

دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنشائية دراسة
تطبيقية على شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة.

The role of strategic planning in the performance of construction projects, an
applied study on the Shebah Al-Jazeera General Contracting Company

مشروع تخرج

إعداد

محمود داود زكي عفونة 222001405

نواف زيد السبيعي 222001217

مازن عبدالغني سليمان الأحمد 222000648

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

2023/1445

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1,1 المقدمة:

لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي سمة من سمات الحياة الحديثة، ولا توجد أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وجعلت التخطيط لنفسها سياسة تتبعها وتستفيد منه في مختلف جوانب الحياة، فمعظم مؤسسات الأعمال تسعى جاهدة لتحقيق النجاح والتميز، وخاصة في جميع أعمالهم وأنشطتهم بهدف لتحقيق الكفاءة في أدائها، بما يحقق أهدافها وغاياتها وبناء مركز استراتيجي قوي ومحترم يحقق النمو والبقاء والتحسين المستمر وتطوير الأداء وزيادة الفعالية.

يعد التخطيط الاستراتيجي العنصر الأساسي والفعال في عمليات التنمية وزيادة كفاءة وفعالية المشاريع بشكل عام والمشاريع الإنشائية بشكل خاص لزيادة كفاءة أداء المشاريع والعمل على تقليل معدلات فشل المشاريع وخاصة في المملكة العربية السعودية حيث أصبح المستهدف دائما هو النجاح، ويوجد هناك دراسات تتحدث عن أسباب فشل المشاريع، وهذا ما يحفز على تنفيذ التخطيط الاستراتيجي ومعرفة دوره في زيادة كفاءة وفعالية المشروع. ودائما ما يشارك مديرو الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات والخطط وتقييمها المستمر لخلق تفاعل بين المشروع وظروفها الخارجية والداخلية، والهدف من هذا التفاعل هو تحقيق البقاء ونمو المشاريع وبالتالي المنظمات والمؤسسات.

وتعتبر المشاريع الإنشائية أحد اساسيات الحياة لتلبية المسكن، ومن أكبر القطاعات التي تؤدي

إلى تحقيق ارتفاع في الحياة الاقتصادية للبلاد وللمؤسسات الإنشائية على حد سواء، ولذلك كان هناك دافع لدراسة واختيار هذا الموضوع الأساسي والفعال، المشروعات الإنشائية هي أحد أهم الأنشطة الاقتصادية في العالم، حيث تسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعمرانية. ولكي تحقق المشروعات الإنشائية أهدافها وتؤدي دورها في التنمية، فإنها تحتاج إلى التخطيط الاستراتيجي الفعال.

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحليلية ومستقبلية تستهدف تحديد أهداف المشروعات الإنشائية، ووضع الخطط والبرامج لتحقيقها، وذلك من خلال تحديد الموارد المتاحة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمشروع.

2.1 مشكلة الدراسة

نظراً للأهمية الكبيرة للمشاريع الإنشائية ودورها في الاقتصاد الخاص بالدول ودورها في الهام في المكون الاقتصادي لأي بلد وانها تساعد علي التنمية العامة في البلاد ، ونظرا لما تعانيه المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية بشكل عام حيث من العديد من التحديات والصعوبات، وذلك بسبب عدم التخطيط الاستراتيجي في ظل تعقيد البيئة الخارجية التي تتميز بالتغير المستمر والتطور التكنولوجي السريع، وتواجه الدولة النامية العديد من المشاكل الناجمة عن انخفاض الفعالية في تنفيذ المشاريع المتعلقة بالإنشاءات وغيرها، كما تعاني من عدم كفاءة الإدارة في تحقيق أهدافها مما يؤدي إلى عدم الاستقرار. ولذلك فإن مشكلة البحث تتمحور حول الإجابة: للسؤال التالي:

ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنشائية في شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة؟

3.1 أهمية الدراسة:

➤ الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تنفيذ المشاريع الإنشائية من عدة

أسباب منها:

- قلة الدراسات العلمية التي تناولت هذا الموضوع، خاصة في المملكة العربية السعودية.
- أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف المشاريع الإنشائية وتحسين أدائها، ومنها المشاريع التي تقوم بها شركة الجزيرة للمقاولات العامة.
- إمكانية الاستفادة من نتائج البحث في وضع الخطط الإستراتيجية للمشاريع الإنشائية في شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة.

➤ الأهمية العملية

تنبع الأهمية العملية لدراسة من أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في تنفيذ المشاريع الإنشائية من عدة

أسباب، من بينها:

- ضرورة تحسين أداء مشاريع الإنشاءات التي تقوم بها شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة
- إمكانية الاستفادة من نتائج البحث في وضع خطط العمل للمشاريع الإنشائية التي تقوم بها شبة الجزيرة للمقاولات العامة.
- إمكانية الاستفادة من نتائج البحث لتحسين إدارة الموارد البشرية في مشاريع البناء شبة الجزيرة للمقاولات العامة

4,1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- التعرف على نوع العلاقة الترابطية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشروعات الإنشائية
- التعرف على المفاهيم والمركبات الأساسية للتخطيط وأهميته في إدارة المشروعات الإنشائية.
- التعرف على مستويات التطبيق الفعلي للاستراتيجيات في المشروعات الإنشائية، وإبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه على المشروعات الإنشائية وحس إدارة تلك المشروعات على تبنية.
- تحسس المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المشروعات الإنشائية التي تقوم بها شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة.
- تقديم المقترحات والحلول لإدارة المشروعات حول الصعوبات التي تواجه المشاريع الإنشائية التي تقوم بها شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول: ما هو دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الإستراتيجي الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) في أداء المشروعات الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية) في شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- ما مدى اهتمام شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة بالتخطيط الاستراتيجي؟

- هل لدى المشروعات الإنشائية لشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة المام ومعرفة بالتخطيط الاستراتيجي؟
- هل يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي على المشروعات الإنشائية لشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة؟
- هل تقوم إدارة المشروعات بالتحليل الخارجي والداخلي للبيئة كمتطلبات لبناء الاستراتيجية؟
- هل هنالك تدريب للعاملين على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الإنشائية؟

6.1 فرضيات الدراسة

الفرض الرئيسي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الإستراتيجي الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) في أداء المشروعات الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية) في شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة وأداء المشروعات الإنشائية.

ويتفرع منه الفروض التالية:

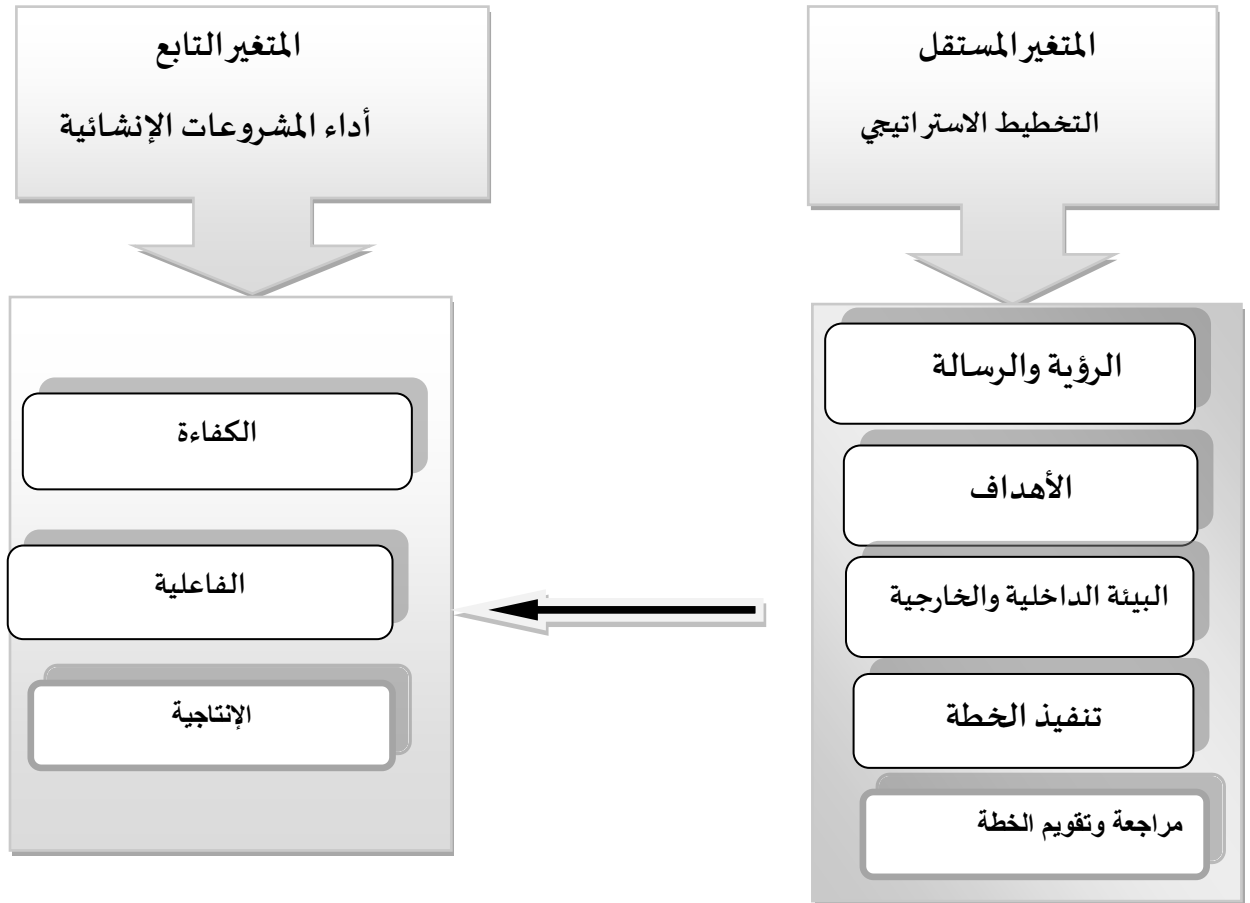
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية لشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية لشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية لشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية لشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات الإنشائية لشركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة.

7.1 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 الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية) في شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: التخطيط الإستراتيجي (الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة)
- المتغير التابع: أداء المشروعات الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية)

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

8.1 أسباب اختيار الموضوع

- أهمية المشروعات الإنشائية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعمرانية.
- ضرورة تحسين أداء المشروعات الإنشائية لتحقيق أهداف التنمية.
- دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات الإنشائية.
- قلة الدراسات العلمية التي تناولت هذا الموضوع، وخاصة في الدول العربية.
- أهمية شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة كإحدى الشركات الرائدة في مجال المقاولات العامة في مصر والدول العربية.
- إمكانية تطبيق نتائج الدراسة على الشركات الأخرى العاملة في مجال المقاولات العامة.
- إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير التخطيط الاستراتيجي للمشروعات الإنشائية في مصر والدول العربية.

9.1 المنهجية :

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنشائية في شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة

مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنشائية في شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة.

أدوات الدراسة:

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

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة ، والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني، والدخل الشهري.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع .

10.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية : قامت الدراسة بقياس دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الإستراتيجي الرؤية والرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، مراجعة وتقويم الخطة) في أداء المشروعات الإنشائية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية) .
- حدود مكانية: المشروعات الإنشائية في شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة.
- حدود زمنية: العام الدراسي 2023.
- حدود بشرية: تم التطبيق على العاملين شركة شبة الجزيرة للمقاولات العامة.

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	(عبد الرازق، 2017)
أهداف الدراسة	دراسة إستراتيجية أمن المعلومات في السودان. تحليل أثر إستراتيجية أمن المعلومات على الأمن القومي السوداني. وضع توصيات لتحسين إستراتيجية أمن المعلومات في السودان.
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي
المتغير التابع	الأمن القومي السوداني.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	إستراتيجية أمن المعلومات في السودان ضعيفة وذات فعالية محدودة. التخطيط الإستراتيجي لأمن المعلومات يسهم بشكل مباشر في تحقيق الأمن القومي. التخطيط الإستراتيجي لأمن المعلومات يزيد من الحصص السودانية في الأسواق العالمية. التوصيات وضع خطة قومية شاملة إستراتيجية لأمن المعلومات. تعزيز الجهود في مجال الأمن الوطني والمخابرات وإدارة المخاطر. زيادة الوعي بأمن المعلومات لدى المواطنين والمؤسسات العامة والتجارية. استعراض نماذج إستراتيجيات أمن المعلومات للدول الأخرى للمقارنة والأخذ بما هو متاح وسهل ومناسب.
الدراسة	(خليل ، وآخرون، 2016)
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية في بلدية المقارين. تهدف الدراسة إلى تقييم فعالية مخططات التنمية المحلية في بلدية المقارين.

	تهدف الدراسة إلى تحديد التحديات التي تواجه مخططات التنمية المحلية في بلدية المقارين.
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي
المتغير التابع	مخططات التنمية المحلية.
منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية له أهمية كبيرة في بلدية المقارين، حيث يساعد على تحقيق أهدافها التنموية وتلبية حاجيات المجتمع. أظهرت النتائج أن فعالية مخططات التنمية المحلية في بلدية المقارين متوسطة، حيث تواجهها عدة تحديات، منها ضعف التمويل المالي المركزي وعدم كفاءة الجهاز الإداري المحلي لقيامه بأعباء النشاط التنموي، ونقص الكفاءات الإدارية في عملية التخطيط. التوصيات توصي الدراسة بضرورة توفير التمويل المالي اللازم لدعم مخططات التنمية المحلية في بلدية المقارين. توصي الدراسة بضرورة تطوير كفاءة الجهاز الإداري المحلي لقيامه بأعباء النشاط التنموي. توصي الدراسة بضرورة بناء القدرات الإدارية للعاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية.
الدراسة	(عبدالعزیز، وآخرون، 2020)
أهداف الدراسة	التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. تحديد دور العوامل التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي.
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي

المتغير التابع	النجاح الاستراتيجي
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،
أهم النتائج والتوصيات	وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي من خلال العوامل التنظيمية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. التوصيات زيادة تركيز وعناية القادة في الجامعات الحكومية في شمال الأردن على وضع رؤية ورسالة للمستقبل ترفع من درجة التنبؤ بالمتغيرات في البيئة الخارجية وإلى تحليل نقاط الضعف في البيئة الداخلية.
الدراسة	(ضرار، وآخرون ، 2016)
أهداف الدراسة	دراسة وتقييم استراتيجيات معالجة الفقر تحديد مقاييس الفقر وفقاً للمؤشرات والمعايير العالمية بحث دور الأليات والوسائل والاتفاقيات حول الفقر الربط بين التخطيط الاستراتيجي والحد التدريجي من الفقر تحديد اهم الأساليب التي يمكن توظيفها للحد من الفقر
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي
المتغير التابع	استراتيجيات معالجة الفقر
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	الفقر يعني الحرمان من الاحتياجات الأساسية للإنسان وعدم القدرة على الحصول على الأشياء الضرورية مثل الغذاء والمأوى والأمن والصحة والتعليم والمياه الصالحة للشرب والحرية. أهمية التخطيط الاستراتيجي في وضوح الرؤيا المستقبلية وتطورات منظمات والدول من خلال وضع الغايات والأهداف بصورة سليمة. هنالك العديد من الاستراتيجيات العالمية معالجة الفقر وظروف الفقر الا ان الاسلام كان

	أشملها وأعمقها وأنجعها. التوصيات خلق إطار مؤسسي وتنسيق جهود الآليات والمؤسسات والإستراتيجيات، وتتابع وتقييم خطط التنمية الاجتماعية، وبرامج تخفيف حدة الفقر. الاستفادة من الجهة الإعلامية والمنابر الدعوية والثقافية والجماهيرية، لتوعية المواطنين بأهمية العمل
الدراسة	(عبدالله ، وآخرون ، 2015)
أهداف الدراسة	الوقوف على أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة البيئة دراسة التجربة لتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في فعالية الإدارة البيئية لشركة جياذ للصناعات
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي
المتغير التابع	إدارة البيئة
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية وإدارة البيئة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل القدرات الذاتية وإدارة البيئة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ارتباط الخطط التنظيمية وإدارة البيئة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المبادرة وإدارة البيئة أهم التوصيات الاهتمام بالوثائق المختصة بإدارة البيئة وأرشفتها على الشركة المعرفة بعملية التحليل البيئي على الشركة الاهتمام بالمعايير والتشريعات البيئية
الدراسة	(أبو الثم، 2017)
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى:

	بيان أهمية وأثر العوامل التنظيمية والبيئية المختلفة على أداء المشروعات الإنشائية في الأردن. اختبار أثر متغيرات الدراسة المستقلة على المتغير التابع المتمثل في أداء المشروعات الإنشائية.
المتغير المستقل	أداء المشروعات الإنشائية.
المتغير التابع	أداء المشروعات الإنشائية
منهجية البحث	أعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية والبيئية على أداء المشروعات الإنشائية في الأردن. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الشركات التي تمتلك الخبرة والتصنيف العالي في رفع مستوى أدائها. وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها: العناية بتدريب الكوادر الأردنية العاملة في قطاع المقاولات. تشجيع اندماج شركات المقاولات الفردية والمتوسطة الحجم. تشكيل لجان تنسيق ومتابعة بين الجهات المالكة ونقابة المقاولين الأردنيين. إعادة النظر في كيفية إحالة العطاءات الحكومية. تشجيع استخدام وتوطين تكنولوجيا البناء. الاهتمام بمراجعة الرسومات والمخططات الهندسية للمشاريع. إعادة النظر ببنود عقد المقاولات.
الدراسة	(الشريف، وآخرون، 2017)
أهداف الدراسة	دراسة العلاقة بين الاعتراف بالموهبة لعضو الفريق من قبل الإدارة العليا وفعاليتيه في المشاريع الإنشائية في الأردن.

	تحديد أبعاد موهبة عضو الفريق التي تؤثر على فعاليته. تحديد أبعاد فعالية عضو الفريق التي تتأثر بالاعتراف بالموهبة.
المتغير المستقل	أداء المشروعات
المتغير التابع	فعالية عضو الإدارة
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتراف بالموهبة لعضو الفريق من قبل الإدارة العليا وفعاليته في أداء المهمات الموكلة إليه. تؤثر القدرة والارتباط بالعمل بشكل إيجابي على فعالية عضو الفريق، بينما لا تؤثر الطموح بشكل ذي دلالة إحصائية. يؤثر الاعتراف بالموهبة بشكل إيجابي على الأداء والرضا والاتصالات بين أعضاء الفريق. التوصيات على الإدارة العليا اعتماد مفهوم إدارة المواهب في مؤسساتها. على الإدارة العليا تعريف المواهب المطلوبة في مؤسساتها ووضع خارطة طريق نحو الاعتراف بالموهبة. على الإدارة العليا توفير فرص التطوير والتدريب لأعضاء الفريق الموهوبين.
الدراسة	(جيارات، وآخرون، 2015)
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: • تحديد العوامل التي تؤثر على جودة التصميم والتوثيق في مشاريع الإنشاء في الأردن. • تسليط الضوء على الآثار المترتبة على المشاريع جراء العيوب والنواقص في التصميم والتوثيق. • تقديم حزمة من الحلول المقترحة لتحسين جودة التصميم والتوثيق في المشاريع الإنشائية.

المتغير المستقل	جودة التصميم والتوثيق في مشاريع الإنشاء
المتغير التابع	أداء المشروعات الإنشائية
منهجية البحث	اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج أن العوامل المتعلقة بأصحاب المشاريع (المالكين) كانت الأكثر تكراراً وتأثيراً على جودة التصميم والتوثيق، في حين كانت العوامل الأقل تكراراً وتأثيراً تلك المتعلقة بإجراءات العطاءات. كما تبين من النتائج أن المالك والاستشاري/المصمم كليهما مسؤولان عن العيوب والنواقص التي تحدث في التصميم والتوثيق الخاصة بمشاريع الإنشاء في الأردن. التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين جودة التصميم والتوثيق في مرحلة التصميم، ومنها: ضرورة إشراك أصحاب المشاريع في مرحلة التصميم بشكل فعال. توفير الموارد المالية اللازمة لضمان جودة التصميم والتوثيق. تطبيق المعايير والاشتراطات الفنية في التصميم والتوثيق. تدريب العاملين في مجال التصميم والتوثيق على أحدث التقنيات والأساليب.
الدراسة	(عمر، وآخرون، 2015)
أهداف الدراسة	التعرف على التخطيط الاستراتيجي لإنشاء صناعة الأسمنت والتلوث الناتج عنها. كيفية الحد من التلوث البيئي الناجم عن تلك الصناعة. التأهيل العلمي والعملي في التخطيط الاستراتيجي للحد من التلوث البيئي الناجم عن صناعة الأسمنت.
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي
المتغير التابع	التلوث البيئي الناجم عن صناعة الأسمنت
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي

أهم النتائج والتوصيات	أثبتت الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي لمصانع الأسمنت راعى بعد المصانع عن المواقع السكنية. أثبتت الدراسة أن الموارد المالية متوفرة لتحقيق أهداف الحد من التلوث البيئي الواردة في الخطة الاستراتيجية. توصيات الدراسة قيام المتخصصين بوضع معايير معترف بها تلقى القبول العام وتكون خاصة بالتلوث البيئي عن صناعة الاسمنت. أن يتم إعداد الكوادر من المتخصصين وتدريبهم على تحسين الأداء البيئي بالتعاون مع الهيئات وشؤون البيئة.
الدراسة	(عجباني، وآخرون ، 2019)
أهداف الدراسة	التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنتاجية بهيئة مياه ولاية الخرطوم. تحليل عناصر التخطيط الاستراتيجي ودوره في أداء المشروعات الإنتاجية. التوصية بمخرجات الدراسة لمتخذي القرار بإدارة هيئة مياه ولاية الخرطوم.
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي
المتغير التابع	أداء المشروعات الإنتاجية
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توجد بهيئة مياه ولاية الخرطوم خطة استراتيجية مكتوبة. وجود ضعف بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا بهيئة مياه ولاية الخرطوم. هنالك استجابة متوسطة لقيام الهيئة بتحقيق الأهداف وفق الإمكانيات المتاحة. أهم التوصيات يجب وجود خطة استراتيجية مكتوبة بهيئة مياه ولاية الخرطوم. لا بد من توعية العاملين بمضمون الرؤيا بهيئة مياه ولاية الخرطوم.

	على الهيئة تحقيق الأهداف وفق الإمكانيات المتاحة.
الدراسات الأجنبية	
الدراسة	(Habib,2016)
أهداف الدراسة	معرفة دور المؤسسات الرقابية وأثره على عملية التخطيط الاستراتيجي في قطاع الاتصالات في السودان. اختبار صحة مجموعة من الفرضيات حول العلاقة بين الرقابة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي.
المتغير المستقل	دور المؤسسات الرقابية في قطاع الاتصالات
المتغير التابع	عملية التخطيط الاستراتيجي في قطاع الاتصالات
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	هناك علاقة بين تطبيق الرقابة الإدارية والخطط الاستراتيجية في المؤسسات الإدارية. الرقابة تحقق الشعور بالمسؤولية المجتمعية في قطاع الاتصالات. تعتمد الهيئة القومية للاتصالات على الرقابة الذاتية في إدارة أنشطتها. الرقابة على قطاع الاتصالات أدت إلى تحقيق القومية المهنية لقطاع الاتصالات. أهم التوصيات التخطيط والرقابة عمليتان متلازمتان في العملية الإدارية على كل مؤسسة أن تنتهجهما لضمان نتائج جيدة. تتطلب الرقابة الإدارية استحداث وتطوير دائم في وسائل المتابعة والتنفيذ. شركات الاتصالات عليها أن تهتم أكثر بعمليتي التخطيط والرقابة الإدارية ووسائل تحقيقها البشرية والإلكترونية
الدراسة	(Ali,2016)
أهداف الدراسة	التعرف على المشاكل والمعوقات التي تؤثر على ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالمصارف السودانية.

تقديم بعض التوصيات والمقترحات لإدارة بنك الثروة الحيوانية.	
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي
المتغير التابع	تطوير الأداء
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلمام والمعرفة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وتبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي في البنك. توجد علاقة ذات دلالة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الخطط الاستراتيجية وتطوير الأداء. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأداء. أهم التوصيات ضرورة تطوير نظام الرقابة على الخطط الاستراتيجية لمعرفة جوانب الضعف والقوة. ضرورة تخصيص موارد كافية لعملية التخطيط الاستراتيجي ببنك الثروة الحيوانية.
الدراسة	(Hassanein2017).
أهداف الدراسة	توصيف الأبعاد الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن. بيان قدرة البيئة الداخلية والخارجية للشركات الاستثمارية على تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للتقييم الاستراتيجي. الوصول إلى مزايا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية.
المتغير المستقل	استخدام بطاقة الأداء المتوازن.
المتغير التابع	أداء المشروعات الاستثمارية.
منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليل
أهم النتائج والتوصيات	توجد علاقة ارتباط طردي قوي بين استخدام الشركة الرقمية للأنظمة الأمنية لبطاقة الأداء المتوازن وأداء الشركة الرقمية للأنظمة الأمنية.

	زيادة الاهتمام بالمؤشرات غير المالية. بطاقة الأداء المتوازن تعتبر دعامة أساسية لأجهزة الإدارة العليا من خلال كشفها عن أداء الأقسام بشكل واضح ودقيق. نشر التوعية بأهمية بطاقة الأداء المتوازن ومحاورها لدى العاملين. تصميم استبانات تتعلق بفحص رضا الزبائن. الاهتمام بالمؤشرات المالية واختيار المؤشرات التي تعكس أداء المشاريع.
الدراسة	(Al-Mufleh.2019)
أهداف الدراسة	بيان أثر استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن. تحديد أهم أبعاد استراتيجيات الريادة التي تؤثر على أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن. تحديد أهم أبعاد أداء المشاريع التي تتأثر باستراتيجيات الريادة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن.
المتغير المستقل	استراتيجيات الريادة
المتغير التابع	أداء المشاريع
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي.
أهم النتائج والتوصيات	وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، المخاطرة، المبادأة، والتفرد) على أداء المشاريع بأبعادها (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عملياته، وتكلفة أداء المشاريع) في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن. أهم التوصيات: التركيز على الأبداع من خلال عقد الندوات والبعثات التدريبية. التركيز على التفرد في الخدمات والأعمال من خلال استخدام تكنولوجيا متطورة.

تطوير الموارد البشرية في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن باستقطاب الكفاءات العلمية والفنية المتخصصة. التركيز على المبادأة وأخذ المخاطرة واغتنام الفرص بالأسواق. ضرورة استمرار شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن بالتعرف على استراتيجيات الريادة وتطبيقها في مراحل حياة المشروع.	
---	--

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- عبدالرازق، صحوه صلاح، و إبراهيم، خالد أحمد. (2017). التخطيط الاستراتيجي لأمن المعلومات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/858537>
- خليل، إيمان، و مجدوب، عبدالمؤمن. (2016). التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية: دراسة حالة بلدية المقارين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1008747>
- عبدالعزيز، غرام على محمد، و الزعي، خالد يوسف محمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1127050>
- ضرار، شاذلي الفاتح، و فضل المولى، نصر الدين. (2016). دور التخطيط الإستراتيجي لمعالجة الفقر في السودان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/794577>
- عبدالله، رباب مبارك عوض الكريم، و ماجي، قمر محمد بخيت. (2015). أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة البيئة: دراسة تطبيقية على شركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعية في الفترة 2010 - 2015م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/786913>
- أبو العثم، خالد عبدالرزاق، و جواد، شوقي ناجي. (2017). تقييم العوامل التنظيمية و البيئية المؤثرة في اداء المقاولين للمشروعات الانشائية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/559688>

- الشريف، رهام محمد عبدالعزيز، و صويص، راتب جليل. (2015). Acknowledgment of Talent and its Relation to Project Team Member's Effectiveness (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاردنية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1045840>
- حيارات، إسرائ ياسين، و اصبيحات، جمال. (2015). Factors Affecting the Quality of Design and Documentation of Construction Projects in Jordan (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاردنية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1047328>
- عمر، خالد عثمان البادي، و إبراهيم، حسن عباس حسن. (2015). دور التخطيط الإستراتيجي للمشروعات الإنشائية في الحد من التلوث البيئي بالتطبيق على قطاع صناعة الأسمنت في ولاية نهر النيل - السودان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/794312>
- عجباني، سيف الدين إسماعيل آدم، و سليمان، عبدالعزيز عبدالرحيم. (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنتاجية: دراسة لهيئة مياه ولاية الخرطوم خلال الفترة من 2012 - حتى 2016 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1106200>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- 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>
- 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>
- 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>
 - 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>

Mid-Ocean University



College of Management

Specialization in Project Management

**The role of strategic planning in the performance of
construction projects, an applied study on the Shebah Al-
Jazeera General Contracting Company.**

Preparation:

Mahmoud Dawood Zaki Afouna 222001405

Nawaf Zaid Al-Subeai 222001217

Mazen Abdulghani Suleiman Al-Ahmadi 222000648

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2023