

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

الدكتور/ الفيصل عبدالحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2025

## جدول المحتويات

|    |                               |
|----|-------------------------------|
| ٣  | مقدمة:                        |
| ٤  | مشكلة الدراسة:                |
| ٦  | أهمية الدراسة:                |
| ٧  | أهداف الدراسة:                |
| ٨  | تساؤلات الدراسة:              |
| ٨  | فروض الدراسة:                 |
| ٩  | الدراسات السابقة:             |
| ١٥ | الفجوة البحثية:               |
| ١٦ | المنطلقات النظرية للدراسة:    |
| ٢٠ | المنهجية وطرق البحث:          |
| ٢١ | أدوات جمع البيانات:           |
| ٢٢ | الاساليب الاحصائية المستخدمة: |
| ٢٣ | حدود الدراسة:                 |
| ٢٥ | المراجع :                     |

## مقدمة:

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، نظراً 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، تتبع 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 تُسهم نتائجها في دعم متخذي القرار، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز استدامة المشاريع في هذا القطاع الحيوي.

## 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 عنصرًا أساسيًا في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، وتحديدًا 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 تتبع 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؟

## أهمية الدراسة:

### 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 والبنى 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.

### الأهمية التطبيقية:

- تزويد متخذي القرار في شركة المياه الوطنية بتقييم واقعي ومدرّس 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 فعّال يأخذ في الحسبان العوامل البيئية والاقتصادية والتنظيمية.
- رفع جودة الخدمات المقدّمة 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.

## 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 الإستراتيجية 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..

## 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؟

## 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 فعالية 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...

## **الدراسات السابقة:**

**دراسة (الحربي 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 .وتوصلت 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 ٠.٣٩١٪ في النجاح المهني مقابل كل ١٪ زيادة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية. ومع ذلك، تم رفض الفرضية الرئيسية للدراسة. وأوصت الدراسة ب ضرورة 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 مشاركًا من العاملين في مؤسسات تعليمية، شملت أعضاء فرق المشروعات والمديرين والكوادر الإدارية، وتم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية .وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المشاركين قيّموا 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 ب تعزيز 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 يسهم 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، وتوصّلت 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 يُسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال العلاقة بين الإستراتيجية والأداء، وأوصت الدراسة بـ ضرورة 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 فعال 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 يساهم 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) بكينيا، 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%. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يساهم 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 بفعالية، 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 مشاركًا 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 وملحوس على نجاح المشروعات، كما أن إدارة المخاطر تساهم بدورها في تعزيز هذا النجاح، وأظهرت النتائج أن كفاءات مديري المشروعات تلعب دورًا 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 بـ ضرورة 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 بـ ضرورة 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، خصوصًا 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، وتوصلت 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 بـ ضرورة 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، وتكونت 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 . وتوصلت 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 بـ ضرورة تركيز المشروعات الصغيرة والمتوسطة على تبني ممارسات التخطيط الإستراتيجي لضمان استمرارية الأعمال والتنافسية المستدامة في السوق المحلي.

### 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 (وTurtasingura)، 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 (وChukwuka & 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.

## 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 ينسجم مع أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة ٢٠٣٠.

## ثانيًا: أبعاد التخطيط الاستراتيجي

استنادًا 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.

#### رابعًا: 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 فعّالة 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.

#### خامسًا: 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.

## المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد من أكثر المناهج ملائمة للدراسات التطبيقية التي تهدف إلى تفسير العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات. وقد تم استخدام هذا المنهج نظرًا 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.

.

## أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة المغلقة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة. وتعد الاستبانة من أكثر الأدوات استخدامًا في البحوث الإدارية؛ نظرًا 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.

### 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 يتلاءم 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.

### ثانيًا: 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.

### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة (تحليل البيئة، صياغة الأهداف، اختيار البدائل، تنفيذ الخطة، المتابعة والتقييم) 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:** اقتصرت عينة الدراسة على العاملين في شركة المياه الوطنية السعودية.

## المراجع :

- الحربي، إبراهيم عبدالله، الأمير، برير محمد، حسن، الفيصل عبدالحמיד 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، ٧١ع، ٣٠، 52. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1546999>
- ديوان المراقبة العامة (2022). التقرير السنوي عن أداء الجهات الحكومية الخدمية في تنفيذ المشاريع. المملكة العربية السعودية.
- وزارة البيئة والمياه والزراعة (2023). تقرير الاستراتيجية الوطنية للمياه ٢٠٣٠. المملكة العربية السعودية.
- 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>
- 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>
- Bryson, J. M. (2021). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (5th ed.). Jossey-Bass.

- 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/ajeaba/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/jopafll-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>
- 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](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.

**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

Dr. Fayez Ali Jrad

**1446 – 2025**