

دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنتاجية في المملكة العربية
السعودية.

إعداد الطلاب :

عبدالناصر مريع إبراهيم عسيري

إشراف:

د. أسماء أبو عنزة

٢٠٢٤

فصل الحزب الثامن

إِهْدَاء

إلى من علمني ان الدنيا كفاح وسلاحها العلم والتعلم ، إلى معلمي الأول الذي لا طالما رافقتني كلماته

كنجوم تضيئ لي الدرب

(والدي العزيز)

إلى العظيمة التي يرجع لها الفضل بعد الله في كل انجاز اخطو اليه من اول حرف كتبتة الى ما انا عليه

اليوم الى من غمرتني بدفئها واحتضنتني بدعائها

(والدتي الغالية)

إلى أول من انتظرت هذه اللحظة لتفتخري ، إلى داعمي الأول ومصدر قوتي ، رفيقة دربي وشريكة

حياتي ونجاحاتي

(زوجتي الحبيبة)

إلى الأيادي البيضاء التي اخذت بيدي الى النجاح وامدونني بالعون الى الأذان الصاغية في كل وقت

(اخواني واخواتي)

إلى كل الأقارب والأصدقاء الأعزاء.

إلى كل من اضاء لي طريق العلم .. وكل من علمني علماً ، أهدي لكم ثمرة جهدي واسأل الله ان ينفع بها

أهديكم هذا البحث متمنياً أن ينال استحسانكم وداعياً الله أن يكون عند حسن ظنكم.

شكر ونفلة

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتورة/ أسماء أبو عنزة

على ما قدمته 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 استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة، والتي تشمل (الرؤية والرسالة، الأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، ومراجعة وتقويم الخطة)، في تحسين أداء المشروعات الإنتاجية من حيث (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية) في مشاريع الإنتاجية العامة بالمملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، حيث تم توزيع ٢٠٠ استبيان على العاملين في تلك المشاريع، واسترجاع ١٩٥ استبياناً صالحاً للتحليل، بنسبة استجابة بلغت ٩٧,٥%.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط طردي ضعيفة بين وضوح الرؤية والرسالة في الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات، وكذلك علاقة ارتباطية ضعيفة بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات. كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط طردي متوسطة بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية أثناء إعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات. إضافة إلى ذلك، تم التأكيد على وجود علاقة إيجابية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل فعال وأداء المشروعات. أخيراً، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردي فوق المتوسط بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات في مشاريع الإنتاجية العامة في المملكة العربية السعودية.

وأوصت الدراسة بضرورة تحسين وضوح الرؤية والرسالة في الخطة الاستراتيجية للمشروعات، وتحديد الأهداف بوضوح أكبر لضمان تحقيق توجيه فعال وتحسين أداء المشاريع الإنتاجية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، أداء المشروعات، مشاريع الإنتاجية ، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

إهداء.....	ج
شكرو تقدير.....	د
المستخلص.....	هـ
قائمة المحتويات.....	و
قائمة الجداول.....	ي
قائمة الأشكال.....	ل
الفصل الأول: الاطار العام للدراسة.....	١
مقدمة:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
١,١ مشكلة الدراسة:.....	
٢,١ أهمية الدراسة:.....	١
الأهمية العلمية:.....	٢
الأهمية العملية:.....	٢
٣,١ أهداف الدراسة:.....	٦
٤,١ تساؤلات الدراسة.....	٧
٤,١ فروض الدراسة:.....	٩
٥,١ نموذج الدراسة.....	٩
٦,١ الدراسات السابقة:.....	١١

٦,١	التعقيب على الدراسات السابقة:	١١
٧,١	المنطلقات النظرية للدراسة:	٢١
٨,١	المنهجية وطرق البحث:	٢٤
٩,١	مصادر جمع البيانات	٢٦
١٠,١	أدوات الدراسة :	٢٦
١١,١	حدود الدراسة :	٢٧
٢٨	الفصل الثاني: الإطار النظري	
٢٨	المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي	
١,١,٢	تمهيد:	
٢,١,٢	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٣,١,٢	التخطيط الإستراتيجي في العصر الحديث	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٤,١,٢	الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي:	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٥,١,٢	أنواع التخطيط الإستراتيجي	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٦,١,٢	الجزء الثاني – التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٧,١,٢	الجزء الثالث: التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٨,١,٢	أساس ونطاق التخطيط:	
٩,١,٢	ثالثاً: مميزات نظام التخطيط الاستراتيجي:	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٣٥	المبحث الثاني: في أداء المشروعات	
١,٢,٢	مفهوم الأداء:	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٢,٢,٢ اكتساب الفعالية - المخرجات الفعلية / المخرجات المخططة خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٣,٢,٢ معايير الأداء: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٤,٢,٢ تحديد قيم أو مستويات الأداء: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٥,٢,٢ إدارة الأداء: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٦,٢,٢ عناصر إدارة الأداء: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٧,٢,٢ نتائج إدارة الأداء: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٨,٢,٢ مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٩,٢,٢ المعايير الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

١٠,٢,٢ مراقبة الأداء: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

الفصل الثالث : الدراسة المنهجية ٤١

١,٣ تمهيد ٤١

٢,٣ أولا مجتمع وعينة الدراسة ٤١

٣,٣ ثانيا : أداة الدراسة ٤٢

٤,٣ صدق أداة الدراسة : ٤٤

الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات ٥٣

١,٤ توزيع أفراد العينة حسب النوع ٥٣

٢,٤ توزيع أفراد العينة حسب العمر: ٥٣

٣,٤ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي : ٥٥

٤,٤ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة ٥٦

٥٧	٥,٤ توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية :
٥٨	٦,٤ عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة :
٧٧	٨,٤ ثانيا: الإحصاء الوصفي لفقرات محاور الدراسة
٧٧	١,٨,٤ المحور الأول:
٨٦	٩,٤ أداء المشروعات :
٨٨	١٠,٤ اختبار فروض الدراسة
١٠٠	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
١٠٠	١,٥ أولا : النتائج :
١٠٠	٢,٥ ثانيا : التوصيات
١٠٣	Abstract
١٠٤	المراجع
١٠٤	أولاً: المراجع العربية
١٠٨	ثانيا: المراجع الأجنبية
	الملاحق
	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
١١١	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١	الاستبانات الموزعة و المعادة	٥٩
٢	مقياس درجة الموافقة	٦١
٣	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الرؤية والرسالة بالمجموع الكلي	٦٣
٤	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاهداف بالمجموع الكلي	٦٤
٥	معامل ارتباط بين كل فقرات محور بعد التهيئة الداخلية والخارجية	٦٥
٦	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطة بالمجموع الكلي	٦٦
٧	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطة بالمجموع الكلي	٦٧
٨	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أداء المشروعات بالمجموع الكلي	٦٨
٩	معامل ارتباط محاور الدراسة بالمجموع الكلي	٦٩
١٠	نتائج اختبار ألفا كرنباخ المقياس محاور الدراسة	٧٠
١١	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير النوع	٧٣
١٢	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر	٧٣
١٣	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	٧٤
١٤	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	٧٥
١٥	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية	٧٦
١٦	التوزيع التكراري لفقرات بعد الرؤية والرسالة	٧٧
١٧	التوزيع التكراري لفقرات بعد الاهداف	٨٢
١٨	التوزيع التكراري لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية	٨٤
١٩	التوزيع التكراري لفقرات بعد تنفيذ الخطة	٨٧
٢٠	التوزيع التكراري لفقرات بعد متابعة وتقييم الخطة	٩٠

٢١	التوزيع التكراري لفقرات محور أداء المشروعات	٩٦
٢٢	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الرؤية والرسالة	٩٦
٢٣	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الأهداف	٩٨
٢٤	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية	١٠٠
٢٥	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد تنفيذ الخطة	١٠١
٢٦	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة	١٠٣
٢٧	التحليل الإحصائي لفقرات محور أداء المشروعات	١٠٤
٢٨	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس لمتغيرات الدراسة	١٠٧
٢٩	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات	١٠٨
٣٠	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات	١١٠
٣١	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات	١١٢
٣٢	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية و أداء المشروعات	١١٤
٣٣	جدول رقم (٣٣) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات	١١٦

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
٩	الشكل (١) يوضح متغيرات الدراسة
٧١	الشكل (٢) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير النوع
٧٢	الشكل (٣) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر
٧٣	الشكل (٤) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي
٧٤	الشكل (٥) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة
٧٥	الشكل (٦) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تعد عملية التخطيط الاستراتيجي أحد الركائز الأساسية لنجاح المشروعات الإنتاجية في أي دولة، وبخاصة في المملكة العربية السعودية التي تشهد تطورات اقتصادية وصناعية كبيرة ضمن إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠. تسعى المملكة إلى تنويع اقتصادها وتقليل الاعتماد على النفط من خلال تعزيز الإنتاج الصناعي وتنمية المشروعات الإنتاجية في مختلف القطاعات. في هذا السياق، يلعب التخطيط الاستراتيجي دورًا حاسمًا في تحسين أداء هذه المشروعات وضمان استدامتها.

التخطيط الاستراتيجي هو عملية شاملة تهدف إلى وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة أو المشروع وتحديد الأهداف طويلة الأجل التي يجب تحقيقها. يتضمن هذا التخطيط تحليل البيئة الداخلية والخارجية، فهم نقاط القوة والضعف، والتحديات التي قد تواجه المشروع، وكذلك الفرص المتاحة التي يمكن استغلالها لتحقيق النمو والازدهار. بالنسبة للمشروعات الإنتاجية في المملكة العربية السعودية، يصبح التخطيط الاستراتيجي ضروريًا للتكيف مع التحولات الاقتصادية السريعة واحتياجات السوق المحلية والدولية.

من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال، يمكن للمشروعات الإنتاجية تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، سواء في ما يتعلق بجودة الإنتاج أو إدارة الموارد. يمكن للمشروعات أيضًا تحديد الطرق التي يمكن من خلالها تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف، وزيادة القدرة التنافسية. يعد ذلك أمرًا مهمًا في المملكة، حيث تواجه الصناعات المحلية تحديات كبيرة في التكيف مع التحولات الاقتصادية العالمية وزيادة المنافسة الدولية.

إضافة إلى ذلك، يساهم التخطيط الاستراتيجي في وضع خطط متكاملة لتطوير التكنولوجيا والابتكار في الإنتاج، وهو ما يعزز من جودة المنتجات السعودية ويجعلها أكثر جاذبية في الأسواق العالمية. يساعد التخطيط الاستراتيجي أيضًا في توجيه الاستثمارات نحو القطاعات التي تتوافق مع أهداف المملكة التنموية، مثل الطاقة المتجددة، الصناعات التحويلية، والزراعة.

باختصار، يعتبر التخطيط الاستراتيجي مفتاحًا أساسيًا لتحسين أداء المشروعات الإنتاجية في المملكة العربية السعودية. من خلال تحديد الأهداف الواضحة واستغلال الفرص المتاحة، يمكن للمشروعات أن تتكيف مع التغيرات الاقتصادية وتحقق نموًا مستدامًا يساهم في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠.

إلى جانب الفوائد المباشرة التي يحققها التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التشغيلي للمشروعات الإنتاجية، فإنه يمثل أيضًا إطارًا مرئيًا يمكن للمؤسسات الاستفادة منه في مواكبة التطورات الاقتصادية والاجتماعية. المملكة العربية السعودية، في ظل رؤية ٢٠٣٠، تتجه نحو تحقيق تحولات كبيرة تشمل تطوير الإنتاجية، تعزيز الاقتصاد الرقمي، وتشجيع الابتكار. هذا يجعل التخطيط الاستراتيجي أمرًا ضروريًا لتوجيه المشروعات الإنتاجية نحو تحقيق أهدافها والاندماج في الاقتصاد العالمي بطريقة مستدامة.

واحدة من أهم الجوانب التي يعززها التخطيط الاستراتيجي هي القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة. من خلال وضع استراتيجيات مدروسة، يمكن لأصحاب المشروعات الإنتاجية اتخاذ قرارات مبنية على تحليل دقيق للسوق، ما يساهم في تقليل المخاطر وزيادة فرص النجاح. كما يساعد التخطيط الاستراتيجي على تخصيص الموارد بفعالية، حيث يمكن توزيع الموارد المالية والبشرية بشكل مدروس يتماشى مع احتياجات كل مرحلة من مراحل المشروع.

بالإضافة إلى ذلك، التخطيط الاستراتيجي يُعزز من قدرة المؤسسات على التعامل مع التحديات الخارجية. في بيئة اقتصادية متغيرة مثل تلك الموجودة في السعودية، والتي تشمل زيادة المنافسة العالمية، والتقلبات في أسعار النفط، والتغيرات في القوانين الاقتصادية، يصبح من الضروري للمشروعات الإنتاجية أن تكون مرنة وقادرة على التكيف بسرعة. يساعد التخطيط الاستراتيجي في بناء هذه المرونة من خلال تحليل السيناريوهات المختلفة ووضع خطط بديلة للتعامل مع الظروف غير المتوقعة.

التخطيط الاستراتيجي يعزز أيضًا التفكير بعيد المدى ويمنع الوقوع في فخ التركيز على المكاسب قصيرة الأجل فقط. المؤسسات التي تعتمد على استراتيجيات واضحة ومبنية على الأهداف بعيدة المدى قادرة على الحفاظ على استدامة أعمالها والنمو في ظل التغيرات الاقتصادية. في السعودية، هذا التوجه يمثل جزءًا كبيرًا من رؤية ٢٠٣٠ التي تركز على تحويل الاقتصاد إلى اقتصاد متنوع ومستدام يعتمد على قطاعات غير النفطية.

إلى جانب الفوائد المباشرة على مستوى العمليات والإدارة، يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً هاماً في تطوير الكوادر البشرية. من خلال التخطيط الواضح والمستدام، يمكن للمؤسسات الاستثمار في تدريب وتطوير مهارات العاملين بما يتماشى مع احتياجات السوق الحالية والمستقبلية. في المملكة، يعزز هذا التوجه نحو بناء اقتصاد قائم على المعرفة والكفاءة، حيث تسعى الدولة إلى تطوير المهارات الوطنية وتحفيز الابتكار.

إضافةً إلى ذلك، يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين سمعة الشركات على المستوى المحلي والدولي. المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات واضحة ومستدامة تكون أكثر قدرة على التفاعل مع المتغيرات الاقتصادية وتحقيق الاستقرار. هذا يساهم في تعزيز سمعتها في الأسواق العالمية، وهو أمر بالغ الأهمية في ظل سعي المملكة إلى جذب الاستثمارات الأجنبية وتعزيز الصادرات غير النفطية.

من الجانب المالي، يساعد التخطيط الاستراتيجي على إدارة التكاليف بفعالية وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة. من خلال تحديد الأهداف بوضوح وتحليل الاحتياجات المستقبلية، يمكن للمشروعات تقليل الهدر وزيادة الربحية. التخطيط المالي الدقيق يعتبر جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي ويضمن استدامة المشروعات وقدرتها على مواجهة التحديات المالية.

٢,١ مشكلة الدراسة

في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، أصبح تحسين الأداء في المشروعات الإنتاجية ضرورة ملحة لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تتطلع إليها المملكة في إطار رؤية ٢٠٣٠. تنسم هذه المشروعات بالتنوع والارتباط الوثيق بعدة قطاعات، مثل الطاقة، الصناعة التحويلية، الزراعة، والتكنولوجيا، وتلعب دوراً مهماً في عملية التحول الاقتصادي والتنمية المستدامة. ولكن، وعلى الرغم من أهمية هذه المشروعات، تواجه العديد منها تحديات متعددة تعيق قدرتها على تحقيق النمو والتنافسية في السوقين المحلية والدولية.

من أهم هذه التحديات هو الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي الفعال، وهو ما يمثل جوهر مشكلة هذا البحث. التخطيط الاستراتيجي يعد عملية حيوية لأي مشروع إنتاجي، سواء كان على مستوى صغير أو كبير. من خلاله، يمكن تحديد الأهداف طويلة الأجل، وتطوير الخطط لتحقيقها،

وتخصيص الموارد بشكل فعال، بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المحيطة. في ظل غياب التخطيط الاستراتيجي المدروس، تفتقر المشروعات إلى القدرة على تحديد الفرص المتاحة في الأسواق، ما يؤدي إلى فقدان الفرص الاستثمارية، وتراجع الأداء الإنتاجي، ومن ثم التأثير على الربحية والاستدامة.

في المملكة العربية السعودية، تعاني بعض المشروعات الإنتاجية من تحديات في التخطيط الاستراتيجي، والتي تتمثل في عدم وضوح الرؤية المستقبلية، الاعتماد على نماذج تقليدية في إدارة الإنتاج، وقلة الاستفادة من الفرص التكنولوجية المتاحة. هذه المشكلات تعوق تقدم المشروعات وتضعف قدرتها على المنافسة عالميًا. على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها المملكة لتطوير هذه المشروعات ودعمها بالتقنيات الحديثة، إلا أن الكثير منها لا يزال يفتقر إلى استراتيجيات طويلة الأمد تستطيع من خلالها مواجهة تحديات السوق المتغيرة والتكيف مع المستجدات الاقتصادية.

إحدى النقاط الأساسية في مشكلة البحث هي توزيع الموارد غير الفعال. التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات على توزيع الموارد بشكل يضمن تحقيق أقصى استفادة منها. ومع غياب التخطيط الجيد، قد يتم توجيه الموارد المالية والبشرية إلى مناطق غير مناسبة، مما يؤدي إلى هدر الموارد وتراجع الإنتاجية. المشروعات الإنتاجية التي تعتمد على التخطيط قصير الأجل غالبًا ما تجد نفسها عاجزة عن التكيف مع التغيرات الاقتصادية الكبيرة، مثل التغيرات في أسعار المواد الخام أو التغيرات في الطلب على المنتجات. لذلك، يظهر هنا مدى أهمية وجود خطط استراتيجية متكاملة تتماشى مع التغيرات الاقتصادية وتستجيب لها بمرونة وكفاءة.

علاوة على ذلك، تزايد التحديات في ظل التحولات التكنولوجية التي تشهدها الصناعات الإنتاجية في جميع أنحاء العالم. المشروعات التي لا تعتمد على التخطيط الاستراتيجي لتحديث بنيتها التحتية وتبني التكنولوجيا الحديثة تواجه خطر التخلف عن ركب المنافسة. في السعودية، حيث تسعى الحكومة إلى جعل الاقتصاد قائمًا على الابتكار والتكنولوجيا، تجد بعض المشروعات الإنتاجية نفسها غير قادرة على الاستفادة من هذه التطورات نظرًا لغياب استراتيجيات طويلة الأمد تتعلق بالتحول

الرقمي والابتكار التكنولوجي. وهذا يعوق تقدم هذه المشروعات في السوق المحلية والدولية، مما يزيد من التحديات التي تواجهها.

رؤية ٢٠٣٠ للمملكة تسعى إلى تحويل الاقتصاد الوطني إلى اقتصاد قائم على المعرفة والتنوع الاقتصادي، وتقليل الاعتماد على النفط كمصدر رئيسي للدخل. لتحقيق هذه الرؤية، يحتاج قطاع المشروعات الإنتاجية إلى أن يكون مجهزاً بتخطيط استراتيجي فعال يساعده على تحقيق هذه الأهداف. ومع ذلك، فإن ضعف التخطيط الاستراتيجي في بعض المؤسسات قد يؤدي إلى عدم الاستفادة الكاملة من المبادرات الحكومية والفرص المتاحة للنمو والتوسع.

تتمثل مشكلة البحث في تحليل مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الإنتاجية في المملكة العربية السعودية، وكيف يمكن أن يؤدي غياب هذا التخطيط أو ضعف تنفيذه إلى تعطيل تحقيق الأهداف الاقتصادية الوطنية. يسعى البحث إلى فهم الأسباب التي تعوق تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الإنتاجية بالمملكة، وتحليل أثر هذه التحديات على الأداء الإنتاجي والقدرة التنافسية للمشروعات.

من خلال دراسة هذه المشكلة، سيتم تسليط الضوء على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الإنتاجي وضمان استدامة المشروعات في بيئة اقتصادية متغيرة. سيتم أيضاً تحليل كيفية تأثير غياب التخطيط على مختلف جوانب الأداء الإنتاجي، مثل توزيع الموارد، القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية، والتأثير على الربحية والتنافسية. بالإضافة إلى ذلك، سيتم تقديم توصيات حول كيفية تعزيز التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الإنتاجية السعودية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وتحقيق رؤية ٢٠٣٠.

ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال البحثي التالي :

ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنتاجية في المملكة العربية السعودية؟

➤ الأهمية العلمية

١. تحسين الأداء الإنتاجي: يساعد البحث المؤسسات في فهم أهمية التخطيط الاستراتيجي لتحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية.
٢. تطوير استراتيجيات مستدامة: يساعد في صياغة استراتيجيات تضمن استدامة المشروعات على المدى الطويل.
٣. زيادة القدرة التنافسية: يوفر البحث أدوات لتعزيز القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.
٤. تحقيق الأهداف الاقتصادية: يساعد الشركات على المساهمة بفعالية في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٥. تعزيز استخدام التكنولوجيا: يدعم التحول الرقمي والابتكار في المشروعات الإنتاجية.

➤ الأهمية العملية

١. توسيع المعرفة: يضيف البحث إلى الأدبيات العلمية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وأدائه في

المشروعات الإنتاجية.

٢. تحليل العوامل المؤثرة: يقدم دراسة عميقة للعوامل الاقتصادية والتكنولوجية التي تؤثر على نجاح

التخطيط الاستراتيجي.

٣. توفير بيانات عملية: يساهم في تقديم بيانات وتحليلات يمكن استخدامها في أبحاث مستقبلية حول

إدارة الإنتاج.

٤. تعزيز النظريات: يساعد على تحسين وتطبيق النظريات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في البيئات

الاقتصادية المتغيرة.

٥. دعم الابتكار الأكاديمي: يقدم البحث رؤى جديدة حول كيفية تطوير استراتيجيات فعالة في البيئات

الصناعية المختلفة.

٣,١ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات الإنتاجية في

المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل مجموعة من الأبعاد الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي

وتأثيرها على الأداء المؤسسي للمشروعات. تركز الدراسة على عدة أهداف رئيسية وفرعية، تتمثل في:

- تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية والرسالة، الأهداف، دراسة

البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) وأداء المشروعات الإنتاجية في

المملكة العربية السعودية من حيث الكفاءة والفاعلية.

- تقييم تأثير وضوح الرؤية والرسالة في الخطة الاستراتيجية على أداء المشروعات الإنتاجية، بهدف

فهم دور الوضوح في توجيه الجهود وتحقيق النجاح المؤسسي.

- تحليل العلاقة بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنتاجية، لتحديد مدى

أهمية وجود أهداف محددة وواضحة في نجاح تنفيذ المشاريع.

- دراسة تأثير تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية على أداء المشروعات الإنتاجية، مع التركيز على أهمية تقييم العوامل المحيطة وتأثيرها في نجاح المشاريع.
- دراسة العلاقة بين دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنتاجية، بهدف تحديد مدى تأثير التنفيذ الفعال للخطة على تحسين الأداء المؤسسي.
- تقييم تأثير مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية على أداء المشروعات الإنتاجية، بهدف فهم أهمية المتابعة والتقييم المستمر في تحقيق الأهداف وزيادة كفاءة وفاعلية المشاريع.

٤,١ تساؤلات الدراسة

- ما تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية والرسالة، الأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) على أداء المشروعات الإنتاجية (الكفاءة، الفاعلية، والإنتاجية) في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما تأثير وضوح الرؤية والرسالة في الخطة الاستراتيجية على أداء المشروعات الإنتاجية في المملكة العربية السعودية؟
٢. ما تأثير وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية على أداء المشروعات الإنتاجية في المملكة العربية السعودية؟
٣. ما تأثير دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية على أداء المشروعات الإنتاجية في المملكة العربية السعودية؟
٤. ما تأثير دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية على أداء المشروعات الإنتاجية في المملكة العربية السعودية؟
٥. ما تأثير مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية على أداء المشروعات الإنتاجية في المملكة العربية السعودية؟

٤,١ فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية والرسالة، الأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) وأداء المشروعات الإنتاجية (الكفاءة، الفاعلية) في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة في الخطة الاستراتيجية وأداء

المشروعات الإنتاجية في المملكة العربية السعودية.

٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات

الإنتاجية في المملكة العربية السعودية.

٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية أثناء إعداد الخطة

الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنتاجية في المملكة العربية السعودية.

٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنتاجية

في المملكة العربية السعودية.

٥. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات

الإنتاجية في المملكة العربية السعودية.

٥,١ نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الإستراتيجي

الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) في أداء

المشروعات الإنتاجية (الكفاءة، الفاعلية،) في مشاريع الإنتاجية في المملكة العربية السعودية ويتضمن

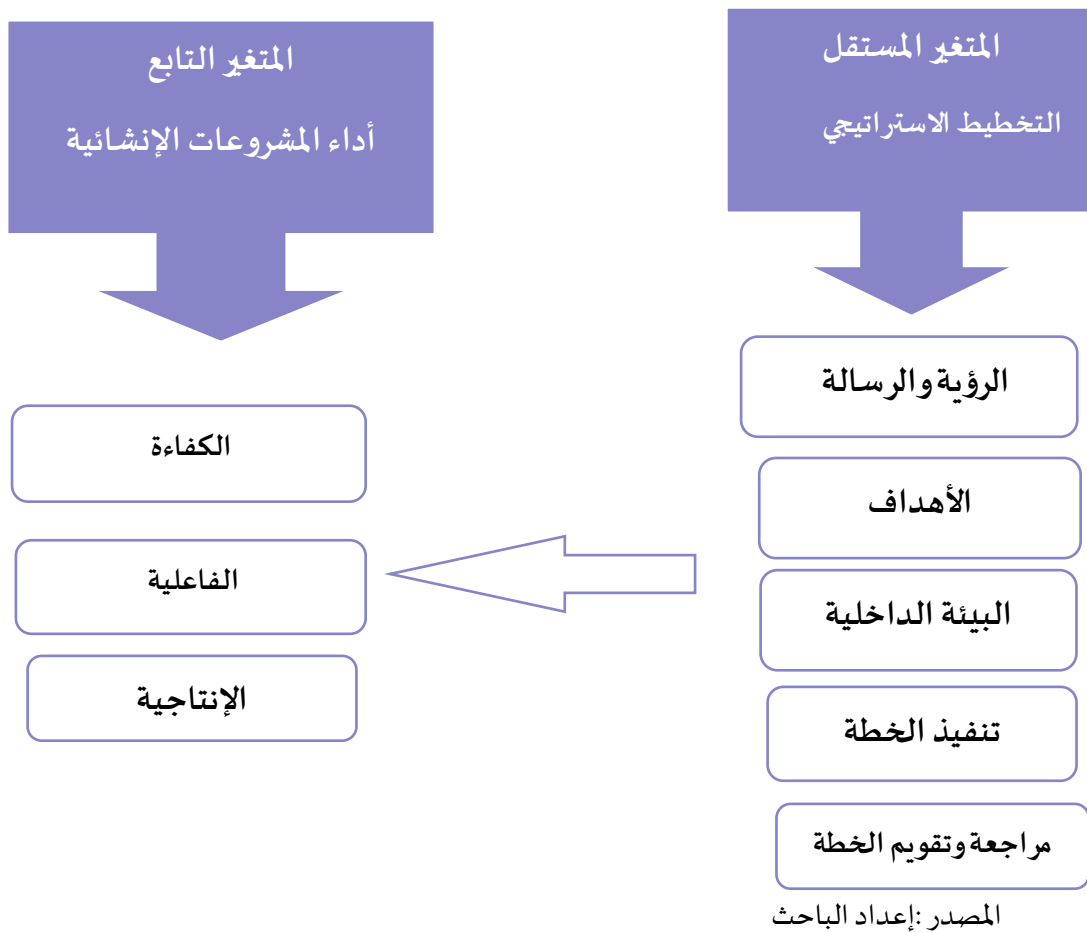
المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: التخطيط الإستراتيجي (الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية،

تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة)

- المتغير التابع: أداء المشروعات الإنتاجية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية)

الشكل (١) يوضح متغيرات الدراسة



٦,١ الدراسات السابقة:

الدراسة (عبد الرازق، ٢٠١٧):

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة إستراتيجية أمن المعلومات في السودان، مع التركيز على تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي لأمن المعلومات على الأمن القومي السوداني، بالإضافة إلى تقديم توصيات لتحسين هذه الإستراتيجية. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على تعزيز الأمن القومي في السودان. خلصت الدراسة إلى أن إستراتيجية أمن المعلومات في السودان تعاني من ضعف في الفعالية، إلا أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يسهم بشكل مباشر في تحسين هذه الاستراتيجية من خلال توفير الحماية للأمن القومي السوداني. كما أظهرت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي لأمن المعلومات يساهم في تعزيز الحصص السودانية في الأسواق العالمية، مما ينعكس إيجاباً على الاستقرار الاقتصادي للبلاد. وأوصت الدراسة بوضع خطة قومية شاملة لأمن المعلومات، وتعزيز الجهود في مجال الأمن الوطني والمخابرات وإدارة المخاطر. كذلك أوصت الدراسة بزيادة الوعي بأمن المعلومات بين المواطنين والمؤسسات العامة والتجارية، واستعراض استراتيجيات أمن المعلومات في دول أخرى للمقارنة واعتماد ما يتناسب مع السودان من نماذج أخرى.

الدراسة (خليل وآخرون، ٢٠١٦):

تناولت هذه الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم التنمية المحلية، مع التركيز على بلدية المقارين. هدفت الدراسة إلى تقييم فعالية مخططات التنمية المحلية في البلدية، وتحديد التحديات التي تعيق تنفيذ هذه المخططات. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق أهداف التنمية المحلية. وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل كبير في تحقيق التنمية المحلية، إلا أن فعالية المخططات كانت متوسطة بسبب عدد من التحديات، مثل ضعف التمويل المالي وعدم كفاءة الجهاز الإداري المحلي. كما بينت الدراسة أن نقص الكفاءات الإدارية في مجال التخطيط يمثل عقبة رئيسية أمام تنفيذ الخطط التنموية بشكل فعال. أوصت الدراسة بتوفير التمويل المالي اللازم لدعم مخططات التنمية المحلية في بلدية المقارين، وتطوير كفاءة الجهاز الإداري المحلي لتمكينه من القيام بأعباء النشاط التنموي، بالإضافة إلى بناء قدرات العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي.

الدراسة (عبدالعزیز وآخرون، ٢٠٢٠):

تستهدف هذه الدراسة تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. كما حاولت الدراسة استكشاف الدور الوسيط للعوامل التنظيمية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها. أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي، حيث أظهرت العوامل التنظيمية دورًا هامًا كمتغير وسيط في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بوضع رؤية واضحة ورسالة استراتيجية في الجامعات الحكومية، مما يساعد على تحسين قدرة الجامعات على التنبؤ بالمتغيرات البيئية الخارجية وتحليل نقاط الضعف والقوة الداخلية.

الدراسة (ضرار وآخرون، ٢٠١٦):

ركزت هذه الدراسة على استراتيجيات معالجة الفقر من خلال الربط بين التخطيط الاستراتيجي والحد من الفقر. هدفت الدراسة إلى تقييم استراتيجيات معالجة الفقر وفقًا للمعايير والمؤشرات العالمية، وتحديد دور الآليات والاتفاقيات الدولية في معالجة الفقر. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لاستعراض الأساليب المختلفة لمعالجة الفقر. بينت النتائج أن الفقر هو حرمان من الاحتياجات الأساسية مثل الغذاء والمأوى والأمن والصحة والتعليم، وأن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحقيق رؤى مستقبلية واضحة لتطوير المنظمات والدول من خلال وضع أهداف واضحة. كما أشارت الدراسة إلى أن الاستراتيجيات الإسلامية لمعالجة الفقر كانت أكثر شمولية وفعالية مقارنة بالاستراتيجيات العالمية. أوصت الدراسة بتعزيز التنسيق بين الآليات والمؤسسات المختلفة لمتابعة وتقييم خطط التنمية الاجتماعية وتخفيف الفقر.

الدراسة (عبدالله وآخرون، ٢٠١٥):

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة البيئة في شركة جياذ للصناعات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الإدارة البيئية للشركة. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية وبين الإدارة البيئية الفعالة. كما وجدت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين المبادرات التخطيطية وإدارة البيئة، مما يؤكد أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البيئية بشكل فعال. أوصت الدراسة بتطوير إجراءات التحليل البيئي وأرشفة الوثائق المتعلقة بإدارة البيئة، مع الالتزام بالمعايير البيئية والتشريعات المطبقة.

الدراسة (أبو الثم، ٢٠١٧):

ركزت هذه الدراسة على استكشاف أثر العوامل التنظيمية والبيئية المختلفة على أداء المشروعات الإنشائية في الأردن. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات المتعلقة بأداء المشروعات. أظهرت النتائج وجود تأثير كبير للعوامل التنظيمية والبيئية على أداء المشروعات الإنشائية، خاصة في الشركات ذات الخبرة العالية. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها الاهتمام بتدريب الكوادر الأردنية وتشجيع اندماج شركات المقاولات المتوسطة والصغيرة، وكذلك إعادة النظر في إجراءات إحالة العطاءات الحكومية واستخدام تكنولوجيا البناء المتقدمة.

الدراسة (الشريف وآخرون، ٢٠١٧):

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الاعتراف بالموهبة لعضو الفريق من قبل الإدارة العليا وفعاليتها في المشاريع الإنشائية في الأردن. هدفت الدراسة إلى تحديد الأبعاد التي تؤثر على فعالية عضو الفريق ومدى تأثير الاعتراف بموهبته على الأداء. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وخلصت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الاعتراف بالموهبة وأداء الفريق. وأوصت الدراسة الإدارة العليا بتبني مفهوم إدارة المواهب وتعريف المواهب المطلوبة داخل المؤسسة وتوفير فرص التطوير والتدريب لأعضاء الفريق الموهوبين.

الدراسة (جيارات وآخرون، ٢٠١٥):

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على جودة التصميم والتوثيق في مشاريع الإنشاء في الأردن، وتأثير العيوب والنواقص على أداء هذه المشاريع. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العوامل التي تؤثر على جودة التصميم والتوثيق. أظهرت النتائج أن العوامل المرتبطة بالمالكين والاستشاريين كانت الأكثر تأثيرًا على جودة التصميم. وأوصت الدراسة بضرورة إشراك أصحاب المشاريع في مرحلة التصميم بشكل فعال، وتوفير الموارد المالية اللازمة لضمان جودة التصميم، مع تدريب العاملين في مجال التصميم على أحدث التقنيات.

الدراسة (عمر وآخرون، ٢٠١٥):

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم التخطيط الاستراتيجي لإنشاء صناعة الأسمنت في ظل التلوث البيئي الناجم عن هذه الصناعة. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لدراسة آثار التلوث البيئي الناتجة عن صناعة الأسمنت ودور التخطيط الاستراتيجي في الحد من هذه الآثار. أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي لمصانع الأسمنت قد راعى البعد الجغرافي للمصانع عن المناطق السكنية. أوصت الدراسة بوضع معايير واضحة للتحكم في التلوث البيئي الناجم عن صناعة الأسمنت، بالإضافة إلى إعداد الكوادر المتخصصة لتحسين الأداء البيئي.

الدراسة (عجباري وآخرون، ٢٠١٩):

استهدفت هذه الدراسة تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات الإنتاجية بمياه ولاية الخرطوم. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لتحليل عناصر التخطيط الاستراتيجي وأثرها على الأداء المؤسسي للمشروعات. أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي موجود بشكل مكتوب في هيئة مياه ولاية الخرطوم، ولكن هناك ضعف في توعية العاملين بمحتويات الخطة الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بتوعية العاملين بمضمون الخطة الاستراتيجية وضرورة وضع خطة مكتوبة تحقق الأهداف وفق الإمكانيات المتاحة.

الدراسة: (Habib, 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور المؤسسات الرقابية وأثرها على عملية التخطيط الاستراتيجي في قطاع الاتصالات في السودان. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين الرقابة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الاتصالات. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة وثيقة بين تطبيق الرقابة الإدارية ونجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات. كما تبين أن الرقابة الفعالة تزيد من الشعور بالمسؤولية المجتمعية وتساهم في تحقيق القومية المهنية في قطاع الاتصالات السوداني. أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير وسائل الرقابة الإدارية لتحسين المتابعة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وكذلك تعزيز الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وربطه بشكل وثيق بالرقابة لضمان نجاح العملية الإدارية وتحقيق الأهداف المؤسسية.

الدراسة:(Ali, 2016)

ركزت هذه الدراسة على تحديد المشاكل والمعوقات التي تؤثر على ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المصارف السودانية، مع تقديم بعض التوصيات لتحسين الأداء الإداري في بنك الثروة الحيوانية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وتطوير الأداء المصرفي. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وتبني هذا الأسلوب في البنك، كما بينت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق الخطط الاستراتيجية وتطوير الأداء في البنك. وأوصت الدراسة بتطوير نظام الرقابة على الخطط الاستراتيجية لتحديد نقاط الضعف والقوة، بالإضافة إلى تخصيص موارد مالية كافية لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي في بنك الثروة الحيوانية.

الدراسة:(Hassanein, 2017)

تناولت هذه الدراسة أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للتقييم الاستراتيجي وتأثيرها على أداء المشروعات الاستثمارية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة قدرة البيئة الداخلية والخارجية للشركات الاستثمارية على تبني بطاقة الأداء المتوازن، وتحليل فوائد تطبيق هذه الأداة في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردي قوية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأداء الشركات الرقمية للأنظمة الأمنية. كما أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالمؤشرات غير المالية في التقييم الاستراتيجي، وتوفير برامج تدريبية لرفع مستوى الوعي بأهمية بطاقة الأداء المتوازن بين العاملين، مع تعزيز المؤشرات المالية التي تعكس أداء المشروعات.

الدراسة:(Al-Mufleh, 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحديد أبعاد استراتيجيات الريادة وتأثيرها على أداء المشاريع. أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، المخاطرة، المبادأة، والتفرد) على أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وأوصت الدراسة بالتركيز على تعزيز الإبداع من خلال عقد الندوات والبعثات التدريبية، بالإضافة إلى تعزيز التفرد في تقديم الخدمات باستخدام التكنولوجيا المتقدمة. كما أوصت الدراسة بتطوير الموارد البشرية من خلال استقطاب الكفاءات العلمية والفنية المتخصصة في هذا القطاع.

٦,١ التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

توجد العديد من أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تناولت موضوعات التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء المشاريع. هذه الأوجه المشتركة تعكس محاولات الباحثين المتعددة لفهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات في سياقات مختلفة. فيما يلي أبرز أوجه التشابه:

١. استخدام المنهج الوصفي التحليلي: معظم الدراسات السابقة، مثل دراسات (عبد الرزاق، ٢٠١٧)، (خليل وآخرون، ٢٠١٦)، و(عبدالعزیز وآخرون، ٢٠٢٠)، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والمتغيرات التابعة. كذلك، الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع الإنتاجية.

٢. دراسة التخطيط الاستراتيجي كعامل رئيسي: جميع الدراسات سواء كانت الحالية أو السابقة تناولت التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة كمتغير مستقل. على سبيل المثال، دراسة (عبد الرزاق، ٢٠١٧) تناولت تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأمن القومي، ودراسة (عبدالعزیز

وآخرون، ٢٠٢٠) ركزت على أثر التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي. الدراسة الحالية أيضاً تركز على دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشاريع الإنتاجية.

٣. التركيز على تأثير البيئة الداخلية والخارجية: تمثلت إحدى النقاط المشتركة في التركيز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية كجزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي. في الدراسات السابقة مثل دراسة (ضرار وآخرون، ٢٠١٦) ودراسة (عبدالله وآخرون، ٢٠١٥)، تم التركيز على أهمية دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطط الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء. كما أن الدراسة الحالية تدرس هذا البعد وتأثيره على أداء المشاريع الإنتاجية.

٤. أهمية الرؤية والرسالة في التخطيط الاستراتيجي: الدراسات السابقة مثل (عبدالعزیز وآخرون، ٢٠٢٠) و(عجباني وآخرون، ٢٠١٩) أكدت على أهمية وضوح الرؤية والرسالة في الخطط الاستراتيجية وتأثيرها الإيجابي على تحقيق النجاح الاستراتيجي وتحسين الأداء. الدراسة الحالية تتناول أيضاً هذه العلاقة وتبرز أهمية وضوح الرؤية والرسالة في تحسين أداء المشاريع الإنتاجية.

٥. أثر التخطيط الاستراتيجي على الكفاءة والفعالية: عدد من الدراسات السابقة مثل (أبو الثم، ٢٠١٧) و(عبدالله وآخرون، ٢٠١٥) تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة وفعالية المؤسسات، وهي نقطة مشابهة للدراسة الحالية التي تسعى لفهم تأثير التخطيط الاستراتيجي على الكفاءة والفاعلية والإنتاجية في مشاريع البنية التحتية.

٦. التوصية بتعزيز قدرات العاملين في التخطيط الاستراتيجي: العديد من الدراسات السابقة، مثل (عجباني وآخرون، ٢٠١٩) و(جباريات وآخرون، ٢٠١٥)، أوصت بضرورة تعزيز القدرات الإدارية للعاملين في المؤسسات في مجالات التخطيط الاستراتيجي وتطوير المهارات اللازمة لتنفيذ الخطط بفعالية. الدراسة الحالية تقدم توصيات مشابهة، تؤكد على ضرورة تطوير مهارات العاملين وتوفير التدريب اللازم لضمان تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكفاءة.

٧. التركيز على المتابعة والتقييم: معظم الدراسات السابقة، بما في ذلك (عجباني وآخرون، ٢٠١٩) و(حبيب، ٢٠١٦)، أشارت إلى أهمية مراقبة وتقييم الخطط الاستراتيجية لضمان تحقيق

الأهداف المنشودة. كذلك، الدراسة الحالية تعطي أهمية كبيرة لهذا البعد وتبرز دوره في تحسين أداء المشاريع الإنتاجية.

من خلال هذه المقارنة، يتضح أن هناك تكرارًا وترابطًا واضحًا بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في موضوع التخطيط الاستراتيجي، مما يشير إلى اتفاق الباحثين على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز النجاح المؤسسي في مختلف المجالات.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

على الرغم من وجود العديد من أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المؤسسات والمشروعات، إلا أن هناك أيضًا بعض أوجه الاختلاف التي تميز كل دراسة وفقًا للسياق والأهداف الخاصة بها. فيما يلي أبرز أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

١. **السياق الجغرافي والمؤسسي:** الدراسة الحالية تركز على دور التخطيط الاستراتيجي في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية، بينما ركزت العديد من الدراسات السابقة على دول ومؤسسات أخرى. على سبيل المثال:

- دراسة (عبد الرزاق، ٢٠١٧) تناولت إستراتيجية أمن المعلومات في السودان وتأثيرها على الأمن القومي.

- دراسة (خليل وآخرون، ٢٠١٦) ركزت على التنمية المحلية في بلدية المقارين.
- دراسة (عبدالعزیز وآخرون، ٢٠٢٠) تناولت التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. هذا التنوع في السياقات الجغرافية والمؤسسية يعكس أن كل دراسة تمت في بيئة مختلفة تؤثر على النتائج والتوصيات بناءً على الظروف المحلية.

٢. **مجال التطبيق:** الدراسة الحالية تركز على المشاريع الإنتاجية في قطاع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية، بينما تناولت الدراسات السابقة مجموعة متنوعة من القطاعات مثل:

- القطاع التعليمي (دراسة عبدالعزيز وآخرون، ٢٠٢٠ حول الجامعات الحكومية).
 - القطاع الصناعي (دراسة عبدالله وآخرون، ٢٠١٥ حول شركة جياذ للصناعات).
 - القطاع المالي (دراسة علي، ٢٠١٦ حول التخطيط الاستراتيجي في المصارف السودانية).
 - قطاع الفقر والتنمية (دراسة ضرار وآخرون، ٢٠١٦ حول استراتيجيات معالجة الفقر).
- هذا الاختلاف يعكس تباين الأهداف والبيئات التي تُجرى فيها الدراسات، مما يجعل نتائج كل دراسة موجهة لقطاع معين.

٣. أبعاد التخطيط الاستراتيجي المدروسة: ركزت الدراسة الحالية على أبعاد محددة للتخطيط الاستراتيجي، مثل "الرؤية والرسالة، الأهداف، دراسة البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، ومراجعة وتقويم الخطة" وأثرها على الكفاءة والإنتاجية والفاعلية في المشاريع الإنتاجية. بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على أبعاد مختلفة أو جوانب محددة مثل:

- دراسة (عجباني وآخرون، ٢٠١٩) تناولت التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنتاجية بهيئة مياه ولاية الخرطوم وركزت بشكل كبير على دور العاملين ومشاركة الرؤية.
- دراسة (جبارات وآخرون، ٢٠١٥) ركزت على جودة التصميم والتوثيق في مشاريع الإنشاء.

٤. المنهجية والإطار النظري: في حين أن الدراسة الحالية استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، فإن بعض الدراسات السابقة اعتمدت على منهجيات مختلفة أو استخدمت جوانب تطبيقية متنوعة. على سبيل المثال:

- دراسة (علي، ٢٠١٦) استخدمت منهجيات تحليلية لإدارة الأداء في القطاع المصرفي من خلال استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي.
- دراسة (Hassanein)، ٢٠١٧ (ركزت على استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لتقييم الاستراتيجيات، وهو إطار نظري مختلف عن الدراسة الحالية).

٥. المتغيرات التابعة: الدراسة الحالية ركزت على "الكفاءة، الفاعلية، والإنتاجية" كمغيرات تابعة لأداء المشروعات الإنتاجية، بينما ركزت الدراسات السابقة على متغيرات تابعة مختلفة مثل:

- "الأمن القومي" في دراسة (عبد الرزاق، ٢٠١٧).
 - "النجاح الاستراتيجي" في دراسة (عبدالعزیز وآخرون، ٢٠٢٠).
 - "إدارة البيئة" في دراسة (عبدالله وآخرون، ٢٠١٥). هذا التنوع يعكس اختلاف النتائج المستهدفة والمخرجات النهائية التي تسعى كل دراسة لتحقيقها.
٦. المجالات الجديدة للدراسة: الدراسة الحالية تهتم بمشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية، وهو مجال لم يحظَ بتركيز كبير في الدراسات السابقة. بينما ركزت العديد من الدراسات السابقة على قطاعات أخرى مثل التعليم والصناعة والخدمات، مما يجعل الدراسة الحالية فريدة في تركيزها على هذا المجال الحيوي.
٧. التوصيات العملية: تختلف التوصيات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة تبعاً لسياق كل دراسة وأهدافها. على سبيل المثال، قدمت الدراسة الحالية توصيات بتحسين وضوح الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف بدقة لتحسين أداء المشاريع الإنتاجية في المملكة، بينما قدمت دراسة (ضرار وآخرون، ٢٠١٦) توصيات حول الحد من الفقر، وركزت دراسة (عبدالله وآخرون، ٢٠١٥) على التشريعات البيئية وتحليل القدرات الذاتية.
- بشكل عام، بينما تشترك الدراسات الحالية والسابقة في الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وتأثيره على الأداء، فإن الاختلافات تظهر بشكل واضح في السياق الجغرافي والمؤسسي، مجال التطبيق، المنهجيات، المتغيرات التابعة، والأبعاد المدروسة.

الفجوة البحثية:

رغم تعدد الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء في مجالات متعددة مثل التعليم، الصناعة، والتنمية المحلية، إلا أن هناك ندرة واضحة في الأبحاث التي تركز بشكل خاص على قطاع المشروعات الإنتاجية في المملكة العربية السعودية. معظم الدراسات السابقة تناولت قطاعات مختلفة في دول أخرى أو ركزت على مجالات غير إنتاجية، مثل دراسة (عبد الرزاق، ٢٠١٧) التي ركزت على التخطيط الاستراتيجي وأمن المعلومات في السودان، ودراسة (عبدالعزیز وآخرون، ٢٠٢٠) التي تناولت

الجامعات الحكومية في شمال الأردن. وعلى الرغم من وجود دراسات تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي على قطاعات أخرى، مثل البيئة (عبدالله وآخرون، ٢٠١٥) أو الفقر (ضرار وآخرون، ٢٠١٦)، إلا أن قطاع المشروعات الإنتاجية في المملكة، الذي يتميز بخصائص فريدة تتعلق ببيئته التنظيمية، الثقافية، والاقتصادية، لم ينل اهتماماً كافياً.

الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها تتعلق بغياب التحليل الشامل لتأثير التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات الإنتاجية في المملكة العربية السعودية، في ظل الظروف الخاصة بالبيئة التنظيمية والثقافية للمملكة. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية متعمقة حول كيفية تعزيز التخطيط الاستراتيجي لزيادة الكفاءة، الفاعلية، والإنتاجية في المشروعات الإنتاجية، بما يساهم في تحسين أدائها وتنافسيتها في سوق يشهد تطورات سريعة.

٧،١ المنطلقات النظرية للدراسة:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية إدارية تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة ورسم الاستراتيجيات والخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحليلاً دقيقاً للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى استكشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة. يتمحور هدف التخطيط الاستراتيجي حول تخصيص الموارد بشكل فعال وتوجيه الأنشطة نحو تحقيق النتائج المرجوة. كما يشمل التخطيط مراقبة وتقييم الأداء بشكل مستمر لضمان التكيف مع التغيرات والتحديات المحيطة. يُعد التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية في اتخاذ القرارات المستنيرة وتحقيق الاستدامة والنجاح على المدى البعيد.

الرؤية والرسالة:

- الرؤية: هي التصور المستقبلي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه على المدى الطويل، حيث تعكس الطموحات والتوجهات الرئيسية التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها. على سبيل المثال، قد تسعى رؤية مشروع بنية تحتية إلى تطوير مدينة ذكية ومستدامة تساهم في تحسين جودة الحياة.

- الرسالة: هي الغرض الأساسي الذي تأسست المنظمة من أجله، وتحدد طبيعة الأنشطة التي تقوم بها والقيم التي تلتزم بها. تساهم الرسالة في توجيه الأنشطة اليومية وتحديد الأهداف قصيرة وطويلة الأجل بشكل يعكس التوجه العام للمنظمة.

الأهداف:

- الأهداف هي النتائج المحددة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. ينبغي أن تكون الأهداف واضحة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، ومحددة بزمان (SMART). في سياق المشاريع الإنتاجية، قد تشمل الأهداف تحقيق تحسينات في البنية التحتية مثل بناء عدد محدد من الكيلومترات من الطرق، أو زيادة كفاءة نظام المياه والصرف الصحي في فترة زمنية محددة.

البيئة الداخلية والخارجية:

- البيئة الداخلية: تشمل جميع العوامل الموجودة داخل المنظمة التي تؤثر على قدرتها في تحقيق الأهداف. من بين هذه العوامل الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا المستخدمة. يساعد تحليل البيئة الداخلية في تحديد نقاط القوة التي يمكن الاستفادة منها، وكذلك نقاط الضعف التي قد تتطلب تحسينات.
- البيئة الخارجية: تشمل جميع العوامل التي توجد خارج المنظمة ويمكن أن تؤثر على أدائها، مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية (تحليل PESTEL). يساعد تحليل البيئة الخارجية في تحديد الفرص التي يمكن استغلالها، والتهديدات التي قد تعيق تحقيق الأهداف.

تنفيذ الخطة:

- تنفيذ الخطة الاستراتيجية يتطلب تحويل الأهداف والاستراتيجيات إلى إجراءات وأنشطة عملية. ويشمل ذلك تخصيص الموارد بشكل فعال، ووضع جداول زمنية محددة، وتوزيع المهام والمسؤوليات على الفرق والأفراد. يتطلب التنفيذ الفعال متابعة مستمرة لضمان تحقيق الأهداف

في الوقت المحدد، وفي إطار الميزانية المقررة. يُعد الالتزام بالتنفيذ الدقيق خطوة حاسمة في تحقيق النجاح المنشود.

مراجعة وتقويم الخطة:

- عملية مراجعة وتقويم الخطة الاستراتيجية هي نشاط مستمر يهدف إلى تقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة وتحديد الإنجازات والفجوات. يُسهّم هذا التقييم في إجراء التعديلات الضرورية على الاستراتيجيات والخطط لضمان تحقيق النتائج المرجوة. يتم ذلك من خلال استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وأدوات التقييم المختلفة، والتي تساعد في قياس التقدم المحرز واتخاذ القرارات التصحيحية عند الحاجة.

أداء المشروعات الإنتاجية:

- أداء المشروعات الإنتاجية يعكس مدى تحقيق المشروع لأهدافه المحددة بكفاءة وفاعلية، مع الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة. يعتمد الأداء الجيد للمشروعات على الالتزام بمعايير الجودة، تحقيق رضا الأطراف المعنية، وإنهاء المشروع في الوقت المحدد دون تجاوز التكاليف المخططة. يمكن تقييم أداء المشروعات الإنتاجية من خلال مجموعة من المؤشرات مثل الكفاءة (الاستخدام الأمثل للموارد)، الفاعلية (تحقيق الأهداف المرجوة)، والإنتاجية (معدل الإنجاز مقارنة بالموارد المستخدمة). يساهم الأداء الجيد في تعزيز الاستدامة وبناء الثقة بين الأطراف المشاركة في المشروع.

الكفاءة:

تشير الكفاءة إلى مدى استخدام الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق الأهداف المحددة مع تقليل التكاليف والجهود. في المشروعات الإنتاجية، تعني الكفاءة إنجاز الأعمال وفقاً للميزانية المحددة، واستخدام المواد والوقت بشكل أمثل. من بين مؤشرات الكفاءة: نسبة الإنفاق الفعلي مقارنة بالميزانية المخططة، ومدة التنفيذ مقارنة بالجدول الزمني المقرر.

الفاعلية:

الفاعلية تشير إلى مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المرجوة والمحددة مسبقاً. في سياق المشروعات الإنتاجية، تقاس الفاعلية بمدى تلبية المشروع لمتطلبات الجودة والمعايير المحددة، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف التشغيلية والوظيفية. تشمل مؤشرات الفاعلية رضا الأطراف المعنية عن النتائج ومدى قدرة المشروع على تحقيق الغايات المرسومة له.

الإنتاجية:

الإنتاجية تعبر عن مقدار العمل المنجز خلال فترة زمنية محددة باستخدام الموارد المتاحة. في المشروعات الإنتاجية، يتم قياس الإنتاجية من خلال معدل الإنجاز اليومي أو الأسبوعي مقارنة بالموارد المستهلكة. تشمل مؤشرات الإنتاجية عدد الوحدات الإنتاجية المنجزة خلال فترة زمنية معينة مقابل عدد العاملين أو ساعات العمل المستخدمة.

• ٨,١ المنهجية وطرق البحث:

نظراً لطبيعة هذه الدراسة التي تهدف إلى استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات الإنتاجية في المملكة العربية السعودية، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. في الجانب النظري، تم استخدام المنهج الوصفي لتوضيح متغيرات الدراسة بشكل شامل. أما في الجانب الميداني، فقد تم استخدام المنهج التحليلي الذي يتيح تحليل البيانات والربط بين النتائج المستخلصة وتفسيرها بعمق، مع إصدار الأحكام المناسبة بناءً على ذلك. وقد استعان الباحث بالأساليب الإحصائية لتحويل البيانات النوعية إلى بيانات كمية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، مما أتاح إمكانية تحليل البيانات بدقة أكبر. وتم وصف هذه الدراسة بأنها تطبيقية، حيث تم جمع البيانات والمعلومات مباشرة من العينة المستهدفة.

٩,١ 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 الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنتاجية في المملكة العربية السعودية

١٠,١ أدوات الدراسة :

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

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

أولاً: الجزء المتعلق بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) بأبعاده موزعة على (٤) 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 أداء المشروعات الإنتاجية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية)

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

١١,١ حدود الدراسة :

- حدود موضوعية : قامت الدراسة بقياس دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنتاجية في المملكة العربية السعودية
- حدود مكانية: المشروعات الإنتاجية في المملكة العربية السعودية
- حدود زمانية: العام الدراسي ٢٠٢٤ .
- حدود بشرية: العاملين في المشروعات الإنتاجية في المملكة العربية السعودية

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

مقدمة

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات الأساسية التي تستخدمها المنظمات لضمان تحقيق أهدافها وتوجيه أنشطتها بطريقة منظمة وفعالة. في عالم مليء بالتحديات والفرص، يصبح من الضروري لكل منظمة أن تضع رؤية واستراتيجية طويلة الأمد تمكنها من المنافسة وتحقيق النجاح المستدام. التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي من خلالها تحدد المنظمة الأهداف الرئيسية وتضع الخطط التي تساعد في تحقيق تلك الأهداف. (Johnson et al., 2017)

التخطيط الاستراتيجي هو أحد أبرز المفاهيم الإدارية التي تسعى إلى توجيه المؤسسات والمنظمات نحو تحقيق أهدافها طويلة الأمد من خلال تحديد الرؤية المستقبلية وتوجيه الجهود نحو تحقيق هذه الرؤية بشكل منظم وفعال. يعد التخطيط الاستراتيجي عملية منهجية تهدف إلى خلق رؤية واضحة واستغلال الموارد المتاحة بأفضل الطرق الممكنة لضمان تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة. وفي ظل التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال اليوم، أصبح التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية لضمان استمرارية ونجاح المؤسسات على المدى الطويل.

يمثل التخطيط الاستراتيجي إطار العمل الذي يوجه نشاطات المنظمة على مدى فترة زمنية محددة، سواء كانت هذه الفترة خمس سنوات أو عشر سنوات. يتطلب هذا النوع من التخطيط فهماً عميقاً للبيئة الداخلية والخارجية، وتحديداً للعوامل التي قد تؤثر على نجاح المنظمة أو تعرقل تقدمها (Bryson, 2018).

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو عملية إدارية تهدف إلى تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة من خلال تحليل العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بها، وتحديد الرؤية والرسالة والأهداف العامة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. هذه العملية تشمل تحديد الموارد المتاحة وتوزيعها بفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة.

وبعبارة أخرى، التخطيط الاستراتيجي يحدد "ما الذي ترغب المنظمة في تحقيقه" و"كيف ستنجح في تحقيق ذلك". (Mintzberg, 1994)

أهمية التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي يلعب دورًا محوريًا في نجاح أي منظمة، سواء كانت شركة صغيرة أو مؤسسة حكومية أو غير ربحية. يمكن تلخيص أهمية التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

١. **التوجيه والوضوح:** يساعد التخطيط الاستراتيجي على توفير رؤية واضحة للمنظمة، ما يساهم في

توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة. إنه يعمل كخارطة طريق تساعد المديرين والعاملين

على فهم الاتجاه الذي تتوجه إليه المنظمة. (Grant, 2016)

٢. **تخصيص الموارد بفعالية:** من خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمنظمة تحديد الموارد

المتاحة لها وتخصيصها بأفضل طريقة لتحقيق أقصى فائدة. هذه العملية تضمن توجيه الموارد

إلى الأماكن الأكثر أهمية وحاجة داخل المنظمة. (David, 2017)

٣. **الاستجابة للتغيرات البيئية:** يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على مراقبة البيئة

الخارجية، بما في ذلك التغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، والاستجابة لها بفعالية.

هذا التوجه يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات والفرص الجديدة التي قد تظهر

على الساحة. (Porter, 1980)

٤. **تحسين الأداء المؤسسي:** أثبتت الأبحاث أن المنظمات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي

تحقق أداءً أفضل مقارنة بتلك التي تفتقر إلى استراتيجية واضحة. حيث يُمكن التخطيط

الاستراتيجي من تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية وقياس مدى تحقيق الأهداف بشكل مستمر

(Kaplan & Norton, 2001).

٥. **إدارة المخاطر:** يساهم التخطيط الاستراتيجي في توقع المخاطر المحتملة ووضع خطط للطوارئ

للتعامل معها. هذا يقلل من احتمالية حدوث مشاكل غير متوقعة تعيق تقدم المنظمة نحو

أهدافها. (Hill et al., 2014)

تحقيق التكامل المؤسسي: يساعد التخطيط الاستراتيجي في توجيه جميع أقسام المؤسسة نحو نفس الهدف، مما يضمن تكامل الأنشطة والجهود في إطار واحد. (Porter, 1980)

تحليل البيئة الداخلية والخارجية: يسمح التخطيط الاستراتيجي بتحليل الظروف المحيطة بالمؤسسة من خلال تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. هذا التحليل يمكن من اتخاذ قرارات مستنيرة وتجنب المخاطر المحتملة. (Kotler & Keller, 2016)

تعزيز الفاعلية والكفاءة: من خلال تحديد الأهداف بوضوح وتخصيص الموارد بفعالية، يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الفاعلية والكفاءة التشغيلية للمؤسسة. (Mintzberg, 1994)

مرونة الاستجابة للتغيرات: في ظل بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة، يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المؤسسات على التكيف مع المتغيرات بسرعة واستغلال الفرص الجديدة. (Kaplan & Norton, 2001).

مراحل التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي عملية متعددة المراحل تتضمن عدة خطوات أساسية لضمان الوصول إلى أفضل النتائج. تشمل هذه المراحل ما يلي:

١. تحديد الرؤية والرسالة

الرؤية هي الصورة المستقبلية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وهي تعبر عن الطموح الذي ترغب في الوصول إليه. من ناحية أخرى، الرسالة تمثل الهدف الأساسي للمؤسسة وتوضح ما تقدمه من خدمات أو منتجات وكيف تساهم في تلبية احتياجات العملاء. (Kaplan & Norton, 1992)

٢. تحليل البيئة الداخلية والخارجية

تتطلب هذه المرحلة تقييم العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء المؤسسة مثل الموارد البشرية والمالية، والهيكل التنظيمي، والثقافة المؤسسية. كذلك، يتم في هذه المرحلة تحليل العوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية، باستخدام أدوات مثل تحليل SWOT و. (Kotler & Keller, 2016) PESTEL

٣. تحديد الأهداف الاستراتيجية

بناءً على نتائج تحليل البيئة، تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف الاستراتيجية التي ترغب في تحقيقها. هذه الأهداف يجب أن تكون محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة بالبيئة الحالية، ومحددة زمنياً (SMART). مثال على ذلك، يمكن أن يكون هدف مؤسسة ما زيادة حصتها السوقية بنسبة ١٠٪ خلال السنوات الخمس المقبلة. (Mintzberg, 1994)

٤. تطوير الاستراتيجيات

بعد تحديد الأهداف، يتم وضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف. هذه الاستراتيجيات تشمل الخيارات الرئيسية التي يجب اتباعها لاستغلال نقاط القوة وتجنب التهديدات. على سبيل المثال، قد تختار مؤسسة استراتيجية التوسع في الأسواق الجديدة لتحقيق النمو. (Porter, 1980)

٥. تنفيذ الخطة الاستراتيجية

هذه المرحلة هي الأكثر أهمية حيث يتم ترجمة الاستراتيجيات إلى خطط عمل تنفيذية. يتطلب ذلك تخصيص الموارد المالية والبشرية، وتحديد المهام والمسؤوليات، ووضع الجداول الزمنية لضمان تحقيق الأهداف بنجاح. (Kaplan & Norton, 1992)

٦. مراجعة وتقييم الخطة الاستراتيجية

بعد تنفيذ الخطة، تأتي مرحلة المراجعة والتقييم. هنا يتم قياس الأداء وتحليل النتائج باستخدام أدوات مثل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لضمان تحقيق الأهداف المحددة وإجراء التعديلات إذا لزم الأمر. (Kaplan & Norton, 2001)

أبعاد التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي ليس عملية خطية بسيطة، بل يتضمن عدة أبعاد وعناصر أساسية:

الرؤية والرسالة

الرؤية تعبر عن الطموحات والتطلعات طويلة الأمد للمنظمة، بينما الرسالة توضح الغرض الأساسي من وجود المنظمة وطبيعة الأعمال التي تقوم بها. الرؤية تضع الهدف النهائي للمنظمة، والرسالة تحدد كيفية تحقيق هذا الهدف. (Kotler & Keller, 2016)

تحديد الأهداف

تعد الأهداف نقطة الانطلاق لأي خطة استراتيجية ناجحة. يجب أن تكون الأهداف واضحة، قابلة للقياس، ومرتبطة بالواقع. هذه الأهداف قد تتعلق بزيادة الحصة السوقية، تحسين الكفاءة التشغيلية، أو تطوير منتجات وخدمات جديدة. (Drucker, 1999)

تحليل البيئة الداخلية والخارجية

يتطلب التخطيط الاستراتيجي فحصاً دقيقاً لكل من البيئة الداخلية (الموارد، القدرات، الهياكل التنظيمية) والخارجية (الأسواق، المنافسة، العوامل الاقتصادية والسياسية). هذا التحليل يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات الخارجية (PESTEL analysis). (Ansoff, 1987).

تنفيذ الخطة الاستراتيجية

تنفيذ الخطة هو الترجمة العملية للاستراتيجية الموضوعية، حيث يتم توزيع الموارد وتحديد الجداول الزمنية وتوزيع المهام على الأفراد. يتطلب التنفيذ الناجح مراقبة مستمرة وتعديلاً حسب الحاجة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية. (Johnson et al., 2017)

مراقبة وتقييم الأداء

مراجعة وتقييم الخطة الاستراتيجية هو عملية مستمرة تتطلب مراقبة الأداء باستخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs). يتم من خلال هذا التقييم تحديد الإنجازات والفجوات والتعديلات اللازمة لتحسين الأداء. يؤدي هذا التقييم إلى تحسين المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات. (Kaplan & Norton, 1992)

أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي

يمكن قياس نجاح التخطيط الاستراتيجي من خلال تأثيره على الأداء المؤسسي. الأداء المؤسسي يتأثر بعدة عوامل، منها الكفاءة، الفعالية، والإنتاجية:

١/ الكفاءة

الكفاءة تعني استخدام الموارد المتاحة بأقل تكلفة وجهد لتحقيق الأهداف. عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل صحيح، يساعد ذلك في توجيه الموارد نحو الأولويات الهامة وتحقيق أقصى عائد من هذه الموارد. (Hill et al., 2014)

٢/ الفاعلية

الفاعلية تشير إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي وضعتها في الخطة الاستراتيجية. الفعالية لا تتعلق فقط بتحقيق الأهداف، ولكن بتحقيقها بالطريقة الصحيحة، وبالجودة المطلوبة. (Grant, 2016).

٣/ الإنتاجية

الإنتاجية هي مقياس لمقدار العمل الذي يمكن إنجازه باستخدام موارد معينة في فترة زمنية محددة. التخطيط الاستراتيجي الجيد يساهم في تحسين الإنتاجية من خلال تحديد الأولويات وتوجيه الجهود نحو المهام الأكثر أهمية. (Porter, 1980)

التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي

رغم فوائد التخطيط الاستراتيجي، إلا أن هناك عددًا من التحديات التي قد تواجه المنظمات عند تطبيقه:

١. التغيرات السريعة في البيئة الخارجية: تؤثر التغيرات غير المتوقعة في الأسواق أو التكنولوجيا أو

السياسة على قدرة المنظمة على تنفيذ خططها الاستراتيجية بفعالية. (Mintzberg, 1994)

٢. نقص الموارد: قد تجد بعض المنظمات نفسها غير قادرة على تخصيص الموارد الكافية لتنفيذ

الخطة الاستراتيجية، مما يؤثر سلبًا على تحقيق الأهداف المرجوة. (David, 2017)

٣. المقاومة الداخلية: قد يواجه التخطيط الاستراتيجي معارضة داخلية من بعض العاملين أو

المديرين الذين يشعرون بأن التغيرات التي تأتي مع تنفيذ الاستراتيجية تؤثر على مصالحهم أو

مناصبهم. (Bryson, 2018)

٤. نقص التزام القيادة: إذا لم تدعم القيادة العليا في المنظمة الخطة الاستراتيجية بفعالية، فإن

تنفيذ الاستراتيجية سيصبح أمرًا صعبًا وغير منظم. (Kotler & Keller, 2016)

يعد التخطيط الاستراتيجي أداة حيوية لنجاح واستدامة المنظمات. يساعد التخطيط الاستراتيجي في توجيه الموارد، تحديد الأهداف، تحسين الكفاءة، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. مع ذلك، يجب على المنظمات أن تكون مستعدة لمواجهة التحديات التي قد تنشأ خلال تنفيذ الاستراتيجية، وضمان توفير الموارد اللازمة لتحقيق النجاح. التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد خطة جامدة، بل هو عملية ديناميكية تتطلب المراجعة المستمرة والتكيف مع المتغيرات.

المبحث الثاني:

إدارة المشاريع الإنتاجية

إدارة المشروعات الإنتاجية هي عملية تتضمن تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمالية والتقنية لتحقيق أهداف محددة ضمن إطار زمني وميزانية معينة. يعتمد نجاح إدارة المشروعات الإنتاجية على القدرة على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة. يعد هذا الموضوع أحد الجوانب الحيوية في مجال الإدارة، حيث يساهم في تحسين الإنتاجية والكفاءة وتقليل التكاليف.

إدارة المشروعات الإنتاجية

تعني إدارة المشروعات الإنتاجية تنظيم وتوجيه العمليات التي تهدف إلى إنتاج سلع أو خدمات معينة. تتضمن هذه العملية مجموعة من الأنشطة مثل تخطيط الموارد، مراقبة الجودة، تحديد الجداول الزمنية، ومراقبة التكلفة. إدارة المشروعات الإنتاجية لا تقتصر فقط على عمليات التصنيع، ولكنها تشمل أيضًا الخدمات، حيث تسعى إلى تحسين الأداء العام للمشروع وضمان تلبية توقعات العملاء وأصحاب المصلحة.

أهداف إدارة المشروعات الإنتاجية

تسعى إدارة المشروعات الإنتاجية إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية، من أبرزها:

١. تحسين الكفاءة الإنتاجية: من خلال تنظيم الموارد واستخدامها بشكل فعال، يمكن تحسين كفاءة

العمليات الإنتاجية وتقليل الهدر في الموارد.

٢. تحقيق الجودة: الجودة هي عامل حاسم في نجاح أي مشروع إنتاجي. تسعى إدارة المشروعات إلى

التأكد من أن المنتجات أو الخدمات تلي معايير الجودة المطلوبة.

٣. تحقيق التوازن بين التكلفة والوقت: من المهم في إدارة المشروعات الإنتاجية تحقيق التوازن بين

تكلفة المشروع والوقت اللازم لتنفيذه. هذا يساعد في تجنب التجاوزات في الميزانية وضمان تسليم

المشروع في الوقت المحدد.

٤. زيادة الإنتاجية: تعتمد إدارة المشروعات الإنتاجية على تطبيق أفضل الممارسات والتقنيات لزيادة الإنتاجية. يتم ذلك من خلال تحسين سير العمليات وتطوير العاملين وتعزيز استخدام التكنولوجيا.

٥. التحكم في المخاطر: إدارة المخاطر هي جزء أساسي من إدارة المشروعات. تسعى إدارة المشروعات الإنتاجية إلى تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط للتعامل معها قبل أن تؤثر على سير العمل.

دورة حياة إدارة المشروعات الإنتاجية

تشمل دورة حياة إدارة المشروعات الإنتاجية عدة مراحل رئيسية، وهي:

التخطيط

التخطيط هو المرحلة الأولى في إدارة المشروعات الإنتاجية. يتضمن هذا تحديد الأهداف والموارد اللازمة لتحقيقها. يتم في هذه المرحلة وضع الجداول الزمنية، تحديد الميزانية، وتوزيع المهام. التخطيط الجيد يساهم في تجنب العديد من المشكلات التي قد تواجه المشروع لاحقاً. (Kerzner, 2017)

التنظيم

التنظيم هو المرحلة التي يتم فيها تحديد كيفية تنفيذ الخطة. يتضمن ذلك تنظيم الفرق وتحديد المسؤوليات لكل فرد داخل المشروع. يتطلب التنظيم الجيد تحديد هيكل الفريق وتوزيع المهام بطريقة تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة. (Meredith & Mantel, 2011)

التنفيذ

في هذه المرحلة يتم تنفيذ العمليات الإنتاجية بناءً على الخطة الموضوعية. يتطلب التنفيذ متابعة دقيقة للتأكد من أن العمل يتم وفقاً للجداول الزمنية والتوقعات. تعد هذه المرحلة هي الأكثر تأثيراً على نجاح المشروع، حيث يتم فيها تحويل الخطط إلى واقع. (PMI, 2017)

الرقابة والمتابعة

الرقابة هي المرحلة التي يتم فيها مراقبة التقدم المحرز في المشروع. يتم خلالها التحقق من تحقيق الأهداف المطلوبة والالتزام بالميزانية والوقت المحدد. تساعد هذه المرحلة في اكتشاف أي مشكلات قد تواجه المشروع والعمل على حلها بشكل فوري. (Kerzner, 2017)

الإغلاق.

الإغلاق هو المرحلة النهائية في دورة حياة المشروع. يتم فيها تسليم المشروع إلى العميل أو أصحاب المصلحة بعد التأكد من تحقيق جميع الأهداف المطلوبة. يتضمن الإغلاق أيضًا مراجعة الأداء وتحليل الدروس المستفادة من المشروع. (Meredith & Mantel, 2011)

عناصر إدارة المشروعات الإنتاجية

تشمل إدارة المشروعات الإنتاجية مجموعة من العناصر التي تساهم في تحقيق الأهداف المحددة. من أبرز هذه العناصر:

التخطيط الجيد

التخطيط هو الأساس الذي تقوم عليه إدارة المشروعات. يحدد التخطيط كيفية تحقيق الأهداف وتخصيص الموارد. يجب أن يكون التخطيط مرئيًا بما يكفي للتكيف مع أي تغيرات قد تحدث خلال دورة حياة المشروع. (PMI, 2017)

تنظيم الموارد

تنظيم الموارد يتطلب تحديد الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ المشروع. يشمل ذلك أيضًا تنظيم الوقت وتحديد الجداول الزمنية لضمان تنفيذ المشروع في الوقت المحدد. إدارة الموارد بشكل فعال يساهم في تحقيق الكفاءة الإنتاجية. (Kerzner, 2017)

القيادة

القيادة هي العنصر الذي يوجه الفرق نحو تحقيق الأهداف. القادة في إدارة المشروعات الإنتاجية يجب أن يكونوا قادرين على تحفيز الفرق وحل المشكلات والتأكد من أن الجميع يعمل وفقًا للخطة الموضوعة (Meredith & Mantel, 2011).

إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر من العناصر الأساسية في إدارة المشروعات الإنتاجية. تتضمن هذه العملية تحديد المخاطر المحتملة وتقييم تأثيرها على المشروع، ثم وضع خطط للتعامل مع هذه المخاطر في حال حدوثها. التخطيط الجيد للمخاطر يساعد في تقليل تأثيرها على سير المشروع. (PMI, 2017)

التواصل الفعال

التواصل الجيد بين أعضاء الفريق وبين الفريق والإدارة هو عامل حاسم في نجاح إدارة المشروعات الإنتاجية. يجب أن تكون قنوات الاتصال مفتوحة وفعالة لضمان تبادل المعلومات بشكل سلس وفوري. يساعد التواصل الفعال في تجنب العديد من المشكلات والتأكد من أن الجميع على دراية بالخطط والأهداف. (Kerzner, 2017)

أهمية إدارة المشروعات الإنتاجية

إدارة المشروعات الإنتاجية تلعب دورًا محوريًا في تحقيق الأهداف التنظيمية. من بين أبرز فوائدها:

١. زيادة الكفاءة والإنتاجية: من خلال التنظيم الجيد للموارد والعمليات، يمكن زيادة الكفاءة

الإنتاجية وتقليل الهدر في الموارد.

٢. تحقيق الأهداف في الوقت المحدد: تساعد إدارة المشروعات الإنتاجية في تنظيم العمل وتوزيع

المهام بما يضمن تحقيق الأهداف في الوقت المحدد.

٣. تحسين الجودة: تساهم إدارة المشروعات الإنتاجية في مراقبة وتحسين الجودة من خلال تطبيق

معايير الجودة وتوجيه الفرق نحو تحقيق الأداء الأمثل.

٤. تحقيق التوازن بين التكلفة والجودة: من خلال الرقابة الفعّالة، يمكن إدارة المشروعات الإنتاجية من تحقيق التوازن بين تكلفة المشروع وجودته.

٥. إدارة المخاطر بفعالية: تساعد إدارة المشروعات الإنتاجية في تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط للتعامل معها بفعالية.

التحديات التي تواجه إدارة المشروعات الإنتاجية

رغم فوائدها الكبيرة، تواجه إدارة المشروعات الإنتاجية عدة تحديات، من أبرزها:

1. إدارة الموارد البشرية

إدارة الفرق بشكل فعال يمكن أن تكون تحديًا كبيرًا في المشروعات الإنتاجية، حيث يجب توزيع المهام بشكل متوازن وتحفيز العاملين لتحقيق الأداء الأمثل. (Meredith & Mantel, 2011)

2. التحكم في التكاليف

من أكبر التحديات التي تواجه إدارة المشروعات الإنتاجية هو التحكم في التكاليف. يتطلب ذلك مراقبة مستمرة للميزانية والتأكد من عدم تجاوزها. التجاوزات في الميزانية قد تؤدي إلى مشكلات كبيرة في سير المشروع. (Kerzner, 2017)

3. إدارة المخاطر

على الرغم من أهمية إدارة المخاطر، فإن تحديد وتقييم المخاطر المحتملة بشكل دقيق يمثل تحديًا كبيرًا. قد تواجه المشروعات تغيرات غير متوقعة تؤثر على سير العمل، ما يستدعي وجود خطط بديلة للتعامل معها. (PMI, 2017)

4. الالتزام بالوقت

تحقيق التوازن بين الجودة والوقت قد يكون أمرًا صعبًا في بعض الأحيان. الالتزام بالجدول الزمني المحدد يتطلب تنظيمًا دقيقًا للعمليات وتنسيقًا جيدًا بين الفرق المختلفة. (Kerzner, 2017)

أفضل الممارسات في إدارة المشروعات الإنتاجية

لضمان نجاح المشروعات الإنتاجية، يجب اتباع بعض أفضل الممارسات، ومنها:

١. التخطيط الدقيق: يعد التخطيط الجيد هو الأساس لنجاح أي مشروع إنتاجي. يجب تحديد

الأهداف بوضوح وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. (PMI, 2017)

٢. التنظيم الجيد للموارد: تنظيم الموارد البشرية والمالية بشكل فعال يساهم في تحقيق الكفاءة

الإنتاجية وتقليل الهدر.

٣. التواصل الجيد: يجب أن تكون قنوات التواصل بين أعضاء الفريق واضحة ومفتوحة لضمان

تبادل المعلومات بشكل فعال وسريع. (Kerzner, 2017)

٤. المرونة في التعامل مع التغيرات: يجب أن تكون إدارة المشروعات الإنتاجية مرنة بما يكفي للتعامل

مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة العمل.

٥. التركيز على الجودة: يجب أن يكون تحقيق الجودة هو الهدف الرئيسي للمشروع. يمكن تحقيق

ذلك من خلال تطبيق معايير الجودة ومراقبة الأداء بانتظام. (Meredith & Mantel, 2011)

إدارة المشروعات الإنتاجية هي عملية حيوية تتطلب تنظيمًا دقيقًا وتوجيهًا فعالًا للموارد المتاحة. من خلال

التخطيط الجيد، التنظيم، القيادة، والمراقبة، يمكن تحسين الكفاءة الإنتاجية، تحقيق الأهداف في الوقت

المحدد، وزيادة الجودة والفعالية. التحديات التي تواجه هذه العملية تتطلب مرونة وإدارة فعالة للمخاطر

لضمان سير المشروع وفق المخطط. إن اتباع أفضل الممارسات في إدارة المشروعات الإنتاجية يضمن تحقيق

التوازن بين الوقت، التكلفة، والجودة، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج ناجحة ومستدامة.

بمرور الوقت، تزداد أهمية إدارة المشروعات الإنتاجية بسبب التطورات التكنولوجية وتغيرات بيئة

الأعمال. بناءً على ذلك، يجب أن تسعى المؤسسات إلى تطوير استراتيجيات متقدمة لإدارة المشروعات، مع

التركيز على تحقيق التميز من خلال الابتكار واستخدام أفضل التقنيات.

الفصل الثالث :

الدراسة المنهجية

١,٣ 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.

٢,٣ أولا مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مشاريع الإنتاجية في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (٥٣٠) 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 (٢٠٠) استمارة تمثل نسبة (٣٨) من مجتمع الدراسة وتم استرجاع (١٩٥) استمارة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (٩٧,٥) ويعتبر معدل الاستجابة من المعدلات العالية باعتباره يفوق الحدود المتعارف عليها (٧٥) ولعل الارتفاع النسبي للردود يمكن إرجاعه إلى المتابعة المستمرة من جانب الباحث، بيانا كالاتي :

جدول (١) الاستبانات الموزعة والمعادة

البيان	العدد	النسبة
الاستبانات الموزعة	٢٠٠	٪١٠٠
الاستبانات التي تم ارجاعها	١٩٥	٪٩٧,٥

الاستبانات التي لم تم ارجاعها	٥	٢,٥٪
الاستبانات الصالحة للتحليل	١٩٥	٧٩,٥٪

المصدر: إعداد الباحث

٣,٣ 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 (٥) فقرات تناولت السمات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في:

١. النوع .
٢. العمر .
٣. المؤهل العلمي.
٤. سنوات الخبرة.
٥. 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 (٥) متغيرات

المتغير الأول: يقيس (الرؤيا والرسالة) ويشتمل على عدد (١٠) عبارات.

المتغير الثاني: يقيس (الاهداف) ويشتمل على عدد (٥) فقرات.

المتغير الثالث: يقيس البيئة الداخلية والخارجية ويشتمل على عدد (٥) فقرات.

المتغير الرابع: يقيس تنفيذ الخطة ويشتمل على عدد (٦) فقرات.

المتغير الخامس: يقيس (مراقبة وتقويم الخطة) ويشتمل على عدد (٥) فقرات

المحور الثاني: يقيس المتغير التابع أداء المشروعات (ويشتمل عدد (٧) 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 (٥/١/٢).

جدول رقم (٢) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الاحصائية
او افق بشدة	٥	أكبر من ٨٠٪	درجة موافقة مرتفعة جدا
أو افق	٤	٧٠ - ٨٠٪	درجة موافقة مرتفعة
محايد	٣	٥٠ - ٦٩٪	درجة موافقة متوسطة
لا أو افق	٢	٢٠ - ٤٩٪	درجة موافقة منخفضة
لا أو افق بشدة	١	أقل من ٢٠٪	درجة موافقة منخفضة جدا

المصدر: إعداد الباحث

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة كالاتي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع الأوزان على عددها (٥+٤+٣+٢+١) - ٥ (١٥/٥) (٣). وهو يمثل

الوسط الفرضي للدراسة ، وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (٣) دل ذلك على موافقة

أفراد العينة على العبارة ، أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (٣) 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 (٣) الوزن النسبي أكبر من (٦٠٪). وفي المقابل تكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أقل من الوسط الفرضي للدراسة (٣) (الوزن النسبي أقل من (٦٠٪).

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:

٤,٣ صدق أداة الدراسة :

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى 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:

١. 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 (٣) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الرؤية والرسالة بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
١	توجد لدى المشروعات خطة استراتيجية مكتوبة	٠,٨٣	٠,٠٠٠
٢	رؤية المشروعات منشورة ومتاحة للعاملين	٠,٦٨	٠,٠٠٠
٣	رسالة المشروعات منشورة ومتاحة للعاملين	٠,٧٥	٠,٠٠٠
٤	تقوم إدارة المشروعات بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا	٠,٧٠	٠,٠٠٠
٥	تقوم إدارة المشروعات بتوعية العاملين بمضمون الرسالة	٠,٧٦	٠,٠٠٠
٦	رؤية المشروعات معروضة بطريقة ملفتة للأنظار	٠,٧٤	٠,٠٠٠
٧	رسالة المشروعات معروضة بطريقة ملفتة للأنظار	٠,٨١	٠,٠٠٠
٨	رؤية المشروعات محفزة للعاملين	٠,٨٣	٠,٠٠٠
٩	رسالة المشروعات محفزة للعاملين	٠,٧٧	٠,٠٠٠
١٠	تراجع المشروعات رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر	٠,٧٣	٠,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول رقم (٣/١/٥) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد الرؤية والرسالة دالة

عند مستوى معنوية ٥% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقا لما وضع لقياسه.

٢. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الاهداف :

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

للبعد :

جدول رقم (٤) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاهداف بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
١	اهداف الخطة الاستراتيجية ب المشروعات واضحة	٠,٨٠	٠,٠٠٠
٢	يوجد تناغم بين الاهداف الفرعية و الهدف الرئيسي للهيئة	٠,٧٩	٠,٠٠٠
٣	توفر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات	٠,٨١	٠,٠٠٠
٤	تقوم الادارة العليا باشراف العاملين في وضع الاهداف	٠,٧٨	٠,٠٠٠
٥	اهداف المشروعات قابلة للتحقق وفق الامكانيات المتاحة	٠,٧٤	٠,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (٥/١/٤) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد الأهداف دالة عند مستوى

معنوية ٥٪ حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

٣. 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 (٥) معامل ارتباط بين كل فقرات محور بعد البيئة الداخلية والخارجية

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
١	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية ب المشروعات قبل اعداد الخطة	٠,٧٦	٠,٠٠٠
٢	تهدف دراسة البيئة الداخلية والخارجية الي اغتنام الفرص	٠,٨٥	٠,٠٠٠

٣	يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للهيئة الى تقوية الموقف التنافسي	٠,٧٨	٠,٠٠٠
٤	يتم احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية	٠,٧١	٠,٠٠٠
٥	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية لتحاشي المهددات	٠,٨٠	٠,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (٥) أن معاملات الارتباط لجميع فقرات محور بعد البيئة الداخلية والخارجية دالة عند مستوى معنوية ٥٪ حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥ وبذلك يعتبر البعد صادقا لما وضع لقياسه. ٤ 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 (٦) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطة بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
١	يتم تنفيذ الخطة بصورة جيدة	٠,٨٦	٠,٠٠٠
٢	تقوم المشروعات بتدريب العاملين علي طرق تنفيذ الخطة	٠,٧٢	٠,٠٠٠
٣	يوجد بالمشروعات كادر مؤهل لتنفيذ الخطة	٠,٧٦	٠,٠٠٠
٤	يوجد بالمشروعات قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي	٠,٨١	٠,٠٠٠
٥	يتم من خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد بعدالة	٠,٨٧	٠,٠٠٠
٦	يتم من خلال تنفيذ الخطة تحقيق كافة الاهداف الرئيسية والفرعية	٠,٦٧	٠,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (٦) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد تنفيذ الخطة دالة عند مستوى معنوية ٥٪ حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥ وبذلك يعتبر البعد صادقا لما وضع القياسه.

٥. 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 (٧) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطة بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
١	لدي المشروعات إدارة خاصة بالراجعة و التقييم الدوري للخطة	٠,٦٤	٠,٠٠٠
٢	لدي المشروعات بدائل استراتيجية تساعد في تقييم الخطة	٠,٧٣	٠,٠٠٠
٣	لدي المشروعات معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة	٠,٨٠	٠,٠٠٠
٤	تتسم خطة المشروعات بالمرونة الكافية في التنفيذ	٠,٧٨	٠,٠٠٠
٥	تستخدم المشروعات بطاقة الأداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الأخطاء أن وجدت	٠,٧٢	٠,٠٠٠

المصدر : إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (٧) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد متابعة وتقييم الخطة دالة عند مستوى معنوية ٥% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

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

جدول رقم (٨) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أداء المشروعات بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
١	لدى المشروعات مقاييس فعالة لقياس الأداء بالمشروعات	٠,٧٤	٠,٠٠٠
٢	يوجد ب المشروعات وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة	٠,٨٣	٠,٠٠٠
٣	تحرص ادارة المشروعات على التحسين المستمر في اداء المشروعات	٠,٧٨	٠,٠٠٠
٤	لدى المشروعات كفاءة عالية في انجاز الاهداف الموضوعة	٠,٧٠	٠,٠٠٠
٥	تحرص المشروعات على توظيف الموارد و استخدامها بصورة مثلى	٠,٩١	٠,٠٠٠
٦	يمتاز العاملون ب المشروعات بكفاءة عالية في اداء المشروعات	٠,٨٨	٠,٠٠٠
٧	تحرص المشروعات على تقليل تكاليف الانتاجي اداء المشروعات	٠,٧٩	

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (٨) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات محور أداء المشروعات دالة عند مستوى معنوية ٥٪ حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع القياس.

(ج) الصديق البنائي :

يعتبر الصديق 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 (٩) معامل ارتباط محاور الدراسة بالمجموع الكلي

م	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	الرؤية و الرسالة	٠,٧٦	٠,٠٠٠
٢	الأهداف	٠,٨٧	٠,٠٠٠
٣	البيئة الداخلية والخارجية	٠,٨٠	٠,٠٠٠
٤	تنفيذ الخطة	٠,٨٢	٠,٠٠٠
٥	متابعة وتقييم الخطة	٠,٧٢	٠,٠٠٠
٦	اداء المشروعات	٠,٨٢	٠,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (٩) أن جميع محاور الدراسة لها علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه. وبذلك تعتبر جميع أبعاد الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

(٢) 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(١). 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 (٠,٦٠) دليل على انخفاض الثبات الداخلي. وتعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشرط أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لجميع محاور الدراسة .

جدول رقم (١٠) نتائج اختبار ألفا كرونباخ المقياس محاور الدراسة

م	البعد	عدد الفقرات	قيمة الاختبار
١	الرؤية و الرسالة	١٠	٠,٧٩
٢	الأهداف	٥	٠,٨٢
٣	البيئة الداخلية والخارجية	٥	٠,٨٧
٤	تنفيذ الخطة	٦	٠,٨٢
٥	متابعة وتقويم الخطة	٥	٠,٧٨
٦	اداء المشروعات	٧	٠,٨٤
	اجالي المحاور	٣٨	٠,٨٦

المصدر : إعداد الباحث

من الجدول (١٠) نتائج اختبار الصدق لجميع محاور الدراسة أكبر من (٠,٦٠) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات لجميع محاور الدراسة حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي المحاور الدراسة (٠,٨٦) وهو ثبات وصدق مرتفع جدا ومن ثم يمكن القول بان 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 :

(١) 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 . (٢) أساليب الإحصاء الوصفي وذلك لوصف

خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال :

ا/ التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة :

وذلك للتعرف على التوزيع التكراري للإجابات 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).

(٣) تحليل الانحدار:

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

معامل التحديد (٢) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات أيضاً يتم الاعتماد على

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

القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدرة مع مستوى المعنوية ٥٪ فإذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من

٠,٠٥ يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً ، إما إذا كانت القيمة الاحتمالية

أقل من ٠,٠٥ 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

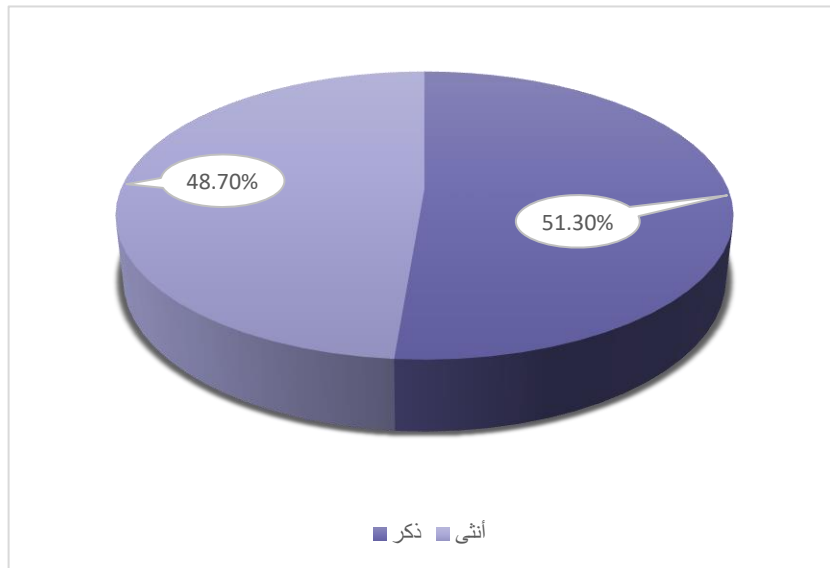
وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية:

١,٤ توزيع أفراد العينة حسب النوع

جدول رقم (١١) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	١٠٠	٥١,٣ %
انثي	٩٥	٤٨,٧ %
المجموع	١٩٥	١٠٠ %

شكل (٢) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع



يتضح من الجدول (١١) وشكل (٢) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الاناث حيث بلغت نسبتهم

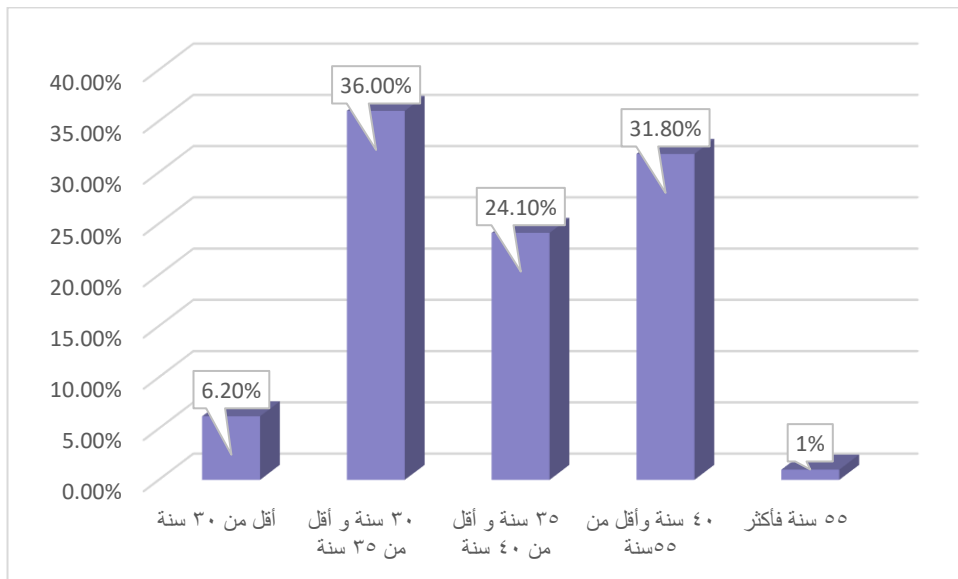
(٥١٣) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذكور في العينة (٤٨,٧) % من أجمالي العينة المبحوثة.

٢,٤ توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول رقم (١٢) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من ٣٠ سنة	١٢	٦,٢
٣٠ سنة وأقل من ٣٥ سنة	٧٢	٣٦,٠
٣٥ سنة وأقل من ٤٠ سنة	٤٧	٢٤,١
٤٠ سنة وأقل من ٥٥ سنة	٦٢	٣١,٨
٥٥ سنة فأكثر	٢	١
المجموع	١٩٥	٪١٠٠

شكل رقم (٣) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث

تضمنت العينة نسبة (١) وشكل (٣) فقط من الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٥٥ سنة فأكثر ويتضح

من ذلك أن النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن ٣٠ سنة وارتفاع هذه النسبة تدل على

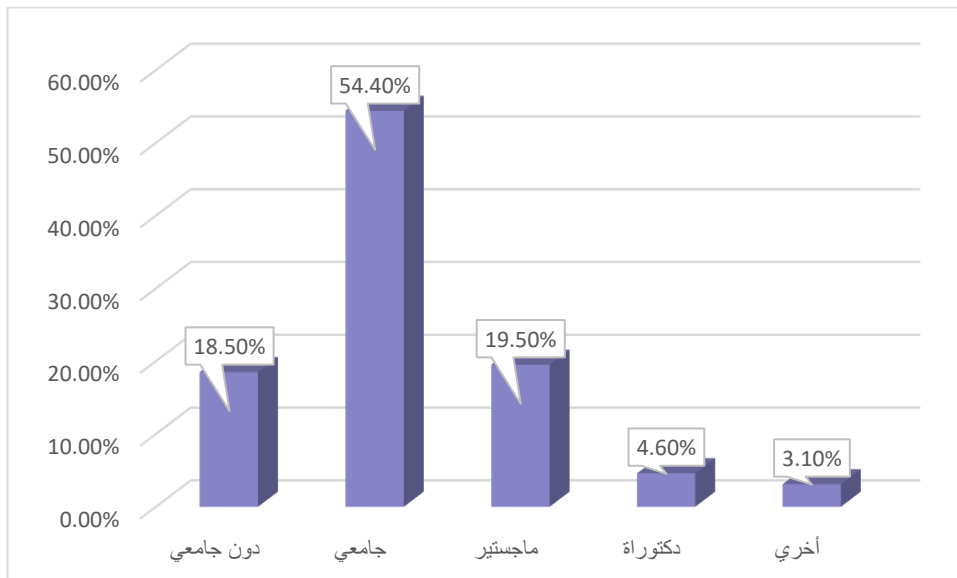
جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها، ويعني ذلك أن خبرة العاملين عالية مما يؤدي إلى جودة الاداء .

٣,٤ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

جدول رقم (١٣) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
دون جامعي	٣٦	١٨,٥
جامعي	١٠٦	٥٤,٤
ماجستير	٣٨	١٩,٥
دكتورة	٩	٤,٦
أخري	٨	٣,١
المجموع	١٩٥	%١٠٠

شكل رقم (٤) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الباحث

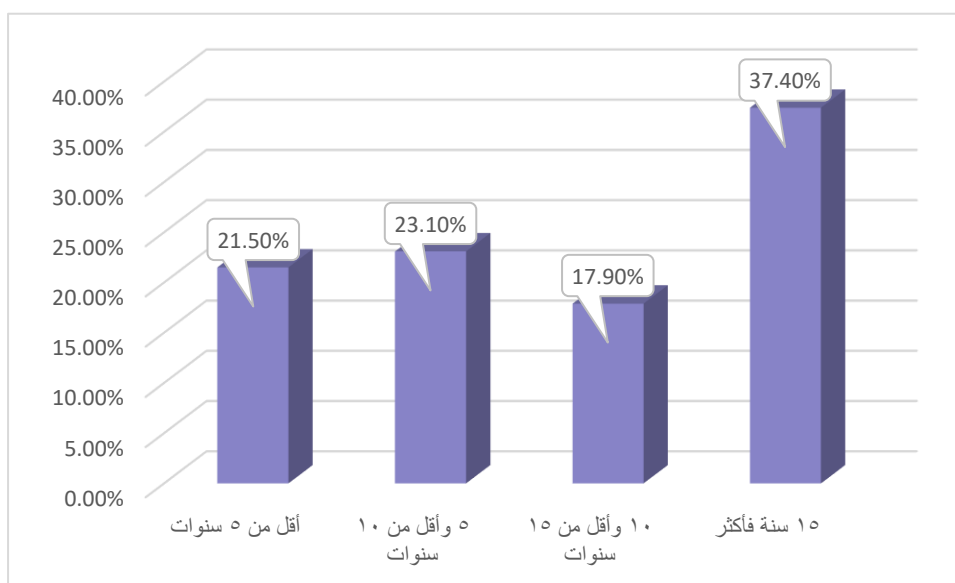
يتضح من الجدول رقم (١٣) وشكل (٤) أن غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي دبلوم بلغت نسبتهم (٥٤,٤) ، بينما بلغت نسبة أفراد العينة من المستوى التعليمي فوق الجامعي (ماجستير) ، دكتوراه (٢٤,١) ، أما أفراد لعينة من المستوى التعليمي دون الجامعي فقد بلغت نسبتهم (١٨,٥). ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد 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.

٤,٤ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (١٤) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من ٥ سنوات	٤٢	٢١,٥
٥ وأقل من ١٠ سنوات	٤٥	٢٣,١
١٠ وأقل من ١٥ سنوات	٣٥	١٧,٩
١٥ سنة فأكثر	٧٣	٣٧,٤
المجموع	١٩٥	٪١٠٠

شكل رقم (٥) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث

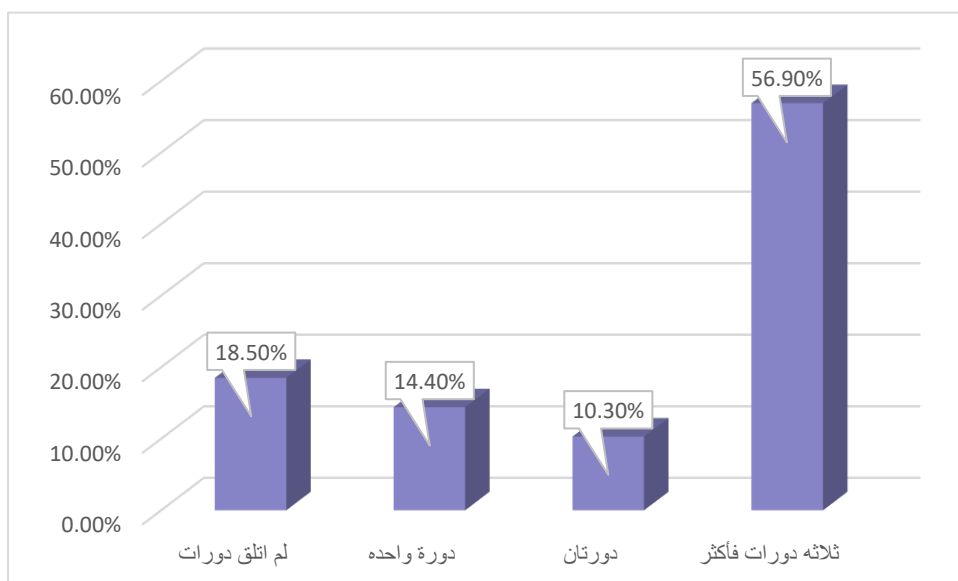
يتضح من الجدول (١٤) وشكل (٥) أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (١٥) سنة فأكثر حيث بلغت نسبتهم (٣٤,٧) % ثم في المرتبة الثانية الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (٥) وأقل من ١٠ سنة بنسبة (٢٣,١) أما المرتبة الأخيرة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (١٠) وأقل من ١٥ سنة بنسبة (١٧,٩).

٥,٤ توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية :

جدول رقم (١٥) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	العدد	النسبة %
لم اتلق دورات	٣٦	١٨,٥
دورة واحدة	٢٨	١٤,٤
دورتان	٢٠	١٠,٣
ثلاثه دورات فأكثر	١٠١	٥٦,٩
المجموع	١٩٥	٪١٠٠

شكل رقم (٦) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية



المصدر إعداد الباحث

يتضح من الجدول (١٥) والشكل رقم (٦) أن غالبية أفراد عينة الدراسة تلقوا ثلاثة دورات فأكثر حيث بلغت نسبتهم (٥٦,٩) بنما بلغت نسبة الذين تلقوا (دورة واحدة ودورتان) (٢٤,٧) أما أفراد العينة والذين لم يتلقوا دورات تدريبية فقد بلغت نسبتهم (١٨,٥).

تحليل بيانات الدراسة الأساسية :

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

١. التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على فقرات محاور الدراسة تعكس التكرارات والتوزيع النسبي.
٢. 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 (٣) (الوزن النسبي أكبر من (٦٠٪) 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 (٣) (الوزن النسبي أقل من (٦٠٪)

٦,٤ عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة :

أولاً : 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:

(١) بعد الرؤية والرسالة :

جدول رقم (١٦) التوزيع التكراري لفقرات بعد الرؤية والرسالة

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
١	توجد بمشاريع الإنتاجية العامة خطة استراتيجية مكتوبة	٣٣	١٦,٩	٨٦	٤٤,١	٢٩	١٤,٩	٣٥	١٧,٩	١٢	٦,٢
٢	رؤية المشروعات منشورة ومتاحة للعاملين	٢٩	١٤,٩	٦٨	٣٤,٩	٢٤	١٢,٣	٥٠	٢٥,٦	٢٤	١٢,٣
٣	رسالة المشروع منشورة ومتاحة للعاملين	٢٩	١٤,٩	٧٣	٣٧,٤	٢٣	١١,٨	٥١	٢٦,٢	١٩	٩,٧
٤	تقوم ادارة المشروعات بتوعية العاملين	٢٦	١٣,٣	٥٦	٢٨,٨	٢٧	١٣,٨	٥٥	٢٨,٢	٣١	١٥,٩

										بمضمون الرؤيا	
٥	١٦,٤	٣٢	٢٦,٢	٥١	١٦,٩	٣٣	٢٥,٦	٥٠	١٦,٤	٣٢	تقوم ادارة المشروعات بتوعية العاملين بمضمون الرسالة
٦	١٢,٣	٢٤	٢١	٤١	٢٠,٥	٤٠	٣٠,٣	٥٩	١٥,٩	٣١	رؤية المشروعات معروضة بطريقة ملفتة للانظار
٧	١١,٣	٢٢	٢٢,٦	٤٤	٢١,٥	٤٢	٣١,٣	٦١	١٣,٣	٢٦	رسالة المشروعات معروضة بطريقة ملفتة للانظار
٨	٢١	٤١	١٦,٩	٣٣	١٨,٥	٣٦	٢٥,٢٩	٥٧	١٤,٤	٢٨	
٩	١٣,٣	٢٦	١٤,٩	٢٩	٢١	٤١	٣٥,٤	٦٩	١٥,٤	٣٠	رسالة المشروعات

محفزة للعاملين											
١٠	تراجع	٢٨	١٤,٤	٦٣	٣٢,٣	٣٢	١٦,٤	٤٥	٢٣,١	٢٧	١٣,٨
	المشروعات										
	رسالتها										
	وتعديلها وفق										
	احتياجات										
	السوق										
	واتجاهات										
	المنافسة من										
	وقت لآخر										
	اجمالي الفقرات	٢٩٢	١٥	٦٤٢	٣٢,٨	٣٢٧	١٦,٧	٣٤٣	٢٢,٣	٢٥٨	١٣,٢

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول أن نسبة (٤٧,٨) % من أفراد العينة يوافقون على أجمالي العبارات التي تقيس (الرؤية والرسالة) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٥,٥) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٦,٧) % . و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

١. يتبين من الفقرة رقم (١) نسبة (٦١) % من أفراد العينة يوافقون على أنه توجد بمشاريع الإنتاجية في المملكة العربية السعودية العامة خطة استراتيجية مكتوبة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٤,١) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم % (١٤,٩) .
٢. يتبين من الفقرة رقم (٢) نسبة (٤٩,٨) من أفراد العينة يوافقون على أن رؤية المشروعات منشورة ومتاحة للعاملين ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٧,٨) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢١٢,٣) % .

٣. يتبين من الفقرة رقم (٣) نسبة (٥٢,٣) من أفراد العينة يوافقون على أن رسالة المشروعات منشورة ومتاحة للعاملين ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٥,٩) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت. (١١,٨)٪ نسيتهم .
٤. يتبين من الفقرة رقم (٤) نسبة (٤٢١) من أفراد العينة يوافقون على أن ادارة المشروعات تقوم بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤٤,١) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسيتهم. (١٣,٨)٪ .
٥. يتبين من الفقرة رقم (٥١) نسبة (٤٢) من أفراد العينة يوافقون على أن رؤية المشروعات معروضة بطريقة ملفتة للأنظار، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤٠,٨) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسيتهم. (١٦,٩)٪ .
٦. يتبين من الفقرة رقم (٦) نسبة (٤٦٢)٪ من أفراد العينة يوافقون على أن رؤية المشروعات معروضة بطريقة ملفتة للأنظار، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٣,٣) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسيتهم (٢٠,٥)٪ .
٧. يتبين من الفقرة رقم (٧) نسبة (٤٤,٦) من أفراد العينة يوافقون على أن رسالة المشروعات معروضة بطريقة ملفتة للأنظار، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٣,٩)٪ ما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت. (٢١,٥) نسيتهم
٨. يتبين من الفقرة رقم (٨) نسبة (٤٣,٦)٪ من أفراد العينة يوافقون على أن رؤية المشروعات محفزة للعاملين، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٧,٩) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسيتهم (١٨,٥)٪ .
٩. يتبين من الفقرة رقم (٩) نسبة (٥٠,٨) من أفراد العينة يوافقون على أن رسالة المشروعات محفزة للعاملين ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٨,٢) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسيتهم (٢١)٪ .
١٠. يتبين من الفقرة رقم (١٠) نسبة (٤٦,٧)٪ من أفراد العينة يوافقون على تراجع المشروعات رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر ، بينما بلغت نسبة غير

الموافقون على ذلك (٣٦,٩) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت

نسبتهم (١٦,٤) %.

(٢) بعد الاهداف :

جدول رقم (١٧) التوزيع التكراري لفقرات بعد الاهداف

م	الفقرات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أو اقل		لا أو اقل بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١	أهداف الخطة الاستراتيجية ب المشروعات واضحة	١٢	٦,٢	٧١	٣٦,٤	٤٩	٢٥,١	٩٤	٢٥,١	١٤	٧,٢
٢	توجد تناغم بين الاهداف الفرعية والهدف الرئيسي للشركة	١٤	٧,٢	٧٥	٣٨,٥	٣٨	١٩,٥	٤٨	٢٤,٦	٢٠	١٠,٣
٣	توفر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات	١٦	٨,٢	٥٧	٢٩,٢	٤٢	٢١,٥	٥٠	٢٥,٦	٣٠	١٥,٤

٤	تقوم الادارة العليا بإشراك العاملين في وضع الاهداف	١٨	٩,٢	٥٥	٢٨,٢	٣٧	١٩	٤٨	٢٤,٦	٣٧	١٩
٥	أهداف المشروعات قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة	٢٣	١١,٨	٦٩	٣٥,٤	٤٣	٢٢,١	٣٦	١٩,٥	٢٤	١٢,٣
	اجمالي الفقرات	٨٣	٨,٥	٣٢٧	٣٣,٥	٢٠,٩	٢١,٤	٢٣١	٢٣,٦	١٢٥	١٢,٩

المصدر اعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (١٧) أن نسبة (٤٢) % من أفراد العينة يوافقون على أجمالي العبارات التي تقيس (الأهداف) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٦,٥) ، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢١,٥) % . و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات

١. يتبين من الفقرة رقم (١) نسبة (٤٢,٦) من أفراد العينة يوافقون على أن اهداف الخطة الاستراتيجية ب المشروعات واضحة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٢,٣) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم % (٢٥,١)
٢. يتبين من الفقرة رقم (٢) نسبة (٤٥,٧) من أفراد العينة يوافقون على وجود تناغم بين الاهداف الفرعية والهدف الرئيسي للشركة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٤,٩) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم % (١٩,٥) .
٣. يتبين من الفقرة رقم (٣) نسبة (٣٧,٤) من أفراد العينة يوافقون على أن الادارة توفر التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤١) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم % (٢١,٥)

٤. يتبين من الفقرة رقم (٤) نسبة (٣٧,٤) من أفراد العينة يوافقون على أن الادارة العليا تقوم بإشراك العاملين في وضع الاهداف ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤٣,٦) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٩).

٥. يتبين من الفقرة رقم (٥١) نسبة (٤٧,٢٪) من أفراد العينة يوافقون على أن اهداف المشروعات قابلة للحقيق وفق الامكانيات المتاحة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣١,٨) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٢,١).

(٣) بعد البيئة الداخلية والخارجية :

جدول رقم (١٨) التوزيع التكراري لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجي

م	الفقرات	أو افاق بشدة		أو افاق		محايد		لا أو افاق بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية بالمشروعات قبل اعداد الخطة	١٤	٧,٢	٥٩	٣٠,٣	٥٠	٢٥,٦	٤٨	٢٤,٦
٢	تهدف دراسة البيئة الداخلية والخارجية	١٧	٨,٧	٧١	٣٦,٤	٤٥	٢٣,١	٤٤	٢٢,٦
								١٨	٩,٢

										الي اغتنام الفرص	
٣	يهدف	٢١	١٠,٨	٦٥	٣٣,٣	٥٥	٢٨,٢	٣٥	١٧,٩	١٩	٩,٧
	الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للهيئة تقوية الموقف التنافسي										
٤	يتم تحديد احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية	١٥	٧,٧	٥١	٢٦,٢	٥١	٢٦,٢	٥٥	٢٨,٢	٢٣	١١,٨
٥	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية	٢٠	١٠,٣	٥١	٢٦,٢	٥٦	٢٨,٧	٤٤	٢٢,٦	٢٤	١٢,٣

										لتحاشي المهددات
١١,١	١٠,٨	٢٣,٢	٢٢٦	٢٦,٣	٢٥٧	٣٠,٥	٢٩٧	٨,٩	٨٧	اجمالي الفقرات

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (١٨) أن نسبة (٣٩,٤) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس البيئة الداخلية والخارجية) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٣,٣) ، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٦,٣) % . و فيما يلي التوزيع كراي على مستوى الفقرات:

١. يتبين من الفقرة رقم (١) نسبة (٣٧,٥) من أفراد العينة يوافقون على أن دراسة البيئة الداخلية والخارجية ب المشروعات يتم قبل اعداد الخطة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٦,٩) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٥,٦) %.

٢. يتبين من الفقرة رقم (٢) نسبة (٤٥,١) من أفراد العينة يوافقون على أن دراسة البيئة الداخلية والخارجية تهدف إلى اغتنام الفرص ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٧,٨) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٣,١) %.

٣. يتبين من الفقرة رقم (٣) نسبة (٤٤,١) من أفراد العينة يوافقون على أن الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للشركة يهدف إلى تقوية الموقف التنافسي ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٧,٦) ما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٨,٢) %

٤. يتبين من الفقرة رقم (٤) نسبة (٣٣,٩) من أفراد العينة يوافقون على أن تحديد احتياجات التدريب للعاملين يتم من خلال دراسة البيئة الداخلية ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤٠) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٦,٢) %.

٥. يتبين من الفقرة رقم (٥١) نسبة (٣٦,٥) من أفراد العينة يوافقون على أن دراسة البيئة الداخلية والخارجية يتم التحاشي المهددات ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٤,٩) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٨,٧) % .

(٤) بعد تنفيذ الخطوة :

جدول رقم (١٩) 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
١	يتم تنفيذ الخطة بصورة جيدة	١٢	٦,٢	٤٦	٢٣,٦	٤٨	٢٤,٦	٦١	٣١,٣	٢٨	١٤,٤
٢	تقوم المشروعات بتدريب العاملين علي طرق تنفيذ الخطة	١١	٥,٦	٥٩	٢٢,١	٥٥	٢٨,٢	٥٨	٢٩,٧	٢٨	١٤,٤
٣	يوجد بالمشروعات كادر مؤهل لتنفيذ الخطة	٢١	١٠,٨	٤٩	٣٠,٣	٦٦	٣٣,٨	٣٢	١٦,٤	١٧	٨,٧
٤	يوجد بالمشروعات قيادة فعالة	١٠	٥,١	٤٣	٢٥,١	٥٧	٢٩,٢	٤٥	٢٣,١	٣٤	١٧,٤

										لقيادة العمل التنفيذي	
٥	يتم العمل خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد الفعالة	١٠	٥,١	٤٦	٢٢,١	٥٤	٢٧,٧	٤٧	٢٤,١	٤١	٢١
٦	يتم من خلال تنفيذ الخطة تحقيق كافة الأهداف الرئيسية والفرعية	١٤	٧,٢	٢٨٦	٢٢,٦	٦٥	٣٣,٣	٤٦	٢٣,٦	٢٤	١٢,٣
	اجمالي الفقرات	٧٨	٦,٧		٢٤,٤	٣٤٥	٢٩,٥	٢٨٩	٢٤,٧	١٧٢	١٤,٧

المصدر : إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (١٩) أن نسبة (٣١١) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس تنفيذ الخطة) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٩,٤) ، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٩,٥) % . و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات

١. يتبين من الفقرة رقم (١) نسبة (٢٩,٨) من أفراد العينة يوافقون على أن تنفيذ الخطة يتم بصورة جيدة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤٥,٧) إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٤,٦) % . ٢ يتبين من الفقرة رقم (٢) نسبة (٢٧,٧) % من أفراد العينة

يوافقون على أن بتدريب العاملين تقوم على طرق تنفيذ الخطة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤٤,١) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٨,٢) % .

٢. يتبين من الفقرة رقم (٣) نسبة (٤١,١) % من أفراد العينة يوافقون على وجود ب المشروعات كادر فعالة لقيادة العمل التنفيذي، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٥,١) ما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٣٣,٨) % .

٣. يتبين من الفقرة رقم (٤) نسبة (٣٠,٢) من أفراد العينة يوافقون على أن من خلال تنفيذ الخطة يتم توزيع مؤهل لتنفيذ الخطة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤٠,٥) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٩,٢) % .

٤. يتبين من الفقرة رقم (٥) نسبة (٢٧٢) من أفراد العينة يوافقون على وجود بالمشروعات قيادة الموارد بعدالة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤٥,٢) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٧,٧) % .

٥. يتبين من الفقرة رقم (٦) نسبة (٣٠,٨) من أفراد العينة يوافقون على أن من خلال تنفيذ الخطة يتم تحقيق كافة الاهداف الرئيسية والفرعية ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٥,٩) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٣٣,٣) % .

(٥) بعد متابعة وتقويم الخطة :

جدول رقم (٢٠) 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
١	لدي المشروعات ادارة خاصة بالمراجعة و التقويم										

										الدوري للخطة	
										لدي المشروعات بدائل استراتيجية تساعد في تقويم الخطة	٢
										لدي المشروعات معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة	٣
										تتسم المشروعات بالمرونة الكافية في التنفيذ	٤
										تستخدم المشروعات بطاقة الاداء	٥

المتوازن										
لتقييم										
ومراجعة										
الخطوة										
لتصويب										
الاطاء										
إجمالي الفقرات										

المصدر: إعداد الباحث

- يتضح من الجدول رقم (٢٠) أن نسبة (٢٥,٨) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس (متابعة) وتقويم الخطأ) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤٠,٢) % ، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٣٤) % و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:
١. يتبين من الفقرة رقم (١) نسبة (٣١,٣) % من أفراد العينة يوافقون على أن لدى المشروعات إدارة خاصة بالمراجعة والتقويم الدوري للخطأ ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٧,٥) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٣١,٣) % .
 ٢. يتبين من الفقرة رقم (٢) نسبة (٢٦,٧) % من أفراد العينة يوافقون على أن لدى المشروعات بدائل استراتيجية تساعد في تقويم الخطأ ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤٠,٥) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٣٢,٨) % .
 ٣. يتبين من الفقرة رقم (٣) نسبة (٢٢) % من أفراد العينة يوافقون على أن لدى المشروعات معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطأ ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤١) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت (٣٦,٩) % (نسبتهم ٤ يتبين من الفقرة رقم (٤) نسبة (٢٦,٧) % من أفراد العينة يوافقون على أن خطة المشروعات تتسم بالمرونة الكافية في التنفيذ ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٩) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٣٤,٤) % .

٤. يتبين من الفقرة رقم (٥١) نسبة (٢٢,٦)٪ من أفراد العينة يوافقون على أن المشروعات تستخدم بطاقة الاداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الخطاء ان وجدت ، بينما بلغت نسبة غير الموافون على ذلك (٤٣,١) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٣٤,٤)٪.

١٧,٤ المحور الثاني: أداء المشروعات

فيما يلي التوزيع التكراري لفقرات محور أداء المشروعات

جدول رقم (٢١) التوزيع التكراري لفقرات محور أداء المشروعات

م	الفقرات	أو اقق بشدة		أو اقق		محايد		لا أو اقق		لا أو اقق بشد	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١	لدى المشروعات مقاييس فعالة لقياس الأداء بالمشروعات	٧	٣,٦	٣٧	١٩	٤٠	٢٠,٥	٥٨	٢٩,٧	٥٣	٢٧,٢
٢	وجد بالمشروعات وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة	١٢	٦,٢	٣٩	٢٠	٣٩	٢٠	٥٢	٢٦,٧	٥٣	٢٧,٢
٣	تحرص إدارة المشروعات على	٧	٣,٦	٤٦	٢٣,٦	٣٧	١٩	٦١	٣١,٣	٤٤	٢٢,٦

										التحسين المستمر في أداء المشروعات	
٢٦,٧	٥٢	٢٤,٦	٤٨	٢٥,٦	٥٠	١٧,٩	٣٥	٥,١	١٠	٤ لدى المشروعات كفاءة عالية في انجاز - الاهداف الموضوعة	
٢٧,٧	٥٤	٢٧,٧	٥٤	٢٥,٦	٥٠	١٤,٤	٢٨	٤,٦	٩	٥ تحرص المشروعات على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى	
٢١	٤١	٢٠,٥	٤٠	٢٦,٢	٥١	٢٣,٦	٤٦	٨,٧	١٧	٦ يمتاز العاملون بالمشروعات بكفاءة عالية في اداء المشروعات	
٢٢,٦	٤٤	٢٤,١	٤٧	٢٥,٦	٥٠	١٦,٩	٣٣	١٠,٨	٢١	٧ تحرص المشروعات على تقليل تكاليف الإنتاج في اداء المشروع	
٢٥	٣٤١	٢٦,٤	٣٦٠	٢٣,٥	٣١٧	١٩,١	٢٦٤	٦	٨٣	اجمالي الفقرات	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٥/٢/٢١) أن نسبة (٢٥,١) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس أداء المشروعات) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥١,٤) % ، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٣,٥) % . و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

١. يتبين من الفقرة رقم (١) نسبة (٢٢,٦) من أفراد العينة يوافقون على أن لدى المشروعات مقياس فعالة لقياس الأداء بالمشروعات ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥٦,٩) إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٠,٥) % .
٢. يتبين من الفقرة رقم (٢) نسبة (٢٦,٢) % من أفراد العينة يوافقون على وجود المشروعات وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب المشروعات ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥٣,٩) إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٠) % .
٣. يتبين من الفقرة رقم (٣) نسبة (٢٧,٢) من أفراد العينة يوافقون على أن ادارة المشروعات تحرص على التحسين المستمر في اداء المشروعات ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥٣,٩) ما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٩) % .
٤. يتبين من الفقرة رقم (٤) نسبة (٢٣) % من أفراد العينة يوافقون على أن لدى المشروعات كفاءة عالية في انجاز ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥١,٣) ما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٥٦) % .
٥. يتبين من الفقرة رقم (٥) نسبة (١٩) من أفراد العينة يوافقون على أن المشروعات تحرص على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥٥,٤) إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٥,٦) % .
٦. يتبين من الفقرة رقم (٦) نسبة (٣٢,٣) % من أفراد العينة يوافقون على أن العاملون بالمشروعات يمتازون بكفاءة عالية في اداء المشروعات ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤١,٥) إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٦,٢) % .

٧. يتبين من الفقرة رقم (٧) نسبة (٢٧,٧) من أفراد العينة يوافقون على أن المشروعات تحرص على تقليل تكاليف الإنتاج في أداء المشروعات، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (٤٦,٧) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم % (٢٥,٦)

٨,٤ 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 (٣) الوزن النسبي أكبر من (٠,٦٠) وتكون قيمة مستوى الدلالة لاختبار T أقل من (٠,٠٥). وفي المقابل تكون الفقرة سلبية بمعنى أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أقل من الوسط الفرضي للدراسة (٣) (الوزن النسبي أقل من (٠,٦٠) وقيمة مستوى الدلالة المعنوية أكبر من (٠,٠٥). وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي للمتغيرات التي تقيس محاور الدراسة وذلك على النحو التالي:

١,٨,٤ المحور الأول:

التخطيط الاستراتيجي

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

١. بعد الرؤية و الرسالة:

جدول رقم (٢٢) التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات بعد الرؤية والرسالة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
---	---------	-----------------	-------------------	--------------	-----------------	---------

١	توجد بمشاريع الإنتاجية في المملكة العربية السعودية خطة استراتيجية مكتوبة	٣,٥٠	١,١٥	٧٠,٠	متوسطة	١
٢	رؤية المشروعات منشورة ومتاحة للعاملين	٣,١٤	١,٢٩	٦٢,٨٠	متوسطة	٥
٣	رسالة المشروعات منشورة ومتاحة للعاملين	٣,٢٢	١,٢٥	٦٤,٤	متوسطة	٣
٤	تقوم ادارة المشروعات بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا	٢,٩٥	١,٣٢	٥٩,٠	متوسطة	١٠
٥	تقوم ادارة المشروعات بتوعية العاملين بمضمون الرسالة	٢,٩٦	١,٣٣	٥٩,٢	متوسطة	٩
٦	رؤية المشروعات معروضة بطريقة ملفتة للأنظار	٣,١٦	١,٢٧	٦٣,٢	متوسطة	٤
٧	رسالة المشروعات معروضة بطريقة ملفتة للأنظار	٣,١٣	١,٢٣	٦٢,٦	متوسطة	٦
٨	رؤية المشروعات محفزة للعاملين	٣,٠	١,٣٧	٦٠,٠	متوسطة	٨
٩	رسالة المشروعات محفزة للعاملين	٣,٢٥	١,٢٦	٦٥,٠	متوسطة	٧
١٠	تراجع المشروعات رسالتها وتعديلها وفق احتياجات	٣,١٠	١,٢٩	٦٢,٠	متوسطة	

					السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر
	متوسطة	٦٢,٨	١,٢٧	٣,١٤	جمع الفقرات

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٢٢) ما يلي:

١. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (٣) واكبر من الوزن النسبي (٦٠٪) 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 (٣,١٤) وبانحراف معياري (١,٢٧) وأهمية نسبية % (٦٢,٨) .
 ٢. 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 (٣,٥٠) بانحراف معياري (١١٥) وبأهمية نسبية بلغت % (٧,٧) .
 ٣. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة تقوم ادارة المشروعات بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا حيث بلغ متوسطها (٢,٩٥) وبانحراف معياري (١,٣٢) وأهمية نسبية بلغت (٥٩) % .
- ٢ . بعد الأهداف

جدول رقم (٢٣): التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الأهداف

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
---	---------	-----------------	-------------------	--------------	-----------------	---------

١	اهداف الاستراتيجية ب المشروعات واضحة	٣,٠٩	١,٠٧	٦١,٨	متوسطة	٢
٢	يوجد تناغم بين الاهداف الفرعية و الهدف الرئيسي للهيئة	٣,٠٨	١,١٥	٦١,٦	متوسطة	٣
٣	توافر الادارة التمويل اللازم اتحقيق اهداف المشروعات	٣,٠٠	١,٢١	٦٠,٠	متوسطة	٤
٤	تقوم الادارة العليا باشتراك العاملين في وضع الاهداف	٢,٨٤	١,٢٨	٥٦,٨	متوسطة	٥
٥	اهداف المشروعات قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة	٣,١٦	١,٢١	٦٣,٢	متوسطة	١
جمع الفقرات		٣,٠٣	١,١٨	٦٠,٧	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (٢٣) ما يلي:

١. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (٣) وأكبر من الوزن النسبي (٦٠) 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 (٣,٠٣) وبانحراف معياري (١,١٨) وأهمية نسبية (٦٠,٧)%

٢. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة اهداف المشروعات قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة جاءت في

المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (٣,١٦)

بانحراف معياري (١,٢١) وبأهمية نسبية بلغت % (٦٣,٢) .

٣. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (تقوم الادارة العليا باشرأك العاملين في وضع الاهداف حيث بلغ

متوسطها (٢,٨٤) وبانحراف معياري (١,٢٨) وأهمية نسبية بلغت (٥٦,٨).

٣- بعد البيئة الداخلية والخارجية :

جدول رقم (٢٤) التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
١	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية ب المشروعات قبل اعداد الخطة	٢,٩٥	١,١٥	٥٩,١	متوسطة	٤
٢	تهدف دراسة البيئة الداخلية و الخارجية الي اغتنام الفرص	٣,١٣	١,١٤	٦٢,٦	متوسطة	٢
٣	يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية و الخارجية للهيئة الي تقويم الموقف التنافسي	٣,١٧	١,١٤	٦٣,٥	متوسطة	١
٤	يتم تحديد احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية	٢,٩٠	١,١٥	٥٧,٩	متوسطة	٥
٥	يتم دراسة البيئة الداخلية و الخارجية لتحاشي المهددات	٣,٠٠	١,١٨	٦٠	متوسطة	٣

٣,٠٢	١,١٥	متوسطة	جمع الفقرات
------	------	--------	-------------

المصدر : إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٢٤) ما يلي:

١. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (٣) وأكبر من الوزن النسبي (٦٠٪) 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 (٣,٠٢) وبانحراف معياري (١,١٥) وأهمية نسبية % (٦٠,٦) .
٢. 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 (٣,١٧) بانحراف معياري (١,١٤) وبأهمية نسبية بلغت (٦٣,٥) .
٣. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة يتم تحديد احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية حيث بلغ متوسطها (٢,٩٠) وبانحراف معياري (١,١٥) وأهمية نسبية بلغت % (٥٧,٩) .

٤ . تنفيذ الخطة :

جدول رقم (٢٥) التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد تنفيذ الخطة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
١	يتم تنفيذ الخطة بصورة جيدة	٢,٧٦	١,١٤	٥٥,٢	متوسطة	٤

٢	تقوم المشروعات بتدريب العاملين علي طرق تنفيذ الخطة	٢,٧٥	١,١٢	٥٥,٠	متوسطة	٥
٣	يوجد ب المشروعات كادر مؤهل لتنفيذ الخطة	٣,١٨	١,١٠	٦٣,٦	متوسطة	١
٤	يوجد ب المشروعات قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي	٢,٧٧	١,١٥	٥٥,٤	متوسطة	٣
٥	يتم من خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد بعدالة	٢,٦٦	١,١٨	٥٣,٢	متوسطة	٦
٦	يتم من خلال تنفيذ الخطة تحقيق كافة الاهداف الرئيسية و الفرعية	٢,٨٩	١,١١	٥٧,٨	متوسطة	٢
جمع الفقرات		٢,٨٤	١,١٣	٥٦,٧	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٢٥) ما يلي:

١. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أقل من الوسط الفرضي للدراسة (٣) وأقل من الوزن النسبي (٦٠) 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 (٢,٨٤) وبانحراف معياري (١,١٣) وأهمية نسبية (٥٦,٧).

٢. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (يوجد ب المشروعات كادر مؤهل لتنفيذ الخطة جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (٣, ١٨) بانحراف معياري (١, ١٠) وأهمية نسبية بلغت (٦٣, ٦).

٣. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة يتم من خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد بعدالة حيث بلغ متوسطها (٢, ٦٦) وبانحراف معياري (١, ١٥) وأهمية نسبية بلغت (٥٣, ٢) %.

5. بعد متابعة وتقويم الخطة :

جدول رقم (٢٦) التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد متابعة وتقييم الخطة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
١	لدي المشروعات ادارة خاصة بالمراجعة والتقييم الدوري للخطة	٢,٨٩	١,٠٦	٥٧,٨	متوسطة	١
٢	لدي المشروعات بدائل استراتيجية تساعد في تقييم الخطة	٢,٨١	١,٠٣	٥٦,٢	متوسطة	٣
٣	لدي المشروعات معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة	٢,٧٤	١,٠٢	٥٤,٨	متوسطة	٤
٤	تتسم خطة المشروعات بالمرونة الكافية في التنفيذ	٢,٨٢	١,٠٥	٥٦,٤	متوسطة	٢
٥	تستخدم المشروعات بطاقة الاداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الاخطاء أن وجدت	٢,٦٧	١,٠٦	٥٣,٤	متوسطة	٥
	جمع الفقرات	٢,٧٨	١,٠٤	٥٥,٧	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٥/٢/٢٦) ما يلي:

١. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أقل من الوسط الفرضي للدراسة (٣) وأقل من الوزن النسبي (٠.٦٠).

وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى متابعة وتقييم الخطة في مجتمع الدراسة

بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٢,٧٨) وبانحراف معياري (١,٠٤) وأهمية نسبية % (٥٥,٧) .

٢. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة لدى المشروعات ادارة خاصة بالمراجعة والتقويم الدوري للخطه جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (٢,٨٩) بانحراف معياري (١,٠٦) وبأهمية نسبية % (٥٧,٨) .

٣. بلغت أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة تستخدم المشروعات بطاقة الاداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطه لتصويب الاخطاء ان وجدت حيث بلغ متوسطها (٢,٦٧) وبانحراف معياري (١,٠٦) وأهمية نسبية بلغت (٥٣,٤)

المحور الثاني :

٩,٤ أداء المشروعات :

وفيما في نتائج التحليل الإحصائي لل فقرات التي تقيس فقرات محور أداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة

جدول رقم (٢٧) التحليل الإحصائي لفقرات محور أداء المشروعات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
١	لدى المشروعات مقاييس فعالة لقياس الاداء بالمشروعات	٢,٤٢	١,١٧	٤٨,٤	منخفضة	٦
٢	يوجد ب المشروعات وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة	٢,٥١	١,٢٥	٥٠,٢	متوسطة	٤

٣	تحرص ادارة المشروعات على التحسين المستمر في اداء المشروعات	٢,٥٤	١,١٨	٥٠,٨	متوسطة	٣
٤	لدى المشروعات كفاءة عالية في انجاز الاهداف الموضوعة	٢,٥٠	١,٢٠	٢٠,٠	متوسطة	٥
٥	تحرص المشروعات على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى	٢,٤١	١,١٦	٤٨,٢	منخفضة	٧
٦	يمتاز العاملون ب المشروعات بكفاءة عالية في اداء المشروعات	٢,٧٨	١,٢٦	٥٥,٦	متوسطة	١
٧	حرص المشروعات على تقليل تكاليف و الانتاجي اداء المشروعات	٢,٦٩	١,٢٨	٥٣,٨	متوسطة	٢
جمع الفقرات		٢,٥٥	١,٢١	٥١	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٢٧) ما يلي:

١. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أقل من الوسط الفرضي للدراسة (٣) وأقل من الوزن النسبي (٦٠٪) ومستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (٠,٠٥) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى في مجتمع الدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٢,٥٥) وبانحراف معياري (١,٢١) وأهمية نسبية % (٥١)
٢. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة يمتاز العاملون ب المشروعات بكفاءة عالية في اداء المشروعات) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (٢,٧٨) بانحراف معياري (١,٢٦) وبأهمية نسبية بلغت (٥٥,٦). أما المرتبة الأخيرة فقد

جاءت الفقرة حرص المشروعات على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى حيث بلغ متوسطها

(٢,٤١) وبانحراف معياري (١,١٦) وأهمية نسبية بلغت % (٤٨,٢)

١٠,٤ اختبارفروض 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 وأداء المشروعات بمشاريع الإنتاجية في المملكة العربية السعودية العامة .

الفرضية الثانية :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمشاريع الإنتاجية في المملكة العربية السعودية العامة .

الفرضية الثالثة :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بالمشاريع الإنتاجية في المملكة العربية السعودية العامة .

الفرضية الرابعة :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بالمشاريع الإنتاجية في المملكة العربية السعودية العامة .

الفرضية الخامسة :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بالمشاريع الإنتاجية 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 ولاختبار ذلك استخدم الباحث اختبار Kolmogorov Smirnov: وفيما يلي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الدراسة :

جدول (٢٨) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	قيمة الاختبار	مستوى المعنوية
١	الرؤية والرسالة	١,٠٩	٠,٢٣٤
٢	الاهداف	٢,٧٦	٠,٤٦٥
٣	البيئة الداخلية والخارجية	٤,٠٢	٠,٦٧٨
٤	تنفيذ الخطة	٥,٠٧٦	٠,٤٣٢
٥	متابعة وتقويم الخطة	٣,٩٨٧	٠,٢٦٥
٦	اداء المشروعات	٤٩٨٠	٠,٥٤٣

المصدر : إعداد الباحث

من الجدول (٢٨) أعلاه نتائج اختبار التوزيع الطبيعي أن قيمه مستوى الدلالة المعنوية لجميع متغيرات الدراسة أكبر من (٥٪) 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 وأداء المشروعات بمشاريع الإنتاجية 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 أداء المشروعات . وفيما يلي نتائج التقدير

جدول رقم (٢٩) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات

الفرضية الأولى	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات	٠,١٥٤	٢,١٢	٠,٠٣٥	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	٠,١٥			
معامل التحديد R2	٠,٠٢			
قيمة F	٤,٤٩			
مستوي المعنوية	٠,٠٣٥			

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٢٩)

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

- بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,١٥) وتدلل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطية بين رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمجتمع الدراسة.

- بلغت قيمة معامل انحدار متغير العلاقة بين رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات (٠,١٥٤) وهذا يعنى أن الرؤية والرسالة تؤثر طردياً على أداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة

٢. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية تؤثر في مستوى أداء المشروعات في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (٢) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٠٢) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (٩٨) ٣. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية للهيئة ومستوى أداء المشروعات وفقاً لاختبار (١) واختبار (F) عند مستوى معنوية (٥) حيث بلغت قيمة (١) المعامل الانحدار (٢,١٢) بمستوى دلالة معنوية (٠,٠٣٥) وقيمة (٤,٤٩) بمستوى معنوية (٠,٠٣٥) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية ٥٪ وعليه يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية للهيئة وأداء 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 وأداء المشروعات بمشاريع الإنتاجية في المملكة العربية السعودية العامة .

الفرضية الثانية :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمشاريع الإنتاجية في المملكة العربية السعودية العامة .

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

جدول رقم (٣٠) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات

الفرضية الثاني	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات	٠,٢٨	٣,٨٠٥	٠,٠٠٠	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	٠,٢٦			
معامل التحديد R ²	٠,٠٧			
قيمة F	١٤,٤٨			
مستوي المعنوية	٠,٠٠٠			

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٣٠)

١. وجود ارتباط طردي بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمجتمع الدراسة.

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

*بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٢٦) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين أهداف الخطة الاستراتيجية للهيئة وأداء المشروعات .

*بلغت قيمة معامل الحدار متغير العلاقة بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات (٠,٢٨) وهذا يعني أن أهداف الخطة الاستراتيجية تؤثر طرديا على أداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة .

٢. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير أهداف الخطة الاستراتيجية تؤثر في مستوى أداء المشروعات في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (٧) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٠٧) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (٩٣) ٣.

٣. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف الخطة الاستراتيجية للهيئة ومستوى أداء المشروعات وفقاً لاختبار (١) واختبار (٤) عند مستوى معنوية (٥٪) حيث بلغت قيمة (١) المعامل الانحدار (٣,٨٠٥) بمستوى دلالة معنوية (٠,٠٠٠) وقيمة (١٤,٤٨) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية ٥٪. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء 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 وأداء المشروعات في مشاريع الإنتاجية في المملكة العربية السعودية العامة ..

الفرضية الثالثة :

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند أعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات في مشاريع الإنتاجية 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 أداء المشروعات ، وفيما يلي نتائج التقدير

جدول رقم (٣١) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات

الفرضية الثالث	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات	٠,٤٤	٦,١١	٠,٠٠٠	قبوا وجود علاقة
معامل الارتباط R	٠,٥٠			
معامل التحديد R2	٣٧,٣٣			
قيمة F	٠,٠٠٠			
مستوي المعنوية				

المصدر: إعداد الباحث

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

*بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٨) وتكل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات .

*بلغت قيمة معامل انحدار متغير العلاقة بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات (٠,٤٤) وهذا يعنى أن دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية تؤثر طرديا على أداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة .

٢. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية يؤثر في مستوى أداء المشروعات في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (٢٥) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٢٥) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (٧٥).

٣. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية ومستوى أداء المشروعات وفقاً لاختبار (١) واختبار (F) عند مستوى معنوية (٥٪) حيث بلغت قيمة (١) المعامل الانحدار (٦,١١) بمستوى دلالة معنوية (٠,٠٠٠) وقيمة (٣٧,٣٣) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية ٥٪. 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 وأداء 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 وأداء المشروعات بمشاريع الإنتاجية في المملكة العربية السعودية العامة.

الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمشاريع الإنتاجية في المملكة العربية السعودية العامة.

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

جدول (٣٢) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات

الفرضية الرابع	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة واداء المشروعات	٠,٣٧٧	٤,٧٩٥	٠,٠٠٠	قبول وجود علاقة

معامل الارتباط R	٠,١١		
معامل التحديد R2	٢٢,٩٩		
قيمة F	٠,٠٠٠		
مستوي المعنوية			

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٣٢)

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

*بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٣٣) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات .

*بلغت قيمة معامل انحدار متغير العلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات (٠,٢٧٧) وهذا يعنى أن تنفيذ الخطة الاستراتيجية يؤثر طرديا على أداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة .

٢. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير تنفيذ الخطة الاستراتيجية يؤثر في مستوى أداء المشروعات في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (١١) % حيث بلغت قيمة معامل التحديد (٠,١١) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (٨٩).

٣. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومستوى أداء المشروعات وفقا لاختبار (١) واختبار (F) عند مستوى معنوية (٥) حيث بلغت قيمة (١) المعامل الانحدار (٤,٧٩٥) بمستوى دلالة معنوية (٠,٠٠٠) وقيمة (٢٢,٩٩) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية ٥٪. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض

البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء 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 وأداء المشروعات بمشاريع الإنتاجية في المملكة العربية السعودية العامة ..

الفرضية الخامسة :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمشاريع الإنتاجية 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 أداء المشروعات)، وفيما يلي نتائج التقدير .

جدول رقم (٣٣) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات .

الفرضية الخامسة	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة واداء المشروعات	٠,٧٤٢	١١,٥١	٠,٠٠٠	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	٠,٦٤			
معامل التحديد R2	٠,٤١			
قيمة F	١٣٢,٤٨			

مستوي المعنوية	٠,٠٠٠
----------------	-------

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٣٣) .

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

*بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٤) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات .

*بلغت قيمة معامل انحدار متغير العلاقة بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات (٠,٧٤٢) وهذا يعنى أن مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية تؤثر طرديا على أداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة.

٢. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية يؤثر في مستوى أداء المشروعات في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (٤١)% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٤١) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (٥٩).

٣. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية ومستوى أداء المشروعات وفقا لاختبار (١) واختبار (٤) عند مستوى معنوية (٥) حيث بلغت قيمة (١) المعامل الانحدار ١٣٢,٤٨ (F 11.5113.0773) بمستوى دلالة معنوية (٠,٠٠٠) وقيمة (بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية ٥٪. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء 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 وأداء
المشروعات بهيئة مياه ولاية الخرطوم.

الفصل الخامس:

النتائج والتوصيات

١,٥ أولاً : النتائج :

- ارتباط طردي ضعيف بين وضوح الرؤية والرسالة وأداء المشروعات الإنتاجية: أظهرت النتائج أن هناك ارتباطاً طردياً ضعيفاً بين وضوح الرؤية والرسالة في الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنتاجية في المملكة العربية السعودية. يشير ذلك إلى أن تأثير وضوح الرؤية والرسالة على تحسين أداء المشروعات كان محدوداً، مما يستدعي ضرورة توضيح أكبر لهذه العناصر لضمان توجيه فعال للمشروعات.
- علاقة ارتباطية ضعيفة بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنتاجية: توضح النتائج أن وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية له تأثير ضعيف على أداء المشروعات الإنتاجية. على الرغم من أن وضوح الأهداف يُعتبر من العناصر الأساسية في التخطيط الاستراتيجي، إلا أن الأثر على الأداء كان محدوداً في هذا السياق، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز تحديد الأهداف بشكل أكثر دقة وربطها بتحقيق النتائج المرجوة.
- ارتباط طردي متوسط بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية وأداء المشروعات الإنتاجية: بينت الدراسة وجود ارتباط طردي متوسط بين دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنتاجية. هذا يدل على أن تقييم العوامل البيئية المحيطة بالمشروعات له تأثير متوسط على تحسين الأداء، ما يؤكد أهمية إجراء تحليل شامل للبيئة قبل تنفيذ أي خطط استراتيجية.
- علاقة إيجابية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنتاجية: أكدت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنتاجية في المملكة العربية السعودية. يشير ذلك إلى أن التنفيذ الجيد والدقيق للخطة الاستراتيجية يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المشروعات وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

- ارتباط طردي فوق المتوسط بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنتاجية: أوضحت النتائج أن هناك ارتباطاً طردياً فوق المتوسط بين عملية مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنتاجية. هذا يعني أن المتابعة المستمرة والتقييم الدوري للخطة الاستراتيجية يعزز من كفاءة تنفيذ المشروعات ويساعد على تحسين نتائجها بشكل مستمر، مما يجعل من الضروري تطبيق عمليات مراقبة دقيقة في جميع مراحل التنفيذ.

٢,٥ ثانياً: التوصيات

١. صياغة رؤية ورسالة واضحة ومحددة: يجب على الشركات والمؤسسات العاملة في قطاع الإنتاجية العمل على تطوير رؤية ورسالة واضحة تفهم بسهولة من قبل جميع العاملين والمستفيدين. وضوح الرؤية والرسالة يشكل حجر الأساس لتحفيز الموظفين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. لتحقيق ذلك، يُنصح بتنظيم ورش عمل تفاعلية وجلسات توعوية تهدف إلى تعزيز فهم الموظفين للرؤية والرسالة وأهميتهما في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما ينبغي ضمان أن الرؤية والرسالة تنعكسان في جميع جوانب العمل اليومي وتوجهان اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
٢. تحديد أهداف استراتيجية واضحة وقابلة للقياس: يعد تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس من العوامل الأساسية لضمان تحقيق نتائج فعالة. يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق ومرتبطة بشكل مباشر بأداء المشاريع، مع مرونة تتيح التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات المستجدة. لتحقيق ذلك، يمكن استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي مثل تحليل SWOT (تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات) لضمان أن الأهداف تأخذ في الاعتبار جميع العوامل المؤثرة. كما يجب متابعة مدى تحقيق الأهداف عبر مؤشرات أداء واضحة ومحددة.
٣. تحليل البيئة الداخلية والخارجية بانتظام: يُنصح الشركات بإجراء تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية عند وضع خططها الاستراتيجية. هذا التحليل يساهم في تحديد الفرص والتحديات المحتملة ويساعد في صياغة استراتيجيات فعالة للتعامل معها. لتحقيق ذلك، يجب

جمع البيانات وتحليلها بانتظام وتحديث الخطط الاستراتيجية وفقاً للتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية. ويجب أن يتم هذا التحليل بدقة وانتظام لضمان اتخاذ القرارات المستندة إلى معلومات محدثة وموثوقة.

٤. تنفيذ الخطة الاستراتيجية بكفاءة: يتطلب التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية توفير الموارد الضرورية وضمان أن جميع العاملين على دراية بأدوارهم ومسؤولياتهم. ينبغي أن تتضمن الخطة الاستراتيجية خطوات واضحة لتنفيذها، بالإضافة إلى مؤشرات أداء لقياس التقدم المحرز. يمكن تحسين عملية التنفيذ من خلال تقديم التحفيز والدعم اللازم للموظفين، مع التأكد من توفر الإنتاجية الملائمة والموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة بشكل كافٍ لدعم التنفيذ.

٥. مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية باستمرار: تُعد مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية جزءاً لا يتجزأ من عملية التخطيط، حيث تتيح رصد التقدم نحو تحقيق الأهداف المحددة. على الشركات وضع آليات رصد دورية لمتابعة الأداء وتقييم مدى فعالية الخطة الاستراتيجية، بالإضافة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية في حال وجود انحرافات عن المسار المخطط. استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) يساعد على تقييم الأداء بشكل موضوعي، ويمكن أن يساهم في الكشف عن المشكلات مبكراً وتقديم حلول فورية لضمان بقاء المشاريع على المسار الصحيح وتحقيق الأهداف المنشودة.

Abstract

This study aimed to explore the role of strategic planning in its various dimensions, which include (vision and mission, objectives, analysis of the internal and external environment, implementation of the plan, and review and evaluation of the plan), in improving the performance of productive projects in terms of (efficiency, effectiveness, productivity) in public infrastructure projects in the Kingdom of Saudi Arabia. The study relied on the descriptive analytical approach to achieve its objectives, as 200 questionnaires were distributed to workers in these projects, and 195 valid questionnaires were retrieved for analysis, with a response rate of 97.5%.

The results showed that there is a weak direct correlation between the clarity of the vision and mission in the strategic plan and project performance, as well as a weak correlation between the clarity of the strategic plan objectives and project performance. The study also showed that there is a moderate direct correlation between studying the internal and external environment during the preparation of the strategic plan and project performance. In addition, it was confirmed that there is a positive relationship between the effective implementation of the strategic plan and project performance. Finally, the results showed an above-average direct correlation between monitoring and evaluating the strategic plan and project performance in public infrastructure projects in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study recommended the need to improve the clarity of the vision and mission in the strategic plan for projects, and to define the objectives more clearly to ensure effective direction and improve the performance of productive projects.

Keywords: Strategic planning, project performance, infrastructure projects, 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 الإنتاجية 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. (٢٠٢٢). التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع٦٨، ٣٤٣ - ٣٦٦.
- بلال، محمد خميس إسحق، يوسف، أحمد آدم هارون، و يونس، عبدالشافع محمد أبكر. (٢٠٢٣). أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة على بنك الخرطوم فرع الجنيانة بولاية غرب دارفور - السودان. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع١٨، ١ - ٢٧.
- بلحاج، لخضر، و بن يحي، غالية طيبي. (٢٠٢٢). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المتميز في المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع Driz. دفاتر بوادكس السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، مج١١، ع١٤، ٢٥ - ٤٢.
- جبر، عمار فرحان. (٢٠٢٢). 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، مج١٤، ع٢٤، ١٣٠ - ١٤٦.
- الحاتمي، بدر بن سيف بن علي، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي: المرونة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية على الهيئات العامة في سلطنة عمان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- حجازي، سمير حجازي سليمان، و الحوراني، علاء محمد. (٢٠٢١). أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير المنتجات: دراسة على الشركات الأردنية العاملة في صناعة الألبان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط.

- حيارات، إسرائ ياسين، و اصبيحات، جمال. (٢٠١٥). 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. (٢٠١٦). 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. (٢٠٢٠). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- السكارنة، بلال خلف. (٢٠١٥). التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة.
- الشريف، رهام محمد عبدالعزيز، و صويص، راتب جليل. (٢٠١٥). 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. (٢٠٢٣). 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. (٢٠٢١). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز القيادي لقطاع الأعمال: دراسة تطبيقية على مجموعة من منشآت الأعمال - بالقطاع الصناعي خلال الفترة من ٢٠١٥ - ٢٠٢٠. (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 الاسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/858537>

- عبدالعزيز، غرام على محمد، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (٢٠٢٠). 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 ٢٠١٠ - ٢٠١٥ م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/786913>
- العبيدي، نور علي عبود. (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٨، ع ٥٧٤، ٥١٠ - ٥٣٣.
- عجباني، سيف الدين إسماعيل آدم، و سليمان، عبدالعزيز عبدالرحيم. (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات : دراسة لهيئة مياه ولاية الخرطوم خلال الفترة من ٢٠١٢ - حتى ٢٠١٦ 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. (٢٠٢٢). 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 الإنتاجية 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. (٢٠٢١). أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة الخليج العربي للنفط - بنغازي. مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية، ١٤، ١-٢٣.
- البلوشي، سعيد. (٢٠٢١). تأثير القيادة التحويلية على أداء القطاع العام في سلطنة عمان. مجلة الإدارة العامة، ٩(3)، ٨٧-١٠١.
- النعيمي، فاطمة. (٢٠١٩). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء القطاع العام في المملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات الإدارية، ١٤(4)، ٥٥-٧٠.
- العلي، عبد الله. (٢٠١٨). تأثير تطوير الموارد البشرية على تحسين أداء القطاع العام في المملكة العربية السعودية. مجلة تنمية الموارد البشرية، ١٠(١)، ٩٨-١١٢.
- الرفاعي، خالد. (٢٠٢٠). دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة، ١٥(2)، ٣٣-٤٨.
- العسيري، محمد. (٢٠٢١). أثر إدارة المشروعات على الأداء التنظيمي في القطاع العام: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، ١٥(3)، ٤٥-٦٧.
- العسيري، محمد. (٢٠١٩). تقييم تأثير معايير إدارة الجودة الشاملة على أداء القطاع العام في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، ١٥(3)، ٤٥-٦٧.
- الشريف، أحمد. (٢٠٢٠). فعالية ممارسات إدارة المشروعات في تحسين الأداء المالي والإداري في القطاع الحكومي: دراسة حالة المملكة العربية السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة، ١٥(2)، ١٢٣-١٤٢.
- الغامدي، سالم. (٢٠١٩). دور استراتيجيات إدارة المشروعات في تعزيز الابتكار والجودة في القطاع العام: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية. مجلة الإبداع والإدارة، ٨(1)، ٨٩-١٠٥.

- الزهراني، فهد. (٢٠٢١). تأثير ممارسات إدارة المشروعات على الكفاءة والفعالية في مشروعات البنية التحتية: دراسة حالة قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. مجلة الاقتصاد والتنمية، ١٢(4)، ٥٦-٧٨.
- الأنصاري، خالد. (٢٠٢٠). دور إدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشروعات الحكومية في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، ٩(3)، ٣٤-٤٩.

ثانياً: 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>
- Al-Ghamdi, S. (2020). *The Role of Project Management in Achieving Saudi Vision 2030*. Journal of Management and Strategy, 11(3), 45-55.
- Al-Rashed, H., & Al-Sulami, M. (2022). *Sustainable Development in Saudi Arabia: Challenges and Opportunities*. Saudi Journal of Environmental Studies, 8(1), 98-112.

- Al-Turki, A. (2021). *Digital Transformation and Project Management in Saudi Arabia: The Case of the Telecommunications Sector*. *International Journal of Business and Management*, 16(2), 100-112.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.). Wiley.
- Pinto, J. K. (2019). *Project Management: Achieving Competitive Advantage* (5th ed.). Pearson.
- Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (7th ed.). PMI.
- Johnson, M., & Smith, R. (2020). The Impact of Project Management Practices on Organizational Performance: A Study of the Telecommunications Sector. *International Journal of Project Management*, 38(7), 1245-1258.
- Brown, A., & Thompson, L. (2021). Effectiveness of Project Management Methodologies in Enhancing Public Sector Project Success. *Journal of Public Sector Project Management*, 29(4), 345-360.
- Williams, R. (2019). The Impact of Employee Engagement on Public Sector Performance in the United States. *Journal of Public Sector Management*, 32(1), 72-89.
- Brown, A., & Thompson, L. (2021). The Effect of Project Management Practices on Public Sector Performance in the UK. *Journal of Project Management Studies*, 29(4), 345-360.
- Ansoff, H. I. (1987). *Corporate strategy*. Penguin Books.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Wiley.
- David, F. R. (2017). *Strategic management: Concepts and cases*. Pearson.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Butterworth-Heinemann.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis* (9th ed.). Wiley.

- Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2014). *Strategic management: Theory: An integrated approach*. Cengage Learning.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring strategy* (11th ed.). Pearson.
- 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.

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنتاجية 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.

وأتقدم لكم 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 أزدكم بنتائج هذه

الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- ١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- الفئة العمرية ☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠- أقل من ٣٥ سنة ☐ من ٣٥- أقل من ٤٠ سنة ☐ من ٤٠- أقل من ٥٥ سنة ☐ من ٥٥ سنة فأكثر
- ٣- المؤهل العلمي ☐ دون جامعي ☐ جامعي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى
- ٤- سنوات الخبرة ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥- أقل من ١٠ سنوات ☐ من ١٠- أقل من ١٥ سنة ☐ من ١٥ سنة فأكثر
- ٥- الدورات التدريبية ☐ لم اتلق دورات ☐ دورة واحدة ☐ دورتان ☐ ٣ دورات فأكثر

ثانيا محاور الاستبيان

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

الرقم	البعد	أو أفق بشدة	أو أفق	محايد	معارض	معارض بشدة
الرؤية والرسالة						
١	توجد بمشاريع الإنتاجية العامة خطة استراتيجية مكتوبة					
٢	رؤية المشروعات منشورة ومتاحة للعاملين					
٣	رسالة المشروعات منشورة ومتاحة للعاملين					
٤	تقوم ادارة المشروعات بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا					
٥	تقوم ادارة المشروعات بتوعية العاملين بمضمون الرسالة					
٦	رؤية المشروعات معروضة بطريقة ملفتة للانظار					
٧	رسالة المشروعات معروضة بطريقة ملفتة للانظار					
٨	رسالة المشروعات محفزة للعاملين					
٩	تراجع المشروعات رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر					

بعد الأهداف					
١٠	أهداف الخطة الاستراتيجية ب				
	المشروعات واضحة				
١١	توجد تناغم بين الاهداف الفرعية				
	والهدف الرئيسي للشركة				
١٢	توفر الادارة التمويل اللازم لتحقيق				
	اهداف المشروعات				
١٣	تقوم الادارة العليا باشارك العاملين في				
	وضع الاهداف				
١٤	أهداف المشروعات قابلة للتحقيق وفق				
	الامكانيات المتاحة				
البيئة الداخلية والخارجية					
١٥	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية				
	بالمشروعات قبل اعداد الخطة				
١٦	تهدف دراسة البيئة الداخلية				
	والخارجية الى اغتنام الفرص				
١٧	يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية				
	والخارجية للبيئة الى تقوية الموقف				
	التنافسي				
١٨	يتم تحديد احتياجات التدريب للعاملين				
	من خلال دراسة البيئة الداخلية				
١٩	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية				
	لتحاشي المهددات				

تنفيذ الخطة					
٢٠					يتم تنفيذ الخطة بصورة جيدة
٢١					تقوم المشروعات بتدريب العاملين علي طرق تنفيذ الخطة
٢٢					يوجد بالمشروعات كادر مؤهل لتنفيذ الخطة
٢٣					يوجد بالمشروعات قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي
٢٤					يتم العمل خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد الفعالة
٢٥					يتم من خلال تنفيذ الخطة تحقيق كافة الأهداف الرئيسية والفرعية
متابعة وتقويم الخطة					
٢٦					لدي المشروعات ادارة خاصة بالمراجعة و التقويم الدوري للخطة
٢٧					لدي المشروعات بدائل استراتيجية تساعد في تقويم الخطة
٢٨					لدي المشروعات معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة
٢٩					تتسم المشروعات بالمرونة الكافية في التنفيذ

					٣٠	تستخدم المشروعات بطاقة الاداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الازخاء
--	--	--	--	--	----	--

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

الرقم	البعد	أو أفق بشدة	أو أفق	محايد	معارض	معارض بشدة
١	لدى المشروعات مقاييس فعالة لقياس الأداء بالمشروعات					
٢	وجد بالمشروعات وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة					
٣	تحرص إدارة المشروعات على التحسين المستمر في أداء المشروعات					
٤	لدى المشروعات كفاءة عالية في انجاز - الاهداف الموضوعة					
٥	تحرص المشروعات على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى					
٦	يمتاز العاملون بالمشروعات بكفاءة عالية في اداء المشروعات					
٧	تحرص المشروعات على تقليل تكاليف الإنتاج في اداء المشروع					

مع خالص التقدير والاحترام

Midocean University



College of Management

Department of Project Management .

The role of strategic planning in the performance of productive projects in the Kingdom of Saudi Arabia

Preparation : Abdalnasser Moraya Ibrahim Asiri

Supervision: Dr. Asma Abu Anza

2024