

**تأثير ثقافة المنظمة حول التخطيط الإستراتيجي على أداء المشروع
بالتطبيق في شركة أفود_ الرياض
(دراسة حالة)**

إعداد الطالبة

سارة حسن محمد الانصاري

(2021205363)

مشروع تخرج (2)

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني – 2024

جدول المحتويات

الصفحة	الموضوع	
1	جدول المحتويات	1
2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	2
3	المقدمة	3
4	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	4
5	الفجوات النظرية	5
6	الفجوات العملية التطبيقية	6
8	أهمية الدراسة	7
9	أهداف الدراسة	8
11	فرضيات الدراسة	9
11	نموذج البحث	10
12	الدراسة الميدانية	11
14	منهجية الدراسة	12
14	هيكل المشروع	13
15	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري	14
16	مقدمة	15
17	الدراسات السابقة	16
19	ماهية الثقافة المنظمة	17
20	مفهوم القيادة الفاعلة	18
20	تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي	19
21	أبعاد التخطيط الاستراتيجي	20
22	نظريات التخطيط الاستراتيجي	21
23	أهمية التخطيط الاستراتيجي	22
25	أداء المشروع	23
26	تطوير تحقيق أهداف المشاريع	24
28	نظريات تحقيق أهداف المشاريع	25
29	العلاقة بين القيادة وتطوير أهداف المشروع الخيري	26
34	الخاتمة	27
35	قائمة المصادر والمراجع	28
38	الملاحق	29

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تواجه منظمات الأعمال جملة من التحديات والتغيرات البيئية الخارجية سواء كانت هذه التحديات اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو سياسية أو تكنولوجية، وتماشيا مع هذه التغيرات وجب على المنظمات التأقلم والتكيف معها لتحقيق الاستمرارية والبقاء، وتماشيا مع هذه التغيرات، فقد حظيت الثقافة بشكل عام، والثقافة المنظمة بشكل خاص باهتمام واسع من قبل عدد من الباحثين، لما لها من دور فاعل في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية، وسلوك الأفراد العاملين فيها، والتي ستعكس على كفاءة القرارات الإدارية. (أوبكر، 2005، 22)

ومما يزيد من أهمية الثقافة المنظمة كونها تُعد من المحددات الرئيسة لنجاح المنظمات أو فشلها، إذ ربطت عدة بحوث ميدانية بين نجاح المنظمة والقيم التنظيمية السائدة في المنظمة ونوع التخطيط التي تعتمد في نظامها الإداري، وذلك من خلال دفع أعضاءها إلى الالتزام بالعمل الجاد والابتكار والتحديث واستخدام نوع تخطيط فعال، بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين الأداء والخدمة، وتحقيق الميزة التنافسية، والاستجابة السريعة للملاءمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة (حمودة، 2005: 141).

ولأن أداء المنظمة هو ما يحدد مدى نجاحها وتطورها وقدرتها على إحداث التغيير في كافة التغيرات التي قد تواجهها والذي قد يكون العامل الثقافي أهمها في منشآت الأعمال العامة والخاصة، وذلك لمساس هذا الأداء بجوانب المنظمة المتعددة، سواء كانت رؤيتها ورسالتها، أو عملياتها ومهامها، أو هيكلها التنظيمية، أو أساليب التخطيط التي يتم استخدامه من قبل الأفراد العاملين في المنظمة، أو حتي إجراءاتها وتقنياتها المستخدمة، فقد أظهرت الأدبيات أهمية موضوع أداء المنظمة ودوره في إحداث التطور التنظيمي ونجاح العمل، لكون الأداء يساعد المنظمات على التأقلم والتكيف مع البيئة المحيطة، إذ جاءت عدد من النتائج لتؤكد على أهمية إيجاد نظام أدائي متعدد للتغيير والتطوير، مبني على المعرفة، لينعكس ذلك في دعم جهود المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية، وتحفيز أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها، بشكل يتم فيه تحقيق نوع من التكامل بين أغراض المنظمة وحاجات أعضائها، وتعزيز الثقة والانفتاح بين الأعضاء في المنظمة، وحل مشكلاتها (السكارنة، 2009: 2).

وقد تنامت اتجاهات الباحثين في التركيز على الأداء الفعلي والذي تمثل في طبيعته واتجاهه ومواقفه وما يتبناه من تطور وتغيير، بالإضافة إلى القدرة على التكيف كل المستحدثات والمتغيرات والاستعداد لمواجهةها، وقد قدم Herscovitch and Meyer's (2002) إطار جديدا لردود الفعل نحو ما يحدثه الأداء من تغيير في ثقافة المنظمة وتطلعاتها وقدرتها على التكيف مع البيئات المختلفة. (العميان، 2008، 71)

ونظرا لأهمية العلاقة بين ثقافة المنظمة وإدارة هذا التغيير، فقد أضحت الثقافة المنظمة تشكل مجالا حيويا متزايدا الاهتمام في دراسة أنشطة المنظمات، باعتبارها أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة الأداء، وتتصف العلاقة بين الثقافة المنظمة والأداء داخل المنظمة بأنها تأثيرية تبادلية، إذ تتأثر الثقافة المنظمة بما تشمله من قيم وعادات وسلوك باستراتيجيات إدارة الأداء المعتمدة في المنظمة. (الفاعوري، 2015، 126)

كما وتشكل ثقافة المنظمة إطاراً مهماً يؤثر بشكل كبير على أداء المشاريع داخل أي شركة، وتعد ثقافة المنظمة مزيجاً من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يتبناها أعضاء المنظمة، وتتعرض هذه الثقافة على كيفية تنفيذ العمليات واتخاذ القرارات والتفاعل بين الموظفين في شركة أفود، وتتجلى ثقافة المنظمة في رؤيتها ورسالتها والقيم الأساسية التي تؤمن بها وتتبنها، والتي تؤثر بدورها على أداء المشاريع بشكل مباشر. (نجم، 2014، 91)

1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

يتصف العمل في المنظمات الهادفة للربح بالحساسية، كما ويتأثر بالعديد من المتغيرات لا سيما الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى ارتفاع نسبة المخاطرة، مقارنة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى (الفاعوري والعمرى، 2002: 446)، ولعل شركة أفود من بين تلك الشركات التجارية التي تواجه جملة من التغيرات المستمرة في بيئة عملها، والتي منها: ارتفاع حدة المنافسة، والتطور التكنولوجي الحاصل في القطاع المصرفي، وتنوع رغبات المستهلكين، كل هذا ألقى على عاتق شركة أفود مهمة العمل على تبني ثقافة يمكن من خلالها تبني أنماط مستحدثة من الأداء تساعد في تغيير وتطوير

الفكر الإداري لدى الشركة، وهذا ما قد يلعب دوراً في تكييف بيئة العمل لدى الشركة لتوائم التغيرات، وخلق ثقافة منظمة إيجابية تتصف بالمرونة العالية، والتي تمكنها من تحقيق بيئة إيجابية مشجعة على الإبداع والابتكار.

1.2.1 الفجوات النظرية:

- **قلة الدراسات المتكاملة:** معظم الدراسات تركز على جانب واحد من الثقافة التنظيمية، مثل تأثير القيم التنظيمية أو القيادة، دون النظر إلى تأثير التفاعل بين مختلف عناصر الثقافة التنظيمية على أداء المشاريع بشكل شامل.
- **تنوع الصناعات:** تركز العديد من الدراسات النظرية على صناعات محددة مثل التكنولوجيا أو الخدمات، بينما تقتصر الأبحاث إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية في صناعات متنوعة، مما يحد من القدرة على تعميم النتائج.
- **قياس الثقافة التنظيمية:** هناك نقص في الأطر النظرية والمعايير المتفق عليها لقياس الثقافة التنظيمية بشكل دقيق. تعتمد الدراسات غالباً على مقاييس ذاتية واستبيانات، مما يجعل من الصعب مقارنة النتائج عبر دراسات مختلفة.
- **التركيز على النتائج المالية:** تركز العديد من الدراسات على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي، بينما تحتاج الأبحاث إلى توسيع نطاقها لتشمل تأثير الثقافة التنظيمية على جوانب أخرى من الأداء، مثل الابتكار، الرضا الوظيفي، وإدارة المخاطر.
- **التغيرات الديناميكية:** تقتصر الدراسات النظرية إلى تحليل كيف تتغير الثقافة التنظيمية بمرور الوقت وكيف تؤثر هذه التغيرات على أداء المشاريع. هناك حاجة لفهم الديناميكيات والتطورات داخل الثقافة التنظيمية وتأثيرها المستمر على الأداء.

1.2.2 الفجوة العملية التطبيقية:

- **تطبيقات محدودة:** على الرغم من وجود العديد من الأبحاث النظرية، إلا أن هناك نقص في الدراسات التطبيقية التي تحقق فعليًا في تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المشاريع داخل شركات محددة، مثل شركة أفود.
 - **توجيه التوصيات:** توجد فجوة في تحويل النتائج النظرية إلى توصيات عملية يمكن تطبيقها في الواقع. تحتاج الشركات إلى إرشادات واضحة ومحددة لتحسين ثقافتها التنظيمية استنادًا إلى نتائج الأبحاث.
 - **التكيف مع السياق المحلي:** معظم الدراسات التطبيقية تجري في سياقات ثقافية وجغرافية محددة، مثل الدول الغربية، مما يحد من إمكانية تطبيق النتائج في سياقات ثقافية مختلفة، مثل منطقة الشرق الأوسط أو شركات ذات طبيعة محلية خاصة.
 - **مقاييس الأداء:** تفتقر العديد من الدراسات التطبيقية إلى استخدام مقاييس أداء شاملة ومتنوعة لتقييم تأثير الثقافة التنظيمية، مما يجعل من الصعب تحديد العوامل التي تؤثر على أداء المشاريع بشكل دقيق.
 - **التأثير طويل المدى:** تركز العديد من الدراسات على التأثيرات القصيرة المدى للثقافة التنظيمية على الأداء، بينما تفتقر إلى تحليل التأثيرات الطويلة المدى وكيفية استدامة التغيرات الثقافية والتحسينات في الأداء على مر الزمن.
- وفي ضوء ما تقدم، يمكننا من خلال ما تم عرضه سابقاً تحديد التساؤل الرئيسي لدراستنا والتي يتمثل في التساؤل التالي: "ما مدى تأثير ثقافة المنظمة على أداء المشروع بالتطبيق في شركة أفود؟".

1.3 أهمية الدراسة

وتتبع أهمية هذه الدراسة من عنوانها الذي يعد جديداً في ربطه بين متغيرين هامين بالنسبة للشركات الحديثة، وفيما يلي عرض لتلك الأهمية:

1. **تحسين أداء المشاريع في شركة أفود:** وذلك من خلال فهم العلاقة بين ثقافة المنظمة وأداء المشاريع، يمكن لشركة أفود تحديد العوامل الثقافية التي تسهم في نجاح المشاريع أو عاقبتها، هذا الفهم يمكن أن يساعد في تحسين العمليات والإجراءات المتبعة في تنفيذ المشاريع، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف المحددة.
2. **تعزيز التعاون والابتكار:** حيث تساهم الدراسة في تقديم استراتيجيات لتحسين بيئة العمل داخل شركة أفود. من خلال تعزيز ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون والابتكار، يمكن للشركة زيادة تفاعل الموظفين وتحفيزهم على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة، مما يساهم في تطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجات السوق بشكل أفضل.
3. **تقليل المخاطر وتحسين إدارة الصراعات:** حيث يساعد البحث في فهم كيف تؤثر ثقافة المنظمة على إدارة المخاطر والصراعات داخل المشاريع. يمكن أن يساهم هذا الفهم في تطوير استراتيجيات لتقليل المخاطر المحتملة وتحسين إدارة الصراعات الداخلية، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر استقرارًا وسلاسة في تنفيذ المشاريع.
4. **تعزيز الشفافية والمساءلة:** حيث يساهم البحث في تعزيز قيم الشفافية والمساءلة داخل الشركة. من خلال فهم كيفية تأثير هذه القيم على أداء المشاريع، يمكن لشركة أفود تحسين ممارسات الإدارة والقيادة، مما يزيد من الثقة بين الموظفين ويعزز من تحقيق الأهداف المشتركة.
5. **تقديم إرشادات وتوصيات عملية:** يهدف البحث إلى تقديم توصيات عملية مبنية على تحليل دقيق لحالة شركة أفود. هذه التوصيات يمكن أن تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات وتحليل علمي لتحسين ثقافة المنظمة وأداء المشاريع.

6. **سد الفجوات في الدراسات السابقة:** وذلك من خلال التركيز على شركة أفود وقطاع الأغذية، يساهم

البحث في سد الفجوات الموجودة في الدراسات السابقة التي قد لا تكون قد تناولت تأثير الثقافة التنظيمية

بشكل شامل أو في سياقات صناعية محددة. هذا يمكن أن يضيف معرفة جديدة للمجال الأكاديمي

ويعزز من فهم تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المشاريع.

7. **تحقيق ميزة تنافسية:** وذلك من خلال تحليل نتائج هذا البحث وتطبيق التوصيات المستخلصة منه،

يمكن لشركة أفود تحقيق ميزة تنافسية في السوق. تحسين ثقافة المنظمة وأداء المشاريع يمكن أن يؤدي

إلى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة أعلى، مما يعزز من قدرة الشركة على المنافسة والنمو في

السوق.

1.3.1: الأهمية النظرية:

- **تطوير الإطار النظري لثقافة المنظمة:** تساهم الدراسة في تطوير الإطار النظري لفهم ثقافة المنظمة من خلال تقديم

رؤى جديدة حول كيفية تأثير العناصر الثقافية المختلفة على أداء المشاريع. يمكن أن يساهم ذلك في تحسين النماذج

النظرية القائمة وتطوير أدوات جديدة لقياس وتقييم ثقافة المنظمة.

- **سد الفجوات النظرية:** تعمل الدراسة على سد الفجوات النظرية الموجودة في الأبحاث السابقة من خلال تقديم تحليل

شامل ومتكامل لتأثير الثقافة التنظيمية على أداء المشاريع في قطاع الأغذية، وهو قطاع غالبًا ما يتم تجاهله في

الأبحاث السابقة.

- **تحليل الديناميكيات الثقافية:** تساهم الدراسة في فهم الديناميكيات الداخلية للثقافة التنظيمية وكيف تتفاعل هذه

الديناميكيات مع مختلف عناصر الأداء التنظيمي. يمكن أن يساهم ذلك في تطوير نظريات أكثر شمولية ودقة تعكس

التعقيد الحقيقي للثقافات التنظيمية.

1.3.2 الأهمية العملية:

- **تحسين الأداء التنظيمي:** من خلال تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المشاريع، يمكن لشركة أفود تطبيق النتائج والتوصيات لتحسين بيئة العمل وزيادة كفاءة وفعالية عملياتها. هذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء العام للشركة وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية.
- **تطوير استراتيجيات إدارية:** توفر الدراسة توصيات عملية يمكن استخدامها لتطوير استراتيجيات إدارية تهدف إلى تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية. يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات تحسين التواصل الداخلي، تعزيز التعاون بين الفرق، وتبني قيم الابتكار والمساءلة.
- **إدارة المخاطر بشكل أفضل:** تساعد الدراسة في فهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المخاطر والصراعات الداخلية. يمكن لشركة أفود استخدام هذه المعرفة لتطوير استراتيجيات أكثر فعالية لإدارة المخاطر وتقليل التأثيرات السلبية للصراعات على أداء المشاريع.
- **توجيه التدريب والتطوير:** يمكن استخدام نتائج الدراسة لتوجيه برامج التدريب والتطوير داخل الشركة. من خلال التركيز على تطوير مهارات القيادة وبناء الفريق وتعزيز القيم التنظيمية الإيجابية، يمكن لشركة أفود تحسين أداء موظفيها وزيادة رضاهم الوظيفي.

1.5 أسئلة الدراسة:

1. ما مستوى معرفة المنظمة بتعريف الثقافة المنظمة؟
2. ما مدى تطبيق المنظمة لأدوار الثقافة المنظمة داخل المنظمة؟
3. ما مستوى أثر الثقافة المنظمة على تطوير الأداء داخل المنظمة؟
4. ما مدى الدور التي تلعبه ثقافة المنظمة في تحقيق تطوير في أداء المشاريع؟
5. هل يؤدي توافر ثقافة المنظمة لدى العاملين في شركة أفود إلى تطوير ملحوظ في أداءهم؟

1.6 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

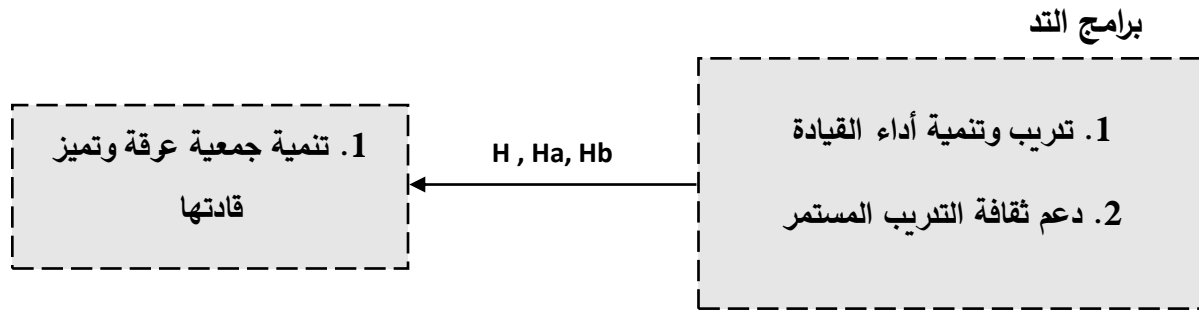
1. **تقييم فعالية التخطيط الاستراتيجي الحالي في شركة جزيرة وفود:** الهدف: تحليل كفاءة الخطط الاستراتيجية الحالية وتحديد مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة، مما يساهم في فهم مواطن القوة والضعف في التخطيط الحالي.
2. **تحديد التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه تنفيذ الخطط الاستراتيجية:** الهدف: استكشاف العقبات والعوائق التي تحول دون تنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل فعال، سواء كانت هذه التحديات مرتبطة بالموارد الداخلية أو بالتغيرات في البيئة الخارجية.
3. **تحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي على الجوانب الأساسية للمشروع:** الهدف: دراسة كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الوقت، والتحكم في التكلفة، وضمان جودة المشروع، وذلك لتحسين هذه الجوانب وزيادة فعالية إدارة المشاريع.
4. **استكشاف استراتيجيات التكيف مع التغيرات السريعة في السوق:** الهدف: تحديد استراتيجيات التخطيط المرنة التي تساعد الشركة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، مما يمكنها من الاستجابة بشكل أفضل للتحديات والفرص الجديدة.
5. **دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية التخطيط الاستراتيجي:** الهدف: فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية لشركة جزيرة وفود ونجاح التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف المحددة، مما يساعد في تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم التخطيط الفعال.
6. **تقديم توصيات لتحسين ممارسات التخطيط الاستراتيجي:** الهدف: بناءً على نتائج التحليل والدراسة، تقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات التخطيط الاستراتيجي في شركة جزيرة وفود، بما يساهم في زيادة فرص تحقيق النجاح في المشاريع المستقبلية.

1.7 فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية **H**: هناك علاقة ارتباط وأثر معنوية بين الثقافة المنظمة وأداء العاملين في شركة وفود.
- الفرضية الفرعية الأولى **Ha**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي و تحقيق أهداف المشاريع في شركة جزيرة وفود.
- الفرضية الفرعية الثانية **Hb**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير القيادات وتحقيق التغيير والتطور في شركة وفود.

1.8 نموذج البحث

شكل (1) نموذج البحث



1.9 الدراسة الميدانية: (مدينة الرياض حيث مقر شركة وفود)

مدينة الرياض هي عاصمة المملكة العربية السعودية، وأكبر مدنها وثالث أكبر عاصمة عربية من حيث عدد السكان. تقع الرياض وسط شبه الجزيرة العربية في هضبة نجد، على ارتفاع 600 متر فوق مستوى سطح البحر. وهي مقر إمارة منطقة الرياض حسب التقسيم الإداري للمناطق السعودية. يسكن مدينة الرياض 7.009.120 مليون نسمة وفق إحصائيات تعداد السعودية 2022. وتعتبر العاصمة السعودية إحدى أسرع مدن العالم توسعاً، فخلال نصف قرن من نشأتها اتسعت مساحة المدينة الصغيرة إلى 1800 كيلو متر مربع،

حتى بلغت 3.115 كم². (<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%B6>)

1.9.1: أهداف الدراسة الميدانية: وقد تسعى الدراسة إلى الوصول إلى الأهداف التالية:

1. التعرف إلى مفهوم الثقافة المنظمة ودور ذلك في تطوير الأداء داخل الشركات.
2. تحديد التحديات القيادية التي تواجهها الشركة.
3. تقييم تأثير التدريب القيادي على أداء الفرق.
4. تقديم توصيات لتحسين ممارسات القيادة في الشركة.
5. منهجية الدراسة الميدانية

1.9.2 التصميم البحثي:

- نوع البحث: وصفي وتحليلي.
- نهج البحث: كمي ونوعي.

1.9.3 عينة الدراسة:

- عينة عشوائية تتكون من أعضاء إدارة جمعية عرقة الخيرية، قادة الفرق، وأعضاء الفرق العاملين في المشاريع المختلفة.
- حجم العينة: سيتم تحديد حجم العينة بناءً على حجم المجتمع المستهدف، مع ضمان التمثيل الكافي لجميع الأقسام والوظائف.

1.9.4 أدوات جمع البيانات:

1. الاستبيانات:

- استبيانات مغلقة ومفتوحة.
- تركز على جوانب مثل: القيادة، إدارة المخاطر، تحفيز الفريق، التحديات، والتدريب.

2. المقابلات الشخصية:

- مقابلات معمقة مع قادة الفرق وأعضاء الإدارة.
- تهدف إلى جمع رؤى وتفاصيل أكثر حول ممارسات القيادة والتحديات.

1.9.5 إجراءات جمع البيانات:

- توزيع الاستبيانات:

- توزيع إلكتروني عبر البريد الإلكتروني.
- جمع الاستجابات بسرية وخصوصية.

- إجراء المقابلات:

- تنظيم مواعيد المقابلات وتسجيلها بعد الحصول على موافقة المشاركين.
- استخدام قائمة أسئلة معدة مسبقاً لضمان تغطية جميع الجوانب الهامة.

1.9.6 تحليل البيانات:

- البيانات الكمية:

- استخدام برنامج SPSS لتحليل الاستبيانات.
- إجراء تحليلات تكرارية، واختبارات إحصائية مثل الانحدار البسيط والمتعدد.

- البيانات النوعية:

- تحليل موضوعي للمقابلات لتحديد الموضوعات الرئيسية والأنماط.

1.9.7 الصدق والثبات:

- الاختبار التجريبي:

- إجراء اختبار تجريبي على عينة صغيرة.
- تحسين أدوات جمع البيانات بناءً على النتائج.

- مراجعة الخبراء:

- طلب مراجعة الخبراء لتحسين جودة أدوات البحث.

1.9.8 النتائج المتوقعة:

- فهم أعمق لدور الثقافة المنظمة في تحقيق أهداف المشاريع لدى شركة وفود.
- تحديد التحديات القيادية الرئيسية التي تواجه الشركة.
- تقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات القيادة وتطوير الكفاءات القيادية.

1.10 منهجية الدراسة

شكل (1) يوضح منهجية البحث

المصدر: الباحث



1.11 هيكل المشروع المقترح:



شكل (2) يوضح هيكل المشروع المقترح

المصدر: الباحث

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

1.2 المقدمة

لقد اعتبر العالم الأمريكي إدوارد تايلور (Taylor) أول من استخدم مصطلح الثقافة، ووضع لها التعريف الكلاسيكي في كتابه "الثقافة البدائية"، والذي ينص على أن الثقافة هي: " ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة، والفنون، والأخلاق، والتقاليد، وكل القدرات والعادات التي اكتسبها الإنسان، باعتباره عضوا في المجتمع " (الدوسري، 2007: 14).

كما وتحثل الثقافة كظاهرة اجتماعية نفسية مكانة في عقول الأفراد، ولكنها تخرج تماما عن نطاق التركيب الفطري للفرد، إلا أنها تتبلور من خلال مراحل نموه لتصبح جزءا من شخصيته، ولقد تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة المنظمة، وتنوعت الأساليب التي تعاطى معها المهتمون في هذا المجال، إلا أن هناك إجماع على أهمية بناء ثقافة منظمة قوية، وهذا ما ظهر من خلال الأدبيات، والأبحاث، والدراسات في هذا الحقل. مع تعدد وتنوع تعاريف ومفاهيم الثقافة المنظمة، إلا أن هناك عدم وجود اتفاق تام على معنى مصطلح الثقافة المنظمة، وذلك بسبب التباين في خلفية الباحثين وبيئاتهم وثقافتهم، وحتى نتمكن من الوقوف على ماهية الثقافة المنظمة يجب في البداية عرض الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع وذلك على النحو التالي:

2.2 الدراسات السابقة:

- في دراسة أجرتها (1995) "Denison and Mishra" ، تم تحليل تأثير ثقافة المنظمة على الأداء المالي للشركات. توصلت الدراسة إلى أن الشركات ذات الثقافة التنظيمية القوية، التي تتميز بالوضوح في الرؤية والقيم المشتركة بين الأعضاء، تحقق أداء مالياً أفضل بالمقارنة مع الشركات التي تقتصر إلى هذه العناصر الثقافية. تشير النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تعزز من التفاعل والتعاون بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والفعالية في تحقيق الأهداف المالية.
- في دراسة أخرى أجريت على شركات تقنية المعلومات بواسطة "Alvesson and Sveningsson" (2008)، تم استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المشاريع التقنية. أظهرت الدراسة أن الشركات

التي تتبنى ثقافة تنظيمية تقوم على الابتكار والتجريب تشهد نجاحًا أكبر في مشاريعها. بالإضافة إلى ذلك، وجد الباحثون أن الشفافية والثقة بين أعضاء الفريق تساهم بشكل كبير في تحسين جودة العمل وتقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع.

- **في دراسة حول تأثير الاختلافات الثقافية داخل فرق العمل المتعددة الجنسيات، أجرتها Hofstede (1988) and Bond،** تم التركيز على كيفية تأثير الاختلافات في القيم والمعتقدات على أداء الفرق. أشارت النتائج إلى أن الاختلافات الثقافية يمكن أن تؤدي إلى صراعات داخلية تؤثر سلبًا على أداء الفرق إذا لم يتم التعامل معها بشكل مناسب. توصي الدراسة بأهمية تدريب الأعضاء على التفاهم الثقافي وتطوير مهارات التواصل لتعزيز التعاون وتقليل التوترات.
- **في دراسة حديثة أجراها Schein (2010)،** تم تحليل كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المخاطر في المشاريع. وجدت الدراسة أن الشركات التي تتبنى ثقافة تنظيمية تدعم الشفافية والمساءلة تحقق أداءً أفضل في إدارة المخاطر. تعتبر هذه الثقافة التنظيمية بمثابة بيئة تعزز من مشاركة المعلومات بحرية وتساعد في الكشف المبكر عن المشكلات المحتملة، مما يساهم في اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة وفعالة.
- **أجرت Cameron and Quinn (2011) دراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية على الابتكار في الشركات.** أشارت النتائج إلى أن الشركات التي تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتجريب تكون أكثر قدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة وتحقيق ميزة تنافسية في السوق. تعزز هذه الثقافة من الإبداع والتفكير النقدي بين الموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء العام للشركة.

2.3 ماهية الثقافة المنظمة: (المتغير المستقل)

2.3.1 مفهوم الثقافة المنظمة:

عرف (Hofsted) الثقافة المنظمة بأنها: " الحصلة المبرمجة، أو النتاج الجماعي المنظم للعقل البشري، حيث تميز هذه الحصلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات الأخرى، أو هي تكامل الخصائص العامة المتفاعلة التي تؤثر على استجابات أو تفاعلات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها " (حمودة، 2005: 133).

في حين يعرفها Sttermarborn: " بأنها نظام من القيم والمعتقدات، يشترك بها العاملون في المنظمة، بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة " (العميان، 2008: 311).

بينما يعرف كل من (Kennedy and Deal) الثقافة المنظمة بأنها: " مجموعة المعارف والمفاهيم والشعائر التي تمكن الفرد العامل في المنظمة من أن يكون عضواً فيها " أو بمعنى آخر: "هي طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة " (نجم، 2004: 9).

ووصف (Shein) الثقافة التنظيمية بأنها: " نموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار والاكتشاف والتطور، من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة بالإدراك، والتفكير، والشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشاكل " (الخفاجي، 2009: 21).

وعرف الكبيسي (1998: 70) الثقافة التنظيمية بأنها: " نظام من المعاني المشتركة التي تتضمن اللغة، والقيم، والمشاعر، والإتجاهات، والتفاعلات، والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد".

ولعل من أهم الثقافات التي يجب أن تتبعها المنظمة في عملها الإداري والقيادي هي ثقافة التخطيط، فالتخطيط يعد أهم الأمور الذي يحدد خط سير المنظمة ويضمن لها تحقيق جيد للأهداف، بالإضافة إلى أن التخطيط يعمل على رسم سياسات وسيناريوهات يجعل المنظمة على دراية تامة بالأهداف التكتيكية والتشغيلية التي تسعى إلى تحقيقها. (الخفاجي، 2009: 34)

وقد اتجهت الشركات الحديثة منذ وقت طويل إلى تبني التخطيط الاستراتيجي لما لهذا النوع من التخطيط أثر بالغ الأهمية في إنجاح العمل داخلها، فالتخطيط الاستراتيجي يعمل على تحديد واقعي لما تكون عليه المنظمة وأيضاً ما ترغب بأن تكون عليه مستقبلاً، وهذا تحديداً ما تسعى الشركات الكبرى إلى معرفته حتى يتسنى لها وضع خطوط سير الإنتاج ومعرفة متطلبات السوق، وبالتالي الانطلاق في وضع البرامج التشغيلية بناء على ذلك، ومن هنا كان لابد لنا التطرق إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوضيح أهميته، وسيتم تناول ذلك على النحو التالي:

عرف التخطيط الاستراتيجي على أنه: "عملية تحديد الأهداف بعيدة المدى للمؤسسة ووضع الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، مع مراعاة الموارد المتاحة والتحديات والفرص الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية"، ويشمل التخطيط الاستراتيجي تحليل الوضع الحالي للمؤسسة، تحديد رؤيتها المستقبلية، وصياغة السياسات والاستراتيجيات التي تقودها نحو تحقيق هذه الرؤية. يتميز التخطيط الاستراتيجي بالتركيز على الأهداف الكلية للمؤسسة ويتطلب النظر إلى المستقبل بنظرة شاملة تأخذ في الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة. (نجم، 2014: 126)

• تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي

لقد تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي على مر العقود، حيث بدأت الشركات والمؤسسات في البداية بالتركيز على التخطيط التشغيلي قصير الأمد الذي يركز على المهام اليومية والتحديات الآنية. ومع نمو التعقيد في الأعمال والتغيرات السريعة في الأسواق، ظهرت الحاجة إلى أسلوب أكثر شمولية يمكن من خلاله إدارة هذه التغيرات والتحديات على المدى البعيد. (الصرايرة، 2013: 142)

ففي الستينيات والسبعينيات كانت هذه الفترة بداية نشوء التخطيط الاستراتيجي كمفهوم. خلال هذه الفترة، بدأت الشركات الكبرى في اعتماد التخطيط الاستراتيجي كجزء أساسي من عملية الإدارة، حيث تم التركيز على التنبؤ بالمستقبل ووضع استراتيجيات طويلة الأمد، بينما في الثمانينيات والتسعينيات شهدت هذه الفترة تطورًا كبيرًا في أساليب التخطيط الاستراتيجي، مع زيادة التركيز على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية. ظهرت مفاهيم مثل التخطيط المستمر، حيث أصبحت الشركات تدرك أهمية الاستجابة السريعة للتغيرات بدلاً من الاعتماد على خطط ثابتة، أما في عصرنا هذا فقد أصبح التخطيط الاستراتيجي أكثر تكاملاً مع الإدارة اليومية، مع التركيز على الابتكار والمرونة. أصبحت التكنولوجيا جزءاً أساسياً من عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تستخدم المؤسسات البيانات والتحليلات لتوقع التغيرات المستقبلية وتعديل استراتيجياتها بناءً على ذلك. (الأحمد، 2008، 72)

2.3.2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

يتكون التخطيط الاستراتيجي من عدة أبعاد رئيسية تساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة:

(الصرايرة، 2013: 142)

- وضوح الأهداف الاستراتيجية: يشمل هذا البعد تحديد الأهداف بوضوح بحيث تكون محددة، قابلة للقياس، واقعية، ومحددة بوقت. وضوح الأهداف يساعد في توجيه جميع الجهود داخل المؤسسة نحو تحقيق هذه الأهداف.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية: يتضمن هذا البعد تحليل الوضع الداخلي للمؤسسة (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات). يساعد هذا التحليل في اتخاذ قرارات مبنية على فهم شامل للظروف المحيطة بالمؤسسة.

- وضع الاستراتيجيات والخطط التفصيلية: بعد تحديد الأهداف وتحليل البيئة، يأتي دور صياغة الاستراتيجيات التي ستستخدم لتحقيق الأهداف. يتضمن هذا البعد تحديد الأنشطة الرئيسية، تخصيص الموارد، وتحديد الأطر الزمنية لتنفيذ الخطط.

2.3.3 نظريات التخطيط الاستراتيجي:

لقد تناولت الدراسات السابقة والأدبيات الإدارية العديد من النظريات في التخطيط الإستراتيجي، وفي ما يلي سيتم عرض أهم تلك النظريات وذلك على النحو التالي: (الأحمد، 2008، 113)

- **نظرية التحليل الاستراتيجي (SWOT Analysis)**: تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات في مجال التخطيط الاستراتيجي. تعتمد على تحليل البيئة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية من خلال تحديد الفرص والتهديدات. يتم استخدام هذه المعلومات لتحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف.
- **نظرية بورتر للقوى الخمس**: قدم مايكل بورتر هذه النظرية كإطار لتحليل التنافسية في السوق. تعتمد النظرية على تحليل خمس قوى رئيسية تؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسة: تهديد دخول منافسين جدد، قوة الموردين، قوة العملاء، تهديد المنتجات البديلة، والتنافس الحالي بين المنافسين. يساعد فهم هذه القوى في وضع استراتيجيات تنافسية فعالة.
- **نظرية دورة حياة المنتج/الخدمة (Product Life Cycle Theory)**: تنص هذه النظرية على أن كل منتج أو خدمة يمر بمراحل مختلفة من الحياة (الانطلاق، النمو، النضج، والانحدار). يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاستراتيجيات المناسبة لكل مرحلة من هذه المراحل لضمان استمرارية النجاح.

- **نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)** تركز هذه النظرية على أهمية الموارد الداخلية والقدرات الخاصة بالمؤسسة كعوامل حاسمة في تحقيق ميزة تنافسية. يعتبر التخطيط الاستراتيجي في هذه النظرية وسيلة لتحديد واستخدام هذه الموارد والقدرات بشكل فعال لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2.3.4 أهمية التخطيط الإستراتيجي:

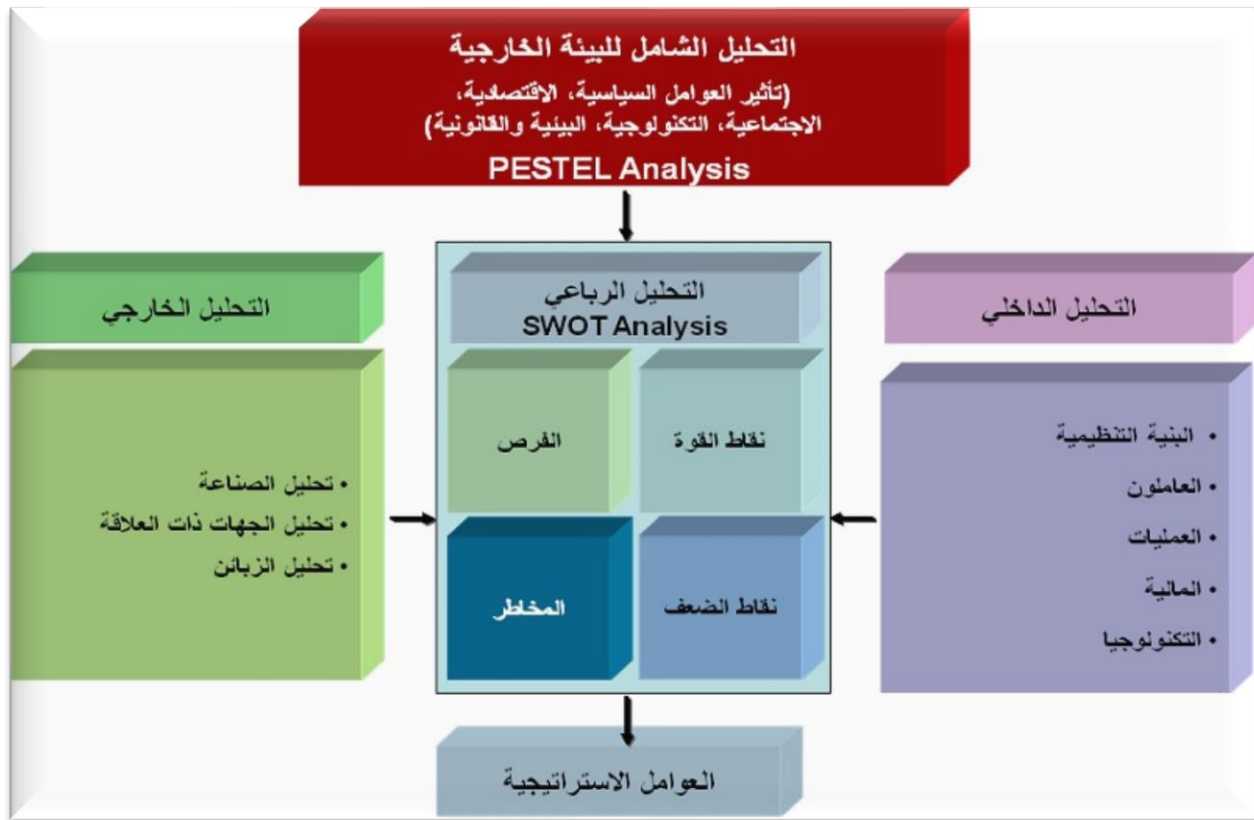
إن لاستخدام التخطيط الإستراتيجي في المنظمات أياً كانت نشاطاتها أهمية عالية، وفيما يلي سيتم عرض هذه الأهمية كالتالي: (العوفي، 2005، 122)

- يوفر التخطيط الإستراتيجي صورة حقيقية حول واقع المنظمة.
- يحدد نقاط القوة والضعف للمنظمة.
- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من خلال تحليل دقيق للواقع، وهذا ما يوفر فرصة عالية جداً لتفادي المخاطر والتحديات مستقبلاً
- يتيح للمنظمات معرفة الفرص المتاحة والتحديات التي تواجهها وبالتالي يوفر فرصة للتعامل مع تلك الفرص والتحديات.
- ينتج عن التخطيط الاستراتيجي مجموعة من الخطط البديلة والسيناريوهات التي تساعد المنظمة في تفادي المخاطر والمشاكل الغير متوقعة التي قد تعارض عملها.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على التنبؤ بالمستقبل، وبالتالي القدرة على تحديد الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية.

- يتيح التخطيط الاستراتيجي للمنظمات رؤية ورسالة حقيقية يمكن من خلالها الانطلاق إلى تنفيذ المشروعات والبرامج بفاعلية أكثر.

والشكل التالي يوضح كيف يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحليل شامل لكل من بيئات العمل المحيطة بالمنظمة:

شكل (3) تحليل البيئة الخارجية



المصدر: (العوفي، 2005)

خلاصة القول، إن التخطيط الاستراتيجي يمثل عنصرًا حيويًا في إدارة المؤسسات وتحقيق أهدافها على المدى البعيد. من خلال وضوح الأهداف، تحليل البيئة، ووضع استراتيجيات فعالة، يمكن للمؤسسات التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. يعتمد نجاح التخطيط الاستراتيجي على القدرة على دمج هذه الأبعاد المختلفة بشكل يتناسب مع ظروف المؤسسة والسوق.

2.4 أداء المشروع (المتغير التابع):

إن وصول المنظمات إلى أداء مميز في عملها يتطلب منها تبني برامج تدريبية وتنموية متطورة في تنمية العاملين بها، بالإضافة إلى اتباع أساليب وطرق حديثة في تحقيق الأهداف التي يتم وضعها في المشاريع المعزم تنفيذها، وذلك من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة والمحددة مسبقًا من خلال تنفيذ المشاريع المطلوبة بعيداً عن التشتت والعشوائية، ولعل شركة أفود من الشركات التي تسعى دوماً إلى اعتماد آليات واستراتيجيات تضمن تنفيذ مشاريعها بفاعلية عالية وبالتالي تحقيق أهدافها على أتم وجه، وهذا ما يقود الشركة إلى استمرارية البحث أن موظفين يتمتعون بأداء جيد وقدرة عالية في تنفيذ تلك المشاريع. (الفائز، 2008، 79)

وحتى يتسنى لنا معرفة ما يرمي إليه أداء المشروع وكيفية الوصول إلى أداء متميز، لا بد من التطرق في هذا الجزء إلى كيفية تحقيق الأهداف، كون أن الأهداف هي من تحدد مدى نجاح هذا الأداء أو فشله من خلال نجاح تلك الأهداف أو إخفاق تحقيقها، وفيما يلي سيتم عرض مواضيع متعلقة بتحقيق أهداف المشروع وذلك على النحو التالي:

2.4.1 تعريف تحقيق أهداف المشاريع

تحقيق أهداف المشاريع يشير إلى مدى قدرة المشروع على الوصول إلى النتائج المحددة التي تم التخطيط لها مسبقًا. يشمل ذلك تنفيذ المشروع ضمن الإطار الزمني المحدد، والالتزام بالميزانية المخصصة، وتحقيق

الجودة المطلوبة. يُعتبر المشروع ناجحاً إذا تمكن من تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية، مع مراعاة تلبية توقعات أصحاب المصلحة. (الفائز، 2008، 82)

وعرف أيضاً على أنه: عملية إدارة وتنفيذ الأنشطة الخيرية بشكل يحقق النتائج المرجوة والمخطط لها من قبل الجمعية، وقد تشمل هذه العملية عدة خطوات وإجراءات تهدف إلى ضمان نجاح المشاريع الخيرية الموضوعة في سبيل خدمة الأغراض الإنسانية والاجتماعية، ومن أهم ما يسعى التعريف تحقيقه هو: (Zake, 2011, p37)

- **تحديد الأهداف:** وذلك من خلال تحديد الأهداف المتعلقة بالمشروع بشكل واضح بحيث تكون متماشية مع رؤية وقيم المنظمة.
- **التخطيط السليم:** ويكون ذلك من خلال تطوير خطة عمل تفصيلية تشمل الموارد المالية والبشرية واللوجستية المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- **تنفيذ الأنشطة:** وهذا من خلال القيام بالأنشطة والمشاريع المخطط لها وفقاً لجدول زمني محدد وموازنة محددة، مع مراعاة جودة التنفيذ والتواصل مع كافة الأطراف المعنية.
- **المتابعة والتقييم:** ويكون ذلك من خلال مراقبة تقدم المشروع بانتظام وتقييم الأداء والنتائج بشكل مستمر ومقارنة ذلك مع الأهداف الموضوعة.

2.4.2 تطور مفهوم تحقيق أهداف المشاريع:

تطور مفهوم تحقيق أهداف المشاريع على مر الزمن، متأثراً بالتغيرات في ممارسات إدارة المشاريع وتطور الأدوات والمنهجيات المستخدمة: (الفائز، 2008، 86)

- **في السبعينيات والثمانينيات:** كان التركيز الأساسي في هذه الفترة على الانتهاء من المشروع في الوقت المحدد وضمن الميزانية. كان النجاح يقاس بشكل كبير بمدى الالتزام بالجدول الزمني والتكاليف، مع تركيز أقل على الجوانب النوعية والمرونة.
- **في التسعينيات:** مع تطور مفهوم إدارة المشاريع، بدأ التركيز يتحول نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الأوسع للمشروع. أصبحت الجودة ورضا العملاء عوامل مهمة في تقييم نجاح المشروع، إلى جانب الوقت والتكلفة.
- **في العصر الحالي:** في السنوات الأخيرة، أصبح تحقيق أهداف المشاريع يتضمن أيضًا المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات. تُعتبر المشاريع ناجحة إذا تمكنت من تحقيق القيمة المضافة للعملاء وأصحاب المصلحة، وليس فقط الالتزام بالجدول الزمني والميزانية. كما أصبحت ممارسات مثل الإدارة الرشيدة (Agile Management) و إدارة المشاريع بالمحفظة (Portfolio Management) جزءًا من تقييم نجاح المشروع.

2.4.3 أبعاد تطوير أهداف المشاريع الخيرية: (الخفاف، 2019، 112)

- إن تحقيق أهداف المشاريع يتضمن عدة أبعاد رئيسية يمكن استخدامها لتقييم مدى نجاح المشروع:
- **الوقت (Time):** مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني المحدد. يعتبر الوقت عنصرًا حاسمًا في تحديد نجاح المشروع، حيث يمكن أن يؤدي التأخير إلى تكاليف إضافية وفقدان ثقة العملاء.
 - **التكلفة (Cost):** قدرة المشروع على الالتزام بالميزانية المحددة. يتطلب تحقيق أهداف المشروع التحكم الفعال في التكاليف لتجنب تجاوز الميزانية، مما قد يؤثر سلبًا على الربحية.

- **الجودة (Quality):** مدى تحقيق المواصفات والمتطلبات التي تم تحديدها في بداية المشروع. الجودة تمثل مدى تطابق المنتج أو الخدمة النهائية مع توقعات العملاء وأصحاب المصلحة.

- **رضا العملاء وأصحاب المصلحة (Stakeholder Satisfaction):** مدى قدرة المشروع على تلبية توقعات واحتياجات العملاء وأصحاب المصلحة. يشمل ذلك الاستجابة لمتطلباتهم والتفاعل الإيجابي معهم خلال فترة تنفيذ المشروع.

- **النطاق (Scope):** يشير إلى مدى التزام المشروع بالمرجات المحددة التي تم التخطيط لها دون إضافة أو حذف غير مبرر. تحقيق النطاق المخطط يعكس دقة في التخطيط والتنفيذ.

2.4.4. نظريات تحقيق أهداف المشاريع الخيرية (سلامة، 2021، 112-202)

هناك عدة نظريات وأطر عمل تدعم فهم وتقييم تحقيق أهداف المشاريع:

1. **نظرية القيود (Theory of Constraints):** تنص هذه النظرية على أن كل مشروع يواجه قيودًا

تؤثر على أدائه مثل الوقت، التكلفة، والنطاق. لتحقيق الأهداف، يجب على الإدارة تحديد وإدارة هذه القيود بفعالية لضمان عدم تأثيرها السلبي على تحقيق النتائج المطلوبة.

2. **إدارة القيمة المكتسبة (Earned Value Management – EVM):** تعتبر EVM منهجية لقياس

أداء المشروع من خلال مقارنة التكلفة والوقت المنفق مع القيمة المكتسبة. يساعد هذا النهج في تحديد ما إذا كان المشروع يسير على الطريق الصحيح لتحقيق أهدافه ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد.

3. **نظرية إدارة المشاريع الرشيقة (Agile Project Management):** تركز هذه النظرية على المرونة

والتكيف مع التغيرات خلال تنفيذ المشروع. في المشاريع الرشيقة، يتم تحقيق الأهداف من خلال دورات

تطوير قصيرة ومتكررة، مما يسمح بالتعديل المستمر بناءً على التغذية الراجعة من العملاء وأصحاب المصلحة.

4. نظرية المحاذاة الاستراتيجية: (Strategic Alignment Theory) تؤكد هذه النظرية على ضرورة

أن تكون أهداف المشروع متماشية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. تحقيق الأهداف بهذا المفهوم يعني ليس فقط إتمام المشروع بنجاح، بل أيضًا تحقيق قيمة استراتيجية للمؤسسة.

وفي النهاية نجد أن تحقيق أهداف المشاريع هو مؤشر رئيسي على نجاح المشروع، ويعتمد على إدارة فعالة للعناصر الأساسية مثل الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العملاء، والنطاق. تطور هذا المفهوم ليشمل جوانب أوسع من مجرد الالتزام بالجدول الزمني والميزانية ليشمل أيضًا تحقيق القيمة المضافة والمرونة في مواجهة التحديات. النظريات المتعددة المتعلقة بتحقيق أهداف المشاريع توفر إطارًا لفهم كيفية ضمان تحقيق هذه الأهداف بفعالية، مع الأخذ في الاعتبار الأبعاد المختلفة التي تشكل نجاح المشروع.

2.5 العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي كثقافة منظمة وتطوير أهداف المشروع:

لعل التزايد الملحوظ في المعرفة متعددة التخصص والخصوصية، بالإضافة إلى دور التخطيط الاستراتيجي في توظيف هذه المعرفة واستغلالها في خدمة المنظمات وتحقيق أهدافها من خلال أداء مميز للعاملين أوجد تأثير على تفكير وسلوك كل من القادة والمؤوسين، مما جعلهم يتقبلون التوجيهات التي يفرضها هذا النوع من التخطيط وتلك المعرفة بطوعه ويسر خاصة إذا كانت تتعلق ذلك بأهداف كل من المنظمة والمشاريع التي يتم تنفيذها. (العوفي، 2005، 77)

كما ويؤثر التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية على تطلع الجميع نحو إحداث التطوير في كل النواحي المتعلقة بتلك المنظمة لاسيما الأهداف التي يتم وضعها عند إعداد المشاريع أو كتابتها، ولعل أثر الخبرة والمعرفة التي يكتسبها الجميع من هذا التطور سواء على الناحية الفنية أو الوظيفية سيكون واضحاً في المشاريع التي سيتم تنفيذها فيما بعد، وذلك لأن ما سيتم ممارسته من قبل القيادة الفعالة سيقودها إلى تحقيق كل من الأهداف والغايات الأساسية بأقل الجهود والتكاليف ودون اسراف في الوقت. (سلامة، 2021، 238)

وتظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي والحاجة اليه في عمليات الإدارة التي تعد جوهرًا أساسيًا في عمل المنظمة وأحداث التطوير في مشاريعها، بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه هذا النوع من التخطيط في قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة والمتعلقة بتنفيذ مشاريع المنظمة وتحديد الأولويات وآليات التنفيذ، بالإضافة إلى ما يتم تحديد من أساليب متابعة وتقويم وغيرها من المحددات الهامة في إنجاح المشروع، وهذا بطبيعة الحال ينعكس على أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب به، مما يحث المنظمة على دراسة وتبني طرائق وأساليب جديدة في تطوير كل من القيادة والعاملين في المنظمة. (سلامة، 2021، 238)

1- الأنماط (Patterns)

من خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف المشاريع، يمكن تحديد عدد من الأنماط التي تتكرر في الأبحاث: (الفائز، 2008، 88)

- **العلاقة الإيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف المشاريع:** معظم الدراسات تشير إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي الفعال وتحقيق أهداف المشاريع. هذا يعني أن المؤسسات التي تتبنى تخطيطًا استراتيجيًا محكمًا قادرة على تحقيق أهدافها بشكل أفضل، مقارنة بتلك التي تفتقر إلى هذه الممارسات.
- **أهمية تكامل التخطيط الاستراتيجي مع الإدارة التنفيذية:** العديد من الدراسات تؤكد على أن التخطيط الاستراتيجي يكون أكثر فعالية عندما يتم دمجها بشكل صحيح مع عمليات الإدارة التنفيذية. التكامل بين التخطيط والتنفيذ يعد أمرًا حاسمًا في تحقيق النجاح المطلوب للمشاريع.
- **التأثير المتفاوت لعوامل البيئة الخارجية:** تشير الدراسات إلى أن تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحقيق أهداف المشاريع قد يتأثر بعوامل خارجية مثل التغيرات الاقتصادية، السياسية، والتكنولوجية. بينما يظهر التخطيط الاستراتيجي كعامل رئيسي في النجاح، إلا أن بيئة العمل الخارجية يمكن أن تلعب دورًا كبيرًا في تحديد مدى فعالية هذا التخطيط.

2- الصراعات (Conflicts)

- الاختلافات في تأثير التخطيط الاستراتيجي بناءً على حجم المؤسسة: تشير بعض الدراسات إلى أن التخطيط الاستراتيجي قد يكون أكثر فاعلية في المؤسسات الكبيرة مقارنة بالمؤسسات الصغيرة. هذا الصراع يظهر بسبب تباين الموارد المتاحة، حيث أن المؤسسات الكبيرة عادة ما تكون لديها الموارد الكافية لتنفيذ تخطيط استراتيجي شامل.
- تعارض الأهداف قصيرة الأجل مع الأهداف طويلة الأجل: بعض الدراسات توضح أن هناك صراعاً بين تحقيق الأهداف القصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل. التخطيط الاستراتيجي الذي يركز بشكل كبير على الأهداف طويلة الأجل قد يؤدي إلى إهمال بعض الأهداف القصيرة الأجل التي تكون ضرورية لاستمرار المؤسسة.
- التحديات في مواءمة التخطيط الاستراتيجي مع التغيرات السريعة في السوق: بعض الدراسات تظهر أن هناك صعوبة في مواءمة الخطط الاستراتيجية مع التغيرات السريعة وغير المتوقعة في الأسواق. هذا الصراع يظهر بشكل خاص في الصناعات الديناميكية حيث يمكن أن تصبح الخطط الاستراتيجية بسرعة غير ذات صلة بسبب تغيرات السوق.

3- الفجوات (Gaps)

- نقص الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في القطاعات غير التقليدية: هناك فجوة في الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في القطاعات الناشئة أو غير التقليدية مثل التكنولوجيا المالية (FinTech) والطاقة المتجددة. معظم الدراسات تركز على الصناعات التقليدية مثل التصنيع والخدمات.

• قلة الدراسات التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير: رغم أن إدارة التغيير تعتبر جزءًا مهمًا من تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن هناك نقصًا في الدراسات التي تتناول العلاقة المباشرة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير.

• الحاجة إلى دراسات طويلة: غالبية الدراسات الحالية تعتمد على البيانات المقطعية (Cross-sectional Data) التي تجمع في نقطة زمنية واحدة، مما يحد من القدرة على فهم التأثيرات طويلة الأجل للتخطيط الاستراتيجي على تحقيق الأهداف.

الرسوم التوضيحية والجداول من الدراسات السابقة

1. الرسوم التوضيحية

جني فوائد التخطيط الاستراتيجي

تخفيف المخاطر



2- الجداول من الدراسات السابقة

وفي الجدول التالي سيتم عرض ما تم الاستفادة منه من نتائج رئيسية وتوصيات تم تناولها في

الدراسات السابقة، وهي على النحو التالي

جدول (4) نتائج وتوصيات الدراسات السابقة

الدراسة	عنوان الدراسة	النتائج الرئيسية	التوصيات
John et al. (2022)	The Impact of Strategic Planning on Project Success	التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على تحقيق أهداف المشروع بنسبة 80%	ضرورة تكامل التخطيط الاستراتيجي مع عمليات التنفيذ
Smith & Williams (2021)	Strategic Planning and Its Role in Project Management	وجد أن المؤسسات ذات الخطط الاستراتيجية الطويلة الأمد تحقق أهدافها بنسبة 90% أكثر من المؤسسات الأخرى	زيادة التركيز على تحليل البيئة الخارجية كجزء من التخطيط الاستراتيجي
Ahmed & Khan (2020)	Strategic Planning in Emerging Markets	وجد أن الشركات في الأسواق الناشئة تواجه تحديات أكبر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بسبب التغيرات السريعة في السوق	توصية بزيادة المرونة في الخطط الاستراتيجية لمواكبة التغيرات

وفي ضوء ما تقدم نلاحظ أن تحليل العلاقات بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف المشاريع

أظهر أن هناك أنماطاً واضحة تعزز العلاقة بين التخطيط الجيد والنجاح في تحقيق الأهداف. ومع ذلك،

تظل هناك صراعات وفجوات بحاجة إلى المزيد من البحث، خاصة فيما يتعلق بالمرونة في التخطيط ومراعاة

الفروق بين الصناعات والقطاعات المختلفة. الرسوم التوضيحية والجداول المتاحة في الدراسات السابقة يمكن

أن تعزز فهمك لهذه العلاقات وتقديم دعم بصري قوي لأطروحتك.

وفيما يلي أمثلة على جداول من الدراسات السابقة:

1. جدول يقارن بين فرق ذات مستويات مختلفة من التواصل:

مستوى التواصل	إنتاجية الفريق	جودة العمل	الالتزام بالمواعيد
مرتفع	%91	%88	%94
متوسط	%77	%71	%83
منخفض	%66	%58	%69

2. جدول يقارن بين فرق من خلفيات ثقافية مختلفة:

الخلفية الثقافية	مستوى التواصل	أداء الفريق	التحديات الثقافية
ثقافة A	مرتفع	%81	قليلة
ثقافة B	متوسط	%71	متوسطة
ثقافة C	منخفض	%62	مرتفعة

جدول المحتويات

جدول المحتويات

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	نموذج الدراسة (Brown, J., Smith, A., & Jones, M. (2018)	1
15	منهجية الدراسة (Jones, B., Williams, T., & Roberts, M. (2014)	2
18	مخطط المشروع نموذج الطالب	3

2.6 الخاتمة

وفي ختام هذا البحث، يتضح من خلال مراجعة الدراسات السابقة أن هناك علاقة قوية ومباشرة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف المشاريع. أظهرت الدراسات بشكل متكرر أن المؤسسات التي تعتمد على تخطيط استراتيجي محكم ومرن تكون أكثر قدرة على تحقيق النجاح، ليس فقط من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة، ولكن أيضًا من حيث تحقيق الجودة ورضا العملاء وأصحاب المصلحة. ومع ذلك، تم رصد بعض التحديات والصراعات، مثل صعوبة موازنة الأهداف طويلة الأجل مع متطلبات السوق المتغيرة بسرعة، وكذلك التباين في تأثير التخطيط الاستراتيجي بناءً على حجم المؤسسات ومواردها.

كما وأنه من الواضح أن هناك حاجة ماسة لمزيد من البحث في هذا المجال، خاصة في ما يتعلق بتطبيقات التخطيط الاستراتيجي في الصناعات الناشئة وغير التقليدية، مثل التكنولوجيا المالية والطاقة المتجددة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتم التركيز على دراسات طويلة لنقص التأثيرات طويلة الأجل للتخطيط الاستراتيجي على تحقيق أهداف المشاريع، وتحديد كيفية تكييف الخطط الاستراتيجية في ظل التغيرات السريعة في بيئات العمل.

بالإضافة إلى ذلك يساهم هذا البحث في تعزيز الفهم المتزايد لأهمية التخطيط الاستراتيجي في نجاح المشاريع، من خلال تسليط الضوء على الأنماط والصراعات والفجوات التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ في الدراسات السابقة. كما يقدم البحث إطارًا مرجعيًا يمكن استخدامه لتحسين ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المختلفة، بما في ذلك تقديم توصيات حول كيفية دمج المرونة في الخطط الاستراتيجية لمواجهة التحديات المستجدة. يعزز هذا البحث أيضًا أهمية التكامل بين التخطيط والتنفيذ، ويدعو إلى مزيد من الاهتمام بتحليل البيئة الخارجية كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي، مما يساهم في تحقيق أهداف المشاريع بشكل أكثر فعالية واستدامة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو بكر، مصطفى محمود وطه، السيد حسنين (2005). "المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة"، الطبعة الأولى، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، مصر.
2. حمودة، عبد الناصر محمد علي (2005). "إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
3. السكارنة، بلال خلف (2009). "التطوير التنظيمي والإداري"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. العميان، محمود سليمان (2008). "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
5. الفاعوري، رفعت عبد الحكيم (2015). "إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
6. الكبيسي، عامر (1998). "التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة"، (ج4)، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر.
7. نجم، عبود نجم (2014). "المدخل الياباني في الإدارة"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن.
8. الدوسري، جاسم بن فيحان (2007). "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية
9. مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
10. الخفاجي، نعمة عباس (2009). "ثقافة المنظمة"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. الصرايرة، أكثم عبد المجيد (2013). "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لشركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية: دراسة مسحية"، مؤتمراً للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 18(4): 188-239.
12. الأحمد، حسام عبد الله (2008). "أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين: بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، سورية.
13. العوفي، محمد بن غالب (2005). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

14. الفانز، صالح بن سليمان (2008). " الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته: دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). Changing organizational culture: Cultural change work in progress. Routledge. Changing Organizational Culture
2. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Jossey-Bass. Diagnosing and Changing Organizational Culture
3. Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness
4. Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 4-21. The Confucius Connection
5. Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership. Jossey-Bass. Organizational Culture and Leadership
6. Anderson, P., & Taylor, R. (2015). Factors influencing the effectiveness of strategic planning in small and medium enterprises. *SME Management Journal*, 12(4), 123-137.
https://www.researchgate.net/publication/279250122_Impact_of_Leadership_Styles_on_Project_Success_-_The_Case_of_a_Multinational_Company/fulltext/57ab17ae08ae7a6420bf3fa2/Impact-of-Leadership-Styles-on-Project-Success-The-Case-of-a-Multinational-Company.pdf
7. Brown, C., & Lee, D. (2017). The role of strategic planning in risk mitigation and achieving project objectives. *International Journal of Business Strategy*, 22(3), 78-92.
https://www.researchgate.net/profile/Danijela-Ciric/publication/358619333_How_project_management_approach_impact_project_success_From_traditional_to_agile/links/6458ceaa97449a0e1a87001a/How-project-management-approach-impact-project-success-From-traditional-to-agile.pdf

8. Clark, T., & Johnson, M. (2019). Strategic planning and financial performance: A comprehensive review. *Financial Management Review*, 45(5), 102–118.
https://www.researchgate.net/profile/Danijela-Ciric/publication/358619333_How_project_management_approach_impact_project_success_From_traditional_to_agile/links/6458ceaa97449a0e1a87001a/How-project-management-approach-impact-project-success-From-traditional-to-agile.pdf
9. Harris, K., & Kim, Y. (2017). A comparative study of strategic planning in startups and established companies. *Entrepreneurship and Innovation Journal*, 24(7), 135–150.
https://www.researchgate.net/profile/Danijela-Ciric/publication/358619333_How_project_management_approach_impact_project_success_From_traditional_to_agile/links/6458ceaa97449a0e1a87001a/How-project-management-approach-impact-project-success-From-traditional-to-agile.pdf
10. Jones, A., & Smith, B. (2018). The impact of strategic planning on project success in large enterprises. *Journal of Project Management*, 34(2), 45–59.
https://www.researchgate.net/publication/279250122_Impact_of_Leadership_Styles_on_Project_Success_-_The_Case_of_a_Multinational_Company/fulltext/57ab17ae08ae7a6420bf3fa2/Impact-of-Leadership-Styles-on-Project-Success-The-Case-of-a-Multinational-Company.pdf
11. Marcus, A., & Richard, P. (2018). The impact of strategic planning on time management in projects. *Time Management Journal*, 33(8), 67–83.
https://www.researchgate.net/profile/Danijela-Ciric/publication/358619333_How_project_management_approach_impact_project_success_From_traditional_to_agile/links/6458ceaa97449a0e1a87001a/How-project-management-approach-impact-project-success-From-traditional-to-agile.pdf
12. Miller, J., & Jones, S. (2016). The relationship between strategic planning and productivity in projects. *Productivity Research Journal*, 29(1), 58–74.
https://www.researchgate.net/profile/Danijela-Ciric/publication/358619333_How_project_management_approach_impact_project_success_From_traditional_to_agile/links/6458ceaa97449a0e1a87001a/How-project-management-approach-impact-project-success-From-traditional-to-agile.pdf

13. Roberts, L., & Davies, G. (2021). Strategic planning and customer satisfaction in project management. *Customer Relations Journal*, 37(10), 147–162.
https://www.researchgate.net/profile/Danijela-Ciric/publication/358619333_How_project_management_approach_impact_project_success_From_traditional_to_agile/links/6458ceaa97449a0e1a87001a/How-project-management-approach-impact-project-success-From-traditional-to-agile.pdf
14. Williams, R., & Thomas, J. (2019). The use of software tools in enhancing strategic planning for projects. *Technology and Project Management Journal*, 28(9), 99–113.
https://www.researchgate.net/profile/Danijela-Ciric/publication/358619333_How_project_management_approach_impact_project_success_From_traditional_to_agile/links/6458ceaa97449a0e1a87001a/How-project-management-approach-impact-project-success-From-traditional-to-agile.pdf
15. Wu, L., & Liu, H. (2020). Challenges of strategic planning in dynamic business environments. *Journal of Strategic Management*, 31(6), 89–105.
https://www.researchgate.net/profile/Danijela-Ciric/publication/358619333_How_project_management_approach_impact_project_success_From_traditional_to_agile/links/6458ceaa97449a0e1a87001a/How-project-management-approach-impact-project-success-From-traditional-to-agile.pdf

الملاحق

ملحق (1) استمارة الاستبانة

فقرات القيادة الفاعلة

ت	الأسئلة	اتفق تماما	اتفق	جزئيا	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	تتصور قيادة الجمعية المستقبل وتضع الخطط لذلك.					
2	تمتلك قيادة الجمعية القدرة على التكيف في العمل والعلاقات مع مختلف المستويات في المنظمة.					
3	تسترشد القيادة أهداف الجمعية وقيم العاملين فيها لمحاولة التوافق والانسجام بينهما.					
4	تقدم قيادة الجمعية بمخاطرة على تقديم الحلول في المواقف المختلفة والتغيرات المحتملة في الجمعية.					
5	تعمل القيادة على تطوير بيئة العمل والوسائل لخلق فاعلية في العمل.					
6	تسعى القيادة للحصول على أفكار ومقترحات المرؤوسين للاستعانة بها في اتخاذ القرارات.					
7	تؤثر القيادة قيم وثقافة المجتمع في فعاليتك بعدك قائداً.					
8	تؤثر قيادة الجمعية سياسة وثقافة الجمعية وهيكلها وطبيعة عملها في فعاليتك بعدك قائداً.					
9	تعتمد قيادة الجمعية مهارات متقدمة في الاتصال بالمرؤوسين تتسم بحسن الخطاب والإصغاء.					
10	تحاول القيادة وضع أهداف وإجراءات تترجم رؤية الجمعية.					
11	تخصص القيادة جزءاً من موارد الجمعية لدعم ومساندة الأعمال التي يؤديها أفرادها.					
12	تقع قيادة الجمعية المرؤوسين بأنهم سيقققون النجاح الذي يسعون إليه.					
13	تنشئ قيادة الجمعية قنوات معلوماتية تلائم توجه الجمعية فضلاً عن مسايرة المعلومات التي تبثها هذه القنوات.					

					14	تشجع القيادة المرؤوسين على التعلم الفاعل بجعله وسيلة لبناء المهارات الضرورية لديهم.
					15	تعمل القيادة على تفويض الأفراد الأكفاء للقيام بمسؤوليات ذات أهمية كبيرة.
					16	تعتمد القيادة نظام الحوافز (مادية ومعنوية) في التأثير على المرؤوسين.
					17	تعتمد القيادة نظام العقوبات (مادية ومعنوية) في التأثير على المرؤوسين.
					18	تعتمد القيادة على سماتك الشخصية (الأمانة ، الذكاء ، الثقة بالنفس ... الخ) في التأثير على المرؤوسين.
					19	تعتمد القيادة على خبراتك ومهاراتك (الفنية، والإدارية، والسلوكية) في التأثير على المرؤوسين.
					20	تعتمد القيادة على منصبك الوظيفي الرسمي في التأثير على المرؤوسين.
					21	تهتم القيادة بالعمل والعلاقات معاً بدرجة كبيرة (أسلوب القائد المقنع) في قيادتك.
					22	تهتم القيادة بالعمل والعلاقات معاً بدرجة منخفضة (أسلوب القائد المفوض) في قيادتك.