commercial Research*, (3), 118–142. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1289327>
- Mughal, H. M. A. H., & Assaf, S. (2013). Effectiveness of Project Teams and Their Impacts on the Performance of Saudi Construction Projects (Unpublished master's thesis). *King Fahd University of Petroleum and Minerals*, Dhahran. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/651458>
- Nasrallah, M. H., & Atiyat, D. (2021). Project Performance Management Improvement in Jordan (Unpublished master's thesis). *Al-Isra Private University*, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1215202>
- Zitouni, S. (2024). The Use of Educational Technology in Teaching Arabic: A Field Study on Primary School Teachers. *Journal of Science and Horizons of Knowledge*, 4(2), 325–343. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1545930>

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

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

المملكة العربية السعودية

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

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

بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

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

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

وسوف أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

## أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30- أقل من 35 سنة ☐ من 35- أقل من 40 سنة ☐ من 40- أقل من 55 سنة ☐ من 55 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دون جامعي ☐ جامعي ☐ دكتوراه ☐ أخرى
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5- أقل من 10 سنوات ☐ من 10- أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر
- 5- الدورات التدريبية ☐ لم اتلق دورات ☐ دورة واحدة ☐ دورتان ☐ 3 دورات فأكثر

## ثانيا محاور الاستبيان

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

| الرقم           | البعد                                                                             | أو أفق<br>بشدة | أو أفق | محايد | معارض | معارض<br>بشدة |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------|-------|-------|---------------|
| الرؤية والرسالة |                                                                                   |                |        |       |       |               |
| 1               | توجد بمشاريع الإنتاجية العامة خطة استراتيجية مكتوبة                               |                |        |       |       |               |
| 2               | رؤية المشروعات منشورة ومتاحة للعاملين                                             |                |        |       |       |               |
| 3               | رسالة المشروعات منشورة ومتاحة للعاملين                                            |                |        |       |       |               |
| 4               | تقوم ادارة المشروعات بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا                                |                |        |       |       |               |
| 5               | تقوم ادارة المشروعات بتوعية العاملين بمضمون الرسالة                               |                |        |       |       |               |
| 6               | رؤية المشروعات معروضة بطريقة ملفتة للأنظار                                        |                |        |       |       |               |
| 7               | رسالة المشروعات معروضة بطريقة ملفتة للأنظار                                       |                |        |       |       |               |
| 8               | رسالة المشروعات محفزة للعاملين                                                    |                |        |       |       |               |
| 9               | تراجع المشروعات رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر |                |        |       |       |               |
| بعد الاهداف     |                                                                                   |                |        |       |       |               |
| 10              | أهداف الخطة الاستراتيجية ب المشروعات واضحة                                        |                |        |       |       |               |
| 11              | توجد تناغم بين الاهداف الفرعية والهدف الرئيسي للشركة                              |                |        |       |       |               |
| 12              | توفر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات                                |                |        |       |       |               |
| 13              | تقوم الادارة العليا باشارك العاملين في وضع الاهداف                                |                |        |       |       |               |
| 14              | أهداف المشروعات قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة                              |                |        |       |       |               |

| البيئة الداخلية والخارجية                                                 |  |  |  |  |    |
|---------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|----|
|                                                                           |  |  |  |  | 15 |
| يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية بالمشروعات قبل اعداد الخطة            |  |  |  |  |    |
|                                                                           |  |  |  |  | 16 |
| تهدف دراسة البيئة الداخلية والخارجية الي اغتنام الفرص                     |  |  |  |  |    |
|                                                                           |  |  |  |  | 17 |
| يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للهيئة الي تقوية الموقف التنافسي |  |  |  |  |    |
|                                                                           |  |  |  |  | 18 |
| يتم تحديد احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية         |  |  |  |  |    |
|                                                                           |  |  |  |  | 19 |
| يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية لتحاشي المهددات                       |  |  |  |  |    |
| تنفيذ الخطة                                                               |  |  |  |  |    |
|                                                                           |  |  |  |  | 20 |
| يتم تنفيذ الخطة بصورة جيدة                                                |  |  |  |  |    |
|                                                                           |  |  |  |  | 21 |
| تقوم المشروعات بتدريب العاملين على طرق تنفيذ الخطة                        |  |  |  |  |    |
|                                                                           |  |  |  |  | 22 |
| يوجد بالمشروعات كادر مؤهل لتنفيذ الخطة                                    |  |  |  |  |    |
|                                                                           |  |  |  |  | 23 |
| يوجد بالمشروعات قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي                         |  |  |  |  |    |
|                                                                           |  |  |  |  | 24 |
| يتم العمل خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد الفعالة                          |  |  |  |  |    |
|                                                                           |  |  |  |  | 25 |
| يتم من خلال تنفيذ الخطة تحقيق كافة الأهداف الرئيسية والفرعية              |  |  |  |  |    |
| متابعة وتقييم الخطة                                                       |  |  |  |  |    |
|                                                                           |  |  |  |  | 26 |
| لدي المشروعات ادارة خاصة بالمراجعة والتقييم الدوري للخطة                  |  |  |  |  |    |
|                                                                           |  |  |  |  | 27 |
| لدي المشروعات بدائل استراتيجية تساعد في تقييم الخطة                       |  |  |  |  |    |
|                                                                           |  |  |  |  | 28 |
| لدي المشروعات معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة                   |  |  |  |  |    |
|                                                                           |  |  |  |  | 29 |
| تتسم المشروعات بالمرونة الكافية في التنفيذ                                |  |  |  |  |    |
|                                                                           |  |  |  |  | 30 |
| تستخدم المشروعات بطاقة الاداء                                             |  |  |  |  |    |

|  |  |  |  |  |                                                 |  |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------|--|
|  |  |  |  |  | المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة<br>لتصويب الأخطاء |  |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------|--|

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

| الرقم | البعد                                                      | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|-------|------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| 1     | لدى المشروعات مقاييس فعالة لقياس الأداء بالمشروعات         |            |       |       |       |            |
| 2     | وجد بالمشروعات وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة     |            |       |       |       |            |
| 3     | تحرص إدارة المشروعات على التحسين المستمر في أداء المشروعات |            |       |       |       |            |
| 4     | لدى المشروعات كفاءة عالية في انجاز - الاهداف الموضوعية     |            |       |       |       |            |
| 5     | تحرص المشروعات على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى     |            |       |       |       |            |
| 6     | يمتاز العاملون بالمشروعات بكفاءة عالية في اداء المشروعات   |            |       |       |       |            |
| 7     | تحرص المشروعات على تقليل تكاليف الإنتاج في اداء المشروع    |            |       |       |       |            |

مع خالص التقدير والاحترام

## **Title**

**The Role of Strategic Planning in the Performance  
of Electronic Projects in the Kingdom of Saudi  
Arabia: An Applied Study on Saudi Telecom**

**Company (STC)**

**Graduation Project**

**Prepared by**

**Mohammed Saleh Al-Hamdan**

**243000813**

**Supervised by**

**Prof. Al-Faisal Abdelhameed Mohamed**

**Prof. Fayez Ali Jrad**

**1447 / 2026**