



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة مشاريع

دور التخطيط على نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية

السعودية

مشروع تخرج

إعداد الطلاب :

رائد عمر المصموم

الرقم الجامعي

241001501

إشراف:

د. أسماء ابو عنزة

2024



إهداء

إلى أصحاب القلوب النقية، كل الحب والاحترام لما قدمتموه من دعم

ورعاية لا تنضب.

إلى الأهل والأصدقاء، الذين كانوا دائماً بجانبني في مسيرتي.

أهديكم هذا العمل، وأمل أن ينال استحسانكم ورضاكم.

شكر ونفلة

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/

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

جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما

قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز

وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي في نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. ركزت الدراسة على عدة أبعاد تشمل الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، التنفيذ، والتقييم. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من 200 استمارة موجهة للعاملين في مشاريع البنية التحتية، واسترجع منها 195 بنسبة استجابة 97.5%. أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي ضعيف بين وضوح الرؤية وأداء المشاريع، بينما كانت العلاقة بين تحليل البيئة والتخطيط والتنفيذ متوسطة إلى قوية، مما يشير إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع.

أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود تأثير ضعيف ولكن إيجابي بين وضوح الرؤية والرسالة في الخطة الاستراتيجية وبين نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. كما أوضحت أن وضوح الأهداف يلعب دورًا محدودًا في تحسين الأداء، بينما كان لتحليل البيئة الداخلية والخارجية تأثير متوسط على أداء المشاريع. تنفيذ الخطة الاستراتيجية ارتبط بشكل إيجابي بأداء المشاريع، وأخيرًا كان هناك تأثير قوي لمراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية. توصي الدراسة بزيادة وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية لتوجيه أكثر فعالية وضمان نجاح المشاريع الإنشائية في السعودية.

أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات الهامة، أبرزها ضرورة تعزيز وضوح الرؤية والرسالة في الخطة الاستراتيجية للشركات، مما سيسهم في تحديد مسار واضح للمشاريع وتحقيق توازن أفضل بين الموارد والأهداف. كما شددت على أهمية صياغة الأهداف الاستراتيجية بطريقة دقيقة وواضحة، مما يؤدي إلى تحسين توجيه المشروعات بشكل فعال ويضمن تحسين أدائها. هذه التوصيات تهدف إلى رفع مستوى التنسيق بين مختلف العناصر المؤثرة في تنفيذ المشاريع الإنشائية، وزيادة الكفاءة العامة في إدارة هذه المشاريع وتحقيق نجاحها المستدام.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، نجاح المشروعات ، مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية

السعودية

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
إهداء.....	ج
شكرو تقدير.....	ج
المستخلص.....	هـ
قائمة المحتويات.....	و
قائمة الجداول.....	ي
قائمة الأشكال.....	ل
الفصل الأول: الاطار العام للدراسة.....	1
مقدمة:.....	1
1.1 مشكلة الدراسة:.....	1
2.1 أهمية الدراسة:.....	3
2.2 الأهمية العلمية:.....	4
2.3 الأهمية العملية:.....	4
3.1 أهداف الدراسة:.....	6
4.1 تساؤلات الدراسة.....	7
4.2 فروض الدراسة:.....	8
5.1 نموذج الدراسة.....	8

6.1 الدراسات السابقة:	9
6.1 التعقيب على الدراسات السابقة: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.	
7.1 المنطلقات النظرية للدراسة:	17
8.1 المنهجية وطرق البحث:	19
9.1 مصادر جمع البيانات	19
10.1 أدوات الدراسة :	20
11.1 حدود الدراسة :	21
الفصل الثاني: الإطار النظري	22
المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي	22
1.1.2 تمهيد:	22
2.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي	22
3.1.2 التخطيط الإستراتيجي في العصر الحديث	26
4.1.2 الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي:	28
5.1.2 أولاً: أنواع التخطيط الإستراتيجي	32
6.1.2 الجزء الثاني – التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية	34
7.1.2 الجزء الثالث: التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي	34
8.1.2 أساس ونطاق التخطيط:	36
9.1.2 ثالثاً: مميزات نظام التخطيط الاستراتيجي:	39
المبحث الثاني: في نجاح المشروعات	42

47	الفصل الثالث : الدراسة المنهجية
47	1.3 تمهيد
47	2.3 أولا مجتمع وعينة الدراسة
48	3.3 ثانيا : أداة الدراسة
50	4.3 صدق أداة الدراسة :
59	الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات
59	1.4 توزيع أفراد العينة حسب النوع
60	2.4 توزيع أفراد العينة حسب العمر:
61	3.4 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :
62	4.4 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
63	5.4 توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية :
64	6.4 عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة :
79	8.4 ثانيا: الإحصاء الوصفي لفقرات محاور الدراسة
79	1.8.4 المحور الأول:
87	9.4 نجاح المشروعات :
89	10.4 اختبار فروض الدراسة
101	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
101	1.5 أولا : النتائج :
103	2.5 ثانيا : التوصيات
105	Abstract

106.....	المراجع
106.....	أولاً: المراجع العربية
110.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
114.....	الملاحق
115.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

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

87	التوزيع التكراري لفقرات بعد تنفيذ الخطة	19
90	التوزيع التكراري لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة	20
96	التوزيع التكراري لفقرات محور نجاح المشروعات	21
96	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الرؤية والرسالة	22
98	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الأهداف	23
100	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية	24
101	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد تنفيذ الخطة	25
103	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة	26
104	التحليل الإحصائي لفقرات محور نجاح المشروعات	27
107	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس لمتغيرات الدراسة	28
108	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الرؤية والرسالة ونجاح المشروعات	29
110	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين أهداف الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات	30
112	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات	31
114	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية و نجاح المشروعات	32
116	جدول رقم (33) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات	33

قائمة الأشكال

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

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

يعد التخطيط من أهم العوامل التي تسهم في نجاح المشاريع الإنشائية، خصوصًا في المملكة العربية السعودية التي تشهد تطورًا كبيرًا في قطاع البناء والتشييد. التخطيط الجيد ليس مجرد وسيلة لتنظيم المهام، بل هو عنصر حاسم لضمان تحقيق أهداف المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد وبالميزانية المتفق عليها. في هذا السياق، لا يتوقف التخطيط على إدارة الموارد فقط، بل يمتد إلى تحديد المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات للسيطرة عليها، مما يساهم في تقليل التحديات التي قد تواجه المشاريع الإنشائية. قطاع الإنشاءات في المملكة يلعب دورًا كبيرًا في تطوير البنية التحتية ودعم الاقتصاد الوطني. إذ تشير العديد من الدراسات إلى أن الاستثمار في قطاع الإنشاءات يعزز من الاقتصاد بشكل كبير ويزيد من فرص العمل. في الواقع، تساهم المشاريع الإنشائية في تحسين مستويات المعيشة والنمو الاقتصادي على المدى الطويل. (Alnsour, 2019) كما أن هذه المشاريع تمثل نسبة كبيرة من الناتج المحلي الإجمالي، وتعكس التزام المملكة بتحقيق رؤيتها 2030 من خلال تطوير البنية التحتية ورفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين. (Zaid et al., 2013)

إدارة المشاريع الإنشائية في السعودية تحتاج إلى تخطيط محكم يضمن التوازن بين الجودة والوقت والتكلفة. التخطيط الجيد للمشروع يشمل تحديد الأهداف بوضوح، وتوزيع المهام والمسؤوليات على فرق العمل بشكل فعال. وهذا لا يقتصر فقط على مرحلة التنفيذ، بل يبدأ منذ مرحلة وضع الفكرة والتصميم حتى إتمام المشروع وتسليمه. كما يساهم التخطيط في تحسين التواصل بين الأطراف المختلفة في المشروع، مما يقلل من التداخلات والتأخيرات التي قد تؤثر على سير العمل. (Al-Ali & Abu-Rumman, 2019)

علاوة على ذلك، تواجه المشاريع الإنشائية في السعودية العديد من التحديات التي تزيد من أهمية التخطيط الفعال. من بين هذه التحديات الظروف المناخية القاسية التي قد تؤدي إلى تأخيرات غير متوقعة في التنفيذ. أيضًا، تتطلب طبيعة المشاريع الكبيرة والمعقدة التي تشهدها المملكة حالياً مستوى عالياً من التخطيط لضمان استمرارية العمل دون انقطاع. (Sweis et al., 2008) وتعتبر إدارة الوقت في المشاريع الإنشائية من أكثر الجوانب الحساسة التي تحتاج إلى تخطيط دقيق، حيث أن أي تأخير قد يتسبب في زيادة التكاليف بشكل ملحوظ.

إلى جانب التحديات المناخية والبيئية، فإن المملكة تواجه تحديات أخرى تتعلق بالمخاطر المالية وزيادة المنافسة في قطاع الإنشاءات. التخطيط الجيد يساعد في مواجهة هذه التحديات من خلال وضع استراتيجيات تضمن تحقيق أهداف المشروع بالموارد المتاحة. وقد أظهرت الأبحاث أن المشاريع التي يتم التخطيط لها بشكل دقيق وتحتوي على استراتيجيات محددة لإدارة المخاطر تكون أكثر نجاحاً مقارنة بالمشاريع التي تفتقر إلى تخطيط شامل. (Alnsour, 2019; Ahimbisibwe et al., 2015)

كما أن التخطيط لا يقتصر فقط على الجانب التنفيذي للمشاريع، بل يمتد إلى جوانب أخرى مثل التمويل وتخصيص الموارد بشكل فعال. الدراسات تشير إلى أن المشاريع التي تتميز بالتخطيط المالي الدقيق تكون أكثر قدرة على تجاوز الأزمات الاقتصادية والمشكلات المالية التي قد تواجهها خلال مراحل التنفيذ (Al-Ali & Abu-Rumman, 2019) وبالتالي، يمكن القول أن التخطيط الجيد لا يقتصر فقط على تحقيق النجاح في المشروع، بل يسهم أيضاً في تحسين أداء الشركة المقاتلة بشكل عام وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.

يُعد التخطيط في المشاريع الإنشائية عاملاً رئيسياً لتحقيق النجاح المستدام. وتزداد أهمية التخطيط في المشاريع التي تتميز بطول المدة التنفيذية أو التي تواجه تحديات متزايدة، حيث يساعد التخطيط الجيد في السيطرة على هذه التحديات وضمان تنفيذ المشاريع ضمن الأهداف المحددة (Al-Ali & Abu-Rumman, 2019; Ahimbisibwe et al., 2015). إن نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية يعتمد بشكل

كبير على التخطيط المحكم والقدرة على التكيف مع التغيرات والمخاطر المحتملة.

1.1 مشكلة الدراسة:

يُعد التخطيط السليم أحد العناصر الأساسية لنجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، حيث يواجه هذا القطاع تحديات متعددة، منها ضغوط الزمن، والتكاليف المتزايدة، وضمان الجودة، والظروف المناخية المتغيرة، إضافة إلى الصعوبات المالية وزيادة المنافسة. على الرغم من أهمية التخطيط ودوره الحيوي في تحقيق أهداف المشاريع الإنشائية، إلا أن العديد من الدراسات السابقة قد أشارت إلى ضعف كفاءة التخطيط في هذا المجال، مما يؤدي إلى تأخيرات وتكاليف زائدة، فضلاً عن ضعف جودة التنفيذ.

أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أن نقص التخطيط الفعّال يُعد من أبرز العوامل التي تؤدي إلى فشل المشاريع الإنشائية، حيث أوضحت دراسة (الباحث: 2020) أن حوالي 40% من المشاريع الإنشائية في المملكة تواجه تأخيرات وتجاوزات في التكاليف نتيجة ضعف في التخطيط أو غياب استراتيجيات فعّالة لإدارة المخاطر. كما بيّنت دراسة أخرى (الباحث: 2019) أن التخطيط غير الكافي يؤثر بشكل كبير على تحقيق المعايير المطلوبة للجودة، مما يُعيق تقدم المشاريع ويقلل من فعاليتها في تحقيق الأهداف الاقتصادية لرؤية المملكة 2030.

من هنا، تأتي مشكلة الدراسة الحالية لتتناول مدى تأثير التخطيط على نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، خاصة في ضوء التطورات الاقتصادية والإنشائية الكبيرة التي تشهدها المملكة. تعاني العديد من المشاريع في مجتمع الدراسة من التأخيرات المتكررة، وزيادة التكاليف، وتدني جودة التنفيذ، وهو ما يُعزى جزئياً إلى غياب التخطيط السليم والممنهج. وتتمثل إشكالية الدراسة في أن غياب التخطيط الاستراتيجي والفعّال يُعرّض المشاريع إلى مخاطر كبيرة تتعلق بعدم تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن الجدول الزمني المحدد والتكاليف المتوقعة، وهو ما ينعكس سلباً على التنمية المستدامة والاستفادة المثلى من الموارد المالية والبشرية.

بالتالي، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إسهامات معرفية جديدة من خلال تحليل دور التخطيط وأثره في نجاح المشاريع الإنشائية بالمملكة، مع استعراض الإجراءات والأدوات التي يمكن اعتمادها لتحسين جودة التخطيط وضمان تحقيق نتائج إيجابية. ومن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في سد الفجوات المعرفية الحالية المتعلقة بتأثير التخطيط في مجال المشاريع الإنشائية، وكذلك تقديم توصيات يمكن تبنيها من قبل الشركات والمؤسسات الحكومية لتحسين ممارسات التخطيط وضمان استدامة المشاريع المستقبلية.

ويمكن صياغة السؤال البحثي الرئيسي في السؤال التالي:

ما دور التخطيط على نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية؟

2.1 أهمية الدراسة:

❖ الأهمية العلمية:

1. يساهم البحث في فهم أعمق لدور التخطيط في نجاح المشاريع الإنشائية وكيفية تأثير عناصر التخطيط المختلفة على سير المشروع.
2. يُسهم في تقديم أطر نظرية وعلمية تعزز من تطوير نظم التخطيط المستخدمة في المشاريع الإنشائية، خاصة في المملكة العربية السعودية.
3. يوضح العلاقة بين مستويات المخاطر المختلفة والتخطيط المناسب لكل مستوى، مما يساهم في تحسين المناهج الأكاديمية والتدريبية المتعلقة بإدارة المشاريع.
4. يوفر مرجعية علمية للباحثين والأكاديميين لإجراء دراسات مستقبلية تتناول جوانب مختلفة من تأثير التخطيط على مشاريع البناء.
5. يُقدّم رؤية علمية مبنية على نتائج فعلية يمكن الاستفادة منها لتطوير السياسات والتوجهات الخاصة بإدارة المشاريع وتحسين عمليات البناء.

❖ الأهمية العملية:

- . تحديد مستوى التخطيط ونجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المشاريع، مع التركيز على التحديات المحلية.
- تحديد العوامل المؤثرة على نجاح مشاريع الإنشاءات في السعودية، بما في ذلك الجدولة الزمنية، التكلفة، والجودة.
- تقييم تأثير عملية التخطيط على نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة، مع دراسة تطبيقات التخطيط الفعال في القطاعات المختلفة.
- تحليل الدور المعَدّل للمخاطر في العلاقة بين التخطيط ونجاح المشاريع الإنشائية، وتحديد كيفية التخفيف من تلك المخاطر.

3.1 أهداف الدراسة:

يمكن صياغة أهداف البحث في هدف رئيسي ومجموعه من الأهداف الفرعية ويتمثل الهدف الرئيسي: التعرف على دور التخطيط في نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية

وتتمثل الأهداف الفرعية في ما يلي:

- تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع الإنشائية من خلال التركيز على الأبعاد المختلفة مثل: الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، ومراجعة وتقويم الخطة.
- تقييم تأثير وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية على أداء المشاريع الإنشائية، بهدف تحديد الدور الذي تلعبه هذه الرؤية في توجيه المشاريع نحو النجاح.
- تحليل العلاقة بين وضوح الأهداف الاستراتيجية وأداء المشاريع، لبيان أهمية تحديد أهداف واضحة ودقيقة في تحقيق الأداء الأمثل للمشاريع.
- دراسة تأثير تحليل البيئة الداخلية والخارجية على نجاح المشاريع، لفهم دور العوامل المحيطة في تعزيز أو عرقلة نجاح المشاريع.
- تقييم دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأثرها على تحسين الأداء المؤسسي للمشاريع الإنشائية، مع التركيز على مدى فعالية تنفيذ هذه الخطط.

- تحليل دور مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية في زيادة كفاءة المشاريع وتحقيق الفاعلية المطلوبة، عبر التقييم المستمر لضمان تحقيق أهداف المشروع ورفع كفاءته.

4.1 تساؤلات الدراسة

- السؤال الرئيسي الأول : ما تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) ونجاح المشروعات الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، والانتاجية) في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية؟
الأسئلة الفرعية:

- ما تأثير وضوح الرؤية والرسالة في التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية؟
- كيف يؤثر وضوح أهداف التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع الإنشائية في المملكة؟
- ما دور تحليل البيئة الداخلية والخارجية في التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الإنشائية؟
- كيف تساهم دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحسين أداء المشاريع الإنشائية؟
- ما مدى تأثير مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية على نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة؟

4.1 فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية والرسالة، الأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراقبة وتقويم الخطة) ونجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع منه الفروض التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة ونجاح المشاريع الإنشائية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف الخطة ونجاح المشاريع.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية ونجاح المشاريع.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة تنفيذ الخطة ونجاح المشاريع.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة ونجاح المشاريع الإنشائية.

5.1 نموذج الدراسة

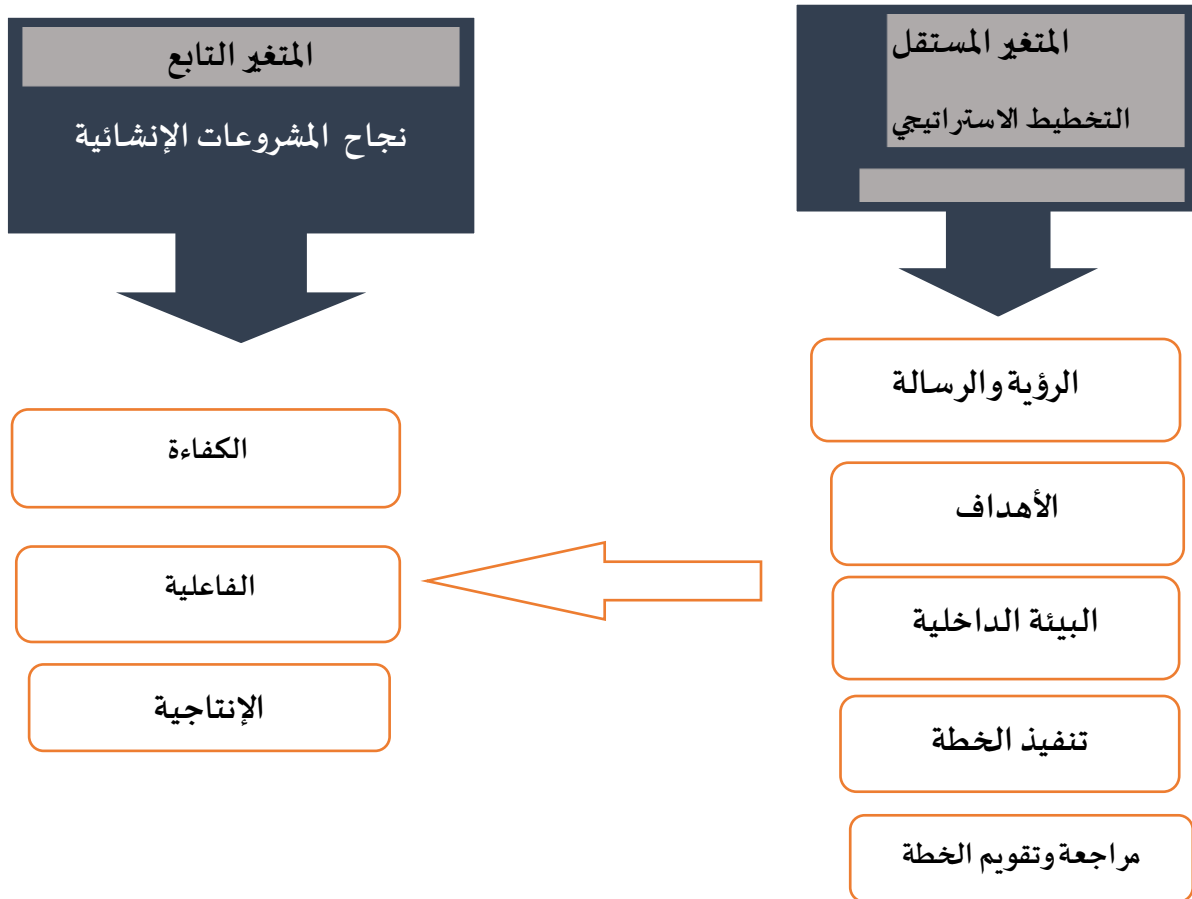
يهدف هذا النموذج إلى دراسة دور التخطيط على نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية

ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: تخطيط المشاريع

- المتغير التابع: نجاح المشاريع الإنشائية

الشكل (1) يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

6.1 الدراسات السابقة:

الدراسة: عودة، محمد أمين (2024).

أهداف الدراسة: تهدف إلى تحليل تأثير غياب النظرية المناسبة في إدارة المشاريع العامة في الوطن العربي.

المتغير المستقل: غياب النظرية المناسبة (أبعاد: التنظيم الإداري، الأطر القانونية، القدرات

الفنية).

المتغير التابع: تأثير غياب النظرية على كفاءة المشاريع (أبعاد: الأداء المالي، الإنجاز الزمني،

تحقيق الأهداف).

منهجية البحث: المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج والتوصيات: وجدت الدراسة أن غياب النظرية يؤدي لتأخير المشاريع وزيادة

التكاليف. أوصت بوضع أطر قانونية وإدارية لتحسين الإدارة.

الدراسة :محمد، رعد ياسين، وخريش، آيات عبدالوهاب(2018) .

أهداف الدراسة: تقديم رؤى مستقبلية لتطوير المشاريع الإسكانية في محافظة البصرة.

المتغير المستقل: الرؤى المستقبلية (أبعاد: التخطيط الاستراتيجي، التقييم المالي، التشريعات

العقارية).

المتغير التابع: نجاح المشاريع الإسكانية (أبعاد: جودة التصميم، رضا السكان، الاستدامة

البيئية).

منهجية البحث :المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج والتوصيات: أكدت الدراسة ضرورة تحسين التخطيط طويل الأجل، وأوصت

بتحسين التشريعات وتوفير الموارد المالية.

الدراسة :قاسم، راكان فاروق، والفريخة، أحمد(2023) .

أهداف الدراسة: استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي للمشاريع الهندسية في مدينة

الموصل.

المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (أبعاد: تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، الرقابة).

المتغير التابع: أداء المشاريع الهندسية (أبعاد: الكفاءة الزمنية، الفعالية الاقتصادية، الالتزام

بالميزانية).

منهجية البحث :المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج والتوصيات :أكدت الدراسة على ضعف الرقابة في تنفيذ المشاريع وأوصت بتحسين أنظمة التخطيط وإدخال التكنولوجيا الحديثة.

الدراسة: بيزان، حنان الصادق محمد(2011) .

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير الفجوة الرقمية على تخطيط المشاريع المعلوماتية في المؤسسات المختلفة. ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين التكنولوجيا المتاحة، القدرات البشرية، والتكلفة كأبعاد للفجوة الرقمية وتأثيرها على جودة التخطيط المعلوماتي. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع جمع البيانات عبر استبيانات موجهة للعاملين في المشاريع المعلوماتية. أظهرت النتائج أن الفجوة الرقمية تشكل عائقاً رئيسياً أمام التخطيط الجيد، وتؤدي إلى نقص الكفاءة التشغيلية والدعم الفني. وقد أوصت الدراسة بضرورة تقليل هذه الفجوة من خلال تحسين القدرات التقنية وتدريب العاملين، بالإضافة إلى تحسين البنية التحتية التكنولوجية لضمان تحقيق التخطيط الأمثل للمشاريع المعلوماتية.

الدراسة: العصفور، صالح(2005) .

تناولت هذه الدراسة التقييم البيئي للمشاريع التنموية وتأثيره على جودة تلك المشاريع. هدفت إلى استكشاف العلاقة بين الأثر البيئي والالتزام بالمعايير البيئية على جودة المشاريع من حيث الاستدامة وتأثير المشروع على البيئة وقبول المجتمع المحلي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها، وأظهرت النتائج أن التقييم البيئي يلعب دوراً محورياً في ضمان استدامة المشاريع وتحقيق أهدافها البيئية. وقد أوصت الدراسة بضرورة

تطبيق معايير بيئية صارمة في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ لضمان جودة المشاريع
التنموية وتحقيق التوازن بين التطوير البيئي والتنمية المستدامة.

الدراسة: الحيارى، وآخرون (2022) .

تستكشف هذه الدراسة تأثير السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية
في مدينة عمان. ركزت الدراسة على السمات القيادية والحزم والقدرة على اتخاذ القرار
كعوامل مؤثرة في الالتزام بالجدول الزمني، وتحقيق الجودة، والتحكم بالتكلفة. باستخدام
المنهج الوصفي التحليلي، توصلت النتائج إلى أن السمات الشخصية مثل القيادة الفعالة
والحزم تؤثر بشكل إيجابي على نجاح المشاريع. كما أشارت الدراسة إلى أن اتخاذ القرارات في
الوقت المناسب يعزز من احتمالية نجاح المشروع. أوصت الدراسة بتطوير مهارات القيادة لدى
مدراء المشاريع من خلال التدريب المستمر، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة لضمان
تحقيق النجاح في المشاريع الإنشائية.

الدراسة: الكثيري، وآخرون (2016) .

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور العنصر البشري في تحسين فرص نجاح مشاريع
الاستثمار في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على كيفية تطوير الكوادر البشرية لضمان
نجاح المشاريع. شملت الدراسة تحليل المهارات الفنية والخبرة العملية والتواصل الفعال
كعوامل رئيسية لتحقيق الكفاءة التشغيلية واستمرارية المشاريع. استخدمت الدراسة المنهج
الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها، وأظهرت النتائج أن المهارات الفنية والخبرات
العملية للعاملين كانت عوامل حاسمة في تحقيق أداء متفوق للمشاريع الاستثمارية. وأوصت
الدراسة بضرورة الاستثمار في التعليم والتدريب لتطوير مهارات الأفراد وتعزيز التواصل

الفعال بين فرق العمل، وذلك لتحقيق عوائد مالية أعلى وضمان استمرارية المشاريع على المدى الطويل.

الدراسة: المعادات، وآخرون. (2021)

تناولت هذه الدراسة أثر التخطيط المسبق على نجاح المشاريع الإنشائية في الأردن، مع التركيز على تأثير مستوى المخاطرة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وشملت تحليل عدة أبعاد للتخطيط مثل تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، والجدولة الزمنية، مع مقارنة هذه العوامل بمدى تحقيق الجودة، التحكم بالتكلفة، والالتزام بالجدول الزمني في المشاريع. أظهرت النتائج أن التخطيط الجيد يساهم بشكل ملحوظ في تقليل التكاليف وتحقيق الأهداف، وأن المخاطرة تؤثر بشكل كبير على فعالية التخطيط. أوصت الدراسة بأهمية التخطيط المسبق وتقييم المخاطر بدقة لضمان نجاح المشاريع.

الدراسة: صيام، وليد زكريا. (2004)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير العولمة على فرص نجاح المشاريع الصغيرة في ظل البيئة التنافسية العالمية. ركزت على ثلاثة أبعاد للعولمة: التنافسية العالمية، التكنولوجيا، والتدفق التجاري، وتأثيرها على نجاح المشاريع من حيث الابتكار، الوصول إلى الأسواق، والربحية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأظهرت النتائج أن العولمة قدمت فرصًا كبيرة للمشاريع الصغيرة ولكنها زادت من حدة المنافسة. الابتكار والقدرة على الوصول إلى أسواق جديدة كانا من أهم العوامل لنجاح هذه المشاريع. التوصيات شملت تعزيز الابتكار وتطوير المهارات لمواجهة التحديات العالمية.

الدراسة: الشوابكة، وآخرون. (2020)

تناولت الدراسة أثر التوجهات الاستراتيجية على نجاح المشاريع في مركز "كادبي" مع تسليط الضوء على الدور الوسيط لرأس المال الفكري. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وشملت تحليل أبعاد الابتكار، إدارة الموارد، والتميز التنافسي، ومدى تأثيرها على تحقيق الأهداف المالية وتحسين الأداء. أشارت النتائج إلى أن الابتكار وإدارة الموارد لهما تأثير مباشر على نجاح المشاريع، كما أكدت على أهمية رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتحقيق الاستدامة. أوصت الدراسة بتبني استراتيجيات مبتكرة لتعزيز رأس المال الفكري وضمان نجاح المشاريع على المدى الطويل.

الدراسة: Master (2022)

ركزت هذه الدراسة على تطوير معايير التخطيط لتحسين توفير الخدمات السكنية والمدارس في اليمن، بغية تحسين البنية التحتية وتلبية احتياجات السكان المتزايدة. استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي وشملت تحليل توزيع المرافق، الكثافة السكانية، ومستويات الخدمات. النتائج أظهرت أن المعايير الحالية غير كافية لتلبية الاحتياجات السكنية والتعليمية المتزايدة، وأن تطبيق معايير تخطيط حديثة سيسهم في تحسين جودة الحياة. أوصت الدراسة بتطوير معايير تتناسب مع الواقع المحلي وزيادة الاستثمار في البنية التحتية، مع إشراك الجهات الحكومية في وضع الخطط المستقبلية.

الدراسة: Al-Nouri, A. E. J. (2020)

استكشفت هذه الدراسة عمليات وإجراءات التخطيط في القطاع التعليمي وتحديد العوامل التي تؤثر على فعالية التخطيط. ركزت الدراسة على التنسيق بين الجهات، استخدام البيانات، والمشاركة المجتمعية كعناصر تؤثر في نجاح التخطيط. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأظهرت النتائج أن إجراءات التخطيط في القطاع التعليمي غالبًا ما تكون غير كافية لتحقيق الأهداف المرجوة، وأن توافر بيانات دقيقة

وحديثة يعد أمرًا ضروريًا. أوصت الدراسة بضرورة تحسين التنسيق بين الجهات المختلفة وزيادة المشاركة المجتمعية في عمليات التخطيط لضمان فعالية أكبر وتحقيق الأهداف التعليمية.

الدراسة (2017) Al-Khalaydeh, et al. :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير كفاءات مديري المشاريع على نجاح المشاريع في الأردن، مع التركيز على المهارات الإدارية والفنية. شملت المتغيرات المستقلة كفاءات مديري المشاريع مثل المهارات القيادية، المعرفة الفنية، وإدارة الموارد. أما المتغيرات التابعة فتضمنت نجاح المشاريع من حيث تحقيق الأهداف المالية، الالتزام بالجودة، والالتزام بالجدول الزمني. أظهرت النتائج أن الكفاءات القيادية والمعرفة الفنية لها تأثير كبير على تحقيق النجاح. أوصت الدراسة بتعزيز مهارات المديرين عبر برامج تدريبية وتقييم دوري للأداء.

الدراسة (2019) Ayeshe, et al. :

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير كفاءات فرق العمل على نجاح المشاريع في شركات الصناعات الدوائية بالأردن. ركزت المتغيرات المستقلة على كفاءات الفريق مثل التواصل، التعاون، والمهارات الفنية. المتغيرات التابعة شملت نجاح المشاريع من حيث الإنتاجية، تحسين الجودة، وتحقيق الأهداف في الوقت المحدد. أظهرت النتائج أن التعاون والتواصل الفعال بين أعضاء الفريق له تأثير كبير على نجاح المشروع. أوصت الدراسة بتعزيز التعاون بين الفرق عبر ورش العمل والتدريبات، مع تطوير المهارات الفنية لتحسين الإنتاجية والجودة.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

ركزت العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة بلال وآخرون (2023) ودراسة العبيدي (2022)، على قطاعات متنوعة كالبنوك والجامعات. تناولت دراسة بلال أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بينك الخرطوم، بينما ركزت دراسة العبيدي على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة في جامعة الموصل. بالمقابل، تركز الدراسة الحالية بشكل حصري على قطاع البنية التحتية والمشاريع الإنشائية في

المملكة العربية السعودية. هذا التركيز يمنح فهماً معمقاً للتحديات الخاصة بهذا القطاع، مما يجعل نتائج الدراسة ذات صلة بتحسين الأداء.

أجريت معظم الدراسات السابقة في بلدان مثل الأردن (الحجازي والهوراني، 2021)، والبحرين (بشر وآخرون، 2022)، وماليزيا (Mohd Ali وآخرون، 2019). (في المقابل، تركّز الدراسة الحالية على سياق المملكة العربية السعودية، الذي يتميز بخصائص تنظيمية وثقافية فريدة. هذا السياق المختلف يوفر فرصة لاستكشاف تحديات جديدة قد لا تظهر في البلدان الأخرى، مما يعزز فهم تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في هذا القطاع الحيوي.

بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على جوانب محددة من التخطيط الاستراتيجي دون الغوص في تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل عميق، تركّز هذه الدراسة على تحليل شامل لتحديات بيئة المشروعات الإنشائية في المملكة العربية السعودية. تشمل هذه التحديات الجوانب البيئية والتنظيمية والثقافية الخاصة بالمملكة، والتي قد تؤثر على نجاح المشاريع. هذا التحليل يمنح فهماً أكثر عمقاً للتحديات والفرص الفريدة التي تواجه المشاريع الإنشائية في المملكة وكيفية التعامل معها بشكل فعال.

الفجوة البحثية:

رغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء في مجالات مختلفة، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الأبحاث التي تركّز بشكل محدد على قطاع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية. هذا القطاع يتميز بخصائص وتحديات فريدة، مثل البيئة التنظيمية والثقافية الخاصة بالمملكة، والتي تتطلب دراسة متخصصة لفهم كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على أدائه. تهدف الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل شامل لدور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع الإنشائية في سياق بيئة المملكة.

7.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

التخطيط الاستراتيجي: هو عملية إدارية تهدف إلى تحديد الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة وتطوير استراتيجيات وخطط لتحقيقها. يشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات، مع تخصيص الموارد بفعالية لضمان تحقيق النتائج المرجوة. يعتمد التخطيط الاستراتيجي على مراقبة الأداء بشكل مستمر للتكيف مع التغيرات والتحديات المحيطة. يساهم في اتخاذ قرارات مستنيرة ويعزز الاستدامة والنجاح على المدى الطويل.

1- الرؤية والرسالة:

- الرؤية: هي التصور المستقبلي الذي تسعى المنظمة لتحقيقه على المدى الطويل. تعبر الرؤية عن الطموحات والتطلعات وتحدد الاتجاه العام للمنظمة. على سبيل المثال، قد تكون رؤية مشروع بنية تحتية تطوير مدينة ذكية ومستدامة.
- الرسالة: هي الغرض الأساسي من وجود المنظمة وتوضح طبيعة الأعمال التي تقوم بها والقيم التي تلتزم بها. تساعد الرسالة في توجيه الأنشطة اليومية وتحديد الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

2- الأهداف:

- الأهداف هي النتائج المحددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة زمنية معينة. يجب أن تكون الأهداف واضحة، قابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وذات صلة، ومحددة بوقت (SMART) في مشاريع البنية التحتية، قد تشمل الأهداف بناء عدد معين من الكيلومترات من الطرق أو تحسين البنية التحتية للمياه والصرف الصحي في فترة زمنية معينة.

3- البيئة الداخلية والخارجية:

- البيئة الداخلية: تشمل العوامل الموجودة داخل المنظمة التي يمكن أن تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها. تشمل هذه العوامل الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا المستخدمة. تحليل البيئة الداخلية يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف.

- البيئة الخارجية: تشمل العوامل الموجودة خارج المنظمة التي يمكن أن تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها. تشمل هذه العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية) تحليل (PESTEL) تحليل البيئة الخارجية يساعد في تحديد الفرص والتهديدات.

4- تنفيذ الخطة:

- تنفيذ الخطة الاستراتيجية يتضمن ترجمة الأهداف والاستراتيجيات إلى إجراءات وأنشطة عملية. يشمل هذا التخصيص الفعال للموارد، وتحديد الجداول الزمنية، وتوزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد والفرق. التنفيذ الفعال يتطلب متابعة مستمرة لضمان تحقيق الأهداف وفقًا للجدول الزمني والميزانية المحددين.

5- مراجعة وتقويم الخطة:

- مراجعة وتقويم الخطة الاستراتيجية هو عملية مستمرة تتضمن تقييم مدى تحقيق الأهداف وتحديد الإنجازات والفجوات. يساعد هذا التقييم في إجراء التعديلات اللازمة على الاستراتيجيات والخطط لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. يشمل ذلك استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وأدوات التقييم المختلفة.

نجاح المشروعات الإنشائية: يشير إلى مدى تحقيق المشروع لأهدافه المحددة بكفاءة وفاعلية ضمن الجدول الزمني والميزانية المقررة. يتضمن الأداء الجيد للمشروعات الإنشائية الالتزام بمعايير الجودة، تحقيق الرضا لدى أصحاب المصلحة، وإكمال المشروع في الوقت المحدد دون تجاوز التكلفة المخططة. يمكن قياس نجاح المشروعات الإنشائية من خلال مجموعة من المؤشرات مثل الكفاءة (استخدام الموارد بشكل فعال)، الفاعلية (تحقيق الأهداف المرجوة)، والإنتاجية (معدل إنجاز الأعمال مقارنة بالموارد المستخدمة). يساهم الأداء الجيد في تحسين الاستدامة وزيادة الثقة بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع.

1-الكفاءة:

تشير الكفاءة إلى استغلال الموارد بشكل مثالي لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وجهد. في المشروعات الإنشائية، تعني تحقيق الأهداف ضمن الميزانية المحددة مع الاستخدام الأمثل للوقت والموارد. يتم قياس الكفاءة من خلال مقارنة الإنفاق الفعلي بالميزانية والمدة الفعلية للإنجاز بالجدول الزمني.

2-الفاعلية:

الفاعلية تعكس قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المحددة. في المشاريع الإنشائية، تتعلق بتلبية معايير الجودة وتحقيق الرضا لدى أصحاب المصلحة. يتم قياس الفاعلية بمدى تحقق الأهداف الوظيفية والمعايير المطلوبة.

3-الإنتاجية:

الإنتاجية تتعلق بكمية العمل المنجز ضمن فترة زمنية محددة باستخدام الموارد المتاحة. في المشاريع الإنشائية، تُقاس بمعدل الإنجاز اليومي أو الأسبوعي مقارنة بالموارد المستهلكة، مثل عدد الوحدات المنجزة مقارنة بساعات العمل.

8.1 المنهجية وطرق البحث:

بسبب طبيعة هذه الدراسة التي تسعى إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشاريع الإنشائية ضمن مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي. وتم استخدام المنهج الوصفي في الجزء النظري لتوضيح متغيرات الدراسة، بينما تم اللجوء إلى المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لتحليل النتائج وربطها وتفسيرها، مع إصدار التوصيات المناسبة. كما استعان الباحث بالبرنامج الإحصائي (SPSS) لتحويل البيانات النوعية إلى كمية. تصنف الدراسة على أنها تطبيقية حيث استندت إلى بيانات تم جمعها مباشرة من العينة المدروسة.

9.1 مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

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

10.1 أدوات الدراسة :

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

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة من العاملين في المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية
- ، والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني، والدخل الشهري.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

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

ثانياً: الجزء الثاني يتعلق بالمتغير التابع نجاح المشروعات الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية)

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

11.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية :قامت الدراسة بقياس دور التخطيط على نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية
- حدود مكانية: المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية
- حدود زمنية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية: العاملين في المملكة العربية السعودية

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي

1.1.2 تمهيد:

يجب على كل منظمة، بغض النظر عن حجمها، أن تكون على دراية كاملة بوضعها الحالي وكيف تريد أن تكون في المستقبل. ولا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها إلا من خلال تحديد إستراتيجيتها وصياغة الخطط الإستراتيجية. ونتناول في هذا القسم المفاهيم والمحاور الأساسية للتخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:

2.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو الأداة الإدارية الأساسية التي تساعد المؤسسات في تحديد الأهداف الاستراتيجية والاتجاهات المستقبلية بما يعزز من قدراتها في مواجهة التحديات والتعامل مع الفرص الممكنة. يعد التخطيط الاستراتيجي أساساً لاتخاذ قرارات مستنيرة ويُستخدم لرسم خارطة طريق لتحقيق النجاح المستقبلي. كما أنه يشمل العديد من الجوانب، مثل تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتقييم الموارد المتاحة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. التخطيط الاستراتيجي لا يساعد فقط في تحديد الأهداف ولكنه أيضاً يوجه المؤسسات نحو تحسين أدائها المؤسسي وبتحسين مسار عملها المستقبلي.

وفقاً لمحمد (2014)، يُعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية إدارية تهدف إلى تحديد رؤية المنظمة المستقبلية وأهدافها، مع تحديد السبل التي يجب اتباعها لتحقيق هذه الأهداف باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية. بالإضافة إلى ذلك، يشير محمد إلى أن

التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات على الاستجابة للتغيرات الديناميكية التي تحدث في البيئة المحيطة بها، والتي غالبًا ما تكون غير متوقعة وصعبة التنبؤ.

من ناحية أخرى، يوضح (2018) Creelman & Wiraesus أن التخطيط الاستراتيجي هو منهج شامل يهدف إلى استشراف المستقبل من خلال تحديد الأدوات والعمليات التي تساعد المؤسسات في مواجهة التحديات. هذا المنهج يساعد أيضًا في تحليل وتفسير نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمات، مما يسهل وضع الخطط القصيرة والطويلة الأجل لتحقيق الأهداف المستقبلية. علاوة على ذلك، يؤكد Creelman & Wiraesus أن التكيف مع الاتجاهات المستقبلية والتخطيط لاستجابة فاعلة لها هو أحد أهم جوانب التخطيط الاستراتيجي.

(2021) AlQershi أضاف أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد عملية إدارية تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة، بل هو أيضًا جهد منظم يتطلب التفكير النقدي والتقييم المستمر للوضع الحالي للمنظمة. يتيح هذا التخطيط تحديد نقاط القوة والضعف، وتطوير الخطط المناسبة لتحقيق الكفاءة والفاعلية في تحقيق الأهداف المحددة. يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات في تحويل عملياتها من خلال تصميم برامج وخطط تشغيلية تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

أما علي (2020)، فقد أشار إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تهدف إلى تحقيق الفاعلية أكثر من الكفاءة. إذ يركز التخطيط الاستراتيجي على تحقيق النتائج المرجوة بطريقة صحيحة وفعالة، مع مراعاة تحقيق أفضل أداء اقتصادي ممكن. يتضمن هذا التخطيط تحليل الوضع الراهن والمستقبلي للبيئة المحيطة بالمؤسسة وتحديد الرسالة التي تسعى

المنظمة لتحقيقها. بعد تحديد هذه الرسالة، يتم تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى خطط وبرامج يتم تنفيذها على مختلف المستويات الاستراتيجية لضمان تحقيق النجاح على المدى الطويل.

وبحسب (Almansoori 2021)، يُعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة تسعى إلى تحديد الإطار العام لاستراتيجية المنظمة من خلال دراسة البيئة التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها. يشمل هذا التخطيط أيضاً رصد التحديات والفرص التي قد تواجه المؤسسة في المستقبل ووضع الأهداف والغايات التي تتماشى مع طبيعة العمل. يتم بعد ذلك اختيار البدائل الاستراتيجية التي يمكن أن تساعد في تحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى تصميم البرامج والموازنات التي تساعد في تحقيق الأهداف المستقبلية.

(Wolf & Floyd 2017) أوضح أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة تعتمد على معلومات دقيقة لصنع القرارات المستقبلية. يتطلب التخطيط الاستراتيجي تحليل المعلومات المتاحة بعناية لتقدير التبعات المستقبلية واتخاذ القرارات بناءً على أسس علمية مدروسة. يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد الأهداف وأساليب العمل، مع وضع برامج ومشاريع ضمن جدول زمني محدد لتحقيق الأهداف المرجوة.

العبادي وكريم (2020) يوضحان أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن دراسة شاملة للواقع بجميع جوانبه، سواء كانت نقاط قوة أو ضعف، تهديدات أو فرص. يتم بعد ذلك بناء رؤية مستقبلية تربط بين الحاضر والماضي بهدف توجيه المنظمة نحو المستقبل المنشود. يساعد التخطيط الاستراتيجي في وضع البرامج العملية التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة.

El Amma (2020) يرى أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية طويلة الأمد تأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية وتحدد الشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة الذي ستتبعه المؤسسة. يُعد التخطيط الاستراتيجي جزءًا أساسيًا من الإدارة الاستراتيجية ويعتمد على رؤية بعيدة المدى لتحديد مكانة الشركة المستقبلية في السوق.

أما الكرخي (2014)، فقد عرف التخطيط الاستراتيجي على أنه نشاط إداري يسعى إلى رسم الأهداف والخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بطريقة فعالة من حيث التكلفة والجهد والوقت. يوضح الكرخي أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحليلية تهدف إلى تحديد مستقبل المنظمة بناءً على تحليل البيئة الخارجية وقدرة المنظمة على التكيف مع هذه البيئة.

علي (2020) أكد أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية نظامية تهدف إلى تحقيق الأهداف مع الاستجابة للبيئة المحيطة بالمؤسسة. يشمل هذا التخطيط تصميم استراتيجيات استباقية بناءً على الفرص والتحديات المتوقعة، مع اتخاذ قرارات عقلانية لضمان تنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال.

وأخيرًا، يوضح Jayawarma & Dissanayake (2019) أن التخطيط الاستراتيجي يشمل تطوير رؤية ورسالة وأهداف وخطط وسياسات المؤسسة لفترة زمنية طويلة الأجل. يعتمد التخطيط على تحليل الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة ويهدف إلى تحديد المجالات الجديدة للنشاط والاستثمار.

من خلال هذا العرض المفصل، يمكن للباحث أن يستنتج أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية وعلمية تهدف إلى تحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمات. يعتمد هذا التخطيط على تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الرسالة والرؤية المستقبلية

للمؤسسة، مع وضع خطط وبرامج تنفيذية لتحقيق الأهداف المرجوة. يُعد التخطيط الاستراتيجي أداة حيوية لتحقيق النجاح والاستدامة في بيئات العمل الديناميكية والمتغيرة.

3.1.2 التخطيط الإستراتيجي في العصر الحديث

الإستراتيجية ككلمة ذات أصول عسكرية كانت تُعرّف في هذا السياق بأنها فن قيادة الجيوش لتحقيق النصر والتفكير في الأساليب والوسائل التي تساهم في تحقيق الأهداف العسكرية. ومع تطورها في المجال الإداري، أصبح يُنظر إلى الاستراتيجية على أنها خطة شاملة تتعلق بجوانب حيوية ومستمرة داخل المنظمة، مع التركيز على الرؤية طويلة الأجل التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المؤسسية (إسماعيل، 2020).

في الإدارة العامة، يُعتبر التخطيط من الوظائف القيادية المهمة التي تشكل عائقاً أمام القيادة الإدارية إذا لم يتم تنفيذها بشكل صحيح. يجب أن تُنفذ هذه الوظيفة كأساس ضمن مهام الإدارة العليا ولا تنتهي إلا بتحقيق الهدف النهائي عبر الأنشطة الإدارية التي تساهم في تنفيذ الخطة. يشمل التخطيط مجموعة من الخطوات المنطقية تبدأ بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ووضع السياسات والإرشادات التي توجه المنظمة نحو كيفية الوصول لتلك الأهداف.

الخطوة الأولى تتمثل في تحديد الأهداف المسبقة بوضوح، تليها وضع السياسات التي تساعد في اختيار الوسائل المناسبة لتحقيق الهدف. بعد ذلك، يتم إعداد البدائل المختلفة وتقييمها لاختيار أفضل مسار يمكن اتباعه لتنفيذ الهدف المنشود. تأتي خطوة تحديد الإمكانيات الفعلية المتاحة بعد ذلك، لتحديد الموارد الضرورية والمتاحة لتحقيق الأهداف المحددة، ومن ثم تحديد كيفية توفير تلك الموارد غير المتوفرة. كما يعد إنشاء الجداول الزمنية جزءاً أساسياً من هذه العملية حيث يتم فيها تحديد الأنشطة اللازمة والأدوار والمسؤوليات اللازمة لتحقيق الأهداف في إطار زمني محدد.

على مر العصور، شهد مفهوم التخطيط الاستراتيجي مراحل من التطور تماشياً مع المتغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات. ففي ظل الظروف المتغيرة والبيئات التنافسية، اضطرت المؤسسات إلى تطوير خطط استباقية وشاملة. ومن هنا، كان التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية لمواجهة هذه التغيرات وتحقيق التميز.

بدأت مرحلة التطور بتركيز الباحثين على التخطيط قصير المدى، ومع مرور الوقت، ظهرت الحاجة إلى التركيز على الأبعاد طويلة المدى التي تساعد المؤسسات على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.

لقد تطور التخطيط الاستراتيجي مع مرور الوقت من مجرد وسيلة لتحديد الأهداف إلى أداة متكاملة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، تعزيز الكفاءة وتحقيق النجاح المستدام.

المرحلة الأولى ما قبل عام 1965 م

في أوائل عشرينيات القرن العشرين، طورت كلية الاقتصاد بجامعة هارفارد نموذج "هارفارد" للتخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص، والذي كان يُعتبر النهج الأول من نوعه لشرح أهداف وسياسات المنظمات (Blackerby, 2019). بحلول منتصف الخمسينيات، ظهر التخطيط المالي المبسط، الذي ارتكز على إعداد الميزانيات واستخدامه بشكل محدود في المنظمات الحكومية والتجارية خلال الأربعينيات والخمسينيات (Kemp, 2020). ومع نهاية الخمسينيات، ونتيجة ظهور التكتلات الصناعية ونمو الاقتصاد الصناعي، بدأ التركيز ينصب على إدارة المخاطر ونمو السوق ومواجهة المنافسة العالمية. خلال الستينيات، أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية للمنظمات الأمريكية، حيث اعتمدت أكثر من 500 منظمة كبيرة عليه في عملياتها، بما في ذلك العديد من المشاريع الصغيرة (Thomas, 2023).

في المرحلة الثانية، التي امتدت من 1965 إلى 1975، ظهر التخطيط الاستراتيجي المبني على التنبؤ نتيجة لزيادة برامج المنظمات وتمددتها على مدى خمس سنوات. كان الهدف الرئيسي لهذا التخطيط تحقيق التوسع والنمو في الأعمال. ومع ذلك، كان التركيز على التنبؤ يعتمد بشكل رئيسي على البيانات التاريخية دون النظر الكافي إلى التحليل البيئي الخارجي أو تقييم الفرص والتهديدات التي قد تواجه المنظمة في المستقبل (Thomas, 2023).

المرحلة الثالثة من 1975 إلى 1980

وتحديداً في منتصف السبعينيات بدأ التخطيط الاستراتيجي والتفكير في بناء وتكوين الاستراتيجيات في الظهور، وفي هذه الفترة كان تركيز التخطيط الاستراتيجي على التنبؤ بالبيئة الخارجية للمنظمة (الخارجية) وقياس قدرة الأسواق على تنافس. من خلال طريقة التفكير (Roger L Kemp 2020).

التفكير الاستراتيجي المرحلة الرابعة: 1980 إلى الآن

وكان الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص، ثم زاد الاهتمام به في الحكومات والجهات الحكومية. أبدت الحكومات المحلية والمنظمات العامة اهتماماً بها. وقد انتهت الحكومات المحلية في أمريكا لذلك وقامت بوضع خطط استراتيجية شاملة لتحسين الخدمات التي تقدمها للعملاء. ولذلك، ظهر اتجاه يتطلب حكومة ليست مركزية فقط (Thomas2023).

4.1.2 الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي:

الإدارة الاستراتيجية تمثل سلسلة من القرارات والإجراءات التي تهدف إلى تطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة. يوضح سعد غالب ياسين أن الإدارة الاستراتيجية ليست مجرد تخطيط استراتيجي، بل هي منظومة متكاملة تشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها في ظل التغيرات المؤثرة. بينما يعتبر التخطيط الاستراتيجي جزءاً من الإدارة الاستراتيجية، يركز الأخير على إدارة الموارد، الثقافة التنظيمية، البيئة، والتغير التنظيمي (أحمد، 2020).

بالإضافة إلى ذلك، تُعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها فن صياغة وتنفيذ القرارات الوظيفية لتحقيق أهداف المؤسسة (إسماعيل، 2020). ومن بين التعريفات المتفق عليها، أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية تحديد أهداف المؤسسة ومساراتها وتحليل العوامل البيئية واتخاذ القرارات المناسبة في بيئة متغيرة. وتعمل الإدارة الاستراتيجية على تحقيق المواءمة بين الموارد المتاحة والفرص في بيئة العمل لضمان نجاح المؤسسة في ظل تلك المتغيرات.

من جهة أخرى، التخطيط الاستراتيجي هو الوظيفة الإدارية الأساسية التي تنطلق منها الإدارة الاستراتيجية. ويشمل عملية تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها والتنبؤ بالمستقبل والاستعداد له (عمرو، 2018). التخطيط الاستراتيجي يُعتبر إطاراً مهماً يساعد القادة والمديرين في ضمان استمرارية المؤسسات وازدهارها، حيث يتضمن دراسة البيئة الداخلية والخارجية ووضع استراتيجيات للتعامل مع التحديات والفرص.

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه منهج يعتمد على دراسة الأنظمة الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف التنبؤ بالظروف المستقبلية وتطوير استراتيجيات ملائمة لمواجهة التهديدات. (Olsen, 2018) كذلك، يوضح بول فوربس أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة تهدف إلى تحديد أهداف طويلة الأمد ووضع استراتيجيات قابلة للقياس، حيث يجيب على ثلاثة أسئلة رئيسية: "أين نحن الآن؟ إلى أين نتجه؟ وكيف سنصل إلى هناك؟". (Paul Forbes, 2016)

في الختام، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي يتكاملان لتحقيق النجاح المؤسسي. فالإدارة الاستراتيجية تتعامل مع التوجهات العامة للمؤسسة على المدى البعيد، بينما يعد التخطيط الاستراتيجي جزءاً رئيسياً منها يركز على تحقيق الأهداف المستقبلية من خلال توقع وتحديد الفرص والتهديدات البيئية.

(أ) الإدارة الإستراتيجية:

لقد ناقش العديد من المؤلفين تعريف الإدارة الإستراتيجية والمفاهيم الأساسية المتعلقة بها، وفيما يلي نعرض أهم التعريفات:

- 1- علم وفن صياغة وتنفيذ القرارات الوظيفية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الرئيسية.
- 2- وتعرف أيضاً بأنها عملية تحديد أهداف وغايات المنظمة وتحديد المسارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف في إطار زمني مناسب وفي بيئة سريعة التغير. أثناء التحول، يتم تقييم التقدم المحرز في تحقيق الأهداف ويتم اتخاذ المبادرات لتغيير هذه المسارات أو الاتجاهات كلما وحيثما كان ذلك ضرورياً.
- 3- تعرف أيضاً بأنها عملية إدارية تضمن اتخاذ القرار الذي يربط من ناحية رسالة المؤسسة وأهدافها الرئيسية، والاستراتيجيات التي تعمل على تحقيقها ومن ناحية أخرى فإنه يوفر إمكانية تحقيقه ومن خلاله يمكن التوفيق بين موارد المنظمة وإمكاناتها وفرص العمل المتوفرة في البيئة (إسماعيل، 2020) ومن التعريفات السابقة للإدارة الإستراتيجية يتضح أن التخطيط الاستراتيجي هو أحد أدواتها لتحقيق الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف المنظمة.

ب) التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط هو أول وظيفة إدارية أساسية يقوم بها المدير. ومن خلالها يتم تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة وتهدف إلى تحقيقها. ومن خلال دراسة الأدبيات في مجال الإدارة، هناك تعريفات عديدة للتخطيط، منها (عمرو، 2018)

- 1- التخطيط يعني التنبؤ بالمستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.
 - 2- التخطيط هو اختيار الحقائق ووضع واستخدام الفرضيات المتعلقة بالمستقبل وتخيل ودمج الأنشطة المقترحة التي تبدو ضرورية لتحقيق النتائج المرجوة)
- ومن خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع تبين أن هناك العديد من التعريفات التي وردت في الكتاب في مجال التخطيط الاستراتيجي، والتي سنعرض بعضاً منها فيما يلي:

أ) يشمل التخطيط الاستراتيجي مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوات التي تساعد القادة والمديرين والمديرين العامين في استمرارية مؤسساتهم. وازدهارها.

ب) يعتبر التخطيط الاستراتيجي اتجاهاً أساسياً للمنظمات يتم من خلاله توفير الرسالة والهدف والبيئة الداخلية والخارجية والمصالح لأصحاب المصلحة في المنظمة، ويمكن استخدام التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة أو المنظمة بأكملها. على مستوى الوحدة الفرعية في المنظمة.

ج) يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المناهج الأساسية المستخدمة في المنهج المنظومي، لأن المنظمة تعتبر نظاماً يتكون من عدة أنظمة، من خلال دراسة أي منها يمكن فهم النظام الأساسي للمنظمة وطبيعة العمل. ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على رؤية شاملة للظروف البيئية بما في ذلك الفرص والمعوقات القائمة، وعلى الرؤية الشاملة، بحيث يمكنها التنبؤ بالظروف المستقبلية لمكونات المنظمة ومساعدة المنظمة على التعامل مع التهديدات التي تواجهها. مُعرض

د) يعرفها أولسن وإيدي بأنها جهد منظم لإنتاج قرارات أساسية تحدد شكل وطبيعة الأنشطة الحكومية في ضوء القيود الاجتماعية (Olsen, 2018)

هـ) كما يعرفها بول فوربس بأنها عملية مستمرة ومنظمة تهدف إلى تقييم طبيعة عمل المنظمة، وتحديد الأهداف طويلة المدى، ووضع أهداف قابلة للقياس، ووضع استراتيجيات لتحقيق الأنشطة والأهداف، وتخصيص الموارد لها. يجب التخطيط الاستراتيجي على ثلاثة أسئلة (Paul Forbes.2016)

— أين نحن الآن؟ إلى أين نحن ذاهبون

— كيفية الوصول الى هناك؟

هناك من يعرف التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:

تحليل الفرص والتهديدات في السوق، إلى جانب تعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف في المنظمة، يُعدّ جزءاً أساسياً من الإدارة الاستراتيجية. (Johan, 2019) التخطيط الاستراتيجي يُمثل أحد الأدوات الإدارية التي تركز على تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية، وتحديد الأهداف، وصياغة السياسات لتحقيقها. كما يوضح التخطيط الاستراتيجي مسار المنظمة وأسلوبها بما يميزها عن غيرها من المؤسسات. (George, 2017)

تُعد هذه العملية جزءاً من الإدارة الشاملة التي تبدأ بتحديد رسالة المنظمة، يلها تحديد الأهداف الرئيسية، ثم تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات، وتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف. بعدها، يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات المناسبة لتحقيق الأهداف والتميز عن المنظمات الأخرى (رشاد، 2018).

يتم تعريفه أيضاً على أنه نوع القرار الذي يشرح ويوضح أهداف المنظمة وغاياتها وطريقة صنع الإستراتيجية. كما يوضح أهم السياسات والبرامج المتبعة لتحقيق أهداف المنظمة وكذلك مجالات عمل المنظمة ومدى مشاركتها الاقتصادية وغير الاقتصادية للمساهمين والعاملين والعملاء والمجتمع الذي تعمل فيه . لكي أعطي (Roger.2019)

ومن خلال الدراسات والتجارب العملية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، يتضح أن الغرض منه هو خلق التكامل بين الأنشطة المختلفة في المنظمة، وعلى الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي غالباً ما يبدأ

من المستوى الأعلى للمنظمة، إلا أنه نتاج عمل الفريق في المنظمة. تشارك في إعداده الإدارة العليا والمتوسطة والمستوى الإداري الأول، ويجب أن يكون لدى فريق العمل الذي يقوم بالتخطيط الاستراتيجي فكرة كاملة عن المنظمة وخدماتها واحتياجات البيئة الخارجية (Roger.2019)

التخطيط الاستراتيجي هو مجموعة من الخطوات والأفكار التي تدور في أذهان المديرين ومديري المنظمة يتضح من العرض السابق للتعريفات التي تناولت مفهوم التخطيط

الإستراتيجي أنها تباينت من وجهة نظر الكتاب من كاتب لآخر طبقاً لوجهات النظر، ولكنها إتفقت على أنه يتم وفقاً لخطوات محددة. تبدأ بتحديد الرسالة والأهداف ثم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ثم تأتي المرحلة الأخيرة وهي عملية التقييم.

وبالتالي يرى الباحث أن التخطيط الإستراتيجي بأنه: مجموعة من الإجراءات والخطوات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة عن طريق تحديد رسالتها. ودراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد البدائل الإستراتيجية التي تمكن القائمين على إدارة المنظمة من صياغة وتحديد الخطة الإستراتيجية التي تساعد في تحقيق أهدافها. وذلك من خلال الرقابة الإستراتيجية على الأداء.

5.1.2 أولاً: أنواع التخطيط الإستراتيجي

ينقسم التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي حسب المستويات الإدارية الموجودة داخل المنظمة وتلك الأقسام هي:

القسم الأول: التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة:

ويقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج السوق الذي ستعامل معه المنظمة، عملية تخصيص الموارد وإدارتها، مفهوم الشراكة بين وحدات العمل الإستراتيجية التي تتبعها.

كما يسمى 00، يتم وضع الإستراتيجية العامة من قبل مجلس الإدارة وتأخذ في الاعتبار أهداف المشروع بأكمله وتتأثر به، وعادة ما تركز على طبيعة عمل المشروع بما في ذلك المنتجات. تركز العمليات والأسواق والمستهلكون أيضًا على عمليات توزيع الموارد الشاملة في هذه المجالات والتكامل. بين إدارة المشروع والتعبير عنه بشكل تنظيبي يهدف إلى تحقيق أهداف المشروع والتي غالبا ما تكون طويلة. -المدة، المدة. يمكن للمؤسسة تحديد نوع مسار النمو الذي تتبعه من خلال ثلاثة أسئلة:

- 1- هل يجب علينا التوسع أو التعاقد أو الاستمرار في عملياتنا دون تغيير؟
- 2- هل نركز نشاطنا وأعمالنا في السوق الحالية أم ننوعها إلى صناعات أخرى؟
- 3- يا ترى إذا كنا نريد النمو والتوسع هل نفعل ذلك من خلال التطوير الداخلي أم من خلال الإستراتيجية الشاملة؟

وهذا النوع من التخطيط الاستراتيجي يجب أن يجيب على الأسئلة التالية:

- 1- ما هو الهدف الأساسي من إنشاء المنظمة؟
- 2- ما هي الصورة التي تريد المنظمة أن تتركها في أذهان أفراد المجتمع؟
- 3- ما هي الفلسفات والمثل العليا التي تريد المنظمة أن يؤمن بها الناس؟
- 4- هل يعملون لصالحه؟
- 5- ما مجال العمل الذي تهتم به المنظمة؟
- 6- وكيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها؟

وهذا النوع من التخطيط الاستراتيجي تسعى المنظمة إلى التطوير مجموعة من الأهداف

كالآتي:

- تحديد الميزات التي تميزه عن الآخرين.
- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.
- تحديد منتج المنظمة وسوقها.
- تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة.
- خلق مستوى عال من التفاعل بين وحدات العمل الاستراتيجية المختلفة للمنظمة.

6.1.2 الجزء الثاني – التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية

الإدارة هي جهد وحدات العمل الإستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من الأعمال والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بأكملها، وتظهر هذه الاستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسية لديها موارد ولها أهداف مستقلة. أو يمكن أن تكون مسؤولة عن نتائجها بما في ذلك الإيرادات والتكاليف بشكل مستقل عن الآخرين، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تعتمد استراتيجيات تناسب ظروفها فيما يتعلق بالمنافسين والأسواق والمنتجات والاستثمارات المختلفة، وتغطي الفترة. المدة، في كثير من الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات.(حامد، 2023)

كما تسعى الشركات التي لديها خطوط إنتاج متعددة أو وحدات أعمال متعددة إلى معرفة الأساليب المناسبة لإدارة هذه المنتجات أو الأعمال من أجل تحقيق الأداء العالي والميزة التنافسية في السوق. ويتعين على مثل هذه الشركات أو وحدات الأعمال البحث عن إجابات مقنعة لسؤالين أساسيين: ما هو مقدار الوقت والمال الذي يجب أن ننفقه على أفضل منتجاتنا أو وحدات الأعمال لدينا لضمان استمرار النجاح والميزة التنافسية في السوق؟

ما هو مقدار الوقت والمال الذي ينبغي إنفاقه في تطوير منتجات جديدة ومكلفة لن ينجح معظمها؟

7.1.2 الجزء الثالث: التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي

هي الاستراتيجيات التي يتم تطويرها في المجالات الوظيفية للمنظمة أي الإنتاج والتسويق والموارد البشرية، ويجب على كل مدير مسؤول عن أحد هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الاستراتيجية ويأخذ في الاعتبار ذلك الاستراتيجية الشاملة عندما يقومون بتطوير الاستراتيجية الوظيفية كما هي. هو أسلوب يتم اعتماده في إدارة وظيفة أو نشاط معين من أجل المساعدة

في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية والاستراتيجيات من خلال تطوير ورعاية مجالات الاختصاص من أجل خلق ميزة تنافسية للمنظمة أو وحدة الأعمال. (سماحة، 2022)

وقد عرفها الدكتور إسماعيل محمد السيد بأنها عملية إدارة منطقة نشاط محددة في المنظمة. على سبيل المثال، يرتبط التخطيط الاستراتيجي على مستوى الأداء المالي بعملية إعداد الميزانية والنظام المحاسبي وسياسة الاستثمار وكذلك التدفقات النقدية الواردة والصادرة وغيرها. وهو لا يركز على العمليات اليومية التي تجري في المنظمة، بل يضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات ويحدد أيضاً الأفكار الأساسية التي يجب على القائمين على الإشراف على هذه العمليات تحديدها، وذلك من خلال تحديد الالتزام بمجموعة من ملتزمون بالسياسات العامة.

يجب أن ينشأ الاتجاه الرئيسي لأي استراتيجية وظيفية من استراتيجية الشركة الأم أو وحدة الأعمال التي تتبعها الوظيفة. لكي تكون الإستراتيجية المهنية ناجحة، يجب أن يتم إنشاؤها أو البناء على مجالات الكفاءة المميزة في المهنة ذات الصلة. وتشمل الأمثلة التسويق والتمويل والإنتاج والموارد (عز الدين، 2016)

الإنسانية هي الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى

هناك اختلاف في الرأي بين المؤلفين حول الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى، وهذا الاختلاف يسبب... نوعاً من الإرباك بين المديرين والقائمين على التخطيط الاستراتيجي، لدرجة أن البعض يعتقد أن هناك لا فرق بين الاثنين، إلا أن العديد من المؤلفين يفرقون بين هذين المفهومين.

ومن خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت مفهوم التخطيط الاستراتيجي وآراء المؤلفين حول الفرق

بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى، يمكن تلخيص أهم هذه الاختلافات في ما يلي:

8.1.2 أساس ونطاق التخطيط:

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على تصور المستقبل وتكوين صورة له قد تكون أو لا تكون امتداداً للماضي. بينما التخطيط طويل المدى يعتمد على التنبؤ مع افتراض أن المستقبل هو امتداد للماضي. يختلف النطاق الزمني للتخطيط، ويمكن ذكر المزيد من التفاصيل أدناه (رشيد، 2019)

يستغرق التخطيط الاستراتيجي ما بين (5-20) سنة بينما التخطيط طويل المدى يستغرق من (1-5) سنوات.

2- فلسفة التخطيط:

تقوم فلسفة التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التوافق بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، أما التخطيط طويل المدى فيسعى إلى تحقيق خطة المنظمة.

3- أهداف التخطيط:

الغرض من التخطيط الاستراتيجي هو تحديد الميزة التنافسية التي يجب أن تتوفر. بينما هدف التخطيط طويل المدى هو تحقيق مجموعة من الأهداف التي يكون تفاعلها الشامل هو تحقيق تلك الخصائص.

4 - معايير الكفاءة والفعالية:

في التخطيط الاستراتيجي يتم تقييم الأداء بناء على معايير خارجية والتي تعتمد بشكل أساسي على مقارنة أداء المنظمة مع المنافسين، وذلك في حالة التخطيط طويل المدى.

النطاق: يعتمد التقييم في المقام الأول على المعايير الداخلية الموضوعية التي تحددها الإدارة.

5- درجات من عمق التحليل البيئي

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على تحليل متعمق لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. وفي حالة التخطيط طويل المدى فإنه يعتمد بشكل أساسي على نتائج التحليلات والافتراضات التخطيطية التي تم التوصل إليها بالفعل، ولا يتم إلا مقدار التحليل للتأكد من استمرار صحتها.

6- البيانات والمعلومات

يتعامل التخطيط الاستراتيجي مع تحديد الاتجاه، لذا فهو يتعامل مع القضايا العامة مثل الرسالة والأهداف الإستراتيجية والسياسات العامة والخطط الإستراتيجية. وفي حالة التخطيط طويل المدى فهو يعمل بالدرجة الأولى على تحريك الخطوات في الاتجاه الأول هو تحديدها وتحقيق الأهداف الوسيطة، بحيث تكون أكثر تفصيلاً وتتطلب حجماً أكبر من البيانات والمعلومات.

7 -جودة اتخاذ القرار:

ويهتم التخطيط الاستراتيجي بالقرارات الأساسية والعامة، بينما يهتم التخطيط طويل المدى بالقرارات التكتيكية والتشغيلية. وفقاً لهذا، فالأولى لها تأثير أكبر على مستقبل المنظمة، حيث تسعى إلى التكيف مع التغييرات البيئة وخلق ميزة للمنظمة للتنقل بين هذه المتغيرات. خامساً: أهداف التخطيط الاستراتيجي هدف التخطيط الاستراتيجي هو تحقيق العديد من الأهداف وفقاً لاتجاهات المنظمة وخصائص الوضع الذي تتم فيه عملية التخطيط. وفيما يلي عرض لأهم الأهداف التي يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيقها

1. إعداد التنظيم الداخلي من خلال إجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقوانين واللوائح والقوى العاملة بما يزيد من قدرته على التعامل بكفاءة وفعالية مع البيئة الخارجية.
2. اتخاذ قرارات مهمة ومؤثرة تهدف إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة وزيادة رضا المخترطين وتعظيم استفادة المستفيدين من وجودها سواء كانوا مساهمين أو المجتمع بأكمله أو جزء منه.

3. تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم تحديد الأهداف طويلة المدى والأهداف والسياسات السنوية ويتم تخصيص الموارد على أساس هذه الأولويات.
 4. إيجاد معيار موضوعي للحكم على كفاءة الإدارة. إن الإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة، بغض النظر عن حجم الإنجازات والتطور المزعوم في المنظمة، هي إدارة فاشلة.
 5. زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة واكتشاف الانحرافات وتصحيحها بسبب وجود المعايير المطروحة في الأهداف الإستراتيجية.
 6. التركيز على السوق والبيئة الخارجية، باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المقياس الأساسي لنجاح المنظمات.
 7. جمع البيانات حول نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات حتى يتمكن المدير من التعرف على المشكلات مبكراً ونتيجة لذلك يمكنه أخذ زمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المدير بمثابة رد فعل على قرارات واستراتيجيات المنافسين .
 8. تشجيع مشاركة الموظفين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام الموظفين بتحقيق الخطط التي ناقشوها وافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأساسيات تقييم الأداء وإعطاء الحوافز في المنظمة بشكل متزايد.
 9. تسهيل عملية التنسيق ومنع الصراع والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف محددة للفصل بين وجهات النظر المتعارضة.
 10. هناك معيار معين لتوزيع وتخصيص الموارد بين الخيارات المختلفة.
 11. التنسيق بين القرارات المختلفة وتوحيد توجهاتها.
- ثانياً: عناصر التخطيط الاستراتيجي ينقسم التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة أجزاء رئيسية بناءً على المستويات (رشيد، 2019)

1. وضع الإطار العام للاستراتيجية.
2. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء الخارجية أو الداخلية وتحديد الفرص والقيود التي تفرضها.

3. تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات البديلة ومقارنتها واختيار البدائل الاستراتيجية التي

تزيد من تحقيق الأهداف في البيئة المحيطة.

4. تجميع السياسات والخطط والبرامج والموازنات التي تحول الأهداف طويلة المدى إلى أهداف

متوسطة وقصيرة المدى وتوضع على شكل خطط زمنية.

5. تقييم الأداء حسب الأهداف والاستراتيجيات والخطط المحددة ومراجعة وتقييم هذه

الاستراتيجيات والخطط حسب الظروف البيئية.

6. البيئة المحيطة لتلبية المتطلبات القانونية اللازمة ودراسة مدى توافق المنظمة مع المتغيرات

المرتبطة بالقرارات الإستراتيجية.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه العناصر تشمل مكونات الأداء النشط ولذلك نجد أن هناك علاقة

كبيرة بين مكونات الأداء النشط والاستراتيجي، لأن المنظمات التي تعمل وفق استراتيجية واضحة ومحددة

تحقق مستويات أعلى من الفعالية. يحقق إن أداء المنظمات التي تفتقر إلى هذا الأساس الفكري للعمل

واتخاذ القرار، وقدرتها على الاستجابة للأحداث الجارية، يؤثر على القدرة على النمو والتكيف، وبالتالي على

الأنشطة طويلة المدى.

9.1.2 ثالثاً: مميزات نظام التخطيط الاستراتيجي:

ومن تحليل عناصر التخطيط الاستراتيجي يمكن استنتاج أن التخطيط الاستراتيجي يتميز بما

يلي(عايدة،2015)

1- تجميع المعلومات

وهذا يتطلب من المنظمة توسيع آفاقها إلى ما هو أبعد من حدود ما يمكنها التحكم فيه للتعرف

على المتغيرات البيئية المحيطة (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، وغيرها) لأخذها في

الاعتبار عند اتخاذ القرارات. وبما أن هذه العوامل متحركة بطبيعتها، فإن ذلك يؤدي إلى ديناميكية

التخطيط، إذ بناءً على المعلومات الواردة من البيئة، تتم مراجعة الأهداف والخطط المصاغة لتحقيق

التكيف والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة. إن النظر إلى المنظمة على أنها نظام هو جزء من نظام أكبر تتشكل فيه أنظمة فرعية وتوجد علاقات تبادل واعتماد وتغذية راجعة بينها وبين البيئة المحيطة بها، يؤدي إلى تخطيط استراتيجي يشمل جميع أجزاء النظام مثل التسويق والإنتاج والتمويل والأفراد وما إلى ذلك.

2 - المرونة:

من السمات المهمة لنظام التخطيط الاستراتيجي توافر المرونة. لقد أظهرنا بالفعل أنه يتم التنبؤ بالعوامل البيئية المحيطة وأن المعلومات المتعلقة بهذه التنبؤات تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات إستراتيجية.

يمكن تقسيم الظروف التي تواجهها المنظمات، والتي قد يسود أحدها في المستقبل، إلى شروط اليقين، وشروط المخاطرة، وشروط عدم اليقين، وفي حالة شروط اليقين فهي حالة يكون المخطط فيها كاملاً مدرك ل. الظروف التي ستحدث في المستقبل خلال عمر المشروع. ولذلك فهو متأكد من عواقب القرار.

كل بديل له نتيجة محددة وتقوم الإدارة بمقارنة الخيارات المختلفة بناء على النتيجة المحددة لكل بديل، وفي الواقع هذا الافتراض مثالي للغاية، لأنه في الأعمال التجارية هناك العديد من الظروف التي تخرج عن نطاق السيطرة. الإدارة، ولا يمكن السيطرة عليها (مثل Mach)

(الظروف الاقتصادية والسياسية...الخ). نادراً ما تتوفر معلومات كاملة حول المستقبل، وبالتالي يمكن القول أن أي قرار ينطوي على درجة من عدم اليقين. أما شروط المخاطرة فهي الظروف التي تقع فيها عدة أحداث أو ظروف طبيعية يمكن أن تحدث في المستقبل وتؤثر على النتائج البديلة. إلا أن المخطط لديه بيانات موضوعية عن تجارب سابقة تمكنه من تحديد الاحتمالات الموضوعية لحدوث أي حالة طبيعية يتوقع حدوثها. نتيجة كل قرار والمقارنة بين الخيارات في ضوء ذلك.

القيمة واختيار البديل الذي يحقق أعلى فائدة متوقعة أو أقل تكلفة متوقعة. وفي حالة عدم اليقين، يسترشد المخطط أو متخذ القرار بعدم وجود معلومات كافية يمكن من خلالها معرفة احتمالات حالات الطبيعة، وتنشأ هذه الحالات عندما لا يكون هناك أساس محدد يمكن الاستقراء عليه من الخبرة

السابقة. . لتطوير هذه المرافق. ولذلك يعتمد متخذ القرار على معلومات ذاتية أو شخصية لتقدير احتمالات الطبيعة.

3- التفاعل بين التخطيط والتنفيذ:

4- التطوير التنظيمي

يرتبط التخطيط الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة، لأنه من الضروري أن يتم تصميم هذا الهيكل بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وقد أثبتت الدراسات أن الهيكل التنظيمي الهرمي أو البيروقراطي يعتمد على مدخلات بشرية و الموارد المادية في الأقسام المتخصصة، وفقاً لتقسيم العمل بين التخصصات ومن خلال التركيز على الأنشطة والأنظمة والإجراءات التي تضمن استمرارية العمل داخل المنظمة، تصبح المنظمة غير قادرة على التكيف مع المتغيرات المصاحبة للاستراتيجية. القرارات، خاصة عندما يصل حجم المنظمة إلى درجة معينة من التعقيد وإذا تم الاعتماد عليها كأساس وحيد لتنظيم المنظمة.

ومن هنا فإن توفر عنصر الإستراتيجية في الإدارة أدى إلى ظهور أشكال تنظيمية جديدة تتميز بالديناميكية والقدرة على التكيف مع المتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية مثل تنظيم فرق العمل أو البرامج أو المصفوفات أو الأقسام.

بناء على ما تم تناوله في هذا البحث يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي هو مفهوم شامل وواسع، وفي الوقت نفسه، ونظراً لتعدد الأبعاد الداخلية في تركيبته وارتباطه بالمستقبل، فإنه قد يكون له تعقيدات. مرافقته. التغيير المستمر حسب البيئة المحيطة.

المبحث الثاني: نجاح المشروعات

مقدمة

نجاح المشاريع يعتمد على العديد من العوامل التي تؤثر على جودة التنفيذ، إدارة الموارد، وتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. في ظل التحديات المتزايدة في السوق والعالم المتغير بسرعة، أصبحت إدارة المشاريع عنصراً حيوياً لتحقيق التفوق التنافسي وضمان استدامة الشركات والمؤسسات. تركز الأبحاث حول نجاح المشروعات على العوامل الرئيسية مثل التخطيط الاستراتيجي، إدارة المخاطر، التواصل الفعال، والابتكار، وهذه العوامل تمثل جزءاً أساسياً من الإدارة الفعالة للمشروعات. الهدف من هذا المبحث هو تحليل العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع وتقديم توصيات لتحقيق الأداء الأمثل في هذا المجال.

التخطيط الاستراتيجي ودوره في نجاح المشروعات

التخطيط الاستراتيجي يُعد أحد العناصر الرئيسية في نجاح المشروعات، حيث يساعد في تحديد الأهداف بعيدة المدى والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها. يُمكن أن يُسهم التخطيط الفعال في تقليل الأخطاء والمخاطر المحتملة، ويضمن استخدام الموارد بشكل أمثل. فقد أظهرت الدراسات أن المشروعات التي تُبنى على خطط استراتيجية واضحة تحقق نجاحاً أعلى مقارنة بتلك التي تفتقر إلى التخطيط. (Bryson, 2018)

يُركز التخطيط الاستراتيجي على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات. هذا التحليل يمكّن المديرين من وضع استراتيجيات مناسبة تتماشى مع أهداف المنظمة وبيئتها التشغيلية. (Mintzberg et al., 2017)

إدارة المخاطر وتأثيرها على نجاح المشروعات

إدارة المخاطر من الجوانب الأساسية التي تؤثر على نجاح المشروعات. تعتبر المخاطر جزءاً لا يتجزأ من أي مشروع، وقد تؤدي إلى تعطيل العمليات أو فشل المشروع إذا لم تتم إدارتها بشكل صحيح. يتمثل دور إدارة المخاطر في تحديد وتحليل المخاطر المحتملة، وتطوير استراتيجيات للتخفيف من تأثيرها. وفقاً لدراسة أجرتها (Kerzner, 2017) ، فإن المشروعات التي تعتمد استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر تتمتع بمعدلات نجاح أعلى مقارنة بالمشروعات التي لا تُعير أهمية كافية لهذا الجانب.

التواصل الفعال وأثره في نجاح المشروعات

التواصل الفعال يُعتبر أحد أهم العوامل التي تسهم في نجاح المشروعات. يساهم التواصل الجيد بين أفراد فريق العمل في توضيح الأدوار والمسؤوليات، مما يُسهم في تقليل الأخطاء وتعزيز الكفاءة. أظهرت دراسة (Lientz & Rea, 2016) أن التواصل غير الفعال هو أحد الأسباب الرئيسية لفشل المشروعات، حيث يؤدي إلى سوء الفهم وتأخير الإنجاز وعدم تحقيق الأهداف المطلوبة.

التواصل ليس مقتصرًا على الفريق الداخلي للمشروع فقط، بل يجب أن يمتد إلى التواصل مع الأطراف الخارجية، بما في ذلك الموردين، الشركاء، والعملاء. يمكن أن يُسهم التواصل الجيد مع هذه الأطراف في بناء علاقات قوية تُساعد على تحسين أداء المشروع (Dwyer & Tanner, 2018).

الابتكار ودوره في تحسين فرص نجاح المشروعات

الابتكار يلعب دوراً محورياً في تحسين فرص نجاح المشروعات، خاصةً في بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية. الابتكار يشمل تطوير أفكار جديدة، تحسين

العمليات، وتقديم حلول غير تقليدية للمشكلات. بحسب (Tidd & Bessant, 2020) ، فإن الابتكار يساعد المشروعات على التكيف مع التغيرات وتلبية احتياجات السوق المتزايدة، مما يعزز من فرص النجاح.

تظهر الأبحاث أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات الابتكار تسجل أداءً أفضل في السوق من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة تتفوق على المنافسين. (Schilling, 2019) الابتكار لا يتطلب بالضرورة تقنيات معقدة، بل يمكن أن يكون في تحسين العمليات الداخلية أو إعادة هيكلة الفرق والموارد لتحقيق أقصى قدر من الفاعلية.

الموارد البشرية وتأثيرها على نجاح المشروعات

لا يمكن تجاهل دور الموارد البشرية في نجاح المشروعات. يُعتبر الفريق العامل في المشروع الركيزة الأساسية التي تقوم عليها عمليات التنفيذ. تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم يمثل عنصراً أساسياً لضمان تحقيق النجاح. أظهرت دراسة (Armstrong & Taylor, 2020) أن تدريب وتطوير العاملين يساهم بشكل كبير في تحسين نجاح المشروعات ، حيث يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتقليل نسبة الأخطاء.

التحفيز أيضاً يُعد من العوامل الرئيسية التي تؤثر في أداء الموظفين، وبالتالي في نجاح المشروع. تحفيز الفريق للعمل بجدية والالتزام بالجدول الزمنية يساهم في تعزيز الروح المعنوية وتحقيق الأهداف بكفاءة. (Deci & Ryan, 2018)

إدارة الوقت وأثرها في نجاح المشروعات

إدارة الوقت تُعد من الجوانب الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في نجاح المشروعات. تساهم الإدارة الجيدة للوقت في إنجاز المهام في الوقت المحدد وتقليل التكاليف المرتبطة بالتأخير.

أشارت دراسة (Lock, 2018) إلى أن 40% من المشروعات التي تواجه مشاكل في إدارة الوقت تفشل في تحقيق أهدافها. ولذلك، من الضروري وضع جداول زمنية دقيقة ومراقبة تقدم المشروع بانتظام لضمان سير العمليات بسلاسة.

تكنولوجيا المعلومات ودورها في نجاح المشروعات

تكنولوجيا المعلومات أصبحت من العناصر الحاسمة في نجاح المشروعات في العصر الحالي. من خلال تبني الحلول التقنية الحديثة، يمكن للمؤسسات تحسين عملياتها وزيادة الكفاءة وتقليل الأخطاء البشرية. تشير الأبحاث إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساعد في تحسين إدارة البيانات، التواصل بين الفرق، وتتبع تقدم المشروع بشكل فعال (Schwalbe, 2019).

القيادة وأثرها في نجاح المشروعات

دور القيادة في نجاح المشروعات لا يمكن إنكاره. القيادة القوية والفعالة تساهم في توجيه الفريق وتحفيزه لتحقيق الأهداف. يتطلب ذلك وجود قادة قادرين على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب والتعامل مع التحديات بمرونة. (Northouse, 2018) كما أن القادة الناجحين يعرفون كيفية إدارة الموارد البشرية وتحفيز العاملين لتحقيق أفضل النتائج.

الاستدامة وتأثيرها في نجاح المشروعات

في السنوات الأخيرة، أصبحت الاستدامة جزءاً لا يتجزأ من نجاح المشروعات. تتطلب الأسواق الحديثة من المؤسسات الاهتمام بالعوامل البيئية والاجتماعية بجانب تحقيق الأرباح. المؤسسات التي تركز على الاستدامة تكون قادرة على تعزيز سمعتها في السوق، وكسب ثقة العملاء والشركاء. (Elkington, 2018)

يعتمد نجاح المشروعات على مجموعة من العوامل المتداخلة التي تشمل التخطيط الاستراتيجي، إدارة المخاطر، التواصل الفعال، الابتكار، والقيادة. الإدارة الفعالة لهذه العوامل تؤدي إلى تحسين أداء المشروع وتحقيق الأهداف المرجوة. من الضروري أن تضع المؤسسات أهمية قصوى لتطوير هذه الجوانب من خلال التدريب، التحسين المستمر، واستخدام التكنولوجيا لضمان النجاح المستدام في مشاريعها.

الفصل الثالث : الدراسة المنهجية

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفا للإجراءات التي اتبعها الباحث في الدراسة الميدانية من خلال توضيح المنهج المستخدم ومجتمع وعينة البحث وكذلك وصف لمكونات أداة البحث المستخدمة وطرق إعدادها ، واختبارات الصدق والثبات، والمعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها الباحث في تحليل البيانات كما يتضمن عرض وتحليل لبيانات الدراسة الأولية والاساسية واختبار ومناقشة فروض الدراسة.

2.3 أولا مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (530) تم اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن طريق أسلوب العينة القصدية أو ما تسمى بالعمدية حيث تم اختيار الأفراد على أساس أنهم يحققون غرضا أو بعض أغراض الدراسة التي ستنفذ. وبطبيعة الحال يجب أن يتمتع هؤلاء الأفراد بدرجة مقبولة من الموضوعية في أقوالهم وآرائهم والثقة فيهم؛ حيث تم توزيع عدد (200) استمارة تمثل نسبة (38) من مجتمع الدراسة وتم استرجاع (195) استمارة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (97.5) ويعتبر معدل الاستجابة من المعدلات العالية باعتباره يفوق الحدود المتعارف عليها (75) ولعل الارتفاع النسبي للردود يمكن إرجاعه إلى المتابعة المستمرة من جانب الباحث، بيانا كالآتي :

جدول (1) الاستبانات الموزعة والمعادة

البيان	العدد	النسبة
الاستبانات الموزعة	200	%100
الاستبانات التي تم ارجاعها	195	%97,5
الاستبانات التي لم تم ارجاعها	5	%2,5

الاستبيانات الصالحة للتحليل	195	%79,5
-----------------------------	-----	-------

المصدر: إعداد الباحث

3.3 ثانيا : أداة الدراسة

تتمثل أداة جمع البيانات التي اعتمدت عليها الدراسة في الحصول على البيانات الأولية في قائمة استقصاء تم إعدادها وتطويرها بناء على الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستمارة وصياغة فقراتها.

واشتملت الاستمارة على قسمين:

القسم الأول:

يحتوى على (5) فقرات تناولت السمات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في:

1. النوع .
2. العمر .
3. المؤهل العلمي.
4. سنوات الخبرة.
5. الدورات التدريبية

القسم الثاني:

وشمل بيانات الدراسة الأساسية وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة . ويشتمل هذا القسم على محورين :

المحور الأول: يقيس المتغير المستقل للدراسة التخطيط الاستراتيجي ويشتمل على عدد (5) متغيرات

المتغير الأول: يقيس (الرؤيا والرسالة) ويشتمل على عدد (10) عبارات.

المتغير الثاني: يقيس (الاهداف) ويشتمل على عدد (5) فقرات.

المتغير الثالث: يقيس البيئة الداخلية والخارجية ويشتمل على عدد (5) فقرات.

المتغير الرابع: يقيس تنفيذ الخطة ويشتمل على عدد (6) فقرات.

المتغير الخامس: يقيس (مراقبة وتقويم الخطة ويشتمل على عدد (5) فقرات

المحور الثاني: يقيس المتغير التابع نجاح المشروعات (ويشتمل عدد (7) فقرات.

ثالثاً" مقياس الدراسة تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart

Scale)، والذي يتراوح بين لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (5/1/2).

جدول رقم (2) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الاحصائية
او افق بشدة	5	أكبر من 80%	درجة موافقة مرتفعة جدا
أو افق	4	80 – 70%	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	69 – 50%	درجة موافقة متوسطة
لا أو افق	2	49 – 20%	درجة موافقة منخفضة
لا أو افق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جدا

المصدر: إعداد الباحث

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة كالآتي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع الأوزان على عددها (5+4+3+2+1) -5 (15/5) (3). وهو يمثل

الوسط الفرضي للدراسة ، وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة

أفراد العينة على العبارة ، أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على عدم

موافقة أفراد العينة على العبارة. وعليه وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) الوزن النسبي أكبر من (60%). وفي المقابل تكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) (الوزن النسبي أقل من (60%).

خامسا اختبار صدق وثبات أداء الدراسة :

من الصفات الأساسية التي ينبغي توافرها أيضا في أداة جمع البيانات قبل الشروع في استخدامها هي خاصية الثبات وهي تشير إلى درجة خلو المقياس من الأخطاء، وبصفة خاصة الأخطاء العشوائية ، وتكمن أهمية قياس درجة ثبات وصدق المقياس في ضرورة الحصول على نتائج صحيحة كلما تم استخدامها ، فالمقياس المتذبذب لا يمكن الاعتماد عليه ولا الأخذ بنتائجه ومن ثم ستصبح النتائج مضللة وغير مطمئنة وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

4.3 صدق أداة الدراسة :

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة ، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من :

(أ) صدق الاتساق الداخلي .

يتم فيه إيجاد قوة الارتباط بين درجات فقرات الأداة ودرجات ابعادها التي تنتهي لها وقد تم حساب الاتساق الداخلي للأداة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية له كما هو موضح في الجداول التالية:

1. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الرؤية والرسالة فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الرؤية والرسالة والدرجة الكلية للبعد:

جدول رقم (3) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الرؤية والرسالة بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	توجد لدى الشركة خطة استراتيجية مكتوبة	0,83	0,000
2	رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	0,68	0,000
3	رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	0,75	0,000
4	تقوم إدارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا	0,70	0,000
5	تقوم إدارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرسالة	0,76	0,000
6	رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار	0,74	0,000
7	رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار	0,81	0,000
8	رؤية الشركة محفزة للعاملين	0,83	0,000
9	رسالة الشركة محفزة للعاملين	0,77	0,000
10	تراجع الشركة رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر	0,73	0,000

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول رقم (5/1/3) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد الرؤية والرسالة دالة

عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقا لما وضع لقياسه.

2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الاهداف :

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاهداف والدرجة الكلية للبعد :

جدول رقم (4) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاهداف بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	اهداف الخطة الاستراتيجية ب الشركة واضحة	0,80	0,000
2	يوجد تناغم بين الاهداف الفرعية و الهدف الرئيسي للهيئة	0,79	0,000
3	توفر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات	0,81	0,000
4	تقوم الادارة العليا باشراف العاملين في وضع الاهداف	0,78	0,000
5	اهداف الشركة قابلة للتحقق وفق الامكانيات المتاحة	0,74	0,000

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (5/1/4) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد الأهداف دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية :

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية والدرجة الكلية للبعد :

جدول رقم (5) معامل ارتباط بين كل فقرات محور بعد التهيئة الداخلية والخارجية

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية ب الشركة قبل اعداد الخطة	0,76	0,000

2	تهدف دراسة البيئة الداخلية والخارجية الى اغتنام الفرص	0,85	0,000
3	يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للهيئة الى تقوية الموقف التنافسي	0,78	0,000
4	يتم احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية	0,71	0,000
5	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية لتحاشي المهددات	0,80	0,000

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (5) أن معاملات الارتباط لجميع فقرات محور بعد البيئة الداخلية والخارجية دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقا لما وضع لقياسه. 4 صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد تنفيذ الخطة فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطة والدرجة الكلية للبعد :

جدول رقم(6)معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطة بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	يم تنفيذ الخطة بصورة جيدة	0,86	0,000
2	تقوم الشركة بتدريب العاملين علي طرق تنفيذ الخطة	0,72	0,000
3	يوجد بالشركة كادر مؤهل لتنفيذ الخطة	0,76	0,000
4	يوجد بالشركة قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي	0,81	0,000
5	يتم من خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد بعدالة	0,87	0,000
6	يتم من خلال تنفيذ الخطة تحقيق كافة الاهداف الرئيسية والفرعية	0,67	0,000

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (6) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد تنفيذ الخطة دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضعه القياس.

5. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد متابعة وتقييم الخطة :

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد متابعة وتقييم الخطة والدرجة الكلية للبعد :

جدول رقم (7) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطة بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	لدي الشركة إدارة خاصة بالراجعة و التقييم الدوري للخطة	0,64	0,000
2	لدي الشركة بدائل استراتيجية تساعد في تقييم الخطة	0,73	0,000
3	لدي الشركة معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة	0,80	0,000
4	تتسم خطة الشركة بالمرونة الكافية في التنفيذ	0,78	0,000
5	تستخدم الشركة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الأخطاء أن وجدت	0,72	0,000

المصدر : إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (7) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد متابعة وتقييم الخطة دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضعه القياس.

6. صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور نجاح المشروعات فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور نجاح المشروعات والدرجة الكلية للبعد :

جدول رقم (8) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات محور نجاح المشروعات بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	لدى الشركة مقاييس فعالة لقياس الأداء بالمشروعات	0,74	0,000
2	يوجد ب الشركة وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة	0,83	0,000
3	تحرص ادارة الشركة على التحسين المستمر في نجاح المشروعات	0,78	0,000
4	لدى الشركة كفاءة عالية في انجاز الاهداف الموضوعة	0,70	0,000
5	تحرص الشركة على توظيف الموارد و استخدامها بصورة مثلى	0,91	0,000
6	يمتاز العاملون ب الشركة بكفاءة عالية في نجاح المشروعات	0,88	0,000
7	تحرص الشركة على تقليل تكاليف الانتاج في نجاح المشروعات	0,79	

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (8) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات محور نجاح المشروعات دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع القياس.

(ج) الصدق البنائي :

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ويبين مدى ارتباط كل بعد من ابعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الأداة ووفقاً لهذه

الطريقة سيتم اختبار الثبات عن طريق تقدير الارتباط لجميع محاور الدراسة بالمجموع الكلي حيث تم تقدير قيم معامل الارتباط لجميع محاور بالمجموع الكلي وفيما يلي جدول يوضح نتائج الاختبار:

جدول (9) معامل ارتباط محاور الدراسة بالمجموع الكلي

م	البعد	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	الرؤية و الرسالة	0,76	0,000
2	الاهداف	0,87	0,000
3	البيئة الداخلية والخارجية	0.80	0,000
4	تنفيذ الخطة	0,82	0,000
5	متابعة وتقويم الخطة	0,72	0,000
6	نجاح المشروعات	0,82	0,000

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (9) أن جميع محاور الدراسة لها علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه. وبذلك تعتبر جميع أبعاد الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

(2) ثبات الاستبانة :

يقصد بالثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة(1). وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس وقد قام الباحث بحساب معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن

هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي وتعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشتط أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لجميع محاور الدراسة .

جدول رقم (10) نتائج اختبار ألفا كرونباخ المقياس محاور الدراسة

م	البعد	عدد الفقرات	قيمة الاختبار
1	الرؤية و الرسالة	10	0,79
2	الاهداف	5	0,82
3	البيئة الداخلية والخارجية	5	0,87
4	تنفيذ الخطة	6	0,82
5	متابعة وتقويم الخطة	5	0,78
6	نجاح المشروعات	7	0,84
	اجالي المحاور	38	0,86

المصدر : إعداد الباحث

من الجدول (10) نتائج اختبار الصدق لجميع محاور الدراسة أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات لجميع محاور الدراسة حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي المحاور الدراسة (0.86) وهو ثبات وصدق مرتفع جدا ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس (محاور الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها).

سادسا الأساليب الإحصائية المستخدمة تم استخدام الأدوات التالية :

(1) إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) الأسئلة الاستبانة وذلك باستخدام " كل من: الاختبار

الصدق الظاهري ب / معامل. إلغا كرونباخ (Cronbach's Alpha). وتم استخدامه لقياس الاتساق

الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء . (2) أساليب الإحصاء الوصفي وذلك لوصف

خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال :

ا/ التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة :

وذلك للتعرف على التوزيع التكراري الإجابات أفراد العينة على عبارات فروض الدراسة.

ب/الوسط الحسابي

تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باعتباره أحد

مقاييس النزعة المركزية ، وهو أكثر عمومية من الوسط الحسابي الاعتيادي ، حيث أن الوسط الحسابي

الاعتيادي بعد حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح عندما ينظر إلى كافة المفردات بنفس

الأهمية (الوزن).

(3) تحليل الانحدار:

وتم استخدام تحليل الانحدار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة، كما يتم الاعتماد على

معامل التحديد (2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات أيضاً يتم الاعتماد على

اختبار (T) لقياس مدى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات ووفقا لهذا الاختبار يتم مقارنه

القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدرة مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من

0.05 يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائيا ، إما إذا كانت القيمة الاحتمالية

أقل من 0.05 يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أى أن النتيجة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات

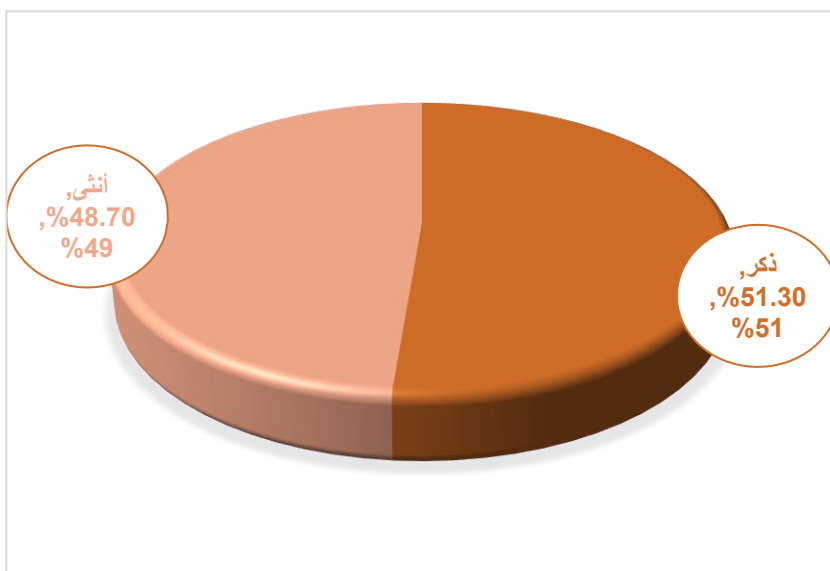
وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية:

1.4 توزيع أفراد العينة حسب النوع

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

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	100	51.3 %
انثي	95	48,7 %
المجموع	195	100 %

شكل (2) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع



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

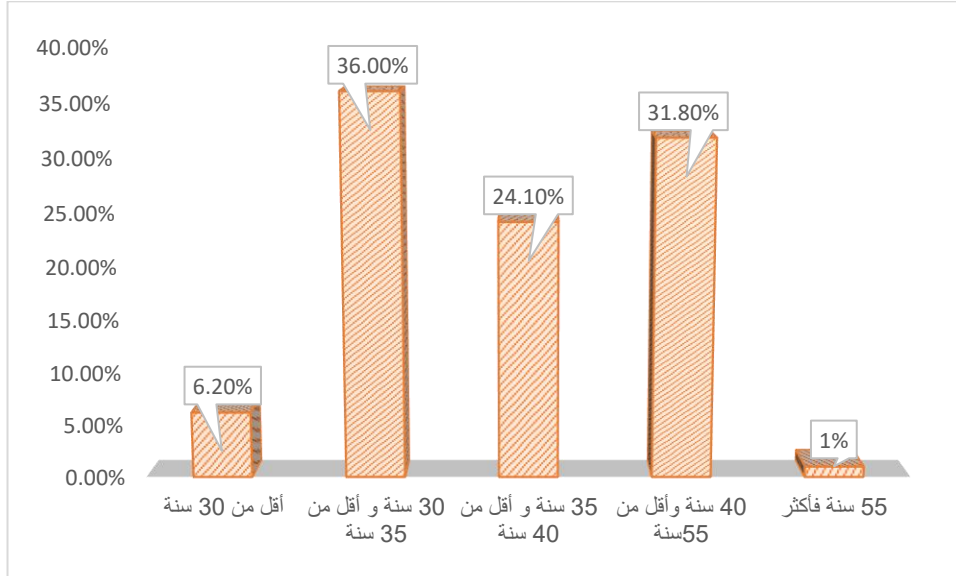
(513) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذكور في العينة (48.7) % من أجمالي العينة المبحوثة.

2.4 توزيع أفراد العينة حسب العمر:

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

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

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



المصدر: إعداد الباحث

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

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

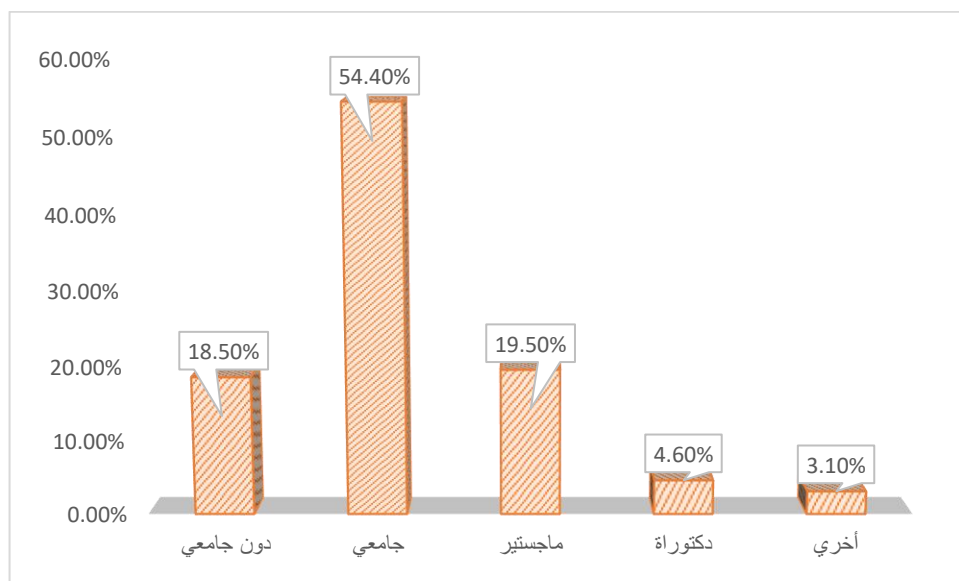
جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها، ويعني ذلك أن خبرة العاملين عالية مما يؤدي إلى جودة الأداء.

3.4 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

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

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

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



المصدر: إعداد الباحث

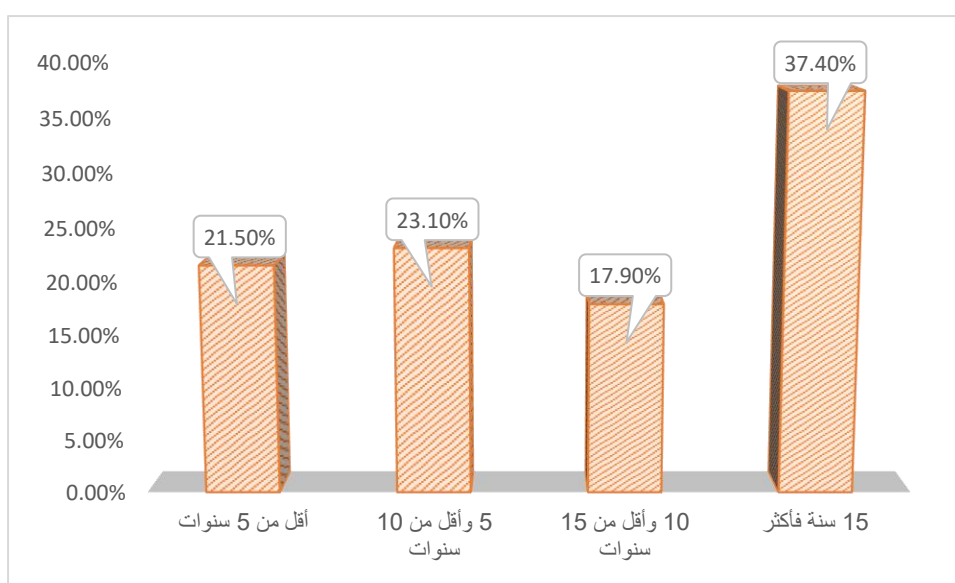
يتضح من الجدول رقم (13) وشكل (4) أن غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي دبلوم بلغت نسبتهم (54.4) ، بينما بلغت نسبة أفراد العينة من المستوى التعليمي فوق الجامعي (ماجستير) ، دكتوراه (24.1) ، أما أفراد لعينة من المستوى التعليمي دون الجامعي فقد بلغت نسبتهم (18.5). ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد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

4.4 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

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

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

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



المصدر: إعداد الباحث

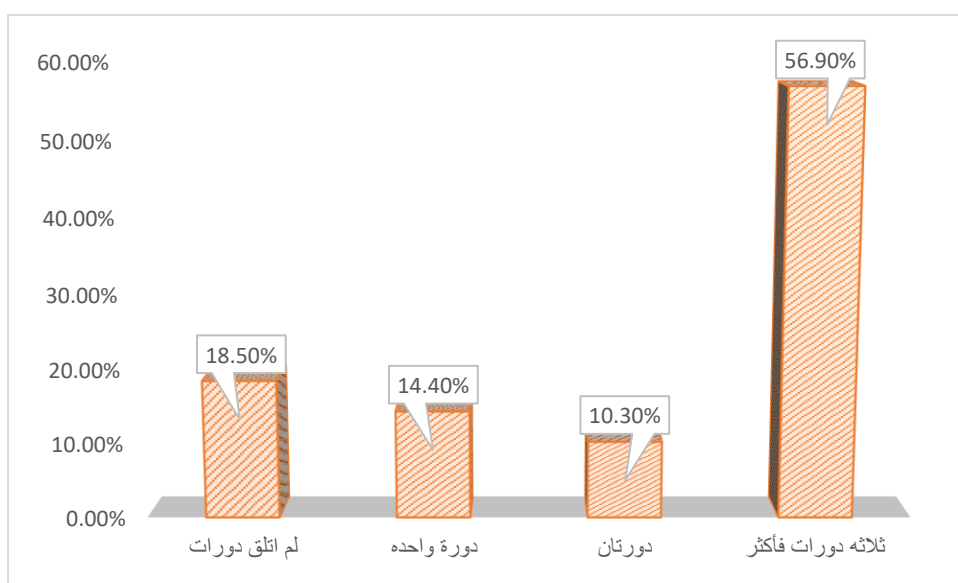
يتضح من الجدول (14) وشكل (5) أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (15) سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (34.7) % ثم في المرتبة الثانية الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5) وأقل من 10 سنة بنسبة (23.1) أما المرتبة الأخيرة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10) وأقل من 15 سنة (بنسبة (17.9).

5.4 توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية :

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

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

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



المصدر إعداد الباحث

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

تحليل بيانات الدراسة الأساسية :

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

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

6.4 عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة :

أولا : التوزيع التكراري لفقرات محاور الدراسة:

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

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي :

فيما يلي التوزيع التكراري للفقرات التي تقيس ابعاد التخطيط الاستراتيجي في المجتمع موضع

الدراسة وذلك على النحو التالي:

(1) بعد الرؤية والرسالة :

جدول رقم (16) التوزيع التكراري لفقرات بعد الرؤية والرسالة

م	الفقرات	أو اقل بشدة		أو اقل		محايد		لا أو اقل بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1	توجد بمشاريع البنية التحتية العامة خطة استراتيجية مكتوبة	33	16,9	86	44,1	29	14,9	35	17,9
2	رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	29	14,9	68	34,9	24	12,3	50	25,6
3	رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	29	14,9	73	37,4	23	11,8	51	26,2
4	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا	26	13,3	56	28,8	27	13,8	55	28,2
5	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرسالة	32	16,4	50	25,6	33	16,9	51	26,2
6	رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للانظار	31	15,9	59	30,3	40	20,5	41	21
7	رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفتة للانظار	26	13,3	61	31,3	42	21,5	44	22,6
8		28	14,4	57	29,2	36	18,5	33	16,9
9	رسالة الشركة محفزة للعاملين	30	15,4	69	35,4	41	21	29	14,9

13,8	27	23,1	45	16,4	32	32,3	63	14,4	28	تراجع الشركة رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر	10
13,2	258	22,3	343	16,7	327	32,8	642	15	292	اجمالي الفقرات	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول أن نسبة (47.8) % من أفراد العينة يوافقون على أجمالي العبارات التي تقيس (الرؤية والرسالة) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (35.5) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.7) % . وفيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) نسبة (61%) من أفراد العينة يوافقون على أنه توجد بمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة خطة استراتيجية مكتوبة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (24.1) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.9) % .
2. يتبين من الفقرة رقم (2) نسبة (49.8) من أفراد العينة يوافقون على أن رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (37.8) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (212.3) % .
3. يتبين من الفقرة رقم (3) نسبة (52.3) من أفراد العينة يوافقون على أن رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (35.9) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.8) % .
4. يتبين من الفقرة رقم (4) نسبة (421) من أفراد العينة يوافقون على أن ادارة الشركة تقوم بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (44.1) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.8) % .

5. يتبين من الفقرة رقم (51) نسبة (42) من أفراد العينة يوافقون على أن رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (40.8) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.9) .
6. يتبين من الفقرة رقم (6) نسبة (46.2%) من أفراد العينة يوافقون على أن رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (33.3) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.5%) .
7. يتبين من الفقرة رقم (7) نسبة (44.6) من أفراد العينة يوافقون على أن رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (33.9%) ما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.5) .
8. يتبين من الفقرة رقم (8) نسبة (43.6%) من أفراد العينة يوافقون على أن رؤية الشركة محفزة للعاملين، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (37.9) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.5) %.
9. يتبين من الفقرة رقم (9) نسبة (50.8) من أفراد العينة يوافقون على أن رسالة الشركة محفزة للعاملين ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (38.2) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21) %.
10. يتبين من الفقرة رقم (10) نسبة (46.7%) من أفراد العينة يوافقون على تراجع الشركة رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (36.9) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.4) %.

(2) بعد الاهداف :

جدول رقم (17) التوزيع التكراري لفقرات بعد الاهداف

م	الفقرات	أو افق بشدة		أو افق		محايد		لا أو افق		لا أو افق بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1	أهداف الخطة الاستراتيجية ب الشركة واضحة	12	6,2	71	36,4	49	25,1	94	25,1	14	7,2
2	توجد تناغم بين الاهداف الفرعية والهدف الرئيسي للشركة	14	7,2	75	38,5	38	19,5	48	24,6	20	10,3
3	توفر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات	16	8,2	57	29,2	42	21,5	50	25,6	30	15,4
4	تقوم الادارة العليا باشارك العاملين في وضع الاهداف	18	9,2	55	28,2	37	19	48	24,6	37	19
5	أهداف الشركة قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة	23	11,8	69	35,4	43	22,1	36	19,5	24	12,3
اجمالي الفقرات		83	8,5	327	33,5	209	21,4	231	23,6	125	12,9

المصدر اعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (17) أن نسبة (42) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس (

الأهداف) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (36.5) ، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة

فقد بلغت نسبتهم (21.5) % . و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات

1. يتبين من الفقرة رقم (1) نسبة (42.6) من أفراد العينة يوافقون على أن اهداف الخطة الاستراتيجية

ب الشركة واضحة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (32.3) إما أفراد العينة والذين لا

يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (25.1)%

2. يتبين من الفقرة رقم (2) نسبة (45.7) من أفراد العينة يوافقون على وجود تناغم بين الاهداف الفرعية والهدف الرئيسي للشركة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (34.9) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.5) %.
3. يتبين من الفقرة رقم (3) نسبة (37.4) من أفراد العينة يوافقون على أن الادارة توفر التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (41) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.5) %.
4. يتبين من الفقرة رقم (4) نسبة (37.4) من أفراد العينة يوافقون على أن الادارة العليا تقوم بإشراك العاملين في وضع الاهداف ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (43.6) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19) %.
5. يتبين من الفقرة رقم (51) نسبة (47.2%) من أفراد العينة يوافقون على أن اهداف الشركة قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (31.8) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.1) %.

(3) بعد البيئة الداخلية والخارجية :

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

م	الفقرات	أو افق بشدة		أو افق		محايد		لا أو افق		لا أو افق بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية بالشركة قبل اعداد الخطة	14	7,2	59	30,3	50	25,6	48	24,6	24	12,3
2	تهدف دراسة البيئة الداخلية والخارجية الي اغتنام الفرص	17	8,7	71	36,4	45	23,1	44	22,6	18	9,2
3	يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للهيئة الي	21	10,8	65	33,3	55	28,2	35	17,9	19	9,7

تقوية الموقف التنافسي											
4	يتم تحديد احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية	15	7,7	51	26,2	51	26,2	55	28,2	23	11,8
5	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية لتحاشي المهددات	20	10,3	51	26,2	56	28,7	44	22,6	24	12,3
اجمالي الفقرات		87	8,9	297	30,5	257	26,3	226	23,2	108	11,1

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (18) أن نسبة (39.4) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس البيئة الداخلية والخارجية) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (33.3) ، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26.3) % . و فيما يلي التوزيع كراي على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) نسبة (37.5) من أفراد العينة يوافقون على أن دراسة البيئة الداخلية والخارجية ب الشركة يتم قبل اعداد الخطة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (36.9) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (25.6) %.
2. يتبين من الفقرة رقم (2) نسبة (45.1) من أفراد العينة يوافقون على أن دراسة البيئة الداخلية والخارجية تهدف إلى اغتنام الفرص، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (37.8) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23.1) %.
3. يتبين من الفقرة رقم (3) نسبة (44.1) من أفراد العينة يوافقون على أن الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للشركة يهدف إلى تقوية الموقف التنافسي ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (27.6) ما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28.2) %
4. يتبين من الفقرة رقم (4) نسبة (33.9) من أفراد العينة يوافقون على أن تحديد احتياجات التدريب للعاملين يتم من خلال دراسة البيئة الداخلية ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (40) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26.2) %.
5. يتبين من الفقرة رقم (51) نسبة (36.5) من أفراد العينة يوافقون على أن دراسة البيئة الداخلية والخارجية يتم التحاشي المهددات ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (34.9) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28.7) %.

(4) بعد تنفيذ الخطة :

جدول رقم (19) التوزيع التكراري لفقرات بعد تنفيذ الخطة

م	الفقرات	أو افق بشدة		أو افق		محايد		لا أو افق		لا أو افق بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1	يتم تنفيذ الخطة بصورة جيدة	12	6,2	46	23,6	48	24,6	61	31,3	28	14,4
2	تقوم الشركة بتدريب العاملين علي طرق تنفيذ الخطة	11	5,6	59	22,1	55	28,2	58	29,7	28	14,4
3	يوجد بالشركة كادر مؤهل لتنفيذ الخطة	21	10,8	49	30,3	66	33,8	32	16,4	17	8,7
4	يوجد بالشركة قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي	10	5,1	43	25,1	57	29,2	45	23,1	34	17,4
5	يتم العمل خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد الفعالة	10	5,1	46	22,1	54	27,7	47	24,1	41	21
6	يتم من خلال تنفيذ الخطة تحقيق كافة الأهداف الرئيسية والفرعية	14	7,2	286	22,6	65	33,3	46	23,6	24	12,3
اجمالي الفقرات		78	6,7		24,4	345	29,5	289	24,7	172	14,7

المصدر : إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (19) أن نسبة (311) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس تنفيذ الخطة) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (39.4) ، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (29.5) % . و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات

1. يتبين من الفقرة رقم (1) نسبة (29.8) من أفراد العينة يوافقون على أن تنفيذ الخطة يتم بصورة جيدة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (45.7) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (24.6) % . 2 يتبين من الفقرة رقم (2) نسبة (27.7) % من أفراد العينة يوافقون على أن بتدريب العاملين تقوم على طرق تنفيذ الخطة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (44.1) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28.2) % .
2. يتبين من الفقرة رقم (3) نسبة (41.1) % من أفراد العينة يوافقون على وجود ب الشركة كادر فعالة لقيادة العمل التنفيذي، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (25.1) ما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (33.8) % .
3. يتبين من الفقرة رقم (4) نسبة (30.2) من أفراد العينة يوافقون على أن من خلال تنفيذ الخطة يتم توزيع مؤهل لتنفيذ الخطة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (40.5) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (29.2) % .
4. يتبين من الفقرة رقم (5) نسبة (272) من أفراد العينة يوافقون على وجود بالشركة قيادة الموارد بعدالة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (45.2) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (27.7) % .
5. يتبين من الفقرة رقم (6) نسبة (30.8) من أفراد العينة يوافقون على أن من خلال تنفيذ الخطة يتم تحقيق كافة الاهداف الرئيسية والفرعية ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (35.9) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (33.3) % .

(5) بعد متابعة وتقويم الخطة :

جدول رقم (20) التوزيع التكراري لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة

م	الفقرات	أو افق بشدة		أو افق		محايد		لا أو افق		لا أو افق بشد	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1	لدي الشركة ادارة خاصة بالمراجعة و التقويم الدوري للخطة										
2	لدي الشركة بدائل استراتيجية تساعد في تقويم الخطة										
3	لدي الشركة معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة										
4	تتسم الشركة بالمرونة الكافية في التنفيذ										
5	تستخدم الشركة بطاقة الاداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الاخطاء										
إجمالي الفقرات											

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (20) أن نسبة (25.8) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس (متابعة) وتقويم الخطة) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (40.2) % ، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (34) % و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) نسبة (31.3) % من أفراد العينة يوافقون على أن لدى الشركة إدارة خاصة بالمراجعة والتقويم الدوري للخطة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (37.5) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (31.3) %.

2. يتبين من الفقرة رقم (2) نسبة (26.7%) من أفراد العينة يوافقون على أن لدى الشركة بدائل استراتيجية تساعد في تقويم الخطة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (40.5) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (32.8) % .
3. يتبين من الفقرة رقم (3) نسبة (22%) من أفراد العينة يوافقون على أن لدى الشركة معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (41) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت (36.9) % (نسبتهم 4 يتبين من الفقرة رقم (4) نسبة (26.7%) من أفراد العينة يوافقون على أن خطة الشركة تتسم بالمرونة الكافية في التنفيذ ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (39) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (34.4) % .
4. يتبين من الفقرة رقم (51) نسبة (22.6%) من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تستخدم بطاقة الاداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الاخطاء ان وجدت ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (43.1) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (34.4) % .

7.4 المحور الثاني: نجاح المشروعات

فيما يلي التوزيع التكراري لفقرات محور نجاح المشروعات

جدول رقم (21) التوزيع التكراري لفقرات محور نجاح المشروعات

م	الفقرات	أو افق بشدة		أو افق		محايد		لا أو افق		لا أو افق بشد	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1	لدى الشركة مقاييس فعالة لقياس الأداء بالمشروعات	7	3,6	37	19	40	20,5	58	29,7	53	27,2
2	وجد بالشركة وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة	12	6,2	39	20	39	20	52	26,7	53	27,2
3	تحرص إدارة الشركة على التحسين المستمر في نجاح المشروعات	7	3,6	46	23,6	37	19	61	31,3	44	22,6
4	لدى الشركة كفاءة عالية في انجاز - الاهداف الموضوعة	10	5,1	35	17,9	50	25,6	48	24,6	52	26,7
5	تحرص الشركة على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى	9	4,6	28	14,4	50	25,6	54	27,7	54	27,7
6	يمتاز العاملون بالشركة بكفاءة عالية في نجاح المشروعات	17	8,7	46	23,6	51	26,2	40	20,5	41	21
7	تحرص الشركة على تقليل تكاليف الإنتاج في اداء المشروع	21	10,8	33	16,9	50	25,6	47	24,1	44	22,6
اجمالي الفقرات		83	6	264	19,1	317	23,5	360	26,4	341	25

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (5/2/21) أن نسبة (25.1) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي

العبارات التي تقيس نجاح المشروعات (بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (51.4) % ، أما أفراد

العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23.5) % . و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) نسبة (22.6) من أفراد العينة يوافقون على أن لدى الشركة مقاييس فعالة لقياس الأداء بالمشروعات ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (56.9) إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.5) % .
2. يتبين من الفقرة رقم (2) نسبة (26.2) % من أفراد العينة يوافقون على وجود بالشركة وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (53.9) إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20) % .
3. يتبين من الفقرة رقم (3) نسبة (27.2) من أفراد العينة يوافقون على أن ادارة الشركة تحرص على التحسين المستمر في نجاح المشروعات ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (53.9) ما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19) % .
4. يتبين من الفقرة رقم (4) نسبة (23) % من أفراد العينة يوافقون على أن لدى الشركة كفاءة عالية في انجاز ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (51.3) ما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (25.6) % .
5. يتبين من الفقرة رقم (5) نسبة (19) من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تحرص على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (55.4) إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (25.6) % .
6. يتبين من الفقرة رقم (6) نسبة (32.3) % من أفراد العينة يوافقون على أن العاملون بالشركة يمتازون بكفاءة عالية في نجاح المشروعات ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (41.5) إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26.2) % .
7. يتبين من الفقرة رقم (7) نسبة (27.7) من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تحرص على تقليل تكاليف الإنتاج في نجاح المشروعات ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (46.7) إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (25.6) % .

8.4 ثانياً: الإحصاء الوصفي لفقرات محاور الدراسة

يشتمل هذا الجزء على التحليل الإحصائي العبارات محاور الدراسة حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) الوزن النسبي أكبر من (60%) وتكون قيمة مستوى الدلالة لاختبار T أقل من (0.05). وفي المقابل تكون الفقرة سلبية بمعنى أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة اقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) (الوزن النسبي أقل من (60%) وقيمة مستوى الدلالة المعنوية أكبر من (0.05). وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي للمتغيرات التي تقيس محاور الدراسة وذلك على النحو التالي:

1.8.4 المحور الأول:

التخطيط الاستراتيجي

وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي للفقرات التي تقيس ابعاد التخطيط الاستراتيجي بالمجتمع موضع الدراسة وذلك على النحو التالي:

1. بعد الرؤية و الرسالة:

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

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	توجد بمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية	3,50	1,15	70.0	متوسطة	1

					السعودية خطة استراتيجية مكتوبة	
5	متوسطة	62,80	1,29	3,14	رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	2
3	متوسطة	64,4	1,25	3,22	رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	3
10	متوسطة	59,0	1,32	2,95	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا	4
9	متوسطة	59,2	1,33	2,96	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرسالة	5
4	متوسطة	63,2	1,27	3,16	رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار	6
6	متوسطة	62,6	1,23	3,13	رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار	7
8	متوسطة	60,0	1,37	3,0	رؤية الشركة محفزة للعاملين	8
7	متوسطة	65,0	1,26	3,25	رسالة الشركة محفزة للعاملين	9
	متوسطة	62,0	1,29	3,10	تراجع الشركة رسالتها وتعدلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر	10
	متوسطة	62,8	1,27	3,14	جمع الفقرات	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (22) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) ماعدا العبارات الرابعة ، الخامسة حيث يقل متوسطهما عن الوسط الفرضي للدراسة وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على وضوح الرؤية والرسالة في مجتمع الدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطا عام مقداره (3.14) وبانحراف معياري (1.27) وأهمية نسبية % (62.8) .
2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة توجد بهيئة مياه الخرطوم خطة استراتيجية مكتوبة جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (3.50) بانحراف معياري (115) وأهمية نسبية بلغت % (7.7) .
3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا حيث بلغ متوسطها (2.95) وبانحراف معياري (1.32) وأهمية نسبية بلغت (59) % .

2 . بعد الأهداف

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

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	اهداف الخطة الاستراتيجية ب الشركة واضحة	3,09	,07	61,8	متوسطة	2

2	يوجد تناغم بين الاهداف الفرعية و الهدف الرئيسي للهيئة	3,08	,15	61,6	متوسطة	3
3	توافر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات	3,00	,21	60,0	متوسطة	4
4	تقوم الادارة العليا باشراك العاملين في وضع الاهداف	2,84	,28	56,8	متوسطة	5
5	اهداف الشركة قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة	3,16	,21	63,2	متوسطة	1
جمع الفقرات		3,03	,18	60,7	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (23) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60) ماعدا العبارة الثالثة حيث يقل متوسطها عن الوسط الفرضيو هذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى أهداف التخطيط الاستراتيجي في مجتمع الدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.03) وبانحراف معياري (1.18) وأهمية نسبية % (60.7)
2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة اهداف الشركة قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (3.16) بانحراف معياري (1.21) وبأهمية نسبية بلغت % (63.2) .
3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (تقوم الادارة العليا باشراك العاملين في وضع الاهداف حيث بلغ متوسطها (2.84) وبانحراف معياري (1.28) وأهمية نسبية بلغت (56.8).

3- بعد البيئة الداخلية والخارجية :

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

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية ب الشركة قبل اعداد الخطة	2,95	1,15	59,1	متوسطة	4
2	تهدف دراسة البيئة الداخلية و الخارجية الي اغتنام الفرص	3,13	1,14	62,6	متوسطة	2
3	يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية و الخارجية للهيئة الي تقويم الموقف التنافسي	3,17	1,14	63,5	متوسطة	1
4	يتم تحديد احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية	2,90	1,15	57,9	متوسطة	5
5	يتم دراسة البيئة الداخلية و الخارجية لتحاشي المهددات	3,00	1,18	60	متوسطة	3
	جع الفقرات	3,02		1,15	متوسطة	

المصدر : إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (24) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي

(60%) ماعدا العبارات الأولى ، الخامسة حيث يقل متوسطها عن الوسط الفرضي وهذه النتيجة تدل

على موافقة أفراد العينة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية في مجتمع الدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.02) وبانحراف معياري (1.15) وأهمية نسبية % (60.6) .

2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للهيئة إلى تقوية الموقف التنافسي جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (3.17) بانحراف معياري (1.14) وبأهمية نسبية بلغت (63.5) .

3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة يتم تحديد احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية حيث بلغ متوسطها (2.90) وبانحراف معياري (1,15) وأهمية نسبية بلغت. % (57.9) .

4 . تنفيذ الخطة :

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

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	يتم تنفيذ الخطة بصورة جيدة	2,76	1,14	55,2	متوسطة	4
2	تقوم الشركة بتدريب العاملين علي طرق تنفيذ الخطة	2,75	1,12	55,0	متوسطة	5
3	يوجد ب الشركة كادر مؤهل لتنفيذ الخطة	3,18	1,10	63,6	متوسطة	1
4	يوجد ب الشركة قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي	2,77	1,15	55,4	متوسطة	3

5	يتم من خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد بعدالة	2,66	1,18	53,2	متوسطة	6
6	يتم من خلال تنفيذ الخطة تحقيق كافة الاهداف الرئيسية و الفرعية	2,89	1,11	57,8	متوسطة	2
جمع الفقرات		2,84	1,13	56,7	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (25) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأقل من الوزن النسبي (60) ماعدا العبارة (الثالثة) حيث يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى تنفيذ الخطة في مجتمع الدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (2.84) وبانحراف معياري (1.13) وأهمية نسبية (56.7) .
2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (يوجد ب الشركة كادر مؤهل لتنفيذ الخطة جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (3.18) بانحراف معياري (1.10) وبأهمية نسبية بلغت (63.6).
3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة يتم من خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد بعدالة حيث بلغ متوسطها (2.66) وبانحراف معياري (1.15) وأهمية نسبية بلغت .%(53.2)

5 . بعد متابعة وتقويم الخطة :

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

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

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (5/2/26) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأقل من الوزن النسبي 60%) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى متابعة وتقويم الخطة في مجتمع

الدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (2.78) وبانحراف معياري (104) وأهمية نسبية % (55.7) .

2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة لدى الشركة ادارة خاصة بالمراجعة والتقويم الدوري للخطه جاءت

في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (2.89) بانحراف معياري (1.06) وبأهمية نسبية % (57.8) .

3. بلغت أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة تستخدم الشركة بطاقة الاداء المتوازن لتقييم ومراجعة

الخطه لتصويب الاخطاء ان وجدت حيث بلغ متوسطها (2.67) وبالحراف معياري (1.06) وأهمية نسبية بلغت (53.4)

المحور الثاني :

9.4 نجاح المشروعات :

وفيما في نتائج التحليل الإحصائي لل فقرات التي تقيس فقرات محور نجاح المشروعات

بالمجتمع موضع الدراسة

جدول رقم (27) التحليل الإحصائي لفقرات محور نجاح المشروعات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	لدى الشركة مقاييس فعالة لقياس الاداء بالمشروعات	2,42	1,17	48,4	منخفضة	6
2	يوجد ب الشركة وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة	2,51	1,25	50,2	متوسطة	4

3	تحرص ادارة الشركة على التحسين المستمر في نجاح المشروعات	2,54	1,18	50,8	متوسطة	3
4	لدى الشركة كفاءة عالية في انجاز الاهداف الموضوعة	2,50	1,20	20,0	متوسطة	5
5	تحرص الشركة على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى	2,41	1,16	48,2	منخفضة	7
6	يمتاز العاملون ب الشركة بكفاءة عالية في نجاح المشروعات	2,78	1,26	55,6	متوسطة	1
7	حرص الشركة على تقليل تكاليف و الانتاجي نجاح المشروعات	2,69	1,28	53,8	متوسطة	2
جمع الفقرات		2,55	1,21	51	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (27) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) واقل من الوزن النسبي (60%) ومستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (0.05) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى في مجتمع الدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (2.55) وبانحراف معياري (1.21) وأهمية نسبية .%(51)
2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة يمتاز العاملون ب الشركة بكفاءة عالية في نجاح المشروعات (جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على

الفقرة (2.78) بانحراف معياري (1.26) وبأهمية نسبية بلغت (55.6). أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة حرص الشركة على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى حيث بلغ متوسطها (2.41) وبانحراف معياري (1.16) وأهمية نسبية بلغت 48.2%.

10.4 اختبار فروض الدراسة

يشتمل المبحث مناقشة فروض الدراسة والتي تتمثل في الفروض التالية:

الفرضية الأولى :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات بمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة .

الفرضية الثانية :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أهداف الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات بمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة .

الفرضية الثالثة :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات بمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة .

الفرضية الرابعة :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات بمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة .

الفرضية الخامسة :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات بمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة .

وللتحقق من فروض الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار باعتباره الأسلوب المناسب لتحديد العلاقات السببية بين المتغيرات و للتأكد من سلامة وصحة اجراء تحليل الانحدار يجب التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة واختبار ذلك استخدم الباحث اختبار Kolmogorov Smirnov: وفيما يلي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة :

جدول (28) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس لمتغيرات الدراسة

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

المصدر : إعداد الباحث

من الجدول (28) أعلاه نتائج اختبار التوزيع الطبيعي أن قيمه مستوى الدلالة المعنوية لجميع متغيرات الدراسة أكبر من (5%) وتعني هذه القيم توفر تشير إلى أن البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة تتوفر فيها خاصية التوزيع الطبيعي لجميع المتغيرات. وفيما يلي مناقشة لفروض الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات بمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة .

ولإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل الرؤية والرسالة و المتغير التابع ويمثله نجاح المشروعات وفيما يلي نتائج التقدير

جدول رقم (29) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الرؤية والرسالة ونجاح المشروعات

الفرضية الأولى	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة ونجاح المشروعات	0,154	2.12	0,035	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0,15			
معامل التحديد R ²	0,02			
قيمة F	4,49			
مستوي المعنوية	0,035			

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (29)

1. وجود ارتباط طردي ضعيف بين وضوح رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات بمجتمع الدراسة. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (0.15) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات بمجتمع الدراسة.

2. بلغت قيمة معامل انحدار متغير العلاقة بين رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات (0.154) وهذا يعني أن الرؤية والرسالة تؤثر طردياً على نجاح المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية تؤثر في مستوى نجاح

المشروعات في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (2) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.02) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (98) 3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية للهيئة ومستوى نجاح المشروعات وفقاً لاختبار (1) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5) حيث بلغت قيمة (1) المعامل الانحدار (2.12) بمستوى دلالة معنوية (0.035) وقيمة (4.49) بمستوى معنوية (0.035) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5% وعلى يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية للهيئة ونجاح المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الأولى بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات بمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة .

الفرضية الثانية :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات بمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة .

ولإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثله أهداف الخطة الاستراتيجية و المتغير التابع ويمثله نجاح المشروعات). وفيما يلي نتائج التقدير

جدول رقم (30) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين أهداف الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات

الفرضية الثاني	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة ونجاح المشروعات	0,28	3,805	0,000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0,26			
معامل التحديد R2	0,07			
قيمة F	14,48			
مستوي المعنوية	0,000			

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (30)

1. وجود ارتباط طردي بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات بمجتمع الدراسة.

ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

*بلغت قيمة معامل الارتباط (0.26) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطية بين أهداف

الخطة الاستراتيجية للهيئة ونجاح المشروعات .

*بلغت قيمة معامل الحدار متغير العلاقة بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية ونجاح

المشروعات (0.28) وهذا يعني أن أهداف الخطة الاستراتيجية تؤثر طرديا على نجاح المشروعات

بالمجتمع موضع الدراسة .

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير أهداف الخطة الاستراتيجية تؤثر في مستوى نجاح المشروعات

في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (7) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.07) بينما تؤثر المتغيرات

الأخرى بنسبة (93) 3.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف الخطة الاستراتيجية للهيئة ومستوى نجاح المشروعات وفقاً لاختبار (1) واختبار (٤) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (1) المعامل الانحدار (3.805) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة (14.48) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الثانية بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة ..

الفرضية الثالثة :

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند أعداد الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة .

ولاثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل (دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند أعداد الخطة الاستراتيجية و المتغير التابع ويمثله نجاح المشروعات ، وفيما يلي نتائج التقدير

جدول رقم (31) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد

الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات

الفرصة الثالث	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة ونجاح المشروعات	0,44	6,11	0,000	قبوا وجود علاقة
معامل الارتباط R	0,50			
معامل التحديد R ²	37,33			
قيمة F	0,000			
مستوي المعنوية				

المصدر: إعداد الباحث

1. وجود ارتباط طردي وسط بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات بمجتمع الدراسة، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

*بلغت قيمة معامل الارتباط (0.78) وتكل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات .

*بلغت قيمة معامل انحدار متغير العلاقة بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات (0.44) وهذا يعني أن دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية تؤثر طرديا على نجاح المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة .

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية يؤثر في مستوى نجاح المشروعات في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (25) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.25) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (75).

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية ومستوى نجاح المشروعات وفقاً لاختبار (1) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (1) المعامل الانحدار (6.11) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة (37.33) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الثالثة بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات بمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة .

الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات بمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة .

ولإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثله (تنفيذ الخطة الاستراتيجية) والمتغير التابع ويمثله نجاح المشروعات ، وفيما يلي نتائج التقدير

جدول (32) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات

الفرضية الرابع	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة ونجاح المشروعات	0,377	4,795	0,000	قبول وجود علاقة

		0,11	معامل الارتباط R
		22,99	معامل التحديد R ²
		0,000	قيمة F
			مستوي المعنوية

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (32)

1. وجود ارتباط طردي بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات بمجتمع الدراسة. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

*بلغت قيمة معامل الارتباط (0.33) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات .

*بلغت قيمة معامل انحدار متغير العلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات (0.277) وهذا يعنى أن تنفيذ الخطة الاستراتيجية يؤثر طرديا على نجاح المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة .

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير تنفيذ الخطة الاستراتيجية يؤثر في مستوى نجاح المشروعات في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (11%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.11) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (89%).

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومستوى نجاح المشروعات وفقا لاختبار (1) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5) حيث بلغت قيمة (1) المعامل الانحدار (4.795) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة (22.99) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض

البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الرابعة بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات بمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة ..

الفرضية الخامسة :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات بمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية العامة .

ولإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية(والمتغير التابع ويمثله نجاح المشروعات)، وفيما يلي نتائج التقدير .

جدول رقم (33) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية ونجاح

المشروعات .

الفرضية الخامسة	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة ونجاح المشروعات	0,742	11,51	0,000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0,64			
معامل التحديد R2	0,41			
قيمة F	132,48			

0,000	مستوى المعنوية
-------	----------------

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (33) .

1. وجود ارتباط طردي فوق الوسط بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات بمجتمع الدراسة. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

*بلغت قيمة معامل الارتباط (0.64) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات .

*بلغت قيمة معامل انحدار متغير العلاقة بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات (0.742) وهذا يعنى أن مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية تؤثر طرديا على نجاح المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة.

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية يؤثر في مستوى نجاح المشروعات في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (41)% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.41) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (59).

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية ومستوى نجاح المشروعات وفقا لاختبار (1) واختبار (٤) عند مستوى معنوية (5) حيث بلغت قيمة (1) المعامل الانحدار 132.48 (F 11.5113.0773) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة (بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة
الخامسة بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية ونجاح
المشروعات بهيئة مياه ولاية الخرطوم.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 أولاً : النتائج :

أظهرت نتائج الدراسة أن لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها المختلفة (المكونات المادية، البرمجيات، شبكات الاتصال، قواعد البيانات، الموارد البشرية) تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على إدارة المشاريع في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. وبينت الدراسة أن الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات يساهم بشكل كبير في تحسين إدارة المشاريع وزيادة كفاءتها وفعاليتها. هذه النتائج تسلط الضوء على الدور الحيوي لتكنولوجيا المعلومات في تحسين العمليات الإدارية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

وعند مقارنة نتائج هذه الدراسة بالدراسات السابقة، نجد توافقاً واضحاً في بعض الجوانب واختلافاً في جوانب أخرى. على سبيل المثال، دراسة محمود (2019) تشير إلى دور تكنولوجيا المعلومات الكبير والفعال في إدارة الاستراتيجيات وتحليل البيانات الداخلية والخارجية للمنظمات، وهي نتائج تتفق مع نتائج دراستنا التي أظهرت أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في تحسين إدارة المشاريع وزيادة كفاءتها.

من ناحية أخرى، تختلف نتائج هذه الدراسة عن بعض الدراسات السابقة مثل دراسة أحمد والشرابي (2022)، التي أشارت إلى وجود مستوى متوسط من توافر المكونات المادية، البرمجيات، وشبكات الاتصال في الشركات الحكومية، بينما أظهرت دراستنا وجود مستوى مرتفع من توافر هذه العناصر في الشركات الحكومية بمدينة الرياض. هذا التباين قد يرجع إلى الاختلافات في السياقات البيئية والتنظيمية بين الدراستين أو إلى التحسينات التي قد تكون حدثت في الفترة الزمنية بين إجراء الدراستين.

أيضاً، تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الكنيدري والصائع (2020)، التي أظهرت أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساعد في تحسين إدارة المشاريع وزيادة فعاليتها. يشير هذا الاتفاق إلى أهمية الاستثمار المستمر في تطوير تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية اللازمة، وهو ما أكدته توصيات دراستنا.

بالإضافة إلى ذلك، تدعم نتائج هذه الدراسة ما توصلت إليه دراسات مثل الطيب (2021) ومهيبوب وآخرون (2021)، التي أشارت إلى أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورًا حيويًا في تحسين جودة الأداء وزيادة الكفاءة في إدارة المشاريع. هذا الاتفاق يعزز من مصداقية النتائج ويدعم الحجة بضرورة تبني الشركات للتكنولوجيا الحديثة لتعزيز كفاءتها التشغيلية.

وجود ارتباط طردي ضعيف بين وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات: تُظهر النتائج أن هناك ارتباط طردي ضعيف بين وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع. هذا يعني أن وضوح الرؤية والرسالة يساهم بشكل محدود في تحسين أداء المشاريع في قطاع البنية التحتية.

وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات: تبين النتائج أيضًا وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع، مما يشير إلى أن وضوح الأهداف الاستراتيجية ليس له تأثير كبير على أداء المشاريع في هذا القطاع.

وجود ارتباط طردي متوسط بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات: أظهرت الدراسة وجود ارتباط طردي متوسط بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية وأداء المشاريع، مما يدل على أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية يلعب دورًا أكبر في تحسين أداء المشاريع.

وجود علاقة إيجابية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات: أكدت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشاريع، مما يعني أن تنفيذ الخطة بشكل فعال يساهم بشكل كبير في تحسين أداء المشاريع في قطاع البنية التحتية.

وجود ارتباط طردي فوق المتوسط بين مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية ونجاح المشروعات: أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي فوق المتوسط بين مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية

وأداء المشاريع، مما يشير إلى أن المتابعة المستمرة والتقييم الفعال للخطة الاستراتيجية يعززان من أداء المشاريع.

2.5 ثانيا : التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة، يمكن تقديم التوصيات التالية لتحسين أداء المشاريع في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية من خلال تعزيز عناصر التخطيط الاستراتيجي:

ينبغي على الشركات والمؤسسات العاملة في قطاع البنية التحتية العمل على صياغة رؤية ورسالة واضحة ومحددة تُفهم من قبل جميع العاملين والمستفيدين. يعتبر وضوح الرؤية والرسالة أساساً لتحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. لتحقيق هذا، يمكن تنظيم ورش عمل تفاعلية وجلسات توعوية لتعزيز فهم الرؤية والرسالة وأهميتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما يجب التأكد من أن الرؤية والرسالة تنعكسان في جميع جوانب العمل وتوجيه القرارات اليومية.

تحديد أهداف استراتيجية واضحة وقابلة للقياس هو أمر بالغ الأهمية لضمان تحقيق نتائج ملموسة وفعالة. يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق ومرتبطة بشكل مباشر بأداء المشاريع. من المهم أن تكون الأهداف مرنة بما يكفي للتكيف مع التغيرات البيئية والتحديات الجديدة التي قد تواجهها الشركات. تحقيق ذلك يمكن من خلال استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي مثل نموذج SWOT (تحليل القوة، الضعف، الفرص، التهديدات) لضمان أن الأهداف مصممة بطريقة تأخذ في الاعتبار جميع العوامل المؤثرة.

تقوم الشركات بإجراء تحليل شامل ومتكامل للبيئة الداخلية والخارجية عند إعداد خططها الاستراتيجية. يساهم هذا التحليل في تحديد الفرص والتحديات التي قد تواجه المشاريع ويساعد في وضع استراتيجيات مناسبة للتعامل معها. يمكن تحقيق ذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها بانتظام،

واستخدامها لتحديث الخطط الاستراتيجية بشكل مستمر. يجب أن يكون هذا التحليل دقيقًا ومنتظمًا لضمان أنه يعكس الواقع الحالي ويمكن من اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة.

تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل فعال يتطلب توفير الموارد اللازمة والتأكد من أن جميع العاملين يفهمون أدوارهم ومسؤولياتهم. يجب أن تتضمن الخطة الاستراتيجية خطوات واضحة لتنفيذها ومؤشرات أداء لقياس تقدمها. يمكن تعزيز تنفيذ الخطة من خلال تحفيز الموظفين وتقديم الدعم اللازم لهم، بالإضافة إلى التأكد من توفر البنية التحتية الملائمة والموارد البشرية المدربة بشكل كافٍ.

تعتبر مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية جزءًا أساسيًا من عملية التخطيط. يجب على الشركات وضع آليات لرصد التقدم ومراجعة الأداء بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المحددة. تتضمن هذه العملية استخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لتقييم فعالية الخطة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة. يمكن أن تساعد هذه المراقبة في تحديد المشكلات مبكرًا وتوفير حلول فورية لضمان بقاء المشاريع على المسار الصحيح.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of strategic planning on the success of construction projects in the Kingdom of Saudi Arabia. The study focused on several dimensions including vision and mission, objectives, internal and external environment, implementation, and evaluation. The descriptive analytical approach was used to collect data from 200 questionnaires directed to workers in infrastructure projects, 195 of which were returned with a response rate of 97.5%. The results showed a weak direct correlation between clarity of vision and project performance, while the relationship between environmental analysis, planning, and implementation was medium to strong, indicating the importance of strategic planning in improving project performance. The results of this study showed a weak but positive impact between clarity of vision and mission in the strategic plan and the success of construction projects in the Kingdom of Saudi Arabia. It also showed that clarity of objectives plays a limited role in improving performance, while analysis of the internal and external environment had a medium impact on project performance. Implementation of the strategic plan was positively associated with project performance, and finally, there was a strong impact of monitoring and evaluating the strategic plan. The study recommends increasing clarity of vision and strategic objectives to more effectively direct and ensure the success of construction projects in Saudi Arabia. The study recommended a set of important recommendations, most notably the need to enhance the clarity of vision and mission in the companies' strategic plan, which will contribute to defining a clear path for projects and achieving a better balance between resources and goals. It also stressed the importance of formulating strategic objectives in an accurate and clear manner, which leads to improving the direction of projects effectively and ensuring improved performance. These recommendations aim to raise the level of coordination between the various elements influencing the implementation of construction projects, and increase the overall efficiency in managing these projects and achieving their sustainable success.

Keywords: Strategic planning, project performance, infrastructure projects in the Kingdom of Saudi Arabia

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو العثم، خالد عبدالرزاق، و جواد، شوقي ناجي. (2017). تقييم العوامل التنظيمية و البيئية المؤثرة في اداء المقاولين للمشروعات الانشائية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/559688>
- بشر، بليغ علي حسن، البوعينين، محمد عيسى، و الناصر، سعيد إبراهيم سعيد. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع68، 343 - 366.
- بلال، محمد خميس إسحق، يوسف، أحمد آدم هارون، و يونس، عبدالشافع محمد أبكر. (2023). أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة على بنك الخرطوم فرع الجنيانة بولاية غرب دارفور - السودان. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع18، 1 - 27.
- بلحاج، لخضر، و بن يحي، غالية طيبي. (2022). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المتميز في المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع Driz. دفاثر بواذكس السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، مج11، ع1، 25 - 42.
- جبر، عمار فرحان. (2022). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب في المديرية العامة لتربية محافظة ديالى. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج14، ع2، 130 - 146.
- الحاتمي، بدر بن سيف بن علي، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2020). التخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي: المرونة الاستراتيجية متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية على الهيئات العامة في سلطنة عمان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

- حجازي، سمير حجازي سليمان، و الحوراني، علاء محمد. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير المنتجات: دراسة على الشركات الأردنية العاملة في صناعة الألبان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط.
- حيارات، إسراء ياسين، و اصبيحات، جمال. (2015). Factors Affecting the Quality of Design and Documentation of Construction Projects in Jordan (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاردنية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1047328>
- خليل، إيمان، و مجدوب، عبدالمؤمن. (2016). التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية: دراسة حالة بلدية المقارين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1008747>
- السرحان، أماني محمد خليف، و بني خالد، مرعي حسن حمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- السكارنة، بلال خلف. (2015). التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة.
- الشريف، رهام محمد عبدالعزيز، و صويص، راتب جليل. (2015). Acknowledgment of Talent and its Relation to Project Team Member's Effectiveness (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاردنية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1045840>
- ضرار، شاذلي الفاتح، و فضل المولى، نصر الدين. (2016). دور التخطيط الإستراتيجي لمعالجة الفقر في السودان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/794577>
- الطراونة، أسيل رأفت إبراهيم، و الطراونه، خلف ابراهيم خليف. (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- عبدالله، علوية علي حسين، وإسماعيل، زكي مكي. (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز القيادي لقطاع الأعمال: دراسة تطبيقية على مجموعة من منشآت الأعمال - بالقطاع الصناعي خلال الفترة من 2015-2020. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة النيلين، الخرطوم.

- عبدالرازق، صحوه صلاح، و إبراهيم، خالد أحمد. (2017). التخطيط الاستراتيجي لأمن المعلومات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/858537>
- عبدالعزيز، غرام على محمد، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1127050>
- عبدالله، رباب مبارك عوض الكريم، و ماجي، قمر محمد بخيت. (2015). أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة البيئة: دراسة تطبيقية على شركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعية في الفترة 2010 - 2015م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/786913>
- العبيدي، نور علي عبود. (2022). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع57، 510 - 533.
- عجاني، سيف الدين إسماعيل آدم، و سليمان، عبدالعزيز عبدالرحيم. (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في نجاح المشروعات : دراسة لهيئة مياه ولاية الخرطوم خلال الفترة من 2012 - حتى 2016 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1106200>
- العليمات، صفاء سليمان محمد، و الصمادي، زياد محمد علي. (2022). أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع من وجهة نظر مديري المشاريع في شركات المقاولات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- عمر، خالد عثمان البادي، و إبراهيم، حسن عباس حسن. (2015). دور التخطيط الإستراتيجي للمشروعات الإنشائية في الحد من التلوث البيئي بالتطبيق على قطاع صناعة الأسمنت في ولاية

نهر النيل - السودان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.

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

– الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم، و محمد، نور الدين علي نور الدين. (2021). أثر التخطيط

الاستراتيجي على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة الخليج العربي للنفط - بنغازي. مجلة

جامعة البحر المتوسط الدولية، ع14، 1 - 23.

– عودة، محمد أمين. (2024). عن غياب نظرية مناسبة للمشاريع العامة. الإداري، س16، ع58،

135. 182 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/49660>

– محمد، رعد ياسين، و خريش، آيات عبدالوهاب. (2018). الرؤى المستقبلية للمشاريع الإسكانية

في محافظة البصرة. مجلة دراسات البصرة، ع27، 39. 74 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/940739>

– قاسم، راكان فاروق، و الفريخة، أحمد. (2023). واقع التخطيط الاستراتيجي للمشاريع الهندسية

في الموصل. المجلة العالمية لإدارة الأعمال والتكنولوجيات، مج18، ع4، 58. 78 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1430292>

– بيزان، حنان الصادق محمد. (2011). الفجوة الرقمية و التخطيط للمشاريع المعلوماتية: رؤية

استشرافية. مجلة المعلوماتية، ع34، 5. 21 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/122118>

– العصفور، صالح. (2005). التقييم البيئي للمشاريع. جسر التنمية، مج4، ع43، 2. 16 - مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/72993>

– الحيارى، أحمد غالب عبدالحليم، و الحياصات، إياد بشير. (2022). أثر السمات الشخصية

لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة

عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1302078>

- الكثيري، علي بن مسلم بن محاد. (2016). دور العنصر البشري في نجاح مشاريع الإستثمار. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، ع16، 50، 51. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/797230>
- المعادات، هديل محمد حديثه، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2021). تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1302868>
- صيام، وليد زكريا. (2004). فرص نجاح المشاريع الصغيرة في ظل العولمة. آفاق اقتصادية، مج 25، ع 100، 47، 94. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/274024>
- الشوابكة، روان عودة خلف، العبادي، عبير فوزان عارف، و ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم. (2020). التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط لرأس المال الفكري: دراسة ميدانية في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير "كادبي". مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع41، 67، 108. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1043220>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Ali, Omar Hassan Muhammad Al-Faki, and Tabidi, Muhammad Hanafi Muhammad Nour. (2016). The role of strategic planning in developing performance: a case study of the Livestock Bank (unpublished master's thesis). Al-Nilein University, Khartoum. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/831785>

- Al-Mufleh, Manal Zaid, Abu Hussein, Al-Harith Muhammad Musa. (2019). The impact of entrepreneurship strategies on project performance in the information and communications technology sector in Jordan (Unpublished master's thesis). Amman Arab University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1052483>
- Habib, Muhammad Saleh Al-Tijani Ahmed, and Ali, Abdel Moneim Muhammad. (2016). Regulatory institutions and their role in strategic planning: A case study of the National Telecommunications Authority in Sudan (unpublished doctoral dissertation). Omdurman Islamic University, Omdurman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/845063>
- Hassanein, Mahmoud Ahmed Mahmoud, and Khojaly, Musa Ahmed Adam. (2017). The impact of using the balanced scorecard in evaluating the performance of investment projects (unpublished master's thesis). Omdurman Islamic University, Omdurman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/911993>
- Iriqat, R. A. M. (2019). "The Impact of Strategic Planning In Enhancing the Quality of Employees' Performance in Palestinian Universities" (Unpublished master's thesis). Arab American University - Jenin, Jenin.
- Ramadan, N., & Mansour, M. (2019). "Impact of Strategic Planning on the Performance of Companies listed on Palestine Exchange" (Unpublished master's thesis). Arab American University - Jenin, Jenin.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Human Resource Management Practice. Kogan Page Publishers.

- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. John Wiley & Sons.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2018). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer Science & Business Media.
- Dwyer, F. R., & Tanner, J. F. (2018). *Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships, and Learning*. McGraw-Hill.
- Elkington, J. (2018). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons.
- Lientz, B. P., & Rea, K. P. (2016). *Project Management for the 21st Century*. Elsevier.
- Lock, D. (2018). *Project Management*. Gower Publishing, Ltd.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2017). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Simon and Schuster.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage publications.
- Schilling, M. A. (2019). *Strategic Management of Technological Innovation*. McGraw-Hill Education.
- Schwalbe, K. (2019). *Information Technology Project Management*. Cengage Learning.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2020). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley & Sons.
- M. A. (2022). *PLANNING STANDARDS: EVOLVING THE DESIRED GUIDELINES FOR THE PROVISION OF HOUSES AND SCHOOLS IN THE REPUBLIC OF YEMEN*. Yemeni Studies, No. 65, 1-27. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/660113>

- El Nori, A. E. g. (2020). Planning Procedures. Journal of Education, No. 49, 16-20. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/680872>
- Al-Khawaldeh, Suhaib Ahmed, and Al-Sharbaty, Abdulaziz Ahmed. (2017). The Impact of Project Managers' Competencies on Project's Success (Unpublished Master's Thesis). Middle East University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/856762>
- Ayesha, Ahmed Mohammed Yaqoub, and Al-Tuwaiqat, Amjad. (2019). The Impact of Project's Team Competencies on Project's Success: Field Study at Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Organizations (Unpublished Master's Thesis). Middle East University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1013647>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور التخطيط على نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة

العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم

على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأثقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

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

ثانيا محاور الاستبيان

➤ المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي، ضع إشارة (√) في المربع المناسب

لاختيارك:

الرقم	البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
الرؤية والرسالة						
1	توجد بمشاريع البنية التحتية العامة خطة استراتيجية مكتوبة					
2	رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين					
3	رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين					
4	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا					
5	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرسالة					
6	رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للانظار					
7	رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفتة للانظار					
8	رسالة الشركة محفزة للعاملين					

					9	تراجع الشركة رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر
بعد الاهداف						
					10	أهداف الخطة الاستراتيجية ب الشركة واضحة
					11	توجد تناغم بين الاهداف الفرعية والهدف الرئيسي للشركة
					12	توفر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات
					13	تقوم الادارة العليا باشراف العاملين في وضع الاهداف
					14	أهداف الشركة قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة
البيئة الداخلية والخارجية						
					15	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية بالشركة قبل اعداد الخطة
					16	تهدف دراسة البيئة الداخلية والخارجية الي اغتنام الفرص
					17	يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للهيئة الي تقوية الموقف التنافسي

					18	يتم تحديد احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية
					19	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية لتحاشي المهددات
تنفيذ الخطة						
					20	يتم تنفيذ الخطة بصورة جيدة
					21	تقوم الشركة بتدريب العاملين علي طرق تنفيذ الخطة
					22	يوجد بالشركة كادر مؤهل لتنفيذ الخطة
					23	يوجد بالشركة قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي
					24	يتم العمل خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد الفعالة
					25	يتم من خلال تنفيذ الخطة تحقيق كافة الأهداف الرئيسية والفرعية
متابعة وتقويم الخطة						
					26	لدي الشركة ادارة خاصة بالمراجعة و التقويم الدوري للخطة
					27	لدي الشركة بدائل استراتيجية تساعد في تقويم الخطة

					28	لدي الشركة معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة
					29	تتسم الشركة بالمرونة الكافية في التنفيذ
					30	تستخدم الشركة بطاقة الاداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الازخاء

➤ المحور الثاني: نجاح المشروعات ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

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

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of project management

**The role of planning in the success of
construction projects in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by the student/

Raed Omar Al-Masmoum

University number

241001501

Supervision/

Dr. Asmaa Abu Anza

1445-2024