

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة المشاريع

تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الكبرى في قطاع المياه
دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية.

إعداد الطالب/ أحمد محمد الشهري

رقم الطالب/ ٢٤٣٠٠١١٤٤

إشراف

أ.د / الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

1447 - 2025



هَذَا

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة، وها أنا اختتم
بحث تخرجي بكل همة ونشاط ما كنت لأفعل لولا فضل الله فالحمد لله
عند البدء وعند الختام

أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى من منحاني روح الحياة واضاء لي عتمة الدنيا، إلى من كانا سببا
في وجودي بعد الله وسببا في اشعال وقود همتي ويغمراني بدعواتهم
الصادقة، إلى من غرسا في حب العلم والتعلم، إلى من حبهم يعلو
فوق كل حب، إلى من ساندوني ووفروا لي سبل السعادة والنجاح إلى
والدي حفظهم الله



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

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالمحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور

أ.د / الفیصل عبد الحمید

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء
موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر
الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات
المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا
من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على نجاح المشاريع الكبرى في قطاع المياه، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية ، وتم جمع البيانات ميدانيًا باستخدام استبانة وُزعت على عينة عشوائية طبقية مكوّنة من 350 فردًا من العاملين في المختبرات الطبية بمختلف مستوياتهم الفنية والإدارية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS .

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، صياغة الأهداف والرؤية الاستراتيجية ، اختيار البدائل الاستراتيجية وتحديد الأولويات، تنفيذ الخطة الاستراتيجية ، المتابعة والتقييم الاستراتيجي) على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

بناء على هذه النتائج توصلت الدراسة بضرورة تعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي لضمان ترجمة الرؤى والأهداف إلى خطوات عملية قابلة للقياس ، إجراء تحليل دوري للبيئة الداخلية والخارجية باستخدام أدوات مثل SWOT و PEST لتحديث الخطط الاستراتيجية حسب تغير الظروف.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي – نجاح المشاريع الكبرى – شركة المياه الوطنية السعودية

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ك.....	قائمة الجداول
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	١,١ المقدمة
٢.....	٢,١ مشكلة الدراسة:
٣.....	٣,١ أهمية الدراسة:
٣.....	١,٣,١ الأهمية العلمية:
٤.....	٢,٣,١ الأهمية التطبيقية:
٤.....	٤,١ أهداف الدراسة:
٥.....	٥,١ تساؤلات الدراسة
٥.....	٦,١ فروض الدراسة:
٦.....	٧,١ الدراسات السابقة:
١١.....	٨,١ الفجوة البحثية:
١٢.....	٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة:

١٠,١	المنهجية وطرق البحث:	١٤
١١,١	أدوات جمع البيانات:	١٥
١٢,١	الاساليب الاحصائية المستخدمة:	١٦
١٣,١	حدود الدراسة:	١٧
١٨	الفصل الثاني: الإطار النظري	
١٨	المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي	
١٨	١,١,٢ المقدمة	
١٩	٢,١,٢ مفهوم التخطيط الاستراتيجي	
٢١	٣,١,٢ عناصر التخطيط الاستراتيجي	
٢٢	٤,١,٢ خصائص التخطيط الاستراتيجي	
٢٤	٥,١,٢ أهمية التخطيط الاستراتيجي ومبرراته	
٢٤	6.1.2 مبررات التخطيط الاستراتيجي	
٢٥	7.1.2 مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي	
٢٦	٨,١,٢ خطوات إعداد التخطيط الاستراتيجي	
٢٩	٩,١,٢ أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	
٣٤	المبحث الثاني: نجاح المشروع	
٣٤	1.2.2 تعريف نجاح المشروع:	
٣٥	2.2.2 عوامل نجاح المشروع:	
٣٨	3.2.2 أبعاد نجاح المشاريع:	
٣٨	4.2.2 طرق نجاح المشاريع:	

٤٢.....	المبحث الثالث: إدارة المشاريع
٤٢.....	١,٣,٢ المقدمة
٤٢.....	مفهوم المشروع
٤٣.....	٢,٣,٢ مفهوم إدارة المشاريع
٤٣.....	٣,٣,٢ قيود المشروع
٤٤.....	٤,٣,٢ دورة حياة المشروع
٤٦.....	٥,٣,٢ المشاريع الإنشائية وإدارة المشاريع الإنشائية
٤٧.....	٦,٣,٢ التخطيط للمشروع
٤٨.....	7.3.2 مفهوم تخطيط المشروع
٤٨.....	٨,٣,٢ أهداف التخطيط
٤٨.....	٩,٣,٢ مزايا التخطيط الجيد للمشروع
٤٩.....	١٠,٣,٢ عوائق تخطيط المشروع
٥٠.....	١١,٣,٢ تخطيط المشاريع الإنشائية
٥٣.....	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
٥٣.....	١,٣ مقدمة
٥٣.....	٢,٣ منهجية البحث:
٥٣.....	٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة
٥٣.....	٤,٣ مصادر جمع البيانات والمعلومات:
٥٤.....	٥,٣ الأساليب الإحصائية:
٥٤.....	٦,٣ أداة الدراسة

٥٥	٧,٣ صدق أداة الدراسة
٥٦	٢ المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي
٥٨	٢ المحور الثاني: نجاح المشاريع الكبرى
٥٨	٨,٣ ثبات أداة الدراسة:
٦٠	الفصل الرابع: تحليل النتائج
٦٠	١,٤ مقدمة
٦٠	٢,٤ خصائص عينة الدراسة
٦١	٣,٤ تحليل استمارة الاستبيان
٦١	٢ المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي
٧٠	٢ المحور الثاني: نجاح المشاريع الكبرى
٧٣	٤,٤ اختبار فروض الدراسة
٧٩	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات
٧٩	١,٥ مقدمة
٧٩	٢,٥ نتائج الدراسة
٨٢	٣,٥ التوصيات
٨٢	٤,٥ المقترحات
٨٤	Abstract
٨٥	قائمة المراجع
٨٥	أولاً: المراجع العربية
٨٨	ثانياً: المراجع الأجنبية

الملاحق ٩٢

استمارة استبيان ٩٣

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١.	جدول (١) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	٥٦
٢.	جدول (٢) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	٥٧
٣.	جدول (٣) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	٥٩
٤.	جدول (٤) معامل الثبات لمجاور استمارة الاستبيان	٦٠
٥.	جدول (٥) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	٦١
٦.	جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحليل البيئة الداخلية والخارجية	٦٢
٧.	جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات صياغة الأهداف والرؤية الإستراتيجية	٦٤
٨.	جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات اختيار البدائل الإستراتيجية وتحديد الأولويات	٦٦
٩.	جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تنفيذ الخطة الإستراتيجية	٦٨
١٠.	جدول (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تنفيذ الخطة الإستراتيجية	٧٠

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١١.	جدول (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات نجاح المشاريع الكبرى	٧٢
١٢.	جدول (١٢) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية	٧٥
١٣.	جدول (١٣) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية	٧٦
١٤.	جدول (١٤) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر صياغة الأهداف والرؤية الإستراتيجية على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية	٧٧
١٥.	جدول (١٥) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر اختيار البدائل الإستراتيجية وتحديد الأولويات على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية	٧٨
١٦.	جدول (١٦) نتائج نموذج الانحدار الخطي لأثر تنفيذ الخطة الإستراتيجية على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية	٧٩
١٧.	جدول (١٧) نتائج نموذج الانحدار الخطي لأثر المتابعة والتقويم الإستراتيجي على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية	٨٠

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة

يشهد العالم اليوم تغيرات متسارعة في بيئة الأعمال والبنية التحتية، تفرض على المؤسسات العامة والخاصة، تبني أساليب إدارية متطورة تضمن استدامة المشاريع ونجاحها على المستويين التشغيلي والاستراتيجي، ويُعد التخطيط الاستراتيجي أحد أبرز الأدوات التي تساعد المؤسسات على رسم مستقبلها بوضوح، من خلال تحديد الرؤية والأهداف طويلة المدى، وتقييم البيئة المحيطة، واختيار أفضل المسارات لتحقيق التميز التنافسي والتنظيمي. (Bryson, 2021)

ويُعد قطاع المياه من أكثر القطاعات ارتباطاً بالتخطيط بعيد المدى، نظرًا لحساسيته وتأثيره المباشر على الأمن المائي والصحي والاقتصادي. ويتطلب هذا القطاع تنفيذ مشاريع ضخمة ومعقدة، تتضمن استثمارات طويلة الأجل، وتخطيطاً دقيقاً في مجالات الهندسة، والتمويل، واللوجستيات، والصيانة التشغيلية، مما يجعل نجاح هذه المشاريع مرهوناً بفعالية التخطيط الاستراتيجي في مراحلها الأولى (Wheelen & Hunger, 2023).

وتواجه مشاريع المياه الكبرى، خصوصاً في الدول العربية، تحديات كبيرة مثل: ارتفاع التكاليف، محدودية الموارد، تأخر الإنجاز، وتضارب المسؤوليات الإدارية، ما يبرز الحاجة إلى تبني استراتيجيات تخطيطية شاملة تتسم بالمرونة والتكامل والمراقبة المستمرة.

وفي المملكة العربية السعودية، برز قطاع المياه كأحد القطاعات الأساسية الداعمة لتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، حيث تسعى الدولة إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد المائية، وتطوير شبكات المياه والصرف الصحي، وزيادة التغطية الجغرافية للخدمات، وتحسين جودة التنفيذ والمتابعة في المشاريع، وتضطلع شركة المياه الوطنية بدور محوري في تنفيذ هذه الرؤية من خلال إدارة وتنفيذ العديد من المشاريع الكبرى في مختلف مناطق المملكة، غير أن التقارير الرقابية وبعض الدراسات المحلية تشير إلى وجود معوقات في تنفيذ بعض المشاريع المائية، مثل تأخر الإنجاز أو تجاوز التكاليف المعتمدة، ما يدعو إلى دراسة

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين نتائج هذه المشاريع (ديوان المراقبة العامة، ٢٠٢٢؛ Alzahrani, 2022).

ومن هنا، تنبع أهمية هذه الدراسة، التي تسعى إلى سد هذه الفجوة المعرفية، من خلال تحليل مدى تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي (تحليل البيئة، صياغة الأهداف، اختيار البدائل، تنفيذ الخطة، والمتابعة والتقييم) على نجاح المشاريع الكبرى في شركة المياه الوطنية السعودية، وتأمل الدراسة أن تسهم نتائجها في دعم متخذي القرار، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز استدامة المشاريع في هذا القطاع الحيوي.

٢,١ مشكلة الدراسة:

تمثل المشاريع الكبرى في قطاع المياه أحد المحاور الاستراتيجية الحساسة التي تعتمد عليها الحكومات لتحقيق الأمن المائي، والاستدامة البيئية، وتحسين جودة الحياة. وفي المملكة العربية السعودية، تشهد شركة المياه الوطنية تنفيذًا متزايدًا لمشروعات ضخمة تتعلق بشبكات المياه، ومحطات المعالجة، وأنظمة التوزيع الذكي، ما يجعل نجاح هذه المشروعات عنصراً أساسياً في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، وتحديداً في مساري تحسين البنية التحتية وتنمية الموارد الطبيعية (وزارة البيئة والمياه والزراعة، ٢٠٢٣).

ورغم التقدم الملحوظ في التمويل والدعم الحكومي، تُشير تقارير حكومية ومراجعات رقابية إلى وجود تحديات تواجه المشاريع الكبرى في القطاع، من أبرزها: تأخر الإنجاز، تجاوز الميزانيات، ضعف التنسيق بين الجهات، وضعف مرونة الخطط (ديوان المراقبة العامة، ٢٠٢٢)، ويرى العديد من الباحثين أن من بين الأسباب الجذرية لهذه التحديات هو ضعف تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في مراحل تخطيط وتنفيذ المشاريع. (Al-Matari et al., 2023; Bryson, 2021)

فالتخطيط الاستراتيجي لا يقتصر فقط على صياغة الرؤية والأهداف، بل يشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، اختيار البدائل، تحديد الأولويات، المتابعة المستمرة، والتقييم المرحلي، وهي مكونات أساسية لإدارة المشاريع المعقدة طويلة الأمد مثل مشاريع المياه. (Wheelen & Hunger, 2023)

ولا تزال بعض المؤسسات الخدمية، بما فيها الشركات المنفذة للمشاريع الكبرى، تعتمد على أنماط تخطيط تقليدية أو جزئية، تفتقر للتكامل والتقييم الاستباقي، ما يؤثر سلبًا على فعالية التنفيذ وجودة النتائج. (Alzahrani, 2022)

وبمراجعة الأدبيات الحديثة، نجد أن العديد من الدراسات ركزت على التخطيط الاستراتيجي في السياقات الصناعية أو التعليمية أو في المشاريع الصغيرة والمتوسطة (Savićević, 2024; Reyna, 2022; Turtasingura et al., 2023)، بينما ندر التناول العلمي لأثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الكبرى في القطاع الخدمي الحكومي، وخصوصًا في بيئة المشاريع المائية الضخمة.

ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة الحالية، حيث تسعى للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (تحليل البيئة – صياغة الأهداف – اختيار البدائل – تنفيذ الخطة – المتابعة والتقييم) على نجاح المشاريع الكبرى في شركة المياه الوطنية السعودية؟

٣,١ أهمية الدراسة:

١,٣,١ الأهمية العلمية:

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في مجال إدارة المشاريع الكبرى، خاصة في البيئة السعودية.
- تُعد من الدراسات القليلة عربيًا ومحليًا التي تربط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع في قطاع المياه، وهو قطاع حيوي ومركزي في رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- تقدم الدراسة إطارًا نظريًا متكاملًا يساعد الباحثين في المستقبل على فهم العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية ومؤشرات النجاح في المشاريع ذات الطابع الخدمي والبُنى التحتية.
- تُبرز أهمية التكامل بين المكونات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي (تحليل البيئة – صياغة الأهداف – تنفيذ ومتابعة الخطة) في دعم استدامة وفعالية المشاريع العامة.

- تفتح المجال لإجراء دراسات مقارنة بين القطاعات الخدمية المختلفة (مثل الكهرباء والمياه والنقل) في تطبيق المفاهيم الاستراتيجية لإدارة المشاريع.

٢,٣,١ الأهمية التطبيقية:

- تزويد متخذي القرار في شركة المياه الوطنية بتقييم واقعي ومدروس لمستوى تأثير ممارسات التخطيط الاستراتيجي على مخرجات المشاريع الكبرى.
- دعم كفاءة إدارة المشاريع من خلال تقديم توصيات عملية تستند إلى بيانات وتحليل علمي، ما يسهم في تقليل نسب التعثر أو التأخير في تنفيذ المشاريع.
- تحسين تخصيص الموارد والميزانيات بناءً على تخطيط إستراتيجي فعال يأخذ في الحسبان العوامل البيئية والاقتصادية والتنظيمية.
- رفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين عبر إنجاح المشاريع الكبرى المرتبطة بالبنية التحتية للمياه والصرف الصحي، ما ينعكس إيجاباً على رضا المستفيدين.
- إمكانية تعميم النتائج على قطاعات خدمية حكومية أخرى مثل الكهرباء والنقل، مما يجعل من الدراسة نموذجاً قابلاً للتطبيق عبر مؤسسات متعددة.

٤,١ أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على نجاح المشاريع الكبرى في قطاع المياه، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية، وتنبثق العديد من الاهداف فرعية :

- تحليل أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية على نجاح المشاريع الكبرى في شركة المياه الوطنية.
- قياس تأثير صياغة الأهداف والرؤية الاستراتيجية على تحقيق نتائج المشاريع بكفاءة وفعالية.
- تحديد مدى فاعلية اختيار البدائل الاستراتيجية وتحديد الأولويات في تحسين مؤشرات نجاح المشاريع.

— تقييم دور تنفيذ الخطة الإستراتيجية في ضمان تنفيذ المشاريع الكبرى وفق الجدول الزمني والميزانية المحددة.

— دراسة أثر المتابعة والتقييم الاستراتيجي على استدامة وجودة تنفيذ المشاريع الكبرى في الشركة..

٥,١ تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على نجاح المشاريع الكبرى في

شركة المياه الوطنية السعودية؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية منها :

١. ما مدى تأثير تحليل البيئة الداخلية والخارجية على نجاح المشاريع الكبرى في شركة المياه الوطنية؟
٢. كيف تسهم صياغة الأهداف والرؤية الإستراتيجية في تحقيق نتائج المشاريع بكفاءة وفعالية؟
٣. ما دور اختيار البدائل الإستراتيجية وتحديد الأولويات في تحسين فرص نجاح المشاريع الكبرى؟
٤. إلى أي مدى يؤثر تنفيذ الخطة الإستراتيجية على تحقيق الأهداف الزمنية والمالية للمشاريع الكبرى؟
٥. ما مدى فاعلية المتابعة والتقييم الاستراتيجي في ضمان استدامة وجودة تنفيذ المشاريع الكبرى؟

٦,١ فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على نجاح المشاريع الكبرى في شركة المياه الوطنية السعودية، وينبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية على نجاح المشاريع الكبرى في شركة المياه الوطنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الأهداف والرؤية الإستراتيجية على تحقيق فاعلية وكفاءة المشاريع الكبرى.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار البدائل الإستراتيجية وتحديد الأولويات على تحسين فرص نجاح المشاريع الكبرى.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية على الالتزام بالجدول الزمني والميزانية في المشاريع الكبرى.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتابعة والتقييم الإستراتيجي على جودة واستدامة تنفيذ المشاريع الكبرى في الشركة...

٧,١ الدراسات السابقة:

□ دراسة (الحربى وآخرون، ٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإستراتيجية للمشروعات بأبعادها (تحليل البيئة، وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، وتقييم الإستراتيجية) على نجاح مشروعات الإنشاءات في مدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من 394 مشاركاً من مديري المشروعات الإنشائية تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الإدارة الإستراتيجية للمشروعات ونجاح المشروعات، حيث فسّرت الإدارة الإستراتيجية للمشروعات ما نسبته ٧٨,٩٪ من التغير في نجاح المشروعات، مع زيادة بنسبة ٣٩١,٠٪ في النجاح المهني مقابل كل ١٪ زيادة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية. ومع ذلك، تم رفض الفرضية الرئيسية للدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أساليب إدارة المشروعات التي تدمج الجوانب الإستراتيجية، وتشجيع الشركات على تطبيق ممارسات التحسين المستمر في الإدارة الإستراتيجية لتعزيز القدرات التنافسية على المدى الطويل.

□ دراسة (Savićević, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإستراتيجية بأبعادها في نجاح المشروعات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من 159 مشاركاً من العاملين في مؤسسات

تعليمية، شملت أعضاء فرق المشروعات والمديرين والكوادر الإدارية، وتم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المشاركين قِيمُوا بدرجة عالية دور الإدارة الإستراتيجية في نجاح المشروعات التعليمية، حيث تراوحت المتوسطات بين ٤,٠٨٨ و ٤,٩١٥، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المشاركين بناءً على النوع الاجتماعي، في حين لم تكن الفروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للسن، وأكدت النتائج الأثر الإيجابي للإدارة الإستراتيجية على نجاح المشروعات، خاصةً فيما يتعلق بتعزيز التواصل والتنسيق بين أعضاء الفرق. وأوصت الدراسة بتعزيز تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية مع التركيز على تطوير قنوات التواصل الفعال والتنسيق الداخلي، وأخذ الفروقات بين الجنسين في التوجهات بعين الاعتبار عند تصميم الاستراتيجيات المؤسسية.

□ دراسة (Reyna, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إستراتيجية إدارة المشروعات في تحسين أداء الشركات، من خلال تبني الشركات لمفهوم التخطيط الإستراتيجي، الذي يساهم بدوره في توضيح خطط الشركات على المدى القصير والطويل، بأبعاده المتمثلة في (إستراتيجية إدارة المشروعات، والتخطيط الإستراتيجي كمتغير وسيط (على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل وتصنيف البيانات، وتكوّنت العينة من 291 استبانة صالحة تم جمعها باستخدام أسلوب العينة الاحتمالية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لإستراتيجية إدارة المشروعات على أداء الشركات، كما أظهرت النتائج أن التخطيط الإستراتيجي يلعب دورًا وسيطًا في تعزيز هذا التأثير، حيث يُساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال العلاقة بين الإستراتيجية والأداء، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق إستراتيجيات إدارة المشروعات لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على التخطيط الإستراتيجي كأداة أساسية لضمان استمرارية الأداء والقدرة التنافسية في الأسواق.

□ دراسة (Mwila, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (تحسين الأداء الأكاديمي، والإدارة المالية، ورضا أصحاب المصلحة) على نجاح المؤسسات التعليمية الحكومية في منطقة كابوي

(Kabwe) بجمهورية زامبيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة حالة لعدد من المؤسسات التعليمية الحكومية، وتكوّنت العينة من مجموعة من الإداريين والقيادات العليا في تلك المؤسسات، تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة المقصودة لتمثيل آراء المعنيين بالتخطيط الإستراتيجي، وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات التخطيط الإستراتيجي تسهم بشكل فعّال في تعزيز النجاح التنظيمي من خلال تحسين الأداء الأكاديمي والإدارة المالية وزيادة رضا أصحاب المصلحة، كما كشفت الدراسة عن وجود تحديات تواجه تنفيذ التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية الحكومية، إلى جانب بعض الفرص التي يمكن استثمارها، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات تنفيذ التخطيط الإستراتيجي، وتوفير الدعم المؤسسي والتدريب الملائم للكوادر التعليمية والإدارية، بما يسهم في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

□ دراسة (Oloo, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (تحسين الأداء، تخصيص الموارد، تعزيز الاتصال، ودعم الابتكار) على أداء المشاريع المتناهية الصغر في مقاطعة كيسومو (Kisumu County) بكنيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيانات والمقابلات باستخدام تطبيق Kobo Collect والنماذج الورقية، وتكوّنت العينة من أصحاب ومديري المشاريع المتناهية الصغر، وبلغ معدل الاستجابة ٧٣,٣٣% وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يسهم بفاعلية في تحسين أداء هذه المشاريع من خلال تحديد الفرص السوقية ونقاط القوة والضعف وصياغة استراتيجيات مناسبة لتحقيق النجاح، كما يساعد في تعزيز التواصل الداخلي وتوزيع الموارد ودعم ثقافة الابتكار. إلا أن الدراسة كشفت عن تحديات تعيق فاعلية التخطيط الإستراتيجي، أبرزها: محدودية الموارد، والمقاومة الداخلية للتغيير، وأوصت الدراسة بضرورة مواءمة التخطيط الإستراتيجي مع رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة، وإشراك أصحاب المصلحة في عملية التخطيط، وتخصيص الموارد بفاعلية، مع أهمية المتابعة والتقييم المستمر لتحقيق الأثر المرجو.

□ دراسة (Fazly et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كل من تخطيط المشروعات وإدارة مخاطر المشروعات بأبعادهما على نجاح المشروعات في قطاع الإنشاءات بدولة أفغانستان، مع دراسة الدور المعدل لكفاءات مديري المشروعات في هذه العلاقة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستندة إلى مفاهيم نظرية الموارد (Resource-Based View) ونظرية تبادل المعرفة والنظرية الاجتماعية للتبادل، وتكوّنت العينة من 249 مشاركاً يعملون في منظمات خاصة بقطاع الإنشاءات في المدن الكبرى بأفغانستان، وتم استخدام أسلوب العينة الميسرة في جمع البيانات، وتحليلها باستخدام برنامجي Smart-PLS و SPSS. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن تخطيط المشروعات يؤثر بشكل إيجابي وملاموس على نجاح المشروعات، كما أن إدارة المخاطر تساهم بدورها في تعزيز هذا النجاح، وأظهرت النتائج أن كفاءات مديري المشروعات تلعب دوراً معدّلاً في العلاقة بين كل من تخطيط المشروعات وإدارة المخاطر من جهة ونجاح المشروعات من جهة أخرى، حيث تزداد فاعلية التخطيط وإدارة المخاطر في ظل وجود كفاءات عالية للمديرين، وأوصت الدراسة بضرورة تبني منهجيات تخطيط فعّالة، وتطوير مهارات مديري المشروعات، وتكثيف الاهتمام بإدارة المخاطر لرفع فرص نجاح المشروعات في بيئات العمل المعقدة مثل قطاع الإنشاءات.

□ دراسة (Chukwuka & Ese, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تبني التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (نمو الحصة السوقية، والربحية، ورضا العملاء من خلال قرارات وظيفية متقاطعة) على نجاح قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ولاية دلتا بدولة نيجيريا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع تطبيق تحليل وصفي وتحليل انحدار باستخدام برنامج SPSS، وتكوّنت العينة من أصحاب ومديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ولاية دلتا، تم اختيارهم بأسلوب العينة الملائمة، وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي كبير بين تبني الخطط الإستراتيجية ونمو الحصة السوقية، كما ثبت وجود علاقة قوية بين تطوير الخطط الإستراتيجية وربحية المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وأظهرت النتائج أن القرارات الوظيفية المتقاطعة كان لها أثر إيجابي كبير على رضا العملاء، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد التخطيط

الإستراتيجي كمنهج ومفهوم أساسي لتحقيق الأداء التنظيمي المستدام في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة بولاية دلتا، وتشجيع الرواد وأصحاب الأعمال على تبني التخطيط طويل الأجل لضمان النمو والتنافسية.

□ دراسة (MOURA, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات التخطيط الإستراتيجي بأبعادها المختلفة، خصوصاً تنفيذ الخطط الإستراتيجية، على تحسين تقديم الخدمات العامة في جمهورية غامبيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين تنفيذ الخطط الإستراتيجية وجودة الخدمات العامة، وتكوّنت العينة من موظفين في منظمات الخدمة العامة، تم اختيارهم بهدف قياس التصورات المتعلقة بتنفيذ الخطط الإستراتيجية، وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية وموجبة بين تنفيذ الخطط الإستراتيجية وتقديم الخدمات العامة، حيث تبين أن تنفيذ الخطط الإستراتيجية في منظمات الخدمة العامة كان فعالاً وله أثر إيجابي ملحوظ على تحسين مستوى الخدمات المقدمة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تنفيذ الخطط الإستراتيجية في مؤسسات القطاع العام، وتوفير الموارد والدعم المؤسسي اللازم، بما يضمن تحسين الكفاءة التشغيلية والاستجابة لاحتياجات المواطنين في غامبيا.

□ دراسة (Turtasingura et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده المختلفة على استدامة الأعمال على المدى الطويل في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في منطقة كيغزي الفرعية (Kigezi Sub-Region) بجمهورية أوغندا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بمنهجية المقطع العرضي (Cross-sectional)، مع توظيف الأسلوبين الكمي والنوعي لتحليل العلاقة بين المتغيرات، وتكوّنت العينة من 105 مشاركين تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة والعينة القصدية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS للإحصاءات الكمية، وتحليل المضمون للبيانات النوعية. وتوصّلت نتائج

الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي واستدامة الأعمال في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث بلغ معامل الارتباط $(r = 0.789, P < 0.01)$ وأظهرت النتائج أن غالبية المشاركين يرون أن نجاح المشروعات على المدى الطويل يعتمد بشكل كبير على فعالية التخطيط الإستراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة تركيز المشروعات الصغيرة والمتوسطة على تبني ممارسات التخطيط الإستراتيجي لضمان استمرارية الأعمال والتنافسية المستدامة في السوق المحلي.

٨,١ الفجوة البحثية:

تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة (مثل: الحربي وآخرون، ٢٠٢٤؛ Reyna، ٢٠٢٢؛ Chukwuka & Ese، ٢٠٢٢؛ Turtasingura et al., 2023) في التأكيد على أن التخطيط الاستراتيجي يُعد من العوامل الجوهرية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق نجاح المشاريع. وقد أظهرت جميع هذه الدراسات علاقة إيجابية دالة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات الأداء والربحية والنمو المؤسسي. وهذا يبرز أهمية الدراسة الحالية من حيث دعمها لهذه الفرضية، لكنها تتفرد بطرحها في سياق نوعي مختلف وهو مشاريع البنية التحتية الكبرى في قطاع المياه.

على الرغم من اتفاق الاتجاهات العامة، تختلف الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة من حيث القطاع المستهدف. إذ إن دراسات مثل (Savićević، ٢٠٢٤) و (Mwila، ٢٠٢٤) ركزت على المشاريع التعليمية، ودراسات مثل (Oloo، ٢٠٢٤) و (Turtasingura، ٢٠٢٣) ركزت على المشاريع المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، بينما الدراسة الحالية تركز على قطاع المياه الوطني، وهو قطاع ذو طبيعة استراتيجية عالية ومشروعاته معقدة وطويلة المدى. هذا التباين يبرز الحاجة إلى دراسات تطبيقية خاصة بهذا النوع من القطاعات العامة الحساسة، ويوضح الفجوة التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها.

معظم الدراسات السابقة تناولت مشاريع ذات نطاق محدود أو متوسط الحجم، مثل دراسات (Reyna، ٢٠٢٢) و (Chukwuka & Ese، ٢٠٢٢)، التي ركزت على المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن ونيجيريا. في المقابل، تستهدف الدراسة الحالية المشاريع الكبرى ذات البنية التحتية المعقدة، التي تتطلب

مستويات أعلى من التنسيق والتخطيط طويل الأمد، مما يجعل نتائجها أكثر ارتباطاً بإدارة المشروعات الاستراتيجية على المستوى الوطني.

بينما تناولت بعض الدراسات أبعاداً محددة مثل صياغة الأهداف أو تنفيذ الخطط فقط) كما في Moura ، ٢٠٢٣)، فإن الدراسة الحالية تتسم بشمولية أكبر من خلال تضمين خمس أبعاد متكاملة للتخطيط الاستراتيجي: تحليل البيئة، صياغة الأهداف، اختيار البدائل، تنفيذ الخطة، والمتابعة والتقييم. هذا التوسع في تحليل الأبعاد يملأ فجوة معرفية تتعلق بالفهم المتكامل لعملية التخطيط الاستراتيجي وتأثير كل مكون على نجاح المشاريع الكبرى.

٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يُعد التخطيط الاستراتيجي من أهم الوظائف الإدارية الحديثة التي تسهم في توجيه الجهود المؤسسية نحو تحقيق الأهداف طويلة الأمد في بيئات تتسم بالتغير والتعقيد، ويُعرف بأنه "عملية منظمة تهدف إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى، وتخصيص الموارد، وصياغة السياسات والبرامج اللازمة لتحقيقها في ظل تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية. (Bryson, 2021)" ويختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط التشغيلي من حيث الأفق الزمني، والاتساع في تحليل المتغيرات البيئية، والتركيز على الاستدامة والتميز التنافسي.

وفي القطاع الحكومي، لا سيما في قطاع المياه، يُمثل التخطيط الاستراتيجي أداة حيوية لضمان جودة تقديم الخدمات، وتقليل الهدر، وتحسين كفاءة الاستثمار في مشاريع البنية التحتية، بما يندرج مع أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة ٢٠٣٠.

ثانياً: أبعاد التخطيط الاستراتيجي

استناداً إلى أدبيات الإدارة الإستراتيجية (Wheelen & Hunger, 2023) ، يمكن تفصيل أبعاد التخطيط الاستراتيجي كما يلي:

١. تحليل البيئة الداخلية والخارجية: (Environmental Analysis) يتضمن تحليل نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وكذلك الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة. وفي قطاع المياه، يشمل ذلك تحليل البنية التحتية، قدرات القوى العاملة، التمويل، اللوائح التنظيمية، والتحديات المناخية.
٢. صياغة الأهداف والرؤية: (Strategic Formulation) تهدف إلى تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة والأهداف العامة التي تسعى لتحقيقها. وتعكس الرؤية التوجه الاستراتيجي للشركة، مثل توسيع نطاق الخدمة، أو تحسين جودة المياه، أو تقليل الفاقد المائي.
٣. اختيار البدائل الإستراتيجية وتحديد الأولويات: من خلال تقييم مسارات العمل الممكنة، وتحديد الخيارات الأفضل بناءً على معايير مثل: الكلفة، الجدوى، والمواءمة مع الموارد المتاحة.
٤. تنفيذ الخطة الإستراتيجية: (Strategy Implementation) تتضمن تحويل الأهداف إلى خطط تنفيذية فعلية، عبر توزيع المهام، ورصد الموارد، وتحديد الجداول الزمنية والمسؤوليات.
٥. المتابعة والتقييم الاستراتيجي: (Strategic Evaluation & Control) تتمثل في قياس الأداء، مقارنة النتائج المتحققة بالمستهدفة، واتخاذ قرارات تصحيحية لضمان مرونة وتكيف الخطة.

ثالثاً: مفهوم نجاح المشاريع

نجاح المشروع لا يقتصر فقط على الإنجاز ضمن الجدول الزمني والميزانية المحددة، بل يشمل تحقيق جودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة، والاستدامة طويلة المدى، ووفقاً لـ (PMI Management Institute, 2021)، يُقاس نجاح المشاريع من خلال مجموعة مؤشرات رئيسية، منها:

- الالتزام بالجدول الزمني.
- احترام الميزانية المعتمدة.
- جودة الإنجاز الفني.
- تحقيق أهداف المشروع المقررة.
- رضا العملاء والمستخدمين النهائيين.
- قابلية المشروع للاستدامة والتوسع.

في مشاريع البنية التحتية، خاصة مشاريع المياه، فإن النجاح يرتبط أيضًا بقدرة المشروع على تحقيق الأثر المجتمعي والبيئي، مثل تحسين تغطية الشبكة، وتقليل نسب الفاقد، وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

رابعاً: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع

تشير العديد من الدراسات (مثل: الحربي وآخرون، ٢٠٢٤؛ Reyna، ٢٠٢٢؛ Turtasingura et al.، 2023) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يُعد عاملاً حاسماً في تعزيز فرص نجاح المشاريع، خصوصاً في المشاريع الكبرى التي تتطلب تنسيقاً عالياً بين الإدارات، وإدارة فعالة للمخاطر، وتخصيصاً دقيقاً للموارد. ويؤكد ذلك نموذج "الملاءمة - التوافق - الاتساق" (Fit–Alignment–Consistency)، الذي يفيد بأن توافق الخطط مع البيئة، واتساقها الداخلي، يزيد من فرص نجاح المشاريع عبر تحسين الاتساق التنظيمي وتعزيز التوجه الجماعي نحو الأهداف.

خامساً: أهمية التخطيط الاستراتيجي في قطاع المياه

يُعد قطاع المياه من أكثر القطاعات ارتباطاً بالتخطيط بعيد المدى نظراً لطبيعة مشاريعه التي تتطلب استثمارات ضخمة ودورات إنجاز طويلة، ويؤدي غياب التخطيط الاستراتيجي إلى تفاقم الهدر، وفقدان الموارد، وفشل في تحقيق الاستدامة.

وتواجه شركات المياه تحديات كبيرة مثل: شح الموارد، والتغيرات المناخية، ونمو الطلب، ما يجعل التخطيط الاستراتيجي أداة لا غنى عنها لتحديد الأولويات، وإدارة المشروعات الكبرى بكفاءة.

١٠,١ المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد من أكثر المناهج ملاءمة للدراسات التطبيقية التي تهدف إلى تفسير العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات. وقد تم استخدام هذا المنهج نظراً لقدرته على جمع البيانات من الواقع الميداني وتحليلها بطريقة كمية لاستخلاص نتائج قابلة للتعميم.

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين ذوي العلاقة بإدارة وتخطيط المشاريع الكبرى داخل شركة المياه الوطنية السعودية، بما يشمل: مديري المشاريع، مهندسي التخطيط، رؤساء الفرق، والمختصين في الإدارة الاستراتيجية والمتابعة.

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار مفردات الدراسة من مجتمع العاملين في المشاريع الكبرى بشركة المياه الوطنية ، بما يضمن تمثيلاً كافياً لمختلف التخصصات والمستويات الإدارية المرتبطة بالتخطيط وتنفيذ المشاريع.

١١,١ أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة المغلقة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة. وتُعد الاستبانة من أكثر الأدوات استخداماً في البحوث الإدارية؛ نظراً لقدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من المشاركين بطريقة منظمة وموضوعية، تتيح التحليل الكمي واختبار الفرضيات الإحصائية.

أولاً: بناء الاستبانة

تم إعداد الاستبانة بناءً على مراجعة متعمقة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بالتخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الكبرى، وخاصة في السياقات الحكومية والمشروعات الخدمية. وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

- القسم الأول: المعلومات العامة والديموغرافية ويشمل: (الجنس – العمر – المؤهل العلمي – عدد سنوات الخبرة – المسمى الوظيفي – الإدارة أو القسم – عدد المشاريع التي تم الإشراف عليها).
- القسم الثاني: أبعاد التخطيط الاستراتيجي ويتضمن فقرات تقيس خمسة أبعاد رئيسية، هي:

١. تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

٢. صياغة الأهداف والرؤية الاستراتيجية.

٣. اختيار البدائل وتحديد الأولويات.

٤. تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

٥. المتابعة والتقويم الاستراتيجي. وقد شملت كل بُعد (٦) فقرات لقياسه بدقة، بإجمالي ٣٠ فقرة.

- القسم الثالث: نجاح المشاريع الكبرى ويحتوي على (١٢) فقرة تقيس جوانب مختلفة من النجاح، مثل: جودة التنفيذ، الالتزام بالجدول الزمني، ضبط الميزانية، رضا أصحاب المصلحة، وقابلية المشروع للاستدامة.

١٢,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لمعالجة البيانات المجمعة من خلال الاستبانة وتحليلها، وذلك باستخدام برنامج SPSS ، وقد تم اختيار هذه الأساليب بما يتواءم مع طبيعة المتغيرات، وأهداف الدراسة، وطبيعة الفرضيات المراد اختبارها. وتفصيلها كما يلي:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية

تم استخدام الأساليب الوصفية لتلخيص خصائص العينة وتحديد اتجاهات استجاباتهم، وشملت:

- المتوسط الحسابي لقياس درجة الموافقة العامة لكل فقرة ومحور.
- الانحراف المعياري لتحديد مدى تباين إجابات المشاركين عن المتوسط.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الديموغرافية (العمر، الجنس، الخبرة، المؤهل...).
- الوزن النسبي لتحديد أهمية كل بُعد من أبعاد الدراسة.
- الترتيب النسبي لترتيب أبعاد التخطيط الاستراتيجي حسب تأثيرها.

ثانياً: الأساليب الإحصائية الاستدلالية

تم استخدام أساليب استدلالية لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق من العلاقة بين المتغيرات

المستقلة والتابعة، وشملت:

- اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الكبرى.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار تأثير كل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي بشكل منفرد على نجاح المشاريع.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression): لتحديد مجمل تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة على نجاح المشاريع الكبرى.

١٣,١ حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة (تحليل البيئة، صياغة الأهداف، اختيار البدائل، تنفيذ الخطة، المتابعة والتقويم) على نجاح المشاريع الكبرى.
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025.
- الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على شركة المياه الوطنية السعودية، باعتبارها الجهة المسؤولة عن تنفيذ المشاريع الكبرى المتعلقة بالبنية التحتية لقطاع المياه في المملكة.
- الحدود البشرية: اقتصر عينة الدراسة على العاملين في شركة المياه الوطنية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

١,١,٢ المقدمة

برز التخطيط الاستراتيجي كأحدث أشكال التخطيط في المنظمات، وقد غيّر هذا النوع من التخطيط الطريقة التي تخطط بها المنظمات لتطوير وتنفيذ استراتيجياتها. ويُستخدم مصطلح الإدارة الاستراتيجية للتعبير عن نفس المفهوم الذي يعكسه التخطيط الاستراتيجي. (علاونة ٢٠١٩)

لقد شهد العالم تغيرات جوهرية في الأساليب والطرق التي تستخدمها المنظمات في مختلف المجالات، وقد جاء هذا التحول والتغيير استجابة لمجموعة من التحديات التي تواجه العالم والتي يمكن ملاحظتها في تطور التقنيات التنظيمية والطلب المتزايد عليها، وكذلك استجابة للانفجار الكبير للمعرفة والعولمة، مما أجبر سلطات المنظمات على إجراء تغييرات في التوجه وتوظيف الموارد البشرية الفعالة والاستثمار المناسب، ودراسة كافة المتغيرات واختيار البدائل الجيدة في ضوء المنظور المتميز والرؤية المستقبلية التي تفهم تقدم الثورة. (معتصم، ٢٠١٩)

إن أهم ما يميز هذا العصر، عصر العولمة والتكنولوجيا وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، هو سرعة وعمق وكثافة المتغيرات والعوامل العالمية التي تعمل المنظمات في ضوءها، مما أجبر المنظمات على تغيير اتجاهها وطرقها القديمة والتقليدية في التخطيط المبنية على التنبؤات والتجارب السابقة في تحليل الأحداث، ولمواكبة هذه التغيرات يجب علينا دراسة الوقائع والأحداث بكل أبعادها وأشكالها ومظاهرها، مثل نقاط القوة والضعف والتحديات والمشاكل والفرص التي تواجهها. وهذا يتطلب صياغة رؤية وأهداف مستقبلية بناء عليها حتى تتمكن المنظمة من الوصول إلى مرحلة تستطيع فيها صياغة إستراتيجية قادرة على التغلب على التحديات الحالية وتحقيق دور قيادي فعال يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المرجوة في التحرك نحو المستقبل المرغوب والمطلوب. (مقدم، ٢٠٢٠)

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من أبرز وأهم الركائز التي تلعب دوراً فعالاً في التطوير النوعي للإدارة، لما له من أهمية كبيرة في المنظمات المختلفة وعلى مستوى الأفراد نظراً للإنجازات التي يمكن تحقيقها باستخدامه، ومن أبرز هذه الإنجازات ضمان الاستمرارية في الأداء وتحقيق مستوى عالٍ من المرونة في التعامل مع العوامل والمتغيرات البيئية، وتطوير الهياكل وتخطيط العمليات واستغلال واستثمار الموارد وتنمية الجهود المادية والقدرات الإدارية من أجل تحقيق أهداف المنظمة الخدمية وتوفير القدرة على إجراء التحليل التنظيمي وتحديثه بشكل دوري من أجل تحقيق التطوير الشامل في إطار مرونة الأداء المتكاملة والتي تهدف إلى التطوير الدائم والتحسين المستمر. (علي، ٢٠٢١)

٢,١,٢ مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة في العملية الإدارية، حيث يمثل طريقة تفكير ومقارنة بين الأساليب وأساليب العمل، لاختيار أفضل الخيارات المناسبة للإمكانات المتاحة من جهة وطبيعة الأهداف المرجوة من جهة أخرى، ففي عالم أصبح أصغر حجماً بسبب التطورات في المعلومات والاتصالات والتطورات العالمية المسماة بالتطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما تحمله معها من متغيرات متنوعة أثرت بلا شك على كافة أطرافه. (عيشاوي، ٢٠٢١)

إلا أن التعريف الأكثر شمولاً هو الذي قدمه التقرير الفيدرالي، والذي يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية مستمرة ومنهجية يتخذ من خلالها أعضاء القيادات في المنظمة القرارات المتعلقة بمستقبل وتطور تلك المنظمة، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات اللازمة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد كيفية قياس درجة النجاح في تحقيقه.

وعليه فمن الواضح أن هناك تعريفات عديدة للتخطيط الاستراتيجي تتفق من حيث المبدأ وتختلف في التركيز على جانب أو آخر من جوانب هذه العمليات التخطيطية، ولكن على الرغم من اختلاف التعريفات نجد أن مفهوم وعمليات التخطيط الاستراتيجي تشمل ما يلي: (عبد الحميد، ٢٠٢٣)

- عمليات إدارية فكرية وعملية منظمة لتحقيق الرؤية المستقبلية وتحديد أبعادها.

- الأهداف طويلة المدى تعكس الرؤية الشاملة للمنظمة للبيئة المستقبلية.
- مجموعة من الخيارات التي تنشأ من مقارنة قدرات المنظمة وإمكانياتها وعواملها البيئية ويفترض أنها مناسبة لتحقيق الأهداف.
- ترجمة الخيارات إلى خطط تشغيلية مفصلة ومتابعة تنفيذ هذه الخطط. (المشرقي، ٢٠٢٣)

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية التي تحدد بها المنظمات استراتيجيتها أو اتجاهها وتقرر تخصيص مواردها لتحقيق هذه الاستراتيجية بما في ذلك رأس المال والبشر بحيث تعرف المنظمة بالضبط أين هي ثم تحدد إلى أين تريد أن تذهب وكيف ستصل إلى هناك. والوثيقة التي تحتوي على ذلك تسمى "الخطة الاستراتيجية". (قرمات، ٢٠٢٢)

من الصحيح أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يكون أداة فعالة في رسم مسار المنظمة، ومع ذلك، فإن التخطيط الاستراتيجي في حد ذاته لا يمكنه التنبؤ بدقة بكيفية تطور السوق وما هي القضايا التي ستظهر في الأيام القادمة والتي ستؤثر على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة. لذلك، فإن الابتكار الاستراتيجي وإدراجه في الخطة الاستراتيجية يجب أن يكون حجر الزاوية لاستراتيجية المنظمة للبقاء في بيئة الأعمال المضطربة. (خليفة، ٢٠٢١)

التخطيط الاستراتيجي هو نشاط تجاري مهم للغاية. وهو مهم أيضاً في القطاعات العامة مثل الاتصالات ويتم تنفيذه على نطاق واسع سواء بشكل رسمي أو غير رسمي. يجب أن تنتهي عمليات التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار بأهداف وخرائط طريق لتحقيق تلك الأهداف.

تُستخدم المصطلحات التالية في التخطيط الاستراتيجي: الحالة النهائية المرغوبة، والخطط، والسياسات، والأهداف، والأهداف، والاستراتيجيات، والتكتيكات، والإجراءات. تتنوع التعريفات وتتداخل في تحقيق الوضوح. أكثر هذه المفاهيم شيوعاً هي مفاهيم محددة، حيث إنها عبارة عن عبارات لها جدول زمني للنتائج المستقبلية المرغوبة، وعبارات عامة مستمرة للنتائج المستقبلية المرغوبة، والتي تشير في معظم النماذج إلى الأهداف أو الغايات. التخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية تتفق من خلالها المنظمة وأصحاب المصلحة الرئيسيين فيها على الأولويات الضرورية لتحقيق غرضها مع الاستجابة لبيئتها. التخطيط

الاستراتيجي هو التخصيص المنظم للموارد وتوجيهها نحو تحقيق هذه الأولويات. ومن هذا التعريف، يمكننا التركيز على عدة مفاهيم أساسية لتوضيح كيفية تطوير نهج مناسب للتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى طبيعة قيمنا ومعتقداتنا لنجاح عملية التخطيط. يتميز التخطيط الاستراتيجي بعدة خصائص، لعل أهمها: (زيدان، ٢٠٢١)

- إنه عملية تخطيط استراتيجي لأنه ينطوي على اختيار أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية ومعادية في بعض الأحيان.
- التخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية تتطلب عملية منظمة وموجهة بالبيانات.
- التخطيط الاستراتيجي يتعلق بالمستقبل: فهو يسمح لك بتوجيه وإدارة المستقبل. لذلك إذا تم اتخاذ القرار بطريقة خاطئة أو إذا لم يتم اتخاذ القرار بالطريقة الصحيحة، فلا داعي للجلوس هناك. قد تتغير الظروف الخارجية من حولك تمامًا. (سلمان، ٢٠٢١)
- التخطيط الاستراتيجي هو طريقة تفكير وعمل لإحداث تغيير محدد: فالعقلية الإدارية هي عقلية تهتم بتحقيق الأهداف وبالتالي لا تقتصر على التفاصيل. كما أنه يقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا يكتفي بالانشغال بما هو عليه الآن فقط. وتغيير إطاره الزمني من الحاضر إلى المستقبل

٣,١,٢ عناصر التخطيط الاستراتيجي

- في بيئة سريعة التغير تعاني المنظمات من عدم الاستقرار مما يزيد من الحاجة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي والذي لكي ينجح لابد أن يتبنى العناصر والأسس التالية: (عبدالله، ٢٠٢٠)
١. ضرورة خلق جو مشجع داخل المنظمة لبدء جهود التخطيط الاستراتيجي مثل وجود مدراء ذوي خبرة في هذا المجال وأنظمة معلومات وأنظمة اتصالات وتوفير الموارد المالية وغيرها.
 ٢. وجود حماس كامل من قبل الإدارة العليا وأعضاء المستويات الإدارية الأخرى المشاركين في تنفيذ جهود التخطيط الاستراتيجي.
 ٣. وجود فريق متكامل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي يتكون من أشخاص قادرين على تحمل مسؤولية هذا التخطيط. (نزار، ٢٠٢٣)

لكي ينجح التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهدافه لابد من توافر مجموعة العناصر

والشروط التالية:

١. المشاركة الواسعة تعني ضرورة توفير الأساس للمشاركة الواسعة في التخطيط الاستراتيجي في كافة المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية وغيرها.
٢. المعلومات: إن توافر قاعدة بيانات يعد عنصراً أساسياً لنجاح التخطيط حيث أن غياب هذه القاعدة يشير إلى عدم الموضوعية والمنهجية العلمية في التخطيط الاستراتيجي.
٣. إن الإدارة العليا لديها إيمان صادق ونهج واضح بضرورة استخدام التخطيط الاستراتيجي والابتعاد عن العشوائية والأغراض الترويجية. (علي، ٢٠٢٣)

٤,١,٢ خصائص التخطيط الاستراتيجي

يمكن تلخيص خصائص التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي: (عشوي، ٢٠٢٣)

١. أولاً: الاستشراف في اتخاذ القرار

يقوم التخطيط الاستراتيجي على الاهتمام بالمستقبل واستقراءه من الحاضر، وهو ضروري لتحديد البدائل التي يمكن اتباعها في المستقبل، ويتعلق بتحديد الأهداف طويلة المدى، والأدوات المستخدمة لتحقيقها، والتخطيط الاستراتيجي، والتحديد المنظم للفرص والتهديدات التي قد تنشأ في المستقبل بناءً على قاعدة بيانات، بحيث يكون قرار المنظمة أكثر فعالية.

٢. ثانياً: العملية

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تبدأ بتحديد الأهداف، ثم الاستراتيجيات، يليها تحديد السياسات، ثم صياغة الخطط المستقبلية لضمان تنفيذ الأهداف، وتتضمن هذه العملية التخطيط الذي يجب مراعاته. (بكار، ٢٠٢٢)

٣. ثالثاً: الفلسفة

التخطيط الاستراتيجي هو فلسفة وطريقة، ويجب على الإدارة العليا وموظفي المنظمة على كافة المستويات التنظيمية أن يقتنعوا بفوائد وأهمية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في كافة أنشطة المنظمة.

٤. رابعاً: الشمولية

إن التخطيط الاستراتيجي نشاط يشمل المنظمة ككل وليس جزءاً منها فقط، فهو نظام متكامل يتم تنفيذه بشكل مدروس وبخطوات معلومة، وهو أيضاً نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز المنظمة في المستقبل وتحديد عملها وأنشطتها في المستقبل، لأن شمولية هذا النظام تزيد من فاعلية العاملين وتخلق لديهم الرغبة في تحسين مستقبل تلك المنظمات، مما يخلق لديهم الشعور بالمسؤولية عن تحقيق أهداف المنظمات التي يعملون فيها. (العميرة، ٢٠٢٢)

٥. خامساً: عدم اليقين

إن التخطيط الاستراتيجي يقوم على عدم اليقين، لأن المتغيرات المستقبلية تكون محاطة بهالة من الغموض، وتحتوي على مخاطر وعدم يقين، ولا تتوفر عنها إلا معلومات قليلة، مع صعوبة التنبؤ بالمستقبل، الأمر الذي يتطلب تعاون ومشاركة كافة المستويات الإدارية ذات الصلة، من أجل تحليل نقاط القوة والضعف في هذه الفرص والتهديدات البيئية، وتجاهل التخطيط الاستراتيجي من خلال التخطيط الاستراتيجي والتعامل معها. (القرشي، ٢٠٢٤)

٦. سادساً: المرونة

عند تغير الظروف البيئية تستطيع المنظمة التحول من استراتيجية إلى أخرى، وهذا يتطلب مرونة استراتيجية لتطوير وتنمية الموارد المختلفة، ولابد أن تكون المنظمة متعلمة، وهنا لابد أن تعلم المنظمة أن المعلومات والتغيرات البيئية يمكن أن تغير السلوك وتؤدي إلى إعادة التنظيم مرة أخرى، لذلك لابد أن يكون التخطيط الاستراتيجي مرناً وقادراً على التحول من استراتيجية إلى أخرى إذا تغيرت الظروف البيئية. (عيسى، ٢٠٢٣)

٧. سابعاً: الهيكل

لقد توصلنا إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية منظمة تسعى إلى وضع الأهداف الأساسية والاستراتيجيات والسياسات وصياغة الخطط التفصيلية لتنفيذ تلك الاستراتيجيات من أجل تحقيق

الأهداف والغايات الرئيسية للمنظمة، ومن هنا فإن التخطيط الاستراتيجي يربط بين ثلاثة أنواع من الخطط: الخطط والبرامج الاستراتيجية، والخطط والبرامج قصيرة المدى. والتخطيط الاستراتيجي لا يتم دفعة واحدة، بل يتضمن عدة مراحل للوصول إلى شكله النهائي، لذلك لابد من ربط كل هذه الأنواع من الخطط معاً في هيكل محدد للوصول إلى الشكل النهائي للتخطيط الاستراتيجي. (عامود، ٢٠٢٢)

٥,١,٢ أهمية التخطيط الاستراتيجي ومبرراته

تنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من أنه يمكّن المنظمات من تحليل الفرص والمخاطر في بيئتها الخارجية، مما يحدد البدائل المناسبة ويتخذ القرارات الصحيحة لتحقيق الأهداف المرجوة ويساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على تحقيق الأهداف طويلة المدى من خلال تحويل الخطط والأهداف الاستراتيجية إلى خطط وبرامج وميزانيات مفصلة وقابلة للتنفيذ.

١. تكوين فرق عمل متكاملة لأنها تحدد إطار العمل والمنافسة.

٢. إرشادات عامة لتوزيع المسؤوليات وتفويض القرارات.

٣. يوفر إطاراً لتخصيص الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية والمعرفية.

٤. خلق بيئة عمل يلتزم فيها الجميع ويشاركون في تحقيق الأهداف.

هناك عدة مزايا تجعل التخطيط الاستراتيجي مهماً للغاية، وهي: (ابوخريص، ٢٠٢٠)

١. تحديد المشاكل أو العوائق التي قد تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها والاستعداد مسبقاً بالحلول المناسبة للتغلب على هذه المشاكل.

٢. إنفاق القدر المناسب من الوقت لتحقيق أهداف المنظمة، لأن الأداء يسير وفقاً لخطة منظمة وجدول زمني محدد.

٣. توفير معايير موضوعية لمراقبة الأداء وتبعية تنفيذ البرامج في المنظمة.

6.1.2 مبررات التخطيط الاستراتيجي

إن مبرر المنظمات الحديثة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي يرجع إلى تعقيد وتشابك العلاقات والمسؤوليات وكثرة العوامل والمتغيرات المؤثرة على أداء العمل، فالعمل الحديث يتعرض لكثير من المخاطر

وعدم اليقين بشأن الظروف المستقبلية، لذلك أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورياً للتعنبؤ بالظروف المستقبلية وإعداد الخطط والبرامج التي تضمن تحقيق الأهداف في الظروف المتوقعة. ومن هذه المبررات: (صباح، ٢٠٢١)

١. اكتشاف الأخطاء في عمل المنظمة، وتظهر هذه الأخطاء من خلال عدم تحقيق نتائج تتفق مع الأهداف الموضوعية.

٢. ظهور فجوة كبيرة في أداء المنظمة عندما تكون نتائج الأداء أقل من التوقعات بالنسبة للأهداف الموضوعية.

٣. تولي مدير جديد إدارة المنظمة يختلف أسلوبه القيادي وطريقة عمله عن الإدارة السابقة، الأمر الذي يتطلب المراجعة في حالة تناقض الخطط والبرامج القائمة، إذا كانت غير متوافقة مع أهداف المنظمة. (جاد، ٢٠٢٢)

مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي

١. ضرورة قيام المنظمات العامة والخاصة بإجراء تغييرات جوهرية في أساليب عملها وتطويرها وتحسين كفاءتها وكفاءة العناصر البشرية.

٢. إن التخطيط الاستراتيجي يوفر مقياساً علمياً للتقدم.

٣. إن التخطيط الاستراتيجي يخلق جوّاً ديمقراطياً يسمح بالمشاركة في صنع القرار.

7.1.2 مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

تهتم الإدارة الاستراتيجية بشكل أساسي بإدارة العلاقات المتبادلة التي تحدث بين مكونات المؤسسة ومن ناحية أخرى بين تلك المكونات، وهي أحد مجالات الإدارة العلمية الحديثة، وموضوعها المؤسسة كوحدة فاعلة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، والتي تشكلها هذه المؤسسة من منظورها الخاص أو إدارتها العامة بشكل مباشر. (امان، ٢٠٢٣)

تعرف الاستراتيجية بأنها تحديد الأهداف طويلة المدى للمنظمة، واعتماد أساليب وأدوات العمل المناسبة، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. كما أنها مجموعة من القرارات المتكاملة

والمتكاملة التي تتخذ من أجل تحقيق الأهداف، وفريق آخر يعتبرها مجموعة من الخيارات أو التفضيلات أو الالتزامات التي تتخذ بقصد تحقيق عدد من الأهداف، بينما يعتبرها آخرون فناً عاماً وشاملاً نظراً لاهتمامها بإجمالي المؤسسة وتكامل أجزائها بين الدور الإداري والمؤسسة الحرة. - فعاليتها ونشاطاتها بحيث تقوم الإدارة العليا بعد استخدام الأساليب الخاصة المناسبة للتصنيف والتحليل باستخدام المعلومات الواردة من الإدارات والوظائف والأنشطة دون أن تسمح للإدارات والأنشطة بالتأثير عليها ودون أن تتأثر بالأساليب والأدوات المستخدمة في التحليل، وبطريقة تتعامل مع الواقع الديناميكي بموضوعية وحيادية ومسؤولية بعيداً عن أي مصلحة فردية أو شخصية. (عبدالعزیز، ٢٠٢٠)

٨,١,٢ خطوات إعداد التخطيط الاستراتيجي

تميل أغلب المنظمات اليوم إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي كأداة أساسية تمكن المنظمات من التعامل والتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة من أجل البقاء والازدهار في المستقبل.

١. الرؤية.

ينطبق مفهوم الرؤية على نوعين من النشاط البشري، يعتمد كل منهما على معالجة المعلومات. اكتشاف ما هو موجود في العالم، حيث يتم إنشاء صورة محددة من خلال تحليل كل عنصر أو مكون من تلك الصور المختلفة. ومن الواضح أن هذه العملية تتجاوز عملية النظر إلى الأحداث فقط لتشمل الفهم والاستيعاب، وغالباً ما يصاحب ذلك فهم المواقف المعقدة. بالإضافة إلى ذلك، توفر رؤية العمل وصفاً للمنظمة وثقافتها وعملها والتكنولوجيا المستخدمة فيها وأنشطتها المستقبلية. (شير، ٢٠٢١)

٢. اختيار رسالة المنظمة

يعبر بيان المهمة عن هوية المنظمة والغرض الذي من أجله توجد. إن وجود بيان الرسالة أمر ضروري ومهم للغاية بالنسبة للمنظمة، وذلك لأن بيان الرسالة إذا كان قوياً ومتيناً فإنه يعبر عن قيم وأولويات المنظمة ويعبر أيضاً عن طبيعة ونطاق عمليات المنظمة الحالية، ومن هنا تنبع الأهداف والاستراتيجيات المختلفة للمنظمة، وتعتبر رسالة المنظمة من أهم مكونات الخطة الاستراتيجية لأنها المحور

الذي تدور حوله الأهداف والغايات الرئيسية للمنظمة وتصاغ الاستراتيجيات في ضوءها، وتعكس رسالة المنظمة العناصر التالية: (عليوى، ٢٠٢١)

- نطاق عمل المنظمة في الحاضر والمستقبل.
- الإمكانيات الفعلية المتاحة في الوقت الحاضر. والتي يمكن بالتأكيد تقديمها في المستقبل في البعد الزمني لعملية التخطيط الحالية.

٣. أهدافها وغاياتها الرئيسية.

تبين الأهداف الشاملة التي تسعى منظمة الأعمال إلى تحقيقها على المدى الطويل، وبالتالي فهي الأهداف العامة التي تحاول معظم منظمات الأعمال الاقتراب منها. (حشيش، ٢٠١٩)

- إعداد المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات على الهيكل التنظيمي والإجراءات والقوانين واللوائح والقوى العاملة بما يزيد من قدرتها على التعامل بكفاءة وفعالية مع البيئة الخارجية.
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم تعديل الأهداف طويلة المدى والأهداف السنوية والسياسات وعمليات تخصيص الموارد على أساس هذه الأولويات.
- إيجاد معيار موضوعي للحكم على فعالية الإدارة.
- زيادة فعالية وكفاءة اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات بسبب وجود معايير واضحة تعكس الأهداف الاستراتيجية. (صالح، ٢٠٢٢)
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية، باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
- جمع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات حتى يتمكن المدير من تحديد المشاكل مبكراً وبالتالي يتولى زمام المبادرة بدلاً من اتخاذ القرارات التي تكون رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
- وجود نظام إدارة استراتيجي يتكون من إجراءات وخطوات محددة تجعل الموظفين يشعرون بأهمية النهج العلمي في التعامل مع المشاكل. (المجاوي، ٢٠٢٢)

٤. تحليل البيئة التنافسية الخارجية للمنظمة لتحديد الفرص المتاحة وعوامل التهديد المحتملة.

يعتبر مفهوم البيئة الخارجية للمنظمة التجارية شرطاً أساسياً لنجاحها، ويتمثل هذا الفهم في قدرة المنظمة على جمع وتحليل ومراجعة المعلومات والبيانات ذات الصلة من أجل تطوير الخيارات المناسبة لفهم منهجي للبيئة الخارجية وكيفية تعامل المنظمات التجارية معها، وفي هذه المرحلة تنقسم إلى قسمين: تحليل البيئة الخارجية للمنظمة وتحليل البيئة المحددة. (الوكيل، ٢٠١٩)

٥. تحليل البيئة التشغيلية الداخلية للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف فيها.

تمثل البيئة الداخلية للمنظمة مستوى البيئة الداخلية للمنظمة التي ترتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية للمنظمة التجارية، وبالتالي فإن الاختلاف في البيئة التفاعلية للمنظمات التجارية يتجسد في الاختلاف في قدرات هذه المنظمات ونقاط قوتها أو ضعفها الأساسية، والتي يمكن أن تصبح عاملاً أساسياً في استغلال الطاقة والفرص المادية والبيئة الخارجية للمنظمة وقيم العاملين الإداريين التي تؤثر بقوة على أهداف واستراتيجيات المنظمة. (الخولاني، ٢٠٢٣)

الغرض من تحليل البيئة الداخلية هو تحديد نقاط القوة والضعف من أجل استغلال الفرص المناسبة وتجنب التهديدات ذات التأثيرات السلبية.

٦. التحليل البيئي وتحليل SWOT

منطق التخطيط الاستراتيجي

يمكن تحديد مجموعة من أنماط التحديات البيئية التي قد تؤثر سلباً على المنظمات وتتطلب من هذه المنظمات تبني نهج التخطيط الاستراتيجي لمواكبة التغيرات والعمليات الديناميكية الناشئة عن هذه التحديات، على النحو التالي: (مفتاح، ٢٠١٩)

١. البيئة الاقتصادية: وتشمل البيئة الاقتصادية تكاليف ومعدلات الإنتاج وتكاليف الطاقة وظروف

السوق والعمالة.

٢. البيئة السياسية، وتشمل اهتمامات المديرين والزعماء السياسيين والمسؤولين، وكيفية إنفاق الأموال ومقدار العائد الذي يمكن الحصول عليه.
٣. البيئة التنظيمية، وتشمل المنافسة بين المنظمات الخاصة والعامة على الموارد المالية والعملاء.
٤. البيئة الاجتماعية: وتشمل المفاهيم المرتبطة بالديمقراطية قبول مبادئ معينة وزيادة المنافسة بين العاملين في المنظمة.
٥. البيئة التكنولوجية: إن تحدي التكنولوجيا له تأثير كبير على النهج الذي تتبناه المنظمات في عملية الإنتاج، حيث قد تلعب التقنيات الحديثة مثل أقراص الليزر وأنظمة الاتصالات والأقمار الصناعية والكمبيوترات دوراً في تغيير نوعية الإنتاج من الأشكال التقليدية إلى أشكال أخرى أكثر تقدماً وتعقيداً.
- (باسي، ٢٠١٩)

٩,١,٢ ابعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

١. تدريب الموارد البشرية

يعتبر تدريب الموارد البشرية عنصراً حيوياً في تنمية القدرات المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، ويهتم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتطوير مهاراتهم لضمان تحقيق أهداف محددة، وهذا يتطلب إنشاء برامج تدريبية متكاملة تركز على تطوير المهارات الفنية والإدارية للموظفين، مما يزيد من كفاءتهم وقدرتهم على التكيف مع التغيرات السريعة في مكان العمل. (الوكيل، ٢٠١٩)

- تحديد الاحتياجات التدريبية: تبدأ عملية التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بناءً على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهذا يتطلب تحليل الفجوة بين المهارات الحالية والمهارات المطلوبة، ويمكن استخدام أساليب مختلفة مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل أداء الموظفين لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، ومن خلال هذا التقييم يمكن تصميم برامج تدريبية مخصصة لتناسب احتياجات الأفراد والمجموعات. (الخلواني، ٢٠٢٣)

- تصميم وتطوير برامج التدريب: بعد تحديد الاحتياجات تأتي مرحلة تصميم برامج التدريب، ويجب أن تكون هذه البرامج متنوعة، وتتضمن التعلم النظري والعملي، وتستخدم أساليب تدريبية مبتكرة مثل ورش العمل والمحاكاة والدورات الإلكترونية. - يجب أن تستند هذه البرامج إلى الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتساعد على تحسين الأداء العام وزيادة فعالية العمل الجماعي. كما يجب أن تتضمن البرامج مكونات تقييم الأداء لضمان قياس فعالية التدريب. (مفتاح، ٢٠١٩)

- تنفيذ التدريب: تتطلب عملية تنفيذ التدريب تنسيقاً دقيقاً لضمان مشاركة جميع أصحاب المصلحة. ويجب اختيار المدربين بعناية، حيث يجب أن يكونوا من ذوي الخبرة في مجالاتهم وقادرين على تحفيز المشاركين. ويفضل أن يتم تنظيم التدريب في بيئة مريحة وملائمة للتعلم، ويمكن استخدام تقنيات التعلم عن بعد لتوسيع نطاق الوصول إلى التدريب. يعد تقديم الدعم المستمر للمشاركين طوال فترة التدريب عاملاً مهماً في نجاح العملية. (باسي، ٢٠١٩)

- تقييم فعالية التدريب: بعد الانتهاء من برامج التدريب، يجب تقييم فعاليتها من خلال جمع التعليقات والتغذية الراجعة من المشاركين. ويمكن استخدام أدوات مثل الاستبيانات والمقابلات لتقييم مدى تحقيق أهداف التدريب. يساعد هذا التقييم في تحديد تأثير التدريب على أداء الفرد والفريق، وكذلك المجالات التي تحتاج إلى تحسين في المستقبل. يعد التحليل المستمر لنتائج التدريب خطوة حاسمة في تحسين البرامج وتطوير استراتيجيات جديدة. (القرعان، ٢٠٢٢)

٢. تخطيط الموارد البشرية

إن تخطيط الموارد البشرية يعد عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة الاستراتيجية في أي منظمة. والهدف من هذه العملية هو ضمان توفر القوى العاملة المناسبة في الوقت المناسب، مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويتطلب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تحليلاً مفصلاً لاحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية التي ستساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. (مرسال، ٢٠٢٠)

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية: تبدأ عملية تخطيط الموارد البشرية بتقييم شامل للبيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة. ويتضمن ذلك دراسة العوامل الاقتصادية والاجتماعية

والتكنولوجية التي قد تؤثر على احتياجات القوى العاملة. ويجب تحليل الهيكل التنظيمي الحالي ومهارات وكفاءات الموظفين مقابل المتطلبات الاستراتيجية المستقبلية. ويمكن أن يساعد هذا التحليل في تحديد الفجوات في المهارات والموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. (بخيت، ٢٠٢٠)

- تحديد الاحتياجات البشرية: بعد تحليل البيئة، يتم تحديد الاحتياجات البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويشمل ذلك التنبؤ بعدد الموظفين المطلوبين والمهارات المطلوبة ومستويات الوظائف المطلوبة. ويجب أن يستند هذا القرار إلى أهداف المنظمة طويلة الأجل، مثل التوسع في أسواق جديدة أو تطوير خدمات جديدة. يساعد ذلك على ضمان حصول المنظمة على الموارد البشرية المناسبة لمواجهة التحديات المستقبلية. (عبد، ٢٠٢٢)
- تطوير استراتيجيات التوظيف والتدريب: يتطلب تخطيط الموارد البشرية تطوير استراتيجيات توظيف وتدريب فعالة. يجب أن تتضمن هذه الاستراتيجيات كيفية جذب المواهب المناسبة، سواء من خلال الإعلانات أو معارض التوظيف أو منصات التوظيف عبر الإنترنت. بالإضافة إلى ذلك، يجب تصميم برامج التدريب لتطوير مهارات الموظفين الحاليين وتلبية احتياجاتهم المتزايدة. يساعد هذا على زيادة الولاء والإنتاجية في المنظمة. (العبد، ٢٠٢٢)
- تقييم الأداء وتعديل الخطة: تعد عملية تقييم الأداء جزءاً مهماً من تخطيط الموارد البشرية. يجب أن تتضمن هذه العملية تحليل النتائج المحققة مقابل الأهداف المحددة وتحديد ما إذا كانت الاستراتيجيات المستخدمة فعالة أم لا. في حالة وجود أي انحرافات، يجب تعديل الخطط وفقاً للاحتياجات الجديدة أو التغييرات في البيئة الخارجية. يساعد هذا التقييم المستمر في تحسين استراتيجيات الموارد البشرية وزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات. (ابو النصر، ٢٠٢٤)

٣. تحفيز الموارد البشرية

إن تحفيز الموارد البشرية يعد عنصراً أساسياً في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث يساهم بشكل مباشر في زيادة أداء الأفراد والمجموعات في المنظمة. ويعتمد التحفيز على تشجيع الموظفين على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، مما يؤثر بشكل إيجابي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية

للمنظمة. وهذا يتطلب فهماً عميقاً للاحتياجات والدوافع البشرية وتنفيذ استراتيجيات فعّالة تزيد من مشاركة الموظفين وولائهم. (سامر، ٢٠٢٤)

- فهم الدوافع الفردية: يبدأ خلق التحفيز في الموارد البشرية بفهم الدوافع الفردية لكل موظف. وتختلف الدوافع الفردية من شخص لآخر ويمكن أن تشمل الرغبة في التقدم الوظيفي، أو التوازن بين العمل والحياة، أو تقدير الإدارة. ويعد إجراء استطلاعات رأي ومقابلات شخصية منتظمة مع الموظفين وسيلة فعّالة لجمع المعلومات حول دوافعهم. ومن خلال فهم هذه الدوافع، يمكن للمنظمات تصميم برامج تحفيزية تتناسب مع احتياجات الأفراد. (زناتي، ٢٠٢٣)

- تطوير برامج الحوافز: بناءً على فهم الدوافع الفردية، يجب على المنظمات تطوير برامج حوافز متكاملة. ويمكن أن تشمل هذه البرامج حوافز مالية مثل المكافآت والترقيات وكذلك حوافز غير مالية مثل التقدير العام، وفرص التدريب والتطوير، وبيئة عمل إيجابية. إن توفير فرص التعلم والنمو المهني يشكل جزءاً أساسياً من البرامج التحفيزية، حيث يساعد على تعزيز المهارات وزيادة التزام الموظفين بالمنظمة. (سامي، ٢٠٢٢)

٤. اختيار الموارد البشرية

إن اختيار الموارد البشرية عملية بالغة الأهمية في إطار التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث تساعد في ضمان توافر الكفاءات المناسبة التي تتوافق مع أهداف المنظمة. ويتطلب هذا الاختيار نهجاً مدروساً يتضمن تحليل الاحتياجات وتطوير معايير اختيار دقيقة وتنفيذ استراتيجيات فعّالة لاستقطاب المواهب. (السنوسي، ٢٠٢١)

- تحليل الاحتياجات: يبدأ اختيار الموارد البشرية بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية. ويتم ذلك من خلال دراسة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحديد المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. ويجب أن يتضمن هذا التحليل تقييماً للحالة الحالية للقوى العاملة، بما في ذلك المهارات والفجوات الموجودة. ويساعد هذا الفهم في تحديد عدد الموظفين المطلوبين والخبرات اللازمة لتلبية الاحتياجات المستقبلية. (آل علي، ٢٠٢٢)

- صياغة معايير الاختيار: بمجرد تحديد الاحتياجات، يجب صياغة معايير اختيار واضحة ودقيقة. وتشمل هذه المعايير المؤهلات التعليمية والخبرة العملية والمهارات الفنية والقدرات الشخصية. ويعد تحديد هذه المعايير خطوة أساسية في ضمان اختيار المرشحين الأكثر ملاءمة للمناصب الشاغرة. ويجب أن ترتبط هذه المعايير بشكل مباشر بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتساعد في زيادة كفاءة الأداء وتحقيق النتائج المرجوة. (هطيل، ٢٠٢٠)

- استراتيجيات استقطاب المواهب: تتطلب عملية اختيار الموارد البشرية استراتيجيات فعالة لجذب المواهب المناسبة. ويمكن القيام بذلك باستخدام أدوات مختلفة مثل إعلانات الوظائف عبر الإنترنت، والمشاركة في معارض الوظائف، والتعاون مع الجامعات. وينبغي للحملات الإعلانية أن تسلط الضوء على ثقافة المنظمة والفرص التي تقدمها وتشجع الأفراد الموهوبين على التقدم للوظائف. إن إنشاء علامة تجارية قوية للموارد البشرية يعد وسيلة فعالة لجذب المواهب. (شريف، ٢٠١٩)

- عملية التوظيف والمقابلة: تتضمن عملية اختيار الموارد البشرية التنفيذ الفعال لإجراءات التوظيف والمقابلة. وينبغي أن تتضمن هذه العمليات تقييمًا شاملاً للمرشحين من خلال المقابلات الشخصية والاختبارات الفنية وتقييمات الأداء. ويفضل استخدام طرق تقييم مختلفة لضمان اختيار المرشحين ذوي المهارات والمعرفة اللازمة. وينبغي أيضًا أن تكون عملية التوظيف شفافة وموضوعية لزيادة الثقة في القرارات المتخذة. (احمد، ٢٠١٩)

المبحث الثاني: نجاح المشروع

1.2.2 تعريف نجاح المشروع:

تزايد الاهتمام منذ السبعينات حول فهم ماهية نجاح المشروع والعوامل التي تسهم في تحقيقه (Joslin & Miller, ٢٠١٥) فنجاح المشاريع يلعب دوراً رئيساً في تحقيق نمو وتطور المنظمة (Kamau, ٢٠١٥) (& Mohamed)

وتختلف التعريفات التي قدمها الباحثون لنجاح المشروع بتفاوت المعايير المستخدمة لقياسه. منذ تلك الفترة والعديد من التطورات طرأت على مفهوم نجاح المشروع، فبعد أن كان قياس نجاح المشروع يقوم على ابعاد الوقت والتكلفة والأداء في السبعينات من القرن الماضي اتسع أكثر ليشمل التركيز بشكل أكبر على الجودة في الثمانينات والتسعينات ، وبقيت مكونات المثلث الحديدي المتمثلة في التكلفة والجودة والوقت تعتبر كمؤشرات قياس أداء المشروع الأساسية (KPIs) لفترة طويلة (Güngör & Gözli, 2016) لينتقل بعد ذلك مفهوم نجاح المشروع إلى نطاق أوسع ويتجاوز تلك القيود الثلاث فقد تم تضمين توقعات أصحاب المصلحة ضمن تعريف نجاح المشروع، يفيد بأن نجاح المشروع يعني تلبية توقعات معينة للمشاركين في المشروع سواء كان المالك المخطط المهندس المقاول أو المشغل غيرهم مع الأخذ بالاعتبار وجود اختلاف بين توقعات هذه الأطراف المشاركة.

أما الدراسات الحديثة فتقوم على اعتبار نجاح المشروع كبنية متعددة الأبعاد تتضمن كلا من نجاح إدارة المشروع على الأجل القصير (الكفاءة)، وتحقيق النتائج (Joslin & Müller, 2015) المرغوبة للمشروع على الأجل الطويل الفعالية والأثر وأصبح العديد من الباحثين يضمون كلا من نجاح إدارة المشروع ونجاح منتج المشروع في قياس نجاح المشروع (Almajed & Mayhew, ٢٠١٥) وإن كانت مؤشرات الوقت والموازنة والنطاق جزءاً هاماً من نجاح المشروع وشروطاً هامة له، إلا أنها ليست شروطاً كافية (٢٠١٤ Serrador & Turner) وأصبح نجاح المشروع اليوم يأخذ بالاعتبار كلا من رضا أصحاب المصلحة، ونجاح

المنتج والمنافع للمنظمة والأعمال، وتنمية الفريق والالتزام بالحد الأدنى من التغييرات في النطاق والصحة والسلامة باعتبارها مقاييس نجاح المشاريع.

2.2.2 عوامل نجاح المشروع:

هناك العديد من العوامل التي تساهم بشكل مباشر في نجاح أي مشروع، بما في ذلك:

(Handzic , 2016)

١. خبرة مديري وقادة المشاريع

تعتبر الخبرة التي يمتلكها مدير المشروع وقائده من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح المشروع مهما كان مجاله. كلما زادت خبرة مدير أو قائد المشروع، زادت قدرته على مواجهة التحديات المرتبطة بالمشروع والتغلب عليها.

لذلك، عند اختيار مدير المشروع؛ يجب أن يتم اختياره بناءً على مهاراته القيادية وخبرته الفنية. ويجب أن يمتلك المهارات اللازمة، مثل الاتصال والتخطيط والتفويض، وكذلك تحديد النطاق والمخاطر مبكرًا، ومراقبة التغييرات فور حدوثها.

إن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على خبرة قائده؛ بل من الضروري أن يمتلك أعضاء الفريق المهارات المطلوبة التي تمكنهم من تحقيق أفضل النتائج، وهو ما يتطلب من قائد الفريق اختيار الأعضاء المتحمسين والعمل معًا لتحقيق الأهداف المشتركة.

٢. منهجية إدارة المشاريع

من أجل ضمان وضوح وفعالية عمليات المشروع؛ من الضروري اختيار منهجيات إدارة المشروع التي تناسب المشروع المراد تنفيذه، وتتضمن اتباع تقنيات واتجاهات مجال المشروع. يجب على أصحاب المصلحة تحديد هدف واضح للمشروع، من خلال الاتفاق فيما بينهم على استثمار الوقت فيه.

٣. التخطيط الصحيح

لن ينجح أي مشروع دون أن يكون لدى مديره الوقت الكافي للتخطيط له بشكل سليم، وهي المرحلة التي تسبق بداية المشروع.

لذلك، يجب على مدير المشروع تنظيم جدول زمني دقيق، يتضمن استثمار الوقت والموارد اللازمة، من أجل إنجاز المشروع في المواعيد المحددة وحسب الحاجة.

يُظهر تطوير خطة المشروع أيضًا للفريق وأصحاب المصلحة في المشروع منذ البداية الاتجاه الذي يتجه إليه المشروع، بالإضافة إلى توفير وقت دقيق لإعداد تقديرات التكلفة والمساعدة في توثيق المعالم والتسليمات بوضوح.

٤. الالتزام بأفضل الممارسات

ويتضمن هذا العامل استخدام التجارب والنجاحات السابقة لبناء استراتيجيات لأفضل الممارسات التي يمكن اتباعها أثناء تنفيذ عمليات المشروع.

وتكمن أهمية هذه الخطوة في أنها تتيح تركيز جميع الموارد على أفضل عناصر المشروع، مما يساهم في إحداث فرق واضح فيه.

٥. الرصد والمراقبة

يجب على مدير المشروع تقييم ما إذا كان المشروع المنفذ يسير على المسار الصحيح، من خلال التحقق من التقدم وتقييم النتائج على أساس منتظم.

يستخدم مدير المشروع التقارير ومؤشرات الأداء الرئيسية، وبالتالي يكون قادرًا على اتخاذ الإجراءات اللازمة قبل تصاعد أخطاء المشروع والأضرار. (Araujo & Pedron, 2015)

٦. استخدام البرامج الاحترافية

من العوامل التي تساهم في نجاح المشروع هو اختيار الأدوات الجيدة في المشروع والتي تؤثر بشكل مباشر على جودة إدارته، وذلك لتقليل مخاطر سوء التقدير والأخطاء المرتكبة في المشروع. من الضروري استخدام البرامج الاحترافية، لأنه من خلالها يمكن الحصول على صورة كاملة لجميع مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة، بالإضافة إلى دورها في عرض أهم البيانات على جميع الأجهزة.

كما تفيد البرامج الاحترافية جميع أعضاء الفريق، حيث تتيح لهم الوصول إلى كافة المعلومات التي يحتاجونها، مما يعزز تعاون الفريق ويؤمن العمل.

٧. التواصل الفعال

تعد قنوات الاتصال المفتوحة والفعالة أمرًا أساسيًا لنجاح المشروع، لأنها تتيح لجميع أعضاء الفريق أن يكونوا على اطلاع جيد بكل جانب من جوانب المشروع، وتمكن مدير المشروع من أن يكون واضحًا بشأن ما يمكن تسليمه ومتى يمكن تسليمه.

يضمن التواصل الفعال بين مدير المشروع وأعضاء فريق المشروع، وبين الأعضاء وبعضهم البعض، اكتشاف التطورات غير المرغوب فيها في المشروع مبكرًا، أو منعها في المقام الأول.

يمكن تحقيق التواصل الفعال بين فريق المشروع من خلال عمليات الاتصال الرسمية مثل الاجتماعات، بالإضافة إلى العمليات غير الرسمية مثل اجتماع الموظفين خارج نطاق الاجتماعات الرسمية.

٨. اختيار الموظفين الملتزمين

من أكثر ما يساهم في نجاح المشروع هو اختيار الفريق المناسب له، والذي يتكون من أعضاء مناسبين لكل جانب من جوانب المشروع وملتزمين بتنفيذ جميع عملياته على أفضل وجه، والتأكد من أنهم يعملون بشكل جيد معًا، بالإضافة إلى ضرورة أن يكون أعضاء الفريق على دراية بأهداف المشروع للتأكد من أنهم يعملون على تحقيقها.

٩. الإدارة السليمة للمخاطر

من المعروف أن هناك العديد من المخاطر التي قد تنشأ أثناء تنفيذ المشروع، ولا يمكن إكمال المشروع بنجاح دون إدارة سليمة للمخاطر. لذلك، أثناء عملية تخطيط المشروع، يجب على مدير المشروع إنشاء سجل مخاطر المشروع مع خطة عمل له، ومشاركته مع جميع أصحاب المصلحة، حيث أن الرجوع إلى هذا السجل عند مواجهة مخاطر المشروع تمكن من حلها بسرعة، وبالتالي الفريق اكتساب الأعضاء الثقة التي تمكنهم من إكمال المشروع.

3.2.2 أبعاد نجاح المشاريع:

قد تختلف الدراسات والأبحاث في تحديد نوع محدد لأبعاد نجاح المشاريع ونذكر منها:

(Abiodun, 2016)

١. كفاءة المشروع:

إن المقاييس الثلاثة لكفاءة أي مشروع هي الوقت، الكلفة والجودة، وغالباً ما يكون الهدف العام للمشروع هو تنفيذ المشروع في أقصر وقت وأقل كلفة وأعلى جودة. بشكل واقعي فإن هذه الأهداف تتعارض مع بعضها البعض، حيث في معظم الحالات يتطلب إنهاء المشروع في وقت أقصر استثمارات أكبر وبالتالي كلفة أعلى وكذلك الأمر في حال طلب جودة تنفيذ عالية. لذلك يكون على المدير إيجاد حل عام مناسب عن طريق الموازنة بين تحقيق الأهداف الثلاثة..

٢. التأثير على الزبون.

٣. نجاح العمل.

٤. الاستعداد للمستقبل.

4.2.2 طرق نجاح المشاريع:

تتنوع وتتعدد طرق نجاح المشاريع ونذكر منها (Shahsiah, 2016) :

١- التخطيط يوحى ويبني الثقة: التخطيط الجيد للمشروع لا يبطل فقط المشاعر السلبية اثناء عمل المشروع، إنه يوفر تعزيزًا إيجابيًا للثقة لجميع المشاركين والعاملين في المشروع، لذلك لا داعي للتساؤل عما إذا كان التقدم يواكب الموعد النهائي او لا، ولا يتعين على فريقك تخمين ما يجب أن يتعامل معه بعد ذلك، ولا يتعين على القادة والعاملين القلق بشأن ما إذا كان لديك استراتيجية لتقديم ما يحتاجون إليه في الوقت المحدد والميزانية المطلوبة.

٢- التخطيط الجيد للمشروع يقلل من التوتر

فكر في خطة المشروع على أنها دليل للتعليمات الذي تُوجه للجميع بسلسلة خلال خطوات النجاح دون الحاجة إلى تخمينات غامضة، هذا النوع من الوضوح والتخطيط الجيد يرسل حشواً مشوشاً ويفسح المجال لاستقرار و سلام المشروع.

٣- التخطيط يقود الى التواصل الجيد والفعال:

يعلم الجميع أن التواصل مهم جداً في إدارة ونجاح المشروع، وتعد الخطة المدروسة بشكل صحيح واحدة من أكثر أدوات الاتصال فعالية التي يمكنك استخدامها لاطلاع الجميع على مشروعك، هذا لأنه يوثق ويربط كل التفاصيل المهمة حول مشروعك ، حتى عندما تتغير الأشياء وتبدل!

لذلك مع استخدام العديد من البرامج والتطبيقات التي تساعد في التخطيط الجيد والتواصل مع العاملين في المشروع لست مضطراً لأن تكون الوسيط الوحيد لدفع المشاريع إلى الأمام، كل شخص لديه حق الوصول إلى الخطة ويمكنه التحقق من التقدم والتعاون في العمل في الوقت الفعلي.

يؤدي تبسيط جميع طرق التواصل في مشروعك حول خطة مركزية مدروسة إلى كفاءة أفضل وأخطاء أقل.

٤- التخطيط الجيد يمكن ان يوحد الفريق:

تميل تدفقات العمل السلسلة إلى تخطي الخطة لصالح الوصول إلى المهام المطروحة، لكن ليس من الضروري أن تقف الخطة في طريق عمل المشروع، في الواقع، تعمل الخطة على حشد وتكوين فريقك

حول رؤية مشروع واحد حتى يتمكنوا من تنفيذ المهام بشكل أسرع، حيث تكون الأولويات واضحة، والتوقعات متوافقة، والجميع يعرف بالضبط ما يجب أن يحدث لعبور خط النهاية للمشروع في الوقت المحدد.

من خلال الخطة، يمكن لفريقك بسهولة رؤية كيف يؤثر عملهم على الآخرين ويؤثر على الموعد النهائي، ويوفر هذا أيضاً دفعة إضافية من الدافع والتحفيز للبقاء على المسار الصحيح ويمنع الارتباك من تعثر مشروعك.

٥- التخطيط يحافظ على الوصول على المواعيد النهائية في وقتها: (Jassmy & Bhaya, 2016)

إذا كنت ترغب في كسب النوايا الحسنة والثقة، فأنت بحاجة إلى تسليم المشاريع في الوقت المحدد، تحديدك للأوقات النهائية هو المكان الذي يأتي فيه التخطيط الجيد!

تقسم الخطة الجدول الزمني للمشروع إلى خطوات قابلة للقياس حتى تتمكن من تتبع التقدم في الموعد النهائي، حتى إذا بدأت الأمور في الركض للخلف أو التراجع، يمكنك التدخل مبكراً وتحديد ما يجب تغييره حتى تعود الأمور إلى المسار الصحيح.

٦- التخطيط والربح:

يمكن للعديد من العوامل أن تستنزف أرباح المشاريع، لذلك بتحديد واستخدام خطة جيدة، من المرجح أن تحقق أهداف مشروعك في الوقت المحدد و بالميزانية المطلوبة، حيث يؤدي تقليل الوقت والمال المهدر إلى توفير مساحة أكبر لنمو عملك فعلياً.

٧- التخطيط وتقليل المخاطر:

تماماً مثل التغيير! تعد المخاطر جزءاً لا يتجزأ من عمل أي مشروع، بينما لا يمكنك التحكم في كل المخاطر المحتملة التي قد تحدث، يمكنك إدارتها من خلال عمل خطة صحيحة للمشروع.

يجب ان تفكر في خطتك باعتبارها مستندًا حيًا يتيح لك الحفاظ على هدفك في مشروعك أثناء تقدمه، حيث يمكنك التطلع إلى الأمام في مشروعك ومعالجة المشكلات قبل أن تصبح مشكلة كبيرة.

٨- التخطيط يقلل من جهد وعمل الفريق:

يمكنك تخطيط مشروعك من ناحية وضع جدول زمني حيث يُأخذ في الاعتبار عبء وجهد العمل الكامل لأعضاء فريقك، فهذه الطريقة لا تحمّل أي شخص الكثير من المهام أو تحدد مواعيد نهائية لا يمكنه تحديدها.

المبحث الثالث: إدارة المشاريع

١,٣,٢ المقدمة

سيتم تقديم عرض واسعاً يبدأ من التعريف بالمشروع، ثم إدارة المشاريع وتعريفها، ويلها قيود المشروع، ثم دورة حياة المشروع التي تتضمن مراحل دورة حياة المشروع وينتهي بتعريف المشاريع الإنشائية وإدارة المشاريع الإنشائية (المعادات، ٢٠٢١)

مفهوم المشروع

تختلف المشاريع باختلاف حجمها ودرجة التعقيد فيها وفي تفردتها وأصالتها . ولقد تعددت مفاهيم وتعريف المشروع واختلفت وفقاً لوجهات نظر الباحثين في مجال إدارة المشاريع الوسام ونعيمة، وحسب الغرض الذي من أجله سيتم إنشاء المشروع الخيرة والياقوت ، وفيما يلي عرض بعض تعريف المشروع على النحو الآتي: (الحسن، ٢٠٢٣)

١. مجهود مؤقت يتم القيام به لتصنيع منتج أو تقديم خدمة فريدة .
٢. عبارة عن مسعى مؤقت، ومهمة خاصة لم يتم القيام بها من قبل".
٣. وسيلة لتحقيق أهداف معينة من خلال قيام المنظمة أو فريق عمل أو شخص بأنشطة مترابطة وغير روتينية محكومة ببداية ونهاية محددة وفق معايير التكلفة والوقت والجودة المخطط لها..
٤. "مجهود جماعي لتحقيق هدف معين من خلال مجموعة من المهام
٥. كما يمكن تعريفه بأنه سلسلة من الأنشطة والمهام التي لها هدف محدد، ويتم إنجازها ضمن مواصفات معينة ولمدة زمنية محددة البداية والنهاية وتمويل محدد".

ويستنتج من ذلك، أن المشروع مؤقت له بداية ونهاية محددة، وله أهداف ونتائج واضحة ومحددة، تتمثل بتقديم منتج أو خدمة عند الانتهاء من المشروع، لتحقيق الرضا الكامل للمتطلبات ورغبات عميل المشروع، ومن أجل الحصول على النتائج المطلوبة، لا بد من وجود تخطيط فعال للمشروع يقوم بتحويل

الأهداف إلى أنشطة ملموسة وتشكيل مجموعات عمل لهذه الأنشطة، وجدولة هذه الأنشطة، وتحديد الموارد اللازمة لتنفيذها. (ريان، ٢٠٢٠)

٢,٣,٢ مفهوم إدارة المشاريع

يمكن تعريف إدارة المشاريع على أنها فن تنسيق وتوجيه استخدام موارد المشروع والمصادر المتاحة بطريقة منتظمة، وباستخدام تقنيات حديثة، لتحقيق الأهداف المتفق عليها مسبقاً" (السليمان ٢٠١٦ ، ص:٢٦)، ومهارة تطبيق المعايير والطرق والأدوات والتقنيات المختلفة، التي تضمن التنفيذ الصحيح لجميع العمليات، لإتمام المشروع بأقل وقت وتكلفة وأعلى جودة ممكنة كما يمكن تعريفها على أنها عملية تنظيم مجموعة من الأفراد ضمن إطار تنظيمي معين وأسس وقواعد محددة للوصول إلى الأهداف المتوقعة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد بالاعتماد على العديد من الطرق والأساليب التي تحقق الكفاءة والفعالية" بن العارية (السعايدة، ٢٠٢٢)

وتتطلب إدارة المشاريع الناجحة التخطيط الصحيح لأنشطة المشروع، وتركز على الجدولة الزمنية الواقعية للأعمال لضمان مصداقية المشروع العبدى ، وتكمن قيمة إدارة المشاريع في نجاحها الذي يشمل رضا العملاء ونجاح أعمال المنظمة وتحقيق فوائد طويلة الأجل. (القطيشات، ٢٠٢٣)

٣,٣,٢ قيود المشروع

إن المشاريع بصفة عامة تخضع لمجموعة من القيود والمتغيرات التي تؤثر على سير تنفيذها العلي ويشار إلى أن أهداف المشروع الرئيسية وهي الوقت، والتكلفة والنطاق تشكل القيود الثلاثية للمشروع وعلى الرغم من ذلك، وجد أن مقاييس الأداء الأكثر شيوعاً والأكثر استخداماً للمشروع تستند إلى الوقت والتكلفة والجودة لتشكيل رؤوس المثلث الحديدي وقد تم العثور على روابط مهمة بين الوقت والتكلفة والجودة، لتشكيل رؤوس المثلث الحديدي، وكانت هذه الروابط أقوى من الروابط بين الوقت والتكلفة والنطاق وبالتالي، يمثل كل من الوقت والتكلفة والجودة المحددات الأساسية التي تحدد طبيعة المشروع الإنشائي وتؤثر على نجاح تنفيذ المشروع وخلال مرحلة التنفيذ يحدث نقص أو زيادة في واحدة من هذه القيود، مما

يؤدي بدوره إلى نقص أو زيادة في الطرف الآخر، حيث أن هناك علاقة وثيقة تربط بين العناصر الثلاثة الوقت التكلفة والجودة، وأي تغيير يحدث على أحد هذه العناصر ينعكس مباشرة على عنصر آخر (أبو حمديّة ٢٠١٤) فعند محاولة التقيد بالجدول الزمني وتقليل المدة الزمنية، فإن هذا يتطلب زيادة الموارد لإنجازه في الوقت المحدد، وهذا يؤدي إلى زيادة الميزانية والتكلفة والعكس كذلك بن العارية ويجب أن تكون خطة المشروع قادرة على الموازنة بين هذه العناصر الثلاثة وأن يكون مدير المشروع ماهراً في تقييم الموقف والتعامل مع التغيرات في متطلبات المشروع بشكل جيد من أجل تحقيق نجاح المشروع . (جبريل، ٢٠١٧)

إن لعملية التخطيط دوراً مهماً في ضبط قيود المشروع، وإن تجهيز خطط محكمة يضمن إمكانية إيجاد التوازن بين هذه القيود وتحقيق نجاح المشروع الوسام ونعيمة (٢٠١٦)، ولا بد من وجود إدارة فعالة تتولى مسؤولية التحكم بقيود المشروع والإشراف عليها بعناية قصوى لإتمام المشروع ضمن الإطار الزمني المحدد، وتخصيص الميزانية الكافية لإنجاز المشروع، وتحديد سياسات الجودة لتمكين المشروع من الوصول إلى الأهداف التي جاء من أجلها . (الزعيبي، ٢٠٢٣)

٤,٣,٢ دورة حياة المشروع

توفر دورة حياة المشروع الإطار الأساسي لإدارة المشاريع وتعني المراحل المميزة التي يمر بها كل مشروع العلي (٢٠١١)، وكل مرحلة تبدأ وتنتهي خلال مدة زمنية محددة حسب الخطة الزمنية الموضوعية، تبدأ حياة المشروع ببطء ثم تتسارع مع تقدم مراحل العمل حتى تصل إلى الذروة، ثم تبدأ بالانخفاض وصولاً لوقت إنهاء وتسليم المشروع أبو حمديّة ٢٠١٤ الوسام ونعيمة (٢٠١٦) ويمر كل مشروع بشكل عام، سواء كان متعلقاً بالقطاع الإنشائي أو بقطاع آخر، بمراحل تطور مختلفة، وتسمى عملية التطور هذه "دورة حياة المشروع" وهي تختلف من مشروع إلى آخر، ويمكن تقسيمها إلى المراحل التالية: (الدرادكة، ٢٠٢٢)

☑ مرحلة التقديم والتعريف (Conceptualization Stage):

وهي مرحلة حاسمة ومهمة في حياة المشروع؛ إذ تركز على إدراك فكرة المشروع التي تتولد من خلال تحديد حاجة العمل وضرورة قيام المشروع إما لحل مشكلة أو اغتنام فرصة. ومن خلال هذه الخطوة يمكن

تصور المشروع وتحديد أهدافه والإنجازات الرئيسية المطلوبة، وتقدير فرصة إنجاز المشروع وتحديد ما إذا كان ممكناً من خلال إجراء دراسة الجدوى، التي تحدد الحل الأمثل لتلبية احتياجات المشروع وتقييم جميع مجالات هذا الحل لتحديد المخاوف والمخاطر المتوقعة، مما يساعد في عملية اتخاذ القرار بالمضي بالمشروع أو إلغاء الفكرة. ويحتاج مدير المشروع في هذه المرحلة إلى جمع المزيد من المعلومات ليتمكن من تعريف فكرة المشروع بشكل تفصيلي، ومن أجل أن يكون ناجحاً في المراحل اللاحقة من المشروع. (القطيشات، ٢٠٢٣)

☑ مرحلة التخطيط والتصميم (Planning & Design Stage):

إن الهدف من مرحلة التخطيط للمشروع هو إعداد هيكل لتنفيذ المشروع والتحكم فيه، وتتضمن هذه المرحلة تجهيز المخططات والتصاميم التفصيلية بالمستوى المطلوب العلي، وإعداد ميزانية المشروع، وتحديد الموارد اللازمة دولة الأنشطة الهامة، وتحويل الأهداف إلى أنشطة ملموسة وتشكيل مجموعات عمل لهذه وتكفل تحقيق الأهداف، وتشمل دراسة المشروع بشكل مفصل ومن عدة نواح تتمثل في الدراسة التقنية للمشروع من حيث إمكانية تنفيذه، بالإضافة إلى الدراسة المالية والاقتصادية ومصادر التمويل المختلفة الخيرة والياقوت، ويمثل التخطيط الشامل في المرحلة المبكرة من دورة حياة المشروع أحد العوامل المهمة في نجاحه، وبسبب المسؤولية التي تقع على عاتق مدير المشروع في تحقيق الرضا التام لأصحاب المصلحة، والاهتمام بكيفية تنفيذ المشروع بصورة صحيحة، فإن هذا يبرز الدور الهام للتخطيط حيث يشكل حوالي ٤٨٪ من جميع العمليات التي يجب أن يقوم بها مدير المشروع بشكل صحيح خلال دورة حياة المشروع. (العدوان، ٢٠٢٢)

☑ مرحلة التنفيذ (Implementation Stage):

وهي مرحلة تطبيق المشروع والتنفيذ الفعلي للخطة على أرض الواقع بن العارية وتتضمن هذه المرحلة تنفيذ خطة المشروع، بالإضافة إلى الإشراف والرقابة على التنفيذ وإعداد التقارير اللازمة حول تقدم العمل بالمشروع ومقارنة ما تم تنفيذه مع ما تم التخطيط له، والتحكم في وقت وتكلفة وجودة العمل، وفي هذه المرحلة يتم تنسيق الموارد البشرية والموارد الأخرى لتنفيذ الخطة، لذا يجب تأمين كافة المواد المطلوبة

لتنفيذ المشروع وتهيئة فريق العمل للبدء في تطبيق خطط المشروع وتعتبر مرحلة التنفيذ أطول مراحل المشروع السليمان. (سمارة، ٢٠٢١)

☑ مرحلة إنهاء المشروع

تعد مرحلة إنهاء المشروع من أهم مراحل دورة حياة المشروع وأكثرها إهمالاً، حيث يكون الحافز خلال هذه المرحلة الأدنى من بين جميع مراحل دورة حياة المشروع، ويتلاشى الحماس، وينصب اهتمام وتركيز مدير المشروع في مكان آخر وينشغل فريق المشروع بقضايا أخرى لكن لا ينبغي الاستهانة بأهمية هذه المرحلة؛ حيث تضيف هذه المرحلة الطابع الرسمي على قبول المشروع وإنهائه بشكل منظم وتعتبر المصعب النهائي لكل الجهود السابقة، وهي مرحلة إكمال المشروع وتسليمه، بعد أن يتم تحليل أداء المشروع وتقييم عملية التنفيذ وتحديد مدى مطابقة الأهداف المقصودة واتخاذ الإجراءات اللازمة المعالجة للانحرافات وتتضمن هذه المرحلة الإيفاء بمعايير إنجاز، وتسليم المخرجات والنتائج المحددة إلى مستخدميها، والتأكد من رضاهم وتحقيق كافة احتياجاتهم، ووقف العملية التنفيذية وحل فريق المشروع وتقديم التقارير النهائية من قبل مدير المشروع إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين لتوثيق إنهاء المشروع وتخصيص الموارد المتبقية للمشروعات المستقبلية. (الحياري، ٢٠٢٢)

٥,٣,٢ المشاريع الإنشائية وإدارة المشاريع الإنشائية

يعتبر قطاع الإنشاءات من القطاعات الأكثر انتشاراً في الواقع العملي الوسام ونعيمة، ويتكون من مجموعة الأعمال المرتبطة بالمباني والإنشاءات الهندسية بأنواعها، بالإضافة إلى أعمال الصيانة المحمود، بروج، كما يعتبر من القطاعات الحيوية المساهمة في العملية التنموية في الأردن وتظهر أهميته في كونه من القطاعات الهامة التي لها دور مهم في النمو الاقتصادي وتطوير الاقتصاد ورفع المستوى المعيشي للأفراد، الوطني وتحسين نوعية الحياة، من خلال خلق فرص العمل في العديد من المجالات ويجب الاهتمام به من أجل تحقيق نمو سليم للاقتصاد وبشكل القطاع الإنشائي تحدياً كبيراً مقارنة بالقطاعات الأخرى، وذلك بسبب طبيعته الديناميكية المجزأة والمعقدة؛ لأنه يتطلب مشاركة أطراف مختلفة وإدارة ناجحة للعمليات

وتتطلب الطبيعة الهندسية للمشاريع الإنشائية من الإدارات وضع الخطط اللازمة للسيطرة على فعاليات المشروع السلمان. (المعادات، ٢٠٢١)

وتحتاج المشاريع الإنشائية التي تجابه تحديات وقيود المشروع الثلاثية الوقت والتكلفة والجودة إلى إدارة بارعة لتحقيق التوازن بينهم الوسام ونعيمة تعرف المشاريع الإنشائية بأنها مجموعة العمليات والفعاليات والأنشطة الهندسية التي ترتبط مع بعضها البعض، والتي تحتاج إلى تخطيط جيد يسعى لإنجاز هذه الأنشطة والأعمال ضمن الوقت المحدد والميزانية المطلوبة دون حدوث تداخل فيما بينها السلمان. وتتميز المشاريع الإنشائية بالتعقيد وعدم اليقين (وبطول مدة التنفيذ وتعدد المراحل التي قد يحدث فيها العديد من التغيرات ويجعلها أكثر عرضة للمخاطر المتعددة المبهرات ويتطلب المستقبل أن يتم تنفيذ المشاريع الإنشائية بكفاءة عالية. (ريان، ٢٠٢٠)

تقدم هذه المشاريع حلولاً مستدامة تواكب التكنولوجيا الجديدة عرف إدارة المشاريع الإنشائية على أنها استخدام المعرفة والأساليب والخبرة لإنجاز الأهداف المطلوبة ضمن محددات المشروع الوقت والتكلفة والجودة)، من خلال تطبيق عمليات التخطيط والتنظيم والمراقبة والتنفيذ المحمود، واضح وتتم إدارة المشروع من بداية تصور فكرته وحتى نهاية تنفيذه العثمان وتعتبر الإدارة السليمة للمشروع ركيزة مهمة لنجاح الشركات الإنشائية. (الحسن، ٢٠٢٣)

٦,٣,٢ التخطيط للمشروع

يعتبر التخطيط من أصعب الوظائف الإدارية، ويمثل الركن الأساسي لكافة عمليات الإدارة الوسام ونعيمة ٢٠١٦ ويشمل التنبؤ بالوضع المستقبلي للمشروع والاستعداد التام لهذا المستقبل السلمان. وهو عامل مهم في نجاح المشاريع ويشكل التخطيط العملية الأولى التي يقوم بها مدير المشروع والتي تمكنه من تحديد الاستراتيجية التي سيسير عليها المشروع، وتسمح له بإجراء التعديلات الهامة وتحسين خط الأساس لأغراض التحكم المستقبلية ليتم تنفيذ المشروع بنجاح ويعرض هذا الجزء من الفصل صورة تفصيلية تعرف بتخطيط المشروع وتوضح أهداف التخطيط ومزاياه وعوائقه، ثم توضح أبعاده تطوير جدوى المشروع، وتخطيط النطاق تطوير خطة الأساس، وتخطيط المخاطر. (جبريل، ٢٠١٧)

7.3.2 مفهوم تخطيط المشروع

يعتبر تخطيط المشروع جزء مهم من إدارة المشروع، ويعرف بأنه عملية تحديد مراحل المشروع والإجراءات اللازمة لإنجاز الأهداف ضمن ما هو متاح من الإمكانيات والموارد كما أنه يمثل التنبؤ بالمستقبل متضمناً الاستعداد لهذا المستقبل، وتوقع المخاطر والاستجابة لها الخيرة والياقوت وتستمر عملية التخطيط حتى انتهاء المشروع وتسليمه من هنا، فالتخطيط يمثل أحد أهم الوظائف في عملية إدارة المشروع، ويصنع القرارات الضرورية للمستقبل، ويحدد الأهداف والإجراءات اللازمة لتحقيقها، ويحدد أنشطة العمل وينسجها، ويضع الميزانية المطلوبة، ويُعد جداول العمل. (الدرادكة، ٢٠٢٢)

٨,٣,٢ أهداف التخطيط

يسعى التخطيط الى تحقيق جملة من الأهداف يمكن اجمالها بما يلي: (العدوان، ٢٠٢٢)

١. -تقديم أهداف واضحة واتجاهات صحيحة للمشروع
٢. وضع الميزانية الملائمة وتحديد المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ المشروع
٣. تحديد احتياجات وتوقعات جميع أصحاب المصلحة في المشروع
٤. تحديد الأساليب وصياغة الاستراتيجيات المناسبة ووضع السياسات التي تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.
٥. التنبؤ بالتهديدات والمخاطر المتوقعة في المستقبل ووضع الخطط الطرفية التي تمكن مدير المشروع من التعامل معها الوسام ونعيمة(2016).

٩,٣,٢ مزايا التخطيط الجيد للمشروع

أثبتت العديد من الدراسات التي شملت مختلف الصناعات دور التخطيط في نجاح المشاريع، حيث يساعد التخطيط على تحديد أهداف المؤسسة بوضوح، وبالتالي توحيد الجهود الجماعية لبلوغ هذه

الأهداف مع توزيع ما هو متاح من الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة وعليه يمكن إيجاز مزايا التخطيط في النقاط التالية : (سمارة، ٢٠٢١)

١. يساعد التخطيط الجيد على مواجهة التحديات التي تواجه نجاح المشروع وتحديد المشكلات المستقبلية المتوقع حدوثها وتفاديها قبل وقوعها .
٢. يساهم في تحسين كفاءة العملية الإدارية ويخلق الثقة لدى المنظمة ،الوسام ونعيمة
٣. يسمح بالحصول على فهم أفضل لمتطلبات المشروع ويركز على تحقيق الأهداف.
٤. يوفر معيارا للحكم على نجاح المشروع من خلال مقارنة التنفيذ الفعلي بالأهداف المخطط لها
٥. يعتبر أساساً لقرارات الإدارة، إذ تشكل الخطط توجيهات وإرشادات لمدير المشروع الديري
٦. يضمن اكتمال تسلسل الأنشطة بشكل منظم

١٠,٣,٢ عوائق تخطيط المشروع

بالرغم من أهمية التخطيط والفوائد الكثيرة التي يقدمها فإن هنالك الكثير من العوائق التي تؤثر في سلامة الخطة الموضوعية والتي يجب على الإدارة العمل على تجنبها، ونذكر هنا بعض هذه العوائق : (ريان، ٢٠٢٠)

١. عدم وضوح المستقبل وسرعة التغيير التي تحدث فيه، قد ينعكس على فشل الخطط الموضوعية التي بذلت فيها الجهود والأموال
٢. عدم قدرة إدارة المشروع على تحديد الأهداف المطلوبة بوضوح.
٣. قلة الموثوقية وعدم الدقة في البيانات والمعلومات المتاحة ، مما يعيق سير العملية عن الاتجاه الصحيح.
٤. التكاليف الباهظة؛ حيث أن عملية التنبؤ بالتغيرات التي تحدث باستمرار تحتل قسما كبيرا من تكلفة المشروع، وإعداد التصاميم والخطط يتطلب إنفاق الكثير من المال، وهذا يعتبر أحد العوائق التي يتعرض لها التخطيط الوسام ونعيمة..

٥. البطء في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى إعاقة تحقيق الأهداف التي تتطلب السرعة في اتخاذ القرارات والإجراءات التي يجب أخذها في الحال الوسام ونعيمة،

٦. الأخطاء البشرية المتكررة سواء كانت ناتجة عن أصحاب المصلحة في عدم واقعيتهم في وضع تصورات وتوقعات أداء المشروع والتي تتطلب تنفيذها خلق معجزة، أو تلك الناتجة عن الأخطاء التي يرتكبها فريق إدارة المشروع خلال مرحلة التخطيط كالتلاعب المفتعل بالخطأ، وضعف التحكم في التغيير وعدم كفاية إدارة المخاطر، مما يؤدي إلى تدمير عملية تخطيط المشروع.

١١,٣,٢ تخطيط المشاريع الإنشائية

تشكل المشاريع الإنشائية نقطة ارتكاز كافة المشاريع الأخرى والتي يهتم بها أصحاب المصالح، ومع تطور الصناعة الإنشائية وتوسع نطاقها، أدى ذلك إلى زيادة التعقيد في هذه المشاريع، ومن ثم أدى إلى ظهور الحاجة إلى وضع الخطط اللازمة من أجل السيطرة على تنفيذ أعمال المشروع، حيث يعتبر التخطيط من أهم القواعد والمبادئ التي يجب توافرها من أجل الوصول إلى نجاح المشاريع الإنشائية وتحدد درجة التعقيد أسلوب أو طريقة التخطيط اللازمة، لذلك فقد تطورت أساليب وطرق التخطيط الإنشائي بما يتلاءم مع طبيعة المشاريع ومتطلباتها المتغيرة التي تحدث خلال فترة تنفيذ المشروع، وقد ورد في دراسة عوامل النجاح الحاسمة التي تؤثر في تخطيط المشروع الإنشائي وهي: (الزعي، ٢٠٢٣)

١. استثمار وقت التخطيط الكافي قبل بدء العمل في الموقع.

٢. تقليل التركيز على تطوير الجداول الزمنية لرصد ومراقبة تقدم المشروع.

٣. زيادة التركيز على تطوير الخطط التشغيلية لتنفيذ المشروع.

٤. أبعاد تخطيط المشروع

أبعاد تخطيط المشروع طبقاً لعدد من الدراسات، حيث يتضح أن أغلب الدراسات ركزت على

أربعة أبعاد، وهي: (القطينشات، ٢٠٢٣)

١. تطوير دراسة الجدوى (Business case)

٢. تخطيط النطاق (Scope planning)

٣. تطوير خطة الأساس (Baseline plan)

٤. تخطيط المخاطر (Risk planning)

تطوير دراسة الجدوى (Business case)

يمثل هذا البعد مجموعة الدراسات والأعمال التي تقوم عليها جهة متخصصة من قبل المالك، والتي تساعد في تحديد وتقييم مدى جدوى المشروع الإنشائي في تحقيق أهدافه بحيث يمكن اتخاذ قرار إما بتنفيذه أو بالتخلي عنه، ويتم اجراء هذه الدراسات في المراحل الأولى من دورة حياة المشروع بعد مرحلة تحديد المفاهيم الأساسية المتمثلة في تقديم فكرة المشروع والهدف من انشاء هذا المشروع والأهداف الرئيسية المطلوبة (ومعرفة كيفية الاستفادة من فكرة المشروع كفرصة في تحقيق الأرباح الوسام ونعيمة. (الحياري، ٢٠٢٢)

ويشكل هذا البعد مرحلة بالغة الأهمية في حياة المشروع الإنشائي؛ فهو يؤثر بصورة مباشرة على نجاح تنفيذ المشروع بحيث يضع تصور عن مدى تكلفة المشروع والوقت المتوقع لتنفيذه ومدى توفر الموارد اللازمة لتشغيله ويساعد في معرفة نقاط القوة والضعف للمشروع وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية له ويشمل تحديد حجم المخاطر والخسائر المتوقعة لجميع البدائل المتاحة للمشروع وينبغي الاهتمام بتطوير دراسة جدوى فعالة متكاملة وشاملة لجميع جوانب المشروع الدعم عملية اتخاذ القرار الاستشاري، بحيث تتناسب مع التطور التكنولوجي والتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمشروع، وقد يؤدي اهمالها وسوء استخدامها إلى إعاقة سير المشروع على المدى البعيد. (المعادات، ٢٠٢١)

تخطيط النطاق (Scope planning)

ويعني عملية تطوير نطاق المشروع بعد أن يتم الموافقة على المشروع والسماح له بالاستمرار وتقسيم نطاق العمل وتجزئته إلى أنشطة محددة البداية والنهاية ومنظمة وهادفة، وموجهة نحو الاستغلال الأفضل للموارد المناسبة ، ويتم تحديد متطلبات نطاق العمل بدقة وكمية الأعمال اللازمة

والكافية للتنفيذ الناجح للمشروع بالإضافة إلى صياغة استراتيجية مناسبة ومنهجية للسير عليها خلال مرحلة تنفيذ المشروع لضمان إنجاز المشروع وتلبية الأهداف المطلوبة، إن لتخطيط نطاق المشروع مخرجات تتمثل ببيان نطاق المشروع، وخطة إدارة النطاق المتمثلة بمجموعة العمليات التي تضمن شمولية المشروع لجميع الأعمال المطلوبة لإنجازه، مع استبعاد جميع الأعمال غير الضرورية. (الحسن، ٢٠٢٣)

تطوير خطة الأساس (Baseline plan)

يلعب هذا البعد دوراً حيوياً في نجاح المشروع من المؤكد أن عدم وجود خطة أساسية فعالة يؤدي إلى العديد من الإخفاقات في , الصناعة الإنشائية بأكملها، وهي تمثل الخطة المرجعية التي تمنح للمالك قبل البدء بالمشروع الإنشائي، والتي تساعد في زيادة تنظيم المشروع وتحسين الإنتاجية، وزيادة الربحية حيث أنه من الضروري فهم طبيعة المشاريع الإنشائية المعقدة وكيفية إدارتها بفاعلية لضمان تحقيق النجاح وذلك من خلال التخطيط الفعال الذي يتم في المراحل المبكرة من المشروع ، والذي يساعد في تحقيق الأهداف في الوقت المحدد وبأقل التكاليف وبمواصفات جودة عالية. (ريان، ٢٠٢٠)

تخطيط المخاطر (Risk planning)

أصبح هناك حاجة كبيرة لبذل الجهود المطلوبة لتخطيط المخاطر بسبب زيادة تعقيد المشاريع الإنشائية 2011 من أجل تمكين مدير المشروع من التعامل مع المخاطر وظروف العمل غير المتوقعة، وقياسها وتحليل نتائجها وتوقع آثارها، وتتمثل هذه الجهود في جمع المعلومات اللازمة لاكتشاف المخاطر المحتملة وتحديدتها من خلال مشاركة الأفراد الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة الصحيحة الأحمد، ، والأخذ بعين الاعتبار التهديدات التي قد تشكل خطر على المشروع عند وضع أهداف المشروع المهيئات كما تتمثل في تطوير إستراتيجية فعالة ومنهجية تتناسب مع طبيعة ونوع الخطر الذي قد يواجهه المشروع، وتحديد طرق منظمة وشاملة ومتفاعلة لتتبع مناطق الخطر ووضع خطط للمخاطر المحتملة في المستقبل والتي يجب أن تكون مستمرة لا تنتهي بمجرد إعدادها في مرحلة التخطيط، فقد تظهر المخاطر في أي وقت أو خلال تطور أنشطة المشروع، بالإضافة إلى الخطط الظرفية اللازمة للاستجابة للأحداث غير المخطط لها في حال كان هناك ضرورة تستدعي إعدادها /والتي تتضمن آلية أو نقطة انطلاق لتفعيل الخطة، قائمة بالالتزامات المحتملة التي قد تحدث ومجموعة من الأهداف التي يجب تحقيقها، ومخطط لسيناريوهات أسوأ الحالات المحتملة. (السعيدة، ٢٠٢٢).

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

١,٣ مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

٢,٣ منهجية البحث:

يستند البحث على منهجاً وصفيّاً تحليلياً، حيث يركز على فحص الأسس النظرية المتعلقة بالموضوع من خلال استعراض المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة. ويتضمن البحث أيضاً تنفيذ دراسة ميدانية تتمثل في توزيع استبيانات على فئات مختلفة من العينة المختارة.

٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في قسم إدارة الأزمات بوزارة الصحة دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة لجمع بيانات الدراسة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٣٥٠ فرد وهم الذين أجابوا على استمارة الاستبيان.

٤,٣ مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

☑ المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة

إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات

✓ **المصادر الأولية:** حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة

٥,٣ الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكورنباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

٦,٣ أداة الدراسة

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

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني،
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع. وتضمنت العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) وتضمن خمس ابعاد (تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، صياغة الأهداف والرؤية الإستراتيجية ، اختيار البدائل

الإستراتيجية وتحديد الأولويات، تنفيذ الخطة الإستراتيجية ، المتابعة والتقويم الإستراتيجي) واشتملت على ٢٥ عبارات والعبارات المتعلقة بالمتغير التابع (نجاح المشاريع الكبرى) دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية واشتملت على ١٠ عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق جدا (١) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

✓ مدي المقياس = أعلى رقم في المقياس (٥) – أقل رقم في المقياس (١) = ٤

✓ مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (٥) = ٠,٨٠

جدول (١) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
١ - ١,٧٩	منخفضة جدا
١,٨٠ - ٢,٥٩	منخفضة
٢,٦٠ - ٣,٣٩	متوسطة
٣,٤٠ - ٤,١٩	مرتفعة
٤,٢٠ - ٥,٠٠	مرتفعة جدا

٧,٣ صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٢) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
تحليل البيئة الداخلية والخارجية			
١	يتم تقييم نقاط القوة والضعف في المؤسسة بشكل دوري.	0.588**	.,.,.,.
٢	هناك تحليل دقيق للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.	0.687**	.,.,.,.
٣	تُستخدم أدوات تحليل استراتيجي مثل SWOT أو PEST في المؤسسة.	0.481**	.,.,.,.
٤	يتم إشراك الفرق المختصة في دراسة البيئة التنافسية.	0.607**	.,.,.,.
٥	يتم استخدام نتائج التحليل البيئي لتوجيه القرارات الاستراتيجية.	0.646**	.,.,.,.
صياغة الأهداف والرؤية الإستراتيجية			
٦	تملك المؤسسة رؤية واضحة وطموحة للمستقبل.	0.778**	.,.,.,.
٧	يتم تحديد أهداف استراتيجية قابلة للقياس والتحقيق.	0.590**	.,.,.,.
٨	تُصاغ الأهداف والرؤية بمشاركة أصحاب العلاقة.	0.782**	.,.,.,.
٩	ترتبط الأهداف الاستراتيجية برؤية ورسالة المؤسسة.	0.795**	.,.,.,.
١٠	يتم مراجعة وتحديث الأهداف الاستراتيجية باستمرار.	0.488**	.,.,.,.
اختيار البدائل الإستراتيجية وتحديد الأولويات			
١١	تتم دراسة البدائل الاستراتيجية بعناية قبل اتخاذ القرار.	0.721**	.,.,.,.
١٢	يتم اختيار البدائل بناءً على معايير موضوعية مثل الجدوى والتكلفة.	0.730**	.,.,.,.

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
١٣	تُراعى الأولويات الوطنية والتنظيمية في تحديد المسارات الاستراتيجية.	0.529**	.,.,.,.
١٤	تتم المفاضلة بين البدائل وفق تحليل دقيق للتأثيرات المحتملة.	0.634**	.,.,.,.
١٥	يتم إشراك الأطراف المعنية في تقييم البدائل الاستراتيجية.	0.671**	.,.,.,.
تنفيذ الخطة الإستراتيجية			
١٦	تُوزع المهام والمسؤوليات بدقة في مرحلة التنفيذ.	0.778**	.,.,.,.
١٧	يتم توفير الموارد البشرية والمالية الكافية لتنفيذ الخطة.	0.590**	.,.,.,.
١٨	توجد آليات واضحة لضمان سير العمليات التنفيذية بسلاسة.	0.782**	.,.,.,.
١٩	يتم الالتزام بالجدول الزمنية لتنفيذ المشاريع الاستراتيجية.	0.795**	.,.,.,.
٢٠	تُتخذ قرارات فورية لمعالجة أي عقبات تعيق التنفيذ.	0.488**	.,.,.,.
المتابعة والتقييم الإستراتيجي			
٢١	يتم مراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية بانتظام.	0.778**	.,.,.,.
٢٢	تُستخدم مؤشرات أداء واضحة لتقييم التقدم.	0.590**	.,.,.,.
٢٣	تُراجع النتائج الفعلية مقارنة بالأهداف المخططة.	0.782**	.,.,.,.
٢٤	تُعد تقارير دورية لتقويم مراحل التنفيذ.	0.795**	.,.,.,.
٢٥	يتم تعديل الخطة الاستراتيجية عند الحاجة بناءً على نتائج المتابعة.	0.488**	.,.,.,.

** ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١.

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور التخطيط الاستراتيجي كانت ذات دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات محور التخطيط الاستراتيجي تتمتع بصدق

الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: نجاح المشاريع الكبرى

جدول (٣) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
١	يتم إنجاز المشاريع الكبرى ضمن الوقت المحدد.	0.694**	.,.,.,.
٢	تلتزم المشاريع بالميزانية المحددة دون تجاوز.	0.709**	.,.,.,.
٣	تحقق المشاريع أهدافها الرئيسية بكفاءة.	0.649**	.,.,.,.
٤	يتم قياس رضا المستفيدين بشكل دوري.	0.725**	.,.,.,.
٥	تحظى المشاريع بدعم إداري وتنظيمي قوي.	0.652**	.,.,.,.
٦	تُدار المشاريع باستخدام أساليب ومنهجيات علمية.	0.750**	.,.,.,.
٧	يتم التعامل مع المخاطر بفاعلية خلال التنفيذ.	0.448**	.,.,.,.
٨	يتسم المشروع بالمرونة في مواجهة التحديات.	0.649**	.,.,.,.
٩	تتم عمليات التقييم بعد تنفيذ المشروع لضمان التعلم.	0.630**	.,.,.,.
١٠	تساهم المشاريع الكبرى في تحقيق التنمية المستدامة.	0.673**	.,.,.,.

** ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١.

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور نجاح المشاريع الكبرى كانت ذات دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات محور نجاح المشاريع الكبرى تتمتع بصدق

الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

٨,٣ ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٤) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
التخطيط الاستراتيجي	0.850	٢٠
نجاح المشاريع الكبرى	0.898	١٠
إجمالي استمارة الاستبيان	0.929	٣٠

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من ٠,٧ لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

١,٤ مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

٢,٤ خصائص عينة الدراسة

جدول (٥) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	250	71.4
	أنثى	100	28.5
العمر	أقل من ٢٥ سنة	60	17.1
	من ٢٥ الى أقل من ٣٥ سنة	100	28.5
	من ٣٥ الى أقل من ٤٥ سنة	100	28.5
	٤٥ سنة فأكثر	90	25.7
المؤهل العلمي	ثانوي	90	25.7
	بكالوريوس	130	37.1
	ماجستير	100	28.5
	دكتوراه	30	8.5
الوضع المهني	مدير	150	42.8
	نائب مدير	120	34.2
	رئيس قسم	80	22.8

٣,٤ تحليل استمارة الاستبيان

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

١- تحليل البيئة الداخلية والخارجية

جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات تحليل

البيئة الداخلية والخارجية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يتم تقييم نقاط القوة والضعف في المؤسسة بشكل دوري.	4.253	0.683	٤	مرتفع جدا
هناك تحليل دقيق للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.	4.276	0.766	٢	مرتفع جدا
تُستخدم أدوات تحليل استراتيجي مثل SWOT أو PEST في المؤسسة.	4.198	0.773	٥	مرتفع
يتم إشراك الفرق المختصة في دراسة البيئة التنافسية.	4.372	0.564	١	مرتفع جدا
يتم استخدام نتائج التحليل البيئي لتوجيه القرارات الاستراتيجية.	4.273	0.775	٣	مرتفع جدا
المتوسط	4.274	0.712		مرتفع

يعكس الجدول السابق تحليلاً لممارسات التحليل البيئي الاستراتيجي داخل المؤسسات، حيث تم قياس مدى تطبيق عدد من الأنشطة التحليلية باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك من خلال استجابات المشاركين. وقد بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (٤,٢٧٤)، وهو ما يشير إلى مستوى

مرتفع من الموافقة على قيام المؤسسة بأنشطة التحليل البيئي الاستراتيجي بشكل فعال. أما الانحراف المعياري الكلي (٠,٧١٢)، فيُظهر درجة معتدلة من التباين في آراء المشاركين، ما يعكس اتساقًا عامًا في التقييم.

أظهرت النتائج أن العبارة "يتم إشراك الفرق المختصة في دراسة البيئة التنافسية" حصلت على أعلى متوسط حسابي (٤,٣٧٢)، مع أقل انحراف معياري (٠,٥٦٤)، مما يدل على وجود اتفاق كبير بين المشاركين على أهمية الدور التخصصي في رصد وتحليل التحديات التنافسية، وهو مؤشر إيجابي على نضج العمليات الاستراتيجية في المؤسسة.

تلها العبارة "هناك تحليل دقيق للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية" بمتوسط (٤,٢٧٦)، ما يدل على أن تحليل البيئة الخارجية يُعد أحد الممارسات المتبعة والموثوقة في المؤسسة، ويسهم في بناء توجه استراتيجي قائم على فهم الواقع المحيط.

كما جاء في المرتبة الثالثة التقييم المرتبط بعبارة "يتم استخدام نتائج التحليل البيئي لتوجيه القرارات الاستراتيجية"، بمتوسط (٤,٢٧٣)، وهو ما يعكس ارتباطًا قويًا بين مخرجات التحليل وقرارات الإدارة العليا، مما يعزز من جودة صياغة الاستراتيجيات ويزيد من القدرة التكيفية للمؤسسة.

من ناحية أخرى، حصلت عبارة "يتم تقييم نقاط القوة والضعف في المؤسسة بشكل دوري" على متوسط (٤,٢٥٣)، ما يشير إلى أن التقييم الداخلي يعد ممارسة منتظمة ومقبولة بشدة في المؤسسة، ويُكمل صورة التحليل الشامل الذي يشمل البيئة الداخلية والخارجية.

أما العبارة "تُستخدم أدوات تحليل استراتيجي مثل SWOT أو PEST في المؤسسة"، فقد سجلت أقل متوسط في المجموعة وهو (٤,١٩٨)، رغم أنه ما يزال ضمن المستوى المرتفع. وقد يكون هذا الانخفاض النسبي مؤشرًا على وجود تفاوت في تطبيق الأدوات التحليلية بشكل منهجي ومنظم. بشكل عام، توضح نتائج الجدول أن المؤسسة تمتلك نظامًا متقدمًا لتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتُساهم هذه الممارسات في تعزيز القرارات الاستراتيجية القائمة على بيانات وتحليلات دقيقة، وهو ما يتماشى مع المبادئ الحديثة

للإدارة الاستراتيجية. إلا أن هناك فرصة لتحسين التكامل المنهجي في استخدام أدوات التحليل مثل SWOT و PEST بما يعزز من فعالية التحليل الكلي.

٢- صياغة الأهداف والرؤية الإستراتيجية

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات صياغة

الأهداف والرؤية الإستراتيجية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تملك المؤسسة رؤية واضحة وطموحة للمستقبل.	4.359	0.709	٢	مرتفع جدا
يتم تحديد أهداف استراتيجية قابلة للقياس والتحقيق.	4.161	0.758	٥	مرتفع
تُصاغ الأهداف والرؤية بمشاركة أصحاب العلاقة.	4.253	0.659	٤	مرتفع جدا
ترتبط الأهداف الاستراتيجية برؤية ورسالة المؤسسة.	4.396	0.634	١	مرتفع جدا
يتم مراجعة وتحديث الأهداف الاستراتيجية باستمرار.	4.315	0.615	٣	مرتفع جدا
المتوسط	4.297	0.675		مرتفع جدا

يعكس الجدول السابق مستوى تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، من خلال تحليل خمس عبارات تقيس أبعادًا متعددة للرؤية وصياغة الأهداف الاستراتيجية. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام (٤,٢٩٧) يشير إلى مستوى موافقة مرتفع جدًا بين المشاركين، بما يدل على وجود

التزام واضح من المؤسسة بتبني نهج استراتيجي منظم. أما الانحراف المعياري الكلي (٠,٦٧٥)، فيعكس درجة تباين معتدلة، وهو مؤشر على وجود قدر معقول من الاتساق في آراء أفراد العينة.

تُعد العبارة "ترتبط الأهداف الاستراتيجية برؤية ورسالة المؤسسة" هي الأعلى من حيث المتوسط الحسابي، إذ سجلت (٤,٣٩٦)، مع انحراف معياري منخفض نسبياً (٠,٦٣٤)، ما يدل على إدراك قوي لمدى اتساق الأهداف الاستراتيجية مع الإطار العام للرؤية والرسالة، وهو ما يعزز فاعلية التخطيط طويل الأمد ويُعد مؤشراً مهماً على التكامل التنظيمي.

أما العبارة "تملك المؤسسة رؤية واضحة وطموحة للمستقبل" فقد حصلت على متوسط (٤,٣٥٩)، وهو ما يشير إلى قناعة كبيرة لدى المشاركين بوضوح الرؤية المؤسسية وواقعيتها، ما يُعزز من ثقة الأفراد في قدرة المؤسسة على التوجه نحو مستقبل منظم.

في المرتبة الثالثة، جاءت عبارة "يتم مراجعة وتحديث الأهداف الاستراتيجية باستمرار"، حيث سجلت (٤,٣١٥)، مما يعكس وجود آليات دورية للمراجعة والتعديل في ضوء المتغيرات البيئية والتنظيمية، وهو ما يُعد سمة من سمات التخطيط الاستراتيجي المرن والفعال.

كذلك، أظهرت العبارة "نُصاغ الأهداف والرؤية بمشاركة أصحاب العلاقة" متوسطاً قدره (٤,٢٥٣)، ما يشير إلى أن المؤسسة تسعى إلى تعزيز الشمولية في التخطيط من خلال إشراك أصحاب العلاقة، وهو ما يعكس توجهاً ديمقراطياً وتشاركياً في صياغة التوجهات العامة.

أما العبارة "يتم تحديد أهداف استراتيجية قابلة للقياس والتحقيق"، فقد حققت أدنى متوسط نسبياً (٤,١٦١) رغم أنه ما يزال ضمن المستوى المرتفع. وقد يُفسر ذلك على أنه يوجد هامش للتحسين في صياغة الأهداف بشكل أكثر دقة وقابلية للتطبيق، خاصة فيما يتعلق بالمعايير الكمية والمؤشرات الموضوعية للقياس.

بناءً على هذه النتائج، يتضح أن المؤسسة تُولي أهمية كبيرة لتحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية ومراجعتها، مع وجود بعض المجالات التي يمكن تطويرها بشكل أكبر، خصوصاً فيما يتعلق بقابلية الأهداف

للقياس. وتشير المؤشرات العامة إلى نضج عالي في الممارسات الاستراتيجية، واتجاه واضح نحو التحديث والتكامل بين الرؤية والأهداف والممارسات التنفيذية.

٣- اختيار البدائل الإستراتيجية وتحديد الأولويات

جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات اختيار

البدائل الإستراتيجية وتحديد الأولويات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تتم دراسة البدائل الاستراتيجية بعناية قبل اتخاذ القرار.	4.375	0.564	٣	مرتفع جدا
يتم اختيار البدائل بناءً على معايير موضوعية مثل الجدوى والتكلفة.	4.453	0.539	١	مرتفع جدا
تُراعى الأولويات الوطنية والتنظيمية في تحديد المسارات الاستراتيجية.	4.391	0.633	٢	مرتفع جدا
تتم المفاضلة بين البدائل وفق تحليل دقيق للتأثيرات المحتملة.	4.266	0.731	٤	مرتفع جدا
يتم إشراك الأطراف المعنية في تقييم البدائل الاستراتيجية.	4.216	0.773	٥	مرتفع جدا
المتوسط	4.340	0.648		مرتفع جدا

يعكس الجدول المعروض مستوى تطبيق المؤسسة لممارسات اختيار البدائل الاستراتيجية كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال تقييم خمس عبارات رئيسية. ويظهر المتوسط الحسابي العام (٤,٣٤٠) أن مستوى الموافقة لدى المشاركين يُصنف ضمن "مرتفع جدًا"، وهو ما يدل على إدراك واسع بأن المؤسسة تتبع نهجًا علميًا ومنظمًا في دراسة واختيار مساراتها الاستراتيجية. كما أن الانحراف

المعياري الكلي (٠,٦٤٨) يعكس درجة تباين متوسطة في آراء أفراد العينة، ما يشير إلى تقارب نسبي في وجهات النظر حول الممارسات المتبعة.

أظهرت العبارة "يتم اختيار البدائل بناءً على معايير موضوعية مثل الجدوى والتكلفة" أعلى متوسط حسابي بين العبارات، إذ بلغت (٤,٤٥٣) مع أدنى انحراف معياري (٠,٥٣٩)، مما يدل على أن المشاركين يتفقون بشكل كبير على أن المؤسسة تعتمد معايير موضوعية ورشيدة في اختيار البدائل الاستراتيجية، وهو مؤشر على كفاءة اتخاذ القرار المبني على بيانات وتحليلات دقيقة.

في المرتبة الثانية، جاءت العبارة "تُراعى الأولويات الوطنية والتنظيمية في تحديد المسارات الاستراتيجية" بمتوسط قدره (٤,٣٩١) وانحراف معياري (٠,٦٣٣)، ما يعكس إدراكًا واسعًا بأن القرارات الاستراتيجية لا تُتخذ بمعزل عن السياقات الأكبر، بل تُصاغ بما يتماشى مع التوجهات الوطنية والمؤسسية، وهو ما يعزز من مواءمة المؤسسة مع بيئتها الكلية.

أما العبارة "تتم دراسة البدائل الاستراتيجية بعناية قبل اتخاذ القرار" فقد سجلت متوسطًا عاليًا بلغ (٤,٣٧٥)، ما يشير إلى أن المؤسسة تولي أهمية لتحليل شامل قبل الحسم في الخيارات، مما يُعد من أهم مؤشرات جودة التخطيط الاستراتيجي.

وفي المرتبة الرابعة، جاءت عبارة "تتم المفاضلة بين البدائل وفق تحليل دقيق للتأثيرات المحتملة" بمتوسط (٤,٢٦٦)، ما يدل على وجود اهتمام نسبي بتحليل الأثر، لكنه يقل قليلًا عن غيره من الممارسات. قد يشير ذلك إلى وجود مساحة لتحسين استخدام أدوات تقييم الأثر بشكل أكثر تعمقًا عند المفاضلة بين الخيارات.

أما العبارة الأخيرة "يتم إشراك الأطراف المعنية في تقييم البدائل الاستراتيجية" فقد سجلت (٤,٢١٦)، ورغم كونها ضمن مستوى "مرتفع جدًا"، فإنها تمثل أدنى متوسط في الجدول. وهذا قد يُشير إلى ضرورة تعزيز الشمولية والتشاركية في عمليات تقييم البدائل، خاصة من خلال تمكين الأطراف المعنية والمعنيين المباشرين من التعبير عن آرائهم في المراحل التحليلية.

بناءً على هذه النتائج، يتضح أن المؤسسة تتمتع بمستوى عالٍ من النضج في آليات اختيار البدائل الاستراتيجية، حيث تعتمد على معايير علمية وتركز على الأولويات العليا، مع وجود توجهات واضحة نحو الدراسة المتأنية. إلا أن إشراك المعنيين والمفاضلة التحليلية الدقيقة بين البدائل تمثل جوانب يمكن تطويرها لتعزيز جودة القرارات الاستراتيجية وضمان استدامتها.

٤- تنفيذ الخطة الإستراتيجية

جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تنفيذ

الخطة الإستراتيجية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تُوزع المهام والمسؤوليات بدقة في مرحلة التنفيذ.	4.359	0.709	٢	مرتفع جدا
يتم توفير الموارد البشرية والمالية الكافية لتنفيذ الخطة.	4.161	0.758	٥	مرتفع
توجد آليات واضحة لضمان سير العمليات التنفيذية بسلاسة.	4.253	0.659	٤	مرتفع جدا
يتم الالتزام بالجداول الزمنية لتنفيذ المشاريع الاستراتيجية.	4.396	0.634	١	مرتفع جدا
تُتخذ قرارات فورية لمعالجة أي عقبات تعيق التنفيذ.	4.315	0.615	٣	مرتفع جدا
المتوسط	4.297	0.675		مرتفع جدا

يعرض الجدول تحليلًا إحصائيًا لمستوى فاعلية تنفيذ الخطط الاستراتيجية داخل المؤسسة، وذلك من خلال قياس استجابات المشاركين على خمس عبارات رئيسية. تُظهر البيانات أن المتوسط

الحسابي العام لجميع العبارات بلغ (٤,٢٩٧)، وهو ما يضع مستوى الموافقة ضمن الفئة "مرتفع جدًا"، مما يعكس اتفاقًا واسعًا بين أفراد العينة على جودة وكفاءة العمليات التنفيذية للمشاريع الاستراتيجية. كما أن الانحراف المعياري الكلي (٠,٦٧٥) يدل على أن درجة التشتت في الآراء متوسطة إلى منخفضة، مما يشير إلى وجود درجة جيدة من الاتساق في التقييم.

جاءت العبارة "يتم الالتزام بالجدول الزمنية لتنفيذ المشاريع الاستراتيجية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٩٦) وانحراف معياري (٠,٦٣٤)، ما يدل على أن المؤسسة تُولي أهمية واضحة لاحترام الجداول الزمنية خلال مرحلة التنفيذ، وهو ما يُعد أحد المؤشرات الرئيسية على كفاءة إدارة المشاريع.

في المرتبة الثانية، سُجّلت العبارة "تُوزع المهام والمسؤوليات بدقة في مرحلة التنفيذ" بمتوسط (٤,٣٥٩)، ما يعكس وجود تنظيم إداري فعال يضمن وضوح الأدوار وتفاذي التداخلات، وهو عامل مهم في ضمان الانسيابية التنفيذية وتقليل المخاطر التشغيلية.

أما العبارة "تُتخذ قرارات فورية لمعالجة أي عقبات تعيق التنفيذ" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (٤,٣١٥)، مما يشير إلى مرونة المؤسسة واستجابتها الفورية للتحديات، وهو أمر حاسم في سياق التكيف مع التغيرات والمستجدات أثناء تنفيذ الخطط.

من ناحية أخرى، حصلت العبارة "توجد آليات واضحة لضمان سير العمليات التنفيذية بسلاسة" على متوسط (٤,٢٥٣)، وهو ما يبرز مدى حرص المؤسسة على وجود نظم وإجراءات تشغيلية تدعم التنفيذ الفعال، وإن كانت هذه الآليات قد تحتاج إلى تعزيز أكبر أو توضيح أشمل من وجهة نظر بعض المشاركين.

أما العبارة "يتم توفير الموارد البشرية والمالية الكافية لتنفيذ الخطة" فقد حلت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٤,١٦١)، رغم تصنيفها ضمن المستوى "مرتفع"، مما قد يشير إلى تحديات نسبية تواجهها المؤسسة في تخصيص الموارد الكافية بما يتناسب مع حجم وطموحات الخطط الاستراتيجية، الأمر الذي قد يؤثر على استدامة التنفيذ أو وثيرته.

بناءً على ما سبق، تعكس النتائج كفاءة عالية في إدارة مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات داخل المؤسسة، خصوصًا في ما يتعلق بالتنظيم والالتزام الزمني والاستجابة للعقبات، مع وجود مساحة محتملة لتحسين مستوى توفر الموارد وتطوير الآليات التشغيلية بشكل مستمر لدعم التنفيذ الفعال والمستدام.

٥- تنفيذ الخطة الإستراتيجية

جدول (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تنفيذ

الخطة الإستراتيجية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتم مراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية بانتظام.	4.359	0.709	٢	مرتفع جدا
تُستخدم مؤشرات أداء واضحة لتقييم التقدم.	4.161	0.758	٥	مرتفع
تُراجع النتائج الفعلية مقارنة بالأهداف المخططة.	4.253	0.659	٤	مرتفع جدا
تُعد تقارير دورية لتقويم مراحل التنفيذ.	4.396	0.634	١	مرتفع جدا
يتم تعديل الخطة الاستراتيجية عند الحاجة بناءً على نتائج المتابعة.	4.315	0.615	٣	مرتفع جدا
المتوسط	4.297	0.675		مرتفع جدا

يعكس الجدول تحليلاً إحصائياً لمستوى فاعلية متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية داخل المؤسسة، استناداً إلى استجابات أفراد العينة حول خمس عبارات رئيسية. أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات بلغ (٤,٢٩٧)، مما يشير إلى مستوى موافقة "مرتفع جداً"، وهو ما يدل على أن ممارسات المتابعة والتقويم تُنفذ بشكل منهجي ومتسق في المؤسسة. كما أن الانحراف المعياري الكلي (٠,٦٧٥) يعكس درجة تباين متوسطة منخفضة بين آراء المشاركين، ما يعزز مصداقية وثبات النتائج.

جاءت العبارة "تُعد تقارير دورية لتقويم مراحل التنفيذ" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٩٦) وانحراف معياري (٠,٦٣٤)، مما يعكس حرصًا كبيرًا من المؤسسة على إعداد تقارير دورية منتظمة، تُستخدم كأداة أساسية لمتابعة التقدم وتحديد مواطن القوة والقصور خلال تنفيذ الخطط.

أما العبارة "يتم مراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية بانتظام" فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٣٥٩)، ما يشير إلى أن هناك نظام متابعة مستمر، وهو أمر أساسي لضمان توافق الأداء الفعلي مع المسار الاستراتيجي المحدد.

في المرتبة الثالثة، جاءت العبارة "يتم تعديل الخطة الاستراتيجية عند الحاجة بناءً على نتائج المتابعة" بمتوسط (٤,٣١٥)، وهو ما يعكس درجة عالية من المرونة المؤسسية في التعامل مع المستجدات، من خلال إدخال تعديلات ضرورية بناءً على المعلومات المتوافرة من عمليات الرصد والتقويم.

العبارة "تُراجع النتائج الفعلية مقارنة بالأهداف المخططة" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط (٤,٢٥٣)، مما يدل على وجود جهود تحليلية منتظمة لقياس مدى تحقق الأهداف، وإن كان هناك مجال لتعزيز هذه الممارسة بما يضمن ربطاً أوثق بين النتائج والإجراءات التصحيحية.

في المقابل، جاءت العبارة "تُستخدم مؤشرات أداء واضحة لتقييم التقدم" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٤,١٦١)، وهو لا يزال يقع ضمن مستوى "مرتفع"، إلا أن الترتيب يشير إلى أن مؤشرات الأداء قد تحتاج إلى مزيد من التوضيح أو التطوير، لتصبح أكثر تحديدًا وارتباطًا بالأهداف الاستراتيجية.

بصورة عامة، توضح هذه النتائج أن المؤسسة تُولي أهمية كبيرة لمتابعة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية، من خلال استخدام أدوات المتابعة، وإعداد التقارير، وإجراء مراجعات دورية، مع وجود مستوى جيد من المرونة المؤسسية. ومع ذلك، فإن هناك فرصة لتحسين جودة مؤشرات الأداء وجعلها أكثر فاعلية في توجيه القرارات وتقويم الأداء التنفيذي بصفة مستمرة.

 المحور الثاني: نجاح المشاريع الكبرى

جدول (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات نجاح

المشاريع الكبرى

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتم إنجاز المشاريع الكبرى ضمن الوقت المحدد.	4.169	0.953	٣	مرتفع
تلتزم المشاريع بالميزانية المحددة دون تجاوز.	4.076	0.796	٧	مرتفع
تحقق المشاريع أهدافها الرئيسية بكفاءة.	4.091	0.855	٥	مرتفع
يتم قياس رضا المستفيدين بشكل دوري.	4.154	0.678	٤	مرتفع
تحظى المشاريع بدعم إداري وتنظيمي قوي.	4.010	0.754	٨	مرتفع
تُدار المشاريع باستخدام أساليب ومنهجيات علمية.	3.982	0.780	٩	مرتفع
يتم التعامل مع المخاطر بفاعلية خلال التنفيذ.	4.078	0.764	٦	مرتفع
يتسم المشروع بالمرونة في مواجهة التحديات.	3.917	0.907	١٠	مرتفع
تتم عمليات التقييم بعد تنفيذ المشروع لضمان التعلم.	4.221	0.667	٢	مرتفع جدا

مرتفع جدا	١	0.596	4.250	تساهم المشاريع الكبرى في تحقيق التنمية المستدامة.
مرتفع		0.775	4.095	المتوسط

يعكس الجدول تحليلاً لمدى كفاءة تنفيذ المشاريع الكبرى في المؤسسة، وذلك استناداً إلى آراء المشاركين حول مجموعة من العبارات التي تقيس الأداء من جوانب متعددة. أظهر المتوسط الحسابي العام لكافة العبارات قيمة بلغت (٤,٠٩٥)، وهو ما يشير إلى مستوى "مرتفع" في تقييم أداء المشاريع الكبرى بشكل عام. كما أن الانحراف المعياري البالغ (٠,٧٧٥) يُظهر وجود قدر متوسط من التباين في استجابات المشاركين، مما يعكس تبايناً نسبياً في التجارب أو الإدراك بين الأفراد.

أبرز النتائج تمثلت في العبارة "تساهم المشاريع الكبرى في تحقيق التنمية المستدامة"، والتي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٥٠) وانحراف معياري منخفض نسبياً (٠,٥٩٦)، مما يدل على قناعة راسخة لدى المشاركين بأثر هذه المشاريع في إحداث أثر طويل الأمد يدعم الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية للتنمية المستدامة.

تلته العبارة "تتم عمليات التقييم بعد تنفيذ المشروع لضمان التعلم" في المرتبة الثانية بمتوسط (٤,٢٢١)، مما يُبرز وجود توجه واضح نحو التقييم البعدي للمشاريع كأداة لتحسين الأداء وتراكم الخبرات المؤسسية في إدارة المشاريع المستقبلية.

أما العبارة "يتم إنجاز المشاريع الكبرى ضمن الوقت المحدد" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (٤,١٦٩)، مشيرة إلى أن الالتزام بالجدول الزمني يعتبر من الجوانب التي تُدار بشكل فعال، وإن لم تبلغ مستوى "مرتفع جداً"، مما يُظهر أن هناك مجالاً لتحسين الأداء الزمني في بعض المشاريع.

فيما يتعلق بقياس رضا المستفيدين، فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط (٤,١٥٤)، ما يشير إلى اهتمام المؤسسة بجانب تقييم رضا أصحاب المصلحة، وهو مؤشر مهم على نجاح المشاريع من منظور المستخدم النهائي.

من ناحية أخرى، جاءت عبارة "تحظى المشاريع بدعم إداري وتنظيمي قوي" في المرتبة الثامنة بمتوسط (٤,٠١٠)، ما يعكس أن الدعم المؤسسي متوفر لكنه قد لا يكون دائمًا بالقدر الكافي لضمان أعلى مستويات النجاح، في حين جاءت عبارة "تُدار المشاريع باستخدام أساليب ومنهجيات علمية" بمتوسط (٣,٩٨٢)، مما يشير إلى وجود بعض القصور أو التفاوت في تطبيق المنهجيات العلمية الحديثة في إدارة المشاريع. أما أدنى متوسط فكان للعبارة "يتسم المشروع بالمرونة في مواجهة التحديات" والذي بلغ (٣,٩١٧)، مما يُبرز تحديًا في قدرة المشاريع على التكيف السريع مع المتغيرات، وهو عنصر حيوي في سياقات العمل المتغيرة والمتسارعة، خاصة في المشاريع الكبرى.

بناءً على ما سبق، توضح نتائج الجدول أن المشاريع الكبرى في المؤسسة تُدار بكفاءة مقبولة، ويجري الالتزام بها من حيث الأهداف الزمنية والمالية، مع اهتمام نسبي بجوانب التقييم والدعم المؤسسي. ومع ذلك، توجد بعض التحديات التي تستدعي تحسينات، لا سيما فيما يتعلق بالمرونة في التنفيذ، وتطبيق المنهجيات العلمية، والدعم الإداري المستمر، بما يعزز فرص النجاح الكامل للمشاريع ويزيد من مساهمتها الفعلية في تحقيق التنمية المستدامة.

٤,٤ اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لالتخطيط الاستراتيجي بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية والخارجية، صياغة الأهداف والرؤية الاستراتيجية، اختيار البدائل الاستراتيجية وتحديد الأولويات، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، المتابعة والتقييم الاستراتيجي) على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية

جدول (١٢) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع

الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية

B	T	F	R ²	R	P-VALUE
٠,٩٩٢	**٢٣,٥٢٣	**٥٥٣,٣٥٠	٠,٥٩٢	٠,٧٦٩	٠,٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١

يتبين من الجدول (١٢) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى التخطيط الاستراتيجي بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، صياغة الأهداف والرؤية الإستراتيجية ، اختيار البدائل الإستراتيجية وتحديد الأولويات، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، المتابعة والتقييم الإستراتيجي) على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، صياغة الأهداف والرؤية الإستراتيجية ، اختيار البدائل الإستراتيجية وتحديد الأولويات، تنفيذ الخطة الإستراتيجية ، المتابعة والتقييم الإستراتيجي) على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح ان المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) يفسر ٧٦,٩ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع الكبرى) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى التخطيط الاستراتيجي بمقدار ١ % ازداد مستوى التخطيط الاستراتيجي بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، صياغة الأهداف والرؤية الإستراتيجية ، اختيار البدائل الإستراتيجية وتحديد الأولويات، تنفيذ الخطة الإستراتيجية ، المتابعة والتقييم الإستراتيجي) على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية بمقدار ٠,٤٤٦٪ مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل البيئة

الداخلية والخارجية على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية

جدول (١٣) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية على نجاح

المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية

B	T	F	R ²	R	P-VALUE
٠,٣٦١	**٢١,٩١٢	**٤٨٠,١٢٩	٠,٥٥٧	٠,٧٤٦	٠,٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

يتبين من الجدول (١٣) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تحليل البيئة الداخلية والخارجية على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح ان المتغير المستقل (تحليل البيئة الداخلية والخارجية) يفسر ٥٥,٧ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع الكبرى) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تحليل البيئة الداخلية والخارجية بمقدار ١ % ازداد مستوى تحليل البيئة الداخلية والخارجية على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية بمقدار ٣٦١,٠٪ مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) صياغة الأهداف والرؤية الإستراتيجية على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية

جدول (١٤) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر صياغة الأهداف والرؤية الإستراتيجية على

نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية

B	T	F	R ²	R	P-VALUE
٠,٣٣٧	**١٨,٨٢٦	**٣٥٤,٤٢٧	٠,٤٨١	٠,٦٩٤	٠,٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

يتبين من الجدول (١٤) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى صياغة الأهداف والرؤية الإستراتيجية على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F

الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين صياغة الأهداف والرؤية الإستراتيجية على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥. واتضح ان المتغير المستقل (صياغة الأهداف والرؤية الإستراتيجية) يفسر ٤٨,١ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع الكبرى) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى صياغة الأهداف والرؤية الإستراتيجية بمقدار ١ % ازدادت نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية بمقدار ٠,٣٣٧ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) اختيار البدائل الإستراتيجية وتحديد الأولويات على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية

جدول (١٥) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر اختيار البدائل الإستراتيجية وتحديد الأولويات على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية

B	T	F	R ²	R	P-VALUE
٠,٢٩٤	**١٦,٧١٣	**٢٧٩,٣١٧	٠,٤٢٢	٠,٦٥٠	٠,٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

يتبين من الجدول (١٥) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى اختيار البدائل الإستراتيجية وتحديد الأولويات على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية عند مستوى ٠,٠٥. حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين اختيار البدائل الإستراتيجية وتحديد الأولويات على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥. واتضح ان المتغير المستقل (اختيار البدائل الإستراتيجية وتحديد

الأولويات) يفسر ٤٢,٢ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع الكبرى) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى اختيار البدائل الإستراتيجية وتحديد الأولويات بمقدار ١ % ازداد مستوى نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية بمقدار ٠,٢٩٤ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتنفيذ

الخطة الإستراتيجية على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية

جدول (١٦) نتائج نموذج الانحدار الخطي لأثر تنفيذ الخطة الإستراتيجية على نجاح المشاريع الكبرى

دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
٠,٠٠٠	٠,٦٩٤	٠,٤٨١	**٣٥٤,٤٢٧	**١٨,٨٢٦	٠,٣٣٧

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

يتبين من الجدول (١٦) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تنفيذ الخطة الإستراتيجية على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة $(Sig F) = ٠,٠٠٠$ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح ان المتغير المستقل (تنفيذ الخطة الإستراتيجية) يفسر ٤٨,١ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع الكبرى) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تنفيذ الخطة الإستراتيجية بمقدار ١ % ازداد مستوى نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية بمقدار ٠,٣٣٧ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) المتابعة

والتقويم الإستراتيجي على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية

جدول (١٧) نتائج نموذج الانحدار الخطي لأثر المتابعة والتقويم الإستراتيجي على نجاح المشاريع

الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
٠,٠٠٠	٠,٦٩٤	٠,٤٨١	**٣٥٤,٤٢٧	**١٨,٨٢٦	٠,٣٣٧

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

يتبين من الجدول (١٧) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى المتابعة والتقويم الإستراتيجي على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتابعة والتقويم الإستراتيجي على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح ان المتغير المستقل (المتابعة والتقويم الإستراتيجي) يفسر ٤٨,١ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع الكبرى) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى المتابعة والتقويم الإستراتيجي بمقدار ١ % ازداد مستوى نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية بمقدار ٠,٣٣٧ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

١,٥ مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحاث يمكن اجراؤها في المستقبل

٢,٥ نتائج الدراسة

- ✓ وجود مستوي مرتفع جدا من تحليل البيئة الداخلية والخارجية كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٢٧٤ بانحراف معياري ٠,٧١٢
- ✓ وجود مستوي مرتفع جدا من صياغة الأهداف والرؤية الإستراتيجية كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٢٩٧ بانحراف معياري ٠,٦٧٥
- ✓ وجود مستوي مرتفع جدا من اختيار البدائل الإستراتيجية وتحديد الأولويات كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٣٤٠ بانحراف معياري ٠,٦٤٨
- ✓ وجود مستوي مرتفع جدا من تنفيذ الخطة الإستراتيجية كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٢٩٧ بانحراف معياري ٠,٦٧٥
- ✓ وجود مستوي مرتفع جدا من المتابعة والتقويم الإستراتيجي كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٢٩٧ بانحراف معياري ٠,٦٧٥
- ✓ ارتفاع مستوى نجاح المشاريع الكبرى في المنشآت الصحية التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية المحدودة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٠٩٥ بانحراف معياري ٠,٧٧٥
- ✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، صياغة الأهداف والرؤية الإستراتيجية ، اختيار البدائل الإستراتيجية

وتحديد الأولويات، تنفيذ الخطة الإستراتيجية ، المتابعة والتقويم الإستراتيجي) على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥. واتضح ان المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) يفسر ٧٦,٩ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع الكبرى) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى التخطيط الاستراتيجي بمقدار ١ % ازداد مستوى التخطيط الاستراتيجي بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، صياغة الأهداف والرؤية الإستراتيجية ، اختيار البدائل الإستراتيجية وتحديد الأولويات، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، المتابعة والتقويم الإستراتيجي) على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية بمقدار ٠,٤٤٦٪ مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥. واتضح ان المتغير المستقل (تحليل البيئة الداخلية والخارجية) يفسر ٥٥,٧ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع الكبرى) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تحليل البيئة الداخلية والخارجية بمقدار ١ % ازداد مستوى تحليل البيئة الداخلية والخارجية على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية بمقدار ٠,٣٦١٪ مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين صياغة الأهداف والرؤية الإستراتيجية على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥. واتضح ان المتغير المستقل (صياغة الأهداف والرؤية الإستراتيجية) يفسر ٤٨,١ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع الكبرى) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى صياغة الأهداف والرؤية الإستراتيجية بمقدار ١ % ازدادت نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية بمقدار ٠,٣٣٧ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين اختيار البدائل الإستراتيجية وتحديد الأولويات على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥. واتضح ان المتغير المستقل (اختيار البدائل الإستراتيجية وتحديد الأولويات) يفسر ٤٢,٢ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع الكبرى) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى اختيار البدائل الإستراتيجية وتحديد الأولويات بمقدار ١ % ازداد مستوى نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية بمقدار ٠,٢٩٤ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥. واتضح ان المتغير المستقل (تنفيذ الخطة الإستراتيجية) يفسر ٤٨,١ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع الكبرى) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تنفيذ الخطة الإستراتيجية بمقدار ١ % ازداد مستوى نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية بمقدار ٠,٣٣٧ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥. واتضح ان المتغير المستقل (المتابعة والتقييم الإستراتيجي) يفسر ٤٨,١ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع الكبرى) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تنفيذ الخطة الإستراتيجية بمقدار ١ % ازداد مستوى نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية بمقدار ٠,٣٣٧ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

٣,٥ التوصيات

- ✓ تعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي لضمان ترجمة الرؤى والأهداف إلى خطوات عملية قابلة للقياس.
- ✓ إجراء تحليل دوري للبيئة الداخلية والخارجية باستخدام أدوات مثل SWOT و PEST لتحديث الخطط الاستراتيجية حسب تغير الظروف.
- ✓ بناء قدرات العاملين في مجال التخطيط من خلال تدريب متخصص في إدارة الاستراتيجية والمشاريع.
- ✓ إشراك أصحاب العلاقة من جميع المستويات التنظيمية في صياغة الأهداف والرؤية لضمان التبني والالتزام بالتنفيذ.
- ✓ اعتماد منهجيات إدارة المشاريع الكبرى (مثل PMBOK أو PRINCE2) لتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع المرتبطة بال خطة الاستراتيجية.
- ✓ تخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية بما يتناسب مع حجم المشاريع الكبرى المخططة.
- ✓ تعزيز ثقافة المتابعة والتقييم المستمر من خلال مؤشرات أداء استراتيجية واضحة وقابلة للقياس.
- ✓ الاستفادة من النماذج الرقمية والتحول الرقمي لدعم التخطيط ومتابعة تنفيذ المشاريع الكبرى بفعالية.
- ✓ الربط بين الأهداف الوطنية (رؤية السعودية 2030) وخطط شركة المياه الوطنية الاستراتيجية.
- ✓ تطوير نظام رقابي داخلي مخصص للمشاريع الكبرى يراقب الانحرافات ويقترح حلولاً استباقية.

٤,٥ المقترحات

- إجراء دراسة مقارنة بين شركات المياه في المملكة ودول الخليج لقياس الفروقات في فعالية التخطيط الاستراتيجي.
- تطوير نموذج محلي لإدارة المشاريع الكبرى في قطاع الخدمات يتلاءم مع البيئة السعودية.
- توسيع الدراسة لتشمل أثر التخطيط الاستراتيجي على مشاريع الصرف الصحي والتحلية.
- تحليل دور التحول الرقمي في تعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الكبرى.

- اقتراح إنشاء وحدة تخطيط استراتيجي مستقلة داخل شركة المياه الوطنية.
- دراسة أثر الثقافة المؤسسية على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المشاريع.
- تطوير دليل إجرائي موحد لربط الخطة الاستراتيجية بالأداء الفعلي في المشاريع.
- إجراء دراسة ميدانية حول تحديات تطبيق الخطط الاستراتيجية في المشاريع الكبرى في المناطق النائية.
- تقييم فاعلية التقارير المرحلية الدورية في تحسين قرارات الإدارة العليا المتعلقة بالمشاريع الكبرى.
- دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية ونجاح المشاريع الكبرى في قطاع البنية التحتية المائية.

Abstract

This study aimed to identify the impact of strategic planning in its various dimensions on the success of major projects in the water sector, through an applied study on the Saudi National Water Company. Data was collected through a field survey using a questionnaire distributed to a stratified random sample of 350 employees working in medical laboratories across various technical and administrative levels. The data was analyzed using SPSS software.

The results revealed a strong, statistically significant positive correlation between strategic planning dimensions (analysis of the internal and external environment, formulation of strategic goals and vision, selection of strategic alternatives and prioritization, implementation of the strategic plan, and strategic monitoring and evaluation) and the success of major projects. This applied study was conducted on the Saudi National Water Company at a significance level of 0.05.

Based on these findings, the study recommends enhancing the integration between strategic and operational planning to ensure that visions and goals are translated into measurable, actionable steps. It also suggests conducting regular analyses of the internal and external environments using tools such as SWOT and PEST to update strategic plans in response to changing conditions.

Keywords: Strategic Planning – Success of Major Projects – Saudi National Water Company

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو خريص، عمران علي. (٢٠٢٠). واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية: نموذج تطبيقي: الجامعة الأسمرية الإسلامية. مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، ع ٣٣، ٤٤٠ - ٤٧٣.
- أبو دف، رانية، و جاد، إصلاح. (٢٠٢٢). التخطيط الاستراتيجي الجندري في فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بيرزيت، بيرزيت.
- أبو زيد، معتصم حسين. (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على الأمن القومي السوداني. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٣، ع ١١٦، ١٨٨ - ٢٠٢.
- أمان، أحمد محمد، و محمد، أماني حسن. (٢٠٢٣). التخطيط الاستراتيجي المستقبلي للمكتبات العامة. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج ٢، ع ١٤، ٢٤٥ - ٢٤٩.
- الحربي، إبراهيم عبدالله، الأمير، برير محمد، حسن، الفيصل عبد الحميد محمد، و جراد، فايز علي. (2024). The Impact of Strategic Project Management on the Success of Construction Projects in the Contracting Sector in Riyadh. المجلة العربية للنشر العلمي، ع ٧١، ٣٠ - 52.
- مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1546999>
- حشيش، أيمن عز الدين. (٢٠١٩). خطوات التخطيط الاستراتيجي للدولة. مجلة السياسة الدولية، س ٥٥، ع ٢١٦، ٢٦٦ - ٢٦٧.
- الحيارى، أحمد غالب عبد الحليم، و الحياصات، إياد بشير. (٢٠٢٢). أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الخزاعلة، علي سليمان. (٢٠٢٣). التخطيط الاستراتيجي. المجلة العربية للنشر العلمي، ع ٥٣، ١٢٤ - ١٣٦.

- الخولاني، علي أحمد يحيى. (٢٠٢٣). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. مسارات في الأبحاث والدراسات القانونية، ٢٧ع، ٩٠ - ١٠٢.
- ديوان المراقبة العامة. (2022). التقرير السنوي عن أداء الجهات الحكومية الخدمية في تنفيذ المشاريع. المملكة العربية السعودية.
- شيتز، آدم. (٢٠٢١). الجدلية بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي. مجلة المنهل الإقتصادي، ٣٤ع، ٣٢ - ٢٥.
- صالح، قيس. (٢٠٢٢). التخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية: المكتبة المركزية لجامعة تشرين أنموذجا. مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية، ٣٨ع، ١٤، ٤٦٥ - ٤٩٨.
- صباح، فيصل يوسف مصطفى محمد، الحلايقة، أحمد، و خلوف، محمود محمد مصطفى. (٢٠٢١). التخطيط الاستراتيجي لهيئات الحكم المحلي: الشكل المقترح لدوائر العلاقات العامة في الهيئات المحلية الفلسطينية باستخدام نموذج دلفي. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، ٢٢ع، ٢١٧ - ٢٤٦.
- عامود، محمد السيد. (٢٠٢٢). التخطيط الاستراتيجي لسياسات التعليم بمصر: رؤية مستقبلية. الثقافة والتنمية، ٢٢ع، ١٧٣، ١٧٩ - ٢٢٤.
- عبد الحميد، رامي عبد الوهاب محمود. (٢٠٢٣). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على الأمن القومي اليمني. مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية، ١٥ع، ٢٤، ٣ - ٢٦.
- عبدالعزيز، غرام على محمد، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (٢٠٢٠). أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- العريفي، أسامة عباس أحمد، و الحرافشة، مالك إبراهيم راجي. (٢٠١٩). أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- عشوي، رغدة رشا، و حسين، موسلم. (٢٠٢٣). التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: دراسة تطبيقية على شركة الإسمنت بني صاف. مجلة الاستراتيجية والتنمية، ١٣ع، ١٤، ٧٢ - ٩٢.

- علي، علي سعدون، و عليوي، هديل قاسم. (٢٠٢١). أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الإبداع المنظمي: دراسة تحليلية في مديرية التربية / الكرخ الثانية. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ع٧٦، ٢٥٥ - ٢٧٨.
- عليوي، زهرة حسن، و عبدالكريم، فراس منذر. (٢٠٢١). دراسة التخطيط الاستراتيجي: المشكلات والحلول. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع١٣١، ٩٠ - ٩٩.
- العمارة، بشير خميس سليم. (٢٠٢٢). أهمية التخطيط الاستراتيجي للبلديات. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع٦٦، ٥٤٣ - ٥٤٩.
- عيسى، فرج علي رمضان، لوبيس، أسموليادي، و بلوي، موهاد عبدالوهاب فاتوني بن موهاد. (٢٠٢٣). التخطيط الاستراتيجي: معوقاته وتحدياته ووجهة النظرة الإسلامية في معالجته. مجلة كلية الشريعة والقانون بأسسوط، ع٣٥، ج٥، ١٢٠٧ - ١٢٥٦.
- عيشاوي، وهيبه. (٢٠٢١). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، مج٦، ع١٤، ١٧٥ - ١٨٥.
- القرشي، أحمد محسن مصطفى محمود، حسن، هدى حسن، و الطاهر، رشيدة السيد أحمد. (٢٠٢٤). منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعات: دراسة نظرية. دراسات تربوية واجتماعية، مج٣٠، ع١٤، ١٢٤ - ١٥٨.
- المجاوي، جمال، و بوجداين، مارية. (٢٠٢٢). التخطيط الاستراتيجي التشاركي الترابي: أية آفاق تنموية؟. مجلة الأبحاث والدراسات القانونية، ع٢٠، ٢٣ - ٤٥.
- المعادات، هديل محمد حديثه، و أبو زيد، محمد خير سليم. (٢٠٢١). تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- مفتاح، الفيتوري ضو نصر. (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجي في التعليم: مقالة مرجعية. المجلة الدولية للتنمية، مج٨، ع١٤، ٢٠٩ - ٢١٦.

- مقدم، عبدالجليل، و عدنانى، خولة. (٢٠٢٠). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري ببشار. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، مج ٣، ٢٤، ١٢٣ - ١٣٣.
- وزارة البيئة والمياه والزراعة. (2023). تقرير الاستراتيجية الوطنية للمياه ٢٠٣٠. المملكة العربية السعودية.
- الوكيل، مصطفى مختار. (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجي في التربية: ماهيته وخطواته. الثقافة والتنمية، س ٢٠، ١٤٢٤، ٢١٧ - ٢٦٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Al sharbati, Abd al azez, 2018. The impact of project managers competencies on projects success, thesis, Middle East University.
2. Alias, Z., Zawawi, E., Yusof, K., & NM. A. (2014). Determining critical success factors of project management practice: A conceptual framework. Procedia Social and Behavioral Sciences, 153, 61-69.
3. Almajed, A., & Mayhew, P. (2015). Building a conceptual framework for IT project success: CIOs perspective. International Journal of Information Technology and Business Management, 39(1), 14-26.
4. Al-Matari, Y., Al-Swidi, A., & Fadzil, F. (2023). Strategic planning and organizational performance in public service sectors: Empirical evidence from GCC countries. International Journal of Public Sector Management, 36(2), 203–221. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2023-0034>
5. Alotaibi, Abdulrahman, 2019, The Implication of Project Management Practices on Project Success in Saudi Arabia, thesis, University of Portsmouth. Ammarin, yousra,

- (2018), Impact of variation orders on construction projects: a case study of Ma' an, thesis, Mutah University
- Alzahrani, M. (2022). Challenges in infrastructure project delivery in the Saudi water sector. *Journal of Construction in Developing Countries*, 27(1), 95–112. <https://doi.org/10.21315/jcdc2022.27.1.5>
 - 6. Alzuod, M., Isa, M., & Othman, S. (2017). Intellectual capital, innovative performance and the moderating effect of entrepreneurial orientation among small and medium-sized enterprises in Jordan. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 308-314.
 - 7. AOYAMA, M., YAMAGUCHI, S., & YAMAGUCHI, Y. (2019). Stakeholder Management Process at Pre-games Training Camps of a National Team Using PMBOK (Project Management Body of Knowledge): Case Study of Awaji, Hyogo. *Journal of Japan Society of Sports Industry*.
 - 8. Araujo, C., & Pedron, C. (2015). IT project manager competencies and IT project success: A qualitative study. *Organisational project management*, 2(1). 53-75.
 - 9. Barbosa, A. P. F. P. L., Salerno, M. S., de Souza Nascimento, P. T., Albala, A., Maranzato, F. P., & Tamoschus, D. (2020). Configurations of project management practices to enhance the performance of open innovation R&D projects. *International Journal of Project Management*.
 - 10. Berrett-Koehler Publishers. Frefer, A. A., Mahmoud, M., Haleema, H., & Almamlook, R. (2018). Overview success criteria and critical success factors in project management. *Industrial engineering & management*.

11. Berssaneti, F., Carvalho, M., & Muscat, A. (2012). Impact of reference model for project management and project management maturity models on performance: an exploratory study in information technology projects. *Produção*, 22(3), 421-435.
 12. Bond-Barnard, T. J., Fletcher, L., & Steyn, H. (2018). Linking trust and collaboration in project teams to project management success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 432-457.
- Bryson, J. M. (2021). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.
13. Carvalho, M., & Junior, R. (2015). Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *International Journal of Production Research*, 53(2), 321-340.
- Chukwuka, E. J., & Ese, I. G. (2022). Effect of Strategic Planning on the Performance of Small and Medium Scale Enterprises in Nigeria, Evidence from Delta State. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 1–14.
<https://doi.org/10.9734/ajeba/2022/v22i2330731>
 - Fazly, R., Raees, N., Shafi, M. Q., Iqbal, S., & Nawaz, M. J. (2024). Impact of project planning and project risk management on project success: moderating role of project managers' competencies in the construction sector in Afghanistan. *Journal of Humanities, Social and Management Sciences*, 5(2), 1–20.
<https://doi.org/10.47264/idea.jhsms/5.2.1>
 - MOURA, D. Q. D. S. (2023). Success and impact of strategic plans implementation on public service delivery in the gambia. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 27, 397–418. <https://doi.org/10.47743/jopafl-2023-27-32>

- Mwila, V. (2024). Assessing the Impact of Strategic Planning on Organizational Success in Public Educational Institutions: A Case Study of Kabwe District, Zambia. *International Journal For Multidisciplinary Research*.
<https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i03.19564>
- Oloo, C. (2024). Strategic Planning Impacts on the Performance Dynamics of Micro Enterprises in Kisumu County: An in-Depth Analysis. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, VIII(III), 219–232.
<https://doi.org/10.47772/ijriss.2024.803016>
- 14. Poppendieck, M., & Cusumano, M. A. (2019). *Lean Software Development and Agile: Success in Large Projects*. MIT Sloan Management Review.
- Reyna, R. (2022). The Mediating Role of Strategic Planning in the Impact of Project Management Strategy on Firm Performance. In *Lecture notes in networks and systems* (pp. 681–691). https://doi.org/10.1007/978-3-031-17746-0_54
- Savićević, S. (2024). The role of strategic management in the success of projects in educational institutions. *Trendovi u Poslovanju*, 12(2), 97–111.
<https://doi.org/10.5937/trendpos2402097s>
- Turtasingura, J. B., Agaba, M., & Kenneth, D. (2023). Strategic Planning and Business Sustainability of SMEs in Kigezi Sub-Region Uganda. *Husnayain Business Review: Jurnal Ilmiah STEI Husnayain*, 3(2), 104–112. <https://doi.org/10.54099/hbr.v3i2.726>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2023). *Strategic management and business policy: Achieving sustainability* (16th ed.). Pearson Education.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الكبرى في قطاع المياه دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية السعودية.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأثقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

٢- العمر ☐ 25 سنة فأقل ☐ من 25 – 35 سنة
☐ 35 – 45 سنة ☐ من ٤٥ سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي ☐ ثانوي ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتورة

٤- الوضع المهني ☐ مدير ☐ نائب مدير
☐ رئيس قسم

ثانيا محاور الاستبيان

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

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
تحليل البيئة الداخلية والخارجية					
					يتم تقييم نقاط القوة والضعف في المؤسسة بشكل دوري.
					هناك تحليل دقيق للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.
					تُستخدم أدوات تحليل استراتيجي مثل SWOT أو PEST في المؤسسة.
					يتم إشراك الفرق المختصة في دراسة البيئة التنافسية.
					يتم استخدام نتائج التحليل البيئي لتوجيه القرارات الاستراتيجية.
صياغة الأهداف والرؤية الاستراتيجية					
					تملك المؤسسة رؤية واضحة وطموحة للمستقبل.
					يتم تحديد أهداف استراتيجية قابلة للقياس والتحقيق.
					تُصاغ الأهداف والرؤية بمشاركة أصحاب العلاقة.

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
ترتبط الأهداف الاستراتيجية برؤية ورسالة المؤسسة.									
يتم مراجعة وتحديث الأهداف الاستراتيجية باستمرار.									
اختيار البدائل الاستراتيجية وتحديد الأولويات									
تتم دراسة البدائل الاستراتيجية بعناية قبل اتخاذ القرار.									
يتم اختيار البدائل بناءً على معايير موضوعية مثل الجدوى والتكلفة.									
تُراعى الأولويات الوطنية والتنظيمية في تحديد المسارات الاستراتيجية.									
تتم المفاضلة بين البدائل وفق تحليل دقيق للتأثيرات المحتملة.									
يتم إشراك الأطراف المعنية في تقييم البدائل الاستراتيجية.									
تنفيذ الخطة الاستراتيجية									
تُوزع المهام والمسؤوليات بدقة في مرحلة التنفيذ.									
يتم توفير الموارد البشرية والمالية الكافية لتنفيذ الخطة.									
توجد آليات واضحة لضمان سير العمليات التنفيذية بسلاسة.									

أوافق					البعد
أوافق					معارض
بشدة					بشدة
					يتم الالتزام بالجدول الزمنية لتنفيذ المشاريع الاستراتيجية.
					تُتخذ قرارات فورية لمعالجة أي عقبات تعيق التنفيذ.
تنفيذ الخطة الاستراتيجية					
					يتم مراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية بانتظام.
					تُستخدم مؤشرات أداء واضحة لتقييم التقدم.
					تُراجع النتائج الفعلية مقارنة بالأهداف المخططة.
					تُعد تقارير دورية لتقويم مراحل التنفيذ.
					يتم تعديل الخطة الاستراتيجية عند الحاجة بناءً على نتائج المتابعة.

✿ المحور الثاني: نجاح المشاريع الكبرى ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المعيار					البعد
معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					يتم إنجاز المشاريع الكبرى ضمن الوقت المحدد.
					تلتزم المشاريع بالميزانية المحددة دون تجاوز.
					تحقق المشاريع أهدافها الرئيسية بكفاءة.
					يتم قياس رضا المستفيدين بشكل دوري.
					تحظى المشاريع بدعم إداري وتنظيمي قوي.
					تُدار المشاريع باستخدام أساليب ومنهجيات علمية.
					يتم التعامل مع المخاطر بفاعلية خلال التنفيذ.
					يتسم المشروع بالمرونة في مواجهة التحديات.
					تتم عمليات التقييم بعد تنفيذ المشروع لضمان التعلم.
					تساهم المشاريع الكبرى في تحقيق التنمية المستدامة.

Mid-Ocean University

College of Management

Master of Project Management



**The Impact of Strategic Planning on the Success of Mega
Projects in the Water Sector: An Applied Study on the
National Water Company of Saudi Arabia**

Preparation:

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

1447 – 2025