

## مشروع تخرج

دور الإدارة في حل مشكلات حل مشكلات التخطيط الإنشائية في

المملكة العربية السعودية

إعداد الطلاب :

عمار ياسر الكعابنه

241000871

إشراف:

د. اسماء ابو عنزه

2024



# إهداء

إهداء

إلى من كانوا سبباً في نجاحي وتقدمي...

إلى والديّ الأعزاء، الذين غرسا فيّ حب العلم والبحث منذ الصغر، وسندا  
خطواتي نحو تحقيق أحلامي.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم يبخلوا عليّ بدعمهم وتوجيههم، وكانوا نوراً  
أضاء دربي في رحلة العلم.

إلى أصدقائي وزملائي، الذين شاركوني اللحظات الصعبة والجميلة في هذه  
الرحلة.

إلى كل من كان له بصمة في مسيرتي العلمية، أهدىكم هذا الإنجاز بكل تقدير

وامتنان

شكر وتقدير

# شكر ونفقات

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،  
والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

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

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما  
قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل  
أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة في حل مشكلات حل مشكلات التخطيط الإنشائية في المملكة العربية السعودية، والتركيز على أبعاد الإدارة المختلفة (الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) وتأثيرها على أداء المشاريع الإنشائية. تم تطبيق الدراسة على مشاريع الإنشائية في المملكة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم توزيع 200 استمارة استبيان على العاملين في مشاريع البنية التحتية، وتم استرجاع 195 استمارة صالحة للتحليل، مما يعكس نسبة استجابة مرتفعة بلغت 97.5%.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباطاً ضعيفاً بين وضوح الرؤية والرسالة في الخطط الاستراتيجية وبين قدرة الإدارة على حل مشكلات أداء المشاريع. كما أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإنشائية. وفي المقابل، أظهرت الدراسة أن هناك علاقة طردية متوسطة بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية خلال إعداد الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط. كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي وملحوظ على أداء المشاريع من خلال تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل فعال، بالإضافة إلى ارتباط قوي بين مراقبة وتقويم الخطة وبين تحسين أداء المشاريع وحل مشكلات التخطيط.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز وضوح الرؤية والرسالة في الخطط الاستراتيجية للشركات الإنشائية، وتحديد الأهداف بشكل أكثر دقة ووضوح لتوجيه المشروعات وتحسين كفاءتها. كما أكدت على أهمية المراجعة المستمرة للخطط والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية لحل مشكلات أداء بشكل فعال.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، مشكلات التخطيط، المشاريع الإنشائية، المملكة العربية السعودية.

## قائمة المحتويات

|    |                                               |
|----|-----------------------------------------------|
| ج  | إهداء .....                                   |
| د  | شكرو وتقدير .....                             |
| هـ | المستخلص .....                                |
| ل  | قائمة الجداول .....                           |
| ن  | قائمة الأشكال .....                           |
| 1  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....       |
| 1  | مقدمة: .....                                  |
| 3  | 1.1 مشكلة الدراسة: .....                      |
| 3  | 2.1 أهمية الدراسة: .....                      |
| ❖  | ..... الأهمية العلمية:                        |
| 3  | .....                                         |
| ❖  | ..... الأهمية العملية:                        |
| 5  | .....                                         |
| 6  | 3.1 أهداف الدراسة: .....                      |
| 7  | 4.1 تساؤلات الدراسة .....                     |
| 8  | 4.1 فروض الدراسة: .....                       |
| 9  | 5.1 نموذج الدراسة .....                       |
| 10 | 6.1 الدراسات السابقة: .....                   |
| 24 | 9.1 مصادر جمع البيانات .....                  |
| 25 | 10.1 أدوات الدراسة : .....                    |
| 25 | 11.1 حدود الدراسة : .....                     |
| 27 | الفصل الثاني: الإطار النظري .....             |
| 27 | المبحث الأول: الإدارة .....                   |
| 27 | 1- تعريف الإدارة .....                        |
| 27 | أهمية الإدارة في تحقيق الأهداف المؤسسية ..... |
| 27 | .....                                         |
| 27 | 1. توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف .....      |
| 27 | 2. التنسيق بين الموارد المختلفة .....         |

|    |                                                     |
|----|-----------------------------------------------------|
| 28 | 3.الاستجابة للتحديات والتغيرات .....                |
| 28 | دور الإدارة في التوجيه واتخاذ القرار .....          |
| 28 | 1.التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية .....        |
| 28 | 2.اتخاذ القرارات التشغيلية .....                    |
| 29 | 3.اتخاذ القرارات في ظل الظروف غير المتوقعة .....    |
| 29 | الإدارة كأداة لتحفيز الأداء الفردي والجماعي .....   |
| 29 | 1.تحفيز الأفراد .....                               |
| 29 | 2.تعزيز العمل الجماعي .....                         |
| 30 | الإدارة في عصر التكنولوجيا والتغيرات العالمية ..... |
| 30 | 1.استخدام التكنولوجيا في الإدارة .....              |
| 30 | 2.مواجهة التحديات العالمية .....                    |
| 30 | أبعاد الإدارة وأثرها على الأداء المؤسسي .....       |
| 30 | التخطيط: الأساس لنجاح الإدارة .....                 |
| 31 | 1.تعريف التخطيط .....                               |
| 31 | 2.أهمية التخطيط في الأداء المؤسسي .....             |
| 31 | 3.أنواع التخطيط .....                               |
| 31 | التنظيم: تحقيق التوازن بين الموارد والأهداف .....   |
| 32 | 1.تعريف التنظيم .....                               |
| 32 | 2.أهمية التنظيم في الأداء المؤسسي .....             |
| 32 | 3.أنواع التنظيم .....                               |
| 32 | القيادة: التأثير في الأفراد لتحقيق الأهداف .....    |
| 32 | 1.تعريف القيادة .....                               |
| 33 | 2.أهمية القيادة في الأداء المؤسسي .....             |
| 33 | 3.أنماط القيادة .....                               |
| 33 | الرقابة والتقييم: متابعة الأداء وضمان الجودة .....  |
| 33 | 1.تعريف الرقابة والتقييم .....                      |
| 33 | 2.أهمية الرقابة والتقييم في الأداء المؤسسي .....    |
| 34 | 3.أدوات الرقابة والتقييم .....                      |
| 34 | مفهوم الإدارة الاستراتيجية .....                    |
| 35 | دور الرؤية والرسالة في توجيه المؤسسات .....         |
| 35 | 1.مفهوم الرؤية والرسالة .....                       |

|    |                                                          |
|----|----------------------------------------------------------|
| 35 | 2. أهمية الرؤية في الإدارة الاستراتيجية .....            |
| 36 | 3. أهمية الرسالة في الإدارة الاستراتيجية .....           |
| 36 | تحديد الأهداف وصياغة الخطط الاستراتيجية .....            |
| 36 | 1. أهمية تحديد الأهداف في الإدارة الاستراتيجية .....     |
| 37 | 2. أنواع الأهداف الاستراتيجية .....                      |
| 37 | 3. صياغة الخطط الاستراتيجية .....                        |
| 38 | 4. تنفيذ ومتابعة الخطط الاستراتيجية .....                |
| 39 | 1. مفهوم المشكلات التنظيمية .....                        |
| 39 | 2. أهمية تحليل المشكلات التنظيمية .....                  |
| 39 | 3. أدوات تحليل المشكلات التنظيمية .....                  |
| 40 | 1. مفهوم الحلول المبتكرة .....                           |
| 40 | 2. دور الإدارة في الابتكار .....                         |
| 41 | أمثلة على إدارة الأزمات .....                            |
| 41 | 1. مفهوم إدارة الأزمات .....                             |
| 41 | 2. دور الإدارة في إدارة الأزمات .....                    |
| 41 | 3. أمثلة على إدارة الأزمات الناجحة .....                 |
| 42 | الإدارة والفعالية التنظيمية .....                        |
| 43 | دور الإدارة في تحسين الكفاءة والإنتاجية .....            |
| 43 | تحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال الإدارة الفعالة .....   |
| 43 | تحديات الإدارة في العصر الحديث .....                     |
| 44 | التحديات التكنولوجية .....                               |
| 44 | التغيرات الاقتصادية والسياسية وتأثيرها على الإدارة ..... |
| 44 | الإدارة في ظل التغيرات العالمية .....                    |
| 44 | دور الإدارة في تطوير الموارد البشرية .....               |
| 44 | الإدارة الفعالة وتطوير الكفاءات .....                    |
| 45 | إدارة الأداء وتحفيز الموظفين .....                       |
| 45 | التدريب والتطوير المهني .....                            |
| 45 | الإدارة وعلاقتها بالابتكار والتنمية .....                |
| 45 | دور الإدارة في تشجيع الابتكار .....                      |
| 46 | الإدارة والريادة في الأعمال .....                        |

|    |                                                               |
|----|---------------------------------------------------------------|
| 46 | العلاقة بين الإدارة والتنمية المؤسسية .....                   |
| 47 | المبحث الثاني: التخطيط .....                                  |
| 47 | 1- تعريف التخطيط .....                                        |
| 47 | أهمية التخطيط في المؤسسات .....                               |
| 48 | أنواع التخطيط (التخطيط الاستراتيجي، التكتيكي، التشغيلي) ..... |
| 48 | التخطيط الاستراتيجي .....                                     |
| 48 | التخطيط التشغيلي .....                                        |
| 48 | 2- مراحل عملية التخطيط .....                                  |
| 49 | 6.تنفيذ الخطة .....                                           |
| 50 | 2- أهداف التخطيط .....                                        |
| 50 | تحديد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس .....                   |
| 50 | دور التخطيط في تحقيق الأهداف المؤسسية .....                   |
| 52 | 3- أهمية التخطيط في الإدارة .....                             |
| 52 | تأثير التخطيط على فعالية الأداء المؤسسي .....                 |
| 52 | تحسين استخدام الموارد .....                                   |
| 53 | التخطيط وتقليل المخاطر .....                                  |
| 53 | التخطيط وتوجيه الفريق نحو الأهداف المشتركة .....              |
| 53 | مبادئ التخطيط .....                                           |
| 53 | المرونة في التخطيط .....                                      |
| 54 | الشمولية في التخطيط .....                                     |
| 55 | 5- أنواع التخطيط .....                                        |
| 55 | التخطيط الاستراتيجي .....                                     |
| 55 | التخطيط التشغيلي .....                                        |
| 56 | التخطيط المالي .....                                          |
| 56 | تخطيط الموارد البشرية .....                                   |
| 56 | 6- عناصر عملية التخطيط .....                                  |
| 56 | تحليل الوضع الحالي .....                                      |
| 57 | تحديد الأهداف .....                                           |
| 57 | صياغة الاستراتيجيات .....                                     |
| 58 | تخصيص الموارد .....                                           |
| 58 | وضع الجداول الزمنية .....                                     |

|    |                                                         |
|----|---------------------------------------------------------|
| 58 | 7- معوقات التخطيط .....                                 |
| 58 | التحديات الداخلية (نقص الموارد، ضعف المعلومات) .....    |
| 58 | التحديات الخارجية (التغيرات الاقتصادية والسياسية) ..... |
| 59 | مقاومة التغيير .....                                    |
| 59 | .....                                                   |
| 59 | 8- .التخطيط الاستراتيجي .....                           |
| 59 | تعريف التخطيط الاستراتيجي .....                         |
| 59 | .....                                                   |
| 59 | مراحل التخطيط الاستراتيجي .....                         |
| 59 | 1.تحليل البيئة الداخلية والخارجية .....                 |
| 59 | الأهداف .....                                           |
| 59 | 3.صياغة الاستراتيجيات .....                             |
| 60 | أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات .....                |
| 60 | 9- أدوات التخطيط .....                                  |
| 60 | 10- تطبيقات التخطيط في المؤسسات .....                   |
| 61 | 11- التخطيط كوسيلة للتكيف مع التغيرات .....             |
| 61 | 12- مستقبل التخطيط في المؤسسات .....                    |
| 63 | الفصل الثالث : الدراسة المنهجية .....                   |
| 63 | 1.3 تمهيد .....                                         |
| 63 | 2.3 أولا مجتمع وعينة الدراسة .....                      |
| 63 | 3.3 ثانيا : أداة الدراسة .....                          |
| 63 | 4.3 ..... صدق أداة الدراسة :                            |
| 63 | .....                                                   |
| 63 | الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات .....                |
| 63 | 1.4 توزيع أفراد العينة حسب النوع .....                  |
| 64 | 2.4 توزيع أفراد العينة حسب العمر: .....                 |
| 65 | 3.4 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي : .....        |
| 66 | 4.4 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة .....           |
| 67 | 5.4 توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية : .....    |
| 68 | 6.4 عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة : .....             |
| 83 | 8.4 ثانيا: الإحصاء الوصفي لفقرات محاور الدراسة .....    |

|                                                      |     |
|------------------------------------------------------|-----|
| 1.8.4 المحور الأول: خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة. |     |
| 9.4 حل مشكلات التخطيط :                              | 95  |
| 10.4 اختبار فروض الدراسة                             | 96  |
| الفصل الخامس: النتائج والتوصيات                      | 113 |
| <b>1.5</b> أولاً: النتائج :                          |     |
| 113                                                  |     |
| 2.5 ثانياً: التوصيات                                 | 113 |
| المراجع                                              | 119 |
| أولاً: المراجع العربية                               | 119 |
| ثانياً: المراجع الأجنبية                             | 124 |
| الملاحق                                              | 126 |
| استمارة استبيان                                      | 127 |
| Abstract                                             | 133 |

## قائمة الجداول

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

|     |                                                                                                                  |    |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 90  | التوزيع التكراري لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة                                                                  | 20 |
| 96  | التوزيع التكراري لفقرات محور حل مشكلات التخطيط                                                                   | 21 |
| 96  | التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الرؤية والرسالة                                                               | 22 |
| 98  | التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الأهداف                                                                       | 23 |
| 100 | التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية                                                     | 24 |
| 101 | التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد تنفيذ الخطة                                                                   | 25 |
| 103 | التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة                                                           | 26 |
| 104 | التحليل الإحصائي لفقرات محور حل مشكلات التخطيط                                                                   | 27 |
| 107 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس لمتغيرات الدراسة                                                             | 28 |
| 108 | نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الرؤية والرسالة وحل مشكلات التخطيط                                              | 29 |
| 110 | نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين أهداف الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط                                     | 30 |
|     | التخطيط                                                                                                          |    |
| 112 | نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط | 31 |
| 114 | نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية و حل مشكلات التخطيط                                    | 32 |
|     | التخطيط                                                                                                          |    |
| 116 | جدول رقم (33) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط               | 33 |

## قائمة الأشكال

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

## الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

### مقدمة:

تلعب الإدارة دورًا حاسمًا في حل مشكلات حل مشكلات التخطيط الإنشائية، حيث يُعتبر أداء العمود الفقري لنجاح أي مشروع، وخاصةً في المشاريع الإنشائية التي تتطلب تكاملاً بين الموارد، الوقت، والجودة. يعتبر سوء أداء أحد الأسباب الرئيسية لتأخير تنفيذ المشاريع وزيادة التكاليف، مما ينعكس سلباً على الاقتصاد العام وأهداف التنمية. في هذا السياق، تعتبر الإدارة الفعالة عنصراً محورياً في تحسين جودة أداء وضمن تنفيذ المشاريع بشكل يتوافق مع الجداول الزمنية والتكاليف المحددة مسبقاً.

تعد المملكة العربية السعودية بيئة مثالية لدراسة دور الإدارة في حل مشكلات حل مشكلات التخطيط الإنشائية نظراً لتوسع قطاع الإنشاءات فيها بفضل المشروعات الضخمة التي تنفذ في إطار رؤية 2030. تسعى هذه الرؤية إلى تطوير بنية تحتية متقدمة وتحقيق التنمية المستدامة من خلال تنفيذ مشاريع إنشائية كبيرة ومتنوعة، ما يجعل من الضروري التركيز على دور الإدارة في تحسين وتطوير عملية أداء لضمان تحقيق أهداف هذه المشاريع في الوقت المناسب وضمن الميزانية المحددة. (Al-Ghamdi & Al-Jahdali, 2020)

أحد أكبر التحديات التي تواجه المشاريع الإنشائية في المملكة هو سوء التخطيط، الذي يمكن أن يؤدي إلى مشكلات تتعلق بتأخر التنفيذ، تجاوز الميزانيات، وتدهور جودة الأعمال المنفذة. أظهرت الدراسات أن سوء أداء يشمل جوانب متعددة، مثل عدم القدرة على تقدير الزمن اللازم لتنفيذ المشروع بدقة، أو ضعف تقدير الموارد المالية والبشرية اللازمة، إضافة إلى ضعف التنسيق بين فرق العمل والمقاولين. (Alqahtani et al., 2021).

أحد أكبر التحديات التي تواجه المشاريع الإنشائية في المملكة هو سوء التخطيط، الذي يمكن أن يؤدي إلى مشكلات تتعلق بتأخر التنفيذ، تجاوز الميزانيات، وتدهور جودة الأعمال المنفذة. أظهرت الدراسات أن سوء أداء يشمل جوانب متعددة، مثل عدم القدرة على تقدير الزمن اللازم لتنفيذ المشروع بدقة، أو ضعف تقدير الموارد المالية والبشرية اللازمة، إضافة إلى ضعف التنسيق بين فرق العمل والمقاولين. (Alqahtani et al., 2021).

تلعب الإدارة دوراً أساسياً في تحسين جودة التخطيط، وذلك من خلال وضع استراتيجيات فعّالة تهدف إلى تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة والجدول الزمنية للمشاريع. تشمل هذه الاستراتيجيات أداء المبكر، إدارة الموارد البشرية بفعالية، ومراقبة الجودة بشكل مستمر لضمان تنفيذ الأعمال وفقاً للمعايير المطلوبة (Alzahrani & Emsley, 2013). تعتبر الإدارة الناجحة أيضاً مسؤولة عن تطوير نظام رقابي متكامل يمكنه اكتشاف وتصحيح الأخطاء المحتملة في مرحلة مبكرة من المشروع، مما يقلل من احتمالية حدوث تأخيرات أو تجاوزات في الميزانية.

أشارت دراسة أجرتها جامعة آل البيت في الأردن حول أثر أداء على فاعلية إدارة المشاريع الإنشائية إلى أن أداء الدقيق الذي يعتمد على الجداول الزمنية، الموارد، والمخاطر يؤدي إلى تحسين فاعلية إدارة المشاريع ويقلل من احتمالات الفشل. وجدت الدراسة أن الإدارة يسهم في تقليل التأخيرات وزيادة الفاعلية العامة للمشاريع. (Alimat, 2022).

من خلال الإدارة الفعّالة، يمكن التغلب على العديد من مشكلات أداء في المشاريع الإنشائية. أحد الحلول هو استخدام تقنيات أداء الحديثة مثل نماذج المعلومات البناء (BIM) التي تتيح للإداريين رؤية شاملة للمشروع وتنسيق أفضل بين الفرق المختلفة. كما يمكن تعزيز دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء من خلال برامج محاكاة المشاريع التي تساعد في تحديد المشكلات المحتملة قبل بدء التنفيذ، (Alqahtani et al., 2021).

يجب على الإدارات الإنشائية اعتماد أساليب إدارة المخاطر بشكل منهجي، حيث يساعد ذلك في توقع المشكلات المتعلقة بأداء واتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل تأثيرها. أظهرت الدراسات أن الشركات التي تعتمد على إدارة المخاطر كجزء من عملية أداء تكون أكثر قدرة على التعامل مع المشكلات المتعلقة بالموارد والجدول الزمني. (Al-Zahrani & Emsley, 2013).

مع تزايد عدد المشاريع الضخمة في المملكة، تزداد الحاجة إلى فهم أعمق لدور الإدارة في حل مشكلات التخطيط، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية والبيئية المعقدة. يمكن أن يسهم هذا البحث في تقديم حلول عملية لتحسين أداء في المشاريع الإنشائية بالمملكة، مما يساعد على تحقيق أهداف رؤية 2030 وتطوير الإنشائية بطريقة مستدامة وفعالة. (Al-Ghamdi & Al-Jahdali, 2020).

## 1.1 مشكلة الدراسة:

تُعد مشكلات أداء من أبرز التحديات التي تواجه المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، حيث تؤدي إلى تأخر تنفيذ المشاريع، تجاوز التكاليف المقررة، وتدهور جودة الأعمال المنجزة. يُلاحظ أن العديد من هذه المشكلات ناتجة عن أداء غير الفعّال، سواء فيما يتعلق بإدارة الموارد، الزمن، أو حتى تحديد المخاطر المتوقعة. في سياق رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى تحسين الإنشائية وتحقيق تنمية مستدامة، باتت الحاجة ماسة إلى تحسين عمليات أداء في المشاريع الإنشائية. ومن هنا، تنبع مشكلة هذا البحث، حيث يُفترض أن الإدارة الفعّالة قادرة على معالجة هذه المشكلات، وتقديم حلول تُحسن من كفاءة أداء والتنفيذ. هذه المشكلة تحتاج إلى دراسة منهجية لفهم العلاقة بين جودة الإدارة وقدرتها على حل مشكلات أداء في المشاريع الإنشائية، بما يضمن تحقيق أهداف المشروع وفق الجداول الزمنية والميزانية المحددة. (Al-Ghamdi & Al-Jahdali, 2020)

ومن الذي سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور الإدارة في حل مشكلات حل مشكلات التخطيط الإنشائية في المملكة العربية السعودية؟

## 2.1 أهمية الدراسة:

تُبرز هذه الدراسة أهمية علمية وعملية كبيرة، حيث تهدف إلى تقديم إسهامات جديدة في مجال إدارة المشاريع، مع التركيز على الإدارة في حل مشكلات التخطيط في المشاريع الإنشائية، وخاصة في مشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. تتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

### ❖ الأهمية العلمية:

1. معالجة الفجوة البحثية: تهدف الدراسة إلى سد الفجوة الموجودة في الأدبيات المتعلقة بدور

الإدارة في تحسين أداء المشاريع الإنشائية في المملكة. على الرغم من توفر العديد من الدراسات

حول إدارة المشاريع في قطاعات ودول مختلفة، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تتناول دور الإدارة في حل مشكلات التخطيط في مشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، مما يعزز أهمية هذه الدراسة.

2. تقديم نموذج تحليلي متكامل: تسعى الدراسة إلى تطوير نموذج تحليلي شامل يمكن أن يكون مرجعاً مهماً للباحثين والمهنيين في مجال إدارة المشاريع. يُوضح هذا النموذج العلاقة بين الإدارة بجوانبها المختلفة وأداء المشاريع الإنشائية، مما يساهم في إثراء الأدبيات العلمية وتحليل الأبعاد المؤثرة في النجاح أو الفشل الإداري للمشروعات.

3. استخدام منهجيات وأدوات حديثة: تسهم الدراسة في تحسين الأدوات المنهجية المستخدمة في تحليل أداء المشاريع والإدارة. من خلال اعتماد أساليب بحثية متطورة، يمكن للدراسة أن تساعد الباحثين الآخرين على تحسين تصميم دراساتهم وتحليل البيانات المتعلقة بالإدارة والتخطيط الاستراتيجي في المشاريع الإنشائية.

4. تعزيز الفهم النظري للعلاقة بين الإدارة والتخطيط: تسهم الدراسة في توضيح العلاقة بين الإدارة الفعالة وحل مشكلات التخطيط في المشاريع الإنشائية. من خلال تحليل أبعاد الإدارة مثل الرؤية، الأهداف، دراسة البيئة الداخلية والخارجية، وتنفيذ ومراجعة الخطط، تُبرز الدراسة كيف تؤثر هذه الجوانب على كفاءة وفعالية المشاريع الإنشائية.

5. تطبيق مبادئ الإدارة في المشاريع الإنشائية: تقدم الدراسة رؤى مبتكرة حول كيفية تطبيق المبادئ الإدارية بشكل فعال في المشاريع الإنشائية. توفر هذه الرؤى فهماً أعمق للعوامل التي تسهم في حل المشكلات المتعلقة بالتخطيط، مما يساعد على تطوير استراتيجيات جديدة لتعزيز نجاح المشاريع في المستقبل.

6. إثراء الأدبيات العلمية بالتوصيات: تسهم الدراسة في تعزيز المعرفة العلمية من خلال تقديم توصيات مبنية على تحليل شامل ودقيق للبيانات المجمعة. ستساعد هذه التوصيات الباحثين والممارسين على تطوير فهم أفضل لكيفية مواجهة التحديات المتعلقة بالإدارة والتخطيط في المشاريع الإنشائية، مما يعزز من قاعدة المعرفة في هذا المجال ويدعم اتخاذ القرارات المستنيرة.

## ❖ الأهمية العملية:

تكتسب هذه الدراسة أهمية عملية كبيرة، حيث تسعى إلى تقديم إسهامات ملموسة من شأنها تحسين الأداء العملي للمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، وخاصة في مجال حل مشكلات التخطيط. تبرز الأهمية العملية للدراسة من خلال النقاط التالية:

تحسين كفاءة وفعالية المشاريع: من خلال تحديد العلاقة بين الإدارة وأداء المشاريع، تقدم الدراسة توصيات عملية تهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية تنفيذ المشاريع الإنشائية. تطبيق هذه التوصيات سيساعد على تقليل التكاليف، تسريع الجداول الزمنية، وتحسين جودة المشاريع، مما يساهم في تعزيز نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة

دعم صنع القرار بالبيانات والتحليلات: تقدم الدراسة بيانات وتحليلات دقيقة يمكن استخدامها من قبل صنع القرار في الحكومة والقطاع الخاص لتطوير سياسات واستراتيجيات فعالة في مجال إدارة المشاريع. هذا الدعم المبني على أدلة علمية يعزز من فعالية عملية اتخاذ القرارات ويضمن تنفيذ المشاريع بطريقة أكثر تنظيماً ونجاحاً.

تشجيع الشراكات بين القطاعين العام والخاص: تسلط الدراسة الضوء على أهمية الشراكات بين القطاعين العام والخاص في تمويل وتنفيذ المشاريع الإنشائية. من خلال استعراض نماذج ناجحة للشراكات و أفضل الممارسات، تشجع الدراسة على تعزيز التعاون بين هذين القطاعين الحيويين، مما يساهم في تحقيق نجاح أكبر للمشاريع الإنشائية.

تطوير القدرات الإدارية: تركز الدراسة على أهمية تطوير القدرات الإدارية في مجال إدارة المشاريع، وتقديم رؤى حول كيفية تحسين مهارات مديري المشاريع والمهندسين. يمكن استخدام هذه الرؤى لتصميم برامج تدريبية متخصصة تساهم في تعزيز الكفاءة الإدارية ورفع مستوى الإدارة في المشاريع الإنشائية.

تعزيز الاستدامة في المشاريع الإنشائية: تقدم الدراسة توصيات حول كيفية دمج ممارسات الاستدامة في المشاريع الإنشائية، بما يساهم في تقليل الآثار البيئية السلبية وتعزيز التنمية المستدامة. هذا سيساعد على تحقيق توازن بين التطوير العمراني والحفاظ على البيئة، مما يلبي احتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية.

### 3.1 أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور الإدارة في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال التركيز على مجموعة من الأبعاد الرئيسية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وأثرها على الأداء المؤسسي لهذه المشاريع. وتتضمن أهداف الدراسة الرئيسية والفرعية ما يلي:
- تحليل العلاقة بين الإدارة بأبعادها المختلفة (الرؤية والرسالة، الأهداف، دراسة البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) وأداء المشاريع الإنشائية، مع التركيز على كيفية تعزيز الكفاءة والفاعلية من خلال الإدارة الفعالة.
  - تقييم تأثير وضوح الرؤية والرسالة على تحسين أداء المشاريع الإنشائية، بهدف تسليط الضوء على مدى أهمية وضع رؤية ورسالة واضحة لضمان توجيه الجهود وتوحيد التوجهات لتحقيق النجاح المطلوب.
  - تحليل العلاقة بين وضوح الأهداف الاستراتيجية وأداء المشاريع الإنشائية، بهدف تحديد مدى أهمية وجود أهداف محددة وواضحة لضمان نجاح تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف المرجوة.
  - دراسة تأثير تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية على أداء المشاريع الإنشائية، وذلك لفهم أهمية تقييم العوامل المحيطة، سواء كانت داخلية أو خارجية، وتأثيرها على نجاح المشاريع وقدرتها على مواجهة التحديات.
  - تحليل العلاقة بين دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع الإنشائية، بهدف تحديد مدى تأثير التنفيذ الفعال للخطة على تحسين الأداء المؤسسي وضمان تحقيق النتائج المرجوة بأفضل طريقة ممكنة.

- تقييم تأثير مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية على أداء المشاريع الإنشائية، وذلك بهدف فهم أهمية المتابعة والتقويم المستمر لضمان تحقيق أهداف المشاريع، وزيادة كفاءتها وفعاليتها، وتحديد أي انحرافات وتصحيحها بشكل فوري لضمان سير العمل بسلاسة ونجاح.

## 4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما دور الإدارة بأبعادها المختلفة (الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) في حل مشكلات التخطيط وأثرها على أداء المشاريع الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية) في مشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. كيف يسهم وضوح الرؤية والرسالة في الخطة الاستراتيجية في حل مشكلات التخطيط وتحسين أداء مشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية؟
2. ما مدى تأثير وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية في التغلب على تحديات التخطيط وأداء مشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية؟
3. كيف تؤثر البيئة الداخلية والخارجية على إعداد الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط في مشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية؟
4. ما دور دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحسين جودة التخطيط وحل المشكلات في مشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية؟
5. كيف تؤثر مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية على معالجة مشكلات التخطيط وتحسين أداء مشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية؟

## 4.1 فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي:

الفرض الرئيسي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بأبعادها المختلفة (الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) وبين حل مشكلات التخطيط وأداء المشاريع الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية) في مشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية

الفروض الفرعية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط وأداء مشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط وأداء مشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط وأداء مشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط وأداء مشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط وأداء مشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية.

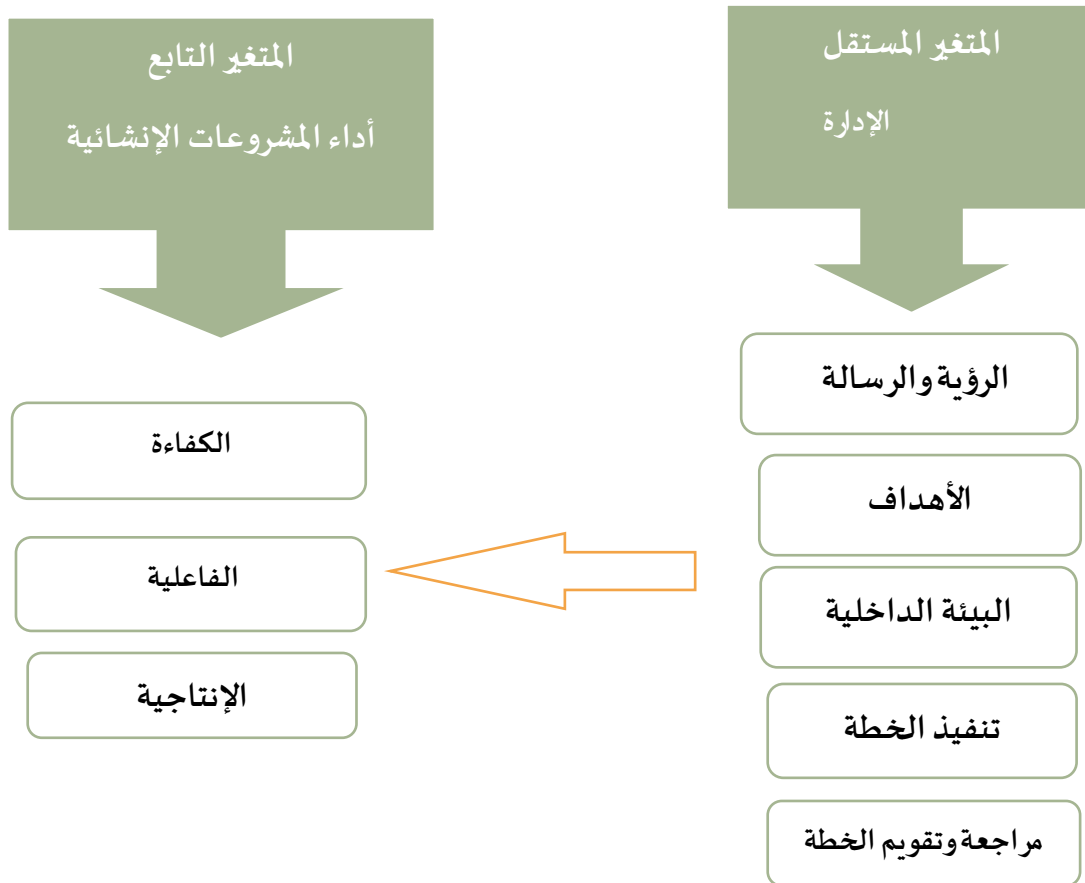
## 5.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر تطبيق الإدارة بأبعاده (الإدارة الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) في حل مشكلات التخطيط الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، ) في مشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: الإدارة (الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة)

- المتغير التابع: حل مشكلات التخطيط الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية )

الشكل (1) يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

## 6.1 الدراسات السابقة:

### دراسة العلي وآخرون: (2022)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الإدارة في تحسين جودة المشاريع الهندسية في القطاع العام في مدينة الرياض تم تطبيق الدراسة على عينة من 15 موظفًا في قسم المشاريع بوزارة الإسكان. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان شمل 30 سؤالًا حول أبعاد الإدارة مثل وضوح الرؤية وتحديد الأهداف وتحليل البيئة.

النتائج: توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الفعالة كانت لها تأثير ذو دلالة إحصائية على تحسين جودة المشاريع الهندسية، حيث ساعدت في تقليل التأخيرات وزيادة كفاءة فرق العمل.

المتغيرات:

○ المتغير المستقل: الإدارة (الرؤية، الأهداف، تحليل البيئة)

○ المتغير التابع: جودة المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة)

### دراسة السعدي وآخرون: (2021)

تناولت الدراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على تنفيذ خطط الطوارئ في المستشفيات السعودية. استهدفت الدراسة عينة من 20 موظفًا إداريًا في مستشفى الملك فيصل التخصصي.

النتائج: أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتطبيق خطط الطوارئ بشكل فعال، مما قلل من تأثير الكوارث الصحية.

المتغيرات:

○ المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية (التخطيط، تحليل البيئة)

- المتغير التابع: تنفيذ خطط الطوارئ (التخطيط، الاستجابة، التعافي)

#### دراسة سالم وآخرون: (2020)

هدفت الدراسة إلى تقييم دور الإدارة في تحسين الأداء المالي للشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية. تم إجراء الدراسة على عينة من 30 شركة تعمل في قطاع التجزئة. النتائج: توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الواضحة للمهام والأهداف ساعدت في زيادة الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف، مما انعكس إيجابيًا على الأداء المالي للشركات.

المتغيرات:

- المتغير المستقل: الإدارة (الرؤية، الأهداف، التنظيم)
- المتغير التابع: الأداء المالي (الإيرادات، التكاليف، الربحية)

#### دراسة إبراهيم وآخرون (2019):

استعرضت الدراسة دور الإدارة في إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية. شملت الدراسة عينة من 25 مشروعًا إنشائيًا كبيرًا.

النتائج: أظهرت النتائج أن الإدارة الدقيقة للتخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات ساعدت في تقليل المخاطر المالية والفنية في المشاريع.

المتغيرات:

- المتغير المستقل: الإدارة (التخطيط، التنفيذ)
- المتغير التابع: إدارة المخاطر (التعرف على المخاطر، التخفيف، الاستجابة)

#### 2. دراسة الشمري وآخرون (2018)

تناولت الدراسة أثر إدارة الأزمات على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات السعودية. تم جمع

البيانات من 12 شركة اتصالات رئيسية في المملكة.

النتائج: توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الجيدة ساهمت في تحسين إدارة الأزمات، حيث عززت

الاستجابة الفورية والفعالة للكوارث الفنية التي واجهت شركات الاتصالات.

المتغيرات:

○ المتغير المستقل: الإدارة (الرؤية، التخطيط)

○ المتغير التابع: إدارة الأزمات (الاستجابة، التعافي)

دراسة الأحمدى وآخرون (2023)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير مشكلات التخطيط على تأخير المشاريع الإنشائية في

القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. تم تطبيق الدراسة على عينة من 20

مشروعاً إنشائياً تحت إشراف وزارة الشؤون البلدية والقروية.

النتائج: أشارت الدراسة إلى أن نقص وضوح الأهداف وعدم تحديث الخطط بشكل دوري كان من أهم

الأسباب التي أدت إلى تأخير المشاريع وزيادة التكلفة.

المتغيرات:

• المتغير المستقل: مشكلات التخطيط (نقص وضوح الأهداف، عدم تحديث الخطط)

• المتغير التابع: تأخير المشاريع (الوقت، التكلفة)

دراسة الجبني وآخرون (2022)

تناولت الدراسة أثر التخطيط غير الكافي على فعالية إدارة الموارد في مشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية. تم إجراء الدراسة على عينة من 15 مشروعًا تم تنفيذه في قطاع النقل.

النتائج: أظهرت النتائج أن عدم كفاية التخطيط وتحديد الاحتياجات المادية والبشرية ساهم بشكل مباشر في سوء إدارة الموارد وتراكم المشكلات اللوجستية خلال التنفيذ.

المتغيرات:

- المتغير المستقل: مشكلات التخطيط (نقص التخطيط الكافي للموارد)

- المتغير التابع: إدارة الموارد (الفعالية، الكفاءة)

دراسة الزهراني وآخرون (202)

(هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر نقص التخطيط الاستراتيجي على فشل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. تم جمع البيانات من 30 مشروعًا صغيرًا ومتوسطًا.

النتائج: أوضحت الدراسة أن الفشل في وضع خطة استراتيجية واضحة كان السبب الأساسي في فشل 60% من المشاريع التي تم دراستها، حيث لم تكن الأهداف والمخاطر مدروسة بما يكفي.

المتغيرات:

- المتغير المستقل: مشكلات التخطيط (عدم وجود خطة استراتيجية)

- المتغير التابع: فشل المشاريع (الاستمرارية، النمو)

دراسة الحربي وآخرون (2020)

تناولت الدراسة تأثير العوامل التخطيطية على تأخير المشاريع الحكومية في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية. استندت الدراسة إلى عينة من 10 مستشفيات حكومية.

النتائج: كشفت الدراسة أن ضعف التخطيط الأولي، وخاصة فيما يتعلق بتحديد نطاق العمل والميزانية، أدى إلى تأخيرات كبيرة في تنفيذ المشاريع الصحية.

المتغيرات:

- المتغير المستقل: مشكلات التخطيط (تحديد نطاق العمل، الميزانية)
- المتغير التابع: تأخير المشاريع (الوقت، الإنجاز)

دراسة العنزي وآخرون (2019)

استعرضت الدراسة أثر غياب التخطيط المالي الدقيق على زيادة التكاليف في المشاريع العقارية بالمملكة العربية السعودية. تم تطبيق الدراسة على عينة من 25 مشروعًا عقاريًا. النتائج: توصلت الدراسة إلى أن عدم تحديد ميزانية واضحة وتقدير دقيق للتكاليف أدى إلى زيادة المصروفات بنسبة 20% عن الميزانية الأصلية.

المتغيرات:

- المتغير المستقل: مشكلات التخطيط (التخطيط المالي)
- المتغير التابع: زيادة التكاليف (النسبة المئوية للزيادة)

الدراسات باللغة الإنجليزية

**Smith, J., & Johnson, L. (2022). "The Role of Strategic Management in Enhancing Project Performance: A Case Study of the Construction Industry in the United Arab Emirates."**

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيف يمكن للإدارة الاستراتيجية، بما في ذلك الرؤية، الرسالة، وتحديد الأهداف، تحسين أداء المشاريع في قطاع الإنشاءات. تم جمع البيانات من 25 شركة بناء، وخلصت الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية الواضحة تحسن بشكل كبير من كفاءة وفعالية المشاريع عبر توفير إطار عمل قوي لاتخاذ القرارات.

المتغيرات الرئيسية:

○ المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف)

○ المتغير التابع: أداء المشروع (الكفاءة، الفعالية)

**Williams, T., & Brown, K. (2021). "The Impact of Leadership on Crisis Management in Public Sector Projects: Evidence from Saudi Arabia."**

ملخص: استكشفت هذه الدراسة تأثير القيادة وممارسات الإدارة على إدارة الأزمات في مشاريع الإنشائية العامة. تضمنت الدراسة مقابلات مع 20 مدير مشروع، وأظهرت النتائج أن القيادة القوية من حيث وضع الرؤية وإدارة الفرق كانت حاسمة في التغلب بنجاح على الأزمات.

المتغيرات الرئيسية:

○ المتغير المستقل: القيادة وممارسات الإدارة (الرؤية، إدارة الفرق)

○ المتغير التابع: إدارة الأزمات (التخطيط، الاستجابة، التعافي)

**Davis, M., & Taylor, A. (2020). "Planning Challenges and Project Delays: A Study of Infrastructure Projects in Sub-Saharan Africa."**

ملخص: ركزت هذه الدراسة على تحديد المشكلات التخطيطية الرئيسية التي تتسبب في تأخير المشاريع في الإنشائية في منطقة أفريقيا جنوب الصحراء. أبرزت الدراسة أن التخطيط غير الكافي، الأهداف غير الواضحة، وسوء تخصيص الموارد كانوا من أهم العوامل التي ساهمت في تأخير المشاريع.

المتغيرات الرئيسية:

- المتغير المستقل: تحديات التخطيط (الأهداف غير الواضحة، تخصيص الموارد)
- المتغير التابع: تأخير المشاريع (الوقت، تجاوز الميزانية)

Green, R., & Adams, J. (2019). "The Role of Financial Planning in Project Success Evidence from European Real Estate Projects."

تناولت هذه الدراسة تأثير التخطيط المالي السيء على نجاح المشاريع العقارية في أوروبا. وجدت الدراسة أن عدم وجود توقعات مالية دقيقة ووضع ميزانية مناسبة أدى إلى تجاوزات كبيرة في التكاليف وفي بعض الحالات إلى التخلي عن المشاريع.

المتغيرات الرئيسية:

- المتغير المستقل: التخطيط المالي (وضع الميزانية، التوقعات)
- المتغير التابع: نجاح المشروع

## 6.1 التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

عند مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بدور الإدارة ومشكلات التخطيط، نجد أن هناك أوجه شبه واضحة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. أهمية الإدارة في نجاح المشاريع: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التركيز على الدور الحيوي الذي تلعبه الإدارة بأبعادها المختلفة (الرؤية، الرسالة، الأهداف) في نجاح المشاريع. كما تشير الدراسات السابقة مثل دراسة (Smith & Johnson (2022 و Williams & Brown (2021) إلى أن وجود إدارة استراتيجية فعالة يؤثر بشكل كبير على تحسين كفاءة وفعالية المشاريع، وهو ما يتوافق مع الدراسة الحالية التي تسعى لتسليط الضوء على هذا التأثير في مشاريع البنية التحتية.

2. أثر التخطيط على الأداء: تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسات التي تناولت مشكلات التخطيط، مثل دراسة (Davis & Taylor (2020 و Green & Adams (2019، في أن التخطيط غير الكافي أو غير المدروس يؤدي إلى تأخير المشاريع وزيادة التكاليف. وهذا يمثل وجهًا من أوجه التشابه مع الدراسة الحالية، حيث تركز على دور التخطيط الدقيق في تحسين أداء المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية.

3. أبعاد الإدارة وتطبيقها في مشروعات البنية التحتية: الدراسة الحالية تستعرض تأثير الإدارة بأبعادها المختلفة (تحليل البيئة، الرؤية، الرسالة) في تحسين إدارة المشاريع وحل مشكلات التخطيط. وهو ما يظهر بوضوح في دراسات مثل دراسة (Ibrahim & Adams (2019 التي سلطت الضوء على أثر الإدارة في تقليل المخاطر وتحسين الأداء في المشاريع الكبرى.

4. دور التخطيط المالي والإستراتيجي: تُظهر الدراسات السابقة، مثل دراسة Green & Adams (2019)، أهمية التخطيط المالي في نجاح المشاريع العقارية، وهو ما يرتبط بدراسة التخطيط بشكل عام في المشاريع الإنشائية كما تتناول الدراسة الحالية. حيث تتشارك الدراسة الحالية مع تلك الدراسات في التركيز على تأثير دقة التخطيط المالي والاستراتيجي على أداء المشاريع.

الفجوة البحثية:

على الرغم من أن الدراسات السابقة تناولت دور الإدارة ومشكلات التخطيط في تحسين أداء المشاريع في مختلف القطاعات، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة تظهر في المجالات التالية:

1. نقص الدراسات المخصصة لمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية:

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت دور الإدارة والتخطيط في نجاح المشاريع بشكل عام، إلا أن هناك نقصًا ملحوظًا في الدراسات التي تركز تحديدًا على مشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. الدراسة الحالية تسعى لسد هذه الفجوة من خلال التركيز على هذه المشاريع الحيوية في سياق المملكة، وهي نقطة لم يتم التركيز عليها بشكل كافٍ في الدراسات السابقة.

2. عدم التركيز على الربط المباشر بين أبعاد الإدارة وحل مشكلات التخطيط:

معظم الدراسات السابقة، مثل دراسة (Smith & Johnson (2022 ودراسة Williams & Brown (2021)، ركزت على الإدارة بشكل عام وتأثيرها على الأداء المؤسسي وإدارة الأزمات، ولكن لم يتم التطرق بشكل كافٍ إلى العلاقة المباشرة بين أبعاد الإدارة (مثل الرؤية والرسالة وتحليل البيئة) وحل مشكلات التخطيط تحديدًا. الدراسة الحالية تسعى لتسليط الضوء على هذا الربط من خلال استكشاف كيفية مساهمة الإدارة في معالجة المشكلات التخطيطية التي تواجه المشاريع الإنشائية.

3. عدم التركيز الكافي على التحديات المحلية والثقافية:

لم تأخذ الدراسات السابقة بعين الاعتبار التحديات الثقافية والتنظيمية التي تؤثر على التخطيط والإدارة في المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. الدراسة الحالية تهدف إلى فهم هذه التحديات الخاصة بالسياق السعودي، سواء كانت مرتبطة بالبنية التحتية، الثقافة التنظيمية، أو الإجراءات الحكومية.

4. قلة الدراسات التي تجمع بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية في نفس الإطار: بينما ركزت بعض الدراسات على تحسين الأداء من خلال الكفاءة أو الفعالية فقط، إلا أن الدراسة الحالية تسعى إلى دمج الكفاءة والفعالية والإنتاجية كعناصر متكاملة في تقييم دور الإدارة وحل مشكلات التخطيط، وهو ما يميزها عن الدراسات السابقة التي لم تدمج هذه العناصر بشكل متكامل.

## 7.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

### الإدارة:

الإدارة هي عملية إدارية شاملة تهدف إلى تحديد الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة ووضع الاستراتيجيات والخطط لتحقيق هذه الأهداف. تشمل الإدارة تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، مع تخصيص الموارد بشكل فعال وتوجيه الأنشطة نحو تحقيق النتائج المرجوة. تتضمن الإدارة أيضًا مراقبة وتقييم الأداء لضمان التكيف مع التحديات والتغيرات، مما يساهم في اتخاذ قرارات مستنيرة وضمان الاستدامة والنجاح على المدى الطويل.

### 1. الرؤية والرسالة:

- الرؤية: هي التصور المستقبلي للمنظمة الذي تسعى إلى تحقيقه على المدى الطويل. تحدد الرؤية الطموحات وتوجه المنظمة نحو تحقيق أهدافها الكبرى. في سياق مشاريع البنية التحتية، قد تتمثل الرؤية في تطوير مدن ذكية ومستدامة لتحسين جودة الحياة.
- الرسالة: تمثل الغرض الأساسي للمنظمة وتحدد طبيعة الأعمال التي تقوم بها والقيم التي تعتمد عليها. توجه الرسالة الأنشطة اليومية وتحدد الأهداف قصيرة وطويلة المدى للمشاريع، بما يضمن التزام المؤسسة بتحقيق رسالتها.

## 2. الأهداف:

- الأهداف: هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. يجب أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس والتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً. (SMART) في مشاريع البنية التحتية، قد تشمل الأهداف بناء عدد محدد من الكيلومترات من الطرق أو تحسين خدمات الصرف الصحي والمياه ضمن فترة زمنية محددة.

## 3. البيئة الداخلية والخارجية:

- البيئة الداخلية: تضم العوامل الموجودة داخل المنظمة التي تؤثر على قدرتها على تحقيق الأهداف، مثل الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، والثقافة المؤسسية. يساعد تحليل البيئة الداخلية في التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المنظمة والتي تؤثر على قدرتها في تنفيذ المشاريع.
- البيئة الخارجية: تشمل العوامل الخارجية التي قد تؤثر على قدرة المنظمة في تحقيق الأهداف، مثل العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية (PESTEL). يساعد تحليل البيئة الخارجية في تحديد الفرص والتهديدات التي قد تواجه المشاريع الإنشائية.

## 4. تنفيذ الخطة:

- تنفيذ الخطة الاستراتيجية: يشمل تحويل الأهداف والاستراتيجيات إلى إجراءات عملية من خلال تخصيص الموارد بشكل فعال، تحديد الجداول الزمنية، وتوزيع المهام على الأفراد والفرق. يتطلب التنفيذ الفعال مراقبة مستمرة لضمان سير الأعمال وفق الجدول الزمني والميزانية المخططة. هذا التنفيذ يساهم في حل مشكلات التخطيط من خلال تخصيص المهام بوضوح ومنع التأخيرات أو تجاوز الميزانية.

## 5. مراجعة وتقويم الخطة:

- مراجعة وتقويم الخطة: تمثل عملية تقييم مستمرة لمدى تحقيق الأهداف وتحديد الإنجازات والفجوات. يساعد هذا التقييم في تعديل الاستراتيجيات والخطط لضمان الوصول إلى الأهداف المرجوة. يتم استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وأدوات التقييم المختلفة لمتابعة التنفيذ وإجراء التعديلات اللازمة على الخطط. هذا يساهم بشكل مباشر في حل مشكلات التخطيط من خلال التكيف المستمر مع المتغيرات.

#### حل مشكلات التخطيط الإنشائية:

يشير حل مشكلات التخطيط الإنشائية إلى مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، ضمن الجدول الزمني والميزانية المقررة. يشمل الأداء الجيد الالتزام بمعايير الجودة، تحقيق رضا أصحاب المصلحة، وإتمام المشروع دون تجاوز التكاليف المخططة. في سياق المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، يعد تحسين الإدارة الفعالة أحد الأدوات الرئيسية لحل مشكلات التخطيط وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.

#### قياس أداء المشاريع الإنشائية:

يتم قياس أداء المشاريع الإنشائية من خلال مجموعة من المؤشرات التي تساعد في تحديد مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه. من أهم هذه المؤشرات الكفاءة، الفاعلية، والإنتاجية. يساهم الأداء الجيد في تحسين الاستدامة وزيادة الثقة بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع. دور الإدارة الفعالة في معالجة مشكلات التخطيط يظهر من خلال تحسين هذه المؤشرات وضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية.

#### 1. الكفاءة:

- الكفاءة تشير إلى مدى قدرة المشروع على استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وجهد. في المشروعات الإنشائية، يعبر ذلك عن إتمام الأعمال ضمن الميزانية المحددة واستخدام الوقت والمواد بأفضل صورة ممكنة. دور الإدارة هنا يتجلى في

وضع خطط دقيقة وضمان متابعة تنفيذها لتجنب الهدر في الموارد. من مؤشرات الكفاءة المهمة نسبة الإنفاق الفعلي إلى الميزانية المخططة ومدة التنفيذ مقارنة بالجدول الزمني المخطط.

## 2.الفاعلية:

- الفاعلية تعني مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف المرجوة والمحددة مسبقًا. في المشروعات الإنشائية، تُقاس الفاعلية بمدى تلبية المشروع لمتطلبات الجودة والمعايير المحددة وتحقيق الأهداف التشغيلية. تلعب الإدارة دورًا كبيرًا في ضمان توافق المشروع مع توقعات أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف النهائية. من مؤشرات الفاعلية الرئيسية مدى رضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف الوظيفية للمشروع.

## 3.الإنتاجية:

- الإنتاجية تشير إلى معدل إنجاز الأعمال مقارنة بالموارد المستخدمة خلال فترة زمنية محددة. في سياق المشروعات الإنشائية، يتم قياس الإنتاجية بمعدل الإنجاز اليومي أو الأسبوعي للأعمال مقارنة بعدد العاملين أو ساعات العمل. يلعب التخطيط الفعال الذي تضعه الإدارة دورًا في تحسين الإنتاجية من خلال توزيع الموارد بشكل مناسب ومتابعة تقدم العمل بانتظام. تشمل مؤشرات الإنتاجية عدد الوحدات المنجزة في فترة زمنية معينة مقارنة بالموارد المستهلكة مثل العمالة وساعات العمل.

## 8.1 المنهجية وطرق البحث:

نظرًا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى استكشاف دور الإدارة في حل مشكلات التخطيط وأداء المشاريع الإنشائية في مشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. في الجانب النظري، تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتوضيح وتفسير متغيرات الدراسة بشكل متكامل، حيث يساعد في تحديد المفاهيم والعوامل المؤثرة في الدراسة. أما في الجانب الميداني، فقد تم استخدام المنهج التحليلي لتحليل البيانات والربط بين النتائج المستخلصة، مع تفسيرها وتقديم الأحكام المناسبة بناءً على البيانات الفعلية.

قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية لتحويل البيانات النوعية إلى بيانات كمية من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، مما يسمح بإجراء تحليل دقيق ومبني على أرقام وحقائق. وبما أن الدراسة تعتمد على جمع المعلومات بشكل مباشر من العينة المستهدفة، فإنها تعتبر دراسة تطبيقية. حيث تم تطبيق الأساليب العلمية المناسبة للحصول على المعلومات وتحليلها لتقديم استنتاجات قابلة للتنفيذ والتطبيق في سياق مشاريع الإنشائية في المملكة.

## 9.1 مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر دور الإدارة في حل مشكلات التخطيط الإنشائية في المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية.

## 10.1 أدوات الدراسة :

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

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني..
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع كالآتي:

أولاً: الجزء المتعلق بالمتغير المستقل (الإدارة) بأبعاده موزعة على ( 4 ) أبعاد رئيسية ذات صلة بموضوع الدراسة وهي كالآتي: (الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة)

ثانياً: الجزء الثاني يتعلق بالمتغير التابع حل مشكلات التخطيط الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية)

وقد تم استخدام مقياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات للموافقة مرتبة ترتيباً تنازلياً .

## 11.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على أدوات الإدارة بأبعاده (الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية ).
- حدود مكانية : سيتم تطبيق هذه الدراسة على المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية
- حدود زمنية: يتم إجراء الدراسة خلال عام 2024.

— حدود بشرية : تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في العاملين والمسؤولين المشاركين في مشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: الإدارة

#### 1- تعريف الإدارة

الإدارة هي عملية تنظيم وتنسيق الأنشطة داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المحددة. إنها تشمل التخطيط، التنظيم، القيادة، والتقييم، وتُعد واحدة من أهم الوظائف في أي منظمة لتحقيق الأداء الفعال. تتضمن الإدارة تحديد الأهداف الاستراتيجية، صياغة السياسات، وتخصيص الموارد لضمان تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية. بحسب ماكس ويبر (1947)، تعتبر الإدارة نظامًا يهدف إلى تحقيق الانسجام بين الأفراد والموارد ضمن إطار تنظيمي واحد لتحقيق الأهداف المشتركة.

الإدارة ليست مجرد عملية تتعلق بتحقيق النتائج فحسب، بل هي أيضًا وسيلة للتأثير على سلوك الأفراد وتوجيه الجهود المشتركة نحو تحقيق الهدف المحدد. تعتمد على التخطيط المسبق، اتخاذ القرارات الصائبة، وتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

#### أهمية الإدارة في تحقيق الأهداف المؤسسية

تلعب الإدارة دورًا محوريًا في تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال التأكد من أن جميع الأنشطة تسير بطريقة منسقة وفعالة. بدون إدارة فعالة، قد تعاني المؤسسة من ضعف في الأداء نتيجة لسوء التنظيم أو عدم التوجيه الكافي.

#### 1. توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف

من أهم وظائف الإدارة توجيه الأفراد داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المحددة. هذا التوجيه يشمل تنظيم الأدوار وتوزيع المهام، بالإضافة إلى تحفيز العاملين لضمان العمل الجماعي الفعال. الإدارة تعمل على خلق بيئة عمل تدعم التعاون وتعزز الإنتاجية، وبالتالي تحفز الأفراد لتحقيق الأهداف المؤسسية.

#### 2. التنسيق بين الموارد المختلفة

الإدارة تضمن التنسيق بين الموارد المتاحة مثل الموارد البشرية، المالية، والتكنولوجية لضمان استخدامها بكفاءة لتحقيق الأهداف. بفضل الإدارة الفعالة، يتم تجنب الهدر في الموارد وضمان التوازن بين التكلفة والإنتاجية. هذا التنسيق بين الموارد هو عامل حاسم لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية.

### 3. الاستجابة للتحديات والتغيرات

في عالم الأعمال المتغير والمتسارع، تلعب الإدارة دورًا حاسمًا في تكييف المؤسسة مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. الإدارة تعمل على دراسة البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتطوير استراتيجيات لمواجهةها. هذه المرونة تساعد المؤسسة على الحفاظ على تنافسيتها في السوق وتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

### دور الإدارة في التوجيه واتخاذ القرار

الإدارة تعتمد بشكل أساسي على عملية اتخاذ القرارات المناسبة لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها. فالإدارة ليست فقط وسيلة لتنظيم العمل، بل هي أداة للتأثير على القرارات الاستراتيجية والتشغيلية داخل المؤسسة.

### 1. التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية

التخطيط هو أحد الوظائف الأساسية للإدارة، وهو الذي يحدد الأهداف بعيدة المدى والوسائل لتحقيقها. في هذه المرحلة، يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والتحديات، ومن ثم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على هذه التحليلات. القرارات الاستراتيجية تؤثر بشكل مباشر على نجاح المؤسسة وتحقيق الأهداف المرجوة.

### 2. اتخاذ القرارات التشغيلية

بالإضافة إلى التخطيط، يلعب المديرون دورًا في اتخاذ القرارات التشغيلية اليومية. هذه القرارات تكون عادةً أكثر تخصصًا وتوجه نحو تحسين العمليات اليومية داخل المؤسسة. القرارات التشغيلية تهدف إلى ضمان سير العمل بشكل فعال واستغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل.

### 3. اتخاذ القرارات في ظل الظروف غير المتوقعة

تعد القدرة على اتخاذ القرارات في الظروف الغير متوقعة من أهم الأدوار التي تلعبها الإدارة. في حال حدوث أزمات أو تغييرات مفاجئة في السوق، يكون على الإدارة اتخاذ قرارات سريعة وفعالة للتعامل مع هذه الظروف والتأكد من استمرارية العمليات. بحسب دراسة لورنز (2011)، الإدارة الفعالة للأزمات يمكن أن تسهم بشكل كبير في تقليل التأثير السلبي على المؤسسة وتحقيق الاستدامة طويلة الأمد.

### الإدارة كأداة لتحفيز الأداء الفردي والجماعي

إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة هي تحفيز الأفراد والفرق داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المحددة. يعتمد النجاح المؤسسي بشكل كبير على مدى قدرة الإدارة على خلق بيئة تحفز على الابتكار وتحسين الأداء.

#### 1. تحفيز الأفراد

الإدارة الجيدة تسعى دائمًا إلى تعزيز روح الفريق وتحفيز العاملين لتحقيق أقصى ما يمكنهم. تستخدم الإدارة أدوات مثل المكافآت، التقدير، وفرص التطوير الشخصي لتحفيز الأفراد على تحسين أدائهم. كما أن دعم الاحتياجات النفسية للعاملين يلعب دورًا مهمًا في تعزيز انتمائهم للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

#### 2. تعزيز العمل الجماعي

تعمل الإدارة على تعزيز العمل الجماعي داخل المؤسسة، وذلك من خلال بناء فرق عمل قادرة على التعاون والتنسيق بفعالية. الفرق المتعاونة تكون قادرة على تحقيق الأهداف بشكل أسرع وأكثر فعالية من الجهود الفردية. الإدارة توفر الأدوات والبنية التحتية اللازمة لتسهيل التواصل والتنسيق بين الفرق.

## الإدارة في عصر التكنولوجيا والتغيرات العالمية

مع التطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبح دور الإدارة أكثر تعقيدًا وأكثر أهمية. تحتاج المؤسسات اليوم إلى إدارة قادرة على التكيف مع الابتكارات التكنولوجية وتوظيفها بشكل فعال.

### 1. استخدام التكنولوجيا في الإدارة

الإدارة الحديثة تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا لتحسين عملياتها. من خلال استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية (مثل ERP و CRM)، تستطيع المؤسسات تحسين كفاءة التخطيط، التنسيق، واتخاذ القرار. هذه الأدوات توفر للمؤسسة القدرة على تحليل البيانات بشكل أسرع واتخاذ قرارات مستنيرة.

### 2. مواجهة التحديات العالمية

العولمة والتغيرات الاقتصادية العالمية أضفت طبقة جديدة من التحديات أمام المؤسسات. تحتاج الإدارة اليوم إلى التفكير بشكل عالمي وتطوير استراتيجيات قادرة على التعامل مع المنافسة العالمية، القوانين المختلفة، والتغيرات السياسية والاقتصادية التي قد تؤثر على العمليات. الإدارة الجيدة تساعد المؤسسة على تحديد الفرص المتاحة في الأسواق العالمية والتكيف مع المتغيرات بشكل مستدام أبعاد الإدارة و أثرها على الأداء المؤسسي

الإدارة تعد من أهم الأسس التي تقوم عليها المؤسسات الناجحة. فهي العلم الذي يساهم في توجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال. تتكون الإدارة من عدة أبعاد رئيسية تساهم جميعها في تحقيق الأداء المؤسسي الفعال. هذه الأبعاد تشمل التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة والتقييم. لكل بعد من هذه الأبعاد دور محدد في تحسين الأداء وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

### التخطيط: الأساس لنجاح الإدارة

يعتبر التخطيط أحد أهم أبعاد الإدارة وأكثرها تأثيراً على الأداء المؤسسي. فالتخطيط هو العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف المستقبلية ووضع الخطط لتحقيقها. يعتبر التخطيط الأساس الذي يُبنى عليه جميع الأنشطة الأخرى في المؤسسة.

### 1. تعريف التخطيط

التخطيط هو عملية فكرية مستمرة تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية ووضع السياسات والخطط التي تحقق هذه الأهداف. يتم ذلك من خلال تحليل الوضع الحالي للمؤسسة وتوقع التغيرات المستقبلية في البيئة الداخلية والخارجية. يعد التخطيط الجيد ضرورياً لضمان توجيه الجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة.

### 2. أهمية التخطيط في الأداء المؤسسي

من خلال التخطيط الجيد، تستطيع المؤسسات تحديد أولوياتها واستغلال مواردها بشكل فعال. التخطيط يساهم في تقليل الهدر في الموارد وزيادة الكفاءة، كما يساعد على تحديد المشكلات المحتملة والتعامل معها قبل حدوثها. وفقاً لدراسة أجرتها جامعة الملك سعود، فإن المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي تحقق أداءً أفضل بنسبة 25% مقارنة بتلك التي تفتقر للتخطيط المنظم (العنزي، 2019).

### 3. أنواع التخطيط

التخطيط ينقسم إلى عدة أنواع، أهمها التخطيط الاستراتيجي الذي يهتم بتحديد الأهداف طويلة المدى، والتخطيط التكتيكي الذي يركز على الأهداف القصيرة والمتوسطة المدى. كلا النوعين من التخطيط يلعبان دوراً مهماً في تحقيق الكفاءة المؤسسية.

التنظيم: تحقيق التوازن بين الموارد والأهداف

بعد عملية التخطيط، يأتي التنظيم كخطوة أساسية في تنفيذ الخطة الموضوعية. التنظيم هو العملية التي يتم من خلالها توزيع المهام والموارد داخل المؤسسة بطريقة تضمن تحقيق الأهداف بأكبر كفاءة ممكنة.

### 1. تعريف التنظيم

التنظيم هو ترتيب الأنشطة والمهام بطريقة منسقة ومنظمة لتحقيق الأهداف. يتضمن التنظيم توزيع الموارد (البشرية، المادية، والمالية) وتحديد الأدوار والمسؤوليات لكل فرد في المؤسسة. الهدف الأساسي من التنظيم هو خلق بيئة عمل متكاملة حيث تتعاون جميع العناصر لتحقيق الأهداف المؤسسية.

### 2. أهمية التنظيم في الأداء المؤسسي

يسهم التنظيم الجيد في تحقيق التوازن بين الموارد والأهداف، مما يضمن عدم حدوث تداخل في المهام أو هدر في الموارد. بالإضافة إلى ذلك، يساعد التنظيم الفعال في تحسين التواصل داخل المؤسسة وزيادة الإنتاجية. وفقًا لدراسة أجراها الراجحي وآخرون (2020)، فإن المؤسسات التي تتبع نظامًا تنظيميًا واضحًا تحقق زيادة بنسبة 20% في كفاءة استخدام الموارد.

### 3. أنواع التنظيم

هناك عدة أنواع من التنظيمات المؤسسية، منها التنظيم الوظيفي الذي يعتمد على تقسيم العمل وفقًا للوظائف، والتنظيم الجغرافي الذي يقسم العمل حسب المواقع الجغرافية. يختار كل مؤسسة نوع التنظيم الذي يناسبها بناءً على حجمها وطبيعة عملها.

### القيادة: التأثير في الأفراد لتحقيق الأهداف

القيادة هي العنصر البشري الذي يسهم في توجيه الأفراد وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المؤسسية. تختلف القيادة عن الإدارة في أن القيادة تركز على تحفيز وتوجيه الأفراد، بينما تركز الإدارة على العمليات والإجراءات.

### 1. تعريف القيادة

القيادة هي القدرة على التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. القائد الناجح هو الذي يستطيع فهم احتياجات الأفراد وتوجيههم بطريقة تحفزهم على تقديم أفضل أداء لديهم.

## 2. أهمية القيادة في الأداء المؤسسي

تلعب القيادة دورًا حاسمًا في تحسين الأداء المؤسسي. فالقائد الجيد لا يقتصر دوره على توجيه الأفراد، بل يقوم أيضًا بتحفيزهم وتطوير قدراتهم. وفقًا لدراسة أجرتها جامعة القاهرة (2021) ، فإن المؤسسات التي تتمتع بقيادة قوية تحقق أداءً أفضل بنسبة 30% مقارنة بتلك التي تفتقر إلى قيادة فعالة.

## 3. أنماط القيادة

هناك عدة أنماط للقيادة، منها القيادة التحويلية التي تركز على إلهام الأفراد وتغيير سلوكياتهم لتحقيق الأهداف المشتركة، والقيادة التوجيهية التي تعتمد على إعطاء الأوامر وتحديد المهام بشكل مباشر. اختيار النمط القيادي المناسب يعتمد على طبيعة المؤسسة وثقافتها.

## الرقابة والتقييم: متابعة الأداء وضمان الجودة

الرقابة والتقييم هما العمليات التي تضمن أن الأنشطة تسير وفق الخطة الموضوعة وأن الأهداف تتحقق بالجودة المطلوبة. الرقابة تضمن متابعة الأداء وتصحيح الانحرافات إن وجدت.

## 1. تعريف الرقابة والتقييم

الرقابة هي عملية مستمرة تهدف إلى متابعة تنفيذ الخطط والتأكد من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. أما التقييم فهو عملية قياس مدى تحقيق الأهداف المحددة وتحليل الأداء العام للمؤسسة.

## 2. أهمية الرقابة والتقييم في الأداء المؤسسي

تساهم الرقابة في ضمان أن جميع العمليات تسير كما هو مخطط لها، مما يقلل من احتمالية حدوث أخطاء أو انحرافات عن الخطة. أما التقييم فهو يساعد الإدارة في معرفة نقاط القوة والضعف واتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الأداء. بحسب دراسة أجراها الراشد وآخرون (2018) ، فإن المؤسسات التي

تعتمد على أنظمة رقابية متطورة تحقق أداءً أفضل بنسبة 35% مقارنة بتلك التي تفتقر إلى هذه الأنظمة.

### 3. أدوات الرقابة والتقييم

تستخدم المؤسسات عدة أدوات للرقابة والتقييم مثل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وتقارير التقييم الدوري. هذه الأدوات تساعد الإدارة في مراقبة الأداء وتحديد المشكلات والتعامل معها بشكل فعال.

### الخلاصة

تلعب أبعاد الإدارة الأربعة (التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة والتقييم) دورًا محوريًا في تحسين الأداء المؤسسي. من خلال التخطيط الجيد، تستطيع المؤسسات تحديد أهدافها بشكل واضح وتحقيقها بفعالية. التنظيم يساعد في توزيع الموارد بشكل متوازن ويضمن تحقيق الأهداف بكفاءة. القيادة تعمل على تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، بينما تسهم الرقابة والتقييم في متابعة الأداء وضمان تحقيق النتائج المرجوة. من خلال استخدام هذه الأبعاد بشكل متكامل، تستطيع المؤسسات تحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل.

### الإدارة الاستراتيجية: الرؤية، الرسالة، والأهداف

#### مفهوم الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي يتم من خلالها تحديد الاتجاهات طويلة المدى للمؤسسة وتخصيص الموارد بطريقة تحقق الأهداف الاستراتيجية. الإدارة الاستراتيجية تهدف إلى وضع مسار واضح للمؤسسة وتوجيهها نحو النجاح في بيئة عمل تنافسية ومتغيرة باستمرار.

وفقًا للعديد من الدراسات، فإن الإدارة الاستراتيجية لا تعتمد فقط على تحديد الأهداف، ولكنها تشمل أيضًا تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لضمان التكيف المستمر مع التغيرات. الإدارة الاستراتيجية تساعد المؤسسات على الاستفادة من الفرص الموجودة في السوق وتجنب المخاطر التي

قد تواجهها. وبحسب العتيبي(2020) ، فإن الإدارة الاستراتيجية هي وسيلة لتحديد الاتجاهات الرئيسية للأعمال وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة على المدى الطويل.

الإدارة الاستراتيجية تتكون من عدة مراحل، بدءًا من تحليل البيئة الداخلية والخارجية، مرورًا بصياغة الرؤية والرسالة، ووصولًا إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية وصياغة الخطط المناسبة لتحقيقها. هذه العملية تتيح للمؤسسة القدرة على التكيف مع التحديات والاستفادة من الفرص.

دور الرؤية والرسالة في توجيه المؤسسات

#### 1. مفهوم الرؤية والرسالة

الرؤية والرسالة هما جزءان أساسيان من الإدارة الاستراتيجية. الرؤية هي الصورة المستقبلية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وهي تمثل الطموحات والأهداف الكبرى التي ترغب المؤسسة في تحقيقها على المدى الطويل. أما الرسالة فهي توضيح للغرض الأساسي من وجود المؤسسة وطبيعة العمل الذي تقوم به.

الرؤية تساعد المؤسسة على تحديد الاتجاه الذي تسير فيه، بينما تعبر الرسالة عن الدور الذي تلعبه المؤسسة في المجتمع. إن وجود رؤية ورسالة واضحتين يساهم في توجيه جميع الأنشطة المؤسسية نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. وفقًا لدراسة أجراها الحربي(2018) ، فإن المؤسسات التي تمتلك رؤية ورسالة واضحة تحقق أداءً أفضل من حيث التنسيق بين الأنشطة والتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية.

#### 2. أهمية الرؤية في الإدارة الاستراتيجية

الرؤية هي النقطة التي تسعى المؤسسة للوصول إليها في المستقبل. تتضمن الرؤية نظرة بعيدة المدى تتجاوز الأهداف اليومية أو السنوية، وتركز على الطموحات الكبرى للمؤسسة. الرؤية الواضحة تساعد في توجيه القرارات الاستراتيجية وتحديد الاتجاهات الأساسية للنمو والتطور.

على سبيل المثال، مؤسسة تعمل في قطاع التكنولوجيا قد تكون رؤيتها "قيادة الابتكار في السوق العالمي". هذه الرؤية تحدد مسار المؤسسة وتلهم العاملين للتركيز على الابتكار وتطوير المنتجات التي تساهم في تحسين حياة العملاء. ووفقاً لدراسة البكر (2019)، فإن المؤسسات التي تعتمد على رؤية طموحة وملمهة تستطيع تحقيق التفوق التنافسي والحفاظ على ريادتها في السوق.

### 3. أهمية الرسالة في الإدارة الاستراتيجية

الرسالة توضح الغرض الأساسي من وجود المؤسسة، وتحدد ما الذي تفعله المؤسسة ولماذا. الرسالة تركز على كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها وتوضح طبيعة الأعمال التي تقوم بها. من خلال الرسالة، تستطيع المؤسسة تحديد القيمة التي تقدمها للعملاء والمجتمع، وتوجيه الجهود اليومية نحو تحقيق هذه القيمة.

الرسالة الجيدة يجب أن تكون واضحة، مختصرة، ومعبرة عن قيم المؤسسة وأهدافها. وفقاً لدراسة العنزي (2017)، فإن المؤسسات التي تمتلك رسالة واضحة تستطيع تحقيق التنسيق بين الفرق والأقسام المختلفة، كما أن الرسالة تساهم في تعزيز الولاء المؤسسي لدى الموظفين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف.

### تحديد الأهداف وصياغة الخطط الاستراتيجية

#### 1. أهمية تحديد الأهداف في الإدارة الاستراتيجية

تحديد الأهداف هو جزء أساسي من الإدارة الاستراتيجية، وهو المرحلة التي يتم فيها تحديد ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه على المدى القريب والبعيد. الأهداف توفر للمؤسسة إطاراً واضحاً للتخطيط واتخاذ القرارات. يجب أن تكون الأهداف واضحة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، ومحددة بوقت. (SMART)

تساعد الأهداف في توجيه الأنشطة اليومية للمؤسسة وضمان توافق الجميع على تحقيق نفس الغايات. على سبيل المثال، مؤسسة تسعى لتطوير منتج جديد قد تضع هدفاً يتمثل في "تطوير منتج

جديد خلال 12 شهراً وزيادة حصتها السوقية بنسبة 10%". هذا الهدف الواضح يساعد في توجيه الأنشطة المؤسسية وتحديد الموارد اللازمة لتحقيقه.

## 2. أنواع الأهداف الاستراتيجية

هناك نوعان رئيسيان من الأهداف في الإدارة الاستراتيجية: الأهداف طويلة المدى والأهداف قصيرة المدى.

- الأهداف طويلة المدى: هي الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على مدار سنوات عديدة. هذه الأهداف تركز على النمو المستدام والتوسع في السوق. على سبيل المثال، قد تسعى مؤسسة صناعية إلى زيادة حصتها السوقية بنسبة 20% خلال خمس سنوات.
- الأهداف قصيرة المدى: هي الأهداف التي تركز على تحقيق النتائج خلال فترة زمنية أقصر. هذه الأهداف تسهم في تحقيق الأهداف طويلة المدى من خلال تحقيق نجاحات جزئية تساعد في بناء النجاح الأكبر. على سبيل المثال، قد يكون الهدف قصير المدى زيادة المبيعات بنسبة 5% خلال السنة الحالية.

وفقاً لدراسة القحطاني (2021)، فإن المؤسسات التي توازن بين الأهداف طويلة وقصيرة المدى تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات في البيئة التنافسية وتحقيق النجاح المستدام.

## 3. صياغة الخطط الاستراتيجية

بعد تحديد الأهداف، تأتي مرحلة صياغة الخطط الاستراتيجية التي تحدد كيفية تحقيق هذه الأهداف. الخطة الاستراتيجية هي مجموعة من الإجراءات والقرارات التي توجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها. صياغة الخطط الاستراتيجية تتطلب تحليلاً دقيقاً للموارد المتاحة والتحديات التي قد تواجه المؤسسة.

وفقاً للباحثين الشمري والحربي (2020)، فإن صياغة الخطط الاستراتيجية تشمل عدة عناصر رئيسية:

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية: يتضمن ذلك تحليل نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تحليل الفرص والتهديدات الخارجية. (SWOT Analysis) هذا التحليل يساعد في تحديد النقاط التي يجب التركيز عليها في الخطة الاستراتيجية.

- تحديد الأولويات: بعد تحليل البيئة، يجب تحديد الأولويات الرئيسية التي ستتركز عليها الخطة الاستراتيجية. تحديد الأولويات يساعد المؤسسة في توجيه الموارد بشكل فعال وتحقيق النتائج المرجوة.

- وضع جداول زمنية: يجب أن تحتوي الخطة الاستراتيجية على جداول زمنية محددة تتيح للمؤسسة متابعة تقدمها نحو تحقيق الأهداف. الجداول الزمنية تساعد في تحديد ما إذا كانت المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح أم أنها بحاجة إلى تعديل الخطة.

#### 4. تنفيذ ومتابعة الخطط الاستراتيجية

تنفيذ الخطة الاستراتيجية يتطلب مراقبة مستمرة لضمان أن جميع الأنشطة تسير وفقًا للخطة. الرقابة والمتابعة تساعد في تحديد أي انحرافات عن الخطة وإجراء التعديلات اللازمة. وفقًا لدراسة الدوسري (2019) ، فإن المتابعة المستمرة والتنفيذ الجيد للخطة الاستراتيجية يزيدان من فرص تحقيق الأهداف بشكل فعال.

#### الإدارة في حل المشكلات المؤسسية

تعتبر الإدارة العمود الفقري لأي مؤسسة، حيث تلعب دورًا حيويًا في مواجهة وحل المشكلات التي قد تواجهها المؤسسات بشكل يومي. في بيئة العمل المتغيرة والمتسارعة، يمكن للمشكلات التنظيمية أن تؤدي إلى تعطيل العمليات وتحقيق الأهداف، وبالتالي فإن دور الإدارة يصبح أساسيًا لضمان الاستمرارية وتحقيق النجاح. الإدارة تعتمد على تحليل المشكلات بشكل منهجي، وتطوير الحلول المبتكرة، وكذلك التعامل مع الأزمات بفعالية.

#### تحليل المشكلات التنظيمية

## 1. مفهوم المشكلات التنظيمية

المشكلات التنظيمية هي العوائق أو التحديات التي تواجه المؤسسة وتمنعها من تحقيق أهدافها بالشكل المخطط له. هذه المشكلات قد تكون مرتبطة بإدارة الموارد البشرية، التنظيم الداخلي، التكنولوجيا المستخدمة، أو حتى البيئة الخارجية التي تؤثر على عمل المؤسسة. تشير الأبحاث إلى أن المشكلات التنظيمية يمكن أن تؤدي إلى تقليل الإنتاجية، زيادة التكاليف، أو فقدان الفرص في السوق.

## 2. أهمية تحليل المشكلات التنظيمية

تحليل المشكلات هو الخطوة الأولى نحو إيجاد الحلول المناسبة. يشمل تحليل المشكلات فهم الأسباب الجذرية وراءها وتأثيرها على المؤسسة. بدون تحليل دقيق، قد تعتمد المؤسسة على حلول مؤقتة وغير فعالة لمعالجة المشكلات، مما يؤدي إلى تفاقم الوضع بمرور الوقت. بحسب دراسة أجراها السعدي (2018)، فإن 70% من المشكلات التنظيمية يمكن حلها بشكل فعال إذا تم تحليلها بعمق باستخدام أدوات تحليل المشاكل مثل تحليل السبب والجذر. (Root Cause Analysis)

## 3. أدوات تحليل المشكلات التنظيمية

هناك عدة أدوات يمكن استخدامها لتحليل المشكلات التنظيمية بشكل فعال:

- تحليل SWOT: يستخدم لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة. يساعد هذا التحليل في تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي قد تكون سبباً في المشكلة.
- تحليل السبب والجذر: (Root Cause Analysis) يساعد في تحديد السبب الجذري للمشكلة من خلال سلسلة من الأسئلة مثل "لماذا حدثت هذه المشكلة؟" حتى يتم الوصول إلى الجذور الحقيقية.
- خرائط التدفق: (Flowcharts) تستخدم لتحديد العمليات المتداخلة وتوضيح كيف يمكن أن تتسبب الأخطاء التنظيمية في حدوث مشكلات.

## دور الإدارة في تطوير الحلول المبتكرة

### 1. مفهوم الحلول المبتكرة

الحلول المبتكرة هي تلك التي تعتمد على التفكير خارج الصندوق وتقديم طرق جديدة وغير تقليدية لحل المشكلات. في بيئة العمل المتغيرة بسرعة، تحتاج المؤسسات إلى الحلول التي تمكنها من التكيف مع الظروف الجديدة والبقاء في المقدمة. الابتكار لا يعني دائمًا استخدام تقنيات حديثة، بل يمكن أن يشمل أيضًا إعادة تصميم العمليات التنظيمية أو تحسين طرق العمل لتحقيق أداء أفضل.

### 2. دور الإدارة في الابتكار

تلعب الإدارة دورًا أساسيًا في تشجيع الابتكار داخل المؤسسة من خلال تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتجريب طرق جديدة للعمل. الإدارة الفعالة تدعم بيئة تشجع على الابتكار من خلال:

- تحفيز الموظفين: عندما يشعر الموظفون بالدعم والثقة، فإنهم يكونون أكثر استعدادًا لتقديم أفكار جديدة وابتكارات. وفقًا لدراسة الجوهري (2019)، فإن الإدارة التي تعتمد على أسلوب القيادة التحويلية تستطيع زيادة الابتكار بنسبة 25% في فرق العمل.
- تخصيص الموارد: الحلول المبتكرة تتطلب موارد مالية وبشرية كافية لتنفيذها. الإدارة الفعالة تستطيع تخصيص الموارد بشكل يناسب الابتكار وتطوير الحلول.
- إدارة المخاطر: الابتكار قد يأتي مع مخاطر، ولهذا يجب أن تكون الإدارة قادرة على تقييم هذه المخاطر وتحديد ما إذا كانت الفوائد المحتملة تفوق المخاطر.

### 3. الخطوات العملية لتطوير الحلول المبتكرة

- التفكير الإبداعي: تشجيع التفكير الإبداعي والتفكير في طرق جديدة لحل المشكلات من خلال جلسات العصف الذهني والورش.
- التجربة والاختبار: بعد تطوير الفكرة المبتكرة، يتم اختبارها بشكل مبدئي على نطاق صغير للتأكد من فعالية الحل.

- التنفيذ: بعد نجاح الاختبار، يتم توسيع الحل وتنفيذه على نطاق أوسع.

أمثلة على إدارة الأزمات

#### 1. مفهوم إدارة الأزمات

إدارة الأزمات هي عملية التعامل مع الأحداث الطارئة التي تهدد استقرار المؤسسة وقدرتها على الاستمرار. تشمل هذه العملية التخطيط المسبق للأزمات، التعامل معها في الوقت الفعلي، واستعادة الاستقرار بعد انتهاء الأزمة. الأزمات يمكن أن تشمل مشاكل داخلية مثل الإضرابات أو المشاكل المالية، أو مشاكل خارجية مثل الكوارث الطبيعية أو التقلبات الاقتصادية.

#### 2. دور الإدارة في إدارة الأزمات

الإدارة الجيدة للأزمات تساهم في تقليل الآثار السلبية للأزمة وتمكن المؤسسة من العودة إلى وضعها الطبيعي في أسرع وقت ممكن. تعتمد إدارة الأزمات على عدة مراحل أساسية:

- التخطيط للأزمات: يشمل وضع خطة طوارئ تتضمن الإجراءات التي يجب اتخاذها في حالة وقوع أزمة. هذه الخطة تشمل تحديد المسؤولين والموارد المطلوبة وكيفية التواصل خلال الأزمة.
- التعامل مع الأزمة: خلال الأزمة، يجب أن تكون الإدارة قادرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة للحد من الأضرار. الإدارة الفعالة تعتمد على معلومات دقيقة وفرق عمل مدربة للتعامل مع الأزمة.
- استعادة الاستقرار: بعد انتهاء الأزمة، تأتي مرحلة استعادة الاستقرار والتي تشمل تقييم الأضرار ووضع خطط لتعويض الخسائر ومنع تكرار الأزمة في المستقبل.

#### 3. أمثلة على إدارة الأزمات الناجحة

- أزمة شركة تويوتا: (2010) في عام 2010، واجهت شركة تويوتا أزمة كبيرة تتعلق بمشاكل في نظام الفرامل لعدد من سياراتها. بدلاً من تجاهل المشكلة، قامت الإدارة بسحب ملايين

السيارات من الأسواق وتقديم اعتذار رسمي للعملاء، بالإضافة إلى تحسين نظام الجودة لضمان عدم تكرار المشكلة. هذه الإدارة الفعالة للأزمة ساعدت الشركة في استعادة ثقة العملاء والعودة إلى السوق بقوة.

- أزمة شركة بيبسي: (1993) في أوائل التسعينيات، انتشرت شائعات حول وجود مواد غريبة في بعض عبوات بيبسي في الولايات المتحدة. استجابت الشركة بسرعة من خلال حملة إعلامية قوية تضمنت نشر فيديوهات من مصانعها لطمأنة الجمهور وإظهار كيفية تصنيع المنتجات بطريقة آمنة. بفضل هذه الاستجابة السريعة والشفافة، استطاعت الشركة التغلب على الأزمة دون تأثير كبير على مبيعاتها.

### الإدارة الوقائية للأزمات

الإدارة الفعالة ليست مجرد استجابة للأزمات بعد وقوعها، بل تشمل أيضًا الوقاية من الأزمات قبل حدوثها. الوقاية تتطلب التخطيط الجيد والتقييم المستمر للمخاطر التي قد تواجه المؤسسة. بحسب العنزي (2020)، فإن 60% من الأزمات التي تواجهها المؤسسات يمكن تجنبها إذا تم تطبيق أنظمة إدارة مخاطر فعالة.

### دور الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي

تلعب الإدارة دورًا حاسمًا في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تأثيرها على الفعالية التنظيمية، الكفاءة، الإنتاجية، والاستدامة. بدون إدارة فعالة، يمكن أن تفشل المؤسسات في تحقيق أهدافها نتيجة لعدم القدرة على تنظيم الموارد وتوجيه الجهود بشكل صحيح.

### الإدارة والفعالية التنظيمية

الفعالية التنظيمية تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. الإدارة هي الأساس في ضمان تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال التخطيط والتوجيه والتنفيذ. تلعب الإدارة دورًا رئيسيًا في توجيه العمليات داخل المؤسسة، وضمان أن الجميع يعملون نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

وفقًا لدراسة أجراها الراشد (2020)، تزداد فعالية المؤسسات التي تعتمد على إدارة استراتيجية ومتكاملة بنسبة 30% مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذه الأنماط الإدارية. الإدارة الفعالة تضمن التنسيق بين جميع وحدات المؤسسة وتوجيه الجهود لتحقيق أهداف مشتركة.

### دور الإدارة في تحسين الكفاءة والإنتاجية

الكفاءة والإنتاجية هما عنصران مهمان في تحسين الأداء المؤسسي. الكفاءة تعني تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وجهد ممكن، بينما الإنتاجية تشير إلى كمية العمل المنجز مقارنة بالموارد المستخدمة.

الإدارة تلعب دورًا كبيرًا في تحسين الكفاءة من خلال تخصيص الموارد بشكل صحيح وتحسين العمليات. من خلال تحسين أساليب العمل، تقليل الهدر في الموارد، وتطبيق تقنيات جديدة، يمكن للمؤسسات تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة. وفقًا لدراسة الحربي (2019)، تحقق المؤسسات التي تعتمد على إدارة فعالة زيادة في الإنتاجية بنسبة 25% عن غيرها من المؤسسات.

### تحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال الإدارة الفعالة

الاستدامة المؤسسية تعني قدرة المؤسسة على البقاء وتحقيق الأهداف على المدى الطويل مع الحفاظ على الموارد الطبيعية والاجتماعية. الإدارة الفعالة تلعب دورًا كبيرًا في تحقيق الاستدامة من خلال تبني ممارسات تضمن استخدام الموارد بشكل مستدام. وتشمل هذه الممارسات اعتماد سياسات بيئية، تطوير استراتيجيات للحد من النفقات، وزيادة الكفاءة في استخدام الموارد.

وفقًا لدراسة العنزي (2021)، فإن 60% من المؤسسات التي تطبق مبادئ الاستدامة المؤسسية تحقق أداءً أفضل وتظل قادرة على المنافسة في السوق على المدى الطويل.

### تحديات الإدارة في العصر الحديث

مع تزايد التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية في العالم، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة. هذه التغيرات تتطلب من الإدارة أن تكون مرنة وقادرة على التكيف مع الأوضاع الجديدة.

## التحديات التكنولوجية

التكنولوجيا أصبحت عاملاً محوريًا في إدارة المؤسسات، حيث تقدم حلولًا لزيادة الكفاءة والإنتاجية، ولكنها في الوقت ذاته تشكل تحديًا. التحديات التكنولوجية تشمل الحاجة إلى الابتكار المستمر، مواكبة التطورات الجديدة، وتدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة. الإدارة الفعالة يجب أن تكون قادرة على استخدام التكنولوجيا لتعزيز الأداء المؤسسي دون أن تكون عائقًا أمام العاملين.

### التغيرات الاقتصادية والسياسية وتأثيرها على الإدارة

التغيرات الاقتصادية مثل الركود أو التضخم يمكن أن تؤثر على قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها. بالإضافة إلى ذلك، التغيرات السياسية مثل التغيرات في السياسات التجارية أو التشريعات الحكومية قد تؤثر على كيفية عمل المؤسسات. الإدارة الناجحة يجب أن تكون قادرة على التكيف مع هذه التغيرات وتطوير استراتيجيات للتعامل معها.

### الإدارة في ظل التغيرات العالمية

العولمة والتغيرات في البيئة العالمية قد زادت من تحديات الإدارة. المؤسسات لم تعد تعمل فقط ضمن حدود محلية، بل أصبحت جزءًا من سوق عالمي. هذا يتطلب من الإدارة التعامل مع عوامل متعددة مثل التنافسية العالمية، التغيرات في الطلب العالمي، والتكيف مع اللوائح الدولية. وفقًا لدراسة الشمري (2020)، فإن المؤسسات التي تنجح في التكيف مع التغيرات العالمية تحقق أداءً أفضل بنسبة 20%.

### دور الإدارة في تطوير الموارد البشرية

تطوير الموارد البشرية هو عنصر أساسي في نجاح أي مؤسسة. الإدارة الفعالة تساعد في تطوير مهارات وكفاءات العاملين من خلال تقديم التدريب، التحفيز، وتطوير الأداء.

### الإدارة الفعالة وتطوير الكفاءات

الكفاءات البشرية هي أعظم الأصول لأي مؤسسة، والإدارة الناجحة تعمل على تطوير هذه الكفاءات من خلال برامج تدريبية وتطويرية. وفقاً لدراسة الدوسري (2019)، فإن المؤسسات التي تستثمر في تطوير كفاءات موظفيها تحقق أداءً أفضل مقارنة بالمؤسسات التي تتجاهل هذا الجانب.

### إدارة الأداء وتحفيز الموظفين

إدارة الأداء تتضمن تقييم أداء الموظفين بشكل دوري وتقديم التغذية الراجعة اللازمة لتحسين الأداء. تحفيز الموظفين جزء لا يتجزأ من إدارة الأداء، حيث أن العاملين الذين يشعرون بالتقدير والتحفيز يكونون أكثر إنتاجية. وفقاً لدراسة الزهراني (2020)، فإن التحفيز يمكن أن يزيد من إنتاجية العاملين بنسبة 15%.

### التدريب والتطوير المهني

التدريب المستمر يساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديدة تواكب التغيرات في السوق. الإدارة الفعالة تعمل على تقديم فرص التدريب والتطوير المهني للعاملين لضمان تحسين الكفاءات وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة. بحسب القحطاني (2021)، فإن المؤسسات التي تستثمر في التدريب تحقق نتائج إيجابية بنسبة 30% أعلى مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى برامج تدريبية فعالة.

### الإدارة وعلاقتها بالابتكار والتنمية

الابتكار والتنمية المؤسسية من أهم العوامل التي تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. الإدارة تلعب دوراً أساسياً في تشجيع الابتكار وتعزيز الريادة في الأعمال.

### دور الإدارة في تشجيع الابتكار

الإدارة الفعالة تخلق بيئة تشجع على الابتكار من خلال توفير الموارد اللازمة وتحفيز العاملين على تقديم أفكار جديدة. الابتكار يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ويعزز القدرة التنافسية. وفقاً لدراسة الراشد (2019)، فإن 40% من المؤسسات التي تعتمد على الابتكار تحقق نمواً أسرع في السوق.

## الإدارة والريادة في الأعمال

الريادة تعني قدرة المؤسسة على تقديم أفكار ومنتجات جديدة تلبي احتياجات السوق. الإدارة الفعالة تعمل على تعزيز الريادة من خلال دعم الأفكار الجديدة وتمكين العاملين من تنفيذها. وفقًا لدراسة الحربي (2020)، فإن المؤسسات التي تتبنى الريادة في أعمالها تحقق أرباحًا أعلى بنسبة 20% مقارنة بمنافسيها.

## العلاقة بين الإدارة والتنمية المؤسسية

التنمية المؤسسية تعني تحسين الهياكل والعمليات الداخلية للمؤسسة لتحقيق النمو المستدام. الإدارة الفعالة تعمل على توجيه العمليات وتطوير القدرات المؤسسية لتعزيز التنمية وتحقيق النجاح المستدام. وفقًا لدراسة الشمري (2021)، فإن المؤسسات التي تعتمد على الإدارة الاستراتيجية تحقق نموًا مستدامًا على المدى الطويل.

## المبحث الثاني: التخطيط

### 1- تعريف التخطيط

التخطيط هو عملية إدارية تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة وتحديد الوسائل والإجراءات التي ستستخدم لتحقيق هذه الأهداف. يتمثل التخطيط في رسم خريطة طريق توضح ما يجب القيام به، وكيفية القيام به، ومتى وأين يجب القيام به، مع الأخذ في الاعتبار الموارد المتاحة والمخاطر المحتملة. يعتبر التخطيط أحد الوظائف الأساسية في الإدارة، وهو يسبق جميع العمليات الإدارية الأخرى مثل التنظيم والتوجيه والرقابة.

وفقاً لدراسة العنزي (2017)، يعتبر التخطيط عنصراً حيوياً لأنه يوفر إطاراً مرجعياً يساعد المدراء على اتخاذ القرارات الصائبة وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

### أهمية التخطيط في المؤسسات

تلعب عملية التخطيط دوراً مهماً في تحسين أداء المؤسسات على عدة مستويات، فهو يساهم في:

- تحديد الأهداف: يساعد التخطيط في وضع أهداف واضحة ومحددة تسعى المؤسسة لتحقيقها، مما يجعل الجميع متوجهين نحو نفس الغايات.
- ترشيد استخدام الموارد: من خلال التخطيط يمكن للمؤسسة تحديد كيفية استخدام مواردها بكفاءة وتجنب الهدر في الوقت والموارد.
- التنبؤ بالتحديات: يمكن التخطيط للمؤسسات من توقع التحديات والمخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات للتعامل معها قبل حدوثها.
- تحقيق التنسيق: التخطيط يساعد في تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة في المؤسسة من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح.
- تعزيز التكيف مع التغيرات: التخطيط يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات في البيئة الاقتصادية أو التكنولوجية من خلال وضع خطط طوارئ.

أنواع التخطيط (التخطيط الاستراتيجي، التكتيكي، التشغيلي)

التخطيط الاستراتيجي.

التخطيط الاستراتيجي هو التخطيط الذي يركز على الأهداف طويلة المدى للمؤسسة والوسائل اللازمة لتحقيقها. يشمل التخطيط الاستراتيجي تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد الرؤية والرسالة، وصياغة الأهداف الاستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق النمو المستدام للمؤسسة.

وفقاً لدراسة الحربي (2018) ، يعتبر التخطيط الاستراتيجي الأداة التي تساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والسياسية وضمان استمراريته في السوق التنافسية.

التخطيط التكتيكي

التخطيط التكتيكي يركز على الأهداف قصيرة إلى متوسطة المدى، وهو يترجم الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية. يهدف التخطيط التكتيكي إلى توجيه الموارد والأنشطة بطريقة تساعد في تحقيق الأهداف التي تم تحديدها في التخطيط الاستراتيجي. يشمل التخطيط التكتيكي تطوير برامج ومشاريع موجهة نحو تحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية محددة.

التخطيط التشغيلي.

التخطيط التشغيلي هو التخطيط الذي يركز على العمليات اليومية للمؤسسة. يهدف إلى تنظيم الأنشطة اليومية لتحقيق الكفاءة التشغيلية وضمان سير العمل بشكل منظم. يعتمد التخطيط التشغيلي على تنفيذ القرارات والخطط التي تم وضعها على المستويات الاستراتيجية والتكتيكية.

2- مراحل عملية التخطيط

تمر عملية التخطيط بعدة مراحل رئيسية تضمن نجاحها وتطبيقها بشكل فعال:

تحديد الأهداف

المرحلة الأولى من التخطيط هي تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. يجب أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس والتحقيق ومحددة بزمان (SMART) الأهداف تعطي المؤسسة الاتجاه العام الذي يجب أن تسير فيه.

#### جمع وتحليل المعلومات

في هذه المرحلة، يتم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. يشمل ذلك تحليل الظروف الاقتصادية، التكنولوجية، والسياسية التي تؤثر على المؤسسة. الأدوات الشائعة المستخدمة في هذه المرحلة هي تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات) وتحليل PESTEL (السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي، البيئي، القانوني).

#### حديد البدائل الاستراتيجية

بعد جمع المعلومات، يتم تحديد البدائل المختلفة التي يمكن للمؤسسة استخدامها لتحقيق أهدافها. يتطلب ذلك تحليل النتائج المتوقعة لكل بديل واختيار الاستراتيجية الأنسب التي تحقق التوازن بين الموارد المتاحة والمخاطر المحتملة.

#### اختيار الاستراتيجية المناسبة

بعد تحديد البدائل الاستراتيجية، تأتي مرحلة الاختيار، حيث يتم تحديد أفضل استراتيجية لتحقيق الأهداف المؤسسية بناءً على تحليل الفوائد والمخاطر المرتبطة بكل خيار. هذه الاستراتيجية المختارة تصبح الأساس الذي سيتم تنفيذه.

#### 5. تخصيص الموارد

بمجرد تحديد الاستراتيجية المناسبة، يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لتنفيذ الخطة. تخصيص الموارد بشكل صحيح يضمن تحقيق الكفاءة وتحقيق الأهداف.

#### 6. تنفيذ الخطة

في هذه المرحلة، يتم ترجمة الخطة إلى إجراءات عملية يتم تنفيذها على أرض الواقع. يتم تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح لكل فريق أو إدارة، مع متابعة دورية لضمان سير العمل وفقًا للخطة الموضوعية.

## الرقابة والتقييم

المرحلة الأخيرة من عملية التخطيط هي الرقابة والتقييم. يتم في هذه المرحلة متابعة تنفيذ الخطة وتقييم النتائج المحققة. إذا تبين وجود انحرافات عن الخطة الأصلية، يمكن تعديل الإجراءات لضمان تحقيق الأهداف. استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في هذه المرحلة يمكن أن يساعد في قياس مدى نجاح الخطة.

## 2- أهداف التخطيط

### تحديد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس

تحديد الأهداف هو أساس عملية التخطيط، فهو يمثل البوصلة التي توجه المؤسسة نحو تحقيق نتائج محددة. يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة بحيث يمكن فهمها من قبل جميع الأطراف المعنية في المؤسسة. إذا كانت الأهداف غير واضحة، فقد يؤدي ذلك إلى تشتت الجهود وانخفاض فعالية الأداء. تحديد الأهداف القابلة للقياس يتيح للمؤسسة القدرة على متابعة التقدم وتقييم ما إذا كانت تسير في الاتجاه الصحيح.

تحديد الأهداف يجب أن يكون شاملاً وملموماً، مع تحديد معايير يمكن استخدامها لقياس التقدم المحرز. على سبيل المثال، إذا كانت المؤسسة تهدف إلى زيادة الإنتاجية بنسبة 15% خلال السنة المقبلة، فإن هذه الزيادة يمكن قياسها بسهولة من خلال مقارنة الإنتاج الحالي بالإنتاج المستهدف. وفقاً لدراسة أجراها العنزي (2018)، فإن المؤسسات التي تعتمد على أهداف واضحة ومحددة تحقق نتائج أفضل مقارنة بتلك التي تعتمد على أهداف غامضة أو غير قابلة للقياس.

### دور التخطيط في تحقيق الأهداف المؤسسية

التخطيط ليس فقط عملية تحديد الأهداف، بل هو أيضاً وسيلة لتنظيم الموارد والجهود لتحقيق هذه الأهداف. يساعد التخطيط في تحديد الأنشطة اللازمة للوصول إلى الهدف المنشود وتحديد المسؤوليات والأدوار. من خلال التخطيط، يمكن توزيع المهام بشكل فعال على الموظفين، وتحديد الأولويات، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر كفاءة.

بالإضافة إلى ذلك، التخطيط يساعد في تحديد الجداول الزمنية والميزانيات اللازمة لتحقيق الأهداف، مما يضمن أن المؤسسة تعمل بشكل منظم ومتسق. وفقاً لدراسة أجراها الحربي (2019)، فإن التخطيط يساعد المؤسسات على تحسين تحقيق الأهداف بنسبة 25% من خلال تحسين التنسيق بين الموارد وتحقيق الالتزام الزمني.

#### SMART Framework (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound)

إطار SMART هو أداة تساعد في ضمان أن الأهداف الموضوعية تكون فعّالة وقابلة للتحقيق. يجب أن تتسم الأهداف بالخصائص التالية:

- **Specific (محددة):** (يجب أن تكون الأهداف واضحة ولا تترك مجالاً للتأويل. على سبيل المثال، بدلاً من "زيادة الإنتاج"، يمكن أن يكون الهدف المحدد هو "زيادة الإنتاج بنسبة 10% خلال الستة أشهر القادمة".
- **Measurable (قابلة للقياس):** (يجب أن تحتوي الأهداف على معايير قابلة للقياس لتحديد مدى التقدم. على سبيل المثال، يمكن قياس نسبة زيادة الإنتاج من خلال عدد الوحدات المنتجة خلال فترة محددة.
- **Achievable (قابلة للتحقيق):** (يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق بناءً على الموارد المتاحة. إذا كانت الأهداف طموحة للغاية أو غير واقعية، فقد تفقد المؤسسة القدرة على تحقيقها مما يؤدي إلى الإحباط.
- **Relevant (ذات صلة):** (يجب أن تكون الأهداف مرتبطة برسالة ورؤية المؤسسة وتخدم مصالحها العامة.

• (Time-bound محددة بزمان: (يجب أن تكون الأهداف محددة بزمان معين لتحقيقها. هذه

الخاصية تضمن أن الجهود مركزة ولا يتم تأجيل الأنشطة الضرورية.

إطار SMART يعد أداة فعالة في تحقيق الأهداف المؤسسية وضمان أنها واقعية وقابلة للتنفيذ. وفقًا لدراسة القحطاني (2020) ، فإن استخدام هذا الإطار يزيد من فرص تحقيق الأهداف بنسبة 30% في المؤسسات التي تعتمد عليه.

### 3- أهمية التخطيط في الإدارة

#### تأثير التخطيط على فعالية الأداء المؤسسي

التخطيط هو أحد الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. من خلال التخطيط، يمكن للمؤسسة تحديد الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف والتأكد من تنفيذها بشكل متسق. التخطيط الجيد يؤدي إلى تحسين فعالية الأداء من خلال توفير توجيه واضح للموظفين والحد من الاضطرابات غير المتوقعة.

كما أن التخطيط يساعد في تحديد الأولويات وضمان أن الأنشطة تركز على الأهداف الأهم للمؤسسة. وفقًا لدراسة الزهراني (2019) ، فإن التخطيط الجيد يساهم في تحسين أداء المؤسسات بنسبة 20% من خلال تحسين توجيه الموارد نحو الأنشطة الأكثر أهمية.

#### تحسين استخدام الموارد

التخطيط يعد وسيلة فعالة لتحسين استخدام الموارد. عندما تعرف المؤسسة بوضوح ما تحتاجه لتحقيق أهدافها، يمكنها تخصيص الموارد البشرية، المالية، والتكنولوجية بشكل فعال. التخطيط الجيد يقلل من الهدر في الموارد ويضمن استخدام الموارد المتاحة بكفاءة.

على سبيل المثال، من خلال التخطيط الجيد، يمكن للمؤسسة تحديد الميزانيات اللازمة لكل قسم أو مشروع وضمان أن الموارد المالية تُستخدم لتحقيق أهداف محددة. وفقًا لدراسة أجراها الدوسري

(2018)، فإن المؤسسات التي تعتمد على تخطيط شامل للموارد تحقق توفيراً في التكاليف بنسبة 15% مقارنة بتلك التي لا تعتمد على تخطيط واضح.

### التخطيط وتقليل المخاطر

التخطيط هو أداة فعالة لتقليل المخاطر التي قد تواجه المؤسسة. من خلال التخطيط المسبق، يمكن للمؤسسات تحديد المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات للتعامل معها قبل حدوثها. هذا يساعد في تجنب الأزمات المفاجئة التي قد تؤدي إلى تعطيل الأعمال.

تشمل استراتيجيات تقليل المخاطر استخدام خطط الطوارئ، التنبؤ بالتغيرات في السوق، والتحليل البيئي. وفقاً لدراسة الراشد (2020)، فإن التخطيط الجيد يساهم في تقليل المخاطر بنسبة 40% في المؤسسات التي تعتمد على استراتيجيات استباقية لإدارة المخاطر.

### التخطيط وتوجيه الفريق نحو الأهداف المشتركة

يعمل التخطيط على توجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المشتركة من خلال توفير خريطة واضحة للأنشطة والمسؤوليات. عندما يعرف جميع أعضاء الفريق ما هو مطلوب منهم، وكيفية تحقيق ذلك، فإن التعاون يصبح أكثر سهولة والجهود تكون متكاملة.

التخطيط يوفر إطاراً مرجعياً للموظفين، مما يساعدهم على فهم دورهم الفردي في تحقيق الهدف الأكبر للمؤسسة. كما أن التخطيط يعزز التواصل بين الإدارات المختلفة ويضمن أن الجميع يعملون معاً باتجاه هدف مشترك. وفقاً لدراسة الهاشمي (2021)، فإن التخطيط الجيد يؤدي إلى تحسين التعاون بين فرق العمل بنسبة 25% من خلال توجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة.

### مبادئ التخطيط

#### المرونة في التخطيط

المرونة في التخطيط هي القدرة على تعديل الخطط وتكييفها مع التغيرات غير المتوقعة في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة. قد تواجه المؤسسات تحديات مثل تغيرات اقتصادية، تكنولوجية،

أوسياسية قد تؤثر على تنفيذ الخطة الموضوعية. المرونة تسمح للمؤسسة بإجراء التعديلات اللازمة دون تعطيل سير العمل أو التوجه نحو الأهداف الأساسية.

المرونة لا تعني تغيير الأهداف باستمرار، بل أن تكون الخطة قابلة للتكيف مع الأوضاع المستجدة. على سبيل المثال، خلال أزمة مثل جائحة كورونا، كان على الكثير من الشركات تعديل استراتيجياتها للحفاظ على العمليات التشغيلية في ظل الظروف الجديدة. وفقًا لدراسة الحربي (2020)، فإن المرونة في التخطيط ساعدت المؤسسات على تحقيق استقرار نسبي رغم الأزمات التي واجهتها.

#### الشمولية في التخطيط

الشمولية تعني أن الخطة تأخذ في الاعتبار جميع جوانب المؤسسة وتتناول جميع الأقسام والإدارات. التخطيط الشامل يتطلب التفكير في الجوانب المالية، الموارد البشرية، التسويق، العمليات، والتكنولوجيا. بدون شمولية، قد يتم إهمال بعض الجوانب المهمة التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف. وفقًا لدراسة الراشد (2019)، فإن المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الشامل تحقق تنسيقًا أفضل بين إداراتها المختلفة وتحقق أداءً أعلى مقارنة بالمؤسسات التي تتبع نهجًا غير متكامل في التخطيط.

#### التوقيت في التخطيط

التوقيت هو عنصر حاسم في التخطيط، حيث يجب أن يتم تحديد مواعيد دقيقة لتنفيذ الأنشطة المختلفة وتحقيق الأهداف. التخطيط الجيد يتضمن وضع جداول زمنية محددة لكل خطوة من خطوات الخطة لضمان تحقيق الأهداف في الوقت المحدد. يؤدي سوء التوقيت إلى تأخير الإنجاز وقد يتسبب في فقدان الفرص أو تكبد تكاليف إضافية.

التوقيت الجيد يساعد في تحسين استغلال الموارد وتفاذي الازدحام في المهام. وفقًا لدراسة العنزي (2018)، فإن المؤسسات التي تضع جداول زمنية دقيقة في خططها تحقق أهدافها بنسبة 90% في الوقت المحدد.

## الاستمرارية في التخطيط

الاستمرارية تعني أن التخطيط ليس عملية تُنفذ مرة واحدة ثم تُترك، بل هو عملية مستمرة يجب مراجعتها وتحديثها بانتظام. البيئة المحيطة بالمؤسسة تتغير باستمرار، وبالتالي يجب أن تكون الخطة قيد التحديث وفقًا للتغيرات التي تحدث في السوق أو البيئة التنظيمية.

وفقًا لدراسة الدوسري (2019)، فإن المؤسسات التي تتبع نهج التخطيط المستمر تحقق نجاحًا أكبر لأنها تستطيع التكيف مع التغيرات والتحديات الجديدة.

## 5- أنواع التخطيط

### التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو التخطيط الذي يركز على الأهداف طويلة المدى للمؤسسة. يشمل هذا التخطيط تحديد رؤية ورسالة المؤسسة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على مدار سنوات قادمة. التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات في تحديد موقعها في السوق ووضع خطط للتنافس والنمو.

التخطيط الاستراتيجي يشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية باستخدام أدوات مثل تحليل SWOT. وفقًا لدراسة القحطاني (2020)، فإن التخطيط الاستراتيجي يساهم في زيادة القدرة

التنافسية للمؤسسات بنسبة 30%.

### التخطيط التشغيلي

التخطيط التشغيلي يركز على الأهداف قصيرة المدى والعمليات اليومية التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. يشمل التخطيط التشغيلي تحديد الأنشطة والإجراءات المحددة التي يجب تنفيذها لضمان سير العمل اليومي بكفاءة.

وفقاً لدراسة الحربي (2021) ، فإن التخطيط التشغيلي يعد ضرورياً لضمان تنفيذ الاستراتيجيات على أرض الواقع وتحقيق الأهداف بطريقة فعالة ومنظمة.

### التخطيط المالي

التخطيط المالي هو التخطيط الذي يركز على إدارة الموارد المالية للمؤسسة لتحقيق الأهداف الاقتصادية. يشمل التخطيط المالي وضع ميزانيات دقيقة، وتقدير الإيرادات والمصروفات، وتحديد الاحتياجات التمويلية للمؤسسة. يساعد التخطيط المالي في تجنب الأزمات المالية وضمان استخدام الأموال بطريقة مستدامة.

وفقاً لدراسة الزهراني (2019) ، فإن التخطيط المالي السليم يقلل من المخاطر المالية بنسبة 25% في المؤسسات التي تعتمد عليه.

### تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية هو عملية تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة. يشمل هذا التخطيط التوظيف، التدريب، وتطوير الموظفين. تخطيط الموارد البشرية يساعد المؤسسة على ضمان توفر الكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وفقاً لدراسة الدوسري (2020) ، فإن التخطيط الجيد للموارد البشرية يساعد في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحسين توزيع المهام وتطوير الكفاءات.

### 6- عناصر عملية التخطيط

#### تحليل الوضع الحالي

تحليل الوضع الحالي هو الخطوة الأولى في عملية التخطيط، حيث يتم تقييم الحالة الراهنة للمؤسسة. يشمل هذا التحليل تقييم الموارد المتاحة، القدرات الحالية، وتحديد نقاط القوة والضعف. تحليل الوضع الحالي يساعد في فهم مدى جاهزية المؤسسة لتحقيق أهدافها المستقبلية.

وفقاً لدراسة العنزي (2019) ، فإن تحليل الوضع الحالي يمكن أن يساعد المؤسسات على تجنب الكثير من المشكلات التنظيمية عن طريق تحديد الأمور التي تحتاج إلى تحسين قبل البدء في تنفيذ الخطة.

#### التنبؤ بالمستقبل

التنبؤ بالمستقبل هو عملية محاولة توقع الظروف المستقبلية التي قد تؤثر على المؤسسة. يمكن أن

يشمل التنبؤ الاقتصادي، التكنولوجي، الاجتماعي، والسياسي. التنبؤ يساعد في تطوير خطط

استباقية للتعامل مع التغيرات المحتملة.

التنبؤ يعتمد على أدوات مثل تحليل PESTEL وتحليل الاتجاهات. وفقاً لدراسة القحطاني (2021) ،

فإن المؤسسات التي تعتمد على التنبؤ الجيد تحقق استقراراً أكبر وتستطيع التكيف مع التغيرات

المفاجئة في البيئة الاقتصادية.

#### تحديد الأهداف

تحديد الأهداف هو خطوة محورية في عملية التخطيط، حيث يتم تحديد ما ترغب المؤسسة في

تحقيقه. يجب أن تكون الأهداف واضحة، قابلة للقياس، وواقعية. تحديد الأهداف يساعد في توجيه

الجهود والموارد نحو تحقيق نتائج ملموسة.

وفقاً لدراسة الحربي (2021) ، فإن تحديد الأهداف الواضحة يزيد من فرص نجاح المؤسسات بنسبة

20% لأنها تساعد في توجيه الجهود وتركيزها نحو تحقيق نتائج محددة.

#### صياغة الاستراتيجيات

صياغة الاستراتيجيات هي عملية تحديد الخطط الكبيرة التي سيتم اتباعها لتحقيق الأهداف

المحددة. تشمل هذه العملية تطوير استراتيجيات تتناسب مع الموارد المتاحة وتساعد المؤسسة في

التعامل مع التحديات والمخاطر.

وفقاً لدراسة الدوسري (2021) ، فإن صياغة الاستراتيجيات الصحيحة يمكن أن تعزز من القدرة

التنافسية للمؤسسات وتزيد من فرص النجاح بنسبة 25%.

## تخصيص الموارد

تخصيص الموارد يشمل توزيع الموارد البشرية، المالية، والتكنولوجية بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف المحددة. من الضروري تخصيص الموارد بكفاءة لضمان استغلالها بشكل فعال وعدم حدوث هدر.

وفقاً لدراسة الزهراني (2020) ، فإن المؤسسات التي تعتمد على تخطيط جيد لتخصيص الموارد تستطيع تحقيق كفاءة أعلى بنسبة 30% مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر لتخطيط واضح.

### وضع الجداول الزمنية

وضع الجداول الزمنية هو جزء أساسي من التخطيط، حيث يتم تحديد المواعيد النهائية لتنفيذ الأنشطة المختلفة. الجداول الزمنية تساهم في تحسين تنظيم العمل وضمان تحقيق الأهداف في الوقت المحدد.

وفقاً لدراسة الراشد (2021) ، فإن وضع جداول زمنية دقيقة يساعد في تقليل التأخيرات وزيادة الكفاءة في تنفيذ الخطط.

### 7- معوقات التخطيط

#### التحديات الداخلية (نقص الموارد، ضعف المعلومات)

تواجه المؤسسات في بعض الأحيان تحديات داخلية تؤثر سلباً على عملية التخطيط. من بين هذه التحديات:

- نقص الموارد: يعتبر نقص الموارد المالية أو البشرية أو التكنولوجية من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند وضع الخطط. ضعف الموارد يمكن أن يؤدي إلى تقليل كفاءة التنفيذ وتعطيل تحقيق الأهداف.
- ضعف المعلومات: التخطيط يعتمد على المعلومات الدقيقة والموثوقة. إذا كانت المعلومات المتاحة غير دقيقة أو غير مكتملة، فإن ذلك يؤثر على جودة القرارات والخطط، مما يزيد من احتمالية الفشل. وفقاً لدراسة العنزي (2019) ، فإن ضعف المعلومات كان السبب الرئيسي وراء فشل 30% من الخطط الاستراتيجية في المؤسسات.

#### التحديات الخارجية (التغيرات الاقتصادية والسياسية)

التغيرات الخارجية تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسات على تنفيذ خططها. تشمل هذه التغيرات:

- **التغيرات الاقتصادية:** مثل التضخم أو الركود الاقتصادي الذي يؤدي إلى تقليل القدرة الشرائية للعملاء، مما يؤثر على تحقيق الأهداف المالية.
- **التغيرات السياسية:** مثل التغيرات في السياسات التجارية أو القوانين الحكومية التي قد تؤدي إلى فرض قيود جديدة على العمليات أو زيادة التكاليف.

### عدم وضوح الأهداف

إذا كانت الأهداف غير واضحة أو غير قابلة للقياس، فإن ذلك يعيق قدرة المؤسسة على توجيه الجهود وتحقيق النتائج. الأهداف الغامضة تجعل من الصعب تقييم التقدم واتخاذ القرارات اللازمة للتعديل. دراسة الزهراني (2020) أشارت إلى أن عدم وضوح الأهداف يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية بنسبة 25%.

### مقاومة التغيير

مقاومة التغيير من قبل الموظفين أو الإدارات تمثل عقبة كبيرة في تنفيذ الخطط. يحدث ذلك عندما يشعر الأفراد بالتهديد أو عدم الراحة من التغيرات الجديدة. وفقًا لدراسة الحربي (2021)، فإن 40% من مقاومة التغيير تأتي من غياب التواصل الفعال حول أهمية التغيير والفوائد التي سيجلبها.

### 8- التخطيط الاستراتيجي

#### تعريف التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد الأهداف بعيدة المدى للمؤسسة ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها. يعتمد التخطيط الاستراتيجي على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية بهدف تحديد الفرص والتهديدات، ووضع الخطط التي تمكن المؤسسة من النمو والتطور في المستقبل.

#### مراحل التخطيط الاستراتيجي

##### 1. تحليل البيئة الداخلية والخارجية

تحليل البيئة هو الخطوة الأولى في التخطيط الاستراتيجي، ويشمل تقييم القدرات الداخلية للمؤسسة (مثل الموارد، المهارات، والهيكل التنظيمي) وتحليل البيئة الخارجية (مثل التغيرات الاقتصادية والسياسية). أدوات مثل SWOT Analysis وPESTEL Analysis تستخدم بشكل واسع في هذه المرحلة.

##### 2. تحديد الأهداف

بعد تحليل البيئة، يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس ومحددة زمنيًا.

##### 3. صياغة الاستراتيجيات

الخطوة الأخيرة هي وضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة. صياغة الاستراتيجيات تتطلب تحديد الأنشطة والموارد اللازمة والتوقيت المناسب لتنفيذ الخطة.

### أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات

التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات والتحديات المستقبلية من خلال تحديد رؤية واضحة ومستدامة. وفقًا لدراسة القحطاني (2020) ، فإن المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي تحقق نموًا بنسبة 20% أعلى من تلك التي تعتمد على استراتيجيات قصيرة الأجل.

## 9- أدوات التخطيط

### ( SWOT Analysis تحليل البيئة الداخلية والخارجية )

SWOT Analysis هو أداة تحليلية تستخدم لتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات الخارجية. يساهم هذا التحليل في وضع استراتيجيات تساعد المؤسسة على استغلال الفرص وتحقيق أفضل النتائج.

### ( PESTEL Analysis التحليل السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي، البيئي، القانوني )

PESTEL Analysis هو أداة تساعد في تقييم التأثيرات الخارجية التي قد تؤثر على المؤسسة. التحليل يشمل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية التي يجب أن تأخذها المؤسسة في الاعتبار عند وضع استراتيجياتها.

### ( Gantt Chart جدول جانت )

Gantt Chart هو أداة تُستخدم لإدارة المشاريع وتحديد المهام والجدول الزمنية اللازمة لتنفيذها. يساعد جدول جانت في تتبع تقدم المشروع وضمان أن جميع المهام تنجز في الوقت المحدد.

### ( Balanced Scorecard بطاقة الأداء المتوازن )

Balanced Scorecard هو أداة تستخدم لقياس أداء المؤسسة عبر مجموعة متنوعة من المعايير، مثل الأداء المالي، رضا العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو. يساعد هذا النموذج المؤسسات على تحقيق توازن بين أهدافها الاستراتيجية والأداء الفعلي.

## 10- تطبيقات التخطيط في المؤسسات

أمثلة عملية على التخطيط الناجح في المؤسسات

من الأمثلة البارزة على التخطيط الناجح هو شركة تويوتا التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي المستمر للتكيف مع التغيرات في السوق والتكنولوجيا. من خلال تحسين استراتيجيات الإنتاج، تمكنت تويوتا من تحقيق تحسينات كبيرة في الكفاءة وتقليل التكاليف.

### كيف يساعد التخطيط في تحسين الأداء المؤسسي

التخطيط يساعد المؤسسات على تحسين الأداء من خلال توفير إطار واضح لتحقيق الأهداف وتوجيه الجهود والموارد. وفقًا لدراسة الزهراني (2020)، فإن التخطيط يزيد من كفاءة استخدام الموارد بنسبة 30% ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسات.

### التخطيط في القطاع الحكومي والخاص

في القطاع الحكومي، يعتمد التخطيط على وضع سياسات طويلة الأجل لتلبية احتياجات المواطنين، مثل التخطيط العمراني والصحي. أما في القطاع الخاص، فيركز التخطيط على تحقيق الربحية والنمو في السوق.

## 11- التخطيط كوسيلة للتكيف مع التغيرات

### التخطيط والقدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية

التخطيط الجيد يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات التكنولوجية من خلال وضع استراتيجيات تعتمد على الابتكار واستخدام التكنولوجيا الحديثة. دراسة الحربي (2021) أشارت إلى أن 60% من المؤسسات التي تعتمد على التخطيط التكنولوجي استطاعت تحسين أدائها التنافسي.

### التخطيط ودوره في التعامل مع الأزمات

خلال الأزمات، مثل جائحة كوفيد-19، لعب التخطيط دورًا حيويًا في قدرة المؤسسات على البقاء. التخطيط للطوارئ يساعد على تقليل الخسائر وضمان استمرارية العمل.

### التخطيط وإدارة المخاطر

التخطيط يساعد على تحديد المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات لتجنبها أو التقليل من آثارها. وفقًا لدراسة العنزي (2020)، فإن المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الجيد لإدارة المخاطر تقلل من احتمالية التعرض للأزمات بنسبة 40%.

## 12- مستقبل التخطيط في المؤسسات

### الاتجاهات الحديثة في التخطيط

مع التطورات التكنولوجية، تتجه المؤسسات نحو استخدام الأدوات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لتطوير خطط استباقية وتحسين الأداء.

### التخطيط في ظل التكنولوجيا المتقدمة

التكنولوجيا المتقدمة تساعد المؤسسات على تحسين دقة التنبؤات وتقديم خطط أكثر فعالية ومرونة. التخطيط الرقمي يوفر بيانات فورية ويساعد على اتخاذ قرارات أسرع.

### التخطيط في عصر البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي

في عصر البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، أصبحت المؤسسات قادرة على تحليل كميات هائلة من البيانات لوضع خطط أكثر دقة وفعالية. الذكاء الاصطناعي يمكنه تقديم حلول مبتكرة للتخطيط والتنبؤ بالمستقبل.

## الفصل الثالث : الدراسة المنهجية

## الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات

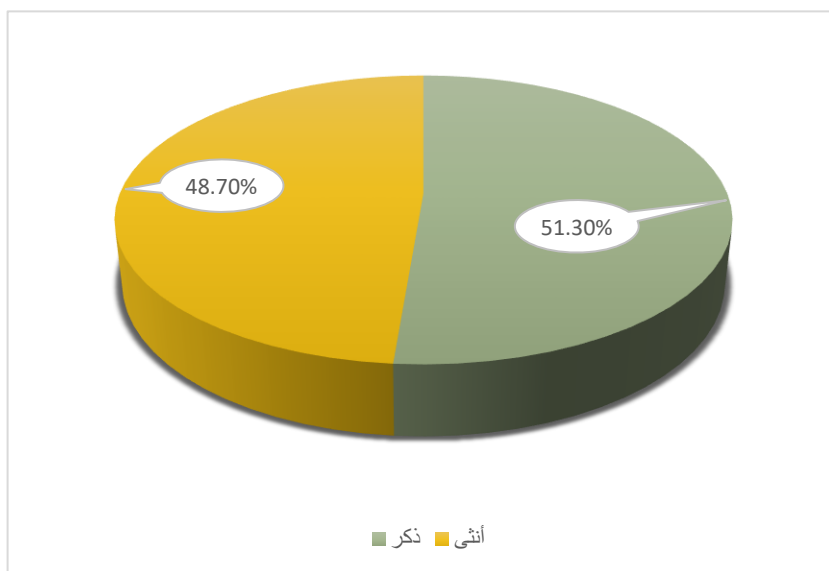
وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية:

### 1.4 توزيع أفراد العينة حسب النوع

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

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

شكل (2) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع



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

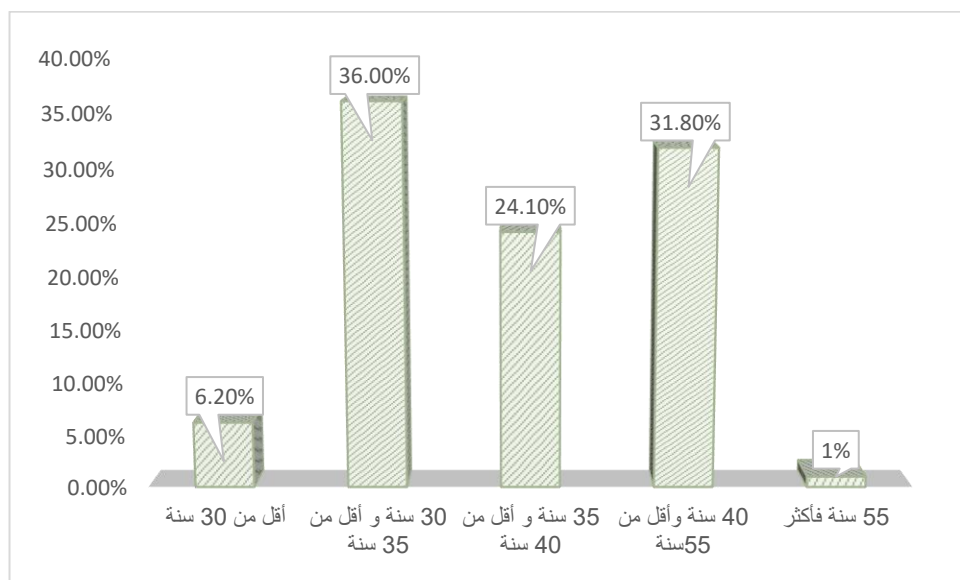
(51.3) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذكور في العينة (48.7) % من أجمالي العينة المبحوثة.

## 2.4 توزيع أفراد العينة حسب العمر:

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

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

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



المصدر: إعداد الباحث

تضمنت العينة نسبة (1) وشكل (3) فقط من الذين تتراوح أعمارهم ما بين 55 سنة فأكثر ويتضح

من ذلك أن النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن 30 سنة وارتفاع هذه النسبة تدل على

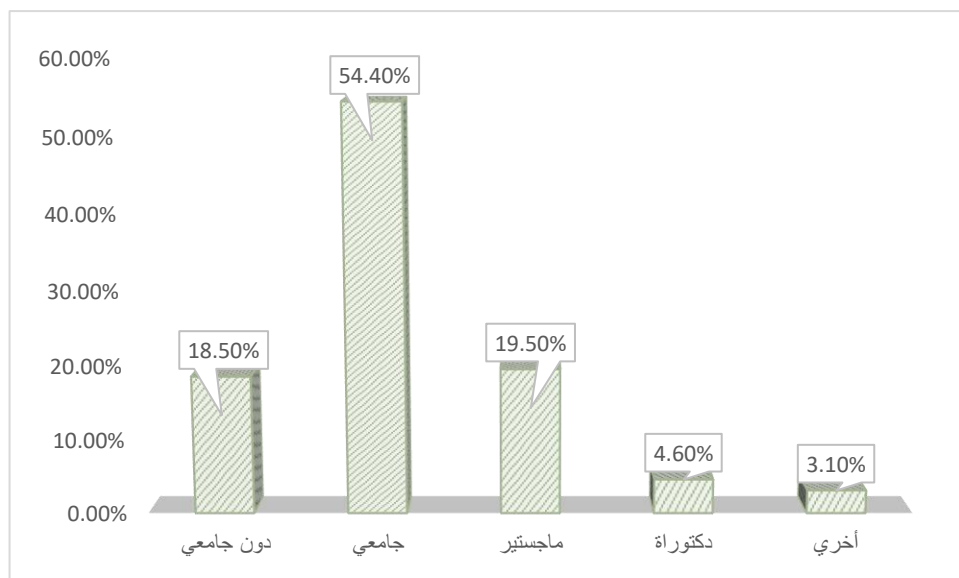
جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها، ويعني ذلك أن خبرة العاملين عالية مما يؤدي إلى جودة الاداء .

### 3.4 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

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

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

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



المصدر: إعداد الباحث

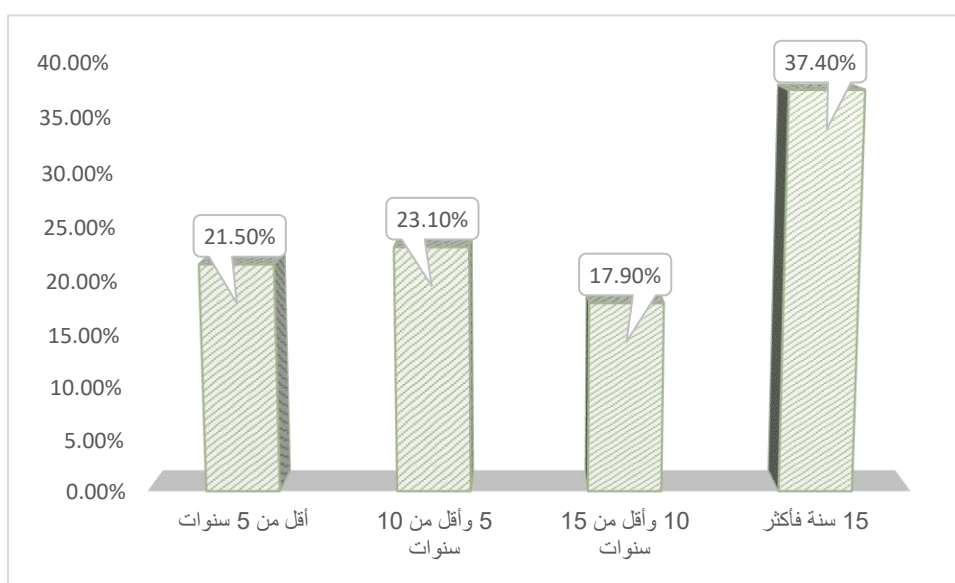
يتضح من الجدول رقم (13) وشكل (4) أن غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي دبلوم بلغت نسبتهم (54.4) ، بينما بلغت نسبة أفراد العينة من المستوى التعليمي فوق الجامعي (ماجستير) ، دكتوراه (24.1)، أما أفراد لعينة من المستوى التعليمي دون الجامعي فقد بلغت نسبتهم (18.5). ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد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

#### 4.4 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

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

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

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



المصدر: إعداد الباحث

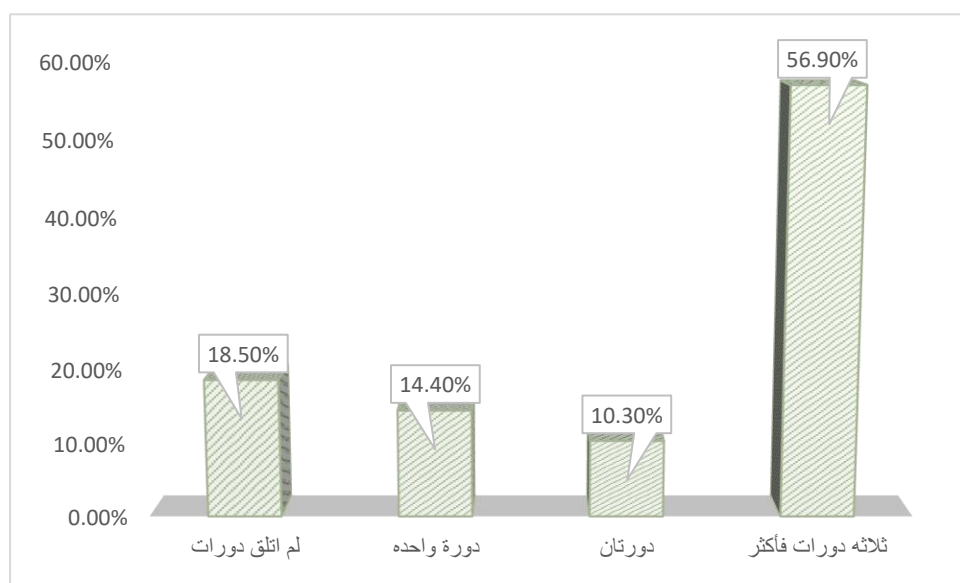
يتضح من الجدول (14) وشكل (5) أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (15) سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (34.7) % ثم في المرتبة الثانية الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5) وأقل من 10 سنة بنسبة (23.1) أما المرتبة الأخيرة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10) وأقل من 15 سنة ( بنسبة (17.9).

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

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

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

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



المصدر إعداد الباحث

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

#### تحليل بيانات الدراسة الأساسية :

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

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

#### 6.4 عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة :

أولاً : التوزيع التكراري لفقرات محاور الدراسة:

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

##### المحور الأول: الإدارة :

فيما يلي التوزيع التكراري للفقرات التي تقيس ابعاد الإدارة في المجتمع موضع الدراسة وذلك على

النحو التالي:

(1) بعد الرؤية والرسالة :

جدول رقم (16) التوزيع التكراري لفقرات بعد الرؤية والرسالة

| م              | الفقرات                                                                        | أوافق بشدة |      | أوافق |      | محايد |      | لا أوافق |      | لا أوافق بشدة |      |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------|------|-------|------|-------|------|----------|------|---------------|------|
|                |                                                                                | عدد        | نسبة | عدد   | نسبة | عدد   | نسبة | عدد      | نسبة | عدد           | نسبة |
| 1              | توجد بمشاريع الإنشائية العامة خطة استراتيجية مكتوبة                            | 33         | 16,9 | 86    | 44,1 | 29    | 14,9 | 35       | 17,9 | 12            | 6,2  |
| 2              | رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين                                             | 29         | 14,9 | 68    | 34,9 | 24    | 12,3 | 50       | 25,6 | 24            | 12,3 |
| 3              | رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين                                            | 29         | 14,9 | 73    | 37,4 | 23    | 11,8 | 51       | 26,2 | 19            | 9,7  |
| 4              | تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا                                | 26         | 13,3 | 56    | 28,8 | 27    | 13,8 | 55       | 28,2 | 31            | 15,9 |
| 5              | تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرسالة                               | 32         | 16,4 | 50    | 25,6 | 33    | 16,9 | 51       | 26,2 | 32            | 16,4 |
| 6              | رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للانظار                                        | 31         | 15,9 | 59    | 30,3 | 40    | 20,5 | 41       | 21   | 24            | 12,3 |
| 7              | رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفتة للانظار                                       | 26         | 13,3 | 61    | 31,3 | 42    | 21,5 | 44       | 22,6 | 22            | 11,3 |
| 8              |                                                                                | 28         | 14,4 | 57    | 29,2 | 36    | 18,5 | 33       | 16,9 | 41            | 21   |
| 9              | رسالة الشركة محفزة للعاملين                                                    | 30         | 15,4 | 69    | 35,4 | 41    | 21   | 29       | 14,9 | 26            | 13,3 |
| 10             | تراجع الشركة رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر | 28         | 14,4 | 63    | 32,3 | 32    | 16,4 | 45       | 23,1 | 27            | 13,8 |
| اجمالي الفقرات |                                                                                | 292        | 15   | 642   | 32,8 | 327   | 16,7 | 343      | 22,3 | 258           | 13,2 |

ي إطار دراسة دور الإدارة في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، تظهر النتائج المستخلصة من الجدول التكراري الذي يقيس "الرؤية والرسالة" مجموعة من الآراء والتوجهات لأفراد العينة، حيث يمكن تحليل النتائج كما يلي:

#### 1. الرؤية والرسالة في المشاريع الإنشائية:

- أظهرت النتائج أن 47.8% من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات المتعلقة بقياس الرؤية والرسالة في المشاريع الإنشائية، في حين أن 35.5% من الأفراد لا يوافقون على ذلك. أما نسبة الأفراد الذين لم يعطوا إجابات محددة فقد بلغت 16.7%.

#### 2. وجود خطة استراتيجية مكتوبة:

- أظهرت الفقرة الأولى أن 61% من أفراد العينة يوافقون على أن المشاريع الإنشائية العامة في المملكة العربية السعودية تمتلك خطة استراتيجية مكتوبة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 24.1%، في حين أن 14.9% لم يقدموا إجابات محددة.

#### 3. نشر رؤية الشركة للعاملين:

- فيما يخص الفقرة الثانية، أظهرت النتائج أن 49.8% من أفراد العينة يوافقون على أن رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين، بينما 37.8% منهم لا يوافقون، وبلغت نسبة الذين لم يقدموا إجابات محددة 12.3%.

#### 4. نشر رسالة الشركة للعاملين:

- بالنسبة للفقرة الثالثة، أوضحت النتائج أن 52.3% من أفراد العينة يوافقون على أن رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين، بينما 35.9% منهم لا يوافقون، وبلغت نسبة الذين لم يقدموا إجابات محددة 11.8%.

#### 5. توعية العاملين بمضمون الرؤية:

- تبين من الفقرة الرابعة أن 42.1% من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة الشركة تقوم بتوعية العاملين بمضمون الرؤية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 44.1%، في حين أن نسبة الأفراد الذين لم يعطوا إجابات محددة بلغت 13.8%

6. عرض رؤية الشركة بطريقة ملفتة للأنظار:

- أظهرت الفقرة الخامسة أن 42% من أفراد العينة يوافقون على أن رؤية الشركة معروضة بطريقة تجذب الانتباه، بينما 40.8% منهم لا يوافقون، وبلغت نسبة الذين لم يعطوا إجابات محددة 16.9%

7. الاستمرارية في عرض الرؤية بشكل ملفت:

- أظهرت الفقرة السادسة أن 46.2% من أفراد العينة يوافقون على أن رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة، بينما 33.3% لا يوافقون، وبلغت نسبة الذين لم يعطوا إجابات محددة 20.5%

8. عرض رسالة الشركة بطريقة ملفتة للأنظار:

- في الفقرة السابعة، أوضحت النتائج أن 44.6% من أفراد العينة يوافقون على أن رسالة الشركة معروضة بطريقة تجذب الانتباه، بينما 33.9% منهم لا يوافقون، وبلغت نسبة الذين لم يقدموا إجابات محددة 21.5%

9. رؤية الشركة كعامل محفز للعاملين:

- أظهرت الفقرة الثامنة أن 43.6% من أفراد العينة يوافقون على أن رؤية الشركة تحفز العاملين، بينما 37.9% منهم لا يوافقون، وبلغت نسبة الذين لم يعطوا إجابات محددة 18.5%

10. رسالة الشركة كعامل محفز للعاملين:

- في الفقرة التاسعة، بينت النتائج أن 50.8% من أفراد العينة يوافقون على أن رسالة الشركة محفزة للعاملين، بينما 38.2% منهم لا يوافقون، وبلغت نسبة الذين لم يعطوا إجابات محددة 21%

11. مراجعة رسالة الشركة وتعديلها وفقاً لاحتياجات السوق:

○ أخيرًا، أظهرت الفقرة العاشرة أن 46.7% من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تقوم

بمراجعة رسالتها وتعديلها بشكل دوري وفقًا لاحتياجات السوق واتجاهات المنافسة،

بينما 36.9% منهم لا يوافقون، وبلغت نسبة الذين لم يعطوا إجابات محددة 16.4%

## (2) بعد الاهداف :

جدول رقم (17) التوزيع التكراري لفقرات بعد الاهداف

| م              | الفقرات                                              | أو افق بشدة أو افق |      | محايد |      | لا أو افق |      | لا أو افق بشدة |      |
|----------------|------------------------------------------------------|--------------------|------|-------|------|-----------|------|----------------|------|
|                |                                                      | عدد                | نسبة | عدد   | نسبة | عدد       | نسبة | عدد            | نسبة |
| 1              | أهداف الخطة الاستراتيجية ب الشركة واضحة              | 12                 | 6,2  | 71    | 36,4 | 49        | 25,1 | 94             | 25,1 |
| 2              | توجد تناغم بين الاهداف الفرعية والهدف الرئيسي للشركة | 14                 | 7,2  | 75    | 38,5 | 38        | 19,5 | 48             | 24,6 |
| 3              | توفر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات   | 16                 | 8,2  | 57    | 29,2 | 42        | 21,5 | 50             | 25,6 |
| 4              | تقوم الادارة العليا باشارك العاملين في وضع الاهداف   | 18                 | 9,2  | 55    | 28,2 | 37        | 19   | 48             | 24,6 |
| 5              | أهداف الشركة قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة    | 23                 | 11,8 | 69    | 35,4 | 43        | 22,1 | 36             | 19,5 |
| اجمالي الفقرات |                                                      | 83                 | 8,5  | 327   | 33,5 | 209       | 21,4 | 231            | 23,6 |

المصدر اعداد الباحث

في سياق دراسة دور الإدارة في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، تُظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (17) مجموعة من الآراء حول وضوح الأهداف ومدى توافقها مع الخطط الاستراتيجية، إضافة إلى مدى توفير التمويل والإشراك في وضع الأهداف. يوضح الجدول التوزيع التكراري للمواقف المختلفة لأفراد العينة حول الأهداف الاستراتيجية كما يلي:

1. الاستجابة الإجمالية لقياس الأهداف:

- أظهرت النتائج أن 42% من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات المتعلقة بقياس الأهداف في المشاريع الإنشائية، في حين بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك 36.5%، بينما أبدى 21.5% من أفراد العينة عدم تقديم إجابات محددة.

2. وضوح الأهداف الاستراتيجية:

- في الفقرة الأولى، أظهرت النتائج أن 42.6% من أفراد العينة يوافقون على أن أهداف الخطة الاستراتيجية للشركة واضحة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك 32.3%، في حين أن 25.1% لم يقدموا إجابات محددة.

3. تناغم الأهداف الفرعية مع الهدف الرئيسي:

- أوضحت الفقرة الثانية أن 45.7% من أفراد العينة يوافقون على وجود تناغم بين الأهداف الفرعية والهدف الرئيسي للشركة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 34.9%، في حين أبدى 19.5% عدم تقديم إجابات محددة.

4. توفير التمويل اللازم لتحقيق الأهداف:

- في الفقرة الثالثة، تبين أن 37.4% من أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة توفر التمويل اللازم لتحقيق أهداف المشروعات، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 41%، في حين أن 21.5% من أفراد العينة لم يقدموا إجابات محددة.

5. إشراك العاملين في وضع الأهداف:

○ أظهرت الفقرة الرابعة أن 37.4% من أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة العليا

تشرك العاملين في وضع الأهداف، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 43.6%، في حين أن

19% لم يقدموا إجابات محددة.

6. قابلية الأهداف للتحقيق وفق الإمكانيات المتاحة:

○ أظهرت الفقرة الخامسة أن 47.2% من أفراد العينة يوافقون على أن أهداف الشركة

قابلة للتحقيق وفق الإمكانيات المتاحة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 31.8%، في

حين أبدى 22.1% من أفراد العينة عدم تقديم إجابات محددة.

(3) بعد البيئة الداخلية والخارجية :

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

| م | الفقرات                                                     | أو وافق |      | أو وافق |      | محايد |      | لا أو وافق |      | لا أو وافق |      |
|---|-------------------------------------------------------------|---------|------|---------|------|-------|------|------------|------|------------|------|
|   |                                                             | بشدة    |      | بشدة    |      | بشدة  |      | بشدة       |      | بشدة       |      |
|   |                                                             | عدد     | نسبة | عدد     | نسبة | عدد   | نسبة | عدد        | نسبة | عدد        | نسبة |
| 1 | يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية بالشركة قبل اعداد الخطة | 14      | 7,2  | 59      | 30,3 | 50    | 25,6 | 48         | 24,6 | 24         | 12,3 |
| 2 | تهدف دراسة البيئة الداخلية والخارجية الي اغتنام الفرص       | 17      | 8,7  | 71      | 36,4 | 45    | 23,1 | 44         | 22,6 | 18         | 9,2  |

|                |                                                                                       |    |      |     |      |     |      |     |      |     |      |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|
| 3              | يهدف الاهتمام<br>بالبيئة الداخلية<br>والخارجية للهيئة<br>الى تقوية الموقف<br>التنافسي | 21 | 10,8 | 65  | 33,3 | 55  | 28,2 | 35  | 17,9 | 19  | 9,7  |
| 4              | يتم تحديد<br>احتياجات التدريب<br>للعاملين من خلال<br>دراسة البيئة<br>الداخلية         | 15 | 7,7  | 51  | 26,2 | 51  | 26,2 | 55  | 28,2 | 23  | 11,8 |
| 5              | يتم دراسة البيئة<br>الداخلية<br>والخارجية لتحاشي<br>المهددات                          | 20 | 10,3 | 51  | 26,2 | 56  | 28,7 | 44  | 22,6 | 24  | 12,3 |
| اجمالي الفقرات |                                                                                       | 87 | 8,9  | 297 | 30,5 | 257 | 26,3 | 226 | 23,2 | 108 | 11,1 |

المصدر: إعداد الباحث

في إطار دراسة دور الإدارة في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية،  
تُظهر النتائج المستخلصة من الجدول رقم (18) مجموعة من الآراء حول أهمية دراسة البيئة  
الداخلية والخارجية وتأثيرها على عملية التخطيط في المشاريع الإنشائية. ويبين التوزيع التكراري  
لمواقف أفراد العينة ما يلي:

1. الاستجابة الإجمالية لقياس البيئة الداخلية والخارجية:

- أوضحت النتائج أن 39.4% من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات المتعلقة بقياس البيئة الداخلية والخارجية في الشركة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 33.3%، في حين أبدى 26.3% من أفراد العينة عدم تقديم إجابات محددة.

## 2. دراسة البيئة الداخلية والخارجية قبل إعداد الخطة:

- بالنسبة للفقرة الأولى، بينت النتائج أن 37.5% من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تقوم بدراسة البيئة الداخلية والخارجية قبل إعداد الخطة الاستراتيجية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك 36.9%، في حين أبدى 25.6% من أفراد العينة عدم تقديم إجابات محددة.

## 3. استهداف الفرص من خلال دراسة البيئة:

- أوضحت الفقرة الثانية أن 45.1% من أفراد العينة يوافقون على أن دراسة البيئة الداخلية والخارجية تهدف إلى اغتنام الفرص المتاحة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 37.8%، في حين أبدى 23.1% من أفراد العينة عدم تقديم إجابات محددة.

## 4. تقوية الموقف التنافسي من خلال دراسة البيئة:

- في الفقرة الثالثة، أظهرت النتائج أن 44.1% من أفراد العينة يوافقون على أن الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للشركة يهدف إلى تقوية الموقف التنافسي، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 27.6%، في حين أبدى 28.2% من أفراد العينة عدم تقديم إجابات محددة.

## 5. تحديد احتياجات التدريب من خلال دراسة البيئة:

- أوضحت الفقرة الرابعة أن 33.9% من أفراد العينة يوافقون على أن تحديد احتياجات التدريب للعاملين يتم من خلال دراسة البيئة الداخلية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 40%، في حين أبدى 26.2% من أفراد العينة عدم تقديم إجابات محددة.

## 6. التحاشي المهددات من خلال دراسة البيئة:

- أظهرت الفقرة الخامسة أن 36.5% من أفراد العينة يوافقون على أن دراسة البيئة الداخلية والخارجية تساعد في تحاشي المهددات التي قد تواجه الشركة، بينما بلغت

نسبة غير الموافقين 34.9%، في حين أبدى 28.7% من أفراد العينة عدم تقديم إجابات

محددة.

(4) بعد تنفيذ الخطة :

جدول رقم (19) التوزيع التكراري لفقرات بعد تنفيذ الخطة

| م | الفقرات                                                      | أو افاق |      | أو افاق |      | محايد |      | لا أو افاق |      | لا أو افاق |      |
|---|--------------------------------------------------------------|---------|------|---------|------|-------|------|------------|------|------------|------|
|   |                                                              | بشدة    |      | بشدة    |      | بشدة  |      | بشدة       |      | بشدة       |      |
|   |                                                              | عدد     | نسبة | عدد     | نسبة | عدد   | نسبة | عدد        | نسبة | عدد        | نسبة |
| 1 | يتم تنفيذ الخطة بصورة جيدة                                   | 12      | 6,2  | 46      | 23,6 | 48    | 24,6 | 61         | 31,3 | 28         | 14,4 |
| 2 | تقوم الشركة بتدريب العاملين علي طرق تنفيذ الخطة              | 11      | 5,6  | 59      | 22,1 | 55    | 28,2 | 58         | 29,7 | 28         | 14,4 |
| 3 | يوجد بالشركة كادر مؤهل لتنفيذ الخطة                          | 21      | 10,8 | 49      | 30,3 | 66    | 33,8 | 32         | 16,4 | 17         | 8,7  |
| 4 | يوجد بالشركة قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي               | 10      | 5,1  | 43      | 25,1 | 57    | 29,2 | 45         | 23,1 | 34         | 17,4 |
| 5 | يتم العمل خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد الفعالة             | 10      | 5,1  | 46      | 22,1 | 54    | 27,7 | 47         | 24,1 | 41         | 21   |
| 6 | يتم من خلال تنفيذ الخطة تحقيق كافة الأهداف الرئيسية والفرعية | 14      | 7,2  | 286     | 22,6 | 65    | 33,3 | 46         | 23,6 | 24         | 12,3 |

|      |     |      |     |      |     |      |  |     |    |                |
|------|-----|------|-----|------|-----|------|--|-----|----|----------------|
| 14,7 | 172 | 24,7 | 289 | 29,5 | 345 | 24,4 |  | 6,7 | 78 | اجمالي الفقرات |
|------|-----|------|-----|------|-----|------|--|-----|----|----------------|

المصدر : إعداد الباحث

في إطار دراسة دور الإدارة في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، تُظهر النتائج المستخلصة من الجدول رقم (19) مجموعة من الآراء حول تنفيذ الخطة في المشاريع الإنشائية. ويبين التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة ما يلي:

#### 1. الاستجابة الإجمالية لقياس تنفيذ الخطة:

○ أوضحت النتائج أن 31.1% من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس تنفيذ الخطة في المشاريع الإنشائية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك 39.4%، في حين أبدى 29.5% من أفراد العينة عدم تقديم إجابات محددة.

#### 2. جودة تنفيذ الخطة:

○ في الفقرة الأولى، بينت النتائج أن 29.8% من أفراد العينة يوافقون على أن تنفيذ الخطة يتم بصورة جيدة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك 45.7%، في حين أبدى 24.6% من أفراد العينة عدم تقديم إجابات محددة.

#### 3. تدريب العاملين على تنفيذ الخطة:

○ أظهرت الفقرة الثانية أن 27.7% من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تقوم بتدريب العاملين على طرق تنفيذ الخطة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 44.1%، في حين أبدى 28.2% من أفراد العينة عدم تقديم إجابات محددة.

#### 4. وجود كادر فعال لقيادة التنفيذ:

○ في الفقرة الثالثة، أظهرت النتائج أن 41.1% من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تمتلك كادرًا فعالًا لقيادة العمل التنفيذي، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 25.1%، في حين أبدى 33.8% من أفراد العينة عدم تقديم إجابات محددة.

#### 5. توزيع المهام بشكل مؤهل لتنفيذ الخطة:

- أوضحت الفقرة الرابعة أن 30.2% من أفراد العينة يوافقون على أن توزيع المهام يتم بشكل مؤهل لتنفيذ الخطة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 40.5%، في حين أبدى 29.2% من أفراد العينة عدم تقديم إجابات محددة.

#### 6. عدالة توزيع الموارد:

- بالنسبة للفقرة الخامسة، بينت النتائج أن 27.2% من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تتبع عدالة في توزيع الموارد خلال تنفيذ الخطة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 45.2%، في حين أبدى 27.7% من أفراد العينة عدم تقديم إجابات محددة.

#### 7. تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية:

- أظهرت الفقرة السادسة أن 30.8% من أفراد العينة يوافقون على أن تنفيذ الخطة يحقق الأهداف الرئيسية والفرعية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 35.9%، في حين أبدى 33.3% من أفراد العينة عدم تقديم إجابات محددة.

(5) بعد متابعة وتقويم الخطة :

جدول رقم (20) التوزيع التكراري ل فقرات بعد متابعة وتقويم الخطة

| م | الفقرات                                                            | أو افاق بشدة أو افاق |      | محايد |      | لا أو افاق |      | لا أو افاق بشدة |      |
|---|--------------------------------------------------------------------|----------------------|------|-------|------|------------|------|-----------------|------|
|   |                                                                    | عدد                  | نسبة | عدد   | نسبة | عدد        | نسبة | عدد             | نسبة |
| 1 | لدي الشركة<br>ادارة خاصة<br>بالمراجعة و<br>التقويم الدوري<br>للخطة |                      |      |       |      |            |      |                 |      |
| 2 | لدي الشركة<br>بدائل استراتيجية                                     |                      |      |       |      |            |      |                 |      |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                                                                                     |   |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------|---|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | تساعد في تقويم<br>الخطة                                                             |   |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | لدي الشركة<br>معايير مكتوبة<br>ومحددة لتقييم<br>ومراجعة الخطة                       | 3 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | تتسم الشركة<br>بالمرونة الكافية في<br>التنفيذ                                       | 4 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | تستخدم الشركة<br>بطاقة الاداء<br>المتوازن لتقييم<br>ومراجعة الخطة<br>لتصويب الاخطاء | 5 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | إجمالي الفقرات                                                                      |   |

المصدر: إعداد الباحث

في إطار دراسة دور الإدارة في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية،  
توضح النتائج المستخلصة من الجدول رقم (20) مجموعة من الآراء المتعلقة بمتابعة وتقويم الخطة في  
المشاريع الإنشائية. يمكن تحليل التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة كما يلي:

#### 1. الاستجابة الإجمالية لقياس متابعة وتقويم الخطة:

○ أوضحت النتائج أن 25.8% من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات المتعلقة

بمتابعة وتقويم الخطة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 40.2%، في حين أبدى 34% من

أفراد العينة عدم تقديم إجابات محددة.

2. وجود إدارة خاصة بالمراجعة والتقييم الدوري للخطة:

- في الفقرة الأولى، بينت النتائج أن 31.3% من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة لديها إدارة خاصة بالمراجعة والتقييم الدوري للخطة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 37.5%، في حين أبدى 31.3% من أفراد العينة عدم تقديم إجابات محددة.

3. وجود بدائل استراتيجية لتقييم الخطة:

- أوضحت الفقرة الثانية أن 26.7% من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة لديها بدائل استراتيجية تساعد في تقييم الخطة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 40.5%، في حين أبدى 32.8% من أفراد العينة عدم تقديم إجابات محددة.

4. وجود معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة:

- أظهرت الفقرة الثالثة أن 22% من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تعتمد على معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 41%، في حين أبدى 36.9% من أفراد العينة عدم تقديم إجابات محددة.

5. مرونة الخطة في التنفيذ:

- أظهرت الفقرة الرابعة أن 26.7% من أفراد العينة يوافقون على أن خطة الشركة تتسم بالمرونة الكافية في التنفيذ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 39%، في حين أبدى 34.4% من أفراد العينة عدم تقديم إجابات محددة.

6. استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الخطة وتصويب الأخطاء:

- أوضحت الفقرة الخامسة أن 22.6% من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة وتصويب الأخطاء إن وجدت، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 43.1%، في حين أبدى 34.4% من أفراد العينة عدم تقديم إجابات محددة.

## 7.4 المحور الثاني: حل مشكلات التخطيط

فيما يلي التوزيع التكراري لفقرات محور حل مشكلات التخطيط

جدول رقم (21) التوزيع التكراري لفقرات محور حل مشكلات التخطيط

| م | الفقرات                                                    | أوافق بشدة أو أوافق |      | محايد |      | لا أوافق |      | لا أوافق بشدة |      |
|---|------------------------------------------------------------|---------------------|------|-------|------|----------|------|---------------|------|
|   |                                                            | عدد                 | نسبة | عدد   | نسبة | عدد      | نسبة | عدد           | نسبة |
| 1 | لدى الشركة مقاييس فعالة لقياس الأداء بالمشروعات            | 7                   | 3,6  | 37    | 19   | 40       | 20,5 | 58            | 29,7 |
| 2 | وجد بالشركة وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة        | 12                  | 6,2  | 39    | 20   | 39       | 20   | 52            | 26,7 |
| 3 | تحرص إدارة الشركة على التحسين المستمر في حل مشكلات التخطيط | 7                   | 3,6  | 46    | 23,6 | 37       | 19   | 61            | 31,3 |
|   |                                                            |                     |      |       |      |          |      | 44            | 22,6 |

|   |                                                    |    |      |     |      |     |      |     |      |     |      |
|---|----------------------------------------------------|----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|
| 4 | لدى الشركة                                         | 10 | 5,1  | 35  | 17,9 | 50  | 25,6 | 48  | 24,6 | 52  | 26,7 |
|   | كفاءة عالية في<br>انجاز - الاهداف<br>الموضوعة      |    |      |     |      |     |      |     |      |     |      |
| 5 | تحرص الشركة                                        | 9  | 4,6  | 28  | 14,4 | 50  | 25,6 | 54  | 27,7 | 54  | 27,7 |
|   | على توظيف الموارد<br>واستخدامها<br>بصورة مثلى      |    |      |     |      |     |      |     |      |     |      |
| 6 | يمتاز العاملون                                     | 17 | 8,7  | 46  | 23,6 | 51  | 26,2 | 40  | 20,5 | 41  | 21   |
|   | بالشركة بكفاءة<br>عالية في حل<br>مشكلات<br>التخطيط |    |      |     |      |     |      |     |      |     |      |
| 7 | تحرص الشركة                                        | 21 | 10,8 | 33  | 16,9 | 50  | 25,6 | 47  | 24,1 | 44  | 22,6 |
|   | على تقليل<br>تكاليف الإنتاج<br>في اداء المشروع     |    |      |     |      |     |      |     |      |     |      |
|   | اجمالي الفقرات                                     | 83 | 6    | 264 | 19,1 | 317 | 23,5 | 360 | 26,4 | 341 | 25   |

المصدر: إعداد الباحث

في إطار دراسة دور الإدارة في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، تُظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (5/2/21) مجموعة من الآراء حول فعالية الإدارة في حل مشكلات التخطيط. يشير التوزيع

التكراري لآراء أفراد العينة إلى تباين في وجهات النظر فيما يتعلق بآليات التخطيط في الشركة، ويمكن تلخيص النتائج كما يلي:

1. الاستجابة الإجمالية لقياس حل مشكلات التخطيط:

○ أظهرت النتائج أن 25.1% من أفراد العينة يوافقون على إجمالي

العبارات التي تقيس حل مشكلات التخطيط، بينما بلغت نسبة

غير الموافقين 51.4%، في حين أبدى 23.5% من أفراد العينة عدم

تقديم إجابات محددة.

2. وجود مقاييس فعالة لقياس الأداء بالمشروعات:

○ في الفقرة الأولى، أوضحت النتائج أن 22.6% من أفراد العينة

يوافقون على أن الشركة تعتمد على مقاييس فعالة لقياس الأداء

في المشروعات، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 56.9%، في حين

أبدى 20.5% من أفراد العينة عدم تقديم إجابات محددة.

3. وجود وصف وظيفي يحدد المهام الوظيفية:

○ في الفقرة الثانية، تبين أن 26.2% من أفراد العينة يوافقون على أن

الشركة تمتلك وصفًا وظيفيًا يحدد مهام كل وظيفة، بينما بلغت

نسبة غير الموافقين 53.9%، في حين أبدى 20% من أفراد العينة

عدم تقديم إجابات محددة.

4. التحسين المستمر لحل مشكلات التخطيط:

○ أوضحت الفقرة الثالثة أن 27.2% من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة الشركة تحرص على التحسين المستمر في حل مشكلات التخطيط، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 53.9%، في حين أبدى 19% من أفراد العينة عدم تقديم إجابات محددة.

#### 5. كفاءة الشركة في إنجاز المشروعات:

○ أظهرت الفقرة الرابعة أن 23% من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تتمتع بكفاءة عالية في إنجاز المشروعات، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 51.3%، في حين أبدى 25.6% من أفراد العينة عدم تقديم إجابات محددة.

#### 6. توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى:

○ بينت الفقرة الخامسة أن 19% من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تحرص على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 55.4%، في حين أبدى 25.6% من أفراد العينة عدم تقديم إجابات محددة.

#### 7. كفاءة العاملين في حل مشكلات التخطيط:

○ أظهرت الفقرة السادسة أن 32.3% من أفراد العينة يوافقون على أن العاملين في الشركة يمتازون بكفاءة عالية في حل مشكلات

التخطيط، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 41.5%، في حين أبدى

26.2% من أفراد العينة عدم تقديم إجابات محددة.

8. الحرص على تقليل تكاليف الإنتاج في حل مشكلات التخطيط:

○ في الفقرة السابعة، أوضحت النتائج أن 27.7% من أفراد العينة

يوافقون على أن الشركة تحرص على تقليل تكاليف الإنتاج أثناء

حل مشكلات التخطيط، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 46.7%،

في حين أبدى 25.6% من أفراد العينة عدم تقديم إجابات محددة.

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

في إطار دراسة دور الإدارة في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية

السعودية، يتناول هذا الجزء التحليل الإحصائي للعبارات التي تقيس محاور الدراسة. يتم في هذا

التحليل حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة، ومن ثم مقارنة الوسط

الحسابي للعبارات بالوسط الفرضي للدراسة والذي تم تحديده بالقيمة (3). يتم اعتبار الفقرة

إيجابية إذا كان الوسط الحسابي لها أكبر من الوسط الفرضي (3)، وكان الوزن النسبي أكبر من

60%، وكانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار T أقل من 0.05. في المقابل، يتم اعتبار الفقرة سلبية إذا

كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي (3)، وكان الوزن النسبي أقل من 60%، وقيمة

مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

وفيما يلي النتائج الخاصة بالتحليل الإحصائي للمتغيرات التي تقيس محاور الدراسة:

##### 1.8.4 المحور الأول: الإدارة

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي للفقرات التي تقيس أبعاد الإدارة في المجتمع موضوع

الدراسة. يشمل هذا المحور تقييم كيفية تأثير الإدارة على حل مشكلات التخطيط في المشاريع

الإنشائية. يتم تحليل كل فقرة بناءً على الوسط الحسابي، الوزن النسبي، وقيمة مستوى الدلالة

المعنوية لتحديد مدى اتفاق أو اختلاف أفراد العينة مع محتوى الفقرات.

1. بعد الرؤية و الرسالة:

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

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

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (22) ما يلي:

في إطار دراسة دور الإدارة في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، أظهرت النتائج الإحصائية المتعلقة بتحليل الفقرات التي تقيس وضوح الرؤية والرسالة في مجتمع الدراسة ما يلي:

#### 1. المتوسط الحسابي للفقرات:

○ أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات كان أعلى من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي المحدد بـ(60%)، باستثناء الفقرتين الرابعة والخامسة اللتين كان متوسطهما أقل من الوسط الفرضي. هذه النتيجة تشير إلى أن أفراد العينة يوافقون بشكل عام على وضوح الرؤية والرسالة في مجتمع الدراسة، بمستوى استجابة متوسط، حيث بلغ المتوسط العام لجميع الفقرات (3.14)، والانحراف المعياري (1.27)، والأهمية النسبية 62.8%

#### 2. الفقرة الأعلى من حيث الأهمية النسبية:

○ أوضحت النتائج أن الفقرة التي تشير إلى وجود خطة استراتيجية مكتوبة لدى هيئة مياه الخرطوم جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة عليها (3.50)، وانحراف معياري (1.15)، وأهمية نسبية بلغت 77.7%، مما يدل على أن هذه الفقرة حصلت على أعلى مستوى من التأييد بين أفراد العينة.

#### 3. الفقرة الأدنى من حيث الأهمية النسبية:

○ في المقابل، جاءت الفقرة المتعلقة بقيام إدارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤية في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، حيث بلغ متوسطها (2.95)، وانحراف معياري (1.32)، وأهمية نسبية بلغت 59%، مما يشير إلى أن هذه الفقرة حظيت بأقل مستوى من الموافقة بين أفراد العينة.

2. بعد الأهداف

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

| م | الفقرات                                               | المتوسط | الانحراف ا | الوزن     | مستوي    |
|---|-------------------------------------------------------|---------|------------|-----------|----------|
|   |                                                       | الحسابي | النسبي     | الاستجابة | الترتيب  |
| 1 | اهداف الخطة الاستراتيجية ب الشركة واضحة               | 3,09    | 1,07       | 61,8      | متوسطة 2 |
| 2 | يوجد تناغم بين الاهداف الفرعية و الهدف الرئيسي للهيئة | 3,08    | 1,15       | 61,6      | متوسطة 3 |
| 3 | توافر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات   | 3,00    | 1,21       | 60,0      | متوسطة 4 |
| 4 | تقوم الادارة العليا باشارك العاملين في وضع الاهداف    | 2,84    | 1,28       | 56,8      | متوسطة 5 |
| 5 | اهداف الشركة قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة     | 3,16    | 1,21       | 63,2      | متوسطة 1 |
|   | جمع الفقرات                                           | 3,03    | 1,18       | 60,7      | متوسطة   |

يتضح من الجدول رقم (23) ما يلي:

في إطار دراسة دور الإدارة في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، أظهرت النتائج الإحصائية المتعلقة بتحليل الفقرات التي تقيس مستوى أهداف الإدارة في مجتمع الدراسة ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرات:

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات كان أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%)، باستثناء الفقرة الثالثة التي كان متوسطها أقل من الوسط الفرضي. تعكس هذه النتائج موافقة أفراد العينة على مستوى أهداف الإدارة بمستوى استجابة متوسط، حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (3.03)، والانحراف المعياري (1.18)، والأهمية النسبية 60.7%.

الفقرة الأعلى من حيث الأهمية النسبية:

أوضحت النتائج أن الفقرة التي تشير إلى أن "أهداف الشركة قابلة للتحقيق وفق الإمكانيات المتاحة" جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة عليها (3.16)، بانحراف معياري (1.21)، وأهمية نسبية بلغت 63.2%، مما يدل على تأييد الأفراد لهذه الفقرة بشكل كبير.

الفقرة الأدنى من حيث الأهمية النسبية:

في المقابل، جاءت الفقرة التي تتعلق بـ "إشراك الإدارة العليا للعاملين في وضع الأهداف" في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، حيث بلغ متوسطها (2.84)، وانحراف معياري (1.28)، وأهمية نسبية بلغت 56.8%، مما يشير إلى انخفاض مستوى التأييد لهذه الفقرة بين أفراد العينة.

### 3- بعد البيئة الداخلية والخارجية :

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

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

|             |                                                      |      |      |      |        |   |
|-------------|------------------------------------------------------|------|------|------|--------|---|
| 5           | يتم دراسة البيئة الداخلية و الخارجية لتحاشي المهددات | 3,00 | 1,18 | 60   | متوسطة | 3 |
| جمع الفقرات |                                                      | 3,02 |      | 1,15 | متوسطة |   |

المصدر : إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (24) ما يلي:

#### 4. تنفيذ الخطة :

في إطار دراسة دور الإدارة في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، أظهرت النتائج الإحصائية المتعلقة بتحليل الفقرات التي تقيس مستوى البيئة الداخلية والخارجية في مجتمع الدراسة ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرات:

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات كان أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأعلى من الوزن النسبي (60%)، باستثناء الفقرتين الأولى والخامسة اللتين كان متوسطهما أقل من الوسط الفرضي. تعكس هذه النتائج موافقة أفراد العينة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية بمستوى استجابة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (3.02)، والانحراف المعياري (1.15)، والأهمية النسبية 60.6%.

الفقرة الأعلى من حيث الأهمية النسبية:

أوضحت النتائج أن الفقرة التي تشير إلى أن "الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للهيئة يهدف إلى تقوية الموقف التنافسي" جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة عليها (3.17)، بانحراف معياري (1.14)، وأهمية نسبية بلغت 63.5%، مما يشير إلى تأييد قوي من قبل أفراد العينة لهذه الفقرة.

الفقرة الأدنى من حيث الأهمية النسبية:

في المقابل، جاءت الفقرة المتعلقة بـ"تحديد احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية" في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، حيث بلغ متوسطها (2.90)، بانحراف معياري (1.15)، وأهمية نسبية بلغت 57.9%، مما يدل على أن هناك قصورًا في إدراك أهمية البيئة الداخلية في تحديد احتياجات التدريب للعاملين.

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

| م | الفقرات                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري النسبي | مستوي الاستجابة | الترتيب |
|---|-------------------------------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|---------|
| 1 | يتم تنفيذ الخطة بصورة جيدة                      | 2,76            | 1,14                     | متوسطة          | 4       |
| 2 | تقوم الشركة بتدريب العاملين علي طرق تنفيذ الخطة | 2,75            | 1,12                     | متوسطة          | 5       |
| 3 | يوجد ب الشركة كادر مؤهل لتنفيذ الخطة            | 3,18            | 1,10                     | متوسطة          | 1       |
| 4 | يوجد ب الشركة قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي | 2,77            | 1,15                     | متوسطة          | 3       |
| 5 | يتم من خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد بعدالة    | 2,66            | 1,18                     | متوسطة          | 6       |

|             |                                                               |      |      |      |        |   |
|-------------|---------------------------------------------------------------|------|------|------|--------|---|
| 6           | يتم من خلال تنفيذ الخطة تحقيق كافة الاهداف الرئيسية و الفرعية | 2,89 | 1,11 | 57,8 | متوسطة | 2 |
| جمع الفقرات |                                                               | 2,84 | 1,13 | 56,7 | متوسطة |   |

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (25) ما يلي:

في إطار دراسة دور الإدارة في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، أظهرت النتائج الإحصائية المتعلقة بتحليل الفقرات التي تقيس مستوى تنفيذ الخطة في مجتمع الدراسة ما يلي:

#### 1. المتوسط الحسابي للفقرات:

○ أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات كان أقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأقل من الوزن النسبي (60%)، باستثناء الفقرة الثالثة التي تجاوز متوسطها الوسط الفرضي. تشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يوافقون بشكل عام على مستوى تنفيذ الخطة بمستوى استجابة متوسط، حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (2.84)، بانحراف معياري (1.13)، وأهمية نسبية 56.7%

#### 2. الفقرة الأعلى من حيث الأهمية النسبية:

○ أظهرت النتائج أن الفقرة التي تشير إلى أن "الشركة تمتلك كادرًا مؤهلًا لتنفيذ الخطة" جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة عليها (3.18)، بانحراف معياري (1.10)، وأهمية نسبية بلغت 63.6%، مما يدل على توافق الأفراد مع أهمية وجود كادر مؤهل لتنفيذ الخطط.

#### 3. الفقرة الأدنى من حيث الأهمية النسبية:

○ في المقابل، جاءت الفقرة المتعلقة بـ"توزيع الموارد بعدالة أثناء تنفيذ الخطة" في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، حيث بلغ متوسطها (2.66)، بانحراف معياري (1.15)، وأهمية نسبية بلغت 53.2%، مما يشير إلى أن هناك قصورًا في توزيع الموارد بطريقة عادلة أثناء تنفيذ الخطة.

## 5. بعد متابعة وتقويم الخطة :

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

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

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (5/2/26) ما يلي:

في إطار دراسة دور الإدارة في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، أظهرت النتائج الإحصائية المتعلقة بتحليل الفقرات التي تقيس مستوى متابعة وتقويم الخطة في مجتمع الدراسة ما يلي:

#### 1. المتوسط الحسابي للفقرات:

- أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات كان أقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأقل من الوزن النسبي (60%)، مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على مستوى متابعة وتقويم الخطة بمستوى استجابة متوسطة. بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (2.78)، بانحراف معياري (1.04)، وأهمية نسبية 55.7%

#### 2. الفقرة الأعلى من حيث الأهمية النسبية:

- أظهرت النتائج أن الفقرة التي تشير إلى أن "الشركة لديها إدارة خاصة بالمراجعة والتقويم الدوري للخطة" جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة عليها (2.89)، بانحراف معياري (1.06)، وأهمية نسبية بلغت 57.8%، مما يدل على أن هذه الفقرة حظيت بأعلى مستوى من التأييد بين أفراد العينة.
- #### 3. الفقرة الأدنى من حيث الأهمية النسبية:

- في المقابل، جاءت الفقرة المتعلقة بـ"استخدام الشركة لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة وتصويب الأخطاء" في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، حيث بلغ متوسطها (2.67)، بانحراف معياري (1.06)، وأهمية نسبية بلغت 53.4%، مما يشير إلى أن هذه الفقرة حصلت على أقل مستوى من التأييد بين أفراد العينة.

### المحور الثاني :

#### 9.4 حل مشكلات التخطيط :

وفيما في نتائج التحليل الإحصائي للفقرات التي تقيس فقرات محور حل مشكلات التخطيط بالمجتمع موضع الدراسة

جدول رقم (27) التحليل الإحصائي لفقرات محور حل مشكلات التخطيط

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

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (27) ما يلي:

في إطار دراسة دور الإدارة في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، أظهرت النتائج الإحصائية المتعلقة بتحليل الفقرات التي تقيس مستوى الكفاءة في حل مشكلات التخطيط ما يلي:

1. المتوسط الحسابي للفقرات:

○ أوضحت النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات كان أقل من الوسط  
الفرضي للدراسة (3) وأقل من الوزن النسبي (60%)، كما أن مستوى الدلالة  
لجميع الفقرات كان أقل من (0.05)، مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على مستوى  
الكفاءة في حل مشكلات التخطيط بمستوى استجابة متوسطة. بلغ المتوسط العام  
لجميع العبارات (2.55)، بانحراف معياري (1.21)، وأهمية نسبية 51%

## 2. الفقرة الأعلى من حيث الأهمية النسبية:

○ أظهرت النتائج أن الفقرة التي تشير إلى أن "العاملين في الشركة يمتازون بكفاءة عالية  
في حل مشكلات التخطيط" جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، حيث  
بلغ متوسط إجابات أفراد العينة عليها (2.78)، بانحراف معياري (1.26)، وأهمية  
نسبية بلغت 55.6%، مما يعكس توافق الأفراد مع هذه العبارة بشكل ملحوظ.

## 3. الفقرة الأدنى من حيث الأهمية النسبية:

○ في المقابل، جاءت الفقرة المتعلقة بـ "حرص الشركة على توظيف الموارد واستخدامها  
بصورة مثلى" في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، حيث بلغ متوسطها  
(2.41)، بانحراف معياري (1.16)، وأهمية نسبية بلغت 48.2%، مما يشير إلى وجود  
ضعف في أداء الشركة فيما يتعلق بتوظيف الموارد بشكل مثالي.

## 10.4 اختبار فروض الدراسة

في إطار دراسة دور الإدارة في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية،  
يناقش هذا المبحث الفروض الأساسية للدراسة التي تهدف إلى استكشاف العلاقات بين مختلف عناصر  
التخطيط الاستراتيجي وحل مشكلات التخطيط في المشاريع الإنشائية. وقد تم صياغة الفروض على  
النحو التالي:

### 1. الفرضية الأولى:

○ تفترض أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة  
للخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط في المشاريع الإنشائية العامة في  
المملكة العربية السعودية.

## 2. الفرضية الثانية:

○ تفترض أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أهداف الخطة  
الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط في المشاريع الإنشائية العامة في المملكة  
العربية السعودية.

## 3. الفرضية الثالثة:

○ تفترض أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية  
والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط في المشاريع  
الإنشائية العامة في المملكة العربية السعودية.

## 4. الفرضية الرابعة:

○ تفترض أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دقة تنفيذ الخطة  
الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط في المشاريع الإنشائية العامة في المملكة  
العربية السعودية.

## 5. الفرضية الخامسة:

○ تفترض أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقييم الخطة  
الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط في المشاريع الإنشائية العامة في المملكة  
العربية السعودية.

## منهجية التحقق من الفروض:

للتحقق من صحة هذه الفروض، تم استخدام تحليل الانحدار كأداة إحصائية لتحديد العلاقات  
السببية بين المتغيرات المستقلة (عناصر التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (حل مشكلات

التخطيط). ويعد تحليل الانحدار الأداة المناسبة في هذه الحالة لتحديد مدى تأثير كل متغير من متغيرات التخطيط الاستراتيجي على مشكلات التخطيط.

#### اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل إجراء تحليل الانحدار، كان من الضروري التأكد من أن بيانات متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لضمان صحة ودقة التحليل. وللتحقق من ذلك، استخدم الباحث اختبار Kolmogorov-Smirnov، الذي يعد من الاختبارات الشائعة المستخدمة لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

#### نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

توضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة ما إذا كانت البيانات مناسبة لإجراء تحليل الانحدار، وبالتالي إمكانية التحقق من صحة الفروض الخمسة للدراسة.

جدول (28) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس لمتغيرات الدراسة

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

المصدر: إعداد الباحث

في إطار دراسة دور الإدارة في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، أظهرت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي من الجدول (28) أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية لجميع متغيرات الدراسة كانت أكبر من (5%) وتشير هذه القيم إلى أن البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يعزز دقة وصحة التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة.

#### مناقشة فروض الدراسة:

##### الفرضية الأولى:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية

وحل مشكلات التخطيط في المشاريع الإنشائية العامة بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من هذه الفرضية، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل (وضوح الرؤية والرسالة) والمتغير التابع (حل مشكلات التخطيط). ويهدف التحليل إلى قياس مدى تأثير وضوح الرؤية والرسالة في الخطة الاستراتيجية على فعالية حل مشكلات التخطيط في المشاريع الإنشائية.

##### نتائج التقدير:

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط كأداة إحصائية لاختبار مدى قوة العلاقة بين وضوح الرؤية والرسالة وحل مشكلات التخطيط. ستظهر النتائج تفاصيل التأثير وكيفية ارتباط المتغير المستقل بحل مشكلات التخطيط، مما يساعد في تقييم قدرة الإدارة على توجيه الخطط وحل التحديات المرتبطة بالتخطيط في المشاريع الإنشائية بالمملكة.

في إطار دراسة دور الإدارة في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، أظهرت النتائج الإحصائية المتعلقة بالفرضية الأولى، والتي تفترض وجود علاقة إيجابية بين وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط، ما يلي:

### 1. وجود ارتباط طردي ضعيف بين وضوح الرؤية والرسالة وحل مشكلات التخطيط:

- أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي ضعيف بين وضوح رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط في مجتمع الدراسة. ويظهر ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) التي بلغت (0.15)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية بين الرؤية والرسالة وحل مشكلات التخطيط في المجتمع موضع الدراسة.

- بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة معامل الانحدار (0.154) ( $B$ )، مما يدل على أن الرؤية والرسالة تؤثر بشكل طردي على حل مشكلات التخطيط. أي أن زيادة وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية يؤدي إلى تحسين القدرة على حل المشكلات المتعلقة بالتخطيط في المشاريع الإنشائية.

### 2. تأثير رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية على حل مشكلات التخطيط:

- أظهرت نتائج التحليل أن متغير رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية يؤثر بنسبة 2% على مستوى حل مشكلات التخطيط في المجتمع محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.02) بينما تتأثر النسبة المتبقية، وهي 98%، بعوامل أخرى لم يتم تحليلها في هذا السياق.

### 3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والرسالة وحل مشكلات التخطيط:

- أشارت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية ومستوى حل مشكلات التخطيط بناءً على اختبار ( $t$ ) واختبار ( $F$ ) بلغت قيمة ( $t$ ) (2.12)، بمستوى دلالة معنوية (0.035)، بينما بلغت قيمة ( $F$ ) (4.49)، بمستوى دلالة معنوية (0.035). هذه القيم أقل من مستوى الدلالة المعنوية 5%، مما يؤدي إلى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي يشير إلى وجود علاقة إحصائية قوية بين وضوح الرؤية والرسالة وحل مشكلات التخطيط في المجتمع موضع الدراسة.

جدول رقم (29) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الرؤية والرسالة وحل مشكلات التخطيط

| الفرضية الأولى                                 | معامل      | قيمة T | مستوي    | نتيجة العلاقة   |
|------------------------------------------------|------------|--------|----------|-----------------|
|                                                | الانحدار B |        | المعنوية |                 |
| العلاقة بين الرؤية والرسالة وحل مشكلات التخطيط | 0,154      | 2.12   | 0,035    | قبول وجود علاقة |
| معامل الارتباط R                               | 0,15       |        |          |                 |
| معامل التحديد R <sup>2</sup>                   | 0,02       |        |          |                 |
| قيمة F                                         | 4,49       |        |          |                 |
| مستوي المعنوية                                 | 0,035      |        |          |                 |

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (29)

#### الفرضية الثانية :

في إطار دراسة دور الإدارة في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، تفترض الفرضية الثانية وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط في المشاريع الإنشائية العامة.

للتحقق من هذه الفرضية:

قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل (أهداف الخطة الاستراتيجية) والمتغير التابع (حل مشكلات التخطيط). يهدف هذا التحليل إلى قياس مدى تأثير وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية على تحسين وتيسير عملية حل مشكلات التخطيط في المشاريع الإنشائية.

نتائج التقدير:

تظهر نتائج تحليل الانحدار تفاصيل العلاقة بين وضوح الأهداف الاستراتيجية وحل المشكلات التخطيطية، مما يعكس كيفية ارتباط الوضوح في الأهداف بفعالية التخطيط وقدرة الإدارة على معالجة التحديات التي تواجه المشاريع الإنشائية. جدول رقم (30) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين أهداف الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط

| الفرضية الثاني                                 |  | معامل الانحدار B |  | قيمة T | مستوي المعنوية | نتيجة العلاقة   |
|------------------------------------------------|--|------------------|--|--------|----------------|-----------------|
| العلاقة بين الرؤية والرسالة وحل مشكلات التخطيط |  | 0,28             |  | 3,805  | 0,000          | قبول وجود علاقة |
| معامل الارتباط R                               |  | 0,26             |  |        |                |                 |
| معامل التحديد R <sup>2</sup>                   |  | 0,07             |  |        |                |                 |
| قيمة F                                         |  | 14,48            |  |        |                |                 |
| مستوي المعنوية                                 |  | 0,000            |  |        |                |                 |

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (30)

في إطار دراسة دور الإدارة في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، أظهرت النتائج الإحصائية المتعلقة بالفرضية الثانية، التي تفترض وجود علاقة إيجابية بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط، ما يلي:

1. وجود ارتباط طردي بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط:

- أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط في مجتمع الدراسة. يتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت (0.26)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية بين أهداف الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط في المجتمع.
- كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.28) (B) ، مما يدل على أن وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية يؤثر بشكل طردي على حل مشكلات التخطيط. أي أن كلما كانت الأهداف الاستراتيجية أكثر وضوحًا، زادت قدرة الإدارة على حل مشكلات التخطيط في المشاريع الإنشائية.

## 2. تأثير أهداف الخطة الاستراتيجية على حل مشكلات التخطيط:

- أوضحت نتائج التقدير أن متغير أهداف الخطة الاستراتيجية يؤثر بنسبة 7% في مستوى حل مشكلات التخطيط، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.07) ( $R^2$ ) ، بينما تتأثر النسبة المتبقية، وهي 93%، بمتغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة.

## 3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط:

- أشارت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط، بناءً على اختبار (t) واختبار (F). بلغت قيمة (t) 3.805 بمستوى دلالة معنوية (0.000)، بينما بلغت قيمة (F) 14.48 بمستوى دلالة معنوية (0.000). هذه القيم أقل من مستوى الدلالة المعنوية 5%، مما يؤدي إلى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط في المجتمع موضع الدراسة.

## الفرضية الثالثة :

في إطار دراسة دور الإدارة في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، تفترض الفرضية الثالثة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط في المشاريع الإنشائية العامة.

للتحقق من هذه الفرضية:

قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل، الذي يمثل دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية، والمتغير التابع، الذي يمثل حل مشكلات التخطيط. يهدف هذا التحليل إلى قياس تأثير دراسة البيئة الداخلية والخارجية في عملية إعداد الخطة الاستراتيجية على تحسين قدرة الإدارة في حل المشكلات التخطيطية في المشاريع الإنشائية.

نتائج التقدير:

ستظهر نتائج التحليل مدى قوة العلاقة بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية وحل مشكلات التخطيط، مما يوضح كيف تساهم دراسة تلك البيئة في تعزيز فعالية التخطيط وتقديم حلول مستدامة للتحديات التي تواجه المشاريع الإنشائية.

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

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

المصدر: إعداد الباحث

في إطار دراسة دور الإدارة في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة، التي تفترض وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط، ما يلي:

1. وجود ارتباط طردي متوسط بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية وحل مشكلات التخطيط:

- أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي متوسط بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط في مجتمع الدراسة. يتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت (0.78)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية وحل مشكلات التخطيط.
- كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) (0.44)، مما يدل على أن دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية تؤثر بشكل طردي على حل مشكلات التخطيط. أي أن كلما

زادت دقة دراسة البيئة الداخلية والخارجية، زادت فعالية الإدارة في حل مشكلات التخطيط في المشاريع الإنشائية.

2. تأثير دراسة البيئة الداخلية والخارجية على حل مشكلات التخطيط:

- أظهرت النتائج أن متغير دراسة البيئة الداخلية والخارجية يؤثر بنسبة 25% على مستوى حل مشكلات التخطيط في المجتمع موضع الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2)$  (0.25) بينما تتأثر النسبة المتبقية 75% بعوامل أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة.

3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية وحل مشكلات التخطيط:

- تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية وحل مشكلات التخطيط، بناءً على اختبار  $(t)$  واختبار  $(F)$  بلغت قيمة  $t$  (6.11) بمستوى دلالة معنوية (0.000)، في حين بلغت قيمة  $F$  (37.33) بمستوى دلالة معنوية (0.000). هذه القيم أقل من مستوى الدلالة المعنوية 5%، مما يؤدي إلى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية وحل مشكلات التخطيط في المجتمع موضع الدراسة.

بناءً على هذه النتائج:

تم قبول الفرضية الثالثة التي تفيد بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط في المشاريع الإنشائية العامة في المملكة العربية السعودية.

---

الفرضية الرابعة:

تُفترض علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط في المشاريع الإنشائية العامة في المملكة العربية السعودية.

للتحقق من هذه الفرضية:

قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل، الذي يمثل دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، والمتغير التابع، الذي يمثل حل مشكلات التخطيط.

نتائج التقدير:

سيتم عرض نتائج التحليل لتوضيح مدى تأثير دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية على حل مشكلات التخطيط، مما يعكس أهمية التنفيذ الدقيق في تحسين فعالية الإدارة وقدرتها على حل التحديات المرتبطة بالتخطيط في المشاريع الإنشائية.

جدول (32) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط

| الفرضية الرابع                                 | معامل الانحدار B | قيمة T | مستوي المعنوية | نتيجة العلاقة   |
|------------------------------------------------|------------------|--------|----------------|-----------------|
| العلاقة بين الرؤية والرسالة وحل مشكلات التخطيط | 0,377            | 4,795  | 0,000          | قبول وجود علاقة |
| معامل الارتباط R                               | 0,11             |        |                |                 |
| معامل التحديد R <sup>2</sup>                   | 22,99            |        |                |                 |
| قيمة F                                         | 0,000            |        |                |                 |
| مستوي المعنوية                                 |                  |        |                |                 |

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (32)

في إطار دراسة دور الإدارة في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة، التي تفترض وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط، ما يلي:

1. وجود ارتباط طردي بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط:

- أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط في مجتمع الدراسة. يتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت (0.33)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط.
- كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) (0.277)، مما يدل على أن تنفيذ الخطة الاستراتيجية يؤثر بشكل طردي على حل مشكلات التخطيط. أي أن كلما زادت دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، زادت فعالية الإدارة في حل مشكلات التخطيط في المشاريع الإنشائية.

2. تأثير تنفيذ الخطة الاستراتيجية على حل مشكلات التخطيط:

- أظهرت نتائج التقدير أن متغير تنفيذ الخطة الاستراتيجية يؤثر بنسبة 11% على مستوى حل مشكلات التخطيط في المجتمع موضع الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.11)، بينما تتأثر النسبة المتبقية 89% بعوامل أخرى لم يتم تحليلها في هذا السياق.

3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط:

- تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومستوى حل مشكلات التخطيط، بناءً على اختبار (t) واختبار (F) بلغت قيمة (4.795) بمستوى دلالة معنوية (0.000)، في حين بلغت قيمة (22.99) بمستوى دلالة معنوية (0.000) هذه القيم أقل من مستوى الدلالة المعنوية 5%، مما يؤدي إلى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط في المجتمع موضع الدراسة.

بناءً على هذه النتائج:

تم قبول الفرضية الرابعة التي تفيد بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دقة تنفيذ  
الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط في المشاريع الإنشائية العامة في المملكة العربية السعودية.

#### الفرضية الخامسة:

تُفترض علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وحل  
مشكلات التخطيط في المشاريع الإنشائية العامة في المملكة العربية السعودية.

للتحقق من هذه الفرضية:

قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير  
المستقل، الذي يمثل مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية، والمتغير التابع، الذي يمثل حل مشكلات  
التخطيط.

#### نتائج التقدير:

تم تحليل العلاقة بين مراقبة وتقويم الخطة وحل مشكلات التخطيط، مما يوضح مدى تأثير  
آليات المتابعة والتقويم على تحسين فعالية الإدارة في حل مشكلات التخطيط التي تواجه المشاريع  
الإنشائية.

جدول رقم (33) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات  
التخطيط .

| الفرضية الخامسة | معامل      | قيمة T | مستوي    | نتيجة العلاقة |
|-----------------|------------|--------|----------|---------------|
|                 | الانحدار B |        | المعنوية |               |

|                                                |        |       |       |                 |
|------------------------------------------------|--------|-------|-------|-----------------|
| العلاقة بين الرؤية والرسالة وحل مشكلات التخطيط | 0,742  | 11,51 | 0,000 | قبول وجود علاقة |
| معامل الارتباط R                               | 0,64   |       |       |                 |
| معامل التحديد R <sup>2</sup>                   | 0,41   |       |       |                 |
| قيمة F                                         | 132,48 |       |       |                 |
| مستوي المعنوية                                 | 0,000  |       |       |                 |

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (33).

في إطار دراسة دور الإدارة في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة، التي تفترض وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط، ما يلي:

1. وجود ارتباط طردي فوق المتوسط بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط:

- أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي قوي فوق المتوسط بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط في مجتمع الدراسة. يتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت (0.64)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط.
  - كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.742) (B)، مما يعني أن مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية تؤثر بشكل طردي على حل مشكلات التخطيط. أي أن كلما زادت كفاءة مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية، زادت فعالية الإدارة في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية.
2. تأثير مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية على حل مشكلات التخطيط:

- أظهرت نتائج التقدير أن متغير مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية يؤثر بنسبة 41% على مستوى حل مشكلات التخطيط في المجتمع موضع الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.41) ، بينما تتأثر النسبة المتبقية 59% بعوامل أخرى لم يتم تحليلها في هذه الدراسة.

3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات

التخطيط:

- تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية ومستوى حل مشكلات التخطيط، بناءً على اختبار (t) واختبار (F) بلغت قيمة t (11.511) بمستوى دلالة معنوية (0.000)، في حين بلغت قيمة F (132.48) بمستوى دلالة معنوية (0.000). هذه القيم أقل من مستوى الدلالة المعنوية 5%، مما يؤدي إلى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط في المجتمع موضع الدراسة.

بناءً على هذه النتائج:

تم قبول الفرضية الخامسة التي تفيد بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط في المشاريع الإنشائية العامة في المملكة العربية السعودية.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### 1.5 أولاً : النتائج :

في إطار دراسة دور الإدارة في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، أظهرت نتائج الدراسة أن لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها المختلفة (المكونات المادية، البرمجيات، شبكات الاتصال، قواعد البيانات، الموارد البشرية) تأثيراً إيجابياً وذو دلالة إحصائية على إدارة المشاريع في قطاع الاتصالات في المملكة. وقد بينت الدراسة أن الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات يسهم بشكل كبير في تحسين إدارة المشاريع وزيادة كفاءتها وفعاليتها، مما يبرز الدور الحيوي لتكنولوجيا المعلومات في تحسين العمليات الإدارية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

### مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة:

#### 1. توافق النتائج مع دراسات سابقة:

- أظهرت دراسة محمود (2019) توافقاً مع هذه الدراسة فيما يتعلق بدور تكنولوجيا المعلومات الفعال في إدارة الاستراتيجيات وتحليل البيانات الداخلية والخارجية للمنظمات، حيث أظهرت نتائج دراستنا أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يسهم في تحسين إدارة المشاريع وزيادة كفاءتها.

◦ كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الكنيدري والصائغ (2020)، التي أكدت أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساعد في تحسين إدارة المشاريع وزيادة فعاليتها، وهو ما يتفق مع توصيات دراستنا التي أكدت على ضرورة الاستثمار المستمر في تطوير تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية اللازمة.

## 2. اختلاف النتائج مع بعض الدراسات السابقة:

◦ على الجانب الآخر، تختلف نتائج هذه الدراسة عن دراسة أحمد والشريري (2022) التي أشارت إلى أن مستوى توافر المكونات المادية والبرمجيات وشبكات الاتصال كان متوسطاً في الشركات الحكومية، بينما أظهرت دراستنا وجود مستوى مرتفع من توافر هذه العناصر في الشركات الحكومية بمدينة الرياض. يُعزى هذا التباين إلى الفروق في السياقات البيئية والتنظيمية بين الدراستين أو التحسينات التي طرأت في الفترة الزمنية بين إجراء الدراستين.

## 3. دعم النتائج لدراسات أخرى:

◦ دعم نتائج هذه الدراسة ما توصلت إليه دراسات مثل الطيب (2021) ومهيوب وآخرون (2021)، التي أشارت إلى أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً محورياً في تحسين جودة الأداء وزيادة

الكفاءة في إدارة المشاريع، مما يعزز من مصداقية هذه النتائج ويدعم أهمية تبني التكنولوجيا الحديثة لتعزيز الكفاءة التشغيلية.

ارتباط الرؤية والرسالة وأهداف الخطة الاستراتيجية بحل مشكلات التخطيط:

1. ارتباط طردي ضعيف بين وضوح الرؤية والرسالة وحل مشكلات التخطيط:

○ أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي ضعيف بين وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط، مما يعني أن وضوح الرؤية والرسالة يساهم بشكل محدود في تحسين أداء المشاريع في قطاع البنية التحتية.

2. علاقة ارتباطية ضعيفة بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط:

○ تبين من الدراسة أيضاً وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط، مما يشير إلى أن وضوح الأهداف الاستراتيجية ليس له تأثير كبير على تحسين أداء المشاريع في هذا القطاع.

تأثير دراسة البيئة الداخلية والخارجية وتنفيذ الخطة على حل مشكلات التخطيط:

1. ارتباط طردي متوسط بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية وحل مشكلات التخطيط:

○ أظهرت الدراسة وجود ارتباط طردي متوسط بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط، مما يدل على أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية يلعب دوراً أكبر في تحسين أداء المشاريع.

2. علاقة إيجابية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط:

○ أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط، مما يعني أن التنفيذ الفعال للخطة يسهم بشكل كبير في تحسين أداء المشاريع الإنشائية في قطاع البنية التحتية.

دور المراقبة والتقييم في تحسين الأداء:

1. ارتباط طردي فوق المتوسط بين مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط:

○ أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي فوق المتوسط بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وحل مشكلات التخطيط، مما يشير إلى أن المتابعة المستمرة والتقويم الفعال للخطة الاستراتيجية يعززان من تحسين أداء المشاريع بشكل ملحوظ.

## 2.5 ثانيا : التوصيات

في إطار دراسة دور الإدارة في حل مشكلات التخطيط بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، وبناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومقارنتها بالدراسات السابقة، يمكن تقديم التوصيات التالية لتحسين أداء المشاريع في قطاع الإنشاءات من خلال تعزيز عناصر الإدارة الفعالة:

### 1. صياغة رؤية ورسالة واضحة:

يجب على الشركات والمؤسسات العاملة في قطاع الإنشاءات العمل على صياغة رؤية ورسالة واضحة ومحددة، تكون مفهومة من قبل جميع العاملين والمستفيدين. إن وضوح الرؤية والرسالة يشكل قاعدة أساسية لتحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. لتحقيق هذا الهدف، يمكن تنظيم ورش عمل تفاعلية وجلسات توعوية لتعزيز فهم الرؤية والرسالة وأهميتهما في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما ينبغي التأكد من أن الرؤية والرسالة تنعكسان في جميع جوانب العمل وتوجيه القرارات اليومية لضمان التزام الجميع بتحقيق الأهداف.

### 2. تحديد أهداف استراتيجية واضحة وقابلة للقياس:

يُعد تحديد الأهداف الاستراتيجية الواضحة والقابلة للقياس خطوة جوهرية لضمان تحقيق نتائج ملموسة وفعالة. يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق ومرتبطة بشكل مباشر بأداء المشاريع. ومن الضروري أن تكون الأهداف مرنة للتكيف مع التغيرات البيئية والتحديات الجديدة التي قد تواجهها الشركات. ولضمان تحقيق ذلك، يمكن استخدام أدوات إدارة مثل تحليل SWOT (تحليل القوة، الضعف، الفرص، التهديدات) لضمان تصميم الأهداف بما يتماشى مع جميع العوامل المؤثرة في المشاريع.

### 3. تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

يُعتبر إجراء تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطط الاستراتيجية جزءاً أساسياً من التخطيط الفعّال. يساعد هذا التحليل في تحديد الفرص والتحديات التي قد تواجه المشاريع، مما يساهم في وضع استراتيجيات مناسبة للتعامل معها. لتحقيق ذلك، يجب على الشركات جمع وتحليل البيانات بانتظام واستخدامها لتحديث الخطط الاستراتيجية بشكل مستمر. يجب أن يكون هذا التحليل دقيقاً ومتكاملاً لضمان أنه يعكس الواقع الحالي، وبالتالي يساهم في اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة وموثوقة.

### 4. تنفيذ الخطة الاستراتيجية بفعالية:

يتطلب تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل فعّال توفير الموارد اللازمة والتأكد من أن جميع العاملين يفهمون أدوارهم ومسؤولياتهم. ينبغي أن تحتوي الخطة الاستراتيجية على خطوات واضحة لتنفيذها، بالإضافة إلى مؤشرات أداء لقياس التقدم. يمكن تعزيز تنفيذ الخطة من خلال تحفيز الموظفين وتقديم الدعم اللازم لهم، والتأكد من توفر البنية التحتية والموارد البشرية المدربة بشكل كافٍ لضمان تحقيق الأهداف المخططة بنجاح.

### 5. مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية:

تُعد مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية جزءاً أساسياً من عملية التخطيط. يجب على الشركات وضع آليات لرصد التقدم ومراجعة الأداء بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المحددة. يمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتقييم فعالية الخطة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. هذه المراقبة تساعد في تحديد المشكلات مبكراً وتقديم حلول فورية لضمان بقاء المشاريع على المسار الصحيح وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

## أولاً: المراجع العربية

- الحربي، ناصر. (2020). أهمية المرونة في التخطيط. جامعة الملك سعود.
- الراشد، خالد. (2019). التخطيط الشامل وأثره على التنسيق بين الإدارات. المجلة السعودية للإدارة.
- العنزي، خالد. (2018). دور التخطيط في تحقيق الأهداف المؤسسية. جامعة الإمام محمد بن سعود.
- الدوسري، محمد. (2019). استمرارية التخطيط ودورها في تحقيق الاستدامة. جامعة الملك عبدالعزيز.
- القحطاني، فهد. (2021). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات السعودية. جامعة الملك فيصل.
- العنزي، خالد. (2018). دور التخطيط في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة السعودية.
- الحربي، ناصر. (2019). أهمية التخطيط في تحقيق الأهداف المؤسسية. جامعة الملك سعود.
- القحطاني، فهد. (2020). إطار SMART ودوره في تحقيق الأهداف. مجلة الاقتصاد والإدارة.
- الزهراني، عبدالله. (2019). التخطيط وأثره على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الحكومية. جامعة الإمام محمد بن سعود.
- الدوسري، محمد. (2018). التخطيط لتحسين استخدام الموارد المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. جامعة الملك فيصل.
- الراشد، سالم. (2020). إدارة المخاطر من خلال التخطيط الاستراتيجي. جامعة الملك عبدالعزيز.
- الهاشمي، علي. (2021). تحسين التعاون بين فرق العمل من خلال التخطيط. مجلة العلوم الإدارية.
- السعدي، خالد. (2018). تحليل المشكلات التنظيمية وأدوات الحل. مجلة الإدارة العربية.
- الجوهري، أحمد. (2019). الابتكار في المؤسسات وأثره على تحسين الأداء. جامعة الملك سعود.

- العنزي، محمد. (2020). *إدارة المخاطر وأهميتها في الوقاية من الأزمات المؤسسية*. جامعة الإمام محمد بن سعود.
- الحربي، ناصر. (2020). *إدارة الأزمات: دراسة حالة في الشركات السعودية*. جامعة الملك عبدالعزيز.
- الدوسري، خالد. (2020). *أمثلة على إدارة الأزمات الناجحة في المؤسسات العالمية*.
- العتيبي، خالد. (2020). *الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الأهداف المؤسسية*. مجلة الإدارة العامة.
- الحربي، عبدالله. (2018). *الرؤية المؤسسية: الأهمية والتطبيقات العملية*. جامعة الملك سعود.
- البكر، ناصر. (2019). *تأثير الرؤية الاستراتيجية على التفوق التنافسي*. المجلة الاقتصادية العربية.
- العنزي، محمد. (2017). *الرسالة المؤسسية وأثرها على الأداء*. جامعة الإمام محمد بن سعود.
- القحطاني، فهد. (2021). *أهمية تحديد الأهداف في الإدارة الاستراتيجية*. جامعة الملك فيصل.
- الشمري، عبدالعزيز، والحربي، ناصر. (2020). *تحليل SWOT في الإدارة الاستراتيجية*. جامعة الملك عبدالعزيز.
- الدوسري، خالد. (2019). *تنفيذ ومتابعة الخطط الاستراتيجية: دراسة حالة الشركات السعودية*.
- العنزي، محمد. (2019). *أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي*. مجلة الإدارة العربية.
- الراجحي، خالد وآخرون. (2020). *التنظيم الإداري وأثره على تحقيق الكفاءة المؤسسية*. جامعة الملك سعود.
- الراشد، عبدالله وآخرون. (2018). *أنظمة الرقابة في المؤسسات وأثرها على الأداء*. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- جامعة القاهرة. (2021). *القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي*.

- أبو العثم، خالد عبدالرزاق، و جواد، شوقي ناجي. (2017). تقييم العوامل التنظيمية و البيئية المؤثرة في اداء المقاولين للمشروعات الانشائية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/559688>
- بشر، بليغ علي حسن، البوعينين، محمد عيسى، و الناصر، سعيد إبراهيم سعيد. (2022). الإدارة وأثره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع68 ، 343 - 366.
- بلال، محمد خميس إسحق، يوسف، أحمد آدم هارون، و يونس، عبدالشافع محمد أبكر. (2023). أبعاد الإدارة وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة على بنك الخرطوم فرع الجنيينة بولاية غرب دارفور - السودان. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع18 ، 1 - 27.
- بلحاج، لخضر، و بن يحي، غالية طيبي. (2022). أثر الإدارة على الأداء المتميز في المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع Driz. دفاتر بوادكس السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، مج11، ع1 ، 25 - 42.
- جبر، عمار فرحان. (2022). دور الإدارة في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب في المديرية العامة لتربية محافظة دبالى. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج14، ع2 ، 130 - 146.
- الحاتمي، بدر بن سيف بن علي، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2020). الإدارة وأثره في الأداء المؤسسي: المرونة الاستراتيجية متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية على الهيئات العامة في سلطنة عمان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- حجازي، سمير حجازي سليمان، و الحوراني، علاء محمد. (2021). أثر الإدارة في تطوير المنتجات: دراسة على الشركات الأردنية العاملة في صناعة الألبان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط.
- حيارات، إسراء ياسين، و اصبيحات، جمال. (2015). Factors Affecting the Quality of Design and Documentation of Construction Projects in Jordan (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاردنية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1047328>

- خليل، إيمان، و مجدوب، عبدالمؤمن. (2016). الإدارة للتنمية المحلية: دراسة حالة بلدية المقارين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1008747>
- السرحان، أماني محمد خليف، و بني خالد، مرعي حسن حمد. (2020). أثر الإدارة على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- السكارنة، بلال خلف. (2015). الإدارة، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة.
- الشريف، رهام محمد عبدالعزيز، و صويص، راتب جليل. (2015). Acknowledgment of Talent and its Relation to Project Team Member's Effectiveness (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاردنية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1045840>
- ضرار، شاذلي الفاتح، و فضل المولى، نصر الدين. (2016). دور الإدارة لمعالجة الفقر في السودان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/794577>
- الطراونة، أسيل رأفت إبراهيم، و الطراونه، خلف ابراهيم خليف. (2023). أثر الإدارة على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- عبدالله، علوية علي حسين، وإسماعيل، زكي مكي. (2021). دور الإدارة في تحقيق التميز القيادي لقطاع الأعمال: دراسة تطبيقية على مجموعة من منشآت الأعمال - بالقطاع الصناعي خلال الفترة من 2015-2020. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة النيلين، الخرطوم.
- عبدالرازق، صحوه صلاح، و إبراهيم، خالد أحمد. (2017). أداء الاستراتيجي لأمن المعلومات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/858537>
- عبدالعزيز، غرام على محمد، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (2020). أثر الإدارة في النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال

الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1127050>

- عبدالله، رباب مبارك عوض الكريم، و ماجي، قمر محمد بخيت. (2015). أثر الإدارة في إدارة البيئة: دراسة تطبيقية على شركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعية في الفترة 2010 - 2015م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/786913>

- العبيدي، نور علي عبود. (2022). دور الإدارة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع57، 510 - 533.

- عجباني، سيف الدين إسماعيل آدم، و سليمان، عبدالعزيز عبدالرحيم. (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في حل مشكلات التخطيط : دراسة لهيئة مياه ولاية الخرطوم خلال الفترة من 2012 - حتى 2016 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1106200>

- العليمات، صفاء سليمان محمد، و الصمادي، زياد محمد علي. (2022). أثر أداء على فاعلية إدارة المشاريع من وجهة نظر مديري المشاريع في شركات المقاولات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

- عمر، خالد عثمان البادي، و إبراهيم، حسن عباس حسن. (2015). دور الإدارة للمشروعات الإنشائية في الحد من التلوث البيئي بالتطبيق على قطاع صناعة الأسمت في ولاية نهر النيل - السودان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/794312>

- الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم، و محمد، نور الدين علي نور الدين. (2021). أثر الإدارة على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة الخليج العربي للنفط - بنغازي. مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية، ع14، 1 - 23.

## ثانيا: المراجع الأجنبية

- Ali, Omar Hassan Muhammad Al-Faki, and Tabidi, Muhammad Hanafi Muhammad Nour. (2016). The role of strategic planning in developing performance: a case study of the Livestock Bank (unpublished master's thesis). Al-Nilein University, Khartoum. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/831785>
- Al-Mufleh, Manal Zaid, Abu Hussein, Al-Harith Muhammad Musa. (2019). The impact of entrepreneurship strategies on project performance in the information and communications technology sector in Jordan (Unpublished master's thesis). Amman Arab University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1052483>
- Habib, Muhammad Saleh Al-Tijani Ahmed, and Ali, Abdel Moneim Muhammad. (2016). Regulatory institutions and their role in strategic planning: A case study of the National Telecommunications Authority in Sudan (unpublished doctoral dissertation). Omdurman Islamic University, Omdurman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/845063>
- Hassanein, Mahmoud Ahmed Mahmoud, and Khojaly, Musa Ahmed Adam. (2017). The impact of using the balanced scorecard in evaluating the performance of investment projects (unpublished master's thesis). Omdurman Islamic University, Omdurman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/911993>
- Iriqat, R. A. M. (2019). "The Impact of Strategic Planning In Enhancing the Quality of Employees' Performance in Palestinian Universities" (Unpublished master's thesis). Arab American University - Jenin, Jenin.

- Ramadan, N., & Mansour, M. (2019). "Impact of Strategic Planning on the Performance of Companies listed on Palestine Exchange" (Unpublished master's thesis). Arab American University - Jenin, Jenin.
- Weber, M. (1947). The Theory of Social and Economic Organization. Free Press.
- Drucker, P. F. (1954). The Practice of Management. Harper & Row.
- Lorenz, E. (2011). Crisis Management and Decision Making. Routledge.
- Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. Cleveland: World Publishing.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2018). Management Information Systems: Managing the Digital Firm. Pearson.

Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press

الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور الإدارة في حل مشكلات التخطيط الإنشائية دراسة تطبيقية على مشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية العامة.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

## أولاً: البيانات الشخصية

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

## ثانيا محاور الاستبيان

➤ المحور الأول: الإدارة، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

| الرقم           | البعد                                                                          | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| الرؤية والرسالة |                                                                                |            |       |       |       |            |
| 1               | توجد بمشاريع الإنشائية العامة خطة استراتيجية مكتوبة                            |            |       |       |       |            |
| 2               | رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين                                             |            |       |       |       |            |
| 3               | رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين                                            |            |       |       |       |            |
| 4               | تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا                                |            |       |       |       |            |
| 5               | تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرسالة                               |            |       |       |       |            |
| 6               | رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للانظار                                        |            |       |       |       |            |
| 7               | رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفتة للانظار                                       |            |       |       |       |            |
| 8               | رسالة الشركة محفزة للعاملين                                                    |            |       |       |       |            |
| 9               | تراجع الشركة رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر |            |       |       |       |            |
| بعد الاهداف     |                                                                                |            |       |       |       |            |

|                           |  |  |  |  |                                                                           |    |
|---------------------------|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------|----|
|                           |  |  |  |  | أهداف الخطة الاستراتيجية ب الشركة واضحة                                   | 10 |
|                           |  |  |  |  | توجد تناغم بين الاهداف الفرعية والهدف الرئيسي للشركة                      | 11 |
|                           |  |  |  |  | توفر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات                        | 12 |
|                           |  |  |  |  | تقوم الادارة العليا باشارك العاملين في وضع الاهداف                        | 13 |
|                           |  |  |  |  | أهداف الشركة قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة                         | 14 |
| البيئة الداخلية والخارجية |  |  |  |  |                                                                           |    |
|                           |  |  |  |  | يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية بالشركة قبل اعداد الخطة               | 15 |
|                           |  |  |  |  | تهدف دراسة البيئة الداخلية والخارجية الي اغتنام الفرص                     | 16 |
|                           |  |  |  |  | يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للهيئة الي تقوية الموقف التنافسي | 17 |
|                           |  |  |  |  | يتم تحديد احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية         | 18 |
|                           |  |  |  |  | يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية لتحاشي المهددات                       | 19 |
| تنفيذ الخطة               |  |  |  |  |                                                                           |    |

|                     |  |  |  |  |    |                                                                          |
|---------------------|--|--|--|--|----|--------------------------------------------------------------------------|
|                     |  |  |  |  | 20 | يتم تنفيذ الخطة بصورة جيدة                                               |
|                     |  |  |  |  | 21 | تقوم الشركة بتدريب العاملين علي طرق تنفيذ الخطة                          |
|                     |  |  |  |  | 22 | يوجد بالشركة كادر مؤهل لتنفيذ الخطة                                      |
|                     |  |  |  |  | 23 | يوجد بالشركة قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي                           |
|                     |  |  |  |  | 24 | يتم العمل خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد الفعالة                         |
|                     |  |  |  |  | 25 | يتم من خلال تنفيذ الخطة تحقيق كافة الأهداف الرئيسية والفرعية             |
| متابعة وتقويم الخطة |  |  |  |  |    |                                                                          |
|                     |  |  |  |  | 26 | لدي الشركة ادارة خاصة بالمراجعة و التقويم الدوري للخطة                   |
|                     |  |  |  |  | 27 | لدي الشركة بدائل استراتيجية تساعد في تقويم الخطة                         |
|                     |  |  |  |  | 28 | لدي الشركة معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة                     |
|                     |  |  |  |  | 29 | تتسم الشركة بالمرونة الكافية في التنفيذ                                  |
|                     |  |  |  |  | 30 | تستخدم الشركة بطاقة الاداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الالخطاء |

المحور الثاني: حل مشكلات التخطيط، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب  
لاختيارك:

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

مع خالص التقدير والاحترام

## **Abstract**

This study aimed to identify the role of management in solving planning problems in construction projects in the Kingdom of Saudi Arabia, and to focus on the various dimensions of strategic planning (vision and mission, objectives, internal and external environment, plan implementation, review and evaluation of the plan) and their impact on the performance of construction projects. The study was applied to infrastructure projects in the Kingdom.

The researcher used the descriptive analytical approach to achieve the study objectives, as 200 questionnaires were distributed to workers in infrastructure projects, and 195 valid questionnaires were retrieved for analysis, reflecting a high response rate of 97.5%.

The results of the study showed that there is a weak correlation between the clarity of the vision and mission in strategic plans and the ability of management to solve planning problems in projects. It also indicated that there is a weak correlation between the clarity of the strategic plan objectives and the performance of construction projects. In contrast, the study showed that there is a moderate direct relationship between analyzing the internal and external environment during the preparation of the strategic plan and solving planning problems. The results also showed a positive and noticeable impact on project performance through the effective implementation of the strategic plan, in addition to a strong correlation between monitoring and evaluating the plan and improving project performance and solving planning problems.

The study recommended the need to enhance the clarity of vision and mission in the strategic plans of construction companies, and to define objectives more accurately and clearly to guide projects and improve their efficiency. It also stressed the importance of continuous review of plans and adaptation to internal and external variables to solve planning problems effectively.

**Keywords:** Management, Planning Problems, Construction Projects, Kingdom of Saudi Arabia

**Mid-Ocean University**

**College of Management**

**Department of project management**



**The role of management in solving planning problems in  
construction projects in the Kingdom of Saudi Arabia**

**Preparation:**

**Supervision:**

**1445-2024**