

برنامج الدكتوراة

دراسات نقدية – 3

د. طارق هاشم

تكليف رقم (10)
12 أغسطس 2026م

م. محمد ناصر جرابا
253002636



الأسبوع العاشر:

دراسة محل التحكيم وهدف المراجعة

عنوان الدراسة محل النقد:

تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الكبرى في قطاع المياه:
دراسة ميدانية على شركة المياه الوطنية السعودية

هدف التكليف:

تقييم الاتساق العلمي والمنهجي للدراسة، وتحديد نقاط القوة وأوجه القصور،
واقترح التعديلات اللازمة، وصولاً إلى حكم تحكيمي نهائي.

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

**The Impact of Strategic Planning on the Success of
Major Projects in the Water Sector: A Field Study on
the Saudi National Water Company**



ISSN: 3078-5669

حرر بتاريخ : 2025/09/20

أحمد محمد عبدالله الشهري

ماجستير ريادة الأعمال، كلية الريادة والابتكار، جامعة ميدأوشن، جزر القمر

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التخطيط
الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في نجاح المشاريع
الكبرى بشركة المياه الوطنية السعودية.

منهجية الدراسة:

المنهج: الوصفي التحليلي.
الأداة: الاستبانة.
العينة: 350 موظفًا.
برنامج التحليل: SPSS.

المتغير المستقل:

التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة:

1. تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
2. صياغة الأهداف والرؤية الاستراتيجية.
3. اختيار البدائل الاستراتيجية وتحديد الأولويات.
4. تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
5. المتابعة والتقويم الاستراتيجي.

المتغير التابع:

نجاح المشاريع الكبرى.

معايير ونطاق التحكيم العلمي :

تم تحكيم الدراسة وفق المعايير الأكاديمية الآتية:

- وضوح المشكلة والأهداف والفرضيات.

- ترابط الأسئلة والأهداف والفرضيات.

- ملاءمة الإطار النظري والدراسات السابقة.

- مناسبة المنهج والعينة وأداة القياس.

- سلامة اختيار المجتمع والعينة.

- سلامة الصدق والثبات والتحليل الإحصائي.

- مناسبة الاختبارات الإحصائية.

- منطق تفسير النتائج وحدود التعميم.

- ارتباط التوصيات بالنتائج.

- سلامة التوثيق والمراجع.

- وضوح الإسهام العلمي والتطبيقي.

- تناولت الدراسة موضوعًا مهمًا في قطاع حيوي يرتبط بالمشاريع الكبرى والبنية التحتية.
- حددت خمسة أبعاد للتخطيط الاستراتيجي وربطتها بنجاح المشاريع.
- بلغت عينة الدراسة 350 مشاركا، وهو حجم مناسب للتحليل الإحصائي.
- استخدمت الدراسة معاملات الارتباط والانحدار واختبارات الصدق والثبات.
- بلغت قيمة ألفا كرونباخ للتخطيط الاستراتيجي 0.850، ولنجاح المشاريع 0.898.

الحكم الأولي:

الدراسة مهمة وواعدة تطبيقياً، لكنها تحتاج إلى معالجة بعض التناقضات المنهجية والإحصائية.

نقاط القوة:

1. ربطت الدراسة تحديات مشاريع المياه بالحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي.
2. جاءت الأهداف والفرضيات مرتبطة بأبعاد التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع.

الملاحظات النقدية:

1. صيغت المشكلة بصورة واسعة دون دعم كافٍ ببيانات مؤسسية مباشرة عن تأخر المشاريع أو تجاوز تكاليفها.
2. استخدمت الفرضيات مفهوم «الأثر»، رغم أن التصميم الوصفي الارتباطي لا يثبت السببية.
3. لم تحدد مؤشرات نجاح المشروع بصورة دقيقة، مثل الوقت والتكلفة والجودة والمخاطر والاستدامة.

الحكم:

توجد علاقة منطقية بين المشكلة والأهداف والفرضيات، لكنها تحتاج إلى صياغة أكثر دقة وقابلية للقياس.

1. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو مناسب لدراسة العلاقات، لكنه لا يثبت السببية.
2. ذكرت الدراسة استخدام عينة عشوائية من 350 مشاركًا، دون توضيح حجم المجتمع أو إطار السحب أو نسبة الاستجابة.
3. تكونت العينة من :
 - 150 مديرًا بنسبة 42.8%
 - 120 نائب مدير بنسبة 34.2%
 - 80 رئيس قسم بنسبة 22.8%

الملاحظة النقدية:

اقتصرت العينة على المناصب الإدارية، ولم يظهر تمثيل العاملين في الوظائف الفنية والتنفيذية المرتبطة مباشرة بالمشاريع.

الحكم:

تعبّر النتائج بصورة أكبر عن الرؤية الإدارية، ولا يمكن تعميمها على جميع العاملين دون تحفظ.

نقاط القوة:

1. استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات.
2. بلغت قيمة ألفا كرونباخ للتخطيط الاستراتيجي 0.850، ولنجاح المشاريع 0.898، وللإستبانة كاملة 0.929.

ملاحظة جوهرية :

1. ورد في وصف الأداة أن التخطيط الاستراتيجي قيس من خلال 25 عبارة، ونجاح المشاريع من خلال 10 عبارات.
2. بينما يبين جدول الثبات أن التخطيط الاستراتيجي قيس من خلال 20 عبارة، وأن إجمالي الاستبانة 30 عبارة.
3. لم يشرح ما إذا كانت خمسة بنود قد حذفت أو عُدلت بعد التحكيم أو الدراسة الاستطلاعية.

ملخص : ورد في وصف الأداة أن التخطيط الاستراتيجي يتكون من 25 عبارة، بينما أظهر جدول الثبات أنه يتكون من 20 عبارة فقط.

الإجراء المطلوب:

توحيد عدد البنود وتوضيح آلية بناء الأداة وتحكيمها واختبارها.

ظهرت القيم الآتية للعبارات من 6 إلى 10:

0.778، 0.590، 0.782، 0.795، 0.488.

ثم تكررت القيم نفسها وبالترتيب ذاته للعبارات:

• من 16 إلى 20.

• من 21 إلى 25.

الملاحظة النقدية:

تكرار خمس قيم حرفيًا عبر ثلاثة أبعاد مختلفة يرجح وجود خطأ في نسخ الجدول أو معالجة البيانات.

الأثر التحكيمي:

يضعف ذلك الثقة في نتائج الصدق الداخلي، ويستوجب الرجوع إلى ملف البيانات الأصلي وإعادة حساب معاملات الارتباط.

المثال الأول: عدم تطابق R و R²

ورد في نموذج المتابعة والتقييم: R²=0.563 R=0.784

بينما: 0.615≈0.7842 وبذلك لا تتفق قيمة معامل التحديد المنشورة مع معامل الارتباط.

المثال الثاني: تكرار نتائج نموذجين : تطابقت نتائج بعد صياغة الأهداف والرؤية مع نتائج بعد تنفيذ الخطة:

• R =0.694

• R² =0.481

• F =354.427

• T =18.826

• B =0.337

الحكم:

تكرار النتائج وعدم اتساقها حسابياً يتطلب إعادة استخراج نماذج الانحدار من البيانات الأصلية.

المصدر: الجداول 14 و 16 و 17، ص 41-42

الملاحظة الأولى:

فسرت الدراسة معامل الانحدار $B=0.337$ على أن زيادة تنفيذ الخطة بنسبة 1% تؤدي إلى زيادة نجاح المشاريع بنسبة 33.7%.
النقد:

هذا التفسير غير دقيق؛ لأن معامل الانحدار لا يتحول تلقائيًا إلى نسبة مئوية.

الملاحظة الثانية:

استخدمت الدراسة لغة «التأثير» والسببية، رغم أن المنهج الوصفي الارتباطي يثبت العلاقة الإحصائية ولا يثبت السببية.

الملاحظة الثالثة:

التوصيات مناسبة من حيث الاتجاه، لكنها عامة، ولم تُربط دائمًا بنتائج موثوقة ومؤشرات تنفيذية محددة.

الإجراء المطلوب:

استخدام صياغة ارتباطية حذرة، وربط كل توصية بنتيجة صحيحة ومؤشر قابل للقياس.

الحكم التحكيمي والتعديلات المطلوبة

الحكم المقترح:

تعديلات جوهرية قبل القبول.

مبررات الحكم:

- التناقض في عدد بنود أداة الدراسة.
- تكرار معاملات الارتباط في أبعاد مختلفة.
- عدم الاتساق الحسابي بين R و R^2
- تطابق نتائج الانحدار لبعدين مختلفين.
- تجاوز بعض التفسيرات حدود التصميم الارتباطي.

التعديلات المطلوبة:

1. توحيد عدد البنود والأبعاد.
2. مراجعة ملف البيانات الأصلي.
3. إعادة اختبارات الصدق والثبات والانحدار.
4. تصحيح الجداول والتفسيرات الإحصائية.
5. ضبط حدود التعميم وربط التوصيات بالنتائج.

الخلاصة:

الدراسة ذات قيمة تطبيقية، لكن سلامتها العلمية تتطلب تصحيحاً منهجياً وإحصائياً قبل اعتماد نتائجها.

المراجع والختام

الشهري، أحمد محمد عبد. (2025). تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الكبرى في قطاع المياه: دراسة ميدانية على شركة المياه الوطنية السعودية. مجلة ميدأوشن للبحوث والدراسات، 2(1)، 25-46.

جامعة ميدأوشن. (2026). دراسات نقدية 3: المحاضرة الأساسية ومتطلبات الأسبوع العاشر - التحكيم العلمي.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY

شكراً