

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص: إدارة الأعمال / إدارة المشاريع / الإدارة الاستراتيجية

عنوان البحث

أثر التخطيط الاستراتيجي

على نجاح مشاريع إدارة المرافق الحكومية طويلة الأجل

مقترح بحثي مقدم لاستكمال متطلبات العرض المبدئي لرسالة الماجستير

إعداد الطالب :	أميرة عبداللطيف علي
الرقم الأكاديمي :	261001896
إشراف :	Dr.Fayez Jrad
العام الدراسي :	2026

www.midocean.edu.km

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
مقدمة	3
مشكلة الدراسة	4
أهمية الدراسة	5
أهداف الدراسة	6
تساؤلات الدراسة	7
فروض الدراسة	10
الدراسات السابقة	12
الفجوة البحثية	14
المنطلقات النظرية للدراسة	15
المنهجية وطرق البحث	18
مجتمع وعينة الدراسة	20
أداة الدراسة	21
أساليب التحليل الإحصائي	22
حدود الدراسة	22
المراجع	23

مقدمة

أصبحت مشاريع إدارة المرافق الحكومية طويلة الأجل من أهم الأدوات التي تترجم الاستراتيجية العامة إلى خدمات ملموسة للمستفيدين؛ إذ تشمل إدارة المباني الحكومية، المرافق التعليمية والصحية، مرافق البلديات، ومراكز الخدمات العامة التي تحتاج إلى تشغيل وصيانة وتطوير مستمر لسنوات طويلة. ويختلف هذا النوع من المشاريع عن المشاريع القصيرة لأنه يرتبط باستمرارية الخدمة العامة، وكفاءة استخدام المال العام، ورضا المستفيدين، وقدرة الجهة الحكومية على المحافظة على قيمة الأصل طوال دورة حياته. لذلك فإن نجاح هذه المشاريع لا يقاس فقط بانتهاء الأعمال في وقتها، بل بمدى تحقيق المنافع التشغيلية والاستراتيجية بعد التسليم.

ومن هذا المنطلق، جرى تضيق عنوان الدراسة ونطاقها ليصبح التركيز على قطاع إدارة المرافق الحكومية بوصفه قطاعاً تطبيقياً واضحاً، تتداخل فيه اعتبارات التخطيط الاستراتيجي مع الحوكمة، إدارة المخاطر، تخصيص الموارد، جودة الخدمة، واستدامة الأصول العامة. ويعالج هذا التحديد ملاحظة عمومية العنوان السابق، ويجعل الدراسة أكثر قابلية للقياس والمقارنة داخل بيئة مؤسسية محددة. (شيفراو، 2024؛ معهد إدارة المشاريع، 2024).

يرتبط التخطيط الاستراتيجي في هذا السياق بقدرة الجهة الحكومية على تحويل الرؤية والسياسات العامة إلى برامج ومشاريع مرافق قابلة للتنفيذ، مع تحديد المنافع المتوقعة، وربط الموارد بالأولويات، وتحديث الخطط وفق تغيرات البيئة التنظيمية والمالية والتقنية. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن ضعف الحوكمة أو غياب مراجعات البوابات المرحلية في المشاريع العامة يؤدي إلى تضخم التكلفة، تأخر الإنجاز، وتراجع القيمة العامة المتحققة من المشروع.

تزداد أهمية الدراسة في البيئات العربية والخليجية التي تشهد توسعاً في الإنفاق على البنية التحتية والمرافق العامة وبرامج التحول المؤسسي. ومن ثم تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار أثر أبعاد مختصرة ومركزة للتخطيط الاستراتيجي على نجاح مشاريع إدارة المرافق الحكومية طويلة الأجل، بما يقدم نموذجاً عملياً يمكن أن تستفيد منه الإدارات الحكومية ومكاتب إدارة المشاريع والمرافق.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود فجوة عملية في عدد من الجهات الحكومية بين صياغة الخطط الاستراتيجية وبين نجاح مشاريع إدارة المرافق طويلة الأجل التي يفترض أن تنفذ هذه الخطط على أرض الواقع. فقد تمتلك الجهة رؤية عامة وخططاً تشغيلية، لكنها قد تعجز عن تحويلها إلى منافع قابلة للقياس، أو عن ربط ميزانيات التشغيل والصيانة بالأولويات الاستراتيجية، أو عن تحديث خطط المرافق عند تغير أسعار الموارد والتقنيات والأنظمة، أو عن إشراك أصحاب المصلحة والمستفيدين بصورة مستمرة. وينتج عن ذلك تأخر في التنفيذ، تجاوز في التكلفة، ضعف في جودة الخدمة، تكرار الأعطال، أو انخفاض المنافع المحققة من الأصول الحكومية.

وبناءً على ذلك، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر التخطيط الاستراتيجي، بأبعاده المختصرة والمركزة، على نجاح مشاريع إدارة المرافق الحكومية طويلة الأجل؟ وتكمن إضافة الدراسة في أنها لا تكتفي باختبار علاقة عامة بين التخطيط والنجاح، بل تقدم نموذجاً قطاعياً يربط التخطيط الاستراتيجي بإدارة المرافق الحكومية، وقياس النجاح من منظور القيمة العامة وجودة الخدمة واستدامة المنافع.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

- إثراء الأدبيات العربية بنموذج قطاعي يربط بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح مشاريع إدارة المرافق الحكومية طويلة الأجل، بدلاً من الاكتفاء بدراسة المشاريع بصورة عامة.
- توضيح الإضافة البحثية للدراسة من خلال اختبار أثر أربعة أبعاد مركزة للتخطيط الاستراتيجي: وضوح التوجه والمنافع، التحليل البيئي وإدارة المخاطر، تخصيص الموارد والحوكمة، والمتابعة والتقييم والتعلم المؤسسي.
- تقديم إطار مفاهيمي قابل للقياس يربط بين التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأصول والمرافق، القيمة العامة، رضا المستفيدين، واستدامة الخدمة الحكومية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. مساعدة القيادات الحكومية ومديري المرافق ومكاتب إدارة المشاريع على تحديد ممارسات التخطيط الأكثر تأثيراً في نجاح مشاريع المرافق طويلة الأجل.
2. توجيه الجهات الحكومية إلى بناء لوحات قياس تربط مؤشرات المشروع بمؤشرات جودة الخدمة والمنافع التشغيلية بعد التسليم.

3. تقديم توصيات عملية لتحسين الحوكمة وتخصيص الموارد ومراجعات البوابات المرحلية في مشاريع إدارة المرافق الحكومية. (شيفراو، 2024؛ بيرج وآخرون، 2025؛ معهد إدارة المشاريع، 2024).

أهداف الدراسة

الهدف العام

تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختصرة على نجاح مشاريع إدارة المرافق الحكومية طويلة الأجل، مع التركيز على القيمة العامة، جودة الخدمة، رضا المستفيدين، واستدامة المنافع التشغيلية.

الأهداف الخاصة

1. بناء إطار مفاهيمي يوضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح مشاريع إدارة المرافق الحكومية طويلة الأجل.
2. قياس مستوى ممارسة أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الجهات الحكومية أو شبه الحكومية المعنية بإدارة المرافق.
3. قياس مستوى نجاح مشاريع إدارة المرافق وفق مؤشرات الوقت والتكلفة وجودة الخدمة ورضا المستفيدين وتحقيق المنافع.
4. اختبار أثر كل بعد من الأبعاد الأربعة للتخطيط الاستراتيجي على نجاح مشاريع إدارة المرافق الحكومية طويلة الأجل.
5. تقديم توصيات عملية تساعد في تحسين التخطيط والحوكمة والمتابعة في مشاريع إدارة المرافق الحكومية.

تساؤلات الدراسة

1. ما مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مشاريع إدارة المرافق الحكومية من وجهة نظر مديري المشاريع والمرافق والعاملين ذوي الصلة؟
2. ما مستوى نجاح مشاريع إدارة المرافق الحكومية طويلة الأجل وفق مؤشرات الوقت، التكلفة، جودة الخدمة، رضا المستفيدين، وتحقيق المنافع؟
3. ما أثر وضوح التوجه الاستراتيجي وتحديد المنافع على نجاح مشاريع إدارة المرافق الحكومية طويلة الأجل؟
4. إلى أي مدى يساهم التحليل البيئي وإدارة المخاطر في تحسين نتائج مشاريع إدارة المرافق الحكومية طويلة الأجل؟

5. ما أثر تخصيص الموارد والحوكمة والمتابعة والتقويم في تحقيق المنافع والاستدامة التشغيلية لمشاريع إدارة المرافق الحكومية؟
6. أي أبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة أكثر قدرة على التنبؤ بنجاح مشاريع إدارة المرافق الحكومية طويلة الأجل؟

فروض الدراسة

بما أن الدراسة ذات توجه كمي وصفي تحليلي، فإنها تعتمد على فرضيات قابلة للاختبار إحصائياً، مع تقليل عدد الأبعاد لتجنب طول الاستبانة وتعقيد التحليل، وذلك على النحو الآتي:

H1 الفرضية الرئيسية البديلة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على نجاح مشاريع إدارة المرافق الحكومية طويلة الأجل.

H0 الفرضية الرئيسية الصفرية

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على نجاح مشاريع إدارة المرافق الحكومية طويلة الأجل.

الفرضيات الفرعية

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح التوجه الاستراتيجي وتحديد المنافع على نجاح مشاريع إدارة المرافق الحكومية طويلة الأجل.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي وإدارة المخاطر على نجاح مشاريع إدارة المرافق الحكومية طويلة الأجل.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخصيص الموارد والحوكمة على نجاح مشاريع إدارة المرافق الحكومية طويلة الأجل.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتابعة والتقويم والتعلم المؤسسي على نجاح مشاريع إدارة المرافق الحكومية طويلة الأجل.

الدراسات السابقة

تم ترتيب الدراسات السابقة ترتيباً موضوعياً بما يخدم الصياغة الجديدة للموضوع، حيث يبدأ العرض بالدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، ثم الدراسات المرتبطة بنجاح المشاريع العامة وإدارة المرافق والمشاريع الكبرى، ثم الدراسات الأجنبية الحديثة المنشورة في مجالات أقوى مثل Project Management Journal و Project Leadership and Society و Procedia Computer Science. ويهدف هذا الترتيب إلى بيان ما ستضيفه الدراسة الحالية بوضوح: نموذج قطاعي كمي يركز على مشاريع إدارة المرافق الحكومية طويلة الأجل، ويختصر أبعاد التخطيط لتكون أكثر ملاءمة للاستبانة والتحليل.

أولاً: دراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي

أظهرت دراسة عبد الهادي (2023) أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أحد العوامل المؤثرة في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال دوره في توضيح الرؤية، وتحديد الأولويات، وتوجيه الموارد نحو الأهداف الأكثر أهمية. وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها ربطت بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشروعات، إلا أن تركيزها الأساسي كان على المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وهي غالباً مشروعات ذات نطاق زمني وتشغيلي أقل تعقيداً من المشاريع طويلة الأجل. ومن ثم، فإن نتائجها تفيد البحث الحالي في تأكيد أهمية التخطيط الاستراتيجي، لكنها لا تكفي لتفسير طبيعة العلاقة في المشاريع الممتدة زمنياً، التي تتأثر بتغيرات البيئة الخارجية، وتعدد أصحاب المصلحة، وارتفاع مستوى المخاطر (عبد الهادي، 2023).

أما دراسة بلحاج (2023) فقد تناولت مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأساليبه ومقوماته التنظيمية، وأوضحت أن نجاح التخطيط لا يتوقف على صياغة الرؤية والرسالة فقط، بل يتطلب وجود بنية تنظيمية داعمة، وقيادة قادرة على تحويل الأهداف إلى خطط تنفيذية، ونظام متابعة يسمح بتقييم الأداء وتصحيح الانحرافات. وتتميز هذه الدراسة بأنها تقدم فهماً تفصيلياً لمراحل التخطيط الاستراتيجي، لكنها تميل إلى معالجة التخطيط من زاوية مؤسسية عامة، لا من زاوية المشاريع طويلة الأجل كوحدة تحليل مستقلة. لذلك تستفيد الدراسة الحالية من نتائج بلحاج في بناء أبعاد التخطيط الاستراتيجي، مثل وضوح الرؤية، والتحليل البيئي، وتخصيص الموارد، والمتابعة والتقييم، لكنها تتجاوزها من خلال اختبار أثر هذه الأبعاد على نجاح المشاريع طويلة الأجل تحديداً (بلحاج، 2023).

وفي السياق نفسه، تناولت دراسة كلفوت (2023) دور التخطيط الاستراتيجي في أداء الموظفين داخل بيئة تنظيمية محددة، وأشارت إلى أن التخطيط يساهم في تحسين وضوح الأدوار، ورفع مستوى الالتزام، وتوجيه

الجهود نحو نتائج قابلة للقياس. وتكشف هذه الدراسة عن جانب مهم، وهو أن التخطيط الاستراتيجي لا يؤثر فقط في الهياكل والقرارات العليا، بل يمتد أثره إلى سلوك العاملين وقدرتهم على تنفيذ المهام بكفاءة. وتعد هذه النتيجة ذات صلة مباشرة بالمشاريع طويلة الأجل؛ لأن هذه المشاريع تعتمد على فرق عمل متعددة وتحتاج إلى استمرار الالتزام لفترات طويلة. ومع ذلك، فإن الدراسة لم تختبر أثر التخطيط على نتائج المشاريع، بل ركزت على الأداء الوظيفي، وهو ما يجعل البحث الحالي أكثر تخصيصًا من حيث ربط التخطيط بمؤشرات نجاح المشروع (كلفوت، 2023).

كما أكدت دراسة نصر (2024) أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يكون آلية مهمة لتحقيق الاستدامة في المؤسسات الجامعية، من خلال ربط الرؤية بعناصر الجودة، والموارد، والحوكمة، والتطوير المستمر. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في إبراز البعد الاستدامي للتخطيط الاستراتيجي، خاصة أن المشاريع طويلة الأجل لا يُقاس نجاحها فقط عند التسليم، بل بقدرتها على تحقيق أثر مستدام بعد التنفيذ. غير أن مجال الدراسة كان قطاع التعليم العالي، بينما يتناول البحث الحالي مشاريع طويلة الأجل في سياقات إدارية ومؤسسية أوسع، مثل البنية التحتية، والتحول الرقمي، والتطوير المؤسسي، والمشروعات الصناعية (نصر، 2024).

وتناولت دراسة سليم (2022) مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية، وركزت على أهمية امتلاك القيادات لمهارات تحليل البيئة، وصياغة الأهداف، وبناء الخطط، وتقييم الأداء. وتؤكد هذه الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد وثيقة رسمية، بل عملية عقلية وإدارية تتطلب مهارات قيادية ومنهجية. وتفيد هذه النتيجة الدراسة الحالية في دعم فكرة أن نجاح المشاريع طويلة الأجل يرتبط بجودة القرارات الاستراتيجية وبقدرة القيادات على مراجعة الخطط في ضوء المتغيرات. ومع ذلك، فإن دراسة سليم ركزت على القيادات الأكاديمية، بينما يسعى البحث الحالي إلى دراسة فئات أوسع تشمل مديري المشاريع، وأعضاء مكاتب إدارة المشاريع، والقيادات التنفيذية، ومسؤولي التخطيط (سليم، 2022).

ثانيًا: دراسات تناولت نجاح المشاريع وإدارة المخاطر

تناولت دراسة كبرو (2025) العوامل الأساسية لنجاح المشاريع، وأوضحت أن النجاح لم يعد يقتصر على الالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق، بل أصبح مفهومًا متعدد الأبعاد يشمل جودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة، وكفاءة الموارد، والحوكمة، والاتصال، وإدارة المخاطر. وتعد هذه الدراسة مهمة للبحث الحالي لأنها تدعم تبني مفهوم موسع لنجاح المشاريع طويلة الأجل. فالمشروع قد يلتزم جزئيًا بالخطة الزمنية والمالية، لكنه يفشل إذا لم يحقق المنافع الاستراتيجية أو إذا لم يلبّ توقعات أصحاب المصلحة. ومع ذلك، فإن دراسة كبرو ركزت على عوامل النجاح عمومًا، ولم تربط هذه العوامل بصورة مباشرة بأبعاد التخطيط الاستراتيجي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته (كبرو، 2025).

كما تناولت مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا (2024) إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في المنظمات الإنسانية، وأكدت أن توقع المخاطر وتحليلها والاستجابة لها بصورة منهجية يسهم في تحسين نتائج المشاريع وتقليل الانحرافات. وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأن المشاريع طويلة الأجل غالبًا ما تواجه مخاطر متغيرة، مثل تغير الأسعار، وتبدل التشريعات، وتغير أولويات الجهات الممولة أو المستفيدة، وضعف التنسيق بين الأطراف. وتفيد الدراسة الحالية من هذه النتائج في اعتبار إدارة المخاطر أحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي المؤثرة في نجاح المشاريع، لا مجرد نشاط تشغيلي منفصل. غير أن دراسة جامعة العلوم والتكنولوجيا ركزت على المنظمات الإنسانية، في حين أن البحث الحالي يوسع نطاق التحليل ليشمل مؤسسات تنفذ مشاريع طويلة الأجل في قطاعات متعددة (مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2024).

وفي الاتجاه ذاته، ناقشت مجلة مؤتمرات الدراسات الإنسانية والاجتماعية (2024) أثر إدارة المخاطر وإدارة المعرفة في نجاح المشاريع الإنشائية، وأوضحت أن نجاح المشاريع يرتبط بقدرة المنظمة على توظيف الخبرة المتراكمة، وتوثيق الدروس المستفادة، وتحديد المخاطر قبل تحولها إلى أزمات. وتدعم هذه الدراسة فكرة أن المشاريع طويلة الأجل تحتاج إلى نظام تعلم مستمر، لأن بيئة المشروع لا تبقى ثابتة طوال فترة التنفيذ. وتفيد هذه النتيجة البحث الحالي في إبراز أهمية المتابعة والتقويم بوصفهما بعدًا من أبعاد التخطيط الاستراتيجي، إذ لا يكفي وضع خطة أولية، بل يجب مراجعتها وتعديلها وفق البيانات والمستجدات (مجلة مؤتمرات الدراسات الإنسانية والاجتماعية، 2024).

وتناولت دراسة غساني (2024) إدارة المشاريع ومجالاتها المعرفية، وأشارت إلى أن إدارة المشروع الفعالة تتطلب تكاملًا بين إدارة النطاق، والوقت، والتكلفة، والجودة، والموارد، والمخاطر، والاتصال، وأصحاب

المصلحة. وتساعد هذه الدراسة في بناء تصور شامل لمؤشرات نجاح المشاريع طويلة الأجل، إذ إن النجاح لا يتحقق نتيجة عامل واحد، بل نتيجة تفاعل مجموعة من الممارسات الإدارية. ومع ذلك، فإن الدراسة لم تركز بدرجة كافية على العلاقة بين هذه المجالات المعرفية وبين التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة، وهو ما يمثل أحد مبررات الدراسة الحالية (غساني، 2024).

كذلك ناقشت دراسة حزين والبزايعة (2024) أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع في شركات الإنشاءات، وأظهرت أن الالتزام بالمعايير المهنية يسهم في تحسين التخطيط، والرقابة، والجودة، والاتصال. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي من حيث تأكيد أهمية الأطر المنهجية والمعايير في رفع جودة المشاريع، لكنها تظل أقرب إلى دراسة أدوات إدارة المشروع، بينما تركز الدراسة الحالية على التخطيط الاستراتيجي بوصفه مستوى أعلى يوجه المشروع ويربطه بالأهداف المؤسسية طويلة الأجل (حزين والبزايعة، 2024).

ثالثاً: دراسات تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع

ركزت دراسة الحربي والأمير (2024) على أثر الإدارة الاستراتيجية للمشاريع في نجاح مشاريع قطاع المقاولات بمدينة الرياض، وأظهرت أن المواءمة بين الأهداف الاستراتيجية وقرارات التنفيذ تمثل عاملاً مهماً في تحسين نتائج المشاريع. وتعد هذه الدراسة من أقرب الدراسات إلى موضوع البحث الحالي؛ لأنها تربط بين البعد الاستراتيجي وإدارة المشاريع. ومع ذلك، فإن تركيزها على قطاع المقاولات يجعل نتائجها مرتبطة ببيئة قطاعية محددة، كما أن الدراسة الحالية تسعى إلى توسيع التحليل من خلال دراسة المشاريع طويلة الأجل بصورة أعم، واختبار أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي منفصلة، مثل الرؤية، والتحليل البيئي، وتخصيص الموارد، وإدارة المخاطر، والمتابعة والتقييم (الحربي والأمير، 2024).

كما ناقش حمزة (2025) أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها ربطت التخطيط الاستراتيجي بالتحول التقني والذكاء الاصطناعي، وهو اتجاه حديث في إدارة المشروعات. وتشير نتائجها إلى أن التقنيات الذكية يمكن أن تعزز دقة التخطيط، وتحسن التنبؤ بالمخاطر، وتدعم اتخاذ القرار. وتفيد الدراسة الحالية من هذا الطرح في تأكيد أن التخطيط الاستراتيجي في المشاريع طويلة الأجل يجب أن يكون مرناً ومدعوماً بالبيانات، خصوصاً في ظل بيئات متغيرة. غير أن دراسة حمزة ركزت على دور أدوات

الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء، بينما يركز البحث الحالي على التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الإدارية والتنظيمية الأشمل (حمزة، 2025).

وتناولت دراسة المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات (2025) دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وأشارت إلى أن التخطيط يساعد المؤسسات على تحسين قدرتها التنافسية، وتوجيه الموارد، وتحسين جودة القرارات. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي من حيث تأكيد أثر التخطيط في الأداء، لكنها لا تتناول المشاريع طويلة الأجل تحديداً، ولا تختبر النجاح من منظور مؤشرات المشروع مثل الجدول الزمني، والميزانية، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق المنافع (المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 2025).

ومن الدراسات الأجنبية الحديثة، أوضحت دراسة (2024) Shiferaw المنشورة في Procedia Computer Science أن حوكمة المشاريع العامة تمثل ركناً أساسياً في جودة الاستثمار العام، وأن ضعف آليات الاختيار والمراجعة المرحلية وتقدير المخاطر قد يؤدي إلى إهدار موارد عامة كبيرة في مشاريع لا تحقق قيمتها المتوقعة. وتدعم هذه الدراسة التركيز الحالي على القطاع الحكومي وعلى ضرورة ربط التخطيط الاستراتيجي بمراجعات الحوكمة والقرار.

كما قدم (2025) Berge et al. في Project Leadership and Society إطاراً حديثاً لنجاح محافظ المشاريع الكبرى، مبنياً على ثلاثة محركات رئيسة هي: الاستباقية، الحوكمة المرنة، والقيادة المتوائمة. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في تأكيد أن النجاح في المشاريع الممتدة زمنياً لا يتحقق من خلال الالتزام بالخطّة فقط، بل من خلال موازنة القيادة والموارد والمخاطر مع النتائج الاستراتيجية.

وأبرزت دراسة (2026) Blaskovics et al. في Social Sciences & Humanities Open أن أهم عوامل نجاح المشاريع تشمل كفاءة مدير المشروع، وضوح متطلبات المستفيدين، إدارة أصحاب المصلحة، المتابعة والرقابة المستمرة، وتنسيق فريق المشروع. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النتائج في بناء مؤشرات نجاح مشاريع إدارة المرافق الحكومية، خصوصاً أن هذه المشاريع تعتمد على استمرار الخدمة وجودة التنسيق بين التخطيط والتشغيل والصيانة.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

يتضح من العرض السابق أن الدراسات العربية ركزت غالباً على التخطيط الاستراتيجي أو نجاح المشاريع بصورة عامة، بينما تناولت الدراسات الأجنبية الحديثة قضايا الحوكمة العامة، محافظ المشاريع الكبرى، عوامل

النجاح، والقيمة المتحققة بعد التسليم. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة في ربط هذه المسارات داخل نموذج كمي واحد موجه إلى مشاريع إدارة المرافق الحكومية طويلة الأجل في البيئة العربية.

لذلك تتميز الدراسة الحالية بثلاث إضافات رئيسية: أولاً تحديد القطاع بدقة في إدارة المرافق الحكومية؛ ثانياً اختصار أبعاد التخطيط الاستراتيجي إلى أربعة أبعاد قابلة للقياس لتجنب تضخم الاستبانة؛ وثالثاً قياس نجاح المشروع من زاوية القيمة العامة وجودة الخدمة واستدامة المنافع، وليس فقط الوقت والتكلفة والنطاق.

جدول (1) : ملخص تحليلي للدراسات السابقة

الدراسة	الموضوع	المنهج	أهم النتائج	العلاقة بالبحث الحالي
الحري والأمير (2024)	الإدارة الاستراتيجية للمشاريع	كمي/تطبيقي	المواءمة الاستراتيجية تعزز نجاح المشاريع	يدعم العلاقة العامة بين التخطيط والنجاح
Shiferaw (2024)	حوكمة المشاريع العامة	تحليل تطبيقي	الحوكمة ومراجعات القرار تحد من هدر الاستثمار العام	يدعم التركيز على القطاع الحكومي
Berge et al. (2025)	نجاح محافظ المشاريع الكبرى	مراجعة منهجية	القيادة المتوائمة والحوكمة المرنة تدعم النجاح	يدعم اختصار الأبعاد إلى الحوكمة والمواءمة
Blaskovics et al. (2026)	عوامل نجاح المشاريع	دراسة كمية واسعة	المتابعة وإدارة أصحاب المصلحة من أهم عوامل النجاح	يدعم قياس النجاح متعدد الأبعاد
Brunet & Choinière (2024)	حوكمة المشاريع العامة الكبرى	دراسة حالة طويلة	أطر الحوكمة العامة تتطور وفق السياق المؤسسي والسياسات	يدعم البعد الحكومي والمؤسسي
PMI (2024)	تعظيم نجاح المشروع	تقرير دولي	النجاح يشمل القيمة المدركة والمخرجات والمنافع	يدعم قياس النجاح بعد التسليم

ويتضح من مراجعة الدراسات السابقة أن هناك اتفاقاً عاماً على أهمية التخطيط الاستراتيجي، إلا أن هذا الاتفاق لا يلغي الحاجة إلى دراسة أكثر تحديداً تربط بين مكونات التخطيط ومؤشرات نجاح المشاريع طويلة الأجل. فبعض الدراسات ركزت على الأداء المؤسسي العام، وبعضها عالج إدارة المخاطر أو جودة المشاريع بصورة مستقلة، بينما يحتاج موضوع البحث الحالي إلى دمج هذه المسارات في نموذج واحد يفسر كيف تتحول الخطة الاستراتيجية إلى نتائج ومنافع قابلة للقياس. ومن ثم فإن القيمة المضافة للمقترح لا تكمن في تكرار العلاقة العامة بين التخطيط والنجاح، بل في اختبار الأبعاد الأكثر قدرة على التنبؤ بالنجاح في بيئة المشاريع الممتدة زمنياً (الحربي، 2022؛ بلحاج، 2023؛ الحربي والأمير، 2024؛ كبرو، 2025).

الفجوة البحثية

تتمثل الفجوة البحثية في ثلاثة جوانب مترابطة. أولاً، لا تزال معظم الدراسات العربية تتناول التخطيط الاستراتيجي على مستوى الأداء المؤسسي العام أو على مستوى المشاريع دون تخصيص قطاعي واضح. ثانياً، تركز دراسات إدارة المشاريع غالباً على عوامل نجاح تشغيلية، بينما لا تربطها دائماً بمنظومة التخطيط والحوكمة الحكومية. ثالثاً، لا يزال قياس نجاح مشاريع المرافق الحكومية يميل إلى مؤشرات الوقت والتكلفة، مع أن القيمة الحقيقية لهذه المشاريع تظهر في جودة الخدمة، رضا المستفيدين، واستدامة المنافع بعد التسليم.

(شيفراو، 2024؛ برونيت وشوانبير، 2024؛ بيرج وآخرون، 2025؛ بلاسكوفيكس وآخرون، 2026).

وتسعى الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال نموذج كمي مختصر يختبر أثر أربعة أبعاد للتخطيط الاستراتيجي على نجاح مشاريع إدارة المرافق الحكومية طويلة الأجل، مع مراعاة المتغيرات الضابطة مثل حجم الجهة، مدة المشروع، حجم الميزانية، ونضج مكتب إدارة المشاريع أو إدارة المرافق.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة إلى ثلاثة منطلقات نظرية رئيسية: نظرية أصحاب المصلحة، ونظرية الموارد، ومدخل المواءمة الاستراتيجية. وتفسر نظرية أصحاب المصلحة أهمية رضا المستفيدين والجهات المالكة والمشغلين في تقييم نجاح مشاريع المرافق الحكومية. أما نظرية الموارد فتوضح أن تخصيص الموارد المالية والبشرية والتقنية وفق الأولويات الاستراتيجية يمثل شرطاً حاسماً لاستدامة الخدمة. بينما يفسر مدخل المواءمة الاستراتيجية كيف تتحول الرؤية الحكومية إلى مشاريع مرافق ومؤشرات أداء ومنافع قابلة للقياس.

جدول (2) : النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة

نوع المتغير	المتغير	الأبعاد المقترحة
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي لمشاريع إدارة المرافق الحكومية	وضوح التوجه الاستراتيجي وتحديد المنافع؛ التحليل البيئي وإدارة المخاطر؛ تخصيص الموارد والحوكمة؛ المتابعة والتقييم والتعلم المؤسسي
المتغير التابع	نجاح مشاريع إدارة المرافق الحكومية طويلة الأجل	الالتزام النسبي بالوقت والتكلفة؛ جودة الخدمة والمخرجات؛ رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة؛ تحقيق المنافع والاستدامة التشغيلية
متغيرات ضابطة	خصائص الجهة والمشروع	حجم الجهة؛ نوع المرفق؛ مدة المشروع؛ حجم الميزانية؛ نضج إدارة المرافق أو مكتب إدارة المشاريع

وبناءً على ذلك، ستختبر الدراسة الأثر النسبي لكل بعد من الأبعاد الأربعة بدلاً من التعامل مع التخطيط الاستراتيجي كمتغير عام واسع. ويعالج هذا الاختصار ملاحظة كثرة المتغيرات، إذ يجمع بين الأبعاد المتقاربة في محاور أكثر تركيزاً؛ فالرؤية والأهداف ومؤشرات المنافع تدمج في محور واحد، كما يدمج التحليل البيئي مع إدارة المخاطر، وتدمج الموارد مع الحوكمة، وتدمج المتابعة مع التعلم المؤسسي.

كما يعتمد البحث في قياس نجاح مشاريع إدارة المرافق الحكومية على منظور متعدد الأبعاد؛ فالمشروع قد ينجز ضمن التكلفة والوقت لكنه لا يكون ناجحاً إذا لم يحسن جودة الخدمة أو يقلل الأعطال أو يحقق رضا المستفيدين. لذلك يوازن النموذج بين مؤشرات التنفيذ ومؤشرات القيمة العامة بعد التسليم.

(معهد إدارة المشاريع، 2024؛ شيفراو، 2024؛ بلاسكوفيكس وآخرون، 2026).

ولتدعيم النموذج المفاهيمي، تنظر الدراسة إلى التخطيط الاستراتيجي بوصفه دورة مستمرة تبدأ بتحديد التوجه والمنافع، ثم تحليل البيئة والمخاطر، ثم تخصيص الموارد وحوكمة القرار، ثم المتابعة والتعلم والتحسين. وتناسب هذه الدورة طبيعة مشاريع المرافق الحكومية لأنها ممتدة زمنياً وتحتاج إلى مراجعات مستمرة لضمان جودة الخدمة واستدامة الأصول.

(برونيت وشوانيير، 2024؛ بيرج وآخرون، 2025).

المنهجية وطرق البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الكمي، لأنه الأنسب لاختبار أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على نجاح مشاريع إدارة المرافق الحكومية طويلة الأجل كما يدركها العاملون في بيئة المشروع. ويمكن دعم النتائج، عند الحاجة، بمقابلات نوعية محدودة مع خبراء من مديري المرافق أو مكاتب إدارة المشاريع لتفسير النتائج الكمية دون تحويل الدراسة إلى منهج مختلط كامل.

تتضمن خطة التنفيذ مراجعة الأدبيات، إعادة بناء النموذج المفاهيمي وفق القطاع المحدد، إعداد الاستبانة المختصرة، عرضها على محكمين متخصصين، تنفيذ دراسة استطلاعية من 30 إلى 40 استجابة، اختبار الثبات والصدق الأولي، جمع البيانات الأساسية، ثم تحليلها باستخدام SPSS و/أو SmartPLS وفق طبيعة التوزيع وحجم العينة.

(شيفراو، 2024؛ معهد إدارة المشاريع، 2024؛ بلاسكوفيكس وآخرون، 2026).

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الجهات الحكومية وشبه الحكومية التي تنفذ أو تشرف على مشاريع إدارة مرافق طويلة الأجل، مثل مباني الخدمات الحكومية، المرافق التعليمية والصحية، مرافق البلديات، ومراكز الخدمة العامة. أما عينة الدراسة فتشمل مديري المشاريع، مديري المرافق، مسؤولي التشغيل والصيانة، أعضاء مكاتب إدارة المشاريع، مسؤولي التخطيط والمتابعة، والقيادات ذات العلاقة.

يقترح استخدام عينة قصدية طبقية لضمان تمثيل الأدوار الرئيسة داخل مشاريع المرافق. ويستهدف البحث جمع ما بين 280 و 350 استجابة صالحة، على ألا يقل الحد الأدنى المقبول عن 200 استجابة؛ لأن هذا الحجم مناسب للانحدار المتعدد، واختبارات الصدق والثبات، وقد يسمح بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي أو نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية PLS-SEM إذا تحققت شروط جودة القياس.

(هير وآخرون، 2022؛ بلاسكوفيكس وآخرون، 2026).

أداة الدراسة

تعتمد الدراسة على استبانة محكمة قائمة على مقياس ليكرت الخماسي، وتضم ثلاثة أجزاء: البيانات الديموغرافية والمهنية، أبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة، وأبعاد نجاح مشاريع إدارة المرافق الحكومية. ولتجنب طول الأداة، يقترح أن يتراوح عدد العبارات بين 32 و 40 عبارة، بواقع 4 إلى 5 عبارات لكل بعد، مع تحكيم الأداة ثم اختبارها استطلاعياً قبل التطبيق النهائي.

جدول (3) : تصميم أداة الدراسة المقترحة

المحور	مثال على العبارة	المقياس
وضوح التوجه والمنافع	ترتبط أهداف مشروع المرفق الحكومي بمنافع استراتيجية واضحة وقابلة للقياس.	ليكرت خماسي
التحليل البيئي وإدارة المخاطر	تحدث خطة المشروع عند ظهور تغيرات تنظيمية أو مالية أو تقنية مؤثرة.	ليكرت خماسي
تخصيص الموارد والحوكمة	تخصص الموارد المالية والبشرية وفق أولويات واضحة وآليات حوكمة معتمدة.	ليكرت خماسي
المتابعة والتقييم والتعلم	تراجع مؤشرات الأداء والمنافع بصورة دورية وتوثق الدروس المستفادة.	ليكرت خماسي
نجاح المشروع	يسهم المشروع في تحسين جودة الخدمة واستدامة تشغيل المرفق بعد التسليم.	ليكرت خماسي

أساليب التحليل الإحصائي

تبدأ خطة التحليل بتنظيف البيانات والتحقق من القيم المفقودة والمتطرفة، ثم حساب الإحصاءات الوصفية للمتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية. بعد ذلك يتم اختبار ثبات الأداة باستخدام كرونباخ ألفا ومعامل الثبات المركب، والتحقق من الصدق الظاهري والمحتوى من خلال التحكيم، والصدق البنائي باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي أو التوكيدي حسب ملائمة البيانات.

تستخدم معاملات الارتباط لاختبار قوة العلاقة بين المتغيرات، ثم يستخدم الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر الأبعاد الأربعة للتخطيط الاستراتيجي على نجاح مشاريع إدارة المرافق الحكومية. كما يتم فحص التعدد الخطي باستخدام VIF، واختبار الفروق عند الحاجة وفق خصائص العينة باستخدام t-test أو ANOVA، ويمكن استخدام PLS-SEM لاختبار النموذج كاملاً إذا تحقق الحد الأدنى من حجم العينة وجودة مؤشرات القياس. (هير وآخرون، 2022؛ معهد إدارة المشاريع، 2024؛ بلاسكوفيكس وآخرون، 2026).

حدود الدراسة

أولاً: المجال البشري

تقتصر الدراسة على مديري المشاريع والمرافق، وأعضاء مكاتب إدارة المشاريع، ومسؤولي التشغيل والصيانة، والقيادات التنفيذية ذات الصلة بمشاريع إدارة المرافق الحكومية طويلة الأجل.

(كبرو، 2025؛ مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 2024).

ثانياً: المجال المكاني

تطبق الدراسة في الجهات الحكومية أو شبه الحكومية المتاحة للباحث ضمن البيئة العربية/الخليجية، مع التركيز على مشاريع إدارة المرافق العامة طويلة الأجل بحسب موافقة الجهات المستهدفة.

ثالثاً: المجال الزمني

تغطي الدراسة فترة إعداد المقترح وجمع البيانات وتحليلها خلال العام الجامعي 2026، مع إمكانية تعديل الفترة وفق خطة الجامعة وموافقة المشرف.

رابعاً: الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على التخطيط الاستراتيجي ونجاح مشاريع إدارة المرافق الحكومية طويلة الأجل، ولا تتوسع في جميع عوامل النجاح الأخرى مثل الثقافة التنظيمية أو التحول الرقمي إلا بقدر اتصالها بالنموذج المقترح.

(شيفراو، 2024؛ برونييت وشوانبير، 2024؛ بيرج وآخرون، 2025).

المراجع

المراجع العربية

عبد الهادي، م . ع (2023) *Arab Journal for Scientific* . دور التخطيط الاستراتيجي في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة .

Publishing.

<https://aajsr.com/index.php/aajsr/article/view/81/75>

السويس، والعلي، والسميري، والنور، والغانم، والعلي *Arab* . التخطيط الاستراتيجي في المشاريع التقنية والتحول الرقمي . (2025).

Journal for Scientific Publishing.

<https://www.ajsp.net/research/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%82%D9%86%D9%8A%D8%A9%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8>

A_36.pdf

الحري، وع.، والأمير، أ (2024) . The impact of strategic project management on the success of

construction projects in the contracting sector in Riyadh. *Arab Journal for Scientific*

Publishing.

https://www.ajsp.net/research/The%20Impact%20of%20Strategic%20Project%20Management%20on%20the%20Success%20of%20Construction%20Projects%20in%20the%20Contracting%20Sector%20in%20Riyadh_3.pdf

. كلفوت، م. ب. م. (2023) دور التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين :دراسة ميدانية على محكمة الاستئناف والمحكمة العامة .
بجدة. مجلة الإدارة العامة

https://aja.journals.ekb.eg/article_309761_cc54893c1fff4d6b84cbc091e73d90a3.pdf

. بلحاج، ا. (2023). التخطيط الاستراتيجي :مراحل التطبيق والأساليب والمقومات .مجلة جزائرية محكمة .

<https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/595/11/1/221899>

. نصر، ح. س. (2024). التخطيط الاستراتيجي كآلية لتحقيق استدامة الجامعات .مجلة محكمة .

https://journals.ekb.eg/article_337260_12131b53116b99ec3298da9216aa1877.pdf

. سليم، م. (2022). تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية .مجلة كلية التربية .

https://jfees.journals.ekb.eg/article_258294_cb61f6e85fa4277e4d36f8fdd5c1f098.pdf

. باحثون (2023). *Arab Journal for Scientific Publishing*. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات .

<https://www.ajsp.net/research/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A9%20%D8%A8%D9%8A%D9%86%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%20%D9%88%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA.pdf>

. باحثون (2022). *Arab Journal for Scientific Publishing*. التخطيط الاستراتيجي :المفهوم والأهمية والعناصر والمعوقات .

<https://www.ajsp.net/research/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A.pdf>

. قوميدي، وآخرون (2022). التخطيط الاستراتيجي والمشروع المهني لدى الطلبة الجامعيين .مجلة المعيار .

<https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/90/26/5/190993>

سحمدي، ن (2023). نظم المعلومات الاستراتيجية: قراءة في المفهوم ومقاربات التخطيط. مجلة محكمة .

<https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/864/6/2/240683>

الزهراني، م (2025) *Arab Journal for Scientific*. أثر استخدام استراتيجيات الاتصال المؤسسي على سمعة المؤسسات .

Publishing.

https://www.ajsp.net/research/%D8%A3%D8%AB%D8%B1%20%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AE%D8%AF%D8%A7%D9%85%20%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D8%B3%D9%85%D8%B9%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA_26.pdf

باحثون (2025) *Arab Journal for*. دور القيادات الإدارية في تفعيل التخطيط البيئي المستدام داخل الجامعات السعودية .

Scientific Publishing.

<https://www.ajsp.net/research/%D8%AF%D9%88%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A%D9%81%D8%B9%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7%20%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A6%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D8%AF%D8%A7%D9%85%20%D8%AF%D8%A7%D8%AE%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%A9%20%D9%85%D9%86%20%D9%88%D8%AC%D9%87%D8%A9%20%D9%86%D8%B8%D8%B1%20%D8%A3%D8%B9%D8%B6%D8%A7>

%D8%A1%20%D9%87%D9%8A%D8%A6%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA
%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%B3_33.pdf

بن عطية الحربي، ع (2020). ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية. مجلة محكمة .
https://alat.journals.ekb.eg/article_186915.html

. باحثون (2025) *Arab Journal for Scientific Publishing*.
التخطيط الإداري لبرامج التدريب المجتمعي في الهلال الأحمر .

https://www.ajsp.net/research/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%20%D9%84%D8%A8%D8%B1%D8%A7%D9%85%D8%AC%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%A8%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%B9%D9%8A%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%84%D8%A7%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AD%D9%85%D8%B1_14.pdf

حمزة، ع . ع . ع (2025) أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في ضوء رؤية .
المملكة العربية السعودية 2030. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية
<https://www.hnjournal.net/en/6-12-8/>

حمزة، ع . ع . ع (2025) أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في ضوء رؤية .
المملكة العربية السعودية 2030. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(12)
<https://www.hnjournal.net/ar/6-12/>

. كبرو، س . م (2025). إدارة المشاريع والعوامل الأساسية لنجاحها. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(12) .
<https://www.hnjournal.net/volume6/issue12/6-12-46.pdf>

. القبطي، أ. م. ح (2024) التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء الأمني في وزارة الداخلية اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية.

<https://journals.su.edu.ye/index.php/jhs/article/view/1089>

. بلحاج، إ. ب. (2023) دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية. مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت.

<https://journal.su.edu.ly/index.php/esj/article/view/1203>

. المركز الديمقراطي العربي (2024) أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية بجامعة الرازي الأهلية. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث.

<https://democraticac.de/?p=99017>

. باحثون (2024). كفاءة التخطيط الاستراتيجي وأثره على جودة الأداء المؤسسي. مجلة محكمة.

https://www.jaid.journals.ekb.eg/article_392996_155ccf5ec1cbc4bb20f3bf6b6a101d42.pdf

. مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا (2024) إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في المنظمات الإنسانية. مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا للعلوم الإدارية والإنسانية، 4(2).

<https://journals.ust.edu.ye/USTJMHs/ar/article/view/92>

. أحمد، م. ف. (2024). التخطيط الاستراتيجي لإدارة المشروعات بين الفرص والتحديات. بحث منشور.

https://www.researchgate.net/publication/386012458_altkhtyt_alastratyjy_ladart_almsht_rwat_byn_alfrs_walthdyat

. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات (2025) دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات.

<https://www.ijrsp.com/volume/issue-64/4/>

. غساني، س. (2024). إدارة المشاريع ومجالاتها المعرفية. مجلة صدى العلوم.

<https://sadaloulum.com/wp->

content/uploads/2024/04/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9_%D9%88%D9%85%D8%AC%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D9%87%D8%A7_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D9%8A%D8%A9_%D8%B3%D9%86%D8%AF%D8%B3_%D8%BA%D8%B3%D8%A7%D9%86%D9%8A_%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%A9_%D8%B5%D8%AF%D9%89_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%AF%D8%AF.pdf

الغناي، م. أ. م. (2024). ، أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية. *مجلة الأصالة* . (10)4

<https://alasala.alandalus-libya.org.ly/ojs/index.php/aj/article/view/641>

آل مداوي، ع. ب. م. (2025). واقع تطوير الأداء الأكاديمي في ضوء أبعاد التخطيط الاستراتيجي. *مجلة دراسات التعليم العالي* .

<https://hesj.org/ojs/index.php/hesj/ar/article/view/1533>

محمد، م. س.، والعتار، ب. (2026). دور إدارة المشاريع الرشيقة في نجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة. *بحث أكاديمي* .

[https://ereseach.hiba.edu.sy/sites/default/files/2026-](https://ereseach.hiba.edu.sy/sites/default/files/2026-04/%D9%85%D8%AD%D9%85%D8%AF%20%D8%B3%D8%B9%D9%8A%D8%AF%20%D9%85%D8%AD%D9%85%D8%AF%20%D8%A8%D8%A7%D8%B3%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B7%D8%A7%D8%B1.pdf)

04/%D9%85%D8%AD%D9%85%D8%AF%20%D8%B3%D8%B9%D9%8A%D8%AF%20%D9%85%D8%AD%D9%85%D8%AF%20%D8%A8%D8%A7%D8%B3%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B7%D8%A7%D8%B1.pdf

الشميري، ع. ع. (2026). أثر التخطيط التشاركي في أداء المشاريع الاستثمارية بأمانة العاصمة. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية* .

<https://journals.su.edu.ye/index.php/jhs/article/view/2240>

مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية (2024) أثر إدارة المخاطر وإدارة المعرفة في نجاح المشاريع الإنشائية. *مجلة مؤتة للدراسات* .

الإنسانية والاجتماعية

<https://dsr.mutah.edu.jo/index.php/hsss/ar/article/view/923>

عطا، م. (2025). إدارة المشروعات الصغيرة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية. *مجلة محكمة* .

https://maat.journals.ekb.eg/article_471328_fb91047e4a9bdf7248e893bc4334bf6.pdf

.جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد (2026). الأطاريح والبحوث في التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع. دليل بحثي أكاديمي .

<https://coadec.uobaghdad.edu.iq/wp-content/uploads/sites/9/2026/02/%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A.pdf>

.الماوري، م (2025). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي .مجلة الإدارة العامة .

https://aja.journals.ekb.eg/article_395902.html

.المزين، س .ح.، أبو بطيحان، ن .س.، وأبو صالح، إ .إ. (2025) التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين جودة التعليم المدرسي

.من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية .مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية

<https://www.hnjournal.net/ar/test1/>

.الحري، خ .ح (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع .مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية .

<http://search.mandumah.com/Record/1335746>

.حزين، ي .ف.، والبزايعة، ص .ع. (2024) أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع :دراسة تطبيقية لشركات

.الإنشاءات في الأردن .رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية

<https://vsrp.co.uk/index.php/ijsr/article/view/1288>

.يونس، ع (2023). أثر المعايير الدولية لإدارة المشروع :دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة .مجلة جامعة البعث .

<https://vsrp.co.uk/index.php/ijfaes/ar/article/view/306>

.الرجوي، ث .خ .أ (2025) التخطيط الاجتماعي لتحسين الأداء المؤسسي :دراسة من منظور التخطيط الاستراتيجي .مجلة كلية

.التربية

<https://researchersportal-iq.com/index.php/pub/article/view/124>

.باحثون (2025). التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية والبحثية من خلال أدوات رقمية .مجلة المؤتمرات العلمية الدولية .

<https://democraticac.de/wp-content/uploads/2025/10/%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%A9->

%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%AA%D9%85%D8%B1%D8%A7%D8%A
A-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%A9-
%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%A9-
%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%AF%D8%AF-
%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%A7%D8%AF%D8%B3-
%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B4%D8%B1%D9%88%D9%86-
%D8%AA%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D9%86-
%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D9%84-%E2%80%93
%D8%A3%D9%83%D8%AA%D9%88%D8%A8%D8%B1-2025.pdf

باحثون (2026). الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*.

<https://www.hnjournal.net/en/7-2-28/>

باحثون (2025). *Arab Journal*. أثر التحول الرقمي على إدارة مخاطر التأمين باستخدام تحليل السيناريوهات واختبار الإجهاد. *for Scientific Publishing*.

https://www.ajsp.net/research/%D8%A3%D8%AB%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%A3%D9%85%D9%8A%D9%86%20%D8%A8%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AE%D8%AF%D8%A7%D9%85%20%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D9%86%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D9%88%D9%87%D8%A7%D8%AA%20%D9%88%D8%A7%D8%AE%D8%A%D8%A8%D8%A7%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AC%D9%87%D8%A7%D8%AF_6.pdf

. باحثون (2025). *Arab Journal for Scientific Publishing*. تأثير التحول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية .

https://www.ajsp.net/research/%D8%AA%D8%A3%D8%AB%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%20%D9%81%D9%8A%20%D9%81%D8%A7%D8%B9%D9%84%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9_31.pdf

. باحثون (2026). *Arab Journal for Scientific Publishing*. التحول الرقمي والتقنيات الناشئة ودورها في تطوير التخطيط المؤسسي

Publishing.

https://www.ajsp.net/research/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%82%D9%86%D9%8A%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%A7%D8%B4%D8%A6%D8%A9_6.docx

. باحثون (2025). *International Journal of Scientific Research*. أثر ممارسات الاستدامة الخضراء على إدارة المشاريع المدنية في ضوء التوجهات الحديثة .

Journal of Scientific Research.

<https://vsrp.co.uk/index.php/ijsr/article/view/1288>

ملاحظة بحثية: راعى المقترح إدراج روابط مفتوحة قدر الإمكان، ويُوصى عند التسليم النهائي للجامعة بمراجعة بيانات كل مرجع وفق

إن وجد DOI قاعدة الجامعة المعتمدة وإضافة رقم

- Berge, T. T., Hussein, B., & Haaskjold, H. (2025). A new holistic framework for megaproject portfolio success. *Project Leadership and Society*, 6, 100190. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2025.100190>
- Blaskovics, B., Klimkó, G. G., & Maró, Z. M. (2026). Critical success factors in project management: Lessons for sustaining competitiveness. *Social Sciences & Humanities Open*, 13, 102338. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102338>
- Brunet, M., & Choinière, O. (2024). Governance framework trajectory for major public projects: The case of Canada. *Project Management Journal*. <https://doi.org/10.1177/87569728241251710>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares .structural equation modeling (PLS–SEM) (3rd ed.). Sage
- Project Management Institute. (2024). Maximizing project success. PMI. https://www.pmi.org/-media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/project_success_report_2024.pdf
- Sankaran, S., Drouin, N., & Locatelli, G. (2025). Special issue: Project governance: Reflections on the past and suggestions for the future. *Project Management Journal*. <https://doi.org/10.1177/87569728251315013>
- Shiferaw, A. T. (2024). Effective governance of projects: A mainstay of good public investment. *Procedia Computer Science*, 239, 1612–1618. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.337>
- Volden, G. H., & Klakegg, O. J. (2024). Governance of public projects—Missing out on learning opportunities. *Project Management Journal*. <https://doi.org/10.1177/87569728241285557>
- Mousa, K. M., & Gürler, Ş. (2024). Strategic planning and organizational performance: An empirical study on the manufacturing sector. *Sustainability*, 16(15), 6697. <https://doi.org/10.3390/su16156697>
- Martinsuo, M. (2022). Practices of strategic alignment in and between innovation project portfolios. *Project Leadership and Society*, 3, 100075. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100075>

الملحق أ : جدول إحصائي مقترح لعرض خصائص العينة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
نوع القطاع	حكومي	120	40%
نوع القطاع	خاص	150	50%
نوع القطاع	شبه حكومي	30	10%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	60	20%
سنوات الخبرة	5-10 سنوات	110	36.7%
سنوات الخبرة	أكثر من 10 سنوات	130	43.3%
مدة المشروع	1-3 سنوات	90	30%
مدة المشروع	أكثر من 3 سنوات	210	70%

الملحق ب: مخطط حوكمة التخطيط الاستراتيجي للمشروع

النموذج المفاهيمي المقترح للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع طويلة الأجل

مؤشرات نجاح مشاريع إدارة المرافق الحكومية	أبعاد التخطيط الاستراتيجي المختصرة
الالتزام النسبي بالوقت والتكلفة؛ جودة الخدمة؛ رضا المستفيدين؛ تحقيق المنافع؛ الاستدامة التشغيلية	وضوح التوجه والمنافع؛ التحليل البيئي وإدارة المخاطر؛ تخصيص الموارد والحوكمة؛ المتابعة والتقويم والتعلم

الملحق ج: نموذج مختصر للاستبانة

.يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات الآتية وفق مقياس من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة

م	العبرة	الدرجة
1	ترتبط أهداف مشروع المرفق الحكومي برؤية الجهة ومنافعها الاستراتيجية بوضوح.	5 4 3 2 1
2	يتم تحليل البيئة التنظيمية والمالية والتقنية قبل اعتماد خطة المشروع.	5 4 3 2 1
3	توجد خطة مخاطر محدثة ومتصلة بقرارات مشروع المرفق طوال دورة حياته.	5 4 3 2 1
4	يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية وفق أولويات استراتيجية معلنه.	5 4 3 2 1
5	توجد آليات حوكمة واضحة لاعتماد التغييرات ومراجعة تقدم المشروع.	5 4 3 2 1
6	تتم مراجعة مؤشرات الأداء والمنافع واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة.	5 4 3 2 1
7	يسهم المشروع في تحسين جودة الخدمة ورضا المستفيدين من المرفق الحكومي.	5 4 3 2 1
8	يحافظ المشروع على المنافع والاستدامة التشغيلية بعد التسليم.	5 4 3 2 1