

دور التخطيط الاستراتيجي في مواءمة وإدارة محفظة المشاريع الخمسية وترتيب أولوياتها من وجهة نظر القيادات
الادارية للمبلديات في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ محمد بدر محمد العتيبي

الرقم الاكاديمي/ 253000436

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد محمد د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2026 م / 1447 هـ

فهرس المحتويات:

V.....	قائمة الجداول:
VI.....	فهرس الأشكال:
VII.....	المستخلص: Abstract
2.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2.....	1-1 المقدمة:
3.....	2-1. مشكلة الدراسة.
3.....	3-1. أهمية الدراسة.
6.....	7-1. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
11.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
11.....	1-2- مقدمة
11.....	2-2. الدراسات السابقة
11.....	أولاً- الدراسات العربية:
14.....	ثانياً- الدراسات الأجنبية
17.....	3-2- الإطار النظري
17.....	1-3-2. المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي - التأصيل النظري
17.....	1-1-3-2. التطور التاريخي والفكري لمفهوم التخطيط الاستراتيجي
17.....	2-1-3-2. مفهوم التخطيط الاستراتيجي
19.....	3-1-3-2. مراحل التخطيط الاستراتيجي
20.....	4-1-3-2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الدراسة الحالية
21.....	5-1-3-2. خصوصية التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام والبلدي
22.....	6-1-3-2. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: مزيد من الأدلة العربية
22.....	7-1-3-2. معوقات التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام العربي
23.....	8-1-3-2. تقنيات دعم القرار وأثرها في تعزيز جودة التخطيط الاستراتيجي
24.....	2-3-2. المبحث الثاني: إدارة محفظة المشاريع - التأصيل النظري
24.....	1-2-3-2. التمييز المفاهيمي: المشروع والبرنامج والمحفظة
24.....	2-2-3-2. مفهوم إدارة محفظة المشاريع

25	3-2-3-2 الأطر المعيارية المرجعية لإدارة محفظة المشاريع
25	4-2-3-2 أهداف إدارة محفظة المشاريع
26	5-2-3-2 عمليات إدارة محفظة المشاريع
28	6-2-3-2 محددات فاعلية إدارة محفظة المشاريع ومستوى النضج المؤسسي
28	7-2-3-2 إدارة المخاطر على مستوى المحفظة
29	8-2-3-2 التحديات التطبيقية لإدارة محفظة المشاريع في بيئة القطاع العام
29	9-2-3-2 البعد الثقافي والتنظيمي في تبني إدارة محفظة المشاريع
30	3-3-2. المبحث الثالث: المواءمة الاستراتيجية بين الاستراتيجية والمحفظة والمشاريع
30	1-3-3-2. الجذور النظرية المبكرة لمفهوم المواءمة الاستراتيجية
31	2-3-3-2. مفهوم المواءمة الاستراتيجية
31	3-3-3-2. مستويات المواءمة الاستراتيجية
32	4-3-3-2. آليات تحقيق المواءمة الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها
33	5-3-3-2. قياس المواءمة الاستراتيجية: مؤشرات ومداخل تطبيقية
33	6-3-3-2. المواءمة الاستراتيجية والقدرة التنافسية المؤسسية
34	7-3-3-2. المواءمة الاستراتيجية كعامل تفسيري للأداء التنظيمي الشامل
34	4-3-2. المبحث الرابع: ترتيب أولويات المشاريع وفق الأهمية الاستراتيجية
35	1-4-3-2. الأساس النظري لترتيب أولويات المشروعات
35	2-4-3-2. نماذج اتخاذ القرار متعددة المعايير في ترتيب أولويات المشروعات
36	3-4-3-2. معايير الترتيب في القطاع البلدي
37	4-4-3-2. القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل معايير الترتيب
37	5-4-3-2. التوازن بين معايير الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية في الترتيب البلدي
38	7-4-3-2. مثال تطبيقي موسّع: ترتيب الأولويات في بلدية العاصمة المقدسة
38	8-4-3-2. أبعاد الاستدامة والمرونة في ترتيب أولويات المشروعات البلدية
39	5-3-2. المبحث الخامس: العلاقة النظرية بين المتغيرات
39	1-5-3-2. التسلسل النظري للعلاقة بين المتغيرات
39	2-5-3-2. النموذج المفاهيمي التكامل للدراسة
40	3-5-3-2. الإسهام النظري المتوقع للدراسة
41	4-5-3-2. صياغة الفرضيات النظرية المنبثقة عن الإطار المفاهيمي
41	5-5-3-2. حدود التعميم النظري للنموذج المفاهيمي
45	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
45	1-3. مقدمة

46	2-3. المنهجية وطرق البحث.
46	3-3. الإحصاء الوصفي:
47	4-3. مجتمع الدراسة وعينتها
47	5-3. حدود الدراسة
48	6-3. أداة الدراسة
49	7-3. تحكيم أداة الدراسة
49	8-3. إجراءات جمع البيانات
50	9-3. خطة التحليل الإحصائي
52	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها
52	4-1. مقدمة الفصل
53	2-4. النتائج
53	1-2-4. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات)
55	2-2-4. توزيع إجابات أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية:
60	3-2-4. إجابات أفراد العينة حول أسئلة الدراسة:
65	4-2-4. اختبار صحة فرضيات الدراسة:
69	3-4. مناقشة النتائج:
69	1-3-4. مناقشة النتائج وفق أسئلة الدراسة
74	2-3-4. مناقشة نتائج اختبار الفرضيات:
81	الفصل الخامس: المراجع
87	الملاحق
93	-Abstract

قائمة الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
1	معايير ترتيب الأولويات في القطاع البلدي (البعد البلدي وأمثلة ومعالجة بحثية)	36
2	توضيح تخطيطي للعلاقات النظرية بين متغيرات الدراسة	40
3	نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات الجزء الأول	53
4	نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات الجزء الثاني	54
5	معامل ثبات كرونباخ ألفا للجزء الأول	55
6	معامل ثبات كرونباخ ألفا للجزء الثاني	55
7	معامل الثبات الكلي للأداة	55
8	توزع أفراد العينة حسب الجنس	55
9	توزع أفراد العينة حسب العمر	56
10	توزع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	57
11	توزع أفراد العينة حسب المسعى الوظيفي	58
12	توزع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	59
13	توزع أفراد العينة حسب الإدارة/القسم	59
14	توزع أفراد العينة حسب نوع المنظمة	60
15	المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات محور التخطيط الاستراتيجي (السؤال الأول)	61
16	المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات محور مواءمة وإدارة المحفظة (السؤال الثاني)	62
17	المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات محور معايير ترتيب الأولويات (السؤال الثالث)	64
18	مصفوفة ارتباط بيرسون بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المحفظة (السؤال الرابع)	65
19	ملخص نموذج الانحدار (R, R Square) لأثر المواءمة في كفاءة التنفيذ (السؤال الخامس)	66
20	تحليل التباين ANOVA لنموذج انحدار السؤال الخامس	66
21	معاملات الانحدار (Coefficients) للسؤال الخامس	66
22	ملخص نموذج الانحدار لاختبار الفرضية الأولى	67
23	تحليل التباين ANOVA لاختبار الفرضية الأولى	67
24	معاملات الانحدار (Coefficients) لاختبار الفرضية الأولى	68
25	ملخص نموذج الانحدار لاختبار الفرضية الثانية	69
26	تحليل التباين ANOVA لاختبار الفرضية الثانية	69
27	معاملات الانحدار (Coefficients) لاختبار الفرضية الثانية	69
28	ملخص نموذج الانحدار لاختبار الفرضية الثالثة	70
29	تحليل التباين ANOVA لاختبار الفرضية الثالثة	70
30	معاملات الانحدار (Coefficients) لاختبار الفرضية الثالثة	70

فهرس الأشكال:

الرقم	الشكل	رقم الصفحة
شكل (1)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	56
شكل (2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	57
شكل (3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	57
شكل (4)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسعى الوظيفي	58
شكل (5)	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	59
شكل (6)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الإدارة أو القسم	60
شكل (7)	توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع المنظمة	60

المستخلص: Abstract:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في مواءمة وإدارة محفظة المشاريع الخمسية وترتيب أولوياتها من وجهة نظر القيادات الإدارية للبلديات في المملكة العربية السعودية، في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى رفع كفاءة الإنفاق العام وتعزيز فاعلية الاستثمار في المشاريع البلدية. وانطلقت الدراسة من وجود تحديات تتمثل في ضعف مواءمة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية، وغياب معايير موضوعية لترتيب الأولويات، مما يؤثر في كفاءة تخصيص الموارد وتحقيق الأهداف التنموية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة مكونة من (300) من القيادات الإدارية ومديري المشاريع والمتخصصين في التخطيط الاستراتيجي بالبلديات. وتكونت الأداة من محورين رئيسيين لقياس مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ومواءمة وإدارة محفظة المشاريع الخمسية وترتيب أولوياتها، وأظهرت نتائج اختبار الثبات تمتعها بدرجة عالية من الموثوقية، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.91).

أظهرت النتائج ارتفاع مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي (4.13)، وارتفاع مستوى مواءمة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية بمتوسط (4.11)، وارتفاع مستوى تطبيق معايير ترتيب الأولويات بمتوسط (4.12). كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة محفظة المشاريع (0.742)، وأن المواءمة الاستراتيجية تفسر (61%) من التباين في كفاءة تنفيذ المشاريع. كذلك أكدت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في مواءمة محفظة المشاريع وترتيب أولوياتها، إضافة إلى أثر المواءمة في تحسين كفاءة إدارة المشاريع.

وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي، وتحديث الخطط بصورة دورية، واعتماد منهجيات علمية لترتيب أولويات المشاريع، وتطوير نظم إدارة محفظة المشاريع وربطها بمؤشرات الأداء، بما يساهم في رفع كفاءة استخدام الموارد وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، إدارة محفظة المشاريع، المواءمة الاستراتيجية، ترتيب أولويات المشاريع، البلديات، المملكة العربية السعودية.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة:

شهدت الإدارة العامة خلال العقود الأخيرة تحولات كبيرة فرضتها متطلبات الكفاءة والشفافية وترشيد الموارد، مما دفع المؤسسات الحكومية إلى تبني أساليب أكثر استراتيجية ومرونة في إدارة برامجها ومشروعاتها. ويُعد القطاع البلدي من أكثر القطاعات تأثراً بهذه التحولات نظراً لدوره المباشر في التنمية الحضرية وجودة الحياة، وهو ما تعزز في المملكة العربية السعودية مع إطلاق رؤية 2030 التي ركزت على رفع كفاءة الإنفاق وتحسين إدارة الاستثمارات والمشروعات الحكومية (Alruwaili et al., 2024؛ Alasiri et al., 2025؛ Alnemr, 2025)

ويُعد التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية لتوجيه الأهداف طويلة المدى وترجمتها إلى برامج ومبادرات تنفيذية، وقد أظهرت الدراسات ارتباطه الإيجابي بتحسين الأداء المؤسسي وكفاءة استخدام الموارد. إلا أن التحدي الرئيس يتمثل في تحويل الخطط الاستراتيجية إلى قرارات ومشروعات عملية تحقق الأهداف المرسومة (Gunawan et al., 2025)؛ (Kaplan & Norton, 2008).

وفي هذا الإطار برزت إدارة محفظة المشاريع كمدخل يهدف إلى اختيار المشروعات وترتيب أولوياتها وإدارة الموارد المخصصة لها وفق معايير استراتيجية وموضوعية، بما يضمن تعظيم القيمة المتحققة من الإنفاق العام وتحقيق المواءمة بين المشروعات والأهداف المؤسسية. وتشير الأدبيات إلى أن ضعف أنظمة التخطيط والمتابعة وغياب المعايير الواضحة للاختيار يؤديان إلى فجوة بين التخطيط والتنفيذ ويحدان من كفاءة الاستثمارات العامة (PMI, 2017)؛ (Alnemr, 2025).

وتزداد أهمية هذا التوجه في البلديات السعودية التي تدير خططاً تنموية ومشروعات متعددة ضمن موارد محدودة، مما يستدعي وجود آليات واضحة لترتيب الأولويات وفق اعتبارات استراتيجية تتوافق مع مستهدفات رؤية 2030 ومتطلبات التنمية المحلية المستدامة (Alruwaili et al., 2024؛ Alasiri et al., 2025)

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة محفظة المشاريع في قطاع البلديات بالمملكة العربية السعودية، واستكشاف أثرها في تحسين المواءمة الاستراتيجية وترتيب أولويات المشروعات ورفع كفاءة استخدام الموارد.

2-1. مشكلة الدراسة.

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

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

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

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

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

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

3-1. أهمية الدراسة.

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

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

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

ثانياً: الأهمية التطبيقية

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

ثالثاً: الأهمية لصناع القرار

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

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

4-1. أهداف الدراسة.

يهدف هذا البحث بشكل أساسي إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في مواءمة وإدارة محفظة المشاريع الخمسية وترتيب أولوياتها من وجهة نظر القيادات الإدارية للبلديات في المملكة العربية السعودية، وذلك في إطار رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على رفع كفاءة الإنفاق العام وتعزيز التنمية الحضرية المستدامة.

وينبثق عن الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. قياس مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في البلديات محل الدراسة.
2. تقييم مستوى مواءمة المشاريع الخمسية مع الأهداف الاستراتيجية في البلديات.
3. تحليل المعايير المعتمدة لترتيب أولويات المشاريع وفق أهميتها الاستراتيجية.
4. اختبار العلاقة الارتباطية بين مستوى التخطيط الاستراتيجي وفعالية إدارة محفظة المشاريع الخمسية.
5. قياس أثر المواءمة الاستراتيجية في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وترتيب أولوياتها.
6. تقديم توصيات عملية تساعد البلديات على تعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة محفظة المشاريع.

5-1. تساؤلات الدراسة

نطلق هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور التخطيط الاستراتيجي في مواءمة وإدارة محفظة المشاريع الخمسية وترتيب أولوياتها من وجهة نظر القيادات الإدارية في البلديات بالمملكة العربية السعودية، في إطار رؤية المملكة 2030؟
وتتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في البلديات محل الدراسة من وجهة نظر القيادات الإدارية؟
- ما مستوى مواءمة المشاريع الخمسية مع الأهداف الاستراتيجية في البلديات محل الدراسة من وجهة نظر القيادات الإدارية؟
- ما المعايير المعتمدة لترتيب أولويات المشاريع وفق أهميتها الاستراتيجية في البلديات محل الدراسة من وجهة نظر القيادات الإدارية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وفعالية إدارة محفظة المشاريع الخمسية من وجهة نظر القيادات الإدارية في البلديات؟
- ما أثر المواءمة الاستراتيجية بين الخطط الاستراتيجية ومحفظة المشاريع في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وترتيب أولوياتها من وجهة نظر القيادات الإدارية في البلديات؟
- ما التوصيات العملية الكفيلة بتعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة محفظة المشاريع الخمسية في قطاع البلديات من وجهة نظر القيادات الإدارية؟

6-1. فروض الدراسة

H0 تنطلق الدراسة من الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في مواءمة وإدارة محفظة المشاريع الخمسية وترتيب أولوياتها من وجهة نظر القيادات الإدارية للبلديات في المملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في مواءمة وإدارة محفظة المشاريع الخمسية وترتيب أولوياتها من وجهة نظر القيادات الإدارية للبلديات في المملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

الفروض الفرعية

الفرض الأول:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في مواءمة محفظة المشاريع الخمسية مع الأهداف الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الإدارية للبلديات في المملكة العربية السعودية.

H11: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في مواءمة محفظة المشاريع الخمسية مع الأهداف الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الإدارية للبلديات في المملكة العربية السعودية.

الفرض الثاني:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في ترتيب أولويات المشاريع الخمسية وفق الأهمية الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الإدارية للبلديات في المملكة العربية السعودية.

H12: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في ترتيب أولويات المشاريع الخمسية وفق الأهمية الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الإدارية للبلديات في المملكة العربية السعودية.

الفرض الثالث:

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمواءمة محفظة المشاريع الخمسية في كفاءة إدارة وتنفيذ هذه المحفظة من وجهة نظر القيادات الإدارية للبلديات في المملكة العربية السعودية.

H13: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمواءمة محفظة المشاريع الخمسية في كفاءة إدارة وتنفيذ هذه المحفظة من وجهة نظر القيادات الإدارية للبلديات في المملكة العربية السعودية.

7-1. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد هذه الدراسة على تكامل ثلاثة أطر نظرية رئيسة تشكّل الأساس المفاهيمي لتحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة محفظة المشاريع وترتيب أولوياتها في قطاع البلديات، هي: المواءمة الاستراتيجية، وإدارة محفظة

المشاريع، وبطاقة الأداء المتوازن، مع الاستفادة من الأدبيات العربية التي تناولت التخطيط والاستراتيجية في المؤسسات العامة.

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

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

ثانياً: إطار إدارة محفظة المشاريع (Project Portfolio Management)

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

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

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

ثالثاً: بطاقة الأداء المتوازن

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

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

- التخطيط الاستراتيجي والمواءمة الاستراتيجية يحددان الاتجاه العام والمعايير الحاكمة لاختيار المشاريع، من خلال صياغة رؤية ورسالة واضحة، وتحليل البيئة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية القابلة للقياس (Meskendahl, 2010; Mustafa, 2018 & Yousuf; 2024; برهم، 2020)
- إدارة محفظة المشاريع توفر الآليات الإجرائية لترجمة هذه المعايير إلى قرارات عملية لاختيار "المشاريع الصحيحة"، وترتيب أولوياتها، وتخصيص الموارد وتعظيم العائد الاستراتيجي للمحفظة، خاصة في البيئات التي تتسم بكثرة المشاريع وتنافسها على الموارد المحدودة كما هو الحال في (Patanakul, 2022).
- بطاقة الأداء المتوازن والخرائط الاستراتيجية تشكّل أداة قياس وربط، من خلال تحويل الأهداف الاستراتيجية للبلديات إلى مجموعة من المؤشرات في أبعاد متعددة (مالية، خدمية، تشغيلية، تعلم وتنمية قدرات)، واستخدام هذه المؤشرات لتقييم مساهمة كل مشروع في تحقيق الأهداف وترتيب أولوياته وفق أثره الاستراتيجي، بما ينسجم أيضاً مع مفهوم الأداء المستدام في الأدبيات الحديثة (Figge et al., 2002; Quezada et al., 2022; Yousefzadeh et al., 2021).

بناءً على هذا الإطار، تُصاغ فرضيات الدراسة حول:

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

- أثر درجة المواءمة الاستراتيجية للمحافظة على كفاءة ترتيب أولويات المشاريع وتوزيع الموارد.
 - دور استخدام أدوات قياس متعددة الأبعاد (مثل بطاقة الأداء المتوازن) في تحسين قرارات ترتيب الأولويات وربطها بمؤشرات أداء البلديات.
- وسيتم اختبار هذه الفرضيات إحصائياً باستخدام نماذج مثل الانحدار المتعدد، مستفيداً من أساليب التحليل المستخدمة في دراسات عربية وأجنبية تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي، والمواءمة، والأداء في القطاعات الحكومية والقطاع الخدمي (Meskendahl, 2010; الرحومي والقطبي، 2024; برهم، 2020)

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2-1- مقدمة

أصبح التخطيط الاستراتيجي من الركائز الأساسية لتطوير أداء المنظمات، لما يوفره من إطار منهجي لتحديد الرؤية والرسالة والأهداف طويلة المدى وتوجيه الموارد نحو تحقيق النتائج المستهدفة. وتؤكد الأدبيات أن وضوح التوجه الاستراتيجي وتحليل البيئة الداخلية والخارجية يساهمان في رفع كفاءة استخدام الموارد وتحسين الأداء المؤسسي (الرحومي والقطيبي، 2024؛ صالح وموسى، 2020؛ جفال، 2020؛ عيسى، 2023).

وفي القطاع الحكومي، أظهرت الدراسات أن تبني التخطيط الاستراتيجي يرتبط بتحسين الأداء وترشيد الموارد عند توافر القيادة الداعمة والبنية التنظيمية المناسبة والقدرات البشرية المؤهلة، كما تبرز أهمية ربط الأهداف الاستراتيجية بمؤشرات الأداء لضمان فاعلية التنفيذ والمتابعة (برهم، 2020؛ الرحومي والقطيبي، 2024).

وفي المملكة العربية السعودية، عززت رؤية 2030 تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجهات الحكومية، مع التركيز على رفع كفاءة الإنفاق وتحسين جودة الحياة وتعزيز المشاركة المجتمعية، إلى جانب منح البلديات صلاحيات أوسع في التخطيط والتنمية المحلية. (Alasiri et al., 2025)

ويكتسب قطاع البلديات أهمية خاصة نظراً لدوره في تطوير البنية التحتية والخدمات الحضرية، الأمر الذي يستدعي وجود إدارة فعالة لمحفظة المشاريع تربط بين التخطيط الاستراتيجي والخطط التنفيذية، وتضمن ترتيب أولويات المشروعات وفق أهميتها الاستراتيجية وعوائدها المتوقعة ومستوى المخاطر المرتبطة بها.

كما تؤكد الأدبيات أن وجود خطط استراتيجية واضحة وآليات منهجية لاختيار المشروعات وتقييمها وربطها بمؤشرات أداء قابلة للقياس يعد شرطاً أساسياً لتعزيز القيمة المتحققة من الاستثمارات العامة وتحسين كفاءة التنفيذ، خاصة في البيئات التي تشهد برامج تحول وتنمية واسعة النطاق مثل المملكة العربية السعودية (حسان، 2021؛ Alasiri et al., 2025).

وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا الفصل إلى تأصيل مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وإدارة محفظة المشاريع وترتيب أولويات المشروعات، وبيان العلاقة بينها في سياق البلديات السعودية، تمهيداً لبناء الإطار النظري للدراسة.

2-2. الدراسات السابقة

أولاً- الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدارس الحكومية (برهم، 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بدقة على مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية، وكذلك مستوى فعالية هذه المدارس من وجهة نظر مجتمع الدراسة المتكوّن من (8) مديرين و(174) معلماً في محافظة الزرقاء. استخدم الباحث استبانة لقياس درجة توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي كوضوح الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف

وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية ووضع الخطط التنفيذية والمتابعة والتقويم، إلى جانب قياس مؤشرات فعالية المدرسة كجودة العملية التعليمية ورضا المعلمين ومستوى الطلبة وكفاية الموارد. أظهرت النتائج أن مستوى التخطيط الاستراتيجي كان مرتفعاً بشكل عام مما يعكس امتلاك المدارس لرؤية واضحة وخطط محددة، وكان مستوى فعاليتها مرتفعاً أيضاً مما يعكس أثراً إيجابياً للتخطيط الجيد على الأداء المدرسي، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين مستوى التخطيط الاستراتيجي وفعالية المدارس. وأوصت الدراسة بتنظيم برامج تدريبية لمديري المدارس لتعزيز مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي.

تُسهم هذه الدراسة في تعزيز المنطلق النظري للبحث الحالي من خلال توفير دليل تجريبي على أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي يرتبط ارتباطاً إيجابياً دالاً بالفاعلية المؤسسية في السياق الحكومي العربي. وعلى الرغم من اختلاف القطاع التطبيقي، إذ ركزت الدراسة على المؤسسات التعليمية بينما تركز الدراسة الحالية على قطاع البلديات، فإن مبدأ العلاقة الإيجابية بين جودة التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي يمثل ركيزة نظرية مشتركة قابلة للتعميم، تدعم فرضية الدراسة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في مواءمة وإدارة محفظة المشاريع في البلديات.

الدراسة الثانية: التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج والسياسات المالية (جفال، 2020)

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف استكشاف كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج أن يسهم في صياغة سياسات مالية أكثر استقراراً. طُبِّقت أداة الاستبانة على مجتمع مكوّن من (34) مفردة في سياق مالي حكومي، وركزت الدراسة على مفهوم التخطيط المبني على النتائج بوصفه مقاربة تربط بين الأهداف الاستراتيجية والنتائج الفعلية بحيث تصبح عملية التخطيط المالي قائمة على ما يُراد تحقيقه من مخرجات وأثر وليس فقط على مدخلات وعمليات تقليدية. أظهرت النتائج وجود دور واضح للتخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج في توجيه السياسات المالية نحو قدر أكبر من الاستقرار من خلال تحسين القدرة على التنبؤ بالاحتياجات وتفادي أوجه الهدر وزيادة شفافية القرارات المالية. وأوصت الدراسة بأهمية تبني هذا النمط من التخطيط بشكل أوسع في المؤسسات المالية والحكومية.

تُقدّم هذه الدراسة إضافة نوعية للإطار النظري من خلال إبراز ارتباط التخطيط الاستراتيجي بترشيد الإنفاق وتحسين آليات توزيع الموارد، وهو بُعد مباشر الصلة بموضوع الدراسة الحالية المعنية بكفاءة ترتيب أولويات المشاريع الخمسية في البلديات. كما تُسلّط الدراسة الضوء على قيمة ربط النتائج بالتخطيط بوصفه عاملاً محورياً لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة، وهو ما يشكّل أحد المرتكزات الجوهرية التي تقوم عليها منهجية إدارة محفظة المشاريع في السياق البلدي.

الدراسة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي واستدامة الميزة التنافسية في الجامعات (أبوزعير، 2020)

تناولت هذه الدراسة مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية ومدى ارتباطه بمتطلبات استدامة الميزة التنافسية. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي مستندة إلى عينة من (145) من

أعضاء هيئة التدريس في جامعتي الأزهر والإسلامية. قاست الدراسة أبعاد التخطيط الاستراتيجي لدى العمداء كوضوح الرؤية المستقبلية وتبني خطط طويلة الأمد والقدرة على استشراف التغيرات وتوزيع الموارد بما يخدم الأهداف، وفي المقابل قاست متطلبات استدامة الميزة التنافسية كجودة البرامج الأكاديمية والسمعة العلمية والشراكات المجتمعية. توصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى عمداء الكليات ومتطلبات استدامة الميزة التنافسية، وأكدت أهمية تطوير قدرات القيادات الجامعية في هذا المجال وربط الخطط التنفيذية بالمؤشرات التي تعزز التنافسية.

تُثري هذه الدراسة الإطار النظري بإبراز أن التخطيط الاستراتيجي لا ينعكس فقط على الأداء التشغيلي قصير المدى، بل يمتد أثره إلى القدرة التنافسية المؤسسية طويلة المدى. وهذا الاستنتاج ذو دلالة مباشرة بالنسبة لقطاع البلديات، حيث يرتبط مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي بقدرة البلدية على الحفاظ على أداء تنموي مستدام في مواجهة التحديات المستقبلية. كما تُقدّم الدراسة نموذجاً للقياس الميداني يمكن الاستفادة منه في تصميم أداة الدراسة الحالية.

الدراسة الرابعة: التخطيط الاستراتيجي والصورة الذهنية للأداء في الاتصالات (صالح وموسى، 2020)

استهدفت هذه الدراسة بيان أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية للأداء في إحدى منظمات الاتصالات في السودان. اعتمد الباحث على تحليل واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة من حيث وضوح الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف واستخدام مؤشرات الأداء ووجود خطط تنفيذية زمنية ونظم متابعة وتقويم، ودراسة انعكاسه على التصورات السائدة عن أداء المنظمة. أشارت النتائج إلى وجود قصور في وضوح الأهداف الاستراتيجية داخل المنظمة وضعف في تنفيذ الخطط بسبب مشكلات في البنية التحتية التقنية والتنظيمية، مما أدى إلى فجوة بين ما تسعى إليه الاستراتيجية وما يتم إدراكه من قبل المتعاملين. وخلصت إلى ضرورة تعزيز وضوح الأهداف لجميع المستويات الوظيفية وتكثيف برامج التدريب في مجال التخطيط والتنفيذ.

تُسلط هذه الدراسة الضوء على الفجوة الحرجة بين التخطيط المُعلن والتنفيذ الفعلي، وهي بالضبط الإشكالية التي تقف خلف مشكلة الدراسة الحالية المتمثلة في ضعف مواءمة المشاريع البلدية المنفذة مع الأهداف الاستراتيجية. كما توفر دليلاً على أن غياب وضوح الأهداف الاستراتيجية وضعف المتابعة ينعكسان سلباً على جودة المخرجات المؤسسية، مما يعزز مبرر دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في مواءمة محفظة مشاريع البلديات وترتيب أولوياتها.

الدراسة الخامسة: موازنة البرامج والأداء وترشيد النفقات العامة (المنزوع وآخرون، 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص إمكانية تطبيق موازنة البرامج والأداء كأداة للتخطيط والرقابة وترشيد النفقات العامة في سياق حكومي عربي. تناولت مفهوم موازنة البرامج والأداء بوصفه مدخلاً حديثاً يربط بين الموارد المالية والبرامج والأنشطة المحددة والأهداف والنتائج المرجوة بدلاً من الاقتصار على بنود إنفاق عامة، وتم تحليل (78) استبانة صالحة من مديريين ورؤساء أقسام وموظفين. أظهرت النتائج أن هناك إمكانية حقيقية لتطبيق هذا النوع من الموازنات وأنه يمكن أن يساهم في تعزيز الرقابة المالية وتقليل الهدر في النفقات العامة من خلال زيادة وضوح كلفة كل برنامج وتحسين

عملية المفاضلة بين البدائل وربط التمويل بمستوى الإنجاز. وأوصت بالبداية التدريجي في تطبيق هذا المدخل مع توفير التدريب اللازم.

تُمثل هذه الدراسة مرجعاً تطبيقياً مهماً لمفهوم ربط الموارد المالية بالنتائج والمخرجات الاستراتيجية، وهو جوهر ما تسعى إليه إدارة محفظة المشاريع من تعظيم القيمة الاستراتيجية للموارد المتاحة. كما تُثري الدراسة الجانب التطبيقي للبحث الحالي من خلال تسليط الضوء على أهمية تطوير أدوات إدارية ومالية تربط الأهداف الاستراتيجية بالموازنات الفعلية، وهو ما يمثل أحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي الخمسة التي تقيسها الدراسة الحالية.

الدراسة السادسة: التخطيط الاستراتيجي والحد من الهدر التربوي (خميس وهواش، 2024)

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لدراسة مستوى استخدام التخطيط الاستراتيجي لدى عينة من (184) مديراً ومديرة في السياق التعليمي، وكيف يساهم في الحد من الهدر التربوي الذي يشمل الرسوب والتسرب وضعف الاستفادة من الموارد. تم بناء استبانة لقياس أبعاد التخطيط الاستراتيجي كوجود رؤية ورسالة واضحتين وأهداف قابلة للقياس واستخدام البيانات واتخاذ القرار وتوزيع الموارد وفق أولويات استراتيجية. أظهرت النتائج أن درجة استخدام التخطيط الاستراتيجي كانت كبيرة بمتوسط عام (4.23)، وأن التخطيط الاستراتيجي يساهم في الحد من الهدر التربوي من خلال تحسين استثمار الموارد وتوجيهها نحو الأنشطة ذات الأولوية واتخاذ قرارات قائمة على البيانات. وأكدت الدراسة ضرورة نشر الوعي بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي وتعزيز الاستثمار الأمثل للموارد.

تُقدم هذه الدراسة تأكيداً تجريبياً إضافياً على قدرة التخطيط الاستراتيجي في ترشيد استخدام الموارد والحد من الهدر عبر توجيه القرارات نحو الأولويات ذات الأثر الأعلى، وهو ما يتقاطع جوهرياً مع هدف الدراسة الحالية في تقييم أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين ترتيب أولويات المشاريع البلدية. كما توفر الدراسة دعماً منهجياً لاعتماد مقياس ليكرت الخماسي والمتوسطات الحسابية في قياس مستوى التخطيط الاستراتيجي، وهو ما تسير عليه الدراسة الحالية أيضاً.

ثانياً- الدراسات الأجنبية

الدراسة السابعة: الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام (George, 2020 & Bryson)

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

تعرض الدراسة كذلك لمفهوم "القيمة العامة" بوصفه الهدف المركزي للإدارة الاستراتيجية في الجهات الحكومية، وتوضح كيف يمكن ربط القدرات المتاحة في المؤسسة (الموارد البشرية، الأنظمة، التشريعات) بالتطلعات المجتمعية

طويلة الأمد، من خلال خطط واستراتيجيات واضحة قابلة للتنفيذ. وتؤكد الدراسة على أن النماذج الاستراتيجية ليست وصفات جاهزة، بل ينبغي تكييفها مع السياقات الحكومية المختلفة، وفقاً لظروف كل دولة أو جهة من حيث مستوى المركزية، والبيئة السياسية والقانونية، وثقافة العمل الإداري.

تُمثل هذه الدراسة ركيزة نظرية أساسية للبحث الحالي، إذ تُرسي مفهوم القيمة العامة بوصفه البوصلة التي ينبغي أن توجه عملية التخطيط الاستراتيجي في البلديات وترتيب أولويات مشاريعها، بدلاً من معايير الربحية المعتمدة في القطاع الخاص. كما تدعم توجه الدراسة الحالية نحو تكييف الأطر النظرية الدولية مع السياق البلدي السعودي، وعدم الاكتفاء باستعارتها بصورة حرفية غير مُراعية للخصوصية المؤسسية والتنظيمية.

الدراسة الثامنة: إدارة محافظ المشاريع في القطاعين العام والخاص (Berssaneti, 2019 & Maceta)

أجرت هذه الدراسة ثمانية دراسات حالة، أربعاً في منظمات من القطاع العام وأربعاً في منظمات من القطاع الخاص، بهدف مقارنة ممارسات إدارة محافظ المشروعات بين القطاعين. ركزت الدراسة على كيفية اتخاذ قرارات اختيار المشروعات، وترتيب أولوياتها، وتوزيع الموارد عليها، وضمان مواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية العليا للمؤسسة. أظهرت النتائج أن الهدف المشترك في القطاعين العام والخاص هو تحقيق المواءمة الاستراتيجية بين المشروعات المنفذة وبين توجهات المؤسسة بعيدة المدى، وأن الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة المحافظ (مثل مصفوفات المفاضلة، ومؤشرات الأداء، تحليل المخاطر) متشابهة إلى حد كبير. إلا أن الدراسة كشفت عن فروق مهمة؛ إذ يتميز القطاع العام عادة بمستوى أعلى من التوثيق والإجراءات الرسمية، في حين يكون إدراك المخاطر فيه أقل نسبياً مقارنة بالقطاع الخاص، الذي يُظهر حساسية أكبر للمخاطر والعوائد. كما تختلف معايير اختيار وترتيب المشروعات، حيث يغلب على القطاع العام التركيز على الأبعاد الاجتماعية والخدمية، بينما يميل القطاع الخاص إلى العائد المالي والكفاءة الاقتصادية.

توفر هذه الدراسة مقارنة منهجية ذات قيمة تحليلية عالية تُبرز خصوصية إدارة محافظ المشاريع في القطاع العام مقارنةً بالقطاع الخاص، مما يدعم توجه الدراسة الحالية نحو تطوير أطر قياس وتقييم تراعي طبيعة الأهداف الاجتماعية والخدمية للبلديات. كما تُقدّم الدراسة إطاراً مرجعياً للفروق الجوهرية في الممارسات بين القطاعين، يمكن الاستناد إليه عند تفسير نتائج الدراسة الحالية في ضوء السياق المؤسسي البلدي.

الدراسة التاسعة: التخطيط وجودة مدير المشروع في القطاع العام (Irfan et al., 2021)

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

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

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

تُقدم هذه الدراسة دليلاً تجريبياً مباشراً على مركزية جودة التخطيط في تفسير نجاح المشاريع الحكومية مقارنة بعوامل أخرى كفاءة الأفراد، مما يعزز المنطلق النظري للبحث الحالي القائل بأن التخطيط الاستراتيجي يؤثر تأثيراً معنوياً في أداء إدارة محفظة المشاريع. كما توفر توافقاً منهجياً مع الدراسة الحالية في اعتماد الاستبانة الكمية للقياس، مع اختلاف مستوى التحليل من المشروع الفردي إلى محفظة المشاريع كاملة.

الدراسة العاشرة: مبادرات رفع كفاءة التكلفة في محافظ المشاريع العامة (Klakegg, 2022 & Beste)

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

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

وبيّنت الدراسة أيضاً أن تبادل الدروس المستفادة والخبرات بين المشروعات داخل المحفظة يساهم في تحقيق تحسن مستدام في كفاءة التكلفة، لأنه يمنع تكرار الأخطاء ويدعم تعميم الممارسات الجيدة على نطاق أوسع داخل الوكالة.

تُقدم هذه الدراسة نموذجاً تطبيقياً غنياً يُبرز الترابط الضروري بين التخطيط الاستراتيجي ومبادرات رفع الكفاءة في إدارة محفظة المشاريع داخل الجهات الحكومية، وهو ما يوفر سياقاً تطبيقياً مدعماً لفرضيات الدراسة الحالية. كما تُبرز الدراسة أهمية البعد التشاركي والمؤسسي في تحقيق المواءمة الاستراتيجية الفعالة، وهو اعتبار ينبغي مراعاته عند تفسير نتائج الدراسة الميدانية في البيئة البلدية السعودية.

2-3-الإطار النظري

2-3-1. المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي - التأصيل النظري

يتناول هذا المبحث المفهوم المحوري الأول في الدراسة، وهو التخطيط الاستراتيجي، من خلال تتبع جذوره الفكرية وتطوره عبر الزمن، ثم استعراض أبرز التعريفات والمداخل النظرية المفسرة له، يليه عرض النماذج المرجعية لمراحله، فمناقشة خصوصيته في بيئة القطاع العام، وانتهاءً بتحديد أبعاده الإجرائية التي ستستخدم في الدراسة الحالية.

2-3-1-1. التطور التاريخي والفكري لمفهوم التخطيط الاستراتيجي

لم يظهر التخطيط الاستراتيجي بوصفه حقلاً معرفياً مستقلاً بصورة مفاجئة، بل تطور تدريجياً عبر مراحل متعاقبة في الفكر الإداري. فقد ارتبطت المرحلة الأولى بالتخطيط طويل المدى الذي اعتمد على استقراء الاتجاهات التاريخية في بيئة مستقرة نسبياً، إلا أن اشتداد المنافسة وتسارع التغيرات التكنولوجية كشفاً محدودية هذا الأسلوب، مما أدى إلى بروز مرحلة ركزت على التحليل الاستراتيجي للبيئة التنافسية واستخدام أدوات مثل تحليل القوى التنافسية الخمس ومصنفات المحفظة الاستراتيجية. (Wolf & Floyd, 2017)

ومع تطور الأدبيات، برز التمييز بين الاستراتيجية المتعمدة (Deliberate Strategy)، التي تقوم على التخطيط الرسمي، والاستراتيجية الناشئة (Emergent Strategy)، التي تتشكل من الممارسات والقرارات الفعلية داخل المنظمة. وأسهم هذا التوجه في التأكيد على أن نجاح التخطيط الاستراتيجي يعتمد على التوازن بين التخطيط المسبق والقدرة على التكيف مع المتغيرات. (Wolf & Floyd, 2017)

كما تحول مفهوم التخطيط الاستراتيجي من مجرد عملية لصياغة الخطط إلى منظومة متكاملة تشمل الصياغة والتنفيذ والرقابة، استجابةً للفجوة المتكررة بين الخطط والتنفيذ الفعلي. وأسهم ذلك في ظهور أدوات إدارية، مثل بطاقة الأداء المتوازن، التي تربط الأهداف الاستراتيجية بمؤشرات أداء قابلة للقياس والمتابعة (Kaplan & Norton, 2000).

وفي القطاع العام، تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي ليتجاوز نماذج القطاع الخاص، نظراً لاختلاف الأهداف وتعدد أصحاب المصلحة وطبيعة المسألة. وقد قاد ذلك إلى تبني مفهوم القيمة العامة بوصفه الغاية الرئيسة للتخطيط الاستراتيجي، بدلاً من تعظيم الربح، وهو ما يمثل أحد أبرز التطورات الحديثة في أدبيات الإدارة العامة (George et al., 2019؛ Bryson & George, 2020). كما مرت الإدارة العامة بثلاث مراحل رئيسة: الإدارة التقليدية، ثم الإدارة العامة الجديدة التي استعارت أدوات القطاع الخاص، وأخيراً منظور القيمة العامة الذي يدعو إلى تطوير نماذج تخطيط تتلاءم مع خصوصية المؤسسات الحكومية. (Bryson & George, 2020)

2-3-1-2. مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي في الأدبيات الحديثة بوصفه عملية رسمية ومنهجية لتحديد الاتجاه طويل الأجل للمنظمة، من خلال صياغة الأهداف الاستراتيجية، وتوليد البدائل، وتخصيص الموارد، ووضع آليات للمتابعة والتقييم بما يضمن تحقيق تلك الأهداف في بيئة متغيرة (Wolf & Floyd, 2017؛ Fuertes et al., 2020). ويُعرّف كذلك بأنه عملية دورية توفر إطاراً متكاملًا لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها وضبطها، بما ينسق بين القرارات المتعمدة والناشئة ويوجه المنظمة نحو أهدافها المستقبلية. (Wolf & Floyd, 2017)

وتؤكد الأدبيات أن التخطيط الاستراتيجي يتجاوز كونه وثيقة مكتوبة، ليصبح منظومة متكاملة تشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الرؤية والرسالة، وصياغة الأهداف، وترجمة الأولويات إلى قرارات لتخصيص الموارد وربطها بمؤشرات الأداء وآليات المتابعة (Kabeyi, 2019؛ Fuertes et al., 2020). وتجمع التعريفات الحديثة على أن التخطيط الاستراتيجي يتميز بأربع سمات رئيسية: المنهجية، والتركيز على المدى الطويل، والتكامل بين تحليل البيئة والأهداف والموارد، ووجود نظام مستمر للمتابعة والتقييم. (Kabeyi, 2019)

وفي القطاع العام، يُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي بوصفه أداة لتحقيق القيمة العامة وتعزيز الكفاءة والشفافية والمساءلة، من خلال مواءمة الموارد مع الأولويات الوطنية وتحسين جودة الخدمات ورفع رضا أصحاب المصلحة (George et al., 2019). كما تشير دراسات حديثة إلى أنه أصبح إطاراً أساسياً لمواجهة التحولات التنظيمية والتكنولوجية وتحقيق الأهداف الوطنية طويلة المدى (Sumual et al., 2025؛ Biondi & Russo, 2022).

وتؤكد نتائج التحليلات التجميعية (Meta-analysis) وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في القطاعين العام والخاص، ولا سيما عندما يقترن التخطيط بآليات التنفيذ والمتابعة الفعالة. (George et al., 2019) كما تبين الدراسات العربية أن وضوح الرؤية والأهداف وتحليل البيئة يساهم في رفع كفاءة استخدام الموارد وتحسين الأداء المؤسسي، في حين تتمثل أبرز التحديات في ضعف الوعي بالتخطيط طويل المدى، ومحدودية المشاركة في إعداد الخطط، وضعف الربط بين الخطط والموارد اللازمة لتنفيذها (الرحومي والقطيبي، 2024؛ عيسي، 2023).

المداخل النظرية المفسرة للتخطيط الاستراتيجي

تعددت المداخل النظرية التي فسرت طبيعة التخطيط الاستراتيجي، ويمكن تصنيف أبرزها في أربعة مداخل رئيسية:

- **المدخل التخطيطي العقلاني: (Rational Planning Approach)** ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي بوصفه عملية منهجية تبدأ بتحديد الرؤية والرسالة، ثم تحليل البيئة، وصياغة الأهداف والاستراتيجيات، وصولاً إلى التنفيذ والتقييم، مع افتراض توافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الرشيد (Kabeyi, 2019؛ Wolf & Floyd, 2017).
- **مدخل الاستراتيجية الناشئة: (Emergent Strategy Approach)** يرى أن الاستراتيجية لا تُصاغ بالكامل مسبقاً، بل تتطور تدريجياً من خلال القرارات والممارسات اليومية واستجابة المنظمة للمتغيرات، بحيث يكون التخطيط الرسمي أحد مصادر الاستراتيجية وليس المصدر الوحيد. (Wolf & Floyd, 2017)

- مدخل القيمة العامة: (Public Value Approach) يركز على القطاع العام، ويعد الهدف الرئيس للتخطيط الاستراتيجي تحقيق القيمة العامة من خلال المواءمة بين احتياجات المجتمع، والقدرات المؤسسية، والدعم والشرعية السياسية، بدلاً من تعظيم الربحية (George et al., 2019؛ Bryson & George, 2020).
- مدخل التكامل بين الاستراتيجية وقياس الأداء: يؤكد ضرورة ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مؤشرات أداء قابلة للقياس في الجوانب المالية والتشغيلية والخدمية، بما يضمن متابعة التنفيذ وتقييم النتائج بصورة مستمرة. (Kaplan & Norton, 2000)

وتعد هذه المداخل مكملة لبعضها، إذ يمكن للمنظمات الجمع بين التخطيط العقلاني والمرونة التي تتيحها الاستراتيجية الناشئة، مع توجيه الجهود نحو تحقيق القيمة العامة في القطاع الحكومي، وربط ذلك بمنظومة متكاملة لقياس الأداء. ويستند البحث الحالي إلى هذا المنظور التكاملي في تفسير دور التخطيط الاستراتيجي في قطاع البلديات.

3-1-3-2. مراحل التخطيط الاستراتيجي

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

1. تحديد الرؤية والرسالة والقيم

تنطلق العملية من صياغة رؤية مستقبلية طموحة للمنظمة، ورسالة توضّح سبب وجودها، والقيم التي تحكم عملها. وتعد هذه المرحلة أساس الاتجاه الاستراتيجي، وبخاصة في مؤسسات التعليم والجامعات، حيث تشكّل الرؤية والرسالة مرجعاً لكل السياسات والبرامج (Sumual et al., 2025؛ Russo, 2022 & Biondi). وفي سياق الجهات الحكومية والبلدية تحديداً، تتجاوز أهمية هذه المرحلة كونها تمريناً صياغياً شكلياً، إذ تمثل الرؤية والرسالة المرجعية التي تُحتكم إليها لاحقاً عند المفاضلة بين المشاريع المتنافسة على الموارد المحدودة، بحيث يصبح وضوح هذه المرجعية شرطاً ضرورياً لإمكانية قياس مدى مواءمة أي مشروع مع التوجه الاستراتيجي العام للجهة (George, 2020 & Bryson).

2. تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT، PESTEL)

يتضمن ذلك تشخيص نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة المحيطة، واستخدام أدوات تحليل منهجية لدراسة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها (Kabeyi, 2019؛ Fuertes et al., 2020). ويساعد هذا التحليل في بناء استراتيجيات واقعية تستند إلى معطيات موضوعية. وتشير الأدبيات إلى أن جودة هذا التحليل تتوقف إلى حد بعيد على توافر بيانات موثوقة ومحدّثة عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وعلى درجة إشراك مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية في عملية التشخيص، بما يقلل من مخاطر التحيز في تقدير نقاط القوة والضعف أو في استشراف الفرص والتهديدات المستقبلية (Fuertes et al., 2020).

3. صياغة الأهداف والاستراتيجيات

في هذه المرحلة تُترجم الرؤية إلى أهداف استراتيجية محددة وقابلة للقياس، ثم تُصاغ الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيقها بما يضمن تحقيق الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة (Floyd, 2017 & Wolf؛ Fuertes et al., 2020). وتُشدد الأدبيات الحديثة على ضرورة ربط هذه الأهداف بالأولويات الوطنية وخطط التنمية في المؤسسات التعليمية (Biondi & Russo, 2022). ومن الناحية المنهجية، توصي أدبيات الإدارة الاستراتيجية بأن تصاغ الأهداف وفق معايير الذكاء (SMART)، أي أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومرتبطة بالواقع ومحددة زمنياً، باعتبار ذلك شرطاً أساسياً لإمكانية متابعتها وتقييم مدى تحققها لاحقاً ضمن دورة التخطيط (Kabeyi, 2019).

4. تحديد المبادرات والبرامج والمشروعات

تمثل هذه المرحلة الحلقة المفصلية التي يُحوّل فيها «ما هو استراتيجي» إلى برامج ومشروعات محددة ذات مخرجات وجداول زمنية وموارد واضحة. وتُظهر دراسات في الجامعات والقطاع العام أن الفجوة الرئيسة في التخطيط غالباً ما تكون في ضعف الربط بين الاستراتيجية ومحافظ المشروعات (Biondi & Russo, 2022). ولذلك تعد هذه المرحلة مركزية في ربط التخطيط الاستراتيجي بنجاح تنفيذ المشروعات. وتكتسب هذه المرحلة بالذات أهمية محورية بالنسبة لموضوع الدراسة الحالية؛ ذلك أنها تمثل نقطة الالتقاء المباشرة بين متغيري التخطيط الاستراتيجي وإدارة محفظة المشاريع، إذ إن جودة الترجمة من المستوى الاستراتيجي إلى مستوى المبادرات والمشروعات تحدد إلى حد بعيد مدى قابلية تطبيق مبدأ المواءمة الاستراتيجية لاحقاً عند اختيار وترتيب المشاريع ضمن المحفظة (Beste & Klakegg, 2022).

5. التنفيذ والمتابعة والتقييم

لا يكتمل التخطيط الاستراتيجي دون وجود نظام واضح للمتابعة والتقييم باستخدام مؤشرات أداء رئيسة (KPIs)، وآليات دورية لمراجعة الخطط وتعديلها وفق المتغيرات، وربط نتائج الأداء بدورات التخطيط اللاحقة (Kabeyi, 2019؛ Biondi & Russo, 2022). وتشير الأدبيات إلى أن غياب آليات المتابعة المنهجية يُعد من أبرز أسباب تحوّل الخطط الاستراتيجية إلى وثائق شكلية لا تنعكس فعلياً على القرارات التشغيلية، في حين أن وجود حلقة تغذية راجعة فعالة بين نتائج التنفيذ ودورة التخطيط اللاحقة يساهم في تعزيز قدرة المنظمة على التعلم المؤسسي والتكيف المستمر مع المتغيرات البيئية (Kabeyi, 2019).

4-1-3-2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الدراسة الحالية

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

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

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

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

- وجود آليات رسمية للمتابعة والتقييم: يتناول مدى توافر نظم مؤسسية لرصد تنفيذ الخطة ومراجعة التقدم عبر مؤشرات أداء وربط نتائج التقييم بتحسين الخطط المستقبلية (Kabeyi, 2019; Russo, & Biondi, 2022).

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

هذه الأبعاد الخمسة ستُستخدم في الدراسة بوصفها تمثيلاً عملياً لدرجة نضج ومأسسة التخطيط الاستراتيجي، يُفحص أثرها الكلي والجزئي على المتغيرات التابعة في نموذج الانحدار. وتجدر الإشارة إلى أن اختيار هذه الأبعاد تحديداً، من بين أبعاد أخرى محتملة تطرحها الأدبيات، يستند إلى معيارين أساسيين: الأول هو مدى تكرار ورود هذه الأبعاد عبر الأدبيات المستعرضة بوصفها محددات جوهرية لجودة التخطيط الاستراتيجي، والثاني هو مدى ملاءمتها وقابليتها للقياس في سياق القطاع البلدي الذي تستهدفه الدراسة الحالية، بما يضمن اتساق الإطار النظري مع متطلبات التطبيق الميداني اللاحق (Kabeyi, 2019; George et al., 2019).

2-3-1-5. خصوصية التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام والبلدي

يتميز التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام، ولا سيما في البلديات، بخصائص تميزه عن القطاع الخاص، مما يستلزم تكيف الأطر النظرية بما يتناسب مع طبيعة العمل الحكومي. فمن أبرز هذه الخصائص تعدد أصحاب المصلحة، بما يشمل المواطنين، والجهات الحكومية، والمجالس المحلية، والجهات الرقابية، الأمر الذي يجعل بناء التوافق حول الأولويات الاستراتيجية أكثر تعقيداً ويتطلب آليات تشاركية فعالة (George et al., 2019; Alasiri et al., 2025).

كما يخضع التخطيط البلدي لقيود تشريعية وتنظيمية تتعلق بالموازنات والمشتريات الحكومية ومتطلبات الشفافية، مما يحد من مرونة التخطيط مقارنة بالقطاع الخاص (Bryson & George, 2020). ويتميز كذلك بتعدد أبعاد الأداء، إذ لا يقتصر تقييمه على المؤشرات المالية، بل يشمل جودة الخدمات، والاستدامة البيئية، وعدالة توزيع الخدمات، ورضا المستفيدين، مما يستدعي استخدام مؤشرات أداء متعددة الأبعاد (Martinsuo & Geraldi, 2020).

وفي المملكة العربية السعودية، أسهمت رؤية المملكة 2030 في تعزيز تبني الإدارة الاستراتيجية داخل الجهات الحكومية، من خلال رفع كفاءة الإنفاق، وتحسين جودة الحياة، وتوسيع صلاحيات البلديات والأمانات في إعداد الخطط والبرامج،

إلى جانب تعزيز المشاركة المجتمعية عبر المنصات الرقمية (Alasiri et al., 2025) وأصبح من المتوقع أن تمتلك البلديات قدرات ذاتية في التحليل الاستراتيجي وإدارة محافظ المشاريع، بما يحقق التوازن بين الأولويات الوطنية والاحتياجات المحلية، وهو ما يبرز أهمية دراسة العلاقة بين نضج التخطيط الاستراتيجي ومواءمة وإدارة محفظة المشاريع الخمسية. كما تؤكد الدراسات العربية أن نجاح التخطيط الاستراتيجي لا يعتمد على جودة إعداد الخطط فحسب، بل يرتبط بدرجة التزام القيادات الإدارية بتطبيق مخرجاتها وتحويلها إلى قرارات تنفيذية، وهو ما يمثل عاملاً أساسياً في تحقيق المواءمة الاستراتيجية وترتيب أولويات المشاريع بكفاءة (الرحومي والقطبي، 2024).

2-3-1-6. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: مزيد من الأدلة العربية

إلى جانب الأدلة الدولية، تدعم الأدبيات العربية الحديثة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في قطاعات حكومية وخدمية متنوعة، مما يعزز إمكانية تعميم هذه العلاقة على البيئة العربية. ففي القطاع المصرفي، أظهرت دراسة الرحومي والقطبي (2024) أن وضوح الرؤية والرسالة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية يساهمان بصورة دالة في تحسين الأداء المؤسسي ودعم اختيار المبادرات والمشروعات ذات الأولوية.

وفي القطاع التعليمي، بينت دراسة برهم (2020) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وفعالية المؤسسات التعليمية، كما توصلت دراسة أبو زعيتر (2020) إلى أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزز استدامة الميزة التنافسية في الجامعات، بما يؤكد أن أثر التخطيط يمتد إلى الأداء المؤسسي طويل المدى.

ومن الجانب المالي، أوضحت دراسة جفال (2020) أن التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج يساهم في ترشيد الإنفاق وتحسين استقرار السياسات المالية، بينما أشارت دراسة المزروع وآخرون (2023) إلى أن موازنة البرامج والأداء تعزز كفاءة تخصيص الموارد والرقابة المالية من خلال ربط الإنفاق بالأهداف والنتائج.

كما أكدت دراسة خميس وهواش (2024) أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في الحد من الهدر من خلال تحسين استثمار الموارد وتوجيهها نحو الأولويات واتخاذ قرارات مبنية على البيانات. وتؤكد هذه النتائج، رغم اختلاف القطاعات، وجود دعم تجريبي متسق للعلاقة الإيجابية بين جودة التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، الأمر الذي يدعم افتراض الدراسة الحالية بوجود علاقة مماثلة في قطاع البلديات بالمملكة العربية السعودية.

2-3-1-7. معوقات التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام العربي

لا تكتمل دراسة التخطيط الاستراتيجي دون تناول التحديات التي تواجه تطبيقه في القطاع العام العربي، إذ تساعد هذه التحديات على تفسير الفجوة بين الخطط الاستراتيجية المعلنة والتطبيق الفعلي لها. وتشير الأدبيات إلى أن من أبرز هذه المعوقات ضعف الوعي بأهمية التخطيط طويل المدى، ومحدودية مشاركة المستويات التنفيذية في إعداد الخطط، إضافة إلى ضعف الربط بين الأهداف الاستراتيجية والموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذها (عيسى، 2023).

كما تبرز تحديات أخرى تتمثل في ضعف أنظمة المعلومات الإدارية اللازمة للتحليل البيئي وقياس الأداء، إلى جانب عدم الاستقرار القيادي الذي قد يؤدي إلى تغيير الأولويات وإعادة صياغة الخطط قبل استكمال تنفيذها، مما يحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي واستدامته.

وتؤكد الدراسات أن الأداء التنظيمي وجودة الخدمات يرتبطان بوجود منهجيات إدارية منظمة تقوم على التخطيط الواضح للأهداف والعمليات، وأن غياب هذا التخطيط ينعكس سلباً على كفاءة الأداء ورضا المستفيدين (الشامي والصوفي، 2024). ولذلك يُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي بوصفه ضرورة مؤسسية تسهم في تحسين المخرجات وتعزيز كفاءة استخدام الموارد.

كما تناولت بعض الأدبيات العربية معالجة هذه المعوقات من منظور قيمي ومعرفي إلى جانب المنظور الإداري، بما يعكس أهمية تبني رؤية شاملة لمعالجة تحديات التخطيط الاستراتيجي وتعزيز فاعليته داخل المؤسسات العامة (عيسى، 2023).

2-3-1-8. تقنيات دعم القرار وأثرها في تعزيز جودة التخطيط الاستراتيجي

مع تزايد تعقيد البيئات التنظيمية، برزت أهمية تقنيات دعم القرار في تعزيز جودة التخطيط الاستراتيجي. وتشير الدراسات إلى أن توظيف أنظمة الخبرة والأدوات الذكية يسهم في تحسين القرارات الاستراتيجية من خلال توفير قواعد معرفية منظمة تقلل الاعتماد على الاجتهادات الفردية وتدعم تحقيق الأهداف المؤسسية (عبدالرحمن الشرجي والعبودي، 2022).

وتزداد أهمية هذه التقنيات في القطاع البلدي نظراً لتعدد المشروعات وكثرة البيانات والمعايير المستخدمة في تقييمها، مما يجعل الاعتماد على أدوات تحليلية وأنظمة دعم القرار أمراً ضرورياً لتحسين عملية الاختيار والمفاضلة بين البدائل المختلفة.

كما تؤكد الدراسات أن جودة القرار التخطيطي لا تقتصر على اختيار المشروع المناسب، بل تشمل أيضاً اختيار أسلوب التنفيذ الأكثر ملاءمة لخصائص المشروع والبيئة المحيطة به، بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (العجيجي، 2024). ويتوافق ذلك مع فلسفة إدارة محفظة المشاريع التي تهتم باختيار المشروعات وإدارتها وتنفيذها بصورة متكاملة. وبناءً على ذلك، فإن نجاح التخطيط الاستراتيجي في القطاع البلدي السعودي لا يعتمد فقط على إعداد الخطط، بل يتطلب معالجة التحديات التنظيمية والمعرفية وتوظيف التقنيات الحديثة الداعمة لصنع القرار، بما يضمن تحويل الخطط الاستراتيجية إلى مشروعات ومبادرات قابلة للتنفيذ.

وخلاصةً لذلك، يُعد التخطيط الاستراتيجي عملية تربط بين الرؤية طويلة المدى والقرارات التنفيذية، وتحقق قيمته الفعلية عندما تُترجم مخرجاته إلى مشروعات تُدار بصورة منهجية ومتوافقة مع التوجهات الاستراتيجية، وهو ما يمهد للانتقال إلى إدارة محفظة المشاريع بوصفها الأداة التنظيمية لتحقيق هذه الغاية.

2-3-2. المبحث الثاني: إدارة محفظة المشاريع - التأصيل النظري

بعد استعراض التأصيل النظري لمفهوم التخطيط الاستراتيجي في المبحث السابق، ينتقل هذا المبحث إلى المفهوم الثاني المحوري في الدراسة، وهو إدارة محفظة المشاريع، باعتبارها الأداة التنظيمية والإجرائية التي يتحول من خلالها التخطيط الاستراتيجي من مستوى الرؤية والأهداف العامة إلى مستوى المشروعات والمبادرات الفعلية القابلة للتنفيذ والقياس. ويتناول المبحث بدايةً التمييز المفاهيمي بين المشروع والبرنامج والمحفظة، ثم تعريف إدارة محفظة المشاريع وأهدافها، فعملياتها الأساسية، فأبرز الأطر المعيارية المرجعية لها، وانتهاءً بمناقشة مفهوم النضج المؤسسي في إدارة المحافظ.

2-3-2-1. التمييز المفاهيمي: المشروع والبرنامج والمحفظة

لفهم إدارة محفظة المشاريع بدقة، ينبغي التمييز بين ثلاثة مستويات مترابطة: المشروع، والبرنامج، والمحفظة. فالمشروع هو جهد مؤقت يهدف إلى تحقيق مخرج محدد ضمن قيود الوقت والتكلفة والنطاق، ويُقاس نجاحه عادةً بمدى الالتزام بهذه القيود. (Korhonen et al., 2023)

أما البرنامج فيضم مجموعة من المشروعات المترابطة التي تُدار بصورة منسقة لتحقيق منافع مشتركة لا يمكن تحقيقها عند إدارة كل مشروع بشكل مستقل. في حين تمثل المحفظة المستوى الأعلى، إذ تشمل مجموعة من المشروعات والبرامج التي قد لا تكون مترابطة تشغيلياً، لكنها تساهم مجتمعة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتتنافس على الموارد المتاحة (Dezhkam et al., 2019; Lima et al., 2016).

ويتمثل الفرق الجوهرى بين هذه المستويات في أن إدارة المشروع تركز على تنفيذ المشروع بكفاءة، بينما تركز إدارة المحفظة على اختيار المشروعات الأكثر قدرة على تحقيق القيمة الاستراتيجية للمنظمة ضمن الموارد المتاحة (Padovani & Carvalho, 2016). ولهذا تركز الدراسة الحالية على إدارة المحفظة باعتبارها الإطار المسؤول عن اختيار وترتيب أولويات المشروعات الخمسية.

كما تشير الأدبيات إلى أهمية وجود مكتب لإدارة المحفظة أو إدارة المشاريع الاستراتيجية يتولى تنسيق عمليات التقييم والاختيار والمتابعة، وضمان اتساق المشروعات مع الأهداف الاستراتيجية، وهو أمر يكتسب أهمية خاصة في القطاع البلدي نظراً لتعدد الإدارات والمشروعات ومصادر التمويل. (Kaiser et al., 2014)

2-3-2-2. مفهوم إدارة محفظة المشاريع

تُعرّف إدارة محفظة المشاريع بأنها الإدارة المنهجية لمجموعة من المشروعات والبرامج بهدف ضمان مواءمتها مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وتعظيم القيمة المتحققة من الاستثمارات من خلال اختيار المشروعات وتحديد أولوياتها ومتابعتها بصورة متكاملة (Dezhkam et al., 2019; Emefu et al., 2024).

وتُعد إدارة المحفظة عملية مستمرة لاتخاذ القرار، يتم خلالها تقييم المشروعات الجديدة والقائمة ومراجعتها أو تأجيلها أو إيقافها وفقاً لموقعها النسبي داخل المحفظة، وليس بناءً على جدواها الفردية فقط. ومن ثم فإن قرار اعتماد أي مشروع يرتبط بمدى مساهمته مقارنة بالمشروعات الأخرى المتنافسة على الموارد نفسها. (Dezhkam et al., 2019)

وتركز إدارة محفظة المشاريع على اختيار المشروعات الأكثر دعماً للاستراتيجية، وإدارة التداخلات والمخاطر وتوزيع الموارد بين المشروعات، مع الحفاظ على الارتباط المباشر بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة باعتبارها الأداة الرئيسة لتحويل الخطط إلى مبادرات تنفيذية ملموسة (Padovani & Carvalho, 2016؛ Martinsuo & Geraldi, 2020).

وبذلك تمثل إدارة محفظة المشاريع مستوى أعلى من إدارة المشروعات والبرامج، إذ ينصب اهتمامها على تعظيم القيمة الاستراتيجية للمحفظة ككل، مما يتطلب من صناع القرار تبني منظور شامل يوازن بين المشروعات المختلفة ويتيح إعادة تخصيص الموارد أو إيقاف بعض المشروعات لصالح أخرى تحقق قيمة استراتيجية أكبر (Martinsuo & Geraldi, 2020).

2-3-2 الأطر المعيارية المرجعية لإدارة محفظة المشاريع

إلى جانب الأدبيات الأكاديمية، أسهمت المعايير المهنية الصادرة عن الهيئات الدولية المتخصصة في ترسيخ ممارسات إدارة محفظة المشاريع وتوحيد مفرداتها الإجرائية. فقد طوّر معهد إدارة المشاريع (Project Management Institute) معياراً مرجعياً لإدارة المحافظ يحدد مجموعات العمليات والمجالات المعرفية اللازمة لإدارة محفظة فعالة، تشمل عمليات الحوكمة الاستراتيجية، وعمليات أداء المحفظة، وعمليات إدارة المخاطر على مستوى المحفظة (Lima et al., 2016). ويوفر هذا المعيار، وما ماثله من أطر معيارية، مرجعية عملية يمكن الاستناد إليها عند تصميم أدوات قياس مستوى نضج إدارة محفظة المشاريع في الدراسات الميدانية، باعتباره يعكس توافقاً مهنياً واسعاً حول مكونات الممارسة الجيدة في هذا المجال.

كما تؤكد الأدبيات أن المعايير المهنية المتعلقة بإدارة محفظة المشاريع تؤدي إلى تحسين ممارسات إدارة المشروعات بشكل عام، إذ يؤكد معهد إدارة المشاريع أن ضعف ممارسات إدارة محفظة المشاريع يؤدي إلى تنفيذ مشاريع لا تحقق القيمة الاستراتيجية المتوقعة، أو لا تتماشى مع أولويات المؤسسة (PMI, 2017). ويتسق هذا الاستنتاج مع ما تشير إليه دراسات أخرى من أن غياب آليات منهجية لاختيار وترتيب المشاريع يُعد أحد أبرز أسباب ضعف الأداء الاستراتيجي للمحافظ الاستثمارية في القطاع العام (Alnemr, 2025؛ Alruwaili et al., 2024).

2-3-2 أهداف إدارة محفظة المشاريع

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

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

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

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

- دعم اتخاذ القرار الاستثماري الرشيد: توفر إدارة محفظة المشاريع إطاراً حوكمياً يعتمد على معايير تقييم موضوعية مثل المواءمة الاستراتيجية والتكلفة والمخاطر والقيمة المتوقعة، بما يدعم قرارات بدء المشاريع أو تعديلها أو إيقافها (Carvalho, 201 & Padovani؛ Weaver, 2014 & Too).

وفي القطاع العام، لا تقتصر أهداف إدارة المحفظة على القيمة الاقتصادية فقط، بل تشمل أيضاً تحقيق القيمة المجتمعية وتعزيز الاستدامة وتحسين استخدام الموارد العامة (Geraldi, 2020 & Martinsuo). ويضيف بعض الباحثين إلى ذلك هدفاً رابعاً يتعلق بتعزيز الشفافية والمساءلة في القرار الاستثماري العام، إذ يتيح وجود إطار موضوعي وموثق لاختيار وترتيب المشروعات إمكانية مساءلة صناع القرار عن أسس اختياراتهم، ويقلل من احتمالية أن تخضع قرارات اعتماد المشروعات لاعتبارات شخصية أو سياسية ضيقة بمعزل عن الأولوية الاستراتيجية الفعلية (Weaver, 2014 & Too).

ويمكن إضافة بُعد خامس يتصل بكفاءة استخدام رأس المال البشري والمؤسسي المتاح، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن إدارة المحفظة الفعالة لا تعنى فقط بتوزيع الموارد المالية، بل أيضاً بتحسين توزيع الكفاءات البشرية المحدودة عبر المشروعات المختلفة بما يضمن تكليف الكوادر الأكثر خبرة بالمشروعات الأكثر أهمية استراتيجياً أو الأعلى مخاطرة، وهو بُعد يكتسب أهمية خاصة في بيئة القطاع البلدي التي كثيراً ما تعاني من محدودية الكوادر الفنية المتخصصة مقارنة بحجم المشروعات المطلوب إدارتها (Emefu et al., 2024).

2-3-2-5 عمليات إدارة محفظة المشاريع

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

أولاً: تحديد المشاريع أو المبادرات المقترحة

تبدأ العملية بجمع مقترحات المشاريع من مختلف الوحدات التنظيمية، وتصنيفها وفق مجالاتها وتأثيرها المتوقع على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Emefu et al., 2024؛ Dezhkam et al., 2019). وتتطلب هذه المرحلة وجود قنوات مؤسسية واضحة لتقديم مقترحات المشروعات، بما يضمن عدم اقتصار مصادر المقترحات على جهة واحدة أو مستوى

إداري واحد، وإنما إتاحة الفرصة أمام مختلف الوحدات والإدارات المعنية لطرح مقترحاتها ضمن إطار موحد قابل للمقارنة لاحقاً.

ثانياً: تقييم المشاريع وفق معايير محددة

يتم تقييم المشاريع باستخدام مجموعة من المعايير مثل درجة المواءمة مع الاستراتيجية، والتكلفة، والعائد المتوقع، ومستوى المخاطر، والأثر المؤسسي أو المجتمعي (Simionov, 2021 & Simionova؛ Carvalho, 2016 & Padovani). وتشكل هذه المرحلة جوهر العملية التحليلية في إدارة المحفظة، إذ تستلزم تطوير منهجية تقييم موضوعية وموحدة تُطبَّق على جميع المشروعات المرشحة بصرف النظر عن الجهة المقترحة لها، بما يحول دون التحيز لمشروعات بعينها لأسباب لا تتصل بقيمتها الاستراتيجية الفعلية.

ثالثاً: ترتيب الأولويات واختيار مكونات المحفظة

بعد عملية التقييم، يتم ترتيب المشاريع وفق قيمتها الاستراتيجية وإمكانات تنفيذها، ثم اختيار مجموعة المشاريع التي تحقق أفضل مزيج من القيمة والتوازن ضمن القيود المالية والتنظيمية المتاحة (Simionov, 2021 & Simionova؛ Geraldi, 2020 & Martinsuo). وتمثل هذه المرحلة نقطة الالتقاء المباشرة مع موضوع المبحث الرابع من هذا الفصل المتعلق بترتيب أولويات المشاريع، إذ إن جودة عملية الترتيب في هذه المرحلة تتوقف بصورة مباشرة على دقة وموضوعية معايير التقييم المستخدمة في المرحلة السابقة.

رابعاً: تخصيص الموارد وجدولة التنفيذ

في هذه المرحلة تُوزَّع الموارد المالية والبشرية والتقنية على المشاريع المعتمدة، مع مراعاة القيود الزمنية والقدرات التشغيلية للمنظمة (Carvalho, 2016 & Padovani؛ Emefu et al., 2024). وتتطلب هذه المرحلة تنسيقاً وثيقاً بين الجهة المسؤولة عن إدارة المحفظة والجهات التنفيذية المباشرة للمشروعات، لضمان أن تكون الموارد المخصصة متناسبة فعلياً مع متطلبات التنفيذ الواقعية لكل مشروع، وليس مجرد تخصيص نظري لا ينسجم مع الواقع التشغيلي.

خامساً: المراجعة الدورية وموازنة المحفظة

تتضمن هذه المرحلة متابعة أداء المحفظة بشكل دوري، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان استمرار توافقها مع الاستراتيجية المؤسسية، بما في ذلك إضافة مشاريع جديدة أو إيقاف مشاريع لم تعد تحقق القيمة المطلوبة (Geraldi, 2020 & Martinsuo؛ Weaver, 2014). وتعكس هذه المرحلة الطابع الدوري وليس الخطي لإدارة المحفظة، إذ لا تنتهي العملية بمجرد اعتماد المشروعات وتخصيص الموارد لها، بل تستمر عبر دورات مراجعة منتظمة تسمح بإعادة معايرة المحفظة استجابة للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، أو في ضوء النتائج الفعلية المتحققة من المشروعات قيد التنفيذ.

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

2-3-2. محددات فاعلية إدارة محفظة المشاريع ومستوى النضج المؤسسي

تتناول الأدبيات الحديثة فاعلية إدارة محفظة المشاريع بوصفها مفهوماً متعدد الأبعاد لا يقتصر على تطبيق الإجراءات المعيارية، بل يشمل قدرة المحفظة على تحقيق التوازن بين المشروعات وتعظيم قيمتها الاستراتيجية والتكيف مع المتغيرات البيئية مع الحفاظ على الاتساق الاستراتيجي (Patanakul, 2022).

وتشير الدراسات إلى أن نجاح إدارة المحفظة يعتمد على تكامل ثلاثة عناصر رئيسية: أدوات تحليل واختيار المشروعات، والبنية الحوكمية الداعمة مثل مكاتب إدارة المحافظ واللجان التوجيهية، إضافة إلى التزام القيادات العليا بدعم عمليات إدارة المحفظة وتطبيقها بصورة فعالة (Kaiser et al., 2014).

كما ترتبط فاعلية إدارة المحفظة بوجود نظام شامل لقياس الأداء يعتمد على مؤشرات متعددة الأبعاد. وفي هذا السياق يُعد إطار بطاقة الأداء المتوازن من أبرز الأدوات المستخدمة لربط المشروعات بالأهداف الاستراتيجية من خلال تقييمها وفق الأبعاد المالية، والمستفيدين، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، بدلاً من الاقتصار على العائد المالي فقط (Quezada et al., 2022).

وأظهرت الدراسات أن دمج بطاقة الأداء المتوازن مع أدوات الرقابة الإدارية الأخرى يعزز مواءمة القرارات التشغيلية مع التوجهات الاستراتيجية، كما جرى تطويرها لتشمل أبعاد الاستدامة البيئية والاجتماعية بما يجعلها أكثر ملاءمة للقطاع البلدي (Bénet et al., 2019؛ Figge et al., 2002).

ويتوافق هذا التوجه مع طبيعة المشروعات البلدية، التي تتطلب تقييم المشروعات وفق اعتبارات اقتصادية واجتماعية وبيئية وحضرية متكاملة، وهو ما يشكل أساساً مهماً لبناء معايير ترتيب أولويات المشروعات في الدراسة الحالية.

2-3-2. إدارة المخاطر على مستوى المحفظة

يمثل بُعد إدارة المخاطر أحد الأبعاد الجوهرية التي تميز إدارة محفظة المشاريع عن إدارة المشروع المنفرد، إذ لا تقتصر المخاطر في سياق المحفظة على المخاطر الخاصة بكل مشروع على حدة، بل تمتد لتشمل ما يُعرف بمخاطر التداخل والترابط بين المشروعات المختلفة ضمن المحفظة الواحدة. فقد يكون كل مشروع من مشروعات المحفظة، عند النظر إليه منفرداً، منخفض المخاطر نسبياً، لكن تراكم عدد كبير من المشروعات ذات الطبيعة المتشابهة أو المعتمدة على الموارد ذاتها قد يخلق مخاطر تراكمية على مستوى المحفظة ككل لا تظهر بوضوح عند تحليل كل مشروع بمعزل عن غيره (Simionov, 2021 & Simionova).

وتشير الأدبيات إلى أن إدارة المخاطر الفعالة على مستوى المحفظة تستلزم تطوير رؤية شمولية تأخذ بعين الاعتبار أوجه الترابط بين المشروعات، سواء من حيث التنافس على الموارد المالية والبشرية المحدودة ذاتها، أو من حيث الاعتماد التقني أو الزمني المتبادل بين بعض المشروعات، بحيث يؤدي تعثر مشروع واحد إلى التأثير سلباً على مشروعات أخرى مرتبطة به ضمن المحفظة (Geraldi, 2020 & Martinsuo). ويستدعي ذلك تطوير أدوات تحليلية متخصصة لرسم خريطة الترابط بين مشروعات المحفظة، بما يتيح لصناع القرار تقدير المخاطر التراكمية الفعلية بصورة أدق من مجرد جمع تقديرات المخاطر الفردية لكل مشروع على حدة.

وفي السياق البلدي تحديداً، تتجلى أهمية إدارة المخاطر على مستوى المحفظة بصورة خاصة، نظراً لاعتماد كثير من المشروعات البلدية على مصادر تمويل عامة محدودة ومشتركة، وتداخل بعضها من الناحية الجغرافية أو التشغيلية، كما هو الحال في مشروعات البنية التحتية المترابطة في منطقة حضرية واحدة. ويعني ذلك أن تقييم مخاطر أي مشروع مرشح للمحفظة ينبغي ألا يقتصر على مخاطره الذاتية، بل ينبغي أن يمتد إلى تقدير أثره على مستوى المخاطر الكلي للمحفظة، وهو اعتبار سيؤخذ بعين الاعتبار عند مناقشة معايير ترتيب الأولويات في المبحث الرابع من هذا الفصل.

8-2-3-2. التحديات التطبيقية لإدارة محفظة المشاريع في بيئة القطاع العام

تشير الأدبيات إلى أن تطبيق إدارة محفظة المشاريع في القطاع العام يواجه تحديات تختلف عن القطاع الخاص، إذ تركز الجهات العامة على الأبعاد الاجتماعية والخدمية إلى جانب الكفاءة الاقتصادية، مما يجعل عملية تقييم المشروعات أكثر تعقيداً ويحد من إمكانية الاعتماد على المعايير المالية وحدها. (Maceta & Berssaneti, 2019) ولذلك تبرز الحاجة إلى أطر تقييم متعددة المعايير تجمع بين الجوانب المالية والاجتماعية والبيئية.

كما تؤكد الدراسات التطبيقية أن نجاح إدارة المحفظة لا يعتمد فقط على جودة النماذج والإجراءات، بل يتطلب إشراك فرق العمل في تصميم وتنفيذ مبادرات التحسين، بما يعزز القبول المؤسسي والالتزام بالأهداف المشتركة (Beste & Klakegg, 2022). وتبرز أيضاً أهمية توثيق الخبرات والدروس المستفادة وتبادلها بين المشروعات المختلفة، لما لذلك من دور في تحسين الأداء ورفع كفاءة استخدام الموارد.

ومن جانب آخر، تشير الدراسات إلى أن جودة التخطيط تعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشروعات، وقد يكون تأثيرها أكبر من تأثير كفاءة مدير المشروع نفسه، مما يؤكد أهمية التخطيط على مستوى المشروع والمحفظة في تحقيق النتائج المرجوة. (Irfan et al., 2021)

وبناءً على ذلك، يتضح أن تطبيق إدارة محفظة المشاريع في القطاع البلدي لا يقتصر على التحديات الفنية المرتبطة بأساليب التقييم والاختيار، بل يشمل أيضاً تحديات تنظيمية وثقافية تتعلق بمدى تقبل المؤسسة لمنهج المفاضلة بين المشروعات وبناء توافق مؤسسي حوله.

9-2-3-2. البعد الثقافي والتنظيمي في تبني إدارة محفظة المشاريع

لا يعتمد نجاح إدارة محفظة المشاريع على توافر الأدوات والإجراءات فقط، بل يتأثر أيضاً بالثقافة التنظيمية ومدى تقبلها للمفاضلة الشفافة بين المشروعات. فالانتقال من إدارة المشروعات بصورة منفصلة داخل كل إدارة إلى إدارة محفظة موحدة يتطلب تحولاً تنظيمياً وثقافياً يعزز اتخاذ القرارات وفق معايير مشتركة وموضوعية (Martinsuo & Geraldi, 2020).

وتشير الأدبيات إلى أن هذا التحول قد يواجه مقاومة من بعض الوحدات التنظيمية خشية فقدان استقلاليتها أو تراجع أولوية مشروعاتها، مما يستدعي تعزيز التواصل الداخلي ووضوح معايير التقييم لضمان الثقة بعدالة القرارات وشفافيتها. (Kaiser et al., 2014)

وفي القطاع البلدي، تزداد أهمية هذا التحدي بسبب تعدد الإدارات التخصصية واستقلالية عملها النسبي، الأمر الذي يتطلب تطوير آليات حوكمة قادرة على تنسيق الأولويات بين مختلف الإدارات مع الحفاظ على خبراتها الفنية المتخصصة.

وبذلك تمثل إدارة محفظة المشاريع الحلقة التنظيمية التي تربط بين التوجهات الاستراتيجية والقرارات التنفيذية المتعلقة بالمشروعات، وتظل فاعليتها مرتبطة بمدى تحقق المواءمة الاستراتيجية بين الاستراتيجية والمحفظة والمشروعات، وهو ما يشكل محوراً أساسياً للدراسة الحالية.

3-3-2. المبحث الثالث: المواءمة الاستراتيجية بين الاستراتيجية والمحفظة والمشاريع

يتناول هذا المبحث المفهوم المفصلي الذي يربط بين المبحثين السابقين، وهو المواءمة الاستراتيجية، باعتباره المتغير الذي يفسر إلى أي مدى تنجح المنظمة في ترجمة طموحها الاستراتيجي إلى محفظة مشروعات فعلية متسقة مع ذلك الطموح. ويستعرض المبحث الجذور النظرية المبكرة لمفهوم المواءمة الاستراتيجية، ثم تعريفه في سياق إدارة المحافظ والمشروعات، فمستوياته المختلفة، وانتهاءً بآليات قياسه والعوامل المؤثرة فيه.

3-3-2-1. الجذور النظرية المبكرة لمفهوم المواءمة الاستراتيجية

يعود الاهتمام الأكاديمي بمفهوم المواءمة الاستراتيجية إلى أدبيات إدارة نظم المعلومات الاستراتيجية في تسعينيات القرن الماضي، حين طُرِحَ نموذج مرجعي مبكر للمواءمة الاستراتيجية يفترض أن الأداء التنظيمي المتفوق لا يتحقق إلا حين تتوافق أربعة مجالات رئيسة فيما بينها بصورة مستمرة وديناميكية، وهي: الاستراتيجية المؤسسية، والاستراتيجية التقنية أو التشغيلية، والبنية التنظيمية، والبنية التشغيلية أو التقنية الداعمة. وقد أكد هذا النموذج المبكر أن المواءمة ليست حالة نهائية يمكن تحقيقها مرة واحدة، بل عملية مستمرة تتطلب تعديلاً وموازنة دائمين كلما تغيرت الاستراتيجية أو البيئة المحيطة بالمنظمة (Venkatraman et al., 1993).

وقد شكّل هذا الطرح المبكر أساساً نظرياً تأسيسياً انتقل لاحقاً، مع بعض التكيف، إلى حقل إدارة المشروعات والمحافظ، حيث أعيد توظيف فكرة «المواءمة المستمرة» لتفسير العلاقة بين الاستراتيجية المؤسسية العامة من جهة، ومحفظة المشروعات التي تترجم هذه الاستراتيجية إلى مبادرات تنفيذية من جهة أخرى. ويُعد هذا الانتقال المفاهيمي

من حقل نظم المعلومات إلى حقل إدارة المحافظ والمشروعات مثلاً نموذجياً على الطابع التراكمي للمعرفة الإدارية، حيث يُعاد توظيف الأطر النظرية الناضجة في حقل معرفي معين لتفسير ظواهر مشابهة في حقول أخرى ذات صلة (Rad & Rowzan, 2018 & De Medeiros Júnior, 2021).

2-3-3-2. مفهوم المواءمة الاستراتيجية

تُعرّف المواءمة الاستراتيجية بأنها درجة اتساق المشروعات والأنشطة مع الأهداف والاستراتيجية العامة للمنظمة، بحيث تُقاس بمدى مساهمة المشروعات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وليس بمجرد إنجازها ضمن حدود الوقت والتكلفة والجودة (Alexandrova, 2021; Brito & De Medeiros Júnior, 2021). وتشير الأدبيات إلى التمييز بين مواءمة المحتوى، المرتبطة باتساق المشروعات مع الاستراتيجية، ومواءمة العملية، المرتبطة باتساق آليات اتخاذ القرار وإدارة المشروعات مع عمليات التخطيط الاستراتيجي.

وفي سياق إدارة محفظة المشاريع، تعني المواءمة الاستراتيجية اختيار المشروعات بما يدعم تحقيق الأهداف طويلة المدى، واستبعاد أو خفض أولوية المشروعات ذات القيمة الاستراتيجية المحدودة، وربط مؤشرات الأداء بمستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتخصيص الموارد، وليس فقط بمؤشرات الوقت والتكلفة والجودة (Martinsuo & Anttila, 2022; Rad & Rowzan, 2018).

وتؤكد الأدبيات أن المواءمة الاستراتيجية تمثل حلقة الوصل بين الاستراتيجية المؤسسية وإدارة المشاريع، إذ تسهم في توجيه الموارد نحو المشروعات الأكثر دعماً للأهداف الاستراتيجية، كما أن استخدام مؤشرات لقياسها يعزز جودة قرارات اختيار المشروعات (Brito & De Medeiros Júnior, 2021; Rad & Rowzan, 2018). وتُعد المواءمة الاستراتيجية عملية ديناميكية مستمرة تتطلب مراجعة دورية لمحفظة المشاريع وتحديث أولوياتها بما يتوافق مع التغيرات الاستراتيجية والبيئية (Alexandrova, 2021; Martinsuo & Anttila, 2022).

3-3-3-2. مستويات المواءمة الاستراتيجية

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

المواءمة الهيكلية (Structural Alignment)

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

المواءمة التشغيلية (Operational Alignment)

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

المواءمة الاستراتيجية (Strategic Alignment) على مستويي المحفظة والمشروع

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

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

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

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

4-3-2. آليات تحقيق المواءمة الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها

لا تتحقق المواءمة الاستراتيجية بمجرد وجود استراتيجية ومحفظة مشروعات، بل تتطلب آليات مؤسسية تضمن ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى معايير عملية لاختيار المشروعات. ومن أبرز هذه الآليات استخدام نماذج أو مصفوفات تربط كل مشروع بالأهداف الاستراتيجية التي يخدمها، بحيث لا يتم اعتماد أي مشروع دون مبرر استراتيجي واضح (Rad & Rowzan, 2018).

كما تؤكد الأدبيات أهمية وجود تواصل دوري بين الجهات المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي وإدارة المحفظة، بما يضمن تحديث قرارات المحفظة وفق التغيرات الاستراتيجية والاستفادة من نتائج تنفيذ المشروعات في تطوير الاستراتيجية، فيما يُعرف بمبدأ «الحلقة المغلقة» بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المحفظة (Martinsuo & Anttila, 2022).

وتشير الدراسات كذلك إلى أن أثر المواءمة الاستراتيجية يتفاعل مع عوامل أخرى مثل توافر الموارد ومستوى المخاطر، مما يعني أن توافق المشروعات مع الاستراتيجية لا يضمن وحده نجاح التنفيذ ما لم تتوافر المقومات اللازمة لذلك (Rad & Rowzan, 2018).

ومن العوامل الحاسمة أيضاً التزام القيادة المؤسسية بتطبيق معايير الأولوية الاستراتيجية؛ إذ قد تؤدي الضغوط التشغيلية أو الاعتبارات غير الاستراتيجية إلى فجوة بين المواءمة المعلنة في الوثائق والمواءمة الفعلية في القرارات والممارسات التنظيمية. (Korhonen et al., 2023)

2-3-3-5. قياس المواءمة الاستراتيجية: مؤشرات ومداخل تطبيقية

يمثل قياس المواءمة الاستراتيجية تحدياً منهجياً؛ لأنها تعبر عن درجة الاتساق بين الاستراتيجية ومحفظات المشروعات. وتشير الأدبيات إلى مدخلين رئيسيين لقياسها: المدخل الإدراكي الذي يعتمد على آراء المديرين والعاملين بشأن مدى توافق المشروعات مع الأهداف الاستراتيجية، والمدخل الموضوعي الذي يستند إلى تحليل وثائق المشروعات أو قياس حجم الموارد المخصصة للمشروعات المرتبطة مباشرة بالأهداف الاستراتيجية. (Brito & De Medeiros Júnior, 2021)

وتشير الدراسات إلى أن استخدام مؤشرات كمية وموضوعية يعزز دقة تقييم المواءمة الاستراتيجية عند اختيار المشروعات، إلا أن الدراسات الميدانية في العلوم الإدارية غالباً ما تعتمد المدخل الإدراكي بسبب صعوبة الحصول على بيانات تفصيلية شاملة، مع الاستفادة من بعض المؤشرات الموضوعية المتاحة للتحقق من النتائج (Rad & Rowzan, 2018).

كما يميز الباحثون بين قياس المواءمة الاستراتيجية كحالة في نقطة زمنية محددة وقياسها كعملية مستمرة عبر الزمن؛ إذ قد لا يعكس القياس اللحظي قدرة المنظمة على المحافظة على المواءمة مستقبلاً في ظل المتغيرات البيئية والتنظيمية. (Martinsuo & Anttila, 2022) وبناءً عليه، تعتمد الدراسة الحالية قياساً مقطوعياً للمواءمة الاستراتيجية مع مراعاة هذا القيد عند تفسير النتائج.

2-3-3-6. المواءمة الاستراتيجية والقدرة التنافسية المؤسسية

تؤكد الأدبيات أن أثر المواءمة الاستراتيجية لا يقتصر على إدارة المحافظ والمشروعات، بل يمتد إلى الأداء التنظيمي عموماً. فقد أظهرت دراسات أن المؤسسات التي تحقق اتساقاً أكبر بين خططها الاستراتيجية وقراراتها التشغيلية تحقق مستويات أداء أعلى على الصعيدين المالي والتشغيلي ورضا المستفيدين (الرحومي والقطيبي، 2024)، مما يعزز أهمية المواءمة الاستراتيجية كمحدد رئيس للأداء المؤسسي في مختلف القطاعات.

كما تشير الدراسات إلى أن تأثير المواءمة الاستراتيجية قد يتأثر بعوامل مثل حجم المنظمة وطبيعة القطاع ومستوى استقرار البيئة الخارجية. ففي البيئات المتغيرة تتطلب المواءمة مراجعة وتحديثاً مستمرين، بينما تكون دورات المراجعة أقل تكراراً في البيئات الأكثر استقراراً، دون أن يقل ذلك من أهميتها. (Korhonen et al., 2023)

وتؤكد الأدبيات أيضاً أن المواءمة الاستراتيجية ليست مجرد حالة قابلة للقياس، بل هدف إداري يستدعي إجراءات مؤسسية داعمة، مثل إنشاء وحدات مختصة بمتابعة المواءمة، وتدريب القيادات الإدارية، وتطوير أنظمة معلومات تربط المشروعات بالأهداف الاستراتيجية بصورة واضحة وشفافة.

وبذلك تمثل المواءمة الاستراتيجية حلقة الوصل بين جودة التخطيط الاستراتيجي وفاعلية مخرجات محفظة المشروعات، ويتطلب تحقيقها تفاعلاً بين الأبعاد الهيكلية والتنظيمية والقيادية، مما يجعلها الأساس الذي تستند إليه عملية ترتيب أولويات المشروعات وفق أهميتها الاستراتيجية.

يتجاوز أثر المواءمة الاستراتيجية نطاق إدارة المحافظ والمشروعات ليشمل الأداء التنظيمي بشكل عام؛ إذ تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تحقق اتساقاً أكبر بين خططها الاستراتيجية وقراراتها التشغيلية تحقق مستويات أداء أعلى في مختلف المجالات (الرحومي والقطيبي، 2024). كما تتأثر فاعلية المواءمة بعوامل مثل حجم المنظمة وطبيعة القطاع ومستوى استقرار البيئة الخارجية، مما يستلزم مراجعتها وتحديثها بصورة دورية وفق المتغيرات المحيطة (Korhonen et al., 2023).

وتؤكد الأدبيات أن المواءمة الاستراتيجية ليست مجرد حالة تنظيمية، بل هدف إداري يتطلب إجراءات داعمة، مثل إنشاء آليات لمتابعة درجة المواءمة، وتدريب القيادات الإدارية، وتطوير أنظمة معلومات تربط المشروعات بالأهداف الاستراتيجية بوضوح وشفافية.

وبناءً على ذلك، تمثل المواءمة الاستراتيجية الجسر الذي يربط بين جودة التخطيط الاستراتيجي وفاعلية مخرجات محفظة المشروعات، وتشكل الأساس الذي تستند إليه عملية ترتيب أولويات المشروعات وفق أهميتها الاستراتيجية.

2-3-7. المواءمة الاستراتيجية كعامل تفسيري للأداء التنظيمي الشامل

تؤكد الأدبيات أن أثر المواءمة الاستراتيجية لا يقتصر على إدارة المحافظ والمشروعات، بل يمتد إلى الأداء التنظيمي عموماً. فقد أظهرت دراسات أن المؤسسات التي تحقق اتساقاً أكبر بين خططها الاستراتيجية وقراراتها التشغيلية تحقق مستويات أداء أعلى على الصعيدين المالي والتشغيلي ورضا المستفيدين (الرحومي والقطيبي، 2024)، مما يعزز أهمية المواءمة الاستراتيجية كمحدد رئيس للأداء المؤسسي في مختلف القطاعات.

كما تشير الدراسات إلى أن تأثير المواءمة الاستراتيجية قد يتأثر بعوامل مثل حجم المنظمة وطبيعة القطاع ومستوى استقرار البيئة الخارجية. ففي البيئات المتغيرة تتطلب المواءمة مراجعة وتحديثاً مستمرين، بينما تكون دورات المراجعة أقل تكراراً في البيئات الأكثر استقراراً، دون أن يقل ذلك من أهميتها (Korhonen et al., 2023).

وتؤكد الأدبيات أيضاً أن المواءمة الاستراتيجية ليست مجرد حالة قابلة للقياس، بل هدف إداري يستدعي إجراءات مؤسسية داعمة، مثل إنشاء وحدات مختصة بمتابعة المواءمة، وتدريب القيادات الإدارية، وتطوير أنظمة معلومات تربط المشروعات بالأهداف الاستراتيجية بصورة واضحة وشفافة.

وبذلك تمثل المواءمة الاستراتيجية حلقة الوصل بين جودة التخطيط الاستراتيجي وفاعلية مخرجات محفظة المشروعات، ويتطلب تحقيقها تفاعلاً بين الأبعاد الهيكلية والتنظيمية والقيادية، مما يجعلها الأساس الذي تستند إليه عملية ترتيب أولويات المشروعات وفق أهميتها الاستراتيجية.

2-3-4 المبحث الرابع: ترتيب أولويات المشاريع وفق الأهمية الاستراتيجية

بعد أن أسس المبحثان السابقان للعلاقة المفاهيمية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة محفظة المشاريع عبر جسر المواءمة الاستراتيجية، يتناول هذا المبحث المخرج العملي الأكثر مباشرة لهذه العلاقة، وهو ترتيب أولويات المشروعات. ويستعرض المبحث الأساس النظري لمفهوم ترتيب الأولويات، ثم أبرز نماذج اتخاذ القرار متعددة المعايير المستخدمة في هذا المجال، فمعايير الترتيب الخاصة بالقطاع البلدي والحضري، وانتهاءً بأمثلة تطبيقية من السياق السعودي.

2-3-4-1. الأساس النظري لترتيب أولويات المشروعات

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

ويستند ترتيب الأولويات من الناحية النظرية إلى حقل اتخاذ القرار متعدد المعايير (Multi-Criteria Decision Making)، الذي يقوم على افتراض أساسي مفاده أن المفاضلة بين البدائل المتنافسة، كما هو الحال في المفاضلة بين مشروعات محفظة استثمارية، لا يمكن أن تتم بصورة موضوعية اعتماداً على معيار واحد، بل تستلزم دمج معايير متعددة، غالباً ما تكون متعارضة جزئياً فيما بينها، ضمن إطار تحليلي موحد يتيح الوصول إلى ترتيب نهائي للبدائل أو اختيار أفضلها (Al-Sobai et al., 2024).

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

2-3-4-2. نماذج اتخاذ القرار متعددة المعايير في ترتيب أولويات المشروعات

تتعدد النماذج والأساليب التحليلية التي طوّرتها الأدبيات لدعم عملية ترتيب أولويات المشروعات، ويمكن استعراض أبرزها فيما يلي:

أولاً: نموذج التحليل الهرمي (Analytic Hierarchy Process - AHP)

يقوم هذا النموذج على تفكيك مشكلة القرار المعقدة إلى تسلسل هرمي من المعايير والمعايير الفرعية والبدائل، ثم إجراء مقارنات ثنائية منهجية بين عناصر كل مستوى لاستخلاص أوزان نسبية تعكس الأهمية النسبية لكل معيار، وصولاً إلى ترتيب نهائي للبدائل المتنافسة. ويحظى هذا النموذج بانتشار واسع في أدبيات ترتيب أولويات المشروعات البلدية والحضرية نظراً لقدرته على دمج الأحكام الكمية والكيفية في إطار تحليلي واحد قابل للتطبيق العملي (Aljabri et al., 2024).

ثانياً: الأساليب الهجينة المعتمدة على نظرية المجموعات الضبابية

تجمع بعض الدراسات بين أساليب التحليل متعدد المعايير التقليدية وأساليب أخرى أكثر قدرة على التعامل مع الغموض في الأحكام البشرية، من خلال أساليب هجينة تُستخدم لتقييم محفظة مشروعات استشارية تقنية وفق

معايير متعددة، بما يتيح ترتيباً أكثر دقة للمشروعات في ظل عدم اليقين الذي يكتنف كثيراً من التقديرات المتعلقة بالعائد والمخاطر المستقبلية للمشروعات (Santos et al., 2022).

ثالثاً: أساليب التحليل البنيوي للعلاقات السببية بين المعايير (مثل DEMATEL)

تستخدم بعض الدراسات أساليب تحليلية تهدف إلى تفكيك العلاقات السببية المتبادلة بين معايير الترتيب نفسها، قبل توظيفها في تقييم المشروعات، استناداً إلى منظور بطاقة الأداء المتوازن متعددة الأبعاد، بما يساعد على تحديد أي المعايير تُعد «مؤثرة» في معايير أخرى وأياً «متأثرة»، وهو ما يوفر فهماً أعمق لبنية منظومة معايير الترتيب ذاتها قبل تطبيقها على المشروعات المرشحة (Quezada et al., 2022).

رابعاً: نماذج اختيار المشروعات الاستراتيجية المتكاملة

تطرح بعض الدراسات الحديثة أطراً متكاملة لترتيب أولويات المشروعات الاستراتيجية تجمع بين معايير المواءمة الاستراتيجية، والجدوى التنفيذية، والمخاطر، ضمن منهجية موحدة تهدف إلى دعم صناع القرار في المنظمات الكبيرة التي تدير محافظ مشروعات معقدة ومتنوعة، بحيث لا يقتصر النموذج على ترتيب المشروعات وفق معيار واحد بل يقدم إطاراً شاملاً لعملية القرار بأكملها بدءاً من التوليد وانتهاءً بالاعتماد النهائي (Al-Sobai et al., 2024).

3-4-3-2. معايير الترتيب في القطاع البلدي

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

الجدول (1) معايير ترتيب الأولويات في القطاع البلدي (البعد البلدي وأمثلة ومعالجة بحثية)

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

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

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

وتضيف بعض الدراسات بُعداً يتعلق بجودة الحياة الحضرية كمعيار رئيس في ترتيب أولويات مشروعات إعادة التأهيل والتجديد الحضري، إذ تشير دراسة تناولت منظور السلطات الحضرية إلى أهمية تقييم أثر مشروعات إعادة التأهيل على جودة الحياة في الأحياء المستهدفة، باعتبار ذلك معياراً موازياً لا يقل أهمية عن المعايير الاقتصادية البحتة عند المفاضلة بين بدائل التطوير الحضري المختلفة (Yousefzadeh et al., 2021). ويتسق هذا التوجه مع ما تكشفه أدبيات أخرى من أن نجاح إدارة محفظة المشروعات الحضرية يستلزم إدماج أبعاد الاستدامة الاجتماعية والبيئية إلى جانب الأبعاد المالية والتشغيلية التقليدية ضمن منظومة قياس متكاملة (Emefu et al., 2024).

2-3-4. القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل معايير الترتيب

لا يكفي وجود معايير موضوعية لترتيب أولويات المشروعات لضمان فاعلية التطبيق، بل يتطلب الأمر قيادة استراتيجية قادرة على ترسيخ هذه المعايير وحمايتها من الضغوط التشغيلية أو السياسية. وتشير الدراسات إلى أن امتلاك القيادات الإدارية مهارات التفكير الاستراتيجي وإدارة مصالح أصحاب المصلحة يرتبط إيجابياً بقدرة المنظمة على مواءمة قراراتها التشغيلية مع توجهاتها الاستراتيجية طويلة المدى (Yousuf & Mustafa, 2018).

ومن ثم، فإن فاعلية نظم ترتيب الأولويات لا تعتمد فقط على جودة تصميمها الفني، بل أيضاً على توافر قيادة قادرة على تطبيقها باستمرار وموضوعية، بما يعزز مصداقيتها لدى العاملين وأصحاب المصلحة. ويشكل هذا البعد القيادي حلقة وصل بين التخطيط الاستراتيجي وترتيب أولويات المشروعات.

وبناءً على ذلك، يتضح أن ترتيب أولويات المشروعات الخمسية يمثل مخرجاً لمنظومة متكاملة تبدأ بالتخطيط الاستراتيجي، وتتم بالمواءمة الاستراتيجية وإدارة المحفظة، وتُنفذ من خلال نماذج متعددة المعايير تراعي خصوصية القطاع البلدي، مع ضرورة وجود التزام قيادي يضمن استدامة التطبيق وموضوعيته.

2-3-5. التوازن بين معايير الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية في الترتيب البلدي

يواجه ترتيب أولويات المشروعات البلدية تحدياً يتمثل في الموازنة بين الكفاءة الاقتصادية، التي تفضل المشروعات ذات العائد الأعلى أو التكلفة الأقل، والعدالة الاجتماعية التي تركز على توزيع الخدمات والمنافع التنموية بصورة متوازنة بين المناطق والفئات السكانية المختلفة. وتشير الأدبيات إلى أن الاعتماد على الكفاءة الاقتصادية وحدها قد يؤدي إلى تركيز الاستثمارات في المناطق الأكثر كثافة أو عائداً على حساب المناطق الأكثر احتياجاً (Aljabri et al., 2024).

ولمعالجة ذلك، تتجه النماذج الحديثة إلى دمج معايير العدالة المكانية والاجتماعية ضمن عملية الترتيب، من خلال منح وزن لمستوى الحاجة التنموية إلى جانب العائد المتوقع، مع التأكيد على أهمية إشراك أصحاب المصلحة والمجتمع المحلي في تحديد أولويات المشروعات (Aljabri et al., 2024).

ويستلزم هذا التوجه وضع أوزان واضحة للموازنة بين الكفاءة والعدالة، بحيث تستند إلى توافق مؤسسي يضمن موضوعية القرارات وقبول نتائج ترتيب الأولويات لدى مختلف الأطراف المعنية.

2-3-4-7. مثال تطبيقي موسّع: ترتيب الأولويات في بلدية العاصمة المقدسة

توفر دراسة حالة بلدية العاصمة المقدسة في مكة المكرمة نموذجاً تطبيقياً مهماً لكيفية استخدام نماذج اتخاذ القرار متعددة المعايير في ترتيب المشروعات البلدية. فقد اعتمدت الدراسة منهجية تجمع بين نموذج التحليل الهرمي وأساليب أخرى لتحديد الأوزان النسبية لمعايير رئيسة، شملت الطلب على الخدمة، والمواءمة الاستراتيجية، والترابط بين المشروعات، وحجم الاستثمار، ومستوى المخاطر. (Aljabri et al., 2024)

وأظهرت النتائج أن المواءمة الاستراتيجية تُعد من أكثر العوامل تأثيراً في ترتيب المشروعات، مما يدعم الافتراض الرئيس للدراسة الحالية بأن اتساق المشروع مع التوجه الاستراتيجي للجهة يمثل محدداً أساسياً لأولوياته داخل المحفظة، وليس مجرد معيار ثانوي. كما توفر هذه النتائج دعماً تجريبياً للفرضيات المقترحة في الدراسة الحالية، نظراً لتشابه السياق المؤسسي بين الدراستين.

كذلك أبرزت الدراسة أهمية معيار الترابط بين المشروعات، بما ينسجم مع أدبيات إدارة محافظ المشاريع التي تؤكد ضرورة مراعاة العلاقات والتداخلات بين المشروعات عند ترتيب الأولويات، بدلاً من تقييم كل مشروع بصورة منفصلة. ويعزز هذا التوافق بين النتائج التطبيقية والأطر النظرية متانة الإطار المفاهيمي الذي تستند إليه الدراسة الحالية.

2-3-4-8. أبعاد الاستدامة والمرونة في ترتيب أولويات المشروعات البلدية

إلى جانب معايير الكفاءة والعدالة، تؤكد الأدبيات الحديثة أهمية تضمين الاستدامة طويلة المدى ومرونة النظام الحضري ضمن معايير ترتيب أولويات المشروعات البلدية، بحيث لا يقتصر التقييم على المنافع الآنية، بل يشمل قدرة المشروع على مواجهة التحديات البيئية والديموغرافية المستقبلية وتعزيز جودة الحياة الحضرية (Yousefzadeh et al., 2021).

ويتطلب ذلك توسيع نطاق التقييم ليشمل الآثار طويلة المدى للمشروعات وقدرتها على التكيف مع السيناريوهات المستقبلية المختلفة، رغم ما يرافق ذلك من صعوبات في قياس النتائج المستقبلية بدقة مقارنة بالآثار قصيرة المدى، مما يستلزم الاعتماد على مؤشرات تقديرية ومقاييس غير مباشرة. (Emefu et al., 2024)

وفي السياق السعودي، تزداد أهمية هذا البعد في ظل مستهدفات رؤية 2030 المتعلقة بالاستدامة البيئية وتحسين جودة الحياة، الأمر الذي يجعل الاستدامة البيئية معياراً رئيساً في ترتيب أولويات المشروعات البلدية. (Alasiri et al., 2025)

وبذلك يتضح أن ترتيب أولويات المشروعات الخمسية يمثل مخرجاً لمنظومة متكاملة تبدأ بالتخطيط الاستراتيجي، وتتم بالمواءمة الاستراتيجية وإدارة محفظة المشاريع، وتنتهي بتطبيق معايير توازن بين الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية والاستدامة طويلة المدى، بما يوفر أساساً نظرياً للعلاقات بين متغيرات الدراسة

5-3-2. المبحث الخامس: العلاقة النظرية بين المتغيرات

يهدف هذا المبحث الختامي إلى تجميع الخيوط النظرية التي استعرضتها المباحث الأربعة السابقة في صورة نموذج مفاهيمي متكامل يفسر العلاقة بين متغيرات الدراسة، تمهيداً لبناء الفرضيات وتصميم الأداة البحثية في الفصل الثالث.

5-3-2.1. التسلسل النظري للعلاقة بين المتغيرات

تدعم الأدبيات التسلسل النظري الذي تتبناه هذه الدراسة، حيث:

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

5-3-2.2. النموذج المفاهيمي التكاملي للدراسة

استناداً إلى المباحث الأربعة السابقة، يمكن صياغة نموذج مفاهيمي يوضح العلاقات بين متغيرات الدراسة؛ إذ يُعد التخطيط الاستراتيجي، بأبعاده الخمسة (وضوح الرؤية والرسالة، وضوح الأهداف والاستراتيجيات، مشاركة الإدارة العليا وأصحاب المصلحة، آليات المتابعة والتقييم، وربط الخطط بالموارد)، المتغير المستقل الذي يؤثر إيجابياً في مستوى المواءمة الاستراتيجية بأبعادها الهيكلية والتشغيلية والاستراتيجية.

وتُعد إدارة محفظة المشاريع، من خلال عملياتها الرئيسية (تحديد المشاريع، تقييمها، ترتيب أولوياتها، تخصيص الموارد، والمراجعة الدورية)، الآلية التنظيمية التي تترجم مخرجات التخطيط الاستراتيجي والمواءمة الاستراتيجية إلى قرارات عملية بشأن المشروعات، حيث تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وترتيب أولويات المشروعات.

أما ترتيب أولويات المشروعات، وفق معايير خطط التنمية المحلية واحتياجات المجتمع ومؤشرات الأداء الحضري والاستدامة البيئية، فيمثل المتغير التابع النهائي والمخرج القابل للقياس. وبذلك يقوم النموذج على سلسلة سببية تبدأ بالتخطيط الاستراتيجي، مروراً بالمواءمة الاستراتيجية وإدارة محفظة المشاريع، وتنتهي بترتيب أولويات المشروعات.

الجدول (2) توضيح تخطيطي للعلاقات النظرية بين متغيرات الدراسة

الأبعاد / العمليات الفرعية	المتغير	الموقع في النموذج
وضوح الرؤية والرسالة؛ وضوح الأهداف والاستراتيجيات؛ مشاركة الإدارة العليا؛ آليات المتابعة والتقييم؛ ربط الخطط بالموارد	التخطيط الاستراتيجي	المتغير المستقل
المواءمة الهيكلية؛ المواءمة التشغيلية؛ المواءمة الاستراتيجية على مستويي المحفظة والمشروع	المواءمة الاستراتيجية	المتغير الوسيط المفاهيمي
تحديد المشاريع؛ التقييم؛ ترتيب الأولويات والاختيار؛ تخصيص الموارد؛ المراجعة الدورية	إدارة محفظة المشاريع	الأداة التنظيمية الوسيطة
خطط التنمية المحلية؛ احتياجات المجتمع؛ مؤشرات الأداء الحضري؛ الاستدامة البيئية	ترتيب أولويات المشاريع	المتغير التابع

3-5-3-2. الإسهام النظري المتوقع للدراسة

يتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بالعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة محفظة المشاريع من عدة زوايا. فمن الناحية النظرية، تسعى الدراسة إلى اختبار النموذج المفاهيمي التكاملي المشار إليه أعلاه في سياق قطاعي وجغرافي لم يحظَ بدراسة كافية حتى الآن، وهو قطاع البلديات في المملكة العربية السعودية، بما يوفر اختباراً ميدانياً إضافياً لمدى قابلية تعميم النماذج النظرية المطورة أساساً في سياقات قطاعية أو جغرافية مغايرة (Berssaneti, 2019 & Maceta; Coelho et al., 2025).

ومن ناحية أخرى، تسعى الدراسة إلى تكامل ثلاثة خطوط بحثية غالباً ما تُعالج بصورة منفصلة في الأدبيات، وهي خط أدبيات التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام، وخط أدبيات إدارة محفظة المشاريع ونماذج اختيار وترتيب المشروعات، وخط أدبيات المواءمة الاستراتيجية، وذلك ضمن إطار تحليلي واحد متكامل يناسب خصوصية القطاع البلدي. ويمثل هذا التكامل، في حد ذاته، إسهاماً نظرياً مضافاً، إذ يقدم نموذجاً مفاهيمياً موحداً يمكن أن يُستخدم لاحقاً كمرجعية لدراسات مماثلة في قطاعات حكومية أخرى تتسم بخصائص تنظيمية وتمويلية مشابهة.

وأخيراً، يُتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في توفير أدلة تجريبية إضافية حول قوة واتجاه العلاقات بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومكونات إدارة محفظة المشاريع ومعايير ترتيب الأولويات في بيئة بلدية محددة، بما يثري الجدل العلمي الدائر حول مدى قابلية النماذج النظرية العامة للتطبيق دون تعديل في سياقات القطاع العام المتنوعة، أو حاجتها إلى تكييف يراعي الخصوصية المؤسسية والثقافية والتشريعية لكل سياق على حدة (George, 2020 & Bryson)؛ (Gerald, 2020 & Martinsuo).

4-5-3-2. صياغة الفرضيات النظرية المنبثقة عن الإطار المفاهيمي

استناداً إلى النموذج المفاهيمي للدراسة، صيغت الفرضيات بما يترجم العلاقات النظرية بين متغيراتها إلى صيغ قابلة للاختبار الإحصائي. وينطلق النموذج من افتراض رئيس مفاده أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة، من خلال المواءمة الاستراتيجية وإدارة محفظة المشاريع، في جودة ترتيب أولويات المشاريع الخمسية في البلديات.

ويفترض النموذج وجود أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي، بأبعاده المتمثلة في وضوح الرؤية والرسالة، ووضوح الأهداف والاستراتيجيات، ومشاركة الإدارة العليا وأصحاب المصلحة، ووجود آليات للمتابعة والتقييم، وربط الخطط بالموارد، في تحسين مواءمة محفظة المشاريع وترتيب أولوياتها بما يتوافق مع الأهداف التنموية واحتياجات المجتمع (Papke- (Meskendahl, 2010; Shields & Boyer-Wright, 2017).

كما يفترض أن المواءمة الاستراتيجية وإدارة محفظة المشاريع تمثلان آليتين وسيطتين تسهمان في تحويل مخرجات التخطيط الاستراتيجي إلى قرارات أكثر كفاءة في اختيار المشاريع وترتيب أولوياتها (Rad & Rowzan, 2018)؛ (Korhonen et al., 2023; Coelho et al., 2025; Padovani & Carvalho, 2016).

وبناءً على ذلك، تستند الدراسة إلى هذه العلاقات النظرية في بناء نموذجها التحليلي واختبار فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، للتحقق من طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومواءمة وإدارة محفظة المشاريع الخمسية في البلديات.

5-5-3-2. حدود التعميم النظري للنموذج المفاهيمي

على الرغم من أن النموذج المفاهيمي المعتمد يوفر إطاراً متماسكاً لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، فإن تعميمه يخضع لعدد من المحددات. أولاً، استند النموذج إلى أدبيات ودراسات أُجريت في سياقات مؤسسية وثقافية تختلف عن البيئة البلدية السعودية من حيث المركزية الإدارية، والعلاقة بين الجهات المحلية والمركزية، والإطار التشريعي المنظم للمشروعات والاستثمارات العامة. (Bryson & George, 2020).

ثانياً، يفترض النموذج أن العلاقة تتجه أساساً من التخطيط الاستراتيجي إلى مواءمة وترتيب أولويات المشاريع، بينما تشير بعض الدراسات إلى احتمال وجود تأثير عكسي؛ إذ يمكن أن تسهم نتائج تنفيذ المشاريع في مراجعة الخطط

الاستراتيجية وتطويرها، وهو ما يتطلب دراسات طويلة تتجاوز نطاق الدراسة الحالية ذات التصميم المقطعي (Martinsuo & Anttila, 2022).

وثالثاً، يركز النموذج على المتغيرات التنظيمية والإدارية، دون تضمين بعض العوامل السياقية المؤثرة، مثل حجم الموارد المالية، والإطار التشريعي، ومستوى الاستقرار الإداري، والتي قد تؤثر في كفاءة ترتيب أولويات المشاريع، إلا أن قياسها يتجاوز حدود الدراسة الحالية.

ورغم هذه المحددات، يظل النموذج إطاراً تحليلياً مناسباً لفهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة محفظة المشاريع في قطاع البلديات، مع ضرورة تفسير النتائج في ضوء الخصوصية المؤسسية والتنظيمية للبلديات في المملكة العربية السعودية.

خلاصة الفصل

استعرض هذا الفصل تأصيلاً نظرياً موسعاً للمفاهيم الأربعة المحورية في الدراسة الحالية: التخطيط الاستراتيجي، وإدارة محفظة المشاريع، والمواءمة الاستراتيجية، وترتيب أولويات المشروعات وفق الأهمية الاستراتيجية، مع عناية خاصة بخصوصية تطبيق هذه المفاهيم في بيئة القطاع البلدي بالمملكة العربية السعودية في ظل مستهدفات رؤية 2030.

فقد أوضح المبحث الأول أن التخطيط الاستراتيجي تطور عبر موجات فكرية متعاقبة من التخطيط طويل المدى التقليدي إلى مفهوم أكثر ديناميكية يوازن بين الاستراتيجية المتعمدة والناشئة، وأنه يتكيف في سياق القطاع العام نحو منطق القيمة العامة بدلاً من تعظيم الربح، وانتهى إلى تحديد خمسة أبعاد إجرائية ستُستخدم لقياسه في الدراسة الميدانية. وبيّن المبحث الثاني الفروق الجوهرية بين مستويات المشروع والبرنامج والمحفظة، وعرف إدارة محفظة المشاريع وأهدافها وعملياتها الخمس المتسلسلة، فضلاً عن مناقشة محددات فاعليتها ونضجها المؤسسي بما يشمل دور بطاقة الأداء المتوازن في تطوير معايير ترتيب متعددة الأبعاد.

وتناول المبحث الثالث مفهوم المواءمة الاستراتيجية بجذوره النظرية المبكرة في أدبيات نظم المعلومات، ومستوياته الثلاثة الهيكلية والتشغيلية والاستراتيجية، وآليات تحقيقه والعوامل المؤثرة فيه، بما في ذلك البعد القيادي والسلوكي للمواءمة. وعرض المبحث الرابع الأساس النظري لترتيب أولويات المشروعات وأبرز نماذج اتخاذ القرار متعددة المعايير المستخدمة في هذا المجال، ومعايير الترتيب الخاصة بالسياق البلدي، والتوازن بين معياري الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية، مدعوماً بمثال تطبيقي موسّع من بلدية العاصمة المقدسة. وجمع المبحث الخامس هذه الخيوط النظرية كافة في نموذج مفاهيمي تكاملي يضع التخطيط الاستراتيجي متغيراً مستقلاً، والمواءمة الاستراتيجية وإدارة محفظة المشاريع متغيرين وسيطين، وترتيب أولويات المشروعات متغيراً تابعاً نهائياً، مع صياغة الفرضيات النظرية المنبثقة عن هذا النموذج ومناقشة حدود تعميمه. وأخيراً، استكمل المبحث السادس هذا التأصيل بعرض تجارب دولية مقارنة بين القطاعين العام والخاص، وتوضيح آليات التشغيل الإجرائي لمتغيرات الدراسة تمهيداً للفصل الثالث.

ويوفر هذا الإطار النظري المتكامل الأساس العلمي الذي تُبنى عليه فرضيات الدراسة وتساؤلاتها، كما يوجه تصميم الأداة البحثية ومنهجية جمع البيانات وتحليلها في الفصل الثالث، بما يضمن اتساق الدراسة الميدانية مع الأدبيات النظرية المستعرضة، وقدرتها على الإسهام في إثراء الفهم العلمي للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة محفظة المشاريع الخمسية في قطاع البلديات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1-3. مقدمة.

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة، ويعرض الإجراءات البحثية التي تم اتباعها لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها المتعلقة بدور التخطيط الاستراتيجي في مواءمة وإدارة محفظة المشاريع الخمسية وترتيب أولوياتها من وجهة نظر القيادات الإدارية للبلديات في المملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار المنهج البحثي المناسب بما يتوافق مع طبيعة الدراسة وأبعادها، وبما يضمن الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاستناد إليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

كما يستعرض الفصل مجتمع الدراسة المستهدف، ويبين خصائصه وآلية اختيار العينة وحجمها وفق الأسس الإحصائية المعتمدة، بما يحقق تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة. ويتضمن كذلك وصفاً لأداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، موضحاً مراحل إعدادها وبناء محاورها وفقراتها في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التخطيط الاستراتيجي وإدارة محافظ المشاريع وترتيب أولوياتها.

ويتطرق الفصل أيضاً إلى الإجراءات التي تم اتباعها للتحقق من الخصائص العلمية للأداة، من خلال اختبار الصدق بمختلف أنواعه، وقياس الثبات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يعزز من موثوقية البيانات ودقة النتائج المستخلصة. وفي ختام الفصل، يتم عرض الأساليب الإحصائية التي تم توظيفها في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، بما يساهم في الوصول إلى نتائج موضوعية تدعم تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها وفق منهجية علمية رصينة.

2-3. المنهجية وطرق البحث.

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

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

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

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

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

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

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation):

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

3-3. الإحصاء الوصفي:

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

تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression):

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

تحليل التباين الأحادي (ANOVA):

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

4-3. مجتمع الدراسة وعينتها

1-4-3. مجتمع الدراسة

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

ويشمل مجتمع الدراسة على وجه التحديد:

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

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

2-4-3- عينة الدراسة

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

بلغ حجم العينة المستهدفة 300 مشاركاً، بما يضمن تمثيلاً مناسباً لمختلف الإدارات والوظائف المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في البلديات، إضافة إلى توفير قوة إحصائية كافية لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

5-3- حدود الدراسة

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

الحدود الموضوعية

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

الحدود المكانية

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

الحدود الزمنية

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

الحدود البشرية

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

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

6-3. أداة الدراسة

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

المحور الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

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

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

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي

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

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

المحور الثالث: إدارة محفظة المشاريع وترتيب الأولويات

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

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

7-3. تحكيم أداة الدراسة

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

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

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

8-3- إجراءات جمع البيانات

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

تم الالتزام الكامل بأخلاقيات البحث العلمي من خلال:

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

9-3- خطة التحليل الإحصائي

تمت معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics.

وتم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية عند: $p \leq 0.05$

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

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

4-1. مقدمة الفصل

يختص هذا الفصل بعرض وتحليل النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية، وذلك استناداً إلى البيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة من القيادات الإدارية في البلديات بالمملكة العربية السعودية، بهدف التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في مواءمة وإدارة محفظة المشاريع الخمسية وترتيب أولوياتها. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بما يتوافق مع طبيعة متغيرات الدراسة وأهدافها.

ويستهل الفصل بعرض نتائج التحقق من الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة، من حيث الصدق والثبات، للتأكد من صلاحيتها للاستخدام في جمع البيانات وتحليلها. كما يتناول وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، ثم يقدم تحليلاً وصفيّاً لاستجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، بما يسهم في تكوين صورة شاملة عن واقع التخطيط الاستراتيجي وإدارة محفظة المشاريع الخمسية في البلديات.

ويختتم الفصل بعرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة، وتفسيرها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، مع مناقشة دلالاتها العلمية والعملية، وصولاً إلى استخلاص النتائج الرئيسية التي تمثل الأساس الذي تُبنى عليه الاستنتاجات والتوصيات الواردة في الفصل التالي.

2-4. النتائج

1-2-4. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات)

1. صدق أداة الدراسة (Instrument Validity)

يقصد بصدق المقياس قدرته على قياس ما صمم من أجله، وتم التأكد من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة عبر ما يلي:

صدق المحتوى: وذلك عبر عرض استمارة الاستبانة على مجموعة من المختصين وتم الأخذ بالملاحظات التي أبدوها.

صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق تطبيق الاستبانة على عينة تجريبية تشمل 50 فرداً من العاملين اختارهم الباحث بطريقة غير احتمالية وفقاً لما يناسب أهداف الدراسة، ثم قام الباحث بتفريغ الاستبانات المستردة وتحليلها احصائياً باستخدام برنامج SPSS والتأكد من صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات كل جزء بالدرجة الكلية للجزء الذي تنتمي إليه العبارة كما هو موضح في الجداول التالية بالتفصيل:

1. الجزء الأول: التخطيط الاستراتيجي (15 بند)

يبين الجدول الآتي نتائج ارتباط كل عبارة من عبارات الجزء الأول بالدرجة الكلية:

الجدول (3) نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات الجزء الأول

رقم البند	معامل الارتباط المصحح	قرار الصدق
1	0.66	جيد
2	0.71	ممتاز
3	0.63	جيد
4	0.58	جيد
5	0.69	جيد
6	0.62	مقبول
7	0.68	جيد
8	0.55	مقبول
9	0.49	مقبول
10	0.58	جيد
11	0.44	مقبول
12	0.71	ممتاز
13	0.46	مقبول
14	0.63	جيد

15	0.67	جيد
----	------	-----

جميع البنود تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.40)، مما يدل على أن الجزء الأول يتمتع بدرجة جيدة من الصدق الداخلي.

2. الجزء الثاني: مواءمة وإدارة محفظة المشاريع الخمسية وترتيب أولوياتها (15 بند)

يبين الجدول الآتي نتائج ارتباط كل عبارة من عبارات الجزء الثاني بالدرجة الكلية:

الجدول (4) نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات الجزء الثاني

رقم البند	معامل الارتباط المصحح	قرار الصدق
1	0.65	جيد
2	0.59	جيد
3	0.72	ممتاز
4	0.68	جيد
5	0.48	مقبول
6	0.52	مقبول
7	0.61	جيد
8	0.45	مقبول
9	0.57	جيد
10	0.70	ممتاز
11	0.55	مقبول
12	0.60	جيد
13	0.64	جيد
14	0.73	ممتاز
15	0.70	ممتاز

تظهر النتائج اتساقاً داخلياً قوياً وهذا يدل على أن الجزء الثاني يتمتع بدرجة صدق جيدة.

2- الثبات :

يتصف المقياس بالثبات إذا كان يعطي القيم نفسها عند إعادة استعمال أداة القياس، ويمكن التأكد من ثبات المقياس من خلال عدة طرائق كالاختبار وإعادة الاختبار، أو طريقة التجزئة النصفية، أو عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، وفي هذا الدراسة تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، وكما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم وجود ثبات، وانخفاض قيمته عن 60% دليل على انخفاض الثبات الداخلي للمقياس:

1. الجزء الأول: التخطيط الاستراتيجي:

الجدول (5) معامل ثبات كرونباخ ألفا للجزء الأول

عدد البنود	Alpha	مستوى الثبات
15	0.80	مرتفع

2. الجزء الثاني: مواعمة وإدارة محفظة المشاريع الخمسية وترتيب أولوياتها:

الجدول (6) معامل ثبات كرونباخ ألفا للجزء الثاني

عدد البنود	Alpha	مستوى الثبات
15	0.89	مرتفع

3. الثبات الكلي للاستبيان

الجدول (7) معامل الثبات الكلي للأداة

عدد البنود الكلي	Alpha الكلي	مستوى الثبات
30 بنداً	0.91	مرتفع

تشير نتائج معاملات الارتباط إلى أن جميع البنود تتمتع بدرجة جيدة من صدق الاتساق الداخلي، حيث تجاوزت قيم الارتباط الحد المقبول (0.40). كما أظهرت معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) قيمة مرتفعة لجميع المحاور، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الفعلي على العينة الأساسية.

هذه النتائج تدعم صلاحية الاستبيان كأداة قياس مناسبة لدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في مواعمة وإدارة محفظة المشاريع الخمسية وترتيب أولوياتها من وجهة نظر القيادات الإدارية للبلديات في المملكة العربية السعودية.

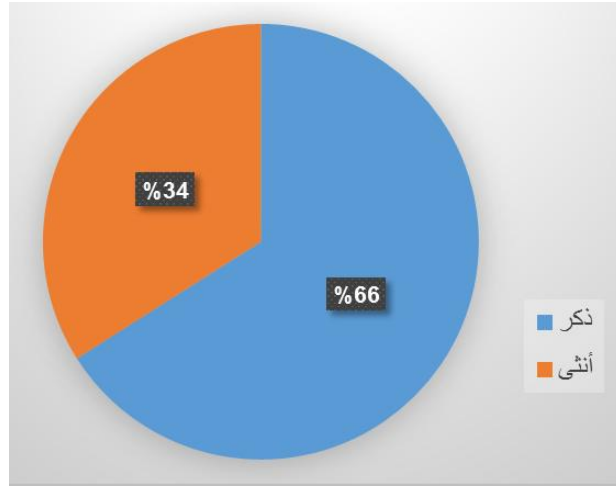
2-2-4. توزيع إجابات أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية:

أولاً: الجنس:

يبين المخطط والجدول الآتيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (8) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	198	66.0
أنثى	102	34.0
المجموع	300	100



الشكل (1). توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

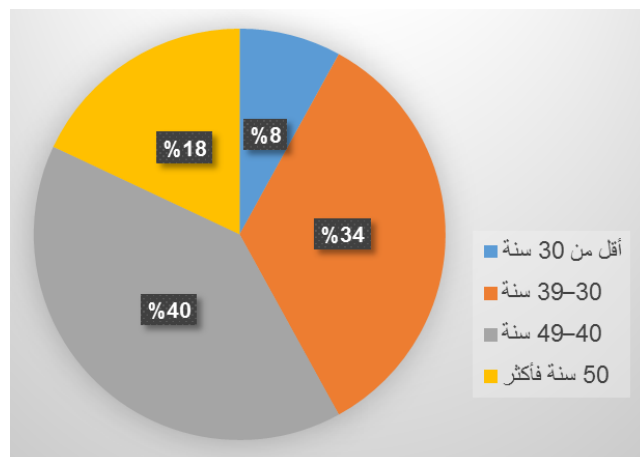
يتضح أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (66%)، بينما بلغت نسبة الإناث (34%)، ويعزى ذلك إلى طبيعة الوظائف الفنية والإدارية في قطاع البلديات.

ثانياً: العمر:

يبين المخطط والجدول الآتيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (9) توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	24	8.0
30-39 سنة	102	34.0
40-49 سنة	120	40.0
50 سنة فأكثر	54	18.0
المجموع	300	100



الشكل (2) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

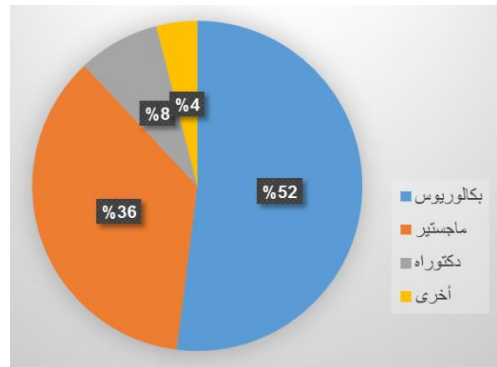
تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية (40-49 سنة) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (40%)، وهو ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرات إدارية ومهنية مناسبة.

ثالثاً: المؤهل العلمي:

يبين المخطط والجدول الآتيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (10) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	156	52
ماجستير	108	36
دكتوراه	24	8
أخرى	12	4
المجموع	300	100



الشكل (3) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

يتضح أن حملة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر، وهو ما يعكس طبيعة المؤهلات العلمية السائدة بين العاملين في قطاع البلديات.

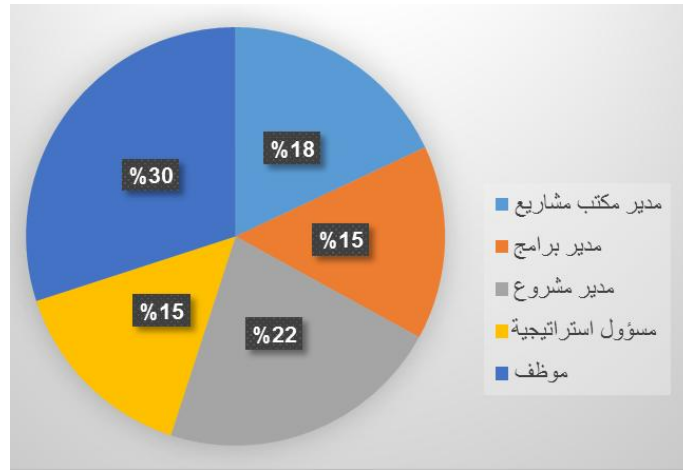
رابعاً: المسمى الوظيفي:

يبين المخطط والجدول الآتيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (11) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى	التكرار	النسبة المئوية
مدير مكتب مشاريع	54	18

15	45	مدير برامج
22	66	مدير مشروع
15	45	مسؤول استراتيجية
30	90	موظف
100	300	المجموع



الشكل (4) توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

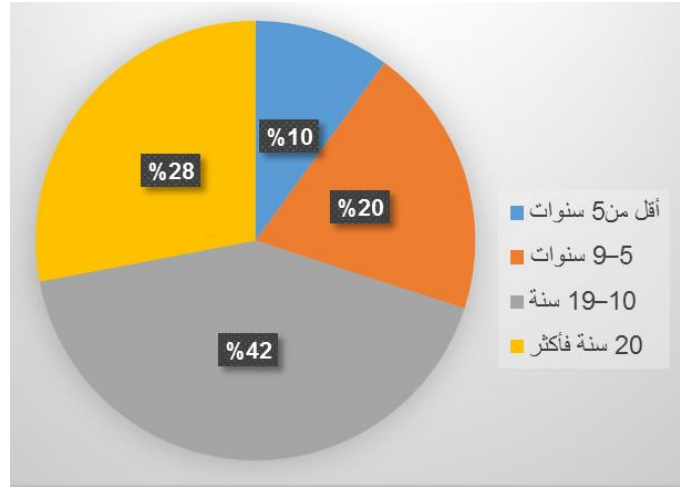
يتضح أن الموظفين الموظفين ٩٠ من اصل ٣٠٠ و ٢١٠ من القيادات يتوزعون كما هو مذكور في الجدول، وهو ما يوفر تنوعاً مناسباً في الآراء حول موضوع الدراسة.

خامساً: سنوات الخبرة:

يبين المخطط والجدول الآتيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (12) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	30	10
5-9 سنوات	60	20
10-19 سنة	126	42
20 سنة فأكثر	84	28
المجموع	300	100



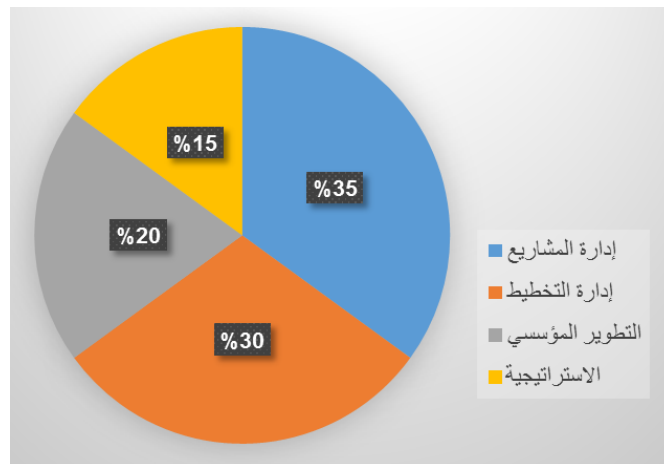
الشكل (5) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

تشير النتائج إلى أن معظم أفراد العينة يمتلكون خبرة تزيد عن عشر سنوات، مما يعزز موثوقية البيانات المستخلصة.

سادساً: الإدارة أو القسم:

الجدول (13) توزيع أفراد العينة حسب الإدارة/القسم

الإدارة	التكرار	النسبة المئوية
إدارة المشاريع	105	35
إدارة التخطيط	90	30
التطوير المؤسسي	60	20
الاستراتيجية	45	15
المجموع	300	100



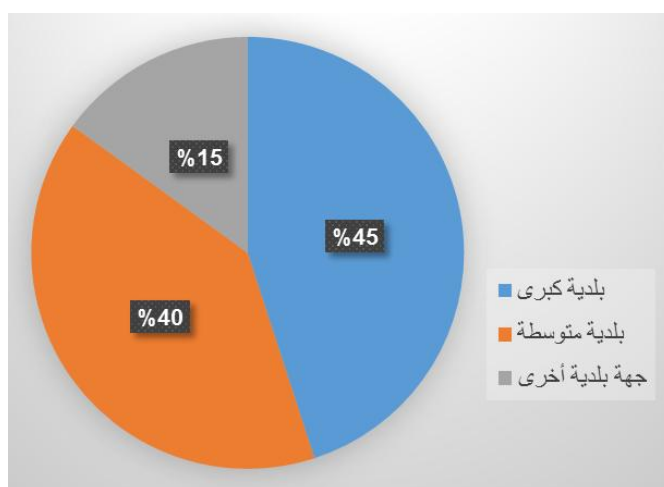
الشكل (6) توزيع أفراد العينة حسب متغير الإدارة أو القسم

يتبين أن أعلى نسبة من أفراد العينة يعملون في إدارات المشاريع، وهو أمر يتوافق مع طبيعة موضوع الدراسة.

سابعاً: نوع المنظمة:

الجدول (14) توزع أفراد العينة حسب نوع المنظمة

نوع المنظمة	التكرار	النسبة المئوية
بلدية كبرى	135	45
بلدية متوسطة	120	40
جهة بلدية أخرى	45	15
المجموع	300	100



الشكل (7) توزع أفراد العينة حسب نوع المنظمة

يتضح أن البلديات الكبرى تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، وهو ما يساهم في توفير بيانات أكثر ارتباطاً بإدارة المحافظ والمشاريع الخمسية.

3-2-4. إجابات أفراد العينة حول أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في البلديات محل الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى التقدير لفقرات محور التخطيط الاستراتيجي. ويوضح الجدول الآتي ذلك:

الجدول (15) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات محور التخطيط الاستراتيجي (السؤال الأول)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
1	تمتلك البلدية رؤية استراتيجية واضحة ترتبط مباشرة برؤية المملكة 2030.	4.31	0.61	2	مرتفع جداً

2	يتم صياغة الأهداف طويلة المدى بطريقة قابلة للقياس والتحقق.	4.35	0.58	1	مرتفع جداً
3	تحظى الاستراتيجية بدعم مستمر من القيادة العليا في البلدية.	4.18	0.66	5	مرتفع
4	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحليل البيئة الخارجية والداخلية بدقة.	4.12	0.70	8	مرتفع
5	يتم ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى برامج ومبادرات خمسية واضحة.	4.15	0.68	7	مرتفع
6	توجد آليات لربط الأهداف الاستراتيجية بمعايير اختيار المشاريع.	4.07	0.73	11	مرتفع
7	يتم مراجعة الخطط الاستراتيجية بانتظام لمواكبة التغييرات.	4.21	0.64	4	مرتفع جداً
8	تساهم الاستراتيجية في تحديد المخاطر والفرص المرتبطة بالمشاريع.	4.10	0.69	9	مرتفع
9	توفر البلدية موارد بشرية ومالية كافية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	4.29	0.60	3	مرتفع جداً
10	يتم تدريب الفرق على أدوات التخطيط الاستراتيجي مثل بطاقة الأداء المتوازن.	4.16	0.67	6	مرتفع
11	تستخدم أنظمة رقمية لتتبع تقدم الخطط الاستراتيجية.	4.08	0.71	10	مرتفع
12	يشمل التخطيط مشاركة أصحاب المصلحة في صياغة الاستراتيجية.	4.03	0.74	12	مرتفع
13	توجد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس نجاح الخطط الاستراتيجية.	3.98	0.76	14	مرتفع
14	يتم توثيق الدروس المستفادة من الخطط السابقة لتحسين المستقبلية.	4.02	0.72	13	مرتفع
15	يرتبط التخطيط الاستراتيجي بتحسين الكفاءة العامة في البلدية.	3.94	0.79	15	مرتفع
	الكلية	4.13	0.55		مرتفع

يتضح من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي العام لمحور التخطيط الاستراتيجي بلغ 4.13 بانحراف معياري قدره 0.55، وهو ما يشير إلى أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في البلديات محل الدراسة جاء مرتفعاً.

كما أظهرت النتائج أن أعلى الفقرات كانت الفقرة يتم صياغة الأهداف طويلة المدى بطريقة قابلة للقياس والتحقق بمتوسط حسابي بلغ 4.35، تلتها فقرة تمتلك البلدية رؤية استراتيجية واضحة ترتبط مباشرة برؤية المملكة 2030 بمتوسط بلغ 4.31، مما يدل على اهتمام البلديات بوضوح التوجهات الاستراتيجية وربط الأهداف بالخطط التنفيذية.

في المقابل، جاءت فقرة يرتبط التخطيط الاستراتيجي بتحسين الكفاءة العامة في البلدية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.94، تلتها فقرة توجد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس نجاح الخطط الاستراتيجية بمتوسط بلغ 3.98، وهو ما يشير إلى وجود فرصة لتعزيز ممارسات إدارة المخاطر وربط التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط المالي بصورة أكبر. وبصفة عامة، تعكس النتائج أن البلديات محل الدراسة تطبق ممارسات التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة، وهو ما يوفر بيئة تنظيمية مناسبة لمواءمة وإدارة محفظة المشاريع الخمسية وترتيب أولوياتها وفق الأهمية الاستراتيجية.

السؤال الثاني: ما مستوى مواءمة المشاريع الخمسية مع الأهداف الاستراتيجية في البلديات محل الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى التقدير لفقرات محور مواءمة وإدارة محفظة المشاريع الخمسية وترتيب أولوياتها، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول (16) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات محور مواءمة وإدارة المحفظة (السؤال الثاني)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
1	تتواءم جميع المشاريع الخمسية مع الأهداف الاستراتيجية للبلدية	4.34	0.59	1	مرتفع جداً
2	يتم اختيار المشاريع بناءً على مساهمتها في الرؤية طويلة المدى.	4.28	0.63	2	مرتفع جداً
3	تحقق المواءمة قليلاً للتشتت في تخصيص الموارد.	4.17	0.68	5	مرتفع
4	تلي المشاريع احتياجات التنمية المحلية المستدامة.	4.21	0.65	4	مرتفع جداً
5	توجد معايير واضحة لترتيب أولويات المشاريع بناءً على الأهمية الاستراتيجية.	4.11	0.70	7	مرتفع
6	يتم ترتيب الأولويات مع مراعاة المخاطر والعائد المتوقع.	4.14	0.67	6	مرتفع
7	يساهم الترتيب في تحسين كفاءة الإنفاق العام.	4.25	0.62	3	مرتفع جداً
8	يتم إعادة ترتيب الأولويات بناءً على تغييرات الظروف.	4.08	0.72	8	مرتفع
9	تحقق إدارة المحفظة تعظيم القيمة من المشاريع المنفذة.	4.02	0.75	10	مرتفع
10	تُدار المحفظة بطريقة تضمن التوازن بين المشاريع المختلفة.	4.05	0.73	9	مرتفع
11	يتم قياس الأثر الاستراتيجي للمشاريع بعد التنفيذ.	4.00	0.76	11	مرتفع
12	تساهم الإدارة في رفع جودة الخدمات البلدية.	3.96	0.78	13	مرتفع
13	تدعم إدارة المحفظة التنمية المحلية المستدامة.	3.98	0.77	12	مرتفع
14	تفتح المشاريع فرصاً لمشاريع مستقبلية أكثر كفاءة.	3.92	0.80	14	مرتفع
15	تعزز الإدارة من قدرة البلدية على مواجهة التحديات المستقبلية.	3.88	0.82	15	مرتفع
	الكلية	4.11	0.57		مرتفع

يتضح من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور مواءمة المشاريع الخمسية مع الأهداف الاستراتيجية بلغ 4.11، بانحراف معياري قدره 0.57، وهو ما يشير إلى أن مستوى مواءمة المشاريع الخمسية مع الأهداف الاستراتيجية في البلديات محل الدراسة جاء مرتفعاً.

كما أظهرت النتائج أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة تتواءم جميع المشاريع الخمسية مع الأهداف الاستراتيجية للبلدية بمتوسط بلغ 4.34، تلتها الفقرة يتم اختيار المشاريع بناءً على مساهمتها في الرؤية طويلة المدى بمتوسط بلغ 4.28، مما يدل على اهتمام البلديات بربط المشاريع بأهدافها الاستراتيجية واعتمادها على أولويات واضحة عند اختيار المشاريع.

في المقابل، جاءت الفقرة تعزز الإدارة من قدرة البلدية على مواجهة التحديات المستقبلية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.88، تلتها الفقرة تفتح المشاريع فرصاً لمشاريع مستقبلية أكثر كفاءة بمتوسط بلغ 3.92، وهو ما يشير إلى

وجود مجال لتعزيز منهجيات تقييم القيمة الاستراتيجية للمشاريع وتطوير آليات إعادة ترتيب الأولويات استجابةً للمتغيرات.

وبصفة عامة، تشير النتائج إلى أن البلديات محل الدراسة تمتلك مستوى مرتفعاً من مواءمة المشاريع الخمسية مع أهدافها الاستراتيجية، الأمر الذي يسهم في رفع كفاءة إدارة محفظة المشاريع وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وتعزيز فرص تحقيق الأهداف التنموية والاستراتيجية للقطاع.

السؤال الثالث: ما معايير ترتيب أولويات المشاريع المعتمدة في البلديات محل الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى التقدير لفقرات محور معايير ترتيب أولويات المشاريع، وذلك للتعرف على مدى اعتماد البلديات على المعايير الاستراتيجية والفنية والمالية والاجتماعية عند ترتيب أولويات المشاريع. والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (17) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات محور معايير ترتيب الأولويات (السؤال الثالث)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
1	توجد معايير واضحة لترتيب أولويات المشاريع بناءً على الأهمية الاستراتيجية.	4.37	0.57	1	مرتفع جداً
2	يتم ترتيب الأولويات مع مراعاة المخاطر والعائد المتوقع.	4.30	0.60	2	مرتفع جداً
3	يساهم الترتيب في تحسين كفاءة الإنفاق العام.	4.18	0.63	4	مرتفع
4	يتم إعادة ترتيب الأولويات بناءً على تغييرات الظروف.	4.22	0.66	3	مرتفع جداً
	الكلية	4.12	0.56		مرتفع

يتضح من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور معايير ترتيب أولويات المشاريع بلغ 4.12، بانحراف معياري قدره 0.56، وهو ما يشير إلى أن البلديات محل الدراسة تعتمد معايير ترتيب أولويات المشاريع بدرجة مرتفعة.

وأظهرت النتائج أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة توجد معايير واضحة لترتيب أولويات المشاريع بناءً على الأهمية الاستراتيجية بمتوسط بلغ 4.37، تلتها الفقرة يتم ترتيب الأولويات مع مراعاة المخاطر والعائد المتوقع بمتوسط بلغ 4.30، ثم الفقرة يتم إعادة ترتيب الأولويات بناءً على تغييرات الظروف بمتوسط بلغ 4.22 وتشير هذه النتائج إلى أن البلديات تمنح أولوية كبيرة للمواءمة الاستراتيجية واحتياجات المستفيدين وإدارة المخاطر عند اتخاذ قرارات المفاضلة بين المشاريع.

في المقابل، جاءت الفقرة يساهم الترتيب في تحسين كفاءة الإنفاق العام في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 4.18.

وبوجه عام، تشير النتائج إلى أن البلديات تعتمد بدرجة مرتفعة على المعايير الاستراتيجية والتنموية والاقتصادية عند ترتيب أولويات المشاريع، إلا أن هناك مجالاً لتطوير استخدام الأدوات التحليلية ومنهجيات اتخاذ القرار متعددة المعايير، بما يسهم في رفع كفاءة إدارة محفظة المشاريع وتحقيق أفضل عائد ممكن من الموارد المتاحة.

السؤال الرابع: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح التخطيط الاستراتيجي وفعالية إدارة محفظة المشاريع في البلديات محل الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير إدارة محفظة المشاريع، وذلك عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$. ويبين الجدول الآتي مصفوفة الارتباط بين المتغيرين:

الجدول (18) مصفوفة ارتباط بيرسون بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المحفظة (السؤال الرابع)

المتغير	التخطيط الاستراتيجي		إدارة محفظة المشاريع
التخطيط الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	0.742
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	300	300
إدارة محفظة المشاريع	Pearson Correlation	0.742	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	300	300

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة محفظة المشاريع بلغت 0.742، وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha = 0.05)$ ، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية.

وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في البلديات، ارتفعت فعالية إدارة محفظة المشاريع، الأمر الذي يؤكد أهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم عمليات اختيار المشاريع، وتحديد أولوياتها، وتخصيص الموارد، ومتابعة تنفيذها بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للبلديات.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أحد العوامل الرئيسة المرتبطة بتحسين فعالية إدارة محفظة المشاريع، وأن العلاقة بين المتغيرين علاقة إيجابية قوية.

السؤال الخامس: ما أثر المواءمة الاستراتيجية في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع في البلديات محل الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر المواءمة الاستراتيجية (المتغير المستقل) في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع (المتغير التابع)، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (19) ملخص نموذج الانحدار (R, R Square) لأثر المواءمة في كفاءة التنفيذ (السؤال الخامس)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.781	0.610	0.609	0.432

الجدول (20) تحليل التباين ANOVA لنموذج انحدار السؤال الخامس

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	.Sig.
Regression	88.742	1	88.742	475.216	0.000
Residual	55.668	298	0.187		
Total	144.410	299			

الجدول (21) معاملات الانحدار (Coefficients) للسؤال الخامس

Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Beta	t	.Sig.
Constant	0.918	0.164		5.598	0.000
المواءمة الاستراتيجية	0.781	0.036	0.781	21.799	0.000

يتضح من الجداول أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.781 مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المواءمة الاستراتيجية وكفاءة تنفيذ المشاريع.

كما بلغت قيمة معامل 0.610 أي أن المواءمة الاستراتيجية تفسر 61.0% من التباين في كفاءة تنفيذ المشاريع، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتناولها نموذج الدراسة.

وتعد هذه النسبة مرتفعة نسبياً، مما يعكس قدرة المتغير المستقل على تفسير جزء كبير من التغير في المتغير التابع. كما تبين الجداول أيضاً أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ Sig.=0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وهذا يدل على أن نموذج الانحدار ككل يتمتع بدلالة إحصائية، وأن المواءمة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً معنوياً في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع.

4-2-4. اختبار صحة فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الأولى:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في مواءمة محفظة المشاريع الخمسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في مواءمة محفظة المشاريع الخمسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمثل التخطيط الاستراتيجي المتغير المستقل، وتمثل مواءمة محفظة المشاريع الخمسية المتغير التابع. وتبين الجداول الآتية نتائج التحليل:

الجدول (22) ملخص نموذج الانحدار لاختبار الفرضية الأولى

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.768	0.590	0.589	0.447

الجدول (23) تحليل التباين ANOVA لاختبار الفرضية الأولى

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	.Sig
Regression	83.546	1	83.546	428.317	0.000
Residual	58.133	298	0.195		
Total	141.679	299			

الجدول (24) معاملات الانحدار (Coefficients) لاختبار الفرضية الأولى

Model	Unstandardized Coefficients (B)	Std. Error	Standardized Coefficients (Beta)	t	.Sig
Constant	0.941	0.153	—	6.150	0.000
التخطيط الاستراتيجي	0.772	0.037	0.768	20.696	0.000

تشير النتائج إلى أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.768، مما يدل على وجود علاقة موجبة قوية بين التخطيط الاستراتيجي ومواءمة محفظة المشاريع الخمسية.

كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.590، أي أن التخطيط الاستراتيجي يفسر 59.0% من التباين في مستوى مواءمة محفظة المشاريع، بينما تعزى النسبة المتبقية 41.0% إلى عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة.

يتبين من الجدول أن قيمة F بلغت 428.317، كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية $\text{Sig.} = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً، وأن التخطيط الاستراتيجي يؤثر في مواءمة محفظة المشاريع الخمسية. أما معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.772$) فيشير إلى أنه مع كل زيادة بمقدار وحدة

واحدة في مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي، يُتوقع أن يزداد مستوى مواءمة محفظة المشاريع الخمسية بمقدار 0.772 وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى.

بما أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية $\text{Sig.} = 0.000$ أقل من مستوى الدلالة المعتمد $0.05 \geq \alpha$ فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_{01}) التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في مواءمة محفظة المشاريع الخمسية، وقبول الفرضية البديلة (H_{11}) التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في مواءمة محفظة المشاريع الخمسية. وبالتالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في مواءمة محفظة المشاريع الخمسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الصفرية (H_{02}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في ترتيب أولويات المشاريع وفق الأهمية الاستراتيجية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

الفرضية البديلة (H_{12}): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في ترتيب أولويات المشاريع وفق الأهمية الاستراتيجية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (26) ملخص نموذج الانحدار لاختبار الفرضية الثانية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.741	0.549	0.547	0.461

الجدول (27) تحليل التباين ANOVA لاختبار الفرضية الثانية

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	.Sig
Regression	76.314	1	76.314	361.245	0.000
Residual	62.986	298	0.211		
Total	139.300	299			

الجدول (28) معاملات الانحدار (Coefficients) لاختبار الفرضية

Model	Unstandardized Coefficients (B)	Std. Error	Coefficients (Beta)	t	.Sig
Constant	1.018	0.167	—	6.096	0.000
التخطيط الاستراتيجي	0.731	0.038	0.741	19.006	0.000

يتضح من الجداول أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.741، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التخطيط الاستراتيجي وترتيب أولويات المشاريع وفق الأهمية الاستراتيجية. كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.549، أي أن التخطيط الاستراتيجي يفسر ما نسبته 54.9% من التباين في ترتيب أولويات المشاريع، بينما تعزى النسبة المتبقية 45.1% إلى عوامل أخرى لم يشملها نموذج الدراسة. كما تشير نتائج تحليل التباين إلى أن قيمة F بلغت 361.245، وهي قيمة مرتفعة، كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية $\text{Sig.} = 0.000$ ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على أن نموذج الانحدار يتمتع بدلالة إحصائية، وأن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بصورة معنوية في ترتيب أولويات المشاريع وفق الأهمية الاستراتيجية.

بما أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية $\text{Sig.} = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha \geq 0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في ترتيب أولويات المشاريع وفق الأهمية الاستراتيجية. وبالتالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في ترتيب أولويات المشاريع وفق الأهمية الاستراتيجية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمواءمة محفظة المشاريع في كفاءة إدارة محفظة المشاريع عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمواءمة محفظة المشاريع في كفاءة إدارة محفظة المشاريع عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (29) ملخص نموذج الانحدار لاختبار الفرضية الثالثة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.812	0.659	0.658	0.391

الجدول (30) تحليل التباين ANOVA لاختبار الفرضية الثالثة

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	95.624	1	95.624	575.842	0.000
Residual	49.486	298	0.166		
Total	145.110	299			

الجدول (31) معاملات الانحدار (Coefficients) لاختبار الفرضية الثالثة

Model	Unstandardized Coefficients (B)	Std. Error	Standardized Coefficients (Beta)	t	Sig.
-------	---------------------------------	------------	----------------------------------	---	------

0.000	5.662	—	0.142	0.804	Constant
0.000	23.997	0.812	0.034	0.809	مواومة محفظة المشاريع

تشير نتائج الجداول إلى أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.812، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين مواومة محفظة المشاريع وكفاءة إدارة محفظة المشاريع. كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.659، أي أن مواومة محفظة المشاريع تفسر 65.9% من التباين في كفاءة إدارة محفظة المشاريع، بينما تعزى النسبة المتبقية 34.1% إلى عوامل أخرى لم يتناولها نموذج الدراسة. وتعكس هذه النتيجة قدرة مرتفعة للمتغير المستقل على تفسير التغير في المتغير التابع، وهو ما يؤكد أهمية مواومة محفظة المشاريع في تحسين كفاءة إدارتها. كما يتضح أيضاً أن قيمة F بلغت 575.842، وهي قيمة مرتفعة، كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية Sig. = 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 مما يشير إلى أن نموذج الانحدار يتمتع بدلالة إحصائية، وأن مواومة محفظة المشاريع تؤثر تأثيراً معنوياً في كفاءة إدارة محفظة المشاريع.

بما أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية Sig. = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha \geq 0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H03) وقبول الفرضية البديلة (H13)، التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمواومة محفظة المشاريع في كفاءة إدارة محفظة المشاريع. وبالتالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمواومة محفظة المشاريع في كفاءة إدارة محفظة المشاريع عند مستوى الدلالة. ($\alpha \leq 0.05$)

1-3-4. مناقشة النتائج وفق أسئلة الدراسة

أولاً: مناقشة سؤال الدراسة الأول

ما مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في البلديات محل الدراسة من وجهة نظر القيادات الإدارية؟

أظهرت النتائج التحليلية أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في البلديات محل الدراسة قد جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.13) وانحراف معياري قدره (0.55)، وهو ما يعكس نهجاً إدارياً حقيقياً ومتقدماً في مؤسسة ممارسات التخطيط الاستراتيجي ضمن البيئة البلدية السعودية، ويؤشر على أن القيادات الإدارية تُقدّر قيمة الإطار التخطيطي الاستراتيجي بوصفه أداة للتوجيه والحوكمة لا مجرد وثيقة شكلية. وقد تصدّرت الفقرات الخاصة بوضوح الأهداف والرؤية الاستراتيجية قائمة المؤشرات؛ إذ جاءت الفقرة المتعلقة بصياغة الأهداف طويلة المدى بطريقة قابلة للقياس والتحقق في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.35)، تلتها الفقرة الخاصة بامتلاك البلدية رؤية استراتيجية واضحة مرتبطة برؤية المملكة 2030 بمتوسط (4.31)، ثم توفير الموارد البشرية والمالية الكافية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية بمتوسط (4.29). ويُعدّ هذا الثلاثي المتصدر دليلاً إحصائياً على أن المنظومة التخطيطية في البلديات تنطلق من رؤية واضحة وتوظّف لها الموارد بما يكفل الجدية في التنفيذ.

وتتسق هذه النتيجة الإيجابية تسقاً تاماً مع ما خلصت إليه دراسة برهم (2020) التي أثبتت أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية يرتبط ارتباطاً طردياً دالاً بالفعالية المؤسسية، وأنه كلما ارتفع مستوى تبني التخطيط الاستراتيجي وتحسّن تطبيقه ارتفعت معه مستويات الفعالية تبعاً لذلك. كذلك تتقاطع مع ما خلصت إليه دراسة الرحومي والقطيبي (2024) التي أكدت أن وضوح الرؤية والرسالة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية يمثلان مدخلاً ضرورياً لا غنى عنه لاختيار المبادرات والمشاريع الكفيلة بتحقيق الأهداف بعيدة المدى. كما تعزز هذه النتيجة ما أثبتته التحليل التجميعي لدراسة George et al (2019) الذي استند إلى عدد واسع من الدراسات التجريبية، وخلص إلى أن التخطيط الاستراتيجي الرسمي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بأداء المنظمات، وبخاصة حين يُقاس الأداء بمعيّار الفاعلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

إلا أن النتائج الميدانية كشفت في الوقت ذاته عن قصور تنظيمي ملحوظ في جوانب داعمة جوهرية تتعلق بالبُعد التشغيلي والتقييمي؛ تجلّى ذلك في تراجع الفقرات المتعلقة بارتباط التخطيط الاستراتيجي بتحسين الكفاءة العامة إذ جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.94)، وضعف منظومة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) اللازمة لقياس نجاح الخطط الاستراتيجية بمتوسط (3.98)، فضلاً عن محدودية توثيق الدروس المستفادة من الخطط السابقة بمتوسط (4.02). وهذا التشخيص يتطابق تماماً مع ما حدّر منه Kabeyi (2019) من أن الفجوة الحرجة في التخطيط الاستراتيجي لا تكمن في صياغة الأهداف بل في غياب آليات المتابعة والتقييم المنهجية، وهي الفجوة ذاتها التي أشارت إليها دراسة صالح وموسى (2020) حين أكدت أن ضعف وضوح الأهداف الاستراتيجية وغياب المتابعة الفعّالة ينعكسان سلباً على جودة المخرجات المؤسسية وعلى قدرة الخطة في تحقيق أثرها التنموي المرجو.

وتشير هذه النتائج بمجملها إلى أن مسيرة التخطيط الاستراتيجي في البلديات السعودية تتقدم بخطى توجّهية ورؤيوية واضحة، لكنها تتطلب تحولاً موازياً نحو توطّن ثقافة القياس والمساءلة الاستراتيجية وتطوير آليات التغذية الراجعة بين مراحل التخطيط والتنفيذ. وكما أكدت George & Bryson (2020) فإن التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام لا يحقق قيمته الفعلية ما لم يُترجم إلى ربط صريح بين الأهداف المعلنة والاستثمارات التنفيذية الفعلية، وما لم تتسق آليات قياس الأداء مع طبيعة الأهداف الاجتماعية والخدمية للمؤسسات الحكومية البلدية. وبالتالي، فإن تعزيز منظومة (KPIs) وربطها بدورات التخطيط اللاحقة يمثل الفجوة الأكثر إلحاحاً في البيئة البلدية محل الدراسة، ومعالجتها هي الشرط الأساسي للارتقاء بالنتيجة الإجمالية من مستوى التخطيط الجيد إلى مستوى التخطيط المؤلّد للقيمة المؤسسية المستدامة.

ثانياً: مناقشة سؤال الدراسة الثاني

ما مستوى موافقة المشاريع الخمسية مع الأهداف الاستراتيجية في البلديات محل الدراسة من وجهة نظر القيادات الإدارية؟

جاءت النتائج الميدانية لتقدم صورة تحليلية إيجابية حول مستوى موافقة المشاريع الخمسية مع الأهداف الاستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.11) بانحراف معياري قدره (0.57)، وهو ما يُصنّف ضمن مستوى

التقدير المرتفع. وقد كشفت المتوسطات الحسابية التفصيلية عن هيمنة واضحة لُبُعد الاتساق الاستراتيجي في قيادة الاستجابات؛ إذ تصدرت الفقرة المتعلقة بتواءم جميع المشاريع الخمسية مع الأهداف الاستراتيجية للبلدية قائمة المؤشرات بمتوسط (4.34)، تلتها الفقرة الخاصة باختيار المشاريع بناءً على مساهمتها في الرؤية طويلة المدى بمتوسط (4.28)، ثم الفقرة المتعلقة بمساهمة الترتيب في تحسين كفاءة الإنفاق العام بمتوسط (4.25)، وأخيراً الفقرة الخاصة بتلبية المشاريع لاحتياجات التنمية المحلية المستدامة بمتوسط (4.21). وهذا التجمّع المرتفع في أعلى القائمة يدل بشكل قاطع على أن القيادات الإدارية في البلديات تُدرك أهمية ربط قرارات اختيار المشاريع بالأولويات الاستراتيجية المؤسسية، وتسعى إلى تحويل هذا الوعي إلى ممارسة ميدانية فعلية.

وتتسق هذه النتيجة الإيجابية مع ما خلصت إليه دراسة Meskendahl (2010) التي أثبتت أن نجاح إدارة محفظة المشاريع في خلق القيمة يرتبط أساساً بدرجة انسجام اختيار المشاريع مع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وأن استراتيجية الأعمال تؤثر تأثيراً معنوياً في إدارة محفظة المشاريع ونجاحها. كما تتقاطع هذه النتيجة مع ما أثبتته دراسة De Medeiros Júnior & Brito (2021) من أن المواءمة الاستراتيجية تمثل آلية أساسية لربط إدارة المحافظ بالاستراتيجية المؤسسية، وأنها تُمكن المنظمة من التركيز على المشاريع التي تُحقق الأهداف الاستراتيجية الفعلية بدلاً من الانجرار نحو مشاريع انتهائية عابرة أو مشاريع تُرضي ضغوطاً تشغيلية آنية.

غير أن النتائج كشفت في المقابل عن ضعف نسبي واضح في بُعد الاستعداد المستقبلي والتفكير الاستشرافي؛ إذ جاءت الفقرة المتعلقة بتعزيز قدرة البلدية على مواجهة التحديات المستقبلية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.88) وهو أدنى متوسط في المحور، تلتها الفقرة الخاصة بفتح المشاريع فرصاً لمشاريع مستقبلية أكثر كفاءة بمتوسط (3.92)، وتدعيم التنمية المحلية المستدامة بمتوسط (3.98). ويُشكّل هذا التراجع في البُعد الاستشرافي إشكالية منهجية دقيقة؛ فهو يدل على أن البلديات تُجيد اختيار المشاريع التي تخدم الأهداف الاستراتيجية الراهنة، لكنها لا تزال تواجه صعوبة في تبني منطق "المحفظة التعليمية" الذي يضمن أن تُرثي كل مرحلة الأرضية لنجاح المراحل التالية. وهذا ما يتقاطع مع ما أثبتته Geraldi & Martinsuo (2020) من أن إدارة المحافظ الناضجة تتجاوز مجرد اختيار المشاريع الجيدة إلى تصميم محافظ قادرة على بناء قدرات مؤسسية مستدامة تُغذي الدورات التخطيطية القادمة بقدرات جديدة.

وتأسيساً على ما تقدم، يخلص تحليل سؤال الدراسة الثاني إلى أن البلديات السعودية قد حققت إنجازاً لافتاً في مواءمة مشاريعها الخمسية مع توجهاتها الاستراتيجية القائمة، وأن الوعي بأهمية هذه المواءمة راسخ لدى القيادات الإدارية. بيد أن تطوير البُعد الاستشرافي وتعزيز قدرة المحفظة على توليد قيمة استراتيجية مستدامة تمتد عبر الخطط المتعاقبة يمثل الفرصة التحسينية الأبرز التي تكشفها هذه البيانات، ومعالجتها سُرْسُخ الانتقال من مرحلة المواءمة التكتيكية إلى مرحلة بناء "محفظة استراتيجية تعليمية" قادرة على تحقيق المستهدفات الطموحة لرؤية المملكة 2030.

ثالثاً: مناقشة سؤال الدراسة الثالث

ما معايير ترتب أولويات المشاريع المعتمدة في البلديات محل الدراسة من وجهة نظر القيادات الإدارية؟

أسفرت النتائج الميدانية عن مؤشرات دلالية بالغة الأهمية تؤكد أن البلديات محل الدراسة تعتمد بدرجة مرتفعة على معايير استراتيجية وتنموية واضحة لترتيب أولويات مشاريعها الخمسية، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (4.12) بانحراف معياري قدره (0.56). وقد تصدّرت الفقرة المتعلقة بوجود معايير واضحة لترتيب أولويات المشاريع بناءً على الأهمية الاستراتيجية قائمة المؤشرات بمتوسط بلغ (4.37)، وهو أعلى متوسط في هذا المحور، تليها الفقرة الخاصة بمراعاة المخاطر والعائد المتوقع عند الترتيب بمتوسط (4.30)، ثم إعادة ترتيب الأولويات بناءً على تغيّر الظروف بمتوسط (4.22).

وتتسق هذه النتيجة الميدانية تسقاً وثيقاً مع ما خلصت إليه دراسة Aljabri et al (2024) المطبقة على بلدية العاصمة المقدسة، التي أثبتت أن المواءمة الاستراتيجية تُعدّ من العوامل الرئيسة المؤثرة في ترتيب المشروعات البلدية، وأن نماذج التحليل الهرمي (AHP) ونماذج اتخاذ القرار متعددة المعايير (MCDM) تُتيح المفاضلة الموضوعية بين المشاريع وفق أوزان محددة للمعايير الاستراتيجية والمالية والاجتماعية والبيئية. كما تنسجم مع ما أكدته PMI (2017) من أن ضعف ممارسات إدارة محفظة المشاريع يؤدي إلى تنفيذ مشاريع لا تحقق القيمة الاستراتيجية المتوقعة ولا تتوافق مع أولويات المؤسسة الحقيقية، وهو ما تتفاداه البلديات محل الدراسة بإرساء معايير واضحة تحكم عمليات المفاضلة والاختيار.

في المقابل، جاءت الفقرة المتعلقة بمساهمة ترتيب الأولويات في تحسين كفاءة الإنفاق العام في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.18)، وإن ظل هذا المتوسط مرتفعاً فإن تراجعه النسبي مقارنة بسائر الفقرات يُشير إلى أن ترجمة قرارات الترتيب الاستراتيجي إلى كفاءة مالية ملموسة وقابلة للقياس لا تزال تمثل تحدياً منهجياً. ويتوافق هذا التشخيص مع ما أشار إليه Santos et al (2022) من أن غياب معايير استراتيجية مرتبطة بمؤشرات الإنفاق يُضعف قدرة محفظة المشاريع على تحقيق أقصى قيمة استراتيجية ممكنة من الموارد المتاحة، وأن تطوير ربط صريح بين قرارات الترتيب وبين موازنات التنفيذ يمثل الخطوة التكاملية اللازمة لإغلاق هذه الفجوة.

وتقودنا هذه المعطيات مجتمعةً إلى استنتاج استراتيجي مفاده أن البلديات السعودية قد أرسّت منهجية ترتيب الأولويات تستند إلى ثلاثة محاور متكاملة: الأهمية الاستراتيجية، وتقييم المخاطر والعائد، والمرونة في إعادة المعايير استجابةً للمتغيرات. وهذا يُعدّ تحولاً نوعياً من نمط الاختيار الانطباعي أو التقديري نحو نمط أكثر منهجية وشفافية. غير أن اكتمال هذه المنهجية يتطلب إغلاق الحلقة بربط قرارات الترتيب بمؤشرات كفاءة الإنفاق الفعلية، بما يضمن أن تؤدي أولوية المشروع الاستراتيجية إلى عائد تنموي قابل للقياس بمعايير مالية وخدمية موضوعية.

رابعاً: مناقشة سؤال الدراسة الرابع

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وفعالية إدارة محفظة المشاريع الخمسية في البلديات محل الدراسة؟

أفرزت نتائج المعالجة الإحصائية دلالات محورية تؤيد وجود هذه العلاقة بشكل قاطع ومباشر؛ حيث كشفت نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) عن وجود علاقة طردية موجبة وقوية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة محفظة المشاريع الخمسية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.742) عند مستوى دلالة إحصائية تام (Sig.= 0.000)،

وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وتؤشر على تلازم بنيوي وثيق بين المتغيرين يتجاوز حدود الصدفة الإحصائية ويعكس ارتباطاً سببياً عميقاً.

وتُقدّم هذه النتيجة تعصيلاً ميدانياً مباشراً وقوياً للأطروحة النظرية التي طوّرها Meskendahl (2010) والتي أثبتت أن استراتيجية الأعمال تؤثر تأثيراً معنوياً في إدارة محفظة المشاريع ونجاحها، وأن الارتباط بين جودة التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة المحفظة ليس مجرد افتراض نظري بل علاقة تجريبية قابلة للقياس والإثبات. كذلك تتقاطع مع ما خلصت إليه دراسة Coelho et al (2025) من أن المواءمة الاستراتيجية وتحسين قيمة المحفظة يتوقفان بصورة جوهرية على نضج التخطيط الاستراتيجي وعلى جودة العمليات المرتبطة به من تحليل بيئي واختيار استراتيجيات وصياغة أهداف قابلة للتنفيذ. وعلى الصعيد الدولي، تنسجم هذه النتيجة مع ما أثبتته دراسة Kaiser et al (2014) من أن نجاح إدارة محافظ المشاريع يتجاوز مجرد تقنيات اختيار المشاريع إلى ضرورة توافق البنية التنظيمية وآليات الحوكمة مع التوجهات الاستراتيجية المؤسسية.

وتأسيساً على ما تقدم، تخلص مناقشة هذا السؤال إلى أن التخطيط الاستراتيجي في قطاع البلديات لا يُمثل عملية إدارية منفصلة مستقلة، بل هو المُغذّي الاستراتيجي الجوهرى لمجمل قرارات محفظة المشاريع: من اختيار المشاريع وترتيبها إلى تخصيص الموارد ومتابعة التنفيذ وتقييم الأثر. وبما أن كل وحدة إضافية من جودة التخطيط الاستراتيجي تنعكس بشكل مباشر وقابل للقياس على كفاءة إدارة محفظة المشاريع، فإن الاستثمار في تطوير منظومة التخطيط الاستراتيجي البلدي—من حيث الجودة المنهجية والموارد والكفاءات البشرية—يمثل المُضاعف الأكثر تأثيراً في تحسين أداء إدارة المحافظ وتحقيق القيمة التنموية المستدامة المنشودة.

خامساً: مناقشة سؤال الدراسة الخامس

ما أثر المواءمة الاستراتيجية بين الخطط الاستراتيجية ومحفظة المشاريع في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وترتيب أولوياتها في البلديات محل الدراسة؟

أسفرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) عن مؤشرات دلالية بالغة الأثر تؤكد الدور المحوري والاستراتيجي للمواءمة الاستراتيجية في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع البلدية. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط $(R = 0.781)$ وهي قيمة تؤشر على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية جداً بين المتغيرين. وللمزيد من العمق التفسيري، بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2 = 0.610)$ ، أي أن المواءمة الاستراتيجية وحدها تُفسّر ما نسبته (61.0%) من التباين الحاصل في كفاءة تنفيذ المشاريع، في حين تعود النسبة المتبقية (39.0%) إلى عوامل تنظيمية وبيئية وبشرية أخرى لم يتناولها نموذج الدراسة. وتُعدّ نسبة الـ (61%) نسبة تفسيرية مرتفعة جداً بمعايير العلوم الإدارية التطبيقية، وتكشف أن المواءمة الاستراتيجية ليست مجرد عامل مُسهّم بين عوامل عديدة بل هي العامل الحاكم الأبرز في معادلة نجاح التنفيذ البلدي.

وتتطابق هذه الاستنتاجات تطابقاً عميقاً مع الجوهر المنهجي للدراسات الدولية في حقل إدارة محافظ المشاريع؛ فقد خلصت دراسة Alexandrova (2021) إلى أن ارتفاع مستوى المواءمة الاستراتيجية في محفظة المشاريع يرتبط إيجابياً وبشكل دال بأداء المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة، في حين يؤدي ضعف هذه المواءمة إلى فجوة مزمنة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها الميداني الفعلي. كذلك تندجم هذه النتيجة مع ما توصل إليه Korhonen et al (2023) من أن ربط مؤشرات الأداء على مستوى المشروع والمحفظة بمؤشرات الأهداف الاستراتيجية يُعدّ شرطاً لازماً وكافياً لتحقيق النجاح في بيئات المشاريع المتعددة والمتداخلة في القطاع العام.

ومن الناحية الإحصائية التطبيقية، يُثبت معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.781$) أنه مع كل ارتفاع بمقدار وحدة قياسية واحدة في مستوى المواءمة الاستراتيجية يُتوقع أن ترتفع كفاءة تنفيذ المشاريع بمقدار (0.781) وحدة قياسية مع ثبات العوامل الأخرى، وهذه العلاقة الطردية الخطية القوية ودلالاتها الإحصائية التامة ($\text{Sig.} = 0.000$, $F = 475.216$) تُثبت أن نموذج الانحدار برمته يتمتع بصلاحية تفسيرية وتنبؤية عالية الموثوقية. ويُقدّم هذا التوصيف الإحصائي دعماً تجريبياً مباشراً لما طرحه Carvalho & Padovani (2016) من أن العمليات المتكاملة لإدارة محفظة المشاريع—عند اقترانها بمواءمة استراتيجية واضحة—تُنتج نتائج أداء أعلى قابلية للتنبؤ وأعظم قيمة مؤسسية مقارنة بنماذج الإدارة العشوائية أو المرتجلة.

وتأسيساً على ما تقدم، تخلص مناقشة هذا السؤال إلى أن المواءمة الاستراتيجية يجب أن تُدار في البلديات بوصفها "استثماراً مؤسسياً استراتيجياً" لا مجرد أداة شكلية أو التزاماً إجرائياً. فكلما ارتفعت درجة الاتساق بين الاستراتيجية ومحفظة المشاريع، انعكس ذلك فعلياً وبشكل قابل للقياس على جودة الترتيب، وكفاءة الإنفاق، وتحقيق الأثر التنموي المنشود. وهو ما يؤكد أن المواءمة الاستراتيجية ليست خطوة إضافية في منهجية إدارة المحفظة، بل هي العمود الفقري الذي تُبنى عليه كفاءة التنفيذ وتتحقق بواسطته مستهدفات رؤية المملكة 2030 في رفع الكفاءة الحكومية وتحسين جودة الخدمات البلدية.

2-3-4. مناقشة نتائج اختبار الفرضيات:

أولاً: مناقشة نتائج الفرضية الأولى (H01/H11):

والتي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في مواءمة محفظة المشاريع الخمسية مع الأهداف الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الإدارية للبلديات في المملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)».

أفرزت نتائج المعالجة الإحصائية عبر تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)—دلالات محورية تؤيد صحة هذه الفرضية البديلة وتدعمها بشكل قاطع؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.768$) مما يدل على وجود علاقة موجبة قوية بين التخطيط الاستراتيجي ومواءمة محفظة المشاريع الخمسية. ولمزيد من العمق التفسيري، أوضحت نتائج الانحدار أن معامل التحديد بلغ ($R^2 = 0.590$)، أي أن التخطيط الاستراتيجي يُفسّر وحده ما

نسبته (59.0%) من التباين الحاصل في مستوى مواءمة محفظة المشاريع الخمسية مع الأهداف الاستراتيجية، بينما تعود النسبة المتبقية (41.0%) إلى عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة. كما بلغت قيمة اختبار ($F=428.317$) عند مستوى دلالة تام ($\text{Sig.}=0.000$)، وهو مستوى أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، مما يثبت أن نموذج الانحدار برمته يتمتع بدلالة إحصائية صارمة. أما معامل الانحدار غير المعياري ($B=0.772$) فيشير إلى أنه مع كل ارتفاع بمقدار وحدة واحدة في مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي يُتوقع أن يرتفع مستوى مواءمة محفظة المشاريع الخمسية بمقدار (0.772) وحدة مع ثبات العوامل الأخرى. وبناءً على ذلك، تم رفض الفرضية الصفرية ($H01$) وقبول الفرضية البديلة ($H11$).

وتُبرهن هذه النتائج بشكل قاطع على أن البلديات التي تستثمر في تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي—بما يشمل وضوح الرؤية والرسالة، وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وصياغة أهداف SMART قابلة للقياس والتحقق—تكون أكثر قدرة على ضمان اتساق محفظة مشاريعها مع توجهاتها الاستراتيجية طويلة المدى. وتتطابق هذه الاستنتاجات مع ما خلص إليه De Medeiros Júnior & Brito (2021) من أن المواءمة الاستراتيجية تمثل آلية حاكمية لربط إدارة المحافظ بالاستراتيجية المؤسسية، وأنها تساعد المنظمة على التركيز على اختيار المشاريع التي تخدم الأهداف الاستراتيجية فعلياً بدلاً من الاكتفاء بإدارة مشاريع منفصلة ومتناثرة لا رابط استراتيجي يجمعها. كما تتقاطع مع ما خلصت إليه دراسة Coelho et al (2025) من أن كلاً من المواءمة الاستراتيجية وتحسين قيمة المحفظة يتوقفان بصورة جوهرية على نضج التخطيط الاستراتيجي وعلى سلامة عمليات التحليل والاختيار الاستراتيجي المرتبطة به.

وعلاوة على ذلك، تنسجم نسبة التفسير المرتفعة (59%) مع ما أثبتته التحليل التجميعي لدراسة George et al (2019) الذي خلص إلى أن التخطيط الاستراتيجي الرسمي يرتبط ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة بأداء المنظمات في القطاع العام وبخاصة حين يُقاس الأداء من زاوية الفاعلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما تتقاطع مع ما أثبتته دراسة Kaiser et al (2014) من أن نجاح إدارة محافظ المشاريع يتجاوز تقنيات الاختيار إلى ضرورة توافق البنية التنظيمية وآليات الحوكمة مع التوجهات الاستراتيجية المؤسسية.

بناءً على ما تقدم، يُثبت البحث الحالي أن تبني التخطيط الاستراتيجي الناضج في البلديات السعودية لا يُمثل ترفاً إدارياً بل ركيزة مؤسسية بنوية تُسهم بنحو ثلاثة أخماس التباين في مواءمة المحفظة. وهذا يعني أن تطوير قدرات التخطيط الاستراتيجي—بكل أبعاده من الرؤية والتحليل البيئي وصياغة الأهداف وآليات المتابعة—هو الضامن الأقوى للارتقاء بجودة قرارات اختيار المشاريع البلدية وترتيب أولوياتها، بما يحقق المستهدفات الكبرى لرؤية المملكة 2030 في رفع كفاءة الإنفاق الحكومي وتحسين جودة الحياة في المدن السعودية.

ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الثانية ($H02/H12$):

والتي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في ترتيب أولويات المشاريع الخمسية وفق الأهمية الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الإدارية للبلديات في المملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)».

أبرزت المؤشرات الإحصائية المتمخضة عن المعالجة الميدانية دلالات محورية تؤيد صحة وثبوت هذه الفرضية البديلة بشكل بنوي متين؛ حيث كشفت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وترتيب أولويات المشاريع وفق الأهمية الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.741$). وتأكيداً لهذا الأثر التفسيري، أوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.549$) أن التخطيط الاستراتيجي يُفسّر بمفرده ما نسبته (54.9%) من التباين الحاصل في ترتيب أولويات المشاريع وفق الأهمية الاستراتيجية. وتعكس هذه النسبة الأهمية الاستراتيجية البالغة لمنظومة التخطيط في توجيه قرارات المفاضلة بين المشاريع المتنافسة على الموارد المحدودة. وقد بلغت قيمة اختبار ANOVA للنموذج ($F = 361.245$) عند مستوى دلالة تام ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يثبت أن نموذج الانحدار يتمتع بصلاحية إحصائية عالية. فضلاً عن ذلك، أشار معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.731$) إلى أنه مع كل زيادة بمقدار وحدة في مستوى التخطيط الاستراتيجي يُتوقع ارتفاع مستوى ترتيب الأولويات بمقدار (0.731) وحدة مع ثبات بقية العوامل. وبناءً على ذلك، تم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_{12}).

تُبرهن هذه النتائج بشكل قاطع على أن البلديات التي تعتمد خططاً استراتيجية واضحة وقابلة للقياس تكون أكثر قدرة على توظيف تلك الخطط بوصفها أطراً حاكمية فعلية لمعايير الترتيب والمفاضلة بين المشاريع. وهذا ما يؤكده Rad & Rowzan (2018) حين أثبت أن المواءمة الاستراتيجية لمحفظة المشاريع تؤثر تأثيراً ملحوظاً في جودة اختيار المشروعات وترتيبها، وأن تصميم النماذج التحليلية التي تُدمج المواءمة الاستراتيجية في قرارات المحفظة يقود إلى نتائج أكثر كفاءة وأعلى قيمة مقارنة بالأساليب التقليدية المعتمدة على المعايير المالية أو التشغيلية وحدها. كما تنسجم هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة Al-Sobai et al (2024) التي طوّرت إطاراً متكاملًا لترتيب أولويات المشاريع الاستراتيجية يجمع بين معايير المواءمة الاستراتيجية والجدوى التنفيذية والمخاطر، وأثبتت أن وضوح الاستراتيجية هو الشرط الأول لجودة هذا الإطار.

وعلاوة على ذلك، ينسجم هذا الارتباط الإحصائي (54.9%) مع ما أثبتته Santos et al (2022) من أن غياب معايير استراتيجية واضحة يؤدي إلى قبول مشاريع منخفضة القيمة أو ضعيفة الأثر الاستراتيجي ضمن المحفظة، ويُضعف قدرة هذه المحفظة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المعلنة. ويتقاطع هذا أيضاً مع ما وصفته دراسة Aljabri et al (2024) التطبيقية في بيئة بلدية سعودية مماثلة، من أن المواءمة الاستراتيجية تُعدّ من العوامل الرئيسة والحاكمة في ترتيب المشروعات البلدية، وأن المنظمات التي تعتمد نماذج موضوعية لقياس هذه المواءمة تُحقق نتائج أداء أعلى.

وتأسيساً على ما تقدم، يُثبت البحث الحالي أن التميز في ترتيب أولويات المشاريع البلدية لا يتحقق بالاجتهادات الشخصية أو الضغوط التشغيلية الآنية، بل هو محصلة مباشرة لنضج منظومة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة ولمدى وضوح أهدافها وتحديدها. إن تفعيل آليات التخطيط الاستراتيجي وتوثيق أهدافه ضمن معايير ترتيب واضحة ومؤسّسة يمثل الأداة الاستراتيجية الأبرز لتحسين كفاءة الإنفاق العام، والارتقاء بجودة الخدمات البلدية، وتسريع وتيرة تحقيق مستهدفات التنمية الحضرية المستدامة في إطار رؤية المملكة 2030.

ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة (H03/H13):

والتي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمواءمة محفظة المشاريع الخمسية في كفاءة إدارة وتنفيذ هذه المحفظة من وجهة نظر القيادات الإدارية للبلديات في المملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)».

جاءت المعالجات الإحصائية الميدانية لتقدم دليلاً علمياً راسخاً يؤيد صحة وثبوت هذه الفرضية البديلة بأعلى مستوى من القوة التفسيرية في الدراسة بأسرها؛ حيث كشفت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية جداً ذات دلالة إحصائية بين مواءمة محفظة المشاريع الخمسية وكفاءة إدارتها وتنفيذها، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.812$)، وهي أعلى قيمة ارتباط بين جميع فرضيات الدراسة. وتأكيداً للأثر التنبؤي الهيكلي، بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.659$)، أي أن مواءمة المحفظة تُفسّر بمفردها ما نسبته (65.9%) من التباين الحاصل في كفاءة إدارة محفظة المشاريع وتنفيذها—وهي النسبة التفسيرية الأعلى في الدراسة—مما يُشير إلى أن المواءمة الاستراتيجية للمحفظة تُمثل ما يزيد عن ثلثي المُمكنات الحاكمة لكفاءة إدارتها. وقد بلغت قيمة ($F = 575.842$) عند مستوى دلالة تام ($\text{Sig.} = 0.000$)، وأشار معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.809$) إلى أنه مع كل ارتفاع بمقدار وحدة في مستوى المواءمة يُتوقع ارتفاع كفاءة الإدارة بمقدار (0.809) وحدة مع ثبات بقية العوامل. وبناءً على ذلك، تم رفض الفرضية الصفرية (H03) وقبول الفرضية البديلة (H13).

تُبرهن هذه النتائج بشكل قاطع لا يقبل الجدل على أن محافظ المشاريع المتوافقة استراتيجياً مع الأهداف المؤسسية تُحقق كفاءة تنفيذية أعلى بكثير من تلك التي تُبنى وفق معايير تشغيلية أنية أو استجابة لضغوط تدريجية. وتتطابق هذه الاستنتاجات الهيكلية تطابقاً استثنائياً مع ما خلص إليه Patanakul (2022) من أن فاعلية إدارة محفظة المشاريع تتطلب مواءمة هيكلية توافق البنية التنظيمية وآليات الحوكمة مع متطلبات إدارة المحفظة الاستراتيجية، وأن المنظمات التي تُحقق هذه المواءمة تُظهر أداءً أكثر استقراراً وقدرة تنبؤية أعلى. كما تنسجم مع ما أثبتته Padovani & Carvalho (2016) من أن العمليات المتكاملة لإدارة محفظة المشاريع عند اقترانها بمواءمة استراتيجية واضحة تُنتج نتائج أداء أعلى قابلية للتنبؤ وأعظم قيمة مؤسسية مستدامة.

وعلى الصعيد المقارن، تتناغم هذه النتائج بقوة مع ما كشفت عنه دراسة Berssaneti & Maceta (2019) في تحليلها المقارن بين القطاعين العام والخاص، حيث أثبتت أن الهدف المشترك في القطاعين هو تحقيق المواءمة الاستراتيجية بين المشروعات المنفّذة وتوجهات المؤسسة بعيدة المدى، وأن هذه المواءمة هي التي تُحدد في نهاية المطاف مدى كفاءة إدارة المحفظة وجودة مخرجاتها التنموية. كما توفر هذه النتيجة دليلاً تطبيقياً يتسق مع ما أثبتته Santos et al (2022) من أن التوافق بين قرارات المحفظة والأهداف الاستراتيجية يُعزّز القيمة الإجمالية للمحفظة ويقلل هدر الموارد المرتبط باختيار المشاريع العشوائي أو المتضارب.

وتأسيساً على ما تقدم، يُثبت البحث الحالي أن كفاءة إدارة محفظة المشاريع البلدية ليست نتاجاً تلقائياً لجودة التخطيط التشغيلي أو لكفاءة الفرق المنفذة وحدها، بل هي في جوهرها انعكاس مباشر لمستوى المواءمة الاستراتيجية للمحفظة مع الأهداف المؤسسية المرسومة. إن الاستثمار الموجه نحو تطوير آليات مواءمة المحفظة وتعزيزها يُعدّ الممر

الإلزامي لرفع كفاءة الإنفاق العام، ودعم صناعة القرار البلدي المرتكزة على الأدلة، والمساهمة الفعّالة في دفع عجلة التطوير الحضري وتحقيق مستهدفات التنمية المستدامة ضمن رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

4-4. التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

1. تعزيز تطبيق التخطيط الاستراتيجي في البلديات من خلال تحديث الخطط الاستراتيجية بصورة دورية وربطها بالمتغيرات التنموية والاقتصادية.
2. تطوير مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) وربطها بمتابعة تنفيذ الخطط والمشاريع بما يتيح قياس مستوى الإنجاز واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
3. تعزيز آليات مواءمة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية قبل اعتمادها، لضمان توجيه الموارد نحو المشاريع ذات الأولوية والأثر التنموي الأعلى.
4. اعتماد منهجيات علمية حديثة لترتيب أولويات المشاريع مثل أساليب اتخاذ القرار متعددة المعايير وتحليل المخاطر والعائد المتوقع، بما يرفع كفاءة اختيار المشاريع.
5. تطوير نظم إدارة محفظة المشاريع الإلكترونية لتوفير معلومات دقيقة وحديثة تدعم اتخاذ القرار ومتابعة الأداء.
6. تعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المالي لضمان توفير الموارد اللازمة للمشاريع ذات الأولوية وتحقيق الاستخدام الأمثل للميزانيات.
7. تنمية قدرات القيادات والعاملين في مجالات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المحافظ وإدارة المخاطر من خلال برامج تدريبية متخصصة.
8. إجراء مراجعات دورية لمحفظة المشاريع بما يسمح بإعادة ترتيب الأولويات وفق المتغيرات الاقتصادية والتنموية واحتياجات المجتمع.
9. تعزيز ثقافة اتخاذ القرار المبني على البيانات من خلال استخدام مؤشرات الأداء والتحليلات الإحصائية في تقييم المشاريع واختيارها.
10. الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير سياسات إدارة المشاريع البلدية بما ينسجم مع مستهدفات التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

1. دراسة أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة إدارة محافظ المشاريع في البلديات.
2. دراسة دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز مواءمة المشاريع الاستراتيجية.
3. دراسة أثر إدارة المخاطر في نجاح تنفيذ المشاريع البلدية.
4. دراسة مقارنة بين البلديات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة في مستوى تطبيق إدارة محفظة المشاريع.
5. دراسة أثر القيادة الاستراتيجية في نجاح إدارة المحافظ والمشاريع الحكومية.
6. دراسة دور الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في دعم اتخاذ قرارات اختيار وترتيب أولويات المشاريع.
7. دراسة العلاقة بين نضج إدارة المشاريع المؤسسية وكفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية.
8. إجراء الدراسة على قطاعات حكومية أخرى مثل الوزارات أو الهيئات الحكومية للتحقق من إمكانية تعميم النتائج ومقارنتها مع نتائج البلديات.

الفصل الخامس

المراجع

الفصل الخامس: المراجع

-المراجع العربية

أبو زعيتر، لينا محمد. (2020). متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية وعلاقتها بممارسة عمداء الكليات للتخطيط الاستراتيجي. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، مج9، ع4 ، 416 - 454. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1087058>

برهم، أحمد خليل أحمد. (2020). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، مج9، ع4 ، 1 - 30. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1087024>

جفال، تهماني حسين. (2020). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ودوره في تطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي في جامعة القدس. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، مج9، ع4 ، 341 - 368. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1087052>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

-المراجع الأجنبية-

Alasiri, F., Dąbrowski, M., Rocco, R., & Forgaci, C. (2025). The Impact of Recent Policies on the Transformation of Local Participatory Urban Planning in Saudi Arabia. *Urban Science*. <https://doi.org/10.3390/urbansci9030069>

Alexandrova, M. (2021). Evaluation of Project Portfolio Management Performance: Long and Short Term Perspective. *Proceedings of the international scientific conference Hradec Economic Days 2021*. <https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2021-01-001>

Aljabri, B., Aburas, H., Alkahtani, M., Almalki, A., & Alharthy, A. (2024). Methodological approaches in prioritizing municipal projects: A case study of the municipality of the holy capital (Makkah). *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. <https://doi.org/10.24294/jipd9664>

Alnemr, T. (2025). THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC INVESTMENT PLANNING IN THE KINGDOM OF SAUDI ARABIA. *Advances and Applications in Statistics*. <https://doi.org/10.17654/0972361725074>

Alruwaili, R., Al-Anzi, S., M., A., & Benlaria, H. (2024). The Interplay of Knowledge Management, E-Governance, and Business Performance Efficiency: Insights from Saudi Public Sector Institutions. *WSEAS TRANSACTIONS ON BUSINESS AND ECONOMICS*. <https://doi.org/10.37394/23207.2024.21.165>

- Al-Sobai, K., Pokharel, S., & Abdella, G. (2024). A Framework for Prioritization and Selection of Strategic Projects. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 2310-2323. <https://doi.org/10.1109/tem.2022.3177364>
- Bénet, N., Deville, A., & Naro, G. (2019). BSC inside a strategic management control package. *Journal of Applied Accounting Research*. <https://doi.org/10.1108/jaar-11-2016-0109>
- Beste, T., & Klakegg, O. (2022). Strategic change towards cost-efficient public construction projects. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.04.006>
- Biondi, L., & Russo, S. (2022). Integrating strategic planning and performance management in universities: a multiple case-study analysis. *Journal of Management and Governance*, 26, 417 - 448. <https://doi.org/10.1007/s10997-022-09628-7>
- Brito, J., & De Medeiros Júnior, J. (2021). Alignment strategic in project-based businesses: a review of the literature. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 20, e17902. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.17902>
- Bryson, J., & George, B. (2020). Strategic Management in Public Administration. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1396>
- Coelho, F., Bizarrias, F., Rabechini, R., Martens, C., & Martens, M. (2025). Strategic Alignment and Value Optimization: Unveiling the Critical Role of Project Portfolio Management for a Flexible Environment. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 26, 209 - 224. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00434-8>
- Dezhkam, M., Xue, S., & Liu, Z. (2019). Project portfolio management system, concepts and approach foundations. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 310. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/310/5/052081>
- Emefu, E., Basnet, K., Minoretti, A., & Lædre, O. (2024). Portfolio Management of Infrastructure Projects. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1389. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1389/1/012031>
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and The Environment*, 11, 269-284. <https://doi.org/10.1002/bse.339>

- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutiérrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive. *Journal of Engineering*. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- George, B., Walker, R., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Gunawan, H., J., & Info, A. (2025). PERAN PERENCANAAN STRATEGIS DALAM MENINGKATKAN KUALITAS MANAJEMEN ORGANISASI PENDIDIKAN ISLAM. *JOURNAL J-MPI : JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN, PENELITIAN DAN KAJIAN KEISLAMAN*. <https://doi.org/10.63353/journaljmpi.v4i1.368>
- Irfan, M., Khan, S., Hassan, N., Hassan, M., Habib, M., Khan, S., & Khan, H. (2021). Role of Project Planning and Project Manager Competencies on Public Sector Project Success. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su13031421>
- Kabeyi, M. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations. *International Journal of Applied Research*. <https://doi.org/10.22271/allresearch.2019.v5.i6a.5870>
- Kaiser, M., Arbi, F., & Ahlemann, F. (2014). Successful project portfolio management beyond project selection techniques: Understanding the role of structural alignment. *International Journal of Project Management*, 33, 126-139. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.002>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). The strategy-focused organization. *Strategy & Leadership*, 29. <https://doi.org/10.1108/sl.2001.26129cab.002>
- Korhonen, T., Jääskeläinen, A., Laine, T., & Saukkonen, N. (2023). How performance measurement can support achieving success in project-based operations. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.11.002>
- Lima, A., Monteiro, P., Fernandes, G., & Machado, R. (2016). Mapping Between Artefacts and Portfolio Processes from the PMI Standard for Portfolio Management. **, 117-130. https://doi.org/10.1007/978-3-319-46642-2_8

- Maceta, P., & Berssaneti, F. (2019). Comparison of project portfolio management practices in the public and private sectors in Brazil. *International Journal of Managing Projects in Business*. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-09-2018-0176>
- Martinsuo, M., & Anttila, R. (2022). Practices of strategic alignment in and between innovation project portfolios. *Project Leadership and Society*. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100066>
- Martinsuo, M., & Geraldi, J. (2020). Management of project portfolios: Relationships of project portfolios with their contexts. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.02.002>
- Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success — A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 28, 807-817. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.007>
- Padovani, M., & Carvalho, M. (2016). Integrated PPM Process: Scale Development and Validation. *International Journal of Project Management*, 34, 627-642. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.006>
- Patanakul, P. (2022). How to Achieve Effectiveness in Project Portfolio Management. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69, 987-999. <https://doi.org/10.1109/tem.2020.2964316>
- Quezada, L., López-Ospina, H., Ortiz, C., Oddershede, A., Palominos, P., & Jofré, P. (2022). A DEMATEL-based method for prioritizing strategic projects using the perspectives of the Balanced Scorecard. *International Journal of Production Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108518>
- Rad, F., & Rowzan, S. (2018). Designing a hybrid system dynamic model for analyzing the impact of strategic alignment on project portfolio selection. *Simul. Model. Pract. Theory*, 89, 175-194. <https://doi.org/10.1016/j.simpat.2018.10.001>
- Santos, N., De Souza Rocha, C., Moreira, M., Santos, M., Gomes, C., & De Araújo Costa, I. (2022). Strategy Analysis for project portfolio evaluation in a technology consulting company by the hybrid method THOR. **, 134-141. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.017>

Simionova, N., & Simionov, R. (2021). Project portfolio management as a tool for implementing an organization's strategy: development of a project selection and ranking system. *Real estate: economics, management*. <https://doi.org/10.22337/2073-8412-2021-4-29-35>

Sumual, S., Rawis, J., Lengkong, J., Sumanti, E., & Surbakti, S. (2025). Analysis of Strategic Plan Forms for Educational Units. *LITERACY : International Scientific Journals of Social, Education, Humanities*. <https://doi.org/10.56910/literacy.v4i2.2170>

Too, E., & Weaver, P. (2014). The management of project management: a conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32, 1382-1394. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>

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

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

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

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

الملاحق

السيدات / السادة الافاضل

تحية طيبة وبعد،

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

دور التخطيط الاستراتيجي في مواءمة وإدارة محفظة المشاريع الخمسية وترتيب أولوياتها من وجهة نظر القيادات الإدارية للبلديات في المملكة العربية السعودية

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

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

شاكراً تعاونكم لخدمة البحث العلمي

الباحث

الطالب/ محمد بدر محمد العتيبي

المشرف

د. الفیصل عبد الحمید محمد

د. فايز علي جراد

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب لإجابتك.

الجنس	
أنثى	ذكر

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

المؤهل العلمي			
بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	أخرى

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

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

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

نوع المنظمة		
بلدية كبرى	بلدية متوسطة	جهة بلدية أخرى

الجزء الثاني: المتغير المستقل) التخطيط الاستراتيجي)					
رقم الفقرة	الفقرة	التقييم	أو افق بشدة	أو افق محايد	لا أو افق بشدة
المحور الأول: وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية					
7.	تمتلك البلدية رؤية استراتيجية واضحة ترتبط مباشرة برؤية المملكة 2030				
8.	يتم صياغة الأهداف طويلة المدى بطريقة قابلة للقياس والتحقق.				
9.	تحظى الاستراتيجية بدعم مستمر من القيادة العليا في البلدية				
10.	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحليل البيئة الخارجية والداخلية بدقة.				
المحور الثاني: ترجمة الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية					
11.	يتم ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى برامج ومبادرات خمسية واضحة.				

12.	توجد آليات لربط الأهداف الاستراتيجية بمعايير اختيار المشاريع.				
13.	يتم مراجعة الخطط الاستراتيجية بانتظام لمواكبة التغييرات				
14.	تساهم الاستراتيجية في تحديد المخاطر والفرص المرتبطة بالمشاريع.				
المحور الثالث: التمكين والدعم المؤسسي					
15.	توفر البلدية موارد بشرية ومالية كافية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.				
16.	يتم تدريب الفرق على أدوات التخطيط الاستراتيجي مثل بطاقة الأداء المتوازن.				
17.	تستخدم أنظمة رقمية لتتبع تقدم الخطط الاستراتيجية				
18.	يشمل التخطيط مشاركة أصحاب المصلحة في صياغة الاستراتيجية				
المحور الرابع: قياس الأداء الاستراتيجي					
19.	توجد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس نجاح الخطط الاستراتيجية.				
20.	يتم توثيق الدروس المستفادة من الخطط السابقة لتحسين المستقبلية.				
21.	يرتبط التخطيط الاستراتيجي بتحسين الكفاءة العامة في البلدية				

الجزء الثالث: المتغير التابع (مواءمة وإدارة محفظة المشاريع الخمسية وترتيب أولوياتها)

رقم الفقرة	الفقرة	التقييم	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق بشدة
المحور الأول: مواءمة المشاريع مع الاستراتيجية (المدى القصير)						
22.	تتواءم جميع المشاريع الخمسية مع الأهداف الاستراتيجية للبلدية					
23.	يتم اختيار المشاريع بناءً على مساهمتها في الرؤية طويلة المدى.					
24.	تحقق المواءمة تقليلًا للتشتت في تخصيص الموارد.					
25.	تلي المشاريع احتياجات التنمية المحلية المستدامة.					
المحور الثاني: ترتيب الأولويات (المدى المتوسط)						
26.	توجد معايير واضحة لترتيب أولويات المشاريع بناءً على الأهمية الاستراتيجية.					
27.	يتم ترتيب الأولويات مع مراعاة المخاطر والعائد المتوقع.					
28.	يساهم الترتيب في تحسين كفاءة الإنفاق العام.					
29.	يتم إعادة ترتيب الأولويات بناءً على تغييرات الظروف..					
المحور الثالث: إدارة المحفظة والكفاءة (المدى المتوسط - الطويل)						
30.	تحقق إدارة المحفظة تعظيم القيمة من المشاريع المنفذة.					
31.	تُدار المحفظة بطريقة تضمن التوازن بين المشاريع المختلفة.					

32.	يتم قياس الأثر الاستراتيجي للمشاريع بعد التنفيذ.				
33.	تساهم الإدارة في رفع جودة الخدمات البلدية.				
المحور الرابع: الاستدامة والاستعداد المستقبلي (المدى الطويل)					
34.	تدعم إدارة المحافظة التنمية المحلية المستدامة.				
35.	تفتح المشاريع فرصاً لمشاريع مستقبلية أكثر كفاءة.				
36.	تعزز الإدارة من قدرة البلدية على مواجهة التحديات المستقبلية.				

مع خالص الشكر والتقدير لمساهمتمكم الفعالة في إنجاح هذه الدراسة.

This study aimed to examine the role of strategic planning in aligning and managing the five-year project portfolio and prioritizing projects from the perspective of administrative leaders in municipalities across the Kingdom of Saudi Arabia, within the framework of Saudi Vision 2030, which seeks to enhance public spending efficiency and improve the effectiveness of investments in municipal projects. The study was motivated by the challenges faced by municipalities in aligning projects with long-term strategic objectives and the lack of objective criteria for project prioritization, which may lead to inefficient resource allocation and reduced organizational performance.

The study adopted a descriptive-analytical approach and employed a questionnaire as the primary data collection instrument. The sample consisted of 300 administrative leaders, project managers, and strategic planning specialists working in Saudi municipalities. The questionnaire included two main dimensions measuring the level of strategic planning implementation and the alignment and management of the five-year project portfolio and project prioritization. The instrument demonstrated high reliability, with an overall Cronbach's alpha coefficient of 0.91.

The findings revealed a high level of strategic planning implementation ($M = 4.13$), project portfolio alignment with strategic objectives ($M = 4.11$), and application of project prioritization criteria ($M = 4.12$). The results also showed a strong positive and statistically significant correlation between strategic planning and project portfolio management ($r = 0.742$). Furthermore, strategic alignment explained 61% of the variance in project implementation efficiency. Hypothesis testing confirmed that strategic planning has a statistically significant positive effect on project portfolio alignment and project prioritization, while project portfolio alignment significantly improves project management efficiency.

The study recommends strengthening strategic planning practices in municipalities, regularly updating strategic plans, adopting scientific and objective project prioritization methodologies, and developing integrated project portfolio management systems linked to performance indicators to improve resource utilization and support the achievement of Saudi Vision 2030.

Keywords: Strategic Planning, Project Portfolio Management, Strategic Alignment, Project Prioritization, Municipalities, Saudi Arabia.

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



**The Role of Strategic Planning in Aligning and Managing the Five-Year Project Portfolio and
Prioritizing It According to the Perspective of Administrative Leaders in Saudi Municipalities**

Prepared by:

Mohammed Bader Mohammed Alotaibi

Academic number:

253000436

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohmed

Dr. Fayez Ali Jrad

Year:2026