



The Impact of Strategic Engineering on Housing Projects Quality Management: The Mediating Role of Strategic Improvisation & Strategic Renewal and the Moderating Role of Strategic Behavior & Strategic Awareness

(Explore Study in the Housing and Development Fund at the Northern State in Sudan)

Mahmoud Abdelmuty Hashim Abdelhameed ^{1,*}

¹ Public Administration of Works & Buildings - Ministry of Infrastructure & Urban Development- Dongola - Northern State -Sudan.,

*Corresponding author: mahmoudmag81@gmail.com

Keywords

1. Strategic Engineering
 2. Housing Projects Quality Management
 3. The Mediating Role
 4. The Moderating Role
 5. The Housing and Development Fund at the Northern State in Sudan (the Fund)
-

Abstract:

This study aimed to explore the direct impact of strategic engineering on housing projects quality management and to test the mediating role of strategic improvisation & strategic renewal, and the extent to which these relationships are controlled through strategic behavior & strategic awareness in The Housing and Development Fund at the Northern State in Sudan. It employed a descriptive-analytical method and the total sample size was (50) single, and a questionnaire was developed as a tool for data collection, and the results show that the level of strategic engineering, housing projects quality management, strategic improvisation, strategic renewal, strategic behavior & strategic awareness were low, with mean scores of (2.54), (2.36), (2.51), (2.45), (2.56), and (2.20), respectively, and, there was a direct effect of strategic engineering on housing projects quality management with a determination coefficient (R²) of (0.741), and it is partial mediated by strategic improvisation & strategic renewal with an indirect effect of (0.175), and (0.154), respectively, and effect of strategic engineering, strategic improvisation & strategic renewal on housing projects quality management, were not modified by strategic behavior & strategic awareness, and. The study recommends focusing on usage from strategic management fields, which play a crucial in housing projects quality within the Fund.

أثر الهندسة الاستراتيجية في إدارة جودة مشاريع الإسكان: الدور الوسيط للارتجال والتجديد الاستراتيجيين والدور المُعدّل للسلوك والوعي الاستراتيجيين (دراسة استكشافية في صندوق الإسكان والتعمير بالولاية الشمالية في السودان)

محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد^{1*}

¹ الإدارة العامة للأشغال والمباني، وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية – دنقلا – الولاية الشمالية- السودان.

*المؤلف: mahmoudmag81@gmail.com

الكلمات المفتاحية

1. الهندسة الاستراتيجية
2. إدارة جودة مشاريع الإسكان
3. الدور الوسيط
4. الدور المُعدّل
5. صندوق الإسكان والتعمير بالولاية الشمالية في السودان (الصندوق)

الملخص:

هدفت الدراسة إلى استكشاف الأثر المباشر للهندسة الاستراتيجية في إدارة جودة مشاريع الإسكان، واختبار الدور الوسيط للارتجال والتجديد الاستراتيجيين، ومدى التحكم في هذه العلاقات من خلال السلوك والوعي الاستراتيجيين في صندوق الإسكان والتعمير بالولاية الشمالية في السودان، واعتمد منهج الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكان حجم العينة الإجمالية (50) مفردة، وجرى تطوير استبانة أداة لجمع البيانات، وتُظهر النتائج: أن مستوى الهندسة الاستراتيجية وإدارة جودة مشاريع الإسكان والارتجال الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي والسلوك الاستراتيجي والوعي الاستراتيجي جاء ضعيفاً بمتوسطات حسابية (2.54)، (2.36)، (2.51)، (2.45)، (2.56)، (2.20) توالياً، ووجود أثر مباشر للهندسة الاستراتيجية في إدارة جودة مشاريع الإسكان بقيمة معامل تحديد (R2) بلغت (0.741)، ويتم التوسط فيها جزئياً بواسطة الارتجال والتجديد الاستراتيجيين بتأثير غير مباشر (وسيط) قدره (0.175)، و(0.154) توالياً، وأن تأثير الهندسة الاستراتيجية والارتجال والتجديد الاستراتيجيين في إدارة مشروعات الإسكان لا يتم تعديله من خلال السلوك والوعي الاستراتيجيين، وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من حقول الإدارة الاستراتيجية التي تؤدي دوراً كبيراً في جودة مشاريع الإسكان بالصندوق.

المقدمة:

في الحسابان دور التجديد الاستراتيجي؛ لأنه عنصر أساس للقيادة الفاعلة يؤثر في الطريقة التي تستخدمها المؤسسات من أجل الاستجابة للتغيرات البيئية، وكذلك فإن للتجديد الاستراتيجي تأثير في مستوى الفرد والفريق من حيث الأداء والقدرة على التفاعل الديناميكي، ومن ثمَّ القدرة على مواكبة التطورات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بتفعيل جودة المشاريع.

ذكر (Benito, et al, 2011: P23) أن الباحثين وضعوا مفاهيم تعكس ماهية السلوك الاستراتيجي؛ إذ حُدِّد بأنه التفاعل المعرفي والعاطفي للمديرين داخل المجموعات وما بينها؛ إذ يمكن للمدير الذي يمتلك سلوكًا استراتيجيًا تغيير مجريات العمل وتحقيق نتائج جودتها مرضية لصالح المؤسسة، وأكد (الربيعي، 2023: ص170) أن تنفيذ منهج السلوك الاستراتيجي يحتاج إلى المزيد من الدراسة والبحث، وأوضح أن التنبؤ الناجح والعلمي لمتغير السلوك الاستراتيجي يحتاج لمستلزمات معينة ثلاث طبيعة المؤسسة وخصوصيتها والمنتجات التي تقدمها لأصحاب المصلحة؛ إذ يؤدي السلوك الاستراتيجي دور محوري في تدعيم الخطط المستقبلية للمؤسسة، مما يسهم في الحصول على فرص استثمارية متعددة، ويؤدي إلى زيادة الإيرادات وتقليل في النفقات، فضلاً عن دوره الأساسي في بقاء المؤسسة في حلبة المنافسة خصوصاً، وأن بيئة الأعمال تشهد تغيراً سريعاً.

كما أبان (بشارة وحسين، 2021: ص112) أن الموارد البشرية العاملة داخل المؤسسة تشكل مجموعة متنوعة من القيم والمعتقدات والمهارات والخلفيات

نكر (Ayad & Khalil, 2022: P119) أن المؤسسات تشهد تغيرات وتطورات ذات وتيرة متسارعة تلقي بظلالها على نجاحها وبقائها واستمرارها في تادية واجباتها ومهامها المطلوبة في بيئة متسارعة تتسم بالتغير المستمر؛ إذ تفرض عليها مجموعة من التحديات التي تتطلب منها استثمار هندستها الاستراتيجية وتوظيفها بشكل يجعلها قادرة على تجديد وإنعاش مواردها المتوافقة مع استراتيجياتها، وبما يضمن تحقيق المواءمة مع بيئتها والاستجابة السريعة لمتطلباتها، والعمل على أن تكون مخرجاتها متوافقة مع الحاجات الفعلية للمجتمع.

بحسب (Ibrahim, et al, 2016: P38) يؤدي الارتجال الاستراتيجي دوراً مهماً في التعامل مع الأحداث غير المتوقعة التي تحدث في بيئة سريعة التغير، فالارتجال ضروري في بيئة تنافسية؛ إذ يتم تخطيط الأنشطة وتنفيذها في وقت واحد استجابةً للتعقيد والديناميكيات، ومن ناحية أخرى تُعد عملية التغلب على الظروف المضطربة التي تواجهها المؤسسات من خلال استخدام المعلومات المتاحة والهيكल الموجود تحت تصرفهم، كما أنها عبارة عن اندماج متعدد وموضوعي للتصميم والتنفيذ بجودة وتميز وإتقان عالٍ.

ذكر (الطائي وآخرون، 2016: ص7) أن التجديد الاستراتيجي يُعد جزءاً مهماً في القدرة القيادية داخل المؤسسات من أجل الوقوف أمام التحديات الكبيرة والتأثيرات المهمة في نفوس العاملين والعمل على تطوير مهاراتهم وإيصالها إلى مستويات عالية من الإبداع والتطور، والقدرة العقلية على التفكير مع الأخذ

الانحرافات، وتعمل على تقليص الفجوة بين التصميم الأولي في الخطة والصورة الفعلية في الواقع. وذكرت (درقالي وعيايشية، 2016: ص64) أن إدارة تُعد جودة المشروع القلب النابض لمجموع الإدارات المعرفية للمشروع فهي النواة التي تستمد منها جميع تلك الإدارات الموارد المثالية لتحقيق أهداف المشروع بالشكل الذي يرضي العملاء.

وبحسب (منظمة المدن العربية، 2010: ص1) يُعد توفير السكن الصحي المناسب من أهم أهداف الألفية التتموية، ولذلك عمل برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية على دعم أنشطة الحكومات في تعزيز توفير السكن للجميع وتوفير الخبرة الفنية والإدارية لتقييم الفرص والعوائق في مجال تنمية المستوطنات البشرية، كما يُعد توفير المسكن المستدام المحور الأساسي في تخفيف حدة الفقر ومحاربتة؛ إذ يسهم في توفير بيئة صحية مناسبة لتنشئة الأطفال وتحسين أداء الكبار لنشاطاتهم وتقليل نسبة الإصابة بالأمراض وتهيئة بيئة مشجعة للابتكار والإبداع.

حيث تأتي الخطة الاستراتيجية لصندوق الإسكان والتعمير بالولاية الشمالية (2025-2029) ضمن خطة وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية الشمالية في السودان وضمن خطة الولاية الربعية (2025-2029) التي تركز على توفير الخدمات الأساسية لمواطن الولاية الشمالية والعمل على تقليل الهجرة إذ إن السكن من المتطلبات الأساسية لحياة الإنسان والأسرة التي هي نواة المجتمع والأمة.

كما تتبنى هذه الدراسة نموذج ماكنزي السباعي (Mckinsey 7s Model)، وهو أحد أشهر نماذج الإدارة الاستراتيجية التي تساعد المؤسسات على تحليل أدائها الداخلي وتحديد مدى الاتساق والتوازن

المهنية وغيرها من الاختلافات والتنوع، التي إذا لم يتم إدارتها بالصورة الصحيحة تسبب مشاكل متنوعة للمؤسسة، كما تواجه الموارد البشرية في بعض الأحيان مواقف تناقض فيها الأفكار التي يمكن الاستناد إليها في ترشيد قراراتهم أو أفعالهم؛ لذا من الضروري أن تمتلك الموارد البشرية الوعي الاستراتيجي الكافي حول طبيعة الاستراتيجيات التي تسعى مؤسستهم إليها، وبالشكل الذي يعمق درجة تركيزهم وورغبتهم في تحقيقها، كما يمكن أن يترتب على انخفاض الوعي الاستراتيجي لدى الموارد الاستراتيجية ضعف في قدرة مؤسستهم على تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بها في الوقت الحاضر والمستقبل وأهمها إدارة جودة المشروع.

ذكرت (درقالي وعيايشية، 2016: ص52) أنه ساد العالم ابتداء من الثلث الأخير من القرن العشرين عدد من التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وعلى غرار مثيلاتها مست هذه التغيرات جوانب متعددة من في المشاريع، مما أدى إلى بروز إدارة مستقلة خاصة بالمشاريع تأخذ على عاتقها مسؤولية تنظيم جميع موارد المشروع وذلك في إطار يسمح لمخرجات المشروع أن تكون بالمستوى المطلوب لرغبات العميل.

ذكرت (عرفة، 2010: ص63) حتى تستطيع إدارة المشاريع التعامل مع هذا الشرط وجب الاهتمام ببناء قسم إدارة الجودة داخل المشروع تهتم بتخطيط، وتوكيد، والرقابة على الجودة في جميع مراحل المشروع وفي جميع أنشطته وفقاً لمعايير وشروط المطابقة للمواصفات المحددة، ولا ينحصر دور إدارة جودة المشروع على هذا فقط، وإنما هي إدارة تحلل

والسلوك الإداري السائد في المؤسسة مثل قيادة تشاركية مقابل قيادة مركزية؛ والعاملون (Staff)، وهم القوى العاملة وثقافتهم ومهاراتهم ودوافعهم وسلوكياتهم ومستوى كفاءتهم وتحفيزهم داخل المؤسسة مثل برامج جذب المواهب والاحتفاظ بها؛ والمهارات (Skills)، وهي القدرات والخبرات الأساسية التي تميز العاملين أو المؤسسة بشكل كامل أي القدرات التقنية والسلوكية التي تميز العاملين بالمؤسسة مثل مهارة الابتكار أو خدمة العملاء الممتازة (Tee et al (2018)، وذكر Zafar et al (2013) أن الهدف من النموذج هو تحقيق الانسجام والتكامل بين العناصر السبعة، فأى تغيير في عنصر واحد (مثل الهيكل أو الاستراتيجية) يجب أن يصاحبه تعديل في بقية العناصر حتى لا يحدث خلل في الأداء يؤدي إلى فشل التنفيذ.

وأوضح (Schyns et al (2019) أنه تتمثل أهم استخدامات نموذج ماكنزي السباعي للإدارة الاستراتيجية في تحليل الوضع الحالي للمؤسسة، وفي تشخيص مشكلات التنظيم أو ضعف الأداء، ودعم عمليات إعادة الهيكلة أو التغيير التنظيمي، وتحسين التوافق بين الاستراتيجية والثقافة والأنظمة وتحديد الفجوات بين العناصر السبعة، ودعم عمليات التغيير التنظيمي.

وفي إطار ذلك تسعى الدراسة الحالية لتكون خطوة في اتجاه تحقيق التوازن في الأدبيات من خلال التركيز على ديناميكيات تفاعلات الإدارة الاستراتيجية وإدارة المشاريع على وجه الخصوص، وتحديدًا تناول الدراسة الحالية تأثير الهندسة الاستراتيجية في إدارة جودة مشاريع الإسكان في ظل الدور الوسيط للارتجال والتجديد الاستراتيجيين، كما تختبر الدراسة السلوك

بين عناصرها الأساسية لضمان النجاح والاستقرار التنظيمي (Tran (2020)، ولقد طورته شركة ماكنزي للاستشارات الإدارية في بداية الثمانينات على يد توم بيترز وروبرت ووترمان، ويهدف إلى توضيح أن نجاح أي مؤسسة لا يعتمد فقط على الاستراتيجية أو الهيكل التنظيمي، بل على تفاعل سبعة عناصر أساسية تعمل معًا بشكل متناغم، وتقسم هذه العناصر إلى عناصر صلبة وهي التي يكمن إدارتها وقياسها بسهولة وعناصر ناعمة، وهي الأصعب قياسًا، ولكنها الأعمق تأثيرًا على النجاح؛ إذ تتكون العناصر الصلبة (Hard Elements) من الاستراتيجية (Strategy)، وهي خطة العمل طويلة الأجل في المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق مثل خفض التكاليف، التميز في الجودة أو التوسع في الأسواق الجديدة، أو استخدام التكنولوجيا لتحسين تجربة العملاء؛ والهيكل (Structure)، وهو طريقة تنظيم المؤسسة (الأقسام، خطوط التقارير، التسلسل الإداري) أي الشكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة (هرمي، شبكي، مصفوفي) مثل إعادة هيكلة الأقسام لتسريع عملية اتخاذ القرار؛ والأنظمة (Systems)، وهي العمليات والإجراءات والسياسات اليومية التي تضمن تنفيذ العمل بكفاءة وتحافظ على سير العمل مثل نظام التقييم أو إدارة الجودة، أما العناصر الناعمة (Soft Elements) فتتكون من القيم المشتركة (Shared Values)، وتمثل جوهر المؤسسة وثقافتها التنظيمية، وهي المحرك الذي يربط بين جميع العناصر، وتُعد القلب النابض للمؤسسة ومحور النموذج مثل ثقافة العمل أولًا في ستاريكي أو الابتكار المستمر في جوجل؛ والأسلوب (Style)، وهو طريقة القيادة

1. أن (60%) من أفراد العينة الاستطلاعية لا يعرفون أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي بال صندوق.
2. أن (53%) من أفراد العينة لا يعرفون أهمية الارتجال الاستراتيجي متغيراً وسيطاً.
3. أن (80%) من أفراد العينة يقرون بصعوبة القيام بالتجديد الاستراتيجي في الصندوق.
4. أن (87%) من أفراد العينة لا يعرفون أهمية السلوك الاستراتيجي للقادة متغيراً مُعَدِّلاً.
5. أن (67%) من أفراد العينة الاستطلاعية يقرون بضعف وعيهم الاستراتيجي.
6. أن (73%) من العينة يقرون بعدم جدوى الهندسة الاستراتيجية لجودة مشاريع الإسكان.

مما سبق يتضح وجود مظاهر لمشكلة الدراسة، التي تكمن في عدم الوعي الكافي بحقول الإدارة الاستراتيجية خاصة الهندسة الاستراتيجية، وقصور في تطبيق الارتجال والتجديد الاستراتيجيين بال صندوق، وقصور آخر في توظيف السلوك والوعي الاستراتيجيين بال صندوق، وإن تأثير الهندسة الاستراتيجية في إدارة جودة مشاريع الإسكان وفي ظل توسط الارتجال والتجديد الاستراتيجيين، وتعديل السلوك والوعي الاستراتيجيين قد يفوق بكثير أثرها في ظل غياب هذه الحقول في الإدارة الاستراتيجية، وهو ما تهدف الدراسة إلى إثباته، ومن خلال ما أسفرت عنه الدراسة الاستطلاعية من مظاهر لوجود مشكلة تستحق الدراسة والبحث، فيمكن القول: إن مشكلة الدراسة تظهر في السؤال: هل لتطبيق الهندسة الاستراتيجية (متغير مستقل)، والارتجال والتجديد الاستراتيجيين (متغيرين وسيطين) والسلوك والوعي الاستراتيجيين (متغيرين مُعَدِّلين) دور على إدارة جودة

والوعي الاستراتيجيين متغيرين مُعَدِّلين للتأثير غير المباشر للهندسة الاستراتيجية والارتجال الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي في إدارة جودة مشاريع الإسكان في صندوق الإسكان والتعمير بالولاية الشمالية في السودان، بوصفه أحد المؤسسات الهندسية الحيوية التي تمثل أحد أذرع الدولة بصفة عامة والولاية الشمالية بصفة خاصة لتحقيق التنمية العمرانية المستدامة، وتحسين جودة حياة المواطنين بتوفير مساكن اقتصادية وشعبية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لتحديد طبيعة المشكلة أجرى الباحث دراسة استطلاعية من خلال القيام عدد من المقابلات الشخصية مع عينة عمدية ميسرة مكونة من (15) مفردة من المهندسين العاملين بصندوق الإسكان والتعمير بالولاية الشمالية بمدينة دنقلا خلال المدة من 17 سبتمبر 2025 حتى 26 سبتمبر 2025، وقد شمل إطار المقابلة مناقشة المتغيرات محل الدراسة لاستطلاع آرائهم بشأنها، وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية فقد كان تقسيم العينة وفقاً للوسط الحسابي إلى مجموعتين، الأولى: أعلى من الوسط الحسابي، والثانية: أقل من الوسط الحسابي، كما هو موضح في الجدول رقم (1):

جدول (1) نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية

متغيرات الدراسة	أعلى من الوسط		أقل من الوسط	
	التكرارات	%	التكرارات	%
الهندسة	6	40	9	60
الارتجال	7	47	8	53
التجديد	3	20	12	80
السلوك	2	13	13	87
الوعي	5	33	10	67
جودة المشاريع	4	27	11	73

من الجدول (1) يتضح الآتي:

أولًا بأن صانعي القرار يميلون إلى هندسة استراتيجيات المؤسسة الذكية، وعلى مستوى وحداتها لمواقف تتصف بالديناميكية العالية وعدم التأكد لمواجهتها وإعادة النظر بأحداث تحاكيها بشكل استباقي، ومن ثم الحصول على مكانة ونمو وميزة تنافسية تحمي موقعها مدة زمنية طويلة الأجل؛ إذ يضعون رؤيتهم الواضحة حول استراتيجياتهم الخاصة، وموجهين قدرات المؤسسة بالترافق والتزامن مع مواردها الاستراتيجية بطريقة ذكية لتحقيق النجاح والتقدم.

بحسب الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (2017) تشمل إدارة جودة المشروع العمليات اللازمة لدمج سياسة الجودة الخاصة بالمؤسسة فيما يتعلق بتخطيط وإدارة وضبط متطلبات جودة المشروع والمنتج من أجل تلبية أهداف المعنيين بالمشروع (أصحاب المصلحة)، كما تدعم إدارة جودة المشروع أنشطة تحسين العمليات المستمرة وفقًا لما جرى التعهد به نيابة عن المؤسسة المنفذة.

إن فلسفة نظرية أصحاب المصلحة تتمثل في ضرورة اهتمام المؤسسات بكل أطراف أصحاب المصلحة، ووضع اهتماماتهم في الحسبان حتى تكون نشاطات المؤسسة مربحة ماليًا، واجتماعيًا، وأخلاقيًا، وأن مشاركة أصحاب المصلحة أمر أساسي في النظم، والاستراتيجيات الفعالة لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، وأن تبني المؤسسات لمنهجية إدارة المشاريع سيؤدي إلى انعكاسات إيجابية على أطراف أصحاب المصلحة، أما تبنيها لممارسات الجودة ينعكس على ثقافتها التنظيمية لدى العاملين مما يجعلها جزء أصيل منها داخل المؤسسة بما تقدمه من خدمات لتلبي وتتفاعل مع متطلبات، ورغبات

مشاريع الإسكان (متغير تابع) في صندوق الإسكان والتعمير بالولاية الشمالية في السودان؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة؟
2. هل هناك علاقة ارتباط دالة معنويًا عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ بين متغيرات الدراسة؟
3. هل هناك أثر مباشر دال إحصائيًا عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للهندسة الاستراتيجية في إدارة جودة مشاريع الإسكان؟
4. هل يوجد دور وسيط دال إحصائيًا عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للارتجال والتجديد الاستراتيجيين على العلاقة بين الهندسة الاستراتيجية وإدارة جودة مشاريع الإسكان؟
5. هل يوجد دور مُعَدِّل دال إحصائيًا عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للسلوك والوعي الاستراتيجيين على التأثير غير المباشر للهندسة الاستراتيجية والارتجال والتجديد الاستراتيجيين على إدارة جودة مشاريع الإسكان؟

أدبيات الدراسة وفروضها:

أمكن للباحث تناول الإطار النظري لهذه الدراسة من خلال ثلاثة محاور أساسية، التي تناولت علاقة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، والدور الوسيط، والدور المُعَدِّل، ومن ثم صياغة فروض الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

تأثير الهندسة الاستراتيجية في إدارة جودة مشاريع الإسكان:

ذكر (Eisenman & Kurlantzick, 2006: P220) يُعد مفهوم الهندسة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في حقل الإدارة الاستراتيجية؛ إذ يولد انطباعًا

غير التجارية، ويؤدي الدور الوسيط دورًا جوهريًا يتمثل في توفيره البيئة الملائمة في وصل أو تكملة ما قد ينقص في أحد طرفي الوساطة، ويُعد الدور الوسيط أحد أبرز الأساليب الفعالة التي يعتمد عليها في الحصول على حلول مناسبة ترضي جميع الأطراف في بيئة الأعمال الداخلية، والخارجية للشركات.

تبرز أهمية الارتجال الاستراتيجي متغيرًا وسيطًا في أنه يساعد المديرين على تحديد المزيج المثالي من قدرات تكنولوجيا المعلومات والذاكرة التنظيمية للتركيز على التطوير لاقتناص الفرص والحد من المهددات (Levallet & Chan, 2015: P3)، علاوة على خلق قيمة للمؤسسة في إدارة التغييرات والتعديلات اللاحقة لتبني أفضل الممارسات وزيادة المرونة والابتكار والإبداع (Arshad, et al, 2015: P106)، فضلاً عن تقليل التكاليف وتقليل هدر الوقت المرتبط بالتخطيط، وذلك لأنه يستلزم التقارب الزمني للتخطيط والتنفيذ (Ibrahim, et al, 2018: P214)، والخروج من الذاكرة الإجرائية لزيادة فرص التكيف التنظيمي، ويمثل عملية تنظيمية واسعة النطاق في الوقت الحاضر (Mohammed, et al, 2020: P586).

تبرز أهمية التجديد الاستراتيجي متغيرًا وسيطًا في أنه عملية منظمة؛ الغاية منها توجيه عمل المؤسسات باتجاه تحديد الفرصة الحالية، وإمكانية استثمارها في المستقبل، أو عملية تطويرية؛ لغرض تعزيز واستيعاب المعارف الجديدة والسلوك المبتكر والإبداعي في العمل من أجل إحداث تغيير إيجابي في الكفاءات التي تمتلكها المؤسسات نحو الأفضل أو استغلال فرصة النمو في سوق المنتجات (Flier, et al, 2003: P2168-2169).

المجتمع، ومن ثم يؤدي ذلك إلى تحقيق جودة المنتجات المقدمة للعملاء لجذبهم، والمحافظة عليهم، وهذا ما أكدته (Stakeholder Theory)، التي أشارت إلى أن المؤسسة ليست وحدة آلية، ولا هي آلة اقتصادية لصنع النقود من أجل حملة الأسهم، وإنما هي وحدة اقتصادية اجتماعية تؤثر، وتتأثر بأطراف متعددة هم أصحاب المصلحة.

وقد برهنت الدراسات التطبيقية السابقة على وجود علاقة تأثير إيجابية بين الهندسة الاستراتيجية وإدارة جودة مشاريع الإسكان؛ فقد توصلت دراسة Ayad (2022) & Khalil إلى ارتفاع مستوى الأهمية النسبية لأبعاد الهندسة الاستراتيجية (التعلم والتدريب، البنية التحتية التكنولوجية، المهارة والإبداع، النمذجة والمحاكاة، الاستقرار والأمان)، ووجود أثر مباشر إيجابي دال إحصائيًا للهندسة الاستراتيجية في الازدهار التنظيمي في هيئة النزاهة الاتحادية في العراق، وتوصلت دراسة عبد الحميد (2025) إلى ارتفاع مستوى إدارة جودة المشروع، ووجود علاقة ارتباط دالة إحصائيًا بين التوجه الاستراتيجي وإدارة جودة المشروع في وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية الشمالية، وبناءً على الجدول النظري ونتيجة الدراساتين السابقتين يمكننا صياغة الفرض الأول:

H1: يوجد أثر مباشر دال إحصائيًا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهندسة الاستراتيجية في إدارة جودة مشاريع الإسكان في الصندوق.

الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي:

يعرف (سليمان ونور الدائم، 2021: ص64) الدور الوسيط أنه أحد العمليات التي تتم بين شيئين، وذلك من أجل التوصل إلى إضافة ميزة مناسبة للعملية التجارية أو

إحصائيًا للارتجال الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان بجمهورية العراق، وتوصلت دراسة النجار والشوابكة (2019) إلى أن اليقظة الاستراتيجية تسهم في تحسين إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية، وتوصلت دراسة الطائي وآخرين (2016) إلى ارتفاع مستوى التجديد الاستراتيجي بأبعاده (تكوين الأفكار الجديدة، الأسس الفلسفية للمعرفة، الوصول إلى معلومات متبانية، المجموعات الاجتماعية وتُجَسَّرُ العلاقات)، ووجود دور دال إحصائيًا للتجديد الاستراتيجي في تكوين المؤسسات البارعة بالتطبيق على جامعة الكوفة في جمهورية العراق، وتوصلت دراسة أوشي وعبد الحميد (2025) إلى توسط تطوير الموارد البشرية جزئيًا للعلاقة بين نظم دعم القرار واتخاذ قرارات التمويل في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية بالسودان.

وهكذا توضح الأطر النظرية السابقة أن إدارة الموارد (المادية، المالية، المعرفية، البشرية، التكنولوجية، المعلوماتية) بطريقة ذكية في المؤسسات تؤدي إلى قيام القادة بالارتجال الاستراتيجي وتخلق حالة من التجديد الاستراتيجي بين المرؤوسين؛ قد تفسر سبب جودة المشاريع التي يتم تنفيذها في المؤسسات عندما يدرك العامل أهمية تطبيق الهندسة الاستراتيجية، مما يعني وجود دور وسيط للارتجال والتجديد الاستراتيجيين في هذه العلاقة، وفي حدود إطلاع الباحث لم يجد دراسة سابقة تناولت الدور الوسيط للارتجال والتجديد الاستراتيجيين على العلاقة بين الهندسة الاستراتيجية وإدارة جودة مشاريع الإسكان، مما يمثل فجوة بحثية للدراسة الحالية.

تستخدم هذه الدراسة نظرية الموارد لتفسير الدور الوسيط (Benedetto, et al, 2007: P27) ونصت نظرية الموارد (Resources Theory) على أن الاختلاف في أداء المؤسسة يرجع إلى القدرات التي تمتلكها، وإلى طريقة استخدامها لتلك القدرات، وهي النظرية المنشأة القائمة على الموارد، التي برزت في منتصف الثمانينات من القرن الماضي؛ إذ تركّز اهتمامها على الجوانب الداخلية للمؤسسة في تفسيرها لمصادر الموارد الداخلية أكثر من تركيزها على البيئة الخارجية، ويضيف (Hunt & Morgan, 1996: P107-114) أن النظرية تفسر التباين في مستويات (الأداء) لدى المؤسسات يرجع للاختلافات الموجودة بينها من حيث الموارد، والإمكانات المتوافرة لديها؛ إذ إن نظرية الموارد تنظر للمؤسسة كحزم من الموارد همها الوحيد البحث عن تطوير استراتيجيات ترمي إلى تحقيق أداء متميز يضيف قيمة لأعمال المؤسسة.

وللوصول للدور الوسيط للارتجال والتجديد الاستراتيجيين في العلاقة بين الهندسة الاستراتيجية وإدارة جودة مشاريع الإسكان؛ فقد توصلت دراسة درقالي وعيايشية (2016) إلى توسط مستوى اليقظة الاستراتيجية، وجود دور لليقظة الاستراتيجية في إدارة جودة المشروع في مشروع القطب الجامعي (شركة ENTES)-قالمة-الجزائر، وتوصلت دراسة محمد ورشيد (2022) إلى ارتفاع مستوى الارتجال الاستراتيجي بأبعاده (اليقظة الاستراتيجية، الرشافة الاستراتيجية، الهياكل الصغرى، توظيف الموارد، الذاكرة التنظيمية)، ووجود تأثير معنوي للارتجال الاستراتيجي في سمعة الجامعات الخاصة في محافظة كركوك بالعراق، وتوصلت دراسة الباشقالي (2019) إلى وجود دور دال

وفي ضوء الحجج النظرية، ونتائج الفجوة البحثية، أمكن للباحث صياغة الفرضية الثانية والثالثة على النحو الآتي:
H2: يتوسط الارتجال الاستراتيجي العلاقة بين الهندسة الاستراتيجية وإدارة جودة مشاريع الإسكان عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

H3: يتوسط التجديد الاستراتيجي العلاقة بين الهندسة الاستراتيجية وإدارة جودة مشاريع الإسكان عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
الدور المُعدّل للسلوك الاستراتيجي والوعي الاستراتيجي:

عرّف (عبد الحميد وكفاي، 1992: ص44) المتغير المُعدّل بأنه المتغير الذي لا يتصل بالمتغير المقاس، ولكنه لا يزال فاعلاً في معادلة الانحدار بسبب علاقاته المهمة بالمتغيرات المنبئة الأخرى، وبحسب (Cole & Turner, 1993: P275) يقصد بالمتغير المُعدّل المتغير الذي يظهر أثره عندما تتنوع قوة أو وجهة العلاقة بين متغيرين وظيفية لتواجده، فالمتغير المُعدّل ليس بحاجة إلى التأثير في المتغير الناتج، ولكنه بالأحرى يمثل مجموعة من الظروف تخفف أو تُعَدّل من العلاقة بين متغيرين أو أكثر.

كما تبرز أهمية السلوك الاستراتيجي لدى القادة متغيراً مُعدّلاً في أنه يشكل أساس الأداء المتفوق في المؤسسات (Kinyuira, 2016: P2012)، ويضيف (بجاي ومحمد، 2021: ص355) أن السلوك الاستراتيجي يساعد على استثمار الموارد الاستراتيجية، ويحسن إجراءات الخطط الموضوعية، ويدعم ويعزز إدارة التعاقدات بموردين مؤهلين، ويؤدي إلى وضع حواجز أمام دخول منافسين جدد، ويساعد في المحافظة على الحصة السوقية.

كما تبرز أهمية الوعي الاستراتيجي متغيراً مُعدّلاً فهو يساهم في تقوية القدرات الاستباقية والمعرفية لدى الموارد البشرية عند التعرض لمواقف استثنائية أو حرجة نتيجة المستجدات التي تواجههم (Lajoie, 2003: P115)، ويمكن من خلاله استيعاب التغييرات التي تؤثر في المؤسسة، وبشكل خاص تلك التي تعمل في البيئة الدولية، ومن ثم مساعدتها على اتخاذ الإجراءات التي تمكنها من الاستمرار في العمل لأطول مدة ممكنة (Sinha & Gupta, 2014: P873).

تستخدم هذه الدراسة نظرية المحافظة على الموارد لتفسير الدور المُعدّل، ونظرية المحافظة على الموارد (CRO) تم استخدامها على نطاق واسع لشرح المترتبات التنظيمية للتفاعلات بين شخصية الحادثة في مكان العمل (Hobfoll, 1989)، ووفقاً لهذه النظرية فإن الأفراد (القادة والمرؤوسين) لديهم كل من الدافع الفطري والمكتسب للحصول على الموارد والاحتفاظ بها، وحمايتها لأهميتها وقيمتها في التفاعل الاجتماعي، والموارد تأتي في شكل أشياء وخصائص شخصية وظروف وطاقات (Hobfoll & Freedy, 1993)، والرؤية المحورية لنظرية المحافظة على الموارد ينقلها معتقدين أساسيين، هما: المحافظة على الموارد، واكتساب الموارد، ويبين هذان المعتقدان أن فقد الموارد أكثر أهمية من اكتسابها، وأنه بمجرد أن يحدث فقد للموارد، فإن الأفراد يكفحون للمحافظة على احتياجاتهم منها وحمايتها (Hobfoll, 2001).

واستناداً لهذه النظرية فإن السلوك الاستراتيجي للقادة والوعي الاستراتيجي للعاملين بفعل التكوين والتشكيل طويل الأمد جراء التدريب والتطوير والتأهيل تؤثر على عملية اكتساب الموارد، وكماحولة من جانب القادة والمرؤوسين للمحافظة على مواردهم المكتسبة، فإنهم

الأعمال من أولئك الذين لديهم مستويات منخفضة من السلوك والوعي الاستراتيجيين، بعبارة أخرى قد يزيد التأثير الإيجابي لكل من الهندسة الاستراتيجية وانتهاج القادة للارتجال الاستراتيجي وانتشار التجديد الاستراتيجي بين العاملين من تحسين إدارة جودة المشاريع مع زيادة مستوى السلوك والوعي الاستراتيجيين وبالعكس، وفي حدود إطلاع الباحث لم يجد دراسة سابقة تناولت الدور المُعدّل للسلوك والوعي الاستراتيجيين على العلاقة بين الهندسة الاستراتيجية والارتجال والتجديد الاستراتيجيين وإدارة جودة مشاريع الإسكان، مما يمثل فجوة بحثية للدراسة الحالية، وفي ضوء الحجج النظرية، ونتائج الفجوة البحثية، أمكن للباحث صياغة فروضه الرابع حتى السابع:

H4: يُعدّل السلوك الاستراتيجي العلاقة غير المباشرة بين الهندسة الاستراتيجية وإدارة جودة مشاريع الإسكان من خلال الارتجال الاستراتيجي.

H5: يُعدّل السلوك الاستراتيجي العلاقة غير المباشرة بين الهندسة الاستراتيجية وإدارة جودة مشاريع الإسكان من خلال التجديد الاستراتيجي.

H6: يُعدّل الوعي الاستراتيجي العلاقة غير المباشرة بين الهندسة الاستراتيجية وإدارة جودة مشاريع الإسكان من خلال الارتجال الاستراتيجي.

H7: يُعدّل الوعي الاستراتيجي العلاقة غير المباشرة بين الهندسة الاستراتيجية وإدارة جودة مشاريع الإسكان من خلال التجديد الاستراتيجي.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى مستوى متغيرات الدراسة.
2. دراسة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

يقومون بالارتجال والتجديد الاستراتيجيين التي تمثل محركات أساسية لاستدامة النجاح الاستراتيجي للمؤسسة وبما يمكنها من إدارة جودة المشاريع التي تنفذها بمهنية وحرفية (بشارة وحسين، 2021: ص118).

وللوصول للدور المُعدّل للسلوك والوعي الاستراتيجيين في العلاقة بين الهندسة الاستراتيجية والارتجال والتجديد الاستراتيجيين وإدارة جودة مشاريع الإسكان فقد توصلت دراسة الربيعي (2023) إلى توسط مستوى السلوك الاستراتيجي لدى القادة بأبعاده (السلوك المنقب، السلوك المدافع، السلوك المحلل، السلوك المستجيب)، ووجود تأثير للسلوك الاستراتيجي في جودة الخدمة المصرفية في مصرف الرافدين ببغداد في العراق، وتوصلت دراسة Martins et al (2014) إلى وجود علاقة إيجابية بين السلوك الاستراتيجي والبراعة التنظيمية في مجموعة من المصانع البرازيلية، وتوصلت دراسة بشارة وحسين (2021) إلى ارتفاع مستوى الوعي الاستراتيجي لدى الموارد البشرية بأبعاده (الخارجي، الداخلي، الحالي، المستقبلي)، ووجود دور دال إحصائيًا لكل من إدارة تنوع الموارد البشرية وتقليل الصراع المعرفي في تعزيز الوعي الاستراتيجي للعاملين في كلية الرافدين الجامعة بالعراق، وتوصلت دراسة Kitsios et al (2020) إلى أن الوعي الاستراتيجي يمثل أحد المحركات الأساسية لاستدامة النجاح الاستراتيجي للمؤسسة ويأتي على مقدمتها جودة المشاريع التي تنفذها.

بناءً على ما سبق، نقترح أنه عند تطبيق الهندسة الاستراتيجية يكون العاملون الذين لديهم مستويات عالية من الارتجال والتجديد الاستراتيجيين، أكثر عرضة للتصرف بناءً على سلوكهم ووعيهم الاستراتيجي بطريقة تتفق مع معايير أخلاقيات

ومساعدة الباحثين من خلال نتائج الدراسة ومقترحاتها.

2. الأهمية التطبيقية: تتزامن الدراسة مع توجهات الدولة وحكومة الولاية الشمالية في ضرورة تميز الوزارات الهندسية ومكوناتها وتحسين أداء مواردها البشرية، وإعطاء صورة واضحة للمختصين والمسؤولين وصناع القرارات الاستراتيجية عن واقع الإدارة الاستراتيجية وإدارة المشاريع في صندوق الإسكان والتعمير بالولاية الشمالية ودور تلك الحقول على إدارة جودة مشاريع الإسكان الاقتصادي والشعبي.

مخطط الدراسة الفرضي:

يوضح الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للدراسة لمتغيرات الدراسة الستة، التي على أساسها صيغت أسئلة الدراسة وفروضها.

3. اختبار علاقة التأثير المباشر للهندسة الاستراتيجية في إدارة جودة مشاريع الإسكان.

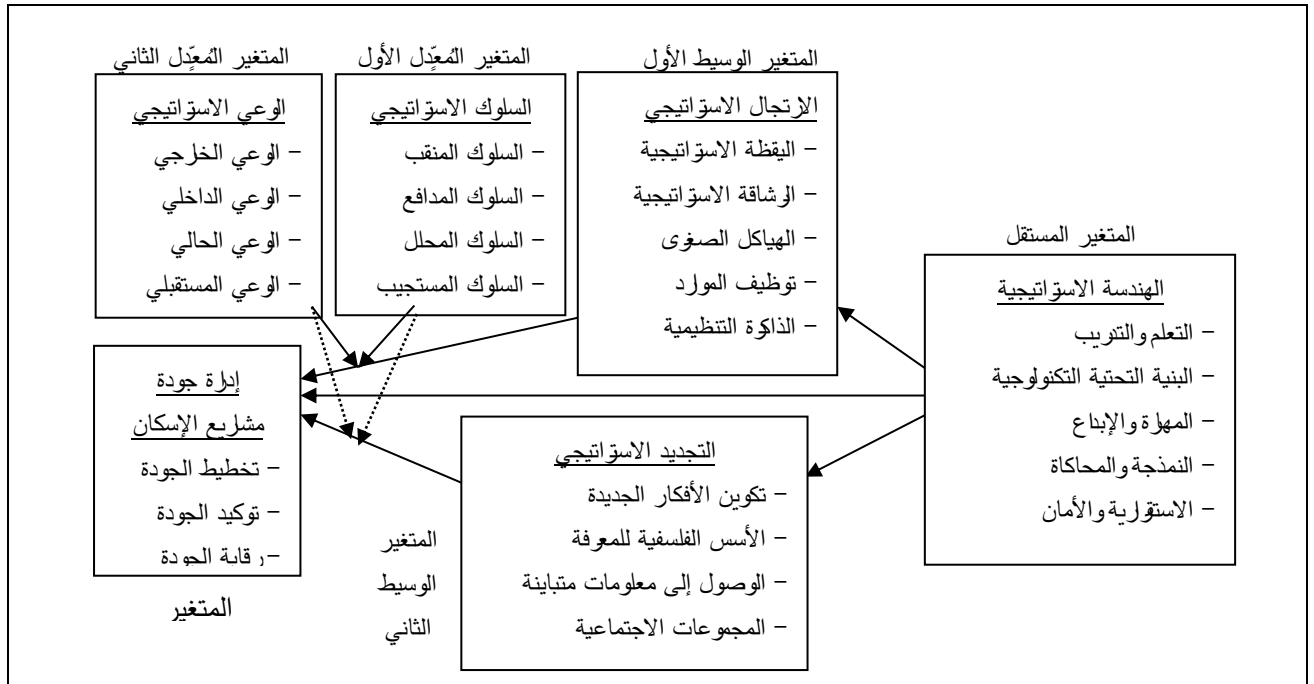
4. اختبار مستوى التأثير غير المباشر للهندسة الاستراتيجية على إدارة جودة مشاريع الإسكان بتوسيط الارتجال الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي في الصندوق.

5. اختبار الدور المُعدّل للسلوك الاستراتيجي والوعي الاستراتيجي على العلاقة غير المباشرة بين الهندسة الاستراتيجية وإدارة جودة مشاريع الإسكان عن طريق الارتجال والتجديد الاستراتيجيين في الصندوق.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

1. الأهمية النظرية: إلقاء الضوء على حقول الإدارة الاستراتيجية ودورها الإيجابي في إدارة المشاريع في المؤسسات الهندسية السودانية وإثراء المكتبة العلمية



شكل (1) مخطط الدراسة الفرضي بناءً على (Ayad & Khalil (2022)، محمد ورشيد (2022)، الطائي وآخرين (2016)، الربيعي (2023)؛ بشارة وحسين (2021)؛ درقالي وعيايشية (2016).

1. الحدود الموضوعية: الهندسة الاستراتيجية

بأبعادها (التعلم والتدريب، البنية التحتية

حدود الدراسة:

تحددت الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

جديد لإنتاج كل ما يدعو إلى المنافسة والتجديد الاستراتيجي عن طريق امتلاك المؤسسة القدرة على توقع الأحداث المستقبلية وإعداد السيناريوهات الملائمة لكل حدث متوقع في البيئة الخارجية، والانتقال من استشراف المستقبل ببصيرة نافذة وتحويلها إلى الفعل الحالي برشاقة وفاعلية عالية، وتتبنى الدراسة أبعاد دراسة Ayad & Khalil (2022) للهندسة الاستراتيجية، وهي: (التعلم والتدريب، البنية التحتية التكنولوجية، المهارة والإبداع، النمذجة والمحاكاة، الاستقرار والأمان)، وفيما يلي عرض، وتوضيح مبسط لهذه الأبعاد:

1. **التعلم والتدريب:** عرفه (Temper, et al, P99: 2019) أنه العمليات التي تحدث تغيير في السلوك من خلال التجربة والتفاعل مع البيئة.
2. **البنية التحتية التكنولوجية:** عرفتها القواسمي (2015) أنها مجموعة الوسائل والتقنيات والقدرات التي يتم تنسيقها بواسطة منظمة مركزية للمعلومات وتشمل جميع الأنظمة التي تسهل تلك العمليات، وتتكون من ثلاثة عناصر: الأجهزة (Hardware) البرمجيات (Software)، وشبكات الاتصال.
3. **المهارة والإبداع:** عرف (ضرار، 2003: ص176) المهارة أنها القدرة على تحويل وترجمة المعرفة إلى نشاط وعمل ينتج عنه الإنجاز المرتقب، فيما عرّف عباس (2021) الإبداع أنه القدرة على إيجاد الأفكار غير المألوفة التي قد تلبى حاجات مدركة أو استجابة للفرص.
4. **النمذجة والمحاكاة:** عرفها (Ayad & Khalil 2022: P124) أنها عملية استنساخ سلوك

التكنولوجية، المهارة والإبداع، النمذجة والمحاكاة، الاستقرار والأمان)، الارتجال الاستراتيجي بأبعاده (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهياكل الصغرى، توظيف الموارد، الذاكرة التنظيمية) والتجديد الاستراتيجي بأبعاده (تكوين الأفكار الجديدة، الأسس الفلسفية للمعرفة، الوصول إلى معلومات متباينة، المجموعات الاجتماعية وتجسر العلاقات)، السلوك الاستراتيجي بأبعاده (المنقب، المدافع، المحلل، المستجيب)، الوعي الاستراتيجي بأبعاده (الداخلي، الخارجي، الحالي، المستقبلي)، إدارة جودة مشاريع الإسكان بأبعاده (تخطيط الجودة، توكيد الجودة، رقابة الجودة).

2. **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على العاملين بصندوق الإسكان والتعمير بالولاية الشمالية.
3. **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة الحالية في صندوق الإسكان والتعمير بالولاية الشمالية.
4. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة الحالية خلال الفترة من 2024 – 2025.
5. **تحديد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها، وبدرجة موضوعية استجابة الباحثين من أفراد عينة الدراسة وأمانتهم العلمية، وإن تعميم النتائج لا يتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة، والمجتمعات المماثلة له.**

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

اشتملت الدراسة الحالية على المصطلحات والتعريفات الآتية:

- أ. **الهندسة الاستراتيجية:** عرفها (Arcade, P10: 2021) أنها فن وعلم وأسلوب إبداعي

المراقبة المستمرة والذكية من أجل اكتشاف الفرص وتقليل المخاطر بشكل عام.

2. **الرشاقة الاستراتيجية:** عرفت (قنديل، 2020: ص11) أنها قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة والاستباقية للمتغيرات المفاجئة في ظروف السوق والتعامل بمرونة مع تلك المتغيرات، بينما عرفها (فرحان، 2024: ص33) أنها القدرة التنظيمية على الاستجابة الفعّالة للمتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة في بيئة الأعمال، وهي تعكس قدرة المؤسسة على استخدام عناصرها الهيكلية وبنيتها التحتية وتعزيز قدرتها التنافسية عن طريق التطور الاستراتيجي وتشجيع الإبداع في عملياتها كافة، وتعلق الرشاقة الاستراتيجية بقدرة المؤسسة على تعديل استراتيجياتها بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة.

3. **الهيكل الصغرى:** الهياكل الصغرى من المعايير الضرورية للارتجال الاستراتيجي، أي عندما يتم تفسير بيئة المؤسسة على أنها بيئة غير مستقرة للاستفادة من الفرص، فإن قدرة المؤسسة على إعادة التنظيم الهيكلية بسرعة تنتهي باقتناص الفرص وقد تكون قيمة للغاية (Cunha & Cunha, 2006: P844)، وعندما تستخدم المؤسسة الهيكلية الصغرى فإنها تتعامل مع روح الارتجال الاستراتيجي، بدءاً من أصغر انحراف عن التوقعات الرسمية طويلة الأمد إلى العفوية الجذرية التي تشكلها الهياكل الصغرى (Tint & Wetzel, 2019: P6).

4. **توظيف الموارد:** عرفه (Tasavori, et al, 2018: p5) أنه اتجاه العمل لنشر الموارد ودمجها بطريقة جديدة بدلاً من اتباع الممارسات والمعايير القياسية الأصلية لهذه الموارد؛ إذ يتم الحصول على

نظام باستعمال نموذج معين والتحكم ببعض المتغيرات؛ لمعرفة تأثيرها في العملية الإنتاجية أو الخدمة بالمؤسسة.

5. **الاستقرارية والأمان:** عرف (Jang & Kandampully, 2018): P127 الأمن الوظيفي أنه شعور العامل بالطمأنينة على مصدر دخله، وعلى استقراره في العمل، وعدم تعرضه للصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل. ويعرف الباحث الهندسة الاستراتيجية إجرائياً: أنها نهج استراتيجي من مناهج الإدارة الهندسية غير النمطية يسعى من خلالها صندوق الإسكان والتعمير بالولاية الشمالية وقياداته إلى حث مرؤوسيه على التفكير بشكل استراتيجي لتعزيز ودعم الأفكار الإبداعية، وتقديم الابتكارات والتصاميم الهندسية لمشروعات الإسكان المختلفة.

ب. **الارتجال الاستراتيجي:** عرفه (الباشقالي، 2019: ص101) أنه التعبير عن منهج مفتوح ومتطور تتبناه القيادة العليا لتمكين المؤسسة من الاستجابة والتكيف مع المواقف غير المتوقعة بذكاء وفاعلية من أجل إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل الاستراتيجية في إطار توجهها الاستراتيجي، وتتبنى الدراسة أبعاد دراسة محمد ورشيد (2022) للارتجال الاستراتيجي، وهي: (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهياكل الصغرى، توظيف الموارد، الذاكرة التنظيمية)، وفيما يلي عرض، وتوضيح مبسط لهذه الأبعاد:

1. **اليقظة الاستراتيجية:** عرفها (الساوي والسياعي، 2024: ص464) أنها نشاط عملي لمساعدة المؤسسات للتوقع (التنبؤ) الدائم على التغيرات المحتملة كافة في بيئتها الخارجية من خلال

3. الوصول إلى معلومات متباينة: وجدت عدد من النظريات التي تختص بتفسير الإبداع- وذلك من أجل البحث عن النجاح في المؤسسات وانتهاجها- أسلوبًا خاصًا يميزها عن المنافسين، والإبداع هنا سيكون مصدر التميز للوصول إلى المؤسسات البارعة.

4. المجموعات الاجتماعية وتجسر العلاقات: إن قوة العلاقات بين أفراد المجموعة يسهم في تدفق المعلومات بسرعة عالية؛ إذ إن لكل فرد معرفة ضمنية، وإن انتشار هذه المعارف بين أعضاء المجموعة وتلاقح الأفكار يسهم في وجود رابط بين الجهات الفاعلة على المستوى التنظيمي بشكل كامل. ويعرف الباحث التجديد الاستراتيجي إجرائيًا: أنه مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها صندوق الإسكان والتعمير لتغيير نمط موارده ومساره الاستراتيجي من أجل تحسين الأداء الاقتصادي الكلي له.

د. السلوك الاستراتيجي: عرفتة الربيعي (2023) أنه هو ذلك السلوك الواعي للقادة، الذي يُعبر عن الدراية الواسعة بالمتغيرات البيئية المحيطة المؤسسة ويحدد كيفية الاستجابة لها عن طريق اختيار الاستراتيجية التي تحقق لها أفضل مواءمة مع البيئة، ويتكون من الأبعاد الآتية:

1. السلوك المنقب: هو سلوك استراتيجي يتبعه القادة في البحث عن فرص جديدة؛ إذ يُعد الأساس في صناعة التغيير ببيئة الأعمال؛ لأنه يركز على الإبداع والابتكار بدلًا عن الاعتماد على تحسين الكفاءة الحالية.

2. السلوك المدافع: القادة من هذا النوع يحاولون حماية الأسواق من المنافسين الجدد، ونتيجة لذلك

الموارد وفق الطرائق الحديثة على النقيض من المنظور التقليدي المخطط له مسبقًا في المؤسسة.

5. الذاكرة التنظيمية: عرفها (Alstete & Meyer, 2020: p3) أنها المعلومات المخزنة من تاريخ المؤسسة يمكن الاعتماد عليها لاتخاذ القرارات الحالية.

ويعرف الباحث الارتجال الاستراتيجي إجرائيًا: أنه استراتيجية سلوكية يستخدمه القادة في صندوق الإسكان والتعمير بالولاية الشمالية بشكل إبداعي وعفوي بناءً على الأحداث غير المتوقعة في البيئة سريعة التغير، وذلك لمواجهة المشاكل والأحداث الطارئة ومعالجتها، من أجل البقاء والاستمرارية والنمو وكذلك المحافظة على السمعة التنظيمية للصندوق.

ج. التجديد الاستراتيجي: عرفه (الطائي وآخرون، 2016: ص20) أنه هو عملية منظمة الغاية منها توجيه عمل المؤسسات اتجاه تحديد الفرصة الحالية وإمكانية استغلالها في المستقبل، ويضم الأبعاد الفرعية الآتية:

1. تكوين الأفكار الجديدة: تُعد عملية توليد الأفكار من أهم الاستراتيجيات التي لا بد من تمتيتها من لدن المؤسسات، ولا سيما من قبل الأفراد داخل التنظيم، وهذا يُعد دافعًا أساسيًا في الحصول على معلومات متنوعة ومختلفة، إضافة إلى المعرفة التي يمكن الحصول عليها.

2. الأسس الفلسفية للمعرفة: إن الفلسفة الحديثة تركز على السمات الشخصية للأفراد ومدى قبولهم للقيم والمعتقدات والأفكار الجديدة في المؤسسة.

2. **الوعي الاستراتيجي الداخلي:** معرفة الموارد البشرية لطبيعة المتغيرات السائدة في البيئة الداخلية للمؤسسة.

3. **الوعي الاستراتيجي الحالي:** امتلاك الموارد البشرية المعرفة حول طبيعة المنتجات والأسواق التي تعمل ضمن نطاقها المؤسسة.

4. **الوعي الاستراتيجي المستقبلي (المرتقب):** امتلاك الموارد البشرية المعرفة حول أهم التوجهات المستقبلية الخاصة بمؤسستهم.

ويعرف الباحث الوعي الاستراتيجي إجرائياً: أنه معرفة العاملين طبيعة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وطبيعة المنتجات والأسواق المقدمة فيها، وأهم التوجهات المستقبلية للصندوق.

و. **إدارة جودة المشروع:** عرفها (العلي، 2011: ص118) أنها عمليات التخطيط والرقابة لضمان تنفيذ متطلبات الجودة التي حددت كما في آيزو 9000، التي تتضمن تحقيق مطابقة المشروع للمواصفات المحددة له وضمان عدم خروج المشروع عن الحد الأدنى للمواصفات، وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بالوظيفة الشاملة للإدارة التي تحدد جودة السياسات والأهداف، وتتبنى الدراسة أبعاد دراسة درقالي وعايشية (2016) لإدارة جودة المشروع الآتية:

1. **تخطيط الجودة:** تُعد من المراحل المهمة في عملية ضمان الجودة، ويتم فيها تطوير وإصدار خطة جودة المشروع، وتتضمن هذه الخطة كل العمليات المطلوبة وكمياتها، وشرح ووصف تفصيلي عن كيفية تقييم وقياس هذه العمليات طبقاً لمعايير ومقاييس حيث تعرف هذه الخطة المعاني الحقيقية لتحقيق الجودة في عمليات المشروع ومراحله بالكامل.

يبدلون أقصى اهتماماتهم وتركيزهم في تحسين كفاءة عملياتهم الحالية، ونادراً ما يقومون بتعديلات إبداعية على منتجات المؤسسة.

3. **السلوك المحلل:** يحاول القادة في هذا البُعد الاستفادة من مزايا السلوكيين الاستراتيجيين السابقين (السلوك المنقب، السلوك المدافع) عن طريق دخول حيز الإبداع، ولكن بحرص وحذر حتى تحافظ المؤسسة على عملائها الحاليين، مما يؤدي إلى الموازنة بين المنتجات الحالية والتطوير الإبداعي لمنتجات جديدة.

4. **السلوك المستجيب:** يمثل هذا البُعد رد فعل للبيئة الخارجية، أي عدم وجود سلوك استراتيجي محدد بل يستجيب قادة هذه المؤسسات إلى التهديدات الخارجية مما يعني عدم الثبات ورداءة الأداء.

ويعرف الباحث السلوك الاستراتيجي إجرائياً: أنه يمثل السلوكيات التي يعمل بها قادة الصندوق موضع التطبيق، ويسعون عن طريقها إلى تحقيق التكيف مع بيئة العمل الداخلية وتحقيق الاستجابة الملائمة للأحداث المستقبلية المتوقعة.

هـ. **الوعي الاستراتيجي:** عرفه (بشارة وحسين، 2021: ص124) أنه إدراك الموارد البشرية ووعيهم حول استراتيجية المؤسسة الحالية والمستقبلية، في إطار المستجدات المتلاحقة التي يمكن أن تحدث في متغيرات البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بها، بالشكل الذي يمكنهم من توظيف طاقاتهم في تحقيقها، ويتكون من الأبعاد الآتية:

1. **الوعي الاستراتيجي الخارجي:** معرفة الموارد البشرية لطبيعة المتغيرات الخارجية المحيطة بمؤسستهم وإدراكهم للمستجدات التي تحدث فيها.

ب- الرؤية المستقبلية للصندوق:

إننا نؤمن بأننا عندما نبني مسكنًا فإننا نبني أسرة،
ومن نَمَّ وطنًا كاملاً.

ج- قيم الصندوق:

(المسئولية، الشفافية، الأمانة، الابتكار، التطور،
التميز).

د- الرسالة الوظيفية:

تحقيق التوازن في استخدامات الأرض والتنمية
العمرانية المستدامة مع الحفاظ على البُعد الحضري.

هـ- الأهداف الاستراتيجية:

1. تحقيق التنمية المتوازنة لمدن وقرى الولاية
الشمالية، وذلك بالتخطيط وتوفير السكن اللائق
بمحليات الولاية وترقية المجمعات السكنية بحيث
تبلغ التنمية الحضرية من مستواها الحالي إلى
(85%) بنهاية الاستراتيجية.

2. معالجة قضايا الحراك السكاني والضغط على
الخدمات بتوفير خيارات السكن المختلفة لتغطية
(2700) وحدة.

مشاريع الإسكان المنفذة بالولاية الشمالية:

يمثل السكن الاقتصادي أحد الحلول الفعّالة لمشكلة
الإسكان، لا سيما في الدول التي تعاني من فجوة كبيرة
بين العرض والطلب في سوق العقارات، وعلى الرغم
من التحديات التي تواجه هذا القطاع، فإن تطوير
سياسات تمويل مستدامة، والاستثمار في تقنيات البناء
الحديثة يمكن أن يساهم في تحقيق أهداف التنمية
الحضرية وضمان سكن ميسر ومستدام لجميع الفئات
الاجتماعية، ويمثل مشروع تشييد المساكن الشعبية
400 وحدة سكنية بمدينة دنقلا أحد المشاريع التي
جرى تنفيذها عن طريق صندوق الإسكان والتعمير

2. توكيد الجودة: هو مفهوم يتضمن توجيه

الوقاية كاملة من حدوث الأخطاء، وهذا يتطلب اعتماد
نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية، فإن إيجاد
حل لمشكلة عدم المطابقة للمواصفات المطلوبة ليست
بطريقة فعّالة في تحقيق أهدافها؛ إذ الأفضل من ذلك
هو منع المشكلة والقضاء عليها منذ البداية.

3. رقابة الجودة: إن عملية مراقبة الجودة

تتضمن مراجعة كل النشاطات والإجراءات اللازمة
لتطوير وتنفيذ وإصدار المخرجات من بداية المشروع
وحتى انتهاءه؛ إذ يجري مراقبة تطبيق المعايير
والمقاييس المعتمدة في عملية مراقبة أداء الجودة.

ويعرف الباحث إدارة جودة مشاريع الإسكان إجرائياً:

أنها العمليات الضرورية للتحقق من أن مشروع
الإسكان سوف يلبي غرض إنشائه، وهي تشمل كل
من إدارة المشروع ومنازل الإسكان بوصفها المنتج
النهائي.

نبذة تعريفية عن صندوق الإسكان والتعمير:**أ- خلفية تعريفية:**

بحسب (عبد الله، مقابلة شخصية: 2025) أنشئ
صندوق الإسكان والتعمير بالولاية الشمالية بقانون
صندوق الإسكان والتعمير لسنة 2008، ويُعني
الصندوق للأنشطة المختلفة في مجالات الإسكان
الفنوية والشعبية والاقتصادية والاستثمارية، والإسهام
في تمويل مشروعات الإسكان وترقية التخطيط
العمراني وفق أسس علمية وعملية واقتصادية، ولتنفيذ
هذه المهام يضع الصندوق الخطط والبرامج وفق
الاستراتيجيات القومية وأهداف الولاية وتتخذ الزيارات
الميدانية للمشاريع أسلوبًا ناجحًا لتنفيذ هذه الخطط
على أرض الواقع.

الأثر الاقتصادي لمشروع الإسكان في مجتمع الولاية الشمالية:

يوضح الجدول رقم (2) الأثر الاقتصادي كما يلي:

بالولاية الشمالية؛ إذ يقع المشروع بمربع 29 بمدينة دنقلا شمال شارع أرقين، وتبلغ عدد القطع (390) قطعة بمساحة (400) متر مربع، و(10) قطع بمساحة (300) متر مربع، كما أن مساحة مباني الوحدة السكنية (33) متر مربع (الغرفة، المطبخ، الحمام).

جدول (2) الآثار الاقتصادية لمشروع السكن الاقتصادي بمدينة دنقلا

م	الهدف الاقتصادي	الأثر	معيار القياس	الناتج
1	زيادة الدخل القومي	الدخل القومي	القيمة المضافة	أجور عمالة ومواد بناء محلية (28) مليار
2	التوظيف	العمالة	حجم التوظيف	حقق المشروع حوالي (3000) فرصة عمل منذ بدايته وحتى نهايته
3	الاستثمار الكلي	الدخل القومي	حجم الاستثمار في المشروع	(47) مليار جنية غالبية هذا المبلغ يسهم في زيادة الدخل القومي بالولاية الشمالية
4	تطوير القدرات للأفراد والشركات	رفع القدرات	عدد الشركات والعمالين بالمشروع	الشركة المنفذة بالإضافة إلى الأفراد
5	حماية البيئة	التغير المناخي	الأثر البيئي	يتم العمل وفقاً لمعايير صحة البيئة العالمية

منهج الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة ومتغيراتها الستة من حيث الأسلوب المستخدم في دراسة المشكلة واختبار فرضياتها وتفسير نتائجها (المنزوع والسياعي، 2025: ص118).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مجلس الإدارة وجميع العاملين الذين عملوا في صندوق الإسكان والتعمير بالولاية الشمالية خلال المدة (2008-2025) على اختلاف تخصصاتهم، وفئاتهم الوظيفية، ووحداتهم التنظيمية التي ينتموا إليها، البالغ عددهم (60) مفردة.

عينة الدراسة:

استخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل ليشمل جميع العاملين في الإدارة العليا والوسطى والوظائف التخصصية في صندوق الإسكان والتعمير بالولاية الشمالية، وحدد حجم العينة بناءً على جدول العينات لـ (Krejcie & Morgan, 1970) الذي حدد الحجم لعينة الدراسة بمجتمع يتكون من (60) مفردة بعدد مقداره (52) (Sekaran & Bougie, 2016: P263-264).

أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبانة أداة رئيسية لجمع بياناتها من الدراسة الميدانية، وقد كان بناء أبعادها وعباراتها بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وتم تقسيم الأداة إلى

عينة الدراسة، وبعد عملية متابعة الردود فقد جرى الحصول على (50) ردًا صالحًا للتحليل، ويعد معدل الاستجابة هذا من المعدلات المرتفعة.

اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة:

جرى قياس الصدق باستخدام معاملات الارتباط بين الأبعاد المختلفة للمتغيرات ومستوى الدلالة المصاحب لها، كما تم قياس الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، الذي أظهر أن القيم مرتفعة لجميع الأبعاد مما يشير إلى درجة عالية من الموثوقية والاتساق الداخلي لأداة الدراسة، والجدول (3) يوضح إجراءات صدق أداة الدراسة وثباتها:

قسمين أساسيين، هما: القسم الأول: خُصص للمتغيرات الديموغرافية.

القسم الثاني: خُصص لقياس استجابات عينة الدراسة حول المتغير المستقل الذي تكون من (15) عبارة بعد التحكيم موزعة على خمسة أبعاد، والمتغير الوسيط الأول الذي تكون من (15) عبارة بعد التحكيم موزعة على خمسة أبعاد، والمتغير الوسيط الثاني والمتغيرين المُعزّلين الأول والثاني، وتكون كل واحد منهم من (12) عبارة بعد التحكيم موزعة على أربعة أبعاد لكل متغير، والمتغير التابع الذي تكون من (9) عبارات بعد التحكيم موزعة على ثلاثة أبعاد، وفقًا لمقياس ليكرت Likert الخماسي، وبعد تصميم الاستبانة في رابط الكتروني جرى توزيع الرابط على (52) من أفراد

جدول (3) صدق أداة الدراسة وثباتها

المتغير	البُعد	الارتباط	مستوى الدلالة	الثبات (Alpha)
الهندسة الاستراتيجية	التعلم والتدريب	0.785**	0.000	0.827
	البنية التحتية التكنولوجية	0.929**	0.000	0.891
	المهارة والإبداع	0.870**	0.000	0.939
	النمذجة والمحاكاة	0.903**	0.000	0.971
	الاستقرارية والأمان	0.896**	0.000	0.961
الارتجال الاستراتيجي	اليقظة الاستراتيجية	0.811**	0.000	0.955
	الرشاقة الاستراتيجية	0.918**	0.000	0.847
	الهياكل الصغرى	0.939**	0.000	0.923
	توظيف الموارد	0.928**	0.000	0.928
	الذاكرة التنظيمية	0.840**	0.000	0.979
التجديد الاستراتيجي	تكوين الأفكار الجديدة	0.792**	0.000	0.757
	الأسس الفلسفية للمعرفة	0.811**	0.000	0.674
	الوصول إلى معلومات متباينة	0.720**	0.000	0.662

0.624	0.000	0.759**	المجموعات الاجتماعية وتجسر العلاقات	
0.634	0.000	0.829**	السلوك المنقب	السلوك الاستراتيجي
0.619	0.000	0.809**	السلوك المدافع	
0.676	0.000	0.616**	السلوك المحلل	
0.801	0.000	0.715**	السلوك المستجيب	
0.973	0.000	0.932**	الوعي الاستراتيجي الخارجي	
0.920	0.000	0.930**	الوعي الاستراتيجي الداخلي	
0.854	0.000	0.860**	الوعي الاستراتيجي الحالي	
0.682	0.000	0.570**	الوعي الاستراتيجي المستقبلي (المرتقب)	
0.633	0.000	0.799**	تخطيط الجودة	إدارة جودة مشاريع الإسكان
0.690	0.000	0.833**	توكيد الجودة	
0.771	0.000	0.889**	رقابة الجودة	

تراوحت بين (0.827) و(0.971)، ودرجة الثبات لأبعاد الارتجال الاستراتيجي تراوحت بين (0.847) و(0.955)، ودرجة الثبات لأبعاد التجديد الاستراتيجي تراوحت بين (0.624) و(0.757)، ودرجة الثبات لأبعاد السلوك الاستراتيجي تراوحت بين (0.619) و(0.801)، ودرجة الثبات لأبعاد الوعي الاستراتيجي تراوحت بين (0.682) و(0.973)، ودرجة الثبات لأبعاد إدارة جودة مشاريع الإسكان تراوحت بين (0.633) و(0.771)، وهذا يشير إلى درجة ثبات مرتفعة جدًا، وأن العينة متجانسة في الاستجابة عليها، ويمكن الاعتماد في تعميمها على مجتمع الدراسة (Hu & Bentler 1999).

اتضح من الجدول (3) أن درجة الارتباط لأبعاد الهندسة الاستراتيجية جاءت بين (0.785) و(0.929)، ودرجة الارتباط لأبعاد الارتجال الاستراتيجي جاءت بين (0.840) و(0.939)، ودرجة الارتباط لأبعاد التجديد الاستراتيجي جاءت بين (0.720) و(0.811)، ودرجة الارتباط لأبعاد السلوك الاستراتيجي جاءت بين (0.616) و(0.829)، ودرجة الارتباط لأبعاد الوعي الاستراتيجي جاءت بين (0.570) و(0.932)، ودرجة الارتباط لأبعاد إدارة جودة مشاريع الإسكان جاءت بين (0.799) و(0.899)، عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، وهذا يشير إلى أنها مرتبطة بمتغيراتها بدرجة ارتباط موجبة وقوية، وعدم وجود أبعاد قد تضعف المصدقية البنائية للمتغيرات، كما اتضح أن درجة الثبات لأبعاد الهندسة الاستراتيجية

اختبار التوزيع الطبيعي: الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن الاعتماد عليها
 أُجري اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام معاملي الالتواء والتقلطح؛ للتأكد من أن جميع أبعاد أداة
 في تحليل البيانات، والجدول (4) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد ومتغيرات الدراسة.

جدول (4) اختبار التوزيع الطبيعي للأبعاد والمتغيرات

المتغير	النُّبذ	الارتباط	مستوى الدلالة	الثبات (Alpha)
الهندسة الاستراتيجية	التعلم والتدريب	0.785**	0.000	0.827
	البنية التحتية التكنولوجية	0.929**	0.000	0.891
	المهارة والإبداع	0.870**	0.000	0.939
	النمذجة والمحاكاة	0.903**	0.000	0.971
	الاستقرارية والأمان	0.896**	0.000	0.961
الارتجال الاستراتيجي	اليقظة الاستراتيجية	0.811**	0.000	0.955
	الرقابة الاستراتيجية	0.918**	0.000	0.847
	الهياكل الصغرى	0.939**	0.000	0.923
	توظيف الموارد	0.928**	0.000	0.928
	الذاكرة التنظيمية	0.840**	0.000	0.979
التجديد الاستراتيجي	تكوين الأفكار الجديدة	0.792**	0.000	0.757
	الأسس الفلسفية للمعرفة	0.811**	0.000	0.674
	الوصول إلى معلومات متباينة	0.720**	0.000	0.662
	المجموعات الاجتماعية وتجسر العلاقات	0.759**	0.000	0.624
السلوك الاستراتيجي	السلوك المنقب	0.829**	0.000	0.634
	السلوك المدافع	0.809**	0.000	0.619
	السلوك المحلل	0.616**	0.000	0.676
	السلوك المستجيب	0.715**	0.000	0.801
الوعي الاستراتيجي	الوعي الاستراتيجي الخارجي	0.932**	0.000	0.973
	الوعي الاستراتيجي الداخلي	0.930**	0.000	0.920
	الوعي الاستراتيجي الحالي	0.860**	0.000	0.854
	الوعي الاستراتيجي المستقبلي (المرتقب)	0.570**	0.000	0.682
إدارة جودة مشاريع الإسكان	تخطيط الجودة	0.799**	0.000	0.633
	توكيد الجودة	0.833**	0.000	0.690
	رقابة الجودة	0.889**	0.000	0.771

(±3.96)، وهذا يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي العاصي (2016).

اتضح من الجدول (4) أن جميع قيم الالتواء والتقلطح لمتغيرات الدراسة وأبعادها تقع بين (±1.96) أو

-3.41 4.2	4	أوافق	عالية
5-4.21	5	أوافق بشدة	عالية جدًا

احْتَسِب الوزن النسبي من خلال استخراج المدى بين أعلى وأدنى قيمة (4=1-5)، ومن ثم قسمة الناتج على (0.80=5/4)، ثم ضبط الفئة بالواحد مضاف إليها طول الفئة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة:

حُسبت التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة؛ بهدف فهم طبيعة العينة وتوزيعها، ويوضح الجدول (6) خصائص أفراد عينة الدراسة.

جدول (6) خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئة	المتغير
30%	15	أنثى	النوع
70%	35	ذكر	
28%	14	أقل من 30 سنة	العمر
46%	23	30-45 سنة	
20%	10	46-60 سنة	
6%	3	61 فأكثر	
24%	12	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
60%	30	جامعي	
16%	8	فوق الجامعي	
24%	12	لا يوجد	التخصص العلمي
20%	10	علوم إدارية	
16%	8	علوم إنسانية	
40%	20	علوم هندسية	الخبرة العملية
24%	12	أقل من 5 سنة	
28%	14	5-10 سنوات	
26%	13	11-15 سنة	
22%	11	16 فأكثر	

أسلوب تحليل البيانات:

حُللت تحليل البيانات بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية:

1. أساليب الإحصاء الوصفي الخاصة بوصف عينة الدراسة استنادًا إلى البيانات الديموغرافية (النسب المئوية، الجداول التكرارية) لمتغيرات الدراسة.
2. معامل (ألفا كرونباخ) لقياس درجة الثبات والاتساق الداخلي للعبارات المكونة لمقاييس الدراسة الستة.
3. أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الأولى للدراسة.
4. استخدام معالج الانحدار (SPSS Macro Process Version 4.2) لاختبار مدى تأثير المتغير الوسيط والمتغير المُعدّل في نموذج الدراسة؛ إذ استُخدم النموذج الرابع (Model Number 4) لاختبار مدى تأثير المتغير الوسيط على نموذج الدراسة، بينما استُخدم النموذج الثامن (Model Number 8) لاختبار مدى تأثير المتغير المُعدّل في نموذج الدراسة.
5. استخدمت الدراسة الوزن النسبي لمقياس ليكرت Likert الخماسي بحسب الجدول (5):

جدول (5) التقدير والأوزان الترجيحية والنسبية

الوزن النسبي	الوزن الترجيحي	الدلالة اللفظية	
		Likert	التقدير
1-1.8	1	لا أوافق بشدة	ضعيفة جدًا
1.81-2.6	2	لا أوافق	ضعيفة
2.61-3.4	3	محايد	متوسطة

المستجيب				
السلوك	2.56	0.547	ضعيف	الأول
الوعي الخارجي	1.77	1.230	ضعيف	4
الوعي الداخلي	2.40	0.981	ضعيف	2
الوعي الحالي	2.11	0.884	ضعيف	3
الوعي المستقبلي	2.53	0.650	ضعيف	1
الوعي	2.20	0.797	ضعيف	السادس
تخطيط الجودة	2.05	0.633	ضعيف	3
توكيد الجودة	2.57	0.583	ضعيف	1
رقابة الجودة	2.45	0.718	ضعيف	2
جودة المشاريع	2.36	0.543	ضعيف	الخامس

تبين من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي للمحور الأول الهندسة الاستراتيجية بلغ (2.54)، بانحراف معياري (1.082)، مما يدل على أن ممارسة الهندسة الاستراتيجية بالشركة جاء بدرجة ضعيفة، حصل بُعد الاستقرار والأمان على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (1.295) بدرجة ممارسة متوسطة، فيما حصل بُعد المهارة والإبداع على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (1.164)، وتشير هذه النتائج إلى أن الصندوق يظهر مستوى ضعيف من ممارسة الهندسة الاستراتيجية، مما يعكس تدني اهتمامه بتطبيق الهندسة الاستراتيجية، ويظهر أن بُعد الاستقرار والأمان يحظى بأولوية متوسطة؛ مما يدل على شعور العاملين في الصندوق بالأمن الوظيفي إلى حد ما، وفي المقابل نجد أن بُعد المهارة والإبداع يمارس بشكل ضعيف، ويأتي في أدنى ترتيب بين الأبعاد، مما يدل على وجود بيئة عمل سلبية تؤاد

الإجابة عن السؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول الذي نص على: ما مستوى متغيرات الدراسة في الصندوق؟ استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج كما في الجدول (7):

جدول (7) المتوسطات والانحرافات والأهمية النسبية

الترتيب	الدلالة اللفظية	SD	Mean	البُعد/ المتغير
2	متوسط	1.223	2.62	التعلم والتدريب
3	ضعيف	1.141	2.46	التكنولوجيا
5	ضعيف	1.164	2.45	المهارة والإبداع
4	ضعيف	1.350	2.46	النمذجة والمحاكاة
1	متوسط	1.295	2.73	الأمان
الثاني	ضعيف	1.082	2.54	الهندسة
5	ضعيف	1.168	2.25	اليقظة
3	ضعيف	1.113	2.47	الرشاقة
4	ضعيف	1.254	2.33	الهيكل الصغرى
2	ضعيف	1.253	2.59	توظيف الموارد
1	متوسط	1.346	2.88	الذاكرة التنظيمية
الثالث	ضعيف	1.087	2.51	الارتجال
2	متوسط	0.768	2.67	تكوين الأفكار
3	ضعيف	0.710	2.49	المعرفة
1	متوسط	0.683	2.69	المعلومات
4	ضعيف	0.582	1.94	تجسر العلاقات
الرابع	ضعيف	0.529	2.45	التجديد
2	متوسط	0.627	2.75	السلوك المنقب
3	ضعيف	0.714	2.41	السلوك المدافع
4	ضعيف	0.741	1.87	السلوك المحلل
1	متوسط	0.886	3.20	السلوك

الإبداع وتقوض المهارات في الصندوق، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى انخفاض مستوى الإدراك لدى قادة الصندوق بحقول الإدارة الاستراتيجية لاسيما الهندسة الاستراتيجية، واختلفت مع نتيجة دراسة (Ayad & Khalil (2022) التي أظهرت نتائجها ارتفاع مستوى ممارسة الهندسة الاستراتيجية في هيئة النزاهة الاتحادية في العراق.

كما اتضح من الجدول (7) أن مستوى ممارسة الارتجال الاستراتيجي في الصندوق (ضعيف)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمقياس بشكل كامل (2.51)، وانحراف معياري (1.087)، وقد حصل بُعد الذاكرة التنظيمية على المرتبة الأولى، وبمستوى ممارسة (متوسط) من حيث موافقة أفراد العينة، وذلك بمتوسط حسابي (2.88)، وانحراف معياري (1.346)، بينما حصل بُعد اليقظة الاستراتيجية على الترتيب الأخير، وبمستوى ممارسة (ضعيف) من حيث موافقة أفراد العينة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.25)، وانحراف معياري قدره (1.168)، وتفسر النتيجة الكلية للارتجال الاستراتيجي في الصندوق إلى أن هناك خللاً في التنبؤ بالتغيرات البيئية، ومركزية في اتخاذ القرار، وبطء الاستجابة لمعالجة المشاكل، فضلاً عن التوظيف السيئ للموارد في الصندوق التي تدني من جودة منازل الإسكان ومعها رضا العملاء، واختلفت مع نتيجة محمد ورشيد (2022) التي أظهرت نتائجها ارتفاع مستوى الارتجال الاستراتيجي في الجامعات الخاصة في محافظة كركوك بجمهورية العراق، وتعارضت مع نتيجة درقالي وعيايشية (2016) التي أبانت توسط مستوى اليقظة الاستراتيجية في مشروع القطب الجامعي (شركة ENTES)-قالمة-الجزائر.

وتبين من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي للمحور الثالث التجديد الاستراتيجي بلغ (2.45)، بانحراف معياري (0.529)، مما يدل على أن مستوى التجديد الاستراتيجي في الصندوق جاء بدرجة ضعيفة، حصل بُعد الوصول إلى معلومات متباينة على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (0.683) بدرجة ممارسة متوسطة، فيما حصل بُعد العلاقات الاجتماعية وتجسر العلاقات على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (1.94) وانحراف معياري (0.582)، وتشير هذه النتائج إلى أن الصندوق يظهر مستوى منخفض من ممارسات التجديد الاستراتيجي، مما يعكس غياب العلاقات الاجتماعية بين العاملين، وشح في تشجيع الأفراد على طرح أفكار جديدة، وندرة في التركيز على السمات الشخصية للعاملين، فضلاً عن فقر في جمع أكبر كمية من المعلومات حول الفرص المستقبلية، واختلفت مع نتيجة الطائي وآخرين (2016) التي أظهرت نتائجها ارتفاع مستوى التجديد الاستراتيجي في جامعة الكوفة بجمهورية العراق.

كما اتضح من الجدول (7) أن مستوى السلوك الاستراتيجي في الصندوق (منخفض)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمقياس بشكل كامل (2.56)، وانحراف معياري (0.547)، وقد حصل بُعد السلوك المستجيب على المرتبة الأولى، وبمستوى أهمية (متوسط) من حيث موافقة أفراد العينة، وذلك بمتوسط حسابي (3.20)، وانحراف معياري (0.886)، بينما حصل بُعد السلوك المحلل على الترتيب الأخير، وبمستوى أهمية (منخفض) من حيث موافقة أفراد العينة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (1.87)، وانحراف معياري قدره (0.741)، وتفسر النتيجة الكلية بضعف السلوك الاستراتيجي لدى القادة في الصندوق إلى تركيزهم

كما يتضح من الجدول (7) أن مستوى إدارة جودة مشاريع الإسكان في الصندوق (منخفض)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمقياس بشكل كامل (2.36)، وانحراف معياري (0.543)، وقد حصل بُعد توكيد الجودة على المرتبة الأولى، وبمستوى أهمية (منخفض) من حيث موافقة أفراد العينة، وذلك بمتوسط حسابي (2.57)، وانحراف معياري (0.583)، بينما حصل بُعد تخطيط الجودة على الترتيب الأخير، وبمستوى أهمية (منخفض) من حيث موافقة أفراد العينة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.05)، وانحراف معياري قدره (0.633)، وتفسر النتيجة الكلية لتدني إدارة جودة مشاريع الإسكان في الصندوق إلى اهتمام الإدارة بالتكلفة أكثر من الجودة، وتدني وعي المهندسين بمفاهيم الجودة فضلاً عن عدم مطابقة المنتجات المستخدمة مع المعايير الدولية (ISO)، وتعارضت مع نتيجة عبد الحميد (2025) التي أكدت ارتفاع مستوى إدارة جودة المشروع في وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية الشمالية في السودان.

الإجابة عن السؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني الذي نص على: هل هناك علاقة ارتباط دالة معنويًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين متغيرات الدراسة في الصندوق؟ استخدم معامل ارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما في الجدول (8) الآتي:

على تحسين كفاءة العمليات الحالية، وندرة قيامهم بتعديلات إبداعية على تصميم منازل الإسكان مع عدم امتلاكهم لقدرات تحليلية عالية، فضلاً عن عدم قدرتهم على إدارة المخاطر البيئية بشكل احترافي، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الربيعي (2023) التي أظهرت نتائجها وجود مستوى متوسط من السلوك الاستراتيجي لدى قادة مصرف الرافدين بمحافظة بغداد في جمهورية العراق.

وتبين من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي للمحور الخامس الوعي الاستراتيجي بلغ (2.20)، وانحراف معياري (0.797)، مما يدل على أن مستوى الوعي الاستراتيجي في الصندوق جاء بدرجة منخفضة، حصل بُعد الوعي الاستراتيجي المستقبلي على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (0.650) بمستوى أهمية منخفضة، فيما حصل بُعد الوعي الاستراتيجي الخارجي على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (1.77) وانحراف معياري (1.230) بمستوى أهمية منخفضة، وتشير هذه النتيجة إلى أن الموارد البشرية في الصندوق تظهر مستوى منخفض من الوعي الاستراتيجي، مما يعكس تدني مستوى إدراك العاملين حول استراتيجية الصندوق الحالية والمستقبلية فضلاً عن انخفاض مستوى معرفتهم لطبيعة المتغيرات بالبيئة الداخلية والخارجية للصندوق، واختلفت مع نتيجة بشارة وحسين (2021) التي أظهرت نتائجها ارتفاع مستوى الوعي الاستراتيجي لدى الموارد البشرية في كلية الرافدين الجامعة بالعراق.

(8) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	الهندسة	الارتجال	التجديد	السلوك	الوعي	جودة المشاريع
الهندسة	1					
الارتجال	0.280*	1				
التجديد	0.341*	0.811**	1			
السلوك	0.542**	0.426**	0.705**	1		
الوعي	0.570**	0.330*	0.535**	0.660**	1	
جودة المشاريع	0.537**	0.295*	0.493**	0.674**	0.482**	1

النقصان في أحدها سينسحب بالنتيجة زيادة أو نقصان على المتغير الآخر، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.01)$ بين متغيرات الدراسة في الصندوق المبحوث. **الإجابة عن السؤال الثالث:**

للإجابة عن السؤال الثالث: هل هناك أثر مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للهندسة الاستراتيجية في إدارة جودة مشاريع الإسكان؟ جرى اختبار التأثير المباشر بين المتغير المستقل بأبعاده الخمسة مجتمعة في المتغير التابع بأبعاده مجتمعة باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد بطريقة التقدير المتزامن (Enter)، وكانت النتائج كما في الجدول (9):

أوضح الجدول (8) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة الستة؛ إذ اتضح وجود (15) علاقة ارتباط دالة معنويًا تفاوتت في شدة ارتباطها، فقد تبين أن أعلى القيم الارتباطية كانت بين الارتجال والتجديد الاستراتيجيين مأخوذتين بشكل كلي بقيمة بلغت (0.811) عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.01)$ فأقل، وأن أقل القيم الارتباطية كانت بين الهندسة الاستراتيجية والارتجال الاستراتيجي مأخوذتين بشكل كلي بقيمة بلغت (0.280) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ فأقل، وإجمالاً وبالاستناد إلى النتائج المعروضة بجدول (8) يظهر المتغيرات المبحوثة تترايط بعلاقات معنوية مما يؤشر أن الزيادة أو

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الهندسة الاستراتيجية على إدارة جودة مشاريع الإسكان

معامل الارتباط المتعدد (R)	معامل الارتباط (B)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	معنوية قيمة (F)	اختبار T-Test	معنوية اختبار T-Test	المتغيرات المستقلة الفرعية
0.861	0.544	0.741	85.110	0.000	3.058	0.003	الثابت (Constant)
	0.277				2.940	0.004	التعلم والتدريب (X ₁)
	0.020				0.236	0.814	البنية التحتية التكنولوجية (X ₂)
	0.246				3.017	0.003	المهارة والإبداع (X ₃)
	0.115				1.283	0.202	النمذجة والمحاكاة (X ₄)
	0.225				2.844	0.005	الاستقرارية والأمان (X ₅)
$Y=0.544+0.277X_1+0.020X_2+0.246X_3+0.115X_4+0.225X_5$							معادلة الانحدار المتعدد

المنتجات المقدمة لهم، أما تبنيها لممارسات الجودة ينعكس على ثقافتها المؤسسية مما يجعلها جزء أصيل من توجهها الاستراتيجي وبما ينعكس على عدد من المخرجات الإيجابية في بيئة العمل، وأبرزها تحقيق جودة المنتجات المقدمة لأصحاب المصلحة لجذبهم والمحافظة عليهم، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Ayad & Khalil (2022)، التي أظهرت نتائجها وجود أثر مباشر إيجابي دال إحصائياً للهندسة الاستراتيجية ببعديها (التعلم والتدريب، الاستقرار والأمان) في الازدهار التنظيمي في هيئة النزاهة الاتحادية في العراق، واتفقت مع نتيجة دراسة عبد الحميد (2025) التي أثبتت وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين التوجه الاستراتيجي وإدارة جودة المشروع.

تحليل الوساطة لكل من الارتجال الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي:

أوضح Hair et al (2014) تؤدي متغيرات الوساطة دوراً مهماً في إعطاء بُعداً تحليلياً مبني على التأثيرات غير المباشرة؛ إذ ركز الباحثون على التأثير غير المباشر الذي يحدث عند الانتقال من المتغير المستقل نحو المتغير التابع عن طريق متغير ثالث، ويمكن استنتاج متغيرات الوساطة هذه على أنها إما عدم وجود وساطة أو وساطة جزئية أو وساطة كاملة، ويحدث تأثير عدم الوساطة عندما تكون هناك قيمة غير معنوية لجميع تقديرات المسار، وتحدث الوساطة الجزئية عندما تكون تقديرات المسار للتأثيرات المباشرة جميعها معنوية، وكذلك معنوية المسار غير المباشرة، بينما تحدث الوساطة الكاملة عندما يكون التأثير غير المباشر معنوياً، ولكن التأثيرات المباشرة لا تشير إلى

اتضح من خلال جدول (9) أن المتغيرات الفرعية الخمسة للهندسة الاستراتيجية مجتمعة ترتبط إيجابياً بإدارة جودة مشاريع الإسكان، وذلك بمعامل ارتباط يصل إلى (0.861)؛ إذ تفسر تلك المتغيرات مجتمعة 74.1% من التغير في إدارة جودة مشاريع الإسكان، وذلك وفقاً لمعامل التحديد (R^2)، كما تشير النتائج إلى جودة نموذج الانحدار المتعدد؛ إذ بلغت قيمة (F) 85.110 عند مستوى معنوية (0.000)، وأخيراً فقد أثبت نموذج الانحدار المتعدد معنوية تأثير كلٍ من (التعلم والتدريب، المهارة والإبداع، الاستقرار والأمان) في إدارة جودة مشاريع الإسكان وذلك بمعاملات انحدار بلغت (B=0.277; P=0.004)، (B=0.225; P=0.003)، (B=0.246; P=0.005) على التوالي، بينما لم تثبت معنوية تأثير كلٍ من (البنية التحتية التكنولوجية، النمذجة والمحاكاة)؛ إذ بلغ معاملي الانحدار (B=0.020; P=0.814)، (B=0.115; P=0.202) على التوالي، ومن ثم تشير النتائج إلى تحقق الرضاية الأولى جزئياً، أي وجود تأثير معنوي إيجابي للهندسة الاستراتيجية بأبعادها (التعلم والتدريب، المهارة والإبداع، الاستقرار والأمان) في إدارة جودة مشاريع الإسكان بمعامل تحديد متعدد (R^2) (0.741) عند مستوى دلالة (0.000)، ويمكن تفسير ذلك من خلال نظرية أصحاب المصلحة التي أكدت على أن مشاركة أصحاب المصلحة أمر أساسي في النظم والاستراتيجيات الفعالة لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، وأن تبني المؤسسة لمنهجية إدارة المشاريع سيؤدي إلى انعكاسات إيجابية على أصحاب المصلحة وفي مقدمتها تحقيق رضاهم عن

الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي متغيرات وسيطة بين الهندسة الاستراتيجية وإدارة جودة مشاريع الإسكان في صندوق الإسكان والتعمير بالولاية الشمالية وذلك للإجابة عن السؤال الرابع.

الإجابة عن السؤال الرابع:

للإجابة عن السؤال الرابع: هل يوجد دور وسيط دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للارتجال والتجديد الاستراتيجيين على العلاقة بين الهندسة الاستراتيجية وإدارة جودة مشاريع الإسكان؟ جرى اختبار التأثير الوسيط اعتماداً في النموذج الرابع (Model Number 4) من معالج الانحدار (SPSS Macro Process)، وكانت النتائج كما في الجدولين (10)، و(11) بالنسبة للمتغير الوسيط الأول، والجدولين (12)، و(13) بالنسبة للمتغير الوسيط الثاني:

قيمتها المعنوية، لذلك فإن المتغير الوسيط يحكم العملية الأساسية للعلاقة بين متغيرين، وإن الدعم المفاهيمي القوي هو شرط أساسي لاستكشاف تأثيرات الوساطة المفيدة، وعندما يكون هذا الدعم موجوداً قد تكون للوساطة تحليلاً إحصائياً مفيداً.

وفي هذا الخصوص اقترح Baron & Kenny (1986) إدخال متغير وسيط أو مُعدّل بين متغيرين أو أكثر لتنشيط العلاقة الموجودة في النموذج؛ لذلك اقترحت الدراسة الحالية الارتجال الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي متغيرات وسيطة بين الهندسة الاستراتيجية وإدارة جودة مشاريع الإسكان، وكذلك جرى اختيار السلوك الاستراتيجي والوعي الاستراتيجي متغيرين مُعدّلين بين الهندسة الاستراتيجية والارتجال الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي وإدارة جودة مشاريع الإسكان، ولقد استخدمت طريقة (Bootstrapping) في هذه الدراسة لقياس تأثير متغيري الارتجال

جدول (10) تحليل الانحدار باستخدام النموذج الرابع (Model Number 4) من معالج الانحدار (SPSS Macro Process) لاختبار مدى توسط الارتجال الاستراتيجي العلاقة بين الهندسة الاستراتيجية وإدارة جودة مشاريع الإسكان

إدارة جودة مشاريع الإسكان (Y)				الارتجال الاستراتيجي (Me ₁)				المتغيرات
ULCI	LLCI	P	B	ULCI	LLCI	P	B	
1.141	0.230	0.003	0.686	1.367	0.222	0.007	0.794	الثابت (Constant)
0.737	0.458	0.000	0.598	1.000	0.789	0.000	0.895	الهندسة الاستراتيجية (X)
0.322	0.070	0.003	0.196	-	-	-	-	الارتجال الاستراتيجي (Me ₁)
0.249	-0.156	0.651	0.046	0.138	-0.383	0.356	-0.122	النوع
0.108	-0.065	0.620	0.022	0.128	-0.094	0.764	0.017	العمر
0.098	-0.097	0.992	0.001	0.058	-0.193	0.289	-0.068	المؤهل العلمي
0.112	-0.059	0.544	0.026	0.111	-0.110	0.992	0.001	التخصص العلمي
0.101	-0.019	0.182	0.041	0.030	-0.124	0.234	-0.047	الخبرة العملية

جدول (11) التأثير المباشر، غير المباشر، والكلّي للهندسة الاستراتيجية على إدارة جودة مشاريع الإسكان من خلال الارتجال الاستراتيجي واختبار Sobel(1986)

التأثير	Effect	P	LLCI	ULCI
المباشر (الهندسة الاستراتيجية على إدارة جودة المشاريع)	0.598	0.000	0.458	0.737
غير المباشر (بوجود الارتجال الاستراتيجي)	0.175	0.003*	0.055	0.288
الكلّي (المباشر + غير المباشر)	0.773	0.000	0.689	0.857
Sobel Test Calculator (Z=3.013; P=0.003)				

5. أن معامل الانحدار الخاص بإجمالي التأثير (المباشر وغير المباشر) للهندسة الاستراتيجية في إدارة جودة مشاريع الإسكان بلغ ($B=0.773$; $P=0.000$)، ومن ثمّ يتضح أن الارتجال الاستراتيجي يتوسط العلاقة بين الهندسة الاستراتيجية وإدارة جودة مشاريع الإسكان بشكل جزئي؛ إذ إن كل من التأثير المباشر وغير المباشر والإجمالي كان معنويًا.
6. تبين عدم معنوية تأثير أي من المتغيرات الضابطة الخمسة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، الخبرة العملية) سواء على الارتجال الاستراتيجي أم على إدارة جودة مشاريع الإسكان أثناء اختبار التأثيرات الأخرى بالنموذج، وهو ما يشير إلى عدم اختلاف تأثير الهندسة الاستراتيجية في الارتجال الاستراتيجي أو في إدارة مشاريع الإسكان في وجود تلك المتغيرات، وكذلك عدم اختلاف تأثير الارتجال الاستراتيجي في إدارة مشاريع الإسكان باختلاف تلك المتغيرات.
7. ومما سبق يتضح أن هناك أثرًا غير مباشر للهندسة الاستراتيجية على إدارة جودة مشاريع الإسكان من خلال توسيط الارتجال الاستراتيجي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الصندوق، وتفسر هذه النتيجة من خلال نظرية الموارد ونموذج
1. وجود تأثير مباشر معنوي للهندسة الاستراتيجية في الارتجال الاستراتيجي بمعامل انحدار ($B=0.895$; $P=0.000$).
2. وجود تأثير مباشر معنوي للارتجال الاستراتيجي في إدارة جودة مشاريع الإسكان في الصندوق؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار ($B=0.196$; $P=0.003$).
3. وجود تأثير مباشر معنوي للهندسة الاستراتيجية في إدارة جودة مشاريع الإسكان بمعامل انحدار ($B=0.598$; $P=0.000$).
4. فيما يتعلق بالتأثير الوسيط فقد تبين وجود تأثير غير مباشر معنوي للهندسة الاستراتيجية في إدارة جودة مشاريع الإسكان من خلال توسيط الارتجال الاستراتيجي؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار ($B=0.175$; $P=0.003$)، وكانت فترات الثقة الأعلى والأدنى (ULCI, LLCI) المقدره عند مستوى معنوية 95% هي (0.288, 0.055)، وبما أن كلتا الفترتين تحمل إشارة موجبة، فإن ذلك يعني عدم تضمين تلك الفترتين قيمة الصفر نتيجة عدم تقاطع الصفر بينهما، وهو ما يؤكد على معنوية ذلك التأثير في صندوق الإسكان والتعمير بالولاية الشمالية.

المشاريع)، وتمثل هذه النتيجة أحد الإسهامات الرئيسية لهذه الدراسة نظرًا - وفي حدود اطلاع الباحث - لندرة الدراسات السابقة التي تناولت توسيط الارتجال الاستراتيجي لعلاقة الهندسة الاستراتيجية بإدارة جودة مشاريع الإسكان.

المتغير الوسيط الثاني (التجديد الاستراتيجي):

وبالمثل كانت النتائج كما في الجدولين (12)، و(13) بالنسبة للمتغير الوسيط الثاني (التجديد الاستراتيجي):

ماكينزي السباعي للإدارة الاستراتيجية الذي أبان أن نجاح المؤسسة لا يعتمد فقط على الاستراتيجية أو الهيكل التنظيمي، بل على تفاعل سبعة عناصر أساسية تعمل معًا بشكل متناغم، كما تنظر نظرية الموارد للمؤسسة بوصفها حزمًا من الموارد الاستراتيجية همها الوحيد البحث عن تطوير استراتيجيات (الهندسة الاستراتيجية، الارتجال الاستراتيجي) ترمي إلى تحقيق أداء متميز يضيف قيمة للأعمال (إدارة جودة

جدول (12) تحليل الانحدار باستخدام النموذج الرابع (Model Number 4) من معالج الانحدار (SPSS Macro Process) لاختبار مدى توسط التجديد الاستراتيجي العلاقة بين الهندسة الاستراتيجية وإدارة جودة مشاريع الإسكان

إدارة جودة مشاريع الإسكان (Y)				التجديد الاستراتيجي (Me ₂)				المتغيرات
ULCI	LLCI	P	B	ULCI	LLCI	P	B	
1.009	0.339	0.001	0.784	1.009	-0.341	0.329	0.334	الثابت (Constant)
0.745	0.494	0.000	0.619	1.018	0.769	0.000	0.894	الهندسة الاستراتيجية (X)
0.279	0.065	0.002	0.172	-	-	-	-	التجديد الاستراتيجي (Me ₂)
0.177	-0.231	0.794	-0.027	0.595	-0.019	0.066	0.288	النوع
0.109	-0.064	0.604	0.023	0.145	-0.117	0.833	0.014	العمر
0.098	-0.097	0.986	0.001	0.069	-0.227	0.292	-0.079	المؤهل العلمي
0.112	-0.060	0.549	0.026	0.134	-0.128	0.964	0.003	التخصص العلمي
0.093	-0.027	0.278	0.033	0.083	-0.098	0.873	-0.007	الخبرة العملية

جدول (13) التأثير المباشر، غير المباشر، والكلّي للهندسة الاستراتيجية على إدارة جودة مشاريع الإسكان من خلال التجديد

الاستراتيجي واختبار (Sobel(1986

ULCI	LLCI	P	Effect	التأثير
0.745	0.494	0.000	0.619	المباشر (الهندسة الاستراتيجية على إدارة جودة المشاريع)
0.262	0.039	0.002*	0.154	غير المباشر (بوجود التجديد الاستراتيجي)
0.857	0.689	0.000	0.773	الكلّي (المباشر + غير المباشر)
Sobel Test Calculator (Z=3.108; P=0.002)				

1. وجود تأثير مباشر معنوي للتجديد الاستراتيجي في إدارة جودة مشاريع الإسكان في الصندوق؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (B=0.172; P=0.002).

اتضح من الجدولين رقم (12)، (13) ما يلي: وجود تأثير مباشر معنوي للهندسة الاستراتيجية في التجديد الاستراتيجي بمعامل انحدار (B=0.894; P=0.000).

6. ومما سبق يتضح أن هناك أثرًا غير مباشر للهندسة الاستراتيجية على إدارة جودة مشاريع الإسكان من خلال توسيط التجديد الاستراتيجي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الصندوق، وتفسر هذه النتيجة من خلال نظرية الموارد ونموذج ماكينزي السباعي للإدارة الاستراتيجية الذي أبان أن نجاح المؤسسة لا يعتمد فقط على الاستراتيجية أو الهيكل التنظيمي، بل على تفاعل سبعة عناصر أساسية تعمل معًا بشكل متناغم، كما تنظر نظرية الموارد للمؤسسة بوصفها حزمًا من الموارد الاستراتيجية همها الوحيد البحث عن تطوير استراتيجيات (الهندسة الاستراتيجية، التجديد الاستراتيجي) ترمي إلى تحقيق أداء متميز يضيف قيمة لأعمال المؤسسة (إدارة جودة المشاريع)، وتمثل هذه النتيجة أحد الإسهامات الرئيسة لهذه الدراسة نظرًا - وفي حدود اطلاع الباحث - لندرة الدراسات السابقة التي تناولت توسيط التجديد الاستراتيجي لعلاقة الهندسة الاستراتيجية بإدارة جودة مشاريع الإسكان.

الإجابة عن السؤال الخامس:

للإجابة عن السؤال الخامس: هل يوجد دور مُعَدِّل دال إحصائيًا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للسلوك والوعي الاستراتيجيين على العلاقة بين الهندسة الاستراتيجية والارتجال والتجديد الاستراتيجيين وإدارة جودة مشاريع الإسكان؟ فوفقًا للدراسات التي أجراها Hayes (2017) فإن المتغير المُعَدِّل هو أداة جيدة في اختبار العلاقة التفاعلية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، الذي يقدم لنا إجابة عن: متى يسبب أو يؤثر المتغير المستقل بشكل كبير أو ضعيف في المتغير التابع؛ إذ إن المتغير التفاعلي يُعَدِّل قوة أو اتجاه العلاقة السببية بين المتغير المستقل والمتغير

2. وجود تأثير مباشر معنوي للهندسة الاستراتيجية على إدارة جودة مشاريع الإسكان بمعامل انحدار ($B=0.619$; $P=0.000$).

3. فيما يتعلق بالتأثير الوسيط فقد تبين وجود تأثير غير مباشر معنوي للهندسة الاستراتيجية في إدارة جودة مشاريع الإسكان من خلال توسط التجديد الاستراتيجي؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار ($B=0.154$; $P=0.002$)، وكانت فترات الثقة الأعلى والأدنى (ULCI, LLCI) المقدره عند مستوى معنوية 95% هي (0.262, 0.039)، وبما أن الفترتين تحمل إشارة موجبة، فإن ذلك يعني عدم تضمين تلك الفترتين قيمة الصفر نتيجة عدم تقاطع الصفر بينهما، وهو ما يؤكد على معنوية ذلك التأثير.

4. أن معامل الانحدار الخاص بإجمالي التأثير (المباشر وغير المباشر) للهندسة الاستراتيجية على إدارة جودة مشاريع الإسكان بلغ ($B=0.773$; $P=0.000$)، ومن ثمَّ يتضح أن التجديد الاستراتيجي يتوسط العلاقة بين الهندسة الاستراتيجية وإدارة جودة مشاريع الإسكان بشكل جزئي؛ إذ إن كلٍ من التأثير المباشر وغير المباشر والإجمالي كان معنويًا.

5. تبين عدم معنوية تأثير أي من المتغيرات الضابطة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، الخبرة العملية) سواء على التجديد الاستراتيجي أم على إدارة جودة مشاريع الإسكان أثناء اختبار التأثيرات الأخرى بالنموذج، وهو ما يشير إلى عدم اختلاف تأثير الهندسة الاستراتيجية في التجديد الاستراتيجي أو في إدارة مشاريع الإسكان في وجودها، وكذلك عدم اختلاف تأثير التجديد الاستراتيجي في إدارة مشاريع الإسكان باختلافها.

النتائج كما في الجدول (14) بالنسبة للمتغيرين المُعدّلين الأول والثاني: يوضح جدول (14) نتائج تحليل الانحدار الخاصة باختبار التأثير غير المباشر للهندسة الاستراتيجية على إدارة جودة مشاريع الإسكان من خلال توسط الارتجال والتجديد الاستراتيجيين في ظل وجود السلوك والوعي الاستراتيجيين متغيرين مُعدّلين في صندوق الإسكان والتعمير بالولاية الشمالية.

التابع، فهو أشبه بالمفتاح الذي يزيد أو يخفف من إضاءة المصباح، ولذلك فإن المتغير المُعدّل هو أداة معقولة للإجابة عن أسئلة مثل ما هي الظروف التي يحدث فيها المتغير المستقل تأثير بدرجة ما في المتغير التابع؟ تم اختبار التأثير المُعدّل اعتمادًا على نموذج الثامن (Model Number 8) من معالج الانحدار (SPSS Macro Process)، وكانت

جدول (14) مؤشر الوساطة المُعدلة (Index of Moderated Mediation) في علاقة التأثير غير المباشرة بين الهندسة الاستراتيجية وإدارة جودة مشاريع الإسكان عن طريق توسط الارتجال والتجديد الاستراتيجيين وتعديل السلوك والوعي الاستراتيجيين

الفرضية	المتغير المُعدّل	Index	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
الرابعة	السلوك الاستراتيجي	0.011	0.013	-0.008	0.044
الخامسة	السلوك الاستراتيجي	0.003	0.012	-0.022	0.028
السادسة	الوعي الاستراتيجي	0.012	0.014	-0.008	0.046
السابعة	الوعي الاستراتيجي	-0.003	0.014	-0.035	0.022

2. بلغت قيمة (Index of Moderated) بلغت قيمة (Mediation) (0.003) عند فترتي الثقة الأعلى والأدنى (Boot ULCI, Boot LLCI) المقدرة عند مستوى 95% (-0.022, 0.028)، ولأن الفترة الدنيا تحمل إشارة سالبة والفترة العليا تحمل إشارة موجبة فإن ذلك يشير إلى عدم معنوية التأثير غير المباشر للهندسة الاستراتيجية على إدارة جودة مشاريع الإسكان عن طريق التجديد الاستراتيجي في ظل تعديل السلوك الاستراتيجي، وهذا يؤكد قبول الفرض الخامس العدمي الذي نص على: لا يُعدّل السلوك الاستراتيجي العلاقة غير المباشرة بين الهندسة الاستراتيجية وإدارة جودة مشاريع الإسكان من خلال التجديد الاستراتيجي.

و تُشير النتائج الواردة في الجدول رقم (14) إلى: 1. بلغت قيمة (Index of Moderated) بلغت قيمة (Mediation) (0.011) عند فترتي الثقة الأعلى والأدنى (Boot ULCI, Boot LLCI) المقدرة عند مستوى 95% (-0.008, 0.044)، ولأن الفترة الدنيا تحمل إشارة سالبة والفترة العليا تحمل إشارة موجبة فإن ذلك يشير إلى عدم معنوية التأثير غير المباشر للهندسة الاستراتيجية على إدارة جودة مشاريع الإسكان عن طريق الارتجال الاستراتيجي في ظل تعديل السلوك الاستراتيجي، وهذا يؤكد قبول الفرض الرابع العدمي الذي نص على: لا يُعدّل السلوك الاستراتيجي العلاقة غير المباشرة بين الهندسة الاستراتيجية وإدارة جودة مشاريع الإسكان من خلال الارتجال الاستراتيجي.

3. بلغت قيمة (Index of Moderated) بلغت قيمة (Mediation) (0.012) عند فترتي الثقة الأعلى

أحد الإسهامات الرئيسية لهذه الدراسة نظراً - وفي حدود اطلاع الباحث - لندرة الدراسات السابقة التي تناولت الدور المُعدّل للسلوك والوعي الاستراتيجيين على العلاقة غير المباشرة بين الهندسة الاستراتيجية والارتجال والتجديد الاستراتيجيين وإدارة جودة مشاريع الإسكان.

الاستنتاجات:

من خلال النتائج السابقة يستنتج الباحث ما يلي:

1. مستوى متغيرات الدراسة في الصندوق جاء بدرجة ممارسة منخفضة، وكان ترتيبها كما يلي: السلوك الاستراتيجي أولاً، ثم الهندسة الاستراتيجية، ثم الارتجال الاستراتيجي، ثم التجديد الاستراتيجي، ثم إدارة جودة مشاريع الإسكان، وأخيراً الوعي الاستراتيجي.
2. توجد علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الهندسة الاستراتيجية والارتجال والتجديد الاستراتيجيين والسلوك والوعي الاستراتيجيين وإدارة جودة مشاريع الإسكان، مما يؤكد على أن الزيادة أو النقصان في تطبيق أحدها سينسحب بالنتيجة زيادة أو نقصان على تطبيق المتغير الآخر.
3. الهندسة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي في إدارة جودة مشاريع الإسكان؛ إذ تفسر ما نسبة (74.1%)، من التباين على إدارة جودة مشاريع الإسكان، مما يؤكد أهمية تعزيز المبادرات والسياسات التي تركز على ترسيخ منهجية الهندسة الاستراتيجية كعامل أساسي في نجاح إدارة المشاريع في الصندوق.
4. الارتجال والتجديد الاستراتيجيين يتوسطان جزئياً علاقة الهندسة الاستراتيجية بإدارة جودة مشاريع الإسكان، بتأثير غير مباشر (وسيط) قدره (0.175)

والأدنى (Boot ULCI, Boot LLCI) المقدرة عند مستوى 95% (-0.008, 0.046)، ولأن الفترة الدنيا تحمل إشارة سالبة والفترة العليا تحمل إشارة موجبة فإن ذلك يشير إلى عدم معنوية التأثير غير المباشر للهندسة الاستراتيجية في إدارة جودة مشاريع الإسكان عن طريق الارتجال الاستراتيجي في ظل تعديل الوعي الاستراتيجي، وهذا يؤكد قبول الفرض السادس العدمي الذي نص على: لا يُعدّل الوعي الاستراتيجي العلاقة غير المباشرة بين الهندسة الاستراتيجية وإدارة جودة مشاريع الإسكان من خلال الارتجال الاستراتيجي.

4. بلغت قيمة (Index of Moderated Mediation) (-0.003) عند فترتي الثقة الأعلى والأدنى (Boot ULCI, Boot LLCI) المقدرة عند مستوى 95% (-0.035, 0.022)، ولأن الفترة الدنيا تحمل إشارة سالبة والفترة العليا تحمل إشارة موجبة، فإن ذلك يشير إلى عدم معنوية التأثير غير المباشر للهندسة الاستراتيجية في إدارة جودة مشاريع الإسكان عن طريق التجديد الاستراتيجي في ظل تعديل الوعي الاستراتيجي، وهذا يؤكد قبول الفرض السابع العدمي الذي نص على: لا يُعدّل الوعي الاستراتيجي العلاقة غير المباشرة بين الهندسة الاستراتيجية وإدارة جودة مشاريع الإسكان من خلال التجديد الاستراتيجي.

وعليه نستنتج أن: السلوك والوعي الاستراتيجيين لا يُعدّلان العلاقة بين الهندسة الاستراتيجية والارتجال والتجديد الاستراتيجيين وإدارة جودة مشاريع الإسكان عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في صندوق الإسكان والتعمير بالولاية الشمالية، وتمثل هذه النتيجة

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- [1] أوّشي، المعز لدين الله محمد الأمين، وعبد الحميد، محمود عبد المعطي هاشم. (2025). أثر نظم دعم القرار في اتخاذ قرارات التمويل: الدور المُعدّل والوسيط للإدارة الالكترونية وتطوير الموارد البشرية في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا - الولاية الشمالية - السودان، *مجلة جامعة دنقلا للبحث العلمي*، العدد (28)، السودان، ص (1-27).
- [2] الباشقالي، محمود محمد أمين عباس. (2019). دور الارتجال الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية من خلال التعاون الاستراتيجي واعتماد نضج إدارة المعرفة: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق.
- [3] بجاي، ليث شاطي، ومحمد، اياد طاهر. (2021). القيم التنظيمية وتأثيرها في السلوك الاستراتيجي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد (17)، العدد (56)، الجزء (03)، العراق، ص (348-360).
- [4] بشارة، محمد خليل، وحسين، حسين وليد. (2021). دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الوعي الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط لتقليل الصراع المعرفي، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد (02)، العدد (04)، العراق، ص (111-125).
- [5] الخطة الاستراتيجية لصندوق الإسكان والتعمير بالولاية الشمالية، (2025-2029).
- [6] درقالي، سهام، وعيايشية، نسيم. (2016). دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل جودة المشروع: دراسة ميدانية في مشروع القطب الجامعي (شركة ENTES)، قالمة- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.
- [7] الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، (2017).

و(0.154) توالياً مما يؤكد أهمية تعزيز البرامج التي تركز على ترسيخ الارتجال والتجديد الاستراتيجيين عاملين إيجابيين يقودان لجودة مشاريع الإسكان بصندوق الإسكان والتعمير بالولاية الشمالية في السودان.

5. السلوك والوعي الاستراتيجيين لا يُعدلان العلاقة غير المباشرة بين الهندسة الاستراتيجية والارتجال والتجديد الاستراتيجيين وإدارة جودة مشاريع الإسكان في الصندوق.

التوصيات والمقترحات:

بناءً على الاستنتاجات يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة توظيف إدارة الصندوق لحقول الإدارة الاستراتيجية (الهندسة، الارتجال، التجديد، السلوك، الوعي) التي تؤدي دوراً كبيراً في إدارة جودة مشاريع الإسكان بمهنية واحترافية.
2. ضرورة زيادة مستوى جودة مشاريع الإسكان من خلال تركيز إدارة الصندوق على الجودة مقابل التكلفة، ورفع درجة وعي المهندسين بمفاهيم الجودة، فضلاً عن مطابقة المنتجات المستخدمة مع معايير الجودة العالمية (ISO).
3. كما يقترح الباحث إجراء مزيد من الدراسات التي تبين التفاعلات بين المتغيرات المستقلة والوسيط والمُعدّلة والتابعة لحقول الإدارة الاستراتيجية الأخرى باستخدام عينات كبيرة لمؤسسات أخرى.

- الشمالية، مجلة جامعة دنقلا للبحث العلمي، العدد (28)، السودان، ص (91-128).
- [16] عبد الله، يوسف محمد، (2025)، نبذة تعريفية عن صندوق الإسكان والتعمير بالولاية الشمالية، مقابلة شخصية مع مدير عام الصندوق، دنقلا.
- [17] عرفة، سيد سالم. (2010). الجديد في إدارة المشاريع الجديدة، عمان: دار الياقوت للنشر والتوزيع.
- [18] العلي، عبد الستار. (2011). إدارة المشروعات العامة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- [19] القواسمي، سوزان عوني عبد الله. (2015). أثر مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة أداء العاملين (دراسة حالة البنك التجاري الأردني)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- [20] قنديل، سماح خليل. (2020). أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية- دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- [21] المنزوع، زايد علي عبد الخالق، والسياعي، ماجد صالح محمود. (2025). تأثير النقلة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي- دراسة ميدانية على المؤسسات الاستثمارية في القطاع الزراعي اليمني، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد (04)، العدد (03)، اليمن، ص (107-138).
- [22] منظمة المدن العربية، المعهد العربي لإنماء المدن، ندوة السكن الصحي الاقتصادي المستدام في المدن الصغيرة والمتوسطة مدينة دنقلا الولاية الشمالية جمهورية السودان، خلال الفترة 10-12 مارس 2010.
- [23] محمد، آرام طه، ورشيد، وريا نجم. (2022). دور الارتجال الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة في محافظة كركوك، مجلة تكريت للعلوم [8] الربيعي، محمد طارق جاسم. (2023). تأثير السلوك الاستراتيجي في جودة الخدمة المصرفية: الدور التفاعلي لليقظة الاستراتيجية - دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مصرف الرافدين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.
- [9] سليمان، عبد العزيز عبد الرحيم، ونور الدائم، موسى الهزيل. (2021). الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في النقل البري، دراسة حالة شركة (WST)، مجلة جامعة دنقلا للبحث العلمي، السودان، العدد (21)، ص (58-75).
- [10] ضرار، قاسم محمد صالح. (2003). تنمية المهارات الإدارية والقيادية وأثرها في تفعيل القطاع الخاص، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- [11] الطائي، يوسف حجيم، والذبحاوي، عامر عبد كريم، والعلي، علي حميد هندي. (2016). التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة: بحث تطبيقي لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (03)، العراق، ص (6-22).
- [12] العاصي، شريف أحمد شريف. (2016). مناهج البحث العلمي في مجال الأعمال، القاهرة: دار النهضة العربية.
- [13] عباس، زياد علي. (2021). دور الحوار الاستراتيجي في السلوك الريادي: الدور الوسيط للبوصلية الاستراتيجية الريادية- بحث تحليلي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- [14] عبد الحميد، جابر، وكفافي، علا. (1992). معجم علم النفس والطب النفسي، القاهرة: دار النهضة العربية.
- [15] عبد الحميد، محمود عبد المعطي هاشم. (2025). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001: 2015) في تحسين الخدمات الهندسية الاستشارية على إدارة المشاريع بوزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية

- Taylor & Francis Group*, Vol. (105), No. (691), P (219–224).
- [11] Flier, Bert; Bosch, Frans A. J. Van Den & Volberda, Henk W. (2003). **Co Evolution in Strategic Renewal Behavior of British, Dutch and French Financial Incumbents: Interaction of Environmental Selection, Institutional Effects and Managerial Intentionality**, *Journal of Management Studies* Vol. (40), No. (08), P (220-233).
- [12] Hair, J. F., J. R., Sarstedt, M., Hopkins, L. & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) :An Emerging Tool in Business Research, *European Business Review*, Vol. (26), No. (02), P (106-121).
- [13] Hayes, A. F. (2017). **Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process analysis: A Regression-Based Approach**. Guilford Publications.
- [14] Hobfoll, S. E. & Freedy, J. (1993). Conservation of Resources: A General Stress Theory Applied to Burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), **Professional Burnout: Recent Developments in Theory & Research**, P (115-129), Washington, DC: Taylor & Francis.
- [15] Hobfoll, S. E. (1989). Conservative of Resources a New Attempt at Conceptualizing Stress, *American Psychologist*, Vol. (44), No. (03), P (513-524).
- [16] Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, Vol. (50), No. (03), P (337- 421).
- [17] Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versos New Alternatives SEM, Vol. (06), No. (01), P (1-55).
- [18] Hunt, S. D. and Morgan, R. M. (1996). **Resource Management Theory**, P (107- 114).
- [19] Ibrahim, N. A., Mahmood, R.; & Bakar, M. S. (2016). Strategic Improvisation and Entrepreneurial Self-Efficacy Constructs Validation in Nigerian Higher Education Institutions, *MAYFEB Journal of Business and Management*, Vol. (01), No. (01), P (37-42).
- [20] Ibrahim, N., A., & Rosli, M., & Muhammad, Sh. B. (2018). Strategic Improvisation and HEIs Performance: The Moderating Role of Organizational Culture, *Journal Emerald*, Vol. (02), No. (03), P (212-230).
- [21] Jang, J., & Kandampully, J. (2018). **Reducing Employee Turnover Intention Through Servant Leadership in the Restaurant Context: A Mediation Study of Affective Organizational Commitment**, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol. (19), No. (02), P (125-141).
- الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد (18)، العدد (59)، الجزء (01)، العراق، ص (127-147).
- [24] النجار، محمد فايز، والشوابكة، إسلام مصطفى. (2019). **اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (03)، العدد (03)، الأردن. ص (151-173).**
- ثانيًا: المراجع باللغة الإنجليزية**
- [1] Alstete, J. W. & Meyer, J. P., (2020), Intelligent Agent-Assisted Organizational Memory in Knowledge Management Systems, *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. (50), No. (04), P (1-16).
- [2] Arcade, Jacques. (2021). **Strategic Engineering, Innovation and Technology**, First published 2021 in Great Britain and the United States by ISTE Ltd and John Wiley & Sons, Inc.
- [3] Arshad, A. D., Razalli, M. R., Bakar, A., Julienti, L., Ahmad, H., & Mahmood, R. (2015). Exploring the Incidence of Strategic Improvisation: Evidence from Malaysian Government Link Corporations, *Asian Social Science*, Vol. (11), No. (24), P (105-112).
- [4] Ayad, T. M. & Khalil, I. F. (2022). Strategic Engineering and its Impact on Organizational Prosperity: An Exploratory Study of the Opinions for a Sample of the Leaders of the Integrity Commission, *International Journal of Research in Social Sciences & Humanities*, Vol. (12), No. (04), P (117-137).
- [5] Barone, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration, *Journal of Personality and Social Psychology*, Issue (51), P (1173-1182).
- [6] Benedetto, Song Michael, CADI, Nason and Robert W., (2007), op. cit, page 27.
- [7] Benito, J. M., Brañas-Garza, P., & Sanchis, J. A. (2011). Strategic Behavior in Schelling Dynamics: A New Result and Experimental Evidence.
- [8] Cole, David & Turner, J. (1993). Models of Cognitive Mediation and Moderation in Child Depression, *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. (102), No. (02), P (271-281).
- [9] Cunha, M. P. & Cunha, J. V. D. (2006). Towards a Complexity Theory of Strategy, *Management Decision*, Vol. (44), No. (07), P (839-850).
- [10] Emisenman, J., & Kurlantzick, J. (2006). **China's Africa strategy. Current history,**

- of *Management Perspectives*, Vol. (33), No. (02), P (234-249).
- [31] Sinha, Uttam Kumar & Gupta, Arvind. (2014). The Arctic and India: Strategic Awareness and Scientific Engagement, *Journal of Strategic Analysis*, Vol. (38), No. (06), P (872-885).
- [32] Sobel, M. E. (1986). *Some New Results on Indirect Effects and their Standard Errors in Covariance Structure Models*, In S. Leichardt (Ed.), *Sociological Methodology*, San Francisco: Jossey-Bass, P (159-186).
- [33] Tempere, S.; Reve, G. de. & Sicard, G. (2019). **Impact of Learning and Training on Wine Expertise: A Review**, *Current Opinion in Food Science*, Issue (27), P (98-103).
- [34] Tasavori, M., Kwong, C., & Pruthi, S., (2018). Resource Bricolage and Growth of Product and Market Scope in Social Enterprises, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. (30), No. (3-4), P (1-41).
- [35] Tee, D. K., Preko, A., & Tee, E. (2018). Understanding the Relationships Between Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty: An Investigation of Ghana's Retail Banking Sector, *British Journal of Marketing Studies*, Vol. (06), No. (02), P (1-19).
- [36] Tint, B., Wetzal, R. (2019). Using Applied Improvisation for Organizational learning in the Red Cross Red Crescent Climate Centre, In *Sensuous Learning for Practical Judgment in Professional Practice*, Palgrave Macmillan, Cham. Issue (02), P (1-21).
- [37] Tran, V. D. (2020). Assessing the Effects of Service Quality, Experience Value, Relationship Quality on Behavioral Intentions. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Vol. (07), No. (03), P (167-175).
- [38] Zafar, F., Babar, S., & Abbas, H. (2013). The Art of Strategic Management: A Key to Success in Corporate Sector, *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, Vol. (01), No. (01), P (15-24).
- [22] kinyuira, d. k. (2016). Relationship between Ownership Characteristics & Strategic Behavior of Firms: Evidence from Cooperative Enterprises in Kenya, *Journal of Strategy and Performance Management*, Vol. (04), No. (02), P (43-53).
- [23] Kitsios, Fotis & Kamariotou, M. & Talias, Michael A. (2020). Corporate Sustainability Strategies and Decision Support Methods: A Bibliometric Analysis, *Journal of Sustainability*, Issue (12), P (1-12).
- [24] Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and psychological Measurement*, Vol. (30), No. (03), P (607-610).
- [25] Lajoie, Susanne P. (2003). Individual Differences in Spatial Ability: Developing Technologies to Increase Strategy Awareness and Skills, *Journal of Educational Psychologist*, Vol. (38), No. (02), P (115-125).
- [26] Levallet, N. & Chan, Y. (2015). Using IT to Unleash the Power of Strategic Improvisation, **IT and Strategic Improvisation**, *Thirty Sixth International Conference on Information Systems*, P (1-18).
- [27] Martins, E. S., Rosseto, C. R., Lima, N. C., & Penedo, A. S. T. (2014). Strategic Behavior and Ambidexterity: A Study Applied along the Brazilian Wineries. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, Issue (16), P (392-415).
- [28] Mohammed, N. J. & Taherb, A. W. & Hussain, K. A. (2020). The Role of Strategic Improvisation on the Entrepreneurial Orientation; a Field Study in a Sample from the Rafidain Bank, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, Vol. (13), No. (09), P (583-600).
- [29] Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. 7th edition, John Wiley & Sons, Chichester, West Sussex, United Kingdom.
- [30] Schyns, B., Wisse, B., & Sanders, S. (2019). Shady Strategic Behavior: Recognizing Strategic Followership of Dark Triad Followers. *Academy*

الملحق رقم (1) تحديد حجم العينة وفقاً لجدول Krejcie & Morgan (1970)

<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

المصدر: Krejcie & Morgan (1970)