

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص : ماجستير إدارة المشاريع



دور التخطيط الاستراتيجي في مواءمة وإدارة محفظة المشاريع الخمسية وترتيب أولوياتها وفق الأهمية الاستراتيجية للقطاع البلديات

إعداد الطالب/ محمد بدر محمد العتيبي

الرقم الاكاديمي/ 253000436

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد محمد د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2026 م / 1447 هـ

فهرس المحتونات:

IV.....	المستخلص: Abstract
1.....	الفصل الأول
1.....	الإطار العام للدراسة
2.....	المقدمة:
3.....	-مشكلة الدراسة.
3.....	-أهمية الدراسة.
4.....	أهداف الدراسة.
5.....	-تساؤلات الدراسة
5.....	-فروض الدراسة
6.....	-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
9.....	الفصل الثاني
9.....	الدراسات السابقة
10.....	-مقدمة
12.....	-الدراسات السابقة
12.....	أولاً- الدراسات العربية:
14.....	ثانياً- الدراسات الأجنبية
17.....	-الإطار النظري
17.....	المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي
17.....	1-1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي
17.....	2-1. مراحل التخطيط الاستراتيجي
18.....	3-1. أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الدراسة الحالية
19.....	المبحث الثاني: إدارة محفظة المشاريع
19.....	1-2. مفهوم إدارة محفظة المشاريع
20.....	2-2. أهداف إدارة محفظة المشاريع
21.....	المبحث الثالث: المواءمة الاستراتيجية بين الاستراتيجية والمحفظة والمشاريع
21.....	1-3. مفهوم المواءمة الاستراتيجية
22.....	2-3. مستويات المواءمة الاستراتيجية
23.....	المبحث الرابع: ترتيب أولويات المشاريع وفق الأهمية الاستراتيجية
23.....	1-4. معايير الترتيب في القطاع البلدي

24	المبحث الخامس: العلاقة النظرية بين المتغيرات
25	الفصل الثالث
25	منهجية الدراسة
26	-مقدمة.
27	-مجتمع الدراسة وعينتها
27	-حدود الدراسة
28	أداة الدراسة
29	-إجراءات جمع البيانات
29	-خطة التحليل الإحصائي
31	المراجع
32	-المراجع العربية
34	-المراجع الأجنبية
39	الملاحق
40	-الاستبانة
44	-Abstract

المستخلص: Abstract:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في مواءمة وإدارة محفظة المشاريع الخمسية في قطاع البلديات، مع التركيز على آليات ترتيب أولويات المشاريع وفقاً للأهمية الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الأهداف التنموية طويلة الأمد. تنبع أهمية الدراسة من التحديات التي تواجه البلديات في تخصيص الموارد المحدودة وضمان انسجام المشاريع مع الخطط الاستراتيجية. تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم جمع البيانات عبر استبانة موجهة إلى القيادات الإدارية ومديري المشاريع في قطاع البلديات. سيتم استخدام أساليب إحصائية لتحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية إدارة المحفظة، إضافة إلى قياس تأثير معايير الأولوية في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع. يتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم إطار عملي يساعد صناع القرار في البلديات على تطوير آليات أكثر فاعلية لإدارة المحافظ الاستثمارية، وتعزيز المواءمة بين المشاريع والخطط الاستراتيجية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات البلدية والتنمية المحلية المستدامة.

الكلمات المفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي، إدارة محفظة المشاريع، قطاع البلديات، المواءمة الاستراتيجية، ترتيب أولويات المشاريع.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

شهد قطاع الإدارة العامة خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية بفعل تصاعد متطلبات الكفاءة والشفافية والمساءلة، في ظل ضغوط متزايدة على الموارد المالية والحاجة إلى تحقيق قيمة عامة مستدامة. ويُعد قطاع البلديات من أكثر القطاعات الحكومية تأثراً بهذه التحولات نظراً لارتباطه المباشر بالخدمات الأساسية والتنمية الحضرية وجودة الحياة في المجتمعات المحلية، وهو ما تعزز في المملكة العربية السعودية مع إطلاق رؤية المملكة 2030 التي أولت اهتماماً خاصاً برفع كفاءة الإنفاق وتحسين فعالية إدارة الاستثمارات والمشاريع الحكومية (Alnemr, 2025; Alasiri et al., 2025; Alruwaili et al., 2024).

يُعد التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات الإدارية في القطاع العام لتوجيه الرؤية والرسالة والأهداف طويلة المدى وترجمتها إلى برامج ومبادرات قابلة للتنفيذ، مع استمرار الاعتماد على الأدبيات الكلاسيكية في هذا المجال مثل Bryson في التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام وكابلان ونورتون في ترجمة الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية (Gunawan et al., 2025). وتظهر دراسات حديثة في السياقات التعليمية والحكومية العربية أن جودة التخطيط الاستراتيجي ترتبط إيجابياً بكفاءة الأداء المؤسسي وترشيد استخدام الموارد (صالح وموسى، 2020).

غير أن التحدي الرئيس لا يكمن في صياغة الاستراتيجية بقدر ما يكمن في ردم الفجوة بين التخطيط والتنفيذ عبر مواءمة الاستثمارات والمشاريع مع الأولويات الاستراتيجية. في هذا السياق برزت إدارة محفظة المشاريع كمدخل إداري حديث يُعنى باختيار المشاريع وترتيب أولوياتها وإدارتها بشكل متكامل وفق معايير المساهمة في الأهداف الاستراتيجية ومستوى المخاطر والعائد المتوقع وتوافر الموارد، وبما يحقق تعظيم القيمة في البيئات العامة والخاصة على حد سواء. وتبين الأدبيات أن انخفاض نضج أنظمة التخطيط والمتابعة، وغياب أطر معيارية لاختيار وترتيب المشاريع، يقود إلى فجوة بين الاستراتيجي والتنفيذي، وإلى قرارات استثمارية أقل كفاءة في القطاع العام (Alnemr, 2025; Alruwaili et al., 2024).

وفي قطاع البلديات السعودي، الذي يعمل ضمن خطط تنموية متعددة السنوات تتضمن مشاريع بنية تحتية، وتحسين مشهد حضري، وخدمات بيئية، ازدادت أهمية الربط المنهجي بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة محفظة المشاريع مع توسع دور البلديات وتحول الحوكمة الحضرية واتساع المشاركة المحلية في ظل رؤية 2030. (Alasiri et al., 2025). كما تُظهر خبرات إدارة الاستثمارات العامة في المملكة أن تحسين معايير اختيار المشاريع وتنسيقها وتعزيز قدرات التحليل والتنسيق المؤسسي يمثل مدخلاً رئيساً لرفع فاعلية الإنفاق الاستثماري ودعم التنمية المحلية المستدامة (Alnemr, 2025; Alruwaili et al., 2024).

وعليه، تنطلق هذه الدراسة من أهمية تحليل مستوى الربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة محفظة المشاريع في قطاع البلديات بالمملكة العربية السعودية، واستكشاف أثر هذا الربط في تحسين ترتيب الأولويات وتعزيز المواءمة الاستراتيجية ورفع كفاءة استخدام الموارد، بما يسهم في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 في بناء مدن أكثر كفاءة واستدامة ومشاركة

-مشكلة الدراسة.

على الرغم من تبني العديد من البلديات في المملكة العربية السعودية لخطط استراتيجية وخطط خمسية تهدف إلى تحقيق التنمية الحضرية المستدامة وتحسين جودة الخدمات البلدية، إلا أن واقع التطبيق يكشف عن تحديات تتعلق بمدى مواءمة المشاريع المعتمدة مع الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى. فغالباً ما يتم اعتماد عدد كبير من المشاريع ضمن الخطط الخمسية، في ظل موارد مالية وبشرية محدودة، مما يفرض ضرورة وجود آلية واضحة لترتيب الأولويات وفق معايير استراتيجية دقيقة.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن وجود استراتيجية مكتوبة لا يضمن بالضرورة تحقيق المواءمة الاستراتيجية ما لم يتم ربطها فعلياً بمحفظة المشاريع وآليات اختيارها (Kaplan & Norton, 2008) كما يؤكد معهد إدارة المشاريع أن ضعف ممارسات إدارة محفظة المشاريع يؤدي إلى تنفيذ مشاريع لا تحقق القيمة الاستراتيجية المتوقعة، أو لا تتماشى مع أولويات المؤسسة. (Project Management Institute [PMI], 2017)

وفي السياق البلدي، قد تتأثر عملية اختيار المشاريع وترتيبها بعوامل تشغيلية أو ضغوط زمنية أو اعتبارات غير استراتيجية، مما يؤدي إلى:

- ضعف الاتساق بين الأهداف الاستراتيجية والمشاريع المنفذة،
- تشتت الموارد بين مشاريع متفرقة،
- انخفاض كفاءة الإنفاق العام،
- محدودية القدرة على قياس الأثر الاستراتيجي للمشاريع.

كما تشير بعض الدراسات إلى أن نجاح إدارة محفظة المشاريع يرتبط بدرجة وضوح الاستراتيجية وآليات ترجمتها إلى معايير موضوعية لاختيار المشاريع (Meskendahl, 2010) غير أن الدراسات التطبيقية في البيئة العربية - وخاصة في قطاع البلديات السعودي - ما تزال محدودة في تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وترتيب أولويات محفظة المشاريع الخمسية.

ومن هنا تتبّع مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: إلى أي مدى يسهم التخطيط الاستراتيجي في مواءمة وإدارة محفظة المشاريع الخمسية في قطاع البلديات بالمملكة العربية السعودية، وفي ترتيب أولوياتها وفقاً للأهمية الاستراتيجية؟

-أهمية الدراسة.

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: الأهمية العلمية (النظرية)، والأهمية التطبيقية، والأهمية على مستوى السياسات وصناع القرار.

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة محفظة المشاريع في القطاع العام، وهو مجال ما يزال يحتاج إلى مزيد من الدراسات التطبيقية، خاصة في البيئة العربية.
- تقدم الدراسة إطاراً تحليلياً يربط بين مفاهيم التخطيط الاستراتيجي (Bryson, 2018) وممارسات إدارة محفظة المشاريع كما وردت في معايير (PMI, 2017) Project Management Institute ، مما يعزز التكامل بين النظرية والتطبيق.
- تسهم في سد فجوة بحثية تتعلق بمدى تأثير وضوح الأهداف الاستراتيجية في عملية ترتيب أولويات المشاريع الخمسية داخل المؤسسات البلدية.
- تقدم مؤشرات قابلة للقياس يمكن استخدامها في دراسات مستقبلية تتناول الحوكمة، وكفاءة الإنفاق، وإدارة الاستثمارات الحكومية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- تساعد نتائج الدراسة البلديات في تطوير آليات موضوعية لترتيب أولويات المشاريع بناءً على أهميتها الاستراتيجية، بدلاً من الاعتماد على التقديرات الشخصية أو الضغوط التشغيلية.
- تدعم تحسين كفاءة تخصيص الموارد المالية والبشرية من خلال التركيز على المشاريع ذات القيمة الاستراتيجية الأعلى.
- توفر أداة قياس (الاستبانة) يمكن الاستفادة منها مستقبلاً لتقييم مستوى المواءمة الاستراتيجية في البلديات.
- تسهم في رفع مستوى الوعي الإداري بأهمية إدارة محفظة المشاريع كأداة استراتيجية وليست فقط تشغيلية.

ثالثاً: الأهمية لصناع القرار

- تُزوّد القيادات البلدية بمؤشرات تساعد في تقييم مدى اتساق المشاريع الخمسية مع الأهداف الاستراتيجية.
- تدعم توجهات رفع كفاءة الإنفاق وتعزيز الحوكمة في القطاع البلدي.

توفر أساساً علمياً يمكن الاعتماد عليه في تطوير سياسات اختيار المشاريع واعتمادها ضمن الخطط الخمسية.

أهداف الدراسة.

يهدف هذا البحث بشكل أساسي إلى بناء نموذج متكامل يفسر العلاقة الارتباطية والأثر السببي بين "مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO)" وبين "أداء المشاريع الاستراتيجية" في قطاع التشييد بمدينة الرياض، ويشمل الهدف الرئيس تقييم أثر هذا النضج كممكن استراتيجي لتحقيق التميز المؤسسي وضمان استدامة الفوائد في إطار رؤية المملكة 2030. وينبثق عن ذلك الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد واقع مستويات النضج التنظيمي: عبر تقييم الوضع الراهن لممارسات مكاتب إدارة المشاريع في قطاع التشييد بالرياض، وتصنيفها وفق المستويات الخمسة لنماذج النضج العالمية (مثل OPM3 أو P3M3).
2. تحليل أثر النضج على النجاح الاستراتيجي: الكشف عن دور نضج المكتب في تعزيز أبعاد الأداء الأربعة المتجاوزة للمقاييس التقليدية، وهي: كفاءة التنفيذ، الأثر على العميل، النجاح التجاري المباشر، والاستعداد للمستقبل.
3. قياس الفاعلية في كفاءة الإنفاق والعائد الاستثماري: تحليل مدى مساهمة المكاتب الناضجة في رفع العائد على الاستثمار (ROI) الذي قد يصل إلى 300%، وتقليل الهدر المالي الناتج عن تجاوز التكاليف الذي تعاني منه 80% من المشاريع الكبرى.
4. استقصاء دور التمكين الرقمي والذكاء الاصطناعي: فهم كيفية مساهمة التقنيات الحديثة (مثل AI، ونمذجة معلومات البناء BIM) في رفع مستوى نضج المكتب من "الإدارة المدارة" إلى "الإدارة المحسنة" لضمان دقة التنبؤ بالمخاطر الاستراتيجية.
5. رصد التحديات ومعوقات التطور المؤسسي: تحديد الفجوات الهيكلية والمهارية (مثل نقص الدعم التنفيذي، أو ضعف "الفطنة التجارية" لدى الممارسين) التي تعيق وصول المكاتب إلى مستويات النضج العليا.
6. بناء إطار توصيات للتميز الوطني: صياغة مجموعة من المقترحات العملية لصناع القرار والشركات في الرياض لتطوير "نموذج نضج وطني مستدام" يوحد المعايير ويضمن المحاذاة الكاملة مع مستهدفات برامج تحقيق الرؤية.

-تساؤلات الدراسة-

تتطلب هذه الدراسة من هدف رئيس يتمثل في: تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في مواءمة وإدارة محفظة المشاريع الخمسية وترتيب أولوياتها وفق الأهمية الاستراتيجية في قطاع البلديات بالمملكة العربية السعودية. ويتفرع عنه الأهداف الفرعية التالية:

- قياس مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في البلديات محل الدراسة.
- تقييم مستوى مواءمة المشاريع الخمسية مع الأهداف الاستراتيجية.
- تحليل معايير ترتيب أولويات المشاريع المعتمدة في البلديات.
- اختبار العلاقة بين وضوح التخطيط الاستراتيجي وفعالية إدارة محفظة المشاريع.
- قياس أثر المواءمة الاستراتيجية في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع.

-فروض الدراسة-

الفرضية الرئيسة

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في مواءمة وإدارة محفظة المشاريع الخمسية وترتيب أولوياتها في قطاع البلديات بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في مواءمة وإدارة محفظة المشاريع الخمسية وترتيب أولوياتها في قطاع البلديات بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفروض الفرعية

الفرض الأول H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في مواءمة محفظة المشاريع الخمسية: H11. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في مواءمة محفظة المشاريع الخمسية.

الفرض الثاني H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في ترتيب أولويات المشاريع وفق الأهمية الاستراتيجية: H12. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في ترتيب أولويات المشاريع وفق الأهمية الاستراتيجية.

الفرض الثالث H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمواءمة محفظة المشاريع في كفاءة إدارة محفظة المشاريع: H13. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمواءمة محفظة المشاريع في كفاءة إدارة محفظة المشاريع.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد هذه الدراسة على تكامل ثلاثة أطر نظرية رئيسة تشكل الأساس المفاهيمي لتحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة محفظة المشاريع وترتيب أولوياتها في قطاع البلديات، هي: المواءمة الاستراتيجية، وإدارة محفظة المشاريع، وبطاقة الأداء المتوازن، مع الاستفادة من الأدبيات العربية التي تناولت التخطيط والاستراتيجية في المؤسسات العامة.

أولاً: المواءمة الاستراتيجية (Strategic Alignment) تمثل المواءمة الاستراتيجية حالة الاتساق بين الاستراتيجية الكلية وبين البنى التنظيمية والعمليات والموارد، بحيث تُترجم الرؤية والأهداف بعيدة المدى إلى قرارات استثمارية وتشغيلية منسجمة معها. وقد أرسى نموذج Henderson & Venkatraman هذا المفهوم من خلال الربط المنهجي بين الاستراتيجية، وبنية التنظيم، والبنية التكنولوجية، وعلاقاتها المتبادلة. (Venkatraman et al., 1993) وتُظهر دراسات في إدارة المحافظ أن نجاح محفظة المشاريع في خلق القيمة يرتبط بدرجة انسجام اختيار المشاريع ومعايير تقييمها مع التوجه الاستراتيجي للأعمال، لا سيما في البيئات المعقدة متعددة المشاريع. (Meskendahl, 2010)

في السياق العربي، عرّفت دراسات المواءمة الاستراتيجية كقدرة التنظيم على تحقيق التوافق بين الفرص البيئية الخارجية وعناصر القوة والموارد الداخلية، من خلال تحليل بيئي منهجي وصياغة استراتيجية متسقة مع تلك المعطيات (Yousuf & Mustafa, 2018). وتستند هذه الدراسة إلى هذا التصور باعتبار أن مواءمة محفظة مشاريع البلديات مع خططها الخمسية والرؤى الوطنية هو الشرط الحاكم لتعظيم القيمة العامة وترشيد استخدام الموارد.

ثانياً: إطار إدارة محفظة المشاريع (Project Portfolio Management)

تنطلق الدراسة من تعريف معهد إدارة المشاريع PMI لإدارة المحفظة بوصفها الإدارة المركزية المنظمة لمجموعة من المشاريع والبرامج بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعظيم القيمة على مستوى المحفظة، عبر عمليات اختيار المشاريع، وترتيب الأولويات، وتخصيص الموارد وموازنة المخاطر (PMI, 2017; Lima et al., 2016) وتبين الأدبيات الحديثة أن فاعلية إدارة المحافظ تحقق عندما:

- تُشتق معايير الاختيار وترتيب الأولويات مباشرة من التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.
- تُصمم هياكل الحوكمة وآليات اتخاذ القرار بما يضمن الربط بين المستوى الاستراتيجي (الرؤى والخطط الخمسية) والمستوى التنفيذي المشاريع والبرامج (Patanakul, 2022).

في البيئة العربية، تؤكد بحوث حول أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء المؤسسات الحكومية والبنوك على أن وضوح الرؤية والرسالة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية يشكل مدخلاً ضرورياً لاختيار المبادرات والمشاريع الكفيلة بتحقيق الأهداف بعيدة المدى، وأن ضعف الربط بين الخطط والمشروعات يؤدي إلى هدر الموارد وتراجع الفاعلية (الرحومي والقطبي، 2024). كما تشير دراسات عن التخطيط في التعليم والمدارس إلى أن نجاح الخطط مرهون بترجمتها إلى برامج ومشاريع واضحة، مع وجود مؤشرات لقياس التقدم نحو الأهداف (برهم، 2020). هذا المنطق ذاته ينطبق على البلديات التي تدير عشرات المشاريع المتزامنة، ما يستدعي منظوراً محفظياً يتجاوز التعامل الجزئي مع كل مشروع على حدة.

ثالثاً: بطاقة الأداء المتوازن

(Balanced Scorecard) قدّم Kaplan و Norton بطاقة الأداء المتوازن كنظام متكامل لتحويل الاستراتيجية إلى مجموعة مترابطة من الأهداف ومؤشرات الأداء عبر أربعة منظورات رئيسية: المالي، العملاء/المستفيدون، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، ثم طوّرا مفهوم "المنظمة المركزة على الاستراتيجية" مع استخدام الخرائط الاستراتيجية لتوضيح العلاقات السببية بين الأهداف والمبادرات (Kaplan & Norton, 2000) وتُظهر دراسات لاحقة أن توسيع البطاقة لتشمل الأبعاد البيئية والاجتماعية (البطاقة المستدامة) يجعلها أداة مناسبة لتقييم مساهمة المشاريع في القيمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في آن واحد (Figge et al., 2002; Bénet et al., 2019; Quezada et al., 2022). وتشير دراسات عربية في التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي إلى أن استخدام مؤشرات متعددة الأبعاد (مالية، تشغيلية، بشرية، وخدمية) ضروري لتقييم فاعلية المؤسسات العامة، بما فيها الوزارات والبلديات، وأن التركيز على المؤشرات المالية فقط لا يعكس الصورة المتكاملة للأداء (الرحومي والقطبي، 2024. Yousefzadeh et al., 2021). كما تؤكد أبحاث في الجودة الشاملة بالمستشفيات والقطاع العام أن الربط بين الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء في مجالات جودة الخدمة ورضا المستفيدين والعمليات الداخلية يساهم في تحسين الأداء التنظيمي (الشامي والصوفي، 2024). وبناءً عليه، تُستخدم بطاقة الأداء المتوازن في هذه الدراسة كإطار لربط مؤشرات أداء البلديات (الخدمية، المالية، التشغيلية والتنموية) بقرارات محفظة المشاريع وترتيب أولوياتها.

التكامل بين الأطر الثلاثة في هذه الدراسة تنطلق الدراسة من تصور تكاملي مفاده أن:

- التخطيط الاستراتيجي والمواءمة الاستراتيجية يحددان الاتجاه العام والمعايير الحاكمة لاختيار المشاريع، من خلال صياغة رؤية ورسالة واضحة، وتحليل البيئة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية القابلة للقياس (Meskendahl, 2010; Yousuf & Mustafa, 2018 ; الرحومي والقطبي، 2024؛ برهم، 2020)

- إدارة محفظة المشاريع توفر الآليات الإجرائية لترجمة هذه المعايير إلى قرارات عملية لاختيار "المشاريع الصحيحة"، وترتيب أولوياتها، وتخصيص الموارد وتعظيم العائد الاستراتيجي للمحفظة، خاصة في البيئات التي تتسم بكثرة المشاريع وتنافسها على الموارد المحدودة كما هو الحال في. (Patanakul, 2022)

- بطاقة الأداء المتوازن والخرائط الاستراتيجية تشكل أداة قياس وربط، من خلال تحويل الأهداف الاستراتيجية للبلديات إلى مجموعة من المؤشرات في أبعاد متعددة (مالية، خدمية، تشغيلية، تعلم وتنمية قدرات)، واستخدام هذه المؤشرات لتقييم مساهمة كل مشروع في تحقيق الأهداف وترتيب أولوياته وفق أثره الاستراتيجي، بما ينسجم أيضاً مع مفهوم الأداء المستدام في الأدبيات الحديثة (Quezada et al., 2002; Figge et al., 2002; Yousefzadeh et al., 2021؛ et al., 2022)

بناءً على هذا الإطار، تُصاغ فرضيات الدراسة حول:

- أثر مستوى التخطيط الاستراتيجي ونضجه في البلديات على درجة مواءمة محفظة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية.

- أثر درجة المواءمة الاستراتيجية للمحفظة على كفاءة ترتيب أولويات المشاريع وتوزيع الموارد.

- دور استخدام أدوات قياس متعددة الأبعاد (مثل بطاقة الأداء المتوازن) في تحسين قرارات ترتيب الأولويات وربطها بمؤشرات أداء البلديات.

وسيتم اختبار هذه الفرضيات إحصائياً باستخدام نماذج مثل الانحدار المتعدد، مستفيداً من أساليب التحليل المستخدمة في دراسات عربية وأجنبية تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي، والمواءمة، والأداء في القطاعات الحكومية والقطاع الخدمي (Meskendahl, 2010; الرحومي والقطبي، 2024؛ برهم، 2020)

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

أصبح التخطيط الاستراتيجي أحد المرتكزات الرئيسة لتطوير أداء المنظمات الحكومية والخاصة على حد سواء، لما يوفره من إطار منهجي لتحديد الرؤية والرسالة والأهداف بعيدة المدى، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، واختيار الاستراتيجيات المناسبة وتوجيه الموارد نحو تحقيق النتائج المستهدفة (الرحومي والقطبي، 2024؛ صالح وموسى، 2020؛ جفال، 2020؛ عيسى، 2023). وتبين الأدبيات أنّ وضوح التوجّه الاستراتيجي (رؤية، رسالة، أهداف) وتحليل البيئة التنظيمية والمحيطية يمثلان مدخلاً أساسياً لرفع كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر وتحسين الصورة الذهنية والأداء المؤسسي (الرحومي والقطبي، 2024).

في السياق الحكومي، أظهرت بحوث ميدانية في المدارس والوزارات العربية أنّ تبني التخطيط الاستراتيجي يرتبط بتحسين الأداء وتخفيض الهدر وتوجيه الموارد نحو الأولويات ذات العائد الأعلى، متى ما توفّرت المقوّمات الأساسية من وعي قيادي، وبنية تنظيمية ملائمة، وقدرات بشرية قادرة على إعداد الخطط وتنفيذها ومتابعتها (برهم، 2020). وتبرز كذلك أهمية الربط بين التخطيط الاستراتيجي والأداء من خلال نماذج كـ«بطاقة الأداء المتوازن» وربط الأبعاد المالية، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، ورضا المستفيدين بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة (الرحومي والقطبي، 2024).

في المملكة العربية السعودية، أدت رؤية 2030 وبرامجها التنفيذية إلى تعميق تبني منهج الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية، مع التركيز على الاستدامة المالية، ورفع كفاءة الإنفاق، وتحسين جودة الحياة، وتعزيز المشاركة المجتمعية في التخطيط الحضري والبلدي (Alasiri et al., 2025). وقد رافق ذلك تحوّل متدرّج من التخطيط المركزي إلى قدر أكبر من اللامركزية ومنح الأمانات والبلديات صلاحيات أوسع في إعداد الخطط والبرامج، مع إنشاء هيئات تنمية إقليمية وتعزيز أدوات المشاركة عبر المنصات الرقمية ومبادرات مثل «بلدي» وغيرها (Alasiri et al., 2025).

في هذا الإطار يكتسب قطاع البلديات السعودي أهمية خاصة؛ إذ يقع على عاتقه العبء الأكبر في تطوير البنية التحتية الحضرية، وتنظيم استعمالات الأراضي، وتحسين المشهد الحضري، وتوفير الخدمات البلدية الأساسية. ومع التوسع الكبير في حجم المشروعات وتعقيدها وتعدد الجهات ذات العلاقة، تبرز الحاجة إلى إدارة احترافية لمحفظة المشاريع، تربط بين التخطيط الاستراتيجي والخطط الخمسية التشغيلية، وتضمن ترتيب أولويات المشروعات وفق أهميتها الاستراتيجية للقطاع، ودرجة إسهامها في تحقيق مستهدفات الرؤية وبرامجها، والعوائد الاقتصادية والاجتماعية المتوقعة، ومستوى المخاطر والجاهزية التنفيذية.

كما تؤكد الأدبيات الخاصة بإدارة المشروعات والمحافظ أن وجود خطة استراتيجية واضحة، وآليات مؤسسية لاختيار المشروعات وتقييمها وترتيبها، وربطها بمؤشرات أداء قابلة للقياس، يعد شرطاً أساسياً لتعظيم القيمة المتحققة من الاستثمارات العامة، وتقليل تعثر المشروعات، وتحسين موثوقية التنفيذ ضمن الأطر الزمنية والمالية المحددة (الرحومي والقطبي، 2024؛ صالح وموسى، 2020؛ حسان، 2021) ويزداد هذا الأمر إلحاحاً في البيئات التي تبني برامج تحول وطني طموحة، كالمملكة العربية السعودية، حيث تتنافس المشاريع على موارد محدودة وتتعدد الأجندات والجهات المنفذة (Alasiri et al., 2025).

استناداً إلى ما سبق، يهدف هذا الفصل إلى بناء تأصيل نظري لمفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المحافظ والمشروعات، وترتيب الأولويات وفق الأهمية الاستراتيجية، مع إبراز الصلة الخاصة بين هذه المفاهيم وقطاع البلديات في المملكة العربية السعودية، تمهيداً لتوظيفها في بناء الإطار النظري والإجرائي للبحث حول دور التخطيط الاستراتيجي في مواءمة وإدارة محفظة المشاريع الخمسية وترتيب أولوياتها في هذا القطاع.

أولاً- الدراسات العربية:

الدراسة الأولى

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بدقة على مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المدارس، وكذلك مستوى فعالية هذه المدارس من وجهة نظر مجتمع الدراسة، الذي تكوّن من (8) مديرين و(174) معلماً. استخدمت الباحثة/الباحث استبانة لقياس درجة توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي (مثل وضوح الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وضع الخطط التنفيذية، المتابعة والتقويم)، إلى جانب قياس مؤشرات فعالية المدرسة (كجودة العملية التعليمية، رضا المعلمين، مستوى الطلبة، كفاية الموارد). أظهرت النتائج أن مستوى التخطيط الاستراتيجي كان مرتفعاً بشكل عام، مما يعني أن المدارس محل الدراسة تمتلك رؤية واضحة وخططاً محددة نسبياً، كما كان مستوى فعالية المدارس مرتفعاً أيضاً، وهو ما يعكس أثراً إيجابياً محتملاً للتخطيط الجيد على الأداء المدرسي. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين مستوى التخطيط الاستراتيجي وفعالية المدارس؛ أي أنه كلما زاد تبني التخطيط الاستراتيجي وتحسّن تطبيقه، ارتفع مستوى فعالية المدرسة. وانتهت الدراسة إلى التوصية بتنظيم ورش وبرامج تدريبية لمديري المدارس لتعزيز مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي، حتى يتمكنوا من تحويل الخطط إلى ممارسات عملية تساهم في تحسين الأداء العام للمدرسة (برهم، 2020).

الدراسة الثانية

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف استكشاف كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج أن يساهم في صياغة سياسات مالية أكثر استقراراً. طُبِّقَت أداة الاستبانة على مجتمع صغير نسبياً مكوّن من (34) مفردة، ما أتاح للباحثة فهماً نوعياً وكمياً لتصورات أفراد المجتمع حول موضوع الدراسة. ركزت الدراسة على مفهوم "التخطيط المبني على النتائج" بوصفه مقارنة إدارية تربط بين الأهداف الإستراتيجية والنتائج الفعلية، بحيث تصبح عملية التخطيط المالي قائمة على ما يُراد تحقيقه من مخرجات وأثر، وليس فقط على مدخلات وعمليات تقليدية. وقامت الباحثة بتحليل كيفية توظيف هذه المقاربة في إعداد الموازنات وصياغة السياسات المالية، مثل توجيه الإنفاق، وترتيب الأولويات، وإعادة توزيع الموارد. أظهرت النتائج وجود دور واضح للتخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج في توجيه السياسات المالية نحو قدر أكبر من الاستقرار، من خلال تحسين القدرة على التنبؤ بالاحتياجات، وتفادي كثير من أوجه الهدر والإنفاق غير الضروري، إضافة إلى زيادة شفافية القرارات المالية. وأوصت الدراسة بأهمية تبني هذا النمط من التخطيط بشكل أوسع في المؤسسات المالية والحكومية، وتعزيز قدرات العاملين على استخدام أدوات ومؤشرات الأداء المرتبطة بالنتائج (جفال، 2020).

الدراسة الثالثة

تناولت هذه الدراسة مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية، ومدى ارتباط ذلك بمتطلبات استدامة الميزة التنافسية في هذه الجامعات. وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، مستندة إلى عينة من (145) من أعضاء هيئة التدريس في جامعتي الأزهر والإسلامية، مما يوفّر رؤية من داخل البيئة الجامعية

حول سلوك القيادات الأكاديمية. ركزت الدراسة على قياس أبعاد التخطيط الاستراتيجي لدى العمداء، مثل وضوح الرؤية المستقبلية للكلية، تبني خطط خمسية أو طويلة الأمد، القدرة على استشراف التغيرات في البيئة التعليمية، توزيع الموارد بما يخدم الأهداف الاستراتيجية، وآليات متابعة تنفيذ الخطط. في المقابل، تم قياس متطلبات استدامة الميزة التنافسية، مثل جودة البرامج الأكاديمية، السمعة العلمية، البحث العلمي، الشراكات المجتمعية، واستقطاب الطلبة المتميزين. توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى عمداء الكليات ومتطلبات استدامة الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية؛ بمعنى أن الكليات التي يمارس عمداؤها تخطيطاً استراتيجياً واعياً ومنظماً تكون أكثر قدرة على الحفاظ على تميزها الأكاديمي والبحثي على المدى الطويل. وأكدت الدراسة أهمية تطوير قدرات القيادات الجامعية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وربط الخطط التنفيذية بالمؤشرات التي تعزز التنافسية الجامعية (أبو زعيتر، 2020).

الدراسة الرابعة

استهدفت هذه الدراسة بيان أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية للأداء في إحدى منظمات الاتصالات في السودان. انطلقت الدراسة من أن الصورة الذهنية عن أداء المنظمة لدى العملاء والعاملين والشركاء تتأثر ليس فقط بالنتائج الفعلية، بل أيضاً بمدى وضوح الأهداف والاستراتيجيات وطريقة عرضها وتنفيذها. اعتمد الباحث على تحليل واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، من حيث وضوح الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف، استخدام مؤشرات أداء، وجود خطط تنفيذية زمنية، ونظم متابعة وتقييم. كما تناولت الدراسة كيف ينعكس هذا الواقع على التصورات السائدة عن أداء المنظمة، مثل جودة الخدمات، سرعة الاستجابة، الابتكار، والاستقرار التشغيلي. أشارت النتائج إلى وجود قصور في وضوح الأهداف الاستراتيجية داخل المنظمة، إضافة إلى ضعف في تنفيذ الخطط بسبب مشكلات في البنية التحتية التقنية والتنظيمية. هذا القصور أدى إلى فجوة بين ما تسعى إليه الاستراتيجية وما يتم إدراكه من قبل المتعاملين مع المنظمة. خلصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز وضوح الأهداف لجميع المستويات الوظيفية، وتكثيف برامج التدريب في مجال التخطيط والتنفيذ، إلى جانب تطوير البنية التحتية الداعمة، حتى ينعكس ذلك إيجاباً على الصورة الذهنية للأداء لدى مختلف أصحاب المصلحة (صالح وموسى، 2020).

الدراسة الخامسة

هدفت هذه الدراسة إلى فحص إمكانية تطبيق موازنة البرامج والأداء كأداة للتخطيط والرقابة وترشيد النفقات العامة. استهدفت الدراسة شريحة من القيادات والعاملين الماليين، شملت مديرين ورؤساء أقسام وموظفين، وتم تحليل (78) استبانة صالحة، ما أتاح فهماً أدق لتصور المعنيين عن واقع الموازنة التقليدية وإمكانات التحول إلى موازنة البرامج والأداء. تناولت الدراسة مفهوم موازنة البرامج والأداء بوصفه مدخلاً حديثاً يربط بين الموارد المالية والبرامج والأنشطة المحددة والأهداف والنتائج المرجوة، بدلاً من الاقتصار على بنود إنفاق عامة. وتم تحليل مدى توافر المتطلبات الأساسية لتطبيق هذا النوع من الموازنات، مثل نظم المعلومات، الكوادر المؤهلة، الإطار التشريعي، ودعم الإدارة العليا. أظهرت النتائج أن هناك إمكانية حقيقية لتطبيق موازنة البرامج والأداء في الجهة محل الدراسة، وأن هذا التطبيق يمكن أن يسهم بصورة معنوية في تعزيز الرقابة المالية وتقليل الهدر في النفقات العامة، من خلال زيادة وضوح كلفة كل برنامج،

وتحسين عملية المفاضلة بين البدائل، وربط التمويل بمستوى الإنجاز. وأوصت الدراسة بالبدء التدريجي في تطبيق هذا المدخل، مع توفير التدريب اللازم للعاملين وتحديث الأنظمة المالية (المتزوع وآخرون، 2023).

الدراسة السادسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لدراسة مستوى استخدام التخطيط الاستراتيجي لدى عينة من (184) مديراً ومديرة، في سياق تربوي/تعليمي. استهدفت الدراسة الوقوف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، وكيف يسهم ذلك في الحد من الهدر التربوي، الذي يشمل الرسوب والتسرب وضعف الاستفادة من الموارد البشرية والمادية. تم بناء استبانة لقياس عدة أبعاد، منها: وجود رؤية ورسالة واضحتين للمؤسسة، تحديد أهداف قابلة للقياس، استخدام بيانات ومؤشرات لاتخاذ القرار، توزيع الموارد وفق أولويات استراتيجية، ووجود خطط متابعة وتقييم. كما تم قياس مظاهر الهدر التربوي، مثل معدلات الرسوب والتسرب، وضعف الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي. أظهرت النتائج أن درجة استخدام التخطيط الاستراتيجي كانت كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام (4.23)، مما يشير إلى وعي عالٍ لدى المديرين بأهمية التخطيط وأدواته. كما بينت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في الحد من الهدر التربوي، من خلال تحسين استثمار الموارد وتوجيهها نحو الأنشطة ذات الأولوية، واتخاذ قرارات قائمة على البيانات بدلاً من الاجتهادات الفردية. وأكدت الدراسة ضرورة نشر الوعي بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي بين القيادات التربوية، وتعزيز الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة النظام التعليمي واستدامته (خميس، وهواش، 2024).

ثانياً- الدراسات الأجنبية

الدراسة السابعة

تُعد هذه الدراسة دراسة نظرية منسّالة وموسى في موسوعة أكسفورد، وتهدف إلى تعريف وتوضيح مفهوم الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام، وبيان كيف يختلف عن الإدارة الاستراتيجية في القطاع الخاص مع وجود نقاط التقاء بينهما. تتناول الدراسة نماذج متعددة للتخطيط الاستراتيجي، مثل المنهج القائم على الرسالة والرؤية والقيم، ومنهج الأهداف والنتائج، ومقاربات إدارة المحافظ التي تُعنى باختيار البرامج والمشروعات ذات الأولوية.

تعرض الدراسة كذلك لمفهوم "القيمة العامة" بوصفه الهدف المركزي للإدارة الاستراتيجية في الجهات الحكومية، وتوضح كيف يمكن ربط القدرات المتاحة في المؤسسة (الموارد البشرية، الأنظمة، التشريعات) بالتطلعات المجتمعية طويلة الأمد، من خلال خطط واستراتيجيات واضحة قابلة للتنفيذ. وتؤكد الدراسة على أن النماذج الاستراتيجية ليست وصفات جاهزة، بل ينبغي تكييفها مع السياقات الحكومية المختلفة، وفقاً لظروف كل دولة أو جهة من حيث مستوى المركزية، والبيئة السياسية والقانونية، وثقافة العمل الإداري. (Bryson & George, 2020)

الدراسة الثامنة

أجرت هذه الدراسة ثمانية دراسات حالة، أربعاً في منظمات من القطاع العام وأربعاً في منظمات من القطاع الخاص، بهدف مقارنة ممارسات إدارة محافظ المشروعات بين القطاعين. ركزت الدراسة على كيفية اتخاذ قرارات اختيار المشروعات، وترتيب أولوياتها، وتوزيع الموارد عليها، وضمان مواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية العليا للمؤسسة.

أظهرت النتائج أن الهدف المشترك في القطاعين العام والخاص هو تحقيق المواءمة الاستراتيجية بين المشروعات المنفذة وبين توجهات المؤسسة بعيدة المدى، وأن الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة المحافظ (مثل مصفوفات المفاضلة، مؤشرات الأداء، تحليل المخاطر) متشابهة إلى حد كبير. إلا أن الدراسة كشفت عن فروق مهمة؛ إذ يتميز القطاع العام عادة بمستوى أعلى من التوثيق والإجراءات الرسمية، في حين يكون إدراك المخاطر فيه أقل نسبياً مقارنة بالقطاع الخاص، الذي يُظهر حساسية أكبر للمخاطر والعوائد. كما تختلف معايير اختيار وترتيب المشروعات، حيث يغلب على القطاع العام التركيز على الأبعاد الاجتماعية والخدمية، بينما يميل القطاع الخاص إلى العائد المالي والكفاءة الاقتصادية. (Maceta & Berssaneti, 2019)

الدراسة التاسعة

تعد هذه الدراسة بحثاً ميدانياً أُجري على عينة من 260 مهندس مشروع يعملون في مشروعات القطاع العام في إقليم بلوشستان. هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر كل من التخطيط وجودة أداء مدير المشروع في نجاح مشروعات القطاع العام. تم قياس "نجاح المشروع" من خلال مجموعة مؤشرات، مثل الالتزام بالوقت والتكلفة، وتحقيق نطاق العمل المتفق عليه، ورضا المستفيدين.

اعتمد الباحثون على استبانة لقياس مستوى التخطيط في المشروعات (وضوح الأهداف، تحليل المخاطر، جدولة الأنشطة، تقدير الموارد)، وكذلك كفاءة مدير المشروع (خبرته، مهاراته القيادية، قدرته على اتخاذ القرار وحل المشكلات)، ثم ربطوا هذه المتغيرات بمستوى النجاح المتحقق.

أظهرت النتائج أن كلاً من جودة التخطيط وكفاءة مدير المشروع يؤثران إيجابياً وبدرجة معنوية في نجاح مشروعات القطاع العام، غير أن تأثير التخطيط كان أكبر نسبياً من تأثير كفاءة المدير، ما يشير إلى مركزية المرحلة التخطيطية في سياق المشروعات الحكومية. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين ممارسات التخطيط، وتوفير تدريب متخصص لمديري المشاريع في القطاع العام، مع تطوير أدلة وإجراءات معيارية تدعم جودة التخطيط والتنفيذ. (Irfan et al., 2021)

الدراسة العاشرة

تُعد هذه الدراسة بحثاً إجرائياً نُفذ داخل وكالة حكومية تتبنى مبادرة استراتيجية تهدف إلى رفع كفاءة التكلفة في محفظة مشروعات إنشاءات عامة. ركزت الدراسة على دراسة التغييرات العملية التي تم إدخالها على إجراءات العمل، وكيف انعكست هذه التغييرات على أداء محفظة المشروعات ككل، وليس على مشروع منفرد فقط.

قام الباحثان بتوثيق تجربة الوكالة في تصميم وتنفيذ مبادرة لتحسين كفاءة التكلفة، من خلال مراجعة إجراءات التخطيط، وتقييم المشروعات، وآليات المتابعة، وآليات تبادل المعرفة بين فرق العمل. توصلت الدراسة إلى أن إشراك فرق المشروعات المختلفة في تصميم إجراءات تحسين الكفاءة يُعد عاملاً حاسماً في نجاح المبادرة، لأنه يعزز الالتزام والفهم المشترك للأهداف. كما أكدت أهمية ربط أهداف المبادرة الجديدة بالاستراتيجية المؤسسية العامة للوكالة، بحيث تصبح مبادرات رفع الكفاءة جزءاً من منظومة التخطيط الاستراتيجي وليست أنشطة معزولة.

وبينت الدراسة أيضاً أن تبادل الدروس المستفادة والخبرات بين المشروعات داخل المحفظة يسهم في تحقيق تحسن مستدام في كفاءة التكلفة، لأنه يمنع تكرار الأخطاء ويدعم تعميم الممارسات الجيدة على نطاق أوسع داخل الوكالة (Beste & Klakegg, 2022).

الإطار النظري

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

1-1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي في الأدبيات الحديثة على أنه عملية رسمية ومنظمة لصياغة الاتجاه طويل الأجل للمنظمة، من خلال تحديد الأهداف بعيدة المدى، وتوليد البدائل الاستراتيجية، وتخصيص الموارد، ووضع آليات للمتابعة والتقييم بما يضمن تحقيق تلك الأهداف في ظل بيئة معقدة ومتغيرة (Wolf & Floyd, 2017؛ Fuertes et al., 2020). ويُعرّف – في أحد التعريفات الشاملة – بأنه عملية دورية، أكثر أو أقل رسمية، توفر إطاراً منظماً لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها وضبطها، بهدف التأثير في الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة لفترة زمنية محددة، وتنسيق القرارات المتعمدة والناشئة. (Wolf & Floyd, 2017)

وتؤكد دراسات حديثة أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد وثيقة مكتوبة، بل منظومة متكاملة تشمل التحليل المنهجي للبيئة، وتحديد الرؤية والرسالة، وصياغة الأهداف والسياسات، وترجمة الأولويات إلى قرارات فعلية لتوزيع الموارد، وربطها بأنظمة المتابعة ومؤشرات الأداء (Kabeyi, 2019؛ Fuertes et al., 2020).

في القطاع العام والقطاع غير الربحي، يُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي بوصفه أداة لتحقيق القيمة العامة وتحسين الكفاءة والشفافية والمساءلة، وليس لتعزيز الربح فقط؛ إذ يهدف إلى مواءمة الموارد العامة مع الأولويات الوطنية، ورفع جودة الخدمات وتعزيز رضا أصحاب المصلحة (George et al., 2019). وتشير مراجعات حديثة في قطاع التعليم العالي إلى أن التخطيط الاستراتيجي أصبح بمثابة «خارطة طريق» لمواجهة التحولات التكنولوجية والضغط التمويلي وتحقيق الأهداف الوطنية طويلة الأمد (Sumual et al., 2025؛ Biondi & Russo, 2022).

كما تُظهر تحليلات كمية (Meta-analysis) شملت عدداً كبيراً من الدراسات التجريبية أن التخطيط الاستراتيجي الرسمي يرتبط ارتباطاً إيجابياً متوسط القوة بأداء المنظمات في القطاعين العام والخاص، وبخاصة عندما يُقاس الأداء من زاوية الفاعلية وتحقيق الأهداف وليس من زاوية الربحية فقط. (George et al., 2019)

2-1. مراحل التخطيط الاستراتيجي

تتفق الأدبيات المعاصرة على أن عملية التخطيط الاستراتيجي تمر بعدة مراحل مترابطة، وإن اختلفت النماذج في عددها وتسمياتها. ويمكن تلخيصها في الآتي:

1. تحديد الرؤية والرسالة والقيم

تنطلق العملية من صياغة رؤية مستقبلية طموحة للمنظمة، ورسالة توضّح سبب وجودها، والقيم التي تحكم عملها. وتعد هذه المرحلة أساس الاتجاه الاستراتيجي، وبخاصة في مؤسسات التعليم والجامعات، حيث تشكّل الرؤية والرسالة مرجعاً لكل السياسات والبرامج (Sumual et al., 2025؛ Biondi & Russo, 2022).

2. تحليل البيئة الداخلية والخارجية SWOT ، PESTEL

يتضمن ذلك تشخيص نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة المحيطة، واستخدام أدوات تحليل منهجية لدراسة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها (Kabeyi, 2019؛ Fuertes et al., 2020). ويساعد هذا التحليل في بناء استراتيجيات واقعية تستند إلى معطيات موضوعية.

3. صياغة الأهداف والاستراتيجيات

في هذه المرحلة تُترجم الرؤية إلى أهداف استراتيجية محددة وقابلة للقياس، ثم تُصاغ الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيقها بما يضمن تحقيق الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة (Wolf & Floyd, 2017؛ Fuertes et al., 2020) وتشدّد الأدبيات الحديثة على ضرورة ربط هذه الأهداف بالأولويات الوطنية وخطط التنمية في المؤسسات التعليمية (Biondi & Russo, 2022).

4. تحديد المبادرات والبرامج والمشروعات

تمثل هذه المرحلة الحلقة المفصلية التي يُحوّل فيها «ما هو استراتيجي» إلى برامج ومشروعات محددة ذات مخرجات وجداول زمنية وموارد واضحة. وتُظهر دراسات في الجامعات والقطاع العام أن الفجوة الرئيسة في التخطيط غالباً ما تكون في ضعف الربط بين الاستراتيجية ومحافظ المشروعات (Biondi & Russo, 2022) ولذلك تعد هذه المرحلة مركزية في ربط التخطيط الاستراتيجي بنجاح تنفيذ المشروعات.

5. التنفيذ والمتابعة والتقييم

لا يكتمل التخطيط الاستراتيجي دون وجود نظام واضح للمتابعة والتقييم باستخدام مؤشرات أداء رئيسة (KPIs)، وآليات دورية لمراجعة الخطط وتعديلها وفق المتغيرات، وربط نتائج الأداء بدورات التخطيط اللاحقة (Kabeyi, 2019؛ Biondi & Russo, 2022).

3-1. أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الدراسة الحالية

استناداً إلى هذه الأدبيات، يمكن تكييف مفهوم التخطيط الاستراتيجي في هذه الدراسة في صورة مجموعة أبعاد قابلة للقياس تشكّل المتغير المستقل في نموذج الانحدار، من أبرزها:

1. وضوح الرؤية والرسالة

يشمل مدى وجود رؤية ورسالة مكتوبتين ومعلنتين، ودرجة فهم العاملين لهما، واتساقهما مع احتياجات أصحاب المصلحة والأولويات الوطنية (Sumual et al., 2025؛ Biondi & Russo, 2022).

2. وضوح الأهداف والاستراتيجيات

يقاس بمدى صياغة أهداف استراتيجية محددة وقابلة للقياس، ووجود استراتيجيات واضحة لتحقيقها وربطها بمؤشرات أداء ونتائج متوقعة (Wolf & Floyd, 2017؛ George et al., 2019).

3. مشاركة الإدارة العليا وأصحاب المصلحة

يشير إلى درجة انخراط القيادات العليا وأصحاب المصلحة في صياغة الخطة وتنفيذها، وهو عامل مهم في نجاح الاستراتيجيات في المؤسسات التعليمية والقطاع العام (Kabeyi, 2019؛ Sumual et al., 2025).

4. وجود آليات رسمية للمتابعة والتقييم

يتناول مدى توافر نظم مؤسسية لرصد تنفيذ الخطة ومراجعة التقدم عبر مؤشرات أداء وربط نتائج التقييم بتحسين الخطط المستقبلية (Kabeyi, 2019؛ Biondi & Russo, 2022).

5. ربط الخطط بالموارد

يقاس بمدى ترجمة الأهداف والاستراتيجيات إلى موازنات وبرامج عمل وتخصيص موارد بشرية وتقنية كافية لضمان التنفيذ الفعلي للخطة (Kabeyi, 2019؛ Biondi & Russo, 2022).

هذه الأبعاد الخمسة ستُستخدم في الدراسة بوصفها تمثيلاً عملياً لدرجة نضج ومأسسة التخطيط الاستراتيجي، ليُفحص أثرها الكلي والجزئي على المتغيرات التابعة في نموذج الانحدار.

المبحث الثاني: إدارة محفظة المشاريع

1-2. مفهوم إدارة محفظة المشاريع

تعرف إدارة محفظة المشاريع بأنها الإدارة المركزية والمنهجية لمجموعة من المشاريع والبرامج بما يضمن مواءمتها مع الأهداف والاستراتيجية الكلية للمنظمة، من خلال عمليات اختيار المشاريع وترتيبها والتحكم فيها لتعزيز القيمة المتحققة من الاستثمارات المشروعية (Emefu et al., 2024؛ Dezhkam et al., 2019).

تركز إدارة محفظة المشاريع على:

- اختيار "المشاريع الصحيحة" التي تدعم الاستراتيجية، وليس مجرد تنفيذ المشاريع بكفاءة تشغيلية (Padovani & Carvalho, 2016؛ Simionova & Simionov, 2021).
- إدارة المحفظة ككل من حيث التآزر بين المشاريع، وإدارة التداخل والمخاطر، وتوزيع الموارد بين المشاريع المختلفة بدلاً من التعامل مع كل مشروع بمعزل عن الآخر (Martinsuo & Geraldi, 2020؛ Simionova & Simionov, 2021).
- الحفاظ على الارتباط المباشر بالاستراتيجية المؤسسية، إذ تُعد محفظة المشاريع الأداة الرئيسة التي تُترجم من خلالها الخطط الاستراتيجية إلى مبادرات ومشروعات تنفيذية ملموسة (Martinsuo & Too & Weaver, 2014؛ Geraldi, 2020).

وبهذا المعنى تمثل إدارة محفظة المشاريع مستوى أعلى من إدارة المشاريع والبرامج، حيث يتركز اهتمامها على تعزيز القيمة الاستراتيجية الكلية للمحفظة وليس فقط نجاح كل مشروع على حدة (Emefu et al., 2024؛ Martinsuo & Geraldi, 2020).

2-2. أهداف إدارة محفظة المشاريع

تشير الأدبيات الحديثة إلى مجموعة من الأهداف الرئيسة لإدارة المحافظ، من أبرزها:

1- تعظيم القيمة الاستراتيجية للمحفظة

من خلال اختيار المزيج الأمثل من المشاريع الذي يحقق أعلى قيمة إجمالية للمنظمة، سواء كانت قيمة مالية أو تشغيلية أو استراتيجية، بما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية طويلة المدى (Simionova & Martinsuo & Geraldi, 2020)؛ (Simionov, 2021).

2- تحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد

تسعى إدارة المحفظة إلى تحقيق توازن بين المشاريع ذات المخاطر العالية والعوائد المرتفعة، والمشاريع الأقل مخاطرة، بما يضمن استدامة الأداء وتحقيق التوازن الاستراتيجي للمحفظة (Simionova & Simionov, 2021)؛ (Martinsuo & Geraldi, 2020).

3- تحسين تخصيص الموارد المحدودة

تعمل إدارة المحفظة على توزيع الموارد المالية والبشرية والتقنية على المشاريع ذات الأولوية الأعلى، بما يتوافق مع قدرات المنظمة وطاقاتها التنفيذية (Emefu et al., 2024؛ Padovani & Carvalho, 2016).

4- دعم اتخاذ القرار الاستثماري الرشيد

توفر إدارة محفظة المشاريع إطاراً حوكمياً يعتمد على معايير تقييم موضوعية مثل المواءمة الاستراتيجية والتكلفة والمخاطر والقيمة المتوقعة، بما يدعم قرارات بدء المشاريع أو تعديلها أو إيقافها (Padovani : Too & Weaver, 2014)؛ (Carvalho, 2016).

وفي القطاع العام، لا تقتصر أهداف إدارة المحفظة على القيمة الاقتصادية فقط، بل تشمل أيضاً تحقيق القيمة المجتمعية وتعزيز الاستدامة وتحسين استخدام الموارد العامة (Martinsuo & Geraldi, 2020).

1- عمليات إدارة محفظة المشاريع

تقدم الأدبيات العلمية والمعايير المهنية وصفاً متقارباً للعمليات الأساسية في إدارة محفظة المشاريع، والتي يمكن تلخيصها في دورة مستمرة تشمل المراحل الآتية:

1- تحديد المشاريع أو المبادرات المقترحة

تبدأ العملية بجمع مقترحات المشاريع من مختلف الوحدات التنظيمية، وتصنيفها وفق مجالاتها وتأثيرها المتوقع على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Dezhkam et al., 2019؛ Emefu et al., 2024).

2- تقييم المشاريع وفق معايير محددة

يتم تقييم المشاريع باستخدام مجموعة من المعايير مثل درجة المواءمة مع الاستراتيجية، والتكلفة، والعائد المتوقع، ومستوى المخاطر، والأثر المؤسسي أو المجتمعي (Padovani & Carvalho, 2016؛ Simionova & Simionov, 2021).

3- ترتيب الأولويات واختيار مكونات المحفظة

بعد عملية التقييم، يتم ترتيب المشاريع وفق قيمتها الاستراتيجية وإمكانات تنفيذها، ثم اختيار مجموعة المشاريع التي تحقق أفضل مزيج من القيمة والتوازن ضمن القيود المالية والتنظيمية المتاحة (Simionova & Simionov, 2021؛ Martinsuo & Geraldi, 2020).

4- تخصيص الموارد وجدولة التنفيذ

في هذه المرحلة تُوزَّع الموارد المالية والبشرية والتقنية على المشاريع المعتمدة، مع مراعاة القيود الزمنية والقدرات التشغيلية للمنظمة (Padovani & Carvalho, 2016؛ Emefu et al., 2024).

5- المراجعة الدورية وموازنة المحفظة

تتضمن هذه المرحلة متابعة أداء المحفظة بشكل دوري، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان استمرار توافقها مع الاستراتيجية المؤسسية، بما في ذلك إضافة مشاريع جديدة أو إيقاف مشاريع لم تعد تحقق القيمة المطلوبة (Too & Martinsuo & Geraldi, 2020؛ Weaver, 2014).

في هذه المرحلة يظهر بوضوح الرابط المباشر بين التخطيط الاستراتيجي وترتيب أولويات المشاريع، حيث تنطلق قرارات اختيار المشاريع وتقييمها من الأهداف الاستراتيجية المحددة في الخطة المؤسسية، وتُترجم إلى قرارات استثمارية عملية داخل محفظة المشاريع (Martinsuo & Geraldi, 2020؛ Too & Weaver, 2014).

المبحث الثالث: المواءمة الاستراتيجية بين الاستراتيجية والمحفظة والمشاريع

1-3. مفهوم المواءمة الاستراتيجية

تُستخدم المواءمة الاستراتيجية لوصف درجة اتساق أنشطة المنظمة ومشاريعها مع أهدافها واستراتيجيتها الكلية، أي مدى مساهمة المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وليس مجرد إنجازها ضمن قيود الوقت والميزانية (Brito & Alexandrova, 2021؛ De Medeiros Júnior, 2021).

في سياق إدارة محفظة المشاريع تعني المواءمة الاستراتيجية أساساً:

- أن تكون مشاريع المحفظة مختارة بحيث تترجم الاستراتيجية إلى مشاريع وتدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى (Rad & Rowzan, 2018؛ Martinsuo & Anttila, 2022).
- استبعاد أو تقليل أولوية المشاريع التي لا تضيف قيمة استراتيجية واضحة أو لا ترتبط بالأولويات الاستراتيجية الحالية (Alexandrova, 2021؛ Rad & Rowzan, 2018).

- ربط مؤشرات الأداء على مستوى المشروع والمحفظة بمؤشرات تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتخصيص الموارد، وليس فقط بمؤشرات المثلث التقليدي لإدارة المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة) (Korhonen et al., 2023).

تشير مراجعات الأدبيات إلى أن المواءمة الاستراتيجية تمثل آلية أساسية لربط إدارة المشاريع وإدارة المحافظ بالاستراتيجية المؤسسية؛ فهي تساعد المنظمة على التركيز على اختيار المشاريع التي تحقق الأهداف الاستراتيجية بدلاً من مجرد إدارة المشاريع بصورة منفصلة (Alexandrova, 2021؛ Brito & De Medeiros Júnior, 2021) كما توضح بعض النماذج التحليلية أن استخدام مؤشرات لقياس المواءمة الاستراتيجية في عملية اختيار المشاريع يزيد من احتمال اختيار المشاريع الأكثر دعماً للاستراتيجية المؤسسية (Rad & Rowzan, 2018).

وتؤكد الدراسات الحديثة أن المواءمة الاستراتيجية ليست حالة ثابتة، بل عملية ديناميكية مستمرة تتطلب مراجعة دورية لمحفظة المشاريع وتحديثاً مستمراً لأولوياتها بما يتوافق مع التغيرات في الاستراتيجية أو البيئة الخارجية، مما يجعلها مؤشراً مهماً على فعالية إدارة محفظة المشاريع على المدى الطويل (Martinsuo & Anttila, 2022)؛ (Alexandrova, 2021).

2-3. مستويات المواءمة الاستراتيجية

تُفرّق الأدبيات بين عدة مستويات للمواءمة داخل المنظمات القائمة على المشاريع والمحافظ، ويمكن تلخيصها بما يتناسب مع الدراسة الحالية كما يلي:

1. المواءمة الهيكلية (Structural Alignment)

تشير إلى مدى اتساق الهياكل التنظيمية وآليات الحوكمة مع متطلبات إدارة محفظة المشاريع وتنفيذ الاستراتيجية، مثل وجود مكاتب لإدارة المشاريع أو المحافظ، ولجان توجيه تدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي. وتبين الدراسات أن نجاح إدارة المحافظ لا يعتمد فقط على تقنيات اختيار المشاريع، بل أيضاً على توافق الهيكل التنظيمي مع متطلبات إدارة المحفظة (Kaiser et al., 2014).

2. المواءمة التشغيلية (Operational Alignment)

تركز على اتساق العمليات والإجراءات وأنظمة قياس الأداء في إدارة المشاريع والمحافظ مع الأهداف الاستراتيجية، مثل استخدام معايير موحدة لاختيار وترتيب المشاريع، وربط أنظمة الأداء بالمؤشرات الاستراتيجية للمنظمة (Martinsuo & Anttila, 2022؛ Korhonen et al., 2023). وترتبط هذه المواءمة بمدى قدرة المؤسسة على ترجمة الاستراتيجية إلى قواعد عملية لاتخاذ القرار داخل دورة إدارة المحفظة.

3. المواءمة الاستراتيجية (Strategic Alignment)

وهي محور الدراسة الحالية، وتشير إلى مدى توافق أهداف ومخرجات المشاريع والمحافظ مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ومستوى مساهمة المشاريع في تحقيق الرؤية والاستراتيجية المؤسسية على المدى البعيد (Bruto & De Medeiros Júnior, 2021؛ Rad & Rowzan, 2018).

- على مستوى المحفظة: تقاس بدرجة الملاءمة الاستراتيجية للمحفظة ككل، أي مدى انعكاس الاستراتيجية في توزيع الموارد بين المشاريع المختلفة.

- على مستوى المشروع: تقاس بدرجة ارتباط أهداف المشروع بشكل صريح بالأهداف الاستراتيجية وإدراج هذا الارتباط ضمن معايير اختيار المشاريع وترتيب أولوياتها.

تشير الأدلة التجريبية إلى أن ارتفاع مستوى المواءمة الاستراتيجية في محفظة المشاريع يرتبط إيجابياً بأداء المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، في حين يؤدي ضعف المواءمة إلى ظهور فجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها من خلال المشاريع (Alexandrova, 2021؛ Korhonen et al., 2023).

المبحث الرابع: ترتيب أولويات المشاريع وفق الأهمية الاستراتيجية

ترتيب الأولويات هو عملية تحليل متعدد المعايير لتقييم المشاريع وفق مجموعة من الأبعاد مثل: المساهمة في الأهداف الاستراتيجية، أثر جودة الخدمات، حجم الموارد، المخاطر، والإلحاح، بهدف اختيار الترتيب الذي يحقق أعلى قيمة استراتيجية ضمن قيود الموارد (Santos et al., 2022; Aljabri et al., 2024; Al-Sobai et al., 2024).

وتؤكد الأدبيات أن غياب معايير استراتيجية واضحة يؤدي إلى قبول مشاريع منخفضة القيمة أو ضعيفة الأثر، ويُضعف قدرة محفظة المشاريع على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Santos et al., 2022; Rad & Rowzan, 2018).

1-4. معايير الترتيب في القطاع البلدي

تشير البحوث الحديثة في المشاريع البلدية والحضرية إلى أن ترتيب الأولويات ينبغي أن يستند إلى مجموعة من المعايير المرتبطة بالتنمية المحلية، من أبرزها:

البعد البلدي	أمثلة ومعالجة بحثية
خطط التنمية المحلية	مواءمة المشاريع مع الرؤى والخطط التنموية باستخدام نماذج اتخاذ القرار متعددة المعايير
احتياجات المجتمع	إشراك أصحاب المصلحة والمجتمع في تحديد الأهمية والأثر الاجتماعي للمشاريع
مؤشرات الأداء الحضري	استخدام مؤشرات الاستدامة الحضرية والسلامة وسهولة الوصول وتحسين البنية التحتية
الاستدامة البيئية	إعطاء وزن مرتفع للمعايير البيئية والاستدامة في مشاريع النقل والبنية التحتية

الجدول 1 أبعاد رئيسة لترتيب أولويات المشاريع البلدية.

وتشير الدراسات التطبيقية في البلديات، مثل دراسة بلدية العاصمة المقدسة في مكة المكرمة، إلى استخدام نماذج التحليل الهرمي (AHP) ونماذج اتخاذ القرار متعددة المعايير (MCDM) لتحديد أوزان معايير مثل الطلب على الخدمة،

المواءمة الاستراتيجية، والترابط بين المشاريع، وحجم الاستثمار، ومستوى المخاطر، حيث أظهرت النتائج أن المواءمة الاستراتيجية تُعد من العوامل الرئيسة المؤثرة في ترتيب المشاريع. (Aljabri et al., 2024)

المبحث الخامس: العلاقة النظرية بين المتغيرات

تدعم الأدبيات التسلسل النظري الذي تتبناه هذه الدراسة، حيث:

- التخطيط الاستراتيجي يحدد الاتجاه العام والأولويات الكبرى للمنظمة (Papke-Shields & Boyer-Wright, 2017; Meskendahl, 2010).
 - المواءمة الاستراتيجية تربط هذه التوجهات بمحفظة المشاريع المختارة (Coelho et al., 2025; Rad & Rowzan, 2018).
 - إدارة محفظة المشاريع تمثل الأداة التنظيمية لترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة مشاريع متوازنة وممولة (Coelho et al., 2025; Kaiser et al., 2014).
 - ترتيب أولويات المشاريع يعد مخرجاً رئيساً لعمليات إدارة المحفظة، ويتأثر بدرجة المواءمة الاستراتيجية والمعايير المستخدمة في تقييم المشاريع. (Santos et al., 2022; Al-Sobai et al., 2024)
- كما تشير الدراسات إلى أن وضوح الاستراتيجية وتعزيز المواءمة الاستراتيجية يسهمان في رفع مستوى نضج إدارة محفظة المشاريع وزيادة القيمة المتحققة من المشاريع. (Coelho et al., 2025; Meskendahl, 2010)

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة-

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لتحليل واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في مواءمة وإدارة محفظة المشاريع الخمسية وترتيب أولوياتها في قطاع البلديات، وذلك من خلال دراسة العلاقة الارتباطية والأثر بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي ومستوى كفاءة إدارة محفظة المشاريع وتحقيق الأهداف التنموية للبلديات.

ويهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً علمياً دقيقاً، وتحليل العلاقات بين متغيراتها المختلفة، واستخلاص النتائج التي تسهم في تفسيرها وتقديم توصيات علمية قابلة للتطبيق في بيئة العمل البلدي.

وسيتم الاعتماد على المدخل الكمي لجمع البيانات الميدانية من خلال استبانة علمية مصممة خصيصاً استناداً إلى الأدبيات العلمية الحديثة في مجالات التخطيط الاستراتيجي وإدارة محافظ المشاريع (Project Portfolio Management)، إضافة إلى الاستفادة من بعض المقاييس العالمية ذات الصلة في مجال حوكمة المشاريع وإدارة الاستراتيجية.

وسيتم توزيع الاستبانة على عينة ممثلة من القيادات الإدارية ومديري المشاريع والمسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في البلديات، وذلك بهدف قياس مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ودرجة المواءمة بين الخطط الاستراتيجية ومحفظة المشاريع، إضافة إلى تحليل آليات ترتيب أولويات المشاريع البلدية.

وسيتم تحليل البيانات التي سيتم جمعها باستخدام برنامج SPSS، مع تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة لضمان دقة النتائج وموضوعيتها، ومن أبرزها ما يلي:

اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) : وذلك للتحقق من درجة ثبات أداة الدراسة وقياس مستوى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة في قياس محاور التخطيط الاستراتيجي وإدارة محفظة المشاريع.

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) :

لقياس الصدق البنائي والداخلي للأداة، وتحليل قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، وخاصة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية إدارة محفظة المشاريع وترتيب أولوياتها.

-الإحصاء الوصفي:

ويشمل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك بهدف وصف خصائص عينة الدراسة وتحليل واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى نضج ممارسات إدارة محفظة المشاريع في البلديات.

تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression)

لاختبار الأثر الجوهري للمتغيرات المستقلة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي (مثل وضوح الرؤية الاستراتيجية، دعم القيادة العليا، ومواءمة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية) على المتغير التابع المتمثل في كفاءة إدارة محفظة المشاريع وترتيب أولوياتها.

تحليل التباين الأحادي: (ANOVA)

لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة محافظ المشاريع تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية مثل سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والمستوى الإداري.

-مجتمع الدراسة وعينتها

-مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية والمتخصصين في التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في البلديات التابعة لوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان في المملكة العربية السعودية.

ويشمل مجتمع الدراسة على وجه التحديد:

- مديري الإدارات الاستراتيجية.
- مديري البرامج والمشاريع.
- مسؤولي التخطيط والتطوير المؤسسي.
- القيادات الإدارية المعنية بمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وإدارة المشاريع البلدية.

ويُعد هذا المجتمع البحثي مناسباً لدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة محفظة المشاريع نظراً لدور هذه الفئات في إعداد الخطط الاستراتيجية والإشراف على تنفيذ المشاريع التنموية في البلديات.

-عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة غير احتمالية قصدية (Purposive Sampling) من القيادات الإدارية والمتخصصين في مجالات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في البلديات، وذلك لضمان الحصول على بيانات دقيقة من الأفراد الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة.

ومن المتوقع أن يتراوح حجم العينة المستهدفة بين 250 إلى 350 مشاركاً، بما يضمن تمثيلاً مناسباً لمختلف الإدارات والوظائف المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في البلديات، إضافة إلى توفير قوة إحصائية كافية لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

-حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي توضح نطاقها العلمي والمنهجي، وتشمل ما يلي:

الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في مواءمة وإدارة محفظة المشاريع الخمسية وترتيب أولوياتها في البلديات، مع التركيز على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف التنموية.

الحدود المكانية

سيتم تطبيق الدراسة ميدانياً في البلديات التابعة لوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية

ستُجرى الدراسة خلال الفترة الزمنية التي يتم فيها جمع البيانات وتحليلها في إطار إعداد البحث.

الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على القيادات الإدارية ومديري المشاريع والمتخصصين في التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في البلديات.

وتسهم هذه الحدود في تحديد نطاق الدراسة بشكل دقيق بما يضمن وضوح نتائجها وقابليتها للتفسير ضمن سياقها التنظيمي والإداري.

أداة الدراسة

سيتم تطوير استبانة إلكترونية محكمة تتكون من ثلاثة محاور رئيسة، تم تصميمها بما يتناسب مع طبيعة العمل البلدي ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع.

المحور الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

ويتضمن مجموعة من المتغيرات التي تهدف إلى وصف خصائص عينة الدراسة، مثل:

- العمر
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة
- المسعى الوظيفي
- الإدارة أو القسم

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي

ويتضمن مجموعة من البنود التي تقيس مستوى تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي في البلديات، مثل:

- وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية.
- مشاركة القيادات في عملية التخطيط.
- مواءمة الأهداف الاستراتيجية مع المشاريع البلدية.

- متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

المحور الثالث: إدارة محفظة المشاريع وترتيب الأولويات

ويتضمن مجموعة من البنود التي تقيس مستوى نضج ممارسات إدارة محفظة المشاريع، مثل:

- معايير اختيار المشاريع البلدية.
- مواءمة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية.
- آليات ترتيب أولويات المشاريع.
- متابعة وتقييم أداء المشاريع.

-تحكيم أداة الدراسة

سيتم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من الخبراء الأكاديميين والمتخصصين في مجالات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، ويتراوح عددهم بين (6 – 8) خبراء، وذلك بهدف:

- التحقق من صدق المحتوى العلمي للأداة.
- التأكد من وضوح صياغة العبارات.
- التأكد من ملاءمة البنود لمحاو الدراسة.
- اقتراح أي تعديلات تسهم في تحسين الأداة.

وسيتم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظات المحكمين قبل اعتماد الاستبانة بصورتها النهائية.

-إجراءات جمع البيانات

سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً باستخدام إحدى المنصات الرقمية مثل Google Forms، وذلك عبر القنوات المهنية والإدارية المرتبطة بالعمل البلدي، لضمان الوصول إلى الفئات المستهدفة من القيادات الإدارية والمتخصصين في التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع.

وسيتم الالتزام الكامل بأخلاقيات البحث العلمي من خلال:

- ضمان سرية البيانات وعدم الإفصاح عن هوية المشاركين.
- استخدام المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط.
- توضيح الهدف العلمي للدراسة للمشاركين قبل تعبئة الاستبانة.

-خطة التحليل الإحصائي

ستتم معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics.

وسيتم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية عند:

$$0.05p \leq 0.05 \quad p \leq 0.05p$$

وسيتم استخدام نماذج الانحدار الخطي المتعدد لتحليل مدى مساهمة المتغيرات المستقلة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي في تفسير التباين في المتغير التابع المتمثل في كفاءة إدارة محفظة المشاريع وترتيب أولوياتها. ومن المتوقع أن تسهم نتائج التحليل الإحصائي في بناء نموذج تحليلي يوضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة محفظة المشاريع في البلديات، بما يوفر أساساً علمياً يمكن الاعتماد عليه في تطوير السياسات الإدارية وتحسين ممارسات التخطيط وإدارة المشاريع في القطاع البلدي.

المراجع

-المراجع العربية

أبو زعيتر، لينا محمد. (2020). متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية وعلاقتها بممارسة عمداء الكليات للتخطيط الاستراتيجي. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، مج9، ع4 ، 454 - 416
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1087058>

برهم، أحمد خليل أحمد. (2020). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، مج9، ع4 ، 30 - 1
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1087024>

جفال، تهماني حسين. (2020). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ودوره في تطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي في جامعة القدس. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، مج9، ع4 ، 368 - 341
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1087052>

حسان. عبد الكريم. (2021). الموجهات الإرشادية لإعداد الدراسات التفصيلية وتحديد خطوات تنفيذ المشاريع من أجل قيام مشاريع ناجحة من الفكرة الى التشغيل. **, 9, 66-71 <https://doi.org/10.52981/fjes.v9i3.698>

خميس، مدين، و هواش، دلال. (2024). درجة استخدام مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي للحد من الهدر التربوي في محافظة العاصمة عمان. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الانسانية*، مج38، ع2 ، 178 - 162
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1411461>

الرحومي طه محمد عبدالله، و القطيبي محمد محمد حزام. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البنوك: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في العاصمة صنعاء- اليمن. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية* 1(1). <https://doi.org/10.59628/jhs.v1i1.594>

الشامي أحمد محمد، و الصوفي سماح مطلق. (2024). أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التنظيمي دراسة حالة على المستشفيات الخاصة في اليمن. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية* 3(1)، 573-558 ، <https://doi.org/10.59628/jhs.v3i1.915>

صالح، هدى دياب أحمد، و موسى، المهدي موسى الطاهر. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد في تحقيق كفاءة وكفاية الأداء المحاسبي في الوحدات الحكومية بالتطبيق على وزارة المالية الولائية- ولاية الخرطوم. *مجلة الاقتصاد والمالية*، مج6، ع1 ، 5 - 20. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1121532>

عبدالرحمن محمد الشرجي1، صفاء العبيدي2، Journal, A. U & 2. (2022). نظام خبير وأهميته للجامعات اليمنية الخاصة في تحقيق الميزة التنافسية. *Albaydha University Journal*, 4(1), 73-87. <https://doi.org/10.56807/buj.v4i1.233>

العجيبي، حاتم خميفة بريسم. (2024). مقترح نظام اداري لقواعد اختيار اسموب التنفيذ في مشاريع قطاع التشييد في العراق <https://doi.org/10.31026/j.eng.2008.04.03> *Journal of Engineering*.

عيسى, علي رمضان. (2023). التخطيط الاستراتيجي معوقاته وتحدياته ووجهة النظرة الإسلامية في معالجته . Strategic Planning: Its Obstacles and Challenges, and Its treatment from an Islamic Viewpoint. <https://doi.org/10.21608/jfsu.2023.205101.1129>

المنزوع زايد علي عبدالخالق, حنيبر أفراح الطيب ,خولة الربوعي ,سوسن, الرضا, مایسة عطيفة ,هنادي صبر ,هنادي . (2023). , إمكانية تطبيق موازنة البرامج والأداء ودورها في تعزيز الرقابة المالية دراسة ميدانية في وزارة المالية اليمنية (الديوان العام). *Albaydha University Journal*. <https://doi.org/10.56807/buj.v5i1.352>

- Alasiri, F., Dąbrowski, M., Rocco, R., & Forgaci, C. (2025). The Impact of Recent Policies on the Transformation of Local Participatory Urban Planning in Saudi Arabia. *Urban Science*. <https://doi.org/10.3390/urbansci9030069>
- Alexandrova, M. (2021). Evaluation of Project Portfolio Management Performance: Long and Short Term Perspective. *Proceedings of the international scientific conference Hradec Economic Days 2021*. <https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2021-01-001>
- Aljabri, B., Aburas, H., Alkahtani, M., Almalki, A., & Alharthy, A. (2024). Methodological approaches in prioritizing municipal projects: A case study of the municipality of the holy capital (Makkah). *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. <https://doi.org/10.24294/jipd9664>
- Alnemr, T. (2025). THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC INVESTMENT PLANNING IN THE KINGDOM OF SAUDI ARABIA. *Advances and Applications in Statistics*. <https://doi.org/10.17654/0972361725074>
- Alruwaili, R., Al-Anzi, S., M., A., & Benlaria, H. (2024). The Interplay of Knowledge Management, E-Governance, and Business Performance Efficiency: Insights from Saudi Public Sector Institutions. *WSEAS TRANSACTIONS ON BUSINESS AND ECONOMICS*. <https://doi.org/10.37394/23207.2024.21.165>
- Al-Sobai, K., Pokharel, S., & Abdella, G. (2024). A Framework for Prioritization and Selection of Strategic Projects. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 2310-2323. <https://doi.org/10.1109/tem.2022.3177364>
- Bénet, N., Deville, A., & Naro, G. (2019). BSC inside a strategic management control package. *Journal of Applied Accounting Research*. <https://doi.org/10.1108/jaar-11-2016-0109>
- Beste, T., & Klakegg, O. (2022). Strategic change towards cost-efficient public construction projects. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.04.006>
- Biondi, L., & Russo, S. (2022). Integrating strategic planning and performance management in universities: a multiple case-study analysis. *Journal of Management and Governance*, 26, 417 - 448. <https://doi.org/10.1007/s10997-022-09628-7>

- Brito, J., & De Medeiros Júnior, J. (2021). Alignment strategic in project-based businesses: a review of the literature. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 20, e17902. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.17902>
- Bryson, J., & George, B. (2020). Strategic Management in Public Administration. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1396>
- Coelho, F., Bizarrias, F., Rabechini, R., Martens, C., & Martens, M. (2025). Strategic Alignment and Value Optimization: Unveiling the Critical Role of Project Portfolio Management for a Flexible Environment. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 26, 209 - 224. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00434-8>
- Dezhkam, M., Xue, S., & Liu, Z. (2019). Project portfolio management system, concepts and approach foundations. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 310. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/310/5/052081>
- Emefu, E., Basnet, K., Minoretti, A., & Lædre, O. (2024). Portfolio Management of Infrastructure Projects. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1389. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1389/1/012031>
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and The Environment*, 11, 269-284. <https://doi.org/10.1002/bse.339>
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutiérrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive. *Journal of Engineering*. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- George, B., Walker, R., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Gunawan, H., J., & Info, A. (2025). PERAN PERENCANAAN STRATEGIS DALAM MENINGKATKAN KUALITAS MANAJEMEN ORGANISASI PENDIDIKAN ISLAM. *JOURNAL J-MPI : JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN, PENELITIAN DAN KAJIAN KEISLAMAN*. <https://doi.org/10.63353/journaljmpi.v4i1.368>

- Irfan, M., Khan, S., Hassan, N., Hassan, M., Habib, M., Khan, S., & Khan, H. (2021). Role of Project Planning and Project Manager Competencies on Public Sector Project Success. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su13031421>
- Kabeyi, M. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations. *International Journal of Applied Research*. <https://doi.org/10.22271/allresearch.2019.v5.i6a.5870>
- Kaiser, M., Arbi, F., & Ahlemann, F. (2014). Successful project portfolio management beyond project selection techniques: Understanding the role of structural alignment. *International Journal of Project Management*, 33, 126-139. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.002>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). The strategy-focused organization. *Strategy & Leadership*, 29. <https://doi.org/10.1108/sl.2001.26129cab.002>
- Korhonen, T., Jääskeläinen, A., Laine, T., & Saukkonen, N. (2023). How performance measurement can support achieving success in project-based operations. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.11.002>
- Lima, A., Monteiro, P., Fernandes, G., & Machado, R. (2016). Mapping Between Artefacts and Portfolio Processes from the PMI Standard for Portfolio Management. **, 117-130. https://doi.org/10.1007/978-3-319-46642-2_8
- Maceta, P., & Berssaneti, F. (2019). Comparison of project portfolio management practices in the public and private sectors in Brazil. *International Journal of Managing Projects in Business*. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-09-2018-0176>
- Martinsuo, M., & Anttila, R. (2022). Practices of strategic alignment in and between innovation project portfolios. *Project Leadership and Society*. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100066>
- Martinsuo, M., & Geraldi, J. (2020). Management of project portfolios: Relationships of project portfolios with their contexts. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.02.002>

- Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success — A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 28, 807-817. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.007>
- Padovani, M., & Carvalho, M. (2016). Integrated PPM Process: Scale Development and Validation. *International Journal of Project Management*, 34, 627-642. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.006>
- Patanakul, P. (2022). How to Achieve Effectiveness in Project Portfolio Management. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69, 987-999. <https://doi.org/10.1109/tem.2020.2964316>
- Quezada, L., López-Ospina, H., Ortiz, C., Oddershede, A., Palominos, P., & Jofré, P. (2022). A DEMATEL-based method for prioritizing strategic projects using the perspectives of the Balanced Scorecard. *International Journal of Production Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108518>
- Rad, F., & Rowzan, S. (2018). Designing a hybrid system dynamic model for analyzing the impact of strategic alignment on project portfolio selection. *Simul. Model. Pract. Theory*, 89, 175-194. <https://doi.org/10.1016/j.simpat.2018.10.001>
- Santos, N., De Souza Rocha, C., Moreira, M., Santos, M., Gomes, C., & De Araújo Costa, I. (2022). Strategy Analysis for project portfolio evaluation in a technology consulting company by the hybrid method THOR. **, 134-141. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.017>
- Simionova, N., & Simionov, R. (2021). Project portfolio management as a tool for implementing an organization's strategy: development of a project selection and ranking system. *Real estate: economics, management*. <https://doi.org/10.22337/2073-8412-2021-4-29-35>
- Sumual, S., Rawis, J., Lengkong, J., Sumanti, E., & Surbakti, S. (2025). Analysis of Strategic Plan Forms for Educational Units. *LITERACY: International Scientific Journals of Social, Education, Humanities*. <https://doi.org/10.56910/literacy.v4i2.2170>
- Too, E., & Weaver, P. (2014). The management of project management: a conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32, 1382-1394. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>

Venkatraman, N., Henderson, J., & Oldach, S. (1993). Continuous strategic alignment: Exploiting information technology capabilities for competitive success. *European Management Journal*, 11, 139-149. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(93\)90037-i](https://doi.org/10.1016/0263-2373(93)90037-i)

Wolf, C., & Floyd, S. (2017). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, 43, 1754 - 1788. <https://doi.org/10.1177/0149206313478185>

Yousefzadeh, Z., Kermani, A., & Hataminejad, H. (2021). Assessing the quality of life by emphasizing urban regeneration from the viewpoint of urban authorities (case study: Tehran municipality's 15th region). *Researches in Earth Sciences*. <https://doi.org/10.52547/esrj.12.2.19>

Yousuf, Z., & Mustafa, R. (2018). The Role of Strategic Leadership Skills in Achieving Strategic Fitness A Survey for the views of a sample of managers of a number of production factories in Duhok governorate. *Humanities Journal of University of Zakho*. <https://doi.org/10.26436/2018.6.4.438>

الملاحق

السيدات/ السادة الافاضل

تحية طيبة وبعد،

أضع بين أيديكم الكريمة استبانة على عدد من الأسئلة الخاصة بالرسالة التالية:

دور التخطيط الاستراتيجي في مواءمة وإدارة محفظة المشاريع الخمسية وترتيب أولوياتها وفق
الأهمية الاستراتيجية للقطاع البلديات

تعد هذه الاستبانة استكمالاً للجانب العملي لنيل درجة الماجستير في كلية الإدارة.

ارجو التكرم بوضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تعتقد بأنها صحيحة وذلك لأهداف علمية
بحتة. حيث يتعهد الباحث أن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً تعاونكم لخدمة البحث العلمي

الباحث

الطالب/ محمد بدر محمد العتيبي

المشرف

د. الفصيل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جراد

وَأولاً: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب لإجابتك.

الجنس	
أنثى	ذكر
	x

العمر			
أقل من 30 عاماً	من (30 - 39) عاماً	من (40 - 49) عاماً	أكثر من 50 عاماً
	x		

المؤهل العلمي			
بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	أخرى
	x		

المسمى الوظيفي				
مدير مكتب مشاريع	مدير برامج أو محافظ	مدير مشروع	مسؤول استراتيجية	موظف
	x			

سنوات الخبرة الإجمالية			
أقل من 5 سنوات	5-9 سنوات	10-19 سنة	20 سنة فأكثر
	x		

الإدارة أو القسم الذي تعمل فيه		
إدارة التخطيط الاستراتيجي	إدارة المشاريع	إدارة التطوير المؤسسي
x		

نوع المنظمة		
بلدية كبرى	بلدية متوسطة	جهة بلدية أخرى
x		

الجزء الثاني: المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)						
رقم الفقرة	الفقرة	التقييم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق بشدة
المحور الأول: وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية						
7.	تمتلك البلدية رؤية استراتيجية واضحة ترتبط مباشرة برؤية المملكة 2030.					
8.	يتم صياغة الأهداف طويلة المدى بطريقة قابلة للقياس والتحقق.					
9.	تحتل الاستراتيجية بدعم مستمر من القيادة العليا في البلدية.					
10.	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحليل البيئة الخارجية والداخلية بدقة.					
المحور الثاني: ترجمة الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية						
11.	يتم ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى برامج ومبادرات خمسية واضحة.					
12.	توجد آليات لربط الأهداف الاستراتيجية بمعايير اختيار المشاريع.					
13.	يتم مراجعة الخطط الاستراتيجية بانتظام لمواكبة التغييرات.					
14.	تساهم الاستراتيجية في تحديد المخاطر والفرص المرتبطة بالمشاريع.					
المحور الثالث: التمكين والدعم المؤسسي						
15.	توفر البلدية موارد بشرية ومالية كافية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.					
16.	يتم تدريب الفرق على أدوات التخطيط الاستراتيجي مثل بطاقة الأداء المتوازن.					
17.	تستخدم أنظمة رقمية لتتبع تقدم الخطط الاستراتيجية.					
18.	يشمل التخطيط مشاركة أصحاب المصلحة في صياغة الاستراتيجية.					
المحور الرابع: قياس الأداء الاستراتيجي						
19.	لقياس نجاح الخطط (KPIs) توجد مؤشرات أداء رئيسية استراتيجية.					
20.	يتم توثيق الدروس المستفادة من الخطط السابقة لتحسين المستقبلية.					
21.	يرتبط التخطيط الاستراتيجي بتحسين الكفاءة العامة في البلدية.					

الجزء الثالث: المتغير التابع (مواكمة وإدارة محفظة المشاريع الخمسية وترتيب أولوياتها)						
رقم الفقرة	الفقرة	التقييم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق بشدة
المحور الأول: مواكمة المشاريع مع الاستراتيجية (المدى القصير)						
22.	تتواءم جميع المشاريع الخمسية مع الأهداف الاستراتيجية للبلدية					

23.	يتم اختيار المشاريع بناءً على مساهمتها في الرؤية طويلة المدى.				
24.	تحقق الموازنة تقليلاً للتشتت في تخصيص الموارد.				
25.	تلبي المشاريع احتياجات التنمية المحلية المستدامة.				
المحور الثاني: ترتيب الأولويات (المدى المتوسط)					
26.	توجد معايير واضحة لترتيب أولويات المشاريع بناءً على الأهمية الاستراتيجية.				
27.	يتم ترتيب الأولويات مع مراعاة المخاطر والعائد المتوقع.				
28.	يساهم الترتيب في تحسين كفاءة الإنفاق العام.				
29.	يتم إعادة ترتيب الأولويات بناءً على تغييرات الظروف.				
المحور الثالث: إدارة المحفظة والكفاءة (المدى المتوسط - الطويل)					
30.	تحقق إدارة المحفظة تعظيم القيمة من المشاريع المنفذة.				
31.	تُدار المحفظة بطريقة تضمن التوازن بين المشاريع المختلفة.				
32.	يتم قياس الأثر الاستراتيجي للمشاريع بعد التنفيذ.				
33.	تساهم الإدارة في رفع جودة الخدمات البلدية.				
المحور الرابع: الاستدامة والاستعداد المستقبلي (المدى الطويل)					
34.	تدعم إدارة المحفظة التنمية المحلية المستدامة.				
35.	تفتح المشاريع فرصاً لمشاريع مستقبلية أكثر كفاءة.				
36.	تعزز الإدارة من قدرة البلدية على مواجهة التحديات المستقبلية.				

مع خالص الشكر والتقدير لمساهمتمكم الفعالة في إنجاح هذه الدراسة.

-Abstract

This study aims to analyze the role of strategic planning in aligning and managing the five-year project portfolio in the municipal sector, with a focus on mechanisms for prioritizing projects according to strategic importance and their impact on achieving long-term developmental goals. The importance of the study stems from the challenges facing municipalities in allocating limited resources and ensuring harmony between projects and strategic plans.

The study adopts a descriptive-analytical approach, where data is collected through a questionnaire directed at administrative leaders and project managers in the municipal sector. Statistical methods will be used to analyze the relationship between strategic planning and the effectiveness of portfolio management, in addition to measuring the impact of priority criteria on improving project implementation efficiency.

The results of the study are expected to contribute to providing a practical framework that assists decision-makers in municipalities in developing more effective mechanisms for managing investment portfolios, enhancing alignment between projects and strategic plans, which positively reflects on the quality of municipal services and sustainable local development.

Keywords

Strategic Planning, Project Portfolio Management – PPM, Municipal Sector, Strategic Alignment, Project Prioritization.

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



**The Role of Strategic Planning in Aligning and Managing the Five-Year Project
Portfolio and Prioritizing It According to Strategic Importance in the Municipal
Sector**

Prepared by:

Mohammed Bader Mohammed Alotaibi

Academic number:

253000436

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohmed

Dr. Fayez Ali Jrad

Year:2026