

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة المشاريع

أهمية التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع بالقطاع العام في المملكة العربية

السعودية"

The importance of strategic planning and its impact on project management in
the public sector in the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد/

فرحان عبدالله الميهوبي

تحت إشراف/

د.الفصل عبد الحميد

د.فصل جراد

العام الدراسي

1446هـ - 2025م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي العزيزين اللذين كانا لي مصدر دعم وإلهام طوال حياتي، إلى والدتي التي كانت لي الحافز الدائم بتشجيعها ومحبتها، وإلى والدي، الذي علمني معنى المثابرة والعمل الجاد، إلى أساتذتي الأفاضل الذين قدموا لي كل ما يمكن من علم ونصح وإرشاد، وكانوا لي خير مرشدين ومعلمين، أهدي هذا العمل تعبيراً عن اعترافي بجميلهم، إلى زملائي وأصدقائي الذين وقفوا بجاني وكانوا لي عوناً وسنداً، أهدي هذا العمل كتعبير عن شكري وامتناني لكل الدعم والتشجيع الذي تلقيته منهم.

وأخيراً، أهدي هذا العمل لكل من ساهم في نجاحي ودعمني على مدار هذه الرحلة، أهدي إلى الأستاذ محمد الطرايبي

سائلاً الله أن يجعل هذا الإنجاز خطوة نحو تحقيق المزيد من النجاح والتقدم.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على خير خلقه محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والدي العزيزين اللذين كان لهما الفضل الأكبر في دعمي وتحفيزي طوال مسيرتي، لقد كانت دعواتهما ودعمهما المعنوي والنفسي القوة الدافعة التي مكنتني من تحقيق هذا الإنجاز كما أعبر عن عميق امتناني لكل شخص دعمني، كانت تقهمها وصبرها أحد أعمدة نجاحي في هذه الرحلة أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرف رسالتي الذين قدموا لي الدعم والإرشاد العلمي، وساهموا بتوجيهاتهم القيمة في إتمام هذا البحث، لقد كان لخبرتهم وتوجيهاتهم دور كبير في صياغة هذا العمل.

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أهمية التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، كما سعت إلى تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية، ومعرفة مدى تأثيره على تحقيق الأهداف، وتحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيقه، واقتراح حلول لتحسين فعاليته.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة إلى العاملين في إدارة المشاريع بالقطاع العام، كما تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات إحصائيًا، بهدف التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بالعوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي.

تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من عدد من الموظفين والمسؤولين العاملين في إدارة المشاريع بالقطاع العام في المملكة العربية السعودية بلغ عدد المشاركين في الدراسة (عدد العينة)، وتم اختيارهم من مختلف المستويات الإدارية لضمان شمولية النتائج ودقتها.

نتائج الدراسة

1. وجود تأثير إيجابي للتخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الحكومية، حيث أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يساهم في تحسين الأداء العام للمشاريع بنسبة (النسبة المستخرجة من التحليل الإحصائي).
2. التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحسين توزيع الموارد وتقليل المخاطر، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف المحددة.

3. وجود تحديات تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي، أبرزها البيروقراطية، نقص الكفاءات المتخصصة، ضعف التنسيق بين الإدارات، ونقص البيانات الدقيقة، حيث سجلت هذه العوامل متوسطات حسابية مرتفعة في التأثير السلبي.

4. تأثير التكنولوجيا على تحسين التخطيط الاستراتيجي، حيث أوضحت النتائج أن 85% من المشاركين أكدوا أهمية استخدام الأدوات الرقمية الحديثة في دعم عملية التخطيط الاستراتيجي وتحليل البيانات.

5. تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص يسهم في تحسين فعالية التخطيط الاستراتيجي، من خلال تبادل الخبرات وتبني ممارسات إدارية حديثة.

توصيات الدراسة

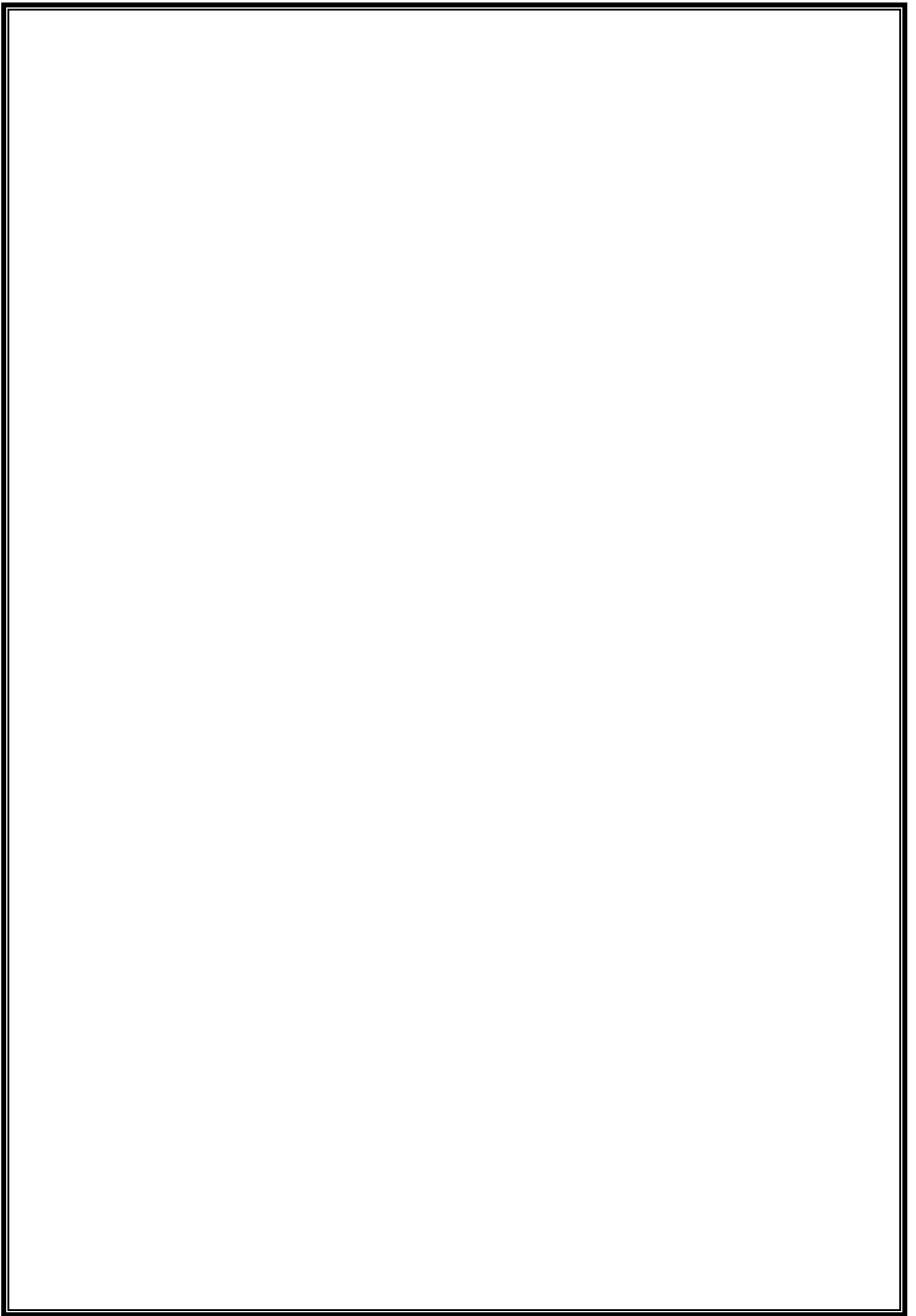
1. تعزيز قدرات الموظفين في مجال التخطيط الاستراتيجي من خلال تقديم برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تطوير مهاراتهم في تحليل البيانات واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

2. تقليل العوائق البيروقراطية والإدارية التي تعرقل تنفيذ الخطط الاستراتيجية من خلال تبسيط الإجراءات وتحسين التنسيق بين الإدارات.

3. الاستفادة من التحول الرقمي عبر تبني أدوات التحليل الذكي والأنظمة الرقمية لدعم عمليات التخطيط واتخاذ القرارات بناءً على بيانات دقيقة.

4. تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتبادل الخبرات وتحسين كفاءة إدارة المشاريع من خلال تبني أفضل الممارسات الإدارية.

5. إجراء مزيد من الدراسات حول التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام، مع التركيز على دور التحول الرقمي، وتأثير المرونة المؤسسية، وأهمية التقييم المستمر في نجاح المشاريع الحكومية.



1.1 مقدمة:

تواجه الكثير من المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية الكثير من التحديات والعقبات البيئية الكثيرة والتي تظهر بشكل كبير في صورة عدم التأكد من اتخاذ القرارات البيئية التي تتناسب مع بيئة العمل، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي الهائل وحدث ثورة في المعلومات والاتصالات التي جعلت هذه المؤسسات تتعرض للكثير من المخاطر ويتطلب منها حدوث التغييرات التي تمكنها من مواكبة متطلبات العصر وبما يتوافق مع رؤية المملكة 2030، فالمملكة العربية السعودية تسعى إلى تحقيق الريادة الشاملة في كافة نواحي الحياة الاقتصادية، والاجتماعية، والتجارية، والسياسية، ولذلك أصبح من الضروري على كافة مؤسسات القطاع العام العمل وفق ما يتناسب مع خطط واستراتيجيات المملكة الحديثة وتحقيق الريادة الشاملة في إدارة المشاريع. (أبو سوار، 2019)،

التخطيط الاستراتيجي من أهم العوامل التي تساعد مؤسسات القطاع العام على تحقيق أهدافها، فالتخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن أسلوب علمي يستخدم في المفاضلة وفي التفكير ويساعد على وضع الاستراتيجيات والأهداف والسياسات اللازمة لتنمية موارد المؤسسات وتوزيعها بشكل صحيح، كما أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على وضع رسالة محددة للمنظمات بشكل عام وللمؤسسات

الحكومية بشكل خاص، كما أنه عملية نظامية تستطيع المؤسسات من خلالها الموافقة على كافة الأولويات التي تحتاج إليها بيئة العمل والتي تمكن المؤسسات من معرفة كافة الفرص والتحديات التي تتعرض لها في بيئة العمل الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى مساعدة المؤسسات في تحليل نقاط الضعف ونقاط القوة التي تواجهها في بيئة العمل الداخلية.(ادريس ،2013)

ومن أهم ما يميز مؤسسات القطاع العام الناجحة هو قدرتها على فهم وتحليل مكونات التخطيط الاستراتيجي والعمل على وضع رؤية ورسالة استراتيجية فاعلة، تعتمد على التحليل الاستراتيجي وتحليل مكونات بيئة العمل الداخلية والخارجية، والتي تساعد في استنباط الغايات والأهداف التي تحتاج إليها المؤسسات، وهذا التحول وثيق الصلة بشكل خاص بالمملكة العربية السعودية، وهي دولة تمر بتحولات اقتصادية وبنية تحتية كبيرة في إطار مبادرة رؤية 2030. رؤية 2030 هي إطار استراتيجي يهدف إلى تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على عائدات النفط وتعزيز التنمية المستدامة (رؤية المملكة 2030). ولذلك اتجهت إدارة المشاريع في مختلف مؤسسات القطاع العام إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي لما له من أهمية كبيرة ودور فعال في تحسين أداء إدارة المشاريع و زيادة كفاءتها بما ينعكس على الأداء العام للمؤسسات، ولذلك أصبح فهم أهمية التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع أمراً بالغ الأهمية بشكل متزايد.(السعيد ،2019)

لذلك فإن هذه الدراسة تسعى إلى معرفة دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي وأثره على

إدارة المشاريع في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية؟

1.2 مشكلة الدراسة:

في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المملكة العربية السعودية، وفي إطار النهضة

والتنمية الشاملة التي تسعى المملكة إلى تحقيقها بحلول عام 2030 أصبح من الضروري اتباع كافة

الاجراءات التي تساعد المملكة في تحقيق أهدافها ولاسيما التخطيط الاستراتيجي، فالتخطيط

الاستراتيجي يعتبر من أهم الأدوات التي تحقق النهضة الشاملة في جميع المؤسسات الحكومية، فمن

خلال وضع رسالة ورؤية واضحة للمؤسسات وتنمية الموارد المتاحة واستغلالها أفضل استغلال لتحقيق

الميزة التنافسية وتحقيق مكانة متميزة مما ينعكس على أداء المؤسسات والنهوض بالوضع العام

للمملكة. (على، 2020)

ونتيجة لذلك أصبحت الكثير من مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية

تهتم بدور التخطيط الاستراتيجي وتعترف به، حيث أصبحت تعتمد على التخطيط الاستراتيجي في

حدوث النمو وضمان بقائها واستمرارها في التقدم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية على المدى البعيد،

فالتخطيط الاستراتيجي هو أفضل وسيلة يمكن من خلالها للمؤسسات الوصول إلى أهدافها وتحقيق ما

تسعى إليه، ولا يحدث ذلك إلا من خلال الدراسة الجيدة للقوى الداخلية والخارجية ومعرفة حجم المنافسة الحقيقية لها في مجالها، بالإضافة إلى القدرة على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لها في بيئة العمل ومعرفة كافة الفرص والتحديات التي تواجهها في بيئة العمل ومن ثم وضع الخطط الاستراتيجية الفعالة التي تحقق لها النمو نحو مستقبل أفضل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها). (كوارد، 2021)

وتكمن مشكلة الدراسة في أن الكثير من إدارة المشاريع في مؤسسات القطاع العام ما زالت تعتمد على الطرق والأساليب والخطط التقليدية في بيئة العمل، مما يترتب عليه عدم قدرتها على تلبية احتياجات العاملين بشكل مناسب، كما أن هناك الكثير من المؤسسات الحكومية تتعرض إلى نقص في الموارد وعدم قدرتها على استغلال الموارد المتاحة أمامها بشكل أفضل ويرجع ذلك إلى عدم قدرتها على التخطيط الاستراتيجي، ومع التوجه الحكومي في المملكة العربية السعودية التي تسعى إلى تحقيق رؤية 2030 والعمل على نهضة شاملة في كافة المؤسسات والميادين، أصبح من الضروري على مؤسسات القطاع العام العمل وفق متطلبات تحقيق أهداف 2030 وتحقيق ذلك على إدارة المشاريع، ولا يحدث ذلك إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي. وفي ضوء ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمحور في الإجابة عن السؤال التالي:-

ما أهمية التخطيط الاستراتيجية وأثره على إدارة المشاريع بالقطاع العام في المملكة العربية

السعودية؟

1.3 أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية البحث الحالي من الأهمية العلمية:

❖ الأهمية العلمية:

1. تسلط هذه الدراسة الضوء على موضوع من اهم الموضوعات

المعاصرة والحديثة في مجال الأعمال وهو اهمية التخطيط الاستراتيجي وأثره

على إدارة المشاريع بالقطاع العام في المملكة العربية السعودية.

2. تشجيع الباحثين على دراسة دور التخطيط الاستراتيجي وأهميته في

تحقيق الاهداف الاستراتيجية وزيادة كفاءة وفاعلية إدارة المشاريع.

3. تزويد المكتبة العلمية بالبحوث الدراسات العملية المتعلقة بأهمية

التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية.

❖ الأهمية العلمية:

1. توضيح دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي وتحليله أثره بشكل دقيق على إدارة

المشاريع بالقطاع العام.

2. معرفة مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وفاعلية إدارة

المشاريع بالقطاع العام

3. مساعدة مؤسسات القطاع العام في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل

صحيح والاستفادة من ذلك في إدارة المشاريع واتخاذ القرارات الإدارية بطريقة فعالة.

1.4 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة أهمية التخطيط الاستراتيجي بأبعاده

المتتمثلة في (الرؤيا الاستراتيجية- الرسالة الاستراتيجية- الأهداف الاستراتيجية) وأثره على إدارة

المشاريع بالقطاع العام في المملكة العربية السعودية، ويتمثل من هذا الهدف الرئيسي عدة اهداف

فرعية على النحو التالي:

1. معرفة واقع تطبيق الرؤيا الاستراتيجية على إدارة المشاريع بالقطاع العام في

المملكة العربية السعودية.

2. معرفة واقع تطبيق الرسالة الاستراتيجية على إدارة المشاريع بالقطاع العام في

المملكة العربية السعودية.

3. معرفة واقع تطبيق الأهداف الاستراتيجية على إدارة المشاريع بالقطاع العام

في المملكة العربية السعودية.

1.5 تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما أهمية التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع بالقطاع العام في المملكة العربية

السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية على النحو التالي:

1. ما اثر تطبيق الرؤيا الاستراتيجية على إدارة المشاريع بالقطاع العام في المملكة

العربية السعودية؟

2. ما اثر تطبيق الرسالة الاستراتيجية على إدارة المشاريع بالقطاع العام في المملكة

العربية السعودية؟

3. ما اثر تطبيق الأهداف الاستراتيجية على إدارة المشاريع بالقطاع العام في المملكة العربية

السعودية؟

1.6 فروض الدراسة:

تتمثل الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة فيما يلي:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجية بأبعاده المتمثلة

في (الرؤيا الاستراتيجية- الرسالة الاستراتيجية- الاهداف الاستراتيجية) على إدارة المشاريع بالقطاع

العام في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية على النحو التالي:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرؤيا الاستراتيجية على إدارة المشاريع بالقطاع

العام في المملكة العربية السعودية.

2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية على إدارة المشاريع

بالقطاع العام في المملكة العربية السعودية.

3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية على إدارة المشاريع

بالقطاع العام في المملكة العربية السعودية .

1.7 الدراسات السابقة:

دراسة (عبدالعزیز ، 2020) بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح

الاستراتيجي: الدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال

الأردن" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي بوجود

العوامل التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية في شمال الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (221) عاملا في

المناصب الإدارية العليا والوسطى في تلك الجامعات، وتم إدخال البيانات باستخدام برنامجي الرزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (Amos) لإجراء تحليل المسار، وقد تم استخدام

الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة. وتوصلت الدراسة لنتائج عدة من أهمها وجود

أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي أبعاده مجتمعة (الرؤيا

الاستراتيجية ، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي)

في النجاح الاستراتيجي أبعاده مجتمعة (استراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، تنظيم أففي،

قيادة تحويلية ، ابتكارات مستمرة (من خلال العوامل التنظيمية بأبعادها مجتمعة)الكفاءة البشرية، التمويل، المعلومات ،التشريعات، التكنولوجيا(في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. وأوصت الدراسة بزيادة تركيز وعناية القادة في الجامعات الحكومية في شمال الأردن على وضع رؤية ورسالة للمستقبل ترفع من درجة التنبؤ بالمتغيرات في البيئة الخارجية والى تحليل نقاط الضعف في البيئة الداخلية لتتمكن من إعداد استراتيجيات فعالة قادرة على النهوض بإدارتها نحو الأفضل.

توضح دراسة) محارمة ،2020(بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء

المؤسسي :

دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر" تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي لمنظمة حكومية بدولة قطر، وتحديد علاقة وتأثير عناصر التخطيط الاستراتيجي) الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية، المتابعة والتقييم(على الأداء المؤسسي للمنظمة الحكومية محل البحث. تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة من موظفي المنظمة الحكومية. بلغ عدد الاستبانات المسترجعة 241 استبانة، تم تحليلها إحصائياً بالأساليب المناسبة المتوافرة ضمن برنامج SPSS. كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة إيجابية وقوية ودالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي للمنظمة الحكومية. كما كشفت أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على الأداء المؤسسي، حيث إن 45% من التغير في الأداء المؤسسي تعزى لمتغير

التخطيط الاستراتيجي. أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وتوفير المتخصصين في هذا المجال، مع توفير الموازنات الكافية والدعم اللازم .

وتؤكد دراسة(يوسف ،2019) بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي لتطوير الموارد

البشرية: دراسة حالة: بنك فيصل الاسلامي السوداني "فرع الرياض "2017م - 2018م "حيث هدفت

الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في بنك فيصل الإسلامي وتوضيح معنى ومفهوم

التخطيط الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية ببنك فيصل الإسلامي، والتعرف على مدى تطبيق

وممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك فيصل الإسلامي. حيث أتبع البحث المنهج الوصفي والتحليل

الإحصائي للاستبانة التي تستند على جمع المعلومات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss)

وتمثلت مشكلة الدراسة في ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية، ومن أهم النتائج

التي توصلت إليها: أكد) 75% (من آراء الباحثين أن البنك يقوم بدراسة البيئة الخارجية المحيطة

بالمنظمة بهدف التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، للبنك خطة استراتيجية واضحة

لتدريب العاملين وتطويرهم وتنمية قدرتهم، كما يعمل البنك على توفير بيئة مناسبة للمتدربين لتطبيق

وممارسة أنشطتهم. أوضحت آراء الباحثين أن للبنك أسس موضوعية يتم بناء عليها اختيار الموارد

البشرية ومن أبرز التوصيات التي توصلت إليها هي يتعين على كافة البنوك وضع خطة واضحة

لتطوير مواردهم البشرية ويتوجب على البنوك تحليل البيئة الخارجية لها، حتى يتسنى لها الاستفادة من

الفرص المتاحة وتجنب المهددات. كما يجب على البنوك أن تضع برامج تدريبية واضحة ومحددة لتهيئة الموظفين على أداء مهامهم بأفضل على صورة ممكنة .

وأيضاً دراسة) المري ،2019(بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي على الرضا

الوظيفي للعاملين: دراسة حالة الخطوط الجوية القطرية" دفت الدراسة إلى قياس أثر التخطيط

الاستراتيجي على الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية القطرية) وقد استخدم

الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع متغيرات الدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من 43157 (

موظفا وموظفة ،تم اختيار عينة عشوائية بلغت) 396(موظفا وموظفة يعملون في الخطوط الجوية

القطرية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة ، وتم استخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا لاختبار لمحاور

ومجالات الاستبانة، وقد كانت جميعها قيم مرتفعة (أكبر من 60% المقبولة)، وفي ضوء ذلك جرى

جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)وتوصلت

الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: مستوى التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة،

الأهداف ،السياسات، القيم الجوهرية) في الخطوط الجوية القطرية جاء بمستوى متوسط، وأن مستوى

الرضا الوظيفي للعاملين بأبعاده (الترقية، الأمن الوظيفي) في الخطوط الجوية القطرية جاء بمستوى

متوسط ،وأن هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من الأبعاد (الرسالة، السياسات، والقيم الجوهرية)

على الرضا الوظيفي، وعدم وجود تأثير للأبعاد (الرؤية، والأهداف) فتأثيرها ظاهرياً، ووجود أثر لأبعاد

المتغير المستقل استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، والأهداف، والسياسات، والقيم الجوهرية) على بعد الأمن الوظيفي والترقية. وفي ضوء النتائج خلص الباحث إلى بعض التوصيات أهمها: ضرورة دعم الخطوط الجوية القطرية وتبنيها للتخطيط الاستراتيجي لما لها من أثر على الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها، والاهتمام أكثر بجوانب الرؤية، والأهداف من قبل الخطوط الجوية القطرية من خلال تطوير التخطيط الاستراتيجي فيها لزيادة مستوى الرضا الوظيفي .

1.8 المنطلقات النظرية للدراسة:

- **التخطيط الاستراتيجي:** مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة التعليمية لتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها طويلة الأمد، ووضع الخطط والسياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. يشمل ذلك تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، واستخدام الموارد بفعالية لتحسين الأداء المؤسسي. (أبو سوار ،

2019)

- **الرؤيا الاستراتيجية:** هي عبارة عن صورة تكون طويلة الاجل وتحتوى على جميع اهداف المنظمة وتشمل طرق تحقيق هذه الأهداف من خلال توجيه قرارات المنظمة، كما انها

تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف داخل المنظمات، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.)

جار الله، 2015)

- الرسالة الاستراتيجية: الرسالة هي السبب الرئيسي الذي تقوم المنظمات من أجله، كما

أنها عبارة عن الاطار الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات بما تتفرد به من هوية

وخصوصية تجعلها متميزة عن غيرها.) الحوامدة، 2021 (

- الأهداف الاستراتيجية: صياغة أهداف محددة وواضحة تسعى المؤسسة لتحقيقها على

المدى البعيد. يتم قياسها عبر بنود الاستبيان التي تستفسر عن وضوح وتحديد الأهداف

الاستراتيجية.) السعدي، 20017 (

- إدارة المشاريع: إدارة المشاريع هي مجموعة من الأنشطة والتقنيات التي تستخدم

لتحقيق أهداف محددة ضمن إطار زمني ومالي معين، تتضمن هذه الأنشطة التخطيط،

والتنظيم، والتفويض، والمراقبة، والإغلاق للمشاريع. تهدف إدارة المشاريع إلى ضمان تحقيق

النتائج المرجوة بفعالية وكفاءة، مع التقليل من المخاطر المحتملة.) محارمة، 2020 (

1.9 المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتبر هذه المنهج من أنسب مناهج البحث المستخدمة في دراسة وتحليل الدراسات الوصفية، فالمنهج الوصفي في هذه الدراسة يساعدنا في فهم أهمية وأثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع بالقطاع العام في المملكة العربية السعودية، والمنهج التحليلي يساعدنا في معرفة وتحليل أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

10.1 مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة.... فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان .

1.11 مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات :

□ **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات

العلاقة ، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع

الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة .

□ **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من

أفراد العينة ، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أهمية التخطيط

الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية .

1.12 أدوات الدراسة :

تم العمل على الاستبانة للتاسب 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 عدد من

العاملين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر،

والوضع المهني، وعدد سنوات الخبرة .

-**القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة

المستقل " التخطيط الاستراتيجي " بأبعاده المختلفة، والمتغير التابع " إدارة المشاريع . "

1.13 الأساليب الإحصائية المستخدمة

الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية

(SPSS):

1. اختبار كرونباخ ألفا: سيتم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لقياس مستوى اتساق العبارات في أداة

الاستبيان المستخدمة في محور إدارة الجودة الشاملة ومحور الأداء الوظيفي. سيستخدم هذا

الاختبار للتحقق من صدق وثبات الأداة المستخدمة .

2. الإحصاء الوصفي: سيستخدم الإحصاء الوصفي لتحليل واقع متغيرات الدراسة، بما في ذلك

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المختلفة .

3. معامل ارتباط بيرسون: سيستخدم معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي

وصدق أداة الدراسة، بتقدير درجة الارتباط بين متغيرات الأداة وبين عناصرها المختلفة .

4. النسب والتكرارات: سيستخدم النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة، مما يساعد

في توضيح توزيع البيانات وملامح العينة المدروسة .

5. معادلة الانحدار البسيط: سيستخدم معادلة الانحدار البسيط لقياس تأثير المتغير المستقل على

المتغيرات التابعة، مما يُساعد في فهم العلاقات السببية بين المتغيرات المختلفة في الدراسة .

1.14 حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تتمثل في معرفة أهمية التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية .
- الحدود المكانية: مؤسسات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: 1446هـ -2024م.
- الحدود البشرية: العاملين بالقطاع العام.

الاطار النظري

تمهيد:

يتسم بعالم الأعمال المعاصر التنافسية الشديدة والتغير المستمر، أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة للمؤسسات الطامحة إلى تحقيق الريادة والتميز، كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي الأداة الفعالة التي تمكن المؤسسات من تحديد رؤاها وأهدافها على المدى الطويل، وتوجيه جهودها ومواردها نحو تحقيق هذه الأهداف بفعالية وكفاءة، يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى وضع خريطة طريق واضحة تُمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة، واستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات المحتملة بمرونة وذكاء. (عبد علان، 2021)

من خلال التخطيط الاستراتيجي، تستطيع المؤسسات فهم نقاط قوتها وضعفها، وتحليل العوامل الخارجية التي تؤثر على أدائها، سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية أو اجتماعية، يساعد هذا الفهم العميق والشامل في وضع استراتيجيات فعالة تُمكن المؤسسة من تعزيز نقاط قوتها، ومعالجة نقاط ضعفها، والتهيئة لاستغلال الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص نمو وتطور. بالإضافة إلى ذلك، يعزز التخطيط الاستراتيجي من قدرة المؤسسات على الابتكار والتجديد، حيث يتيح لها استشراف المستقبل وتطوير استجابات مبتكرة للتغيرات والتحديات التي تواجهها.

لا يقتصر دور التخطيط الاستراتيجي على الجانب الإداري فقط، بل يمتد ليشمل جميع جوانب المؤسسة، بما في ذلك الثقافة التنظيمية، والقيادة، والعلاقات مع العملاء والشركاء، من خلال التخطيط

الاستراتيجي، يمكن للمؤسسات بناء ثقافة تنظيمية قوية تشجع على التعاون والابتكار، وتحفز الموظفين

على تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف المشتركة، كما يمكنها تعزيز علاقاتها مع العملاء

والشركاء، من خلال تقديم قيمة مضافة وتحقيق رضا العملاء بشكل مستمر. (على الخير، 2020)

يُعدُّ التخطيط الاستراتيجي العنصر الأساسي لتحقيق الريادة المؤسسية، حيث يمكن المؤسسات

من التكيف مع التغيرات واستغلال الفرص بفعالية إنه عملية مستمرة تستدعي التقييم الدوري والتعديل

المستمر لضمان مواكبة التحديات وتحقيق الأهداف بكفاءة لذا، فإن تبني نهج التخطيط الاستراتيجي

يعد خطوة حاسمة نحو تحقيق التفوق والتميز في عالم الأعمال المتغير والمتسارع.

ومن ثم يتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

تمهيد:

يعد التخطيط أسلوباً علمياً يهدف إلى تحقيق تغيرات مقصودة عن طريق تعبئة جميع الموارد، والطاقات المادية، البشرية والتنظيمية لتحقيق أهداف مرغوب فيها بأقل تكلفة وأسرع وقت ويقوم التخطيط السليم في العلاقات العامة على دراسة بناء المؤسسة وأهدافها الوظيفية والسياسية التي تنتجها ولتحقيق ذلك، يوجب خبراء العلاقات العامة، لابد من دراسة الجماهير المتعاملة مع المؤسسة والتعرف إلى الخصائص النوعية لتلك الجماهير، ومن ثم " فإن دراسة الجمهور والتعرف إلى القيم، والأهداف المشتركة التي يتقاسمونها خاصة على المستوى الداخلي، وكذلك باتجاهاتهم نحو المؤسسة سواء كانت مؤيدة أم معارضة، أما بالنسبة للجمهور الخارجي فإن إجراءات البحوث والقياسات بعد مطلباً ضرورياً.

(عبد القادر ، 2021)

تعريف التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن تخطيط بعيد المدى، ويأخذ هذا التخطيط في الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية، ويقوم بتحديد جميع الشرائح والقطاعات المستهدفة، إضافة لطرق المنافسة، يقوم هذا التخطيط بالإجابة على سؤال إلى أين نحن ماضون، آخذاً في الاعتبار الرؤية

المستقبلية للمؤسسة وعلاقات التكامل والارتباط بين جميع جوانب هذه المنظمة، إضافةً إلى الأنشطة

المختلفة التي تقوم بها والعلاقة التي تربط المنظمة بالبيئة المحيطة بها. (صعيد، 2021)

التخطيط الاستراتيجي هو عملية أساسية تهدف إلى تحديد أهداف المنظمة على المدى الطويل

وتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق هذه الأهداف بطريقة فعالة وذلك بتطبيق مجموعة من

الاستراتيجيات وباستخدام عدد من الأدوات مثل أداة التحليل الرباعي SWOT لتحديد العوامل الأساسية

التي تدفع أدائها الحالي، وبالتالي تستطيع الحصول على معلومات عن الاستراتيجيات الأكثر فاعلية

لإحداث التغيير المستقبلي. (محارمة، 2020)

حيث يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحليلاً شاملاً للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة لفهم

التحديات والفرص المتاحة. لتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة وفرص النمو والتهديدات

المحتملة من البيئة الخارجية. وبناءً على تحليل التخطيط الاستراتيجي، يتم وضع الرؤية والرسالة

للمنظمة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تعبر عن اتجاه المنظمة المستقبلي. ثم يتم تطوير

الاستراتيجيات والخطط الفرعية لتحقيق هذه الأهداف، وتحديد الموارد المطلوبة والجداول الزمنية لتنفيذ

هذه الخطط. (برهم، 2020)

ويُعد المخطط الاستراتيجي هو أكثر شيء تعتمد عليه المنظمات التي تتطلع إلى تحسين أدائها

ونموها، وهو ينتهي بوضع وثيقة خطة استراتيجية تسترشد بها المنظمة لتكون بمثابة خارطة طريق

جماعية لكل أفراد المنظمة ويتضمن التخطيط الاستراتيجي أيضًا متابعة وتقييم الأداء بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتعديل الخطط حسب الحاجة.

يعرف التخطيط الاستراتيجي: على أنه "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة، وتكوين

السياسات وتحديد الأهداف، وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المؤسسة والذي يحدد

أسلوبها وشخصيتها، ويميزها عن غيرها من المؤسسات. (جاد الله، 2021)

يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه أسلوب منظم تتبعه مؤسسات التعليم ما قبل

الجامعي في صنع القرارات المتعلقة بالمؤسسة، وتنظيم الجهود المتصلة بتنفيذ هذه القرارات، ومتابعة

تنفيذه، في ضوء الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة .

وقد يرى البعض أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عمليات مراجعة لظروف السوق وحاجات

المستهلك والقوة والضعف التنافسي والبيئات السياسية والاقتصادية و التشريعية والتطورات التكنولوجية

ومدى توافر الموارد لمساعدة الشركة في التخطيط لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات، عمليات

منتظمة بعدد من الخطوات تمكن من تحديد الوضع الحالي للمنظمة شاملة رسالتها ورؤيتها وقيم

التشغيل و حاجتها القوة و الضعف والفرص والتهديدات والأهداف والتصرفات ذات الأولوية

والاستراتيجيات وخطط المتابعة. (عثمان، 2020)

ومما سبق يرى الباحث أن هو عملية تحديد الأهداف وتطوير الاستراتيجيات لتحقيق هذه

الأهداف على المدى الطويل، ويتم تطبيقه في مختلف المجالات مثل الأعمال التجارية والهيئات

الحكومية والمؤسسات الغير ربحية، كما يساعد في توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف المحددة

وفي تحديد الرؤية والرسالة الأساسية للمؤسسة إنه يساعد على تحديد الأولويات وتنظيم العمل وضمان

تحقيق النجاح على المدى الطويل.

مؤشرات التخطيط الاستراتيجي:

تختلف وتتنوع مؤشرات التخطيط الاستراتيجي فقد صنفوا البعض مؤشرات التخطيط على النحو

التالي: (الديراوي، 2020)

— مؤشرات تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

يجب على المسؤولين إجراء تحليل داخلي للمنظمة قبل اتخاذ القرارات ووضع الخطط

الاستراتيجية، بحيث تهتم المنظمات بتحليل عناصرها الداخلية ونقاط قوتها من خلال تقييم مواردها

وخصائصها وأصولها وقدراتها وكفاءاتها ومزاياها التنافسية.

إن تحليل البيئة الداخلية يساعد المنظمات على امتلاك المعرفة اللازمة حول وضعها الحالي

من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في كل عنصر من عناصرها الداخلية، مما يساعد الإدارة

في عملية اتخاذ القرارات المختلفة وصياغة استراتيجيات المنظمة بشكل صحيح للاستفادة من نقاط القوة والفعالية لديها فعالية ووضع الاستراتيجيات التي تعززه، وكذلك وضع الاستراتيجيات اللازمة للتخفيف من نقاط ضعفه وتعويضها.

التحليل البيئي هو أسلوب استراتيجي يستخدم لتحديد جميع العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على نجاح الشركة. تكشف المكونات الداخلية عن نقاط القوة والعيوب في الشركة، بينما تمثل المكونات الخارجية الفرص والمخاطر. وهذا موجود خارج الشركة.

تؤخذ الاتجاهات والعوامل عالية المستوى في الاعتبار في التحليل البيئي. أسعار الفائدة، على سبيل المثال، وكيف يمكن أن تؤثر على عمليات الشركة. يمكن لهذه التحليلات أن تساعد الشركات على تحقيق قوة جذب في أسواقها. (زلط، 2018)

يعد تحليل PEST أداة لتحديد كيفية تفاعل عملك مع العالم من حوله باستخدام الأرباع الأربعة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية يمكنك أنت وفريقك تحليل كل عامل قد يغير الطريقة التي تمارس بها عملك داخليًا. يساعدك تحليل البيئة الخارجية والمحيط (PEST) على فهم المخاطر والتخطيط للتغيير وتحقيق الربح بغض النظر عن التغييرات التي تحدث من حولك.

وتحليل البيئة الخارجية هي أداة عمل استراتيجية تسمح للشركات بفهم كيفية تأثير العناصر

المختلفة على عملياتها. ومن خلال تبادل الأفكار حول كيفية ملء الأرباع الأربعة، يمكن لأعضاء

الفريق اكتشاف العوامل الخارجية الكامنة وراء نتائج الأعمال وتقييمها وتنظيمها وتتبعها.

– مؤشرات وجود توجهات استراتيجية للشركة

الخطة الاستراتيجية هي وثيقة تحدد اتجاه المنظمة يمكن أن تكون صفحة واحدة أو ملء ملف،

حسب حجم وتعقيد العمل والعمل.

يمكن أن يستفيد معظم المديرين من وجود خطة استراتيجية، تساعد عملية وضع الخطة المدير

(والفريق) على التراجع وفحص مكانهم، والمكان الذي يريدون الذهاب إليه، وكيف من المحتمل أن

يصلوا إلى هناك في غياب الخطة، يستمر العمل بشكل يومي ولكنه غالبًا ما يفتقر إلى الإحساس

بالهدف والأولوية. (صلاح، 2019)

خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، تقوم المنظمة بثلاثة أنشطة أساسية إنهم يبنون أو

يراجعون رؤيتهم ورسالتهم الاستراتيجية التأسيسية، ويلتزمون بالأهداف أو الغايات التي تدفع الصحة

العامة لمؤسستهم، ويضعون خطة طويلة المدى لتحقيق تلك الأهداف. وللقيام بذلك، يجب عليهم البناء

على عناصر الخطة الاستراتيجية.

في حين أن الإطار عبارة عن دورة مستمرة تحتوي على دروس مستفادة من كل مرحلة تفيد

المرحلة التالية، فإن وضع خطة استراتيجية هو دائماً أفضل مكان للبدء .

— مؤشرات وجود خطة استراتيجية وتنفيذية

وهي تمثل استثمارات متوسطة الأجل تساهم في تحقيق استراتيجية الشركة خلال فترة مستقبلية

محددة وطويلة الأجل، تمتد غالباً إلى خمس سنوات أو أكثر يمكن أن تكون الخطة الاستراتيجية مستنداً

ورقياً أو إلكترونياً واحداً أو ملفاً متعدد الصفحات، اعتماداً على نوع العمل وتعقيده وحجمه.

على الرغم من أن الاستراتيجية والخطة الاستراتيجية والخطة التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً من

الناحية اللغوية، إلا أن المصطلحات الثلاثة تختلف بشكل كبير في عالم الأعمال الاستراتيجية هي

الاتجاه طويل المدى لمسار الشركة، وتمثل المهام التي ستقوم بها الشركة للمنافسة والنجاح في الأسواق

المستهدفة. (البرعنين، 2018)

الخطة الاستراتيجية هي المبادرات والاستثمارات المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

للشركة، وتركز على كيفية تحقيق الأهداف طويلة المدى، بينما الخطة التنظيمية هي تنفيذ مشاريع

وتغييرات محددة، وتركز على تنفيذ أي مهام غير مدرجة في الخطة الاستراتيجية

— مؤشرات تنفيذ الخطة الاستراتيجية

إن تنفيذ الاستراتيجية هو عبارة عن دائرة كاملة من الأسباب والتأثيرات، ولضمان نجاح الخطة

الاستراتيجية بطريقة إيجابية، يمكنك مراقبة التأثيرات من خلال مراجعة بعض مؤشرات الأداء الرئيسية

(KPIs) بشكل منتظم بمجرد تحديد مؤشرات الأداء التي تريدها، تبدأ في تطوير استراتيجياتك تكتيكاتك

المختلفة التي تأمل أن تحقق التأثير المطلوب. (الحريزي، 2019)

يعد التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، حيث يمثل طريقة

في التفكير والمقارنة بين أساليب وأساليب العمل، لاختيار أفضل البدائل التي تتناسب مع الإمكانيات

المتاحة من جهة، وطبيعة الأهداف المرجوة ومن ناحية أخرى، في عالم أصبح أصغر من حجمه

الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات التطور التكنولوجي والمعرفي.

طرق قياس التخطيط الاستراتيجي:

تستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية كأدوات أساسية في تتبع وتحليل التخطيط الاستراتيجي، ومن

أمثلة مؤشرات الأداء الرئيسية التي تدعم التخطيط الاستراتيجي ما يلي: (الذنيات، 2019)

نمو الإيرادات

من خلال نمو الإيرادات، يمكن قياس الأداء المالي للمنظمة، وهو من العناصر الأساسية

لإكمال التخطيط الاستراتيجي للمنظمة من حيث الميزانية وتخصيص الموارد وتحديد أولويات المنتجات

وتدفقات الإيرادات التي تعمل بشكل جيد.

وتتأثر عملية صنع القرار بهذا المؤشر، من خلال إظهار كيفية تأثير استراتيجية المنظمة على

نتيجتها النهائية، وبالتالي تعطي الأولوية للمبادرات التي تعمل وتزيد من فعالية التخطيط الاستراتيجي.

(الشريف، 2019)

يشير مؤشر إجمالي الإيرادات إلى الأموال المتولدة من العمليات التجارية العادية، والتي تُطرح

منها التكاليف لتحديد صافي الدخل، ومن خلاله يتم تقييم مدى كفاءة الشركة في جمع الإيرادات،

وبالتالي فإن انخفاضه يفرض تعديل استراتيجيات المنظمة في أنشطتها التجارية.

قيمة عمر العميل

يقيس هذا المؤشر القيمة طويلة الأجل التي يجلبها كل عميل إلى المنظمة، وبالتالي فإن تتبعه

يمكن المنظمة من تحديد استراتيجيات لتعزيز تجربة العملاء والاحتفاظ بالعملاء ذوي القيمة العالية،

واختيار أفضل الطرق للحفاظ على سعادة العملاء.

يعبر هذا المؤشر عن عدد العملاء الذين يرغبون في التوصية بمنتجات أو خدمات المنظمة

للآخرين، ويتم حسابه من خلال طرح عدد المروجين لتلك المنتجات من عدد المنتقدين، وانخفاض هذا

المؤشر دليل على ضرورة تغيير استراتيجيات المنظمة لتحسين منتجاتها وخدماتها. (يوسف، 2019)

قيمة العميل الدائمة تسمى أيضاً قيمة عمر العميل هي حجم المبيعات الذي تتوقع الشركة

الحصول عليه من الزبون الواحد طوال فترة حياته أو فترة تعامله مع الشركة.

تعطي قيمة العميل الدائمة فكرة عن مدى ولاء الزبائن للشراكة، فكلما زادت هذه القيمة كان

ذلك مؤشراً على ولاء العملاء لعلامة الشركة التجارية، مما يساعدها في وضع الاستراتيجية التسويقية

للشركة على كلٍ من المدى القصير والبعيد، وتطبيق ممارسات تساهم في الاحتفاظ بالعميل الحالي،

فالبائع لزبائن سابقين أسهل وأقل كلفة بكثير من جذب عملاء جدد. (التسعيدي، 2019)

تكلفة اكتساب العميل هي حجم الإنفاق الذي تبذله الشركة لتجذب عميلاً جديداً لكل من هذين

المؤشرين خصائصهما واستقلاليتهما، لكن يمكن مقارنتهما ببعضهما لتحديد حجم المال الذي يمكن

إنفاقه على الحملات التسويقية لجذب عملاء جدد مع الحفاظ على ربح مقبول يتناسب مع الأهداف

الموضوعة للشركة.

الحفاظ على العميل هو مؤشر على نسبة الزبائن الذين حافظت الشركة عليهم خلال فترة من

الزمن، هذان المفهومان متلازمان وبينهما علاقة تناسب طردي، ويعملان بشكل مشترك على وضع

خطة نمو للشركة.

كما أن توظيف هذين المؤشرين يساعد على تقسيم قاعدة الزبائن وتحديد العملاء الأعلى لقيمة

والأكثر إنفاقاً على متجر الشركة، بحيث يتم تركيز جهود الحفاظ على هذه الشريحة من العملاء

الأكثر جلباً للأرباح.

حصة السوق

يساعد مؤشر حصة السوق على تقييم القدرة التنافسية للمنظمة في الصناعة، ومن ثم تحديد

مدى قدرة المنظمة على السيطرة على السوق المستهدف، كما أن تتبع هذا المؤشر يسهل من التخطيط

الاستراتيجي، وذلك من خلال اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن توسع السوق، والمغامرة في أسواق جديدة،

وتطوير منتجات جديدة.

الحصة السوقية هي النسبة المئوية لمجموع مبيعات صناعة ما أو سوق ما التي تحصل عليها

شركة معينة خلال فترة زمنية محددة. يتم احتساب الحصة السوقية من خلال أخذ مبيعات الشركة

خلال فترة معينة وتقسيمها على إجمالي مبيعات هذه الصناعة من جميع الشركات خلال نفس الفترة

يستخدم هذا المقياس لإعطاء فكرة عامة عن حجم الشركة فيما يتعلق بسوقها ومنافسيها. (برهم،

2020)

الحصة السوقية تمثل النسبة المئوية لحجم المبيعات أو الإيرادات الخاصة بشركة معينة مقارنةً

بإجمالي حجم السوق التي تعمل فيها. يعتبر فهم وتحليل الحصة السوقية للشركات ذات أهمية كبيرة

لعدة أسباب:

– النمو في السوق:

مع نمو السوق الكلي لمنتج أو خدمة، فإن الشركة القادرة على المحافظة على حصتها السوقية

سوف تنمو إيراداتها بنفس معدل إجمالي السوق. وسوف تتفوق على بسرعة زيادة الإيرادات.

– زيادة الربحية:

ويمكن أن تسمح الزيادات في الحصة السوقية للشركة بتحقيق نطاق أكبر في عملياتها

وتحسين الربحية. وتتطلع الشركات دائماً إلى توسيع حصتها من السوق، بالإضافة إلى محاولة زيادة

حجم السوق الكلي من خلال جذب عملاء جدد من فئات أخرى من المجتمع أو خفض الأسعار أو

استخدام الإعلانات.

– المقارنة المعيارية التنافسية:

الحصة السوقية تسمح للشركات بمعرفة مكانها بالنسبة لمنافسيها غالبًا ما تشير الحصة

السوقية المرتفعة إلى مركز مهيمن في السوق.

– اقتصاديات الحجم:

يمكن للشركات ذات الحصة السوقية الأكبر في كثير من الأحيان إنتاج سلع أكثر كفاءة بسبب

وفورات الحجم، مما يؤدي إلى انخفاض التكاليف وزيادة الأرباح.

– الاعتراف بالعلامة التجارية:

يمكن أن تعزز حصة السوق الكبيرة من التعرف على العلامة التجارية وسمعتها، مما يسهل

تقديم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

– ثقة المستثمر:

غالبًا ما ينظر المستثمرون إلى الشركات التي تتمتع بحصة سوقية أعلى على أنها أكثر

استقرارًا وأقل خطورة. ينظر المستثمرون إلى مدى زيادة الحصص السوقية وانخفاضها بعناية، لأنها

يمكن أن تكون علامة على القدرة التنافسية النسبية لمنتجات الشركة أو خدماتها. (برهم، 2020)

– حساب الحصة السوقية

حساب الحصة السوقية واضح ومباشر، يتم احتساب الحصة السوقية من خلال أخذ مبيعات

الشركة خلال فترة معينة وتقسيمها على إجمالي مبيعات هذه الصناعة من جميع الشركات خلال نفس

الفترة.

– رضا الموظفين

يتيح مؤشر رضا الموظفين تعزيز تخطيط الموارد البشرية والتطوير التنظيمي، ويتوافق

التخطيط الاستراتيجي لهذا المؤشر مع الهدف الاستراتيجي للاحتفاظ المواهب، ويحافظ على ثقافة

تنظيمية قوية.

يُعرّف الرضا الموظفين بأنه استجابة عاطفية إيجابية تشعر بها عند القيام بعملك أو عندما

تكون موجوداً في العمل تحاول المنظمات الرائدة قياس هذا الشعور حيث أصبحت استطلاعات و

استبيانات الرضا الوظيفي عنصراً أساسياً مهماً لجميع مدراء المواد البشرية في الشركات. (على الخير،

(2020)

رضا الموظفين هو مقياس لمدى فعالية مشاركة الموظفين في العمل الذي يقومون به. إنه

الشعور بأنه يمكن للمرء أن يساهم في نجاح الشركة ويرى المكافآت على جهودهم. عندما يكون

الموظفون راضين ، فمن المرجح أن يبقوا مع مؤسستهم ويواجهون تحديات جديدة.

يعد رضا الموظفين عنصرا حاسما في بيئة مكان العمل، مما يؤثر بشكل كبير على الإنتاجية

التنظيمية والربحية إنها الدرجة التي يكون فيها الموظفون راضين عن وظائفهم وما يرتبط بها من

تعويضات ومزايا وظروف عمل.

— عائد الاستثمار

يساعد تتبع عائد الاستثمار على تقييم كفاءة وربحية الاستثمارات، واستخدام هذا التقييم في

التخطيط الاستراتيجي يمكن الشركة من إعطاء الأولوية للمشاريع أو المبادرات التي تحقق المزيد من

العوائد.

عائد الاستثمار هو المردود المالي الذي يحققه المستثمر من فرصة استثمارية معينة، ويعتمد

على عدة عوامل مثل نوع الاستثمار ونجاحه ومخاطره، وحالة السوق المالية، والتغيرات الاقتصادية لا

يُضمن ROI وجود عائد مضمون ويمكن أن يتغير بتقلبات السوق والظروف الاقتصادية يتم حسابه

عن طريق معادلة: $ROI = ((\text{العائد} - \text{التكلفة}) / \text{التكلفة}) \times 100$. لتحسينه، يمكن اتخاذ إجراءات

مثل تنويع محفظة الاستثمار وإدارة المخاطر والاستثمار طويل الأجل، مع الاستشارة المالية المتخصصة. (عثمان، 2020)

يعتمد معدل العائد على الاستثمار على العديد من العوامل، بما في ذلك النوع والمدة الزمنية للاستثمار والأداء المالي للمشروع، يمكن استخدام معدل العائد على الاستثمار لمقارنة العوائد بين مختلف الاستثمارات واتخاذ القرارات الاستثمارية المستنيرة.

متطلبات التخطيط الاستراتيجي

على ضوء المفاهيم السابقة فالتخطيط الناجح لبرامج العلاقات العامة ينبغي أن يتضمن مجموعه من المتطلبات اهمها كما ذكرتها: (صعيد، 2021)

تحديد المبادئ والفلسفات والاتجاهات القائمة والتي توضع الخطة على أساسها ، تحديد الاهداف ومداهها طويلة متوسطة قصيرة واولوياتها واعطاء المرونة الكافية لما يستجد من تغيرات .

تحديد السياسات التي تركز على الاهداف وهي المبادي التي وضعتها الادارة.

ويري بعض الباحثين ان دعائم التخطيط أو متطلباتها تتمثل في مطلبين أساسيين هما :

دعم مادي (ميزانيه متاحة، قوة بشرية مدربه ذات خبرة)، لثاني دعم ادبي بالموافقة على كل

تصورات ومشروعات رجال العلاقات العامة وتأييد خطواتهم الى جانب الاستعدادات الذهنية للوصول

الى المقاصد والاهداف.

اما محمد منير حجاب ذكر مجموعه من المتطلبات والتي نرى فيها كثير من الأهمية والواقعية

التي تلمس الواقع العملي للتخطيط في ضوء مجالات العمل وهي: (عبد العزيز، 2020)

ضرورة وجود مدير بن علي مستوي عالي من المهارة وحسن التصرف، وجود امكانيات مادية

وبشرية وفنية متاحة، وجود منفذين مهرة ذوي خبرة وكفاءة ولديهم الاستعداد لتحمل المسؤولية، توزيع

الادوار على الادارات المختلفة والتنسيق بينها ، التوعية الكاملة بأهداف الخطة بالنسبة للإدارات

والعاملين.

أنواع التخطيط الاستراتيجي

يقرر الباحثون في مجال الإعلام والعلاقات العامة عند وضع الخطة الإعلامية أن تتضمن

نوعين رئيسيين من التخطيط وهما : (عبد علان، 2021)

أولاً : التخطيط الوقائي:

هو التخطيط الذي يحافظ على الصلات المستمرة والعلاقات الطيبة مع الجمهور ويهدف إلى

استمرار العلاقات الودية وتقديم الصورة الحسنة المستمرة بين الهيئة وجماهيرها وله أسسه:

- التخطيط للاتصال بالجمهور " ويتضمن طرق تحديد الجمهور والتعرف عليه.
- التخطيط لاختيار وسيلة الاتصال المناسبة " التي تتاسب طبيعة كل جمهور.
- التخطيط لوضع المضمون المناسب والرسالة المؤثرة .

ثانياً: التخطيط للأزمات أو التخطيط العلاجي

هو المعروف بتخطيط الأزمات أو الكوارث وهو تخطيط يتسم بالحركة والاستعداد ويكون عادة

متأهباً لمواجهة أي مشكلة أو أزمة أو موقف طارئ وهو محاولة لمنع حدوث الأزمات التي تؤثر على

السياحة ومعدلات تدفقها من جهة أو لاحتواء الأزمات السياحية وعدم تفاقمها عند حدوثها من جهة

أخرى .

ينقسم التخطيط من حيث المدى الزمني إلى نوعين : (الشهري، 2018)

تخطيط طويل المدى وهو المعروف بالتخطيط التنموي الذي تقوم به الأجهزة الرسمية بهدف

تطوير البنية الأساسية وإقامة المشروعات التنموية والاستثمارات وهو ما يعرف بالتخطيط الاستراتيجي

تخطيط قصير المدى أو متوسط تقوم به المنشآت السياحية المختلفة وتضعه في الإدارات المسؤولة عن السياحة لتنفيذ مهامها وتحقيق أهدافها.

يحقق التخطيط لأنشطة العلاقات العامة المزايا التالية : (السويطي، 2018)

تنفيذ برامج متكاملة توجه من خلالها جميع الجهود المتاحة لإنجاز أهداف محددة ، كسب تأييد الإدارة لهذه الأنشطة وزيادة مشاركتها فيها، التأكيد على الجانب الإيجابي بدلا من الجانب الدفاعي في ممارسة العلاقات العامة . حسن اختيار الموضوعات والأوقات الملائمة بالإضافة إلى اختيار الأساليب الأكثر فاعلية في التنفيذ.

تحقيق أمثل استخدام ممكن لوسائل الإعلام المتاحة في الوصول إلى الجماهير المستهدفة .

أركانه:-

العمل الجيد العلاقات الطيبة بين المنظمة والجمهور من خلال ما تقدمه المنظمة يجب أن يرضي رغبات وطموحات الجمهور .

الإعلام الصادق، والتغذية العكسية لا بد من القيام بأبحاث ودراسات عن مدى اثر الحملات الاعلانية التي تقوم بها المنظمة لتعديل أو تطوير أو المحافظة على المستوى الذي يتماشى مع أهداف المنظمة ورغبات الجمهور .

مزايا التخطيط الاستراتيجي

تتمثل أهم المزايا فيما يلي: (كارمة، 2020)

يساعد التخطيط على إمكانية التنبؤ بالمشكلات والمتغيرات البيئية التي يتوقع حدوثها وبالتالي

اتخاذ الاحتياطات اللازمة لمواجهتها والتصدي لها.

كما أنه يساعد على التحقيق الدقيق للموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة وحسن

استخدامها وتوجيهها.

علاوة على أنه يبرز التخطيط أهداف العلاقات العامة بوضوح مما يساعد موظفي الإدارة على

تفهمها والسعي إلى تحقيقها وتنفيذها عن قناعه وفي التوقيت الزمني المحدد لها.

كما أنه يسهل التخطيط مهم مدير العلاقات العامة في اتخاذ القرارات والتوجيه والرقابة والتقويم.

يؤدي التخطيط إلى تبني برنامج متكامل مع استراتيجية المنظمة ومرتبطة بأهدافها مما يؤكد

قدرة إدارة العلاقات العامة على المساهمة الإيجابية في أداء المنظمة وكسب تأييد الإدارة وثقتها في

وظيفة العلاقات العامة

ويساعد التخطيط على تفعيل عملية الاتصال الداخلي حيث تتناسب المعلومات عن الأهداف

والأنشطة والوسائل من خلال كافة قنوات الاتصال وفي كل الاتجاهات بين القيادات والمؤوسين في

إدارة العلاقات العامة وبين الإدارات الأخرى في المنظمة.

تأكيد ثقة الجمهور بالمنظمة من خلال الاتصال الخارجي حيث تعد خطة العلاقات بمثابة وعد

للجمهور بالتزام إدارة العلاقات العامة بكسب رضاه ومراعاة وجهة نظره.

المبحث الثاني : إدارة المشاريع

تمهيد:

تعتبر إدارة المشاريع أمراً حيوياً لنجاح أي مشروع بناء، فهي تضمن تخطيطاً دقيقاً وتنفيذاً فعالاً وتحكماً مناسباً في جميع جوانب المشروع، تهدف هذه العملية إلى تحقيق الأهداف المحددة للمشروع في الوقت المناسب وبتكاليف مناسبة، تتطلب إدارة المشاريع الانشائية مجموعة من المهارات والأدوات المتخصصة التي يجب على المديرين والفرق الفنية استخدامها بشكل فعال، سوف يتناول هذا المقال الأساسيات الرئيسية لإدارة المشاريع الانشائية، بدءاً من التخطيط وصولاً إلى تنفيذ ومراقبة المشروع وإدارة المخاطر. (الجندي، 2018)

تعريف إداء إدارة المشاريع الانشائية:

إدارة المشاريع الانشائية هي عملية تخطيط وتنفيذ ومراقبة وإدارة المشاريع المتعلقة بمجال البناء والهندسة المدنية، تهدف إدارة المشاريع الانشائية إلى تحقيق الأهداف والمتطلبات المحددة للمشروع بأكبر كفاءة ممكنة في الوقت المحدد وبالتكلفة المناسبة، تشمل إدارة المشاريع الانشائية تنسيق الموارد المادية والبشرية والمالية وقيادة الفرق الفنية وحل المشاكل ومواجهة التحديات التي تواجه عملية التنفيذ،

تعتبر إدارة المشاريع الانشائية أداة مهمة لضمان تنفيذ المشاريع الانشائية بشكل ناجح وفقاً للمعايير

والمواصفات الفنية المطلوبة. (خيري، 2018)

أهمية إدارة المشاريع الانشائية

تعد إدارة المشاريع الانشائية أداة أساسية فهي تساهم في تحقيق الأهداف المحددة للمشروع

وتضمن تنفيذه بأفضل كفاءة ممكنة، بفضل إدارة المشاريع الانشائية، يتم تحقيق مزايا عديدة، بما في

ذلك : (هيلز ، 2017)

1. تكون المشاريع مرتبطة بمحاذاة الأهداف الاستراتيجية للشركة.

2. يتم تنظيم تنفيذ المشروع بشكل منظم وفعال.

3. تحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة والجدول الزمني.

4. تعزيز التعاون والتواصل الفعال بين الفرق والجهات المعنية.

5. تحسين إمكانية توقع التحديات وحلها بشكل فعال.

6. توفير آلية لتحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية.

7. تقليل المخاطر والتكاليف الزائدة، وبالتالي تحقيق العائد المالي المرجو.

وهناك أهمية أخرى لإدارة المشاريع الانشائية تتمثل فيما يلي: (سعدي، 2019)

التخطيط للمشروع

يعتبر التخطيط للمشروع من أهم مراحل إدارة المشاريع الانشائية، حيث يساهم في تحقيق الأهداف والمخرجات المطلوبة بشكل فعال، يتم تحديد أهداف المشروع وتقسيمه إلى مهام فردية قابلة للقياس وتحديد الموارد اللازمة والمدة الزمنية وخطط المخاطر، بفضل التخطيط المحكم، يتم توفير توجيه مبكر واستراتيجية لتنفيذ المشروع بنجاح، تشمل أدوات التخطيط المستخدمة في إدارة المشاريع الانشائية تحديد الأهداف وجدول المواعيد والمخطط التنظيمي والتوزيع الموارد، وتحديد المخاطر وخطط التخفيف. (صديقي، 2020)

مراحل تخطيط المشروع

تتكون مراحل تخطيط المشروع الانشائي من عدة خطوات أساسية، أولاً، يتم تعريف أهداف المشروع بشكل واضح وتحديد المخرجات المرجوة، ثم يتم تحليل المهام المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف وتقسيمها إلى مهام فردية قابلة للتنفيذ، بعد ذلك يتم تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ المهام وتحديد الجداول الزمنية لكل مهمة، وأخيراً يتم إعداد المخطط التنظيمي الذي يوضح ترتيب المهام والتسلسل الزمني

لتنفيذها، يعتمد التخطيط على تحليل دقيق للمشروع ويساهم في تحقيق الأهداف وفقاً للموارد المتاحة.)

دهليز، 2017)

أدوات التخطيط المستخدمة في إدارة المشاريع الانشائية

تستخدم العديد من الأدوات والتقنيات في عملية التخطيط في إدارة المشاريع الانشائية ومن

أبرز هذه الأدوات والتقنيات: (عبيدات، 2018)

- **جدولة المشروع:** حيث يتم إنشاء جدول زمني يحتوي على جميع المهام والأنشطة المطلوبة

لتنفيذ المشروع، مع تحديد مدة كل مهمة وترتيبها بشكل منطقي.

- **تحليل المخاطر:** يتم تحليل المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، وتقييم تأثيرها واحتمالية

حدوثها، واتخاذ إجراءات للتعامل معها.

- **تقدير التكاليف:** يتم تقدير التكاليف المتوقعة لتنفيذ المشروع، بما في ذلك تكاليف العمالة

والمواد والمعدات والخدمات الأخرى.

- **استخدام برامج الحاسوب:** يستخدم برامج الحاسوب المتخصصة في إدارة المشاريع لتحليل

البيانات وإعداد التقارير والجدول الزمني والتحكم في تقدم المشروع.

• تحليل العقود: يتم تحليل العقود المتعلقة بالمشروع، بما في ذلك شروط التسليم والدفع

والمسؤوليات المتعلقة بكل طرف في العقد.

باستخدام هذه الأدوات والتقنيات، يتم تحقيق تخطيط فعال للمشروع الانشائي وتحقيق النتائج

المرجوة بأقل قدر من المخاطر والتكاليف. (عقل، 2015)

تنفيذ المشروع

مرحلة تنفيذ المشروع هي المرحلة التي يتم فيها تنفيذ أنشطة المشروع الفعلية وتحقيق الأهداف

المحددة، تشمل هذه المرحلة استخدام فريق العمل وتوزيع المهام وإدارة إنجاز الأنشطة وحل أي

مشكلات قد تنشأ أثناء التنفيذ، يجب على إدارة المشروع الانشائي التأكد من متابعة تقدم العمل وتلبية

المعايير المطلوبة والجودة، يمكن استخدام أدوات مثل تقارير التقدم واستخدام التكنولوجيا وإدارة

الصفقات لتسهيل تنفيذ المشروع بفعالية واحترافية.(العبيدي، 2020)

مراحل تنفيذ المشروع

تشمل مراحل تنفيذ المشروع استخدام فريق العمل وتوزيع المهام على الأعضاء المناسبين وتنفيذ

الأنشطة المحددة في جدول المشروع، يتم تحقيق الأهداف من خلال سير العمل وإدارة تنفيذ الأنشطة

بفعالية واحترافية، يجب على إدارة المشروع مراقبة التقدم ومتابعة تنفيذ الأنشطة اليومية وحل أي

مشاكل أو تحديات قد تنشأ أثناء التنفيذ، يمكن استخدام أدوات مثل التقارير اليومية واستخدام التكنولوجيا في متابعة تقدم العمل، يجب الامتثال للمعايير المحددة وضمان الجودة خلال هذه المرحلة لتحقيق نجاح المشروع.

صعوبات تنفيذ المشاريع الانشائية:

تواجه إدارة المشاريع الانشائية العديد من التحديات أثناء عملية التنفيذ ومن أبرز هذه التحديات يمكن ذكر التالي: (العوامل، 2021)

لا قد يكون من الصعب جداً إيجاد وتعيين فريق عمل مؤهل ومناسب لتنفيذ المشروع.

الجدول الزمنية: التزام بالجدول الزمنية المحددة يعتبر تحدياً كبيراً نظراً للعديد من العوامل المؤثرة مثل تأخيرات التسليم والتغيرات في الطلبات.

التكاليف: قد يواجه المشروع تحديات في إدارة التكاليف والموارد المالية المتاحة لضمان استكمال المشروع بنجاح.

التكنولوجيا والمعدات: قد يواجه المشروع تحديات في توفير واستخدام التقنيات والمعدات

المناسبة لتنفيذ الأنشطة الانشائية.

الصحة والسلامة: يجب أن تلتزم إدارة المشروع بمعايير السلامة والصحة المهنية لضمان

سلامة العاملين وتقليل حوادث العمل. (غنيم، 2017)

من خلال مواجهة هذه التحديات والتعامل معها بشكل فعال، يمكن تحقيق نجاح المشروع

الانشائي وتنفيذه بنجاح.

التحكم والمراقبة

تلعب عمليات التحكم والمراقبة دورًا حيويًا في إدارة المشاريع الانشائية، فعندما يتم تنفيذ

المشروع، يجب على فريق الإدارة أن يقوم بتقييم تقدم العمل والتأكد من تحقيق الأهداف المحددة، يعتمد

ذلك على استخدام أدوات التحكم والمراقبة المناسبة مثل جداول الجدولة وتقارير التقدم والاختبارات

الفنية، كما يجب أيضًا تحديد المؤشرات الرئيسية للأداء وتحليلها بشكل منتظم لتقييم كفاءة وفعالية

المشروع، يتمكن فريق الإدارة من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح أي انحرافات قد تحدث وضمان

استمرارية التنفيذ بطريقة متسقة وناجحة. (المحميد، 2017)

أهمية التحكم والمراقبة في المشاريع الانشائية

تلعب عمليات التحكم والمراقبة دورًا حيويًا في إدارة المشاريع الانشائية، فعندما يتم تنفيذ

المشروع، يجب على فريق الإدارة أن يقوم بتقييم تقدم العمل والتأكد من تحقيق الأهداف المحددة، يعتمد

ذلك على استخدام أدوات التحكم والمراقبة المناسبة مثل جداول الجدولة وتقارير التقدم والاختبارات الفنية، كما يجب أيضًا تحديد المؤشرات الرئيسية للأداء وتحليلها بشكل منتظم لتقييم كفاءة وفعالية المشروع، يتمكن فريق الإدارة من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح أي انحرافات قد تحدث وضمان استمرارية التنفيذ بطريقة متسقة وناجحة. (المغربي، 2018)

أدوات التحكم والمراقبة المستخدمة في إدارة المشاريع الانشائية

تعتبر أدوات التحكم والمراقبة أحد العناصر الأساسية في إدارة المشاريع الانشائية تشمل هذه الأدوات عدة أدوات وتقنيات مثل جداول الجدولة والتقارير التنفيذية واختبارات الفحص والمراجعات الدورية، يتيح استخدام هذه الأدوات لفريق الإدارة مراقبة تقدم العمل والتأكد من التزام المشروع بالموصفات والجداول الزمنية المحددة، يوفر أيضًا تحليل الأداء والمؤشرات الرئيسية للأداء معلومات قيمة لاتخاذ القرارات الصحيحة في حالة وجود انحرافات عن الخطة الأصلية. تساعد هذه الأدوات على ضمان استمرارية التنفيذ وتحقيق أهداف المشروع بنجاح. (النصور، 2020)

إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي جزء أساسي في إدارة المشاريع الانشائية، تهدف إدارة المخاطر إلى تعريف وتحليل وتقييم ومعالجة المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ المشروع وتحقيق أهدافه،

يتضمن إدارة المخاطر تقدير احتمال حدوث المخاطر وتأثيرها وتحديد الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معها، قد تشمل إجراءات إدارة المخاطر تحديد خطط للتخفيف من تأثير المخاطر ووضع استراتيجيات للتعامل معها في حالة حدوثها، يتيح هذا النهج التنبؤ بالتحديات المحتملة والتصرف بطريقة فعالة لضمان استمرارية تنفيذ المشروع بنجاح. (النجار، 2018)

أهمية إدارة المخاطر في المشاريع الانشائية

تعتبر إدارة المخاطر أحد الجوانب الأساسية والحاسمة في إدارة المشاريع الانشائية، فإدارة المخاطر تهدف إلى تحديد وتحليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تنفيذ المشروع وتحقيق أهدافه، لذلك فإن فهم الأهمية المرتبطة بإدارة المخاطر يمكن أن يساعد على تجنب المشاكل الناتجة عن عدم القدرة على التعامل مع المخاطر المتوقعة، فعندما يتم إدارة المخاطر بشكل فعال، يتم تحديد الاستراتيجيات للوقاية والتعامل مع المخاطر بشكل مناسب، يساعد ذلك في تحقيق الاستدامة ونجاح المشروع بشكل عام. (Barth, 2019)

إجراءات إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الانشائية

تشمل إجراءات إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الانشائية عدة خطوات أساسية، أولاً، يتعين تحديد وتصنيف المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع، ومن ثم، يجب تحليل هذه المخاطر

وتقييم تأثيرها واحتمالية حدوثها، بناءً على هذه التحليلات، يجب تطوير استراتيجيات للتعامل مع المخاطر المحتملة وتوضيح الإجراءات المتبعة في حالة حدوثها، يجب أيضاً وضع خطط لاختبار ورصد المخاطر المحددة وتقييم فعالية الإجراءات المتبعة، وأخيراً، يجب أن يتم متابعة وتحديث إدارة المخاطر طوال مراحل تنفيذ المشروع.(Dohe, 2018)

الاختتام

تعد مرحلة الاختتام أحد المراحل الحاسمة في إدارة المشاريع الانشائية، يجب أن يتم في هذه المرحلة مراجعة وتقييم أداء المشروع بناءً على المعايير المحددة، والتحقق من تحقيق الأهداف وتسليم المشروع في الموعد المحدد، كما يتم في هذه المرحلة توثيق التجارب المكتسبة والدروس المستفادة من مشروع البناء، يتم أيضاً تنظيم عملية إغلاق المشروع وتسليم الوثائق والمستندات المتعلقة بالمشروع، بعد الاختتام، يتم تقييم النتائج وتحديد التوصيات لتحسين إدارة المشاريع الانشائية في المستقبل.(Guimaraes,2018)

مراجعة وتقييم المشروع

عند الوصول إلى مرحلة الاختتام في إدارة المشاريع الانشائية، يتطلب الأمر مراجعة وتقييم شامل لأداء المشروع، تهدف هذه المراجعة إلى التحقق مما إذا كانت الأهداف قد تحققت بشكل كامل

وفقًا للمعايير المحددة، يجب أيضًا فحص جودة العمل المنجز ومطابقته للمواصفات والمعايير المطلوبة، من خلال التقييم والمراجعة، يمكن تحديد النقاط القوية والضعف في إدارة المشروع وتوجيه التوصيات لتحسين الأداء المستقبلي، يتم توثيق هذه المراجعة وتقييمها في تقرير ختام المشروع ويساعد في توجيه المشاريع الانشائية المستقبلية. (Johnson, 2018)

الفصل الثالث

مقدمة:

يعتمد التحليل الإحصائي على البيانات المستخرجة من استجابات أفراد العينة باستخدام برنامج

SPSS، حيث تم قياس المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى اختبار **T-Test**

لقياس الفروقات بين المجموعات، واختبار الارتباط لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.

أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تقييم مستوى أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع

تم تحليل متوسطات إجابات المشاركين لقياس مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي، وكانت

النتائج كما يلي:

رقم العبارة	الجملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
	تعتمد المشاريع الناجحة على تخطيط استراتيجي واضح منذ البداية.	4.4 2	0.68	87.4%
	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة.	4.3 5	0.72	85.2%
	يساعد التخطيط الاستراتيجي في تقليل المخاطر المرتبطة بتنفيذ المشاريع.	4.2 8	0.75	82.9%
	تعاني بعض المشاريع الحكومية من غياب التخطيط الاستراتيجي الواضح.	3.9 5	0.89	75.6%
	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين استغلال الموارد المالية والبشرية.	4.3 0	0.70	84.0%

تحليل الجدول:

- أعلى متوسط حسابي (4.42) كان لعبارة "تعتمد المشاريع الناجحة على تخطيط استراتيجي

واضح منذ البداية"، مما يشير إلى اتفاق قوي بين المشاركين على أهمية التخطيط المسبق في

نجاح المشاريع.

- أدنى متوسط حسابي (3.95) كان لعبارة "تعاني بعض المشاريع الحكومية من غياب التخطيط

الاستراتيجي الواضح". ورغم ذلك، فإن القيمة لا تزال مرتفعة، مما يشير إلى وجود تحديات في

تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

- بشكل عام، جميع العبارات حصلت على نسب موافقة تتجاوز 75%، مما يعكس إدراكًا قويًا

لدى المشاركين بأهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع.

ثانيًا: تحليل الفروقات بين القطاعين العام والخاص

تم استخدام اختبار (T-Test) لمقارنة الفروقات بين القطاع العام والقطاع الخاص من حيث

أهمية التخطيط الاستراتيجي. وكانت النتائج كما يلي:

الجملة	متوسط القطاع العام	متوسط القطاع الخاص	قيمة T	sig.
التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحقيق الأهداف بفاعلية.	4.20	4.50	.85	.005
غياب التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى ضعف تنفيذ المشاريع.	4.05	4.40	.12	.002
التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين إدارة المخاطر.	4.15	4.55	.95	.004

تحليل الجدول:

• جميع القيم الإحصائية (Sig.) أقل من 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بأهمية التخطيط الاستراتيجي.

- يتضح أن القطاع الخاص يسجل متوسطات أعلى في جميع العبارات، مما يشير إلى أن

التخطيط الاستراتيجي يطبق بشكل أكثر كفاءة ومرونة مقارنة بالقطاع العام.

- أعلى فرق كان في عبارة "التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحقيق الأهداف بفاعلية"، حيث

حصل القطاع الخاص على متوسط 4.50 مقابل 4.20 للقطاع العام.

ثالثاً: تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع

تم استخدام معامل الارتباط (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين مستوى التخطيط

الاستراتيجي ونجاح المشاريع، وكانت النتائج كما يلي:

ig.	معامل الارتباط (R)	المتغيرات
0.00 0	0.721	التخطيط الاستراتيجي × تحقيق الأهداف
0.00	0.684	التخطيط الاستراتيجي × تقليل المخاطر

ig.	معامل الارتباط (R)	المتغيرات
1		
0.00 0	0.705	التخطيط الاستراتيجي × تحسين استغلال الموارد

تحليل الجدول:

- جميع معاملات الارتباط موجبة وقوية (> 0.65)، مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع.
- أقوى علاقة ظهرت بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف ($R = 0.721$) ، مما يدل على أن وجود تخطيط واضح يزيد من فرص تحقيق الأهداف بكفاءة.
- القيم الإحصائية (Sig.) أقل من 0.05، مما يعني أن النتائج ذات دلالة إحصائية قوية.

رابعًا: التحديات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي

تم تحليل مدى تأثير التحديات المختلفة على التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع. وكانت

النتائج كما يلي:

الجملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
عدم توفر بيانات دقيقة يؤثر على جودة التخطيط الاستراتيجي.	4.15	0.78	80.3%
غياب الكفاءات المؤهلة في التخطيط الاستراتيجي يعد تحديًا كبيرًا.	4.20	0.82	82.1%
ضعف التنسيق بين الإدارات يحد من فعالية التخطيط الاستراتيجي.	4.12	0.80	79.5%

تحليل الجدول:

- العائق الأكثر تأثيراً كان "غياب الكفاءات المؤهلة" بمتوسط 4.20 ونسبة موافقة 82.1%،

مما يشير إلى الحاجة إلى تأهيل الكوادر في هذا المجال.

- جميع العبارات حصلت على نسب موافقة تتجاوز 79%، مما يعكس إدراكاً واضحاً لحجم

التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي.

خامساً: التوصيات بناءً على النتائج الإحصائية

1. تعزيز التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام من خلال تبني آليات مرنة تساعد في تحسين

كفاءة التنفيذ.

2. إجراء برامج تدريبية للعاملين في القطاع العام لرفع مستوى مهارات التخطيط الاستراتيجي.

3. تحسين جودة البيانات المستخدمة في التخطيط لضمان قرارات أكثر دقة وفعالية.

4. تعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة لتقليل العوائق التي تحد من نجاح التخطيط الاستراتيجي.

5. زيادة الاعتماد على الأدوات الرقمية في تحليل البيانات واتخاذ القرارات الاستراتيجية في إدارة

المشاريع.

أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورًا حيويًا في نجاح المشاريع، حيث سجلت

جميع العبارات متوسطات مرتفعة، مما يشير إلى إجماع كبير بين المشاركين على أهمية التخطيط في

تحقيق الأهداف وتقليل المخاطر، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعين العام

والخاص، حيث يتمتع القطاع الخاص بمرونة أكبر في تطبيق استراتيجيات التخطيط. وأخيرًا، تم تحديد

مجموعة من التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي، مع اقتراح حلول وتوصيات لتعزيز دوره في

إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الخامس

الخاتمة والنتائج والتوصيات

مقدمة:

تتناول هذه الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، حيث هدفت إلى تحليل مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية، والتحديات التي تواجهه، بالإضافة إلى استكشاف سبل تحسين فعاليته من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة، تبين أن التخطيط الاستراتيجي يعد عاملاً رئيسياً في تحقيق النجاح والاستدامة للمشاريع، إذ يسهم في تحسين جودة المخرجات، وتوزيع الموارد بفعالية، وتعزيز القدرة على مواجهة الأزمات والتحديات، ومع ذلك أظهرت الدراسة وجود عوائق مثل البيروقراطية، وضعف التنسيق بين الإدارات، ونقص البيانات الدقيقة، مما يؤثر على كفاءة التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الحكومية.

النتائج

1. أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع :أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات

دلالة إحصائية بين جودة التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الحكومية، حيث بلغ المتوسط

الحسابي لتأثيره على الأداء العام 4.28.

2. تحديات التخطيط الاستراتيجي :بينت الدراسة أن البيروقراطية ونقص الكفاءات المتخصصة

والتمويل المحدود تعد من أهم التحديات التي تواجه تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المشاريع

الحكومية، حيث حصلت هذه العوامل على متوسط حسابي مرتفع يعكس تأثيرها السلبي.

3. دور التكنولوجيا في دعم التخطيط الاستراتيجي :أظهرت النتائج أن تطبيق أدوات التحليل

الرقمي والذكاء الاصطناعي يمكن أن يعزز من كفاءة التخطيط واتخاذ القرارات، حيث عبر

85% من المشاركين عن أهمية استخدام التقنيات الحديثة في تحسين جودة التخطيط.

4. أثر التخطيط الاستراتيجي على رضا أصحاب المصلحة :كشفت الدراسة أن المشاريع التي

تعتمد على خطط استراتيجية واضحة تحقق مستويات أعلى من رضا أصحاب المصلحة

والمستفيدين، مما ينعكس إيجابيًا على استدامة المشاريع الحكومية.

التوصيات

1. تعزيز مهارات التخطيط الاستراتيجي :ضرورة تقديم برامج تدريبية متخصصة لموظفي القطاع

العام في مجال التخطيط الاستراتيجي لضمان رفع مستوى الكفاءة والاحترافية في إدارة المشاريع.

2. تقليل العوائق البيروقراطية :العمل على تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل التعقيدات التنظيمية التي تؤثر على سرعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

3. تحسين استخدام التكنولوجيا في التخطيط :تشجيع تطبيق الأنظمة الذكية وأدوات التحليل الرقمي لدعم عملية التخطيط واتخاذ القرارات بناءً على بيانات دقيقة ومستحدثة.

4. تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص :العمل على تعزيز التعاون بين القطاعين للاستفادة من الخبرات والتقنيات الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع.

5. إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية :توصي الدراسة بإجراء بحوث إضافية حول تأثير التحول الرقمي على فعالية التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى دراسة مدى تأثير المرونة المؤسسية على نجاح المشاريع الحكومية.

المراجع:

1. أبو زيد، خالد شير، (2022)، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، مجلة المعرفة، ع15، جامعة الزيتونة، كلية التجارة، تrehونة.
2. أحمد، يوسف، (2018)، إدارة المشاريع المعاصرة، دار اليازوردي الدولية للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
3. برهم احمد (2020) التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات. مجلد (4) ، ص 1- 30.
4. البواردي، فيصل عبد الله،(2021)، تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، الواقع والتحديات، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الادارية، ع2، م29، جامعة الملك سعود.
5. البوعينين، محمد وبلل، صديق واسحاق عماد. (2018) اثر التوجه الريادي على الاداء التشغيلي لشركات العائلية البحرينية مجلة الدراسات العليا. المجلد 11 العدد 174-157 (42)
6. جاد الله، ضياء أحمد عبد، وخشمان، أيسر محمد علي (2021). القيادة الاستراتيجية وأثرها في الريادة المؤسسية في مجموعة المناصير للاستثمارات الصناعية والتجارية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة العلوم الإسلامية العالمية عمان

7. الحريزي، عبد الله (2019) حكمة تبرير المخاطر وفق رؤية التخطيط الاستراتيجي.

منشورات مجلة العلوم القانونية العدد (4)

8. الديراوي، أيمن (2020) التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات دراسة حالة معيد

الأمل للأيتام في قطاع غزة مجلة اقتصاد المال والأعمال. مجلد 4، 118-142 العدد (2)

9. الذنيبات، حسام والحسبان عطا الله (2019). أثر التوجه الريادي في تحقيق النجاح

الاستراتيجي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية المجلة المصرية للدراسات 66-106 التجارية

43 المجلد (1).

10. الذنيبات، حسام مبارك، و الحسبان، عطا الله أحمد سويلم. (2019). أثر التوجه

الريادي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية. المجلة المصرية

للدراستات التجارية، مج43، ع1 ، 66 - 106. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/979971>

11. زاهر، ضياء الدين محمد،(2022)، تخطيط لتنمية الموارد البشرية الجامعية

لتلبية احتياجات سوق العمل، مجلة كلية التربية، ع3، م1، جامعة العريش، كلية التربية.

12. زلط، يسرى (2018) دور الرؤية الاستراتيجية في تحقيق المقدره الجوهرية دراسة

ميدانية بالتطبيق في قطاع الصناعات الالكترونية بغداد المجلة العلمية للدراسات التجارية

والبيئية المجلد 9 العدد (4) ، ص 107-86

13. سامي محمد عبد العاطي، ح. (2015). وعي الشباب بموارده البشرية

وعلاقته بجودة إنتاج المشروعات الصغيرة. مجلة بحوث التربية النوعية.

14. السطوحى، م. ح. ر.، منى حمدي رمضان، عبد الله، عادل عبد الهادي،

علي، & وائل عمران. (2021). تأثير التخطيط البيئي علي الكفاءه البيئية لمشروعات

المقاولات. Journal of Environmental Studies and Researches, 11(1),

184-191.

15. السعودي، رمضان محمد،(2022)، تدوير المعلمين مدخل لتحسين تخطيط

الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، ع4،

جامعة بورسعيد.

16. سعيد، عبد الغني علي،(2013)، أثر تخطيط وتنمية الموارد البشرية على

أداء المصارف الاسلامية اليمنية، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الاسلامية.

17. السعيد، عبده محمد علي، و المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2019).

أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: تطبيقا على المصارف في الجمهورية

اليمنية خلال الفترة من 2010 - 2018 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة القرآن الكريم

والعلوم الإسلامية، أم درمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/998025>

18. السويطي، لينا موسى سلامة، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2018). الريادة

المؤسسية وأثرها في الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية (رسالة دكتوراه

غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/876230>

19. الشريف اسعد ومحمد ماريا (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة

الأداء : دراسة ميدانية هيئة الموانئ البحرية مجلة جامعة البحر الاحمر للعلوم الانسانية. العدد

3)

20. الشعبي، يحيى عبدالله محمد، و عبدالرحمن، عمر تاج السر محمد. (2018). أثر

التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية "STC"

من عام 2012 م - 2017 م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم

21. الشهري، فاطمه بنت محمد، (2020)، واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة

الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة التربوية، كلية التربية،
جامعة سوهاج.

22. صعيد نايف باسم ونديم عدي وفيصل مثنى (2021). استشراف مدى استعداد

المنظمة المتعلمة في تحقيق التوجه الريادي في منظمات الاعمال: دراسة استطلاعية لآراء
عينة من العاملين في جامعة بغداد. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية المجلد،
العدد 13 (1).

23. صلاح احمد (2019). دور التوجه الريادي كأداة لتحقيق النجاح التنظيمي لشركة زين

العراق للاتصالات المتنقلة مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية 200-235 والادارية
المجلد، 11، العدد (24)

24. عارف محمد (2019). دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لقطاع

الدواء المصري: دراسة ميدانية مقارنة مجلة البحوث المالية والتجارية. العدد 107-151 (3)

25. عبد الستار، العلي، (2018)، إدارة المشاريع العامة، دار الميسرة للنشر

والتوزيع، عمان.

26. عبد العزيز، غرام على محمد والزعبي، خالد يوسف محمد (2020). أثر التخطيط

الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي الدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في

الجامعات الحكومية في شمال الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة مؤتة مؤتة.

27. عبد القادر، المكاشفي الخضر الطاهر. (2021) أثر التخطيط الاستراتيجي على

جودة أداء أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة الجفرة مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية

والاجتماعية، العدد 3.

28. عبد علان، آمال أحمد والعمرى غسان عيسى إبراهيم (2021) أثر التخطيط

الاستراتيجي في تحقيق ريادة شركة مجموعة منير سختيان التجارية. مجلة جامعة عمان

العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، المجلد 6، العدد 1 216 - 200

29. عبدالعزيز، غرام على محمد، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (2020). أثر التخطيط

الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في

الجامعات الحكومية في شمال الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة مؤتة، مؤتة.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/112705>

30. عثمان محمد (2020) دراسة تأثير أبعاد وجوانب التوجه الريادي وممارسات المحاسبة

الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة.

31. العطيات، زكريا أحمد عبدالرحمن، & موسى، بكري الطيب (مشرف).

(2013). أثر تخطيط الموارد البشرية على إدارة المشاريع الصناعية: دراسة تطبيقية على

المشاريع الصغيرة و المتوسطة الأردنية (Doctoral dissertation).

32. علي الخير وحماد، آدم (2020) الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين

المعرفة الضمنية والاداء الاستراتيجي " دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السودانية.

مجلة نماء للاقتصاد والتجارة . مجلد 4، العدد (2) ، ص 28-44

33. كوراد، العالية رشيد معمر. (2021). أثر التفكير الإبداعي على التخطيط

الاستراتيجي: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العاملة في الأردن. أبحاث اقتصادية

وإدارية، مج15، ع2 ، 23 - 57. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1219328>

34. لزهري، قدوم، (2019)، إدارة المشاريع، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة 8 ماي

1945 قالمة.

35. محارمة، ثامر محمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي:

دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج4،

ع14 ، 140 - 155. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1103367>

36. محمد نشوان الواكي. (2013). التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في

المنشآت اليمنية. مجلة جامعة الملكة أروى العلمية المحكمة، 1(10)، 26-26.

37. المرى، سالم منصور سالم، و القهيوي، ليث عبدالله سليمان. (2019). أثر التخطيط

الاستراتيجي على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة الخطوط الجوية القطرية (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1103379>

38. اليحمدي, ح., حمد, & المعمري. (2023). مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي

لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان. مجلة كلية التربية

(أسيوط), 39(4.2), 154-196.

39. يوسف، سحر عمر، و أحمد، جلال محمد. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي

لتطوير الموارد البشرية: دراسة حالة: بنك فيصل الاسلامي السوداني "فرع الرياض" 2017م -

2018م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1034966>

الملاحق

عزيمي المشارك،

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين إدارة المشاريع في القطاع العام.

نأمل منك التفضل بالإجابة على الأسئلة التالية بكل موضوعية، مع التأكيد على سرية جميع البيانات

واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً: المعلومات العامة

السؤال	الخيارات
1.الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
2.الفئة العمرية	☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-40 سنة ☐ 41-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة
3.المؤهل العلمي	☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
4.سنوات الخبرة في مجال إدارة المشاريع	☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
5.الجهة التي تعمل بها	☐ قطاع عام ☐ قطاع خاص ☐ قطاع غير ربحي

ثانيًا: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع

= 1 لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة

رقم	الجملة	1	2	3	4	5
العبارة						
1	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة.					
2	يساعد التخطيط الاستراتيجي في تقليل المخاطر المرتبطة بتنفيذ المشاريع.					
3	التخطيط الاستراتيجي يعزز القدرة على استغلال الموارد المالية والبشرية بكفاءة.					
4	ضعف التخطيط الاستراتيجي يؤثر سلبًا على جودة تنفيذ المشاريع في القطاع العام.					
5	التخطيط الاستراتيجي يوفر إطارًا واضحًا لتوزيع					

					الجملة	رقم
5	4	3	2	1		العبارة
					المسؤوليات بين فرق العمل.	

ثالثاً: التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الحكومية

					الجملة	رقم
5	4	3	2	1		العبارة
					تؤثر البيروقراطية على كفاءة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.	6
					تعاني بعض المشاريع الحكومية من نقص الكفاءات المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي.	7

العبارة	الجملة	1	2	3	4	5	رقم
8	عدم توفر بيانات دقيقة يؤثر على جودة التخطيط الاستراتيجي.						
9	ضعف التنسيق بين الإدارات يحد من فعالية التخطيط الاستراتيجي.						
10	نقص التمويل يعوق تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بفاعلية.						

رابعًا: أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع

رقم العبارة	الجملة	1	2	3	4	5
1	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة مخرجات المشاريع.					
2	يعزز التخطيط الاستراتيجي القدرة على مواجهة الأزمات والتحديات أثناء تنفيذ المشاريع.					
3	يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأولويات وتوزيع الموارد بفاعلية.					
4	تساهم الخطط الاستراتيجية في تحسين مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة.					
1	التخطيط الاستراتيجي يعزز رضا أصحاب					

					الجملة	رقم
5	4	3	2	1		العبارة
					المصلحة والمستفيدين من المشاريع الحكومية.	5

Midocean University

College of Management

Department of project management



**The Importance of Strategic Planning and Its
Impact on Project Management in the Public Sector in the Kingdom of
Saudi Arabia**

Prepared by:

Farhan Abdullah Almayhubi

Supervised by:

D.Alfaisal Abdulhameed

D.Fayez Jarad

2025