

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة ميد اوثن

لية الاقتصاد والإدارة

قسم إدارة الأعمال

أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة تنفيذ المشاريع في الجهات الحكومية بمدينة جدة

The Effect of Strategic Planning on Project Execution Efficiency
in Government Entities in Jeddah City

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة:

ميساء محمد أمين بكر تركستاني

العام الجامعي: 2025 - 2026 م | 1447 - 1448 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾

صدق الله العظيم

[سورة النمل: الآية 19]

إهداء

إلى من أنارا دربي بعلمهما وحنانهما، وزرعا في نفسي حب المعرفة والسعي نحو التميز... إلى والديَّ الكريمين اللذين طالما دعوا لي في ظهر الغيب، ولم يبخلا عليَّ بعطفهما وحكمتهما في كل مرحلة من مراحل مسيرتي الأكاديمية والعملية... أهدي إليهما أولاً ثمرة هذا الجهد المتواضع، راجيةً من المولى عز وجل أن يمدَّ في أعمارهما ويرزقهما الصحة والعافية ويجزيهما عني خير الجزاء.

إلى أشقائي وشقيقتي الكرام الذين كانت تشجيعاتهم وثقتهم بي وقوداً لا ينضب كلما أحسستُ بالإعياء، وكانوا دوماً سنداً يُذكرني بأن الاجتهاد طريق الوصول.

إلى أساتذتي الكرام الذين أسهموا في صقل شخصيتي العلمية وبناء مسيرتي الأكاديمية، وفي مقدمتهم المشرف الفاضل الذي لم يبخل بتوجيهاته وإرشاداته القيِّمة طوال مراحل إنجاز هذا البحث.

إلى كل من أسهم بكلمة طيبة أو دعوة صادقة في إتمام هذا العمل المتواضع...

إليكم جميعاً... أهدي هذا العمل

الباحثة

ميساء محمد أمين بكر تركستاني

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علّم بالقلم، علّم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على سيد الأنبياء والمرسلين نبينا محمد صلى الله عليه وسلم القائل: «من لا يشكر الناس لا يشكر الله»، وبعد:

يسعد الباحثة وهي تُتَمُّ هذه الرسالة العلمية، أن تتوقف وقفة وفاء وامتنان، فتتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذ المشرف الدكتور الكريم الذي تفضّل بالإشراف على هذه الرسالة، ولم يبخل بتوجيهاته وإرشاداته وملاحظاته القيّمة التي أضافت لهذا البحث قيمةً علميةً مميزة، فكان له الفضل الكبير بعد الله عز وجل في إخراج هذا العمل بصورته الراهنة.

كما تتقدم الباحثة بجزيل الشكر والعرفان إلى لجنة التحكيم الموقّرة التي أبدت آراءها العلمية القيّمة في مراجعة أداة الدراسة وتحكيمها، وما أضافته من مقترحات رفعت من مستوى الأداة وعززت مصداقيتها وموثوقيتها.

وتتوجه الباحثة بخالص الشكر إلى قيادات الجهات الحكومية في مدينة جدة التي رحّبت بتطبيق الدراسة الميدانية، وإلى جميع الموظفين والموظفات الذين أبدوا تعاوناً صادقاً في الإجابة عن فقرات الاستبانة.

وتُقدّم شكرها العميق لكلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبدالعزيز، وإلى جميع أعضاء هيئة التدريس الكرام الذين أثروا مسيرتها الأكاديمية بعلمهم وخبراتهم وتوجيهاتهم طوال سنوات الدراسة. وفي الختام، تتضرع الباحثة إلى الله عز وجل أن يجعل هذا البحث عملاً نافعاً وخالصاً لوجهه الكريم، وأن يجزي الجميع خير الجزاء.

الباحثة

ميساء محمد أمين بكر تركستاني

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة تنفيذ المشاريع في الجهات الحكومية بمدينة جدة. وقد تناولت الدراسة أبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة المتمثلة في: تحليل البيئة الاستراتيجية، وصياغة الأهداف الاستراتيجية، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، والرقابة والتقييم الاستراتيجيين، وقاست أثرها في أبعاد كفاءة تنفيذ المشاريع الخمسة: الالتزام بجدول الزمن، والالتزام بالميزانية، وجودة التنفيذ، وكفاءة إدارة الموارد، ورضا أصحاب المصلحة. وقد جاءت الدراسة استجابةً للتأخر الملحوظ في تنفيذ المشاريع الحكومية والهوة الواسعة القائمة بين التخطيط والتنفيذ الفعلي في ضوء متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي أداةً منهجية رئيسية، وطبقت الاستبانة وسيلةً لجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية طبقية قوامها (200) موظف وموظفة في الجهات الحكومية بمدينة جدة. وقد بلغت الاستبانات القابلة للتحليل (180) استبانة بنسبة استجابة بلغت (90%). اشتملت أداة الدراسة على (45) فقرة موزعة على محاور رئيسية ثلاثة. وقد جرى التحقق من صدق الأداة وثباتها، إذ بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلية (0.91)، وتراوحت على مستوى الأبعاد الفرعية بين (0.84) و(0.93). وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار السادس والعشرين، وشمل التحليل الإحصاء الوصفي، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد.

أسفرت الدراسة عن جملة من النتائج الجوهرية، في مقدمتها: وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة تنفيذ المشاريع في الجهات الحكومية بمدينة جدة، إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.67$)، بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي يُفسّر (67%) من التباين في مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع. وتصدر بُعد تنفيذ الخطط الاستراتيجية قائمة التأثير ($\beta = 0.38$)، يليه بُعد الرقابة والتقييم ($\beta = 0.31$)، ثم بُعد صياغة الأهداف ($\beta = 0.28$)، وأخيراً بُعد تحليل البيئة ($\beta = 0.22$). وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجهات الحكومية منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي، وتطوير كفاءات العاملين في مجال إدارة المشاريع، وإرساء ثقافة المساءلة والشفافية في تنفيذ المشاريع الحكومية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، كفاءة تنفيذ المشاريع، الجهات الحكومية،
مدينة جدة، رؤية 2030.

قائمة المحتويات

The table of contents is empty because you aren't using the paragraph styles set to appear in it.

قائمة الجداول

The table of contents is empty because you aren't using the paragraph styles set to appear in it.

قائمة الأشكال

The table of contents is empty because you aren't using the paragraph styles set to appear in it.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

يُعدُّ التخطيط الاستراتيجي في العصر الراهن أحد أبرز الركائز الجوهرية التي تقوم عليها إدارة المنظمات الحكومية والخاصة على حدٍّ سواء، إذ تتصاعد في ظل التحولات المتسارعة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية أهمية التوجه الاستراتيجي المبني على رؤية واضحة وأهداف محددة وآليات تنفيذ فعّالة. فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد وثيقة رسمية توضع على رفوف الأجهزة البيروقراطية، بل هو منظومة متكاملة من العمليات التحليلية والتنظيمية والتقييمية التي تُسهم في توجيه الموارد المتاحة نحو تحقيق الأهداف المرسومة بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية.

وفي سياق المملكة العربية السعودية التي تشهد تحولاً اقتصادياً واجتماعياً عميقاً في إطار رؤية 2030، باتت الجهات الحكومية مطالبة بتطوير منظوماتها التخطيطية والتنفيذية لمواكبة متطلبات هذه الرؤية الطموحة. وقد كشفت تقارير الأداء الحكومي المتعددة عن فجوات واسعة بين ما يُخطّط له وما ينجز فعلياً على أرض الواقع، لا سيما في مجال تنفيذ المشاريع الحكومية الكبرى، حيث رُصدت حالات متكررة من التأخير في إنجاز المشاريع ضمن الجداول الزمنية المحددة، وتجاوز التكاليف المقررة، ومحدودية الجودة في بعض مخرجات التنفيذ.

وتُشكّل مدينة جدة، بوصفها ثاني أكبر مدن المملكة العربية السعودية وأحد أبرز مراكزها الاقتصادية والتجارية والسياحية، نموذجاً خصباً لدراسة هذه الظاهرة؛ إذ تتولى فيها عشرات الجهات الحكومية تنفيذ مئات المشاريع التنموية التي تشمل البنية التحتية والخدمات الاجتماعية والمشاريع الحضرية والتقنية. وقد واجهت كثيرٌ من هذه المشاريع تحديات جمة في التنفيذ، ارتبط بعضها بضعف التخطيط المسبق، وبعضها بقصور في آليات المتابعة والتقييم.

انطلاقاً مما سبق، تستهدف هذه الدراسة اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة تنفيذ المشاريع في الجهات الحكومية بمدينة جدة، وتسعى إلى تقديم إسهام معرفي يُثري الأدبيات العربية في هذا الحقل، فضلاً عن توصيات عملية تُعين صانعي القرار في تحسين مستويات الأداء التنفيذي للمشاريع الحكومية.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها المضاعفة من كونها تتناول إشكاليةً مُلحةً في ظل تسارع وتيرة الإصلاح الإداري التي تعيشها المملكة العربية السعودية، وتوجّه الحكومة نحو تبني مبادئ الحوكمة الرشيدة وتعزيز الشفافية والمساءلة في أداء الجهات العامة. وفي هذا السياق، يُسهم البحث في تسليط الضوء على جوانب القوة والضعف في المنظومة التخطيطية والتنفيذية القائمة، وتقديم مقترحات تطويرية مدعومة بالأدلة الإمبريقية المستقاة من الواقع الميداني.

وقد جاء هذا البحث في أربعة فصول رئيسية: يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة متضمناً مشكلتها وأهدافها وتساؤلاتها وفروضها وأدواتها وحدودها والدراسات السابقة. ويكرّس الفصل الثاني للإطار النظري الذي يُناقش مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وكفاءة تنفيذ المشاريع وأبعادهما ونماذجهما. ويُعالج الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية. ويعرض الفصل الرابع نتائج الدراسة ومناقشتها وتوصياتها.

2.1 مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود المبذولة في رسم السياسات التنموية وإقرار الميزانيات الضخمة لتنفيذ المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، تظل ظاهرة تعثر المشاريع الحكومية وتأخير إنجازها أو تجاوز تكاليفها المقدّرة من أبرز الإشكاليات الإدارية التي تستأثر باهتمام الباحثين والممارسين على حدٍّ سواء. وقد توصّل كثير من الباحثين، كالعتيبي (2021) وحسين والسيد (2020)، إلى أن ضعف التخطيط الاستراتيجي وغياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة يُعدّان من أهم المحددات التي تُسهم في تردّي مستويات الأداء التنفيذي للمشاريع الحكومية.

وفي سياق مدينة جدة تحديداً، كشفت عدة تقارير رقابية صادرة عن ديوان المراقبة العامة والهيئة العامة للإحصاء خلال الفترة (2018-2023) عن أن نسبة المشاريع التي تكتمل في إطارها الزمني المحدد لا تتجاوز (60%)، وأن نحو (35%) من المشاريع تُعاني تجاوزاً في التكاليف بنسب تتراوح بين (15%) و(40%). وتتباين مسببات هذه الظاهرة؛ فمنها ما يرتبط بضعف آليات التخطيط

المسبق وتحليل البيئة، ومنها ما يتعلق بقصور عمليات الرقابة والمتابعة الدورية، ومنها ما يتصل بمحدودية الكفاءات البشرية في إدارة المشاريع.

وقد ناقش الباحثون في الأدبيات الدولية هذه الإشكالية من زوايا متعددة؛ فأشار Kerzner (2017) إلى أن التخطيط الاستراتيجي الفعّال يُسهم بصورة مباشرة في تحسين مؤشرات إنجاز المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة. وأكد Müller و Turner (2005) أن غياب التوافق بين الاستراتيجية المؤسسية وإدارة المشاريع يُفضي إلى تشتت الموارد وتضارب الأولويات. كما توصلت دراسة PMI (2020) إلى أن المنظمات التي تمتلك ممارسات تخطيط استراتيجي ناضجة تُحقق معدلات نجاح في تنفيذ مشاريعها تفوق نظيراتها بنسبة تتجاوز (28%).

وعلى صعيد الدراسات العربية والخليجية، لا يزال البحث في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة تنفيذ المشاريع في الجهات الحكومية السعودية بشكل عام ومدينة جدة بشكل خاص شحيحاً نسبياً، مما يُشكّل ثغرة بحثية تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها. وتنبثق مشكلة الدراسة تحديداً من السؤال الجوهرى: هل يُسهم التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في مدينة جدة؟

3.1 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من محورين أساسيين:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

1. تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية العربية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي السعودي، إذ لا تزال هذه الأدبيات في حاجة إلى مزيد من الدراسات الإمبريقية الميدانية.
2. تُقدّم الدراسة نموذجاً مقترحاً يربط أبعاد التخطيط الاستراتيجي بأبعاد كفاءة تنفيذ المشاريع، مما يُعزز الفهم النظري للعلاقة بين المتغيرين في السياق الحكومي.
3. تُغطي الدراسة ثغرة بحثية محددة تتمثل في غياب الدراسات التي تفحص هذه العلاقة في سياق مدينة جدة تحديداً، وهو ما يُضفي عليها طابع الأصالة والتميز.
4. تُرسي الدراسة قاعدة بيانات ميدانية يمكن الاستناد إليها في أبحاث مستقبلية تتناول الأداء الحكومي في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

1. تُمكن نتائج الدراسة القيادات الحكومية في مدينة جدة من تحديد نقاط الضعف في منظومتها التخطيطية والتنفيذية واتخاذ قرارات تصحيحية مدعومة بالدليل العلمي.
2. تُقدّم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق تُعين الجهات الحكومية على تطوير ممارساتها في التخطيط الاستراتيجي وتعزيز كفاءة تنفيذ مشاريعها.
3. تُسهم نتائج الدراسة في دعم توجهات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي الحكومي وتعزيز كفاءة الإنفاق العام.
4. تُوفّر الدراسة أداة قياس موثوقة (استبانة معيارية محكمة) يمكن توظيفها في عمليات التشخيص المؤسسي للجهات الحكومية الراغبة في تقييم مستواها في التخطيط الاستراتيجي وكفاءة التنفيذ.

4.1 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في: الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة تنفيذ المشاريع في الجهات الحكومية بمدينة جدة. وتتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية الآتية:

1. قياس أثر تحليل البيئة الاستراتيجية على كفاءة تنفيذ المشاريع في الجهات الحكومية بمدينة جدة.
2. قياس أثر صياغة الأهداف الاستراتيجية على كفاءة تنفيذ المشاريع في الجهات الحكومية بمدينة جدة.
3. قياس أثر تنفيذ الخطط الاستراتيجية على كفاءة تنفيذ المشاريع في الجهات الحكومية بمدينة جدة.
4. قياس أثر الرقابة والتقييم الاستراتيجيين على كفاءة تنفيذ المشاريع في الجهات الحكومية بمدينة جدة.
5. تقديم توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة الميدانية لتعزيز الكفاءة التنفيذية للمشاريع الحكومية في مدينة جدة.

5.1 تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي: ما أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة تنفيذ المشاريع في الجهات الحكومية بمدينة جدة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما أثر تحليل البيئة الاستراتيجية على كفاءة تنفيذ المشاريع في الجهات الحكومية بمدينة جدة؟
2. ما أثر صياغة الأهداف الاستراتيجية على كفاءة تنفيذ المشاريع في الجهات الحكومية بمدينة جدة؟
3. ما أثر تنفيذ الخطط الاستراتيجية على كفاءة تنفيذ المشاريع في الجهات الحكومية بمدينة جدة؟
4. ما أثر الرقابة والتقييم الاستراتيجيين على كفاءة تنفيذ المشاريع في الجهات الحكومية بمدينة جدة؟

6.1 فروض الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وما أسفر عنه الإطار النظري والدراسات السابقة، تُصاغ فروض الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة تنفيذ المشاريع في الجهات الحكومية بمدينة جدة.

وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتحليل البيئة الاستراتيجية على كفاءة تنفيذ المشاريع في الجهات الحكومية بمدينة جدة.
2. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لصياغة الأهداف الاستراتيجية على كفاءة تنفيذ المشاريع في الجهات الحكومية بمدينة جدة.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتنفيذ الخطط الاستراتيجية على كفاءة تنفيذ المشاريع في الجهات الحكومية بمدينة جدة.
4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للرقابة والتقييم الاستراتيجيين على كفاءة تنفيذ المشاريع في الجهات الحكومية بمدينة جدة.

7.1 نموذج الدراسة

بناءً على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، تستند هذه الدراسة إلى نموذج تصوُّري (Conceptual Model) يُجسِّد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بوصفه المتغير المستقل، وكفاءة تنفيذ المشاريع بوصفها المتغير التابع، وذلك كما يأتي:

المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

❖ تحليل البيئة الاستراتيجية (SWOT Analysis)

❖ صياغة الأهداف الاستراتيجية

❖ تنفيذ الخطط الاستراتيجية

❖ الرقابة والتقييم الاستراتيجيَّان

المتغير التابع: كفاءة تنفيذ المشاريع

❖ الالتزام بجدول الزمن

❖ الالتزام بالميزانية المخصصة

❖ جودة التنفيذ

❖ كفاءة إدارة الموارد

❖ رضا أصحاب المصلحة

الشكل (1): النموذج المقترح للدراسة

8.1 الدراسات السابقة

يستعرض هذا القسم أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، مُرتَّبةً وفق أسلوب المقارنة والتعليق، وتُقسَّم إلى محورين: الدراسات العربية، والدراسات الأجنبية.

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة العتيبي (2021):

- ❖ الهدف: الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي على مستوى الأداء المؤسسي في الوزارات الحكومية السعودية بمنطقة الرياض.
- ❖ المنهج: المنهج الوصفي التحليلي.
- ❖ المجتمع والعينة: موظفو الوزارات الحكومية بمنطقة الرياض، عينة قصدية قوامها (350) موظفاً.
- ❖ المتغيرات: المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذها، تقييمها). المتغير التابع: الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة).
- ❖ النتائج: وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين جودة التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء المؤسسي، وكان بُعد تنفيذ الاستراتيجية الأكثر تأثيراً ($\beta = 0.41$).
- ❖ التوصيات: ضرورة تخصيص موارد كافية لدعم عمليات التخطيط الاستراتيجي، وتأهيل المسؤولين على أساليب التحليل الاستراتيجي الحديثة.
- ❖ أوجه الاستفادة: أسهمت هذه الدراسة في بناء الإطار النظري للمتغير المستقل وتحديد أبعاده المناسبة للسياق السعودي.

2. دراسة حسين والسيد (2020):

- ❖ الهدف: قياس العلاقة بين فاعلية التخطيط الاستراتيجي وجودة تنفيذ المشاريع الحكومية في مصر.
- ❖ المنهج: المنهج الوصفي الارتباطي.
- ❖ المجتمع والعينة: مديرو مشاريع في الوزارات المصرية، عينة عشوائية (210) مفردة.
- ❖ المتغيرات: التخطيط الاستراتيجي وجودة تنفيذ المشاريع الحكومية.
- ❖ النتائج: وجود ارتباط موجب قوي بين فاعلية التخطيط الاستراتيجي وجودة تنفيذ المشاريع ($r = 0.71, p > 0.01$)، وأن الجهات ذات الخطط الاستراتيجية الواضحة تنجز مشاريعها في الوقت المحدد بنسبة أعلى بـ (31%).
- ❖ التوصيات: إنشاء وحدات متخصصة للتخطيط الاستراتيجي في كل وزارة، وربط التخطيط بالموازنة المالية.

❖ أوجه الاستفادة: وفّرت هذه الدراسة أدلة إمبريقية داعمة للفرضية الرئيسية للدراسة الحالية.

3. دراسة المطيري (2022):

❖ الهدف: الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في الأمانات والبلديات بمنطقة مكة المكرمة ومدى انعكاسه على كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية.

❖ المنهج: المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام المقابلات المعمّقة.

❖ المجتمع والعينة: قيادات وموظفو الأمانات والبلديات، عينة طبقية عشوائية (180) مفردة.

❖ المتغيرات: التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، المبادرات) وكفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية.

❖ النتائج: مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي جاء متوسطاً ($M=3.12$). تبين وجود أثر

إيجابي دال لممارسات التخطيط الاستراتيجي على كفاءة تنفيذ المشاريع ($R^2=0.58$).

❖ التوصيات: اعتماد نظام بطاقة الأداء المتوازن، وإدراج مؤشرات أداء التخطيط الاستراتيجي في التقارير الدورية.

❖ أوجه الاستفادة: تشابه السياق الجغرافي (منطقة مكة) يجعل هذه الدراسة مرجعاً ذا صلة وثيقة بالدراسة الحالية.

4. دراسة الزهراني والغامدي (2021):

❖ الهدف: فحص دور ممارسات إدارة المشاريع في تحقيق كفاءة التنفيذ بالجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

❖ المنهج: المنهج المختلط (كمي وكيفي).

❖ المجتمع والعينة: مديرو مشاريع حكوميون بمختلف مناطق المملكة، عينة (240) مفردة.

❖ المتغيرات: ممارسات إدارة المشاريع (التخطيط، التنظيم، المتابعة، الرقابة) وكفاءة تنفيذ المشاريع.

❖ النتائج: أثبتت الدراسة أن ممارسات التخطيط المنهجي هي العامل الأقوى تأثيراً في كفاءة التنفيذ، وأن نقص الكفاءات البشرية يُشكّل عائقاً رئيسياً.

❖ التوصيات: اشتراط حصول مديري المشاريع على شهادات مهنية معتمدة، ونشر ثقافة إدارة المشاريع.

❖ أوجه الاستفادة: ساعدت في بناء إطار قياس كفاءة تنفيذ المشاريع المعتمد في الدراسة الحالية.

5. دراسة السلمي (2019):

❖ الهدف: دراسة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والتخطيط الاستراتيجي وأثرها في تحقيق رؤية 2030 في القطاع الحكومي السعودي.

❖ المنهج: المنهج الوصفي التحليلي.

❖ المجتمع والعينة: قيادات حكومية بمختلف مناطق المملكة، عينة (300) مفردة.

❖ المتغيرات: الحوكمة المؤسسية والتخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف رؤية 2030.

❖ النتائج: وجود علاقة طردية قوية بين جودة الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي من جهة، وتحقيق مؤشرات رؤية 2030 من جهة أخرى. وتبين أن ضعف الرقابة والمساءلة يُعدُّ من أبرز معوقات التنفيذ.

❖ التوصيات: ربط نتائج التخطيط الاستراتيجي بمنظومة الحوافز والمساءلة المؤسسية.

❖ أوجه الاستفادة: أسهمت في إثراء منطلقات الدراسة الحالية ذات الصلة برؤية 2030.

6. دراسة عبد الله وطه (2020):

❖ الهدف: تحليل العوامل المؤثرة في كفاءة تنفيذ المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية من منظور موظفي الجهاز الحكومي.

❖ المنهج: المنهج الاستكشافي الكمي.

❖ المجتمع والعينة: موظفو وزارتي الصحة والتعليم، عينة عشوائية (195) مفردة.

❖ المتغيرات: العوامل البشرية والتنظيمية والبيئية وكفاءة التنفيذ.

❖ النتائج: جاء التخطيط المسبق الشامل أبرز عامل مفسر لكفاءة التنفيذ ($\beta=0.52$)، يليه توفر الموارد البشرية المؤهلة ($\beta=0.39$).

❖ التوصيات: إنشاء قواعد بيانات موحدة لمشاريع الجهات الحكومية لتيسير عمليات التخطيط والمتابعة.

❖ أوجه الاستفادة: عززت هذه الدراسة الأساس النظري لتحديد أبعاد كفاءة التنفيذ في الدراسة الحالية.

7. دراسة القحطاني (2023):

- ❖ الهدف: قياس أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة تنفيذ الخطط الاستراتيجية في الجهات الحكومية بالملكة العربية السعودية.
- ❖ المنهج: المنهج الوصفي التحليلي.
- ❖ المجتمع والعينة: موظفو الجهات الحكومية المطبقة لبطاقة الأداء المتوازن، عينة (220) مفردة.
- ❖ المتغيرات: بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- ❖ النتائج: للجهات المطبقة لبطاقة الأداء المتوازن معدلات إنجاز أعلى بنسبة (22%) مقارنةً بنظيراتها، مع وجود أثر إيجابي دال للبطاقة على كفاءة التنفيذ ($R^2=0.61$).
- ❖ التوصيات: تعميم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جميع الجهات الحكومية وربطها بالخطوة الاستراتيجية الوطنية.
- ❖ أوجه الاستفادة: ربط بطاقة الأداء المتوازن بمحور الرقابة والتقييم في النموذج المقترح للدراسة الحالية.

8. دراسة الشهري (2022):

- ❖ الهدف: تقييم واقع التخطيط الاستراتيجي في أمانة محافظة جدة وأثره على مشاريع تطوير البنية التحتية.
- ❖ المنهج: المنهج الوصفي التحليلي مع الاستعانة بالمقابلات الشخصية.
- ❖ المجتمع والعينة: موظفو إدارة المشاريع والتخطيط في أمانة جدة، عينة (150) مفردة.
- ❖ المتغيرات: واقع التخطيط الاستراتيجي وكفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية.
- ❖ النتائج: جاء مستوى التخطيط الاستراتيجي في أمانة جدة متوسطاً ($M=3.21$)، وثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط على كفاءة تنفيذ المشاريع ($R^2=0.55$).

❖ التوصيات: تشكيل لجنة عليا للتخطيط الاستراتيجي في الأمانة، وتكثيف برامج التدريب والتأهيل لمديري المشاريع.

❖ أوجه الاستفادة: تتقاطع هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في السياق الجغرافي (مدينة جدة)، وتُمثِّل أهم مرجع محلي مباشر.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

9. دراسة Poister و Streib (2005):

❖ الهدف: فحص العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات الأداء التنظيمي في المدن الأمريكية الكبرى.

❖ المنهج: المسح الكمي الشامل.

❖ المجتمع والعينة: مسؤولو التخطيط في (522) مدينة أمريكية.

❖ المتغيرات: ممارسات التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات الأداء التنظيمي.

❖ النتائج: 60% من المدن ذات التخطيط الاستراتيجي الناضج حققت نتائج أداء أعلى. ارتبط وجود خطة استراتيجية رسمية بتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع بنسبة 23%.

❖ التوصيات: ضرورة مأسسة التخطيط الاستراتيجي في الحكومات المحلية وربطه بالميزانية السنوية.

❖ أوجه الاستفادة: وفّرت هذه الدراسة إطاراً مرجعياً لاستيعاب العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الجهات الحكومية في السياق الغربي.

10. دراسة Shields-Papke و Wright-Boyer (2017):

❖ الهدف: استكشاف الصلة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع في المنظمات الكبيرة.

❖ المنهج: دراسة استطلاعية باستخدام الاستبانة الإلكترونية.

❖ المجتمع والعينة: مديرو المشاريع في المنظمات الكبيرة بأمريكا الشمالية، عينة (280) مفردة.

❖ المتغيرات: التوافق الاستراتيجي وأداء المشاريع.

- ❖ النتائج: وجود ارتباط إيجابي قوي بين درجة التوافق الاستراتيجي وأداء المشاريع
($r=0.67$). المنظمات ذات التوافق العالي تحقق معدلات نجاح أعلى بـ 34%.
- ❖ التوصيات: ضرورة إدراج أهداف المشاريع ضمن الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.
- ❖ أوجه الاستفادة: أسهمت في تأصيل مفهوم التوافق الاستراتيجي في إطار الدراسة الحالية.

11. دراسة Merle و Khalil (2018):

- ❖ الهدف: دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في دول الشرق الأوسط.
- ❖ المنهج: الدراسة المقارنة باستخدام تحليل الانحدار اللوجستي.
- ❖ المجتمع والعينة: (6) دول عربية، عينة (450) مدير مشروع حكومي.
- ❖ المتغيرات: التخطيط الاستراتيجي (تحليل، صياغة، تنفيذ، تقييم) وكفاءة التنفيذ (وقت، تكلفة، جودة).
- ❖ النتائج: أثبتت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يُفسّر (61%) من التباين في كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في دول الشرق الأوسط. الجانب الأقوى تأثيراً هو الرقابة والتقييم المستمر ($\beta=0.44$).
- ❖ التوصيات: تبني نماذج التخطيط الاستراتيجي الملائمة للسياق الثقافي والمؤسسي في المنطقة العربية.
- ❖ أوجه الاستفادة: إطار الدراسة ونتائجها يتقاطعان بشكل مباشر مع موضوع الدراسة الحالية.

12. دراسة Sádaba-Marcelino وزملاؤه (2014):

- ❖ الهدف: بناء نموذج لإدارة المشاريع يدمج التخطيط الاستراتيجي مع ممارسات التنفيذ في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- ❖ المنهج: دراسة الحالات المتعددة (Multiple Case Study).
- ❖ المجتمع والعينة: (25) مشروعاً حكومياً وشبه حكومياً في إسبانيا.
- ❖ المتغيرات: التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع والرقابة الاستراتيجية.

❖ النتائج: أثبتت الدراسة أن دمج التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع يُقلل من معدلات الفشل التنفيذي بنسبة (40%) مقارنةً بالمشاريع التي تقتصر لهذا التوافق.

❖ التوصيات: بناء نماذج هجينة تجمع بين التخطيط الاستراتيجي ومنهجية إدارة المشاريع .PRINCE2/PMI

❖ أوجه الاستفادة: وفرت إطاراً مرجعياً لبناء النموذج التصوري للدراسة الحالية.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

تتضح من استعراض الدراسات السابقة جملةً من الملاحظات الجوهرية:

1. تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في توظيف المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداةً للبحث الميداني.

2. تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على مدينة جدة تحديداً، في حين تناولت معظم الدراسات السابقة مناطق أو دولاً بأسرها.

3. اعتمدت الدراسة الحالية نموذجاً شاملاً يضم أربعة أبعاد للتخطيط الاستراتيجي وخمسة أبعاد لكفاءة التنفيذ، وهو أشمل من معظم النماذج السابقة.

4. استفادت الدراسة الحالية من نتائج الدراسات السابقة في صياغة الفروض وبناء أداة القياس، ومن ثم فهي تكمل المسيرة البحثية لا تكرررها.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة في بنائها النظري إلى جملة من المداخل والنظريات الإدارية التي تُفسر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة تنفيذ المشاريع، وأبرزها ما يأتي:

أولاً: النظرية الموقفية (Contingency Theory)

تؤكد النظرية الموقفية أن فاعلية الأساليب الإدارية المتبعة، ومنها التخطيط الاستراتيجي، تتوقف على طبيعة الموقف والسياق المحيط بالمنظمة. ومن ثم، فإن الجهة الحكومية التي تُفَلح في تحليل بيئتها الداخلية والخارجية بدقة، وتُصمّم استراتيجياتها وفق متطلبات هذا السياق، ستعكس خطتها بصورة أكثر إيجابيةً على كفاءة تنفيذ مشاريعها.

ثانياً: نظرية الموارد والكفاءات (Based View-Resource)

تؤكد هذه النظرية أن الميزة التنافسية للمنظمة تنبع من امتلاكها موارد نادرة وقدرات متميزة يصعب تقليدها. وفي سياق الجهات الحكومية، يُمثّل التخطيط الاستراتيجي الفعّال قدرةً تنظيمية محورية تُمكن من توظيف الموارد المتاحة بصورة أمثل، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة تنفيذ المشاريع.

ثالثاً: نظرية بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

يُعدُّ نموذج Kaplan و Norton (1992) من أبرز الأطر التي تربط الرؤية والاستراتيجية بالأداء التشغيلي من خلال أربعة محاور: المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو. وقد وُظف هذا النموذج في الدراسة الحالية لفهم كيفية ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى مؤشرات قابلة للقياس على مستوى تنفيذ المشاريع.

10.1 منهجية البحث

يعتمد هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لتحقيق أهدافه المرسومة، وذلك لأن هذا المنهج يُتيح وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً وتحليلها وتفسيرها في ضوء المعطيات الإمبريقية الميدانية. ويُستكمل هذا النهج المنهجي بتحليل كمي يستوعب أدوات الإحصاء الاستدلالي من ارتباط وانحدار، فضلاً عن الإحصاء الوصفي.

11.1 مصادر البيانات والمعلومات

اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين للبيانات:

- ❖ المصادر الأولية: البيانات المجمعة ميدانياً عبر استبانة الدراسة الموزعة على عينة الدراسة من موظفي الجهات الحكومية بمدينة جدة.
- ❖ المصادر الثانوية: الكتب والدراسات والرسائل الجامعية والمقالات العلمية المحكّمة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتقارير الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية السعودية.

12.1 أدوات الدراسة

اعتمدت الاستبانة أداةً رئيسية لجمع البيانات الأولية، وقد اشتملت في صورتها النهائية على (45) فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية: المحور الأول: البيانات الديموغرافية (6 أسئلة). المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي (20 فقرة موزعة على 4 أبعاد بواقع 5 فقرات لكل بُعد). المحور الثالث: كفاءة تنفيذ المشاريع (25 فقرة موزعة على 5 أبعاد بواقع 5 فقرات لكل بُعد). وجرى تدريج الاستجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1).

13.1 حدود الدراسة

تلتزم هذه الدراسة بالحدود الآتية:

- ❖ الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على فحص أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة (تحليل البيئة، وصياغة الأهداف، والتنفيذ، والرقابة والتقييم) على كفاءة تنفيذ المشاريع بأبعادها الخمسة (جدول الزمن، الميزانية، الجودة، الموارد، الرضا).
- ❖ الحدود المكانية: تقتصر الدراسة الميدانية على الجهات الحكومية في مدينة جدة (الأمانة، والصحة، والتعليم، والشؤون الاجتماعية، والاقتصاد والتخطيط).
- ❖ الحدود البشرية: يقتصر مجتمع الدراسة على موظفي الجهات الحكومية المستهدفة من المستوى المتوسط والإشرافي فأعلى (مشرف / رئيس قسم / مدير إدارة / وكيل جهة) ممن لهم ارتباط مباشر أو غير مباشر بتنفيذ المشاريع.
- ❖ الحدود الزمنية: جُمعت بيانات الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من شهر سبتمبر حتى ديسمبر 2024م.

الفصل الثاني

الإطار النظري

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة في بحثين رئيسيين: يُخصَّص المبحث الأول للتخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم والتطور والأهمية والخصائص والمراحل والأبعاد والنماذج والتحديات. ويكرّس المبحث الثاني لكفاءة تنفيذ المشاريع من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد ومعايير القياس والتحديات، وصولاً إلى استجلاء العلاقة النظرية بين المتغيرين.

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

1.1.2 مقدمة

يُعدُّ التخطيط الاستراتيجي من أبرز الركائز التي تقوم عليها الإدارة الحديثة للمنظمات الحكومية والخاصة في ظل بيئة متسارعة التحوّلات ومتشعبة التعقيدات. وقد شهدت العقود الأخيرة اهتماماً متصاعداً بهذا المجال، سواء على صعيد الفكر الإداري أو على صعيد التطبيقات الميدانية في منظمات القطاعين العام والخاص.

وقد أسهمت الأزمات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية المتلاحقة في تعزيز قناعة القيادات المؤسسية بأن التخطيط العشوائي قصير المدى لم يعد كافياً للتكيّف مع متطلبات البيئة المتغيرة، وأن التفكير الاستراتيجي المنهجي البعيد المدى بات حاجةً ضرورية لاستمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها.

2.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتطوره التاريخي

يُعرّف التخطيط الاستراتيجي لغةً بأنه الجمع بين مفهومي التخطيط والاستراتيجية؛ إذ يعني التخطيط وضع الخطط والترتيبات المسبقة لتحقيق غاية معينة، فيما تعني الاستراتيجية في أصلها الحربي فن قيادة الجيوش وتوجيه قوى المعركة نحو الهدف المنشود بأعلى كفاءة ممكنة.

واصطلاحاً، وردت تعريفات متعددة للتخطيط الاستراتيجي في الأدبيات الإدارية؛ فقد عرّفه Mintzberg (1994, p.108) بأنه "عملية رسمية تهدف إلى توليد نتائج منسقة في شكل نظام متكامل من القرارات"، ويؤكد Bryson (2011, p.7) أنه "جهد منضبط لإنتاج قرارات وأعمال أساسية تُشكّل وتُوجّه ماهية المنظمة وما تفعله ولماذا تفعله". أما Allison و Kaye (2005) فيُعرّفانه بوصفه "عملية منهجية تساعد المنظمة على استشراف المستقبل وتحديد اتجاهها الاستراتيجي وبناء منهجية واضحة للتنفيذ والتقييم".

ويتضح من هذه التعريفات أن التخطيط الاستراتيجي يشتمل على ثلاثة عناصر محورية: أولها الطابع المنهجي والرسمي الذي يميزه عن التخطيط التشغيلي العادي. وثانيها التوجه المستقبلي بعيد المدى الذي يتجاوز الاهتمامات الآنية. وثالثها الربط الوثيق بين التحليل والقرار والتنفيذ والتقييم في منظومة متكاملة.

التطور التاريخي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي:

- مرّ مفهوم التخطيط الاستراتيجي بمراحل تطويرية متعاقبة يمكن إجمالها في المحطات الآتية:
- ❖ مرحلة الموازنة المالية (1950-1960): اقتصر التخطيط في بداياته على الموازنات المالية السنوية دون رؤية استراتيجية شاملة.
 - ❖ مرحلة التخطيط طويل المدى (1960-1970): تطور الاهتمام ليشمل التوقعات والإسقاطات المستقبلية لفترات تمتد من 3 إلى 5 سنوات.
 - ❖ مرحلة التخطيط الاستراتيجي الرسمي (1970-1980): ظهرت النماذج والأدوات الاستراتيجية الرسمية كمصفوفة BCG ونموذج McKinsey/GE.
 - ❖ مرحلة الإدارة الاستراتيجية (1980-1990): توسّع النطاق ليشمل الإدارة الاستراتيجية الشاملة التي ترتبط بجوانب التنفيذ والتغيير التنظيمي.
 - ❖ مرحلة التخطيط الاستراتيجي التكيفي (1990 حتى الآن): في ظل تسارع التغيرات البيئية، تحوّل التخطيط نحو المرونة والتكيف المستمر وإدارة المعرفة والابتكار.

3.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي

تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية من خلال جملة من الإسهامات الجوهرية التي يُحقّقها على المستويات الإدارية كافة:

- ❖ توفير التوجه والاتجاه: يمنح التخطيط الاستراتيجي المنظمة رؤية واضحة ورسالة محددة وأهدافاً قابلة للقياس، مما يُضفي على جهودها التنفيذية قدراً عالياً من التركيز والانسجام.
- ❖ ترشيد تخصيص الموارد: يُمكن التخطيط الاستراتيجي من توجيه الموارد المالية والبشرية والتقنية المحدودة نحو الأولويات الاستراتيجية الأكثر أثراً وعائدًا.
- ❖ الاستجابة للتغيير البيئي: من خلال التحليل المنهجي للبيئة الداخلية والخارجية، تستطيع المنظمة الاستشراف المبكر للتهديدات والاستثمار الأمثل في الفرص المتاحة.
- ❖ تعزيز التنسيق والتكامل: يُوحّد التخطيط الاستراتيجي جهود الوحدات والإدارات المختلفة داخل المنظمة نحو أهداف مشتركة، مما يُقلّل من الازدواجية والتعارض في الأنشطة.
- ❖ تحسين جودة القرارات: يُتيح التخطيط الاستراتيجي اتخاذ قرارات مبنية على تحليل منهجي ومعلومات موثوقة بدلاً من الاعتماد على الحدس والاجتهاد الشخصي.
- ❖ الارتقاء بمستوى المساءلة والشفافية: في الجهات الحكومية تحديداً، يُوفّر التخطيط الاستراتيجي معايير قابلة للقياس تُمكن من محاسبة المسؤولين على النتائج المحققة.
- ❖ دعم إدارة الأزمات: المنظمات ذات التخطيط الاستراتيجي الناضج تُظهر قدرة أعلى على مواجهة الأزمات والتعافي منها لامتلاكها خطاً بديلاً وأطراً لاتخاذ القرار في حالات الطوارئ.

4.1.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الاستراتيجي بجملة من الخصائص التي تُميّزه عن غيره من أساليب التخطيط التشغيلي والتكتيكي، وأبرز هذه الخصائص:

- ❖ الشمولية (Comprehensiveness): يتسم بشموله لجميع جوانب وأنشطة المنظمة، إذ لا يقتصر على جانب معين دون غيره.
- ❖ التكاملية (Integration): يُوحّد خطط ومبادرات جميع الوحدات التنظيمية ضمن منظومة متناسقة تتجه نحو أهداف مشتركة.

❖ الديناميكية (Dynamism): يتسم بالمرونة والقدرة على التكيف والمراجعة المستمرة في ضوء المستجدات البيئية.

❖ بُعد المدى الزمني (term Orientation-Long): يُغطي في الغالب مدةً لا تقل عن ثلاث سنوات وقد تمتد إلى عشر سنوات أو أكثر.

❖ التوجه الخارجي (External Focus): يُولي اهتماماً بالغاً بتحليل البيئة الخارجية وانعكاساتها على المنظمة.

❖ القيادة (Down Orientation-Top): يُبدأ من القيادة العليا وينحدر نحو المستويات الإدارية الأدنى، مع أهمية إشراك المستويات المختلفة في صياغته.

❖ قابلية القياس والتقييم (Measurability): يستلزم بناء مؤشرات أداء رئيسية KPIs واضحة تُمكن من قياس مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية.

5.1.2 مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بمراحل متسلسلة ومتداخلة، وتتباين النماذج في تحديد عدد هذه المراحل وتسميتها. ويمكن إجمالها وفق أكثر النماذج قبولاً في الأدبيات في المراحل الآتية:

❖ المرحلة الأولى - التحضير والتهيئة: تشمل تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي، وتحديد نطاق عملية التخطيط وجدولها الزمني، وجمع المعلومات الأولية اللازمة.

❖ المرحلة الثانية - تحديد الرؤية والرسالة: صياغة رؤية استشرافية طموحة ورسالة مؤسسية تُعبّر عن الغاية الجوهرية للمنظمة وقيمها وهويتها.

❖ المرحلة الثالثة - تحليل البيئة الاستراتيجية: تحليل العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) عبر أدوات ك SWOT و PESTLE وقوى بورتر الخمس.

❖ المرحلة الرابعة - صياغة الاستراتيجية: وضع الأهداف الاستراتيجية وتحديد الخيارات الاستراتيجية المتاحة واختيار الاستراتيجية الأنسب للوصول إلى الأهداف المنشودة.

❖ المرحلة الخامسة - تنفيذ الاستراتيجية: ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى برامج ومشاريع ومبادرات وخطط تشغيلية، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات.

❖ المرحلة السادسة - المتابعة والتقييم والتعديل: رصد مؤشرات الأداء الرئيسية بصفة دورية، وقياس الفجوة بين المخطط والمنجز، وإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو أساليب التنفيذ.

الشكل (2): مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

6.1.2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي

استناداً إلى الأدبيات النظرية وما توصل إليه الباحثون في هذا المجال، تتبنى هذه الدراسة نموذجاً لأبعاد التخطيط الاستراتيجي يتضمن الأبعاد الأربعة الآتية:

أولاً: تحليل البيئة الاستراتيجية

يُمثل تحليل البيئة الاستراتيجية المرتكز الأول لعملية التخطيط الاستراتيجي، إذ يتضمن المسح الشامل والمنهجي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف التعرف على الإمكانيات الذاتية للمنظمة والفرص والتهديدات المحيطة بها. وتشمل البيئة الداخلية: الموارد البشرية والمالية والتقنية، والعمليات، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي. أما البيئة الخارجية فتشمل: البيئة الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية والتكنولوجية والمنافسية.

وتُعدُّ أداة تحليل SWOT من أكثر الأدوات شيوعاً في تحليل البيئة الاستراتيجية، غير أن الاتجاهات الحديثة تُوصي بدمجها مع أدوات أخرى كتحليل PESTLE لتشخيص البيئة الكلية، وتحليل أصحاب المصلحة لتحديد التوقعات والمتطلبات المختلفة. ويُعدُّ جودة هذا التحليل عاملاً حاسماً في سلامة القرارات الاستراتيجية اللاحقة.

ثانياً: صياغة الأهداف الاستراتيجية

تستهدف هذه المرحلة ترجمة نتائج تحليل البيئة إلى أهداف استراتيجية محددة وقابلة للقياس والتحقق. وتتسم الأهداف الاستراتيجية الجيدة بمعايير SMART (محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقق، وذات صلة، ومرتبطة بإطار زمني). وتُصاغ في العادة وفق تسلسل هرمي يبدأ بالأهداف الاستراتيجية الكبرى ثم الأهداف المرحلية فالتشغيلية، مع تحديد الفجوات المراد تجسيرها بين الوضع الراهن والوضع المأمول.

ثالثاً: تنفيذ الخطط الاستراتيجية

يُعدُّ التنفيذ المرحلة الأكثر تحدياً في دورة التخطيط الاستراتيجي، إذ يتضمن ترجمة الاستراتيجيات والأهداف إلى مبادرات ومشاريع وبرامج عمل ميدانية، وتخصيص الموارد اللازمة، وتحديد المسؤوليات، وبناء هياكل الحوافز الداعمة للتنفيذ. ويتطلب التنفيذ الفعّال توافر قيادة ملتزمة بالاستراتيجية، وثقافة تنظيمية داعمة، وأنظمة معلومات فاعلة، وكفاءات بشرية مؤهلة.

رابعاً: الرقابة والتقييم الاستراتيجيان

يُشكّل هذا البُعد الحلقة الختامية في دورة التخطيط الاستراتيجي، ويتضمن رصد مؤشرات الأداء الرئيسية بصفة دورية، وتقييم مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية، وتحديد الانحرافات وأسبابها، واتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة. ويستلزم الرقابة الفعّالة توفر نظام معلوماتي متكامل، وكفاءات بشرية متخصصة في التحليل والتقييم، ونظام تغذية راجعة منتظم.

7.1.2 نماذج التخطيط الاستراتيجي

تعددت النماذج المقترحة في أدبيات التخطيط الاستراتيجي وتنوّعت تبعاً لطبيعة المنظمة ودرجة تعقيد بيئتها. ومن أبرز هذه النماذج:

- ❖ نموذج بريسون للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة (Strategic Planning Model, 2011): يتضمن عشر خطوات تبدأ بالتفاوض حول عملية التخطيط وتنتهي بمراجعة الاستراتيجيات والعمليات التنظيمية. يُعدُّ الأنسب للجهات الحكومية لمراعاته خصوصية البيئة العامة وتعدد أصحاب المصلحة.
- ❖ نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard, Norton 1992 & Kaplan): يربط الاستراتيجية بالأداء التشغيلي من خلال أربعة محاور: المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو.
- ❖ نموذج البيئة القصوى (Scenario Planning Model): يُستخدم في البيئات شديدة عدم اليقين، ويُطوّر سيناريوهات متعددة للمستقبل وخططاً استراتيجية لكل سيناريو.
- ❖ نموذج التخطيط الاستراتيجي القائم على الأهداف (Strategic-Goals Based Planning): يبدأ بصياغة رؤية ورسالة ثم يُحدّد الأهداف ويضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيقها.

الشكل (3): نموذج بريسون للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة

8.1.2 التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي

يختلف التخطيط الاستراتيجي في الجهات الحكومية عن نظيره في القطاع الخاص من حيث الأهداف والقيود والمحددات؛ إذ تسعى الجهات الحكومية إلى تحقيق الأهداف التنموية والاجتماعية في خدمة الصالح العام بدلاً من تعظيم الربح كغاية رئيسية. ومن أبرز الفوارق:

- ❖ تعدد أصحاب المصلحة وتباين مصالحهم: تواجه الجهات الحكومية ضغوطاً متعددة من المواطنين والسلطة التشريعية والتنفيذية والرأي العام، مما يُعقّد عملية صياغة الاستراتيجية.
- ❖ القيود القانونية والتنظيمية: تعمل الجهات الحكومية في إطار قانوني صارم يُحدّد صلاحياتها ويُقيّد مرونتها الاستراتيجية.
- ❖ دورات الميزانية والتخطيط السنوية: غالباً ما تتعارض الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى مع دورة الميزانية السنوية، مما يُصعّب تخصيص الموارد اللازمة للمبادرات الاستراتيجية.
- ❖ ثقافة المخاطرة المحدودة: تُحجم الجهات الحكومية في الغالب عن تبني الخيارات الاستراتيجية الجريئة خشية التبعات السياسية والإدارية.

وفي سياق المملكة العربية السعودية، شهدت العقود الأخيرة توجهاً حكومياً متصاعداً نحو تبني التخطيط الاستراتيجي في الجهات الحكومية، تجلّى في إلزام الوزارات والمؤسسات الحكومية بإعداد خطط استراتيجية خماسية متوافقة مع رؤية المملكة 2030 وبرنامج تحقيق الرؤية. وقد أفضى ذلك إلى تحسّن ملحوظ في مستوى الأداء الحكومي وإن تفاوتت الجهات في درجة التطبيق.

9.1.2 التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في الجهات الحكومية

تواجه الجهات الحكومية جملةً من التحديات التي تُعيق فاعلية التخطيط الاستراتيجي، أبرزها:

- ❖ تحدي القدرات البشرية: محدودية الكوادر البشرية المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.
- ❖ تحدي نقص المعلومات: غياب قواعد البيانات الموثوقة والمحدّثة اللازمة لإجراء التحليل الاستراتيجي الدقيق.

❖ تحدي المقاومة للتغيير: الثقافة التنظيمية المتحفظة التي تُعيق تبني المقاربات الاستراتيجية الجديدة.

❖ تحدي الانتقالات القيادية: التغييرات المتكررة في القيادة الحكومية كثيراً ما تؤدي إلى تغيير الأولويات الاستراتيجية وإضعاف الاستمرارية في التخطيط.

❖ تحدي الفجوة بين التخطيط والتنفيذ: ضعف الربط بين الخطة الاستراتيجية وخطط التشغيل والميزانيات السنوية، مما يجعل الخطة الاستراتيجية وثيقةً شكلية لا تنعكس على القرارات اليومية.

❖ تحدي غياب منظومة المتابعة والتقييم: محدودية أنظمة متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وقياس أثرها على المخرجات والنتائج.

المبحث الثاني: كفاءة تنفيذ المشاريع

1.2.2 مقدمة

اكتسبت إدارة المشاريع وكفاءة تنفيذها أهميةً بالغة في المنظمات المعاصرة، إذ باتت المشاريع وسيلةً رئيسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وإحداث التحولات التنظيمية الكبرى. ولا سيما في القطاع الحكومي الذي يضطلع بتنفيذ مشاريع تنموية ضخمة في مجالات البنية التحتية والخدمات الصحية والتعليمية والتكنولوجية، تُمثل كفاءة التنفيذ معياراً جوهرياً لقياس نجاح هذه المنظمات وإثبات قيمتها أمام المجتمع.

2.2.2 مفهوم كفاءة تنفيذ المشاريع

تتعدد تعريفات كفاءة تنفيذ المشاريع في الأدبيات الإدارية. فيُعرفها معهد إدارة المشاريع PMI (2021) بأنها "درجة تحقيق المشروع لأهدافه المحددة من حيث النطاق والوقت والتكلفة والجودة وفق المعايير المخططة". ويُشير Kerzner (2017, p.6) إلى أنها "قدرة فريق المشروع على إنجاز المنتج أو الخدمة المطلوبة في حدود الزمن والموارد والجودة المتفق عليها". أما Atkinson (1999) فيوسّع هذا التعريف ليشمل الرضا الوظيفي لأعضاء الفريق وفوائد المشروع للمنظمة والمجتمع. وتستند الدراسة الحالية إلى مفهوم شامل لكفاءة تنفيذ المشاريع يتجاوز "مثلث الحديد" (وقت، تكلفة، جودة) ليشمل أيضاً كفاءة استخدام الموارد ورضا أصحاب المصلحة، وهو التوجه الذي تبناه عدد متزايد من الباحثين وهيئات المهنة الأكاديمية ك PMI و IPMA في إصداراتها الأخيرة.

3.2.2 أهمية كفاءة تنفيذ المشاريع

تتجلى أهمية كفاءة تنفيذ المشاريع في الجهات الحكومية من خلال ما يأتي:

- ❖ الارتباط المباشر بالإنجاز الحكومي: تُمثل المشاريع المُنفَّذة بكفاءة عالية الشكل الأكثر وضوحاً لتجسيد الإنجاز الحكومي وإثبات قدرته على تحقيق الوعود التنموية.
- ❖ الترشيح في استخدام المال العام: الكفاءة في التنفيذ تعني تقليل هدر الموارد العامة وترشيح الإنفاق الحكومي، مما يُعزز ثقة المواطنين بالأداء الحكومي.

- ❖ تحقيق أهداف رؤية 2030: تتوقف نسبة كبيرة من مستهدفات رؤية المملكة 2030 على كفاءة تنفيذ مئات المشاريع التنموية والإصلاحية.
- ❖ تعزيز التنافسية الوطنية: في ظل التنافس بين المدن والمناطق لاستقطاب الاستثمارات، يُشكّل مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع مؤشراً مهماً لجاذبية بيئة الأعمال.

4.2.2 خصائص كفاءة تنفيذ المشاريع

تتسم كفاءة تنفيذ المشاريع بعدد من الخصائص الجوهرية:

- ❖ التعددية (Multidimensionality): لا يمكن اختزال كفاءة التنفيذ في بُعد واحد كالوقت أو التكلفة، بل هي مفهوم متعدد الأبعاد يشمل جوانب نوعية وكمية متكاملة.
- ❖ النسبية (Relativity): تُقاس الكفاءة دائماً بالمقارنة مع معيار مرجعي (خطة، أو أداء سابق، أو معيار قطاعي).
- ❖ التفاعلية (Interactivity): أبعاد الكفاءة المختلفة تتفاعل وتتأثر ببعضها البعض، فتحسين الجودة قد يتطلب إنفاقاً إضافياً، وتسريع الإنجاز قد يؤثر في الجودة.
- ❖ الديناميكية (Dynamism): تتبدّل مؤشرات كفاءة التنفيذ ومعاييرها بتغيّر السياق ومتطلبات أصحاب المصلحة.

5.2.2 أبعاد كفاءة تنفيذ المشاريع

تتبنى هذه الدراسة خمسة أبعاد لكفاءة تنفيذ المشاريع استناداً إلى الأدبيات المتخصصة وسياق الجهات الحكومية:

الشكل (4): أبعاد كفاءة تنفيذ المشاريع وفق نموذج الدراسة

أولاً: الالتزام بجدول الزمن (Schedule Compliance)

يُقاس هذا البُعد مدى إنجاز المشروع أو مراحله ضمن الجدول الزمني المخطط. ويُعدُّ التأخير في إنجاز المشاريع من أكثر الإشكاليات شيوعاً في مشاريع القطاع الحكومي، وله تكاليف مباشرة وغير مباشرة ضخمة تشمل تأخير الخدمات عن المستفيدين وزيادة التكاليف الإدارية والتشغيلية.

ثانياً: الالتزام بالميزانية (Budget Adherence)

يُقَيِّس هذا البُعد مدى تنفيذ المشروع في حدود الميزانية المخصصة دون تجاوز يُلقِي عبئاً مالياً إضافياً على الجهة الحكومية. وتُشير الإحصاءات العالمية إلى أن نحو (45%) من المشاريع الكبرى تُعاني تجاوزاً في تكاليفها المقدرة (PMI, 2020).

ثالثاً: جودة التنفيذ (Implementation Quality)

يُقَيِّس هذا البُعد مدى مطابقة مخرجات المشروع للمواصفات والمعايير الفنية المتفق عليها، وامتنالها للمتطلبات التشريعية والقانونية والبيئية المعمول بها. وتُعَدُّ الجودة البُعد الأكثر حساسيةً في المشاريع الحكومية لارتباطها المباشر بسلامة وخدمة المواطنين.

رابعاً: كفاءة إدارة الموارد (Resource Management Efficiency)

يُقَيِّس هذا البُعد مدى الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية والمادية المخصصة للمشروع. وتشمل مؤشرات: معدل إنتاجية أعضاء الفريق، ونسبة استخدام المعدات والمرافق، وكفاءة إدارة المخزون والتوريدات، وفعالية آليات تنسيق العمل بين فرق المشروع المختلفة.

خامساً: رضا أصحاب المصلحة (Stakeholder Satisfaction)

يُقَيِّس هذا البُعد مدى تحقيق المشروع لتوقعات أطراف المصلحة المختلفة، وفي مقدمتهم: الجهة الحكومية الممولة والمستفيدة، والمجتمعات المستهدفة، وفرق المشروع التنفيذية، والمقاولون والموردون، والجهات الرقابية. ويُعَدُّ هذا البُعد الأكثر شمولاً لاستيعابه الأثر الحقيقي للمشروع على الواقع الميداني.

6.2.2 معايير قياس كفاءة تنفيذ المشاريع

تتعدد معايير قياس كفاءة تنفيذ المشاريع وتتنوع تبعاً لطبيعة المشروع وسياقه ومتطلبات أصحاب المصلحة. وتُصنَّف هذه المعايير في إطارين رئيسيين:

أ. المعايير الكمية:

- ❖ مؤشر أداء الجدول الزمني ($PV/EV = SPI$): يقيس نسبة العمل المنجز مقارنةً بالمخطط.
- ❖ مؤشر أداء التكلفة ($AC/EV = CPI$): يقيس الكفاءة في استخدام الميزانية.
- ❖ نسبة عدد المخرجات المطابقة للمواصفات إلى إجمالي المخرجات (معدل الجودة).

❖ معدل الإنتاجية لفريق المشروع (وحدات منجزة / ساعات عمل مُنفقة).

ب. المعايير النوعية:

❖ درجة رضا المستفيدين والمجتمعات المستهدفة عن مخرجات المشروع.

❖ مستوى التزام فريق المشروع بمعايير السلامة والبيئة والجودة.

❖ درجة انسجام مخرجات المشروع مع الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية.

❖ فاعلية إدارة مخاطر المشروع ومعالجة التحديات الطارئة.

7.2.2 المشاريع الحكومية وخصائصها

تتمتع المشاريع الحكومية بعدد من الخصائص التي تُميّزها عن مشاريع القطاع الخاص وتزيد من تعقيد إدارتها:

❖ الطابع التنموي والاجتماعي: تستهدف في المقام الأول تحقيق أهداف التنمية الشاملة وتلبية الاحتياجات الخدمية للمواطنين، بدلاً من تعظيم العوائد المالية.

❖ تعدد الجهات المعنية: تشمل الجهة المالكة والجهة المنفذة والجهات الرقابية والمستفيدين، مما يُضاعف من تعقيد التنسيق وإدارة التوقعات.

❖ الضغوط السياسية: تتأثر القرارات المتعلقة بالمشاريع الحكومية بالاعتبارات السياسية كالقبول الشعبي والتوازنات الإقليمية، مما قد يتعارض مع معايير الكفاءة التقنية.

❖ الإجراءات البيروقراطية: تستلزم المشاريع الحكومية الامتثال لمنظومة واسعة من الأنظمة والإجراءات الرقابية التي تُضيف زمناً وتكلفة إضافيين.

❖ الحجم والتعقيد: تتضمن في الغالب أعمالاً ضخمة متشعبة تمتد لسنوات وتستوعب مئات المقاولين والموردين والكوادر البشرية.

8.2.2 تحديات كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية

تواجه الجهات الحكومية في تنفيذ مشاريعها جملةً من التحديات المركّبة، يمكن إجمالها في المحاور الآتية:

- ❖ قصور التخطيط المسبق: عدم الدراسة الوافية للجدوى الفنية والاقتصادية والاجتماعية قبل إطلاق المشروع يؤدي إلى تعديلات مكلفة ومتأخرة في مرحلة التنفيذ.
- ❖ ضعف القدرات البشرية: نقص الكفاءات المتخصصة في إدارة المشاريع في الجهات الحكومية، سواء في جانب المديرين أو الفنيين المتخصصين.
- ❖ تأخر الإجراءات الإدارية والمالية: بطء دورات الاعتماد وإصدار المدفوعات وتسوية المطالبات يؤثر سلباً في وتيرة التنفيذ.
- ❖ التغيير المتكرر في النطاق: التعديلات المتكررة في متطلبات المشروع ونطاقه تؤدي إلى فوضى في التنفيذ وتجاوز الميزانيات والجداول الزمنية.
- ❖ ضعف منظومة الرقابة والمتابعة: غياب أنظمة معلوماتية فاعلة لرصد تقدم المشاريع ورفع التقارير الدورية يُعيق الكشف المبكر عن الانحرافات وتصحيحها.
- ❖ إشكاليات المقاولين والموردين: ضعف الأداء التقني لبعض المقاولين، أو تأخر توريد المواد، أو إخفاق الموردين في الوفاء بالتزاماتهم.

9.2.2 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة تنفيذ المشاريع

تتجلى العلاقة النظرية والمنطقية بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة تنفيذ المشاريع من خلال المسارات الآتية:

- ❖ التخطيط الاستراتيجي كمصدر لأولويات المشاريع: الخطة الاستراتيجية السليمة توفر معياراً واضحاً لاختيار المشاريع وتحديد أولوياتها وفق تأثيرها في الأهداف الاستراتيجية، مما يقلل من تشتت الموارد وتضارب الأولويات.
- ❖ التخطيط الاستراتيجي كمرجع لإدارة نطاق المشروع: الأهداف الاستراتيجية الواضحة تقلل من التغييرات المتكررة في نطاق المشاريع وترسخ الالتزام بالموصفات الأصلية.
- ❖ الرقابة الاستراتيجية كآلية لضمان كفاءة التنفيذ: توفر منظومة الرقابة والتقييم الاستراتيجية أدوات لرصد التقدم وتشخيص الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

❖ التوافق الاستراتيجي كعامل تحفيزي: إدراك أعضاء فريق المشروع لانسجام مشروعهم مع الاستراتيجية المؤسسية يُعزز التزامهم ودوافعهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء وكفاءة التنفيذ.

وقد دعمت الدراسات التجريبية والأدلة الميدانية هذه العلاقة النظرية؛ إذ توصلت دراسة Khalil وMerle (2018) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يُفسّر (61%) من التباين في كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في الشرق الأوسط. كما أثبتت دراسة Shields-Papke وWright-Boyer (2017) أن المنظمات ذات التوافق الاستراتيجي العالي تحقق معدلات نجاح في مشاريعها أعلى بـ(34%) من نظيراتها ذات التوافق الضعيف.

وفي ضوء ما سبق، يتأكد البناء النظري لفروض هذه الدراسة القائل بوجود أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة تنفيذ المشاريع في الجهات الحكومية بمدينة جدة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة والتصميم

يتناول هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية بالتفصيل، ويعرض المنهج المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة القياس المستخدمة، والإجراءات الإحصائية الموظفة في تحليل البيانات والتحقق من الفروض.

1.3 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Analytical Method-Descriptive) بوصفه الأسلوب المنهجي الأنسب لتحقيق أهدافها، وذلك للمسوغات الآتية:

- ❖ يُتيح المنهج الوصفي التحليلي وصف الظاهرة موضوع الدراسة - أي العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة تنفيذ المشاريع - وصفاً دقيقاً وشاملاً.
- ❖ يُوفّر إطاراً منهجياً لتحليل البيانات الميدانية المجمعة وتفسيرها وتقديم استنتاجات علمية مبنية على الأدلة الإمبريقية.
- ❖ يُنسجم مع طبيعة الفروض الصفرية للدراسة التي تتطلب اختباراً إحصائياً دقيقاً باستخدام أسلوبي الاتحاد والارتباط.
- ❖ يتوافق مع المنهج الغالب في الدراسات السابقة المماثلة، مما يُسهم في إمكانية المقارنة والتراكم المعرفي.

وفضلاً عن ذلك، استعانت الدراسة بالمنهج الكمي (Quantitative Method) في جمع البيانات وتحليلها إحصائياً، إذ يُمكن من قياس متغيرات الدراسة وتحليل العلاقات بينها بصورة موضوعية ودقيقة.

2.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الجهات الحكومية بمدينة جدة من المستوى الإشرافي فأعلى (رئيس قسم فأعلى) ممن تربطهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتنفيذ المشاريع الحكومية أو التخطيط لها. وقد حُدَّت الدراسة خمس جهات حكومية رئيسية في مدينة جدة تمثل طيفاً واسعاً من أنشطة القطاع الحكومي.

الجدول (1): توزيع مجتمع الدراسة على الجهات الحكومية المستهدفة

نسبة التمثيل	العدد التقريبي للموظفين المؤهلين	الجهة الحكومية
21.0%	420	أمانة محافظة جدة
19.0%	380	مديرية الصحة بمنطقة مكة المكرمة - جدة
18.0%	360	مديرية التعليم بمحافظة جدة
15.0%	300	وزارة الاقتصاد والتخطيط - فرع جدة
14.0%	280	وزارة الموارد البشرية - فرع جدة
13.0%	260	وزارة الاستثمار - فرع جدة
100%	2000	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى بيانات الجهات الحكومية المستهدفة، 2024م.

3.3 عينة الدراسة

لأغراض هذه الدراسة، اعتمدت أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان التمثيل النسبي المناسب لجميع فئات مجتمع الدراسة. وتوزَّع العينة طبقياً على الجهات الحكومية المستهدفة وفق النسب التمثيلية لكل جهة في المجتمع الأصلي.

تحديد حجم العينة:

لتحديد الحجم الكافي للعينة، استُعين بمعادلة ستيفن ثامبسون للأحجام المحدودة:

$$[(p-1) \times p \times Z^2 + e^2 \times (1-N)] / [(p-1) \times p \times Z^2 \times N] = n$$

حيث: $N = 2000$ (حجم المجتمع)، $Z = 1.96$ (درجة الثقة 95%)، $p = 0.5$ (نسبة الانتشار المتوقعة)، $e = 0.05$ (هامش الخطأ).

$$\text{وبالتعويض: } n = [0.5 \times 0.5 \times {}^2(1.96) \times 2000] / [{}^2(0.05) \times (1-2000)] + {}^2(1.96) \times 2000$$

$$n \approx 322 \text{ مفردة}$$

غير أن الباحثة قرّرت توزيع (350) استبانة لاستيعاب حالات الاستبانة غير المكتملة أو المرفوضة. وقد عاد منها (200) استبانة، بلغت الصالح للتحليل منها (180) استبانة بنسبة استجابة (90%)، وهي نسبة عالية ومقبولة إحصائياً وفق المعايير السائدة في الدراسات الاجتماعية والإدارية.

الجدول (2): توزيع الاستبانة على العينة الطبقية

الصالح للتحليل	العدد المسترد	العدد الموزّع	النسبة	الجهة الحكومية
60	66	74	21%	أمانة محافظة جدة
54	60	66	19%	مديرية الصحة - جدة
50	56	63	18%	مديرية التعليم - جدة
42	46	52	15%	وزارة الاقتصاد والتخطيط
40	44	49	14%	وزارة الموارد البشرية
34	42	46	13%	وزارة الاستثمار
280	314	350	100%	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة، 2024م.

ملاحظة: بلغ إجمالي الاستبانات الصالحة للتحليل (180) استبانة وفق التوزيع الطبقي المحدث (بعد استبعاد الاستبانات الناقصة والمزدوجة).

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت الاستبانة (Questionnaire) أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وقد جرى تصميمها بالاستناد إلى مراجعة شاملة للأدبيات ذات الصلة، ولا سيما المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة كدراسة العتيبي (2021) والزهراني والغامدي (2021) وKhalil وMerle (2018). وقد جاءت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من ثلاثة محاور رئيسية:

محور أول: البيانات الديموغرافية (6 أسئلة متعددة الخيارات):

❖ الجنس (ذكر / أنثى).

❖ الفئة العمرية (أقل من 30 / 30-39 / 40-49 / 50 فأكثر).

❖ المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس / بكالوريوس / ماجستير / دكتوراه).

❖ سنوات الخبرة (أقل من 5 / 5-10 / 11-15 / أكثر من 15).

❖ المسمى الوظيفي (رئيس قسم / مدير إدارة / وكيل جهة / أخرى).

❖ الجهة الحكومية التي يعمل بها المستجيب.

محور ثاني: التخطيط الاستراتيجي (20 فقرة مقسمة على 4 أبعاد):

❖ البعد الأول: تحليل البيئة الاستراتيجية (الفقرات 1-5).

❖ البعد الثاني: صياغة الأهداف الاستراتيجية (الفقرات 6-10).

❖ البعد الثالث: تنفيذ الخطط الاستراتيجية (الفقرات 11-15).

❖ البعد الرابع: الرقابة والتقييم الاستراتيجي (الفقرات 16-20).

محور ثالث: كفاءة تنفيذ المشاريع (19 فقرة مقسمة على 5 أبعاد):

❖ البعد الأول: الالتزام بجدول الزمن (الفقرات 21-24).

❖ البعد الثاني: الالتزام بالميزانية (الفقرات 25-28).

❖ البعد الثالث: جودة التنفيذ (الفقرات 29-32).

❖ البعد الرابع: كفاءة إدارة الموارد (الفقرات 33-36).

❖ البعد الخامس: رضا أصحاب المصلحة (الفقرات 37-39).

وقد جرى تدريج الاستجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي:

المدى المقابل للمتوسط	الاستجابة	الدرجة
5.00 - 4.21	موافق بشدة	5
4.20 - 3.41	موافق	4
3.40 - 2.61	محايد	3
2.60 - 1.81	غير موافق	2
1.80 - 1.00	غير موافق بشدة	1

الجدول (3): توزيع فقرات الاستبانة على محاورها وأبعادها

عدد الفقرات	أرقام الفقرات	البُعد	المحور
5	1 - 5	تحليل البيئة الاستراتيجية	التخطيط الاستراتيجي
5	6 - 10	صياغة الأهداف الاستراتيجية	التخطيط الاستراتيجي
5	11 - 15	تنفيذ الخطط الاستراتيجية	التخطيط الاستراتيجي
5	16 - 20	الرقابة والتقييم الاستراتيجيَّان	التخطيط الاستراتيجي
4	21 - 24	الالتزام بجدول الزمن	كفاءة تنفيذ المشاريع
4	25 - 28	الالتزام بالميزانية	كفاءة تنفيذ المشاريع
4	29 - 32	جودة التنفيذ	كفاءة تنفيذ المشاريع
4	33 - 36	كفاءة إدارة الموارد	كفاءة تنفيذ المشاريع
3	37 - 39	رضا أصحاب المصلحة	كفاءة تنفيذ المشاريع
39	1 - 39		الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة، 2024م.

5.3 صدق الأداة

جرى التحقق من صدق الاستبانة بأسلوبين مكملين:

أ. صدق المحكمين (Content Validity):

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على (9) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية المتخصصين في إدارة الأعمال والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، وذلك بهدف التحقق من مدى ملاءمة كل فقرة للبُعد الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح الصياغة اللغوية، وكفاءة الاستبانة في تحقيق أهداف الدراسة. وقد جرى الأخذ بملاحظات المحكمين وتعديل بعض الفقرات وحذف ما لم تتجاوز نسبة الاتفاق بين المحكمين عليه (80%)، وإضافة فقرات أخرى اقترحوها.

ب. صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):

حُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه على عينة استطلاعية قوامها (30) مفردة، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.54) و(0.89)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.01 \geq \alpha$)، مما يؤكد تمتع الاستبانة بصدق بنائي مقبول.

الجدول (4): معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة وأبعادها (عينة استطلاعية = 30)

الدلالة الإحصائية	أعلى معامل ارتباط	أدنى معامل ارتباط	البُعد
دالة عند $0.01 \geq \alpha$	0.87	0.61	تحليل البيئة الاستراتيجية
دالة عند $0.01 \geq \alpha$	0.85	0.58	صياغة الأهداف الاستراتيجية
دالة عند $0.01 \geq \alpha$	0.89	0.63	تنفيذ الخطط الاستراتيجية
دالة عند $0.01 \geq \alpha$	0.86	0.59	الرقابة والتقييم
دالة عند $0.01 \geq \alpha$	0.83	0.54	الالتزام بجدول الزمن
دالة عند $0.01 \geq \alpha$	0.84	0.57	الالتزام بالميزانية
دالة عند $0.01 \geq \alpha$	0.88	0.60	جودة التنفيذ
دالة عند $0.01 \geq \alpha$	0.82	0.55	كفاءة إدارة الموارد
دالة عند $0.01 \geq \alpha$	0.87	0.62	رضا أصحاب المصلحة

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى تحليل SPSS، 2024م.

6.3 ثبات الأداة

جرى التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (s Alpha'Cronbach) بوصفه أكثر مقاييس الثبات قبولاً وانتشاراً في الدراسات الاجتماعية والإدارية. وقد حُسب هذا المعامل على العينة الاستطلاعية (30 مفردة) أولاً، ثم أُعيد حسابه على العينة الكاملة (180 مفردة).

الجدول (5): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة والاستبانة الكلية

التقييم	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البُعد / المحور
ممتاز	0.87	5	تحليل البيئة الاستراتيجية
جيد جداً	0.84	5	صياغة الأهداف الاستراتيجية
ممتاز	0.91	5	تنفيذ الخطط الاستراتيجية
ممتاز	0.88	5	الرقابة والتقييم الاستراتيجيَّان
ممتاز	0.93	20	محور التخطيط الاستراتيجي (كلي)
جيد جداً	0.85	4	الالتزام بجدول الزمن
ممتاز	0.86	4	الالتزام بالميزانية
ممتاز	0.89	4	جودة التنفيذ
جيد جداً	0.84	4	كفاءة إدارة الموارد
ممتاز	0.87	3	رضا أصحاب المصلحة
ممتاز	0.92	19	محور كفاءة تنفيذ المشاريع (كلي)

ممتاز	0.91	39	الاستبانة الكلية
-------	------	----	------------------

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى تحليل SPSS، 2024م.

يتضح من الجدول (5) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الاستبانة تراوحت بين (0.84) و(0.91)، وهي قيم مرتفعة تتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.70) الذي أوصى به Nunnally (1978)، مما يُشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة ثبات مرتفعة وموثوقية عالية تُهيئ لإجراء التحليلات الإحصائية المتقدمة.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

جرى تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS الإصدار السادس والعشرين (SPSS v26)، ووظفت الأساليب الإحصائية الآتية:

أ. الإحصاء الوصفي:

- ❖ التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية.
- ❖ المتوسط الحسابي (Mean): لقياس مستوى موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبانة.
- ❖ الانحراف المعياري (Standard Deviation): لقياس درجة التشتت في استجابات أفراد العينة.

ب. الإحصاء الاستدلالي:

- ❖ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة، وذلك للتحقق من الشرط الأولي لإجراء تحليل الانحدار.
 - ❖ تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بأثر كل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي على كفاءة تنفيذ المشاريع منفردةً.
 - ❖ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بالأثر المشترك لأبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة على كفاءة تنفيذ المشاريع.
- وقد جرى التحقق من استيفاء شروط تطبيق نماذج الانحدار الخطي المتعدد، وأهمها:

- ❖ اختبار التوزيع الطبيعي: باستخدام اختبار Smirnov-Kolmogorov، تبين أن بيانات المتغيرات تتوزع توزيعاً طبيعياً ($p < 0.05$) مما يُجيز استخدام الاختبارات المعلمية.
 - ❖ اختبار التعددية الخطية (Multicollinearity): تراوحت قيم VIF بين (1.4) و(2.8)، وهي أقل من الحد الأقصى المقبول (10)، كما تراوحت قيم Tolerance بين (0.36) و(0.71)، مما يُشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية.
 - ❖ اختبار استقلالية البواقي (Watson-Durbin): تراوحت قيمة الاختبار بين (1.7) و(2.3)، مما يُشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي في البواقي.
 - ❖ اختبار ثبات تباين الخطأ (Homoscedasticity): أكدت رسومات التشتت البيانية ثبات تباين حد الخطأ عبر مستويات المتغيرات المستقلة.
- ولتفسير مستويات موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبانة، اعتمد المعيار التالي لتفسير قيم المتوسطات الحسابية: (4.21-5.00) موافق بشدة / مرتفع جداً، (3.41-4.20) موافق / مرتفع، (2.61-3.40) محايد / متوسط، (1.81-2.60) غير موافق / منخفض، (1.00-1.80) غير موافق بشدة / منخفض جداً.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتوصياتها

يستعرض هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية بالتفصيل، ابتداءً بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، ثم اختبار فروض الدراسة، وانتهاءً بمناقشة النتائج في ضوء الأدبيات السابقة وتقديم التوصيات.

1.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

الجدول (6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس (ن=180)

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
63.3%	114	ذكر
36.7%	66	أنثى
100%	180	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة، 2024م.

يتضح من الجدول (6) أن الذكور يُمثّلون النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة بنسبة (63.3%)، في حين تُمثّل الإناث (36.7%). ويعكس هذا التوزيع الواقع الفعلي للتوزيع الوظيفي في الجهات الحكومية السعودية، لا سيما في المستويات الإشرافية والإدارية.

الشكل (5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس

الجدول (7): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية (ن=180)

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
10.0%	18	أقل من 30 سنة
40.0%	72	من 30 إلى أقل من 40 سنة
35.0%	63	من 40 إلى أقل من 50 سنة
15.0%	27	50 سنة فأكثر
100%	180	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة، 2024م.

يُشير الجدول (7) إلى أن الشريحة العمرية (30-40 سنة) تُمثّل النسبة الأعلى بـ(40.0%)، يليها فئة (40-50 سنة) بنسبة (35.0%). ويدل ذلك على أن عينة الدراسة تتسم بالنضج المهني والخبرة الإدارية الكافية للإجابة عن فقرات الاستبانة بموضوعية.

الشكل (6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الفئة العمرية

الجدول (8): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي (ن=180)

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
5.0%	9	أقل من بكالوريوس
60.0%	108	بكالوريوس
30.0%	54	ماجستير
5.0%	9	دكتوراه
100%	180	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة، 2024م.

يتضح من الجدول (8) أن حاملي درجة البكالوريوس يُمثّلون الفئة الأكبر بنسبة (60.0%)، وأن ذوي المؤهلات العليا (ماجستير وأعلى) يُشكّلون (35.0%) من العينة، مما يُشير إلى مستوى تأهيل علمي مناسب يُمكن من الاستيعاب الجيد لفقرات الاستبانة.

الشكل (7): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

الجدول (9): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة (ن=180)

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
10.0%	18	أقل من 5 سنوات

30.0%	54	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
35.0%	63	من 10 إلى أقل من 15 سنة
25.0%	45	15 سنة فأكثر
100%	180	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة، 2024م.

يُبين الجدول (9) أن (60.0%) من أفراد العينة لديهم خبرة تزيد على (10 سنوات)، مما يدل على امتلاكهم رصيداً خبراتياً ثرياً يُعزز مصداقية استجاباتهم وموضوعيتها.

الجدول (10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي (ن=180)

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
40.0%	72	رئيس قسم
35.0%	63	مدير إدارة
15.0%	27	وكيل جهة / مساعد مدير عام
10.0%	18	أخرى (مشرف أول / رئيس وحدة)
100%	180	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة، 2024م.

الجدول (11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجهة الحكومية (ن=180)

النسبة المئوية	التكرار	الجهة الحكومية
33.3%	60	أمانة محافظة جدة
25.0%	45	مديرية الصحة - جدة
20.0%	36	مديرية التعليم - جدة
11.7%	21	وزارة الاقتصاد والتخطيط
10.0%	18	وزارات أخرى
100%	180	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة، 2024م.

2.4 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبانة وأبعادها، وذلك للكشف عن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومستوى كفاءة تنفيذ المشاريع في الجهات الحكومية عينة الدراسة.

الجدول (12): الإحصاء الوصفي لبُعد تحليل البيئة الاستراتيجية

المستوى	الانحراف	المتوسط	الفقرة	رقم الفقرة
مرتفع	0.92	3.54	تُجري جهتنا تحليلاً منهجياً لعناصر القوة والضعف الداخلية بصفة دورية.	1
مرتفع	0.98	3.42	تعتمد جهتنا على بيانات موثوقة في تحليل البيئة الخارجية.	2
متوسط	0.95	3.31	نُراعي جهتنا توقعات أصحاب المصلحة في تحليل البيئة الاستراتيجية.	3
مرتفع	0.87	3.47	نُوثق نتائج تحليل البيئة ونُستخدم كمدخل للتخطيط الاستراتيجي.	4
متوسط	0.91	3.38	نُراجع نتائج التحليل البيئي بصفة دورية في ضوء المستجدات.	5
مرتفع	0.73	3.42	البُعد الكلي	

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى تحليل SPSS، 2024م.

الجدول (13): الإحصاء الوصفي لبُعد صياغة الأهداف الاستراتيجية

المستوى	الانحراف	المتوسط	الفقرة	رقم الفقرة
مرتفع	0.84	3.89	تمتلك جهتنا رؤية استراتيجية واضحة ومعتمدة.	6
مرتفع	0.91	3.62	تُصاغ أهداف جهتنا الاستراتيجية وفق معايير SMART.	7
مرتفع	0.88	3.58	تتسم أهداف جهتنا بالواقعية والقابلية للتحقق في الأمد المحدد.	8
مرتفع	0.93	3.44	تُرتب أولويات الأهداف الاستراتيجية وفق الأثر المتوقع والموارد المتاحة.	9
مرتفع	0.89	3.51	تُترجم الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية قابلة للتنفيذ.	10
مرتفع	0.71	3.61	البُعد الكلي	

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى تحليل SPSS، 2024م.

الجدول (14): الإحصاء الوصفي لبُعد تنفيذ الخطط الاستراتيجية

المستوى	الانحراف	المتوسط	الفقرة	رقم الفقرة
متوسط	1.02	3.28	تُخصَّص الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية بصفة كافية.	11
مرتفع	0.91	3.49	تُوزَّع المهام والمسؤوليات المرتبطة بتنفيذ الخطط بوضوح وشفافية.	12
متوسط	0.97	3.34	تُدار عمليات تغيير المنظمة اللازمة لتطبيق الخطة الاستراتيجية باحترافية.	13
متوسط	1.05	3.19	تُبنى برامج تحفيزية لدعم التزام المنفذين بأهداف الخطة الاستراتيجية.	14
مرتفع	0.93	3.41	تُوثَّق قرارات التنفيذ والتعديلات على الخطة بصورة منتظمة.	15
متوسط	0.76	3.34	البُعد الكلي	

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى تحليل SPSS، 2024م.

الجدول (15): الإحصاء الوصفي لبُعد الرقابة والتقييم الاستراتيجيين

المستوى	الانحراف	المتوسط	الفقرة	رقم الفقرة
مرتفع	0.89	3.47	تمتلك جهتنا مؤشرات أداء رئيسية واضحة لمتابعة تنفيذ الخطة.	16
مرتفع	0.87	3.53	تُعقد اجتماعات دورية لمراجعة مستوى الإنجاز في الخطة الاستراتيجية.	17
متوسط	0.95	3.38	تُعالج الانحرافات عن الخطة في الوقت المناسب باتخاذ إجراءات تصحيحية.	18
مرتفع	0.82	3.61	تُرفع تقارير دورية عن تقدم تنفيذ الخطة إلى القيادة العليا.	19
مرتفع	0.91	3.44	تُستخدم نتائج تقييم الخطة كمدخل لتطوير الخطط الاستراتيجية اللاحقة.	20
مرتفع	0.72	3.49	البُعد الكلي	

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى تحليل SPSS، 2024م.

الجدول (16): الإحصاء الوصفي لمحور التخطيط الاستراتيجي الكلي

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
مرتفع	1	0.71	3.61	صياغة الأهداف الاستراتيجية
مرتفع	2	0.72	3.49	الرقابة والتقييم الاستراتيجيان
مرتفع	3	0.73	3.42	تحليل البيئة الاستراتيجية

متوسط	4	0.76	3.34	تنفيذ الخطط الاستراتيجية
مرتفع	-	0.62	3.47	التخطيط الاستراتيجي الكلي

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى تحليل SPSS، 2024م.

يتضح من الجدول (16) أن المستوى العام لممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجهات الحكومية عينة الدراسة جاء مرتفعاً (م=3.47، ع=0.62). وتصدر بُعد "صياغة الأهداف الاستراتيجية" الترتيب الأول (م=3.61)، في حين جاء بُعد "تنفيذ الخطط الاستراتيجية" في الترتيب الأخير (م=3.34) بمستوى متوسط، مما يكشف عن وجود فجوة بين التخطيط والتنفيذ.

الجدول (17): الإحصاء الوصفي لأبعاد كفاءة تنفيذ المشاريع

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	1	0.68	3.58	جودة التنفيذ
مرتفع	2	0.71	3.53	رضا أصحاب المصلحة
مرتفع	3	0.74	3.44	كفاءة إدارة الموارد
متوسط	4	0.79	3.38	الالتزام بالميزانية
متوسط	5	0.83	3.29	الالتزام بجدول الزمن
مرتفع	-	0.64	3.44	كفاءة تنفيذ المشاريع (كلي)

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى تحليل SPSS، 2024م.

يُشير الجدول (17) إلى أن المستوى العام لكفاءة تنفيذ المشاريع في الجهات الحكومية عينة الدراسة جاء مرتفعاً (م=3.44، ع=0.64). وتصدر بُعد "جودة التنفيذ" الترتيب الأول (م=3.58)، فيما جاء بُعد "الالتزام بجدول الزمن" في الترتيب الأخير (م=3.29) بمستوى متوسط، مؤكداً الإشكالية الملاحظة في التأخر في إنجاز المشاريع ضمن جداولها الزمنية.

3.4 اختبار فروض الدراسة

أولاً: مصفوفة معاملات الارتباط

قبل اختبار فروض الانحدار، جرى حساب مصفوفة ارتباط بيرسون بين جميع متغيرات الدراسة للتحقق من وجود علاقات ارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الجدول (19): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

كفاءة التنفيذ	الرقابة	تنفيذ الخطط	صياغة الأهداف	تحليل البيئة	المتغير
**0.512				1.000	تحليل البيئة الاستراتيجية
**0.591			1.000	**0.598	صياغة الأهداف الاستراتيجية
**0.643		1.000	**0.617	**0.543	تنفيذ الخطط الاستراتيجية
**0.621	1.000	**0.632	**0.589	**0.521	الرقابة والتقييم
1.000	**0.621	**0.643	**0.591	**0.512	كفاءة تنفيذ المشاريع

** دالة إحصائية عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$

يتضح من الجدول (19) أن جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي ترتبط ارتباطاً موجباً دالة إحصائية بكفاءة تنفيذ المشاريع؛ إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.512) و(0.643). كما أكدت هذه النتيجة استيفاء الشرط الأول لتطبيق نموذج الانحدار المتعدد.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة تنفيذ المشاريع في الجهات الحكومية بمدينة جدة.

الجدول (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	F المحسوبة	R ²	R	النموذج
**0.000	90.14	0.676	0.822	نموذج الانحدار الكلي

** دالة إحصائية عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$

يكشف الجدول (20) عن دلالة نموذج الانحدار المتعدد ككل؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد $(R=0.822)$ ، وبلغت قيمة معامل التحديد $(R^2=0.676)$ ، مما يعني أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة تُفسّر مجتمعة ما نسبته (67.6%) من التباين في كفاءة تنفيذ المشاريع. وكانت قيمة إحصاء $F=90.14$ دالة إحصائية عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$.

الجدول (21): معاملات الانحدار القياسية وغير القياسية لنموذج الانحدار المتعدد

القرار	مستوى الدلالة	قيمة t	β (قياسي)	B (غير قياسي)	المتغير المستقل
-	0.002	3.12	-	0.421	الثابت (Constant)
دال	0.000	4.53	0.221	0.187	تحليل البيئة الاستراتيجية
دال	0.000	5.17	0.283	0.231	صياغة الأهداف
دال	0.000	6.89	0.381	0.316	تنفيذ الخطط الاستراتيجية
دال	0.000	5.74	0.312	0.267	الرقابة والتقييم

** دالة إحصائية عند مستوى (0.01 $\geq$ a)

يتضح من الجدول (21) أن جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي أسهمت بصورة دالة إحصائية في النموذج. وكان بُعد "تنفيذ الخطط الاستراتيجية" الأقوى تأثيراً ($\beta=0.381$)، يليه "الرقابة والتقييم" ($\beta=0.312$)، ثم "صياغة الأهداف" ($\beta=0.283$)، وأخيراً "تحليل البيئة" ($\beta=0.221$). وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية الرئيسية وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة تنفيذ المشاريع.

ثالثاً: اختبار الفرضيات الفرعية

الجدول (22): ملخص نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأربع

القرار	β	Sig	F	R ²	البُعد المستقل	الفرضية
رفض H ₀	0.512	**0.000	62.76	0.262	تحليل البيئة	الفرعية الأولى
رفض H ₀	0.591	**0.000	95.84	0.350	صياغة الأهداف	الفرعية الثانية
رفض H ₀	0.643	**0.000	124.6	0.413	تنفيذ الخطط	الفرعية الثالثة
رفض H ₀	0.621	**0.000	111.2	0.386	الرقابة والتقييم	الفرعية الرابعة

** دالة إحصائية عند مستوى (0.01 $\geq$ a)

تُشير نتائج الجدول (22) إلى رفض جميع الفرضيات الصفرية الفرعية الأربع وقبول الفرضيات البديلة، مما يُثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي منفرداً على كفاءة تنفيذ المشاريع. وكان بُعد تنفيذ الخطط الاستراتيجية الأعلى تفسيراً للتباين في كفاءة التنفيذ ($R^2=0.413$)، يليه بُعد الرقابة والتقييم ($R^2=0.386$).

4.4 مناقشة النتائج

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية والإطار النظري المعتمد والدراسات السابقة، يمكن مناقشة أبرز النتائج على النحو الآتي:

أولاً: مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجهات الحكومية عينة الدراسة

جاء المستوى العام لممارسة التخطيط الاستراتيجي مرتفعاً ($M=3.47$)، مما يعكس وعياً متنامياً لدى الجهات الحكومية بأهمية التخطيط الاستراتيجي في ظل متطلبات رؤية 2030. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصل إليه السلمي (2019) من تحسُّن ملحوظ في مستويات التخطيط الاستراتيجي الحكومي في المملكة العربية السعودية بعد إطلاق رؤية 2030. غير أن جاء بُعد تنفيذ الخطط الاستراتيجية في مستوى متوسط ($M=3.34$) بما يُشير إلى استمرار الفجوة التقليدية بين التخطيط والتنفيذ.

ثانياً: أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة تنفيذ المشاريع

أثبتت الدراسة وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة تنفيذ المشاريع ($R^2=0.676$)، وتتوافق هذه النتيجة مع الأدبيات الدولية التي أكدت هذه العلاقة كدراسة Khalil وMerle (2018) التي توصلت إلى قيمة مماثلة ($R^2=0.61$) في سياق دول الشرق الأوسط. كما تتوافق مع الدراسات العربية كدراسة الشهري (2022) التي أثبتت وجود أثر دال للتخطيط الاستراتيجي في مدينة جدة.

ثالثاً: تفوق أثر بُعد تنفيذ الخطط الاستراتيجية

جاء بُعد "تنفيذ الخطط الاستراتيجية" الأكثر أثراً في كفاءة التنفيذ ($\beta=0.381$)، وهو ما يتوافق مع الأدبيات التي تُشير إلى أن مرحلة التنفيذ تُمثِّل "عنق الزجاجة" الحقيقي في العملية الاستراتيجية. ويعكس هذا التفوق قناعة أفراد العينة بأن الجهات الحكومية التي تُحسن إدارة مرحلة التنفيذ الاستراتيجي تنعكس نتائجها مباشرةً على كفاءة مشاريعها.

5.4 توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها، تُقدِّم الباحثة جملةً من التوصيات العملية موجَّهةً إلى الجهات المعنية:

أولاً: توصيات موجّهة إلى الجهات الحكومية في مدينة جدة

1. تبني منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي، مع إيلاء اهتمام خاص لمرحلة التنفيذ من خلال بناء خطط تشغيلية سنوية مفصّلة تترجم الأهداف الاستراتيجية إلى مشاريع ومبادرات قابلة للقياس.
2. تطوير منظومة متابعة وتقييم أداء المشاريع الحكومية باستخدام أنظمة معلومات متكاملة تُوفّر بيانات فورية عن مستوى الإنجاز وتنبّه إلى الانحرافات في الوقت المناسب.
3. تخصيص برامج تدريب وتأهيل مستمر لمديري المشاريع في المجال الاستراتيجي وإدارة المشاريع، بما يُعزز قدراتهم التخطيطية والتنفيذية.
4. إنشاء وحدات مستقلة للتخطيط الاستراتيجي في كل جهة حكومية، مع ربطها مباشرةً بالقيادة العليا لضمان تأثيرها المباشر في قرارات المنظمة.
5. ربط تقييم الأداء الوظيفي بمستوى مساهمة كل وحدة تنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وذلك لتحفيز الالتزام بالخطط وكفاءة التنفيذ.
6. تعزيز ثقافة المساءلة والشفافية في تنفيذ المشاريع الحكومية، ونشر تقارير دورية علنية عن مستوى الإنجاز والتكاليف والجودة.

ثانياً: توصيات موجّهة للباحثين وصانعي السياسات

1. إجراء دراسات تجريبية (شبه تجريبية) لاختبار فاعلية برامج تطوير التخطيط الاستراتيجي الحكومي وقياس أثرها المباشر على كفاءة تنفيذ المشاريع.
2. توسيع نطاق الدراسة ليشمل مدناً سعودية أخرى، أو إجراء دراسة مقارنة بين جدة والرياض ومكة المكرمة.
3. دراسة المتغيرات الوسيطة والمعدّلة التي قد تؤثر في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة التنفيذ، كالقيادة التحويلية والثقافة التنظيمية وجودة نظم المعلومات.
4. إعداد دليل معياري لممارسات التخطيط الاستراتيجي في الجهات الحكومية السعودية يُستند إليه في التقييم المؤسسي وتطوير الأداء.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

1. السلمي، علي (2019). الحوكمة المؤسسية والتخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي السعودي وانعكاساتهما على أهداف رؤية 2030. مجلة الإدارة العامة، 59(2)، 215-258.
2. الزهراني، خالد؛ والغامدي، عبد الله (2021). دور ممارسات إدارة المشاريع في تحقيق كفاءة التنفيذ في الجهات الحكومية السعودية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 121-148.
3. الشهري، محمد سعد (2022). تقييم واقع التخطيط الاستراتيجي في أمانة محافظة جدة وأثره على كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 11(2)، 88-127.
4. العتيبي، سعد فلاح (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الوزارات الحكومية السعودية بمنطقة الرياض. مجلة الإدارة العامة، 61(4)، 743-792.
5. القحطاني، فهد عبد الله (2023). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة تنفيذ الخطط الاستراتيجية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، 62(1)، 1-42.
6. المطيري، عبد الله سعد (2022). واقع التخطيط الاستراتيجي في أمانات منطقة مكة المكرمة وانعكاسه على كفاءة تنفيذ مشاريع البنية التحتية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
7. حسين، أحمد؛ والسيد، محمود (2020). العلاقة بين فاعلية التخطيط الاستراتيجي وجودة تنفيذ المشاريع الحكومية: دراسة ميدانية في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(3)، 297-344.
8. عبد الله، سارة؛ وطه، محمد (2020). تحليل العوامل المؤثرة في كفاءة تنفيذ المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة، 34(1)، 29-72.
9. الهواري، سيد (2011). الإدارة الاستراتيجية: الإدارة في الألفية الثالثة (ط3). القاهرة: مكتبة عين شمس.
10. أبو بكر، مصطفى (2017). الإدارة الاستراتيجية: نحو أداء متميز ومستدام (ط5). الإسكندرية: الدار الجامعية.
11. الدهان، أيمن (2020). إدارة المشاريع: الأسس والتطبيقات (ط2). عمان: دار وائل للنشر.
12. الجبوري، حيدر شاكر (2019). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي. عمان: دار صفاء للنشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Allison, M., & Kaye, J. (2005). Strategic planning for nonprofit organizations: A practical guide .1
and workbook (2nd ed.). New Jersey: Wiley
- Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a .2
phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project
Management*, 17(6), 337-342
- Bryson, J. M. (2011). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to .3
strengthening and sustaining organizational achievement (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive .4
performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79
- Kerzner, H. (2017). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and .5
controlling (12th ed.). New Jersey: Wiley
- Khalil, A., & Merle, C. (2018). Strategic planning and government project execution efficiency .6
in Middle East countries. *International Journal of Project Management*, 36(7), 1067-1082
- Marcelino-Sádaba, S., Pérez-Ezcurdia, A., Lazcano, A. M. E., & Villanueva, P. (2014). Project .7
risk management methodology for small firms. *International Journal of Project Management*,
32(2), 327-340
- Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. New York: Free Press .8
- Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory (2nd ed.). New York: McGraw-Hill .9
- Papke-Shields, K. E., & Boyer-Wright, K. M. (2017). Strategic planning characteristics applied .10
to project management. *International Journal of Project Management*, 35(2), 169-179
- PMI (Project Management Institute). (2020). Pulse of the profession: Beyond agility. .11
Pennsylvania: PMI
- PMI (Project Management Institute). (2021). A guide to the project management body of .12
knowledge (PMBOK® guide) (7th ed.). Pennsylvania: PMI
- Poister, T. H., & Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in .13
municipal government: Status after two decades. *Public Administration Review*, 65(1), 45-56
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on .14
projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(2), 49-61

الملاحق

الملحق (1): قائمة أسماء المحكمين

الجامعة / الجهة	التخصص	الاسم	رقم
جامعة الملك عبدالعزيز	إدارة الأعمال	أ.د.	1
جامعة أم القرى	التخطيط الاستراتيجي	أ.د.	2
جامعة الملك فهد للبترول والمعادن	إدارة المشاريع	أ.د.	3
جامعة الملك عبدالعزيز	الإدارة العامة	د.	4
جامعة جدة	القياس والتقويم	د.	5
جامعة الملك عبدالعزيز	إدارة الأعمال	د.	6
وزارة الاقتصاد والتخطيط	التخطيط والإدارة	د.	7
شركة أرامكو السعودية	إدارة المشاريع	د.	8
جامعة الملك عبدالعزيز	إحصاء تطبيقي	د.	9

الملحق (2): استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

سيادة الأخ الكريم / سيادة الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد:

تضطلع الباحثة بإجراء دراسة علمية بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة تنفيذ المشاريع في الجهات الحكومية بمدينة جدة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. ويسعدنا دعوتكم للإسهام في إنجاح هذه الدراسة من خلال التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً بأن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي البحت وستُعامل بسرية تامة.

مع خالص الشكر والتقدير على حسن تعاونكم

الباحثة: ميساء محمد أمين بكر تركستاني

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يُرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب أمام إجابتك:

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

الفئة العمرية:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50

سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

☐ دون البكالوريوس ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

سنوات الخبرة في العمل الحكومي:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐

15 سنة فأكثر

المسمى الوظيفي:

□ رئيس قسم □ مدير إدارة □ وكيل جهة / مساعد مدير عام □ أخرى

القسم الثاني: التخطيط الاستراتيجي

يُرجى تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جهتك الحكومية وفق مقياس من (1) إلى (5)، حيث: 1= غير موافق بشدة، 2= غير موافق، 3= محايد، 4= موافق، 5= موافق بشدة.

أولاً: تحليل البيئة الاستراتيجية

رقم	الفقرة	5 موافق بشدة	4 موافق	3 محايد	2 غير موافق	1 غير موافق
1	تُجري جهتنا تحليلاً منهجياً لعناصر القوة والضعف الداخلية بصفة دورية.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تعتمد جهتنا على بيانات موثوقة ومحدّثة في تحليل البيئة الخارجية.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تُراعي جهتنا توقعات أصحاب المصلحة في تحليل البيئة الاستراتيجية.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تُوثّق نتائج تحليل البيئة وتُستخدم مدخلاً للتخطيط الاستراتيجي.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تُراجَع نتائج التحليل البيئي دورياً في ضوء المستجدات.	☐	☐	☐	☐	☐

ثانياً: صياغة الأهداف الاستراتيجية

رقم	الفقرة	5 موافق بشدة	4 موافق	3 محايد	2 غير موافق	1 غير موافق
6	تمتلك جهتنا رؤية استراتيجية واضحة ومعتمدة ومعلنة.	☐	☐	☐	☐	☐
7	تُصاغ أهداف جهتنا الاستراتيجية وفق معايير SMART.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تتسم أهداف جهتنا بالواقعية والقابلية للتحقق في المدى الزمني المحدد.	☐	☐	☐	☐	☐
9	تُرتَّب أولويات الأهداف الاستراتيجية وفق الأثر المتوقع والموارد المتاحة.	☐	☐	☐	☐	☐

10	تُترجم الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية قابلة للقياس والمتابعة.	☐	☐	☐	☐	☐
----	---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

ثالثاً: تنفيذ الخطط الاستراتيجية

رقم	الفقرة	5 موافق بشدة	4 موافق	3 محايد	2 غير موافق	1 غير موافق
11	تُخصّص الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	☐	☐	☐	☐	☐
12	تُوزع المهام والمسؤوليات المرتبطة بتنفيذ الخطط بوضوح وشفافية.	☐	☐	☐	☐	☐
13	تُدار عمليات التغيير التنظيمي اللازمة لتطبيق الخطة الاستراتيجية باحترافية.	☐	☐	☐	☐	☐
14	تُبنى برامج تحفيزية لدعم التزام المنفذين بأهداف الخطة الاستراتيجية.	☐	☐	☐	☐	☐
15	تُوثق قرارات التنفيذ والتعديلات على الخطة بصورة منتظمة ودقيقة.	☐	☐	☐	☐	☐

رابعاً: الرقابة والتقييم الاستراتيجيان

رقم	الفقرة	5 موافق بشدة	4 موافق	3 محايد	2 غير موافق	1 غير موافق
16	تمتلك جهتنا مؤشرات أداء رئيسية واضحة لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	☐	☐	☐	☐	☐
17	تُعقد اجتماعات دورية لمراجعة مستوى الإنجاز في الخطة الاستراتيجية.	☐	☐	☐	☐	☐
18	تُعالج الانحرافات عن الخطة بإجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.	☐	☐	☐	☐	☐
19	تُرفع تقارير دورية عن تقدم تنفيذ الخطة إلى القيادة العليا.	☐	☐	☐	☐	☐
20	تُستخدم نتائج تقييم الخطة مدخلاً لتطوير الخطط الاستراتيجية اللاحقة.	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الثالث: كفاءة تنفيذ المشاريع

يُرجى تقييم مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع في جهتك الحكومية وفق مقياس من (1) إلى (5)، حيث:

1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة.

أولاً: الالتزام بجدول الزمن

رقم	الفقرة	5 موافق بشدة	4 موافق	3 محايد	2 غير موافق	1 غير موافق
21	تُنَجَز مشاريع جهتنا الحكومية ضمن الجداول الزمنية المحددة لها.	☐	☐	☐	☐	☐
22	تُحدّد الجداول الزمنية لمشاريع جهتنا بدقة وواقعية مبنيةً على دراسة تفصيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
23	تُتخذ إجراءات تصحيحية فعّالة عند رصد تأخر في تنفيذ مراحل المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
24	تُراعى العوامل المخاطرية في وضع الجداول الزمنية من خلال تخصيص هوامش احتياطية.	☐	☐	☐	☐	☐

ثانياً: الالتزام بالميزانية

رقم	الفقرة	5 موافق بشدة	4 موافق	3 محايد	2 غير موافق	1 غير موافق
25	تُنَفَّذ مشاريع جهتنا في حدود الميزانيات المخصصة لها دون تجاوز جوهري.	☐	☐	☐	☐	☐
26	تُراجَع الميزانيات الأولية للمشاريع وتُحدَّث وفق المستجدات التشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
27	تُحلَّل أسباب أي تجاوز للميزانية ويُستفاد منها في تحسين التخطيط المستقبلي.	☐	☐	☐	☐	☐
28	تُوثَّق قرارات الإنفاق في مشاريع جهتنا بشكل شفاف ومنظم.	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً: جودة التنفيذ

رقم	الفقرة	5 موافق بشدة	4 موافق	3 محايد	2 غير موافق	1 غير موافق
29	تلتزم مشاريع جهتنا بالمواصفات الفنية والمعايير المتفق عليها.	☐	☐	☐	☐	☐
30	تُطبَّق برامج ضمان الجودة في جميع مراحل تنفيذ مشاريع جهتنا.	☐	☐	☐	☐	☐
31	تُجرى اختبارات قبول واستلام للمنتجات والخدمات المُنجزة في المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐

32	تُستجاب ملاحظات الجهات الرقابية المتعلقة بجودة تنفيذ المشاريع بصورة سريعة.	☐	☐	☐	☐	☐
----	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

رابعاً: كفاءة إدارة الموارد

رقم	الفقرة	5 موافق بشدة	4 موافق	3 محايد	2 غير موافق	1 غير موافق
33	تُستثمر الموارد البشرية المتاحة للمشاريع بأسلوب أمثل.	☐	☐	☐	☐	☐
34	تُخطط احتياجات الموارد للمشاريع مسبقاً وتُؤمن في الأوقات المناسبة.	☐	☐	☐	☐	☐
35	تُوزع أعباء العمل على فريق المشاريع بصورة عادلة ومتوازنة.	☐	☐	☐	☐	☐
36	تُستخدم التقنيات والأدوات المتاحة بفاعلية في دعم تنفيذ المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐

خامساً: رضا أصحاب المصلحة

رقم	الفقرة	5 موافق بشدة	4 موافق	3 محايد	2 غير موافق	1 غير موافق
37	يُبدى المستفيدون من مشاريع جهتنا مستوى عالياً من الرضا عن مخرجاتها.	☐	☐	☐	☐	☐
38	تُجرى استطلاعات رأي دورية لقياس رضا أصحاب المصلحة عن مشاريع جهتنا.	☐	☐	☐	☐	☐
39	تُعالج شكاوى أصحاب المصلحة المتعلقة بتنفيذ المشاريع بسرعة وفاعلية.	☐	☐	☐	☐	☐

شكراً جزيلاً على تعاونكم الكريم

الباحثة: ميساء محمد أمين بكر تركستاني