

أثر التخطيط الإستراتيجي على جودة أداء إدارة المشاريع من وجهة نظر العاملين

(دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات السعودية STC)

إعداد الطالب:

أحمد محمد أحمد الشهراني

241001682

إشراف:

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024م

الإستهلال

﴿ الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَجَعَلَ الظُّلُمَاتِ وَالنُّورَ ثُمَّ الَّذِينَ كَفَرُوا
بِرَبِّهِمْ يَعْدِلُونَ (1) هُوَ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ طِينٍ ثُمَّ قَضَىٰ أَجَلًا وَأَجَلٌ مُّسَمًّى عِنْدَهُ
ثُمَّ أَنْتُمْ تَمْتَرُونَ (2) وَهُوَ اللَّهُ فِي السَّمَاوَاتِ وَفِي الْأَرْضِ يَعْلَمُ سِرَّكُمْ وَجَهْرَكُمْ وَيَعْلَمُ
مَا تَكْسِبُونَ (3) ﴾ (سورة الأنعام)

الإهداء

إلى من كان لهم الفضل الأكبر بعد الله في وصولي إلى هذا اليوم، إلى من غرسوا في قلبي بذور الطموح وسقوها بالحب والدعم الدائم:

إلى أبي العزيز، الذي لم يبخل عليّ بدعمة غير المنقطع يوم كنت صغيراً وحين صرت كبيراً
ويوم أصبحت أباً هو كما عهدتة منبراً ونوراً يذلل الصعاب ليُنير الطريق لي،
وإلى أُمي الحبيبة، مصدر الحنان الذي لا ينضب والدعاء الذي لا ينقطع.

إلى زوجتي العزيزة، رفيقة درب والداعمة لي في كل خطوة، والتي تحملت معي كل التحديات،

أهديكم هذا الإنجاز وأتمنى أن يكون ثمرة تعبكم وجهودكم.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه.

فإننا نشكر الله العليّ القدير أولاً وأخيراً على توفيقه، فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما. وانطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتورة أسماء أبوعنزة، التي لم تبخل عليّ بعلمها وتوجيهاتها القيّمة طوال مراحل هذا المشروع. لقد كانت لي نوراً يهتدى به في طريق البحث والتحصيل العلمي، فلكِ مني كل الشكر والتقدير.

أتمنى أن يكون هذا المشروع بقدر التوقعات، وأن أكون قد قدمت شيئاً يليق بجهودكم وتوجيهاتكم.

الباحث

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
1.	الإستهلال	أ
2.	الإهداء	ب
3.	الشكر والعرفان	ج
4.	فهرس المحتويات	د
5.	فهرس الجداول	و
6.	فهرس الأشكال	ح
7.	المستخلص	ط
8.	الفصل الأول: الإطار المنهجي	1
9.	المقدمة:	2
10.	مشكلة الدراسة.	3
11.	أهمية الدراسة.	4
12.	أهداف الدراسة.	4
13.	تساؤلات الدراسة	5
14.	فروض الدراسة	5
15.	النموذج النظري للدراسة	6
16.	مصطلحات الدراسة	6
17.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	8
18.	أولاً: الدراسات العربية	9
19.	ثانياً: الدراسات الأجنبية	17
20.	ثالثاً: ملخص الدراسات السابقة	18
21.	رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة	19
22.	الفصل الثالث: مدخل نظري حول التخطيط الإستراتيجي	21
23.	المبحث الأول: مفهوم وأهداف وأهمية ومبادئ التخطيط الإستراتيجي	22
24.	المبحث الثاني: خصائص ومزايا وأبعاد التخطيط الإستراتيجي	33
25.	المبحث الثالث: مراحل ومستويات التخطيط الإستراتيجي.	40
26.	الفصل الرابع: يحتوي على كدخل نظري حول جودة الأداء وإدارة المشروعات	45
27.	المبحث الأول: مفهوم وأهداف وأهمية جودة الأداء	47

28.	المبحث الثاني: نشأت ومفهوم وأهداف ومراحل إدارة المشاريع	56
29.	المبحث الثالث: التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بإدارة المشاريع	64
30.	الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية	68
31.	أولاً: نبذة قصيرة عن شركة الإتصالات السعودية STC	69
32.	ثانياً: المنهجية وطرق البحث	71
33.	حدود البحث	71
34.	ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة	72
35.	رابعاً: أداة الدراسة	72
36.	خامساً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة	74
37.	سادساً: توصيف متغيرات الدراسة	76
38.	سابعاً: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات وأبعاد الدراسة	80
39.	ثامناً: اختبار الفرضيات:	86
40.	النتائج	98
41.	التوصيات	100
42.	المراجع	101
43.	الملاحق	109

قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
1.	الجدول رقم (1/5) مقياس ليكرت الخماسي	72
2.	الجدول رقم (2/5) عبارات قياس الرؤيا الإستراتيجية	72
3.	جدول رقم (3/5) عبارات قياس الرسالة الإستراتيجية	73
4.	جدول رقم (4/5) عبارات قياس الأهداف والغايات الإستراتيجية	73
5.	جدول رقم (5/5) عبارات قياس التحليل الإستراتيجي	73
6.	جدول رقم (6/5) عبارات قياس أداء إدارة المشاريع	73
7.	جدول رقم (7/5) عبارات قياس جودة أداء إدارة المشاريع	74
8.	الجدول (8/5) معاملات الارتباط بين العبارات والأبعاد	74
9.	جدول رقم (9/5) معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	75
10.	الجدول (10/5) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	76
11.	الجدول (11/5) توزيع عينة الدراسة حسب العمر	77
12.	الجدول (12/5) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	78
13.	الجدول (13/5) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	79
14.	الجدول (14/5) طول فئات مقياس ليكرت الخماسي	80
15.	الجدول (15/5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الرؤية الإستراتيجية	80
16.	الجدول (16/5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الرسالة الإستراتيجية	81
17.	الجدول (17/5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الأهداف والغايات الإستراتيجية	82
18.	الجدول (18/5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التحليل الاستراتيجي	83
19.	الجدول (19/5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير أداء إدارة المشاريع	84
20.	الجدول (20/5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير جودة الأداء	85
21.	جدول رقم (21/5) المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين الرؤية الإستراتيجية وجودة أداء إدارة المشاريع	86
22.	جدول رقم (22/5) نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين الرؤية الإستراتيجية وجودة الأداء إدارة المشاريع	86
23.	جدول رقم (23/5) معامل الارتباط والتحديد للعلاقة بين الرؤية الإستراتيجية وجودة أداء إدارة المشاريع	86
24.	جدول رقم (24/5) المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين الرسالة الإستراتيجية وجودة أداء إدارة المشاريع	88

25	جدول رقم (25/5) نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين الرسالة الإستراتيجية وجودة الأداء إدارة المشاريع	88
26	جدول رقم (26/5) معامل الارتباط والتحديد للعلاقة بين الرسالة الإستراتيجية وجودة أداء إدارة المشاريع	88
27	جدول رقم (27/5) المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين الأهداف والغايات الإستراتيجية وجودة أداء إدارة المشاريع	90
28	جدول رقم (28/5) نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين الأهداف والغايات الإستراتيجية وجودة الأداء إدارة المشاريع	90
29	جدول رقم (29/5) معامل الارتباط والتحديد للعلاقة بين الأهداف والغايات الإستراتيجية وجودة أداء إدارة المشاريع	90
30	جدول رقم (30/5) المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين التحليل الاستراتيجي وجودة أداء إدارة المشاريع	92
31	جدول رقم (31/5) نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين التحليل الاستراتيجي وجودة الأداء إدارة المشاريع	92
32	جدول رقم (32/5) معامل الارتباط والتحديد للعلاقة بين التحليل الاستراتيجي وجودة أداء إدارة المشاريع	92
33	جدول رقم (33/5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الجنس بالنسبة لمحور التخطيط الاستراتيجي	94
34	جدول رقم (34/5) اختبار t للعينات المستقلة حسب متغير الجنس	94
35	جدول رقم (35/5) اختبار ANOVA للفروق المعنوية تبعاً للعمر	95
36	جدول رقم (36/5) اختبار ANOVA للفروق المعنوية تبعاً للمؤهل العلم	96
37	جدول رقم (37/5) اختبار ANOVA للفروق المعنوية تبعاً للخبرة	97

فهرس الأشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
1.	شكل رقم (1/1) نموذج الدراسة المقترح: من إعداد الباحث	6
2.	شكل رقم (1/1/3) يوضح فوائد التخطيط الإستراتيجي	28
3.	شكل رقم (1/2/3) خصائص التخطيط الإستراتيجي	35
4.	شكل رقم (1/3/3) مراحل التخطيط الإستراتيجي	42
5.	شكل رقم (2/3/3) يبين مستويات التخطيط الإستراتيجي	44
6.	شكل رقم (1/2/4) يوضح دورة حياة المشروع	64
7.	الشكل (1/5) توزيع العينة حسب الجنس	76
8.	الشكل (2/5) توزيع العينة حسب العمر	77
9.	الشكل (3/5) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	78
10.	الشكل (4/5) توزيع العينة حسب الخبرة	79

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة أداء إدارة المشاريع في شركة الاتصالات السعودية STC، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي إدارة المشاريع في شركة الاتصالات السعودية STC، استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة، تكونت عينة الدراسة من (120) إدارياً وعاملاً في إدارة المشاريع، حيث استخدم الباحث الإستیيان كأداة لجمع البيانات، وقد تم توزيع الإستبانة على عينة الدراسة وتم إستجابة (64) موظفاً. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: هناك تأثيراً واضحاً وملموساً للرؤية الإستراتيجية على جودة الأداء في إدارة المشاريع. إن الرسالة الإستراتيجية تؤثر بشكل قوي وفعل على جودة الأداء، ما يعزز دور الرسالة الإستراتيجية كعامل مؤثر في تحسين الأداء. إن الأهداف والغايات الإستراتيجية تلعب دوراً كبيراً في تفسير جودة أداء إدارة المشاريع. إن التحليل الإستراتيجي يعد من العوامل الرئيسية التي تساهم في تحسين جودة الأداء، مما يجعله أداة فعالة في إدارة المشاريع. ومن أهم توصيات الدراسة: تعزيز الرؤية الإستراتيجية: يجب على شركة الاتصالات السعودية (STC) التأكيد على صياغة رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة لضمان تحسين جودة الأداء في إدارة المشاريع. تطوير الرسالة الإستراتيجية: يُوصى بالتركيز على تحسين الرسالة الإستراتيجية وتعزيز توافقها مع أهداف المشاريع، إذ أظهرت النتائج تأثيرها الكبير في رفع الأداء، مع استثمار الرسالة كعنصر أساسي لتحقيق الكفاءة. والاهتمام بالأهداف والغايات الإستراتيجية: يجب على الشركة وضع أهداف وغايات إستراتيجية واقعية ومحددة بدقة، وربطها بمؤشرات الأداء، نظراً لدورها المحوري في تفسير وتحسين جودة الأداء.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، إدارة المشاريع، جودة الأداء.

الفصل الأول

مقدمة:

إن مُنظمات الأعمال على إختلافها تعيش في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وتؤدي خدماتها في بيئة سياسية وإجتماعية وإقتصادية وتكنولوجية وثقافية تزداد تعقيداً يوماً بعد يوم وتتغير فيه الفرص المتاحة بالكامل، تشمل هذه المتغيرات المجالات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية والتكنولوجية، كما وتتأثر هذه المؤسسات بالتطور الهائل والمتسارع في عالمنا الذي نعيش فيه، هذا مما يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المنظمة، ويستوجب من المنظمات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تستطيع الإستمرار والبقاء، وإلا سيكون مصيرها الإختفاء.

لقد أصبح الفكر الإستراتيجي من الضروريات الأساسية لنجاح عمل أي منظمة على إختلاف أحجامها والقطاعات التي تعمل فيها. فقد أدى التأثير السائد للتخطيط الإستراتيجي في مصير جودة المشاريع والشركات، الى قيام عدد من البحوث والدراسات المبكرة عن العلاقة الإيجابية بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة المشاريع، فقد أظهرت دراسات كل من (محمدي لويضة، لعلايبي صباح: 2023م) و(سوسن محمد على: 2023م) و(بوادر خالد، وعلي الأزوي: 2022م) و(أبوبكر علي خضر بخيت: 2021م) و(Owolabi & makinde: 2018) و(يوسف ياسين الظراونة: 2011م)، أهمية التخطيط الإستراتيجي من خلال تطوير قدرات إدارة المشاريع، هذه الدراسات وغيرها مما عرض تقدم دعماً نظرياً للعلاقة الإيجابية والمؤثرة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة المشاريع.

يُعد قطاع الإتصالات عنصراً أساسياً وضرورياً للنشاط الإجتماعي والإقتصادي والسياسي والثقافي، في أغلب دول العالم، فقد أصبحت صناعة الإتصالات دوراً مهماً في التنمية الصناعية والإقتصادية والإجتماعية للدول، لذا هناك ضرورة لإجراء بحوث حول التخطيط الإستراتيجي وأثره على جودة إدارة المشاريع في مجال صناعة الإتصالات، وفي مجال التنمية الإقتصادية والإجتماعية. فتعتبر شركة الإتصالات السعودية STC واحدة من أهم الشركات في الشرق الأوسط، والأولى على مستوى المملكة العربية السعودية، في مجال الإتصالات، وهي تمتلك من مقومات وميزات تنافسية تحقق لها التميز في جميع المشاريع الإستثمارية التي تتبع لها في مجال الإتصالات، وفقاً لرؤيتها ورسالتها وأهدافها. فرسالتها تقوم على المساهمة الفعالة في دعم وتطوير المحتوى المحلي المستدام ومواصلة التزامها بأن تكون رافداً حيوياً للاقتصاد الوطني، لما فيه تعزيز الإزدهار والنماء للمملكة العربية السعودية ومستقبل أجياله.

وبما أن الحاجة للتخطيط الإستراتيجي أصبحت ضرورة حتمية في هذا العصر الذي يتسم بالتغير السريع، حيث يُمكن المسؤولين من توجيه المنظمة، وذلك بالإنقال من مجرد إدارة المشاريع بالطرق التقليدية إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بها، جاء هذا البحث ليركز على دراسة تأثير التخطيط الإستراتيجي في إدارة المشاريع وجودتها

في الشركة السعودية للإتصالات STC، ويتوقع الباحث عدم إدراك العاملين بالشركة السعودية للإتصالات STC لأهمية التخطيط الإستراتيجي في جودة إدارة المشاريع. وينطلق الباحث في منهج البحث من الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل أو الدراسات التي تناولت المتغير التابع، أو الدراسات التي تناولت المتغيرين ليشكل بذلك الإطار العام للدراسة، ويستفيد من التراكم المعرفي للدراسات. فالتخطيط الإستراتيجي باعتباره يمثل أسلوباً للتفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، بالنسبة لإدارة المشاريع لإختيار أفضل البدائل الملائمة للإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى.

مشكلة الدراسة:

إن إنتشار مفهوم التخطيط الإستراتيجي، جعل العديد من منظمات الأعمال تتجه نحو الحصول على إستراتيجيات وأدوات جديدة للإدارة، وذلك لمعالجة نمو المنظمات وسط عالم تنافسي سريع التغير، مما أدى إلى ظهور إدارة المشاريع، وبدءاً من أوائل الستينيات، بدأت المؤسسات التجارية وغيرها تدرك فائدة تنظيم العمل في المشاريع.

لقد أدى التأثير السائد لإدارة المشاريع وإستراتيجياتها في مصير المشاريع والشركات إلى قيام عدد من البحوث والدراسات المبكرة عن العلاقة الإيجابية بين التخطيط إستراتيجي وإدارة المشاريع، فقد أظهرت كل من دراسة (Nino Grau: 2013) و (Owolabi & makinde: 2018)، ودراسة (يوسف ياسين الطراونة: 2011م) التي تناولت أثر إستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية، أهمية التخطيط الإستراتيجي على الأداء و تأثيره على الفوائد المحققة التي تجنيها المؤسسة، هذه الدراسات وغيرها، تقدم دعماً نظرياً للعلاقة الإيجابية والمؤثرة بين العمليات وإدارة المشاريع.

ولأهمية دور التخطيط الإستراتيجي في المنظمات، وضرورة تطوير الإستراتيجية التي تضمن التفاعل بين مجالاتها الواسعة وقدراتها على إدارة المشاريع، عن طريق تعزيز قدرة إدارة المشاريع على تحقيق أهدافها. ولمعرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في جودة إدارة المشاريع. فمن هنا تبرز مشكلة الدراسة، فعلى الرغم من أن الشركة السعودية للإتصالات STC لها خطة إستراتيجية شاملة، إلا أن الباحث ومن خلال المعايشة الميدانية لإدارة المشاريع بالشركة يتوقع وجود ضعف في إدراك إدارة المشاريع بالشركة أهمية ودور التخطيط الإستراتيجي في جودة أداء إدارة المشاريع بالشركة السعودية للإتصالات STC. وعلى ضوء ذلك يُمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر التخطيط الإستراتيجي على جودة إدارة المشاريع في شركة الإتصالات السعودية STC ؟

وينفرد عنه عدد من الأسئلة التالية:

- هل يوجد أثر للتخطيط الإستراتيجي على جودة إدارة المشاريع في شركة الإتصالات السعودية STC؟.
 - ما مدى تأثير التخطيط الإستراتيجي على إدارة المشاريع في شركة الإتصالات السعودية STC ؟.
 - هل لدى العاملين بإدارة المشاريع بشركة الإتصالات السعودية STC معرفة بالتخطيط الإستراتيجي؟.
- أهمية الدراسة:**
- تنقسم أهمية الدراسة إلى أهمية علمية وأهمية عملية كما يلي:
 - تكمن أهمية الدراسة من الناحية العلمية في الآتي:
 - تعد أهمية الدراسة إمتداداً طبيعياً لأهمية التخطيط الإستراتيجي.
 - التأكيد على أن عناصر التخطيط الإستراتيجي يحظى بإهتمام من قبل شركة الإتصالات السعودية STC.
 - تساهم الدراسة في زيادة المعرفة في مجال التخطيط الإستراتيجي وإدارة العمليات لكل من الباحثين والطلاب.
 - كما تتبع أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية العملية فيما يلي:
 - تطوير التخطيط الإستراتيجي في شركة الإتصالات السعودية STC من خلال إشراك إدارة المشاريع في عملية التخطيط من أجل ضمان الجودة.
 - الإنعكاس الإيجابي على جودة إدارة المشاريع في شركة الإتصالات السعودية STC على المدى البعيد بالإضافة في تنفيذ المشاريع، وخلق ميزة تنافسية للشركة.
- أهداف الدراسة:**
- تهدف الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي على جودة أداء إدارة المشاريع في شركة الإتصالات السعودية STC .
 - وتتفرع من الأهداف التالية:
 - التعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهدافه وأهميته.
 - التعرف على إدارة المشاريع ومهامها.
 - معرفة أنواع وخصائص التخطيط الإستراتيجي، وكيف تؤثر على نمو وتطور شركة الإتصالات السعودية STC.
 - إعادة إختبار العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة المشاريع في بيئة جديدة وهي شركة الإتصالات السعودية STC .

- معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي بجودة إدارة المشاريع في شركة الإتصالات السعودية STC.
- الوصول إلى نتائج، وإقتراحات، وحلول للمشاكل التي من الممكن أن تُواجهها إدارة المشاريع قبل وأثناء تنفيذ المشروعات في شركة الإتصالات السعودية STC .

تساؤلات الدراسة:

- تسعى الدراسة للإجابة على سؤال البحث الرئيسي وهو:
- ماهو أثر التخطيط الإستراتيجي على جودة أداء إدارة المشاريع في شركة الإتصالات السعودية STC؟
- وتتفرع منه الأسئلة التالية:

- ماهو التخطيط الإستراتيجي وماهي أبعاده؟
- ماهو البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد التخطيط الإستراتيجي في شركة الإتصالات السعودية STC ؟
- هل يوجد تأثير للتخطيط الإستراتيجي على جودة إدارة المشاريع في شركة الإتصالات السعودية STC؟
- كيف يؤثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة المشاريع في شركة الإتصالات السعودية STC ؟.
- هل لدى العاملين بإدارة المشاريع بشركة الإتصالات السعودية STC معرفة بالتخطيط الإستراتيجي؟.

فروض الدراسة:

- تسعى الدراسة لإختبار فرضية الدراسة الرئيسية وهي:
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة المشاريع في شركة الإتصالات السعودية STC .

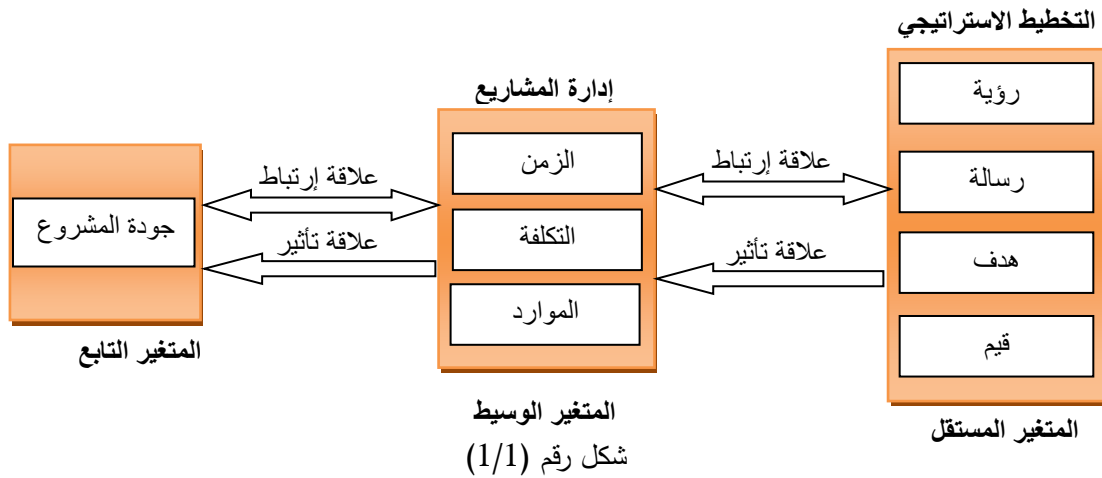
وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء بشركة الإتصالات السعودية STC .
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع وجودة الأداء في شركة الإتصالات السعودية STC .

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة المشاريع بشركة الاتصالات السعودية STC .

النموذج النظري للدراسة:

يبين الشكل (1/1/1) المخطط الفرضي للدراسة، موضحاً تأثير التخطيط الإستراتيجي، (رؤية، رسالة، هدف، قيم) في إدارة المشاريع (الزمن، الكلفة، الموارد)، لتحقيق جودة المشروع، من خلال علاقات الارتباط وعلاقات التأثير.



نموذج الدراسة المقترح: من إعداد الباحث

مصطلحات الدراسة:

التخطيط الإستراتيجي: Strategic Planning

لقد أخذ مفهوم التخطيط الإستراتيجي العديد من التعريفات منها:

إنه: "هو ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلاله تحديد رسالة المؤسسة في المستقبل وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة من أجل بلوغ الأهداف المرسومة" (خلاصي، 2005، ص55)

"هو تخطيط بعيد المدى، يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة" (المصري، 2015، ص3).

تم تعريفه من قبل موسوعة (Wikipedia) بأنه هو عملية تقوم بها المنظمات لتحديد استراتيجيتها، أو اتجاهها، واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لتحقيق هذه الإستراتيجية، بما في ذلك رؤوس الأموال والأشخاص

ويعتمد الباحث التعريف الإجرائي التالي: إن التخطيط الإستراتيجي: عبارة عن نظام متكامل يعمل على تحديد إتجاه المنظمة في المستقبل من خلال تحديد (رؤية ورسالة وأهداف) المنظمة، وتمكينها من الميزة التنافسية المستدامة، ومعرفة طرائق العمل، ومصادر التمويل، والمشكلات المتوقعة وطرق المعالجة، عبر مجموعة شاملة من الإجراءات أو الأنشطة متكاملة ومنسقة، لإستغلال الموارد في نطاق زمني محدد، وبكفاءة عالية.

إدارة المشاريع : Project Management

تعرف إدارة المشروع بأنها: عبارة عن تنظيم للأفراد والموارد والوقت وكافة المدخلات اللازمة بهدف إنجاز عمل معروف أو تحقيق هدف محدد ضمن قيود الوقت والمواصفات والموازنة (الحديدي، 2020، ص578).

وتعرف على أنها: تطبيق من المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات، لتحقيق متطلبات وأهداف أي مشروع (المحيميد، 2017، ص14)

ويعرفها الباحث بأنها: الجهة المناط بها تطبيق خطة المشروع وفقاً للموارد والأدوات المتاحة، والوقت المحدد، وبجودة عالية.

جودة الأداء : Performance Quality

جودة الأداء هو مصطلح يُستخدم لتقييم مدى تحقيق الأفراد أو المنظمات لأهدافها وتوفير خدمات أو منتجات متفوقة. تعتبر جودة الأداء مقياساً للكفاءة والفعالية والتميز في أداء الأفراد أو المنظمات. ويهدف تحقيق جودة الأداء إلى تحسين العمليات والمنتجات والخدمات وتحقيق رضا العملاء وزيادة التنافسية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

1/ دراسة: (خالد، بواذر، و الأزوي، علي: 2022م) وهي دراسة بعنوان: دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة،

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، إستقطاب الموارد البشرية، إختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء) في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والتعرف على مستوى التميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على سؤال: ماهو دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي للإدارة العامة بمحافظة جدة. وقد سعت الدراسة للتحقق من فرضية الدراسة: توجد علاقة إرتباط بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بجدة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والمتضمن الأبعاد السبع المتمثلة في: (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، إستقطاب الموارد البشرية، إختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء)، جاء بدرجة أهمية متوسطة بناءً على الوزن النسبي الذي بلغ (8,71%)، مستوى تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، حقق مستوى متوسطا وبوزن نسبي قدره (4,71%). من أهمه التوصيات التي قدمتها الدراسة: إستمرار العمل على التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية الذي يحدد إحتياجات الإدارة العامة للتعليم من مواردها البشري، ويرفع من مستوى كفاءتهم وأدائهم. والمتابعة في تبني الممارسات التي ترفع من تميز الأداء المؤسسي

2/ دراسة: (على، سوسن محمد: 2023م)، بعنوان: أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على شركة سيرياتل للإتصالات.

هدفت الدراسة إلى إختبار العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الوظيفي في بيئة جديدة وهي شركة سيريتل، ووصف واقع التخطيط الإستراتيجي في الشركة. تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في شركة سيرياتل، ومن مختلف المستويات الوظيفية، وقد تم توزيع الإستبيان إلكترونياً على عينة عشوائية من هؤلاء الموظفين عبر سحابة (Forms Google) ، وقد بلغت (130) موظف، وتم إستعادة 108 إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وصلت الدراسة إلى أن عينة الدراسة متفقة بشكل جيد حول وجود أبعاد التخطيط الإستراتيجي في شركة سيرياتل وينسب مختلفة، كما أن عينة الدراسة المتفقة بشكل جيد حول وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي في شركة سيرياتل، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية

للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده الخمسة على الأداء الوظيفي في شركة سيرياتل، وتأثير هذه الأبعاد مرتب حسب معاملي الارتباط والتحديد من الأكثر تأثيراً إلى الأقل. أوصت الدراسة بضرورة تبني نظم تكنولوجيا معلومات وإتصالات حديثة تساعد على توفير بيانات كافية كمدخلات لعملية التخطيط الإستراتيجي، والعمل على جعل التخطيط الإستراتيجي جزءاً من الثقافة التنظيمية للشركة، وضرورة التنسيق مع شركات تعمل في نفس المجال أو في مجالات قريبة منها لتبادل الخبرات والتجارب معها، وتدريب المستويات الإدارية العليا في الشركة على تنمية موهبة قراءة المستقبل، وترتيب الأهداف الإستراتيجية بحسب الأولوية والتي يكون بإستطاعة الشركة تحقيقها.

3/ دراسة: (هني سنوسي، وقدوش محمد: 2019م)، بعنوان: أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسات الإقتصادية، دراسة حالة: مجمع المؤسسات الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية للفترة ما بين 2016 – 2026م.

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والأداء المؤسسي. وكذلك التعرف على أهمية إدارة الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي والإطار النظري لهما. وأيضاً معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسة محل الدراسة، وواقع الموارد البشرية وإستراتيجية الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة. تتمثل مشكلة الدراسة للإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي: كيف يؤثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على فعالية الأداء في المؤسسة الإقتصادية؟ وتفرعت منه الأسئلة التالية: ماهو التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية؟ ماذا نقصد بالأداء المرسسي؟ وماهو إنعكاس التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسة محل الدراسة؟. وسعت الدراسة لإختبار فرضيات الدراسة التالية: لا يُمكن قيام وظائف إدارة الموارد البشرية إلا بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية. تهتم المؤسسات بأدائها المؤسسي. ينعكس التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بالإيجاب على الأداء المؤسسي.

4/ دراسة: (يعيشي، ابراهيم: 2016م)، بعنوان: التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة الصندوق الوطني للسكان – وكالة أدرار.

هدفت الدراسة إلى التعريف بالتخطيط الإستراتيجي، والتعرف على ماهية الإدارة الإستراتيجية، ومعرفة ماهية الأداء وتقييم الأداء. تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على سؤال البحث الرئيسي: ما مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المنظمة؟ وقد تفرعت منه الأسئلة التالية: ما مدى استخدام التخطيط الإستراتيجي في المنظمة؟. الإدارة الإستراتيجية وما علاقتها بالتخطيط الإستراتيجي؟. ما المقصود بالأداء وما هو تقييم الأداء، وما مكانة التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالأداء في المنظمة؟. وقد سعت الدراسة لإختبار فرضية الدراسة الرئيسية: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير التخطيط الإستراتيجي والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكان. ومن أهم نتائج الدراسة: الفرضية

الرئيسية مقبولة، توجد علاقة ذو دلالة ما بين متغير التخطيط الإستراتيجي والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن. ومن أهم توصيات الدراسة: استخدام التخطيط الإستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المؤسسات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية. تشجيع التفكير الإستراتيجي والابتكار والإبداع، الذي من شأنه تحسين وتطوير الخطط الإستراتيجية. ضرورة توفير الموارد المالية لعملية التخطيط الإستراتيجي، التي من شأنها أن تسهل من تطوير الخطط والإستراتيجيات.

5/ دراسة: (بخيت، أبوبكر علي خضر: 2021م)، بعنوان: أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء مؤسسات القطاع العام – كفاءة الموارد البشرية، دراسة تطبيقية على مستشفى سنار محلية سنار.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وأداء مؤسسات القطاع العام وتقديم رؤية واضحة لإعتماد التخطيط الإستراتيجي بحيث تتناسب مع البيئة المحلية للمنظمة. وقد سعت الدراسة لإختبار الفرضيات التالية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي و كفاءة الموارد البشرية. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة وكفاءة الموارد البشرية. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الإستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الغايات والأهداف وكفاءة الموارد البشرية. تم إختيار العينة العشوائية البسيطة ولأجل ذلك إعتمد الباحث أسلوب الإستبيان حيث تم إختيار مفردات العينة من العاملين المستديمين في مستشفى سنار - ولاية سنار. استخدم التحليل الكمي للبيانات، باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss). تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي وهو: ماهو أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء مؤسسات القطاع العام؟. وتفرعت منه الأسئلة التالية: هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رؤية المنظمة وأدائها بكفاءة الموارد البشرية؟ هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رسالة المنظمة وأدائها بكفاءة الموارد البشرية؟ هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين غايات وأهداف المنظمة وأدائها بكفاءة الموارد البشرية؟. كشفت النتائج أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي و كفاءة الموارد البشرية عند مستوي الدلالة (0.05)، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الرسالة، الغايات والأهداف) وكفاءة الموارد البشرية عند مستوي الدلالة (0.05)،، ليس هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الإستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية عند مستوي الدلالة (0.05). من أهم التوصيات: قدمت الدراسة مساهمة نظرية في إفادة المسؤولين عن التخطيط الإستراتيجي للتعرف علي مراكز القوة لدعمها ونقاط الضعف في الخطة الإستراتيجية والعمل علي معالجتها. والمساهمة التطبيقية للدراسة تظهر من خلال تفعيل التخطيط الإستراتيجي في تفكير المسؤولين الإداريين في المستشفيات الحكومية العامة في سلوكهم الإداري العام بدءاً بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة

6/ دراسة: (يارا حكمت عيسى وآخرون: 2023م)، بعنوان: أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق جودة المشروع، دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري للمعايير الدولية لإدارة المشاريع PMBOK في تحقيق جودة المشروع كمؤشر للميزة التنافسية. تتمثل مشكلة الدراسة في معرفة أثر تطبيق المعايير الدولية (المجالات المعرفية) في إدارة المشاريع PMBOK في تحقيق الجودة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري. وسعت الدراسة لإختبار الفرضية الرئيسية وهي: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إلتزام المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري بتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع، وبين مؤشر الجودة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية. قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية من المدراء أو أصحاب المشروعات، وقد بلغ حجم العينة (113) مدير أو مالك مشروع، توزعت بين مشاريع خدمية ومشاريع صناعية ومشاريع سياسية، تم توزيع الإستبانة "أداة الدراسة عليهم" وتم إسترجاع (105) إستبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع، وبين مؤشر الجودة للميزة التنافسية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث أن التغيرات الحاصلة في مؤشر الجودة للميزة التنافسية والتي سببها الإلتزام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع بلغت (70.4%). ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة عقد دورات وورش عمل لأصحاب ومدراء المشروعات الصغيرة والمتوسطة للتدريب على أدوات وتقنيات المعايير الدولية لإدارة المشاريع لضمان نجاح المشروع وبشكل احترافي.

7/ دراسة: (الظراونة، يوسف ياسين: 2011م)، بعنوان: أثر إستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية، دراسة تطبيقية على مجموعة نقل الصناعية في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية (دراسة تطبيقية على مجموعة شركات نقل الصناعية في الاردن). تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على تساؤلات الدراسة الرئيسية وهي: هل هناك تأثير لعوامل البيئة الخارجية والداخلية على إستراتيجية العمليات من خلال مجالاتها المتمثلة في تكنولوجيا العمليات، تخطيط الإنتاج والرقابة، والإدارة والتنظيم. بالإضافة إلى أنه هل هناك تأثير لإستراتيجية العمليات من خلال مجالاتها والأهداف العملياتية، على إدارة المشاريع الإستراتيجية؟ وهل يمكن أن تنظم العلاقة بين مجالات إستراتيجية العمليات بما يعزز من القدرة التنافسية للمجموعة؟. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أكدت الدراسة على إمكانية الإعتماد على المتغيرات الرئيسية والفرعية التابعة لها (السياسات الحكومية، المنافسة، العوامل الإقتصادية) لتمثل البيئة الخارجية. و(الإبداع، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي) لتمثل البيئة الداخلية المؤثرة في إستراتيجية العمليات في مستوى مجموعة نُقل إتضح من تحليل البيئة الخارجية والداخلية أن مجموعة نُقل تؤكد أهمية متغيرات البيئتان على إستراتيجية العمليات بإستثناء المنافسة إذ لم تعط أهمية لهذا المتغير في التأثير والعلاقة في إستراتيجية العمليات، إذ اتضح من الدراسة رفض قبول الفرضية التي مفادها بأن المنافسة لها تأثير على إستراتيجية العمليات. وقد قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: أهمية إعتماد أنموذج إستراتيجية

العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية التي أوضحتها الدراسة بشكل مخططات تقيم في ضوءها أنشطة إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية وفق متغيراتها الرئيسة والفرعية.

8/ دراسة: (الديراوي، أيمن حسن: 2017م)، بعنوان: أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المنظمات، دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، ومعرفة مدى وعي وإدراك المديرين والعاملين بأهمية التخطيط الإستراتيجي في نجاح المنظمات. تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي: ما أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المنظمات الأهلية العاملة بقطاع غزة؟ بالإضافة لعدد من الأسئلة منها: ماهي علاقة التخطيط الإستراتيجي بأداء المنظمات؟ ماهو تأثير التخطيط الإستراتيجي على أداء المنظمات؟ ما مدى تفهم العاملين في المنظمات الأهلية لعناصر التخطيط الإستراتيجي؟. سعت الدراسة لإختبار فرضية رئيسية وهي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي بدلالة أبعاده (إعداد وتطبيق والرقابة والتقييم وأهداف وصياغة التخطيط الإستراتيجي) وبين أداء المنظمات بدلالة أبعاده (الفاعلية والكفاءة والإرتباط والإستدامة) في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في أداء المنظمات. ومن أهم النتائج التي قدمتها الدراسة: وجود علاقة إرتباطية موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الإستراتيجي (أهداف، صياغة، إعداد، تطبيق، رقابة وتقييم التخطيط الإستراتيجي) وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة بنسبة (75,1%). من أهم التوصيات: الإستعانة بالخبراء عند تجهيز الخطط الإستراتيجية وزيادة الإنفاق المخصص للتخطيط الإستراتيجي وإشراك العاملين بعملية التخطيط الإستراتيجي.

9/ دراسة: (عنبر، هشام محمود: 2016)، بعنوان: دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى إدراك المؤسسات بالمعايير ومدى تطبيقها، وكذلك التعرف على مستوى الجودة في المشاريع التي تقدمها تلك المؤسسات. تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي وهو: ما دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة؟. وتفرعت عنه الأسئلة التالية: مدى التزام المنظمات بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع؟. ما مستوى جودة المشاريع التي تقدمها المؤسسات الأهلية؟. ما أثر تطبيق معايير إدارة المشاريع على زيادة جودة المشاريع؟. ما العلاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع وزيادة جودة المشروع؟. وقد سعت الدراسة لإختبار فرضيات الدراسة الرئيسية وهي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع ومستوى زيادة جودة المشاريع. توجد

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابة المبحوثين حول دور المعايير الأهلية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى المتغيرات الشخصية ومعلومات المؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعايير الدولية لإدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع، إدارة اتصالات المشروع) وزيادة جودة المشروع. كما توصلت إلى وجود تأثير للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على زيادة جودة المشروع. وأوصت الدراسة: بضرورة الاعتماد على تكاليف معيارية لتحديد التكاليف الحقيقية لإنجاز المشروع، وضرورة الحصول على موارد بشرية مدربة بشكل جيد، ولديها القدرة على عمل خطة لتحديد قنوات الإتصال بين جميع الأطراف ذات الصلة بالمشروع وتمتلك فكر واسع حول الأسس والمعايير السليمة والصحيحة لإدارة المشاريع، وكذلك ضرورة مقارنة المؤسسة خدماتها المقدمة من مشروعها مع خدمات تقديمها مشاريع أخرى مشابهة من أجل تحسين جودة أدائها.

10/ دراسة: (الدليمي، سعد أحمد خليفة: 2019م)، بعنوان: إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية، دراسة تحليلية لإقليم الشمال في الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية (دراسة تحليلية لإقليم الشمال في الأردن). تتمثل مشكلة الدراسة في أن المشاريع الصناعية في الأردن تفتقر إلى إدراك أهمية المعايير والأسس الدولية لإدارتها، بالإضافة إلى أن العديد من المشاريع حسب علم الباحث وإطلاع لا تتبع المعايير الدولية، مما أدى إلى أن الكثير منها أصبح يعاني من نقص الجودة وتدني مستوياتها. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: وجود أثر لإدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية في إقليم الشمال في الأردن. كما قدمت الدراسة العديد من التوصيات منها: إجراء دراسات مستندة على معايير المشاريع لإحتمالية وتبعات عدم الوصول إلى أهداف المشروع كما تم تحديدها والتخطيط لها مسبقاً، حيث أن المخاطر تكمن في حالة عدم التأكد، وفي حال نقص المعرفة عن الأحداث المستقبلية

11/ دراسة: (لويزة، محمدى، وصباح، لعلايبي: 2023م)، بعنوان: أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة الدهن، سوق أهراس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين، وذلك من خلال إستطلاع آراء عينة من العاملين بمؤسسة الدهن بولاية سوق أهراس. تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي وهو: ما هو أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الدهن بولاية سوق أهراس؟. وسعت الدراسة لإختبار فرضية الدراسة الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين

أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن سوق أهراس. من النتائج النظرية أهمها: إن عملية التخطيط الإستراتيجي غالباً ما تتطلب التعاون الواسع ما بين الوظائف والوحدات الإدارية المتعددة بالمنظمة والتي تمثل الترافف العمودي لها، كذلك له دور فعال في تحسين أداء العاملين من خلال: التدريب، التقاعد، الترقية، النقل الوظيفي، إن توفر مجموعة من المقومات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة يُمكن الإدارة من التعرف على مدى إستعداد المنظمة لوضع وتنفيذ خطة فعالة لإدارة الجودة الكاملة أما النتائج التطبيقية فهي كالتالي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن -سوق أهراس، وبالتالي قبول الفرضية البديلة. ومن أهم توصيات الدراسة: تنمية روح العمل ضمن الفريق الواحد بخدمة عملية التخطيط الإستراتيجي. ضرورة توفير الموارد المالية لعملية التخطيط الإستراتيجي. والتخطيط الإستراتيجي أداة مهمة في المنظمات ولذلك لمعرفة نقاط القوة و نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف.

12/ دراسة: (هلال، فراس عصمت: 2016م)، بعنوان: تأثير التخطيط الإستراتيجي في أداء المنظمات، حالة وزارة التعليم العالي نموذجاً، الجامعة الافتراضية السورية.

هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء وزارة التعليم العالي بسورية. تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي: "ما هو دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المنظمات"، وذلك من خلال دراسة حالة وزارة التعليم العالي في سورية. سعت الدراسة للإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي وهو: هنالك أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وبين أداء وزارة التعليم العالي. من أهم نتائج الدراسة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرؤية الإستراتيجية لوزارة التعليم العالي على أدائها، حيث تبين أن الرؤية الإستراتيجية تفسر حوالي 4.65% من التغيرات التي يُمكن أن تحدث في أداء وزارة التعليم العالي. يلعب التخطيط الإستراتيجي إجمالاً دوراً جوهرياً مؤثراً في أداء وزارة التعليم العالي، حيث تبين أن كافة محاور التخطيط الإستراتيجي تفسر 0.84% من التغيرات التي تطرأ في أداء وزارة التعليم العالي. ومن أهم توصيات الدراسة: بضرورة العمل على تعزيز دور نظام التخطيط الإستراتيجي في التأثير على أداء وزارة التعليم العالي، فقد تبين أن نظام التخطيط الإستراتيجي ذو التأثير الأقل في أداء الوزارة.

13/ دراسة: (عبد المطلب، ابراهيم عبد السلام أحمد: 2018م)، بعنوان: أثر التخطيط الإستراتيجي على جودة التدريب، دراسة عينة من العاملين في بعض المؤسسات الحكومية السودانية (الخرطوم).

هدفت الدراسة لمعرفة أثر التخطيط الإستراتيجي علي جودة التدريب. بناء تأطير شامل علي مستوي المؤسسات الحكومية التي تسعى إلى تحقيق تحسين وتطوير في أدائها بحيث يحقق اهدافها بتكاليف أقل، إحداث تغيير على قدر التطوير المطلوب من ناحية التدريب بمعنى الحاجة إلى تطويرات جوهريه للمهمة الأساسية للمنظمة ولأغراضها العامة، والتعرف علي التخطيط الإستراتيجي الذي يمثل الوسيلة التي يُمكن

من خلالها توحيد كافة أنشطة المنظمة وتمثلت مشكلة الدراسة في عدم معرفة التخطيط الإستراتيجي وأثره على جودة التدريب وتمثلت فرضية الدراسة في وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وجودة التدريب. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أكدت الدراسة أنه توجد علاقة إرتباطية بين التخطيط الإستراتيجي وجودة التدريب. بينت الدراسة أنه يتم تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الحكومية. وجاءت توصيات الدراسة بضرورة الاهتمام بتحقيق أهداف التدريب لرفع كفاءة الأداء للعاملين، زيادة وتطوير مخرجات المنظمة لمعرفة نتائج التدريب التطبيقية في ميدان العمل.

14/ دراسة: (الشبلي، هاني أحمد: 2022م)، أثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين، دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهدافه وكيف يتم الوصول إلى أعلى مستوياته، وكذلك التعرف على مفهوم الأداء التنظيمي، وكيف يتم تحقيق التكامل بين جميع الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الشركة والعاملين والعملاء. تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على سؤال الرئيسي وهو: هل يوجد أثر للتخطيط الإستراتيجي في الأداء التنظيمي في الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية؟. وسعت الدراسة لإختبار الفرضية الرئيسية وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في الأداء التنظيمي في الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية. ومن أهم نتائج الدراسة: إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في أداء الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية، وزيادة أتباع أساليب التخطيط الإستراتيجي ضمن الشركة يؤدي إلى زيادة أدائها التنظيمي. ومن أهم توصيات الدراسة: الاهتمام أكثر بعمليات المتابعة والتقييم، كونها من العمليات الأساسية التي يُمكن من خلالها الوصول إلى أهداف التخطيط الإستراتيجي. إعطاء الأهمية الكبرى لمرحلة تنفيذ الإستراتيجية، كونها العملية التي يتم فيها تطبيق خطط ورسالة ورؤية الشركة، وإن عدم الإهتمام بها بشكل كبير لا يؤدي إلى الوصول إلى أهداف التخطيط الإستراتيجي

15/ دراسة: (الجعفري، محمد الناجي: 2019) بعنوان: أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على دعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة قطاع الصناعات الدوائية في السودان 2014 – 2019).

هدفت الدراسة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع الصناعات الدوائية في السودان. تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على دعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية في السودان. وسعت الدراسة لإختبار فرضية الدراسة الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على دعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في

قطاع الصناعات الدوائية. وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج تتمثل في وجود علاقة بين عملية التخطيط الإستراتيجي ومخرجاته ودعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، واهم توصيات الدراسة هي: الاهتمام بإعداد نظام للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وتخصيص موازنات خاصة بكافة أوجه النشاط المتعلقة به - وضع نظام لقياس أداء العاملين وربطه باستحقاقاتهم الشهرية، والاستفادة من نتائج التقييم عند وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية - الإستعانة بالخبراء والإستشاريين المختصين لوضع إستراتيجيات الموارد البشرية

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1/ دراسة: (Owolabi & makinde: 2018) بعنوان: تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء التعليمي في الجامعات - دراسة حالة جامعة بابكوك فرع الكويت.

هدفت الدراسة إلى معرفة آثار التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي حيث إعتد الباحث جامعة بابكوك كمجتمع للدراسة من خلال كيفية تأثير التخطيط الإستراتيجي على كفاءة وفعالية الأداء. وقام الباحث بتحليل البيانات التي جمعها من الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة بابكوك التي تعد واحدة من أقوى ثلاث جامعات خاصة في نيجيريا، وإعتد الباحث المسح الشامل لمجتمع الدراسة البالغ 287 من خلال توزيع الإستبانات على مجتمع الدراسة، وقام الباحث بتحليل النتائج عن طريق الإحصاء الوصفي الإستدلالي وأهم نتائج الدراسة: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الوظيفي، بالتالي فإن التخطيط الإستراتيجي مفيد للمنظمات في تحقيق الأهداف. كما أوصت الدراسة اتباع الجامعات والشركات والمنظمات على حد سواء آليات التخطيط الإستراتيجي من أجل تعزيز الأداء المؤسسي وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الجامعات والمؤسسات الأخرى على حد سواء في الإنخراط بتعزيز التخطيط الإستراتيجي من أجل تعزيز الأداء ضمن المؤسسة.

2/ دراسة: (Frederik & Kristin: 2009)، بعنوان: نشر وتطبيق معايير إدارة المشاريع في ألمانيا وسويسرا.

هدفت الدراسة إلى بيان نتائج دراسة تجريبية حول استخدام معايير إدارة المشاريع في المؤسسات الألمانية والسويسرية. وتشير هذه الدراسة إلى التوقعات والفوائد المحققة - والأهم من ذلك - الإختلافات الرئيسية بينها. ولهذا الغرض، جاءت هذه الدراسة للمقارنة بين التوقعات السابقة لمستخدميه السابقين ويقارنها بالفوائد المتحققة لاحقاً. تستند نتائج الدراسة إلى البيانات التي أدلى بها (234) مشاركاً في إستطلاع عبر الإنترنت تم إجراؤه في عام 2006. وبشكل عام، نادراً ما يتم استخدام المعايير في إدارة المشروعات في ألمانيا وسويسرا. وإذا تم استخدام المعايير بالفعل، فإنها نادراً ما تُستخدم "كما هي"، في الواقع أنها عادة ما يتم تعديلها أو تكييفها قبل التطبيق. علاوة على ذلك، يُمكن ملاحظة أن معظم المشاركين يتوقعون تواصلًا ثابتًا في المشاريع وجودة أفضل للعملية لتكون المنافع الأساسية للمعايير.

وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام المعايير يعمل على تعويض الفوائد من أوجه القصور، والتحكم بالنفقات العامة الادارية والتكاليف المرتبطة بها.

3/ دراسة: (Nino Grau: 2013) بعنوان: معايير التمييز في إدارة المشاريع، بمن نق؟

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية إدارة المشاريع كشكل تنظيمي خاص للمساعي المؤقتة ولاسيما بالنسبة للتعاون الدولي. وتطرح عدة أسئلة وهي: هل يُمكن أن يضمن استخدام المعايير الأداء الممتاز للمشروع أم أنه مجرد نتيجة جيدة للمشروع؟ وسيتم الرد على هذه الأسئلة فيما يتعلق بالمبدأ التوجيهي الجديد ISO 21.500 لإدارة المشاريع، وإلى فإن معايير إدارة المشاريع الوطنية والدولية وإلى النموذج الخاص بتميز المشروع. وتم توضيح كيف تساعد المعايير المختلفة على بناء الثقة للتعاون في المشاريع. في هذه الدراسة، تم وصف المعيار العالمي الجديد، والمعايير الوطنية والدولية، وتميز المشروع وفقاً لنموذج IPMA. وخلصت الدراسة إلى الإقتراحات حول كيفية استخدام هذه المعايير في مزيج معقول، والتأكيد على أهمية الأفراد المدربين تدريباً جيداً والمختصين في العمل في المشروع.

ثالثاً: ملخص الدراسات السابقة:

بعد الإطلاع وعرض الدراسات بالتفصيل سوف يلخص الباحث فيما يلي الدراسات السابقة، فقد تناولت الدراسات السابقة متغيرات الدراسة الحالية وهي التخطيط الإستراتيجي وإدارة المشاريع والموارد البشرية والأداء.

فالدراسات التي تناولت أثر التخطيط الإستراتيجي على الموارد البشرية من عدة أوجه هي دراسة: (خالد، والأزوي: 2022م) فقد تناولت دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق تميز الأداء المؤسسي. ودراسة: (سنوسي، ومحمد: 2019م) تناولت أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسات الإقتصادية، دراسة: (الجعفري: 2019) تناولت أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على دعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة ودراسة: (عبد المطلب: 2018م) تناولت أثر التخطيط الإستراتيجي على جودة التدريب. ودراسة: (لويضة، وصباح: 2023م) تناولت أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين. فقد أكدت الدراسات على أهمية التخطيط الإستراتيجي في أداء المؤسسات الإقتصادية، وأهمية التخطيط الإستراتيجي في تميز الأداء المؤسسي، في الإدارة العامة للتعليم في أبعاد الموارد البشرية، من استقطاب وإختيار وتدريب وتطوير وتحفيز الموارد البشرية وإدارة وتقييم الأداء. وإلى وجود أثر للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في دعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، وإلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي وجودة التدريب.

والدراسات التي تناولت العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الوظيفي هي دراسة: (على: 2023م)، تناولت أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء الوظيفي، ودراسة: (يعيشي: 2016م)، تناولت

التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة، ودراسة: (بخيت: 2021م)، تناولت أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء مؤسسات القطاع العام، ودراسة: (الديراوي: 2017م)، تناولت أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المنظمات، ودراسة: (هلال: 2016م). تناولت تأثير التخطيط الإستراتيجي في أداء المنظمات. ودراسة: (الشبلي: 2022م)، تناولت أثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء التنظيمي. ودراسة: (Owolabi & makinde: 2018) تناولت تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء. ودراسة: (Owolabi & makinde: 2018) تناولت تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء. فقد أكدت الدراسات على وجود تأثير للتخطيط الإستراتيجي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الإقتصادية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للتخطيط الإستراتيجي في الأداء التنظيمي. وزيادة أرباح أساليب التخطيط الإستراتيجي ضمن الشركة يؤدي إلى زيادة أرباحها التنظيمي. وقد أكدت الدراسات على وجود أثر للتخطيط الإستراتيجي على كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي.

والدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المشاريع والمعايير الدولية هي دراسة: (عيسى وآخرون: 2023م)، فقد تناولت أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق جودة المشروع. ودراسة: (عبر: 2016)، تناولت دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية، ودراسة: (الدليمي: 2019م)، تناولت إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية، ودراسة: (Frederik & Kristin: 2009). تناولت نشر وتطبيق معايير إدارة المشاريع، ودراسة: (Nino Grau: 2013) تناولت معايير التميز في إدارة المشاريع. وتوصلت الدراسات إلى وجود علاقة بين تطبيق المعايير الدولية لإدارة وتحقيق جودة المشروع كمؤشر للميزة التنافسي. وأكدت على وجود دور للمعايير الدولية على إدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المنظمات الأهلية. وتحسين جودة المشاريع الصناعية. وأكدت الدراسة على الفوائد المحققة التي تجنيها المؤسسة من تطبيق المعايير الدولية في المؤسسة. كما أكدت الدراسة على أهمية إدارة المشاريع كشكل تنظيمي

أما دراسة: (الظراونة: 2011م)، فقد تناولت أثر إستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية، وأكدت الدراسة على أن هناك تأثير لإستراتيجية العمليات من خلال مجالاتها والأهداف العملية، على إدارة المشاريع الإستراتيجية و تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة:

بعد الإطلاع وإستعراض الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع إدارة المشاريع وتلك التي تتعلق بالتخطيط الإستراتيجي وأثره على كافة أشكال وأوجه الأنشطة والمجالات التي تتعلق بمنظمات الأعمال، تم الإستفادة منها في التعرف على القضايا ذات العلاقة بالتخطيط الإستراتيجي، وأستنباط تساؤلات البحث هذا وإختيار المنهج المناسب، وفرضيات الدراسة، وتحديد المشكلة الرئيسية التي يقوم عليها البحث.

أوجه الإتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1/ أوجه الإتفاق:

تتفق الدراسة الحالية مع كل هذه الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التخطيط الإستراتيجي في غالبيتها العظمى، وموضوع إدارة المشاريع في بعض منها. كما إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة جميعها في معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال، إذا كانت منظمات عامة أم خاصة. كما إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهجية المتبعة في الدراسة حيث كلها إتبعَت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الإستبيان.

2/ أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق، فقد ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر التخطيط على جودة إدارة المشاريع، فلم تنطرق أياً من الدراسات السابقة إلى معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي على جودة إدارة المشاريع.

الفصل الثالث

مدخل نظري حول التخطيط الإستراتيجي

المبحث الأول: مفهوم وأهداف وأهمية ومبادئ التخطيط الإستراتيجي

المبحث الثاني: خصائص ومزايا وأبعاد التخطيط الإستراتيجي

المبحث الثالث: مراحل ومستويات التخطيط الإستراتيجي.

المبحث الأول: مفهوم وأهداف وأهمية ومبادئ التخطيط الإستراتيجي

مقدمة:

لقد تناول العديد من الكتاب والباحثين التخطيط الإستراتيجي، فقد أصبح التخطيط الإستراتيجي أساس نجاح أي مؤسسة، ومع إنتشار مفهوم التخطيط الإستراتيجي فقد أصبحت إدارة المؤسسات وأصحاب المصلحة تتجه إلى مزيد من الدراسات في شتى المجالات لربطها بمفهوم التخطيط الإستراتيجي ومعرفة أثره ودوره فيها. ففي هذا الفصل سوف يحاول الباحث التعرف على مفهوم وأهداف وأهمية ومبادئ التخطيط الإستراتيجي.

أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

لقد أخذ مفهوم التخطيط الإستراتيجي إهتمام الباحثين والأكاديميين، منذ ظهور المصطلح، فقد أخذ تعريفه مساحة كبيرة عند المفكرين والباحثين والكتاب، في العديد من حقول المعرفة، خاصة مجال الإدارة، ويحاول الباحث في هذه المساحة أن يتوصل إلى مفهوم واضح عن التخطيط الإستراتيجي، بعد أن يستعرض عدد من التعاريف. ومن أجل الوصول إلى مفهوم التخطيط الإستراتيجي، علينا أولاً أن نعرف مفهوم ومعنى التخطيط أولاً ثم نردفه بتعريف مفهوم ومعنى الإستراتيجية، ثم تعريف مفهوم التخطيط الإستراتيجي في النهاية.

1/ مفهوم التخطيط:

التخطيط كمفهوم لم يظهر إلا حديثاً، ولكن كممارسة فله جذور قديمة، قد تكون بقدم الإنسان نفسه، فعلم الآثار والتاريخ، يؤكدان ذلك، يقول الكرخي: "كان أول ظهور لمصطلح التخطيط في عام 1910م من خلال مقال للإقتصادي النمساوي (كريستيان شويندر)، وقد شاع استخدام هذا المصطلح بعد أن أخذ الإتحاد السوفيتي بمبدأ التخطيط الشامل في عام 1928م" (الكرخي، 2014، ص17).

ويعرفه الكرخي بأنه: "هو عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر الكلف وتعظم النتائج" (الكرخي، 2014، ص17)

وأيضاً نجد إن المقصود بالتخطيط التقليدي هو: " محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في الشركة وتحديد ما يجب عمله للتكيف مع هذه الاتجاهات" (العارف، 2000، ص18).

مما سبق نجد أن التخطيط هو محاولة:

- وضع أهداف محددة ومعينة.

- له فترة زمنية معروفة البداية والنهاية.
 - يضع في الاعتبار الإمكانيات المتاحة.
 - يعمل على تحقيق نتائج عالية.
 - يستشرف المستقبل.
- ومما سبق يمكن أن نعرف التخطيط بأنه:

من هذه التعريفات يمكن صياغة تعريف جامع للتخطيط هو: عملية استشراف المستقبل ورسم الأهداف الإستراتيجية، من خلال حشد وتوزيع الموارد والإمكانات المتاحة وفق أساليب فعالة لتحقيق تلك الأهداف بأقل تكلفة وأكبر فائدة، مع مراعاة التكيف مع المتغيرات المحتملة.

2/ مفهوم الإستراتيجية:

يقول الكرخي أن مصطلح الإستراتيجية يعود إلى الكلمة اليونانية Strategos والتي تعني فن القيادة العسكرية، وقد أستخدم هذا المفهوم حتى قبيل الحرب العالمية الثانية ليشير إلى توظيف كل الفنون العسكرية لتحقيق أهداف السياسة، وعلى رأسها إلحاق الهزيمة بالعدو، ثم إنتقل هذا المفهوم من الإستخدام العسكري إلى الإستخدام المدني ضمن إطار إدارة الأعمال لكي يشير إلى إستخدام كل طاقات المنظمة وتعبئتها باتجاه تحقيق الأهداف الأساسية لها (الكرخي، 2014، ص71).

ويعرفها الكرخي بأنها: "مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب" (الكرخي، 2014، ص71).

والإستراتيجية عند (White & Patton) هي: مجموعة شاملة من الإجراءات أو الأنشطة ، التي تقود وتوجه استخدام موارد المنظمة لتحقيق رؤيتها ، وأهدافها، وتمكينها من الميزة التنافسية المستدامة (White & Patton, 2002, p2)

ومما سبق نجد مفهوم الإستراتيجية يشمل:

- فن القيادة.
- إنها مصطلح جاء من الفنون العسكرية.
- لها أبعاد تنظيمية.
- تعمل على توظيف كل الطاقات من أجل تحقيق الأهداف.
- هي مجموعة القرارات والتصرفات.
- ومجموعة من الإجراءات أو الأنشطة.
- لها اهداف محددة.

ومما سبق يمكن أن نعرف الإستراتيجية بأنها هي: فن القيادة، عبر أبعادها تنظيمية التي تهدف إلى توظيف كل الطاقات والموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة من خلال مجموعة من القرارات والتصرفات المنظمة التي تشكل سلسلة من الإجراءات أو الأنشطة المتكاملة.

3/ مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

عرف التخطيط الإستراتيجي بأنه كل ما: "يتعلق بتحديد اتجاه المؤسسة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد كل رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها بناءً على تحليل للوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية" (أبو النصر، 2014، ص85)

كما عرف بأنه: "عبارة عن تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المؤسسة في بيئتها الداخلية" (بلال، 2018، ص58).

وكذلك هو: "عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل" (السكرانة، بلال خلف، 2010، ص102).

كما عرف بأنه: "هو ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلاله تحديد رسالة المؤسسة في المستقبل وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة من أجل بلوغ الأهداف المرسومة" (خلاصي، 2005م، ص55).

"هو تخطيط بعيد المدى، يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة" (المصري، 2015، ص3)

التخطيط الإستراتيجي هو: "فهو عبارة عن التصميم والتبصر برسالة الشركة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك" (العارف، 2000، ص18).

هو: "عمليات مستمرة ومعقدة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها" (الغالي، و إدريس، 2007، ص103).

من التعريفات السابقة، يمكن استخلاص العناصر الأساسية التي يقوم عليها التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية:

- **تحديد الرؤية والرسالة:** يشمل التخطيط الإستراتيجي تحديد رؤية المؤسسة المستقبلية ورسالتها، ما يعكس أهدافها طويلة الأمد.
- **تحليل البيئة:** يقوم على تحليل البيئة المحيطة (الفرص والتهديدات) والقدرات الذاتية للمؤسسة (نقاط القوة والضعف).

- التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية: يأخذ التخطيط الإستراتيجي في الاعتبار التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- تخصيص الموارد: يتضمن تخصيص الموارد بطريقة تضمن تحقيق الأهداف في نطاق زمني محدد.
- التنبؤ واتخاذ القرارات: يعتمد على التنبؤ بالمستقبل واتخاذ قرارات مستمرة تستند إلى المعلومات المتاحة.
- العمليات والأنشطة: يشمل تحديد العمليات والأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- المرونة والاستمرارية: التخطيط الإستراتيجي عملية مستمرة ومعقدة تتطلب المرونة في الاستجابة للتغيرات والرقابة على التنفيذ.
- تحقيق التنافسية: يهدف إلى تحديد الشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة.
- التركيز على الأهداف طويلة الأجل: يسعى لتحقيق الأهداف المستقبلية بناءً على الخطط بعيدة المدى.

مما سبق يري الباحث أن التخطيط الإستراتيجي هو: عبارة عن نظام متكامل يعمل على تحديد اتجاه المنظمة في المستقبل من خلال تحديد (رؤية ورسالة وأهداف) المنظمة، وتمكينها من الميزة التنافسية المستدامة، ومعرفة طرائق العمل، ومصادر التمويل، والمشكلات المتوقعة وطرق المعالجة، عبر مجموعة شاملة من الإجراءات أو الأنشطة متكاملة ومنسقة، لإستغلال الموارد في نطاق زمني محدد، وبكفاءة عالية.

ثانياً: أهداف التخطيط الإستراتيجي:

- تتمثل أهداف التخطيط الإستراتيجي فيما يلي:
 - تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمؤسسة.
 - صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها.
 - تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة.
 - تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
 - تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المؤسسة.
 - توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
 - توفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات بيئة عمل المؤسسة (السكرانة، 2015، ص36).
- ويمكن أن نضيف إلى تلك الأهداف، الأهداف التالية:

- تعزيز التنافسية: تحسين وضع المؤسسة في السوق من خلال تطوير استراتيجيات تواكب تحديات المنافسين.
- الابتكار والتطوير المستمر: تشجيع التفكير الإبداعي وتطوير المنتجات والخدمات لضمان مواكبة التغيرات التكنولوجية.
- إدارة المخاطر: وضع استراتيجيات لتحديد وإدارة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على استمرارية المؤسسة.
- تحقيق رضا العملاء: العمل على تحسين تجربة العملاء بما يتوافق مع الأهداف الإستراتيجية لضمان تحقيق رضا العملاء.
- الاستدامة البيئية والاجتماعية: توجيه الأنشطة نحو تحقيق استدامة بيئية ومسؤولية اجتماعية لتحسين صورة المؤسسة على المدى الطويل.

ثالثاً: أهمية دراسة التخطيط الإستراتيجي:

يتمتع التخطيط الإستراتيجي بأهمية بالغة لدى الشركات والمنظمات، بل له أهمية حتى بالنسبة للدول، لكي تنهض وتتطور، لذا لقد أشار العديد من الباحثين والأكاديميين والكتاب إلى وذلك لما يحققه من نتائج وأثار وفيما يلي نستعرض بعض منها.

يقول (بخيت) أن منافع التخطيط الإستراتيجي تتمثل بالتزود بالمعلومات للمساعدة في عملية اتخاذ القرار التي تربط بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى. المنافع في الآتي:

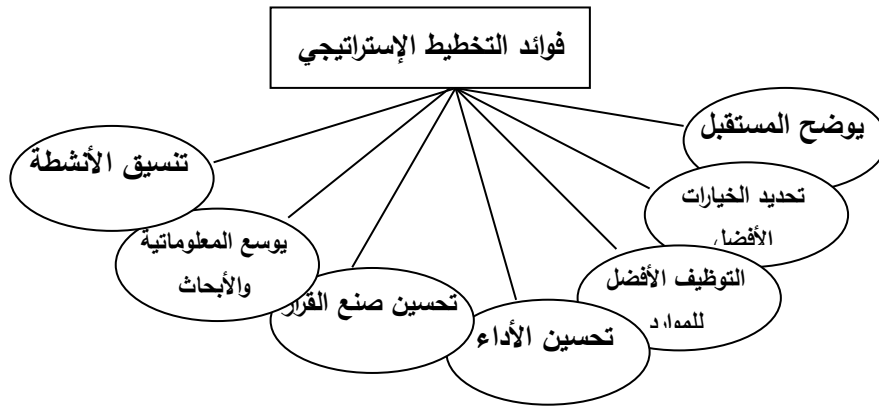
- السؤال والإجابة عن الأسئلة الأساسية التي تواجه المنظمة.
- يزود بإطار لاتخاذ القرارات في جميع مستويات المنظمة.
- يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية.
- يضع أهداف محددة للإنجاز.
- يزود بأساس لتقييم الأداء
- يصلح كقناة اتصال.
- يعمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المنظمة (بخيت، 2021، ص9).
- كما أن للتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة تتجلى في الآتي:

- يزود المؤسسة بالفكر الخاص بها.
- يساعد على تكوين رؤية إستراتيجية.
- يساعد على تخصيص الموارد.
- يساعد على تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.

- يفيد في إعداد كوادرات الإدارة العليا.
- يؤدي إلى تطوير وتحسين الاتصال بين المستويات المختلفة (هلال، 2008، ص58).
- وعند آخر تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي فيمايلي:
- يساعد التخطيط الإستراتيجي المنظمات على وضع مقياس لرقابة الأداء وتقييمه.
- إن التخطيط الإستراتيجي يدعم المنظمات بالأفكار الرئيسية التي تعد من العناصر المهمة للمنظمة.
- يعد التخطيط الإستراتيجي أحد القنوات المهمة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتعلق على المشاكل التي تواجه المنظمة
- إعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل.
- يأخذ بنظر الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة و توقعاتها (الكوبيسي، 2012، ص13).
- وكذلك للتخطيط الإستراتيجي أهمية تكمن في الفوائد التي يحقها للمنظمة وهي:
- توحيد جميع الجهود والإدارات داخل المؤسسة نحو غايات واحدة.
- تحديد الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل.
- جعل المديرين باستمرار أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة وتغييراتها.
- يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة.
- يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية ذات التغير السريع التي تعمل فيها منظماتهم.
- جعل جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد.
- جعل الأهداف العامة للشركة واضحة.
- أسلوب منظم للتعامل مع المستقبل.
- التعرف على الفرص المتاحة والعمل على استثمارها والتعرف إلى التهديدات المحتملة والعمل على تقاديتها أو التقليل من أثرها.
- التعرف على مصادر القوة والضعف في الإدارة أو القسم وتحليلها.
- يوفر طريقة أفضل لتوزيع الموارد.
- يعطي المديرين طريقة أو اتجاه متفق عليه لإتباعه (شويخ، 2013، ص31).
- وعند (الكرخي، 2014) تتخلص أهمية التخطيط الإستراتيجي في كونه يحقق الفوائد التالية:
- توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها، فيساعد المنظمة على الإستعداد والتحوط لمتغيراتها القادمة وإتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.

- يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
- يساعد المنظمة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والإقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل.
- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية.
- يساعد على تحسين أداء المنظمة مذن خذلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف و المتغيرات بسرعة.
- يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمنظمة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها، فهو يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة.
- يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها.
- يساعد التخطيط الإستراتيجي على تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب (الكرخي، 2014، ص73).

والشكل التالي يبين فوائد التخطيط الإستراتيجي:



شكل رقم (1/1/3) يوضح فوائد التخطيط الإستراتيجي

المصدر: الكرخي، 2014، ص74

ومما سبق يمكن للباحث أن يقول أن أهمية التخطيط الإستراتيجي تكمن في أنه يوفر إطاراً شاملاً يساعد المؤسسات في تحديد الأهداف طويلة وقصيرة المدى، ويعزز عملية اتخاذ القرارات بشكل مدروس. ومن خلاله يمكن التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية، تخصيص الموارد بكفاءة، وتطوير فرق عمل تركز على مستقبل المنظمة. كما يساهم في تحسين الاتصال بين مختلف مستويات المؤسسة، وتقييم

الأداء، وتعزيز تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية. بالإضافة إلى كل ذلك، يدعم التخطيط الإستراتيجي إعداد القيادات الإدارية ويمكّنهم من مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة، ويعمل كوسيلة منظمة للتعامل مع المستقبل.

رابعاً: مبادئ التخطيط الإستراتيجي:

لكل عملية أو نشاط مجموعة من المبادئ التي توجهها وتضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، والتخطيط الإستراتيجي بالطبع ليس استثناءً من ذلك، فهو يعتمد على مجموعة من المبادئ تحدد وتؤسس لتوجيه المسار الإستراتيجي للمؤسسات نحو النجاح المستقبلي. وقد تناول العديد من الباحثين والكتاب تلك المبادئ من جوانب مختلفة، حيث ركز كل منهم على جزء أو جانب معين منها، وقد جمعها ولخصها (الشبلي، 2022). فهو يقول يستند التخطيط الإستراتيجي كعملية تفكير منظم وانتاج فكري عام إلى مجموعة من المقومات والمبادئ التي يسير بموجبها كي يتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة، وهذه المقومات والمبادئ تشمل على ما يلي:

1/ الواقعية: ويُقصد بذلك أن يأخذ التخطيط الوضع القائم في الاعتبار من حيث طبيعة البناء والاحتياجات والإمكانات، وهذا يعني أن يبتعد التخطيط عن المثالية، وذلك لأنه يتعارض مع جميع الموارد المتاحة والحاجات الفعلية والواقعية ذات الأبعاد المتعددة، ومنها البعد الثقافي الذي يتضمن ثقافة المجتمع ودراسة العادات والتقاليد والقيم السائدة ودراسة أسسها وأصولها، والبعد الاقتصادي الذي يعتني بالنظام الاقتصادي في المجتمع من حيث لبناء الاقتصادي والنظرية الاقتصادية. ويمتد ليشمل الواقع السياسي من حيث رسم السياسات العامة واتخاذ القرارات، والواقعية الإدارية من حيث مستوى عمل الأجهزة الإدارية وتنظيماتها، وظروف العمل فيها ومؤثراته (الشنكاني، محمد، 2002، ص202).

ويري الباحث أن الواقعية هي أن يكون التخطيط الإستراتيجي مرتبط بنسق حياة المجتمع، ويتطابق مع طموحاتهم وأحلامهم، ولا تعني الواقعية الثبات ولا تمنع النمو والتطور.

2/ الالتزام: إن الخطة عبارة عن برامج عمل لكافة الوحدات والأفراد على مختلف مستوياتهم لذلك فهي ملزمة للتنفيذ، وذلك لترجمة الخطة إلى إجراءات عملية تمارس بالفعل، ويتم تنفيذها وفق جدول زمني محدد، والمقصود هنا الالتزام بالأهداف الموضوعة للخطة وعدم تغييرها خلال مراحل التنفيذ (الجبر، 2002، ص38).

يري الباحث أن الالتزام هو أهم عنصر من عناصر مبادئ التخطيط، لأن الانحراف وعدم التقيد بالخطة الإستراتيجية، يؤدي إلى فشل المشروع من بدايته، والالتزام هنا لا يعني عدم الإنتباه إلى المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية، لذا يرتبط هذه العنصر بعنصر آخر هو (المرونة).

3/ **المرونة:** التخطيط يعتبر تحضيراً ذهنياً لمسار العمل في الواقع لما يمكن أن يتم في المستقبل، وهذا المستقبل يخفي أموراً لا يمكن رؤيتها في الفترة الحالية، فيجب أن تكون الخطة قابلة للتعديل، وتصحيح الأخطاء كلما دعت الضرورة لذلك، وذلك لمواجهة الظروف الطارئة التي قد تظهر (الحاج، و علي، 2002، ص18)

يري الباحث أن المرونة تعني الإلتزام بأهداف الخطة الإستراتيجية، والإهتمام للمتغيرات التي تحدث أثناء التنفيذ.

4/ **الشمول:** يجب أن لا يقتصر التخطيط على جانب واحد، يكفي أن يتم ذكر أن التنمية الشاملة تجمع التنمية الاجتماعية، وتنمية الموارد الاقتصادية، والاستثمار في رأس المال البشري، وهذا يعني أن التخطيط الذي يهتم بالجوانب الاقتصادية ويهمل النواحي الاجتماعية يعتبر تخطيط قاصر لا يحقق أهدافه، كذلك فالتخطيط الاجتماعي يجب أن لا يتم بعيداً عن التخطيط الاقتصادي، ولا بد من مزج الجوانب الاجتماعية مع الجوانب الاقتصادية في إطار خطة شاملة باعتبارها عناصر اجتماعية في بنية متكامل، وأساس الشمول والتكامل هو المجتمع الذي لا يتجزأ، ومن ثم فإن التجزئة شأنها إحداث فجوات تؤثر على نجاح عملية التخطيط (الشبلي، هاني أحمد، ، 2022، ص16 - 18).

يري الباحث أن الشمول يعني: أن تضع الخطة الإستراتيجية، كل الجوانب المتعلقة بحياة المجتمع، وإلا سوف تتعرض الخطة الإستراتيجية إلى تحديات وصعوبات ربما تؤدي إلى فشل المنظمة وخروجها من السوق، لذا يجب أن تتضمن الخطة الإستراتيجية كل الجوانب الاجتماعية والإقتصادية والثقافية بل والدينية كذلك.

5/ **الاستمرارية:** أي الربط بين مختلف عمليات التخطيط، وما يتبعها من خطط، حيث تعتبر الخطة الحالية مكملة لها وبين ما يتبعها من خطط قادمة، أي أن يكون التخطيط دورة تتكامل فيها البدايات مع النهايات، وكل عملية مرتبطة بالأخرى (الحري، 2007، ص90). ودونها لا يتم تنفيذ الخطط بل تكون مشاريع مبعثرة لا يربطها رابط، ولا تؤدي إلى نتائج ملموسة يمكن أن تحدد من السلبيات أو تعزز الإيجابيات (الجبر، 2002، ص39)

يري الباحث أن الإستمرارية تعني العمل في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وفقاً لتنسيق بين جميع حلقات المشروع أو المشاريع لكي تتكامل العمليات وتترابط بعضها ببعض، وكذلك ما يستجد من خطط في المستقبل القريب أو البعيد بالنسبة للمنظمة.

6/ **مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ:** أي يتولى الجهاز المركزي للتخطيط إقرار الصيغة النهائية للخطة، واتخاذ القرارات الأساسية لوضعها موضع التنفيذ، بينما اللامركزية في التنفيذ تعني أن يترك جانب كبير من تنفيذ الخطة للجهة المنفذة، وهذا لا يعني أن جهة التنفيذ لم تُشارك في وضع الخطة واتخاذ

القرارات بشأنها بل على العكس، وذلك لأن الجهاز المركزي يعتمد مشروع الخطة الصادرة منها و يتخذ على أثرها قراراته (عثمان، و عبد الحميد، 2004، ص16)

يري الباحث أن مركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ، تعني أن يكون الذهن الذي يصيغ الخطة الإستراتيجية واحد، وذلك بعد أن يأخذ كل المعلومات والبيانات ووجهات النظر من جميع أقسام المنظمة وكل ما يتعلق بصياغة الخطة الإستراتيجية، دون أغفال لأي جهة مهما كانت صغيرة.

7/ **المشارك:** أي ألا ينفرد فرد واحد أو جهة واحدة في التخطيط، بل لابد من تتضافر الجهود ومشاركة كافة الأطراف في عملية التخطيط، والقصد بها تحقيق المشاركة الحكومية والشعبية من تنظيمات ونقابات وأحزاب و جميع الفئات في المجتمع في تنفيذ خطة التنمية (البكري، 2004، ص113)

يري الباحث أن مبدأ المشاركة هو عنصر مكمل لمبدأ مركزية التخطيط، ولا تتناقض بين مبدأ المشاركة ومبدأ مركزية التخطيط، إذ يعني مبدأ المشاركة أن يؤخذ في الاعتبار جميع وجهات النظر من جميع الجهات أو الأقسام أو العاملين، حتى لا تغفل الخطة الإستراتيجية عنصر من العناصر يؤدي إلى فشل التخطيط الإستراتيجي.

8/ **التنسيق:** ويقصد به أن تتكامل أجزاء الخطة وتعمل كوحدة متناسقة بين مفرداتها الداخلية كقطاع واع والخارجية كخطة قومية، ويتم ذلك بالتنسيق بين الأهداف التي تسعى الخطة إلى تحقيقها أو بين الوسائل والإستراتيجيات اللازمة للتنفيذ، و ذات الشيء بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها (سمير، عسكر، 1987، ص30)

يري الباحث أن مبدأ التنسيق من المبادئ المهمة، فهو يعمل على تنسيق بين جميع الأقسام الداخلية للمنظمة، ويضمن أنها لا تعمل في عزلة عن بعضها البعض، ويضمن التعاون وتبادل الموارد والمعلومات، لتحقيق الهدف المشترك، وهو كذلك يساهم في تقليل الازدواجية في الجهود وتبديد الموارد، ويضمن كذلك أن الوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف تتلاءم مع طبيعة تلك الأهداف وتعمل بكفاءة وفعالية، بدون هذا المبدأ، قد تتعرض الخطة للتجزئة أو التضارب بين الأهداف والوسائل، مما يؤدي إلى تقليل فرص نجاحها.

9/ **سهولة التنفيذ والمتابعة:** يجب أن يكون من السهل تنفيذ الخطة، بمعنى آخر، أن تتضمن ترجمة الخطة إجراءات عمل وخطط أكثر تفصيلية إضافة إلى مستوياتها الدنيا، ومن ثم إسنادها إلى جهاز إداري ذو كفاءة عالية مع وجود تحديد واضح للمهام والمستويات وطرق التنفيذ والرقابة المستمرة للإدارة، والملاحظة المنظمة من قبل أجهزة التنفيذ والتخطيط المركزي لإمكانية التعديل، وتوجيه المسار بالوجهة الصحيحة، ويقصد بالمتابعة الرقابة المستمرة للأداء والملاحظة المنظمة من قبل أجهزة الوحدات التنفيذية والجهاز العام للتخطيط من أجل التأكد من كل شيء يمر في الخطة المعدة له، ومن أجل اكتشاف

إحتمالات الانحراف عن الهدف المرصودة وسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل الخطط وإعادة توجيه مسار التنفيذ لتجنب الوقوع في الخطأ (القطامين، 1996، ص86)

يرى الباحث أن مبدأ سهولة التنفيذ والمتابعة في التخطيط الإستراتيجي، يعد جوهرياً وذلك لضمان أن الخطط التي توضع ليست مجرد أفكار نظرية، بل قابلة للتنفيذ بشكل عملي وفعال. فهذا المبدأ يؤكد على ضرورة أن تكون الخطة واضحة، مفصلة، وقابلة للتنفيذ على جميع المستويات التنظيمية، من الإدارة العليا إلى المستويات التنفيذية الدنيا. ويعني ذلك أيضاً أن كل خطوة في الخطة يجب أن تكون مفهومة و مترجمة إلى إجراءات عملية يسهل تنفيذها، مع توزيع المهام والمسؤوليات بشكل واضح. كما هناك جانب آخر مهم لهذا المبدأ هو الحاجة إلى جهاز إداري ذو كفاءة عالية قادر على تنفيذ الخطة وإدارة المتابعة، وهذا يتطلب وجود تنظيم إداري دقيق يحدد بوضوح المهام والمسؤوليات لكل مستوى إداري، كما أن الرقابة المستمرة ضرورية لضمان سير الخطة في المسار الصحيح، واكتشاف أي انحراف أو مشكلات محتملة قبل تفاقمها، فالمتابعة الدورية والملاحظة المنظمة تتيح القدرة على تعديل المسار عند الحاجة، وهو أمر بالغ الأهمية في البيئات المتغيرة.

المبحث الثاني: خصائص ومزايا وأبعاد التخطيط الإستراتيجي

أولاً: خصائص التخطيط الإستراتيجي:

للتخطيط الإستراتيجي العديد من الخصائص التي يتمتع بها، وقد تناولها العديد من الباحثين والأكاديميين، وفيما يلي بعض الخصائص التي أشير إليها:

يقول (الكرخي) يتميز التخطيط الإستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها فيمايلي:

1. الآثار طويلة الأجل: يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة، وهذا لا يظهر في الأجل القصير، بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.
 2. المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الإستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداءً من افدارة العليا ونزولاً إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.
 3. المرونة: يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
 4. حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الإستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الهدف المرسومة.
 5. المستقبلية: ينظر التخطيط الإستراتيجي إلى المستقبل، فهو أسلوب (Futuring)، بالرغم من انه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لغراض معرفة واقع المنظمة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم اهداف المستقبل.
 6. ترتيب الخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الإستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وانه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها (الكرخي، 2014، ص80):
- ويذهب (الغالبى، وإدريس) إلى أن للتخطيط الإستراتيجي مجموعة من الخصائص تميزه عن باقي أنواع التخطيط وتتمثل في:
1. إن عملية التخطيط الإستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستعمل بمنظور مستقبلي وواضح.
 2. تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.
 3. عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة.
 4. تطور من خلال فريق عمل متكامل.

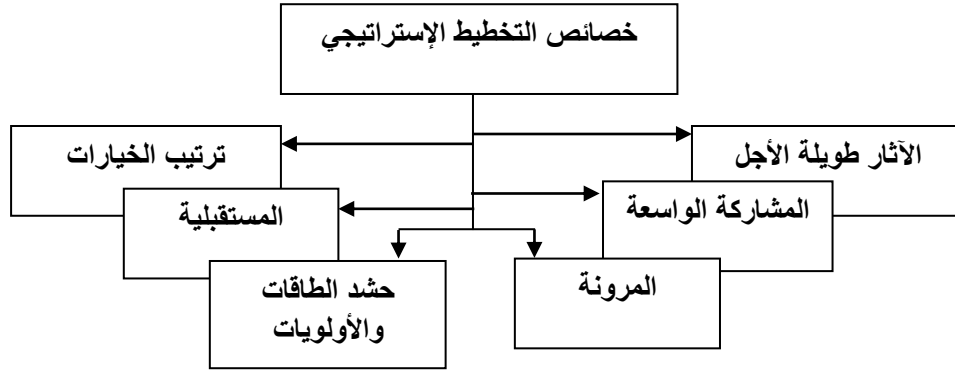
5. عمليات التخطيط الإستراتيجي الجيد تعطي اتحافا وليس إرباكاً نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.

وعند (الدجني، 2011) أن مزايا التخطيط الإستراتيجي تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة، وأهم ما يميز التخطيط عنده هي:

- أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب وخلق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ينطلق التخطيط الإستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة، والفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة داخل المؤسسة.
- التخطيط الإستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الخرى من التخطيط، فالتخطيط الإستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً وأغنى أبعاداً وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي.
- يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية وذلك من خلال تحليل الإتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل.
- يحقق التخطيط الإستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا، الوسطى، الدنيا) عن مستقبل المنظمة وسبل نجاحها وتطويرها.
- يسهم التخطيط الإستراتيجي في دعم أساليب إتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل.
- يعمل التخطيط الإستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة بالمنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها (الدجني، 2011، ص52)

من خلال ما سبق يري الباحث أن خصائص التخطيط الإستراتيجي هي تلك الجزئيات التي تجعل التخطيط الإستراتيجي لا يشبه أي تخطيط آخر بأي مسمى كان، وكل خاصية لها بُعدها وميزتها التي يتميز بها التخطيط الإستراتيجي عن سواه

والشكل أدناه يوضح خصائص التخطيط الإستراتيجي:



شكل رقم (1/2/3) خصائص التخطيط الإستراتيجي

المصدر: الكرخي، 2014، ص 81

ثانياً: مزايا التخطيط الإستراتيجي:

لقد أشار كثير من الكتاب والباحثين والدارسين إلى مزايا التخطيط الإستراتيجي، وفيما يلي يستعرض الباحث عدد من المزايا:

يقول (بخيت، 2021) أن التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفاً وذلك لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي وذلك لأنه:

- يزود المؤسسات بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
- يزود المسؤولين بأسلوب وملامح التفكير في الشركة ككل.
- يساعد الشركة علي توقع التغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التأقلم معها
- يساعد الشركة علي تخصيص (أي توزيع) الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- يوضح الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم المؤسسة.
- يحدد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين في المؤسسة.
- يزيد مستوى الالتزام نحو المؤسسة وأهدافها.
- يحسن نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وطرق قياس هذه الخدمات

ويعدد المجمع العربي للمحاسبين القانونيين مزايا التخطيط الإستراتيجي في أنه ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وانما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001، ص 6)

فيما عبر (Denis) عضو مجلس النواب في أوكلاهوما والرئيس التنفيذي الأيرلندي السابق لشركة (IL&P) عن عدة مزايا نشرها في مقال له يقول: يساعد التخطيط الاستراتيجي على زيادة الربح والحصة التجارية فإنه يُمكن المؤسسة من الكشف عن شرائح العملاء، وظروف السوق، وعروض المنتجات والخدمات التي تصب في مصلحة المؤسسة، مما يساعد على زيادة الربح وتعزيز وضع المؤسسة في سوق العمل، كما يساعد على صياغة واعتماد خطة استراتيجية مخصصة في الحصول على رؤية قيمة حول اتجاهات السوق (Denis, 2017, p2).

وبحسب (Zechlin: 2010) فيمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يحقق التحسين المستمر في المؤسسات من خلال ما يلي:

- يساعد على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يسهل توضيحها للعاملين وهو ما يسهل تنفيذها.

- يساعد على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للوصول للهدف.

- يقلل من التعارض والتضارب بين المهام المختلفة.

- وسيلة فعالة لتحقيق الرقابة الداخلية والخارجية

- يساعد على تنمية مهارات الأفراد.

- تشمل عملية التخطيط جزءاً مستقبلياً متعلقاً بالتنبؤ وهو ما يجعل المنشأة مستعدة لمواجهة أي أزمة طارئة ((الشبلي، هاني أحمد، 2022، ص21).

وعند (الآغا، 2006) أن ميزة التخطيط الإستراتيجي في أنه: "يسعى إلى إيجاد تصوّر تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الإستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة" (الآغا، 2006، ص56)

وعند آخر تكمن مزايا التخطيط الإستراتيجي في أنه: "يعمل التخطيط الإستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته، والمساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة" (عثمان، 2001، ص242).

مما سبق يري الباحث أن للتخطيط الإستراتيجي الكثير من المزايا التي يتميز بها، والتي من خلالها يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يسهم في تنمية وتطور المنظمة وإستمراريتها، ويمكن أن يضيف الباحث بعض المزايا التالية:

- يساعد في تعزيز التنافسية عن طريق تحسين فهم المنافسين ووضع استراتيجيات فعالة للتفوق عليهم.
- يعزز الابتكار داخل المؤسسات من خلال استكشاف استراتيجيات جديدة تستجيب لتحديات البيئة المتغيرة.
- يساهم في إدارة المخاطر عبر تحديد التهديدات المحتملة ووضع خطط لمواجهتها.
- يدعم المؤسسات في الاستدامة طويلة الأمد من خلال التخطيط لموارد مستقبلية مستدامة وصديقة للبيئة.

ثالثاً: أبعاد التخطيط الإستراتيجي:

تصنف عملية التخطيط الإستراتيجي عموماً إلى أربعة مراحل وهي على الشكل التالي

1/ **الرؤية الإستراتيجية:** تبين الرؤية إلى أين تتجه المؤسسة وما هي الهيئة التي ستكون عليها الأعمال مستقبلاً فهي بذلك توفر الإرشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه، وتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الأعمال تجاهه (إدريس والغالبي، 2009، ص 74)

ويرى الباحث أن الرؤية الإستراتيجية هي: تصور مستقبلي شامل يحدد الاتجاه العام الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه على المدى الطويل. تركز على تحديد الغايات والطموحات الكبرى، وتوجه كافة الجهود والموارد نحو تحقيق تلك الأهداف. تمثل الرؤية الإطار الذي يوجه عمليات التخطيط والقرارات الإستراتيجية لتحقيق النجاح المستدام.

ويوضح (كفسي، 2020، ص 26) الخصائص الفعالة التي يجب أن تتوفر فيها الصورة الخيالية المستقبلية وهي كمايلي:

- التركيز: يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها.
- المرونة: تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة .
- متجذرة: تستمد أصولها من ماضي المؤسسة وحاضرها .
- جماعية: يشارك في وضعها جميع العاملين
- قابلية الإيصال: تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية من الناس والتواصل من خلالها معهم .
- الجاذبية: تجذب قلوب وتأسر عقول فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانيتهم

2/ **الرسالة الإستراتيجية:** يقول (نور وعثمان، 2018، ص 10) أن الرسالة الإستراتيجية تمثل وسيلة لإيضاح هوية المؤسسة وتساعد في تميز تلك المؤسسة عن نظيراتها، وهي الأساس لتحقيق أهدافها،

وتركز على نشاطاتها ومهامها، وأحياناً تعمل المؤسسة على تحديد إحتياجات المستفيدين منها ونوع الخدمات والمهام مستقبلاً. وتحث الرسالة مكانة كبيرة لتحقيق غايات المؤسسات وأهدافها، لكنها تحتاج للتفاعل مع بيئة كبيرة جداً، وتعد الرسالة دليلاً لعمل الأفراد والأقسام في المؤسسة، إذ من خلالها يتمكنون من العمل باستقلالية، وتتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم، ويتطلب نشرها وإيضاحها للعاملين من جهة والمتعاملين مع المؤسسة من جهة أخرى، وبناءً على رسالة المؤسسة تحدد غاياتها الأساسية وتصاغ أهدافها الرئيسية

ويرى الباحث أن الرسالة الإستراتيجية توضح الهدف الأساسي للمؤسسة وسبب وجودها، وتحدد القيم والمبادئ التي توجه عملها لتحقيق أهدافها في الحاضر والمستقبل.

وعند (الهدان، 2021، ص 77) تكمن أهمية الرسالة الإستراتيجية في أنها:

- تساعد على توحيد جهود كافة العاملين في المنظمة باتجاه واحد محدد .
- تساعد على عدم تضارب الأهداف داخل المنظمة، وتقلل من تشتتهم .
- تقدم معياراً يساعد على تخصيص موارد المنظمة.
- تحدد طبيعة المسؤوليات لكل وظيفة داخل المنظمة، كما تساعد على توزيع الأدوار بشكل مناسب.

- تعد أساس الأهداف التي يتم وضعها في المنظمة.

3/ الأهداف والغايات الإستراتيجية: يقول (ناعسة، 2016، ص 102): هي النتائج النهائية للنشاطات وتتم بطريقة منظمة وتعبر عن رغبة المخطط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف الذي يزيد من القدرة على الإنجاز، وتحدد الأهداف ما يجب أن تفعله المؤسسة ومتى هذا الفعل. فهي نقطة الارتكاز التي تبنى عليها المدخلات ونقطة النهاية التي تلتقي عندها مختلف المدخلات أثناء التقويم الشامل، وتساهم في التزويد بمعايير لتقييم الأداء أي وضع مقاييس كمية كلما أمكن نحو تحقيق الغاية وفي إطار زمني مناسب، ويجب أن تتسم الأهداف الجيدة بقابليتها للقياس الكمي ومرونتها والوضوح والتوازن والمشاركة والقبول والتحفيز والتوافق مع الظروف المحيطة بالمؤسسة.

ويرى الباحث أن الأهداف الإستراتيجية هي النتائج الرئيسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها على المدى الطويل، وتعمل كخارطة طريق توضح الاتجاه الذي يجب أن تسلكه المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها. هذه الأهداف تكون قابلة للقياس، ومحددة بوضوح، وتتوافق مع الموارد المتاحة والبيئة الخارجية، وتهدف إلى تحسين الأداء والنمو المستدام.

4/ التحليل الإستراتيجي: يقول عنه (موسى، 2019، ص 23): في هذه المرحلة يتم التوجه من خلال البحوث لتحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة والاستفادة من نقاط القوة وتقليص نقاط الضعف،

هذا إلى جانب مراعاة الفرص والمميزات بالبيئة الخارجية مع تلافي وتقليل أثر المعوقات والمخاطر، حيث يستعين مخطط الإستراتيجية بعدد من الأدوات والمقومات التي تسهم في التوصل إلى طبيعة العلاقة بين العوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة مثل مصفوفة جماعة بوسطن، ومصفوفة جينرال لالكتيرتك، وحديثاً مصفوفة SWOT التي تسهم في إجراء التحليلات الخاصة بعوامل البيئة الخارجية وما يوجد فيها من فرص وتهديدات. وإن عملية التحليل الإستراتيجي تتطلب تحليلاً للبيئة الداخلية للمنظمة من خلال الاعتماد على نقاط القوة والضعف في المنظمة، وهذا التحليل للبيئة الخارجية والداخلية يساعد المنظمة في اختيار الاتجاهات الإستراتيجية الممكنة والمناسبة

مما سبق يرى الباحث أن التحليل الإستراتيجي هو: عملية تقييم شاملة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. يساعد هذا التحليل في توجيه القرارات الإستراتيجية وضمان توافق الأنشطة مع الأهداف بعيدة المدى. يُعد التحليل الإستراتيجي أداة أساسية للتكيف مع التغيرات وتعزيز القدرة التنافسية.

المبحث الثالث: مراحل ومستويات التخطيط الإستراتيجي.

أولاً: مراحل التخطيط الإستراتيجي:

إن للتخطيط الإستراتيجي عدد من المراحل تتمثل فيمايلي:

يقول (السكرنة 2010) يمر التخطيط الإستراتيجي بأربعة مراحل وهي (السكرنة، 2010 ، ص130 - 131):

1/ مرحلة التحليل الإستراتيجي للبيئة:

وتتضمن القيام بدراسة البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية فيهما لإستخدام هذه العناصر كمدخلات في المرحلة اللاحقة لها، حيث تتضمن بيئة المؤسسة أربعة عوامل:

- الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.
- المخاطر في البيئة الخارجية.
- عوامل القوة في البيئة الداخلية.
- عوامل الضعيف في البيئة الداخلية.

2/ مرحلة التخطيط الإستراتيجي:

وتتضمن القيام بأربعة أنشطة متعاقبة ومتسلسلة، وهي صياغة رسالة المؤسسة، أهدافها، وخططها الإستراتيجية وأخيراً سياستها المختلفة.

3/ مرحلة التنفيذ:

حيث يتم وضع الخطط والسياسات التي طورت في المرحلة السابقة موضوع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات التنفيذية المختلفة.

4/ مرحلة الرقابة الإستراتيجية:

حيث يتم في هذه المرحلة القيام بتقييم أداء المؤسسة للتأكد من ان الأهداف الإستراتيجية تم تنفيذها حسب ما خطط لها، وأن الإجراءات التصحيحية قد تم إتخاذها لتصحيح الأخطاء وأحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ.

أما (يعيشي، ابراهيم، 2016، ص12 - 13) فقد جعل للتخطيط الإستراتيجي ستة مراحل وهي كما يلي:

1. **مرحلة الإعداد:** لعمل على جعل منظمتك جاهزة للتخطيط الإستراتيجي وفي هذه الخطوة تتحدد مدى جاهزية منظمتك للتخطيط الإستراتيجي وتقوم بتشكيل مجموعة ستكون مسؤولة عن عملية التخطيط. هذه المرحلة تثير العديد من الأسئلة الهامة: هل المنظمة جاهزة للتخطيط الإستراتيجي؟ ماذا تريد أن تتجز من خلال التخطيط الإستراتيجي؟ ما الذي نحتاج فعله حتى نصبح جاهزين؟.

2. **مرحلة التقدير:** تحديد أين كانت منظمتك وأين أصبحت الآن وفي هذه الخطوة تقوم أنت بتقدير تاريخ منظمتك ومشاريعها وهيكلها وثقافتها ونقاط القوة فيها ونقاط الضعف وكذلك تحديد الفرص والمخاطر. ويتعين عليك أن تطرح الأسئلة التالية: ما تفكير مجلس إدارتنا وموظفينا وعملائنا وغيره (أصحاب المصلحة) حول وضعنا الحالي؟ ما العمل الذي أحسنا في أدائه وما الذي لم نحسن في أدائه؟ ما هي الطرق التي نحتاجها لبناء قدرات المنظمة لتقديم خدمات أفضل؟ ما هي مواردك المالية؟ كيف يمكن تغيير بيئة العمل؟ هل لدينا ما يكفي من الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية؟ هل يوجد لدى الموظفين المؤهلات الضرورية؟.

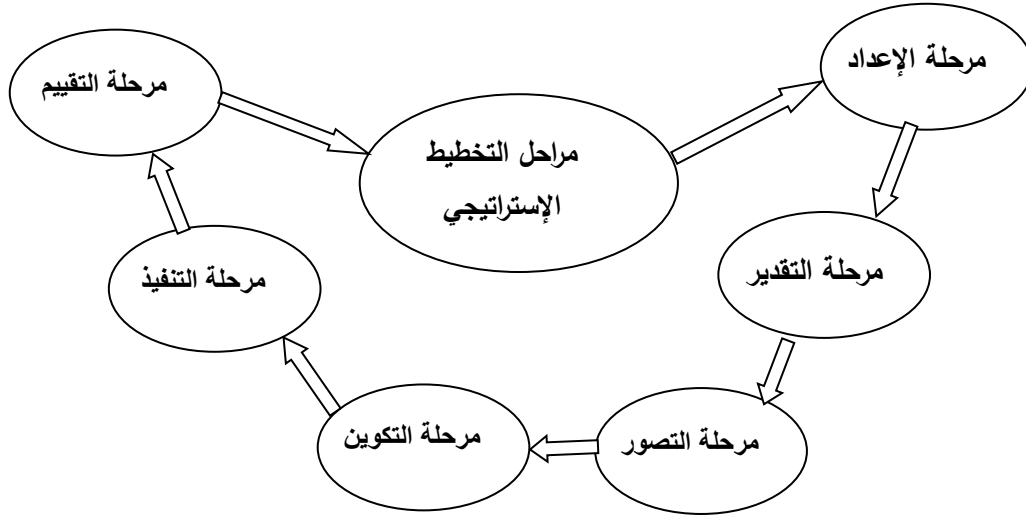
3. **مرحلة التصور:** إيجاد الرؤية والمهمة والقيم في هذه الخطوة الهامة ومن خلال عدد الاجتماعات وجلسات العصف الذهني، تقوم بإيجاد أو إعادة تقييم العبارات الإرشادية لمنظمتك: الرؤية والمهمة والقيم وتقوم بإشراك جميع أصحاب المصلحة لتوضيح الأسباب الرئيسية لعملهم وطبيعة منظمتهم، وتأثيرها على المجتمع. و عليك أن تطرح أسئلة مثل: لماذا نحن موجودون؟ ما هدفنا؟ ما هو الوضع الأمثل لوجودنا؟

4. **رحلة التكوين:** وضع أولويات للاستراتيجيات الأساسية للمنظمة والأهداف والأغراض المحددة لها ستساعد هذه المرحلة في تحديد الاتجاه الذي ترغب منظمتك أن تذهب فيه، خارطة طريق لعمل منظمتك خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة وتكون أهداف موضوعية إذا انطبقت عليها معايير محددة، قابلة للقياس، يمكن تحقيقها موجهة لتحقيق النتائج المرجوة، المحصورة في إطار زمني محدد كما الموارد التي لديك تدعم وتساند خططك وفي نهاية هذه المرحلة تتم كتابة الخطة الإستراتيجية بطريقة شاملة ويسهل متابعتها بحيث تشمل كل شيء يتم الاتفاق عليه في المراحل السابقة.

5. **مرحلة التنفيذ:** هي أن تضع خططك موضع التنفيذ والعمل وفي هذه الخطوة يجب أن تقوم بإيجاد خطة (خطط) عمل / تشغيل سنوية وميزانيات مساندة لها ستسمح بجعل خططك حقيقة قائمة في كل سنة. ويمكن عمل ذلك من خلال إيجاد خطط تشغيل سنوية تفصيلية ذات مهام محددة وبنود توريد يتم تنفيذها حسب الجدول الزمني، وتشمل الأشخاص الرئيسيين والجدول الزمني والموارد والميزانية وفي هذه المرحلة تقوم أيضا بالتواصل مع الآخرين مثل مجلس الإدارة والموظفين والوكلاء و أصحاب المصلحة في المجتمع ومصادر التمويل و إخبارهم عن خططك.

6. **مرحلة التقييم:** وهو القيام بإجراء تقييم لمدى جودة الخطة وتنفيذها للعمل وفي هذه الخطوة تقوم بمراقبة وتقييم التنفيذ ومدى فعالية الخطة على المدى القريب والمدى البعيد، كما تقوم باستخدام بيانات التقييم التي لديك للاستفادة منها في عملية صنع القرار في المستقبل.

شكل التالي يوضح مراحل إعداد التخطيط الإستراتيجي:



شكل رقم (1/3/3) مراحل التخطيط الإستراتيجي

مراحل التخطيط الإستراتيجي من إعداد الباحث من خلال الدراسة النظرية

ثانياً: مستويات التخطيط الإستراتيجي:

يشير (الكرخي، 2014) إلى أن الخطة الإستراتيجية تعتمد في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها، وهي تحاول أن تجعل من المنظمة كياناً متماسكاً ومتكاملاً تعمل جميع أجزائه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف وعلى هذا الأساس يمكن أن ننظر إلى ثلاثة أنواع من المستويات في المنظمة التي تبنى على أساسها الخطة الإستراتيجية وهي:

1. الإستراتيجيات على مستوى المنظمة: حيث يختص العمل الإستراتيجي بالمنظمة ككل، وتتخذ

القرارات الإستراتيجية فيها على هذا المستوى (الكرخي، 2014، ص81)

وعند (السكرانة، 2015) يقصد بها إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المؤسسة والمنتج، والسوق التي سوف تتعامل معه، وعملية تخصيص الموارد ولإدارة مفهوم المشاركة بين الوحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها. وتستطيع المؤسسة أن تحدد نوع التوجه الذي ستتبعه نحو النمو من خلال ثلاثة أسئلة للإشارة فقط وهي:

- هل يجب أن نتوسع أن نتقلص أم نستمر في عمليتنا دون تغير؟

- هل نركز نشاطنا واعمالنا في السوق الحالية أم ننوع داخل صناعات أخرى؟.

- يا ترى لو أردنا النمو والتوسع فهل نقوم بذلك من خلال التطوير الداخلي أم من الإستراتيجية العامة؟. (السكرانة، 2015، ص104)

2. الإستراتيجيات على مستوى الوحدات: وتختص بها المنظمات الكبيرة التي تتكون من منظمات أصغر (وحدات).

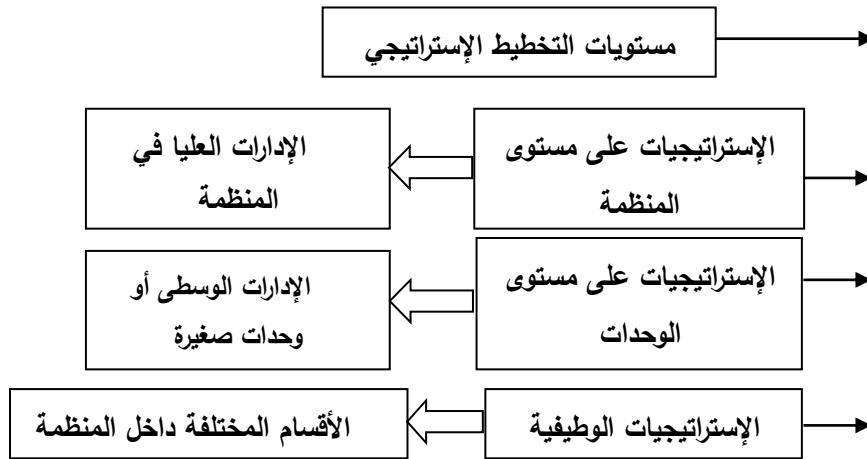
وهي عند (الطيبي، 2013) عبارة عن إدارة جهود وحدات الأعمال الإستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المؤسسة ككل وتظهر هذه الإستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها إستقلالية في الموارد والأهداف، أو يمكن محاسبتها على نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ إستراتيجية مناسبة لظروفها عن المنافسين والأسواق والمنتجات والاستثمارات المختلفة وهي تغطي فترة تكون في غالب الأحيان من سنة إلى ثلاثة سنوات (الطيبي، 2013، ص36 - 38).

3. الإستراتيجيات الوظيفية: وتحتص بها الأقسام والوحدات داخل المنظمة، حيث توضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة بإستراتيجية الوحدات (الكرخي، 2014، ص81).

وعند (مساعدة، 2013) هو عبارة عن إستراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المؤسسة وهي افتتاح، التسويق، الموارد البشرية، وعلى كل مدير مسئول عن إحدى هذه المجالات الزظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه لتحقيق الإستراتيجية وضع نصب عينيه الإستراتيجية الكلية عند وضعه للإستراتيجية الوظيفية، كما أنه هو الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة، أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة والوحدات الإدارية (مساعدة، 2013، ص29).

مما سبق يجد الباحث أن مستويات التخطيط الإستراتيجي تتوزع على ثلاثة مستويات أساسية. أولاً: الإستراتيجيات على مستوى المنظمة التي تركز على القرارات الكبرى التي تحدد مسار المنظمة ككل، وتشمل تحديد الرسالة الأساسية والأسواق وتخصيص الموارد بشكل استراتيجي لتحقيق النمو والتطور. ثانياً: الإستراتيجيات على مستوى الوحدات وهي خاصة بالمنظمات الكبيرة التي تتكون من وحدات أعمال مستقلة، حيث توضع لكل وحدة استراتيجية تناسب مواردها وأهدافها وتمكنها من المنافسة في مجالات محددة. وثالثاً: الإستراتيجيات الوظيفية التي تُوضع على مستوى الأقسام المختلفة داخل المنظمة مثل الإنتاج والتسويق والموارد البشرية، وتساهم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والوحدات من خلال تحسين الأداء الوظيفي الداخلي.

الشكل التالي يبين مستويات التخطيط الإستراتيجي:



شكل رقم (2/3/3) يبين مستويات التخطيط الإستراتيجي

من إعداد الباحث

ثالثاً: عناصر التخطيط الإستراتيجي:

وفقاً لـ (مساعدة، 2013، ص86) إن للتخطيط الإستراتيجي العديد من العناصر وهي كالآتي:

- وضع الإطار العام للاستراتيجيات.
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء أكانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة
- تحديد الأهداف والغايات.
- وضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
- اختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
- وضع السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الغايات والأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل ووضعها في شكل برامج زمنية.
- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والإستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الإستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
- استيفاء المتطلبات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة مع التغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

الفصل الرابع

يحتوي على مدخل نظري حول جودة الأداء وإدارة المشروعات

المبحث الأول: مفهوم وأهداف وأهمية جودة الأداء.

المبحث الثاني: نشأت ومفهوم وأهداف ومراحل إدارة المشاريع.

المبحث الثالث: التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بإدارة المشاريع

مقدمة:

يمكن القول أن جذور إدارة المشاريع تعود إلى العصور القديمة، فقد مرت الحضارات القديمة، بالعديد من التطورات، التي كان لابد فيها من إدارة للمشاريع بطرق غير رسمية. إلا أن مفهوم إدارة المشاريع كما نعرفه اليوم بدأ يتبلور بشكل منهجي خلال القرن العشرين، في أوائل الخمسينيات، حيث أدت الحاجة إلى تنظيم المشاريع الكبرى في الصناعة والبحث والتطوير إلى ظهور تقنيات جديدة مثل طريقة المسار الحرج (CPM) وبرنامج تقييم ومراجعة المشاريع (PERT) وقد تطورت إدارة المشاريع بشكل كبير خلال، خاصة مع تأسيس معهد إدارة المشاريع (PMI) في عام 1969، الذي أسس معايير مهنية لهذا المجال. ومنذ ذلك الحين، أصبحت إدارة المشاريع عنصراً أساسياً في نجاح الشركات والمؤسسات في مختلف القطاعات

وقد شهدت إدارة المشاريع نمواً كبيراً كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة في العقود الماضية، فإدارة المشاريع توفر قوة فعالة لتحسين قدرات المنظمة على التخطيط والتنظيم والتنفيذ ومراقبة الأنشطة المختلفة فيها، بما في ذلك الإستغلال الأمثل لموارد وإمكانية المنظمة، وبالتالي فإن إدارة المشروع تشمل جميع الوسائل والأساليب المستخدمة من تلك المشاريع.

كما تعد (الجودة) من المفاهيم الأساسية التي شهدت تطوراً كبيراً عبر التاريخ، بدءاً من التحكم في جودة الإنتاج الصناعي إلى مفهومها الشامل الذي يتناول جميع جوانب الأداء المؤسسي، ففي بدايات القرن العشرين، ارتبطت الجودة بمراقبة المنتجات والتأكد من مطابقتها للمواصفات القياسية، ومع تطور الصناعات وتوسع الأسواق، تطورت الجودة لتشمل جميع عمليات المؤسسة بدءاً من التخطيط وحتى خدمة العملاء، حيث أصبحت الجودة ضرورة في البحوث والدراسات الحديثة، فهي تساعد في تحسين موثوقية النتائج ودقة التحليل، مما يعزز الثقة في التوصيات المستخلصة، والتركيز على الجودة في البحث العلمي يسهم في رفع كفاءة الأداء والابتكار المستدام. وإضافة مفردة (جودة) إلى مفردة (الأداء) تشير إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والإتقان في إنجاز المهام والوظائف داخل المؤسسات، يركز مفهومها على الالتزام بالمعايير المحددة والسعي نحو التحسين المستمر للأداء.

في هذه الفصل سوف نتطرق إلى مفهوم وأهداف وأهمية جودة الأداء، وكذلك إلى نشأت ومفهوم وأهداف ومراحل إدارة المشاريع

المبحث الأول: مفهوم وأهداف وأهمية جودة الأداء.

أولاً: مفهوم جودة الأداء:

1/ مفهوم الجودة:

هناك العديد من التعاريف للجودة، فقد تطرق لها العديد من الباحثين، وفيمايلي بعض من تلك التعاريف:

عرف ابن منظور (الجودة) بأن أصلها (جود) والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، وجوده أي جعله جيداً، واجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل (ابن منظور، 1984، ص72)

كما يرجع أصل كلمة (الجودة) إلى اللاتينية، والتي تعني طبيعة الشخص أو درجة الدقة واللاتقان (الدراكة، 2002، ص16).

وفي الإصطلاح هي: النوعية أو المقياس الذي يُميز سلعة أو خدمة ما بحيث تخلو من النقائص أو العيوب.

ويعرفها (إدورد ديمنج، 1982) بأنها: الحصول على قيمة عالية من إستهلاك سلعة أو خدمة مع تحقيق رغبات المستهلك (خالد، 2022، ص4).

كما إمتد مفهوم الجودة ليشمل جوانب أخرى غير الخدمات والمنتجات مثل جودة وكفاءة العاملين، وجودة عمليات التخزين والتوريدات، وطريقة عرض وتقديم المنتج أو الخدمة أو غيرها (خالد، 2022، ص4).

مما سبق يعرف الباحث الجودة بأنها هي: المقياس الذي يُميز منتجاً أو خدمة بحيث تخلو من النقائص أو العيوب، مع تحقيق رضا المستهلكين وتلبية احتياجاتهم. كما يشير مفهوم الجودة إلى توفير قيمة عالية من خلال استخدام السلع أو الخدمات، ويتسع ليشمل أيضاً جودة وكفاءة العاملين، وعمليات التخزين والتوريد، بالإضافة إلى طرق عرض وتقديم المنتج أو الخدمة.

2/ مفهوم: الأداء:

الأداء لغة: مشتقة من الفعل أدى، ويشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى: معنى المشي مشياً ليس بالسرّيع ولا البطيء، وأدى الشيء أي قام به، ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاها، وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها وأدى إليه الشيء أي أوصله إليه، وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء، أو القيام به (عقلة، وأسامة، 2001، ص42).

يقابل كلمة "أداء" في اللغة العربية اللفظة "performance" في اللغتين الفرنسية والانجليزية والتي ترجع جذورها إلى اللفظة الفرنسية القديمة "performance" المشتقة من الفعل "performer" الذي كان يعني في القرن الثالث عشر إنجاز وتنفيذ، وفي القرن الخامس عشر أخذت منها اللفظة الانجليزية "performer to" التي تتبثق منها اللفظة "performance" والتي تعني في الوقت نفسه إنجاز عملية أو مهمة بالنتائج التي تنجم عنها، والنجاح الذي يمكن بلوغه (هروم، 2008، ص22).

الأداء اصطلاحاً: يعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه ، و الأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين و مديرين و مهندسين (الدحة، 2006، ص7).

كما يشير الأداء إلى " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" (حسن، 2003، ص209).

كما يعرف الأداء بأنه: "السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة (الخنق، 2005، ص35).

كما يعرف الأداء بأنه: "أداء الموظف للعمل، أي قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" (عاشور، ، ص33)

وعرف (نيكولاس) الأداء الوظيفي بأنه: " نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، فالسلوك هو نشاط، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك" (ابراهيم، 2003، ص15).

وعرفه (haynse) أنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة. والأداء الوظيفي هو عبارة عن عملية وليس نتيجة في لحظة ما في الزمن، أي أنه مجموعة المهام المنظمة والمتسلسلة للوظيفة والتي تتمثل محصلتها في الأداء الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد (علي، 2007، ص138).

ومما سبق يعرف الباحث الأداء بأنه: عبارة عن تحقيق مستوى الفرد لعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم. كما إنه يشير إلى إتمام المهام المطلوبة ومدى إشباع الفرد لمتطلبات الوظيفة. وكذلك يُعد الأداء سلوكاً يقيس قدرة الفرد على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، ويتمثل في الأنشطة والمهام التي يقوم بها الموظف لتحقيق النتائج المطلوبة. فالأداء عملية مستمرة تعكس الجهد المبذول لتحقيق مستويات محددة من العمل في المؤسسة.

3/ مفهوم جودة الأداء:

عرف موقع (the-definition) جودة الأداء على أنها: "وضع المعايير والخصائص الخاصة بالعملية الإنتاجية، بدءاً من وضع مواصفات المنتج وتصميمه بناءً على حاجات السوق المستهدفة، مروراً بتحديد مواصفات العملية الإنتاجية في جميع مراحلها ووصولاً إلى المنتج بصورته النهائية".

كما عرفها أيضاً بأنها: "المستوى الذي تعمل فيه الخصائص الأساسية للمنتج"

وعرفها أيضاً بأنها: "القياس الرقيمي لأداء العملية أو المنظمة، والذي يتم تحديده من خلال اخذ عينات إحصائية من مخرجات العملية، وهي تتكون بشكل رئيسي من خمسة مكونات، على النحو التالي:

- التصميم والنطاق.
- القيادة والحوكمة.
- أنظمة البيانات والتغذية الراجعة والمراقبة.
- التحليل المنهجي والعمل المنهجي.
- مشاريع تحسين الأداء.

يعرف موقع (وكالة عمون) جودة الأداء بأنه: "هو مصطلح يُستخدم لتقييم مدى تحقيق الأفراد أو المنظمات لأهدافها وتوفير خدمات أو منتجات متفوقة. يعتبر جودة الأداء مقياساً للكفاءة والفعالية والتميز في أداء الأفراد أو المنظمات. وتتضمن جودة الأداء مجموعة من العناصر والمعايير التي يتم قياسها وتقييمها، وتشمل:

1. الأداء المطلوب: هو مدى تحقيق الأفراد أو المنظمات للأهداف المحددة والمتوقعة منهم. يتم قياس هذا الأداء بناءً على معايير ومؤشرات محددة.
2. الكفاءة: يشير إلى مدى قدرة الأفراد أو المنظمات على تحقيق الأهداف بأقل قدر ممكن من الموارد والجهد والوقت. يعتبر الاستخدام الفعال للموارد والعمليات وتحقيق أفضل النتائج من خلالها مؤشراً على جودة الأداء.
3. الاستجابة والاستمرارية: يشمل مدى استجابة الأفراد أو المنظمات لاحتياجات ومتطلبات العملاء أو المستفيدين وقدرتهم على تلبية تلك الاحتياجات بشكل مستمر ومطابقة الجودة المطلوبة.
4. الابتكار والتحسين المستمر: يعني قدرة الأفراد أو المنظمات على التطوير والابتكار وتحسين العمليات والمنتجات أو الخدمات بشكل مستمر لتحقيق الجودة المطلوبة وتلبية احتياجات العملاء.

5. رضا العملاء: يُعتبر رضا العملاء مؤشرًا هامًا لجودة الأداء، حيث يعكس مدى رضا العملاء عن المنتجات أو الخدمات التي يقدمها الأفراد أو المنظمات. يتم قياس رضا العملاء من خلال تقييماتهم وملاحظاتهم واستجاباتهم للمنتجات أو الخدمات.

يهدف تحقيق جودة الأداء إلى تحسين العمليات والمنتجات والخدمات وتحقيق رضا العملاء وزيادة التنافسية، ويتطلب ذلك تحديد المعايير المناسبة للجودة، وتنفيذ نظم مراقبة الجودة، وتوفير التدريب والتطوير للأفراد، وتعزيز ثقافة الجودة داخل المنظمة.

مما سبق يعرف الباحث جودة الأداء بأنها: عملية تحديد المعايير والخصائص المتعلقة بالعملية الإنتاجية وتقييم مدى تحقيق الأفراد أو المنظمات لأهدافهم بفعالية وكفاءة. تشمل جودة الأداء تصميم المنتج أو الخدمة، تحسين العمليات، والاستجابة لمتطلبات العملاء بشكل مستمر. كما تتضمن الكفاءة في استخدام الموارد، الابتكار المستمر، ورضا العملاء كأهم مؤشرات لتحقيق التميز والمنافسة العالية.

ثانياً: أهداف جودة الأداء:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها جودة الأداء وذلك لمعالجة نقاط ضعف المؤسسة وإعتام واستغلال نقاط قوتها ومن أهم الأهداف ما يلي:

- يجب أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار وأن تكون أفضل ما يمكن بالنسبة للمؤسسة.
- أن تمتلك المؤسسة أفضل قنوات توزيع المنتجات بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع وبما يتلائم مع احتياجات المستهلك
- أن تمتاز المؤسسة بالمرونة الدائم والتكيف مع زيادة القدرة على إجراء التعديلات التي تحصل في بيئة عمليات الإنتاج من حجم ونوع المتطلب وفقاً لاحتياجات المستهلك.
- السعي باستمرار إلى تخفيض تكلفة المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة وتخفيض العيوب في العمليات والمنتجات التامة الصنع.
- القيام بتحسينات شاملة ومتربطة مع بعضها البعض داخل المؤسسة.
- تحقيق عمليات ضبط الجودة من خلال تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع.
- تحقيق عمليات تحسين الجودة من خلال المشاركة جميع الأقسام والإدارة وكذلك العاملين في المؤسسة.
- السعي إلى تحقيق واختيار الموردين وفق عدد من المعايير الشاملة والتي على ضوءها تحدد العلاقة مع الموردين ويجب أن تبقى على أساس المشاركة (عبد الرحمن، وسايبي، 2017، ص20)

ومن خلال ما سبق يمكن للباحث أن يضيف هذه الأهداف:

- رفع مستوى الابتكار: تشجيع الأفكار الإبداعية والابتكارية لتحسين المنتجات والعمليات بشكل مستدام.

- تعزيز الروح الجماعية: تعزيز التعاون والانسجام بين أفراد الفريق لتحسين الإنتاجية وجودة الأداء.

- تحقيق التميز المؤسسي: السعي نحو تقديم خدمات ومنتجات متميزة تحقق الاعتراف في السوق.

- تعزيز المساءلة والشفافية: ضمان وضوح المهام والمسؤوليات والنتائج لتحقيق الأداء الأمثل.

يمكن للباحث أن يعرف جودة الأداء بأنها: هي القدرة على تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية مع الاستخدام الأمثل للموارد، بما يضمن التحسين المستمر، ورفع مستوى الابتكار، وتحقيق رضا العملاء، وزيادة التنافسية. وتقوم جودة الأداء على تحسين التعاون داخل المؤسسة، تحقيق التميز المؤسسي، وتعزيز المساءلة والشفافية، مما يدعم الاستدامة ويضمن النجاح على المدى الطويل.

ثالثاً: أهمية جودة الأداء:

تكتسي إدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة في المؤسسات بغض النظر عن نوعها أو حجمها وذلك العوامل التالية:

• زيادة حدة المنافسة بين المنظمات والتي يركز على تقديم أفضل المنتجات والخدمات بأقل سعر ممكن.

• انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي، ما جعل إدارة الجودة الشاملة في سلم أولويات المنظمة.

• طرق اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات جديدة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة والمستمر.

كما أن تتطبق إدارة الجودة الشاملة يأتي بالعديد من المزايا بالنسبة للمؤسسة أو العميل فهي تساهم في:

• تحسين الربحية والقدرة على المنافسة: يترتب على جودة المنتج والخدمة البيع بأسعار عالية دون تذمر العميل لذلك، كما أن هنا العميل يشجعه على عملية إعادة الشراء وبالتالي تزيد المبيعات ومعها الربحية، كما أن الأخذ بنظام جودة فقال يقلل من أنشطة التسويق وبالتالي تخفيض التكاليف.

• زيادة الفعالية التنظيمية: إن إدارة الجودة الشاملة تشجع على العمل الجماعي وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين.

- تحقيق رضا العميل: تهتم إدارة الجودة الشاملة بالعميل وتلبية احتياجاته وبالتالي المحافظة عليه وجلب عملاء جدد (عبد الرحمان، وسايبي، 2017، ص12)

مما سبق يمكن للباحث أن يقول أن جودة الأداء تكتسب أهمية كبيرة في المؤسسات بسبب تأثيرها المباشر على القدرة التنافسية والفعالية التنظيمية. مع زيادة المنافسة المحلية والعالمية، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى تقديم أفضل المنتجات والخدمات بأقل تكلفة لضمان البقاء والنجاح في الأسواق. تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين الربحية من خلال تقديم منتجات عالية الجودة بأسعار مناسبة، مما يزيد من رضا العملاء ويشجعهم على إعادة الشراء، وبالتالي زيادة المبيعات والربحية. كما تعزز الجودة الفعالية التنظيمية من خلال تشجيع العمل الجماعي وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين. بالإضافة إلى ذلك، تساهم جودة الأداء في تحقيق رضا العميل من خلال التركيز على تلبية احتياجاته، وجذب عملاء جدد. ومن الأهمية أيضاً أن الجودة تقلل من تكاليف التسويق، تعزز الابتكار المستمر، وتحسن سمعة المؤسسة في السوق، مما يجعلها عنصراً أساسياً في نجاح أي منظمة.

رابعاً: أنواع الأداء:

يتم تقسيم أنواع الأداء في الدراسات والبحوث حسب معيارين، هما: معيار المصدر، معيار الشمولية.

1. حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي (دلروم، 2017، ص39).

- **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء بأداء الوحدة، أي أنه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة

- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في أحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

2. **حسب معيار الشمولية:** وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الداء إلى نوعين هما: الداء الكلي، والأداء الجزئي (الشبيلي، 1988، ص56):

- **لأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التكوين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

خامساً: طرق قياس الجودة:

يلخصها (خليل، 2022) بشكل عام، يتم قياس مستوى الجودة في المؤسسة، من خلال عدة طرق أبرزها تلك التي تعتمد على معرفة مستوى رضا المستفيدين عن المنتج أو الخدمة المقدمة. ويتم إستطلاع آراء المستفيدين من خلال إستيفاء إستبيان يهدف إلى قياس الفجوة بين توقعات المستفيدين والمستهلكين عن الخدمة وبين مستوى رضاهم عن الخدمة المقدمة فعلياً. يشتمل مثل هذا النوع من الإستبيانات على خمسة أبعاد وهي:

- **الملموسات Tangibles:** تقيس مدى رضا المستفيدين عن الخدمات الملموسة.
- **الإعتمادية Reliability:** القدرة على إنجاز الخدمة بشكل موثوق ودقيق.
- **الإستجابة Responsiveness:** مدى الإستعداد لمساعدة المستفيدين وتقديم خدمات سريعة لهم.
- **التأكد Assurance:** مقدار معرفة القائمين على الخدمة وقدرتهم على تعزيز ثقة المستفيدين.
- **التعاطف Empathy:** مقدار التعاطف والإهتمام الشخصي الذي تقدمه المؤسسة للمستفيدين (خليل، 2022، ص18).

ويشير أيضاً إلى طرق أخرى تستخدمها المؤسسات لتقييم مستوى جودة منتجاتها وخدماتها منها:

- **نسبة الرضا عن الخدمة من قبل المستفيدين**
- **نسبة الخدمات التي تعاني من خلل.**
- **حجم الشكاوي المُستلمة بشأن الخدمة.**

- ولاء المستفيدين والذي يقاس من خلال تكرار الطلب على الخدمة من ذات المستفيد (خليل، 2022، ص18 - 19).

سادساً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الإستراتيجية، أو إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة وقد تعرض العديد من الباحثين إلى أبرز المتطلبات وهي (عبد الرحمان، وسايبي، 2017، ص21 - 23):

- دعم الإدارة العليا: من الضروري إقناع الإدارة أولاً وقبل كل شيء بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وذلك حتى يكون لديها الاستعداد لدعم التغيرات التي ستحدث في المؤسسة.
- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل الثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة.
- اعتماد عمليات التخطيط الاستراتيجي: للمؤسسات التي تطبق مدخل الجودة الشاملة خطة إستراتيجية شاملة تحتوي على العناصر الآتية على الأقل الرؤية، الرسالة، والأهداف والأنشطة التي ينبغي إكمالها لتحقيق الأهداف الواسعة تصمم الخطة الإستراتيجية للمؤسسات التي تطبق مدخل الجودة الشاملة لتنميتها ميزة تنافسية قوية في السوق الميزة التنافسية للمؤسسات التي تطبق مدخل الجودة الشاملة موجهة نحو تحقيق القيادة العالمية للجودة وتحسينها باستمرار وللابد
- التركيز على الزبون: عند صياغة مدخل الجودة الشاملة، يكون الزبون هو المحرك الرئيس (القائد) وهذا ينطبق على كل من الزبائن الداخليين والخارجيين، يحدد الزبائن الخارجيين جودة المنتج أو الخدمة الذي استلموه ويساعد الزبائن الداخليين في تحديد جودة الأفراد العمليات والبيئة المرتبطة بالمنتج والخدمة.
- الترويج وتسويق البرنامج: إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ التطبيق، إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها.
- التعليم والتدريب: حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب، وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

- الاستعانة بالإستشاريتين: الهدف من الإستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستتشأ وخاصة في المراحل الأولى.
- تشكيل فرق العمل: يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منهما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره والذي يستأثر بنتائج المشروع.
- التشجيع والتحفيز: إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي هما إلى تشجيعهم وزرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب، وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة باستمراره حيث أن إستمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد إعتقاداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من المعنوي، والخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومن يخلق جو من الثقة.
- الإشراف والمتابعة: من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فريق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر، وكذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

المبحث الثاني: نشأت ومفهوم وأهداف ومراحل إدارة المشاريع.

أولاً: نشأت إدارة المشاريع:

برزت إدارة المشاريع كحقل مستقل في القرن العشرين نتيجة لتزايد تعقيد المشاريع الضخمة، خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، حيث ظهرت الحاجة إلى أساليب تنظيمية متقدمة في قطاعات مثل البناء والتكنولوجيا والدفاع. في خمسينيات القرن الماضي، طُورت أدوات أساسية مثل تقنية المسار الحرج (CPM) وأسلوب تقييم ومراجعة البرامج (PERT) لتحسين التخطيط وإدارة الزمن في المشاريع المعقدة.

أسهم فريقان من المستشارين في الولايات المتحدة وفريق ثالث في المملكة المتحدة بشكل كبير في تطوير هذه الأدوات. في الولايات المتحدة، عمل فريق بالتعاون مع شركتي DuPont و Remington Rand Univac بين 1956 و 1959 على تطوير تقنية المسار الحرج (CPM) لتقليل زمن صيانة المعدات. كما عمل فريق آخر مع البحرية الأمريكية وشركة Lockheed بين 1954 و 1958 على تطوير أسلوب تقييم ومراجعة البرامج (PERT) أثناء مشروع صواريخ "بولاريس". في المملكة المتحدة، طور فريق من قسم بحوث العمليات في سلطة الكهرباء المركزية عام 1957 طريقة غير منشورة عُرفت لاحقاً بالمتتابع الرئيسي (Major Sequence).

مع مرور الوقت، توسعت إدارة المشاريع لتشمل مجالات مثل إدارة التكلفة والجودة والمخاطر. وفي عام 1969، تأسس معهد إدارة المشاريع (PMI) الذي وضع معايير عالمية مثل دليل PMBOK ، مما جعل إدارة المشاريع أساساً لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وضمن الأطر الزمنية والمالية المحددة في مختلف القطاعات (الحديدي، 2020، ص580).

ثانياً: مفهوم إدارة المشاريع:

ظهرت الحاجة إلى إدارة المشاريع نتيجة لتعقيد المشاريع الحديثة وتزايد الحاجة إلى التنسيق بين مختلف الأنشطة والموارد لتحقيق الأهداف في فترة زمنية ومقدرات ومالية محددة. كما ساهمت التنافسية المتزايدة والتغيرات التكنولوجية السريعة في إبراز أهمية الإدارة الفعالة للمشاريع لضمان الكفاءة والنجاح، وبالإضافة إلى ذلك، أدى تنوع التخصصات في تنفيذ المشاريع إلى ضرورة وجود إدارة متكاملة توجه العمليات وتضمن تحقيق الأهداف المشتركة.

1/ تعريف المشروع:

هناك العديد من التعريفات للمشروع في مجال إدارة المشاريع، يستعرض الباحث عدد من تلك التعريفات فيما يلي:

ويعرف معهد إدارة المشروعات، المشروع على أنه: "عبارة عن نشاط مؤقت يتم البدء فيه لإنشاء منتج، خدمة أو نتيجة فريدة من نوعها، تشير الطبيعة المؤقتة للمشاريع إلى وجود بداية ونهاية محددة، ويتم بلوغ النهاية عند تحقيق أهداف المشروع أو عند إنهاء المشروع بسبب تعذر تحقيق أهدافه، أو عند إنتفاء الحاجة إلى هذا المشروع، وكلمة (مؤقتة) لا تعني بالضرورة قصر الفترة الزمنية، كما انها لا تنطبق بشكل عام على المنتج أو الخدمة أو النتيجة التي يفرزها المشروع، حيث أن معظم المشروعات يتم القيام بها للحصول على نتيجة تستمر وتدوم (PMI: 2008, p10).

أما جمعية إدارة المشاريع البريطانية Association of Project Management (PMA) فقد عرفت المشروع على أنه مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات زمنية محددة يتم تنفيذها من قبل أشخاص أو منظمات لتحقيق أهداف محددة وفق تكلفة وزمن وجودة مسبق تحديدها أيضاً.

ويعرف المشروع أيضاً بأنه: "عبارة عن محاولة مؤقتة خاص بطبيعته، ونشاط خارج العمليات المعتادة خلال وقت محدد، له نقطة بداية محددة وواضحة ونقطة نهاية محددة أيضاً، لتحقيق النتائج المرجوة التي تلبي إحتياجات المنظمة". (الطراونة، 2011، ص7)

وعند (Patton, & White, 2002) أن المشاريع ضرورية لنمو وبقاء المنظمات وعمل المشاريع يساهم في تحقيق التغيير الاستراتيجي التنظيمي المنشود.

من الملاحظ أن المشاريع تمتاز بأن:

- لها أهداف محددة يمكن تحديدها بسهولة.
- محددة بقيود الوقت، والتكاليف.
- بأنها نشاطات مرتبطة معاً.

مما سبق يمكن أن نعرف المشروع على أنه: هو مجموعة من الأنشطة ذات طبيعة واحدة تسعى لتحقيق هدف معروف مقيد بإطار زمني وتكلفة محددين، لتلبية متطلبات منظمة العمل ويتسم بالجودة.

2/ تعريف إدارة المشروع:

تعتبر إدارة المشاريع أحد الفروع الحديثة في علم الإدارة، والتي ظهرت حلاً للمشكلات التي واجهت المؤسسات والشركات التي تقد. المشاريع، وقد تعددت تعريفات إدارة المشاريع نستعرض منها ما يلي:

يعرف معهد إجارة المشاريع (PMI) إدارة المشروعات بأنها: "عبارة عن إستعمال المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب، حتى تقي أنشطة المشروع بمتطلباته.

تعرف جمعية إدارة المشاريع البريطانية Association of Projects Management المشروع بأنه: "مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات محددة، وتنفذ بواسطة أشخاص أو منظمات لتحقيق أهداف محددة وفق تكلفة وزمن وجودة مسبق تحديدها أيضاً" (الكرخي، 2014، ص12) تعرف إدارة المشاريع على أنها: "تطبيق من المعارف والمهارات والدوات والتقنيات، لتحقيق متطلبات واهداف أي مشروع" (المحيميد، 2017، ص14).

وتعرف إدارة مشروع أيضاً بأنها: "عبارة عن تنظيم للأفراد والموارد والوقت وكافة المدخلات اللازمة بهدف إنجاز عمل معروف أو تحقيق هدف محدد ضمن قيود الوقت والمواصفات والموازنة" (الحديدي، 2020، ص578)

وأيضاً عرفت إدارة المشاريع (بالإنجليزي Management Project) بأنه: "هو تخصص يتعلّق بتنظيم وإدارة الموارد، مثل الموارد البشرية، بالطريقة التي تمكّن إنجاز المشروع باحترام مضمونه المحدد وبمراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة" (الحديدي، 2020، ص579)

مما سبق يمكن للباحث أن يعرف إدارة المشاريع بأنها هي: عملية تنظيم وتوجيه الموارد البشرية، والمادية والمالية، والوقت، لتحقيق أهداف محددة ضمن معايير محددة مسبقاً من حيث التكلفة، الجودة، والمدة الزمنية، وتشمل إدارة المشاريع تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات لضمان تحقيق متطلبات المشروع بكفاءة. كما تتميز بأنها إدارة لأنشطة مترابطة وغير روتينية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة، مع التركيز على التنسيق بين مختلف العناصر لضمان تنفيذ العمل بشكل متكامل وناجح.

3/ مكتب إدارة المشاريع:

يعرف معهد إدارة المشروعات (PMI) مكتب إدارة المشروع (PMO) بأنه: هو هيكل أو كيان تنظيمي يقوم بتحديد المسؤوليات المتعددة المتعلقة بالإدارة المركزية والمتناسقة لهذه المشروعات في النطاق الخاص بها، تتفاوت مسؤوليات إدارة المشروع بدءاً من توفير وظائف دعم إدارة المشروع حتى تحمل المسؤولية الفعلية لإدارة أحد المشروعات إدارة مباشرة".

يعرفه (المحيميد) بأنه: "عبارة عن وحدة إدارية ضمن نطاق المنشأة - يمكن ان تكون من خارجها - تقوم بتسهيل مشاركة الموارد والأدوات الخاصة بالمشاريع بالإضافة إلى دعمها بالمعايير الأساسية المطلوبة خلال التنفيذ" (المحيميد، 2014، ص15).

4/ دور مكتب إدارة المشاريع:

ويحدد معهد إدارة المشروعات (PMI) الوظيفة الرئيسية لمكتب إدارة المشروع في أنها: تتمثل في دعم مديري المشروعات بعدة طرق قد تشمل على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- إدارة الموارد المشتركة في جميع المشروعات التي يديرها مكتب إدارة المشروعات.
- تحديد ووضع منهجية إدارة المشروع وأفضل الممارسات والمعايير.
- التدريب، الدعم، التأهيل والإشراف.
- مراقبة التوافق مع المعايير، سياسات، إجراءات وقوالب إدارة المشروعات من خلال تقييمات المشروع.
- وضع وإدارة سياسات، إجراءات، قوالب المشروع والمستندات المشتركة الأخرى (أصول العملية التنظيمية).
- تنسيق الاتصال بين المشروعات.

أما (المحيميد) فيحدد دور مكتب إدارة المشاريع بأنها لا تخرج عن ثلاثة أشكال وهي:

- إما أن يكون دوره داعماً Support: ويكون دوره هو دعم مديري المشاريع بالسياسات والنماذج والدروس المستفادة من مشاريع أخرى، وذلك في مساعدتهم في إدارة المشاريع التي يعملون فيها.
- دور المتحكم Control: مكاتب المشاريع التي تأخذ دور المتحكم تقوم بتقديم الأدلة في كيفية إدارة المشاريع وتدريب الكادر ووضع الأنظمة التقنية التي تساعد في ذلك إضافة إلى أنها تتأكد من مطابقة وموافقة التنفيذ مع تلك الأدلة والخطط
- دور إدارة مباشرة Direct: مكاتب المشاريع التي تأخذ دور إدارة ومباشرة المشاريع تقوم بدعم إدارات الأعمال بمديري المشاريع، وتكون مسئولة عن تلك المشاريع (المحيميد، 2017، ص16) مما سبق يمكن للباحث أن يضيف عدة أدوار أخرى لمكتب إدارة المشاريع (PMO) لتعزيز فعاليته وهي:

- إدارة المخاطر: يقوم مكتب إدارة المشاريع بتحديد وتقييم المخاطر المحتملة في المشاريع المختلفة ووضع استراتيجيات للتخفيف من هذه المخاطر، مما يساهم في تقليل تأثيرها على سير المشروع.
- إدارة التغيير: يتولى مكتب إدارة المشاريع مسؤولية تنظيم وإدارة عمليات التغيير داخل المشاريع، بما يضمن الانتقال السلس من مرحلة إلى أخرى وتطبيق التعديلات الضرورية دون التأثير على الأداء العام.
- التحسين المستمر: يسعى المكتب إلى مراقبة وتقييم أداء المشاريع بشكل دوري، واقتراح التحسينات في عمليات التنفيذ والإدارة لضمان تحقيق الأهداف بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

- إدارة العلاقات مع الشركاء: يعمل المكتب على تعزيز التعاون والتنسيق بين أصحاب المصلحة والشركاء الخارجيين والداخليين، مما يساهم في تحقيق أهداف المشروع بطريقة متكاملة وفعالة.

5/ دور مدير المشروع:

مدير المشروع: "هو الشخص الذي تم إختياره لإدارة الفريق المسؤول عن تحقيق أهداف المشروع، ويمكن تلخيص دوره ومسؤولياته بالتالي:

- تخطيط وتحديد نطاق.
- تخطيط أنشطة المشروع وعمل تسلسل لها.
- تقدير الوقت لهذه الأنشطة.
- إنشاء الجداول الزمنية لهذه الأنشطة.
- تخطيط الموارد.
- تقدير التكلفة لأنشطة المشروع.
- وضع الميزانية.
- توثيق معلومات وتقارير المشروع.
- إنشاء الرسوم البيانية والجداول الخاصة بخطط المشروع وتقديم أعماله.
- تحليل المخاطر.
- إدارة المخاطر والقضايا التي تواجه المشروع والفريق العامل عليه.
- الشراكة مع الموردين.
- العمل مع الموردين.
- إدارة التغيرات في المشروع.
- ضبط الجودة.

ومما سبق يمكن للباحث أن يعرف مدير المشروع بأنه: هو الشخص الذي يتم اختياره لإدارة الفريق المسؤول عن تحقيق أهداف المشروع، وذلك من أجل تنظيم وتوجيه كافة أنشطة المشروع ولضمان الالتزام بالجدول الزمنية، والميزانية، والجودة المطلوبة. كما يعد مدير المشروع المحور الأساسي لتنفيذ المشروع بنجاح، ويشمل دوره عدة مهام من ضمنها التخطيط، التوجيه، والإشراف على كافة جوانب المشروع. كما يمكن للباحث أن يضيف المهام التالية:

- إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة: يتولى مدير المشروع مسؤولية التواصل والتنسيق المستمر مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لضمان تلبية توقعاتهم واحتياجاتهم.

- تحفيز الفريق: يعمل مدير المشروع على تعزيز روح العمل الجماعي وتحفيز فريق العمل، مما يساهم في تحقيق الأداء الأمثل وتحقيق الأهداف المحددة.
- تأمين التراخيص والموافقات: من مسؤولياته أيضًا التأكد من الحصول على كافة التراخيص والموافقات القانونية المطلوبة لضمان سير المشروع بسلاسة.
- المراجعة الدورية للأداء: يقوم مدير المشروع بمراجعة أداء المشروع بشكل دوري لضمان التقدم وتحقيق الأهداف، مع إجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة.

ثالثاً: أهداف إدارة المشاريع:

إن أحد الأهداف البارزة لإدارة المشروع هو المساهمة في تحقيق أهداف المشروع، فإن معظم العملاء يشعرون بالرضا حين يكون العمل متفوقاً في نوعيته، بتكاليف قليلة و بوقت أسرع محققاً عائد ونتائج أكبر، ومن أهداف إدارة المشروع مساعدة مديري المشاريع تحديد وتصحيح المشاكل التي تصاحب المشاريع قبل حدوثها، وكذلك اتخاذ القرارات في الوقت المناسب لتحقيق أهداف المشروع (عنبر، 2016، ص19).

يضع (المحيميد، 2017) أهداف إدارة المشروع أو مدير المشروع، الفريق المسؤول عن تنفيذ المشاريع في الآتي:

- تخطيط أنشطة المشروع وعمل تسلسل لها.
- تقدير الوقت لهذه الأنشطة.
- إنشاء الجداول الزمنية لهذه الأنشطة.
- تخطيط الموارد.
- تقدير التكلفة لأنشطة المشروع.
- وضع الميزانية.
- توثيق معلومات وتقارير المشروع.
- إنشاء الرسوم البيانية والجداول الخاصة بخطط المشروع وتقديم أعماله.
- تحليل المخاطر.
- إدارة المخاطر والقضايا التي تواجه المشروع والفريق العامل عليه.
- قيادة فريق مشروع.
- خدمة استراتيجيات المنشأة من خلال المشروع.
- الشراكة مع الموردين.
- العمل مع الموردين.

- إدارة التغيرات في المشروع.

- ضبط الجودة. (المحيميد، 2017، ص19)

كما يشير (عنبر، 2016) إلى أنه يمكن تقسيم أهداف إدارة المشروع إلى أهداف رئيسية و أهداف ثانوية، فالمساهمة مثلاً في بناء الدولة والاقتصاد تعتبر أهدافاً عامة لإدارة المشاريع أما أهداف الثانوية فتشمل التفوق التقني في الجوانب الأخرى لإدارة المشروع مثل التخطيط ومختلف الجوانب المتعلقة بالخبرة (عنبر، 2016، ص19).

مما سبق يجد للباحث أن أهداف إدارة المشاريع تتلخص في تحقيق جودة عالية للعمل بتكاليف منخفضة ووقت أسرع، مما يحقق رضا العملاء وزيادة العائدات. تشمل الأهداف أيضاً التخطيط الدقيق لأنشطة المشروع، تقدير الوقت والتكلفة، إدارة المخاطر، وضبط الجودة. كما تسهم إدارة المشاريع في توثيق المعلومات، إنشاء الجداول الزمنية، وتحليل المخاطر، مما يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. كما يمكن إضافة أهداف أخرى تتمثل في:

- تعزيز التعاون بين الفرق والأقسام المختلفة لتحسين تدفق العمل.
- زيادة الابتكار والتطوير المستمر في جميع مراحل المشروع.
- تحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعية للمشروع.
- توسيع نطاق السوق وزيادة القدرة التنافسية من خلال تحقيق نتائج تفوق التوقعات.

رابعاً: مراحل إدارة المشاريع

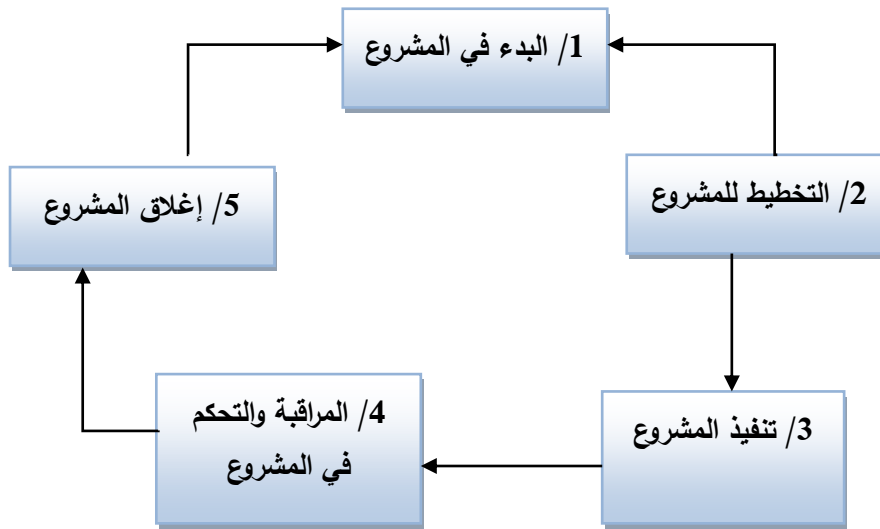
مراحل إدارة المشروع لها العديد من المراحل التي تمر بها، وهي تتمثل في مجموعة الأحداث والأنشطة ذات العلاقات المترابطة، وكل عملية لها مدخلاتها وأدواتها وتقنياتها وكذلك مخدراتها، وقد تم تحصر عدد العمليات التي تمر بها إدارة المشروع في (47) عملية تم جمعها في خمسة مجموعات كما يلي:

- مجموعة الإستهلال. Initiation Process Group.
- مجموعة عمليات التخطيط. Planning Process Group.
- مجموعة عمليات التنفيذ. Execution Process Group.
- مجموعة عمليات المراقبة والتحكم Monitoring and Controlling Process Group .
- مجموعة عمليات الإغلاق Closing Process Group (المحيميد، 2017، ص26).

وقد وضحها (Westland, 2003) في دليله بإعتبارها دورة حياة المشروع بالآتي:

- **مرحلة بدء المشروع:** حيث يتم التعرف على مشكلة (فرصة) العمل، وتحديد خيارات الحلول المتاحة، ثم إجراء دراسة الجدوى بهدف تحديد مدى قدرة كل خيار على تحقيق الفوائد، وتفحص التكاليف المتوقعة، واختيار أحد الحلول
- **مرحلة التخطيط التفصيلي للمشروع:** تركز فيه النقاط الآتية: خطة المشروع، خطة الموارد، الخطة المالية، خطة الجودة، خطة إدارة المخاطرة، خطة الإتصال، خطة للتوريد.
- **مرحلة تنفيذ المشروع:** وتتضمن هذه المرحلة تنفيذ الأنشطة والمهام التي تم تحديدها في خطة المشروع، مع متابعة المراقبه والتحكم
- **مرحلة إغلاق المشروع:** وتتضمن تسليم المخرجات النهائية للعميل وتسليم المستندات وإغلاق كل تعاقدات الموردين وتسليم موارد المشروع وإغلاق المشروع مع إجراء مراجعة نهائية للنجاح الكلي للمشروع. (الطراونة، 2011، ص8)

والشكل التالي يوضح دورة حياة المشروع:



شكل رقم (1/2/4) يوضح دورة حياة المشروع

المصدر: ناصر بن ابراهيم بن سعد المحيميد 2017م

مما سبق يجد الباحث أن مراحل إدارة المشروع تمر بخمس مجموعات رئيسية من العمليات: أولاً، **مرحلة الإستهلال:** حيث يتم التعرف على مشكلة أو فرصة عمل وتحديد الحلول المحتملة عبر دراسة الجدوى. تليها **مرحلة التخطيط:** التي تشمل وضع خطط المشروع والموارد والميزانية وإدارة المخاطر والجودة. بعد ذلك تأتي **مرحلة التنفيذ:** حيث يتم تنفيذ الأنشطة المحددة في خطة المشروع مع متابعة المراقبة والتحكم لضمان التقدم وفق الأهداف. ثم تأتي **مرحلة المراقبة والتحكم:** التي تراقب الأداء والتقدم، وأخيراً **مرحلة الإغلاق:** التي تتضمن تسليم المخرجات النهائية وإغلاق المشروع بعد تقييم نجاحه.

المبحث الثالث: التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بإدارة المشاريع

أولاً: التخطيط الإستراتيجي وإدارة المشاريع:

يؤثر التخطيط الاستراتيجي بشكل كبير على جودة إدارة المشاريع من خلال تقديم إطار شامل يساعد في توجيه المشاريع لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. فالتخطيط الاستراتيجي يساهم في تحديد الأهداف الواضحة، وتحليل المخاطر والفرص، وتخصيص الموارد بشكل متوازن، مما يضمن أن المشروع يسير وفق خطة مدروسة تراعي التغيرات المستقبلية. من خلال الربط بين الأهداف طويلة الأمد والإجراءات اليومية، يمكن للمؤسسات تحقيق تحسين مستمر في الأداء وضمان توافق المشروع مع الرؤية الإستراتيجية العامة.

فقد وضع معهد إدارة المشاريع (PMI) العلاقة بين إدارة المشروعات والتخطيط الإستراتيجي، ويقول: "غالباً ما يتم استخدام المشروعات كوسيلة لتحقيق الخطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، عادة ما يتم قبول المشروعات كنميجة لواحدة أو أكثر من الإعتبارات الإستراتيجية التالية:

- طلب السوق: مثل إحدى شركات السيارات التي ترخص أحد المشروعات لتصنيع سيارة أكثر توفيراً للوقود تجاوباً مع نقص البنزين.
- الحاجة إلى فرصة مشروع إستراتيجي: مثل إحدى شركات التدريب التي ترخص أحد المشروعات لوضع دورة تدريبية جديدة لزيادة عائدها.
- طلب العميل: مثل إحدى شركات الكهرباء التي ترخص أحد المشروعات لبناء محطة فرعية جديدة لخدمة مركز صناعي جديد.
- التقدم التكنولوجي: مثل إحدى شركات الأجهزة الإلكترونية التي ترخص مشروعاً جديداً لتصنيع كمبيوتر محمول أسرع وأصغر حجماً بعد التطورات التي طرأت على ذاكرة الحاسب الآلي والإلكترونيات.

ووفقاً لدليل إدارة المشاريع (PMI) ترتبط إدارة المشاريع بشكل وثيق بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسات. حيث تقوم المؤسسات بتنظيم حقائبها الاستثمارية وفق خطتها الإستراتيجية، وهذا قد يتطلب ترتيباً هرمياً يضم الحقائب الاستثمارية، والبرامج، والمشروعات المرتبطة. أحد الأهداف الرئيسية لإدارة الحقائب الاستثمارية هو تحقيق أقصى قيمة من خلال تقييم البرامج والمشروعات والأعمال ذات الصلة بعناية. وبذلك، تصبح الخطة الإستراتيجية للمؤسسة العامل الرئيسي الذي يوجه الاستثمارات في المشروعات. في الوقت نفسه، توفر المشروعات تقارير وحالات وطلبات تعديل يمكن أن تؤثر على البرامج والحقائب الاستثمارية الأخرى.

كما أشار (Milosevic, 2006) إلى العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة المشاريع، ذلك بأن: جوهر إدارة المشروع هو دعم لتنفيذ إستراتيجية المنظمة التنافسية لتحقيق النتائج المرجوة، فإن المنظمات التي تستخدم الأنشطة الإستراتيجية الفاعلة، ضمن جدول زمني محدد يتطلب منها أن تدرك على قدر كبير أهمية الموارد" (الطراونة، 2011، ص9)

كما وضع (Lewise) محور العلاقة بين الإدارة والمشروع والإستراتيجية، بأنه: ربط ذلك بضمان إكمال جميع الأعمال في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية والنطاق، وعلى مستوى الأداء الصحيح. ومن الممكن القول بأن (إدارة المشروع) ماهي الا تطبيق للمعارف والمهارات والأدوات والتقنيات لأنشطة المشروع لتحقيق متطلبات إستراتيجية المشروع (الطراونة، 2011، ص9).

وذهب (Andersen, et, al., 2006) إلى أنه قد: تحولت المشاريع من إعتمادها في التطبيق على أساس معايير الوقت، التكلفة، الجودة في الاداء، الى محرك يقود تنفيذ استراتيجية المنظمة، هذا التطور يمثل التحول المفاهيمي بعيدا عن وجهة النظر الهندسية التقليدية لإدارة المشاريع، إلى المزيد من الأعمال التجارية وتحقيق القيمة التي تتمحور فيه الاهتمامات الرئيسة للمنظمة مثل تنفيذ استراتيجية الاعمال، وتحسين الأداء التنظيمي وزيادة فوائد أصحاب المصالح" (الطراونة، 2011، ص9).

وقد ميز (Heerkens)، إدارة المشاريع الإستراتيجية: بسلسلة من الممارسات، والإجراءات، والعمليات، والأدوات، والسلوكيات، التي عند النظر اليها بشكل كلي فإنها تصف المدى الذي تخلق في ه المنظمة روابط فعالة بين ممارسات إدارة المشاريع، وممارسات الأعمال المتميزه، بهدف الن هوض بالأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة" (Heerkens, 2007, p1)

أما (Shenhar)، فقد حدّد (استراتيجية المشروع)، بـ "التوجه العام للمشروع والمبادئ التوجيهية بشأن ما يجب القيام به وكيفية القيام بذلك، لتحقيق ميزة تنافسية أعلى ونتائج أفضل للمشروع" (Shenhar, 2004, p297)

وينظر (Dietrich, 2005) الى نجاح المشروع من مدى تحقيقه لأهداف المنظمة الإستراتيجية. وعندما تقوم المنظمة بالربط ما بين مشاريعها وبين إستراتيجية أعمالها، فإنها تحقق غاياتها وأهدافها المرجوة بأفضل طريقة" (Dietrich, 2005, p386)

و قد حدد (Heerkens) بأن مفهوم وعلاقة إدارة المشروع والاهداف الاستراتيجية، يركز على المواءمة بين إستراتيجية الأعمال والمشروع. وقد طرح الكاتب أنموذجاً لإدارة المشاريع الاستراتيجية، وأشار فيه إلى أربعة جوانب رئيسة وهي على الوجه الآتي (Heerkens, 2007, p2):

- **التوافق الاستراتيجي للمشاريع** (projects of alignment Strategic) : هذه الممارسة تشير إلى المدى الذي يضمن للمنظمة أن المشاريع التي تختارها، ترتبط بشكل مباشر بالإستراتيجية التنظيمية.

- **إدارة محفظة المشروع** (management portfolio Project) : هذه الممارسة تشير إلى تحديد وتصنيف مخطط مشروع استثماري لمساعدة المنظمة مع إعطاء الأولوية للمشاريع وإن إدارة المحافظة للمشروع تشكل واحدة من اللبنات الأساسية في المشاريع المتعلقة بالإستراتيجية ويمكن اعتباره عاملاً أساسياً لمواءمة المشاريع أو البرامج مع الأهداف التنظيمية.

- **دائرة البرامج** (management program) : حدد معهد إدارة المشاريع مفهوم (إدارة البرامج) باسم الإدارة المركزية المنسقة لمجموعة من المشاريع لتحقيق الفوائد والأهداف الإستراتيجية للبرامج، وأن ممارسات إدارة البرامج هي متأصلة في السعي لإدارة المشاريع الإستراتيجية وكما هو موضح في إدارة مجموعة من المشاريع وإدارة التفاعلات بين المشاريع.

- **نتائج الأعمال للمشاريع** (results of business project) : حيث أن المشاريع هي إستثمارات مالية، وينبغي للمنظمات تقدير وقياس تأثيرات المشروع على منظمات الأعمال من منظور النتائج.

وينفس الإتجاه طرح (Green) بأن "إدارة المشروع الاستراتيجي" تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات (Green, 2005, p2).

وتواصل مع هذه الأفكار فقد عرض (Shenhar)، مفهوماً بنفس الإتجاه وأكد على أن مدراء المشاريع إذا ما أرادوا تحقيق ميزة تنافسية عليهم التركيز على كيفية التعامل مع الناس والعلاقات بين المهام التنظيمية (Shenhar, 2004, p297)

ويجب على مديري المشروع فهم رسالة ورؤية المنظمة أولاً، ثم عليهم أن يحددوا رؤية كيف يريدون للمشروع أن يكون منسجماً مع مهمة المنظمة، وتوجيه المشروع لضمان تلبية مصالح المنظمة (James, 2007, p25).

ثانياً: التخطيط الإستراتيجي وجودة إدارة المشروع:

لقد تناولت العديد من الدراسات جودة إدارة المشاريع من خلال المعايير الدولية، وقد خرجت بالعديد من النتائج، التي تم تضمينها في إستراتيجيات المنظمات، ويقصد بالمعايير الدولية، مواصفات ومقاييس عالمية موضوعة في وثيقة رسمية توضح الآليات والطرق والعمليات المعترف بها عالمياً، وتتضمن المدخلات والمخرجات والمعايير التي توضح الممارسات السليمة، لضمان نجاح المشروع (عيسى وآخرون، 2023، ص117).

على الرغم من أن هناك العديد من الدراسات تناولت جودة إدارة المشاريع، وأخرى تناولت التخطيط الاستراتيجي، إلا أنه لم يتم تناول دور التخطيط الاستراتيجي في جودة إدارة المشاريع، فقد وهذا هو موضوع بحثنا هذا، الذي سوف نتاوله في الفصل التالي، التطبيقي، إلا أننا سوف نشير هنا إلى دور وأثر التخطيط الاستراتيجي في جودة إدارة المشاريع في النقاط التالية:

من خلال التخطيط الاستراتيجي الجيد، يمكن تحسين جودة إدارة المشاريع عبر التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، وتقليل الانحرافات عن الأهداف، وتحسين عملية اتخاذ القرار. كما يوفر التخطيط الاستراتيجي أدوات لتقييم الأداء وضمان تحسين العمليات باستمرار، مما يضمن أن المشاريع تحقق قيمة مضافة وفقاً للمعايير الدولية للجودة، التي تركز على المبادئ التوجيهية لإدارة المشاريع.

كما يُعتبر التخطيط الاستراتيجي أساساً مهماً لتحقيق النجاح في المؤسسات، وهو عملية طويلة الأمد تهدف إلى تحديد الرؤية والأهداف المستقبلية للمؤسسة وكيفية تحقيقها، مع مراعاة التغيرات الداخلية والخارجية. عندما يتم ربط التخطيط الاستراتيجي بجودة إدارة المشاريع، يتحقق التكامل بين الرؤية الإستراتيجية والنتائج العملية، ما يُعزز من كفاءة الأداء وضمان تحقيق الأهداف بأعلى جودة ممكنة.

التخطيط الاستراتيجي يُساعد في توجيه الاستثمارات وتحديد أولويات المشاريع بما يتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة. يعتمد دور التخطيط على تخصيص الموارد بذكاء، وضمان أن المشاريع المختارة تتوافق مع الرؤية الإستراتيجية. هذا يساعد في تحسين كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية. فالمؤسسات تعتمد على المشاريع لتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها، مما يجعل جودة إدارة المشاريع أساسية لضمان تلبية تلك الأهداف.

الفصل الخامس

الدراسة التطبيقية

أولاً: نبذة عن شركة الاتصالات السعودية STC :

تأسست شركة الاتصالات السعودية (STC) عام 1998 بموجب مرسوم ملكي، لتتولى مهام قطاع الاتصالات من وزارة البرق والبريد والهاتف، وبدأت عملياتها رسمياً في مايو 1998. في 2002، طرحت الحكومة 30% من أسهم الشركة للاكتتاب العام، حيث حُصص 20% منها للمواطنين السعوديين، و5% لكل من المؤسسة العامة للتقاعد والتأمينات الاجتماعية (موقع stc على النت).

في 2004، فقدت الشركة احتكارها لسوق الهاتف المحمول، وفي 2007 انتهى احتكارها لخدمات الهاتف الثابت. رغم ذلك، بدأت STC بالتوسع عالمياً عبر استحواذات بارزة، مثل شراء 25% من مجموعة ماكسيس الماليزية، وحصة 51% من شركة NTS الإندونيسية. كما استحوذت على 26% من رخصة الاتصالات في الكويت ورفعت حصتها لاحقاً إلى 51.8% في 2016. توسعت أيضاً في تركيا وجنوب إفريقيا، واستحوذت على 35% من شركة أوجيه للاتصالات (موقع stc على النت).

في 2017، أطلقت STC شركة المدفوعات الرقمية (STC Pay)، والتي حصلت على ترخيص للتحويل إلى بنك رقمي في 2021 بموافقة البنك المركزي السعودي. في نفس العام، أكملت الشركة استحواذها الكامل على شركة قنوات (سيل سابقاً)، التي أصبحت الذراع التوزيعي الرئيسي لها (موقع stc على النت).

في 2019، أطلقت STC هوية جديدة وغيّرت أسماء فروعها في الكويت والبحرين إلى STC. وفي 2023، أسست تحالفاً مع شركات اتصالات خليجية لإطلاق "مركز ابتكار الاستدامة"، بهدف تعزيز كفاءة الطاقة وتقليل البصمة الكربونية بالتعاون مع شركاء محليين ودوليين (موقع stc على النت).

مع بداية 2024، عززت STC مكانتها كأعلى علامة تجارية قيمة في قطاع الاتصالات في الشرق الأوسط للعام الرابع على التوالي، بقيمة بلغت 13.9 مليار دولار، وفقاً لتقرير "براند فاينانس". تعمل الشركة اليوم ككتل يشرف على إدارة جميع الأصول والشركات التابعة، وتسعى لتعزيز ريادتها الإقليمية والدولية في قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية (موقع stc على النت).

رؤية شركة STC:

رواد في المجال الرقمي و الاتصالات، لتمكين المجتمع و الاقتصاد من الازدهار، في المملكة العربية السعودية، و أبعد.

إستراتيجية STC:

إستراتيجية: شركة STC تختصر في كلمة (تجراً) التي تتكون من أربعة محاور إستراتيجية تُمكّن المجموعة وترفع من كفاءاتها استعداداً لمستقبل مشرق:

ت توسّع في الحجم والنطاق

- التوسع في محاور النمو المختارة من الخدمات الرقمية والأساسية

ج جدّد التجربة

- تشويق العملاء بتجربة سلسلة، ذات طابع شخصي، آمنة
- أن نكون الشريك الموثوق للأعمال في المنطقة

ر رَقِّم STC

- غرس الفكر الرقمي و تنمية القدرات الرقمية والتحليلية
- مجموعة تقنية مرنة تتبنى طرق ومنهجيات جديدة للعمل

أ أسرع من الأداء:

- زيادة عوائد المساهمين عن طريق رفع كفاءة التكاليف وتحقيق الدخل من الأصول
- ربط أسواقنا من خلال تقنيات الجيل القادم الرائدة والعروض الرقمية
- أن نكون قدوة للاستدامة و حوكمة الشركات
- قيادة التغيير الثقافي على مستوى الشركة و ان نكون الاختيار الأول لأفضل المواهب الرقمية

ثانياً: المنهجية وطرق البحث:

إستخدم الباحث المنهج الوصفي في الجانب النظري لوصف متغيرات الدراسة، من خلال الأبحاث والدراسات النظرية، وذلك بالإستفادة من المراجع والكتب والمقالات والرسائل الجامعية، والأوراق التي قدمت في المؤتمرات الدولية ومواقع الأنترنت.

أما في الجانب التطبيقي تم الإعتماد على الدراسة الميدانية لجمع البيانات عن طريق العينة العشوائية، وذلك من خلال إستبانة بحثية تم توزيعها على (120) فرد من الإداريين والموظفين والعاملين بالشركة السعودية للإتصالات STC، العاملين بإدارة المشاريع، لذا تم إستخدام المنهج التحليلي والمنهج الإحصائي لمعالجة البيانات، بإستخدام برنامج SPSS، وإستخدام عدد من الأدوات الإحصائية، مثل: الوسط الحسابي المرجح، إختبار الصدق النهائي، مقياس الفا كرونباخ لقياس الثبات، معامل الارتباط، معامل الإنحدار، إختبار Z و T لبيان معنوية الارتباط والتأثير، ومعامل التحديد R² لبيان مقدار التأثير المفسر من المتغير المستقل.

حدود الدراسة:

تحدد حدود الدراسة بما يلي:

الحدود الموضوعية: وهي تقتصر في هذه الدراسة على معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في جودة إدارة المشاريع.

الحدود المكانية: شركة الإتصالات السعودية STC.

الحدود البشرية: الموظفين والإداريين في إدارة المشاريع والتخطيط الإستراتيجي بشركة الإتصالات السعودية STC.

الحدود الزمانية: العام 2023 - 2024م.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات السعودية STC من مختلف المستويات الوظيفية بإدارة المشاريع، وقد تم توزيع الاستبيان إلكترونياً على عينة عشوائية عبر سحابة (Google Forms)، وقد بلغت (120) موظف، وتم إستعادة (64) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي. رابعاً: أداة الدراسة:

لقد شملت متغيرات الدراسة على ثلاث متغيرات أساسية، الأول مستقل (محور التخطيط الإستراتيجي) والثاني وسيط (محور إدارة المشاريع) والثالث تابع (جودة الأداء)، حيث شملت الإستبانة على التساؤلات الديموغرافية التي تتعلق بـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية) وعلى ستة أبعاد، أربعة بمحور التخطيط الإستراتيجي، واثنان بجودة الأداء. لقد استخدم الاستبيان لجمع البيانات، من العينة، وقد تم تصميم الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي على الشكل التالي:

الجدول رقم (1/5) مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1
درجة الاستجابة				

المصدر: إعداد الباحث

تتكون الإستبانة من (30) فقرة مخصصة لدراسة كل من أبعاد التخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء بإدارة المشاريع بشركة الاتصالات السعودية STC بالإضافة إلى متغيرات الشخصية، وكانت الفقرات موزعة على الشكل التالي:

1/ أبعاد التخطيط الإستراتيجي

متغير الرؤية الإستراتيجية الفقرات من (1 - 5)

الجدول رقم (2/5) عبارات قياس الرؤيا الإستراتيجية

1	إنّ رؤية الشركة واضحة لجميع الموظفين بشركة الاتصالات السعودية STC
2	إنّ رؤية شركة الاتصالات السعودية STC تلهم وتوجه عملك اليومي
3	إنّ شركة الاتصالات السعودية STC لها القدرة على التواصل بشكل فعال حول رؤيتها المستقبلية
4	تساهم الرية الحالية لشركة الاتصالات السعودية STC في تحسين جودة المشاريع
5	هناك توافق بين رؤية شركة الاتصالات السعودية STC والقسم الذي تعمل فيه

متغير الرسالة الإستراتيجية: الفقرات من (6-10)

جدول رقم (3/5) عبارات قياس الرسالة الإستراتيجية

6	إن رسالة شركة الاتصالات السعودية STC توضح بوضوح القيم الأساسية التي تعمل بها
7	تشعر أن رسالة شركة الاتصالات السعودية STC تطبق على أرضة الواقع في بيئة العمل اليومية
8	رسالة شركة الاتصالات السعودية STC واضحة في تحديد المسؤوليات والأدوار داخل المشاريع
9	تساعد رسالة شركة الاتصالات السعودية STC في توجيه القرارات الإستراتيجية في إدارة المشاريع
10	هناك ارتباط بين رسالة شركة الاتصالات السعودية STC وتقييم أداء الفرق العاملة

متغيرات الأهداف والغايات: الفقرات من (11-15)

جدول رقم (4/5) عبارات قياس الأهداف والغايات الإستراتيجية

11	أهداف شركة الاتصالات السعودية STC واضحة لجميع العاملين
12	يشارك في صياغة أهداف شركة الاتصالات السعودية STC جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها
13	إن الأهداف الإستراتيجية لشركة الاتصالات السعودية STC قابلة للتحقيق
14	هناك توافق بين أهداف شركة الاتصالات السعودية STC وأهداف المشاريع الفردية
15	تقيم شركة الاتصالات السعودية STC أداء المشاريع بناء على تحقيق أهدافها

متغير التحليل الاستراتيجي: الفقرات من (16-20)

جدول رقم (5/5) عبارات قياس التحليل الإستراتيجي

16	إن شركة الاتصالات السعودية STC تقوم بتحليل نقاط القوة والضعف بانتظام
17	تقوم شركة الاتصالات السعودية STC بدراسة البيئة الداخلية لمساعدتها في تحديد مستويات الأداء
18	إن التحليل الدوري لشركة الاتصالات السعودية STC يساعد في تحسين أداء المشاريع
19	تطبق شركة الاتصالات السعودية STC نتائج التحليل الإستراتيجي في مشاريعها
20	تشارك إدارة المشاريع بشركة الاتصالات السعودية STC مع جميع الأقسام في تطوير البدائل الإستراتيجية

2/ جودة أداء إدارة المشاريع:

متغير أداء إدارة المشاريع: الفقرات من (21-25)

جدول رقم (6/5) عبارات قياس أداء إدارة المشاريع

21	رؤية شركة الاتصالات السعودية STC تلهمني في أداء عملي بكفاءة عالية
22	المشاريع التي أديرها تعكس بوضوح رؤية شركة الاتصالات السعودية STC
23	الرؤية والرسالة بشركة الاتصالات السعودية STC توجهان قرارات إدارة المشاريع
24	الأهداف بشركة الاتصالات السعودية STC تساهم في تحديد أولويات المشاريع
25	نجاح المشاريع يقاس بناءً على تحقيق الأهداف بشركة الاتصالات السعودية STC

متغير جودة الأداء: الفقرات من (26-30)

جدول رقم (7/5) عبارات قياس جودة أداء إدارة المشاريع

26	رؤية شركة الاتصالات السعودية STC تؤثر إيجاباً على جودة أداء المشاريع
27	رسالة شركة الاتصالات السعودية STC تعمل على تحسين جودة المشاريع
28	رؤية لشركة الاتصالات السعودية STC تؤثر على ثقافة الجودة داخل فرق العمل بإدارة المشاريع
29	يتم استخدام أهداف شركة الاتصالات السعودية STC كمرجع لتقييم الأداء المستدام للمشاريع
30	توجد معايير واضحة لقياس نجاح المشاريع بناءً على رسالة شركة الاتصالات السعودية STC

خامساً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

1/ صدق الاتساق الداخلي:

لقياس الاتساق الداخلي تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين عبارات كل بعد من أبعاد المقياس وبعدها الكلي كما في الجدول التالي:

الجدول (8/5) معاملات الارتباط بين العبارات والأبعاد

البعد	رقم العبارة	قيمة معامل ارتباط العبارة بالبعد	مستوى الدلالة
الرؤية الإستراتيجية	1	.816	.000
	2	.825	.000
	3	.873	.000
	4	.687	.000
	5	.853	.000
الرسالة الإستراتيجية	6	.775	.000
	7	.797	.000
	8	.867	.000
	9	.808	.000
	10	.842	.000
الأهداف والغايات الإستراتيجية	11	.794	.000
	12	.820	.000
	13	.652	.000
	14	.784	.000
	15	.646	.000
التحليل الاستراتيجي	16	.779	.000
	17	.917	.000
	18	.710	.000
	19	.890	.000

البعد	رقم العبارة	قيمة معامل ارتباط العبارة بالبعد	مستوى الدلالة
الأداء إدارة المشاريع	20	.771	.000
	21	.775	.000
	22	.852	.000
	23	.769	.000
	24	.880	.000
	25	.810	.000
جودة الأداء	26	.739	.000
	27	.781	.000
	28	.828	.000
	29	.758	.000
	30	.780	.000

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات (25) SPSS

من الجدول 8 تلاحظ أن جميع التخطيط الاستراتيجي مرتبطة بالعبارة التي تقيسها بمعاملات ارتباط موجبة وجيدة، وكذلك يرتبط بعد أداء المشاريع بالعبارة التي تقيسه، وكذلك بعد جودة الأداء بالعبارة التي تقيسه، وقد تراوحت قيم معاملات بين (0.652، 0.917) وجميعها مرتبطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وبالتالي يوجد اتساق داخلي بين عبارات الاستبيان والأبعاد المرتبطة بها.

2- ثبات أداة الدراسة

تم اختبار الثبات وفق معامل ألفا كرونباخ على كل بعد من أبعاد الدراسة، وكذلك للأداة ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (9/5) معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

البعد	رقم العبارة	معامل الثبات	النتيجة
الرؤية الإستراتيجية	الرؤية	.867	ثبات مرتفع
	الرسالة	.876	ثبات مرتفع
	الأهداف والغايات	.794	ثبات مرتفع
	التحليل الإستراتيجي	.869	ثبات مرتفع
أداء إدارة المشاريع		.867	ثبات مرتفع
جودة الأداء		.836	ثبات مرتفع
الاستبيان ككل		.966	ثبات مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات (25) SPSS

من الجدول (9) نلاحظ أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الدراسة وللاستبيان ككل هي معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة لأنها أكبر من 0.60، حيث تراوحت قيم هذه المعاملات بين (0.794، 0.966) مما يدل على جودة مقياس أداة الدراسة وصلاحيته لقياس ما يعبر عنه من أبعاد، وبالتالي صلاحيته للتطبيق على بيئة الدراسة.

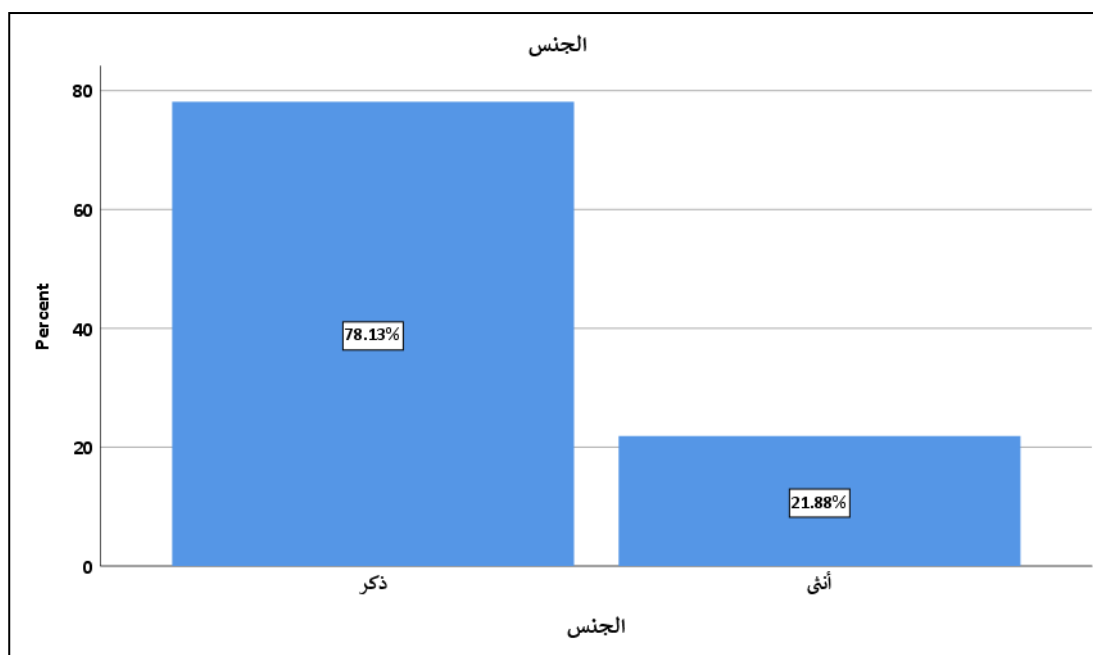
سادساً: توصيف متغيرات الدراسة:

1- متغير الجنس

الجدول (10/5) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	50	78.1
أنثى	14	21.9
المجموع	64	100.0

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات (25) SPSS



الشكل (1/5) توزيع العينة حسب الجنس

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات (25) SPSS

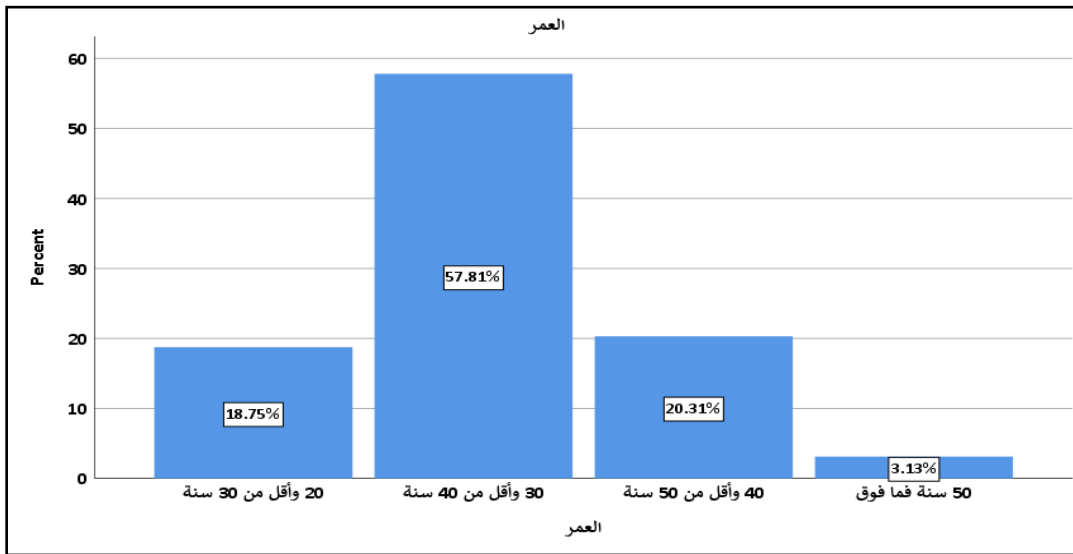
يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (10) ومن الشكل (2) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور بتكرار بلغ 50 فرداً ونسبة 78.1% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث 14 فرداً يمثلن ما نسبته 21.9% من إجمالي العينة البالغ 64 فرداً، مما يشير إلى وجود تفاوت كبير في التمثيل بين الجنسين لصالح الذكور الذين يشكلون أكثر من ثلاثة أرباع العينة.

2- متغير العمر

الجدول (11/5) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
20 وأقل من 30 سنة	12	18.8
30 وأقل من 40 سنة	37	57.8
40 وأقل من 50 سنة	13	20.3
50 سنة فما فوق	2	3.1
المجموع	64	100.0

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات (25) SPSS



الشكل (2/5) توزيع العينة حسب العمر

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات (25) SPSS

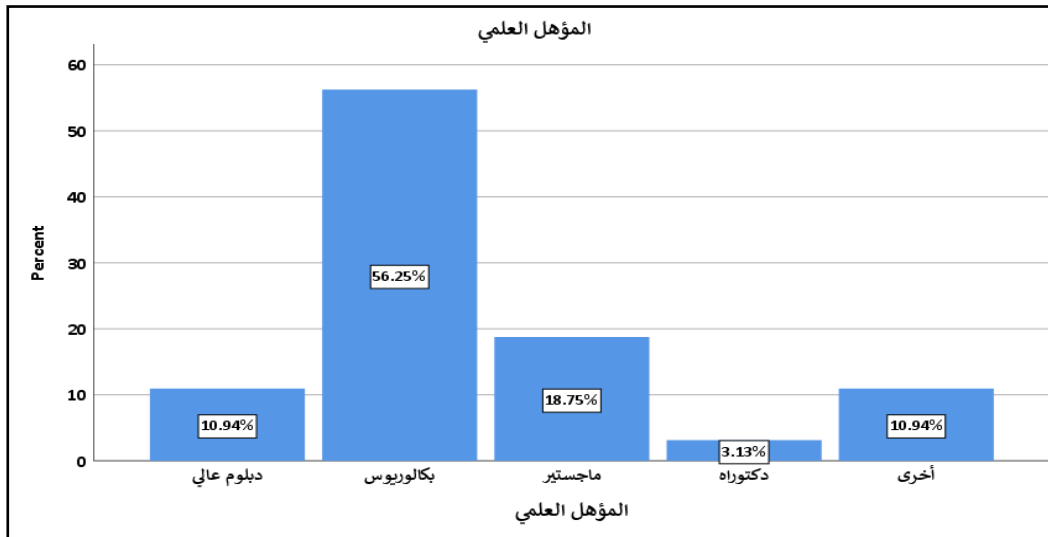
يظهر تحليل توزيع عينة الدراسة حسب العمر أن الفئة العمرية (30 وأقل من 40 سنة) تمثل النسبة الأكبر من العينة بتكرار 37 فرداً ونسبة 57.8%، تليها الفئة العمرية (40 وأقل من 50 سنة) بتكرار 13 فرداً ونسبة 20.3%، ثم الفئة العمرية (20 وأقل من 30 سنة) بتكرار 12 فرداً ونسبة 18.8%، في حين جاءت الفئة العمرية (50 سنة فما فوق) في المرتبة الأخيرة بتكرار فردين فقط ونسبة 3.1% من إجمالي العينة البالغ 64 فرداً، مما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة هم من فئة الشباب في منتصف حياتهم المهنية.

3- متغير المؤهل العلمي

الجدول (12/5) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
دبلوم عالي	7	10.9
بكالوريوس	36	56.3
ماجستير	12	18.8
دكتوراه	2	3.1
أخرى	7	10.9
المجموع	64	100.0

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات SPSS (25)



الشكل (3/5) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات SPSS (25)

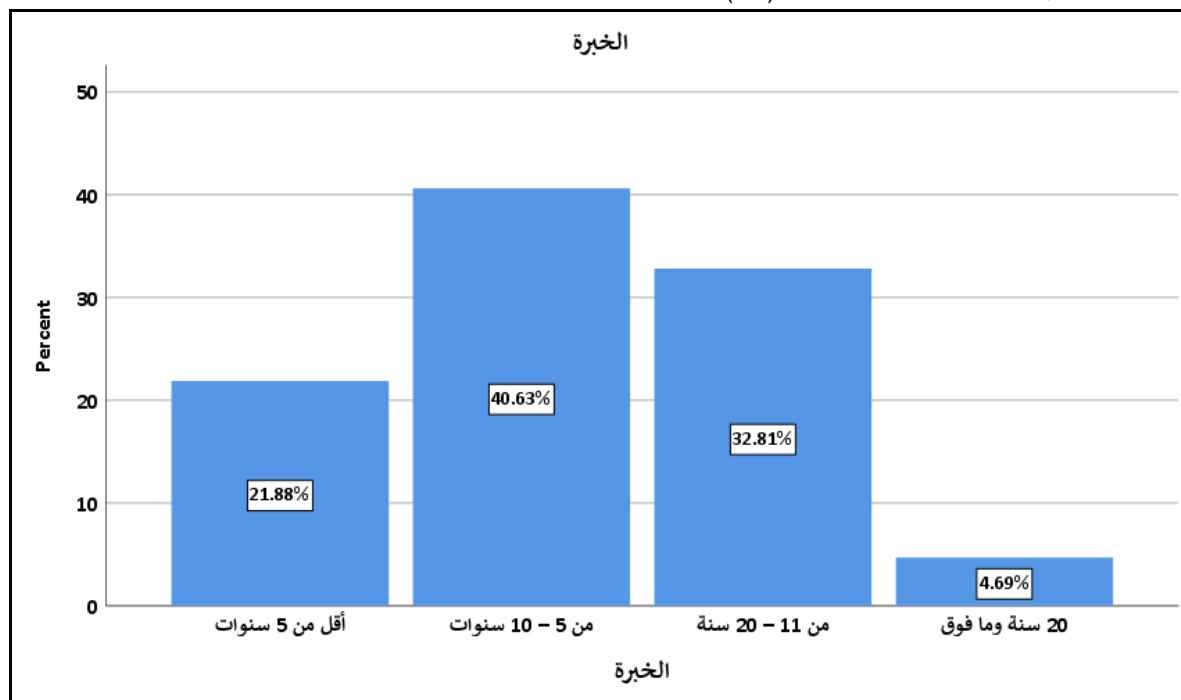
يوضح تحليل توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي أن حملة شهادة البكالوريوس يشكلون النسبة الأكبر بتكرار 36 فرداً ونسبة 56.3%، يليهم حملة الماجستير بتكرار 12 فرداً ونسبة 18.8%، ثم يتساوى حملة الدبلوم العالي والمؤهلات الأخرى بتكرار 7 أفراد ونسبة 10.9% لكل منهما، في حين جاء حملة الدكتوراه في المرتبة الأخيرة بتكرار فردين فقط ونسبة 3.1% من إجمالي العينة البالغ 64 فرداً، مما يشير إلى أن معظم أفراد العينة يحملون مؤهلات علمية جامعية مع تفوق واضح لحملة البكالوريوس.

4- متغير الخبرة

الجدول (13/5) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	14	21.9
من 5 - 10 سنوات	26	40.6
من 11 - 20 سنة	21	32.8
20 سنة وما فوق	3	4.7
المجموع	64	100.0

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات SPSS (25)



الشكل (4/5) توزيع العينة حسب الخبرة

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات SPSS (25)

يكشف تحليل توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة الخبرة (من 5 - 10 سنوات) بتكرار 26 فرداً ونسبة 40.6%، تليها فئة (من 11 - 20 سنة) بتكرار 21 فرداً ونسبة 32.8%، ثم فئة (أقل من 5 سنوات) بتكرار 14 فرداً ونسبة 21.9%، وأخيراً فئة (20 سنة وما فوق) بتكرار 3 أفراد ونسبة 4.7% من إجمالي العينة البالغ 64 فرداً، مما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة متوسطة تتراوح بين 5 و 20 سنة، وهو ما يعكس مستوى جيد من الخبرة المهنية.

سابعاً: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات وأبعاد الدراسة
يهدف التحليل لأخذ صورة عن تقييم العينة لمحاور الدراسة، والتي يتم من خلالها الوقوف على أهمية كل المتغيرات التي وردت في الاستبيان، ومدى توافق الآراء تجاه كل هذه المتغيرات، وذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة ويبين الجدول التالي طول فئات مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول (14/5) طول فئات مقياس ليكرت الخماسي

طول الفئة	الوزن النسبي المقابل لها	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.79	من 20 إلى 36	ضعيفة جداً
من 1.8 إلى 2.59	من 36.1 إلى 52	ضعيفة
من 2.6 إلى 3.39	من 52.1 إلى 68	متوسطة
من 3.4 إلى 4.19	من 68.1 إلى 84	قوية
من 4.20 إلى 5	من 84.1 إلى 100	قوية جداً

المصدر: (خنجر، 2021)

1- تحليل عبارات بعد رؤية الإستراتيجية

الجدول (15/5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الرؤية الإستراتيجية

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
5	قوية	80.6	1.007	4.03	إنّ رؤية الشركة واضحة لجميع الموظفين بشركة الاتصالات السعودية STC
4	قوية	81.6	.822	4.08	إنّ رؤية شركة الاتصالات السعودية STC تلهم وتوجه عملك اليومي
1	قوية جداً	84.4	.845	4.22	إنّ شركة الاتصالات السعودية STC لها القدرة على التواصل بشكل فعال حول رؤيتها المستقبلية
3	قوية	82.8	.852	4.14	تساهم الرؤية الحالية لشركة الاتصالات السعودية STC في تحسين جودة المشاريع
2	قوية	83.4	.827	4.17	هناك توافق بين رؤية شركة الاتصالات السعودية STC والقسم الذي تعمل فيه
	قوية	82.6	.706	4.13	بعد الرؤية الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات (25) SPSS

يظهر تحليل نتائج متغير الرؤية الإستراتيجية في الجدول أن المتوسط العام للبعد بلغ 4.13 وبانحراف معياري 0.706، مما يشير إلى درجة موافقة قوية بوزن نسبي 82.6%. وقد حصلت عبارة "إنّ شركة الاتصالات السعودية STC لها القدرة على التواصل بشكل فعال حول رؤيتها المستقبلية" على أعلى متوسط حسابي بقيمة 4.22 وبدرجة موافقة قوية جداً، تليها عبارة "هناك توافق بين رؤية الشركة والقسم" بمتوسط 4.17، في حين حصلت عبارة "إنّ رؤية الشركة واضحة لجميع الموظفين" على أدنى متوسط حسابي بقيمة 4.03، مما يعكس قوة الرؤية الإستراتيجية للشركة وفعالية تواصلها مع منسوبيها.

2- تحليل عبارات بعد الرسالة الإستراتيجية

الجدول (16/5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الرسالة الإستراتيجية

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	قوية	83.4	.827	4.17	إنّ رسالة شركة الاتصالات السعودية STC تُوضح بوضوح القيم الأساسية التي تعمل بها
2	قوية	81.8	.830	4.09	تشعر أن رسالة شركة الاتصالات السعودية STC تطبق على أرض الواقع في بيئة العمل اليومية
5	قوية	76.0	.995	3.80	رسالة شركة الاتصالات السعودية STC واضحة في تحديد المسؤوليات والأدوار داخل المشاريع
4	قوية	79.6	.845	3.98	تساعد رسالة شركة الاتصالات السعودية STC في توجيه القرارات الإستراتيجية في إدارة المشاريع
3	قوية	78.2	.868	3.91	هناك إرتباط بين رسالة شركة الاتصالات السعودية STC وتقييم أداء الفرق العاملة
	قوية	79.8	.716	3.99	بعد الرسالة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات (25) SPSS

يبين تحليل نتائج متغير الرسالة الإستراتيجية في الجدول أن المتوسط العام للبعد بلغ 3.99 وبانحراف معياري 0.716، مما يشير إلى درجة موافقة قوية بوزن نسبي 79.8%. وقد تصدرت عبارة "إنّ رسالة شركة الاتصالات السعودية STC تُوضح بوضوح القيم الأساسية التي تعمل بها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.17، تليها عبارة "تشعر أن رسالة الشركة تطبق على أرض الواقع في بيئة العمل اليومية" بمتوسط 4.09، في حين جاءت عبارة "رسالة الشركة واضحة في تحديد المسؤوليات والأدوار داخل المشاريع" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.80، مما يدل على قوة وضوح رسالة الشركة وقيمها الأساسية مع وجود مجال للتحسين في توضيح المسؤوليات والأدوار.

3- تحليل عبارات بعد الأهداف والغايات الإستراتيجية

الجدول (17/5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الأهداف والغايات الإستراتيجية

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
5	قوية	77.2	1.052	3.86	أهداف شركة الاتصالات السعودية STC واضحة لجميع العاملين
4	قوية	77.8	.893	3.89	يشارك في صياغة أهداف شركة الاتصالات السعودية STC جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها
1	قوية	82.6	.724	4.13	إنّ الأهداف الإستراتيجية لشركة الاتصالات السعودية STC قابلة للتحقيق
3	قوية	77.8	.838	3.89	هناك توافق بين أهداف شركة الاتصالات السعودية STC وأهداف المشاريع الفردية
2	قوية	81.8	.729	4.09	تُقيم شركة الاتصالات السعودية STC أداء المشاريع بناء على تحقيق أهدافها
	قوية	79.4	.633	3.97	بعد الأهداف والغايات الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات (25) SPSS

يوضح تحليل نتائج متغير الأهداف والغايات الإستراتيجية في الجدول أن المتوسط العام للبعد بلغ 3.97 وانحراف معياري 0.633، مما يعكس درجة موافقة قوية بوزن نسبي 79.4%. وقد احتلت عبارة "إنّ الأهداف الإستراتيجية لشركة الاتصالات السعودية STC قابلة للتحقيق" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.13، تليها عبارة "تُقيم الشركة أداء المشاريع بناء على تحقيق أهدافها" بمتوسط 4.09، في حين حصلت عبارة "أهداف الشركة واضحة لجميع العاملين" على المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.86، مما يشير إلى واقعية وقابلية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة مع الحاجة إلى تعزيز وضوح هذه الأهداف لجميع العاملين.

4- تحليل عبارات بعد التحليل الاستراتيجي

الجدول (18/5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التحليل الاستراتيجي

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
4	قوية	79.6	.882	3.98	إنّ شركة الإتصالات السعودية STC تقوم بتحليل نقاط القوة والضعف بإنظام
5	قوية	79.6	.882	3.98	تقوم شركة الإتصالات السعودية STC بدراسة البيئة الداخلية لمساعدتها في تحديد مستويات الأداء
1	قوية	81.8	.729	4.09	إنّ التحليل الدوري لشركة الإتصالات السعودية STC يساعد في تحسين أداء المشاريع
3	قوية	80.4	.826	4.02	تطبق شركة الإتصالات السعودية STC نتائج التحليل الإستراتيجي في مشاريعها
2	قوية	80.6	1.023	4.03	تشارك إدارة المشاريع بشركة الإتصالات السعودية STC مع جميع الأقسام في تطوير البدائل الإستراتيجية
	قوية	80.4	.707	4.02	بعد التحليل الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات (25) SPSS

يبين تحليل نتائج متغير التحليل الاستراتيجي في الجدول أن المتوسط العام للبعد بلغ 4.02 وبانحراف معياري 0.707، مما يشير إلى درجة موافقة قوية بوزن نسبي 80.4%. وقد حصلت عبارة "إنّ التحليل الدوري للشركة يساعد في تحسين أداء المشاريع" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.09، تليها عبارة "تشارك إدارة المشاريع مع جميع الأقسام في تطوير البدائل الإستراتيجية" بمتوسط 4.03، في حين جاءت عبارة "تقوم الشركة بدراسة البيئة الداخلية لمساعدتها في تحديد مستويات الأداء" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.98، مما يعكس فعالية التحليل الاستراتيجي في الشركة وتأثيره الإيجابي على أداء المشاريع.

5- تحليل عبارات بعد أداء إدارة المشاريع

الجدول (19/5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير أداء إدارة المشاريع

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
5	قوية	81.0	.950	4.05	رؤية شركة الاتصالات السعودية STC تلهمني في أداء عملي بكفاءة عالية
3	قوية	82.8	.774	4.14	المشاريع التي أديرها تعكس بوضوح رؤية شركة الاتصالات السعودية STC
4	قوية	81.8	.830	4.09	الرؤية والرسالة بشركة الاتصالات السعودية STC توجّهان قرارات إدارة المشاريع
2	قوية	83.2	.695	4.16	الأهداف بشركة الاتصالات السعودية STC تساهم في تحديد أولويات المشاريع
1	قوية	83.4	.703	4.17	نجاح المشاريع يقاس بناءً على تحقيق الأهداف بشركة الاتصالات السعودية STC
	قوية	82.4	.643	4.12	بعد أداء إدارة المشاريع

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات SPSS (25)

يظهر تحليل نتائج متغير أداء إدارة المشاريع في الجدول أن المتوسط العام للبعد بلغ 4.12 وبانحراف معياري 0.643، مما يشير إلى درجة موافقة قوية بوزن نسبي 82.4%. وقد تصدرت عبارة "نجاح المشاريع يقاس بناءً على تحقيق الأهداف بشركة الاتصالات السعودية STC" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.17، تليها عبارة "الأهداف بشركة الاتصالات السعودية تساهم في تحديد أولويات المشاريع" بمتوسط 4.16، في حين جاءت عبارة "رؤية شركة الاتصالات السعودية تلهمني في أداء عملي بكفاءة عالية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 4.05، مما يدل على الارتباط القوي بين أداء إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة.

6- تحليل عبارات بعد جودة الأداء

الجدول (20/5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير جودة الأداء

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1	قوية	82.2	.799	4.11	رؤية شركة الاتصالات السعودية STC تؤثر إيجاباً على جودة أداء المشاريع
4	قوية	80.4	.724	4.02	رسالة شركة الاتصالات السعودية STC تعمل على تحسين جودة المشاريع
3	قوية	81.0	.825	4.05	رؤية لشركة الاتصالات السعودية STC تؤثر على ثقافة الجودة داخل فرق العمل بإدارة المشاريع
5	قوية	79.0	.765	3.95	يتم استخدام أهداف شركة الاتصالات السعودية STC كمرجع لتقييم الأداء المستدام للمشاريع
2	قوية	81.2	.814	4.06	توجد معايير واضحة لقياس نجاح المشاريع بناءً على رسالة شركة الاتصالات السعودية STC
	قوية	80.8	.611	4.04	بعد جودة الأداء

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات (25) SPSS

يوضح تحليل نتائج متغير جودة الأداء في الجدول أن المتوسط العام للبعد بلغ 4.04 وبانحراف معياري 0.611، مما يشير إلى درجة موافقة قوية بوزن نسبي 80.8%. وقد احتلت عبارة "رؤية شركة الاتصالات السعودية STC تؤثر إيجاباً على جودة أداء المشاريع" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.11، تليها عبارة "توجد معايير واضحة لقياس نجاح المشاريع بناءً على رسالة الشركة" بمتوسط 4.06، في حين جاءت عبارة "يتم استخدام أهداف الشركة كمرجع لتقييم الأداء المستدام للمشاريع" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.95، مما يدل على التأثير الإيجابي القوي للرؤية الإستراتيجية على جودة أداء المشاريع مع وجود مجال لتحسين استخدام الأهداف في تقييم الأداء المستدام.

ثامناً: اختبار الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة المشاريع في شركة الاتصالات السعودية STC .

تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضيات، بحيث يستخدم لقياس أثر كتغير كمي على متغير كمي تابع.

جدول رقم (21/5) المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين الرؤية الإستراتيجية وجودة أداء إدارة المشاريع

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.854	1	12.854	80.256	.000 ^b
	Residual	9.930	62	.160		
	Total	22.784	63			
a. Dependent Variable: جودة أداء إدارة المشاريع						
b. Predictors: (Constant), الرؤية الإستراتيجية						

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات (25) SPSS

جدول رقم (22/5) نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين الرؤية الإستراتيجية وجودة الأداء إدارة المشاريع

Coefficients ^a						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.438	.299		4.808	.000
	الرؤية الإستراتيجية	.640	.071	.751	8.959	.000
a. Dependent Variable: جودة أداء إدارة المشاريع						

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات (25) SPSS

جدول رقم (23/5) معامل الارتباط والتحديد للعلاقة بين الرؤية الإستراتيجية وجودة أداء إدارة المشاريع

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.751 ^a	.564	.557	.40020
a. Predictors: (Constant), الرؤية الإستراتيجية				

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات (25) SPSS

نتائج جدول (21/5) لتحليل التباين (ANOVA) توضح أن نموذج الانحدار الخطي البسيط بين الرؤية الإستراتيجية وجودة أداء إدارة المشاريع ذو دلالة إحصائية قوية. القيمة العالية لـ F (80.256) والقيمة المنخفضة لـ Sig. (0.000) تشير إلى أن النموذج معنوي إحصائياً، مما يعني أن هناك تأثيراً واضحاً

وملموساً للرؤية الإستراتيجية على جودة الأداء في إدارة المشاريع. هذا النموذج يفسر جزءاً كبيراً من التباين في المتغير التابع، مما يعزز أهمية الرؤية الإستراتيجية في تحسين الأداء.

جدول (22/5) الذي يعرض نتائج الانحدار البسيط يبين أن معامل الانحدار غير المعياري للرؤية الإستراتيجية يساوي 0.640، مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في الرؤية الإستراتيجية تؤدي إلى زيادة قدرها 0.640 في جودة أداء إدارة المشاريع. الثابت (1.438) يعكس القيمة التي تبدأ عندها جودة الأداء بدون تأثير الرؤية الإستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، قيمة t المرتفعة (8.959) والقيمة المعنوية (0.000) تدعمان فكرة أن العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية وجودة الأداء قوية وذات دلالة إحصائية.

في جدول (23/5)، يعكس معامل الارتباط (R) الذي يبلغ 0.751 وجود علاقة قوية بين الرؤية الإستراتيجية وجودة أداء إدارة المشاريع. كما أن معامل التحديد (R Square) يشير إلى أن 56.4% من التباين في جودة الأداء يمكن تفسيره بواسطة الرؤية الإستراتيجية، وهو ما يعزز من قوة النموذج. النسبة العالية التي يفسرها هذا المتغير المستقل تبرز دور الرؤية الإستراتيجية في تحسين جودة الأداء، مما يجعلها عاملاً أساسياً يجب الاعتماد عليه في تحسين كفاءة إدارة المشاريع. وبناء على ما سبق تكون معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{جودة أداء إدارة المشاريع} = 0.640 * \text{الرؤية الإستراتيجية} + 1.438$$

جدول رقم (24/5) المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين الرسالة الإستراتيجية وجودة أداء إدارة المشاريع

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.682	1	14.682	112.349	.000 ^b
	Residual	8.102	62	.131		
	Total	22.784	63			
a. Dependent Variable: جودة أداء إدارة المشاريع						
b. Predictors: (Constant), الرسالة الإستراتيجية						

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات (25) SPSS

جدول رقم (25/5) نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين الرسالة الإستراتيجية وجودة الأداء إدارة المشاريع

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.388	.258		5.382	.000
	الرسالة الإستراتيجية	.674	.064	.803	10.599	.000
a. Dependent Variable: جودة أداء إدارة المشاريع						

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات (25) SPSS

جدول رقم (26/5) معامل الارتباط والتحديد للعلاقة بين الرسالة الإستراتيجية وجودة أداء إدارة المشاريع

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.803 ^a	.644	.639	.36149
a. Predictors: (Constant), الرسالة الإستراتيجية				

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات (25) SPSS

في جدول (24/5) لتحليل التباين (ANOVA)، تظهر النتائج أن نموذج الانحدار الخطي بين الرسالة الإستراتيجية وجودة أداء إدارة المشاريع ذو دلالة إحصائية قوية. قيمة F المرتفعة (112.349) والقيمة Sig. التي تساوي 0.000 تشير إلى وجود علاقة معنوية كبيرة بين المتغيرين. هذا يعني أن الرسالة الإستراتيجية لها تأثير كبير وإيجابي على جودة الأداء في إدارة المشاريع، حيث يفسر النموذج جزءًا كبيرًا من التباين في المتغير التابع (جودة الأداء).

من خلال جدول (25/5)، يتضح أن معامل الانحدار غير المعياري للرسالة الإستراتيجية هو 0.674، مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في الرسالة الإستراتيجية تؤدي إلى زيادة قدرها 0.674 في جودة أداء إدارة المشاريع. الثابت (1.388) يعكس مستوى جودة الأداء المتوقع بدون تأثير الرسالة الإستراتيجية. إضافةً إلى ذلك، قيمة t العالية (10.599) والقيمة المعنوية (0.000) تؤكد أن الرسالة الإستراتيجية تؤثر بشكل قوي وفعال على جودة الأداء، ما يعزز دور الرسالة الإستراتيجية كعامل مؤثر في تحسين الأداء.

جدول (26/5) يظهر أن معامل الارتباط (R) الذي يساوي 0.803 يشير إلى وجود علاقة قوية بين الرسالة الإستراتيجية وجودة أداء إدارة المشاريع. أما معامل التحديد (R Square) الذي يبلغ 0.644 فيوضح أن حوالي 64.4% من التغيرات في جودة الأداء يمكن تفسيرها من خلال الرسالة الإستراتيجية. هذا يدل على أن الرسالة الإستراتيجية لها دور رئيسي في تحسين جودة الأداء، وأن التركيز على تطويرها يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة إدارة المشاريع.

وبناء على ما سبق تكون معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{جودة أداء إدارة المشاريع} = 1.388 + 0.674 * \text{الرسالة الإستراتيجية}$$

جدول رقم (27/5) المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين الأهداف والغايات الإستراتيجية وجودة أداء إدارة المشاريع

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.142	1	13.142	84.511	.000 ^b
	Residual	9.641	62	.156		
	Total	26.049	63			
a. Dependent Variable: جودة أداء إدارة المشاريع						
b. Predictors: (Constant), الأهداف والغايات الإستراتيجية						

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات (25) SPSS

جدول رقم (28/5) نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين الأهداف والغايات الإستراتيجية وجودة الأداء إدارة المشاريع

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.215	.315		3.853	.000
	الأهداف والغايات الإستراتيجية	.721	.078	.759	9.193	.000
a. Dependent Variable: جودة أداء إدارة المشاريع						

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات (25) SPSS

جدول رقم (29/5) معامل الارتباط والتحديد للعلاقة بين الأهداف والغايات الإستراتيجية وجودة أداء إدارة المشاريع

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.759 ^a	.577	.570	.39434
a. Predictors: (Constant), الأهداف والغايات الإستراتيجية				

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات (25) SPSS

نتائج جدول (27/5) لتحليل التباين (ANOVA) توضح أن هناك علاقة معنوية قوية بين الأهداف والغايات الإستراتيجية وجودة أداء إدارة المشاريع. القيمة المرتفعة لـ F (84.511) والقيمة Sig. (0.000) تشير إلى أن النموذج معنوي إحصائياً، مما يعني أن الأهداف والغايات الإستراتيجية تلعب دوراً كبيراً في تفسير جودة أداء إدارة المشاريع. هذه النتائج تدل على أن الأهداف والغايات الإستراتيجية لها تأثير جوهري على تحسين أداء إدارة المشاريع.

في جدول (28/5)، يُظهر معامل الانحدار غير المعياري للأهداف والغايات الإستراتيجية قيمة تبلغ 0.721، مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في الأهداف والغايات الإستراتيجية تؤدي إلى زيادة قدرها 0.721 في جودة أداء إدارة المشاريع. الثابت (1.215) يعكس مستوى جودة الأداء عندما تكون

الأهداف والغايات الإستراتيجية عند الحد الأدنى أو غير موجودة. بالإضافة إلى ذلك، القيمة المرتفعة لـ t (9.193) والقيمة Sig. (0.000) تدعمان أن العلاقة بين الأهداف والغايات الإستراتيجية وجودة الأداء قوية ومعنوية.

جدول (29/5) يوضح أن معامل الارتباط (R) يبلغ 0.759، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين الأهداف والغايات الإستراتيجية وجودة أداء إدارة المشاريع. كما أن معامل التحديد (R Square) الذي يبلغ 0.577 يعني أن حوالي 57.7% من التباين في جودة أداء إدارة المشاريع يمكن تفسيره من خلال الأهداف والغايات الإستراتيجية. هذه النتيجة تعزز أهمية وضع أهداف وغايات إستراتيجية واضحة لتحسين الأداء والكفاءة في إدارة المشاريع.

وبناء على ما سبق تكون معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{جودة أداء إدارة المشاريع} = 1.215 + 0.721 * \text{الأهداف والغايات الإستراتيجية}$$

جدول رقم (30/5) المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين التحليل الاستراتيجي وجودة أداء إدارة المشاريع

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.083	1	17.083	185.817	.000 ^b
	Residual	5.700	62	.092		
	Total	22.784	63			
a. Dependent Variable: جودة أداء إدارة المشاريع						
b. Predictors: (Constant), التحليل الاستراتيجي						

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات (25) SPSS

جدول رقم (31/5) نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين التحليل الاستراتيجي وجودة الأداء إدارة المشاريع

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.119	.220		5.077	.000
	التحليل الاستراتيجي	.736	.054	.866	13.631	.000
a. Dependent Variable: جودة أداء إدارة المشاريع						

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات (25) SPSS

جدول رقم (32/5) معامل الارتباط والتحديد للعلاقة بين التحليل الاستراتيجي وجودة أداء إدارة المشاريع

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.866 ^a	.750	.746	.30321
a. Predictors: (Constant), التحليل الاستراتيجي				

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات (25) SPSS

نتائج جدول (30/5) لتحليل التباين (ANOVA) تبين أن هناك علاقة معنوية قوية جداً بين التحليل الاستراتيجي وجودة أداء إدارة المشاريع. القيمة المرتفعة للغاية لـ F (185.817) والقيمة Sig. (0.000) تؤكد أن النموذج ذو دلالة إحصائية قوية، مما يعني أن التحليل الاستراتيجي يفسر جزءاً كبيراً من التباين في جودة أداء إدارة المشاريع. هذه النتائج تشير إلى أهمية التحليل الاستراتيجي كعنصر مؤثر في تحسين الأداء.

في جدول (31/5)، يُظهر معامل الانحدار غير المعياري أن التحليل الاستراتيجي له تأثير إيجابي كبير على جودة الأداء، حيث أن معامل الانحدار (B) يبلغ 0.736، مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التحليل الاستراتيجي تؤدي إلى تحسن بمقدار 0.736 في جودة الأداء. بالإضافة إلى ذلك،

القيمة المرتفعة لـ t (13.631) والقيمة المعنوية Sig. (0.000) تدعمان قوة هذه العلاقة وتؤكد أن التحليل الاستراتيجي عامل أساسي ومؤثر.

جدول (32/5) يوضح أن معامل الارتباط (R) البالغ 0.866 يشير إلى وجود علاقة قوية جدًا بين التحليل الاستراتيجي وجودة أداء إدارة المشاريع. أما معامل التحديد (R Square) الذي يبلغ 0.750، فيعني أن 75% من التباين في جودة الأداء يمكن تفسيره بواسطة التحليل الاستراتيجي. هذا يشير إلى أن التحليل الاستراتيجي يعد من العوامل الرئيسية التي تساهم في تحسين جودة الأداء، مما يجعله أداة فعالة في إدارة المشاريع.

وبناء على ما سبق تكون معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{جودة أداء إدارة المشاريع} = 1.119 + 0.736 * \text{التحليل الاستراتيجي}$$

- تحليل إذا ما كانت توجد هناك: فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات السعودية STC تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية).
 - أو توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات السعودية STC تعزى للجنس.
- لإختبار هذا تم استخدام اختبار t للعينات المستقلة **Independent Samples Test** لدراسة الفروق الجوهرية في آراء عينة الدراسة تبعاً بمتغير الجنس.

جدول رقم (33/5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الجنس بالنسبة لمحور التخطيط الاستراتيجي

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AA	ذكر	50	4.0420	.65375	.09245
	أنثى	14	3.9786	.52209	.13954

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات (25) SPSS

جدول رقم (34/5) اختبار t للعينات المستقلة حسب متغير الجنس

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
التخطيط	Equal variances assumed	2.121	.150	.334	62	.740	.06343	.19002	-.31642	.44327
	Equal variances not assumed			.379	25.610	.708	.06343	.16739	-.28089	.40775

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات (25) SPSS

النتائج الواردة في جدول رقم (34/5) تعرض اختبار t للعينات المستقلة لفحص ما إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى التخطيط بين الجنسين. من خلال اختبار Levene للمساواة في التباينات، نجد أن قيمة F تساوي 2.121 وقيمة Sig. تساوي 0.150، وهي أعلى من 0.05، مما يعني أن الفرضية الصفرية للمساواة في التباينات تُقبل، ويمكن افتراض أن التباينات متساوية بين المجموعتين. بالنسبة لاختبار t للمساواة بين المتوسطات، نجد أن قيمة t تساوي 0.334 مع درجة الحرية (df) تساوي 62 عندما تم افتراض التساوي في التباينات. القيمة (Sig. (2-tailed) تساوي 0.740، وهي أكبر من 0.05، مما يعني أنه لا يوجد فرق معنوي إحصائي بين الجنسين فيما يتعلق بمستوى التخطيط.

فرق المتوسطات بين الجنسين هو 0.06343، مع الخطأ المعياري البالغ 0.19002، والفاصل الثقة بنسبة 95% يتراوح بين -0.31642 و 0.44327. هذه النتائج تعني أن الفروق بين الجنسين في مستوى التخطيط صغيرة وغير معنوية، مما يشير إلى أن الجنس لا يلعب دوراً كبيراً في تحديد مستوى التخطيط في العينة المدروسة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات السعودية STC تعزى للعمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار One Way ANOVA لإجراء التباين الأحادي تم التأكد من أولاً من تحقق شرط تساوي التباين وذلك باستخدام تحليل Levene، حيث بلغت قيمة $\text{sig} = 0.710$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي شرط تساوي التباين محقق، ويمكن إجراء تحليل التباين الأحادي .

جدول رقم (35/5) اختبار ANOVA للفروق المعنوية تبعاً للعمر

ANOVA					
العمر					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.583	3	.861	2.354	.081
Within Groups	21.946	60	.366		
Total	24.529	63			

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات (25) SPSS

نتائج اختبار ANOVA في جدول رقم (35/5) تهدف إلى فحص الفروق المعنوية في مستوى التخطيط بين الفئات العمرية المختلفة. يوضح الجدول أن مجموع المربعات بين المجموعات (Between Groups) هو 2.583 ومجموع المربعات داخل المجموعات (Within Groups) هو 21.946، مما يشير إلى وجود بعض التباينات بين الفئات العمرية المختلفة فيما يتعلق بمستوى التخطيط.

القيمة المحسوبة لـ F هي 2.354، وهي تقارن بين التباين داخل المجموعات والتباين بين المجموعات. ومع ذلك، القيمة Sig. تساوي 0.081، وهي أكبر من 0.05، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة في مستوى التخطيط عند مستوى ثقة 95%. أي أن الاختلافات المرصودة في التخطيط بين الفئات العمرية ليست معنوية إحصائياً.

على الرغم من وجود بعض التباين في التخطيط بين الفئات العمرية كما يظهر من متوسط المربعات بين المجموعات (0.861)، إلا أن هذه الفروق لا تعتبر معنوية، حيث أن القيمة الاحتمالية Sig. أعلى من 0.05. وهذا يشير إلى أن العمر ليس عاملاً مؤثراً بشكل كبير في مستوى التخطيط لدى العينة المدروسة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات السعودية STC تعزى للمؤهل العلمي.
- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار One Way ANOVA لإجراء التباين الأحادي.

جدول رقم (36/5) اختبار ANOVA للفروق المعنوية تبعاً للمؤهل العلمي

ANOVA					
المؤهل العلمي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.250	4	1.063	3.091	.022
Within Groups	20.279	59	.344		
Total	24.529	63			

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات (25) SPSS

نتائج اختبار ANOVA في جدول رقم (36/5) تهدف إلى فحص الفروق المعنوية في مستوى التخطيط الاستراتيجي (والتي قد تشير إلى أحد المتغيرات) بناءً على المؤهل العلمي للمشاركين. مجموع المربعات بين المجموعات (Between Groups) يساوي 4.250، بينما مجموع المربعات داخل المجموعات (Within Groups) يساوي 20.279، مما يشير إلى وجود تباينات واضحة بين المجموعات التي تم تصنيفها بناءً على المؤهل العلمي.

القيمة المحسوبة لـ F هي 3.091، وهي تشير إلى الاختلافات النسبية بين الفئات بناءً على المؤهل العلمي. القيمة Sig. (0.022) أقل من 0.05، مما يعني أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المؤهلات العلمية المختلفة فيما يتعلق بمستوى التخطيط الاستراتيجي. هذا يدل على أن المؤهل العلمي يؤثر على الفروق في مستوى التخطيط الاستراتيجي بين المجموعات.

نتيجة لوجود فروق معنوية إحصائية، يمكن تفسير أن مستوى المؤهل العلمي يلعب دوراً هاماً في تحديد مستوى التخطيط الاستراتيجي. هذا يشير إلى أن المشاركين ذوي المؤهلات العلمية المختلفة لديهم تباين في مستوى التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي قد تكون هناك حاجة إلى تحليل إضافي لمعرفة الفئات التي تميزت عن غيرها وتحديد الاتجاهات بين المؤهلات المختلفة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات السعودية STC تعزى للخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار One Way ANOVA لإجراء التباين الأحادي.

جدول رقم (37/5) اختبار ANOVA للفروق المعنوية تبعاً للخبرة

ANOVA					
سنوات الخبرة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.687	3	.229	.577	.633
Within Groups	23.842	60	.397		
Total	24.529	63			

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات (25) SPSS

جدول رقم (37/5) يعرض نتائج اختبار ANOVA الذي يهدف إلى اختبار الفروق المعنوية في مستوى التخطيط الاستراتيجي بناءً على سنوات الخبرة. مجموع المربعات بين المجموعات (Between Groups) هو 0.687، بينما مجموع المربعات داخل المجموعات (Within Groups) هو 23.842، مما يشير إلى أن التباين بين الفئات التي تم تقسيمها بناءً على الخبرة ضئيل مقارنة بالتباين داخل المجموعات.

القيمة المحسوبة لـ F هي 0.577، وهي منخفضة جداً، مما يشير إلى أن الفروق بين مستويات الخبرة المختلفة في متغير AA ليست كبيرة. بالإضافة إلى ذلك، القيمة Sig. (0.633) أكبر بكثير من 0.05، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة من الخبرة فيما يتعلق بمستوى التخطيط الاستراتيجي.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأن سنوات الخبرة لا تشكل عاملاً مؤثراً على مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى المشاركين في هذه العينة. الفروق بين الفئات المختلفة من حيث الخبرة غير معنوية، مما يشير إلى أن مستوى التخطيط الاستراتيجي متقارب بين جميع الفئات بغض النظر عن سنوات الخبرة.

النتائج:

من خلال تحليل الإستبانة إتضح الآتي:

- إن هناك تأثيرًا واضحًا وملموماً للرؤية الإستراتيجية على جودة الأداء في إدارة المشاريع، مما يعزز أهمية الرؤية الإستراتيجية في تحسين الأداء.
- إن العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية وجودة الأداء قوية وذات دلالة إحصائية.
- وجود علاقة قوية بين الرؤية الإستراتيجية وجودة أداء إدارة المشاريع.
- دور الرؤية الإستراتيجية في تحسين جودة الأداء، مما يجعلها عاملاً أساسياً يجب الإعتماد عليه في تحسين كفاءة إدارة المشاريع.
- إن الرسالة الإستراتيجية لها تأثير كبير وإيجابي على جودة الأداء في إدارة المشاريع.
- إن كل زيادة بوحدة واحدة في الرسالة الإستراتيجية تؤدي إلى زيادة قدرها 0.674 في جودة أداء إدارة المشاريع.
- إن الرسالة الإستراتيجية تؤثر بشكل قوي وفعال على جودة الأداء، ما يعزز دور الرسالة الإستراتيجية كعامل مؤثر في تحسين الأداء.
- وجود علاقة قوية بين الرسالة الإستراتيجية وجودة أداء إدارة المشاريع.
- إن الرسالة الإستراتيجية لها دور رئيسي في تحسين جودة الأداء، وأن التركيز على تطويرها يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة إدارة المشاريع.
- أن هناك علاقة معنوية قوية بين الأهداف والغايات الإستراتيجية وجودة أداء إدارة المشاريع.
- إن الأهداف والغايات الإستراتيجية تلعب دوراً كبيراً في تفسير جودة أداء إدارة المشاريع.
- إن الأهداف والغايات الإستراتيجية لها تأثير جوهري على تحسين أداء إدارة المشاريع.
- إن كل زيادة بوحدة واحدة في الأهداف والغايات الإستراتيجية تؤدي إلى زيادة قدرها 0.721 في جودة أداء إدارة المشاريع.
- إن العلاقة بين الأهداف والغايات الإستراتيجية وجودة الأداء قوية ومعنوية.
- إن هناك علاقة معنوية قوية جداً بين التحليل الإستراتيجي وجودة أداء إدارة المشاريع.
- إن التحليل الإستراتيجي يفسر جزءاً كبيراً من التباين في جودة أداء إدارة المشاريع.
- إن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التحليل الإستراتيجي تؤدي إلى تحسن بمقدار 0.736 في جودة الأداء.

- وجود علاقة قوية جداً بين التحليل الإستراتيجي وجودة أداء إدارة المشاريع.
- إن التحليل الإستراتيجي يعد من العوامل الرئيسية التي تساهم في تحسين جودة الأداء، مما يجعله أداة فعالة في إدارة المشاريع.
- لا يوجد فرق معنوي إحصائي بين الجنسين فيما يتعلق بمستوى التخطيط الإستراتيجي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة في مستوى التخطيط الإستراتيجي.
- إن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المؤهلات العلمية المختلفة فيما يتعلق بمستوى التخطيط الإستراتيجي. وهذا يدل على أن المؤهل العلمي يؤثر على الفروق في مستوى التخطيط الإستراتيجي بين المجموعات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة من الخبرة فيما يتعلق بمستوى التخطيط الإستراتيجي.
- وعليه من خلال هذه النتائج نجد أن الفرضية السلبية الرئيسية قد تم رفضها وقبول الفرضية البديلة وهي:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة المشاريع في شركة الإتصالات السعودية STC .
- وبالتالي رفض الفرضيات الفرعية السلبية وقبول الفرضيات البديلة وهي:
- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء بشركة الإتصالات السعودية STC .
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع وجودة الأداء في شركة الإتصالات السعودية STC .
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة المشاريع بشركة الإتصالات السعودية STC .

التوصيات:

مما توصل إليه الباحث من نتائج يوصي بالآتي:

- تعزيز الرؤية الإستراتيجية: يجب على شركة الاتصالات السعودية (STC) التأكيد على صياغة رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة لضمان تحسين جودة الأداء في إدارة المشاريع.
- تطوير الرسالة الإستراتيجية: يُوصى بالتركيز على تحسين الرسالة الإستراتيجية وتعزيز توافقها مع أهداف المشاريع، إذ أظهرت النتائج تأثيرها الكبير في رفع الأداء، مع استثمار الرسالة كعنصر أساسي لتحقيق الكفاءة.
- الاهتمام بالأهداف والغايات الإستراتيجية: يجب على الشركة وضع أهداف وغايات إستراتيجية واقعية ومحددة بدقة، وربطها بمؤشرات الأداء، نظراً لدورها المحوري في تفسير وتحسين جودة الأداء.
- تطبيق التحليل الإستراتيجي بفعالية: يُوصى باستخدام أدوات التحليل الإستراتيجي بشكل دوري لفهم التحديات والفرص بشكل أعمق، بما يساهم في تحسين الأداء وضمان تكيف المشاريع مع المتغيرات.
- الاهتمام بالتأهيل العلمي في التخطيط الإستراتيجي: نظراً للفروق الإحصائية بين المؤهلات العلمية المختلفة، يُنصح بتقديم برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين في التخطيط الإستراتيجي، بما يضمن رفع كفاءة الأداء بغض النظر عن المؤهلات الأكاديمية.
- تقليل الفجوات في الخبرات والتخطيط الإستراتيجي: يُوصى بتعزيز تبادل الخبرات بين الفئات المختلفة من الموظفين، لضمان تكامل الخبرة العملية مع التخطيط الإستراتيجي.
- تعزيز الربط بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة المشاريع: يجب تحقيق التكامل بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة المشاريع لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة، خاصة بعد إثبات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بينهما.
- قياس وتحسين الأداء بشكل مستمر: يُوصى بوضع آليات مستدامة لقياس جودة الأداء ومراجعة الإستراتيجيات بشكل دوري لضمان التحسين المستمر، بما يتوافق مع أهداف الشركة وتطورات السوق.
- الاهتمام بمؤشرات الأداء المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي: يُنصح باستخدام مؤشرات كمية مثل التحليل الزمني والتكلفة لتقييم أثر التخطيط الإستراتيجي على المشاريع، بهدف تحسين اتخاذ القرار.
- تعزيز ثقافة التخطيط الإستراتيجي في جميع الإدارات: يُوصى بنشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي داخل الشركة لضمان توحيد الجهود وتحقيق الأداء الأمثل في المشاريع المختلفة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

الكتب:

1. إبراهيم، عبد الباري (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري، في المنظمات، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية.
2. أبو النصر، مدحت (2014م)، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي، ط1، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
3. إدريس، وائل محمد صبحي، الغالبي، طاهر منصور، (2009)، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن
4. اشنكاني، محمد (2002) إعداد وتهيئة العناصر الرقابية والمساندة للتخطيط الاستراتيجي، ميدان حولي، مركز الديوان للطباعة والترجمة.
5. الآغا، محمد (2006) محاضرات في التخطيط الاستراتيجي، غزة: الجامعة الإسلامية.
6. بلال، سعيد على محمد (2018)، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ودوره على أداء العاملين، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة النيلين كلية الدراسات العليا، اليمن.
7. البكري، سونيا محمد (2004) إدارة الجودة الكلية. الإسكندرية. الدار الجامعية الإسكندرية، المجلد (2).
8. الجبر، علي زينب (2002)، التخطيط المدرسي مفاهيم وأسس وتطبيقات، مكتبة الفلاح للطباعة والنشر.
9. الحاج، محمد، وعلي، أحمد (2002)، التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، المجلد (2).
10. الحريري، رافده (2007) التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، عمان: دار الفكر للنشر، المجلد (1).
11. حسن، راوية (2003)، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، الاسكندرية.
12. خالد، سائد (2022)، الجودة في الأداء المؤسسي، سلسلة كتيبات تعريفية، العدد (37)، أبو ظبي: صندوق النقد العربي.
13. خلاصي، رضا (2005)، مروج الإدارة الإستراتيجية، الجزائر: دار هومة للطباعة.

14. خليل، ساند (2022)، **الجودة في الأداء المؤسسي**، سلسلة كتيبات تعريفية العدد (37) صندوق النقد العربي.
15. السكارنة، بلال حلف (2015) **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**، ط1، الأردن: المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
16. السكرانة، بلال خلف، (2010)، **التخطيط الإستراتيجي**، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
17. سمير، عسكر (1987)، **أصول الإدارة**، دبي - الإمارات العربية المتحدة: دار القلم.
18. الشبيلي، عمر محمد تومي (1988)، **علم النفس الإداري**، طرابلس: الدار العربية للكتاب.
19. الطيطي، خضر مصباح إسماعيل (2013)، **الإدارة الإستراتيجية**، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1.
20. العارف، نادية (2000)، **الإدارة الإستراتيجية**، (إدارة الألفية الثالثة)، الإسكندرية: الدار الجامعية.
21. عاشور، أحمد صقر (1983)، **إدارة القوى العاملة**، لبنان: دار النهضة العربية.
22. عثمان، غنيم 2001، **التخطيط أسس ومبادئ عامة**، عمان: دار الرضا للنشر والتوزيع، المجلد (2).
23. عثمان، عاطف، وعبد الحميد، عثمان (2004) **واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة، غزة: الجامعة الإسلامية.**
24. عقلة، محمد المبيضين، أسامة، محمد جرادات (2001)، **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
25. علي، غربي (2007)، **تنمية الموارد البشرية**، ط1، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
26. الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل صبحي (2007) **الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل**، ط1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
27. القطامين، احمد (1996) **التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**، عمان: دار محلاوي للنشر والتوزيع، المجلد (1).
28. الكبيسي، محمد عادل حمد (2012)، **أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية**، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط.
29. الكرخي، مجيد (2014)، **التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج**، قطر، الدوحة: مطبعة الريان.

30. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (2001) التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأردنية، عمان: المجمع العربي للمحاسبين القانونيين.
 31. المحيميد، ناصر بن ابراهيم بن سعد (2017)، إدارة المشاريع الإحترافية وفق منهجية (PMI)، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، ط2.
 32. مساعدة، ماجد (2013) الإدارة الإستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1.
 33. المصري، مصطفى أحمد عبد الرحمن، (2015) التخطيط الإستراتيجي، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.
 34. معهد إدارة المشروعات PMI (2008)، الدليل المعرفي لإدارة المشاريع، الطبعة الرابعة.
 35. نور، عبد الناصر، عثمان، فاضل، (2018)، أثر التخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة - جامعة صلاح الدين نموذجاً، العراق.
 36. هلال، محمد عبد الغني حسن (2008) مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي، كيف تربط الحاضر والمستقبل، مصر: دار الكتب.
- الرسائل الجامعية:**
37. الدجني، إياد، (2011)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية
 38. الدحلة، فيصل (2006)، أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير في الإدارة جامعة عمان للدراسات العليا.
 39. دلروم، سوسن (2017)، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية، قالمة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة.
 40. الدليمي، سعد أحمد خليفة (2019)، إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية، دراسة تحليلية لإقليم الشمال في الأردن، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم لإدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة.
 41. سنوسي، هني، ومحمد، قدوش، (2019)، أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة: مجمع المؤسسات الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية للفترة

ما بن 2016 - 2026، جامعة ابن خلدون تيارت، ملحقة السوق، شعبة العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد العمل، رسالة ماجستير غير منشورة.

42. الشبلي، هاني أحمد، (2022)، أثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين، دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا، رسالة ماجستير غير منشورة.

43. شويخ، عاطف عبد الحميد عثمان (2013)، واقع التخطيط في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.

44. الظراونة، يوسف ياسين (2011)، أثر استراتيجية العمليات على إدارة الشايرع الإستراتيجية، دراسة تطبيقية على مجموعة نقل الصناعية في الأردن، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورة.

45. عبد الرحمان، سايب، وحكيم، طرشي (2017)، أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المديرية الفرعية للمواد المائية بالمدينة، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة.

46. على، سوسن محمد، (2023)، أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على شركة سيرياتل للإتصالات، الجامعة الافتراضية السورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة.

47. عنبر، هشام محمود (2016)، دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة.

48. كفسي، حمزة، (2020) دور التخطيط الاستراتيجي في إنجاح عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية - دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر.

49. لويزة، محمدى، وصباح، لعلايبي (2023)، أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة الدهن، سوق أهراس، جامعة محمد الشريف مساعدي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، رسالة ماجستير غير منشورة.

50. موسى، بابر، (2019)، التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
51. الهبدان، تغريد بنت عبد الله، (2021)، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر.
52. هروم، عز الدين (2008)، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) ، قسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير،شعبة تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة.
53. هلال، فراس عصمت (2016)، تأثير التخطيط الإستراتيجي في أداء المنظمات، حالة وزارة التعليم العالي نموذجاً، الجامعة الافتراضية السورية، ماجستير إدارة الأعمال، غير منشورة.
54. يعيشي، ابراهيم (2016)، التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة الصندوق الوطني للسكان - وكالة أدرار، جامعة أحمد دراية ادرار، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة.
- المجلات والدوريات:**
55. بخيت، أبوبكر علي خضر، (مارس 2021) أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء مؤسسات القطاع العام، كفاءة الموارد البشرية، دراسة تطبيقية على مستشفى سنار، مجلة كلية العلوم الإدارية، جامعة السلام، العدد الرابع، ص ص1 - 28.
56. بواذر خالد، وعلي الأزوي (تشرين الأول 2022)، دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد ثمانية وأربعون، ص ص253 - 280.
57. الجعفري، محمد الناجي (أكتوبر 2019)، أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على دعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة قطاع الصناعات الدوائية في السودان 2014 - 2019)، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد الثالث، العدد (10)، ص ص1 - 29.
58. الحديدي، روان محمد (تشرين الثاني 2020)، مفاهيم إدارة المشاريع أهدافها، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الخامس والعشرون، ص ص576 - 597.

59. الديراوي، أيمن حسن (مارس 2017)، أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المنظمات، دراسة تطبيقية على المنظمات الأهمية العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد السابع، العدد الأول، ص ص 273 - 302.

60. عبد المطلب، ابراهيم عبد السلام أحمد (مارس 2018)، أثر التخطيط الإستراتيجي على جودة التدريب، دراسة عينة من العاملين في بعض المؤسسات الحكومية السودانية، (الخرطوم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد (50)، ص ص 51 - 61.

61. عيسى، يارا، وميا، علي، وناصر، سومر (2023)، أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق جودة المشروع، دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري، مجلة جامعة البعث، المجلد (45) العدد (2) ص ص 107 - 138.

62. ناعسة، عبير، (2016)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة - دراسة حالة الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (38)، العدد (4)، ص ص 95 - 116.

المؤتمرات والملتقيات:

63. الخناق، سناء عبد الكريم (2005)، "مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، مار 1 - 2.

مواقع على الشبكة العنكبوتية:

64. موقع وكالة عمون الاخبارية، تعريف جودة الأداء، منشور بتاريخ 2023-05-30 PM10:38 تاريخ الزيارة، 2024 /9/2 الساعة الرابعة والنصف عصراً، <https://www.ammonnews.net/article/73989>

65. موقع شركة الإتصالات السعودية STC، تاريخ الزيارة 2024 /10/4 الساعة الخامسة مساءً، <https://www.stc.com.sa>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

66. Denis, Casey. (2017) **The 7 Benefit of Strategic planning**, Casey Business Consulting.
67. Dietrich, P., & Lehtonen, P. (2005). Successful management of strategic intentions through multiple projects – Reflections from empirical study. *International Journal of Project Management*, Vol 23, Pp.386-391.
68. Frederik, Ahlemanna, Frank, Teuteber and Kristin, Vogelsang. Project management standards – Diffusion and application in Germany and Switzerland. *International Journal of Project Management*, 2009 VOL. 3 No(27), 292-303.

69. Heerkens, G.(2007). Introducing the revolutionary strategic project management maturity model (SPM3). ***Paper presented at the annual North American meeting of the Project Management Institute***, Atlanta, GA.P.1
<https://the-definition.com/term/performance-quality> .70
71. James P. Lewis. (2007). **"Fundamentals of Project Management "** 3Ed. American Management Association AMACOM ,. P25
72. Nino Grau. Standards and Excellence in Project Management – In Who Do We Trust? Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2013, vol. 1 No (79), 10 -20 .
73. Owolabi, Sunday Ajao & Makinde, Olubisi Grace., The effects of strategic planning on corporate performance in university education: A study of babcock university. Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review, 2012, vol. 2 No(4).
74. Patton, J. & White, D. (2002). **Closing the strategic vision/implementation gap.** Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars and Symposium, San Antonio, TX. P2
75. Patton, J. & White, D. (2002). Closing the strategic vision/implementation gap. Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars and Symposium, San Antonio, TX
76. Shenhar, A. (2004). **Strategic project leadership:** Toward a strategic approach to project management. R&D Management, 34, 569-578.

الملاحق

1/ الإستهبان

السادة / المشاركون الكرام

تحية طيبة

أنا طالب ماجستير (إدارة مشاريع) حاليا أقوم بدراسة، بعنوان "أثر التخطيط الإستراتيجي على جودة أداء إدارة المشاريع من وجهة نظر العاملين"

أود أن أطلب تعاونكم للإجابة على هذه الاستبيانات. تعاونكم هو محل تقدير كبير.

فإن مشاركتكم الفعالة والإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان ستكون ضرورية لإثراء هذه الدراسة.

تم تصميم الاستبيان لجمع معلومات قيمة من ذوي الخبرة، مثلكم،

سيتم استخدام البيانات التي تقدمونها لأغراض البحث العلمي فقط، وستظل جميع إجاباتكم سرية تماماً.

نود أن نشير إلى أن المشاركة في هذا الاستبيان هي اختيارية، ولكن مساهمتكم ستكون ذات قيمة كبيرة لنا في تقديم رؤية أكثر وضوحاً وموضوعية حول أثر التخطيط الإستراتيجي على جودة أداء إدارة المشاريع

. يتوقع أن يستغرق ملء الاستبيان حوالي 10 إلى 15 دقيقة من وقتكم الكريم.

شكراً مقدماً على موافقتك على المشاركة في هذه الدراسة،

- الراي الموضوعي الدقيق هو المطلوب، اذ ليس هناك إجابات صحيحة وأخرى خاطئة.

- يرجى الإجابة عن جميع الأسئلة لأن ترك سؤال واحد دون إجابة يعني عدم صلاحية الإستمارة للتحليل.

القسم الأول: المعلومات العامة

يرجى منكم تفضلكم بوضع علامة () أهم الاختيار الذي يتفق مع رأيكم.

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

العمر:

☐ 20 - 30 سنة ☐ من 31 - 39 ☐ من 40 - 49 ☐ 50 سنة فما فوق

الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 - 10 سنوات ☐ من 11 - 20 سنة ☐ 21 سنة فما فوق

المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتورة ☐ أخرى

القسم الثاني التخطيط الإستراتيجي

الرقم	أبعاد التخطيط الإستراتيجي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرؤية الإستراتيجية						
1	أن رؤية الشركة واضحة لجميع الموظفين بشركة الاتصالات السعودية STC					
2	أن رؤية شركة الاتصالات السعودية STC تلهم وتوجه عملك اليومي					
3	إن شركة الاتصالات السعودية STC لها القدرة على التواصل بشكل فعال حول رؤيتها المستقبلية					
4	تساهم الرؤية الحالية لشركة الاتصالات السعودية STC في تحسين جودة المشاريع					
5	هناك توافق بين رؤية شركة الاتصالات السعودية STC وأهداف القسم الذي تعمل فيه					
الرسالة الإستراتيجية						
1	أن رسالة شركة الاتصالات السعودية STC توضح بوضوح القيم الأساسية التي تعمل بها					
2	تشعر أن رسالة شركة الاتصالات السعودية STC تُطبق على أرض الواقع في بيئة العمل اليومية					
3	رسالة شركة الاتصالات السعودية STC واضحة في تحديد المسؤوليات والأدوار داخل المشاريع					
4	تساعد رسالة شركة الاتصالات السعودية STC في توجيه القرارات الإستراتيجية وإدارة المشاريع					
5	هناك ارتباط بين رسالة شركة الاتصالات السعودية STC وتقييم أداء الفرق العاملة					
الأهداف والغايات الإستراتيجية						
1	أهداف شركة الاتصالات السعودية STC واضحة					

					لجميع العاملين	
					يسشارك في صياغة أهداف شركة الاتصالات السعودية STC جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها	2
					أن الأهداف الإستراتيجية لشركة الاتصالات السعودية STC قابلة للتحقيق	3
					هناك توافق بين أهداف شركة الاتصالات السعودية STC وأهداف المشاريع الفردية	4
					تُقيّم شركة الاتصالات السعودية STC أداء المشاريع بناءً على تحقيق أهدافها الإستراتيجية	5
					التحليل الإستراتيجي	
					أن شركة الاتصالات السعودية STC تقوم بتحليل نقاط القوة والضعف بانتظام	1
					تقوم شركة الاتصالات السعودية STC بدراسة البيئة الداخلية لمساعدتها في تحديد مستويات الأداء	2
					أن التحليل الدوري بشركة الاتصالات السعودية STC يساعد في تحسين أداء المشاريع	3
					تُطبق شركة الاتصالات السعودية STC نتائج التحليل الاستراتيجي في مشاريعها	4
					تشارك إدارة المشاريع بشركة الاتصالات السعودية STC مع جميع الأقسام في تطوير البدائل الإستراتيجية	5

القسم الثالث: جودة أداء إدارة المشاريع

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أداء إدارة المشاريع						
1	رؤية شركة الاتصالات السعودية الاتصالات السعودية STC تلهمني في أداء عملي بكفاءة عالية					
2	المشاريع التي أديرها تعكس بوضوح رؤية شركة الاتصالات السعودية الاتصالات السعودية STC					
3	الرؤية والرسالة بشركة الاتصالات السعودية الاتصالات السعودية STC توجهاً لقرارات إدارة المشاريع					
4	الأهداف بشركة الاتصالات السعودية الاتصالات السعودية STC تساهم في تحديد أولويات المشاريع					
5	نجاح المشاريع يقاس بناءً على تحقيق الأهداف بشركة الاتصالات السعودية الاتصالات السعودية STC					
التأثير على الأداء والجودة						
1	رؤية شركة الاتصالات السعودية STC تؤثر إيجابياً على جودة أداء المشاريع					
2	رسالة شركة الاتصالات السعودية STC تعمل على تحسين جودة المشاريع					
3	رؤية شركة الاتصالات السعودية STC تؤثر على ثقافة الجودة داخل فرق العمل بإدارة المشاريع					
4	يتم استخدام أهداف شركة الاتصالات السعودية STC كمرجع لتقييم الأداء المستدام للمشاريع					

					توجد معايير واضحة لقياس نجاح المشاريع بناءً على رسالة شركة الاتصالات السعودية STC	5
--	--	--	--	--	--	---

شكر وامتنان

نحن نقدر لك توفير وقتك لملء الاستبيان. إن مشاركتك تعني الكثير بالنسبة لنا ونحن نقدرها بشدة. المعلومات التي شاركتها مهمة لتحليلنا وستمكنا من إجراء تحسينات على أداء شركتنا. مرة أخرى، نحن ممتنون جداً لمساهمتك

الباحث: أحمد محمد أحمد الشهراني

كلية الإدارة

جامعة ميدأوشن

Abstract

This study aimed to identify the impact of strategic planning on the quality of project management performance in Saudi Telecom Company STC. The researcher used the descriptive analytical approach. The study population consisted of project management employees in Saudi Telecom Company STC. The researcher used the simple random sample method. The study sample consisted of (120) administrators and workers in project management. The researcher used the questionnaire as a tool for collecting data. The questionnaire was distributed to the study sample and (64) responded. The study reached a number of results, including: There is a clear and tangible impact of the strategic vision on the quality of performance in project management. The strategic message has a strong and effective impact on the quality of performance, which enhances the role of the strategic message as an influential factor in improving performance. Strategic goals and objectives play a major role in explaining the quality of project management performance. Strategic analysis is one of the main factors that contribute to improving the quality of performance, which makes it an effective tool in project management. The most important recommendations of the study are: Enhancing the strategic vision: Saudi Telecom Company (STC) must emphasize formulating a clear and specific strategic vision to ensure improving the quality of performance in project management. Developing the strategic message: It is recommended to focus on improving the strategic message and enhancing its compatibility with project objectives, as the results showed its significant impact in raising performance, while investing in the message as a basic element to achieve efficiency. Attention to strategic goals and objectives: The company must set realistic and precisely defined strategic goals and objectives, and link them to performance indicators, given their pivotal role in explaining and improving the quality of performance.

Keywords: Strategic Planning, Project Management, Performance Quality.

The Impact of Strategic Planning on the Quality of Project Management Performance from the Perspective of Employees

(Applied Study on Saudi Telecom Company STC)

Prepared by Student:

Ahmed Mohammed Ahmed Al-Shahrani

241001682

Supervision:

Dr. Asmaa Abu Anza

Academic Year:

2024 AD