

دراسة أثر الدور الاستراتيجي الذي يقوم به مكتب إدارة المشاريع في تطوير مشاريع
توسعة الحرم المدني الشريف

مشروع تخرج

إعداد

222000824 هاجر على القحطاني

222001689 نوره عبد الله هادي القحطاني

222001007 شروق صالح الزهراني

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

1445هـ/2023م



الإهداء..

لا يسعني وأنا أضع اللمسات الأخيرة في هذه الدراسة إلا أن أتقدم بالشكر إلى كل من كانت له فيها مساهمة ولو بسيطة، وأخص بالشكر الدكتور المشرف على هذه الرسالة والذي كان له الفضل بعد الله عز وجل في إنارة طريق البحث لي من

خلال توجيهاته وإرشاداته، جعلها الله في ميزان أعماله

.....

الشكر والتقدير..

الحمد لله حمدا كثيرا ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي أمدني بالصبر الجميل لإتمام هذه الدراسة.

(ب)

أَتَقْدِمُ بِجَزِيلِ الشُّكْرِ وَالْإِمْتِنَانِ إِلَى أَسَاتِذِي الْفَاضِلِ الدُّكْتُورِ (وَلَيْدِ عَبْدِ الْجَوَادِ سَلِيمَانَ صَدِيقٍ) وَالدُّكْتُورِ (الْفَيْصَلِ عَبْدِ الْحَمِيدِ مُحَمَّدَ حَسَنَ) لِتَفَضُّلِهِمَا بِقَبُولِ الْإِشْرَافِ عَلَى رِسَالَتِي وَمَا بَذَلُوا مِنْ جُهِودٍ وَعَلَى مَا قَدَّمُوا لِي مِنْ نَصَائِحٍ وَتَوْجِيهَاتٍ مَكْنَنْتَنِي مِنْ تَخْطِي الْمَصَاعِبِ الَّتِي وَجَّهْتَنِي فِي هَذِهِ الرِّسَالَةِ، وَكَذَلِكَ أَتَقْدِمُ بِالشُّكْرِ الْجَزِيلِ إِلَى جَمِيعِ أَسَاتِذَةِ الْجَامِعَةِ لِمَا قَدَّمُوا لَنَا طَوِيلَةَ فِتْرَةِ الدِّرَاسَةِ

وَأَتَقْدِمُ بِالشُّكْرِ الْجَزِيلِ إِلَى الْأَسَاتِذَةِ الْأَفْضَلِ رَئِيسِ لَجْنَةِ الْمُنَاقَشَةِ وَأَعْضَائِهَا الْمَوْقِرِينَ الْمُحْتَرَمِينَ لِقَبُولِهِمْ مُنَاقَشَةَ هَذِهِ الرِّسَالَةِ وَعَلَى مَا سَيَبْدُونَهُ مِنْ مَلَا حِظَاتٍ.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الاستراتيجي بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية والخارجية، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية – تقويم الاستراتيجية) في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ، وتمثل مجتمع الدراسة في المدراء ورؤساء المشاريع والمهندسين بمشاريع توسعة الحرم المدني الشريف ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من أجل جمع البيانات وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 394 فرد وهم الذين أجابوا على أسئلة استمارة الاستبيان.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشروعات في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشروعات وتطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف وتبين أن كلما ازداد مستوى الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشروعات بمقدار 1 % ازداد مستوى تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف في الرياض بمقدار 0.391% .

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة مستوى وعي العاملين في المشروعات بأهمية امتلاك المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين ونجاح إدة مشاريعها، وضرورة المحافظة على ثقافة إنجاز المشروعات لدى العاملين في الشركات الإنشائية .

الكلمات المفتاحية : الدور الاستراتيجي - تطوير مشاريع - توسعات الحرم المدني الشريف .

فهرس المحتويات

أ	بسم الله الرحمن الرحيم
ب	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
د	المستخلص
1	الفصل الأول
1	الإطار العام للدراسة
1	1.1 المقدمة:
2	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 أهمية الدراسة:
4	4.1 أهداف الدراسة
4	5.1 أسئلة الدراسة
5	6.1 فرضيات الدراسة
5	7.1 نموذج الدراسة
6	8.1 أسباب اختيار الموضوع
7	9.1 المنهجية:
7	10.1 أدوات الدراسة:
9	11.1 حدود الدراسة
9	12.1 الدراسات السابقة
20	الفصل الثاني
20	الإطار النظري
20	المبحث الأول: الادارة الاستراتيجية

20	تمهيد:
20	1.1.2 تعريف الادارة الاستراتيجية:
21	2.1.2 أهمية الادارة الاستراتيجية:
24	4.1.2 أهداف الادارة الاستراتيجية:
25	5.1.2 مستويات الادارة الاستراتيجية:
32	المبحث الثاني: تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف
32	تمهيد:
32	1.2.2 هناك عدة خطوات. عند البدء وتنفيذ أي مشروع.
37	الفصل الثالث
37	منهجية وإجراءات الدراسة
37	1.3 مقدمة
38	2.3 منهجية البحث:
38	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
39	4.3 أداة الدراسة
40	5.3 صدق أداة الدراسة
44	الفصل الرابع
44	تحليل النتائج
44	1.4 مقدمة
44	2.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة
45	3.4 ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان
50	4.4 ثالثاً: اختبار فروض الدراسة

55	 الفصل الخامس
55	 خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات
55	 مقدمة
56	 1.5 خلاصة نتائج الدراسة
57	 2.5 التوصيات
58	 3.5 المقترحات
58	 Abstract
59	 المراجع
59	 أولاً: المراجع باللغة العربية
62	 ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
8	الجدول رقم (1)	(1)
8	جدول (2) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	(2)
39	الجدول رقم (1)	(3)
40	جدول (2) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	(4)
41	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	(5)
43	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	(6)
44	جدول (4) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان	(7)
45	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	(8)
46	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحليل البيئة الداخلية والخارجية	(9)
47	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات صياغة الاستراتيجية	(10)
48	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تنفيذ الاستراتيجية	(11)
49	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تقويم الاستراتيجية	(12)
50	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تطوير المشاريع	(13)
51	جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	(14)

52	جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى	(15)
53	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	(16)
54	جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(17)
55	جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	(18)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تعرف الإدارة بصفة عامة على أنها قدرة التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم، وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة المرسومة، وتشترك الإدارة الاستراتيجية Strategic Management في التعريف إلا أنها تتسع لتشمل مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية المنظمة ورسالتها على المدى البعيد في ضوء ميزاتها التنافسية التي تسعى إلى تنفيذها من خلال دراسة الفرص والتهديدات البيئية ومتابعتها وتقويمها، وعلاقاتها بقوة التنظيم وضعفه وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة، من خلال تحليل مجموعة من العوامل أو المتغيرات الاستراتيجية والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة في فاعلية الأداء التنظيمي وكفاءته.

يمثل مفهوم إدارة المشاريع Project Management يمثل جزءاً من المفهوم العام لمصطلح الإدارة ويشترك معها في المفهوم العام، فهي فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها خلال حياة المشروع، من خلال استخدام التقنيات الحديثة، لتحقيق الأهداف المحددة، بالطريقة التي تمكن من إنجاز المشروع، وذلك بتنفيذ مضمون ما جاء فيه، ومراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة.

إن إدارة المشاريع باعتبارها علماً وفناً حديثاً ومتطوراً، وليس مجرد قواعد ثابتة تصلح لكل المشاريع، فهي كتاب قواعد مرنة تنبثق من طبيعة عمل المشروع، ومما لا شك فيه أن لكل مشروع أهدافاً محددة لا بد من تحقيقها، وهنا تكمن أهمية تطوير المشاريع لقياس مدى تحقيق الأهداف المرجوة،

وتلعب إدارة المشاريع دوراً حاسماً في نجاح تنفيذ المشاريع بغض النظر عن السياسات والاستراتيجيات المعمول بها في الشركات. فهي تركز على تنظيم وإدارة الموارد المتاحة بطريقة فعالة وفعالة. وتشمل هذه الموارد البشرية والموارد المادية والموارد المالية، وتدير إدارة المشاريع الموارد البشرية عن طريق تحديد الفرق المناسبة وتعيين المهام المناسبة لكل فرد، وتوجيههم وتنسيق عملهم لتحقيق أهداف المشروع بأفضل طريقة ممكنة. كما تدير الموارد المادية بتخطيط استخدام المعدات والمواد اللازمة لتنفيذ المشروع، وتنظيم توافرها واستخدامها بكفاءة.

ويأخذ في الاعتبار عوامل الجودة والوقت والتكلفة المتاحة. تهدف إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في تنفيذ المشروع وتلبية متطلبات العميل. كما تحدد وتتحكم في الجدولة لضمان تسليم المشروع في الوقت المناسب وتنفيذه بشكل فعال. وتدير التكاليف والموارد المالية بحذر لضمان استخدام الموارد بكفاءة وتحقيق أهداف المشروع بأقل تكلفة ممكنة.

إن أهداف إدارة المشاريع تتمثل بزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف والحد من المصاريف وإنهاء المشروع في الوقت المحدد المتفق عليه من قبل جميع الأطراف وإنجاز المشروع حسب الموازنة المقررة وتنفيذ جميع المتطلبات لضمان الجودة وإرضاء جميع أطراف المشروع (الحربي، 2022).

وتمر إدارة المشاريع بعدة مراحل تبدأ من خلال الإعداد الجيد للمشروع ضمن الموازنة المتاحة، والتخطيط المبني على الخبرة، والتنفيذ باستخدام تطبيق المهارات والمعارف والتقنيات المتاحة ومراقبة سير الأمور وتقديمها وإنهاء المشروع وتسليمه في الوقت المحدد (العلميات والصمادي، 2022).

وبالتالي فإن فاعلية إدارة المشاريع تعني بالاستخدام الفعال والكفاء لموارد المشروع البشرية والمادية والمعلوماتية من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة وفي ظل قيود التأخر من خلال الوقت، التكلفة، الجودة لتحقيق الأهداف بمعنى أنها تستخدم العديد من المهارات لتحقيق النجاح بوضع معايير عالية للعمل. كما أن الإدارة العليا ومديرو المشاريع يلعبون أدوار رئيسية في إدارة المشروع من خلال تحديد السياسات والمسؤوليات والعلاقات السلطوية التي تشرف عليها، ويعمل مدير المشاريع ضمن عملية تبادل بين المشاريع والوحدات الوظيفية المختلفة، وذلك لإيجاد تكامل بين عناصر المشروع لتحقيق أهداف الزمن والتكاليف والأداء، وتقع على عاتقه مسؤولية نجاح المشاريع. كما ويقوم مديرو المشاريع بالتأكد من مدى تطابق المشاريع مع أهداف المنظمة. (حداد وأبوزيد، 2021)

إدارة هذه المشاريع تتطلب تخطيطاً دقيقاً، وتنسيقاً مستمراً بين مختلف الأطراف المعنية، واستخدام أحدث الأساليب والتقنيات في إدارة المشاريع. تلك الجهود تسعى إلى تطوير البنية التحتية وتحسين الخدمات المقدمة في المنطقة، مما يعزز تجربة الحجاج والزوار ويسهم في تطوير وتحسين البيئة العامة في المدينة المقدسة.

2.1 مشكلة الدراسة

نظراً لتزايد أعداد السكان في المدينة المنورة، في ظل الأهمية الدينية لها، سواء المقيمين منهم أو الزائرين المؤقتين، واللذين يمثلون ضغوطاً متزايدة على رقعتها الحضرية. ومع بدء التوسعة السعودية وما يصاحبها من إزالة لعدد غير قليل من المباني المحيطة

الحرم تأتي أهمية هذا البحث .وبقدر الأهمية للحرم في هيكلية التركيب العمراني للمدينة وجذب السكن والأنشطة المختلفة لها كان للتوسعات المتعاقبة للمسجد آثارها الواضحة على خصائص العمران في المدينة.

تعد هذه المشاريع جزءًا حيويًا من الجهود المستمرة لتطوير البنية التحتية وتوفير الخدمات المتطورة في مكة المكرمة. وتشمل هذه المشاريع بناء وتوسعة الفنادق، وإنشاء مرافق لخدمة الحجاج والزوار، وتطوير البنية التحتية لتسهيل تنقل الزوار وتحسين تجربتهم.

لذلك تسعى إلى فهم الأثر الاستراتيجي لإدارة المشاريع في توسعة الحرم المدني الشريف وكيف يمكن أن يساهم هذا الدور في تحسين وتطوير هيكلية المدينة والخدمات المقدمة للسكان والزوار. بناءً على هذا الفهم، يمكن تطبيق استراتيجيات فعالة للتخطيط الحضري وتطوير المشاريع بشكل مستدام ومتوازن. هذا يعزز الأهمية الاستراتيجية لإدارة المشاريع في هذا السياق ويسلط الضوء على التحديات والفرص التي تنشأ من التوسعات المستمرة للمسجد النبوي وتأثيرها على المدينة المنورة ككل.

3.1 أهمية الدراسة:

الدراسات العلمية والعملية حول تأثير تطوير وتوسعة الحرم المدني الشريف تحمل أهمية كبيرة على الصعيدين العلمي والعملية:

→ أهمية علمية:

- تساهم الدراسة في إغناء المعرفة حول أفضل الممارسات في إدارة المشاريع الكبرى ذات الأبعاد الدينية والثقافية.
- توفر فهمًا أعمق لتأثير التوسع الحضري وتطوير الأماكن المقدسة على بنية المدينة والمجتمع.
- تفتح الأبواب أمام البحث الأكاديمي لاستكشاف جوانب جديدة في مجالات التخطيط الحضري وإدارة المشاريع.

أهمية عملية:

- توجه الدراسة إلى تحديات وحلول تطبيقية قابلة للتنفيذ في إدارة المشاريع الحضرية الكبرى.
- تساهم النتائج في تحسين استراتيجيات التخطيط والتنفيذ في تطوير الأماكن الدينية والمقدسة.
- تُعزز الدراسة النظرة الشاملة نحو التنمية المستدامة والمتوازنة للأماكن الدينية والحضرية.

4.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى الدور الاستراتيجي بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، صياغة الاستراتيجية ، تنفيذ الاستراتيجية – تقويم الاستراتيجية) في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف ، وتتفرع عن هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية:

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمشاريع توسعة الحرم المدني الشريف وكيفية تأثيرها على استراتيجيات التطوير.
- صياغة استراتيجيات تطويرية متوافقة مع رؤية توسع الحرم المدني وأهداف التطوير طويلة وقصيرة الأمد.
- تحليل تنفيذ الاستراتيجيات وكيفية تطبيقها على أرض الواقع وتقييم العوامل التي تؤثر على عملية التنفيذ.
- تقييم وتحليل النتائج والمخرجات لضمان تحقيق الأهداف المرسومة ومدى تأثير الاستراتيجيات على توسع الحرم المدني الشريف.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر الدور الاستراتيجي بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، صياغة الاستراتيجية ، تنفيذ الاستراتيجية – تقويم الاستراتيجية) في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف ؟
وتتفرع عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- كيف يؤثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في عملية تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف ؟
- كيف يتم صياغة الاستراتيجية بما يتناسب مع أهداف توسعة الحرم المدني والرؤية الاستراتيجية للمشروع ؟
- ما هو دور تنفيذ الاستراتيجية في تحقيق أهداف توسعة الحرم المدني الشريف وكيف يتم ذلك بشكل فعال ؟
- كيف يتم تقويم الاستراتيجية وتحليل النتائج لضمان تحقيق الأهداف والتحسين المستمر في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف ؟

6.1 فرضيات الدراسة

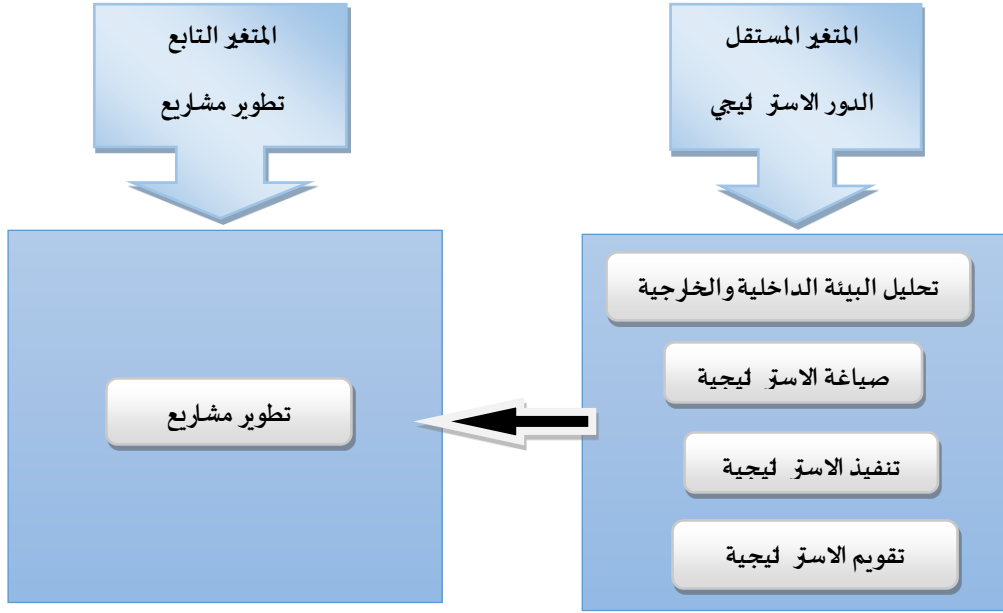
الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) للدور الاستراتيجي بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، صياغة الاستراتيجية ، تنفيذ الاستراتيجية – تقويم الاستراتيجية) في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف) ، وتتفرع عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات هي كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) لتحليل البيئة الداخلية والخارجية في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) لصياغة الاستراتيجية في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف).
- الفرضية الفرعية الثالث : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) لتنفيذ الاستراتيجية تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف).
- الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) لتقويم الاستراتيجية في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف).

7.1 نموذج الدراسة

- يهدف هذا النموذج إلى دراسة للدور الاستراتيجي بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية والخارجية، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية – تقويم الاستراتيجية) في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف) ، ويتضمن المتغيرات التالية:
- المتغير المستقل: الدور الاستراتيجي بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية والخارجية، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية – تقويم الاستراتيجية)
 - المتغير التابع : تطوير مشاريع .

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

8.1 أسباب اختيار الموضوع

اختيار موضوع تأثير الدور الاستراتيجي في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف يمكن أن يكون نابعا من عدة أسباب:

- يمثل الحرم المدني الشريف مكانا مقدسا للمسلمين حول العالم، لذا يُعتبر تطويره وتوسعته أمرا ذا أهمية كبرى.
- توسيع وتطوير يتطلب استراتيجيات محكمة وإدارة فعالة، مما يشكل تحديات كبيرة قد تحفز على استكشاف دور الاستراتيجية في تحقيق الأهداف.
- يعتبر فهم كيفية تطبيق الاستراتيجية في تطوير مشاريع كبيرة مثل تلك في الحرم الشريف مفيدا للتنمية والتطوير المستدام.
- توسيع الحرم يمكن أن يؤثر على السياحة والاقتصاد المحلي والعالمي، والتفكير في كيفية تحقيق هذا التوسع بشكل فعال يعتبر أمرا حيويًا.
- هذا الموضوع يمكن أن يوفر إضافة علمية وأكاديمية مهمة في مجال دراسات الإدارة والاستراتيجية والتخطيط العمراني.

9.1 المنهجية:

تعتمد الدراسة على منهج وصفي تحليلي لفهم أثر الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشاريع في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف. هذا المنهج يسمح للباحث بوصف وتحليل الظواهر والمشاكل العلمية بدقة ويعمل على حل التحديات التي تدرج ضمن مجال البحث العلمي.

تشمل أعمال الباحث في هذا المنهج جمع البيانات ذات الصلة من مصادر متعددة، ومن ثم تحليلها وتفسيرها بشكل دقيق ومنهجي. يستخدم الباحث أدوات تحليل مناسبة للبيانات المجمعة بهدف تقديم تفسير دقيق ونتائج موضوعية حول تلك الظاهرة.

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 تتعلق بموضوع قيادة الأعمال والمسؤولية الاجتماعية وأيضاً البحث والمطالعة من خلال الإنترنت وذلك ليتم دعم الدراسة بالمفاهيم والأسس ذات العلاقة بموضوعها..
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة.

10.1 أدوات الدراسة:

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

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة..
- القسم الثاني: اشتمل على قياس أبعاد متغير الدور الاستراتيجي حسب، نموذج الدراسة المعد من قبل الباحث وتضمن 20 فقرة
- القسم الثالث: خصص لقياس متغير تطوير مشاريع حسب نموذج الدراسة المعد من قبل الباحث وتضمن 10 فقرات

الجدول رقم (1)

المتغير المستقل الدور الاستراتيجي	
الأسئلة (1 - 5)	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
الأسئلة (6 - 10)	صياغة الاستراتيجية
الأسئلة (11 - 15)	تنفيذ الاستراتيجية
الأسئلة (16 - 20)	تقويم الاستراتيجية
المتغير التابع: تطوير المشاريع	
الأسئلة (20 - 30)	تطوير المشاريع

المصدر: إعداد الباحث

وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير

موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

مدي المقياس = أعلى رقم في المقياس (5) - أقل رقم في المقياس (1) = 4

مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (5) = 0.80

جدول (2) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.79 - 1	منخفضة جدا
2.59 - 1.80	منخفضة
3.39 - 2.60	متوسطة
4.19 - 3.40	مرتفعة
5.00 - 4.20	مرتفعة جدا

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبالتحديد الأساليب

الإحصائية التالية:

- التوزيع التكراري والنسب المئوية لتحديد خصائص عينة الدراسة.
- الوسط الحسابي لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- الانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة لقياس مستوى متغيرات الدراسة
- اختبار كرونباخ ألفا للتحقق من درجة ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة

- تحليل الانحدار لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

11.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية : اقتصرت الدراسة على معرفة أثر الدور الاستراتيجي بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، صياغة الاستراتيجية ، تنفيذ الاستراتيجية – تقويم الاستراتيجية) على تطوير مشاريع .
- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف.
- حدود زمنية: اقتصرت الدراسة خلال عام الدراسي 2023م.
- حدود بشرية : اقتصرت الدراسة على المدراء ورؤساء المشاريع والمهندسين بمشاريع توسعة الحرم المدني الشريف.

12.1 الدراسات السابقة

الدراسة	على و رؤوف (2022).
أهداف	هذه الدراسة إلى بيان تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع بأبعاده
الدراسة	(التحليل الاستراتيجي، دعم الإدارة العليا، تنفيذ الاستراتيجيات) للقطاع الصناعي العراقي

المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي، دعم الإدارة العليا، تنفيذ الاستراتيجيات)
المتغير التابع	أداء المشاريع
منهجية البحث	تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي .
أهم النتائج والتوصيات	تم التوصل إلى عدد من النتائج التي أثبتت وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين امتلاك المعرفة ونجاح إدارة المشروع، وان من أبرز النتائج التي توصل إليها البحث الحالي هي امتلاك الشركة خطة استراتيجية واضحة تركز على أساليب امتلاك المعرفة ولاستفادة منها في عمليات تطوير وتحسين إدارة مشاريعها. ومن أهم التوصيات هي على إدارة الشركة أن تجعل امتلاك المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين ونجاح إدارة مشاريعها.
الدراسة أهداف الدراسة	الشوابكة وقطيشات (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد ريادة الأعمال على الأداء في قطاع المقاولات الإنشائية.
المتغير المستقل	ريادة الأعمال (اخذ المخاطرة، الإبداع والابتكار ، والاستباقية)
المتغير التابع	الأداء في قطاع الشركات الإنشائية
منهجية البحث	تم استخدام المنهج (الكمي الوصفي التحليلي) كما تم جمع المعلومات اللازمة من خلال عينة عشوائية باستخدام الاستبانة التي تم تصميمها وفقا لمتغيرات الدراسة.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر لأبعاد ريادة الأعمال (اخذ المخاطرة، الإبداع والابتكار ، والاستباقية) على الأداء في قطاع الشركات الإنشائية وأوصت الدراسة ضرورة المحافظة على ثقافة ريادة الأعمال لدى العاملين في الشركات

الإنشائية وان تنظم شركات الإنشاء في الأردن الندوات التوعوية والملتقيات والمؤتمرات والبرامج التدريبية حول تطبيق أبعاد ريادة الأعمال .

الدراسة	(العبداللات والشورة ،2021)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة الجودة وإدارة الجدول الزمني وإدارة النطاق وإدارة التكلفة وإدارة المخاطر وإدارة الموارد) من خلال التخطيط لإدارة الأزمات كمتغير معدل في أمانة عمان الكبرى
المتغير المستقل	الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة)
المتغير التابع	إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة الجودة وإدارة الجدول الزمني وإدارة النطاق وإدارة التكلفة وإدارة المخاطر وإدارة الموارد)
	التخطيط لإدارة الأزمات
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة المنهج الكمي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود مستوى متوسط من الأهمية للحاكمية الرشيدة وإدارة المشاريع والتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع، وكذلك وجود دور للتخطيط لإدارة الأزمات في تحسين أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع في أمانة عمان الكبرى. كما توصلت أن لبعدي الاستدامة والفاعلية الأثر الأكبر في إدارة المشاريع وفي أبعادها، ولبعد الاستدامة التأثير الأكبر في وجود التخطيط لإدارة الأزمات. وكان لبعد الشفافية التأثير العكسي في إدارة المشاريع وكذلك بوجود التخطيط لإدارة الأزمات. أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة استمرار أمانة عمان الكبرى بتطبيق الحاكمية الرشيدة وتقييمها، مع التوعية المستمرة لموظفيها بأبعاد

الحاكمية الرشيدة، والعمل على نشر ثقافة الحاكمية في الأمانة، مع الاستمرار بوضع استراتيجيات تضمن تقديم الخدمات لكافة الفئات المستهدفة وفقا للعدالة الاجتماعية ودون تمييز، ومنح الجميع فرصا متساوية، وضرورة وضع مؤشرات أداء لقياس أبعاد إدارة المشاريع في المشاريع التي يتم تنفيذها في الأمانة، وكذلك تعين فرق متخصصة لإدارة الأزمات وأخرى لإدارة المخاطر، وعمل دليل خاص في حاكمية المشاريع الرشيدة يتم تطبيقه في المنظمات الحكومية والخاصة مع ضرورة وجود جهة مسؤولة عن متابعة التطبيق وعمل دراسة علمية مشابهة في القطاع الخاص.	
Hao Lu et al. (2020)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى تحديد تأثيرات العوامل المتعلقة بالسمات الشخصية للعمال في إنتاجية وأداء المشاريع الإنشائية في شرق كرواتيا (أي منطقة سلافونيا وبارانيا)، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات العامة التي يمكن اتخاذها للتأثير في السمات المدروسة للعمال من أجل زيادة إنتاجية المقاول.	أهداف الدراسة
السمات الشخصية	المتغير المستقل
إنتاجية وأداء المشاريع	المتغير التابع
اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الكمي من خلال استخدام إستبانات المسح.	منهجية البحث
توصلت نتائج الدراسة أنه تم تصنيف القوة الجسدية والمعنويات والأخلاق للعمال كسمات شخصية ذات تأثير أكبر من المستوى التعليمي في أداء وإنتاجية المشاريع الإنشائية في منطقة الدراسة، كما يمكن تطوير هذه القدرات من خلال تدريب العمال وتحفيزهم. وأوصت الدراسة بضرورة استقطاب المديرين من ذوي الكفاءات التدريب العاملين في المشاريع، بالإضافة إلى تشجيع الحكومة على هذه المقالة الثانية في مجال البناء والإنشاءات، ورفع مهاراتهم وتحسين قدراتهم.	أهم النتائج والتوصيات

التبني والعون (2020)	الدراسة
الدراسة	أهداف
الأردن	الدراسة
حاضنات الأعمال (خدمات فنية، خدمات إدارية، وخدمات مالية، وخدمات استشارية وخدمات مهنية)	المتغير
تطوير المشاريع الريادية (نمو الأعمال، نمو الأرباح، القدرة على الاستمرارية).	المتغير التابع
اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة	منهجية
الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة	البحث
توصلت الدراسة في نتائجها إلى إنه هنالك دور لحاضنات الأعمال في تطوير المشاريع ضمن الخدمات التي تقدمها، وأشارت الدراسة إلى أهمية هذه الخدمات بحيث جاء في المرتبة الأولى محور الخدمات المهنية، ثم محور الخدمات الفنية، ثم محور الخدمات الإدارية، ثم محور الخدمات الاستشارية، وأخيرا محور الخدمات المالية. فقد استنتجت هذه الدراسة إلى أن هنالك دور كبير للخدمات الفنية والخدمات الإدارية المقدمة في تطوير المشاريع الريادية، وأن حاضنات الأعمال تقوم على تقديم الخدمات الإدارية والخدمات الاستشارية بصورة مستمرة في سبيل تحسين الأداء المالي والمنتجات المصنعة من قبل المشروع، وقد أشارت الدراسة إلى أن هنالك بعض المعوقات في تقديم الخدمات المالية وخاصة في تقديم التسهيلات المالية. توصلت الدراسة في نتائجها لوجود دلالة إحصائية بأن ما تقدمه حاضنات الأعمال من (خدمات فنية، خدمات إدارية، وخدمات مالية، وخدمات استشارية وخدمات مهنية) ككل يساعد المشاريع الريادية على التطور إلا أنه بقياسها بشكل منفصل توصلت هذه الدراسة في نتائجها لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات من خدمات فنية وخدمات استشارية على تطوير المشاريع الريادية بجميع محاوره سواء كانت (نمو الأعمال، نمو الأرباح، القدرة على الاستمرارية). أوصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز الخدمات الفنية والاستشارية المقدمة من حاضنات الأعمال وضرورة توظيف مستشارين مختصين بالأعمال المقدمة من	أهم النتائج والتوصيات

حاضنات الأعمال وضرورة إجراء دراسات مستقبلية عن استمرارية المشاريع الريادية تهدف إلى معرفة الأعمار المناسبة التي تكون قادرة على إدارة تلك المشاريع.	
باكر وابو حجل (2020)	الدراسة
تناولت الدراسة مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها وضرورة تطبيقها في شركة السكر السودانية كما سعت إلى تشخيص الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية في شركة السكر السودانية وهدفت إلى تقديم المقترحات والتوصيات التي من المتوقع أن تعمل على تحسين وتطوير أداء المؤسسات بصورة عامة.	أهداف الدراسة
الإدارة الإستراتيجية (تحليل البيئة الداخلية - وضع الإستراتيجية - صياغة الإستراتيجية)	المتغير المستقل
أداء المؤسسات	المتغير التابع
إتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي وبرنامج (SPSS)	منهجية البحث
وجود علاقة تأثير معنوية بين المسؤولية الاجتماعية والتنافسية المستدامة ، وهذا ما يبين اتفاقا بين أفراد العينة حول مدى التزام المؤسسات المدروسة بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة وبتكاليف تتماشى مع قدرتهم الشرائية مع الحفاظ على مستوى الاشباع الذي تقدمه هذ المنتجات اضافة الى التزامها بالمحافظة على مستويات ارباح مقبولة ضمانا لحقوق اصحاب المصالح مع التزامها باحترام قواعد المنافسة الحرة الناتجة تحرير وعوالة الاقتصاد رغبة منها في تحقيق التنافسية والتميز.	أهم النتائج والتوصيات
(الطوير ، 2017).	الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على الإدارة الإستراتيجية ودورها في رفع أداء الهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية.	أهداف الدراسة
الإدارة الاستراتيجية	المتغير المستقل
رفع الأداء	المتغير التابع

منهجية البحث	واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت نتائج الدراسة مؤكدة على أن هناك ضعف في مشاركة العاملين في صياغة رسالة المؤسسة بيانات حقيقية قابلة للتحقيق ولا تعكس وجود فكر استراتيجي، وعدم توفر المعرفة التامة للعاملين بمفهوم الإدارة الإستراتيجية، وأن المؤسسة تمتلك رسالة استراتيجية ولكن هذه الرسالة غير منشورة بشكل جيد داخل المؤسسة. كُتب هذا المستخلص من قبل دار المنظومة 2021
الدراسة	(الطراونة و جبرين 2011).
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة الى بيان اثر إستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية (دراسة تطبيقية على مجموعة شركات نقل الصناعية في الاردن.
المتغير المستقل	استراتيجية العمليات
المتغير التابع	إدارة المشاريع/الاستراتيجية
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات نذكر منها الآتية : 1- أكنت الدراسة على إمكانية الاعتماد على المتغيرات الرئيسة والفرعية التابعة لها (السياسات الحكومية، المنافسة، العوامل الاقتصادية لتمثل البيئة الخارجية والإبداع، الموارد البشرية الهيكل التنظيمي لتمثل البيئة الداخلية المؤثرة في استراتيجية العمليات في مستوى مجموعة 2 - اتضح من تحليل البيئة الخارجية والداخلية أن مجموعة نقل تؤكد أهمية متغيرات البيئتان على استراتيجية العمليات باستثناء المنافسة إذ لم تعط أهمية لهذا المتغير في التأثير والعلاقة في استراتيجية العمليات، إذ اتضح من الدراسة رفض قبول الفرضية التي مفادها بأن المنافسة لها تأثير على استراتيجية العمليات.

3- يعد اهتمام مجموعة نقل بالعوامل البيئية مرحلة متطورة في الإدراك الاستراتيجي لفلسفة تطوير استراتيجية العمليات مع استراتيجية المنظمة معاً، لكونها تؤثر على إدارة المشاريع الاستراتيجية. 4 - أظهرت نتائج التحليل قوة تأثير استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية تبعاً لمجالاتها المتمثلة في (تكنولوجيا العمليات تخطيط الإنتاج والرقابة والإدارة والتنظيم) وترابطها مما يساهم كثيراً في إدارة المشاريع الاستراتيجية.	
(محمد و حسين 2022).	الدراسة
هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحساسية الاستراتيجية لمجموعة من القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت .	أهداف الدراسة
ممارسات القيادة الاستراتيجية	المتغير المستقل
الحساسية الاستراتيجية تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لهذا اعتمد الباحث في الدراسة أسلوب الحصر الشامل في تحديد حجم العينة.	المتغير التابع منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها: أوضحت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها ومتغير الحساسية الاستراتيجية. وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات كان أهمها ينبغي أن تقوم القيادات في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت بعقد دورات وبرامج تدريبية مستمرة لتطوير الملاك البشري فيما يتعلق بالفكر الاستراتيجي.	أهم النتائج والتوصيات
الدراسة (Asgard & Jangensem 2019)	الدراسة
أهداف الدراسة جاءت هذه الدراسة بسبب حوادث خطيرة ومميتة في مواقع الإنشائية كل عام، وركزت على سؤالين رئيسيين: هل يمكن تحصين الصحة والسلامة في مرحلة البناء خلال المراحل الأولى من إدارة المشروع ؟ ما هي العناصر	أهداف الدراسة

الرئيسية تحديات الصحة والسلامة في المراحل الأولى من إدارة المشروع التي تحتاج إلى معالجة ؟	
المستقل الصحة والسلامة	المتغير المستقل
إدارة المشروع	المتغير التابع
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة.	منهجية البحث
أهم النتائج والتوصيات أشارت الدراسة إلى ثلاثة تحديات رئيسية للسلامة في وقت مبكر مراحل المشاريع الإنشائية: عدم الكفاءة، عدم تحديد الأولويات، وجود عواقب طبوغرافية، اقترحت الدراسة أن تقوم المؤسسات التعليمية وعملاء البناء والسلطات العامة بدورهم لتحسين الوضع.	أهم النتائج والتوصيات
Samni et al (2018)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير تكلفة ممارسات السلامة على مشاريع الإنشائية	أهداف الدراسة
تكلفة ممارسات الصحة والسلامة	المتغير المستقل
المشاريع الإنشائية	المتغير التابع
استخدام المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة التقنية الكمية.	منهجية البحث
أهم النتائج والتوصيات وجدت الدراسة أن اصطدام الأجسام المتساقطة، الإنزلاق والتعثّر والسقوط من المرتفعات، انهيار الرافعات هي المخاطر الرئيسية على السلامة التي لها آثار كبيرة على تكلفة المشروع. كما وجد البحث أن توفير برامج السلامة في مواقع البناء يساهم ما بين 3-5% من تكاليف المشروع، كما تم الكشف عن أن نسبة تكلفة الحوادث من التكلفة الإجمالية للمشاريع الإنشائية أقل من	أهم النتائج والتوصيات

1% بمتوسط مساهمة نسبتها 0.218%، وبناء على هذه النتائج يمكن الإستنتاج أن تكاليف برامج الصحة والسلامة مهمة في زيادة تكاليف الإنشاءات، تمت التوصية بإعطاء الأولوية دائما لممارسات وبرامج السلامة في مرحلة تقدير المشروع الأولية للمشروع، لأنها تشكل النسبة معقولة لتكلفة المشروع.	
(المغربي والشرباتي 2021)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أساليب القيادة الموقفية (التوجيه، والتدريب، والدعم، والتفويض) على أداء المشاريع من حيث (التكلفة والوقت والجودة) في مؤسسات تصنيع الكيماويات الأردنية .	أهداف الدراسة
أساليب القيادة الموقفية (التوجيه، والتدريب، والدعم، والتفويض)	المتغير المستقل
أداء المشاريع من حيث (التكلفة والوقت والجودة)	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وفقا لطبيعة الدراسة والأهداف، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات.	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات هناك علاقة قوية بين المتغيرات الفرعية للقيادة الموقفية وأبعاد أداء المشروع، ويظهر أن ممارسات القيادة الموقفية تؤثر بشكل إيجابي على أداء المشروع، وكان التأثير الأكبر هو الدعم والتدريب. من الضروري تنفيذ ممارسات القيادة الموقفية في منظمات التصنيع الكيميائي. لذلك، فإن إدخال القيادة الموقفية مع الرؤية؛ المهمة والأهداف ستؤدي إلى تحسين الأداء. الدراسة الحالية أجريت في مؤسسات تصنيع الكيماويات الأردنية. توصي هذه الدراسة الباحثين المستقبليين بجمع المزيد من البيانات على مدى فترة أطول للتحقق من صلاحية النموذج الحالي وأداة القياس. كما نوصي بإجراء دراسات مماثلة على صناعات أخرى في الأردن وخارجه للتأكد من أن النتائج يمكن أن تكون عامة. هذه الدراسة هي واحدة من الدراسات القليلة التي حققت في تأثير أنماط	أهم النتائج والتوصيات

القيادة الموقفية على أداء المشروع، تم تطوير نموذج الدراسة من مصادر مختلفة لصياغة فكرة جديدة عن القيادة الموقفية وأداء المشروع.	
(معلا، 2020).	الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تمكين الموارد البشرية. استعرضت الدراسة النظر في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتمكين الموارد البشرية .	أهداف الدراسة
دور الإدارة الاستراتيجية	المتغير المستقل
تمكين الموارد البشرية	المتغير التابع
تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
توصلت نتائج الدراسة مؤكدة على أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية له أهمية كبيرة في ترسيخ مفهوم تمكين العاملين في المنظمات؛ حيث أن المنظمة تعمل على منح مزيد من الصلاحيات وإتاحتها لهم في أداء أعمالهم وإشراكهم عمليات اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم، ومنحهم الثقة الكافية لأدائها والعمل بروح فريق العمل. وأوصت الدراسة بضرورة المحافظة على عمل المنظمة على تعزيز وتفعيل دور العاملين ومشاركتهم في كافة فعاليات الشركة واستغلال قدراتهم بما يخدم مصلحة المنظمة، والاستفادة من خبراتهم المتراكمة في بناء استراتيجياتها المستقبلية وتحديد أهدافها الاستراتيجية. كُتب هذا المستخلص من قبل المنظومة 2022	أهم النتائج والتوصيات

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: الادارة الاستراتيجية

تمهيد:

تدور الإدارة الاستراتيجية حول تحديد ووصف الاستراتيجيات التي يمكن للمديرين تنفيذها لتحقيق أداء أفضل وميزة تنافسية لمؤسساتهم، يقال إن المنظمة تتمتع بميزة تنافسية إذا كانت ربحيتها أعلى من متوسط ربحية جميع الشركات في مجالها، تعتبر الإدارة الاستراتيجية إحدى الطرق التي تمكن الإدارات من الاعتماد على التوجهات والخطط المستقبلية، وذلك من خلال الاعتماد على رؤية استراتيجية طويلة المدى، يتم من خلالها تحديد الأهداف الرئيسية والمختلفة أساليب التقييم المنهجي، والتي تمكنه من إكسابه القدرة على مواكبة متطلبات طبيعة العصر المتغيرة، ونظرا لأهمية الإدارة لاستراتيجية في كافة المجالات وخاصة المشاريع فسوف يتم التعرف على مفهومها وأهميتها وأهدافها في هذا المبحث.

1.1.2 تعريف الادارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية هي طريقة إدارة موارد المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها، تتضمن الإدارة الاستراتيجية تحديد الأهداف، وتحليل البيئة التنافسية، وتحليل التنظيم الداخلي، وتقييم الاستراتيجيات، والتأكد من أن الإدارة تنفذ الاستراتيجيات عبر المنظمة. (الطوير، 2017)

ويمكن أيضاً تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها مجموعة من القرارات والإجراءات التي يتخذها المدير والتي تقرر نتائج أداء الشركة. يجب أن يتمتع المدير بمعرفة وتحليل شاملين للبيئة التنظيمية والتنافسية الشاملة من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة، يجب عليهم إجراء تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات)، أي يجب عليهم الاستفادة على أفضل وجه ممكن من نقاط القوة، وتقليل نقاط الضعف التنظيمية، والاستفادة من الفرص الناشئة عن بيئة الأعمال وعدم تجاهل التهديدات. (اسماعيل، 2017)

ويعرفها Ansoff بأنه إدراك المنظمة للعلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا الإدراك نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى الطويل، وال المدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والأهداف التي تسعى إليها يسعى ويجب أن تحقق. (أبو كحيل، 2014)

أما (Strickland & Thompson) فقد عرفا الإدارة الاستراتيجية بأنها رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان أهدافها طويلة المدى، واختيار الأسلوب الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها. (الحربي، 2022)

ومما سبق يرى الباحث أن الإدارة الاستراتيجية هي الخطة الموحدة التفاعلية والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للمنظمة بتحديات البيئة، وهي مصممة لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ السليم للمنظمة، كما أنها فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم الإجراءات والإجراءات التي تتمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ.

2.1.2 أهمية الادارة الاستراتيجية:

تنبع أهمية الإدارة الاستراتيجية من مسؤوليتها عن القضايا والقرارات الأساسية التي تحدد نجاح أو فشل أي شركة هناك أسباب تدفع المنظمات إلى ممارسة الإدارة الاستراتيجية، وهي: (محمد وحسين، 2022)

- إن الظروف المحيطة بالمنظمات تتغير بسرعة كبيرة، ويعتبر أسلوب الإدارة الاستراتيجية هو الأسلوب الوحيد الذي يمكن هذه المنظمات من التعامل مع هذه الظروف من خلال توقع المشاكل والفرص المستقبلية.
- تؤثر الإدارة الاستراتيجية على المنظمة بأكملها وليس على جزء منها فقط، وبالتالي فهي تغطي وتؤثر على كافة مجالات عمل المنظمة، كل جزء منها، حاضرها ومستقبلها.
- توفر الإدارة الاستراتيجية أهدافاً وتوجيهات واضحة لمستقبل المنظمة لجميع الموظفين عادةً ما يكون أداء الأشخاص أفضل (من الناحيتين الكمية والنوعية) إذا كانوا يعرفون ما هو متوقع منهم ويعرفون أين تنتجه منظمهم.
- تربط الإدارة الاستراتيجية المنظمة بجميع أصحاب المصلحة الذين يؤثرون على نجاحها واستمراريتها، وكذلك مع البيئة التي تعمل فيها وتلبي رغباتهم. (الطوير، 2017)
- إن المنظمات التي تمارس الإدارة الاستراتيجية تتفوق – وهذا هو المهم – على المنظمات التي لا تمارس هذه العملية من خلال مساعدة المنظمات المتفوقة على بناء ميزة تنافسية على منافسيها، مما يسمح لها بكسب عملاء أكبر وحصة سوقية أفضل.
- الإدارة الاستراتيجية هي عملية مستمرة تقوم بتقييم ومراقبة الأعمال والصناعات التي تشارك فيها المنظمة، وتقييم منافسيها وتحديد الأهداف والاستراتيجيات لمواجهة جميع المنافسين الحاليين والمحتملين؛ ثم قم بتقييم الاستراتيجيات بشكل منتظم لتحديد كيفية تنفيذها وما إذا كانت تعمل أم تحتاج إلى استبدال.

- توفر الإدارة الاستراتيجية منظورًا أوسع لموظفي المنظمة ويمكنهم فهم كيفية تناسب وظائفهم مع الخطة التنظيمية بأكملها وكيفية ارتباطهم بالأعضاء الآخرين في المنظمة بشكل أفضل إنه ليس سوى فن إدارة الموظفين بطريقة تزيد من القدرة على تحقيق أهداف العمل. (أبو كحيل، 2014)

- يصبح الموظفون أكثر جدارة بالثقة والالتزام والرضا حيث يمكنهم ربط أنفسهم بشكل جيد بكل مهمة تنظيمية يمكنهم فهم رد فعل التغيرات البيئية على المنظمة والاستجابة المحتملة للمنظمة بمساعدة الإدارة الاستراتيجية وبالتالي يمكن للموظفين الحكم على تأثير هذه التغيرات على وظائفهم ويمكنهم مواجهة التغيرات بفعالية يجب على المديرين والموظفين القيام بالأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة. يجب أن تكون فعالة. (السعيد، 2017)

ومما سبق يرى الباحث إن تطبيق الإدارة الاستراتيجية حلقة الوصل بين نجاح المنظمة وتعظيم أدائها إذا كان الهدف الأساسي لإدارة الأعمال هو تحسين أداء المنظمة، فإن الإدارة الاستراتيجية تساهم بشكل فعال في تحقيق هذا الهدف ولذلك يمكن أن نستنتج أن المنظمات التي لديها أنظمة فعالة وممارسة حقيقية للإدارة الاستراتيجية ستكون أكثر فعالية في تحقيق أهدافها من المنظمات التي لا تمارس هذه العملية.

3.1.2 التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية:

انتقل مفهوم الاستراتيجية إلى مجال الأعمال مع بداية الستينيات، إذ توضح مساهمات الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا المجال قد تطور عبر عدة مراحل يمكن تلخيصها فيما يلي: (دياب، 2023)

- التوجه بالتخطيط طويل الأجل

امتدت هذه المرحلة منذ عقد الستينيات من القرن العشرين، وكان التركيز فيها على القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمة، فتمثلت الجهود الاستراتيجية بالعمل على تحقيق النمو الداخلي أو إنتاج استراتيجية لتنويع المنتجات، أو استراتيجية لتخفيض حجم العمليات وتقليصها، أو الانتشار من خلال خفض الأسعار، ومن ثم كانت استجابة المنظمات لمتغيرات المواقف التي تواجهها بما يمكنها من إجراء عمليات التحليل وتخصيص الموارد؛ وقد أطلق على هذه المرحلة اسم المرحلة الخافتة نظرا لعدم وضوح معالم الإدارة الاستراتيجية وأبعادها الجوهرية. (دياب، 2023)

- اتجاه استراتيجي محدود

ركزت هذه المرحلة على الانتقال من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي، وظهور ما يسمى باستراتيجية الإدارة، والخطوات الضرورية التي تتطلب تحديد الأهداف والغايات، والقيام بالتحليل والتنبؤ الاستراتيجي، والاختيار الاستراتيجي لاغتنام الفرص وتجنب المخاطر والتطبيق الاستراتيجي مع رصد وتقييم تلك الخطوات. وتعتبر هذه المرحلة حلقة وصل وسطية بين المرحلة الأولى والمرحلة الثالثة، وشملت هذه المرحلة فترة الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين. ويمكننا القول أن هذه المرحلة هي فترة تنويرية لدراسة وممارسة الإدارة الاستراتيجية، حيث تم تسليط الضوء على رؤية ماهية الاستراتيجية وخطواتها الرئيسية وبدائلها القابلة للتطبيق ومزايا بنائها على المدى الطويل. لقد تم التعرف عليه. (الرشيدى، 2020)

• التوجه البيئي (مرحلة تنفيذ الاستراتيجية)

هذه هي المرحلة التي يمكن أن نطلق عليها تنفيذ الاستراتيجية، والتي تتطلب من المنظمة وضع أهداف سنوية، وتطوير السياسات، وتحفيز الموظفين، وتخصيص الموارد. أي أن تنفيذ الاستراتيجية يعني تعبئة العمال والمديرين وتوجيههم لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ ونتيجة لتعقيدها تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل التي مرت بها الإدارة الاستراتيجية أطلق الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية على هذه المرحلة اسم الفترة المضيفة لدراسة الإدارة الاستراتيجية، وقد قسموها إلى المراحل الفرعية التالية: (صادق، 2023)

• الستينيات (مرحلة الاستقرار).

• مرحلة السبعينات (مرحلة التوجه المالي).

• الثمانينات (مرحلة التوجيه التنافسي).

• التسعينيات (مرحلة التغيير الموسع).

• التوجه الاستراتيجي المتكامل

وهي المرحلة الأكثر تعقيدا، فهي تمثل المرحلة المعاصرة الموجهة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ومن أهم أبعادها الأساسية ما يلي:

✓ تمثل الاستراتيجية الرؤية العامة التي يجب أن تكون لدى المنظمة، وتسعى إلى تحقيقها من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية، وتحديد رسالتها التنظيمية، وبناء أهدافها وغاياتها بالوعي والوعي بعناصر التأثير المتعددة.

✓ ويركز الاتجاه المعاصر على معوقات مبدأ الاستراتيجية دون الخوض في التفاصيل في شرح خطوات الاستراتيجية الإدارية، معتبراً أن الإيمان بالمبدأ يكفي للتغلب على أي معوقات.

✓ تعتبر الاستراتيجية الإدارية وسيلة لتحقيق التماسك الداخلي للمنظمة وتحديد اتجاهها خارجياً مع تعزيز علاقتها بالتغيرات البيئية المختلفة. (دياب، 2023)

✓ تتزايد أهمية التحليل والتنبؤ الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف، وإيجاد الفرص والمخاطر التي يمكن أن تسد الفجوة الاستراتيجية.

✓ يؤثر نوع المنظمة وأنشطتها الحالية والمتوقعة على عمليات التخطيط الاستراتيجي.

ومما سبق يرى الباحث أن منظمات الأعمال تواجه الآن تحديات كبيرة بسبب عدم اليقين في بيئة الأعمال، معظم التغييرات غير متوقعة وهكذا تتسلل حالة عدم اليقين. وفي مواجهة التغيير، قد تصبح العديد من الأفكار الجديدة الممتازة قديمة، تحدث تغييرات باستمرار في التركيبة السكانية، والظروف الاقتصادية للبلد الذي يقع فيه العمل، والممارسات التجارية بسبب إلغاء القيود التنظيمية، وتنوع العمال مثل دخول المزيد والمزيد من العاملات إلى مكان العمل، والتكنولوجيا، واتجاهات العولمة، ليس فقط في هذه القضايا الخارجية، ولكن التغييرات تحدث أيضاً، كما تحدث تغييرات في الشؤون الداخلية لمنظمات الأعمال من حيث ارتفاع معدل دوران الموظفين، وفقدان الأشخاص الفنيين المدربين تدريباً عالياً وذوي المهارات العالية. (المعمري، 2017)

4.1.2 أهداف الادارة الاستراتيجية:

نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه الادارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال نجد أن هناك مجموعة من الأهداف للإدارة الاستراتيجية تتمثل هذه الأهداف فيما يلي: (الحلاوي، 2023)

✓ إعداد المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات على الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد واللوائح والقوى العاملة بما يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

✓ تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث تسترشد هذه الأولويات بالأهداف طويلة المدى والأهداف السنوية والسياسات وتخصيص الموارد.

✓ إيجاد معيار موضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.

✓ زيادة فعالية وكفاءة اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة وكشف الانحرافات وتصحيحها بسبب وجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.

✓ التركيز على السوق والبيئة الخارجية، باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.

✓ جمع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات حتى يتمكن المدير من اكتشاف المشكلات مبكراً وبالتالي يمكنه أخذ زمام المبادرة بدلاً من أن تكون القرارات بمثابة رد فعل على قرارات واستراتيجيات المنافسين.

✓ إن وجود نظام إداري استراتيجي يتكون من إجراءات وخطوات محددة يجعل الموظفين يشعرون بأهمية الأسلوب العلمي في التعامل مع المشكلات.

✓ تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد معيار يحدد الرسائل الغامضة.

✓ هناك معيار واضح لتوزيع وتخصيص الموارد بين البدائل المختلفة يساعد في اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها. (السعيد، 2017)

✓ جمع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات حتى يتمكن المدير من اكتشاف المشاكل مبكراً وبالتالي يتمكن من أخذ زمام المبادرة بدلاً من اتخاذ القرارات كرد فعل لاستراتيجيات الآخرين.

ومما سبق يرى الباحث أن أهداف الإدارة الاستراتيجية تركز على تطوير كلاً من البيئتين الداخلية والخارجية على حد سواء بما يعد ذا أهمية كبيرة للمؤسسة. (دياب، 2023)

5.1.2 مستويات الادارة الاستراتيجية:

يمكن دراسة الإدارة الاستراتيجية على عدة مستويات مختلفة في ضوء طبيعة وحجم المؤسسة، وذلك بهدف تسهيل عملية إدارة هذه المؤسسات، والتي يمكن تقسيمها إلى وحدات استراتيجية، حيث تتكون كل مؤسسة من هذه المؤسسات من عدة وحدات استراتيجية خاصة بها، ومن بين هذه المستويات ما يلي: (صادق، 2023)

• الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة أو المنظمة:

يمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الاستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد خصائص المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات، بالإضافة إلى أهداف ورسالة المنظمة ككل، بالإضافة إلى تخصيص الموارد المتاحة لإنجاز مهامها. هذه الاستراتيجية عامة بالنسبة للمنظمة ككل، وتنفيذها يستغرق وقتاً طويلاً يتم تطويره لأي منظمة سواء كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة من خلال الإدارة العليا بمشاركة رؤساء الوحدات الوظيفية والإدارات المختلفة في المنظمة حسب تواجدهم، تغطي هذه الاستراتيجية جميع أنشطة المنظمة على مستوى الأقسام ووحدات مختلفة، لذا فإن الاستراتيجية الأساسية هي التي تختلف عنها استراتيجيات المستوى الأدنى. (بري، 2023)

- الإدارة الاستراتيجية على مستوى الوحدات الإدارية:

تقع مسؤولية الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي على المستوى الإداري الثاني في المؤسسة، بما في ذلك نائب مدير المشروع ومديري الأنشطة الرئيسية للمنظمة، وتمثل الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات التي تتعلق بنشاط معين داخل المنظمة، قد يكون للمنظمة أنشطة مختلفة مثل التعليم والتدريب الفني والمهني ويعتبر كل نشاط مجاًلاً مستقلاً بذاته وله مدير مسؤول عنه، لذلك نسميها وحدة النشاط الاستراتيجي أما إذا لم تكن هناك أنشطة متعددة داخل المنظمة، أي أن المنظمة تعمل في مجال واحد فقط، فهذا يعني أن الاستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي هي استراتيجية واحدة.

- الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي: (عبد المجدي، 2023)

يشترك هذا المستوى من الاستراتيجية العامة للمنظمة، ومن الاستراتيجيات على مستوى الوحدة أو الفرع وترتبط هذه الاستراتيجيات بالوظائف الرئيسية للمؤسسة، مثل تقديم الخدمات التعليمية، وتدريب الأفراد، والتطوير، والتمويل، ويتم وضع استراتيجية لكل من هذه الوظائف وتحديد أهدافها وسياساتها على مستوى وظيفة التخطيط: يتم وضع استراتيجية تخطيطية تهتم برسم الخطط المدرسية التي ستحاول المؤسسة تحقيق أهدافها في المستقبل، وذلك على مستوى الوظيفة الفردية.

وقد تم تطوير استراتيجية تناول سياسات الاختيار والتعيين والأجور والتدريب والترقية ويتم تطوير هذه الاستراتيجيات من قبل المديرين المسؤولين عن هذه الوظائف بمشاركة رؤساء أقسامهم، ويراعى التكامل والتنسيق والترابط بينهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

- الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية: (السعيد، 2017)

هو قطاع أو خط بضائع أو مركز ربح داخل الشركة الأم، يقوم كل منهما ببيع مجموعة متميزة من السلع لمجموعة متميزة من العملاء والزبائن، ويتنافس كل منهما بشكل جيد مع مجموعة محددة من المنافسين. يمكن أن تكون وحدة الأعمال الاستراتيجية (SBU) فرعاً رئيسياً لمنظمة ما، أو مجموعة من المنتجات المترابطة، أو حتى منتجاً واحداً أو علامة تجارية واحدة. لكي يتم تعريف أي كيان على أنه وحدة عمل استراتيجية.

يجب أن يتمتع بالخصائص التالية: (دياب، 2023)

✓ أن تكون منشأة تجارية يمكن تمييزها بشكل مستقل عن غيرها.

✓ أن تكون له مهمة متميزة ومحددة.

✓ يجب أن يكون هناك منافسين معينين.

✓ أن يكون لدينا مجموعة من الموظفين التنفيذيين مسؤولين عن تحقيق الأرباح.

يتم فصل عوائد وتكاليف الاستثمارات في الخطط الاستراتيجية لوحدة الأعمال الاستراتيجية عن تلك المرتبطة بالشركة الأم، ويتم تقييمها أيضًا. تعمل وحدة الأعمال الاستراتيجية في أسواق متنوعة ذات فرص مختلفة، ومعدلات نمو، ودرجات مختلفة من المنافسة، وإمكانات مختلفة لتحقيق الربح، ولذلك يجب على المخططين الاستراتيجيين التعرف على القدرات المختلفة لكل وحدة عمل استراتيجية، وتخصيص الموارد لها بشكل فعال، كما يجب عليهم التأكد من التكامل بين وحدات العمل الاستراتيجية من أجل تنفيذ الأهداف العامة للمنظمة.

تمثل الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات لنشاط معين داخل المنظمة، قد يكون لدى المنظمة أنشطة مختلفة مثل تصنيع أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات وتطبيقات المعلومات. ويعتبر كل نشاط مجالاً مستقلاً بذاته وله مدير مسؤول عنه، لذلك نسميها وحدة النشاط الاستراتيجي. أما إذا لم تكن هناك أنشطة كثيرة داخل المنظمة، أي أن المنظمة تعمل في مجال واحد فقط، فهذا يعني أن الاستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي هي استراتيجية واحدة تقع مسؤولية الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي على عاتق مديري الأنشطة الرئيسية للمنظمة. (صادق، 2023)

• عناصر الإدارة الاستراتيجية:

✓ التحليل الاستراتيجي:

هي عملية تقوم فيها إدارة المنظمة بتحليل السمات الداخلية والخارجية المرتبطة بها؛ وتشمل عملية التحليل إجراء تقييم داخلي أو على مستوى المنظمة، كما تتضمن تحليلاً خارجياً للسمات السائدة في البيئة المحيطة والعمليات التنافسية والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة. ويتضمن ست نقاط: (عبد المجدي، 2023)

1. الميزات الداخلية أو الخاصة بالمؤسسة.

2. القدرات والكفاءات وتوليد القيمة.

3. الميزات الخارجية أو البيئية.

4. تحليل الوضع التنافسي.

5. مصادر البيئة التنافسية.

6. تخطيط المعاملات والمعاملات المعتمدة على السياق.

• صياغة الاستراتيجيات وصنع القرار الاستراتيجي: (بن عطاء الله، 2023)

إنها عملية يتم فيها اتخاذ القرارات الأساسية بشأن مهمة المنظمة والأهداف التي ترغب في تحقيقها بعد ذلك. ويتم اختيار الاستراتيجيات التي تحقق هذه الأهداف من بين عدة بدائل متاحة تحددها المنظمة، والتي تختلف باختلاف حجم المنظمة على النحو التالي:

✓ صياغة رسالة المنظمة: يتم التعبير عن رسالة المنظمة في بيان أساسي يوضح أهدافها.

✓ صياغة الأهداف: بمجرد توصل صناع القرار إلى اتفاق حول المهمة الأساسية للمنظمة، يمكن تحديد أهدافها.

✓ صياغة الاستراتيجيات: هي الوسائل التي تحاول المنظمة استخدامها لتحقيق أهدافها. هو الأسلوب أو الطريقة

التي تختارها المنظمة لتحقيق أهدافها. (الرشيد، 2020)

• الخيارات الاستراتيجية:

بمجرد قيام المنظمة بإجراء تحليلها الاستراتيجي، وتنفيذ صياغة الاستراتيجية وتقنيات اتخاذ القرار الاستراتيجي، ستتاح لها الفرصة للوصول إلى قرارات مفصلة حول الخيار الاستراتيجي المناسب لها، وستحدد هذه القرارات العناصر التالية:

✓ الاستراتيجيات التي ترغب المنظمة في اتباعها.

✓ استراتيجيات العمل التي تريد تحقيقها.

✓ الاستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية والإدارية الداخلية.

• تنفيذ الاستراتيجية: (الحلوجي، 2023)

يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال أي من المتغيرات التالية أو جميعها:

○ العلاقات الخارجية مع العملاء أو الشركاء (نظام العلاقات الخارجية).

○ الأفراد العاملون في المنظمة (نظام العلاقات الداخلية).

○ العمليات التنظيمية والهيكل الإدارية.

○ الثقافة التنظيمية.

○ القيادة.

6.1.2 أبعاد الإدارة الاستراتيجية: (بن عطاء الله، 2023)

1. تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

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 اكتساب قوة جذب في أسواقها تساعد التقييمات البيئية المؤسسات على اكتشاف التأثيرات المحتملة، يمكن أن يكون خطراً أو فرصة. وهذا يساعدهم على توقع التغيرات في بيئتهم.

استخدام المسح البيئي له العديد من المزايا، بما في ذلك ما يلي:

○ التنبؤ بالمستقبل.

○ التعرف على التهديدات والسماح لهم بتطوير استراتيجية الاستجابة.

○ المساعدة في تحقيق أهداف العمل.

○ زيادة الفعالية التنظيمية.

لبدء التحليل البيئي، حدد تقييم العوامل البيئية. صناعتك تحدد هذا على سبيل المثال، إذا كنت تعمل في منشأة طبية، فقد ترغب في النظر في الآثار القانونية. على سبيل المثال، إدارة تجربة الرعاية الصحية وأنظمة السلامة. اختر العوامل التي من المحتمل أن تؤثر على كيفية إغلاق الصفقات.

الحصول على المعلومات (عبد الماجدي، 2023)

اجمع معلومات حول العوامل البيئية التي اخترتها بمجرد تحديد العوامل التي يجب تقييمها. يمكنك ملاحظة العوامل

الخاصة بك وإجراء الأبحاث هنا. هناك نوعان من المعلومات التي يجب جمعها: البيانات الشفهية والمكتوبة

السمع هو الطريقة التي يحصل بها الناس على المعلومات اللفظية. على سبيل المثال، فكر في الاستماع إلى بث إذاعي

يحصلون على معلومات مكتوبة من مصادر مثل الصحف والمجلات. باستخدام المثال السابق، قد يتضمن ذلك إجراء بحث عبر الإنترنت وفي المجالات الطبية.

سيساعدك هذا على تحديد ما إذا كانت هناك أي تغييرات على لوائح الصحة والسلامة أم لا لأن ذلك قد يكون له تأثير

على منشأة الرعاية الصحية الخاصة بك.

فكر في منافسيك

قد ترغب في جمع معلومات عن منافسيك. لمعرفة ما إذا كانوا يشكلون أي تهديد. يمكنك تحقيق ذلك باستخدام تقنية تعرف باسم التجسس. وهذا ينطوي على جمع معلومات غير عادية. باستخدام نفس المثال، يمكنك التجسس على منشأة صحية قريبة للتعرف على النشاط الأخير. (بري، 2023)

افحص استراتيجياتك

وأخيراً، قم بتقييم استراتيجياتك الحالية والمستقبلية لتحديد مدى تأثير التغييرات البيئية المستقبلية على مؤسستك هذا يساعدك على حل المشاكل المحتملة.

يمكن إلقاء اللوم على هذه العوامل. على سبيل المثال، قد ترغب المنشأة الصحية في تطوير استراتيجية جديدة. وسيوضح بوضوح كيف يهدفون إلى التعامل مع انخفاض عدد العملاء الناجم عن الفرع الجديد لمنافسهم.

2. صياغة الاستراتيجية:

✓ تتضمن هذه المرحلة:

- تحديد رسالة المنظمة (الرسالة) وتحديد رؤيتها (الرؤية).
- صياغة مبادئ وقيم العمل.
- تحليل القدرات الداخلية للمنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها.
- تحليل الظروف المحيطة وفرصها أو التهديدات.
- تحديد الأهداف الرئيسية "الأهداف"
- تحديد الاستراتيجيات البديلة لتحقيق هذه الأهداف.
- تحليل وتقييم هذه البدائل والمقارنة بينها.
- اتخاذ قرار بشأن البديل الأفضل الذي يمكن تنفيذه.

3. تنفيذ الاستراتيجية:

بعد اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل كما هو موضح، كما هو العمل النهائي في المرحلة السابقة (مرحلة صياغة الاستراتيجية)، لن يكون له أي قيمة إلا إذا قامت الإدارة بتحسين تنفيذه. تتطلب هذه المرحلة: (بن عطاء الله، 2023)

- تحدد المنظمة أهدافها التفصيلية.

- تطوير السياسات.
- تحفيز الموظفين وتحفيزهم على التنفيذ.
- تخصيص الموارد بكفاءة لتنفيذ الاستراتيجيات المصاغة بنجاح.

4. تقويم الاستراتيجية:

لا يعتبر أي عمل إداري مكتملاً دون تقييمه بعد تنفيذه. وذلك لتحديد نتائج المرحلتين السابقتين، صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، حيث يمكن التعرف على جوانب التحسين أو أوجه القصور في هاتين المرحلتين من خلال عملية تقييم جيدة ومستمرة لما تم التخطيط له وتنفيذه، وهذا بدوره يوفر لرجل إدارة الاستراتيجية تدفقاً مستمراً للبيانات والمعلومات الواقعية التي تمثل أصلاً مهمًا. فهو يساعد على بناء الخبرة المتراكمة والتعلم من خلال جعله جزءاً من عملية التخطيط. التنفيذ بعد ذلك هو عملية أكثر واقعية ودقة. (الرشدي، 2020)

ويمكن تحديد خمس خطوات أساسية على الأقل في هذا:

- صياغة المعايير التنظيمية
 - صياغة معايير تنظيمية سهلة الاستخدام.
 - مراقبة الافتراضات الاستراتيجية.
 - إنشاء نظام تحكم إلكتروني استراتيجي متكامل.
 - مراقبة دقيقة للتطورات.
- ومما سبق يرى الباحث أن تقييم الأداء يعني قياس الأعمال والأنشطة المنجزة ومقارنتها بالخطط المعدة مسبقاً من أجل اكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة".

هناك ثلاثة أنواع من أنشطة التقييم والرقابة الاستراتيجية:

تقييم عملية الإدارة الاستراتيجية للمنظمة وفعالية عملية التخطيط.

- المتابعة الدورية للخطط الاستراتيجية وكيفية التركيز على التوجهات
- استراتيجية تحقيق الأهداف ومراقبة مؤشرات الأداء.
- المتابعة الدورية لتنفيذ الخطة السنوية والالتزام بالمواعيد.

وتتجلى أهمية هذه العملية فيما يلي:

- تجنب الأخطاء وتصحيح الانحرافات، خاصة أن المنفذ هو عنصر بشري معرض للخطأ.
- تجنب آثار التغيرات التي قد تحدث بين الفترات الزمنية بين عمليات الإدارة.
- وينتج عن غياب عملية الرقابة أمور كثيرة مثل: (إضاعة الوقت، تدني مستوى العمل والإنجاز، إهدار الموارد المادية).

المبحث الثاني: تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف

تمهيد:

عند إنشاء أي مشروع يحتاج المشروع إلى أفكار لتطوير المشروع وتوسيع نطاقه بشكل أكبر بعد تنفيذ أي مشروع يمكن تطوير هذا المشروع وتطويره من خلال اتباع الأنظمة الحديثة في العمل وتحسين مستوى الإنتاج من خلال اتباع أفكار جديدة ومحاولة الدخول في مجالات أكثر لتطوير المشروع وزيادة حجمه. (التبيني، 2020)

1.2.2 هناك عدة خطوات. عند البدء وتنفيذ أي مشروع.

- أولاً: اختيار فريق العمل المناسب لتطوير المشروع

عند البدء بأي مشروع يجب عليك اختيار الفريق الذي سيعمل معك في المشروع بشكل مناسب إذا كنت صاحب شركة فيجب عليك اختيار العاملين المناسبين معك في تخصصات مجال العمل يعتبر اختيار فريق العمل المساعد من أهم أساليب نجاح وتطوير المشاريع، حيث أن الأفراد العاملين معك في الشركة أو المشروع هم المسؤولون عن تنفيذ وتطوير العمل بشكل أفضل وتحقيق أهداف العمل مما يعمل على تطوير المشاريع. (محمد، 2020)

- ثانياً: اختيار المديرين التنفيذيين المتخصصين في تطوير المشاريع

تقع مسؤولية العمل على عاتق المديرين التنفيذيين المسؤولين عن تنفيذ خطط العمل ولذلك يجب اختيار مدير تنفيذي للمشروع يتمتع بخبرة في الإدارة وفي هذا المجال.

- ثالثاً: تحقيق أهداف العمل بأقل التكاليف (التبيني، 2020)

في المشروع يجب أن تحاول إنجاز العمل بأقل التكاليف، أي أن العمالة في المشروع لا تتجاوز حجم العمل فقط، ويجب أن يكون نظام الأجور في البداية متناسباً مع حجم العمل المطلوب من العمال، حتى لا ندخل في تكلفة باهظة لا لزوم لها، وتحديد أجور العمال. بما يتناسب مع حجم العمل. والمطلوب هو تحقيق الأهداف الكبيرة في أقصر وقت.

• رابعاً: استخدام الأنظمة الحديثة لتطوير المشاريع

يجب عليك استخدام الأنظمة الحديثة للعمل في المشروع. إذا كنت صاحب شركة تستخدم الآلات والمعدات في الإنتاج، فيجب عليك استخدام المعدات الحديثة عند تنفيذ المشروع، حيث سيؤدي ذلك إلى تحسين جودة الإنتاج ومن الأفضل أيضاً تحديث أساليب وأنظمة العمل، حيث سيساهم ذلك في رفع مستوى العمل والإنتاج.

• خامساً: ابتكار أفكار جديدة قابلة للتنفيذ

في أي عمل أو مشروع، من الممكن تغيير أنماط العمل ومحاولة استخدام أفكار جديدة في الشركة أو المشروع. اقبل التنفيذ واترك الابتكار والتطوير لأفراد العمل الذين يعملون معك في المشروع، فابتكر الأفكار وطورها.

تطوير الإنتاج (المغربي، 2021)

تطوير الإنتاج في أي شركة أو مشروع هو أحد أسس تطوير المشروع ومن الضروري الالتزام بجودة المنتج الذي تقدمه الشركة أو المشروع ومواكبة التغيرات التي قد تطرأ على شكل هذا المنتج كما أن المنتج الناجح ينافس في المستقبل وليس في المستوى الحالي، ويجب الاهتمام دائماً بجودة المنتج المقدم، حيث يساهم ذلك في تطوير المشروع.

المنافسة

يجب أن ينافس مشروعك الشركات الأخرى في نفس المجال من خلال تطوير الإنتاج ومواكبة العصر وتقديم أسعار تنافس الشركات الأخرى التي ستعمل على تطوير مشروعك. (المعادنات، 2021)

خطوات تطوير المشاريع:

من أفضل الطرق للإعلان عن المشاريع هو إنشاء موقع إلكتروني للمشروع أو الشركة وتطوير ذلك الموقع وعرض كافة التطورات الأخيرة في الأسعار وغيرها عليه وكذلك عرضه على جميع العملاء لمتابعة التطوير وتقديم الاقتراحات، وكذلك الاتفاق مع الموردين على المواد اللازمة لمشروعك، والاتفاق مع التجار أو غيرهم لتوريد المنتجات. لديهم أسعار معقولة، وهذا يساهم في تطوير المشروع.

من أسس تطوير المشروع متابعة ومراقبة العمل ومصروفات المشروع من خلال مراقبة أداء العاملين في العمل ومستوى تحقيق الأهداف والتواصل مع عملاء المشروع.

احسب نقطة التعادل

نقطة التعادل هي أن تكاليف المشروع التي يتم إنفاقها عليها هي عائد الربح. يجب حساب مدى عائد الربح على تكاليف الإنتاج إذا كان هناك عجز أو اقتراب الربح من نقطة التعادل فيجب معرفة أسباب ذلك ومعالجة هذه الأسباب وهذا من أسس

تطوير المشروع حيث يجب الاهتمام بمحاولة تحقيق الأفضل وتحقيق الأهداف ما هو مطلوب من المشروع ومحاولة الوصول إلى الأفضل وتطوير أساليب الإنتاج والمشروع، وكل ذلك يهدف إلى تطوير المشاريع والوصول إلى الهدف المنشود من إنشائها. (المغربي، 2021)

2.2.2 تطوير مشاريع توسعة الحرم المكي:

يعد مشروع توسعة المسجد النبوي وباحاته والعناصر المرتبطة به أحد المشاريع العملاقة التي ترعاها حكومة المملكة - أيدها الله - ضمن مشاريع عمارة الحرمين الشريفين للتيسير على ضيوف الله وزوار العاصمتين المقدستين مشروع توسعة المسجد النبوي في مرحلته الثانية والثالثة على الجانبين. الشرقية والغربية بعناية ورعاية حيث أن المشروع بعد تنفيذه سيستوعب حوالي 1.8 مليون مصلي. (محمد، 2020)

ويتضمن المشروع بناء 10 مآذن جديدة، وتنفيذ التوسعة في الجهة الشرقية على مساحة 100 ألف متر مربع، وتنفيذ قباب زجاجية متحركة وثابتة تسمح بدخول الهواء والإضاءة بشكل هندسي حديث بالإضافة إلى تركيب سلالم كهربائية في عدد من موقع التوسعة، وتنفيذ طابق ثان يتسع لـ 180 ألف شخص كما تضمن المشروع تركيب مصاعد كهربائية لخدمة كبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة، وكذلك تنفيذ المبنى الإضافي في الجهة الشرقية على مساحة 82 ألف متر مربع.

وظهرت اللحظة الأولى عن مراحل المشروع قبل توقف العمل بالمشروع نهاية العام الماضي، حيث وصلت نسبة تنفيذ المشروع في الجانب الشرقي نحو 40 بالمئة، وسيستكمل المشروع باقي المراحل خلال الفترة القصيرة المقبلة وذلك لاستيعاب الأعداد المتزايدة من الزوار الذين يستضيفونها. وتأتي مدينة المصطفى صلى الله عليه وسلم ضمن سلسلة مشاريع تنمية مرتبطة بـمشروع توسعة المسجد النبوي لتقديم خدمات مميزة لزوار الحرمين الشريفين، تماشياً مع توجهات المملكة رؤية 2030. (التبيني، 2020) وسيتم تنفيذ المشروع على ثلاث مراحل، الأولى ستستوعب أكثر من 800 ألف مصلي، وفي الثانية والثالثة، سيتم توسيع الساحتين الشرقية والغربية للمسجد النبوي لاستيعاب 800 ألف مصلي إضافي.

وستكون التوسعة على مساحة 1.20.500 متر مربع، مع بناء مسقوف وأفنية، بينما تتسع الساحات لـ 600.000، مع مجمعات أبواب تقع على جميع جوانب المسجد النبوي، وستحيط الساحات بالمسجد النبوي من فوقه. أربعة جوانب.

وظهرت اللحظة الأولى عن مراحل المشروع قبل توقف العمل بالمشروع نهاية العام الماضي، حيث وصلت نسبة تنفيذ المشروع في الجانب الشرقي نحو 40 بالمئة، وسيستكمل المشروع باقي المراحل خلال الفترة القصيرة المقبلة وذلك لاستيعاب الأعداد المتزايدة من الزوار الذين يستضيفونها. وتأتي مدينة المصطفى صلى الله عليه وسلم ضمن سلسلة مشاريع تنمية مرتبطة بـمشروع توسعة المسجد النبوي لتقديم خدمات مميزة لزوار الحرمين الشريفين وفق رؤية المملكة 2030.

3.2.2 أهمية تطوير مشروع الحرم المكي: (محمد، 2020)

إن مشروع التوسعة الكبرى للمسجد النبوي يختصر 30 عامًا من خطط التنمية للمنطقة، ويجلب فوائد اقتصادية كبيرة للمنطقة إلى جانب أهدافه الرئيسية الأخرى.

إن اللجنة المشكلة لاستكمال الإجراءات اللازمة لكل ما يتعلق بمشاريع توسعة المسجد النبوي بصدد استكمال عملها، وسيتم الإعلان عن كافة التفاصيل قريباً إن شاء الله. منطقة المدينة المنورة.

"تؤكد التوسعة الشرقية العملاقة للمسجد النبوي مواكبة رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى إتاحة الفرصة لأكبر عدد ممكن من المعتمرين والزوار، وتجهيز وإعداد كافة المرافق لهم حتى يتمكنوا من أداء واجباتهم الدينية" أداء الواجبات والشعائر الدينية على أكمل وجه بكل سهولة ويسر.

تأتي هذه التوسعة لتنظيم قائمة طويلة من الخدمات، منها التوسعة الحالية للمسجد الحرام، وتوسعة المطاف، وتوسعة المسعى، وإنشاء جسر الجمرات، ومشروع قطار المشاعر، ومشروع قطار الحرمين، ومشروع إنشاء جسر الجمرات». مشروع بناء جسر الجمرات.

"مشروع توسعة المسجد النبوي باعتبارها التوسعة الأكبر في تاريخ بنائه ما هو إلا ترجمة فعلية للخدمة التي تقدمها حكومة المملكة للحرمين الشريفين" الأمين العام لتطوير المدينة المنورة.

إن تدشين مشروع توسعة المسجد النبوي يأتي امتداداً للإنجازات التي تحققت في عهد خادم الحرمين الشريفين لزوار رسول الله، وصلى الله عليه وسلم. " فرع وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد بالمدينة المنورة. (التبيني، 2020)

"إن المشروع يوضح مدى اهتمام حكومة خادم الحرمين الشريفين بالإسلام والمسلمين، متمثلاً في إنشاء مشاريع تنموية ضخمة في المدينة المنورة ومكة والمشاعر المقدسة، لخدمة المسلمين في جميع أنحاء العالم.

4.2.2 التطور التاريخي لتطوير مشاريع التوسيعية بالحرم المكي:

• للتوسع السعودي الأول:

وفي 13 ربيع الأول 1327هـ الموافق 1952م، بدأ العمل في توسعة المسجد بأمر من الملك عبد العزيز آل سعود، وبعد أن قاموا بشراء الأراضي وهدمها لتجهيزها للمبنى الجديد، بلغت المساحة الإجمالية وتبلغ مساحة المسجد 16.326 متراً مربعاً، ويتسع لـ 28.000 مصلٍ. وأنشئ بالقرب من المدينة مصنع للحجر لأغراض الإعمار، وكانت بقية المواد تنقل بالسفن إلى ميناء ينبع ومن ثم إلى المدينة في السيارات الكبيرة. وبلغت حمولة المواد التي تم تفريغها في الميناء لأغراض إعادة الإعمار أكثر من 30 ألف طن. وتم

الانتهاء من التوسعة في أوائل عام 1375هـ، الموافق 1955م وبلغت تكلفة هذا المشروع 50 مليون ريال سعودي، وقد افتتحه الملك سعود بن عبد العزيز آل سعود في 5 ربيع الأول 1375هـ، الموافق أكتوبر 1955م. (محمد، 2020)

وهذه التوسعة عبارة عن مبنى مستطيل يبلغ طوله 128 متراً وعرضه 91 متراً. ومن الجانب الشرقي تم فتح باب الملك عبد العزيز، ومن الجانب الغربي تم فتح باب الملك سعود. ويتكون كل منها من 3 أبواب متجاورة، ومن الجهة الشمالية تم فتح 3 أبواب وهو باب عمر. باب عثمان وباب عبد المجيد. وبلغ عدد الأعمدة 232 عموداً، تعلوها أقواس مدببة. أما السقف فقد تم تقسيمه إلى مربعات يبلغ ارتفاعها 12.55 متراً، ويغلب على هذه العمارة اللون الأبيض مع بعض الأحمر والأسود. أما المآذن فكان للجامع 5 مآذن هدمت 3 منها: مئذنة باب الرحمة ومئذنة السلیمانية والمجيدية في الجهة الشمالية. تم بناء مئذنتين في الزاويتين الشرقية والغربية من الجهة الشمالية، ارتفاع كل منهما 72 متراً، وبذلك أصبح للمسجد الآن 4 مآذن في زواياه الأربع. (التبيني، 2020)

ونظراً لتزايد أعداد الحجاج، أمر الملك فيصل بن عبد العزيز آل سعود بتجهيز أماكن للصلاة غرب المسجد. وتم هدم المباني في ذلك الاتجاه، وإنشاء مصلى مظلّل بمساحة حوالي 35 ألف متر مربع، مزود بـ 80 مظلة. تم تشغيله عام 1973م، وبقي حتى إزالته خلال التوسعة السعودية الثانية.

• التوسع السعودي الثاني : (محمد، 2020)

وفي شهر المحرم عام 1406هـ، الموافق 1985م، بدأ العمل في أكبر توسعة للمسجد النبوي بأمر من الملك فهد بن عبد العزيز آل سعود، وتم الانتهاء منها عام 1414هـ، الموافق 1994م. وشملت التوسعة جوانب المسجد الشرقية والغربية والشمالية، مضيفة مساحة قدرها 82 ألف متر مربع لاستيعاب نحو 150 ألف مصلي. وبذلك أصبحت المساحة الإجمالية للمسجد 98.326 متراً مربعاً لاستيعاب 178.000 مصلياً، وأضيفت مساحة السطح إلى 67.000 متراً مربعاً، تم تجهيز 58.250 متراً مربعاً منها للصلاة وتوسع لـ 90.000 متراً مربعاً. صلوا، فيصبح إجمالي المساحة المعدة للصلاة 156.576 متراً مربعاً، تتسع لـ 268.000 مصلي. بالإضافة إلى ذلك، تبلغ مساحة الساحات المحيطة بالمسجد 135 ألف متر مربع، منها 135 ألف متر مربع مهيأة للصلاة وتوسع لـ 430 ألف مصلي. وبذلك يصل إجمالي عدد المصلين إلى أكثر من 698 ألف مصلي. (التبيني، 2020)

تم تصميم الأعمدة وأوراق الشجر على طراز التوسعة السعودية الأولى، كما أن الجدران الخارجية مغطاة بالجرانيت. تمت إضافة ستة مآذن جديدة لتتناسب مع المئذنتين في التوسعة السعودية الأولى. وقد تم تجهيز مبنى التوسعة بعدة أنظمة متطورة منها أنظمة الكاميرات، وأنظمة الطاقة الكهربائية الدائمة والاحتياطية، وأنظمة إطفاء الحرائق، وأنظمة الصرف الصحي. (محمد، 2020)

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة

الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

2.3 منهجية البحث:

تعتمد الدراسة على منهج وصفي تحليلي لفهم أثر الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشاريع في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف. هذا المنهج يسمح للباحث بوصف وتحليل الظواهر والمشاكل العلمية بدقة ويعمل على حل التحديات التي تدرج ضمن مجال البحث العلمي.

تشمل أعمال الباحث في هذا المنهج جمع البيانات ذات الصلة من مصادر متعددة، ومن ثم تحليلها وتفسيرها بشكل دقيق ومنهجي. يستخدم الباحث أدوات تحليل مناسبة للبيانات المجمعة بهدف تقديم تفسير دقيق ونتائج موضوعية حول تلك الظاهرة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في المدراء ورؤساء المشاريع والمهندسين بمشاريع توسعة الحرم المدني الشريف ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من أجل جمع البيانات وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 394 فرد وهم الذين أجابوا على استئلة استمارة الاستبيان.

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 تتعلق بموضوع ريادة الأعمال والمسؤولية الاجتماعية وأيضا البحث والمطالعة من خلال الإنترنت وذلك ليتم دعم الدراسة بالمفاهيم والأسس ذات العلاقة بموضوعها..
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة.

الأساليب الإحصائية:

تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبالتحديد الأساليب الإحصائية التالية:

- التوزيع التكراري والنسب المئوية لتحديد خصائص عينة الدراسة.
- الوسط الحسابي لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- الانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة لقياس مستوى متغيرات الدراسة
- اختبار كرونباخ ألفا للتحقق من درجة ثبات أداة الدراسة.

– معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة

– تحليل الانحدار لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

4.3 أداة الدراسة

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

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة..
- القسم الثاني: اشتمل على قياس أبعاد الدور الاستراتيجي حسب، نموذج الدراسة المعد من قبل الباحث وتضمن 20 فقرة
- القسم الثالث: خصص لقياس تطوير مشاريع حسب نموذج الدراسة المعد من قبل الباحث وتضمن 10 فقرات

الجدول رقم (1)

المتغير المستقل الدور الاستراتيجي	
الأسئلة (1 - 5)	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
الأسئلة (6 - 10)	صياغة الاستراتيجية
الأسئلة (11 - 15)	تنفيذ الاستراتيجية
الأسئلة (16 - 20)	تقويم الاستراتيجية
المتغير التابع: تطوير المشاريع	
الأسئلة (20 - 30)	تطوير المشاريع

المصدر: إعداد الباحث

وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

مدي المقياس = أعلي رقم في المقياس (5) – أقل رقم في المقياس (1) = 4

مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (5) = 0.80

جدول (2) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
--------	---------

1.79 – 1	منخفضة جدا
2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5.00 – 4.20	مرتفعة جدا

5.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: الدور الاستراتيجي

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
تحليل البيئة الداخلية والخارجية			
1	يقوم مكتب إدارة المشروعات بالتعرف على كافة القوانين والتشريعات المتعلقة بتطوير المشروعات	0.839**	0.000
2	يعمل مكتب إدارة المشروعات على تحليل كافة المخاطر المحيطة بالمشروع	0.556**	0.000
3	يهتم مكتب إدارة المشروعات بدراسة البيئة المحيطة بالمشروع	0.911**	0.000

4	يعمل مكتب إدارة المشروعات على إيجاد بيئة عمل محفزة	0.663**	0.000
5	يهتم مكتب إدارة المشروعات بدراسة كيفية تحقيق التكامل بين الموارد	0.892**	0.000
صياغة الاستراتيجية			
6	يقوم مكتب إدارة المشروعات بوضع الاستراتيجية الملائمة للموارد البشرية	0.853**	0.000
7	يقوم مكتب إدارة المشروعات بالعمل على وضع الأهداف التي يمكن من خلالها تحقيق أفضل استفادة من المدخلات	0.760**	0.000
8	يعمل مكتب إدارة المشروعات على وضع الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيق أهداف المشروع	0.523**	0.000
9	يعمل مكتب إدارة المشروعات على وضع الاستراتيجيات التي تعمل على الاستجابة السريعة لكافة المؤثرات المختلفة	0.883**	0.000
10	يعمل مكتب إدارة المشروعات على وضع الاستراتيجية التي تسمح باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية	0.800**	0.000
تنفيذ الاستراتيجية			
11	يقوم مكتب إدارة المشروعات بوضع الأساليب التي يمكن من خلالها تنفيذ الاستراتيجيات	0.559**	0.000
12	يعمل مكتب إدارة المشروعات على تنفيذ الاستراتيجيات من خلال الوسائل العلمية الحديثة	0.806**	0.000
13	يستخدم مكتب إدارة المشروعات البحث العلمي لتحقيق أفضل مستوى ممكن من التطوير خلال تنفيذ الاستراتيجية	0.849**	0.000
14	يهتم مكتب إدارة المشروعات بتنفيذ أفضل تصميم ممكن	0.827**	0.000
15	يقوم مكتب إدارة المشروعات بتنفيذ الاستراتيجية من خلال أفضل الأساليب العالمية	0.828**	0.000
تقويم الاستراتيجية			
16	يقوم مكتب إدارة المشروعات بوضع معايير محددة لتقييم الاستراتيجيات	0.725**	0.000

17	يتم معرفة مدى قدرة الاستراتيجيات على تحقيق أهدافها من خلال مقارنة الوضع الحالي بالوضع السابق قبل تنفيذ الاستراتيجية	0.733**	0.000
18	يتم معرفة مدى جودة الاستراتيجية من خلال تقييم المخرجات بالمدخلات	0.829**	0.000
19	تستخدم العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها تقييم الاستراتيجيات	0.791**	0.000
20	يتم استخدام أحدث الأساليب العالمية في تقييم الاستراتيجيات	0.804**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الدور الاستراتيجي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور الدور الاستراتيجي تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: تطوير المشاريع

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تطوير المشاريع يستهدف التحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة	0.585**	0.000
2	تطوير المشاريع يسعى إلى مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية	0.767**	0.000
3	تطوير المشاريع يهتم بتحسين مستويات جودة الاداء	0.691**	0.000
4	يهتم تطوير المشاريع بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في المشروع	0.692**	0.000
5	تطوير المشاريع يسعى إلى التعامل مع الشكاوي الخاصة بالعاملين بجدية وفاعلية	0.947**	0.000

6	تطوير المشاريع يستهدف وضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل	0.902**	0.000
7	تطوير المشاريع يستهدف القيام بالتخطيط السليم مما يساهم في تحقيق أعلى معدلات أداء ممكنة	0.805**	0.000
8	تطوير المشاريع يتم التعرف عليه من خلال استخدام مؤشرات قياس الكفاءة عن طريق مقارنة المخرجات بالمدخلات	0.895**	0.000
9	تطوير المشاريع يستهدف تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة	0.920**	0.000
10	تطوير المشاريع يستهدف إجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء	0.521**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور تطوير المشاريع كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور تطوير المشاريع تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
الدور الاستراتيجي	0.961	20
تطوير المشاريع	0.919	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.972	30

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha وهي أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل النتائج

1.4 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة والاجابة عن أسئلة الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

2.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
---------	--------	-------	---

النوع	ذكر	340	86.1
	أنثى	55	13.9
العمر	أقل من 30 سنة	260	65.8
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	55	13.9
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	30	7.6
	50 سنة فأكثر	50	12.7
المؤهل العلمي	ثانوي	112	28.4
	بكالوريوس	174	44.1
	ماجستير	76	19.2
	دكتوراه	33	8.4
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	180	45.6
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	80	20.3
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	85	21.5
	15 سنة فأكثر	50	12.7

3.4.ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان

لتحليل استمارة الاستبيان تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل محور وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: الدور الاستراتيجي

1- تحليل البيئة الداخلية والخارجية

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحليل البيئة الداخلية والخارجية

مستوي الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	5	1.298	3.835	يقوم مكتب إدارة المشروعات بالتعرف على كافة القوانين والتشريعات المتعلقة بتطوير المشروعات
مرتفع	1	0.4	4.025	يعمل مكتب إدارة المشروعات على تحليل كافة المخاطر المحيطة بالمشروع
مرتفع	4	0.979	3.861	يهتم مكتب إدارة المشروعات بدراسة البيئة المحيطة بالمشروع
مرتفع	2	0.808	3.861	يعمل مكتب إدارة المشروعات على إيجاد بيئة عمل محفزة
	3	0.839	3.861	يهتم مكتب إدارة المشروعات بدراسة كيفية تحقيق التكامل بين الموارد
مرتفع		0.947	3.889	المتوسط

تم ترتيب عبارات تحليل البيئة الداخلية والخارجية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يعمل مكتب إدارة المشروعات على تحليل كافة المخاطر المحيطة بالمشروع) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.025 وانحراف معياري 0.400 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يقوم مكتب إدارة المشروعات بالتعرف على كافة القوانين والتشريعات المتعلقة بتطوير المشروعات) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.835 وانحراف معياري 1.298 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تحليل البيئة الداخلية والخارجية تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من قدرة مكتب إدارة المشروعات على تحليل البيئة الداخلية والخارجية كأحد أبعاد الدور الاستراتيجي له حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تحليل البيئة الداخلية والخارجية 3.889 بانحراف معياري 0.947

2- صياغة الاستراتيجية

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات صياغة الاستراتيجية

مستوي الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	4	1.158	3.544	يقوم مكتب إدارة المشروعات بوضع الاستراتيجية الملائمة للموارد البشرية
مرتفع	2	1.223	3.772	يقوم مكتب إدارة المشروعات بالعمل على وضع الأهداف التي يمكن من خلالها تحقيق أفضل استفادة من المدخلات

متوسط	5	1.269	3.165	يعمل مكتب إدارة المشروعات على وضع الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيق أهداف المشروع
مرتفع	3	1.089	3.671	يعمل مكتب إدارة المشروعات على وضع الاستراتيجيات التي تعمل على الاستجابة السريعة لكافة المؤثرات المختلفة
مرتفع	1	0.934	3.937	يعمل مكتب إدارة المشروعات على وضع الاستراتيجيات التي تسمح باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية
مرتفع		1.134	3.618	المتوسط

تم ترتيب عبارات صياغة الاستراتيجية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يعمل مكتب إدارة المشروعات على تحليل كافة المخاطر المحيطة بالمشروع) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.025 وانحراف معياري 0.400 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يقوم مكتب إدارة المشروعات بالتعرف على كافة القوانين والتشريعات المتعلقة بتطوير المشروعات) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.835 وانحراف معياري 1.298 وبدرجة موافقة متوسطة وعند دراسة عبارات صياغة الاستراتيجية تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المتوسط مما يوضح وجود مستوى مرتفع من قدرة مكتب إدارة المشروعات على صياغة الاستراتيجية كأحد أبعاد الدور الاستراتيجي له حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات صياغة الاستراتيجية 3.618 بانحراف معياري 1.134

3- تنفيذ الاستراتيجية

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تنفيذ الاستراتيجية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يقوم مكتب إدارة المشروعات بوضع الأساليب التي يمكن من خلالها تنفيذ الاستراتيجيات	3.608	1.259	5	مرتفع
يعمل مكتب إدارة المشروعات على تنفيذ الاستراتيجيات من خلال الوسائل العلمية الحديثة	3.797	1.000	2	مرتفع
يستخدم مكتب إدارة المشروعات البحث العلمي لتحقيق أفضل مستوى ممكن من التطوير خلال تنفيذ الاستراتيجية	4.000	0.901	1	مرتفع

مرتفع	3	1.313	3.722	يتم مكتب إدارة المشروعات بتنفيذ أفضل تصميم ممكن
مرتفع	4	0.878	3.696	يقوم مكتب إدارة المشروعات بتنفيذ الاستراتيجية من خلال أفضل الأساليب العالمية
مرتفع		1.070	3.765	المتوسط

تم ترتيب عبارات تنفيذ الاستراتيجية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يستخدم مكتب إدارة المشروعات البحث العلمي لتحقيق أفضل مستوى ممكن من التطوير خلال تنفيذ الاستراتيجية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.000 وانحراف معياري 0.901 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يقوم مكتب إدارة المشروعات بوضع الأساليب التي يمكن من خلالها تنفيذ الاستراتيجيات) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.608 وانحراف معياري 1.259 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تنفيذ الاستراتيجية تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع من قدرة مكتب إدارة المشروعات على تنفيذ الاستراتيجية كأحد أبعاد الدور الاستراتيجي له حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تنفيذ الاستراتيجية 3.696 بانحراف معياري 0.878

4- تقويم الاستراتيجية

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تقويم الاستراتيجية

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يقوم مكتب إدارة المشروعات بوضع معايير محددة لتقييم الاستراتيجيات	3.899	0.881	3	مرتفع
يتم معرفة مدى قدرة الاستراتيجيات على تحقيق أهدافها من خلال مقارنة الوضع الحالي بالوضع السابق قبل تنفيذ الاستراتيجية	3.937	1.012	2	مرتفع
يتم معرفة مدى جودة الاستراتيجية من خلال تقييم المخرجات بالمدخلات	3.620	1.096	5	مرتفع
تستخدم العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها تقييم الاستراتيجيات	3.633	1.083	4	مرتفع
يتم استخدام أحدث الأساليب العالمية في تقييم الاستراتيجيات	4.000	0.828	1	مرتفع

المتوسط	3.818	0.980	مرتفع
---------	-------	-------	-------

تم ترتيب عبارات تقويم الاستراتيجية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتم استخدام أحدث الأساليب العالمية في تقييم الاستراتيجيات) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.000 وانحراف معياري 0.828 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يتم معرفة مدى جودة الاستراتيجية من خلال تقييم المخرجات بالمدخلات) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.620 وانحراف معياري 1.096 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تقويم الاستراتيجية تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من قدرة مكتب إدارة المشروعات على تقويم الاستراتيجية كأحد أبعاد الدور الاستراتيجي له حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تقويم الاستراتيجية 3.818 بانحراف معياري 0.828

يتبين مما سبق وجود مستوى مرتفع من قدرة مكتب إدارة المشروعات على تحقيق الدور الاستراتيجي له حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور الدور الاستراتيجي 3.727 بانحراف معياري 1.032

المحور الثاني: تطوير المشاريع

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات تطوير المشاريع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تطوير المشاريع يستهدف التحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة	4.291	0.679	1	مرتفع جدا
تطوير المشاريع يسعى إلى مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية	3.924	1.078	4	مرتفع
تطوير المشاريع يهتم بتحسين مستويات جودة الاداء	3.899	0.964	5	مرتفع
يهتم تطوير المشاريع بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في المشروع	4.013	0.820	3	مرتفع
تطوير المشاريع يسعى إلى التعامل مع الشكاوي الخاصة بالعاملين بجدية وفاعلية	3.937	0.786	6	مرتفع

مرتفع	2	0.647	4.013	تطوير المشاريع يستهدف وضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل
مرتفع	8	1.043	3.658	تطوير المشاريع يستهدف القيام بالتخطيط السليم مما يساهم في تحقيق أعلى معدلات أداء ممكنة
مرتفع	9	0.975	3.608	تطوير المشاريع يتم التعرف عليه من خلال استخدام مؤشرات قياس الكفاءة عن طريق مقارنة المخرجات بالمدخلات
مرتفع	10	1.042	3.544	تطوير المشاريع يستهدف تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة
مرتفع	7	1.062	3.747	تطوير المشاريع يستهدف إجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء
مرتفع		0.910	3.863	المتوسط

تم ترتيب عبارات تطوير المشاريع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعمل المشاريع على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.401 وانحراف معياري 0.631 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تهتم المشاريع بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.919 وانحراف معياري 0.913 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تطوير المشاريع تبين أن عبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع جدا وتسعه عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور تطوير المشاريع 3.863 بانحراف معياري 0.910

4.4 ثالثا: اختبار فروض الدراسة

لاختبار فروض الدراسة تم استخدام معادلة الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a-0.05) للدور الاستراتيجي بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية والخارجية، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية – تقويم الاستراتيجية) في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

Model Summary ملخص النموذج		
R ² معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	Adjusted R ² معامل

0.788		0.789		0.888		
ANOVAتحليل التباين						
Sig F	F	متوسط المربعات	درجات الحرية Df	مجموع المربعات	النموذج	
0.000	1467.490	15271.894	1	15271.894	Regressionالانحدار	
		10.407	393	4089.879	Residualالباقى	
			394	19361.772	Totalالمجموع	
Sig T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج	المتغير التابع
.000	11.553		.788	9.101	الثابت Constant	تطوير المشاريع
.000	38.308	.888	.010	.391	الدور الاستراتيجي	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (11) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشروعات في تطوير مشاريع

توسعة الحرم المدني الشريف عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F

المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الدور الاستراتيجي لمكتب

إدارة المشروعات وتطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (الدور

الاستراتيجي) يفسر 78.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تطوير المشاريع) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم

تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشروعات بمقدار 1 % ازداد مستوى تطوير مشاريع

توسعة الحرم المدني الشريف في الرياض بمقدار 0.391% مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) لتحليل البيئة الداخلية والخارجية في

تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف.

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model Summaryملخص النموذج					
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ⁻² Adjusted	
0.822		0.676		0.675	
ANOVAتحليل التباين					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig F
Regressionالانحدار	13080.270	1	13080.270	819.362	0.000

		15.983	393	6281.502	Residual الباقي	
			394	19361.772	Total المجموع	
Sig T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج	المتغير التابع
.000	9.783		1.021	9.991	الثابت Constant	تطوير المشاريع
.000	28.607	.822	.051	1.473	الدور الاستراتيجي	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تطوير مشاريع

توسعة الحرم المدني الشريف عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F

المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية

والخارجية وتطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (تحليل البيئة

الداخلية والخارجية) يفسر 67.6 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تطوير المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات

اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تحليل البيئة الداخلية والخارجية بمقدار 1 % ازداد مستوى تطوير مشاريع

توسعة الحرم المدني الشريف في الرياض بمقدار 1.473 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) لصياغة الاستراتيجية في تطوير

مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model Summaryملخص النموذج						
معامل الارتباطR		R ² معامل التحديد		R ⁻² Adjustedمعامل		
0.843		0.711		0.710		
ANOVAتحليل التباين						
النموذج		مجموع المربعات	درجات الحريةDf	متوسط المربعات	F	Sig F
Regressionالانحدار		13768.690	1	13768.690	967.462	0.000
Residualالباقى		5593.083	393	14.232		
Totalالمجموع		19361.772	394			
النموذج		B	الخطأ المعيارى	Beta	T	Sig T
المتغير التابع						

تطوير المشاريع	الثابت Constant	15.352	.772		19.881	.000
	الدور الاستراتيجي	1.287	.041	.843	31.104	.000

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى صياغة الاستراتيجية في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين صياغة الاستراتيجية وتطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (صياغة الاستراتيجية) يفسر 71.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تطوير المشاريع) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى صياغة الاستراتيجية بمقدار 1 % ازداد مستوى تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف في الرياض بمقدار 1.287 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

الفرضية الفرعية الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتنفيذ الاستراتيجية تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summaryملخص النموذج						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ⁻² Adjusted		
0.870		0.757		0.757		
ANOVAتحليل التباين						
النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
Regressionالانحدار		14663.636	1	14663.636	1226.616	0.000
Residualالباقى		4698.136	393	11.955		
Totalالمجموع		19361.772	394			
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
تطوير المشاريع	الثابت Constant	13.146	.748		17.569	.000

الدور الاستراتيجي	1.354	.039	.870	35.023	.000
----------------------	-------	------	------	--------	------

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (14) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تنفيذ الاستراتيجية في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية وتطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (تنفيذ الاستراتيجية) يفسر 75.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تطوير المشاريع) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تنفيذ الاستراتيجية بمقدار 1 % ازداد مستوى تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف في الرياض بمقدار 1.354 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) لتقويم الاستراتيجية في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف

جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Model Summaryملخص النموذج						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ⁻² Adjusted		
0.784		0.615		0.614		
ANOVAتحليل التباين						
النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
Regressionالانحدار		11908.752	1	11908.752	637.952	0.000
Residualالباقى		7453.020	393	18.964		
Totalالمجموع		19361.772	394			
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
تطوير المشاريع	الثابت Constant	12.224	1.076		11.357	.000
	الدور الاستراتيجي	1.383	.055	.784	25.059	.000

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (15) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تقويم الاستراتيجية في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تقويم الاستراتيجية وتطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف عند مستوي معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (تقويم الاستراتيجية) يفسر 61.5 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تطوير المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تقويم الاستراتيجية بمقدار 1 % ازداد مستوى تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف في الرياض بمقدار 1.383 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

الفصل الخامس

خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الالكتروني واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحاث يمكن اجراؤها في المستقبل

1.5 خلاصة نتائج الدراسة

✓ وجود مستوى مرتفع من قدرة مكتب إدارة المشروعات على تحليل البيئة الداخلية والخارجية كأحد أبعاد الدور الاستراتيجي له حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تحليل البيئة الداخلية والخارجية 3.889 بانحراف معياري

0.947

✓ وجود مستوى مرتفع من قدرة مكتب إدارة المشروعات على صياغة الاستراتيجية كأحد أبعاد الدور الاستراتيجي له حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات صياغة الاستراتيجية 3.618 بانحراف معياري 1.134

✓ وجود مستوى مرتفع من قدرة مكتب إدارة المشروعات على تنفيذ الاستراتيجية كأحد أبعاد الدور الاستراتيجي له حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تنفيذ الاستراتيجية 3.696 بانحراف معياري 0.878

✓ وجود مستوى مرتفع من قدرة مكتب إدارة المشروعات على تقويم الاستراتيجية كأحد أبعاد الدور الاستراتيجي له حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تقويم الاستراتيجية 3.818 بانحراف معياري 0.828

✓ وجود مستوى مرتفع من قدرة مكتب إدارة المشروعات على تقويم الاستراتيجية كأحد أبعاد الدور الاستراتيجي له حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور الدور الاستراتيجي 3.818 بانحراف معياري 0.828

✓ وجود مستوى مرتفع من قدرة مكتب إدارة المشروعات على تحقيق الدور الاستراتيجي له حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تقويم الاستراتيجية 3.727 بانحراف معياري 1.032

✓ ارتفاع مستوى تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور تطوير المشاريع 3.863 بانحراف معياري 0.910

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشروعات في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشروعات وتطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف وتبين أن كلما ازداد مستوى الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشروعات بمقدار 1 % ازداد مستوى تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف في الرياض بمقدار 0.391% مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة على و رؤوف (2022) ومع نتيجة دراسة الشوابكة و قطيشات (2021) ومع نتيجة دراسة (العبدلات والشورة، 2021) ومع نتيجة دراسة (الطراونة و جبرين .

Samni et al (2018) ومع نتيجة دراسة (20112011)

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف اتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف وتبين أن كلما ازداد مستوى تحليل البيئة الداخلية والخارجية بمقدار 1 % ازداد مستوى تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف في الرياض بمقدار 1.473 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الطراونة و جبرين) .

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى صياغة الاستراتيجية في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين صياغة الاستراتيجية وتطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف وتبين أن كلما ازداد مستوى صياغة الاستراتيجية بمقدار 1 % ازداد مستوى تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف في الرياض بمقدار 1.287 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تنفيذ الاستراتيجية في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية وتطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف وتبين أن كلما ازداد مستوى تنفيذ الاستراتيجية بمقدار 1 % ازداد مستوى تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف في الرياض بمقدار 1.354 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تقويم الاستراتيجية في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تقويم الاستراتيجية وتطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف عند وتبين أن كلما ازداد مستوى تقويم الاستراتيجية بمقدار 1 % ازداد مستوى تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف في الرياض بمقدار 1.383 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

2.5 التوصيات

✓ ضرورة العمل على توفير كافة الموارد المالية والتكنولوجية والفنية لمكتب إدارة المشروعات لزيادة قدرته على

تنفيذ الأهداف التي تتفق مع رؤية المملكة 2030

✓ ضرورة العمل على زيادة مستوى وعى العاملين في المشروعات بأهمية امتلاك المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين

ونجاح إدارة مشاريعها.

✓ ضرورة المحافظة على ثقافة انجاز المشروعات لدى العاملين في الشركات الإنشائية

✓ ضرورة قيام الشركات بتنظيم الندوات التوعوية والملتقيات والمؤتمرات والبرامج التدريبية حول كيفية تحقيق تطوير المشروعات .

13.5 المقترحات

✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بالدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشروعات والتعرف على تأثيره على مستويات المشاريع التي يتم تنفيذها

✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بالعوامل المؤثرة على تطور المشاريع بالمملكة العربية السعودية

Abstract

The study aimed to explore the strategic role in its dimensions (internal and external environment analysis, strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation) in the development of expansion projects in the Holy Mosque in Medina. To achieve the study objectives, a descriptive-analytical methodology was employed. The study population included managers, project managers, and engineers involved in the expansion

projects of the Holy Mosque in Medina. Due to the difficulty of conducting a comprehensive census of all individuals in the study population, the study used a simple random sampling method to collect data. The study sample comprised 394 individuals who responded to the questionnaire.

The study results indicated a statistically significant positive impact of the strategic role of the Project Management Office in the development of expansion projects in the Holy Mosque in Medina. There was a strong statistically significant positive correlation between the strategic role of the Project Management Office and the development of expansion projects in the Holy Mosque in Medina. It was found that as the level of the strategic role of the Project Management Office increased by 1%, the level of development of expansion projects in the Holy Mosque in Medina increased by 0.391%.

The study recommended the importance of increasing the awareness of project personnel regarding the significance of knowledge acquisition as a key factor in the development and improvement of project management. Additionally, maintaining a project completion culture among employees in construction companies was emphasized.

Keywords: Strategic Role, Project Development, Holy Mosque Expansion.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أبو كحيل، أحمد خليل، (2014)، دور المدير المالي في تخطيط الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية "دراسة تطبيقية على الشركات العقارية الإماراتية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
2. اسماعيل، دعاء، (2017)، استراتيجية إدارة الوقت، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، ع 2.
3. بري، عبد الرازق موسى، (2023)، التطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم والإدارة الاستراتيجية، مجلة الإدارة التربوية، ع 39، الجمعية المصرية للتربية المقارنة.

4. بن عطاء الله، بلقاسم، (2023)، متطلبات أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" مقارنة تحليلية لنموذج المطابقة ونموذج هارفرد"، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، ع1.
5. التبيني، قيس خالد ضيف الله، و العون، سالم سفاح. (2020). أثر حاضنات الأعمال في تطوير المشاريع الريادية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
6. حداد، أنجم عيد عواد، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2021). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء مشاريع شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن: دراسة تطبيقية على مشاريع شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
7. الحربي، خالد حمود نعيمش. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع13.
8. الحلاوي، مريم منعم، (2023)، المعمارية الاستراتيجية ومساهمتها في تحين إدارة الجودة الاستراتيجية" دراسة استطلاعية في دائرة الصحة"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية، ع1، م15، جامعة الأنبار.
9. دياب، مفتاح محمد، (2023)، استراتيجية ادارة المعرفة" المفهوم – لخصائص – المتطلبات"، المجلة السعودية لدراسات المكتبات، ع3، م3، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
10. الرشيد، عمر فواز، (2020)، متطلبات تطبيق الادارة الاستراتيجية في المنظمات التربوية، مجلة كلية التربية، ع35، جامعة أسوان.
11. السعيد، ماجد عبدالله ابراهيم، (2017)، الادارة الاستراتيجية لمؤسسة التعليم العالي، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع2، جامعة الفيوم، كلية التربية.
12. الشوابكة، محمد عبدالباسط أحمد، و قطيشات، رانيا جعفر. (2021). أثر أبعاد ريادة الأعمال على الأداء في قطاع المقاولات الإنشائية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
13. صادق، عبد الله محمد، (2023)، دور الادارة الاستراتيجية في تعزيز إدارة الأزمات في المطار، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، ع3، م3، المعهد العالي للدراسات النوعية.
14. الطراونة، يوسف ياسين، و جبرين، علي هادي. (2011). أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مجموعة نقل/الصناعية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/723379>

15. الطوير، عبد الكريم ابراهيم، (2017)، مجلة علوم التربية الرياضية، ع2، جامعة المرقب، كلية التربية البدنية.
16. الطوير، عبد الكريم إبراهيم. (2017). الإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع أداء الهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية. مجلة علوم التربية الرياضية والعلوم الأخرى، ع2 ، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/891443>
17. عبد الماجدي، ستار جبر، (2023)، أثر الادارة الاستراتيجية على تغير المؤسسات "دراسة ميدانية في الجامعات والكليات الأهلية في بغداد"، مجلة الجامعة العراقية، ع60، ج2، الجامعة العراقية.
18. العبد اللات، ديماء شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
19. علي، علي حسين عبد، و رؤوف، محمد عماد. (2022). تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع في القطاع الصناعي العراقي. مجلة الإدارة والاقتصاد، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1342908>
20. العليمات، صفاء سليمان محمد، و الصمادي، زياد محمد علي. (2022). أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع من وجهة نظر مديري المشاريع في شركات المقاولات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1255620>
21. محمد عبد القادر، (2020)، قبة الخزينة أو قبة الزيت في المسجد النبوي دراسة تاريخية أثرية، مجلة العمارة والفنون، ع19.
22. محمد، نجم عبدالله، و حسين، احمد علي. (2022). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحساسية الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1322340>
23. المعادات، هديل محمد حديثه، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2021). تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
24. معلا، جمعة سالم علي سالم. (2020). دور الإدارة الاستراتيجية في تمكين الموارد البشرية. /المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1133097>

25. المعمري، نبيل سعيد عبده، (2017)، التحليل الاستراتيجي لتدعيم الادارة الاستراتيجية في تكامل مصدرية إدارة البيانات، رسالة ماجستير، ع1، المجلة العلمية، جامعة عين شمس.
26. المغربي، عماد سليمان، والشرباتي، عبدالعزيز أحمد. (2021). أثر أنماط القيادة الوضعية على أداء المشاريع: دراسة ميدانية على منظمات التصنيع الكيميائي الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

ثانيًا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Asgård, T., & Jørgensen, L. (2019). Health and safety in early phases of project management in construction
Procedia Computer Science.
2. Sanni Otaru, S. L, Mohammed, Y. D., & Olaku, P. A. (2018). Assessment of the Cost Impacts of Health and
Safety Practices on Construction Projects in Abuja, Nigeria.

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Project Management



**"Studying the Impact of the Strategic Role Played by the Project Management
Office in Developing Expansion Projects for the Holy Mosque in Medina**

Preparation:

Hajar Ali Al-Qahtani - 222000824

Noura Abdullah Hadi Al-Qahtani - 222001689

Shurooq Saleh Al-Zahrani - 222001007

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2023