



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة مشاريع

أثر التوجه الاستراتيجي على مراحل إدارة المشاريع الحكومية دراسة تطبيقية على وزارة الاتصالات السعودية.

مشروع تخرج

إعداد

فهد عبد الكريم الدعيجي 221002469

مشعل محمود الجزائري 221000595

محمد صالح الغامدي 221001368

إشراف

د. وليد سليمان

1444هـ/2023م

الفصل الدراسي الثاني لعام 2023



إِهْدَاء

نهدى من قال فيهما الرحمن



إلى نبع الحب، ونور الدرب، ووصية الرب، رمز العطاء،

وعنوان السخاء، من أنار لنا الطريق، وسهل لنا السير في دروب الحياة، أطال الله في

عمر من بقي ورحم الله من رحل (إلى كل أم وأب)

إلى سر النجاح، وفاتحة العلم، ونجوم الطريق الطويل (الأساتذة الأفاضل)

إلى كل الأهل والأصدقاء.

نهدى إليكم ثمرة جهدنا المتواضع.

شكر ونفقات

الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه وإعانتته وتسديده، أولاً وأخيراً، فلولاه لما كان لهذا العمل أن يتم، فله المنّة والفضل والثناء الحسن، والصلاة والسلام على نبيه الكريم محمد صلى الله عليه وسلم وبعد :

نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا، للدكتور القدير / وليد سليمان، الذي وجهنا وساعدنا منذ اللحظة الأولى لكتابة هذه الدراسة، وحتى إخراجها بالصورة النهائية، تعلمنا منه الكثير، وكان لنا شمساً تضيء دروبنا المعتمة والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميدأوشن 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 المولى عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

المستخلص

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر التوجه الاستراتيجي على مراحل إدارة المشاريع في وزارة الاتصالات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات، وتم توزيع (420) استبانة، و استرجاع منها (285) ، وكان (262) استبانة صالحة للتحليل، مستخدماً برنامج (SPSS) لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على مراحل إدارة المشاريع في وزارة الاتصالات السعودية، كما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى اهتمام وزارة الاتصالات السعودية والزيادة بالتوجه الاستراتيجي، وارتفاع مستوى اهتمام وزارة الاتصالات السعودية والزيادة بمراحل إدارة المشروع.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، فإن الدراسة توصي بعدة توصيات أبرزها زيادة مستوى اهتمام وزارة الاتصالات السعودية برؤيتها الاستراتيجية؛ من خلال تضمينها أهدافاً واضحة، وتبني سلوكيات القيادة الاستراتيجية بشكل أكبر، والاستفادة من نتائج المقارنة بين أدائها الحالي وأدائها السابق في تطوير أدائها المستقبلي، والعمل على تحقيق المواءمة بين رسالتها ورؤيتها، ونشرها بين أقسامها ودوائرها، وتوجيه أفرادها نحو العمل بها كونها تعد المرجعية والمرشد في أداء أعمالهم في المشروع.

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي، مراحل إدارة المشاريع، وزارة الاتصالات السعودية

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	إهداء
د.....	شكرو وتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1,1 المقدمة:
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة:
3.....	أولاً: الأهمية النظرية:
3.....	ثانياً: الأهمية العملية:
4.....	4,1 أهداف الدراسة
4.....	5,1 أسئلة الدراسة
5.....	6.1 فرضيات الدراسة
6.....	7.1 نموذج الدراسة
6.....	8.1 دافع اختيار الموضوع:
6.....	الدوافع الموضوعية:
6.....	الدوافع الذاتية:

7.....	9.1 المنهجية:
7.....	مصادر البيانات:
9.....	10.1 حدود الدراسة
10.....	11.1 الدراسات السابقة
21.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
21.....	المبحث الأول: التوجه الاستراتيجي
21.....	2.1.1 مقدمة:
23.....	2.1.2 أهمية التوجه الاستراتيجي
25.....	2.1.3 أهداف التوجه الاستراتيجي
26.....	2.1.4 أنواع التوجه الاستراتيجي
27.....	2.1.5 مستويات التوجه الاستراتيجي
30.....	المبحث الثاني: إدارة المشاريع
30.....	تمهيد
33.....	2.2.2 أهداف إدارة المشاريع
35.....	2.2.4 مجالات إدارة المشاريع
36.....	2.2.5 مراحل إدارة المشاريع
39.....	2.2.6 المشاريع الحكومية وأهميتها:
40.....	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم
40.....	تمهيد
40.....	1.3 منهج الدراسة
40.....	2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

41.....	3.3 وحدة التحليل.....
43.....	4.3 مصادر جمع المعلومات.....
44.....	5.3 أداة الدراسة.....
46.....	6.3 اختبار صلاحية أداة الدراسة.....
50.....	7.3 المعالجات الإحصائية.....
52.....	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات.....
52.....	تمهيد.....
52.....	1.4 وصف متغيرات الدراسة.....
64.....	2.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
86.....	3.4 مناقشة النتائج.....
92.....	4.4 التوصيات.....
93.....	Abstract.....
94.....	المراجع.....
94.....	أولاً: المراجع العربية.....
97.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
A	الملاحق.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
(1)	الجدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمعلومات الشخصية والوظيفية	41
(2)	الجدول رقم (2): توزيع متغيرات و أبعاد أنموذج الدراسة على فقرات أداة الدراسة	45
(3)	الجدول رقم (3): التمثيل الرقمي لمقياس ليكرت الخماسي	45
(4)	الجدول رقم (4): مقياس الحكم على مستوى الاهتمام بفقرات ومتغيرات الاستبانة	46
(5)	الجدول رقم (5) قيم معامل ارتباط فقرات أبعاد التوجه الاستراتيجي	47
(6)	الجدول رقم (6): قيم معامل ارتباط فقرات أبعاد مراحل إدارة المشاريع	48
(7)	الجدول رقم (7): مستويات ثبات أداة الدراسة	49
(8)	الجدول رقم (8): قيم معامل كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة	49
(9)	الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتوجه الاستراتيجي وأبعاده مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	53
(10)	الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرؤيا الإستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	54
(11)	الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات رسالة المنظمة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	55

56	الجدول رقم (12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأهداف الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	(12)
58	الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمراحل إدارة المشاريع وأبعاده مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	(13)
59	الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مرحلة التخطيط للمشروع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	(14)
60	الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مرحلة تنظيم المشروع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	(15)
61	الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مرحلة تنفيذ المشروع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	(16)
63	الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مرحلة تقييم المشروع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	(17)
64	الجدول رقم (18) مصفوفة الارتباط لأبعاد التوجه الاستراتيجي	(18)
65	الجدول رقم (19) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد التوجه الاستراتيجي	(19)
66	الجدول رقم (20) : قيم معامل داربن و اتسون لفرضيات الدراسة	(20)
67	الجدول (21) نتائج التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة	(21)
69	الجدول رقم (22) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية	(22)
70	الجدول رقم (23) نتائج معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية	(23)

71	الجدول رقم (24) نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الرئيسة	(24)
73	الجدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الأولى	(25)
74	الجدول رقم (26) : نتائج معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	(26)
75	الجدول رقم (27) نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الفرعية الأولى	(27)
76	الجدول رقم (28) : نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثانية	(28)
77	الجدول رقم (29) نتائج معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	(29)
78	الجدول رقم (30): نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الفرعية الثانية	(30)
79	الجدول رقم (31) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة	(31)
80	الجدول رقم (32) : نتائج معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	(32)
81	الجدول رقم (33): نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الفرعية الثالثة	(33)
83	الجدول رقم (34): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الرابعة	(34)
84	الجدول رقم (35) : نتائج معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة	(35)
85	الجدول رقم (36) نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الفرعية الرابعة	(36)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1,1 المقدمة:

يُعتبر التوجه الاستراتيجي واحدًا من الممارسات الإدارية الحديثة التي تهتم بتحديد مستقبل المؤسسات الحكومية والأهداف التي تسعى لتحقيقها، ويعبّر هذا التوجه عن الواقع الداخلي للمؤسسة ويساعد في تحديد نقاط القوة والضعف فيها، بالإضافة إلى فهم البيئة الخارجية للمؤسسة واستشراف الفرص والتهديدات المحتملة، ومن خلال ذلك يمكن التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، وصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتوفير الظروف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

إن التركيز على توجه المؤسسة في الأجل البعيد هو ما يعرف بالتوجه الاستراتيجي، وهو عبارة عن التوجه العام للمؤسسة، والأهداف التي تسعى الإدارة العليا إلى تحقيقها، كما أنه المحدد لنجاح المؤسسة في النشاط ضمن بيئة اقتصادية معروفة الأطر (الحباشنة و أبو قاعود، 2023)

تسعى المنظمات الحكومية لتحقيق نجاحها باستمرار، والمحافظة على تميزها؛ مما يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها، وإلى تطوير خدماتها، واستخدام وسائل وخدمات حديثة، وهذه الجهود التي تؤدي إلى إتاحة فرص جديدة، وإلى تحقيق التقدم والتطور المستمر. (Ghnaim & 2021)

Alhammad

يساعد التوجه الاستراتيجي في مشاريع الحكومة على تقليل التكاليف وتقليل الوقت وتحقيق أهداف وزارة الاتصالات والزيادة عن طريق دراسة عوامل القوة والضعف في بيئة الوزارة الداخلية وربطها وتكييفها مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للوزارة، بحيث يوثق عوامل نجاح الوزارة في تقديم خدماتها، ويساعد على انتشار مفهوم وتسعى الوزارة للتوصل إلى استراتيجية وأدوات جديدة للإدارة من أجل تطوير وتحسين الخدمات

المقدمة من الجهات الحكومية وسط عالم تنافسي وسريع التغير (Mar'i & Alhammad, 2021)

مما أدى إلى بداية ظهور إدارة المشاريع منذ عقود قليلة فقط، حيث بدأت المنظمات الحكومية وغيرها تدرك فائدة تنظيم العمل في المشاريع، وتطورت هذه الرؤية حيث أصبحت تشرف على مشاريع الوزارة مع بدء فهم احتياجات الوزارة من أجل التواصل وتبادل الخبرات بين الموظفين مع تكامل عملهم عبر الأقسام المختلفة، لنجاح إدارة المشاريع الحكومية.

2.1 مشكلة الدراسة

في ضوء التحديات المعاصرة والخصائص المتطورة لمشاريع الحكومة الإلكترونية، فإن الاستراتيجيات الاستراتيجية تلعب دورًا حاسمًا في تمكين المؤسسات الحكومية من إدارة المشاريع بكفاءة ومرونة والتعامل بفعالية مع بيئة المؤسسات الداخلية والخارجية. تساعد الاستراتيجيات الاستراتيجية في مواجهة التحديات وحل المشاكل التي تواجه إدارة المشاريع الحكومية، وتساعد في تحقيق نتائج إيجابية للمشاريع الحكومية الإلكترونية. من خلال تطوير التوجهات الاستراتيجية يمكن للمؤسسات الحكومية المعاصرة تحقيق قدرة فعالة على توظيف كفاءاتها في إدارة المشاريع الحكومية، وتساعد التوجهات الاستراتيجية في تحديد الأهداف ووضع الخطط وتوجيه الموارد بطريقة تدعم تحقيق أهداف المشاريع وتتيح المرونة في التكيف مع التحولات السريعة في البيئة.

ويتطلب لمواجهة صعوبات إدارة المشاريع الحكومية، وتحقيق نتائج إيجابية دورًا جديدًا للتوجهات الاستراتيجية. يتعين من خلاله تطوير التوجهات الاستراتيجية لتناسب التحديات المعاصرة وتعزز القدرة على التكيف والتفاعل مع إدارة المشاريع الحكومية. ويرتكز التخطيط الاستراتيجي الجديد على التفاعل مع إدارة المشاريع الحكومية لتحقيق أهدافها وتجاوز التحديات. يوفر هذا التوجه الاستراتيجي الجديد إطارًا لتحسين العمليات وتعزيز التنسيق وتعزيز قدرة المؤسسات الحكومية على تحقيق نتائج إيجابية للمشاريع الحكومية الإلكترونية.

مما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي على مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

3.1 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال ما يأتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

- تسهم هذه الدراسة في زيادة المعرفة والفهم النظري حول كيفية تأثير التوجه الاستراتيجي على إدارة المشاريع في وزارة الاتصالات السعودية. يمكن أن تساهم النتائج والتوصيات في تحسين الفهم لدى الباحثين والمهتمين بمجال إدارة المشاريع والاستراتيجية الحكومية.
- تساهم في تطوير النظريات والمفاهيم المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي وإدارة المشاريع في السياق الحكومي. قد تقدم الدراسة إطاراً نظرياً جديداً أو توضح العلاقات والآليات التي تحدث بين التوجه الاستراتيجي ونجاح المشاريع.

ثانياً: الأهمية العملية:

- تساعد في تحسين أداء مشاريع وزارة الاتصالات السعودية من خلال استخدام التوجه الاستراتيجي. بتوجيه الجهود والموارد وفقاً للأهداف الاستراتيجية، من خلال تحسين تنفيذ المشاريع وتحقيق النتائج المرجوة بشكل أكثر فاعلية وفعالية.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية: من خلال تطبيق المبادئ والاستراتيجيات الاستراتيجية في مراحل إدارة المشاريع، يمكن تحسين استخدام الموارد والتخطيط وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة.
- يمكن تحسين كفاءة استخدام الموارد وإدارة الوقت والمخاطر والتكاليف، مما يؤدي إلى زيادة الفعالية العامة لمشاريع وزارة الاتصالات السعودية وتحقيق نتائج أكثر جودة وتفوقاً.

4,1 أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير التوجه الاستراتيجي على مراحل إدارة المشاريع الحكومية، وتتفرع من

هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف إلى واقع التوجه الاستراتيجي في وزارة الاتصالات والزيادة من خلال دراسة وتحليل التوجه

الاستراتيجي الحالي المعتمد في وزارة الاتصالات، ويتضمن ذلك تحديد الرؤية والرسالة والأهداف

الاستراتيجية للوزارة، وفهم كيفية تنفيذ هذا التوجه في الممارسات اليومية.

2. التعرف إلى مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة الاتصالات من خلال دراسة مراحل إدارة المشاريع

الحكومية المعتمدة في وزارة الاتصالات، من خلال فحص عمليات التخطيط والتنفيذ والمراقبة

والتقييم التي تشملها مراحل إدارة المشاريع، وتحديد التحديات والعوامل المؤثرة على تنفيذ هذه

المراحل.

3. التوصل إلى مجموعة من التوصيات المدعمة بالأسباب التنفيذية من خلال تعزيز تنفيذ واعتماد

التوجه الاستراتيجي في مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة الاتصالات، ودعم التوصيات بأسباب

تنفيذية قوية وتأخذ في الاعتبار الواقع الحالي للوزارة وتحدياتها المحتملة.

5,1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: هل يوجد أثر تأثير التوجه الاستراتيجي على مراحل إدارة المشاريع الحكومية

من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات السعودية؟

وتنبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

— السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة،

الأهداف) في مرحلة التخطيط كأحد مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة الاتصالات السعودية؟

- السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف) في مرحلة التنظيم كأحد مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة الاتصالات السعودية؟
- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف) في مرحلة التنفيذ كأحد مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة الاتصالات السعودية؟
- السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف) في مرحلة التقييم كأحد مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة الاتصالات السعودية؟

6.1 فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف) على مراحل إدارة المشاريع بأبعاده (مرحلة التخطيط، مرحلة التنظيم، مرحلة التنفيذ، مرحلة التقييم) في وزارة الاتصالات السعودية.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف) في مرحلة التخطيط كأحد مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة الاتصالات السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف) في مرحلة التنظيم كأحد مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة الاتصالات السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف) في مرحلة التنفيذ كأحد مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة الاتصالات السعودية.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف) في مرحلة التقييم كأحد مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة الاتصالات السعودية.

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر التوجه الاستراتيجي على مراحل إدارة المشاريع الحكومية، ويتضمن المتغيرات التالية:

- 1- المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف)
- 2- المتغير التابع: مراحل إدارة المشاريع بأبعاده (مرحلة التخطيط، مرحلة التنظيم، مرحلة التنفيذ، مرحلة التقييم)

8.1 دافع اختيار الموضوع:

الدوافع الموضوعية:

- يعتبر التوجه الاستراتيجي أداة قوية لتحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز الأداء العام، وبالتالي، يمكن أن يكون لدراسة تأثيره على مراحل إدارة المشاريع الحكومية أهمية كبيرة.
- هناك اهتمام متزايد في تحسين إدارة المشاريع الحكومية في وزارة الاتصالات السعودية وتعزيز كفاءتها وفعاليتها، وبالتالي، يمكن أن يكون استكشاف التأثير الذي يمارسه التوجه الاستراتيجي على هذه المراحل مفيداً.

الدوافع الذاتية :

- لدى الباحثين اهتمام شخصي بتحسين ممارسات إدارة المشاريع وتعزيز التطوير المؤسسي، ويرون أن دراسة التأثير الاستراتيجي في هذا السياق يمكن أن تساهم في تحقيق هذه الأهداف.

- الرغبة القوية في تحسين الممارسات الإدارية وتعزيز الأداء العام، ورؤية دراسة تأثير التوجه الاستراتيجي على مراحل إدارة المشاريع كفرصة لتحقيق ذلك.

9.1 المنهجية:

اتبعت الدراسة في الإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها المنهج الوصفي والتحليلي، والذي يعد أحد المناهج الإحصائية الشائعة الاستخدام في مجال البحوث الكمية، فهو يقوم على وصف الظاهرة قيد الدراسة بصورة دقيق الكشف عن خصائصها والعلاقات القائمة بين أبعادها ومتغيراتها بشكل كمي ونوعي، وذلك بالاستناد إلى البيانات التي تم جمعها من المصادر الأولية التي استخدمتها الدراسة، وتحليلها واختبار الفرضيات للوصول إلى النتائج والتعميمات، وتقديم التوصيات.

مصادر البيانات:

استندت الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات اللازمة لغايات تحقيق أهداف الدراسة، والتي تمثلت بما يأتي:

- أولاً: المصادر الثانوية: وهي المصادر النظرية (العلمية والأدبية) التي استندت عليها الباحثة في الحصول على المعلومات اللازمة لبناء الإطار النظري للدراسة الحالية، حيث تمت الاستفادة منها استقصاء المعلومات ذات العلاقة بأبعاد ومتغيرات الدراسة، والتعرف على الجوانب والمجالات المتعلقة بها، وإدراك أحدث المستجدات والتطورات الحاصلة في موضوع الدراسة، والوقوف على الدراسات السابقة التي تمت في مجال الدراسة، كما تمت الاستفادة منها في الاطلاع على أدواتها والاستعانة بها في تصميم أداة الدراسة الحالية. وقد تمثلت هذه المصادر في الكتب والدوريات والرسائل الجامعية والمجلات العلمية والأبحاث المنشورة، بالإضافة إلى النشرات والتقارير العلمية المتاحة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ذات العلاقة بمواضيع الدراسة سواء باللغة العربية أو الإنجليزية.

- **ثانياً: المصادر الأولية:** وهي المصادر التي استندت عليها الباحثة في الحصول على المعلومات اللازمة لبناء الإطار العملي للدراسة الحالية، حيث تمت الاستفادة منها في جمع البيانات الأولية من خلال البحث الميداني للدراسة، وقد تمثلت هذه المصادر في الاستبانة التي تم تصميمها لقياس متغيرات الدراسة وتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

أدوات الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، والتي وجهت إلى موظفي وزارة الاتصالات والزيادة من الفئة الثانية، وتهدف إلى قياس مستوى اهتمام الوزارة بأبعاد ومتغيرات الدراسة من خلال استقصاء آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حولها، وتكونت الاستبانة من جزأين، وكما يأتي:

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث يقيس هذا الجزء المعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة من المستجيبين، وتتضمن: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة، حيث يقيس هذا الجزء متغيرات وأبعاد أنموذج الدراسة من خلال مجموعة من الفقرات التي تعبر عنها، والتي تمت صياغتها بالرجوع إلى الدراسات السابقة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات وتحليلها من خلال استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، وهي كما يأتي:

(1) **الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)** وذلك من خلال استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف المعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديم وصف شامل لمتغيرات الدراسة وأبعادها بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة.

(2) معامل ارتباط بيرسون (Pearsons Correlation Coefficient) لاختبار صدق بناء أداة الدراسة، وتحديد درجة ارتباط فقرات أداة الدراسة بالأبعاد التي تنتمي لها.

(3) اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) باستخدام مصفوفة الارتباط ومعامل تضخم التباين والتباين المسموح به من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي العالي للتأكد بين المتغيرات المستقلة.

(4) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Normality): للتحقق من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

(5) اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation) باستخدام معامل دارين – واتسون (Durbin-Watson)، للتحقق من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي.

(6) تحليل الانحدار الخطي المتعدد والمتدرج Linear Regression Multiple and Stepwise الاختبار فرضيات الدراسة.

10.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية: ركزت هذه الدراسة على التوجه الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف) على مراحل إدارة المشاريع بأبعاده (مرحلة التخطيط، مرحلة التنظيم، مرحلة التنفيذ، مرحلة التقييم) في وزارة الاتصالات السعودية
- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على وزارة الاتصالات السعودية .
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2022 / 2023.
- حدود بشرية: تم إجراء الدراسة على المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين بوزارة الاتصالات السعودية.

11.1 الدراسات السابقة

1-الدراسة	الحباشنة و أبوقاعد (2023)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي تمثلت في (التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء) ومستوى الإبداع الإداري، وذلك بالتطبيق على العاملين بالإدارات العامة في جامعتي المنصورة والزقازيق
المتغير المستقل	ممارسات إدارة الموارد البشرية، بأبعادها (التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء)
المتغير التابع	الإبداع الإداري
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام قائمة الاستقصاء تم تجميع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، من خلال عينة طبقية عشوائية قوامها (305) مفردة من العاملين في هذه الإدارات.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعتي المنصورة والزقازيق منخفض، وأن مستوى الإبداع الإداري في جامعتي المنصورة والزقازيق متوسطا، وتوصلت إلى وجود علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز) ومستوى الإبداع الإداري في جامعتي المنصورة والزقازيق، فيما عدا ممارسة (تقييم الأداء)، بالإضافة إلى أنه أتضح أن أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً على مستوى الإبداع الإداري هي التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز.
2-الدراسة	بوسمينة (2022)

أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر التوجه الاستراتيجي على تبني أو تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة .
المتغير المستقل	التوجه الاستراتيجي
المتغير التابع	المسؤولية الاجتماعية بأبعاده (البعد البيئي، البعد الاقتصادي البعد الاجتماعي والبعد الخيري)
منهجية البحث	تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في البحث، وشملت عينة البحث (292) من الأفراد العاملين في الشركة، ولغرض تحقيق هدف البحث تم اعتماد الاستبانة في جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث وتم التوصل إلى النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي مثل (SPSS.V.24) وبرنامج (Amos.V.24)
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين التوجه الاستراتيجي وأبعاد المسؤولية الاجتماعية (البعد البيئي، البعد الاقتصادي البعد الاجتماعي والبعد الخيري) وهذه العلاقة موافقة للنظرية الاقتصادية كما تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة اعتماد نهج التوجه الاستراتيجي منهجا لتطور المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، وضرورة التطبيق الدقيق للتوجه الاستراتيجي بعناصره وأبعاده المختلفة في المؤسسة الأمر الذي ينعكس على أداء المؤسسة.
3-الدراسة	المواضيعه وأبوقاعود (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية.
المتغير المستقل	التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، والتوجه نحو السوق، والتوجه التكنولوجي)

المتغير التابع	الميزة التنافسية بأبعادها (القيادة في التكلفة، والتركيز، والتميز)
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وصولاً لتحقيق أهداف الدراسة بشقيها النظري والعملي .
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن مستوى تطبيق التوجه الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة في الجامعات الرسمية الأردنية، فيما جاء مستوى تطبيق الميزة التنافسية بدرجة متوسطة في الجامعات الرسمية الأردنية. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في عمليات التوجه الاستراتيجي من قبل الجامعات الرسمية الأردنية للاستفادة من انعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية.
4- الدراسة	الفرجاني وخلف الله (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية.
المتغير المستقل	التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الاستراتيجية) ،
المتغير التابع	الأداء المؤسسي
منهجية البحث	استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية، وتهتم الشركة برؤيتها ولكن هناك قصور في قواعد بيانات التوجه الاستراتيجي للشركة، والتدريب الرسمي وفرق العمل. وأوصت الدراسة

بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز دور القيادة الداعمة للتوجه الاستراتيجي في الشركة وتعيين قيادات ذات توجه استراتيجي لخلق مناخ مناسب للتوجه الاستراتيجي والاستفادة من التوجه الاستراتيجي في العمليات الرئيسية في الشركة بهدف تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ على ثقة ورضا المشتركين.	
التخاينه ووأخرون (2021)	5-الدراسة
هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية على تحسين العلاقة مع العملاء لدى موانئ العقبة في المملكة الأردنية وموانئ الإسكندرية بجمهورية مصر العربية	أهداف الدراسة
التوجه الاستراتيجي بأبعادها المتمثلة ب (الرؤية – الرسالة – الأهداف - الاستراتيجية الوظيفية)	المتغير المستقل
العلاقة مع العملاء ب (اكتساب عملاء جدد، القيادة ، المهارة ، قياس الأداء)	المتغير التابع
تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي.	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية على العلاقة مع العملاء، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية من أجل تحسين العلاقة مع العملاء، وأن تهتم الإدارة العليا عند صياغة الرؤية الاستراتيجية برسم الطريق أمام العاملين نحو المستقبل، وأن يتم الاهتمام بدراسة وتحليل العوامل الداخلية والخارجية والتطورات المختلفة والتغيرات المحيطة المؤثرة على الموارد البشرية وكذلك ضرورة الاهتمام بتوفير الإمكانيات والعوامل التي تساهم في تحقيق كفاءة عملية تغيير تلك الرؤية.	أهم النتائج والتوصيات
Mar'i & Alhammad (2021)	6-الدراسة

أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة المشاريع (PMS) كمتغيرات مستقلة (البداية ، التخطيط التنفيذ ، المراقبة والتحكم ، الإغلاق) على أبعاد جودة تنفيذ المشاريع (PIQ) (الارتباط ، الكفاءة ، الفعالية ، الأثر ، الاستدامة ، إدارة مخاطر المشروع) كدراسة حالة للمشاريع الحكومية المنفذة من قبل وزارة الأشغال العامة والإسكان (MOPWH) في الأردن.
المتغير المستقل	استراتيجيات إدارة المشاريع بأبعاده (البداية ، التخطيط التنفيذ ، المراقبة والتحكم ، الإغلاق)
المتغير التابع	جودة تنفيذ المشاريع بأبعادها (الارتباط ، الكفاءة ، الفعالية ، الأثر ، الاستدامة ، إدارة مخاطر المشروع)
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الكمي في الدراسة ، وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجيات إدارة المشاريع (إستراتيجية البداية، إستراتيجية التخطيط، إستراتيجية التنفيذ، إستراتيجية المراقبة والتحكم، إستراتيجية الإغلاق) لها تأثير هام إحصائيا على جودة تنفيذ المشاريع (كمتغير مستقل واحد). كما أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المشاريع على كل بعد من أبعاد جودة تنفيذ المشاريع (الارتباط الكفاءة، الفعالية، الأثر، الاستدامة، إدارة مخاطر المشروع) ، بينما لم تكن إستراتيجية البداية مهمة في التأثير على جودة التنفيذ (كمتغير تابع واحد) وعلى كل بعد من أبعادها. أشارت النتائج أيضا إلى وجود توافق كبير في العلاقة بين استراتيجيات إدارة المشاريع وجودة التنفيذ.

وأوصت الدراسة بأنه ينبغي على وزارة الأشغال العامة والإسكان أن تركز على حل جميع النزاعات أثناء مرحلة التنفيذ مباشرة دون عواقب قانونية. علاوة على ذلك ، فإن النقطة الأكثر أهمية للتوصية بها .فيما يتعلق بجودة تنفيذ المشاريع - تختص بالارتباط حيث يجب أن تركز عليه وزارة الأشغال العامة والإسكان من خلال أخذ وجهات نظر الجهات ذات العلاقة في عين الاعتبار عند تصميم المشروع ، وتختص أيضا بالاستدامة حيث يجب على وزارة الأشغال العامة والإسكان التحقق مما إذا كانت هناك ميزانية كافية للمشروع من أجل تحقيق المخرجات والأهداف. بالإضافة إلى ذلك ، يوصى لوزارة الأشغال العامة والإسكان بدراسة عملية بدء المشاريع لأنها لم تساهم في التأثير على جودة التنفيذ والتركيز على فهم هذه العلاقة.	
Ghnaim & Alhammad (2021)	7-الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بدلالة متغيراتها الرئيسية (المشاركة ، احترام الفرد ، الموقف من المخاطر ، التوجه نحو العمل ، الثقة ، الانفتاح ، مسافة القوة) على إدارة المشاريع من حيث (بدء المشروع ، تخطيط المشروع ، تنفيذ المشروع ، أداء / مراقبة المشروع ، إقفال المشروع في المنظمات غير الحكومية في الأردن.	أهداف الدراسة
الثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة ، احترام الفرد ، الموقف من المخاطر ، التوجه نحو العمل ، الثقة ، الانفتاح ، مسافة القوة)	المتغير المستقل
إدارة المشاريع من حيث (بدء المشروع ، تخطيط المشروع ، تنفيذ المشروع ، أداء / مراقبة المشروع ، إقفال المشروع)	المتغير التابع

منهجية البحث	م استخدام المنهج الكمي في الدراسة ، تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة أن للثقافة التنظيمية (المشاركة ، احترام الفرد ، الموقف من المخاطر ، التوجه نحو العمل ، الثقة ، الانفتاح ، مسافة القوة) ذات دلالة إحصائية - تأثير على إدارة المشروع (كمتغير تابع) في المنظمات غير الحكومية الأردنية. أشارت النتائج الرئيسية إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على كل من أبعاد إدارة المشروع (بدء المشروع ، تخطيط المشروع ، تنفيذ المشروع ، أداء / مراقبة المشروع ، إغلاق المشروع). بناء على النتائج ، اقترحت الدراسة التوصية الرئيسية ؛ يجب أن تركز المنظمات غير الحكومية الثقافة التنظيمية ، وتعزيز وبناء المنظمات الفعالة ، وهي عنصر أساسي لنجاح وفشل المنظمة.
8-الدراسة	الظفيري والشورة (2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التأزر الاستراتيجي بأبعاده (تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري) وأدوار إدارة المشاريع من حيث (الإدارة المتكاملة، وإدارة وقت المشروع، وإدارة القوى العاملة، وإدارة الاتصالات، وإدارة تكاليف المشروع، وإدارة جودة المشروع)، من خلال الدور الوسيط للتمكين في شركة النفط الكويت، كما وتهدف هذه الدراسة أيضا إلى التعرف على مستوى الأثر لكل من التأزر الاستراتيجي وإدارة المشاريع في شركة نفط الكويت .
المتغير المستقل	التأزر الاستراتيجي بأبعاده (تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري)

المتغير التابع	أدوار إدارة المشاريع من حيث (الإدارة المتكاملة، وإدارة وقت المشروع، وإدارة القوى العاملة، وإدارة الاتصالات، وإدارة تكاليف المشروع، وإدارة جودة المشروع)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة بأن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي المتغير الرئيسي من حيث: (تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري) في إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي في التمكين في شركة نفط الكويت. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت. كما أظهرت النتائج أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي من حيث (تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري) في إدارة المشاريع في ظل وجود المتغير الوسيط التمكين في شركة نفط الكويت. وبناء على نتائج هذه الدراسة أوصى الباحث عدد من التوصيات، منها: الاستمرار في تعزيز عمليات التأزر الاستراتيجي لشركة نفط الكويت للمحافظة على ميزة تنافسية وتحقيق حصة سوقية أكبر، ولتعظيم الاستفادة من علميات التأزر الاستراتيجي داخل شركة نفط الكويت.
9-الدراسة	العليمات و الصمادي (2022)

أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر التخطيط بأبعاده (الجدولة، الموارد، الموازنة، المخاطر) على فاعلية إدارة المشاريع في شركات المقاولات الأردنية
المتغير المستقل	التخطيط بأبعاده (الجدولة، الموارد، الموازنة، المخاطر)
المتغير التابع	فاعلية إدارة المشاريع
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة ثم استخدام برنامج (SPSS)
أهم النتائج والتوصيات	أشارت النتائج الى وجود اثر للتخطيط على فاعلية إدارة المشاريع وان الجدولة هي البعد ذو الأثر الأكبر. وأوصت الدراسة على ضرورة العمل على تعزيز أبعاد التخطيط في المشاريع والارتقاء بهذه السلوكيات الى المستويات العليا المرغوب بها، لما لها من اثر على زيادة فاعلية إدارة المشاريع.
10-الدراسة	Mehmood & Zafar. (2019)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى بيان الدور الوسيط للابتكار في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة صناعة البرمجيات في الباكستان.
المتغير المستقل	التوجه الاستراتيجي
المتغير التابع	الميزة التنافسية
المتغير الوسيط	الابتكار
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت الدراسة أن عوامل بيئة العمل المكتبية كان لها تأثير إيجابي كبير على إنتاجية الموظف. توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً للتوجه الاستراتيجي في

تحقيق الميزة التنافسية، وأن التوجه الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على الابتكار، وأن الابتكار يتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات صناعة البرمجيات في الباكستان. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني مفهوم التوجه الاستراتيجي لدوره الهام في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز الابتكار.	
Ferreira& Weersma (2019)	11-الدراسة
هدفت الدراسة للتعرف على أثر القدرات الديناميكية (الاستكشاف، والاستغلال) على الميزة التنافسية والأداء فضلا عن إيضاح الدور الوسيط للتوجه الاستراتيجي والابتكار في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والقدرات الديناميكية والميزة التنافسية.	أهداف الدراسة
القدرات الديناميكية (الاستكشاف، والاستغلال)	المتغير المستقل
الميزة التنافسية	المتغير التابع
التوجه الاستراتيجي والابتكار	المتغير الوسيط
اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالإبداع والابتكار لدورهما الهام في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات.	أهم النتائج والتوصيات
Obeidat, (2016)	12-الدراسة

أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير التوجه الاستراتيجي والابتكار على الأداء المنظمي. كما فحصت ما إذا كان الابتكار يعمل كوسيط بين التوجه الاستراتيجي والأداء المنظمي.
المتغير المستقل	التوجه الاستراتيجي والابتكار بأبعاده (توجه الزبون وتوجه المنافسين وتوجه المنتج)
المتغير التابع	الأداء المنظمي بأبعاده (معدل الابتكار ، تفضيلات عملاء)
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت نتائج الدراسة إلى أن التوجه الاستراتيجي له تأثير كبير على الابتكار ولكن ليس على الأداء المنظمي. كما تبين أن الابتكار يؤثر بشكل كبير على الأداء المنظمي. وأخيرًا، أشارت النتائج إلى أن الابتكار يعمل كوسيط بين التوجه الاستراتيجي والأداء المنظمي، ولكن بشكل جزئي فقط .

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التوجه الاستراتيجي

2.1.1 مقدمة:

يعد التوجه الاستراتيجي نظاماً متكاملاً في بيئة الأعمال الديناميكية للاستجابة السريعة لحاجات العملاء المتغيرة في ظل بيئة طابعها المنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق، وأصبح للتوجه الاستراتيجي أهمية متزايدة في منظمات الأعمال بمختلف أنواعها لتأثيره الإيجابي على نمو المنظمة وبقائها وتقدمها، وأصبح التغيير ليس أمراً اختيارياً أمام المنظمات، بل هو ضرورة حتمية، حيث شهدت بيئة الأعمال إعادة هيكلة جوهرية لتحسين قدرتها على المنافسة للتعامل مع التغيرات التي طرأت على العملاء واحتياجاتهم. من خلال الفهم العميق لمتطلباتهم وتقديم منتجات تشبع رغباتهم (Ambad & Wahab, 2013)

ولمصطلح التوجه الاستراتيجي معان كثيرة ومتنوعة حددها العديد من الباحثين والكتاب في حقول الإدارة على النحو الذي يتوافق مع أهدافهم وتوجهاتهم البحثية، ووفقاً لذلك عرف Kim (2013) التوجه الاستراتيجي بأنه مورد تنظيبي استراتيجي ضمن منهج إداري يساهم في التنبؤ بنجاح المنتجات الجديدة.

ويعرف Kortmann (2015) التوجه الاستراتيجي على أنه تبني الجودة والاعتمادية على تكنولوجيا المعلومات وتعزيز روح الفرق للوصول الى المستقبل بشكل ذاتي ومندفع مما يسهم بدوره في تحسين كافة عملياتها، في حين يؤكد Brege (2018) على أنه تلك المرأة العاكسة للعمليات التشغيلية والإنتاجية في المنظمات بشكل يظهر كفاءتها ومهاراتها في تحسين قدراتها بما يتوافق مع رؤيتها الاستراتيجية وأخيراً عرف التوجه الإستراتيجي على أنه جميع القدرات والجدارات التي تمتلكها المنظمات والتي تسهم في الربط السليم بين ما تقوم به من أعمال في كافة مستوياتها، وما تسعى اليه في المستقبل القريب أو البعيد بشكل شمولي ومتكامل .

وقد أكد (Tutar, 2015) بأن التوجه الاستراتيجي يعكس فلسفة المنظمة ومنهجها المحدد مسبقاً للوصول إلى أعلى أداء، مع تحديد طريقة أدائها لوظائفها ضمن إطار استراتيجية المنظمة العامة.

وأيضاً يمثل المرحلة القادمة للمنظمة وخصائصها داخلياً التي تحدد كيفية التعامل مع عوامل بيئتها الخارجية (بوسمينه، 2022)

كما عرفه (أبو نجم، 2017) بأنه "عبارة عن التنبؤ بالمستقبل للمنظمة بناء على المتغيرات في البيئة الخارجية، وكيفية التأقلم معها.

كما يعرف بأنه الطريقة التي من خلالها ستنجز أهداف المنظمة من خلال التركيز على العوامل الإيجابية والكفاءة للمنظمة والحد من العوامل السلبية لعمل بشكل مباشر على تحقيقها، حيث إن التوجه الاستراتيجي يوجه إلى تحقيق أهداف المنظمة، ويساعد والموارد المتوافرة لديها (مقراش، 2022).

وقد وسع (التخاينة وآخرون، 2021) مفهوم التوجه الاستراتيجي بالإشارة إليه بأنه: الوسيلة التي توجه المنظمة نحو خلق السلوك المميز والريادي، لتحقيق الأداء التنظيمي العالي على المدى البعيد لدعم وتعزيز أهداف المنظمة الاستراتيجية وأدائها التنظيمي. حيث أنه عملية دؤوبة وتطويرية لتحسين الأداء بمرور الوقت. وفي السياق نفسه عزف Nasir (2013) التوجه الاستراتيجي بأنه مجموعة من الأنشطة الاستراتيجية التي تحددها المنظمة وتعتمد عليها؛ لغرض تحقيق الأداء العالي وإنشاء السلوكيات الصحيحة والتحسين المستمر للأداء.

أما Rigby (2015) فقد أشار إلى أن مفهوم التوجه الاستراتيجي، هو: بمثابة التعرف بوضوح على ثقافة المنظمة والقيم الاستراتيجية لمعرفة المستقبل من خلال تحليل الواقع الحالي للمنظمة ضمن بيئة المنظمة ونطاق عملها لتحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل، خاصة وأن المنظمات لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بينها في الأجل القصير إلا أنه يمكن تحقيقها في الأجل الطويل من خلال قراراتها الاستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.

ويرى الباحث بأن تعريف التوجه الاستراتيجي يمكن بأن يتجلى بالعديد من القواسم المشتركة لعل من أبرزها أنه هو مفهوم إداري حديث يتيح للمنظمات بأن تتفوق في المجال التي تعمل فيه ويضمن لها الاستمرارية في ظل البيئة التي تعمل فيها، ووسيلة وأداة دقيقة لتحديد أهداف وغايات المنظمات بشكل سليم، وأنه يتكون من جميع الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المنظمات بشكل ريادي وابتكاري وإبداعي، ويعكس الصورة المستقبلية التي تسعى المنظمات الى الوصول اليها والتفكير المستقبلي حول ما تقوم به المنظمات من أعمال وأنشطة، وأن وضعه كدليل استرشادي يتيح للمنظمات التفوق والدخول الى أسواق ومنتجات أو خدمات جديدة ويساعدها في تعزيز النمو والاستقرار للمنظمات مما يؤدي بها في نهاية المطاف لتحسين أداء المنظمات .

2.1.2 أهمية التوجه الاستراتيجي

بينت الأدبيات السابقة التي تم الرجوع اليها حول موضوع التوجه الاستراتيجي العديد من مواطن الأهمية الخاصة به، حيق تنبع أهميته في دوره الجوهرية في التنبؤ في مستقبل المنظمة بدلاً من حالة عدم الوضوح التي تكتنفها في أعمالها ، إضافة الى أنه ينظر اليه على أنه المولد الرئيس لدافعية المنظمة نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها في المستقبل (Marcus & Fremeth, 2017)، كما يعتبر التوجه الاستراتيجي الداعم الأساسي للمنظمات حيال امتلاكها للميزة التنافسية في ظل ما تشهده بيئة الأعمال المعاصرة من اضطرابات وتغيرات ديناميكية شديدة والتي رافقت العولمة وتحرير الأسواق واحتدام التنافسية بين جميع المنظمات ، ويمكن النظر الى أهمية التوجه الاستراتيجي من منظور إداري بحث من خلال ما يقدمه للمنظمات من مساعدة في انتقاء خياراتها الاستراتيجية المناسبة من خلال ما يتيح لها من تحديد الفرص التي يمكن استغلالها وتذليل التحديات التي قد تواجهها ، إضافة الى ما تقدم يمكن للتوجه الاستراتيجي أن يلعب دور استباقي في تعريف المنظمات بمخاطرها المتأصلة جراء القيام بأعمالها ويضعها في حالة الاستعداد لمواجهة أي تغيرات أو ظروف أو أزمات نتيجة توسعها ودخولها لأسواق جديدة أو دخول منافسين جدد على خط أعمالها (Mu et al, 2017).

وتتجلى أهمية التوجه الاستراتيجي بما يساهم به من عمليات تحليلية تقييمية لعوامل المنظمات الداخلية ولما يقدمه من تحليل خاص حول نقاط قوتها وضعفها وسبل الاستفادة من هذا التحليل في عملية اتخاذ القرارات ودعمها ووضع البدائل والسيناريوهات السليمة . (Ambad & Wahab, 2013)

ويمكن أن تبرز أهمية التوجه الاستراتيجي أيضا في اعتباره ركيزة مهمة لتحديد أولويات المنظمات ووضع برامج الاستجابة للتغيرات الملحة بها في البيئة التي تعمل فيها (Staessens et al ., 2019)، إضافة إلى تعزيزه لروح المشاركة لدى أفراد هذه المنظمات من خلال حشد الهمم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتركيز على هذه الجزئية بيد أن التوجه الاستراتيجي بعد أداة رقابة فقالة لجميع الأنشطة والعمليات قصيرة وطويلة الأجل (Didonet.2020)، علاوة على ذلك فإن أشار (Mardanlo,2015) إلى أن التوجه الاستراتيجي يتبلور حول ما يأتي:

1. التعامل بفعالية مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛ مما ينعكس على أداء المنظمة.
 2. تفعيل التعاون بين مدير المنظمة والعاملين فيها لتسهيل التعامل التي تواجهها والحد منها.
 3. اتخاذ قرارات استراتيجية بحيث تعكس أحسن البدائل والخيارات المتاحة.
 4. تحديد رؤية المنظمة.
- وذكر نجم بأن هناك مجموعة نقاط أخرى تبين أهمية التوجه الاستراتيجي، حيث إنه يسهم بما يأتي (أبو نجم، 2017)

- توضيح وتحديد الأهداف البعيدة للمنظمة وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها، وبيان التوجه اللازم لمستقبلها.
- توجيه الإدارات باتجاه الأهداف والغايات المرجوة.
- الاهتمام أكثر بالأمور الاستراتيجية.
- تمكين المدراء من وضع رؤية طويلة الأجل مع الفهم الأفضل للمتغيرات السريعة للبيئة.

2.1.3 أهداف التوجه الاستراتيجي

يسعى التوجه الاستراتيجي إلى تحقيق العديد من الأهداف، ومنها ما يأتي:(الحباشنة وأبوقاعد، 2023)

- 1) تقوية المنظمة بحيث تتعامل المعوقات، وتتمكن من الوصول إلى القرارات الجماعية، حيث تستمد تلك القرارات من أفضل البدائل المتاحة، وهو ما يزيد من جودة وفعالية الخطط المختارة، فعندما تستند إلى العمل بشكل جماعي ينتج عنها قرارات جيدة، بسبب التفاعل الجماعي، والذي يولد العديد من البدائل الاستراتيجية الجيدة، ويحسن من فرص الاختيار الاستراتيجي.
- 2) إشراك العاملين، مما يساهم في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز، وتوضيح الأدوار وتكاملها للتقليل من الفجوات والتعارض بين الأفراد والأنشطة، حيث تساعد المشاركة في إعداد الاستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينهما.
- 3) الحد من مقاومة التغيير، فالمشاركة تعني تحقيق الفهم والاقتران، والوصول إلى رؤية واضحة، حيث تتطلب صياغة الاستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه المنظمة مستقبلاً.
- 4) دعم التنافسية، فالمنظمات الناجحة هي التي تتبنى الأفكار الاستراتيجية في تحقيق تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية، وما تولّده من فرص وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.
- 5) التخصيص الفعال للموارد والإمكانات، مما يساهم بالاستفادة من جوانب القوة والسيطرة على جوانب الضعف.
- 6) القدرة على مواجهة التحديات والاعتماد على الموارد البشرية ذات الفكر الإيجابي وتحسين واقع المنظمة إلى الأفضل.
- 7) تدعيم الأداء الكلي للمنظمة، من خلال التوجه الاستراتيجي، ويعتبر هذا من أهم العوامل المؤثرة على الأداء.

2.1.4 أنواع التوجه الاستراتيجي

إن التوجه الاستراتيجي هو المسار الذي من خلاله تستطيع المنظمات الاسترشاد إلى مستقبلها، فإنها من خلاله تقوم بوضع أهدافها الاستراتيجية، وهناك عدة أنواع للتوجه الاستراتيجي (القاسمي، 2002)، ومنها ما يأتي:

1. التوجه الإبداعي:

ويشير إلى أفكار وممارسات وطرق وأساليب ذات فاعلية وكفاءة في إنجاز الأهداف، وتخدم المجتمع بشكل (القاسمي، 2002).

وقد عزف التوجه الإبداعي بأنه: "تبني المنظمة أفكاراً جديدة، والتغيير من خلال الموارد والمهارات والأنظمة الجديدة، كما يرى أن هناك مقاومة شديدة للتغيير وتبني الأفكار الجديدة داخل المنظمة؛ لذلك فإنه محرك للتغلب على المقاومة ضد التغيير، وبالتالي تنفيذ الأنظمة أو العمليات أو المنتجات الجديدة بشكل ناجح (جندب، 2013: 35)

ولا ينطوي التوجه الإبداعي على تطوير فكره أو تقديم خدمة جديدة بل هو يكون مرافق لأي عمل جديد يعمل على إضافة قيمة له، ويكون التوجه الإبداعي بعدة أشكال (الخطيب ومعاينة، 2009: 443):

- الإبداع التكنولوجي الذي يهدف إلى تطوير المنتجات والخدمات الإلكترونية.
- الإبداع السلعي التسويقي يتضمن فهم الأسواق والإبداع والابتكار بالإعلانات وتصميم الخدمات والمنتجات والطريقة الأمثل لتعريف الزبائن بالخدمة والمنتج.
- الإبداع الإداري ويمثل كل ما هو جديد وحديث بالإدارة والطرق المثلى لإدارة علاقات المنظمة بالمنظمات الأخرى.

2. التوجه الاستباقي:

ويتمثل في جهود المنظمة في التعرف على احتياجات الزبائن المستقبلية وتحويلها إلى فرص جديدة والاستجابة لها من قبل غيرها من المنظمات الأخرى، وهو أيضاً توقع المنظمة لرغبات واحتياجات المستقبل والتصرف على أساسها من أجل الحصول على مكانة وحصة سوقية، حيث تمكن المنظمة من التميز أمام زبائنها وتحقيق أهدافها. حيث يمتاز السلوك الاستراتيجي الاستباقي بأنه موجود ذاتياً ويميل إلى التغير، ويطمح إلى المستقبل، ويسعى إلى التنفيذ، كما ويهدف إلى التأثير على نفسه أو ذاته أو بيئته (حمادي، 2020: 10).

2.1.5 مستويات التوجه الاستراتيجي

يلاحظ وجود اتفاق بين عدد من الباحثين (Hill & Jones, 2013) و (David & David, 2014) في تحديد مستويات التوجه الاستراتيجي بثلاثة مستويات، وهي:

أولاً: الرؤية الاستراتيجية

هناك العديد من المفاهيم التي تناولت مفهوم الرؤية بشكل دقيق، فمن وجهة نظر العديد من الباحثين فإنها تمثل ما تطمح أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، وتعد رؤية المنظمة بمثابة حجر الأساس الذي تبنى عليه الاستراتيجية العامة للمنظمة، وهي تمثل المستقبل المنشود للمنظمة أو ما تطمح أن تصل إليه في ظل مواردها وإمكاناتها حسب التوجه الاستراتيجي وكما أكدت عليه عدد من الدراسات والأبحاث إلى التقرير المتناسك والفاعل الذي يوضح ما ستكون عليه المنظمة أو ما يجب أن تكون عليه مستقبلاً (Dess et.al. 2011).

وبما أن الرؤية تمثل صورة واضحة وشاملة للمنظمة في وقت ما في المستقبل، فإن التوجه الاستراتيجي يوفر للرؤية الشكل الذي يجب أن تكون عليه المنظمة؛ لتكون مميزة في المستقبل، أي ما الذي تحاول تحقيقه في المستقبل.

وعند تطبيق رؤية المنظمة على الواقع الفعلي بطريقة فعالة فإن ذلك يحقق الفوائد الآتية بحسب

(Staessens et al., 2019):

(1) تعطي الفرصة للمنظمات المعاصرة مراقبة الأعمال بشكل دقيق للسيطرة على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر وهذا الأمر يعطي المعنى الحقيقي لاتجاهات تطورها المستقبل.

(2) وجود هدف أو حلم مشترك، يمثل أداة لبناء فرق العمل، ويوجه كافة الجهود لتحقيق هذا الحلم الذي يمثل أهداف المنظمة وقيمها الاستراتيجية.

(3) التركيز على العوامل الاستراتيجية بدلاً من إضاعة الوقت في حل المشكلات الروتينية واليومية وهذا بدوره يبعد المنظمة عن حالات الفشل والمصاحبة لعدم وجود رؤية واضحة للأعمال المختلفة.

تعد الرؤية نقطة الانطلاق الأكثر أهمية لأي عملية تغيير من خلال تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية والتكيف معها.

ثانياً: رسالة المنظمة الاستراتيجية

تعبّر رسالة المنظمة عن سبب وجودها والغاية من إنشائها، لقد وردت مفاهيم عديدة للرسالة فهي من وجهة نظر David & David (2014) تعرف على أنها: سبب أو أسباب وجودها، أي الغاية من إنشائها، ولعل هذا التعريف هو ما يجعل الرسالة المحور الأساسي لمكونات التوجه الاستراتيجي للمنظمة، فمما تشتمل الرؤية والأهداف الاستراتيجية والقيم، فهي تحدد الغاية من إنشاء المنظمة وسبب وجودها.

قائمة تتضمن إعلان المنظمة لأهدافها، وفلسفتها وتعريف المجال الذي تعمل فيه ويميزها عن غيرها من المنظمات سواء أكان هذا المجال يتعلق بالمنتجات التي تنتجها، وأنواع العملاء الذين ترغب في إشباع حاجاتهم.

ووفقاً لذلك عرف Hill & Jones (2013) الرسالة، بأنها بيان يوضح أهداف المنظمة الأساسية، ويوفر معلومات مفصلة حول ما تقوم به المنظمة وكيفية تنفيذها ، وما ستقوم به في المستقبل، وكيفية تحقيق أهدافها.

كما تتضمن الرسالة الجانب التكنولوجي المستخدم، كذلك تعلن المنظمات في رسالتها عن القوى البشرية العاملة لديها ومدى مهارتها لتعطي صورة جيدة لتزيد من ثقة العملاء والمتعاملين مع المنظمة.

ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية

تقد الأهداف الاستراتيجية أهدافاً طويلة الأجل، تساعد على تحويل رسالة ورؤية المنظمة إلى خطط ومشاريع عمل أكثر تحديداً. حيث إنها تحدد المعايير الرئيسية للنجاح وطرق التنفيذ على أرض الواقع الفعلي ضمن حدود إمكانيات المنظمة الداخلية ضمن خطة عمل لتحقيق أهدافها، خاصة وأن الأهداف تمثل الحصيلة النهائية التي تسعى المنظمة لبلوغها وهذه المحصلة قد تكون نهائية أو بداية لمرحلة أخرى (بوسمينة، 2022).

كما تركز الأهداف الاستراتيجية على تطوير وتنمية الموارد البشرية وتزويدهم بالخبرات والمهارات ضمن برامج تدريبية يتم إعدادها ومتابعتها ضمن برنامج زمني محدد، وترتبط استراتيجية الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة لتحسين مستويات الأداء لجميع العاملين ومن كافة المستويات الإدارية (Kim, 2019) وطبقاً لإشارة Tambaugh, et.al (2017) بأن أفضل الأهداف الاستراتيجية هي التي توضع في جملة واحدة وتكون قابلة للقياس ومحددة بجدول زمني للتنفيذ.

ومن الأمثلة على ذلك الخطة الإستراتيجية لجامعة مؤتة عن الفترة 2015-2020:

- 1) تحسين البرامج التعليمية والخطط والمناهج الدراسية بما يتناسب مع احتياجات السوق ومؤسسات المجتمع ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي والجودة.
- 2) تعزيز التشاركية المحلية والدولية في مجال البحث العلمي والإيفاد والابتكار.
- 3) استقطاب وتعيين أعضاء هيئة تدريس ذو كفاءة عالية.
- 4) زيادة وتنوع مصادر التمويل وتطوير المصادر المادية للجامعة.
- 5) توفير مؤشرات ومعايير ومقارنات مرجعية لتحقيق متطلبات التميز والتصنيف العالمي.
- 6) تعزيز منظومة المسؤولية المجتمعية للجامعة في تنمية المجتمع المحلي.

المبحث الثاني: إدارة المشاريع

تمهيد

تشكل إدارة المشاريع في الوقت الراهن أهم التوجهات الإدارية الحديثة في ظل النمو والتطور الهائل في مجال المشاريع والذي يحتاج إلى أساليب تمكنه من بلوغ هدفه في ظل محيط شديد المنافسة ومنفتح اقتصاديا الأمر الذي يتطلب مشاريع لها وزنها الاقتصادي تمكن المنظمات من المنافسة وتكون لها آثار إيجابية وقيمة مضافة للمجتمع. فيتم توليد مشاريع ناجحة من خلال حسن اختيارها وتخطيطها وتنفيذها ومتابعتها من أجل الوصول إلى الغايات المطلوبة (بن ناصر وياغي، 2019).

وظهرت الحاجة إلى حل مشاكل الإدارة في المشاريع الكبيرة بعد الحرب العالمية الثانية من خلال طرق علمية وعملية، فتم البحث عن طرق ذات كفاءة عالية تقوم على أسس كمية للحصول على أفضل النتائج وإنجاز المشاريع. حيث تم تطوير أسلوبا التخطيط والجدولة بالمسار الحرج والذي عرف فيما بعد بطريقة المسار الحرج وتم استخدامه في تخفيض الوقت، كما تم تطوير أسلوب سعي بطريقة تقييم ومتابعة المشاريع (الحديدي، 2020)

2.2.1 مفهوم إدارة المشاريع

المشروع هو مجهود يتم القيام به لإنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة، وهو أداة أساسية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للمنظمة مثل طلبات العملاء والتقدم التكنولوجي والطلب الحكومي وطلبات السوق. وهناك فرق بين المشروع Projects والعمليات Operations ، حيث أن العمليات تستمر وتكرر بينما تكون المشاريع منفردة وغير متكررة (الحارثي والفايدي، 2020).

كما أنه مخطط عمل لمجموعة من الأنشطة المتناسقة والمتكاملة والمرتبطة في الزمان والمكان من أجل تحقيق أهداف محددة وذلك عبر تخصيص الموارد المادية والبشرية الضرورية وهو طريقة متميزة ممنهجة ومتنامية لتحقيق مستقبلية (الظفيري والشورة ، 2021).

وأضاف الدليل المعرفي لإدارة المشاريع PMBOK إن المشاريع هي مشاريع مؤقتة يتم تنفيذها من أجل الوصول إلى منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة لها آثار اجتماعية واقتصادية وبيئية ويتم تنفيذها من أجل تحقيق نتيجة دائمة، مع الأخذ بالاعتبار دراسة البيئة بجميع جوانبها لضمان نجاح المشروع.

فيتطلب توفر مجموعة من الموارد المادية والبشرية والمالية، واستخدامها بطريقة حرفية تحقق الأهداف بفعالية على أن تزيد إيرادات المشروع على تكاليف (نفقات) إنشائه وتشغيله، ومن هذا المنطلق تتضح ضرورة إجراء دراسات علمية ودقيقة لاختيار المشروع المناسب من بينها دراسات الجدوى للمشروع (سعيد وبوشنافه، 2017).

أما إدارة المشاريع فهي مجموعة من الأنشطة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة، تعمل مع بعضها البعض بهدف الاستخدام الأمثل لموارد المشروع بقصد تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية وضمن معايير الزمن، والكلفة، والجودة، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المختلفة المحيطة فيتم توزيع العمل والموارد على الأنشطة بما يضمن تحقيق هدف المشروع والذي يصب في تحقيق هدف المنظمة الاستراتيجي (محمد ودعامي، 2019).

وأشار معهد إدارة المشاريع (PMI) Project ManagementInstitute أنها مجموعة من الأساليب والتقنيات والإجراءات والقواعد وأفضل الممارسات العالمية المستخدمة في المشروع لضمان تحقيقه لهدفه ضمن الوقت والجودة المطلوبة" فيتم تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع، فمن المهم توفر المهارة في إدارة المشروع بالإضافة الى المهارات الأخرى اللازمة لتنفيذه (2019 Kaleshovska & Ivanovska,

وتتكون إدارة المشاريع من عملية التخطيط والجدولة والسيطرة على المشاريع، تتضمن مرحلة التخطيط أهداف وغايات محددة بوضوح للمشروع؛ أما مرحلة الجدولة تحدد الترابط الزمني والتسلسل بين الشطة المشروع؛ وتنطوي مرحلة التحكم على التعامل مع الأحداث غير المتوقعة من أجل الحفاظ على متطلبات الوقت و الموازنة وتتكون إدارة المشاريع من عملية التخطيط والجدولة والسيطرة على المشاريع.

تتضمن مرحلة التخطيط أهداف وغايات محددة بوضوح للمشروع: أما مرحلة الجدولة تحدد الترابط الزمني والتسلسل بين أنشطة المشروع: وتنطوي مرحلة التحكم على التعامل مع الأحداث غير المتوقعة من أجل الحفاظ على متطلبات الوقت والموازنة ،فبذلك يضمن استخدام الموارد إنجاز مهمة فريدة ومعقدة لمرة واحدة ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة حيث تتطلب كل مهمة مزيجا خاصا من هذه الأدوات والتقنيات المهيكله لتناسب بيئة المهمة ودورة الحياة (من المفهوم إلى الانتهاء) للمهمة ، فيتم تطبيق جملة من المعارف، الكفاءات، الوسائل والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية الاحتياجات، ودمج الموارد لإدارة أعمال المشروع بشكل منطقي في خمس مجموعات أساسية هي الانطلاق، التخطيط، التنفيذ، والمراقبة والغلق (الظفيري والشورة ، 2021).

إن إدارة المشاريع تستفيد من المصادر المتاحة بطريقة منظمة من أجل تحقيق أهداف محددة بوضوح

، هي لها مبادئ كونها إدارة لها بداية ونهاية ومن أهم مبادئها: (العليمات والصمادى، 2022)

- لا بد أن تكون موازنة المشروع منفصلة عن باقي الأنشطة .
- لا بد أن تكون أهداف المشروع ومخرجاته مرتبطة بالرؤية.
- عند إدارة المشروع يجب التركيز على نتيجة المشروع.
- تعتمد بشكل كبير على المتابعة والتنظيم والتقييم.
- تتميز بالخصوصية فتحتوي إدارة المشروع على المبادئ والأساليب والطرق بهدف تخطيط ومراقبة تنفيذ المشروع بفاعلية، وتشمل على مجموعة من القواعد والأسس الخاصة بتخطيط المشروع ووضع برنامج زمني مناسب تنفيذه وإكماله والحصول على الموارد اللازمة له واتخاذ القرار المناسب والقيام بعملية الرقابة (حجازي، 2015)،

إن تطور عالم الأعمال يزيد من الحاجة إلى ابتكار منهجيات وأدوات جديدة من شأنها أن تدعم مفاهيم إدارة المشاريع وترفع من فعالية أدائها بما يتناسب مع التطورات الحاصلة، لذلك من الواجب على المنظمات أن تختار المنهجية الفضلي والتي تتناسب مع طبيعة المشاريع التي تقدم بها كي تتمكن من إدارته ، تنظمه بشكل ناجح و فعال (الحديدي،2020)

باختصار يمكن القول أن إدارة المشاريع هي مجموعة من الأنشطة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة لإنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة، باستخدام مجموعة من الأساليب والإجراءات وأفضل الممارسات والتقنيات والمعارف والمهارات لتنفيذ مشاريع المملكة بهدف تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة.

2.2.2 أهداف إدارة المشاريع

إحدى الأهداف الرئيسية لإدارة المشروع هي المساهمة في تحقيق أهداف المشروع، حيث يشعر معظم العملاء بالرضا عندما يتم تنفيذ المشروع بشكل متفوق في الجودة وبتكاليف قليلة وبأسرع وقت ممكن، مما يساعد على تحقيق عوائد ونتائج أكبر. كما تهدف إدارة المشروع إلى مساعدة مديري المشاريع على تحديد وتصحيح المشاكل المحتملة التي قد تواجههم خلال تنفيذ المشروع، واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لتحقيق أهداف المشروع وتفادي العوائق التي قد تؤثر على تحقيقها. (محمد ودعامي، 2019).

ويمكن تقسيم أهداف إدارة المشروع إلى أهداف رئيسية وأهداف ثانوية، حيث تشمل الأهداف الرئيسية المساهمة في تحقيق أهداف المشروع بشكل عام، بما في ذلك بناء الدولة والاقتصاد. بينما تشمل الأهداف الثانوية جوانب إدارة المشروع الأخرى مثل التخطيط والمراقبة والتحكم، وتحسين الجودة والكفاءة وتحديد وتصحيح المشاكل التي تصاحب المشروع قبل حدوثها، وكذلك تحسين الخبرة والتقنية المستخدمة في إدارة المشاريع.

الأهداف الخاصة للمشروع: يفترض نظرية الإدارة المشروعية أن تحقيق أهداف المشروع في الوقت والتكلفة المحددة، بجودة عالية ورضا العملاء يعد من الأهداف الرئيسية لإدارة المشروع، وليس الربح بشكل حصري.

الأهداف العامة للمشروع تتضمن تحقيق المنفعة العامة وتلبية الاحتياجات المحددة للمشروع، كما تشمل أيضًا المساهمة في تطوير الدولة والاقتصاد وذلك يعتمد على نوع المشروع ومدى تأثيره على المجتمع. بينما

تتضمن الأهداف الثانوية تحقيق التفوق التقني في جوانب مختلفة لإدارة المشروع، مثل التخطيط والخبرة.
(الحديدي، 2020)

- تقديم خدمة
- الربح
- الأهداف الاجتماعية
- النمو

2.2.3 أهمية إدارة المشروع

الإدارة ضرورة لكل جهد جماعي، فوجود المواد الخام والألات والعمال والمال وغيرها من الموارد لا يكفي بحد ذاته لتكوين مشروع ناجح، فلا بد من وجود إدارة تضع الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها، ثم صياغة السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من خلال البرامج الزمنية للمشروع، بعد ذلك يتم تقسيم الأنشطة وتنظيم المسؤوليات وتحديد السلطات لكل فرد في المشروع (الحديدي، 2020).

تكمن الأهمية الفعلية لإدارة المشاريع في إنشاء خطة مشروع جيدة لفهم متطلبات الأعمال ومتطلبات العملاء ومسؤوليات العمل، والأهم من ذلك هو أن مدير المشروع يظهر معرفة وخبرة من الدرجة الأولى في فهم نشاط العميل وتلبية رغباته. (Haverila et al., 2020)

وتعود أهمية إدارة المشاريع إلى المزايا المختلفة التي تقدمها هذه العملية، وفيما يلي توضيح لبعض

هذه المزايا (الحديدي، 2020) (Haverila et al., 2020)

- تحقيق درجة عالية من المتابعة. يتم متابعة المشروع من خلال الخطط التي تم وضعها من قبل إدارة المشروع وعملية إدارتها فيستمر متابعتها وإجراء الإجراءات التصحيحي المناسبة في حال وجود أي انحراف على الخطط.

- **جودة الصناعة واتخاذ القرار**، أن إدارة المشروع تضمن جودة المنتج أو الخدمة من خلال وضع مواصفاته وشروط التسليم ضمن وثيقة المشروع والخطط قبل البدء بتنفيذ المشروع
- **تقليل المخاطر**. تعمل إدارة المشروع على دراسة البيئة الداخلية والخارجية ورصد أي خطر قد يواجه المشروع ويعيق تنفيذه أو تسليمه حسب المدة أو التكلفة أو الجودة الموضوعية ووضع الاستراتيجية المناسبة لتفادي هذه المخاطر أو التقليل من أثرها.
- **استخدام أفضل الأساليب في إدارة المشروع**، يجب على إدارة المشروع اتباع فضل الممارسات لتنفيذ المشروع وتسليمه حسب الخطط الموضوعية وحسب متطلبات أصحاب العلاقة فتوسع في المعرفة البشرية والتقدم العلمي والتكنولوجي، تعمل إدارة المشروع على إدارة الموارد الخاصة بالمشروع من موارد بشرية و تكنولوجية أو مالية وتطويرها لتسليم المشروع بكفاءة وفاعلية.
- **الطلب المتزايد على السلع والخدمات**، إن تنفيذ الخطط الموضوعية للمشروع وتسليمه بكفاءة وفاعلية وتلبية متطلبات أصحاب العلاقة، ومواكبة احتياجات السوق من خلال دراسة الجدوى الخاصة بالمشروع تضمن زيادة الطلب على المنتج.
- **توفر التخصص والمهارات العلمية المناسبة لإدارة المشاريع**، لضمان تسليم المشروع حسب الجودة المطلوبة وبالوقت والتكلفة الموضوعية فإنه يجب على إدارة المشروع توفير كافة المتطلبات والمهارات المطلوبة وإدارتها من خلال خطة إدارة الموارد.

2.2.4 مجالات إدارة المشاريع

تم اعتماد مجالات محددة من إدارة المشاريع يحدد عن طريقه متطلبات مكونة من العمليات والممارسات والمدخلات والمخرجات والأدوات والأساليب وتعرف هذه المجالات في جميع المشاريع وهي (2017 PM,):

- **إدارة تكامل المشروع**: تشمل العمليات والأنشطة اللازمة لتحديد وتعريف وتنسيق أنشطة إدارة المشاريع في مجموعات عمليات إدارة المشاريع.

- إدارة نطاق المشروع: تشمل العمليات اللازمة للتأكد من أن المشروع يشتمل على جميع الأعمال المطلوبة، إكمال المشروع بنجاح.
- إدارة الجدول الزمني للمشروع: يشمل العمليات اللازمة لإدارة استكمال المشروع في الوقت المناسب.
- إدارة تكلفة المشروع: تشمل العمليات من تخطيط التكاليف وتقديرها ووضع ميزانياتها وتمويلها وإدارتها وضبطها بحيث يستكمل المشروع في حدود الموازنة المعتمدة.
- إدارة جودة المشروع: تشمل العمليات اللازمة لدمج سياسة الجودة الخاصة بالمؤسسة فيما يتعلق بتخطيط وإدارة وضبط المشروع ومتطلبات جودة المنتج من أجل تلبية توقعات المعنيين بالمشروع.
- إدارة موارد المشروع، تشمل عمليات تحديد الموارد اللازمة للاستكمال الناجح للمشروع والحصول عليها وإدارتها.
- إدارة التواصل بالمشروع: تشمل العمليات اللازمة لضمان تخطيط معلومات المشروع وجمعها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها والتصرف النهائي فيها في الوقت الملائم وبصورة مناسبة.
- إدارة مخاطر المشروع: تشمل عمليات إجراء تخطيط إدارة المخاطر، والتعرف عليها، وتحليلها، وتخطيط الاستجابة لها، وتطبيقها، ومراقبة المخاطر في المشروع.
- إدارة مشتريات المشروع: تشمل العمليات لشراء أو جلب الاحتياجات والنتائج اللازمة من خارج فريق العمل
- إدارة المعنيين بالمشروع: تشمل العمليات اللازمة لتحديد الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي قد تؤثر أو تتأثر بالمشروع، وتحليل توقعاتهم وأثرهم على المشروع، بالإضافة إلى وضع استراتيجية إدارة مناسبة لإشراك المعنيين فعالية في قرارات المشروع ومتابعة التنفيذ.

2.2.5 مراحل إدارة المشاريع

يذكر (الحباشنة وأبوقاعود، 2023) دورة مراحل المشروع بخمس مراحل، وهي

1-مرحلة تحديد المشروع:

حيث يبدأ كفكرة ومن ثم يلي ذلك مرحلة تحديد المشروع التي تؤثر على ما تتضمنه تلك الفكرة فيما يتعلق بعناصر المشروع، ومكان المشروع، وفرص الاستثمار البديلة.

2-مرحلة إعداد المشروع:

تتضمن إعداد دراسات جدوى للمشروع من النواحي الآتية:

- الجدوى الفنية للمشروع: وتعني التثبت في إمكانية تنفيذ المشروع فنياً.
- الجدوى التسويقية للمشروع أو دراسة السوق.
- الجدوى التمويلية للمشروع: أي تحديد الموارد المالية.
- الجدوى المالية أو التجارية للمشروع.
- الجدوى الاجتماعية للمشروع.
- الجدوى الإدارية والتنظيمية للمشروع.

3-مرحلة تقييم المشروع قبل تنفيذه:

وتشمل التقييم المالي والاقتصادي والاجتماعي للمشروع قبل تنفيذه لتقرير التنفيذ من عدمه، وتقييم المشروع الجهات الممولة له سواء كانت جهات قومية أو أجنبية أو مقدمة للقروض، وتعتمد تلك الجهات في إجراء دراسات تقييم المشروعات على دراسات جدواه المعدة من خلال جهات مسؤولة ومختصة، وأحياناً تقوم الجهات الممولة بمساعدة الجهات المسؤولة عن تنفيذ المشروع في إعداد دراسة جدواه.

4-مرحلة التنفيذ:

وتتضمن عمليات تحديد مراحل التنفيذ وتوقيتها (أي جدولتها) والتنفيذ والإشراف والرقابة وتسجيل ما يتم تنفيذه، فإذا كان التنفيذ سيئاً، فإنه يؤدي إلى فشل المشروع رغم ثبوت جدواه قبل تنفيذه.

5-مرحلة تقييم المشروع بعد التنفيذ:

وتشمل التقييم المالي والاجتماعي والاقتصادي للمشروع بعد تنفيذه، ويختلف عن التقييم الأولى.

إن البدء بتنفيذ المشروع يعالج تدفقات خارجية وداخلية للمشروع فعلا فيهدف بعد التنفيذ إلى معرفة أسباب الاختلافات أو الانحرافات بين النتائج المخططة أو المستهدفة والنتائج الفعلية، ومعرفة مواطن الضعف ومراكز القوة للاستفادة منها في تحسين المشروع ذاته إذا سمح الوقت بذلك أو تحسين المشروعات المستقبلية.

وبناء على ما سبق، فإن مراحل دورة حياة المشروع ما يأتي (سالم، 2020):

- 1) مرحلة التفكير بالمشروع والتعرف عليه، واستكشاف البدائل، واختيار النشاط.
- 2) إجراء الدراسات الأولية للمشروع.
- 3) إجراء دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية.
- 4) اتخاذ القرارات التمويلية والاستثمارية والتهيؤ للتنفيذ.
- 5) التصميم الهندسي للمشروع.
- 6) عمل الإجراءات الرسمية للحصول على التراخيص بإقامة المشروع.
- 7) طرح العطاءات وإجراء مفاوضات العقود.
- 8) الشراء وتدبير الاحتياجات (إنشاء المشروع وتجهيزه).
- 9) التعاقد للتنفيذ، وتنفيذ المشروع.
- 10) الإكمال والاستعداد للتشغيل.
- 11) التشغيل والمتابعة،

2.2.6 المشاريع الحكومية وأهميتها:

تعتبر المشاريع الحكومية من أهم المشاريع التي تخدم المواطن والمجتمع في أي بلد ما. والتي تسعى إلى تحقيق أهداف متنوعة تخدم الأجيال وتلبي احتياجاتهم بطريقة مميزة وفعالة من خلال ما ترصده الحكومات لتنفيذها من ميزانيات ضخمة وتسهيلات عدة.

وتتنوع المشاريع الحكومية التي تخدم المواطن والمجتمع لتشمل مجالات عدة كالمجال الصحي والغذائي والاقتصادي والتعليمي والزراعي والسياحي ومشاريع المعلوماتية وغيرها من المجالات الحيوية التي تحقق تسهيل الحياة وتطويرها.

ولا شك أن الدقة في تنفيذ هذه المشاريع والحرص على الجودة في تطبيقها هو من الأمور الهامة التي تعكس قدرة الجهات الحكومية على الاستفادة من الموارد المتاحة والإمكانيات وتسخيرها في المشاريع التي تخدم المواطن والمجتمع. وبالتالي الرقي بحركة النهضة في الدولة وإحلالها مركزاً عالمياً تنافسياً بين دول العالم.

ولا شك بأن الإدارة الفعالة والحكيمة لمشاريع الجهات الحكومية لابد أن تكون من قبل الإداريين القادرين على تحمل هذه المسؤولية والذين تتميز خبرتهم عن غيرهم.

وتعمل جميع الوزارات والجهات بشكل موحد لخدمة المشاريع الحكومية والمساهمة في دعمها. ولكن يوجد العديد من العوامل التي تحول دون تحقيق أهداف هذه المشاريع وتساهم في تأخيرها، فيجب تركيز الاهتمام على هذه النقاط والعمل على إصلاحها وتطويرها بشكل مستمر لضمان سير المشاريع الحكومية بطريقة تضمن خدمة المواطن والمجتمع. (الحباشة وأبوقاود، 2023)

الفصل الثالث: المنهجية والتصميم

تمهيد

يعرض هذا الفصل من الدراسة المنهجية التي تم إتباعها في إجراء الدراسة الحالية وتنفيذها وتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها، حيث يتناول منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، ومصادر جمع البيانات، كما يوضح أداة الدراسة وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، ويبين الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

1.3 منهج الدراسة

اتبعت الدراسة في الإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها المنهج الوصفي والتحليلي، والذي يعد أحد المناهج الإحصائية الشائعة الاستخدام في مجال البحوث الكمية، فهو يقوم على وصف الظاهرة قيد الدراسة بصورة دقيقة الكشف عن خصائصها والعلاقات القائمة بين أبعادها ومتغيراتها بشكل كمي ونوعي، وذلك بالاستناد إلى البيانات التي تم جمعها من المصادر الأولية التي استخدمتها الدراسة، وتحليلها واختبار الفرضيات للوصول إلى النتائج والتعميمات، وتقديم التوصيات على ضوءها.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

اشتمل مجتمع الدراسة على المدراء والموظفين من الفئة الثانية في وزارة الاتصالات السعودية الرقمي والريادة، والذين يندرجون ضمن المسميات الوظيفية الآتية: مدير مديرية، رئيس قسم، وموظف، والبالغ عددهم (285) فرداً، وذلك بحسب إحصاءات إدارة الموارد البشرية في وزارة الاتصالات السعودية.

ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة وصغر حجمه، فقد اتبعت الدراسة استراتيجية المسح الشامل لتحديد حجم عينة الدراسة، حيث اشتملت عينة الدراسة على (285) فرداً.

3.3 وحدة التحليل

تمثلت وحدة التحليل في المدراء والموظفين من الفئة الثانية في وزارة الاتصالات السعودية الرقمي والريادة، والبالغ عددهم (285) فرداً. وقد قامت الباحثة بتوزيع (285) استبانة على وحدة التحليل المستهدفة بصورة إلكترونية بالاعتماد على مستندات Google (Google Documents) وبصورة يدوية بغرض الحصول على أكبر قدر من الإجابات، واسترداد (271) استبانة، كان منها (262) استبانة صالحة للتحليل، وتم استبعاد (9) استبانات لعدم اكتمالها، وبهذا تكون نسبة الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل الإحصائي (91.9%)، وهي نسبة مقبولة إحصائياً. والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمعلومات الشخصية والوظيفية، وكما يأتي:

الجدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمعلومات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسب
الجنس	ذكور	135	51.5
	إناث	127	48.5
الفئات العمرية	أقل من 30 سنة	48	18.3
	30 سنة – أقل من 40 سنة	90	34.4
	40 سنة – أقل من 50 سنة	104	39.7
	50 سنة فأكثر	20	7.6
المؤهل العلمي	الدبلوم	0	0
	البكالوريوس	222	84.7
	الماجستير	32	12.2
	الدكتوراه	8	3.1

2.7	7	مدير مديرية	المسمى الوظيفي
45.6	41	رئيس قسم	
81.7	214	موظف	
10.7	28	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
23.7	62	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	
45.0	118	10 سنوات – أقل من 15 سنة	
20.6	54	15 سنة فأكثر	
%100	262	المجموع	

يتبين من الجدول رقم (1) أن توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمعلومات الشخصية والوظيفية كان

كما يأتي:

أولاً: متغير النوع الاجتماعي، تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من (الذكور)، والتي بلغت

(51.5%) في حين بلغت نسبة (الإناث) (48.5%)، وهذه النسب تشير إلى وجود تقارب نسبي بين موظفي

الوزارة من الذكور والإناث، مما يعكس مدى اهتمام الوزارة باستقطاب كلا الجنسين للعمل لديها.

ثانياً: متغير الفئة العمرية، تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين (30 سنة –

أقل من 50 سنة)، مع وجود زيادة نسبية بسيطة في نسبة أفراد عينة الدراسة ممن تراوحت أعمارهم بين

(40 سنة – أقل من 50 سنة). وهذه النسب تشير إلى اهتمام الوزارة باستقطاب فئة الشباب للعمل لديها،

كما أن هذا يتوافق مع الشروط والمتطلبات التي تفرضها الوزارة للعمل لديها من حيث الشهادات العلمية

والمهنية والخبرات، والتي تحتاج لفترات زمنية طويلة لحصول الفرد عليها.

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي، تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة حاصلين على المؤهل العلمي

(بكالوريوس)، والتي بلغت (83.6%)، في حين تبين عدم وجود موظفين حاصلين على المؤهل العلمي

(دبلوم)، وهذه النسب تشير إلى ارتفاع المستوى العلمي والمعرفي لأفراد عينة الدراسة، كما أن هذا يتوافق مع شروط التعيين في الوزارة، والتي تفرض حصول الموظف على شهادة البكالوريوس كحد أدنى للعمل لديها.

رابعاً: المسمى الوظيفي، تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من (الموظفين)، والتي بلغت (81.7%)، في حين تبين أن النسبة الأقل من أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب (مدير مديرية)، والتي بلغت (2.7%)، وهذا التوزيع في النسب يتوافق مع الهرم الإداري في المنظمات الحديثة، كما أن ارتفاع نسبة الموظفين قد يعود لتعدد وتنوع الأنشطة والمهام التي تقوم بها الوزارة، وبالتالي حاجتها للمزيد من الموظفين.

خامساً: متغير عدد سنوات الخبرة، تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة تتراوح بين (10 سنوات أقل من 15 سنة)، والتي بلغت (45.5%)، في حين تبين أن النسبة الأقل من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة تتراوح بين (أقل من 5 سنوات)، والتي بلغت (10.7%)، وهذه النسب تشير إلى امتلاك الوزارة كوادر بشرية لديها خبرة كافية في العديد من الأنشطة والمجالات التي تقوم بها الوزارة، مما يعكس كفاءاتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم.

4.3 مصادر جمع المعلومات

استندت الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات اللازمة لغايات تحقيق أهداف الدراسة، والتي تمثلت بما يأتي:

أولاً: المصادر الثانوية: وهي المصادر النظرية (العلمية والأدبية) التي استندت عليها الباحثة في الحصول على المعلومات اللازمة لبناء الإطار النظري للدراسة الحالية، حيث تمت الاستفادة منها استقصاء المعلومات ذات العلاقة بأبعاد ومتغيرات الدراسة، والتعرف على الجوانب والمجالات المتعلقة بها، وإدراك أحدث المستجدات والتطورات الحاصلة في موضوع الدراسة، والوقوف على الدراسات السابقة التي تمت في مجال الدراسة، كما تمت الاستفادة منها في الاطلاع على أدواتها والاستعانة بها في تصميم أداة الدراسة الحالية. وقد

تمثلت هذه المصادر في الكتب والدوريات والرسائل والإطاريح الجامعية والمجلات العلمية والأبحاث المنشورة، بالإضافة إلى النشرات والتقارير العلمية المتاحة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ذات العلاقة بمواضيع الدراسة سواء باللغة العربية أو الإنجليزية.

ثانياً: المصادر الأولية: وهي المصادر التي استندت عليها الباحثة في الحصول على المعلومات اللازمة لبناء الإطار العملي للدراسة الحالية، حيث تمت الاستفادة منها في جمع البيانات الأولية من خلال البحث الميداني للدراسة، وقد تمثلت هذه المصادر في الاستبانة التي تم تصميمها لقياس متغيرات الدراسة وتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

5.3 أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، والتي وجهت إلى موظفي وزارة الاتصالات السعودية الرقمي والزيادة من الفئة الثانية، وتهدف إلى قياس مستوى اهتمام الوزارة بأبعاد ومتغيرات الدراسة من خلال استقصاء آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حولها. وتكونت الاستبانة من جزأين، وكما يأتي:

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث يقيس هذا الجزء المعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة من المستجيبين، وتتضمن: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة، حيث يقيس هذا الجزء متغيرات وأبعاد أنموذج الدراسة من خلال مجموعة من الفقرات التي تعبر عنها، والتي تمت صياغتها بالرجوع إلى الدراسات السابقة. والجدول رقم (2) يوضح متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية، وعدد حدود الفقرات التي تعبر عنها، وكما يأتي:

الجدول رقم (2) : توزيع متغيرات و أبعاد أنموذج الدراسة على فقرات أداة الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	حدود الفقرات	عدد الفقرات
المتغير التابع	الرؤية الإستراتيجية	9 -1	9
	رسالة المنظمة	16 -10	7
	الأهداف الإستراتيجية	22 -17	6
	التوجه الاستراتيجي	22 – 1	22
المتغير المستقل	مرحلة التخطيط للمشروع	31 – 23	9
	مرحلة تنظيم المشروع	37 – 32	6
	مرحلة تنفيذ المشروع	44 – 38	7
	مرحلة تقييم المشروع	52 -45	8
	إدارة المشاريع	52 -23	30

ولقياس اتجاهات وتقديرات أفراد عينة الدراسة على الفقرات والمتغيرات، تم استخدام أسلوب القياس الإدراكي المستند على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، والمتمثل في (5) إجابات، وهي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، وقد تم تمثيل هذه الإجابات بقيم رقمية، وهي كما يأتي:

الجدول رقم (3): التمثيل الرقمي لمقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القيمة	5	4	3	2	1

المصدر: (النجار، النجار والزعبي، 2013)

ولغاية تحليل النتائج والتعرف على مستوى موافقتهم على فقرات الاستبانة ومستوى الاهتمام بمتغيرات الدراسة تم اعتماد المقياس الآتي:

الجدول رقم (4) : مقياس الحكم على مستوى الاهتمام بفقرات ومتغيرات الاستبانة

مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى الأهمية
3.66- أقل من 5.00	2.33- أقل من 3.66	1- أقل من 2.33	المتوسط الحسابي

حيث تم تحديد مستوى الأهمية النسبية بناء على قيمة المتوسط الحسابي لدرجات إجابات أفراد عينة الدراسة، وتطبيق الصيغة الآتية:

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد المستويات}} = \text{الأهمية النسبية}$$

6.3 اختبار صلاحية أداة الدراسة

لإثبات مدى صلاحية أداة الدراسة وقدرتها على قياس المتغيرات، تم إجراء عدة اختبارات، تمثلت في اختبارات الصدق والثبات، وذلك كما يأتي:

1- اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة

يقيس اختبار الصدق الظاهري مدى صدق أداة الدراسة ومستوى كفاءتها ووضوحها ودرجة الترابط والتماسك بين فقراتها، وملاءمتها للأبعاد والمتغيرات التي تعبر عنها، وذلك من خلال عرضها على مجموعه من أعضاء هيئة التدريس من أصحاب الخبرة والاختصاص في مجالات الدراسة في الجامعات السعودية الحكومية والخاصة والبالغ عددهم (8) محكماً والمدرجة أسماؤهم في الملحق رقم (ب).

وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وإجراء التعديلات المشار إليها من قبلهم قبل توزيعها، وبهذا فإن أداة الدراسة تعتبر صالحة لقياس ما صممت له، والملحق رقم (أ) يعرض الصورة النهائية لأداة الدراسة.

2- صدق بناء أداة الدراسة

يقيس اختبار صدق البناء درجة ارتباط فقرات أداة الدراسة بالأبعاد التي تنتمي لها، والمتغيرات التي تعبر عنها، وذلك من خلال إيجاد معامل ارتباط بيرسون عند كل فقرة من خلال برمجية (SPSS)، وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

أولاً: معامل ارتباط فقرات أبعاد التوجه الاستراتيجي

الجدول رقم (5) قيم معامل ارتباط فقرات أبعاد التوجه الاستراتيجي

الرؤية الاستراتيجية		رسالة المنظمة		الأهداف الاستراتيجية	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.508**	10	0.778**	17	0.679**
2	0.646**	11	0.739**	18	0.758**
3	0.722**	12	0.718**	19	0.760**
4	0.678**	13	0.778**	20	0.643**
5	0.760**	14	0.767**	21	0.606**
6	0.748**	15	0.760**	22	0.721**
7	0.635**	16	0.761**		
8	0.661**				
9	0.720**				
	0.729**		0.767**		0.787**

** دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)

يتبين من الجدول رقم (5) أن جميع قيم معامل الارتباط لفقرات متغير التوجه الاستراتيجي ظهرت بدرجات مقبولة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرات (0.778)، في حين بلغت أدنى قيمة (0.508)، كما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للأبعاد (0.778)، وهي عند بعد (الأهداف الاستراتيجية)، في حين بلغت أدنى قيمة (0.729)، وهي عند بعد (الرؤية الاستراتيجية).

ثانياً: معامل ارتباط فقرات أبعاد مراحل إدارة المشاريع

الجدول رقم (6) : قيم معامل ارتباط فقرات أبعاد مراحل إدارة المشاريع

مرحلة التخطيط للمشروع		مرحلة تنظيم المشروع		مرحلة تنفيذ المشروع		مرحلة تقييم المشروع	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
23	0.776**	32	0.775**	38	0.750**	45	0.712**
24	0.726**	33	0.793**	39	0.730**	46	0.821**
25	0.780**	34	0.760**	40	0.734**	47	0.784**
26	0.779**	35	0.816**	41	0.788**	48	0.827**
27	0.808**	36	0.819**	42	0.811**	49	0.806**
28	0.780**	37	0.771**	43	0.769**	50	0.764**
29	0.753**			44	0.805**	51	0.676**
30	0.810**					52	0.626**
31	0.764**						
0.857**		0.864**		0.843**		0.867**	

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتبين من الجدول رقم (6) أن جميع قيم معامل الارتباط لفقرات متغير مراحل إدارة المشاريع ظهرت بدرجات مقبولة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرات (0.827)، في حين بلغت أدنى قيمة (0.626)، كما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للأبعاد (0.867)، وهي عند بعد (مرحلة تقييم المشروع)، في حين بلغت أدنى قيمة (0.843)، وهي عند بعد (مرحلة تنفيذ المشروع).

3- اختبار ثبات أداة الدراسة

يقيس اختبار ثبات أداة الدراسة درجة الثبات في إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المختلفة لأداة الدراسة، من خلال الوصول إلى نتائج متقاربة عند تطبيقها في كل مرة على ذات العينة، كما يقيس مدى اتساق الفقرات مع بعضها البعض وترابطها، وذلك بإيجاد معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient)، والذي تتراوح قيمته ما بين (0-1)، ويصنف الثبات وفق قيم معامل كرونباخ ألفا إلى ثلاثة مستويات، وهي كما يأتي (Sekaran & Bougie, 2016):

الجدول رقم (7) : مستويات ثبات أداة الدراسة

مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى الثبات
أكبر من 0.7	0.4 – أقل من 0.7	أقل من 0.4	قيمة معامل كرونباخ ألفا

وفيما يأتي نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة ولأبعادهما ولأداة الدراسة ككل، والتي تم

التوصل إليها:

الجدول رقم (8) : قيم معامل كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	الرؤية الاستراتيجية	0.904
2	رسالة المنظمة	0.907

3	الأهداف الاستراتيجية	0.863
4	التوجه الاستراتيجي	0.952
5	مرحلة التخطيط للمشروع	0.940
6	مرحلة تنظيم المشروع	0.917
7	مرحلة تنفيذ المشروع	0.922
8	مرحلة تقييم المشروع	0.923
9	مراحل إدارة المشاريع	0.978
10	أداة الدراسة	0.979

يتبين من الجدول رقم (8) أنّ صاف أداة الدراسة بدرجات ثبات عالية، وبالتالي موثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها لتحقيق أهداف الدراسة، حيث بلغت أدنى قيمة (0.863)، وجميع القيم أكبر من القيمة (0.70).

7.3 المعالجات الإحصائية

تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences V.20– SPSS V) لمعالجة البيانات وتحليلها من خلال استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، وهي كما يأتي:

- (1) الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) وذلك من خلال استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف المعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديم وصف شامل لمتغيرات الدراسة وأبعادها بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة.
- (2) معامل ارتباط بيرسون (Pearsons Correlation Coefficient) لاختبار صدق بناء أداة الدراسة، وتحديد درجة ارتباط فقرات أداة الدراسة بالأبعاد التي تنتهي لها.

- (3) اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) باستخدام مصفوفة الارتباط ومعامل تضخم التباين والتباين المسموح به (VIF) (Variance Inflation Factor) ، للتأكد من خلق البيانات من مشكلة الارتباط الخطي العالي بين المتغيرات المستقلة.
- (4) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Normality)؛ للتحقق من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- (5) اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation) باستخدام معامل داربن – واتسون (Durbin-Watson)، للتحقق من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي.
- (6) تحليل الانحدار الخطي المتعدد والمتدرج (Multiple and Stepwise Linear Regression) لاختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

تمهيد

يعرض هذا الفصل من الدراسة النتائج النهائية لتحليل البيانات، وذلك من خلال وصف المتغيرات، كما يعرض نتائج اختبار الفرضيات، والتعليق عليها للخروج بالتوصيات المناسبة، وفيما يأتي عرض لنتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها وفرضياتها.

1.4 وصف متغيرات الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة نتائج تحليل البيانات، والتي تكشف عن آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد ومتغيرات الدراسة من حيث مستوى الاهتمام بها ودرجة تحقيقها لدى وزارة الاتصالات السعودية، وقد تم التوصل إلى هذه النتائج من خلال تطبيق أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات وأبعاد أداة الدراسة وللمتغيرات بشكل عام.

وصف المتغير المستقل

تمثل المتغير المستقل في الدراسة بمتغير (التوجه الاستراتيجي)، وقد تم قياس هذا المتغير بالاعتماد على ثلاثة أبعاد فرعية هي: (الرؤية الإستراتيجية، رسالة المنظمة، والأهداف الإستراتيجية)، وفيما يأتي وصف لهذه الأبعاد والمتغير ككل، وكما يأتي: -

الجدول رقم (9) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتوجه الاستراتيجي وأبعاده مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	الرؤيا الاستراتيجية	4.244	0.638	1	مرتفعة
2	رسالة المنظمة	3.847	0.783	2	مرتفعة
3	الأهداف الاستراتيجية	3.943	0.619	3	مرتفعة
	التوجه الاستراتيجي	3.985	0.667		مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (9) ارتفاع مستوى اهتمام وزارة الاتصالات السعودية بالتوجه الاستراتيجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.985) والانحراف المعياري (0.667). وقد ظهرت جميع الأبعاد بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاء بعد (الرؤيا الإستراتيجية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.244) وبانحراف معياري (0.638)، تلاه بعد (الأهداف الإستراتيجية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.843) وبانحراف معياري (0.619)، ثم بعد (رسالة المنظمة) في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.847) وبانحراف معياري (0.783).

البعد الأول: الرؤية الإستراتيجية

فيما يأتي تحليلاً لأراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على فقرات الرؤيا الإستراتيجية، ووصفاً للبعد ككل.

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرؤية الإستراتيجية

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تقوم الإدارة العليا في الوزارة بوضع رؤية مستقبلية واضحة	4.191	0.813	3	مرتفعة
2	تضع الإدارة العليا في الوزارة رؤية واقعية	4.240	0.758	2	مرتفعة
3	رؤية الوزارة قابله للقياس	4.099	0.820	5	مرتفعة
4	تشارك الوزارة العاملين ذوي الخبرات في صياغة الرؤية الإستراتيجية	4.122	0.807	4	مرتفعة
5	تستفيد الإدارة العليا في الوزارة من مقارنة إدارتها الحالي مع السنوات السابقة بقصد تطويره للأغراض المستقبلية	4.088	0.864	7	مرتفعة
6	تهتم الإدارة العليا في الوزارة بتطوير قدرات العاملين تماشياً مع التطورات المستقبلية للوزارة وتقديم لهم فهماً واضحاً عن الرؤية التي ترغب بتحقيقها	4.092	0.811	6	مرتفعة
7	تسعى الإدارة العليا في الوزارة إلى إجراء تغييرات في بعض الأنشطة بما يتوافق وتطلعاتها المستقبلية	4.317	0.669	1	مرتفعة
8	تمارس الإدارة العليا في الوزارة سلوكيات القيادة الإستراتيجية	4.065	0.816	8	مرتفعة
9	تتضمن الرؤية الإستراتيجية أهدافاً واضحة	3.721	1.166	9	مرتفعة
	الرؤية الإستراتيجية	4.244	0.638		مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (10) ارتفاع مستوى اهتمام وزارة الاتصالات السعودية بالرؤيا الإستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.244) والانحراف المعياري (0.638). وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (تسعى الإدارة العليا في الوزارة إلى إجراء تغييرات في بعض الأنشطة بما يتوافق وتطلعاتها المستقبلية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.317) وبانحراف معياري (0.669)، في حين جاءت الفقرة (تتضمن الرؤية الإستراتيجية أهدافاً واضحة) في المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.721) وبانحراف معياري (1.166).

البعد الثاني: رسالة المنظمة

فيما يأتي تحليلاً لأراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على فقرات رسالة المنظمة، ووصفاً للبعد ككل:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات رسالة المنظمة مرتبة

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
10	رسالة الوزارة هي الإطار الذي يميزها عن المنظمات الأخرى	3.916	0.923	2	مرتفعة
11	تراعي الوزارة في رسالتها أن تكون الأهداف واضحة	3.756	1.022	7	مرتفعة
12	تتضمن رسالة الوزارة ماهية عملها وأهم ما يميزها	3.985	0.773	1	مرتفعة
13	تعد الرسالة مرشداً للعاملين في أداء أعمالهم في المشروع	3.775	0.963	5	مرتفعة

مرتفعة	4	0.917	3.790	تشرك الوزارة العاملين في صياغة الرسالة الاستراتيجية	14
مرتفعة	6	0.932	3.767	تقوم الوزارة بالإعلان عن رسالتها وفقاً لرؤيتها المعلنة مسبقاً	15
مرتفعة	3	0.862	3.824	تتميز رسالة الوزارة بأنها تخدم جميع الخدمات الحكومية	16
مرتفعة		0.783	3.847	رسالة المنظمة	

يتبين من الجدول رقم (11) ارتفاع مستوى اهتمام وزارة الاتصالات السعودية برسالة المنظمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.847) والانحراف المعياري (0.783). وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (تتضمن رسالة الوزارة ماهية عملها وأهم ما يميزها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.985) وبانحراف معياري (0.773)، في حين جاءت الفقرة (تراعي الوزارة في رسالتها أن تكون الأهداف واضحة) في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.756) وبانحراف معياري (1.022).

البعد الثالث: الأهداف الإستراتيجية

فيما يأتي تحليلاً لأراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأهداف الاستراتيجية، ووصفاً للبعد ككل:

الجدول رقم (12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأهداف

الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
17	تضع الوزارة أهدافاً إستراتيجية يستطيع العاملين فهمها	3.870	0.830	5	مرتفعة
18	تضع الوزارة أهدافاً واضحة قابله للقياس	3.916	0.798	4	مرتفعة

19	تتضمن الأهداف الإستراتيجية وقتاً محدداً لتنفيذها	3.973	0.795	3	مرتفعة
20	تتسم الأهداف الإستراتيجية التي تضعها الوزارة بالمرونة	3.664	0.952	6	مرتفعة
21	تعلن الوزارة عن الأهداف الإستراتيجية للمشروع باستمرار	4.153	0.737	1	مرتفعة
22	تضع الوزارة أهدافاً طويلة الأجل لرفع مستوى الأداء	4.046	0.829	2	مرتفعة
	الأهداف الإستراتيجية	3.943	0.619		مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (12) ارتفاع مستوى اهتمام وزارة الاتصالات السعودية بالأهداف الإستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.943) والانحراف المعياري (0.619). وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (تعلن الوزارة عن الأهداف الإستراتيجية للمشروع باستمرار) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.153) وبانحراف معياري (0.737)، في حين جاءت الفقرة (تتسم الأهداف الإستراتيجية التي تضعها الوزارة بالمرونة) في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.664) وبانحراف معياري (0.952).

وصف المتغير التابع

تمثل المتغير التابع في الدراسة بمتغير (مراحل إدارة المشاريع)، وقد تم قياس هذا المتغير بالاعتماد على (4) أبعاد فرعية، وهي: مرحلة التخطيط للمشروع، مرحلة تنظيم المشروع، مرحلة تنفيذ المشروع، ومرحلة تقييم المشروع. وفيما يأتي وصفاً لهذه الأبعاد والمتغير ككل، وكما يأتي:

الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمراحل إدارة المشاريع وأبعاده

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	مرحلة التخطيط للمشروع	4.061	0.714	1	مرتفعة
2	مرحلة تنظيم المشروع	4.004	0.670	3	مرتفعة
3	مرحلة تنفيذ المشروع	4.015	0.672	2	مرتفعة
4	مرحلة تقييم المشروع	4.004	0.640	3	مرتفعة
	مراحل إدارة المشاريع	4.023	0.649		مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (13) ارتفاع مستوى اهتمام وزارة الاتصالات السعودية بمراحل إدارة المشاريع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.023) والانحراف المعياري (0.649). وقد ظهرت جميع الأبعاد بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاء بعد (مرحلة التخطيط للمشروع) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.061) وبانحراف معياري (0.714)، تلاه بعد (مرحلة تنفيذ المشروع) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.015) وبانحراف معياري (0.672)، ثم بعد (مرحلة تنظيم المشروع) وبعد (مرحلة تقييم المشروع) في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.004) لكل منهما وبانحراف معياري (0.670 ، 0.640) على التوالي.

البعد الأول: مرحلة التخطيط للمشروع

فيما يأتي تحليلاً لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على فقرات مرحلة التخطيط للمشروع، ووصفاً للبعد ككل:

الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مرحلة التخطيط

للمشروع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
23	يتم اختيار المشروع بناء على أولويات وأهداف الوزارة الإستراتيجية	4.57	0.803	4	مرتفعة
24	تخضع المواصفات التي تخص المشروع لوجهات نظر ذات العلاقة (الجهات المستفيدة) عند تصميمه	3.985	0.778	7	مرتفعة
25	تحدد الفئات المستهدفة بدقة متناهية	4.023	0.768	6	مرتفعة
26	تصاغ أهداف المشروع بشكل محدد	4.080	0.776	2	مرتفعة
27	تمتلك الوزارة نظام مالي فعال يحكم نفقات المشروع وفقاً لبنود الموازنة	4.076	0.749	3	مرتفعة
28	تضع الوزارة خطة زمنية محددة لتنفيذ المشروع	4.046	0.752	5	مرتفعة
29	توثق جميع المخططات المتعلقة بالمشروع	4.088	0.824	1	مرتفعة
30	خطة المشروع محكمة لدى الوزارة	4.080	0.820	2	مرتفعة
31	يوجد لدى الوزارة خطة بديلة كوسيلة لإنقاذ المشروع في حال ظهور بعض المعوقات أو سوء التقدير	3.969	0.763	8	مرتفعة
	مرحلة التخطيط للمشروع	4.061	0.714		مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (14) ارتفاع مستوى اهتمام وزارة الاتصالات السعودية بمرحلة التخطيط للمشروع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.061) والانحراف المعياري (0.714). وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (توثق المخططات المتعلقة بالمشروع) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.088) وانحراف معياري (0.824)، في حين جاءت الفقرة (يوجد لدى الوزارة خطة بديلة كوسيلة لإنقاذ المشروع في حال ظهور بعض المعوقات أو سوء التقدير) في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.969) وانحراف معياري (0.763).

البعد الثاني: مرحلة تنظيم المشروع

فيما يأتي تحليلاً لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على فقرات مرحلة تنظيم المشروع، ووصفاً للبعد ككل:

الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مرحلة تنظيم المشروع

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
32	تؤخذ بعين الاعتبار استراتيجيات الدول المتقدمة عند تنظيم مشاريع الوزارة	3.950	0.850	6	مرتفعة
33	تنظم مشاريع الوزارة في ضوء الإمكانيات المتاحة	3.962	0.816	5	مرتفعة
34	تتسم إستراتيجية تنظيم مشاريع الوزارة بالمرونة الكافية لقبول أي تطورات تقنية	4.023	0.783	2	مرتفعة
35	تتم دراسة نطاق تأثير المشاريع على المستفيدين قبل تنفيذها	3.996	0.785	4	مرتفعة

مرتفعة	3	0.748	4.015	تحدد الجماعات المستفيدة من المشاريع بناء على دراسات معدة مسبقاً	36
مرتفعة	1	0.757	4.038	تستعين الوزارة بالخبراء الخارجيين لمراجعة مشاريعها قبل تنفيذها	37
مرتفعة		0.670	4.004	مرحلة تنظيم المشروع	

يتبين من الجدول رقم (15) ارتفاع مستوى اهتمام وزارة الاتصالات السعودية بمرحلة تنظيم المشروع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.004) والانحراف المعياري (0.670). وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (تستعين الوزارة بالخبراء الخارجيين لمراجعة مشاريعها قبل تنفيذها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.038) وانحراف معياري (0.757)، في حين جاءت الفقرة (تؤخذ بعين الاعتبار استراتيجيات الدول المتقدمة عند تنظيم مشاريع الوزارة) في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.950) وانحراف معياري (0.850).

البعد الثالث: مرحلة تنفيذ المشروع

فيما يأتي تحليلاً لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على فقرات مرحلة تنفيذ المشروع، ووصفاً للبعد ككل:

الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مرحلة تنفيذ المشروع

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
38	يتم وضع خطة لتنفيذ المشروع ووفق أطار زمني مرتب حسب أولويات أنجاز المشروع	4.053	0.720	4	مرتفعة

39	تمتلك الوزارة قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة تعتمد عليها في تنفيذ المشاريع	4.095	0.739	2	مرتفعة
40	يتم توفير الموارد من قبل الوزارة لإنجاز المشروع حسب الخطة الزمنية	4.061	0.790	3	مرتفعة
41	تقوم الوزارة بوضع آلية لمراقبة أداء الخطة الزمنية عند تنفيذ المشروع	4.122	0.763	1	مرتفعة
42	تقوم الوزارة بتحديث جدول المشروع وتعديل الخطط حسب الحاجة	3.874	0.819	7	مرتفعة
43	يتم عقد دورات تدريبية للعاملين في الوزارة على تنفيذ المشاريع	3.943	0.743	6	مرتفعة
44	تشارك الوزارة أصحاب المصالح ذات العلاقة في تنفيذ المشاريع	4.027	0.7500	5	مرتفعة
	مرحلة تنفيذ المشروع	4.015	0.672		مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (16) ارتفاع مستوى اهتمام وزارة الاتصالات السعودية بمرحلة تنفيذ المشروع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.015) والانحراف المعياري (0.672). وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (تقوم الوزارة بوضع آلية لمراقبة أداء الخطة الزمنية عند تنفيذ المشروع) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.122) وانحراف معياري (0.763)، في حين جاءت الفقرة (تقوم الوزارة بتحديث جدول المشروع وتعديل الخطط حسب الحاجة) في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.874) وانحراف معياري (0.819).

البعد الرابع: مرحلة تقييم المشروع

فيما يأتي تحليلاً لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على فقرات مرحلة تقييم المشروع، ووصفاً للبعد ككل:

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مرحلة تقييم المشروع

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
45	تقوم الوزارة بمراجعة المشاريع بشكل دوري ومستمر	4.004	0.790	4	مرتفعة
46	تقوم الوزارة بوضع آلية لمراقبة أداء الخطة الزمنية عند تنفيذ المشروع	4.053	0.736	2	مرتفعة
47	تقوم الوزارة بالمراقبة والتقييم لكل مرحلة من مراحل المشروع	4.019	0.770	3	مرتفعة
48	تمتلك الإدارة العليا معاييرها الخاصة في عملية تقييم المشاريع	3.969	0.768	7	مرتفعة
49	تجري الإدارة العليا مقارنات بين الأداء الاستراتيجي للمشاريع بشكل دوري	4.080	0.771	1	مرتفعة
50	تستفيد الإدارة العليا من المعايير العالمية المشابهة لتقييم مشروعاتها بعد التنفيذ	3.973	0.775	6	مرتفعة
51	تقوم الإدارة العليا بمسوحات دورية لقياس رضا المستفيدين من المشروع بعد تنفيذها	3.985	0.797	5	مرتفعة
52	تقوم الإدارة العليا بتحليل أداء المشروع بعد تنفيذها للتأكد من تحقيق أهدافها	3.966	0.813	8	مرتفعة
		4.004	0.640		

يتبين من الجدول رقم (17) ارتفاع مستوى اهتمام وزارة الاتصالات السعودية بمرحلة تقييم المشروع،

حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.004) والانحراف المعياري (0.640). وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية

مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (تجري الإدارة العليا مقارنات بين الأداء الاستراتيجي للمشاريع بشكل دوري) في

المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.080) وبانحراف معياري (0.771)، في حين جاءت الفقرة (تقوم الإدارة

العليا بتحليل أداء المشروع بعد تنفيذها للتأكد من تحقيق أهدافها) في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.966) وبانحراف معياري (0.813).

2.4 اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة نتائج اختبار الفرضيات، والتي تهدف إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على مراحل إدارة المشاريع في وزارة الاتصالات السعودية . وقد تم التوصل إلى النتائج من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد والمتدرج، وبلاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وقبل البدء في اختبار الفرضيات، تم إجراء عدة اختبارات للتحقق من ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة، وذلك من خلال التحقق من خلو البيانات لمشكلة الارتباط الخطي المتعدد ومشكلة الارتباط الذاتي، وإتباعها التوزيع الطبيعي. وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

يقيس اختبار الارتباط الخطي المتعدد استقلالية الأبعاد المتضمنة للمتغير المستقل، بمعنى خلوها من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، حيث يشير هذا الارتباط إلى وجود ارتباط خطي عالي بين الأبعاد، وبالتالي زيادة قيمة معامل التحديد R^2 بما يتجاوز قيمته الفعلية.

وللتحقق من هذه المشكلة تم إيجاد مصفوفة الارتباط والتي تتضمن قيم معاملات الارتباط، وتشير هذه القيم إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد إذا كانت أقل من (0.80) (Guajarati, 2004). وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (18) مصفوفة الارتباط لأبعاد التوجه الاستراتيجي

المتغير	الرؤيا الإستراتيجية	رسالة المنظمة	الأهداف الإستراتيجية
الرؤيا الإستراتيجية	1.000		

	1.000	0.604**	رسالة المنظمة
1.000	0.662**	0.588**	الأهداف الإستراتيجية

(**) عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول (18) أن قيم معامل الارتباط لأبعاد التوجه الاستراتيجي كانت جميعها أقل من (0.80)، حيث بلغت أكبر قيمة (0.662) وهي تقيس علاقة الارتباط بين (رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية) في حين بلغت أقل قيمة (0.588) وهي تقيس علاقة الارتباط بين (الأهداف الإستراتيجية والرؤيا الإستراتيجية)، وهذا يدل على خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد.

ولتأكيد النتيجة السابقة، تم إيجاد معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF)) والتباين المسموح به (Tolerance)، واللذان يشيران إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد إذا انحصرت قيم (VIF) بين (1-10)، وانحصرت قيم التباين المسموح به بين (0.1 – 1.0) (Guajarati, 2004). وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (19) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد التوجه الاستراتيجي

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
الرؤيا الإستراتيجية	1.748	0.572
رسالة المنظمة	2.034	0.492
الأهداف الإستراتيجية	1.974	0.507

يتبين من الجدول (19) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) انحصرت جميعها بين (1 - 10)، حيث بلغت أكبر قيمة (2.034) وهي عند (رسالة المنظمة) في حين بلغت أقل قيمة (1.748) وهي عند (الرؤيا الإستراتيجية). كما يتبين من الجدول أن قيم التباين المسموح به (Tolerance) انحصرت جميعها بين (1.0 -

0.1)، حيث بلغت أكبر قيمة (0.572) وهي عند (الرؤيا الإستراتيجية) في حين بلغت أقل قيمة (0.492) وهي عند (رسالة المنظمة). وهذه النتائج تؤكد على خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد.

اختبار الارتباط الذاتي Autocorrelation

يقيس اختبار الارتباط الذاتي جودة نموذج الانحدار من حيث القدرة على التنبؤ وخطو المخرجات من الأخطاء، والتي تظهر نتيجة وجود علاقة ارتباط بين الأخطاء العشوائية في النموذج، نتيجة التحديد غير الدقيق للعلاقة بين متغيرات نموذج الانحدار المتعدد، أو بسبب وجود عوامل عشوائية تؤثر في قيم الأخطاء المتتالية والناجمة من الفرق بين القيم المشاهدة والتقديرية لمتغيرات الدراسة.

وللتحقق من هذه المشكلة تم إيجاد معامل داربن – واتسون ((Durbin Watson Coefficient (D -)) ولفرضيات الدراسة، والذي تتراوح قيمته ما بين (0-4)، وتشير القيم إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي إذا بلغت القيمة 2 أو اقترنت منها (Gujarati, 2004). وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (20) : قيم معامل داربن واتسون لفرضيات الدراسة

النتيجة	قيمة معامل D-W	الفرضية
لا يوجد ارتباط ذاتي	1.874	H0
لا يوجد ارتباط ذاتي	1.829	H01
لا يوجد ارتباط ذاتي	1.850	H02
لا يوجد ارتباط ذاتي	2.022	H03
لا يوجد ارتباط ذاتي	2.004	H04

يتبين من الجدول رقم (20) أن قيم معامل داربن – واتسون لفرضيات الدراسة كانت جميعها تقترب من (2)، حيث بلغت أكبر قيمة (2.022)، في حين بلغت أقل قيمة (1.829)، وهذا يدل على خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي.

اختبار التوزيع الطبيعي Normality

من المتعارف عليه أن بيانات الاستبيان نادراً ما تتوزع طبيعياً، ويتبين ذلك من نتائج اختبار (Kolmogrov Smirnov) ونتائج اختبار (Shapiro - Wilk) والذان نادراً ما تتجاوز قيم مستوى الدلالة في كل منهما (0.05) ليشيرا إلى عدم تحقيق الاختبار معنوية إحصائية لغالبية الأبعاد والمتغيرات، إلا أنه ونظراً إلى الاستثناء الذي تقوم عليه نظرية النهايات المركزية. تستخدم دراسات الاستبيان الاختبارات المعلمية والتي تستخدم مع البيانات الموزعة طبيعياً في حال تجاوز حجم العينة حد (30) وهو الحد الفاصل وفقاً للنظرية بين العينات الصغيرة والكبيرة (Pallant, 2001)، ولذلك تستخدم الدراسة الحالية الاختبارات المعلمية نظراً لتجاوز حجم العينة الحد الفاصل المشار إليه.

وللتأكد من عدم تأثر منحنيات البيانات ونماذج الانحدار بالالتواء أو التفلطح الشديد للتأكد من اقتراب منحنيات البيانات من شكل التوزيع الطبيعي، تم إجراء اختبار معامل الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis)، والذان يدلان على خلو البيانات من الالتواء والتفلطح الشديد في حال عدم تجاوز مستوى الدلالة لكل من هذين المعلمين (± 2.2). وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول (21) نتائج التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

التفلطح	الالتواء	Shapiro - Wilk		Kolmogrov Smirnov		البعد (المتغير)
		الدلالة	القيمة	الدلالة	القيمة	
1.021	-0.62	0.000	0.755	0.000	0.309	الرؤيا الإستراتيجية
1.622	-1.078	0.000	0.760	0.000	0.375	رسالة المنظمة
1.290	-1.133	0.000	0.703	0.000	0.384	الأهداف الإستراتيجية

2.188	-0.844	0.000	0.757	0.000	0.353	التوجه الاستراتيجي
1.454	-0.981	0.000	0.770	0.000	0.325	مرحلة التخطيط
2.178	-1.008	0.000	0.732	0.000	0.364	مرحلة التنظيم
1.827	-0.704	0.000	0.777	0.000	0.331	مرحلة التنفيذ
1.278	-0.709	0.000	0.757	0.000	0.345	مرحلة التقييم
1.338	-0.616	0.000	0.762	0.000	0.341	مراحل إدارة المشاريع

يتبين من الجدول رقم (21) أن قيم معامل الالتواء وقيم معامل التفلطح كانتا بين (2.2 ±)، وهذا يدل على عدم تأثر منحنيات البيانات ونماذج الانحدار بالالتواء أو التفلطح الشديد، وبالتالي اقتراب منحنيات البيانات من شكل التوزيع الطبيعي.

كما تبين من الجدول أن قيم مستوى الدلالة Sig في اختباري (Kolmogrov Smirnov & Shapiro – wilk) كانت جميعها أقل من 0.05، حيث بلغت (Sig=0.000)، وهذا يدل على عدم اتباع البيانات التوزيع الطبيعي، إلا أنه يمكن التغاضي عن هذه النتيجة وفقاً لنظرية النهايات المركزية (Central Limit Theory, (CLT))، حيث بلغ حجم العينة (262) مفردة، وهي تزيد عن (30) مفردة (Gujarati, 2004).

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة

يعرض هذا الجزء من الدراسة نتائج اختبار الفرضية الرئيسة، والتي تهدف إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على مراحل إدارة المشاريع، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression، حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي (الرؤيا الإستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف الإستراتيجية) على مراحل إدارة المشاريع بأبعاده (مرحلة التخطيط، مرحلة التنظيم، مرحلة التنفيذ، مرحلة التقييم) في وزارة الاتصالات السعودية". وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (22) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية

ANOVA تحليل التباين					ملخص النموذج				المتغير التابع
Sig F*	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الخطأ المعياري للمنموذج	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.000	100.368	19.722	3	59.166	0.443	0.533	0.539	0.734	مراحل
		0.196	258	50.696					إدارة
			261	109.863					المشاريع

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول رقم (22) وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التوجه الاستراتيجي ومراحل إدارة المشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.734$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2=0.539$)، وهذا يعني أن التوجه الاستراتيجي يفسر ما نسبته (53.9%) من التغير الحاصل في مراحل إدارة المشاريع، مع ثبات العوامل الأخرى.

ويتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (100.368) وبمستوى معنوية ($\text{Sig F}=0.000$) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على مراحل إدارة المشاريع عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعند 3 درجات حرية.

وبناءً على ذلك، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسية، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي (الرؤيا الإستراتيجية، رسالة

المنظمة، الأهداف الإستراتيجية) على مراحل إدارة المشاريع بأبعاده (مرحلة التخطيط، مرحلة التنظيم، مرحلة التنفيذ، مرحلة التقييم) في وزارة الاتصالات السعودية".

الجدول رقم (23) نتائج معاملات الانحدار للفرضية الرئيسة

معاملات الانحدار					
المتغيرات المستقلة	المعاملات B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	Sig T*
الرؤيا الإستراتيجية	0.141	0.057	0.139	2.480	0.014
رسالة المنظمة	0.131	0.050	0.159	2.628	0.009
الأهداف الإستراتيجية	0.547	0.062	0.522	8.792	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (23) إلى معاملات الانحدار لأبعاد متغير (التوجه الاستراتيجي)، حيث يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الرؤيا الإستراتيجية) قد بلغت (0.141)، وهذا يشير إلى أن زيادة الرؤيا الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يحقق زيادة في مراحل إدارة المشاريع بنسبة (14.1%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (2.480) وبمستوى دلالة (Sig T=0.014)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤيا الإستراتيجية على مراحل إدارة المشاريع.

ويتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (رسالة المنظمة) قد بلغت (1.131)، وهذا يشير إلى أن زيادة زيادة رسالة المنظمة بمقدار وحدة واحدة يحقق زيادة في مراحل إدارة المشاريع بنسبة (13.1%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (2.628) وبمستوى دلالة (Sig T=0.009)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرسالة المنظمة على مراحل إدارة المشاريع.

كما يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الأهداف الإستراتيجية) قد بلغت (0.547)، وهذا يشير إلى أن زيادة الأهداف الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يحقق زيادة في مراحل إدارة المشاريع بنسبة (54.7%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (8.792) وبمستوى دلالة (Sig T=0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأهداف الإستراتيجية على مراحل إدارة المشاريع.

ولبيان ترتيب أبعاد التوجه الاستراتيجي الأكثر أهمية وتأثيراً على مراحل إدارة المشاريع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتدرج Stepwise Linear Regression ، وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (24) نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الرئيسية

النموذج	التوجه الاستراتيجي	المعاملات B	قيمة T المحسوبة	Sig T*	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	Sig F*
الأول	الأهداف الإستراتيجية	0.742	16.201	0.000	0.709	0.502	262.476	0.000
الثاني	الأهداف الإستراتيجية	0.596	9.987	0.000	0.726	0.528	144.601	0.000
	رسالة المنظمة	0.175	3.715	0.000				
الثالث	الأهداف الإستراتيجية	0.547	8.792	0.000	0.734	0.539	100.368	0.000
	رسالة المنظمة	0.131	2.628	0.009				
	الرؤيا الإستراتيجية	0.141	2.480	0.014				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (24) بعد (الأهداف الإستراتيجية) جاء في المرتبة الأولى وفسر ما نسبته (50.2%) من التغير الحاصل في مراحل إدارة المشاريع، وبإضافة بعد (رسالة المنظمة) في النموذج الثاني ارتفعت نسبة التفسير بنسبة (2.6%) لتصل إلى (52.8%)، وبإضافة بعد (الرؤيا الإستراتيجية) في النموذج الثالث ارتفعت نسبة التفسير بنسبة (1.1%) لتصل إلى (53.9%). ويتضح من الجدول أن أثر جميع أبعاد التوجه الاستراتيجي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

نتائج اختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسة

يعرض هذا الجزء من الدراسة نتائج اختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسة، والتي تهدف إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على مراحل إدارة المشاريع بشكل منفرد، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression.

وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تهدف الفرضية الفرعية الأولى إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على مرحلة التخطيط كأحد مراحل إدارة المشاريع، حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي (الرؤيا الإستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف الإستراتيجية) على مرحلة التخطيط كأحد مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة الاتصالات السعودية". وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الأولى

ANOVA تحليل التباين					ملخص النموذج				
Sig F*	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الخطأ المعياري للنموذج	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.000	91.063	22.804	3	68.413	0.500	0.509	0.514	0.717	مرحلة التخطيط
		0.250	258	64.610					
			261	133.023					

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول رقم (25) وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التوجه الاستراتيجي ومرحلة التخطيط، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.717$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2=0.514$)، وهذا يعني أن التوجه الاستراتيجي يفسر ما نسبته (51.4%) من التغير الحاصل في مرحلة التخطيط، مع ثبات العوامل الأخرى.

ويتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (91.063) وبمستوى معنوية ($\text{Sig F}=0.000$) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على مرحلة التخطيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعند 3 درجات حرية.

وبناءً على ذلك، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي (الرؤيا الإستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف الإستراتيجية) على مرحلة التخطيط كأحد مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة الاتصالات السعودية".

الجدول رقم (26) : نتائج معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

معاملات الانحدار					
المتغيرات المستقلة	المعاملات B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	Sig T*
الرؤيا الإستراتيجية	0.113	0.064	0.101	1.758	0.080
رسالة المنظمة	0.172	0.056	0.189	3.049	0.003
الأهداف الإستراتيجية	0.586	0.070	0.508	8.339	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (26) إلى معاملات الانحدار لأبعاد متغير (التوجه الاستراتيجي)، حيث يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الرؤيا الإستراتيجية) قد بلغت (0.113)، وهذا يشير إلى أن زيادة الرؤيا الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يحقق زيادة في مرحلة التخطيط بنسبة (11.3%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (1.758) وبمستوى دلالة (Sig T=0.080)، وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤيا الإستراتيجية على مرحلة التخطيط.

ويتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (رسالة المنظمة) قد بلغت (0.172)، وهذا يشير إلى أن زيادة رسالة المنظمة بمقدار وحدة واحدة يحقق زيادة في مرحلة التخطيط بنسبة (17.2%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (3.049) وبمستوى دلالة (Sig T=0.003)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرسالة المنظمة على مرحلة التخطيط.

كما يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الأهداف الإستراتيجية) قد بلغت (0.586)، وهذا يشير إلى أن زيادة الأهداف الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يحقق زيادة في مرحلة التخطيط بنسبة (58.6%) وحدة،

وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (8.339) وبمستوى دلالة (Sig T=0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأهداف الإستراتيجية على مرحلة التخطيط.

ولبيان ترتيب أبعاد التوجه الاستراتيجي الأكثر أهمية وتأثيراً على مرحلة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤيا الإستراتيجية على مرحلة التخطيط، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتدرج Stepwise Linear Regression، وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (27) نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الفرعية الأولى

النموذج	التوجه الاستراتيجي	المعاملات B	قيمة T المحسوبة	Sig T*	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	Sig F*
الأول	الأهداف الإستراتيجية	0.798	15.474	0.000	0.692	0.479	239.456	0.000
الثاني	الأهداف الإستراتيجية	0.625	9.331	0.000	0.713	0.508	133.968	0.000
	رسالة المنظمة	0.207	3.912	0.000				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (27) بعد (الأهداف الإستراتيجية) جاء في المرتبة الأولى وفسر ما نسبته (47.9%) من التغير الحاصل في مرحلة التخطيط، وبإضافة بعد (رسالة المنظمة) في النموذج الثاني ارتفعت نسبة التفسير بنسبة (2.9%) لتصل إلى (50.8%). ويتضح من الجدول أن أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، باستثناء بعد (الرؤيا الإستراتيجية) والذي أظهر أثراً غير معنوي.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تهدف الفرضية الفرعية الثانية إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على مرحلة التنظيم كأحد مراحل إدارة المشاريع، حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي (الرؤيا الإستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف الإستراتيجية) على مرحلة التنظيم كأحد مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة الاتصالات السعودية". وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (28) : نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثانية

تحليل التباين ANOVA					ملخص النموذج				
Sig F*	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الخطأ المعياري للمنموذج	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.000	77.013	18.424	3	55.273	0.489	0.466	0.472	0.687	مرحلة التنظيم
		0.239	258	61.723					
			261	116.996					

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول رقم (28) وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التوجه الاستراتيجي ومرحلة التنظيم، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.687$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2=0.472$)، وهذا يعني أن التوجه الاستراتيجي فسر ما نسبته (47.2%) من التغير الحاصل في مرحلة التنظيم، مع ثبات العوامل الأخرى.

ويتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (77.013) وبمستوى معنوية (Sig F=0.000) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على مرحلة التنظيم عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعند 3 درجات حرية.

وبناءً على ذلك، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي (الرؤيا الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف الاستراتيجية) على مرحلة التنظيم كأحد مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة الاتصالات السعودية".

الجدول رقم (29) نتائج معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

معاملات الانحدار					
المتغيرات المستقلة	المعاملات B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	Sig T*
الرؤيا الاستراتيجية	0.063	0.063	0.060	1.002	0.317
رسالة المنظمة	0.169	0.055	0.197	3.055	0.002
الأهداف الاستراتيجية	0.514	0.069	0.500	7.872	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (29) إلى معاملات الانحدار لأبعاد متغير (التوجه الاستراتيجي)، حيث يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الرؤيا الاستراتيجية) قد بلغت (0.063)، وهذا يشير إلى أن زيادة الرؤيا الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يحقق زيادة في مرحلة التنظيم بنسبة (6.3%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد

(1.002) وبمستوى دلالة (Sig T=0.317)، وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤيا الإستراتيجية على مرحلة التنظيم.

ويتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (رسالة المنظمة) قد بلغت (0.169)، وهذا يشير إلى أن زيادة رسالة المنظمة بمقدار وحدة واحدة يحقق زيادة في مرحلة التنظيم بنسبة (16.9%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (3.055) وبمستوى دلالة (Sig T=0.002) أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرسالة المنظمة على مرحلة التنظيم.

كما يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الأهداف الإستراتيجية) قد بلغت (0.541)، وهذا يشير إلى أن زيادة الأهداف الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يحقق زيادة في مرحلة التنظيم بنسبة (54.1%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (7.872) وبمستوى دلالة (Sig T=0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأهداف الإستراتيجية على مرحلة التنظيم.

ولبيان ترتيب أبعاد التوجه الاستراتيجي الأكثر أهمية وتأثيراً على مرحلة التنظيم، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتدرج Stepwise Linear Regression وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (30): نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الفرعية الثانية

النموذج	التوجه الاستراتيجي	المعاملات B	قيمة T المحسوبة	Sig T*	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	Sig F*
الأول	الأهداف الإستراتيجية	0.720	14.385	0.000	0.666	0.443	206.929	0.000
الثاني	الأهداف الإستراتيجية	0.562	8.627	0.000	0.686	0.470	115.015	0.000
	رسالة المنظمة	0.188	3.648	0.000				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (30) بعد (الأهداف الإستراتيجية) جاء في المرتبة الأولى وفسر ما نسبته (44.3%) من التغير الحاصل في مرحلة التنظيم، وبإضافة بعد (رسالة المنظمة) في النموذج الثاني ارتفعت نسبة التفسير بنسبة (2.7%) لتصل إلى (44.3%). ويتضح من الجدول أن أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، باستثناء بعد (الرؤيا الإستراتيجية) والذي أظهر أثراً غير معنوي.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تهدف الفرضية الفرع الثالثة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على مرحلة التنفيذ كأحد مراحل إدارة المشاريع، حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي (الرؤيا الإستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف الإستراتيجية) على مرحلة التنفيذ كأحد مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة الاتصالات السعودية". وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (31) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة

تحليل التباين ANOVA					ملخص النموذج				
Sig F*	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الخطأ المعياري للمنموذج	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.000	69.170	17.524	3	52.573	0.503	0.439	0.446	0.668	مرحلة التنفيذ
		0.253	258	65.366					
			261	117.939					

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول رقم (31) وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التوجه الاستراتيجي ومرحلة التنفيذ، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.668$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2=0.446$)، وهذا يعني أن التوجه الاستراتيجي يفسر ما نسبته (44.6%) من التغير الحاصل في مرحلة التنفيذ، مع ثبات العوامل الأخرى.

ويتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (69.170) وبمستوى معنوية ($Sig F=0.000$) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على مرحلة التنفيذ عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعند 3 درجات حرية.

وبناءً على ذلك، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي (الرؤيا الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف الاستراتيجية) على مرحلة التنفيذ كأحد مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة الاتصالات السعودية".

الجدول رقم (32): نتائج معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

معاملات الانحدار					
المتغيرات المستقلة	المعاملات B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	Sig T*
الرؤيا الاستراتيجية	0.162	0.065	0.154	2.511	0.013
رسالة المنظمة	0.136	0.057	0.158	2.389	0.018
الأهداف الاستراتيجية	0.480	0.071	0.442	6.789	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (32) إلى معاملات الانحدار لأبعاد متغير (التوجه الاستراتيجي)، حيث يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الرؤيا الاستراتيجية) قد بلغت (0.162)، وهذا يشير إلى أن زيادة الرؤيا الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يحقق زيادة في مرحلة التنفيذ بنسبة (16.2%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد

(2.511) وبمستوى دلالة (Sig T=0.013)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤيا الإستراتيجية على مرحلة التنفيذ.

ويتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (رسالة المنظمة) قد بلغت (0.136)، وهذا يشير إلى أن زيادة رسالة المنظمة بمقدار وحدة واحدة يحقق زيادة في مرحلة التنفيذ بنسبة (13.6%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (2.389) وبمستوى دلالة (Sig T=0.018)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرسالة المنظمة على مرحلة التنفيذ.

كما يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الأهداف الإستراتيجية) قد بلغت (0.480)، وهذا يشير إلى أن زيادة الأهداف الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يحقق زيادة في مرحلة التنفيذ بنسبة (48.0%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (6.789) وبمستوى دلالة (Sig T=0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأهداف الإستراتيجية على مرحلة التنفيذ. وليبيان ترتيب أبعاد التوجه الاستراتيجي الأكثر أهمية وتأثيراً على مرحلة التنفيذ، تم استخدام تحليل

الانحدار الخطي المتدرج Stepwise Linear Regression وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (33): نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	التوجه الاستراتيجي	المعاملات B	قيمة T المحسوبة	Sig T*	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	Sig F*
الأول	الأهداف الإستراتيجية	0.691	13.325	0.000	0.637	0.406	117.559	0.000
الثاني	الأهداف الإستراتيجية	0.560	8.927	0.000	0.658	0.434	99.101	0.000

				0.000	3.560	0.217	الرؤيا الإستراتيجية	
0.000	69.170	0.446	0.668	0.000	6.789	0.480	الأهداف الإستراتيجية	الثالث
				0.013	2.511	0.162	الرؤيا الإستراتيجية	
				0.018	2.389	0.136	رسالة المنظمة	

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (33) بعد (الأهداف الإستراتيجية) جاء في المرتبة الأولى وفسر ما نسبته (40.6%) من التغير الحاصل في مرحلة التنفيذ، وبإضافة بعد (الرؤيا الإستراتيجية) في النموذج الثاني ارتفعت نسبة التفسير بنسبة (2.8%) لتصل إلى (43.4%)، وبإضافة بعد (رسالة المنظمة) في النموذج الثالث ارتفعت نسبة التفسير بنسبة (1.2%) لتصل إلى (44.6%). ويتضح من الجدول أن أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تهدف الفرضية الفرعية الرابعة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على مرحلة التقييم كأحد مراحل إدارة المشاريع، حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي (الرؤيا الإستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف الإستراتيجية) على مرحلة التقييم كأحد مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة الاتصالات السعودية". وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (34): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الرابعة

ANOVA تحليل التباين					ملخص النموذج				
Sig F*	F قيمة المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الخطأ المعياري للمنموذج	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.000	68.423	15.803	3	47.409	0.481	0.437	0.443	0.666	مرحلة التقييم
		0.231	258	59.587					
			261	106.996					

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول رقم (34) وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التوجه الاستراتيجي ومرحلة التقييم، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.666$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2=0.443$)، وهذا يعني أن التوجه الاستراتيجي فسر ما نسبته (44.3%) من التغير الحاصل في مرحلة التقييم، مع ثبات العوامل الأخرى.

ويتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (68.423) وبمستوى معنوية ($Sig F=0.000$) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على مرحلة التقييم عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$)، وعند 3 درجات حرية.

وبناءً على ذلك، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي (الرؤيا الإستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف الإستراتيجية) على مرحلة التقييم كأحد مراحل إدارة المشاريع الحكومية في وزارة الاتصالات السعودية".

الجدول رقم (35): نتائج معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

معاملات الانحدار					
المتغيرات المستقلة	المعاملات B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	Sig T*
الرؤيا الإستراتيجية	0.149	0.062	0.149	2.422	0.016
رسالة المنظمة	0.120	0.054	0.146	2.205	0.028
الأهداف الإستراتيجية	0.469	0.067	0.454	6.956	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (35) إلى معاملات الانحدار لأبعاد متغير (التوجه الاستراتيجي)، حيث يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الرؤيا الإستراتيجية) قد بلغت (0.149)، وهذا يشير إلى أن زيادة الرؤيا الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يحقق زيادة في مرحلة التقييم بنسبة (14.9%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (2.422) وبمستوى دلالة (Sig T=0.016)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للرؤيا الإستراتيجية على مرحلة التقييم.

ويتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (رسالة المنظمة) قد بلغت (0.120)، وهذا يشير إلى أن زيادة رسالة المنظمة بمقدار وحدة واحدة يحقق زيادة في مرحلة التقييم بنسبة (12.0%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (2.205) وبمستوى دلالة (Sig T=0.028)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لرسالة المنظمة على مرحلة التقييم.

كما يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الأهداف الإستراتيجية) قد بلغت (0.469)، وهذا يشير إلى أن زيادة الأهداف الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يحقق زيادة في مرحلة التقييم بنسبة (46.9%) وحدة،

وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (6.956) وبمستوى دلالة (Sig T=0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للأهداف الإستراتيجية على مرحلة التقييم.

ولبيان ترتيب أبعاد التوجه الاستراتيجي الأكثر أهمية وتأثيراً على مرحلة التقييم، تم استخدام تحليل

الانحدار الخطي المتدرج Stepwise Linear Regression وفيما يأتي النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (36) نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	التوجه الاستراتيجي	المعاملات B	قيمة T المحسوبة	Sig T*	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	Sig F*
الأول	الأهداف الإستراتيجية	0.660	13.365	0.000	0.638	0.407	178.633	0.000
الثاني	الأهداف الإستراتيجية	0.540	9.031	0.000	0.658	0.433	98.730	0.000
	الرؤيا الإستراتيجية	0.197	3.401	0.001				
الثالث	الأهداف الإستراتيجية	0.469	6.956	0.000	0.666	0.443	68.423	0.000
	الرؤيا الإستراتيجية	0.149	2.422	0.016				
	رسالة المنظمة	0.120	2.205	0.028				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (36) بعد (الأهداف الإستراتيجية) جاء في المرتبة الأولى وفسر ما نسبته (40.7%) من التغير الحاصل في مرحلة التقييم، وبإضافة بعد (الرؤيا الإستراتيجية) في النموذج الثاني ارتفعت نسبة التفسير بنسبة (2.6%) لتصل إلى (43.3%)، وبإضافة بعد (رسالة المنظمة) في النموذج الثالث ارتفعت نسبة التفسير بنسبة (1.0%) لتصل إلى (44.3%). ويتضح من الجدول أن أثر التوجه الاستراتيجي معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

3.4 مناقشة النتائج

بناءً على مخرجات تحليل البيانات واختبار الفرضيات، فقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أولاً: ارتفاع مستوى اهتمام وزارة الاقتصاد الرقمي والزيادة بالتوجه الاستراتيجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.985)، وقد ظهرت جميع الأبعاد بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاء بعد (الرؤية الإستراتيجية) في المرتبة الأولى، تلاه بعد (الأهداف الإستراتيجية) في المرتبة الثانية، ثم بعد (رسالة المنظمة) في المرتبة الثالثة والأخيرة، وهذا يعكس مدى اهتمام وزارة الاقتصاد الرقمي والزيادة باستشراف المستقبل، وتبني الاستراتيجيات التي تساعد على تدعيم موقفها وتعزيز مكانتها، وزيادة قدرتها على مواجهة الأحداث والتغيرات، واكتساب المقدرة على استثمار الفرص المتاحة ببيتها بالشكل الأمثل، وتحديد الأنشطة والعمليات التي تدعم قدرتها في الوصول إلى أهدافها الإستراتيجية وتحقيق الأداء المتميز والمستمر على المدى الطويل.

وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الزريقات، 2012)، والتي توصلت إلى ارتفاع مستوى تصورات العاملين في وزارة الاتصالات السعودية لأبعاد التوجه الاستراتيجي.

وفيما يتعلق بالأبعاد الفرعية، فقد تبين ما يأتي:

1. ارتفاع مستوى اهتمام وزارة الاقتصاد الرقمي والزيادة بالرؤية الإستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.244)، وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يعكس مدى اهتمام

الوزارة برؤيتها من خلال اتصافها بالوضوح والواقعية والقابلية للقياس، كما يعكس اهتمام الوزارة المكانة التي تريد تحقيقها في الوقت المحدد من المستقبل، وذلك من خلال إجراء التغييرات والتعديلات في الأنشطة والعمليات بما يتوافق مع تطلعاتها المستقبلية.

2. ارتفاع مستوى اهتمام وزارة الاقتصاد الرقمي والزيادة برسالة المنظمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.847)، وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يعكس مدى اهتمام الوزارة بتوضيح فلسفتها وأهدافها وغاياتها وقيمتها، وما تريد أن تؤول إليه في المستقبل، وتوجيه أنشطتها وعملياتها، وإدارة عملية صنع القرار في مختلف مستوياتها.

3. ارتفاع مستوى اهتمام وزارة الاقتصاد الرقمي والزيادة بالأهداف الإستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.943)، وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يعكس مدى اهتمام الوزارة بتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، حيث تبين اهتمام الوزارة بإعداد أهداف واضحة وقابلة للقياس، والإفصاح عنها ووقت تنفيذها بصورة مستمرة، وتبين الأهداف التي تسهم في الارتقاء بمستوى أدائها وتحسينه على المدى الطويل.

ثانياً: ارتفاع مستوى اهتمام وزارة الاقتصاد الرقمي والزيادة بمراحل إدارة المشروع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.023)، وقد ظهرت جميع الأبعاد بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاء بعد (مرحلة التخطيط للمشروع) في المرتبة الأولى، تلاه بعد (مرحلة تنفيذ المشروع) في المرتبة الثانية، ثم بعدي (مرحلة تنظيم المشروع، ومرحلة تقييم المشروع) في المرتبة الثالثة والأخيرة، وهذا يعكس مدى اهتمام الوزارة بكافة المراحل التي تقوم عليها عملية إدارة المشروع، وذلك بهدف إتمامه وفق البرنامج الزمني المحدد، وضمن حدود الموازنة المحددة، وضمان تطابقه مع المواصفات والشروط المحددة للمشروع.

وفيما يتعلق بالأبعاد الفرعية، فقد تبين ما يأتي:

4. ارتفاع مستوى اهتمام وزارة الاقتصاد الرقمي والزيادة بمرحلة التخطيط للمشروع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.061)، وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يعكس

مدى اهتمام الوزارة بالتخطيط الشامل للمشروع وجدولة الأنشطة اللازمة، وتحديد الأهداف وطرق تحقيقها، وإعداد خطوات إنجازها وتنفيذها، وقد تبين اهتمام الوزارة في هذه المرحلة بتحديد المشروع بما يتوافق مع الأولويات والأهداف الإستراتيجية للوزارة، وصياغة أهدافه بشكل محدد، وتوثيق جميع الخطط المتعلقة به، وضبط نفقاته وفقاً لبنود الموازنة.

5. ارتفاع مستوى اهتمام وزارة الاقتصاد الرقمي والزيادة بمرحلة تنظيم المشروع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.004)، وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يعكس مدى اهتمام الوزارة بالهيكل التنظيمي للمشروع، وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات، وتحديد أطراف المشروع واختيار فريق العمل، وقد تبين اهتمام الوزارة في هذه المرحلة بالاستعانة الوزارة بخبراء خارجيين لمراجعة المشاريع قبل تنفيذها، وتحديد الجماعات المستفيدة من المشاريع وتأثيرها عليهم.

6. ارتفاع مستوى اهتمام وزارة الاقتصاد الرقمي والزيادة بمرحلة تنفيذ المشروع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.015)، وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، هذا يعكس مدى اهتمام الوزارة بترجمة الأنشطة والمهام المتضمنة في خطط المشروع على أرض الواقع، وضبط العمل ومتابعته ومراقبته. وقد تبين اهتمام الوزارة في هذه المرحلة بإعداد آلية لمراقبة أداء الخطة الزمنية عند تنفيذ المشروع، وتوفير كافة المعلومات والموارد اللازمة لتنفيذ المشروع، والاستناد على خطة معدة وفق إطار زمني ومرتبة حسب أولويات إنجاز المشروع.

7. ارتفاع مستوى اهتمام وزارة الاقتصاد الرقمي والزيادة بمرحلة تقييم المشروع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.004)، وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، هذا يعكس مدى اهتمام الوزارة بقياس المنافع المترتبة عن إنشاء المشروع من الناحية المالية والاقتصادية والاجتماعية مقارنة بالتكاليف الناتجة عن إنشائه، وتحديد مدى موافقة النتائج المخططة مع النتائج الفعلية، والكشف عن أسباب الاختلافات والانحرافات وبيان جوانب القوة والضعف في مراحل المشروع لغايات الاستفادة منها. وقد تبين اهتمام الوزارة في هذه المرحلة بإعداد آلية

لمراقبة أداء الخطط الزمنية عند تنفيذ المشاريع، وإجراء عمليات متابعة وتقييم لجميع مراحل المشروع، وإجراء مقارنات دورية بين الأداء الاستراتيجي للمشروع.

ثالثاً: أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة وجود أثر دال إحصائياً للتوجه الاستراتيجي على مراحل إدارة المشاريع في وزارة الاقتصاد والزيادة، وذلك عند دراستها مجتمعة، حيث ظهر الأثر المعنوي عند جميع أبعاد التوجه الاستراتيجي.

ووجود هذا الأثر يدل على الدور المهم للتوجهات الإستراتيجية في مراحل إدارة المشروع، حيث تساهم التوجهات الإستراتيجية في تحقيق المواءمة بين استراتيجيات الشركة والمتمثلة في رؤيتها ورسالتها وأهدافها وبين أهداف ومراحل إدارة المشروع، كما تمثل التوجهات الإستراتيجية جوهر إدارة المشاريع، فهي تدفع بالمشروع لتنفيذ إستراتيجية الوزارة من خلال استخدام الأنشطة الفاعلة ضمن جداول زمنية محددة ووفقاً لخطط معدة، وتحقيق الاستثمار الفاعل للموارد والإمكانات.

وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Simon and Shane، 2010)، والتي توصلت إلى أن التوجه الاستراتيجي يساهم في الحد من التهديدات التي تواجه قطاع الفنادق، ومن هذه الاحتياطات تبنى إستراتيجية واضحة تدريب وتطوير الموارد البشرية؛ لتحسين القدرة التنافسية.

كما توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Moore, and Andrew, Cheng 2004)، والتي توصلت إلى ضرورة تحلي مدراء المشاريع العمومية بقدرات ومهارات تميزهم عن مديري المشاريع العادية بامتلاكهم مهارات فنية وإدارية في الوقت ذاته، كذلك ضرورة امتلاكهم القدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على حل المشاكل وجعل عمليات إدارة المشروع تحت السيطرة، وذلك باستخدام أسلوب التفكير التحليلي (فهم الموقف أو المشكلة بتجزئتها لعناصرها الأساسية بأسلوب منظم) واستخدام التفكير المنطقي (من خلال ربط عناصر المشكلة ببعضها البعض بطريقة علمية ومنطقية).

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Turner، 2015)، والتي توصلت إلى عدم وجود علاقة بين المشروع الناجح وكفاءة المشروع.

رابعاً: أشارت نتائج التحليل المتدرج إلى أن الأهداف الإستراتيجية تُعد الأكثر أهمية وتأثيراً على مراحل إدارة المشروع. وهذا قد يعود إلى أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتطلب القدرة على فهم وإدراك الواقع البيئي للوزارة، والتصميم على إجراء عمليات التغيير، وهو ما يدعم مراحل إدارة المشروع من خلال استخدام المنهج المرن والتخطيط والتنظيم بفاعلية، وتحديد وترتيب أهداف ومتطلبات المشروع والمجالات المتعلقة به من حيث الكلفة والجودة والمرونة، والتركيز على الأنشطة والعمليات والمهام التي تساعد في تنفيذ المشروع وتقوية القدرات المميزة له، والمفاضلة بين القرارات في المجالات المتعلقة بالمشروع، وتوجيه القدرات التنافسية بما يضمن إنجاز أهداف العمليات التي تدعم المجالات التنافسية لإدارة المشروع.

خامساً: أظهرت نتائج اختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسة وجود أثر دال إحصائياً للتوجه الاستراتيجي على مراحل إدارة المشاريع في وزارة الاتصالات السعودية ، وذلك عند دراستها منفردة. ووجود هذا الأثر يدل على الدور الهام والإيجابي للتوجهات الإستراتيجية في كل مرحلة من مراحل إدارة المشروع، حيث تساهم التوجهات الإستراتيجية من خلاله الرؤية والأهداف الإستراتيجية ورسالة المنظمة في رفد إدارة المشروع بالقرارات والمعلومات المتعلقة بالتصميم والتخطيط للمشروع، والبحث في التدابير والممارسات المثلى لتشغيل الأنظمة والموارد والإمكانات، وتحديد الأنشطة والعمليات الفاعلة والمساعدة لتنفيذ المشروع وضمان نجاحه في تحقيق أهدافه، كما أنها تساعد في تقييم نتائج الأعمال وتقديمها بشكل منظم ووفقاً للخطة وتحديد أفضل الطرق لمواجهة العقبات والتحديات التي تواجه المشروع.

وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد النبي، العتيبي، 2021)، والتي توصلت إلى وجود علاقة بين بين الإبداع والابتكار وبين إدارة جودة المشاريع. وتوافقت مع نتيجة دراسة (دهليز، عنبر، 2017)، والتي توصلت إلى وجود علاقة وأثر بين المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وجودة المشاريع.

كما توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Mustafa Ahmed, 2009)، والتي توصلت إلى أن التأخر في إنجاز المشاريع يعود إلى ضعف التخطيط، مشاكل المقولة المالية، ضعف التقدير في تكاليف المشروع، ضعف إدارة المواقع والإشراف، ضعف فريق عمل المشروع، نقص المعدات والعمالة ومواد البناء، سوء التقدير الزمني

للمشروع، صعوبات في دفع المستحقات. وتوافقت مع نتيجة دراسة (Ahcom,2004)، والتي توصلت إلى وجود أكثر من 60 عاملاً لأسباب التأخر في إنجاز المشاريع العمومية وبالتالي زيادة التكاليف، وقد وزعت هذه العوامل على ستة مجالات رئيسية يمكن التقييد بها لتجنب التأخر في الإنجاز وهي: التخطيط بصورة مسبقة وبشكل جيد، الرقابة من قبل إدارة المشروع، التنسيق بين المقاولات والأطراف المعنية، الاتصال داخل فريق العمل، التعليمات والأنظمة الحكومية السارية، قدرات مدراء المشاريع لدى مقاولات الإنجاز في الحصول على الأيدي العاملة والمواد الجيدة في الوقت المناسب.

4.4 التوصيات

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، فإن الدراسة توصي بما يأتي:

- (1) زيادة مستوى اهتمام وزارة الاتصالات السعودية برؤيتها الإستراتيجية؛ من خلال تضمينها أهدافاً واضحة، وتبني سلوكيات القيادة الإستراتيجية بشكل أكبر، والاستفادة من نتائج المقارنة بين أدائها الحالي وأدائها السابق في تطوير أدائها المستقبلي.
- (2) العمل على تحقيق المواءمة بين رسالتها ورؤيتها، ونشرها بين أقسامها ودوائرها، وتوجيه أفرادها نحو العمل بها كونها تُعد المرجعية والمرشد في أداء أعمالهم في المشروع.
- (3) أن تعمل وزارة الاقتصاد الرقمي على تحقيق أعلى درجات المرونة في أهدافها الإستراتيجية؛ لضمان ملاءمتها للبيئة والأحداث المتغيرة، والتركيز على أهمية اتصافها بالوضوح وسهولة الفهم؛ ليتمكن العاملون من فهمها واستيعابها، والعمل على تحقيقها.
- (4) إعداد الوزارة خطط بديلة كوسيلة لإنقاذ المشروع من أية معيقات أو اختلالات قد تظهر، والأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر كافة الأفراد المستفيدة من المشروع عند تحديد مواصفات المشروع ضمن التخطيط للمشروع.
- (5) الاطلاع المستمر على الاستراتيجيات التي اتبعتها الدول المتقدمة في تنظيم المشاريع، والاستفادة منها في تنظيم مشاريع الوزارة، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة ملاءمتها للإمكانيات والموارد المتاحة للوزارة.
- (6) إجراء الوزارة عمليات تحديث وتطوير مستمرة على خطط المشروع والجداول الزمنية المخصصة لتنفيذه؛ لتتناسب مع التغيرات والتطورات الحاصلة، وإخضاع كافة الأفراد العاملين في الوزارة والمعنية بتنفيذ المشروع لدورات تدريبية لضمان تنفيذ المشروع بالشكل الأمثل وكما هو مخطط لها ونجاحه.
- (7) تبني الوزارة معايير خاصة في عملية تقييم المشروع بحيث تتناسب مع طبيعته وأهدافه، وإجراء عمليات تحليل دورية على أداء المشروع بعد تنفيذه للتأكد من تحقيق أهدافه.

Abstract

The study aimed to investigate the impact of strategic orientation on project management stages in the Saudi Ministry of Communications. To achieve the study objectives, a descriptive analytical approach was adopted. A questionnaire was developed to collect data, and (420) questionnaires were distributed, with (285) retrieved, out of which (262) were valid for analysis. The data was analyzed using the SPSS software.

The study found a statistically significant impact of strategic orientation on project management stages in the Saudi Ministry of Communications. The results also showed a high level of interest in strategic orientation and project management stages within the ministry.

Based on the findings, the study recommends increasing the level of interest in the ministry's strategic vision by setting clear goals, adopting more strategic leadership behaviors, and using performance comparisons to enhance future performance. It also emphasizes the importance of aligning the ministry's mission and vision, disseminating them among its departments, and guiding its staff to work accordingly, as they serve as a reference and guide for their project-related activities.

Keywords: Strategic orientation, project management stages, Saudi Ministry of Communications.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو نجم، ميرنا. (2017). أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية. رسالة ماجستير. الجامعة الافتراضية السورية.
- بوسمينه، آمال. (2022). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة نفطال أم البواقي. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج7، ع144 ، 27 - 44.
- بن ناصر، عثمان وياغي، خليل عبد الحميد (2019). إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة " دراسة مقارنة". شبكة المؤتمرات العربية، DOI:10.24897/acn.64.68.6030
- التخايه، كايد حمد عفنان، وفا، هبة محمد حسن، و جاد الرب، سيد محمد. (2021). أثر التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية على تحسين العلاقة مع العملاء. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج12، ع2 ، 423 - 445.
- جندب، عبد الوهاب احمد علي. (2013). أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي دراسة تطبيقية على شركات الأغذية في اليمن. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط.

- حجازي، هيثم علي. (2015). مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى. ط2. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الحربي، خالد حمود نعيمش. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع13، 253 - 292.
- حمادي، سعد فرج. (2020). تأثير التوجه الاستراتيجي في تطوير المنتجات الجديدة. المجلة الأكاديمية العالمية في الاقتصاد والعلوم الإدارية. 2(1). 11.27
- الحباشنة، حلا أسامة يوسف، و أبو قاعود، غازي رسمي عايد. (2023). أثر التوجه الاستراتيجي على مراحل إدارة المشاريع الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- الحديدي، روان (2020). مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها. المجلة العربية للنشر العلمي ISSN: 2663-5738(Arab Journal for Scientific Publishing (AJSP)) 576-597.
- الخطيب، أحمد، والمعايعة، عادل سالم. (2009). الإدارة الحديثة "نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة". عالم الكتب الحديثة.
- الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- القاسمي، أميمة. (2002). مفهوم الإبداع الإداري وتنميته. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية. 547-561.

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

- العليمات، صفاء سليمان محمد، و الصمادي، زياد محمد علي. (2022). أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع من وجهة نظر مديري المشاريع في شركات المقاولات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة آل البيت، المفرق).
- عامر، سوزان عاطف عبدالغني، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2021). أثر التوجه نحو التحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات: الدور المعدل لجودة حياة العمل في الشركات الاستخراجية والتعدينية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الفرجاني، عبدالفتاح محمد علي، و خلف الله، بهاء الدين عبد ربه محمد. (2022). أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة على شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج2، ع5 ، 992 - 1030.
- المواضي، سامي أحمد فارس، و أبو قاعود، غازي رسمي عايد. (2022). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية. مؤتم لبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج37، ع4 ، 209 - 246.
- مقراش، فوزية. (2015). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي – دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية. رسالة دكتوراه. جامعة محمد صفير بسكرة.
- محمد، أياد طاهر ودعامي، حسين (2019). فرصة التحول من إدارة المشاريع الى قيادة المشاريع على وفق خصائص القيادة المعاصرة بحث ميداني في أمانة بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 43، 58-77

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ambad, Sylvia Nabila & Wahab. Kalsom Abdul (2013) Entrepreneurial orientation among large firms in Malaysia contingent effects of hostile environments International Journal of Business and Social Science, 4 (16), 96 - 107.
- Brege, H. (2018). Exploring Proactive Market Strategies: Managing the Market to CreateValue (Vol. 1809). Linköping University Electronic Press.
- David, M. A., David, F. A., & David, F. A. (2014). Mission Statement theory and practice: A content analysis and new direction. International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences. 7(1) 224-242.
- Didonet, S. R., Fearne, A., & Simmons, G. (2020). Determining the presence of a long-term/short-term dilemma for SMEs when adopting strategic orientation to improve performance. International Small Business Journal, 38(2), 90-110.
- Ferreira, J. A. B., Coelho, A., & Weersma, L. A. (2019). The mediating effect of strategic orientation, innovation capabilities and managerial capabilities among exploration and exploitation, competitive advantage and firm's performance. Contaduría y administración, 64(SPE1), 0-0.
- Hill, Charles W. L., Jones, Gareth R. (2013), Strategic Management: An Integrated Approach, 10th ed, South-Western, USA, Cengage Learning.FCG
- Haverila, Matti, Haverila Kai K., and Twyford, Jenny C. (2020). Critical variables and constructs in the context of project management: importance-performance analysis.

- Ghaneem, Yara Adel Abdulrahim, and Al-Hammad, Fawaz Ali Farhan. (2021). The Impact of Organizational Culture on Projects Management: An Empirical Study of Non-Governmental Organizations in Jordan (Unpublished master's thesis). Al-Balqa Applied University, Al-Salt.
- Kortmann, S. (2015). The mediating role of strategic orientations on the relationship between ambidexterity-oriented decisions and innovative ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 32(5), 666-684.
- Kim, N., Im, S., & Slater, S. F. (2013). Impact of knowledge type and strategic orientation on new product creativity and advantage in high-technology firms. *Journal of product innovation management*, 30(1), 136-153.
- Kaleshovska, Neda & Ivanovska, Lidija Pulevska (2019). Analysis of Project Managment and Project Manajment Office Practices in Republic of North Macedonia. *Journal of Sustainable Development*, 9(22), 125-144
- Mehmood, K. K., & Zafar, H. (2019). Effect of strategic orientation on competitive advantage: Mediating role of innovation. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 39(3), 945-957.
- Mar'i, Mulki Muayyad Mahmoud, and Al-Hammad, Fawaz Ali Farhan. (2021). The Impact of Projects Management Strategies on the Implementation Quality: Case Study: Implemented Governmental Projects by Ministry of Public Works and Housing in Jordan (Unpublished master's thesis). Al-Balqa Applied University, Al-Salt.

- Mu, J., Thomas, E., Peng, G., & Di Benedetto, A. (2017). Strategic orientation and new product development performance: The role of networking capability and networking ability. *Industrial Marketing Management*, 64, 187-201.
- Marcus, A. A., & Fremeth, A. R. (2017). Strategic direction and management. *Business Management and Environmental Stewardship: Environmental Thinking as a Prelude to Management Action*, 38-55.
- Nasir, W. M. (2013). The relationship between strategic orientation and firm performance: evidence from small and medium enterprises in Malaysia (Doctoral dissertation, Victoria University)
- Obeidat, B. (2016) The Effect of Strategic Orientation on Organizational Performance: The Mediating Role of Innovation. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 9, 478-505. doi: 10.4236/ijcns.2016.911039.
- PMI (2017). *PMBOK Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge)* (6th ed.). USA, ChicagoRoll TT '1
- Rigby, Darrell K.(2015), The contingent value of dynamic capabilities from competitive advantage: the nonlinear moderating effect of environmental dynamism", *Strategic Management Journal*, (35)2.
- Runing, Hunik Sri & Harsono, Mugi & Haryono, Tulus, (2014), The Relationship between Strategy Orientation and Marketing Performance: The Role of Organizational Change Capability, *American. International Journal of Contemporary Research* ,(4)1.pp335-348.

- Staessens, M., Kerstens, P. J., Bruneel, J., & Cherchye, L. (2019). Data envelopment analysis and social enterprises: analysing performance, strategic orientation and mission drift. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 325-341.
- Tambaugh, J.E., Martinez, J., Lumpkin, G.T., and Kataria, N. (2017), "How well do EO measures and entrepreneurial behavior match?" *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(3): 717-73
- Tutar, Hasan., (2015), The Effects Of Strategic Orientations On Innovation Capabilities And Market Performance: The Case Of Asem, 11th International Strategic Management Conference, *Procedia – Social And Behavioral Sciences* 2(7): pp 709-719.

الملاحق

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

شكراً لك على وقتك وتعاونك في المشاركة بالاستطلاع. نحن نقوم بإجراء بحث يهدف إلى تقييم تأثير التوجه الاستراتيجي على مراحل إدارة المشاريع الحكومية، وتطبيقه على وزارة الاتصالات السعودية. هذه الدراسة تجرى ضمن برنامج إدارة المخاطر بجامعة الجميع الذكية في المملكة العربية السعودية.

يرجى التأكيد أن مشاركتك في هذا البحث تكون طوعية، وأنك تحتفظ بحقك في عدم المشاركة أو الانسحاب في أي وقت دون ذكر الأسباب. يجب أن تكون علماً أن ردودك على الأسئلة وهويتك ستبقى سرية ولن يتم الكشف عنها. ونؤكد لك أن المشاركة في هذا البحث لن يتسبب في أي أضرار عاطفية أو اجتماعية أو مهنية أو مالية.

شكراً لتفهمك وتعاونك معنا في إتمام هذه الدراسة. نأمل أن يساهم بحثنا في فهم أفضل لتحسين إدارة المشاريع الحكومية والتوجه الاستراتيجي. في حال كان لديك أي استفسارات أو أسئلة، فلا تردد في طرحها

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- المسمى الوظيفي ☐ مدير/ة ☐ رئيس/ة ☐ رئيس قسم/ة ☐ منسق/ة
- 2- الفئة العمرية ☐ (20-30) ☐ (31-45) ☐ (45 فأكثر)
- 3- المستوى التعليمي ☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ دبلوم عالي ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم معهد
- 4- عدد سنوات الخبرة : ☐ اقل من سنة ☐ (سنة - 5 سنوات) ☐ (5 سنوات - 10 سنوات) ☐ (10 سنوات فأكثر)

ثانياً: محاور الاستبيان

✍ المحور الأول: التوجه الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة،

الأهداف)، اختر علامة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

الفقرات						
					أوافق	معارض
					بشدة	بشدة
البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية	1-	تقوم الإدارة العليا في الوزارة بوضع رؤية مستقبلية واضحة وواقعية				
	2-	رؤية الوزارة قابله للقياس				
	3-	تشارك الوزارة العاملين ذوي الخبرات في صياغة الرؤية الاستراتيجية				
	4-	تستفيد الإدارة العليا في الوزارة من مقارنة إدائها الحالي مع السنوات السابقة بقصد تطويرها للأعراض المستقبلية				
	5-	تهتم الإدارة العليا في الوزارة بتطوير قدرات العاملين تماشياً مع التطورات				

				المستقبلية للوزارة وتقديم لهم فهماً واضحاً عن الرؤية التي ترغب		
				تسعي الإدارة العليا في الوزارة إلى إجراء تغييرات في بعض الأنشطة بما يتوافق وتطلعاتها	-6	
				تمارس الإدارة العليا في الوزارة سلوكيات القيادة الاستراتيجية	-7	
				تتضمن الرؤية الاستراتيجية أهدافاً واضحة	-8	
					-9	
				رسالة الوزارة هي الاطار الذي يميزها عن المنظمات الأخرى	-10	البعد الثاني: رسالة المنظمة
				تراعي الوزارة في رسالتها أن تكون الأهداف واضحة	-11	
				تتضمن رسالة الوزارة ماهية عملها وأهم ما يميزها	-12	

					تعد الرسالة مرشداً للعاملين في أداء أعمالهم في المشروع	13-	
					تشرك الوزارة العاملين في صياغة الرسالة الاستراتيجية	14-	
					تقوم الوزارة بالإعلان عن رسالتها وفقاً لرؤيتها المعلنة مسبقاً	15-	
					تتميز رسالة الوزارة بأنها تخدم جميع الخدمات الحكومية	16-	
					تضع الوزارة أهدافاً استراتيجية يستطيع العاملون فهمها	17-	البعد الثالث : الأهداف الاستراتيجية
					تضع الوزارة أهدافاً واضحة قابلة للقياس	18-	
					تتضمن الأهداف الاستراتيجية وقتاً مجدداً لتنفيذها	19-	
					تتمز الأهداف الاستراتيجية التي تضعها الوزارة بالمرونة	20-	

					21- تتم الأهداف الاستراتيجية التي تضعها الوزارة بالمرونة	
					22- تعلن الوزارة عن الأهداف الاستراتيجية للمشروع باستمرار	
					23- تضع الوزارة أهدافاً طويلة الأجل لرفع مستوى	

✎ المحور الثاني: مراحل إدارة المشاريع بأبعاده (مرحلة التخطيط، مرحلة التنظيم،

مرحلة التنفيذ، مرحلة التقييم) ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الفقرات						معارض
أوافق						بشدة
أوافق						بشدة
محايد						بشدة
معارض						بشدة
					24- يتم اختيار المشروع بناء على أولويات وأهداف الوزارة الاستراتيجية	
					25- تخضع المواصفات التي تخص المشروع لوجهات نظر ذات العلاقة(الجهات المستفيدة) عند تصميمه	

البعد الأول: مرحلة التخطيط للمشروع

					تحدد الفئات المستهدفة بدقة متناهية	-26	
					تصاغ أهداف المشروع بشكل محدد	-27	
					تمتلك الوزارة نظام مالي فعال يحكم نفقات المشروع وفقا لبنود الموازنة	-28	
					تضع الوزارة خطة زمنية محددة لتنفيذ	-29	
					توثق جميع المخططات المتعلقة بالمشروع	-30	
					خطة المشروع محكمة لدى الوزارة	-31	
					يوجد لدى الوزارة خطة بديلة كوسيلة لانقاذ المشروع في حال ظهور بعض المعوقات أو سوء التقدير	-32	البعد الثاني : مرحلة التنظيم للمشروع
					تؤخذ بعين الاعتبار استراتيجيات الدول المتقدمة عند تنظيم مشاريع الوزارة	-33	
					تنظم مشاريع الوزارة في ضوء الإمكانيات المتاحة	-34	

					35-	تتسم استراتيجية تنظيم مشاريع الوزارة بالمرونة الكافية لقبول أي تصورات تقنية
					36-	تتم دراسة لطاق تأثير المشاريع على المستفيدين قبل تنفيذها
					37-	تنظم مشاريع الوزارة في ضوء الإمكانيات المتاحة
					38-	تحدد الجماعات المستفيدة من المشاريع بناء على دراسات معدة مسبقاً
					39-	تستعين الوزارة بالخبراء الخارجيين لمراجعة مشاريعها قبل تنفيذها
					40-	يتم وضع خطة لتنفيذ المشروع ووفق إطار زمني مرتب حسب أولويات أنجاز المشروع
					41-	تمتلك الوزارة قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة تعتمد عليها في تنفيذ المشاريع
البعد الثالث : مرحلة تنفيذ للمشروع						

					42-	يتم توفير الموارد من قبل الوزارة لإنجاز المشروع حسب الخطة الزمنية
					43-	تقوم الوزارة بوضع آلية لمراقبة أداء الخطة الزمنية عند تنفيذ المشروع
					44-	تقوم الوزارة بتحديث جدول المشروع وتعديل الخطط حسب الحاجة
					45-	يتم عقد دورات تدريبية للعاملين في الوزارة على تنفيذ المشاريع
					46-	تشارك الوزارة أصحاب المصالح ذات العلاقة في تنفيذ المشاريع
					47-	تقوم الوزارة بالمراقبة والتقييم لكل مرحلة من مراحل المشروع
					48-	تمتلك الإدارة العليا معاييرها الخاصة في عملية تقييم المشاريع
					49-	تجري الإدارة العليا مقارنات بين الأداء الاستراتيجي للمشاريع بشكل دوري

البعد الثاني : مرحلة تقييم للمشروع

					تستفيد الإدارة العليا من المعايير العالمية المشابهة لتقييم مشروعاتها	-50
					تقوم الإدارة العليا بدوريات لقياس رضا المستفيدين من المشروع بعد تنفيذها	-51
					تقوم الإدارة العليا بتحليل أداء المشروع بعد تنفيذها للتأكد من تحقيق أهدافه	-52
					تقوم الإدارة العليا بتحليل أداء المشروع بعد تنفيذها للتأكد من تحقيق أهدافها	-53

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Projects Management



" The Impact of Strategic Orientation on the Stages of Government

Project Management: An Applied Study on the Ministry of

Communications in Saudi Arabia..."

Graduation Project

Prepared by:

Fahd Abdul Karim Al Duaji 221002469

Mishaal Mahmoud al-Jazaery 221000595

Muhammad Saleh Al-Ghamdi 221001368

Supervised by:

Dr. Walid Soliman

Year: 1444 AH / 2023 AD