



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال

# أثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة المشاريع في بيئة العمل المتغيرة

(بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري المشاريع في العتبة  
الحسينية المقدسة)

بحث مقدم الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد بجامعة كربلاء  
كجزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في ادارة المشاريع

تقدم به الباحث

عقيل كاظم حسين الشريفي

باشراف

م.د. رياض حسين عبيس المرشدي

٢٠٢٥ م

كربلاء المقدسة

١٤٤٦ هـ

( بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ )

﴿ اِنَّا مَكَّانًا لَّهٗ فِی الْاَرْضِ وَاَتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَیْءٍ سَبَبًا ﴾

صدق الله العلي العظيم

[ سورة الكهف: ٨٤ ]

### أقرار المشرف

أشهد أن إعداد هذا البحث الموسوم بـ (أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع في بيئة العمل المتغيرة/ مشاريع العتبة الحسينية المقدسة انموذجاً) والذي تقدم به الطالب (عقيل كاظم حسين) قد جرى تحت اشرافي في جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع.



م.د. رياض حسين عبيس  
المرشدي

عضو ومشرف

### توصية السيد رئيس قسم إدارة الأعمال

بناءً على التوصيات المتوفرة أرشح هذا البحث للمناقشة



أ.د. محمود فهد علي  
الدليمي

رئيس قسم إدارة الأعمال

### أقرار المقوم اللغوي

اشهد ان بحث الدبلوم العالي الموسوم (أثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة المشاريع في بيئة العمل المتغيرة) والذي تقدم به طالب الدبلوم العالي / ادارة مشاريع (عقيل كاظم حسين) قد تمت مراجعته من الناحية اللغوية وأصبح بأسلوب علمي سليم خالي من الأخطاء اللغوية .. ولأجله وقعت .

المقوم اللغوي

م.د. صلاح مهدي جابر

### أقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناء على اقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على بحث الدبلوم العالي في ادارة المشاريع / قسم ادارة الأعمال / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء للطالب (عقيل كاظم حسين) الموسوم (أثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة المشاريع في بيئة العمل المتغيرة / مشاريع العتبة الحسينية المقدسة انموذجاً) أشرح هذا البحث للمناقشة .



أ.د. عبد الحسين جاسم الأسدي

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

### مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة



أ.م.د. هاشم جبار الحسيني

عميد كلية الادارة والاقتصاد

### أقرار لجنة المناقشة

أشهد نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة بأننا قد اطلعنا على بحث الدبلوم العالي الموسوم (أثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة المشاريع في بيئة العمل المتغيرة) والذي تقدم به الطالب (عقيل كاظم حسين) وقد ناقشنا الطالب في محتوياته وفيما له علاقة به وفي ضوء ذلك وجدنا بأنه جدير بنيل شهادة الدبلوم العالي في ادارة المشاريع وبتقدير (جيد جيد).



أ.د. صالح مهدي محمد  
الحسناوي  
رئيس اللجنة



أ.م.د. امجد حميد اسماعيل  
عضو



م.د. رياض حسين عبيس  
المرشدي  
عضو ومشرف

# الإهداء

إلى كلِّ مَنْ أثار دربي بحرف عَلمه لي، أولَّهم والدَيَّ الكَرِيمين، شُموعِ حياتي وأساس نجاحي.

إلى معلّمتي الأولى، التي غرست فيَّ حب المعرفة، وكل أساتذتي الذين كانوا نبراساً في مسيرتي التعليمية.

والى عائلتي الكريمة .

إلى سماحة المتولي الشرعي للعتبة الحسينية المقدسة، الذي ألهمنا بحكمته وعطائه.

إلى جميع العاملين المخلصين في العتبة الحسينية المقدسة، الذين يجسدون قيم الإخلاص والخدمة.

وإلى الأستاذ القدير، م.د. رياض المرشدي، الذي قاد هذا البحث بتوجيهاته السديدة ورؤيته العميقة.

اهدي لكم هذا الجهد المتواضع

الباحث

# الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لكل من وقف إلى جانبي وأسهم في تحقيق هذا الجهد العلمي، فلولا توجيهاتهم ودعمهم لما وصل هذا البحث إلى صورته المنشودة.

وأخص بالذكر أستاذي المشرف، م.د. رياض المرشدي، الذي كان بنظرته الثاقبة وملاحظه البناءة خير معين ومرشد في مسيرة إعداد هذا البحث.

وأوجه شكري لجميع اساتيدي الذين تعلمت على أيديهم في المرحلة التحضيرية لهذه الدراسة وكذلك الأساتذة الأفاضل الذين ساعدوني في تحكيم استبانة البحث إذ لم يدخروا جهداً في تقديم التصويب والنصح والارشاد.

وأتوجه بالشكر والتقدير لرئيس وأعضاء لجنة المناقشة والأساتذة الذي اشرفوا على التقويم اللغوي والعلمي لهذا البحث.

كما أتوجه بوافر الشكر والتقدير إلى إدارة العتبة الحسينية المقدسة، التي لم تدخر جهداً في تقديم كل أشكال الدعم والمساندة، وسعت بكل إخلاص إلى تذليل العقبات وتوفير البيئة المناسبة لإنجاز هذه الدراسة على وفق أعلى المستويات.

لكم جميعاً أرفع أسمى عبارات الشكر والامتنان، فما أنا اليوم إلا ثمرة غرسكم وجهدكم.

إن كلمات الشكر لا تفيكم حقكم، ولكن يبقى عرفاني بجميلكم محفوراً في قلبي، داعياً الله أن يجزيكم خير الجزاء، ويجعل عطائكم هذا في ميزان حسناتكم.

الباحث

## المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع في بيئة العمل المتغيرة، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل وإدارة المشاريع كمتغير تابع، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الوسيطة مثل البيئة التنظيمية، التطورات التكنولوجية، والعوامل الاقتصادية.

تتبع مشكلة البحث من التحديات التي تواجهها المؤسسات في ظل بيئة متغيرة تتأثر بالتطورات التكنولوجية والاقتصادية، مما يفرض الحاجة إلى استراتيجيات تخطيط فعالة لضمان نجاح المشاريع. وعليه، يسعى البحث إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع، واستكشاف كيفية تحسين تنفيذ المشاريع من خلال استراتيجيات تخطيط محكمة.

تكمن أهمية البحث في تسليط الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع، مما يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات المستمرة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أكبر. ولتحقيق ذلك، تم تطبيق الدراسة على مجموعة من المشاريع المتنوعة داخل مؤسسة العتبة الحسينية المقدسة، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وتحليلها إحصائياً عبر برنامج SPSS.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات الارتباط والانحدار، بهدف قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع. وقد توصل البحث إلى عدة استنتاجات رئيسية، من أبرزها:

وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين إدارة المشاريع، كما أن للعوامل البيئية والتنظيمية دور في تحديد مدى نجاح التخطيط الاستراتيجي، ومساهمة التخطيط الاستراتيجي الفعال في تحسين الأداء وتقليل المخاطر التشغيلية في المشاريع.

بناءً على ذلك، يوصي البحث بتعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات لضمان استدامة الأداء مع تبني أدوات حديثة في التخطيط مثل النماذج التنبؤية وتحليل السيناريوهات مع ضرورة تحسين عمليات المتابعة والتقييم لضمان التنفيذ الفعال للاستراتيجيات وتحقيق الأهداف المرجوة.

يساهم هذا البحث في إثراء المعرفة حول التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، ويقدم توصيات عملية يمكن تطبيقها لتعزيز نجاح المشاريع في المؤسسات التي تواجه بيئة عمل متغيرة.

**الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، إدارة المشروعات، بيئة العمل المتغيرة.**

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
1	المقدمة
	الفصل الأول : الدراسات السابقة والمنهجية العلمية
3-13	المبحث الأول : الدراسات السابقة
14-18	المبحث الثاني : المنهجية العلمية
	الفصل الثاني : الجانب النظري
20-25	المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي
26-31	المبحث الثاني : ادارة المشاريع
32-35	المبحث الثالث : العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وادارة المشاريع في بيئة العمل المتغيرة
	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي
37-40	المبحث الأول : التحقق من فاعلية المقياس
41-53	المبحث الثاني : تحليل استجابات عينة البحث ووصفها
54-61	المبحث الثالث : اختبار فرضيات البحث
	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات
63	المبحث الأول : الاستنتاجات
64	المبحث الثاني : التوصيات
65-66	المبحث الثالث : المقترحات
	المراجع والمصادر
68	المراجع
68-73	المصادر

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
37	الترميز والتوصيف	2
38-39	التأكد من البيانات المفقودة حسب الفقرات	1
40	الثبات البنائي لأداة القياس	3
41	تصنيف طول فئات مدرج ليكرت وفقاً للوسط الحسابي	4
42	تحليل فقرات بُعد تحليل الوضع الراهن	5
43	تحليل فقرات بعد وضع الرؤية والرسالة	6
44	تحليل فقرات بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية	7
45	تحليل فقرات بعد وضع استراتيجيات التنفيذ	8
46	تحليل فقرات بعد تقييم الأداء والمراجعة المستمرة	9
47	ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لأبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي	10
48	تحليل فقرات بُعد تحديد نطاق المشروع	11
49	تحليل فقرات بُعد التخطيط الزمني	12
50	تحليل فقرات بُعد إدارة الموارد	13
51	تحليل فقرات بُعد إدارة المخاطر	14
52	تحليل فقرات بُعد مراقبة وتقييم الأداء	15
53	ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لمتغير ادارة المشاريع	16
55	علاقات الارتباط بين متغير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده ادارة المشاريع	17
58	تحليل التأثير للتخطيط الاستراتيجي وادارة المشاريع	18
61	تحليل تأثير ابعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع	19

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
16	مخطط البحث الفرضي	1
29	مراحل ادارة المشروع	5

## قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
أنموذج الاستبانة قبل التحكيم	1
قائمة بأسماء المحكمين	2
أنموذج الاستبانة بعد التحكيم	3

## المقدمة

تواجه العديد من المؤسسات مشكلات جوهرية في تنفيذ المشاريع بفعالية بسبب التحولات السريعة في التكنولوجيا والاقتصاد والبيئة التنظيمية. في كثير من الأحيان، يؤدي غياب التخطيط الاستراتيجي الفعال إلى ضعف في التنفيذ، وزيادة التكاليف، وتأخير الإنجاز، وهو ما ينعكس سلباً على أداء المؤسسات. من هنا، تنبع مشكلة البحث التي تسعى إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في بيئة العمل المتغيرة، واستكشاف مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحسين كفاءة المشاريع وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات.

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع، من خلال تحليل العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع، واقتراح استراتيجيات فعالة يمكن أن تساهم في تحسين الأداء وتقليل المخاطر التشغيلية. وتكمن أهمية البحث في تقديم فهم معمق لدور التخطيط الاستراتيجي في تحسين إدارة المشاريع، وتوفير توصيات عملية تساعد المؤسسات على تبني استراتيجيات أكثر فاعلية، إلى جانب الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية حول هذا الموضوع الحيوي.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من مجموعة من المشاريع داخل مؤسسة العتبة الحسينية المقدسة، وشملت العينة مديري المشاريع والموظفين العاملين في مجال التخطيط والتنفيذ. ولتحليل البيانات، تم استخدام أدوات التحليل الإحصائي مثل برنامج SPSS، بالإضافة إلى اختبارات الارتباط والانحدار، بهدف قياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع.

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، كان أبرزها أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على إدارة المشاريع، حيث يساهم في تحسين الأداء وتقليل المخاطر وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. ومن خلال هذه النتائج، يوصي البحث بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات، واستخدام نماذج تحليل متقدمة، وتطبيق تقنيات حديثة مثل تحليل السيناريوهات والنماذج التنبؤية لضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة أعلى وتحقيق الأهداف المرجوة.

تأطر البحث في أربعة فصول: تضمن الأول المنهجية العلمية في البحث وبعض الدراسات والجهود المعرفية السابقة، أما الثاني فقد تناول الجانب النظري للمتغيرين المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والتابع (إدارة المشروعات) وتناول أيضاً العلاقة بين المتغيرين في بيئة العمل المتغيرة، فيما تناول الثالث الجانب العملي التطبيقي من البحث والذي استقصى آراء عينة من مديري المشروعات في مؤسسات العتبة الحسينية المقدسة عن طريق استبانة شاملة ودقيقة واستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي للحصول على النتائج والتي تم استعراضها بتفصيل واسع ضمن هذا الفصل. فيما خلص الفصل الرابع أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها عبر هذا البحث والخروج بمجموعة من التوصيات فضلاً عن تقديم مجموعة من المقترحات مقدمة لإدارة العتبة المقدسة التي تم تطبيق البحث في مؤسساتها لأجل تعزيز استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي في إدارة مشروعاتها المتعددة بغية تطوير الأداء في مواجهة التحديات القائمة والمستقبلية وتعزيز التميز المؤسسي.

# الفصل الأول

بعض الدراسات السابقة والمنهجية العلمية

## الفصل الأول

### تمهيد

يعد الفصل الأول من البحث بمثابة الأساس النظري والمنهجي الذي يستند إليه الدراسة بأكملها. في هذا الفصل، سيتم التركيز على جانبين رئيسيين: الأول هو استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشروعات، والثاني هو المنهجية العلمية المتبعة في البحث.

يهدف هذا الفصل إلى توفير إطار نظري شامل لفهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشروعات، مع التركيز على كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحسين إدارة المشروعات في بيئة العمل المتغيرة. بالإضافة إلى ذلك، سيتم توضيح المنهجية العلمية التي تم اتباعها في البحث، بما في ذلك تحديد مشكلة البحث وأهدافه وفرضياته، وكذلك الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

## المبحث الأول

### بعض الدراسات السابقة

#### توطئة

في هذا المبحث، سيتم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشروعات، سواء على المستوى العربي أو الأجنبي. تهدف هذه الدراسات إلى فهم الإطار النظري الذي يستند إليه البحث، واستخلاص الدروس المستفادة من التجارب السابقة.

سيتم تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين: الأول يتناول الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل وهو التخطيط الاستراتيجي، والثاني يتناول الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع المتمثل بإدارة المشاريع الأجنبية. من خلال هذا الاستعراض، سيتم تسليط الضوء على النتائج الرئيسية التي توصلت إليها هذه الدراسات، وكيفية مساهمتها في فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشروعات. كما سيتم تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات والبحث الحالي.

أولاً: بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

أ- الدراسات العربية.

-1

اسم الباحث والسنة والبلد.	محمد أحمد العواملة، 2018، الأردن
عنوان الدراسة	التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن.
هدف الدراسة	استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التحسين المستمر في مؤسسات التعليم ما

قبل الجامعي.	
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على مقياس يقيس أبعاد التخطيط الاستراتيجي، كوضوح الأهداف، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ورصد التحديات، وقياس الأداء المؤسسي.	نوع الدراسة
مديرو ومعلمو مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن.	عينة الدراسة
أظهرت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل كبير في التحسين المستمر للمؤسسات التعليمية، مع وجود بعض المعوقات التي تحد من فعاليته.	أهم الاستنتاجات
تناول تأثير التخطيط الاستراتيجي في بيئات عمل متغيرة.	أوجه التشابه
التركيز على المؤسسات التعليمية بدلاً من إدارة المشروعات.	أوجه الاختلاف

-2

سامر عطا الله، 2009، فلسطين.	اسم الباحث والسنة والبلد.
التخطيط الاستراتيجي وأداء موظفي الكليات التقنية الحكومية.	عنوان الدراسة
دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الموظفين في الكليات التقنية الحكومية.	هدف الدراسة
استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال تحليل استبيانات موزعة على موظفي الكليات التقنية، واعتمدت على مقياس يقيس جوانب التخطيط الاستراتيجي مثل تحديد الرؤية والأهداف، كفاءة تخصيص الموارد، ومستوى التوجيه الاستراتيجي.	نوع الدراسة
موظفو الكليات التقنية الحكومية في فلسطين.	عينة الدراسة
أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء الموظفين، مع توصية بتعزيز مهارات التخطيط لدى الإداريين.	أهم الاستنتاجات
دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء في بيئات عمل متغيرة.	أوجه التشابه
التركيز على الكليات التقنية بدلاً من إدارة المشروعات.	أوجه الاختلاف

-3

أحمد بن سعيد البلوشي، 2022، سلطنة عمان.	اسم الباحث والسنة والبلد.
مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان.	عنوان الدراسة
التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي.	هدف الدراسة
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى مقياس يركز على أبعاد التخطيط الاستراتيجي المدرسي، مثل صياغة الأهداف التربوية، تحليل البيئة التعليمية، التخطيط للتطوير الأكاديمي، وإدارة الموارد المدرسية.	نوع الدراسة
90 مديراً ومديرة من مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط.	عينة الدراسة

أهم الاستنتاجات	أظهرت النتائج اهتمامًا بتطبيق مهارات التخطيط الاستراتيجي، مع توصية بعقد دورات تدريبية لتعزيز هذه المهارات.
أوجه التشابه	تناول التخطيط الاستراتيجي في بيئات تعليمية متغيرة.
أوجه الاختلاف	أوجه الاختلاف مع دراستك: التركيز على التعليم الأساسي بدلاً من إدارة المشروعات.

-4

اسم الباحث والسنة والبلد.	خالد محمد العتيبي، 2023، المملكة العربية السعودية.
عنوان الدراسة	تأثير التخطيط الاستراتيجي في فاعلية أداء العاملين في قسم المحاسبة بالبلديات.
هدف الدراسة	تحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين في أقسام المحاسبة بالبلديات.
نوع الدراسة	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم مقياس يقيس أبعاد التخطيط الاستراتيجي مثل تحديد الأولويات، تحليل بيئة العمل، التخطيط المالي والإداري، ومقياس الأداء.
عينة الدراسة	موظفو قسم المحاسبة في عدد من البلديات السعودية.
أهم الاستنتاجات	أشارت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين الأداء الوظيفي، مع توصية بتبني خطط استراتيجية طويلة الأمد.
أوجه التشابه	دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء في بيئات عمل متغيرة.
أوجه الاختلاف	التركيز على أقسام المحاسبة في البلديات بدلاً من إدارة المشروعات.

-5

اسم الباحث والسنة والدولة	ندى أحمد العتيبي، 2017، الكويت.
عنوان الدراسة	التخطيط الاستراتيجي وأثره في التميز المؤسسي.
هدف الدراسة	دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء التنظيمي.
نوع الدراسة	استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، واعتمدت على مقياس يشمل أبعاد التخطيط الاستراتيجي مثل تحديد الرؤية والرسالة، تطوير القدرات المؤسسية، استشراف المستقبل، وإدارة الأداء المؤسسي.
عينة الدراسة	80 موظفًا يعملون في شركات كبيرة متعددة القطاعات.
أهم الاستنتاجات	التخطيط الاستراتيجي يدعم التحسين المستمر في الأداء المؤسسي. وكذلك فإن وجود رؤية واضحة تؤدي إلى تعزيز التميز المؤسسي.
أوجه التشابه	كلا الدراستين تتناولان التخطيط الاستراتيجي كعامل أساسي في تحسين الأداء المؤسسي. وتهتمان بتطبيق الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف المؤسسية.

أوجه الاختلاف	بينما نركز في هذا البحث على ادارة المشروعات في بيئات عمل متغيرة، نجد دراسة العتيبي تتعلق بالتميز المؤسسي في بيئات مستقرة نسبيًا. وتوجه نحو تحسين الأداء الشامل وليس إدارة المشروعات.
---------------	--

-6

اسم الباحث والسنة والدولة	محمد عبد الرحمن العتيبي , 2020 , المملكة العربية السعودية.
عنوان الدراسة	أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات: دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية
هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، مع التركيز على الأبعاد الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي مثل تحليل الوضع الراهن، وضع الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف الاستراتيجية، وضع استراتيجيات التنفيذ، وتقييم الأداء.
نوع الدراسة	دراسة وصفية تحليلية. تضمنت الدراسة خمسة أبعاد هي: تحليل الوضع الراهن، وضع الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف الاستراتيجية، وضع استراتيجيات التنفيذ، تقييم الأداء والمراجعة المستمرة.
عينة الدراسة	- شملت الدراسة 50 مؤسسة صناعية في المملكة العربية السعودية. - تم جمع البيانات من 150 مشاركاً، بما في ذلك المديرين التنفيذيين ومديري التخطيط الاستراتيجي.
أهم الاستنتاجات	أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي الفعال (بما في ذلك الأبعاد المذكورة) يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات الصناعية بشكل ملحوظ. كما أشارت النتائج إلى أن تحليل الوضع الراهن (SWOT) وتقييم الأداء المستمر هما من العوامل الحاسمة في نجاح التخطيط الاستراتيجي.
أوجه التشابه	كلتا الدراستين تناولتا العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع. وقد ركزتا على أبعاد مثل التخطيط الزمني، إدارة الموارد، وإدارة المخاطر.
أوجه الاختلاف	دراسة علي عبد الله محمد ركزت على نجاح المشاريع الإنشائية، بينما هذه الدراسة تناولت إدارة المشاريع في بيئة متغيرة. كما أن دراسة علي عبد الله محمد خلصت إلى زيادة فرص نجاح المشاريع الإنشائية، بينما هذه الدراسة أكدت على تعزيز إدارة المشاريع في بيئة متغيرة.

James H. Peterson, 2018, United States.	اسم الباحث وسنة الطبع والبلد.
The role of strategic planning in enhancing institutional performance. دور التخطيط الإستراتيجي في تعزيز الأداء المؤسسي.	عنوان الدراسة
دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي في الأداء العام للمؤسسات في قطاع التصنيع.	هدف الدراسة
اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، حيث تم استخدام استبيانات لجمع البيانات وتحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي. المقياس والأبعاد المعتمدة: اشتمل المقياس على أربعة أبعاد رئيسية وهي: وضوح الرؤية الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، التخطيط التنفيذي، التكيف مع تغيرات السوق.	نوع الدراسة
200 مدير من 50 شركة تصنيع.	عينة الدراسة
المؤسسات التي تمتلك خططاً استراتيجية واضحة تحقق كفاءة أعلى. وكذلك وجد أن التخطيط الاستراتيجي يعزز اتخاذ القرارات والتكيف مع تغيرات السوق.	أهم الاستنتاجات
كلا الدراستين تبحثان أهمية التخطيط الاستراتيجي كعامل رئيسي في تحسين الأداء المؤسسي. وتهتمان بتحديد تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف المؤسسية في بيئات عمل حركية.	أوجه التشابه
دراسة بيترسون تركز على الأداء المؤسسي في قطاع التصنيع، بينما هذا البحث يركز على إدارة المشروعات في بيئة عمل متغيرة. عينة دراسة بيترسون شملت مديري شركات تصنيع، في حين أن هذا البحث استهدف بيئات العمل متنوعة.	أوجه الاختلاف

Susan M. Johnson, 2020, Canada.	اسم الباحث وسنة الطبع والبلد.
Strategic planning as a tool for institutional growth in non-profit organizations. التخطيط الاستراتيجي كأداة للنمو المؤسسي في المنظمات غير الربحية.	عنوان الدراسة
تقييم كيفية مساهمة التخطيط الاستراتيجي في نمو واستدامة المنظمات غير الربحية.	هدف الدراسة
المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل البيانات من خلال المقابلات والاستبيانات مع مسؤولي المنظمات غير الربحية. المقياس والأبعاد المعتمدة: تضمنت الدراسة ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: التخطيط	نوع الدراسة

الاستراتيجي واستخدام الموارد, استدامة العمليات, تحقيق الأهداف التنظيمية.	
عينة الدراسة	15 منظمة غير ربحية في تورنتو.
أهم الاستنتاجات	التخطيط الاستراتيجي يدعم تحسين استخدام الموارد في المنظمات غير الربحية. والمنظمات التي تعتمد خططاً استراتيجية تنجح بتحقيق أهدافها بفعالية أكبر.
أوجه التشابه	كلا الدراستين تبحثان دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة المؤسسات وتحقيق أهدافها المحددة. وتستخدمان تحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي في بيئات عمل تتطلب الكفاءة والتنظيم.
أوجه الاختلاف	دراسة جونسون تركز على المنظمات غير الربحية، بينما هذا البحث يغطي المشروعات في بيئة عمل متغيرة بغض النظر عن نوع المنظمة. كما تهدف دراسة جونسون إلى تحسين وتعزيز الاستدامة المؤسسية، بينما هذا البحث يركز على تحسين إدارة وأداء المشروعات.

ثانياً: بعض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المشاريع.

أ- الدراسات العربية.

-1

اسم الباحث وسنة الطبع والبلد.	عبد الله سالم السعيد، 2016، عمان.
عنوان الدراسة	إدارة التكاليف في المشروعات: منهجية تحليلية.
هدف الدراسة	تحليل تأثير إدارة التكاليف في نجاح المشاريع التجارية والصناعية.
نوع الدراسة	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على مقياس يشمل أبعاد التخطيط المالي، تحديد الميزانية، التحكم في الإنفاق، وتقليل التكاليف غير الضرورية.
عينة الدراسة	30 شركة عمانية تعمل في مجالات مختلفة.
أهم الاستنتاجات	التخطيط المالي الدقيق يضمن تنفيذ المشروعات بكفاءة. تقليل التكاليف غير الضرورية يرفع من فرص نجاح المشاريع.
أوجه التشابه	تناقش الدراستين تحسين أداء المشروعات عبر أدوات إدارية فعّالة. وتهتمان بتعزيز كفاءة المشروعات عن طريق التخطيط الجيد.
أوجه الاختلاف	بينما نركز في هذا البحث على التكيف مع التغيرات، نجد أن دراسة السعيد تركز على التكاليف.

اسم الباحث وسنة الطبع والبلد.	سعاد علي الكردي، 2017، الأردن.
عنوان الدراسة	دور إدارة الوقت في تحسين أداء المشروعات الهندسية.
هدف الدراسة	قياس تأثير إدارة الوقت في تحسين كفاءة المشروعات الهندسية.
نوع الدراسة	استخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي، واعتمدت على مقياس يقيس جوانب التخطيط الزمني، جدولة المهام، تقدير الفترات الزمنية، وتحليل تأثير التأخير على الأداء.
عينة الدراسة	30 مشروعًا هندسيًا في القطاع الخاص.
أهم الاستنتاجات	إدارة الوقت بشكل فعال تقلل من تأخر المشروعات. ووجود جداول زمنية دقيقة يساهم في تحسين الأداء.
أوجه التشابه	تناقش الدراستين تحسين أداء المشروعات عن طريق أدوات إدارية. وتهتمان بالتخطيط كعامل رئيسي للنجاح.
أوجه الاختلاف	بينما نركز في هذا البحث على التكيف مع التغيرات، نجد أن دراسة الكردي تركز على إدارة الوقت فقط.

اسم الباحث وسنة الطبع والبلد.	خالد عبد الله الأنصاري، 2018، قطر.
عنوان الدراسة	تأثير تطبيق منهجية PMI على نجاح المشروعات التقنية.
هدف الدراسة	تحليل تأثير استخدام منهجية معهد إدارة المشروعات (PMI) على نجاح المشروعات التقنية.
نوع الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، حيث تم تطبيق مقياس يركز على أبعاد PMI مثل إدارة الجدول الزمني، إدارة الجودة، تقييم المخاطر، وإدارة الموارد البشرية.
عينة الدراسة	20 شركة تقنية قطرية.
أهم الاستنتاجات	تطبيق PMI يزيد من فرص نجاح المشروعات التقنية. وكذلك فإن وجود معايير واضحة يساهم في تحقيق أهداف المشاريع بفعالية.
أوجه التشابه	كلتا الدراستين تهتمان بالطرائق المبتكرة لإدارة المشروعات. وتناقشان أثر التخطيط الاستراتيجي في نجاحها.
أوجه الاختلاف	بينما نركز في هذا البحث على البيئة المتغيرة، نجد دراسة الأنصاري تستهدف المشروعات التقنية تحديدًا.

اسم الباحث وسنة الطبع والبلد.	علي عبد الله محمد ، 2018 ، مصر
عنوان الدراسة	أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية
هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشاريع الإنشائية، مع التركيز على الأبعاد الرئيسية لإدارة المشاريع مثل تحديد النطاق، التخطيط الزمني، إدارة الموارد، إدارة المخاطر، ومراقبة الأداء.
نوع الدراسة	منهج البحث: دراسة وصفية تحليلية. تضمنت الدراسة خمسة أبعاد هي: تحديد نطاق المشروع، التخطيط الزمني، إدارة الموارد، إدارة المخاطر، مراقبة وتقييم الأداء.
عينة الدراسة	- شملت الدراسة 50 مشروعاً إنشائياً في المملكة العربية السعودية. - تم جمع البيانات من 100 مشارك، بما في ذلك مديري المشاريع والمهندسين والمشرفين.
أهم الاستنتاجات	أظهرت الدراسة أن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع بشكل شامل (بما في ذلك الأبعاد المذكورة) يؤدي إلى زيادة فرص نجاح المشاريع الإنشائية. كما أشارت النتائج إلى أن إدارة المخاطر ومراقبة الأداء هما من العوامل الحاسمة في تحقيق أهداف المشروع ضمن الجدول الزمني والميزانية المحددة.
أوجه التشابه	كلتا الدراستين تناولتا العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع. وركزتا على أبعاد مثل التخطيط الزمني، إدارة الموارد، وإدارة المخاطر واستخدمتا المنهج الوصفي التحليلي.
أوجه الاختلاف	دراسة علي عبد الله محمد ركزت على نجاح المشاريع الإنشائية، بينما هذه الدراسة تناولت إدارة المشاريع في بيئة متغيرة. كما أن دراسة علي عبد الله محمد خلصت إلى زيادة فرص نجاح المشاريع الإنشائية، بينما هذه الدراسة أكدت على تعزيز إدارة المشاريع في بيئة متغيرة.

اسم الباحث وسنة الطبع والبلد.	ياسر محمود البكري، 2019، الإمارات.
عنوان الدراسة	تأثير العوامل الثقافية في إدارة المشروعات في الشرق الأوسط.
هدف الدراسة	تحليل تأثير القيم الثقافية والاجتماعية في نجاح إدارة المشروعات.
نوع الدراسة	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى مقياس يضم أبعاد التأثير الثقافي، مثل القيم الاجتماعية، التواصل الإداري، أساليب اتخاذ القرار، والعوامل التنظيمية المتأثرة بالثقافة.
عينة الدراسة	100 مدير مشروع في دول مجلس التعاون الخليجي.

أهم الاستنتاجات	القيم الثقافية تؤثر بشكل كبير في أساليب إدارة المشروعات. وكذلك خرجت الدراسة بأن النجاح يعتمد على التكيف مع العوامل الاجتماعية والثقافية.
أوجه التشابه	تهتم كلا الدراستين بديناميكية البيئات وتأثيرها في المشروعات. وتناقشان أهمية التكيف في تحقيق النجاح.
أوجه الاختلاف	بينما نركز في هذا البحث على التغيرات البيئية، نجد أن دراسة البكري تركز على التأثير الثقافي.

-6

اسم الباحث وسنة الطبع والبلد.	ريما فؤاد العلي، 2021، لبنان.
عنوان الدراسة	دور القيادة الإدارية في نجاح المشروعات التنموية.
هدف الدراسة	تقييم دور القيادة الإدارية في تعزيز نجاح المشروعات التنموية.
نوع الدراسة	استخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي، واعتمدت على مقياس يشمل أبعاد القيادة مثل الرؤية الاستراتيجية، التحفيز، اتخاذ القرارات، وإدارة فرق العمل.
عينة الدراسة	50 مشروعاً تنموياً في لبنان.
أهم الاستنتاجات	القادة المتمكنون يساهمون في تحقيق أهداف المشروعات. وكذلك وجدت الدراسة أن القيادة الفعالة تقلل من المشكلات التنظيمية.
أوجه التشابه	تهتم الدراستين بتحقيق الأهداف عبر أدوات واستراتيجيات واضحة ومحددة.
أوجه الاختلاف	بينما نركز في هذا البحث على بيئة العمل المتغيرة، نجد أن دراسة العلي تركز على دور القادة الإداريين.

ب- الدراسات الأجنبية.

-1

اسم الباحث وسنة الطبع والبلد.	Mark T. Adams, 2019, United Kingdom.
عنوان الدراسة	Project management practices and their impact on project success.
هدف الدراسة	ممارسات إدارة المشاريع وأثرها على نجاح المشروع.
نوع الدراسة	تحليل فعالية ممارسات إدارة المشروعات في تحقيق نجاح المشروعات.
نوع الدراسة	المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، حيث تم استخدام

استبيانات وتحليلها باستخدام نماذج الانحدار الإحصائي. المقياس والأبعاد المعتمدة: اعتمدت الدراسة على خمسة أبعاد رئيسية وهي: التخطيط المسبق للمشروعات, إدارة الموارد, التواصل الفعال, الرقابة والمتابعة, التكيف مع التغيرات.	
عينة الدراسة	100 مدير مشروع في قطاع تكنولوجيا المعلومات.
أهم الاستنتاجات	اعتماد ممارسات إدارة المشروعات معيارية يعزز معدلات نجاح المشروعات. التواصل الفعال أساسي لتحقيق نتائج مشروعات ناجحة.
أوجه التشابه	كلتا الدراستين تركزان على تحليل الممارسات التي تؤثر في نجاح المشاريع. وتناقشان تأثير بيئات العمل الديناميكية في ممارسات إدارة المشاريع.
أوجه الاختلاف	دراسة آدمز تركز على ممارسات إدارة المشروعات في قطاع تكنولوجيا المعلومات، بينما هذا البحث يأخذ منظورًا عامًا يشمل مختلف القطاعات. كما ويهتم هذا البحث بالربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشروعات، بينما دراسة آدمز تركز بشكل خاص على ممارسات إدارة المشروعات.

-2

اسم الباحث وسنة الطبع والبلد.	Lisa M. Clark, 2021, Australia.
عنوان الدراسة	Agile project management in dynamic environments. إدارة المشاريع الرشيقة في البيئات الديناميكية.
هدف الدراسة	استكشاف تأثير منهجيات الرشاقة في نتائج المشروعات في البيئات سريعة التغير.
نوع الدراسة	المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي التحليلي، حيث تم إجراء مقابلات مع مديري المشاريع وتحليل دراسات حالة. المقياس والأبعاد المعتمدة: شملت الدراسة أربعة أبعاد رئيسية وهي: مرونة التخطيط ، إدارة الفرق والعمل الجماعي، التكيف مع متطلبات العملاء، تحقيق رضا العملاء.
عينة الدراسة	20 شركة في مجالي تكنولوجيا المعلومات والتسويق.
أهم الاستنتاجات	منهجيات الرشاقة تعزز المرونة والاستجابة في المشروعات. الفرق التي تعتمد ممارسات الرشاقة تحقق رضا عملاء أعلى.
أوجه التشابه	كلا الدراستين تتناولان بيئات عمل ديناميكية وتأثيرها في إدارة المشروعات. وتهتمان بتحديد الممارسات والأساليب التي تعزز نجاح المشروعات.
أوجه الاختلاف	دراسة كلارك تركز على منهجيات الرشاقة (Agile) في إدارة المشروعات، بينما هذا البحث يهتم بدور التخطيط الاستراتيجي في المشروعات. وكذلك عينة الدراسة الأجنبية تشمل قطاعات تكنولوجيا المعلومات والتسويق، في حين أن دراستك تشمل قطاعات متنوعة في بيئات العمل المتغيرة.

## ثالثاً: أوجه الإفادة من الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة مصدرًا غنيًا للتوجيه والالهام في فهم طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشروعات. بناءً على الأفكار المستخلصة منها، إذ يمكن تعزيز الفهم النظري والعملي، وبناء وتطوير استراتيجيات قادرة على تحقيق النجاح والتميز في بيئات عمل متغيرة وديناميكية. إذ يطمح هذا البحث إلى أن يشكل مساهمة فاعلة ومميزة تضيف إلى المعرفة في هذا المجال وتدعم المؤسسات في مواجهة التحديات القائمة والمستقبلية.

ويمكن تلخيص أوجه الإفادة من الدراسات السابقة في بحث تأثير التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشروعات في بيئة العمل المتغيرة بالآتي :

1. دعم الرؤية البحثية: ساهمت الدراسات السابقة في بناء منهجية البحث. وقدمت هذه الدراسات رؤية مركزة وعميقة عن الكيفية التي يؤثر فيها التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات وتعزيز المرونة فيها، وزيادة فرص نجاحها ، وضمان استدامتها في مواجهة التغييرات المختلفة بما فيها من تحديات ومخاطر. وهذا ساعد في تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشروعات. ووفر إطارًا لفهم تأثير التخطيط في مرونة المشروعات ونجاحها.

2. تحليل المتغيرات: بينت الدراسات كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي في إدارة الجوانب المختلفة مثل التكاليف، الوقت، الموارد. ما اسهم في رسم تصور شامل وتحليل دقيق للجوانب والمتغيرات المختلفة ما أتاح فرصة لفهم الروابط بين التخطيط الاستراتيجي والجوانب المختلفة لإدارة المشروعات ،

3. التكيف مع التغيرات: وفرت رؤى عن كيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي لتقليل تأثير التغيرات البيئية في المشروعات. إذ استعرضت هذه الدراسات منهجيات عديدة، مثل منهجية الرشاقة الإدارية (Agile)، التي تسهم في بناء وتعزيز قدرة المؤسسات على التعامل والتفاعل مع التغيرات المفاجئة. كما تناولت كيفية تحويل التحديات البيئية إلى فرص عبر التخطيط المسبق والاستراتيجيات المرنة.

4. تمكين التطبيق العملي وتعزيز الكفاءة

وفرت الدراسات السابقة أمثلة عملية وأساليب تطبيقية يمكن الاستفادة منها في إدارة المشروعات. على سبيل المثال، أوضحت دور منهجية معهد إدارة المشروعات (PMI) في تحسين معايير إدارة المشروعات ، وأهمية التخطيط المالي الدقيق في تحقيق الكفاءة وتقليل المخاطر. كما ألفت الضوء على دور القيادة الإدارية في تحقيق النجاح عن طريق تعزيز الكفاءات البشرية وتحفيز الفرق على تحقيق الأهداف. هذه الأدوات والأساليب تفتح آفاقًا جديدة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بفعالية ضمن بيئات العمل المختلفة.

## المبحث الثاني

### المنهجية العلمية

#### توطئة:

في هذا المبحث، سيتم التركيز على المنهجية العلمية المتبعة في البحث، بدءًا من تحديد مشكلة البحث وأهميته، مرورًا بأهداف البحث وفرصياته، وصولًا إلى الحدود الزمانية والمكانية للدراسة.

سيتم توضيح الأدوات الإحصائية المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها، مثل الاستبانة وبرنامج SPSS، بالإضافة إلى شرح كيفية اختيار عينة البحث ومجتمع الدراسة. كما سيتم تناول الأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار الفرضيات، مثل معامل الارتباط البسيط (Pearson) وتحليل الانحدار البسيط.

من خلال هذا المبحث، سيتم بناء إطار منهجي واضح للبحث، مما يساهم في ضمان دقة النتائج وموثوقيتها، ويوفر أساسًا قويًا لتحليل البيانات واستخلاص الاستنتاجات.

#### أولاً: مشكلة البحث

تواجه العديد من المؤسسات تحديات كبيرة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي الفعال في ظل بيئة العمل المتغيرة، والتي تتسم بالتغيرات السريعة في العوامل الاقتصادية والتكنولوجية. وهذا ينعكس على إدارة المشروعات مما يجعل منها أقل كفاءة وفعالية في ادارتها وبشكل خاص في بيئات العمل المتغيرة . إذ تتجسد المشكلة في قلة التنسيق بين الإدارات، ضعف تحديد الأهداف الاستراتيجية، وانخفاض قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية، ما يؤدي إلى إخفاق في تحقيق الأهداف المرجوة.

نجد أن مشكلة هذا البحث تكمن في معرفة كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساهم في تحسين القدرة على التكيف مع هذه التغيرات ومن ثمّ ضمان نجاح المشروعات واستمراريتها.

تتمثل مشكلة البحث في الإجابة عن الأسئلة الآتية :

السؤال الرئيس:

1. إلى أي مدى يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد أولويات المشروعات بما يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؟

2. هل يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة؟

3. كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي في قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية؟

4. ما التحديات التي تواجهها المنظمات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بيئة العمل المتغيرة؟

5. كيف يمكن تحسين تطبيق التخطيط الاستراتيجي لتحقيق نتائج أفضل في إدارة المشروعات ؟

## ثانياً: أهداف البحث:

يرمي البحث الى معرفة طبيعة العلاقة والتأثير بين التخطيط الاستراتيجي وادارة المشروعات على وفق الآتي:

1- تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشروعات لأجل معرفة كيفية استثمار تلك العلاقة لتعزيز عملية ادارة المشروعات في بيئة العمل المتغيرة.

2- معرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشروعات: تحليل كيف يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين عملية إدارة المشروعات ، بما في ذلك تحديد أولويات المشروعات وتوزيع الموارد المادية والبشرية بكفاءة.

3- تقييم قدرة التخطيط الاستراتيجي على تعزيز التكيف مع بيئة العمل المتغيرة: دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي في تمكين المؤسسة من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل (التغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية ، وغيرها).

4- تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تقليل المخاطر وتحسين الأداء في المشروعات: دراسة مدى قدرة التخطيط الاستراتيجي على تقليل المخاطر المرتبطة المشروعات وتحسين التنفيذ للأنشطة والمهام في بيئات العمل المتغيرة.

5- معرفة وتشخيص التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي: دراسة التحديات الرئيسية التي يمكن أن تواجهها المؤسسات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بفعالية، مع تقديم توصيات لتحسين هذه العملية.

6- اقتراح حلول لتطوير تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة العتبة الحسينية المقدسة: تقديم مقترحات لتحسين تطبيق التخطيط الاستراتيجي في العتبة الحسينية المقدسة في ظل بيئات العمل المتغيرة لتحقيق نتائج أفضل في إدارة المشروعات وتحسين كفاءة وفعالية الأداء فيها.

## ثالثاً: أهمية البحث.

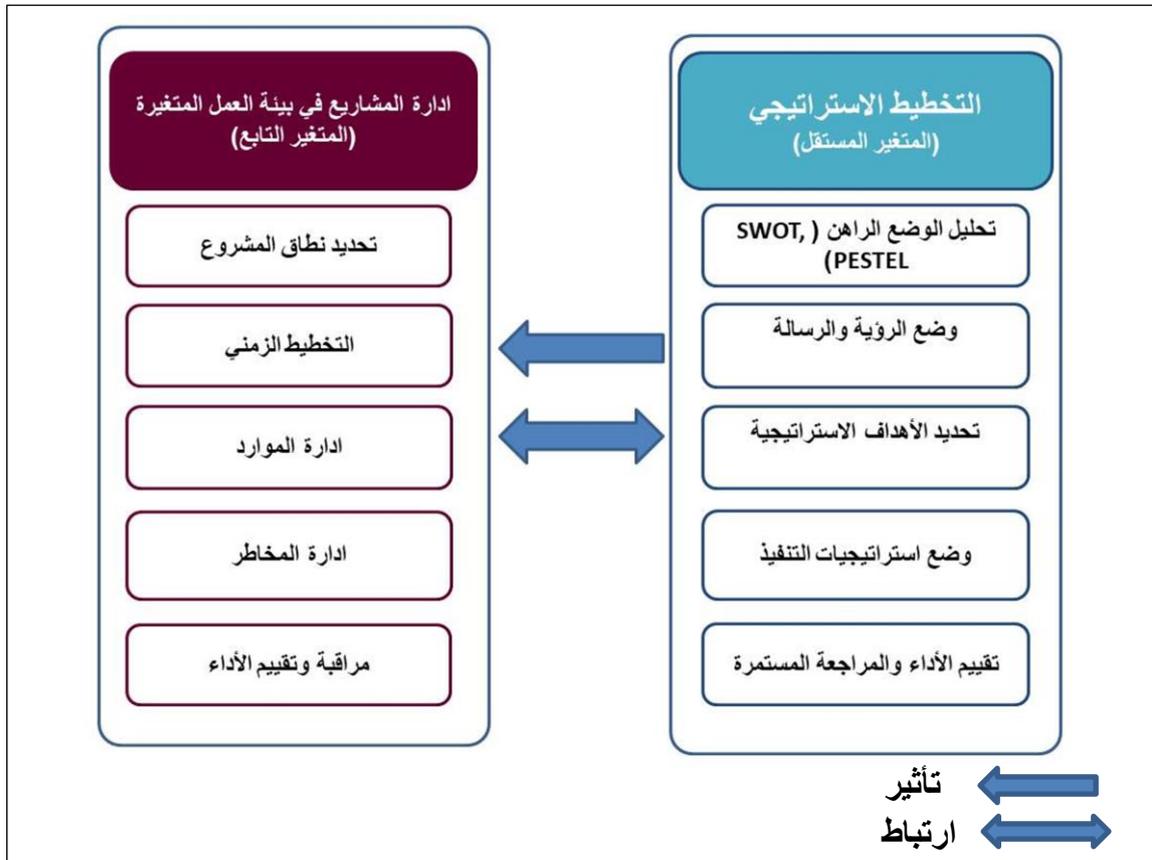
تبرز أهمية البحث في تسليط الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة إدارة المشروعات في بيئات العمل المتغيرة، وبشكل خاص في مؤسسات حساسة وذات منتجات خدمية وسلعية متنوعة مثل المؤسسات الصحية والتعليمية والخدمية والزراعية والصناعية وغيرها كما يبرز البحث أهمية استراتيجيات تنفيذ المشروعات بما يتماشى مع التغيرات البيئية والمستجدات في السوق. وفي ظل تلك التحديات المتزايدة مثل التقلبات الاقتصادية، التطورات التكنولوجية، والتغيرات المفاجئة في السوق، يبرز التخطيط الاستراتيجي كعامل أساسي يضمن مرونة المؤسسة واستدامة مشاريعها. ومن جانب آخر تعد إدارة المشروعات أداة محورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتزداد تلك الأهمية في بيئة العمل المتغيرة.

مما سبق تتجلى أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على:

1. التكيف مع التغيرات: إذ نجد أن التخطيط الاستراتيجي المرن يساعد في معالجة تأثير المباشر للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية في المشروعات.
  2. إدارة الموارد بفعالية: عن طريق توزيع الموارد بطريقة تتماشى مع التحديات الحالية وضمان تحديثها بما يلبي متطلبات المشروعات الآنية والمستقبلية.
  3. تعزيز التنسيق الداخلي: إذ تسهم الخطط الاستراتيجية في تحقيق وتعزيز التكامل بين الإدارات المختلفة، ما يزيد من كفاءة تنفيذ المشروعات بفعالية عالية.
  4. تقييم الأداء وإدارة المخاطر: إذ يعتمد نجاح المشروعات على وجود آليات فعّالة لمراقبة الأداء والتعامل مع المخاطر بناءً على بيانات دقيقة وتحليل مستمر.
- يسعى البحث إلى توفير إطار عملي للمنظمات لزيادة مرونتها وكفاءتها في إدارة المشروعات ، ما يسهم في تحقيق النجاح المستدام في ظل بيئة عمل سريعة التغير.

#### رابعاً: المخطط الفرضي

هو بناء فكري يتكون من مجموعة من العلاقات التي تسهم في وضع تصميم ميسر ومبسط لأي ظاهرة يراد دراستها وهو عرف علمي يعمل عليه الباحثون في أي بحث للوصول الى النتائج



المصدر : من إعداد الباحث الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

## خامساً: فرضيات البحث:

1- الفرضية الرئيسية الأولى :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في بيئة العمل المتغيرة. وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة احصائية بين بعد تحليل الوضع الراهن وإدارة المشاريع)

ب- الفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة احصائية بين بعد وضع الرؤية والرسالة وإدارة المشاريع).

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة احصائية بين بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية وإدارة المشاريع).

د- الفرضية الفرعية الرابعة: (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة احصائية بين بعد وضع استراتيجيات التنفيذ وإدارة المشروعات).

هـ- الفرضية الفرعية الخامسة: (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة احصائية بين بعد تقييم الأداء والمراجعة المستمرة وإدارة المشاريع).

2- الفرضية الرئيسية الثانية:- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع. وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: (وجود تأثير ذو دلالة احصائية لتحليل الوضع الراهن في إدارة المشاريع).

ب- الفرضية الفرعية الثانية: (وجود تأثير ذو دلالة احصائية لوضع الرؤية والرسالة في إدارة المشاريع).

ج - الفرضية الفرعية الثالثة: (وجود تأثير ذو دلالة احصائية لتحديد الأهداف الاستراتيجية في إدارة المشاريع).

هـ - الفرضية الفرعية الرابعة: (وجود تأثير ذو دلالة احصائية لوضع استراتيجيات التنفيذ في إدارة المشاريع).

و- الفرضية الفرعية الخامسة: (وجود تأثير ذو دلالة احصائية لتقييم الأداء والمراجعة المستمرة في إدارة المشاريع).

## سادساً: الحدود الزمانية والمكانية للبحث:

1. الحدود الزمانية: يغطي البحث المدة الزمنية التي أُجريت فيها عملية المسح التطبيقي على مؤسسات العتبة الحسينية المقدسة والممتدة من 2024/11/25 الى 2024/12/10. إذ تضمن ذلك عملية جمع البيانات وتحليلها باستخدام أدوات البحث المتمثلة بالاستبانة المرفقة في ملحق البحث.

2. الحدود المكانية: تم إجراء البحث في مؤسسات العتبة الحسينية المقدسة المختلفة ، الصحية والتعليمية والثقافية والصناعية، وفي مواقعها الجغرافية التي تمتد الى عموم محافظات العراق ، والتي تمثل بيئة تطبيق الدراسة. تم اختيار هذه المؤسسات لكونها إنموذجًا مثاليًا يعكس التحديات والفرص المرتبطة بدمج التخطيط الاستراتيجي مع إدارة المشاريع في بيئات العمل المتغيرة.

## سابعاً: الأساليب الإحصائية:

1. أدوات جمع البيانات: الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، تم تصميمها وقياس صدقها وثباتها باستخدام مقاييس مثل "كرونباخ ألفا" لضمان الموثوقية فقد تم اعتماد استبيانات موزعة على عينة عشوائية مكونة من 93 فرداً من العاملين في المؤسسات المستهدفة.

2. أساليب التحليل:

أ- التحليل الإحصائي: باستخدام برامج مثل SPSS و AMOS.

ب- اختبارات الارتباط والتأثير: لفحص العلاقات بين المتغيرات باستخدام معامل بيرسون واختبار الانحدار البسيط.

ج- النمذجة الهيكلية: لتحديد قوة العلاقات بين الأبعاد المختلفة للتخطيط الاستراتيجي وإدارة المشروعات.

4. الفرضيات والتحقق: تم اختبار الفرضيات باستخدام أدوات تحليل البيانات، مع التركيز على العلاقة الإحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (تحليل الوضع الراهن، وضع الرؤية والرسالة ، تحديد الأهداف، استراتيجيات التنفيذ، التقييم والمراجعة المستمرة) وأداء إدارة المشروعات.

## ثامناً : مجتمع وعينة البحث:

لأجل الوصول الى نتائج دقيقة وملائمة لطبيعة البحث وما يروم الخروج به من نتائج تقرر اختيار مؤسسة العتبة الحسينية المقدسة المشروعات التابعة لها لإجراء التطبيق العملي وذلك لتوفر التنوع في المشاريع ما بين الخيرية والربحية وكذلك ما بين المشروعات المنتجة للخدمة واخرى منتجة للسلع وكذلك وجود استقرار تنظيمي يجعل من البيانات التي يتم جمعها اقرب للدقة والموضوعية إذ تم اختيار عينة البحث من مديري المشاريع العاملين في هذه المؤسسة بعدد 93 مدير مشروع يمثلون جميع المديرين العاملين في هذه المؤسسة بمجال ادارة المشاريع إذ يتميزون بخبرات متنوعة وتراكم معرفي متنوع وهذا يصب في الوصول الى إحاطة شاملة في طبيعة العلاقة ومدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في ادارة المشاريع لاسيما في ظل بيئة عمل متغيرة .

# الفصل الثاني

## الجانب النظري

## الفصل الثاني

### التمهيد

يعرض هذا الفصل في مبحثين الجانب النظري بشكل مفصل لمتغيرات البحث:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي، وهو المتغير المستقل، الذي يُعتبر من أبرز الممارسات الإدارية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمات وضمان استمراريتها ونجاحها. يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأهداف المستقبلية، وتوجيه الموارد، والتعامل مع التحديات التي قد تطرأ في بيئة العمل المتغيرة. سيتم التطرق إلى هذه الجوانب بشكل تفصيلي في هذا الجزء.

ثانياً: إدارة المشروعات في بيئة العمل المتغيرة، وهو المتغير التابع. سيتم استعراض مفهوم المشروعات وأهدافها، بالإضافة إلى التعرف على مفهوم إدارة المشروعات، ووظائف إدارة المشروع، وخصائصه. كما سيتم بحث أبعاد إدارة المشروعات في بيئة العمل المتغيرة، والعوامل التي تؤدي إلى التغيير المستمر في هذه البيئة، مثل التقدم التكنولوجي، والتغيرات الاقتصادية، والتحديات البيئية، والتغيرات الاجتماعية والسياسية. سيتم أيضاً مناقشة مدى تأثير هذه العوامل على إدارة المشروعات بشكل متسلسل ودقيق.

## المبحث الأول

### التخطيط الاستراتيجي

#### توطئة :

سنتناول في هذا المبحث كل ما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي من مفهوم وأهمية وأهداف وخطوات عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل دقيق ومفصل وكما يأتي:

#### أولاً : مفهوم التخطيط :

يعد التخطيط أحد أكثر مجموعات الحركة في الإدارة شيوعاً وبمفهوم بسيط جداً التخطيط هو الاتجاه لشيء ما لنظام ما، ومن ثم العمل من أجل سير هذا النظام واتباعه لذلك الاتجاه. والأنظمة لها مدخلات وعمليات ومخرجات ونتائج. إذ تشمل المدخلات للنظام المصادر كالمواد الأولية، والأموال، والتكنولوجيا، والجمهور وتمر هذه المدخلات في عملية يتم فيها ترتيبها وتنظيمها بدقة في اتجاه معين لكي يتم تحقيق الأهداف الموضوعية لهذا النظام، أما المخرجات فهي النتائج الملموسة الناتجة عن العمليات في النظام مثل المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن. (هاريسون ، 2009 : 208).

ويعرف ريتشارد ك. توماس التخطيط بأنه عملية تطوير آلية شاملة ومنسقة للتخصيص الفعال للموارد بغية تلبية هدف أو مجموعة أهداف محددة، إذ يمكن القول بأن التخطيط في حد ذاته يعد عملية وقد يرى البعض أن هذه العملية أكثر أهمية من المحصلة في واقع الأمر ، إذ ينطوي التخطيط على القيام بمحاولات للتنسيق بين الجوانب

المتعددة للنظام الذي يتم التعامل معه . فضلاً عن ذلك فإن أنشطة التخطيط تتميز بشمولية منهجها نظراً لأنها تضع المتغيرات ذات الصلة كافة في الاعتبار.(توماس ، 2015: 13) .

التخطيط هو تدبير مسبق لعمل مستقبلي وهو وضع الخطط المستندة إلى انسب الأساليب لتحقيق هدف معين في مدة معينة على ضوء الظروف التي ستنبئ بالمستقبل وبأفضل صورة ممكنة.( مصطفى، 2017 : 8).

## ثانياً : التخطيط الاستراتيجي :

يذهب ديفيد هاريسون الى أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجيات الموضوعه، ويمثل العملية التخطيطية طويلة المدى التي يتم إعدادها بصور رسمية لتحقيق أهداف المنظمة. ويمكن التعبير عنه بعدة تعاريف. ( هاريسون ، 2009: 229).

١- هو التخطيط الذي يكون مهماً ويحدث تغييراً نوعياً في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى ومن أمثلته، التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديد.

٢- هي العملية التي تنقلنا من الحاضر للمستقبل بحيث يكون الطريق ممهد وجاهز ومنار للانتقال، فالتخطيط الاستراتيجي تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية وهو عملية تبنى على دراسة المستجدات داخل وخارج المنظمة.

٣- هي العملية التي يتم عن طريقها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل، والخطة الاستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة الأجل تهدف المؤسسة عن طريقها إلى تحقيق الأهداف الموضوعه.

٤- هي العملية التي يتم بواسطتها تصور مستقبل المؤسسة، وعملية تطوير الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل، و يضع أجوبة صحيحة وكاملة للأسئلة الآتية:

- أين نذهب في مسيرتنا؟
- ما النقطة أو المنطقة أو البيئة أو المرحلة التي نذهب إليها في كفيتهها وشروطها وظروفها؟
- كيف نصل إلى ما نريد؟

لقد اصبح التخطيط الاستراتيجي نشاطاً متأصلاً في معظم المجالات . كما اصبح يمثل مرادفاً للتخطيط المؤسسي لدى الكثيرين . كما واصبح شرطاً أساسياً لأي نشاط أعمال ويمثل بطرائق عديدة مثلاً لتخطيط الأعمال المعاصر . ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية رسمية متواصلة لتطوير الأهداف وتنفيذ الإجراءات بهدف تحسين مكانة المنظمة بالسوق الى جانب تحقيق التوافق بين الموارد المتاحة والفرص التي يقدمها السوق (توماس،2015: 215).

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل ، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة. وهكذا نجد ان التخطيط الاستراتيجي هو جهد منظم يهدف الى اتخاذ قرارات اساسية واجراءات تحدد ماهية المؤسسة ، وماذا تفعل ؟ ولماذا تفعل ذلك ؟ عن طريق التركيز على المستقبل . والتخطيط

الاستراتيجي هو عملية استراتيجية لكونه يتضمن التهيؤ لأفضل الطرائق استجابة للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة ، بغض النظر عن معرفة أو عدم معرفة هذه الظروف مسبقاً إذ أنه يتضمن تحديداً متعمداً للأهداف وتطوير اسلوب لتحقيقها. (جاد الرب ، 2016: 89).

وقد نشأ مصطلح التخطيط الاستراتيجي في الخمسينات وكان شائعاً بين منتصف الستينات ومنتصف السبعينات . خلال هذه السنوات ، كان يعتقد على نطاق واسع أن التخطيط الاستراتيجي هو الحل لجميع المشكلات. في ذلك الوقت ، كان الكثير من الشركات الأمريكية مهووساً بالتخطيط الاستراتيجي ولكن بعد تلك الطفرة ، تم التخلي عن التخطيط الاستراتيجي خلال الثمانينات ؛ لأن نماذج التخطيط المختلفة لم تحقق عوائد اعلى . ومع ذلك فقد جلبت التسعينات إحياء التخطيط الاستراتيجي وتمارس هذه العملية على نطاق واسع اليوم في عالم الأعمال . (David,2017:33)

ويعرف التخطيط الاستراتيجي ايضاً بأنه عملية توجيه لأنشطة المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، عبر تحليل البيئة الخارجية والداخلية لها، ووضع خطط اجرائية لردم الفجوة بني الوضع القائم والوضع المرغوب فيه ، ويوجه بتنمية الفكر الشامل لدى أعضاء المؤسسة عبر بناء الرؤية المشتركة لكيفية خلق التكامل بين أهداف الوحدات الفرعية وأهداف المؤسسة ككل.(الشميلي ، 2017: 25)

وفي تعرف آخر للتخطيط الاستراتيجي، هو التبصر بالشكل المثالي للشركة في المستقبل، وكشف حجب المستقبل الخاص بها، والتبصر بملامحها في المستقبل، وتصور توجهاتها ومسارها في المستقبل، ورؤية ورسالة وأهداف الشركة مستقبلاً وتحويل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة.(مصطفى، 2017: 29)

### ثالثاً : أهمية التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي في بيئة العمل من أهم العمليات الادارية إذ تتلخص أهميته في النقاط الآتية : (داود، 2019 : 9).

- ١- المساعدة في الحفاظ على رأس المال عن طريق مراجعة الأداء المالي للعمل ، والحرص على توفير التحديثات الدائمة له ما يسهم في تحقيق افضل النتائج والتأكد من سير العمل في الطريق الصحيح.
- ٢- المساهمة في تحديد اطار زمني لتطبيق الأعمال عن طريق الاعتماد على وضع خطة استراتيجية ملائمة تعمل على تصميم الخطوات الخاصة به.
- ٣- المشاركة في تحويل الاعمال المخطط لها الى أشياء قابلة للقياس والتطبيق حتى يتم تحقيق المعرفة الكافية في الحصول على النتائج المقبولة.
- ٤- تقديم منطوق سليم في عملية تقييم الموازنات.
- ٥- تنظيم عملية التسلسل في مجمل الجهود التخطيطية عبر جميع المستويات الادارية.
- ٦- تدفع المديرين ليكونوا مبتكرين وخلاقين ومبادرين في صناعة الأحداث وليس تلقياً.
- ٧- العمل على توضيح صورة المنظمة أمام اصحاب المصالح كافة.
- ٨- بناء رؤية واضحة واقعية للمنظمة تجعلك تسير في طريق مستقيم تجاه تحقيقها.
- ٩- معرفة الموارد التي تستخدمها المنظمة واستثمارها بالشكل الأمثل.

١٠- التكامل بين أفراد العمل فكل فرد مهمة يعمل عليها لتنفيذ جزءاً من الصورة الكلية للمنظمة.  
١١- التوازن بين التفكير والتخطيط والتنفيذ ومعرفة المتطلبات للعمليات التنفيذية ما يقلل مشكلات العملية التنفيذية ويجعل منها أكثر سرعة وثبات.

لقد زادت أهمية التخطيط في الوقت الحاضر نظراً لتعدد الأعمال وضخامتها ، كما أن الواقع العلمي والتجربة قد اثبتت أهمية الاعتماد على التخطيط في جميع الأنشطة والفعاليات وجعلها جميعاً مقرونة بالتخطيط الجيد، كما تكتسب عملية التخطيط أهمية كونها تهدف الى تحديد مسارات العمل في المستقبل.

ومن ثم فإن التخطيط الاستراتيجي يجعل من الأهداف العامة للمؤسسة واضحة ويمكن حصر أهميته:

1- تحديد الرؤية المستقبلية : يهدف التخطيط الاستراتيجي الى وضع رؤية واضحة وأهداف طويلة المدى ، ما يساعد المنظمة على تحديد مسارها وتحقيق رسالتها الشاملة. (الرفاعي ، 2019 : 34).

2- تحفيز العاملين : يساعد التخطيط الاستراتيجي في توجيه العاملين واعطائهم رؤية واضحة لأهداف المنظمة ، ما يزيد من الحافز ويعزز الأداء. (الشقيري، 2018: 123).

3- تحسين الكفاءة التشغيلية : يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين ادارة الموارد وتوزيعها بكفاءة ، ما يقلل من الهدر ويعزز الانتاجية ضمن المؤسسات. (الشاذلي، 2019 : 102).

4- تعزيز القدرة على التكيف: يعمل التخطيط الاستراتيجي على تمكين المنظمة من التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة ، بما في ذلك التطورات الاقتصادية والتكنولوجية ، ما يزيد من مرونتها في مواجهة التحديات. (العوضي، 2020: 87).

5- دعم اتخاذ القرار: يوفر التخطيط الاستراتيجي إطار عمل واضح يدعم عملية اتخاذ القرارات، عن طريق تحليل البيانات وتوجيه المؤسسة نحو تحقيق اهدافها الاستراتيجية. (العبد الله، 2021: 67).

6- تعزيز النمو المستدام : يسهم التخطيط الاستراتيجي في بناء خطط طويلة الأمد تركز على الاستدامة وتضمن استمرارية العمليات وتحقيق النمو المتوازن. (اسماعيل، 2021: 58).

#### خامساً: أهداف التخطيط الاستراتيجي

يسعى التخطيط الاستراتيجي الى وضع أسس متينة لتحقيق أهداف بعيدة المدى تسهم في توجيه المنظمة نحو النجاح والاستدامة . ويعد التخطيط الاستراتيجي أداة رئيسة لتحديد رؤية المنظمة ورسالتها ، وتحديد الخطوات اللازمة للتكيف مع التغيرات البيئية ، وتحسين كفاءة استخدام الموارد. كما يمكن التخطيط الاستراتيجي المؤسسات من تحقيق التميز التنافسي وإدارة المخاطر بفعالية ، ما يساعد على ضمان استمرارية الأعمال وزيادة القدرة التنافسية. (العلي ، 2019: 45).

ويمكن تحديد أهم أهداف التخطيط الاستراتيجي بالآتي:

1. توجيه المنظمة نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى توضيح وتحديد الأهداف البعيدة التي تطمح المنظمة إلى تحقيقها، ووضع رؤية شاملة تعمل جميع الإدارات وفقها، مما يضمن توافق الجهود والموارد لتحقيق الرسالة. (العلي، 2019: 45).

2. تحقيق التميز التنافسي: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى بناء ميزة تنافسية للمنظمة تجعلها تتميز عن المنافسين، سواءً من الابتكار، أو تحسين جودة الخدمات، أو تقديم قيمة إضافية للعملاء. (عيسى، 2018: 56).

3. تحسين كفاءة استخدام الموارد: يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة عن طريق تخصيصها بشكل فعّال، ما يقلل من التكاليف ويزيد من العائدات، ويسهم في تحقيق الاستدامة المالية. (الصالح، 2020: 92).

4. التكيف مع البيئة المتغيرة: من أهداف التخطيط الاستراتيجي أن يساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة، مثل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية. وهذا يُمكن المنظمة من التفاعل بمرونة مع الفرص والتهديدات. (شليبي، 2021: 78).

5. إدارة المخاطر وتخفيف التهديدات: يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المنظمة وتطوير استراتيجيات لتخفيفها أو التعامل معها بفعالية، ما يضمن استمرارية الأعمال وتقليل الخسائر المحتملة. (الشمري، 2021: 134).

#### سادساً : ابعاد عملية التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية تهدف إلى تحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة ووضع الخطط اللازمة لتحقيق أهدافها طويلة المدى. وفق دراسة محمد عبد الرحمن العتيبي، فإن التخطيط الاستراتيجي يتضمن عدة أبعاد رئيسية تساهم في تحسين أداء المؤسسات، وهي: (العتيبي، 2020 : 60)

#### 1. تحليل الوضع الراهن:

يشمل دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة باستخدام أدوات مثل تحليل SWOT (نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات). هذا البعد يساعد في فهم الواقع الحالي للمؤسسة وتحديد العوامل التي قد تؤثر على تحقيق أهدافها.

#### 2. وضع الرؤية والرسالة:

يتم من خلاله صياغة رؤية واضحة تعبر عن الطموحات المستقبلية للمؤسسة، ورسالة تعكس قيمها وأهدافها الأساسية. الرؤية والرسالة تعملان كدليل استراتيجي لجميع القرارات والأنشطة داخل المؤسسة.

#### 3. تحديد الأهداف الاستراتيجية:

يتم وضع أهداف محددة وقابلة للتحقيق تخدم رؤية المؤسسة، مع تحديد إطار زمني لتحقيقها. الأهداف الاستراتيجية يجب أن تكون واقعية وقابلة للقياس لضمان فعاليتها.

4. وضع استراتيجيات التنفيذ:

يتم تصميم خطط عمل تفصيلية لتوجيه الموارد المتاحة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. هذا البعد يشمل تحديد الأنشطة والمهام المطلوبة وتوزيع المسؤوليات بين الفرق المختلفة.

5. تقييم الأداء والمراجعة المستمرة:

يتم من خلاله قياس التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان استمرارية التحسين. هذا البعد يضمن أن المؤسسة تبقى على المسار الصحيح وتحقق النتائج المرجوة.

## المبحث الثاني

### إدارة المشروعات في بيئة العمل المتغيرة

#### توطئة:

سنتناول في هذا المبحث كل ما يتعلق بمفهوم المشروع وأهدافه وخصائصه ومفهوم ادارة المشروعات والوظائف المتعلقة بها ومراحل واطراف ادارة المشروع وآلية ادارة المشروعات في بيئة العمل المتغيرة ودى تأثير تلك التغيرات على نجاح تحقيق اهداف المشروع إذ سيتم تناولها في هذا المبحث بشكل دقيق ومفصل وكما يأتي:

#### أولاً : تعريف المشروع:

يعرف المشروع على أنه عملية معقدة تتضمن تخطيط وتنظيم الموارد لانجاز مجموعة من الأنشطة لتحقيق أهداف استراتيجية . (علي، 2018: 42).

كما ويعرف المشروع على أنه سلسلة من الأنشطة المنسقة والمترابطة تهدف الى تحقيق أهداف معينة في مدة زمنية محددة وبميزانية معينة . (حسن ، 2019 : 33).

#### ثانياً: أهداف المشروع:

1- تحقيق الأهداف المحددة بوضوح : يسعى المشروع الى تحقيق اهداف محددة وواضحة تم وضعها في مرحلة التخطيط لضمان التوجه نحو النتائج المطلوبة .(الخطيب،2019: 35).

2- تحقيق الجودة المطلوبة : تحقيق مستوى معين من الجودة في نتائج المشروع يُعدُّ ضروريا لتلبية توقعات المستفيدين وضمان كفاءة المشروع.(الطار، 2020: 81).

3- الالتزام بالميزانية المحددة: من الأهداف الأساسية للمشروع ضبط التكاليف والعمل ضمن الميزانية المعتمدة لضمان عدم تجاوز الموارد المالية المتاحة . (العلي , 2021 : 47).

3- الالتزام بالجدول الزمني : يهدف المشروع الى تنفيذ المهام وفقاً للجدول الزمني المحدد من دون تأخير ، ما يعزز كفاءة ونجاح المشروع.(الرفاعي 2022 : 59).

5- تحقيق رضا المستفيدين : يعد رضا المستفيدين النهائيين أحد الأهداف الأساسية للمشروع ، إذ يؤكد المشروع على تلبية حاجاتهم وتوقعاتهم .(السامرائي ، 2023 : 90).

#### ثالثاً: خصائص المشروع:

تتشارك المشروعات مهما تنوعت واختلفت طبيعتها في مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من انواع المنظمات الأخرى ومن أهم هذه الخصائص : (خير الدين،2014 : 33).

أ- الغاية: تقام المشروعات عادةً لتنفيذ غرض معين وحل مشكلة معينة وتحقيق أهداف محددة وبذلك يكون المشروع مرتبطاً بتحقيق هذه الغاية والوصول الى تلك الأهداف .

ب- دورة حياة محدودة : على الرغم من أن للمشروع دورة حياة متكاملة تبدأ بالفكرة ثم التخطيط والتنفيذ والرقابة وتنتهي بالإنتهاء والتسليم ولكن ما يميز هذه الدورة كونها ذات طبيعة مؤقتة تكون لها بداية ونهاية معلومة ومحددة.

ج- التفرد: يتميز أي مشروع لغرض انجاز تنفيذه وإكماله بجملة من الأنشطة فريدة وغير نمطية أو متكررة ، حتى وإن تشابهت بعض المشروعات مع بعضها من حيث الشكل أو الحجم فإن كل منهما يحتاج الى أنشطة تنفيذية مختلفة عن الأخرى وقد يكون الاختلاف في طبيعة الادارة أو العاملين وما يحتاجون اليه من مهارات أو بطبيعة المخاطر التي تحيط بكل مشروع من تلك المشروعات ويمكننا القول إن المشاريع مهما تشابهت فتنفيذها يكون بأنشطة متفردة تختلف من مشروع لآخر.

د- الاعتمادية المتداخلة: تنفيذ المشروع يحتاج لجملة من الأنشطة المتتابعة والمتداخلة تعتمد في تنفيذها على بعضها البعض ، كذلك فإن اتمام المشروع لا يتوقف على مدير المشروع وطاقمه فقط بل يوجد هناك اعتماد وتداخل مع ادارة العليا للمنظمة الأم وأقسامها المختلفة ومع الموردين والممولين والعملاء ما يزيد من حالة التداخل في الأنشطة واعتمادها على بعضها البعض لتحقيق اهداف المشروع.

هـ- الصراع : يؤدي التداخل في اداء أنشطة المشروع بين الجهات المختلفة الى حدوث صراعات بين تلك الجهات مما قد يدفع مدير المشروع وطاقمه الى الدخول في تنافس وصراع مع مختلف الأطراف لأجل الحصول على الموارد التي تلبى حاجات المشروع لإتمامه في الوقت والكلفة والجودة المحددة.

و- إن المشروع ولكونه يخضع على وفق طبيعته واهدافه للإنجاز بوقت وكلفة وجودة محددة ، وهذا ما يجعل من انحراف المشروع عن هذه المحددات معرضاً للمخاطر والآثار السلبية الكبيرة .

#### رابعاً: إدارة المشروع :

تعريف ادارة المشروع : هي علم وفن حل المشكلات في اطار الزمن المحدد عبر الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وعليه فإن ادارة المشروع تتطلب الاجابة عن الأسئلة الآتية : (خير الدين، 2014 : 33).

- ما الذي يجب عمله ؟ أي تشخيص المشكلة المراد حلها.
- متى يجب عمله ؟ أي تحديد الوقت اللازم لحل المشكلة ، متى نبدأ ومتى ننتهي.
- ما الموارد اللازمة لإنجاز العمل؟ تحديد الموارد اللازمة لحل المشكلة.
- كيف نحصل على تلك الموارد؟ معرفة مصادر توفير تلك الموارد ومدى توفرها حين نحتاج اليها

وتعرف ادارة المشروع بأنها مجموعة المبادئ والطرائق والأساليب التي تستخدم بهدف تخطيط وتنفيذ ومراقبة اداء المشروع ، وتشمل ادارة المشروع على مجموعة من القواعد والاسس للتخطيط للمشروع وضع برنامج زمني لإتمام جميع انشطته وتوفير الموارد اللازمة لذلك واتخاذ القرارات اللازمة بذلك ورقابة الأداء واعادة

التخطيط وبفعالية تامة كما وتعمل تلك المبادئ والطرائق والأساليب على اتمام المشروع على وفق الاطار الزمني المحدد وبالكلفة المحددة ووفقاً لمواصفات الجودة المطلوبة. (حجازي ، 2015 : 22).

ويرى محمد عبد الله العلي ان إدارة المشروعات هي مجموعة من العمليات المترابطة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المنشودة من المشروع في إطار زمني وميزانية محددين، عن طريق التخطيط والتنظيم وتوجيه الموارد المختلفة. (العلي، 2020: 15)

وفي تعريف آخر لإدارة المشروعات هي عملية التخطيط والتنفيذ والرقابة لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية، مع التوازن بين الموارد والتكلفة والزمن. (يوسف ، 2021: 22)

ويرى خالد محمود النجار بأن إدارة المشروعات تهدف إلى تحسين الأداء وتلبية حاجات المشروع من التنظيم وتوزيع الأدوار والرقابة المستمرة لتحقيق النتائج المتوقعة. (النجار، 2022: 18)

في حين يعرفها نور الدين السالمي بأن إدارة المشروعات هي إطار تنظيمي يشمل تخطيط وتوجيه ومتابعة جميع العمليات المتعلقة بالمشروع لتحقيق النتائج المرجوة في الوقت المحدد. (السالمي، 2023: 11)

#### خامساً: وظائف ادارة المشروع

1. التخطيط: التخطيط هو الوظيفة الأساسية في إدارة المشروعات ، ويشمل تحديد الأهداف، والمهام، والجدول الزمنية، وتخصيص الموارد. (العلي، 2020: 45)

2. التنظيم: تتضمن وظيفة التنظيم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات وتنسيق العمل بين فريق المشروع. (الحسن، 2019: 57)

3. التوجيه: توجيه الفريق وتحفيز الأفراد يعد جزءاً مهماً لتحقيق التعاون ورفع كفاءة الأداء في تنفيذ المشروع. (يوسف، 2021: 68)

4. الرقابة: الرقابة تشمل متابعة تقدم المشروع، ومراقبة مدى التزامه بالميزانية والزمن المحدد، وضمان الجودة المطلوبة. (النجار، 2022: 74).

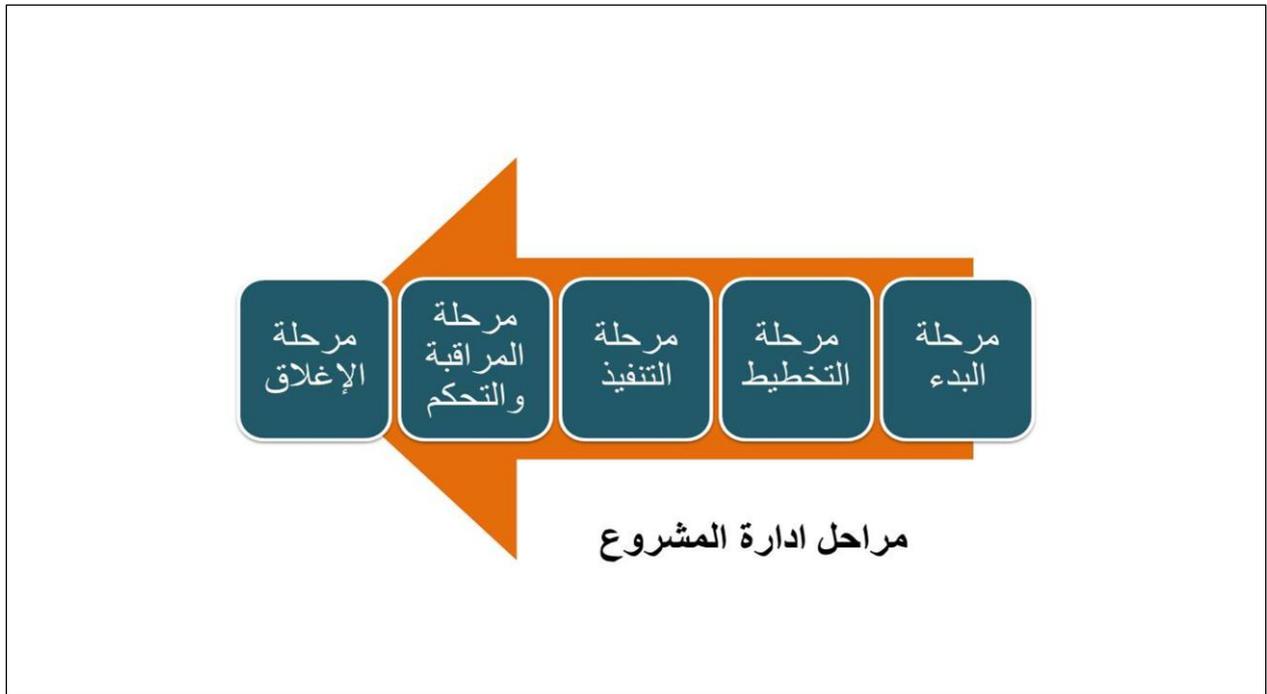
5. إغلاق المشروع: تشمل هذه الوظيفة مراجعة جميع عناصر المشروع وتوثيق الإنجازات وتقييم الأداء النهائي. (السالمي، 2023: 89).

#### سادساً: مراحل إدارة المشروع

يتم تقسيم المشروع وفقاً للأدبيات العامة في ادارة المشروعات الى خمس مراحل رئيسية على وفق الآتي : (العلي، 2020: 32).

1. مرحلة البدء: تتضمن هذه المرحلة تحديد فكرة المشروع، دراسة جدواه، وتحديد أهدافه وأبعاده العامة. تهدف هذه المرحلة إلى وضع الأسس الأولية للمشروع. (العلي، 2020: 32).

2. مرحلة التخطيط: تشمل وضع خطة تفصيلية تشمل الأهداف، والميزانية، والجدول الزمني، وتحديد الموارد اللازمة وتوزيع المهام والمسؤوليات.(الحسن، 2019: 41).
3. مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يتم تنفيذ المهام وفقاً للخطة الموضوعية، إذ يعمل فريق المشروع على إتمام الأنشطة وتحقيق أهداف المشروع.(يوسف، 2021: 53).
4. مرحلة المراقبة والتحكم: تتضمن هذه المرحلة متابعة أداء المشروع، والتأكد من الالتزام بالميزانية والجدول الزمني، وضبط أي انحرافات عن الخطة. (النجار، 2022: 66).
5. مرحلة الإغلاق: تختتم هذه المرحلة المشروع عن طريق إكمال المهام النهائية، توثيق الإنجازات، وتقديم التقارير النهائية وتقييم الأداء.(السالمي، 2023: 72).



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على (العلي، 2020: 32).

الشكل (2) مراحل ادارة المشروع

### سابعاً: ادارة المشروعات في بيئة العمل المتغيرة

تتطلب ادارة المشروعات في بيئة العمل المتغيرة مرونة وابتكار لمواجهة التحديات المستمرة والتغيرات السريعة . في هذا السياق يصبح من الضروري على مديري المشروعات استخدام ادوات وأساليب فعالة لضمان توافق المشروع مع الحاجات المتغيرة للمؤسسة وأهدافها الاستراتيجية .

ويشمل ذلك تطبيق استراتيجيات مثل ادارة المخاطر وتقييم الأداء بشكل دوري وإشراك فريق العمل بفاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة ضمن إطار زمني وميزانية محددة, ما يعزز القدرة على الاستجابة السريعة وتحقيق النجاح المستدام.

وهناك عدة جوانب ذات أهمية رئيسة في عملية ادارة المشروعات في البيئات المتغيرة يمكن بيانها بالآتي:  
(الجبوري ، 2020 : 72).

1- إدارة المخاطر واستغلال الفرص : يُعدُّ التعرف على المخاطر وتقييمها من الركائز المهمة لضمان نجاح المشروع في بيئة العمل المتغيرة . يتطلب هذا الجانب وضع استراتيجيات لإدارة المخاطر المحتملة ، بما في ذلك التخطيط المسبق للتعامل مع الطوارئ ، وتقييم السيناريوهات البديلة . إلى جانب ذلك يتضمن هذا البعد القدرة على استغلال الفرص الجديدة التي قد تسهم في تطوير المشروع وزيادة فائدته.(الشريف، 2020: 90).

2- التكيف مع التغييرات في بيئة العمل : التغييرات في بيئة العمل قد تشمل عوامل اقتصادية ،اجتماعية، تكنولوجية أو سياسية. لذا، من المهم أن تكون إدارة المشروع مرنة بما يكفي لتتكيف مع هذه التغييرات . ويشمل هذا التكيف إجراء تعديلات على الخطط الأولية ، والتحديث المستمر للمعلومات لضمان سير المشروع بنجاح . فالتكيف يعزز القدرة على تحقيق الاستدامة ويضمن أن المشروع يبقى ملائماً للسياق المتغير. (السعدي ، 2021: 102).

3- تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف المحددة : يشير هذا البعد الى ضرورة تحديد اهداف واضحة وقابلة للقياس منذ البداية . مع وضع خطط عملية تضمن تحقيق هذه الأهداف ضمن الوقت المحدد، وتخصيص الموارد اللازمة. يُعدُّ وضوح الهدف احد اهم أسس نجاح المشروع , حيث يساعد على تركيز جهود الفرق المختلفة لتحقيق النتائج المطلوبة.(الجبوري ، 2022 : 67).

4- تحسين كفاءة العمليات : تحسين كفاءة العمليات يُعدُّ أساسياً في بيئة عمل ديناميكية ، إذ يعنى بتقليل الهدر ، وزيادة الانتاجية واستخدام الموارد بأفضل طريقة ممكنة. تحقيق الكفاءة يشمل استخدام تقنيات حديثة وأدوات ادارة المشروعات الرقمية، مما يساعد في اختصار الوقت وتقليل التكاليف ، ويزيد من القدرة التنافسية للمشروع في السوق. (العلي ، 2023 : 79)

هذه الأبعاد تعزز من قدرة المشروع على مواجهة تحديات بيئة العمل المتغيرة وتسهم في ضمان استدامته ونجاحه.

#### ثامناً: أبعاد عملية إدارة المشاريع:

تعد إدارة المشاريع عملية منهجية تهدف إلى تحقيق أهداف محددة ضمن إطار زمني وميزانية معينة، وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتوجيه الموارد المتاحة. وفق دراسة علي عبد الله محمد ، فإن إدارة المشاريع تتضمن عدة أبعاد رئيسية تساهم في نجاح المشروع، وهي: (محمد، 2018 : 45)

1. تحديد نطاق المشروع:

يُعتبر تحديد نطاق المشروع الخطوة الأولى والأساسية في إدارة المشاريع، حيث يتم من خلالها تحديد الأهداف الرئيسية والتسليمات المتوقعة. هذا البعد يضمن وضوح نطاق العمل ويحدد ما هو مشمول وما هو غير مشمول في المشروع، مما يساعد على تجنب التجاوزات أو التغييرات غير المخطط لها.

2. التخطيط الزمني:

يشمل إعداد جدول زمني مفصّل يوضح تسلسل الأنشطة والمهام المطلوبة لتنفيذ المشروع. التخطيط الزمني الفعال يساعد في توزيع المهام بشكل متوازن وتجنب التأخيرات، مما يضمن إنجاز المشروع في الوقت المحدد.

3. إدارة الموارد:

يتم من خلالها تخصيص الموارد البشرية والمالية والمادية بشكل فعال لضمان سير العمل بسلاسة. إدارة الموارد تشمل تحديد الاحتياجات وتوزيعها بشكل عادل لتحقيق أقصى استفادة منها.

4. إدارة المخاطر:

تتضمن التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على سير المشروع، ووضع خطط استباقية للوقاية منها أو التخفيف من آثارها. إدارة المخاطر تساهم في تقليل الخسائر وزيادة فرص نجاح المشروع.

5. مراقبة وتقييم الأداء:

يتم من خلالها متابعة تقدم العمل مقارنة بالأهداف المحددة، وإجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة. هذا البعد يضمن أن المشروع يسير وفق الخطة الموضوعية ويتم تحقيق النتائج المرجوة.

## المبحث الثالث

### العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشروعات في بيئة العمل المتغيرة

#### توطئة

بات التخطيط الاستراتيجي يعد أساساً لإدارة المشروعات الناجحة، وبشكل خاص في بيئة العمل المتغيرة والتي تشهد تحديات وتحولات كبيرة وسريعة. إذ يُسهم في بناء الرؤية المستقبلية والأهداف المحددة، ما يُساعد في تخصيص الموارد بفعالية عالية وتحسين الأداء العام.

إن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشروعات علاقة تكاملية، إذ يوفر التخطيط الأدوات اللازمة لمواجهة التحديات واستكشاف وتشخيص الفرص. في بيئات العمل المتغيرة، ويبرز دوره في تعزيز مرونة عملية إدارة المشاريع وقدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة.

يهدف هذا المبحث إلى توضيح طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، مع التركيز على تحقيق التكامل لضمان نجاح المشاريع واستدامتها.

#### أولاً: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشروعات في بيئة العمل المتغيرة

1. التخطيط الاستراتيجي يوفر أدوات لتحديد الأولويات في إدارة المشروعات.

عن طريق التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمؤسسة تحديد أولويات المشاريع التي تتماشى مع أهدافها الرئيسية، مما يسهل اتخاذ القرارات السريعة في بيئة العمل المتغيرة. وبهذا، توفر إدارة المشروعات الأدوات اللازمة لتنفيذ هذه الأولويات عبر توزيع الموارد وتوجيه الجهود بشكل يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية. (الحسن، 2019: 56).

2. إدارة المشروعات تدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية في سياق ديناميكي.

تساعد إدارة المشروعات في ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مشروعات ملموسة يمكن تنفيذها وتقييمها. في بيئة العمل المتغيرة، تحتاج المشروعات إلى مرونة وسرعة في التنفيذ للاستجابة لأي تغييرات طارئة، وذلك عبر التعديل المستمر في الخطط التكتيكية، ما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف وتلبية الأهداف الاستراتيجية على الرغم من التحديات. (الجبوري، 2020: 72).

3. التخطيط الاستراتيجي يوجه إدارة المشروعات نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى.

يُعدُّ التخطيط الاستراتيجي عملية أساسية لتحديد الأهداف طويلة الأمد ووضع خارطة طريق لتحقيقها، ما يسهم في توجيه المشاريع نحو تحقيق رؤية المؤسسة. هذا يضمن تكامل المشروعات مع استراتيجية المؤسسة واستجابتها للتغيرات في بيئة العمل. بعبارة أخرى، يُعدُّ التخطيط الاستراتيجي إطاراً رئيساً تسير فيه المشروعات لتحقيق غايات المؤسسة في ظل بيئة العمل المتغيرة. (الدليمي، 2021: 45).

4. إدارة المخاطر في المشروعات تدعم الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

يُتيح التخطيط الاستراتيجي تحليل المخاطر المتوقعة وتطوير استراتيجيات لإدارتها ضمن المشروعات. في بيئة العمل المتغيرة، تزداد أهمية إدارة المخاطر، إذ يساعد هذا التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشروعات في استمرارية المشاريع وتحقيق أهداف المؤسسة على الرغم من التحديات.(الخالدي، 2022: 88).

**ثانياً: أهمية نظريات التخطيط الاستراتيجي في دعم تأثير التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع في بيئة العمل المتغيرة.**

هناك عدة نظريات للتخطيط الاستراتيجي توضح بصورة دقيقة تأثير عملية التخطيط الاستراتيجي في معالجة تأثير التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشروعات في بيئة العمل المتغيرة. ومن هذه النظريات نظرية بورتر للقوى التنافسية الخمس ونظرية الأهداف الاستراتيجية.

1. إنموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس: تُعدُّ نظرية بورتر للقوى التنافسية الخمس إنموذجاً تحليلياً يساعد في تقييم جاذبية السوق وتحديد مستوى المنافسة فيه. تعتمد هذه النظرية على خمس قوى رئيسة تؤثر في قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح والبقاء في السوق وهذه القوى هي قوة المنافسة في الصناعة وتتلق بمستوى التنافس بين الشركات الحالية. وقوة تهديد الداخلين الجدد وترتبط بمدى سهولة دخول شركات جديدة للسوق وما قد تفرضه من منافسة. والقوة الثالثة هي قوة تهديد المنتجات البديلة وتتناول تهديد وجود منتجات بديلة يمكن أن تؤدي إلى فقدان العملاء. والرابعة هي قوة المساومة لدى الموردين وتتلق بقدرة الموردين على التحكم في الأسعار والضغط على الشركات. وأخيراً قوة المساومة لدى العملاء وتركز على مدى تأثير العملاء في تحديد الأسعار أو الخدمات المطلوبة. وتساعد هذه القوى في تقييم نقاط القوة والضعف في بيئة العمل وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع السوق.(بورتر ، 2020: 47).

ويمكن تلخيص أهمية نظرية بورتر في معالجة تأثير التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشروعات في بيئة العمل المتغيرة بالآتي :

أ- ان تحليل القوى المؤثرة في التنافس تتيح للمؤسسات تحليل العوامل التي تؤثر في مستوى المنافسة داخل صناعتها . عن طريق فحص هذه القوى ، يمكن للمنظمات اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة عن كيفية تحسين موقفها التنافسي في بيئة العمل المتغيرة.(بورتر، 2018: 56).

ب- التخطيط الاستراتيجي المدعوم بنظرية بورتر يمكن أن يساعد المؤسسات في التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية والسياسية . من هذه النظرة الاستراتيجية يتمكن المديرون من إدارة المشروعات بشكل يتسم بالاستدامة في مواجهة التحديات البيئية المتغيرة.(الشقيري ، 2018: 134).

ج- تركيز النظرية على تأثير المنتجات البديلة في السوق وباستخدام التخطيط الاستراتيجي يمكن للمؤسسات التنبؤ بظهور هذه البدائل وتطوير حلول مبتكرة أو تحسين عروضها للحفاظ على حصتها السوقية ، ما يعزز نجاح المشروعات في بيئات غير مستقرة.(الشاذلي ، 2019: 95).

د- التكيف مع تهديدات المنافسين الجدد : من خلال التخطيط الاستراتيجي يمكن للمنظمات وضع استراتيجيات للتكيف مع هذا التهديد مثل تحسين جودتها أو تقليل التكاليف , ما يساعد على ادارة المشروعات بكفاءة في بيئة العمل المتغيرة.(العوضي، 2020: 112).

هـ- تساعد في فهم تأثير التطورات التكنولوجية في المنافسة . فمن التخطيط الاستراتيجي يمكن للمؤسسات التكيف مع هذه التحولات , ومماثل تحسين قدرتها على ادارة المشروعات التي قد تتأثر بالتغيرات السريعة في التكنولوجيا. (اسماعيل، 2021: 77).

و- نظرية بورتر تتناول أيضاً قوة المفاوضة للموردين والعملاء ، والتي تؤثر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية مع تطور بيئات الأعمال ، يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المؤسسات على ادارة هذه العلاقات بشكل فعال وتحقيق ميزات تنافسية ، ما يؤدي الى تحسين تنفيذ المشروعات.(العبد الله، 2021: 120).

2- نظرية الأهداف الاستراتيجية : تقوم نظرية الأهداف الاستراتيجية على فكرة تحديد أهداف واضحة وطويلة الأجل تسعى المؤسسة لتحقيقها لتمييزها في السوق وزيادة قدرتها التنافسية . يتم تحقيق هذه الأهداف عن طريق تطوير موارد وقدرات فريدة ، وتحديد مجالات التركيز الاستراتيجي لتحقيق التفوق في السوق . تُعدُّ هذه النظرية أساسية في التخطيط الاستراتيجي ، إذ تسهم في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بفعالية وابتكار.(جيري ، 2022: 32).

ولها انعكاسات كبيرة في اعتمادها في التخطيط الاستراتيجي على ادارة المشروعات في بيئة العمل المتغيرة عن طريق :

أ- تعد الأهداف الاستراتيجية مرشداً قوياً لاتخاذ القرارات في جميع مستويات المؤسسة. في بيئة العمل المتغيرة يتمكن المديرون من اتخاذ قرارات قائمة على الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً , ما يسهم في ادارة المشروعات بشكل أكثر فعالية وكفاءة. (الشقيري، 2018: 111).

ب- يساعد التخطيط الاستراتيجي المدعوم بهذه النظرية في تحديد المسار الأمثل لإدارة المشروعات وتحقيق النجاح في ظل التحديات المستمرة . (الرفاعي، 2019: 45).

ج- بفضل تحديد الأهداف الاستراتيجية يمكن للمؤسسات اعادة تقييم أهدافها وتعديلها في حال حدوث تغيرات بيئية غير متوقعة. هذا يعزز مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع الأوضاع المتغيرة في بيئة العمل ، ما يعزز نجاح إدارة المشروعات في مواجهة التحديات.(الشاذلي، 2019، 67).

د- تشجع على وضوح الأهداف بين جميع اعضاء الفريق ، ما يسهم في تنسيق الجهود وتوجيهها نحو تحقيق تلك الأهداف بشكل مشترك في بيئة العمل المتغيرة , يعد التنسيق الفعال أمراً حيوياً لضمان تحقيق نتائج مميزة في المشروعات المتنوعة.(العوضي، 2020: 98).

هـ- تحفز الفرق على التفكير بشكل استراتيجي لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات , ما يعزز القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل المتغيرة. عندما تكون الأهداف واضحة يزيد التحفيز لإيجاد طرائق جديدة لتحقيق تلك الأهداف.(العبد الله ، 2021: 82).

و- الأهداف الاستراتيجية تُسهم في تحديد أولويات التنمية المستدامة وتوجيه الموارد لتحقيقها. عن طريق تطبيق نظرية الأهداف الاستراتيجية يمكن للمؤسسات تحقيق توازن بين الاهداف قصيرة المدى وطويلة المدى، ما يعزز قدرتها على التكيف والنمو المستدام في بيئة العمل المتغيرة.(اسماعيل، 2021: 102).

# الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

## الفصل الثالث

### تمهيد

ان الجزء الثالث من البحث يتعلق بعرض وفحص وتحليل البيانات التي تم جمعها من المستجيبين (عينة البحث) وحتى يكون محققاً لما يراد منه سيضم جوانب ثلاثة هي التحقق من قدرة المقياس على قياس الظواهر المراد دراستها، ثم القيام بفحص متوسطات وانحرافات الإجابات عن وسطها الحسابي، ثم بالجانب الأخير سيتم التحقق عن طريق تحقق الارتباط والتأثير بين متغيري البحث وكما يأتي:

### المبحث الأول

#### التحقق من قدرة المقياس

يمثل التحقق من قدرة المقياس هو خطوة مهمة لمدى الوثوق من بان ما يتم دراسته عن طريقه يعكس فعلا الواقع الحقيقي والذي يتطابق مع الإطار الفكري المحدد ضمن إنموذج البحث وذلك يتم من الخطوات الآتية:

أولاً: رموز فقرات وإبعاد نموذج البحث.

تشتمل هذه الفقرة على عرض الرموز المستخدمة في تحديد الفقرات والابعاد ضمن البرنامج الاحصائي المستخدم وكما يبينه جدول ( 1 ).

الجدول (1) الترميز والتوصيف

الرمز	عدد العبارات	البعد	المتغير	الرمز	عدد العبارات	البعد	المتغير
Det	4	تحديد نطاق المشروع	ادارة المشاريع	Swo	5	تحليل الوضع الراهن	التخطيط الاستراتيجي
				Vis	6	وضع الرؤية والرسالة	
Tim	4	التخطيط الزمني		Obj	8	تحديد الأهداف الاستراتيجية	
Rec	4	إدارة الموارد		Str	7	وضع استراتيجيات التنفيذ	
Ris	4	إدارة المخاطر		Per	7	تقييم الأداء والمراجعة المستمرة	
Con	4	مراقبة وتقييم الأداء					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات

## ثانياً : استكشاف اكتمال البيانات التحليل

تمثل هذه الخطوة مقدمة لعملية التحليل تستهدف معرفة اكتمال البيانات عند عملية تنزيلها من الاستبانة الموزعة الى خلايا برنامج التحليل الاحصائي, والسبب في أهمية هذا التحقق هو لضمان عدم وجود خلايا فارغة؛ لأن ذلك يسبب خلافاً في دقة النتائج الحاصلة من التحليل فضلاً عن وجود بعض البرامج التي لا تعمل عند وجود خلية واحدة مفقودة مثل برنامج Amos, وان هذا التحقق يمكن اجراءه من الحزمة الاحصائية (Spss.v.25) عن طريق التكرارات وقد افاد هذا الاجراء الباحث في كشف البيانات المفقودة مما سمح له استرجاعها عن طريق الرجوع الى الاستبانة الاصلية وكما يوضحه الجدول الآتي اذا اظهره الباحث فقط من دون التكرارات لحاجة الدراسة له.

الجدول ( 2 ) التأكد من البيانات المفقودة بحسب الفقرات

البيانات المفقودة	عدد الافراد	المؤشر	ت	البيانات المفقودة	عدد الافراد	المؤشر	ت	البيانات المفقودة	عدد الافراد	المؤشر	ت
0	93	Rec2	43	0	93	Str5	22	0	93	Swo1	1
0	93	Rec3	44	0	93	Str6	23	0	93	Swo2	2
0	93	Rec4	45	0	93	Per1	24	0	93	Swo3	3
0	93	Rec5	46	0	93	Per2	25	0	93	Swo4	4
0	93	Rec6	47	0	93	Per3	26	0	93	Swo5	5
0	93	Rec7	48	0	93	Per4	27	0	93	Vis1	6
0	93	Rec8	49	0	93	Per5	28	0	93	Vis2	7
0	93	Ris1	50	0	93	Per6	29	0	93	Vis3	8
0	93	Ris2	51	0	93	Per7	30	0	93	Vis4	9
0	93	Ris3	52	0	93	Det1	31	0	93	Vis5	10
0	93	Ris4	53	0	93	Det2	32	0	93	Vis6	11
0	93	Ris5	54	0	93	Det3	33	0	93	Obj1	12
0	93	Ris6	55	0	93	Det4	34	0	93	Obj2	13

0	93	Con1	56	0	93	Det5	35	0	93	Obj3	14
0	93	Con2	57	0	93	Det6	36	0	93	Obj4	15
0	93	Con3	58	0	93	Tim1	37	0	93	Obj5	16
0	93	Con4	59	0	93	Tim2	38	0	93	Obj6	17
0	93	Con5	60	0	93	Tim3	39	0	93	Str1	18
0	93	Con6	61	0	93	Tim4	40	0	93	Str2	19
0	93	Con7	62	0	93	Tim5	41	0	93	Str3	20
				0	93	Rec1	42	0	93	Str4	21

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. 25

### ثالثاً: التحقق من صدق الاستبانة المستخدمة:

يمثل استخدام الصدق الخاص بالاستبانة خطوة مهمة تبين توضيحاً للقدرة الخاصة بالاستبانة لدراسة المتغيرات ضمن إنموذج البحث المدروس وذلك يتم من خلال خطوات هي

#### 1- الصدق الظاهري للمقياس

ان عرض الاستبانة بشكلها الاولي على مجموعة من المختصين يسمى بالصدق الظاهري للاستبانة؛ لأنه يستكشف مدى تمتع الاستبانة بتفاصيلها بملائمة وصلاحيّة وقدرة على ان تكون مفهومه للمستجيبين بحيث يعبرون بشكل دقيق عما تحتويه من متغيرات وأبعاد وفقرات, وقد تم عرضها بناء على ذلك على عدد من المحكمين ضمن الاختصاص يبلغ عددهم (7) وكما يبين أسمائهم وتخصصاتهم الملحق ( 2 ), وبعد استرجاعها تم تعديل ما أشار اليه المحكمون من تعديلات في صياغات التساؤلات وكان نسبة الاتفاق بين المحكمين على محتويات الاستبانة بنسبة (100%) وهي نسبة تعطي تصوراً جيداً عن إمكانية الاستبانة في فحص الإنموذج ضمن بيئة التطبيق.

#### 2- فحص كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة

ان استخدام معامل كرونباخ الفا يعد أحد الأساليب للتحقق من مدى اتساق وثبات المقياس المستخدم في عكس الظاهرة المدروسة عند نقطتين زمنيّتين مختلفتين وضمن الحدود الإدارية بالبحث العلمي فان نسبة (0.70) تعد الحد الأدنى المقبول للتحقق الثبات المطلوب للمقياس. (George, D., & Mallery, P., 2019:231)

وقد تبين من جدول تحليل كرونباخ الفا ( 3 ) ان جميع الأبعاد والمتغيرات قد حققت نسبة تتجاوز الحد المطلوب فقد كانت ما بين نسبة (0.93 – 0.98) وتعد هذه النسبة معبرةً عن ثبات أداة القياس ؛لأنَّ قيمها مساوية لنسبة وتتجاوزها. ويمكن رؤية القيم الخاصة بالاختبار في جدول ( 3 ).

الجدول ( 3 ) الثبات البنائي لأداة القياس

المقياس	معامل كرونباخ الفا للبعد	المقياس	معامل كرونباخ الفا للبعد
التخطيط الاستراتيجي	0.93	ادارة المشاريع	0.98
تحليل الوضع الراهن	0.94	تحديد نطاق المشروع	0.94
وضع الرؤية والرسالة	0.93	التخطيط الزمني	0.96
تحديد الأهداف الاستراتيجية	0.95	إدارة الموارد	0.95
وضع استراتيجيات التنفيذ	0.93		
تقييم الأداء والمراجعة المستمرة	0.94	إدارة المخاطر	0.93
		مراقبة وتقييم الأداء	0.96

المصدر: من إعداد الباحث.

## المبحث الثاني

### تحليل استجابات عينة البحث ووصفها

يختص المبحث الثاني بعملية استكشاف مدى التوافر لأبعاد ومتغيرات الدراسة ضمن حيز بيئة التطبيق في مؤسسات العتبة الحسينية المقدسة وذلك يكون من مستوى الوسط الحسابي المتحقق التي سيتم تصنيفها الى خمس فئات وفقاً لطول المدى من (4=1-5) ثم يتم قسمة الناتج على عدد الفئات الخمسة يتبين ان طول الفئة هي (0.80) (Dewberry, 2004 : 15)

أولاً: الوصف الاحصائي الخاص بالتخطيط الاستراتيجي وتحليل استجابات عينة الدراسة، ويشتمل وصف المتغير المستقل عرضاً لأوساط حسابية ومقدار التشتت في فقرات الابعاد وكما يأتي:

#### 1- بعد تحليل الوضع الراهن:

ان الفقرة الحالية معنية بعرض أوساط إجابات التساؤلات فضلاً عن نسب التشتت بتلك الإجابات عن طريق الانحراف المعياري, اذ يتضح من الجدول ( 5 ) تحقق وسطاً بلغ (4.26) والذي يمثل الوسط الأعلى مقارنة بباقي الأوساط لفقرات بعد تحليل الوضع الراهن للتساؤل (تستخدم نتائج التقييم في تحسين الأداء العام وتوجيه القرارات الاستراتيجية). والذي بلغ مقدار التشتت له ما نسبته (0.764). ما يشير الى انسجام رأي الافراد عن هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة مرتفع جداً, في حين ان التساؤل (تشارك الادارات المختلفة في جمع وتحليل البيانات المرتبطة بتقييم البيئة). بلغ وسط إجابات الافراد عنه (3.93) وهو ضمن مستوى قناعه مرتفع بتوافره في بيئة التطبيق وبانحراف معياري بلغ (0.935). مما يؤشر انسجام الإجابات عن هذه الفقرة, اما على مستوى توافر البعد اجمالاً فقد تحقق وسطاً يقدر بـ (4.13) ومقدار تشتت بلغ (0.793). وضمن مستوى مرتفع وهذا يبين ان مجموعة مؤسسات العتبة تستخدم نتائج التقييم في تحسين الأداء العام وتوجيه القرارات الاستراتيجية.

الجدول (4) تصنيف طول فئات مدرج ليكرت وفقاً للوسط الحسابي

ت	طول	مستوى القبول
1	( 1 - 1.80 )	منخفض جداً
2	( 1.81- 2.60 )	منخفض
3	( 2.61- 3.40 )	معتدل
4	( 3.41 -4.20 )	مرتفع
5	( 4.21 -5.0 )	مرتفع جداً

المصدر : (Dewberry, 2004 : 15)

الجدول ( 5 ) ( تحليل فقرات بُعد تحليل الوضع الراهن)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	تعتمد مؤسسة العتبة المقدسة على ادوات تحليل استراتيجية مثل SWOT و PESTEL لتقييم البيئة الداخلية والخارجية.	4.25	.674	مرتفع جدا	2
2	توجد آليات لمراقبة التغيرات في البيئة الاقتصادية، التكنولوجية، والاجتماعية لتعديل الخطط الاستراتيجية بشكل دوري.	4.11	.673	مرتفع جدا	4
3	تستخدم نتائج التقييم في تحسين الأداء العام وتوجيه القرارات الاستراتيجية.	4.26	.764	مرتفع جدا	1
4	تشارك الادارات المختلفة في جمع وتحليل البيانات المرتبطة بتقييم البيئة.	3.93	.935	مرتفع	5
5	يتم توثيق نتائج التقييم بشكل منتظم وتشارك مع الادارة العليا لدعم عملية صنع القرار.	4.12	.899	مرتفع	3
	المعدل	4.13	.793	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Sps. V.25

2- بُعد وضع الرؤية والرسالة :-

ان الفقرة الحالية معنية بعرض أوساط إجابات التساؤلات فضلا عن نسب التشتت بتلك الإجابات عن طريق الانحراف المعياري, اذ يتضح من الجدول ( 6 ) تحقق وسطا بلغ (4.33) والذي يمثل الوسط الأعلى مقارنة بباقي الأوساط لفقرات بعد وضع الرؤية والرسالة للتساؤل (تمتلك مؤسسة العتبة المقدسة رؤية واضحة ومكتوبة تعكس تطلعاتها المستقبلية وطموحاتها). والذي بلغ مقدار التشتت له ما نسبته (473). ما يشير الى انسجام رأي الافراد عن هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة مرتفع جدا, في حين ان التساؤل (يُشارك الموظفون وأصحاب المصلحة في عملية صياغة الرؤية والرسالة لضمان التوافق والالتزام بها). بلغ وسط إجابات الافراد عنه (4.06) وهو ضمن مستوى قناعه مرتفع بتوافره في بيئة التطبيق وانحراف معياري بلغ (930). ما يؤشر انسجام الإجابات عن هذه الفقرة, اما على مستوى توافر البُعد اجمالا فقد تحقق وسطا يقدر بـ (4.05) ومقدار تشتت بلغ (708). وضمن مستوى مرتفع وهذا يبين ان المؤسسة لديها رؤية واضحة ومكتوبة تعكس تطلعاتها المستقبلية وطموحاتها.

الجدول ( 6 ) (تحليل فقرات بعد وضع الرؤية والرسالة )

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	تمتلك مؤسسة العتبة المقدسة رؤية واضحة ومكتوبة تعكس تطلعاتها المستقبلية وطموحاتها.	4.33	.473	مرتفع جدا	1
2	رسالة مؤسسة العتبة المقدسة تصف بشكل دقيق دورها الأساسي وأهدافها الرئيسية.	4.08	.701	مرتفع	2
3	يتم تصميم الرؤية والرسالة بما يتماشى مع القيم الأساسية التي تؤمن بها مؤسسة العتبة المقدسة.	4.06	.672	مرتفع	3
4	يُشارك الموظفون وأصحاب المصلحة في عملية صياغة الرؤية والرسالة لضمان التوافق والالتزام بها.	3.78	.930	مرتفع	6
5	تُستخدم الرؤية والرسالة كمرجع رئيسي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لمؤسسة العتبة المقدسة.	4.03	.729	مرتفع	4
6	يتم مراجعة الرؤية والرسالة بشكل دوري لضمان مواءمتها مع التغييرات في بيئة العمل.	4.01	.744	مرتفع	5
	المعدل	4.05	.708	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Sps. V.25

3- بُعد تحديد الأهداف الاستراتيجية:-

ان الفقرة الحالية معنية بعرض أوساط إجابات التساؤلات فضلا عن نسب التشتت بتلك الإجابات عن طريق الانحراف المعياري, اذ يتضح من الجدول ( 7 ) تحقق وسطا (4.31) والذي يمثل الوسط الأعلى مقارنة بباقي الأوساط لفقرات بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية للتساؤل (تقوم مؤسسة العتبة المقدسة بتحديد أهداف استراتيجية واضحة ومكتوبة تعكس أولوياتها). والذي بلغ مقدار التشتت له ما نسبته (589). ما يشير الى انسجام رأي الافراد عن هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة مرتفع جدا, في حين ان التساؤل (ثراعي الأهداف الاستراتيجية حاجات الأطراف المعنية وتوجهات السوق). بلغ وسط إجابات الافراد عنه (4.13) وهو ضمن مستوى قناعه مرتفع بتوافره في بيئة التطبيق وانحراف معياري بلغ (716). ما يؤشر انسجام الإجابات عن هذه الفقرة, اما على مستوى توافر البعد اجمالا فقد تحقق وسطا يقدر بـ (4.20) ومقدار تشتت بلغ (645). وضمن مستوى مرتفع جدا وهذا يبين ان المؤسسة تقوم تحديد اهداف استراتيجية واضحة ومكتوبة تعكس اولوياتها.

الجدول ( 7 ) (تحليل فقرات بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تقوم مؤسسة العتبة المقدسة بتحديد أهداف استراتيجية واضحة ومكتوبة تعكس أولوياتها.	4.31	.589	مرتفع جدا	1
2	تتصف الأهداف الاستراتيجية بقابليتها للقياس وإمكانية تحقيقها ضمن وقت زمني محدد.	4.20	.715	مرتفع جدا	3
3	تُعتمد الأهداف الاستراتيجية بناءً على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة العتبة المقدسة.	4.15	.751	مرتفع	5
4	تُرَاعَى الأهداف الاستراتيجية حاجات الأطراف المعنية وتوجهات السوق.	4.13	.716	مرتفع	6
5	تُشارك الإدارات المختلفة في العتبة المقدسة في صياغة الأهداف لضمان التوافق والتنفيذ الفعال.	4.24	.544	مرتفع جدا	2
6	يتم متابعة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية وتقييم مستوى الإنجاز بشكل دوري.	4.19	.556	مرتفع	4
الإجمالي	البعد التصوري	4.20	.645	مرتفع جدا	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Sps. V.25

4- بعد وضع استراتيجيات التنفيذ:-

ان الفقرة الحالية معنية بعرض أوساط إجابات التساؤلات فضلا عن نسب التشتت بتلك الإجابات عن طريق الانحراف المعياري, اذ يتضح من الجدول ( 8 ) تحقق وسطا بلغ(4.65) والذي يمثل الوسط الأعلى مقارنة بباقي الأوساط لفقرات بعد وضع استراتيجيات التنفيذ للتساؤل (تُحدّد الأدوار والمسؤوليات بوضوح لكل فريق أو إدارة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية). والذي بلغ مقدار التشتت له ما نسبته (598). ما يشير الى انسجام رأي الافراد عن هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة مرتفع جدا, في حين ان التساؤل (تمتلك مؤسسة العتبة المقدسة تواصلًا فعالاً بين الإدارات المختلفة لتنفيذ خطط العمل بشكل متكامل) بلغ وسط إجابات الافراد عنه (4.16) وهو ضمن مستوى قناعه مرتفع بتوافره في بيئة التطبيق وبانحراف معياري بلغ (811). مما يؤشر انسجام الإجابات عن هذه الفقرة, اما على مستوى توافر البعد اجمالا فقد تحقق وسطا يقدر بـ (4.36) ومقدار تشتت بلغ (657). وضمن مستوى مرتفع جدا وهذا يبين ان المؤسسة تحدد الأدوار والمسؤوليات بوضوح لكل فريق او إدارة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الجدول ( 8 ) (تحليل فقرات بُعد وضع استراتيجيات التنفيذ)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تقوم مؤسسة العتبة المقدسة بوضع خطط عمل تفصيلية لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية بشكل عملي ومحدد.	4.17	.582	مرتفع	5
2	يتم تصميم الاستراتيجيات لتكون مرنة وقابلة للتعديل وفقاً للتغيرات المفاجئة في السوق أو البيئة التنافسية.	4.48	.582	مرتفع جداً	2
3	يتم تخصيص الموارد المادية والمالية والبشرية بشكل مناسب لدعم تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.	4.36	.672	مرتفع جداً	3
4	تُحدّد الأدوار والمسؤوليات بوضوح لكل فريق أو إدارة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	4.65	.598	مرتفع جداً	1
5	تتضمن الاستراتيجيات آليات لمتابعة التنفيذ وتقييم الأداء بشكل مستمر.	4.33	.696	مرتفع جداً	4
6	تمتلك مؤسسة العتبة المقدسة تواصلاً فعالاً بين الإدارات المختلفة لتنفيذ خطط العمل بشكل متكامل.	4.16	.811	مرتفع	6
الإجمالي	بعد وضع استراتيجيات التنفيذ	4.36	.657	مرتفع جداً	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss. V.25

5- بعد تقييم الأداء والمراجعة المستمرة:-

ان الفقرة الحالية معنية بعرض أوساط إجابات التساؤلات فضلا عن نسب التشتت بتلك الإجابات عن طريق الانحراف المعياري، اذ يتضح من الجدول ( 9 ) تحقق وسطا بلغ (4.16) والذي يمثل الوسط الأعلى مقارنة بباقي الأوساط لفقرات بعد وضع استراتيجيات التنفيذ للتساؤل (يتم متابعة وتقييم تقدم تنفيذ الاستراتيجيات بشكل دوري وفقاً للخطط الزمنية المحددة). والذي بلغ مقدار التشتت له ما نسبته (711). ما يشير الى انسجام رأي الافراد عن هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة مرتفع , في حين ان التساؤل (تتم مراجعة الاستراتيجيات بشكل دوري لتقييم مدى فاعليتها في مواجهة التحديات البيئية المتغيرة..). بلغ وسط إجابات الافراد عنه (3.96) وهو ضمن مستوى قناعه مرتفع بتوافره في بيئة التطبيق وبانحراف معياري بلغ (826). ما يؤشر انسجام الإجابات عن هذه الفقرة, اما على مستوى توافر البعد اجمالاً فقد تحقق وسطا يقدر بـ (4.04) ومقدار تشتت بلغ (730).

وضمن مستوى مرتفع وهذا يبين المؤسسة تقييم وتتابع تنفيذ التقدم في تنفيذ الاستراتيجيات بشكل دوري وفقا للخطط الزمنية المحددة.

الجدول ( 9 ) ( تحليل فقرات بعد تقييم الأداء والمراجعة المستمرة)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تقوم مؤسسة العتبة المقدسة بتحديد مؤشرات أداء رئيسة لقياس تقدم تنفيذ الاستراتيجيات.	4.08	.717	مرتفع	3
2	يتم متابعة وتقييم تقدم تنفيذ الاستراتيجيات بشكل دوري وفقاً للخطط الزمنية المحددة.	4.16	.711	مرتفع	1
3	توجد آليات لقياس تأثير التغيرات البيئية على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة العتبة المقدسة.	4.11	.778	مرتفع	2
4	يتم تحليل نتائج الأداء لتحديد مدى تأثير الاستراتيجيات في تحقيق الأهداف المرجوة.	4.03	.813	مرتفع	4
5	تتم مراجعة الاستراتيجيات بشكل دوري لتقييم مدى فاعليتها في مواجهة التحديات البيئية المتغيرة.	3.96	.826	مرتفع	7
6	يتم إشراك الفرق المختلفة في عملية تقييم الأداء والمراجعة لضمان الشمولية والشفافية.	3.98	.865	مرتفع	6
7	تستخدم نتائج تقييم الأداء لتوجيه القرارات الاستراتيجية المستقبلية وتحقيق تحسينات مستمرة.	3.99	.840	مرتفع	5
الإجمالي	بعد تقييم الأداء والمراجعة المستمرة	4.04	.730	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss. V.25

اما على مستوى أبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي فان بعد وضع استراتيجيات التنفيذ حقق المرتبة الاولى ثم جاء بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية بالمرتبة الثانية اما بالمرتبة الثالثة فقد جاء بعد تحليل الوضع الراهن ثم بالمرتبة الرابعة بعد وضع الرؤية والرسالة وأخيرا بعد تقييم الأداء والمراجعة المستمرة وكما موضح في الجدول ( 10 ).

الجدول ( 10 ) ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لأبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تحليل الوضع الراهن	4.13	.793	مرتفع	3
2	وضع الرؤية والرسالة	4.05	.708	مرتفع	4
3	تحديد الأهداف الاستراتيجية	4.20	.645	مرتفع جدا	2
4	وضع استراتيجيات التنفيذ	4.36	.657	مرتفع جدا	1
5	تقييم الأداء والمراجعة المستمرة	4.04	.730	مرتفع	5
	المعدل	4.16	.707	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss. V.26

#### ثانيا: عرض واقع متغير الدراسة ادارة المشاريع وتحليل استجابات عينة الدراسة:

يشتمل وصف المتغير المستقل عرضا لأوساط حسابية ومقدار التشتت في فقرات الأبعاد وكما يلي:

##### 1- بعد تحديد نطاق المشروع:-

ان الفقرة الحالية معنية بعرض أوساط إجابات التساؤلات فضلا عن نسب التشتت بتلك الإجابات عن طريق الانحراف المعياري, اذ يتضح من الجدول (11) تحقق وسطا بلغ (4.87) والذي يمثل الوسط الأعلى مقارنة بباقي الأوساط لفقرات بعد تحديد نطاق المشروع للتساؤل (تم تحديد حدود المشروع بشكل واضح لتجنب التوسع غير المخطط أو تجاوز الأهداف المحددة. ) والذي بلغ مقدار التشتت له ما نسبته (3.67). مما يشير الى انسجام رأي الافراد عن هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة مرتفع جدا, في حين ان التساؤل (تحدد المهام والمسؤوليات بشكل دقيق لكل فرد أو فريق معني في المشروع). بلغ وسط إجابات الافراد عنه (4.61) وهو ضمن مستوى قناعه مرتفع جدا بتوافره في بيئة التطبيق وبانحراف معياري بلغ (5.52). ما يؤشر انسجام الإجابات عن هذه الفقرة, اما على مستوى توافر البعد اجمالا فقد تحقق وسطا يقدر بـ (4.76) ومقدار تشتت بلغ (4.57). وضمن مستوى مرتفع جدا ما يبين ان المؤسسة تحدد المشروع بشكل واضح لتجنب التوسع غير المخطط او تجاوز الأهداف المحددة.

جدول ( 11 ) تحليل فقرات بُعد تحديد نطاق المشروع

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تقوم مؤسسة العتبة المقدسة بتحديد أهداف واضحة ومحددة للمشروع منذ البداية.	4.67	.493	مرتفع جدا	5
2	تُحدد المهام والمسؤوليات بشكل دقيق لكل فرد أو فريق معني في المشروع.	4.61	.552	مرتفع جدا	6
3	يتم تحديد النتائج المتوقعة للمشروع بشكل قابل للقياس والتحقيق.	4.80	.474	مرتفع جدا	4
4	يتم تحديد نطاق المشروع بدقة من حيث الموارد والوقت والميزانية.	4.81	.415	مرتفع جدا	3
5	تُراقب مؤسسة العتبة المقدسة تقدم تنفيذ المشروع مقارنة بالأهداف والمهام المحددة.	4.82	.441	مرتفع جدا	2
6	تم تحديد حدود المشروع بشكل واضح لتجنب التوسع غير المخطط أو تجاوز الأهداف المحددة.	4.87	.367	مرتفع جدا	1
	المعدل	4.76	.457	مرتفع جدا	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss. V.25

## 2- بعد التخطيط الزمني:-

ان الفقرة الحالية معنية بعرض أوساط إجابات التساؤلات فضلان نسب التشتت بتلك الإجابات عن طريق الانحراف المعياري, اذ يتضح من الجدول ( 12 ) تحقق وسطا بلغ (4.91) والذي يمثل الوسط الأعلى مقارنة بباقي الأوساط لفقرات بعد التخطيط الزمني للتساؤل (يتم تعديل الجدول الزمني بشكل دوري استجابة لأي تأخيرات أو تحديات قد تطرأ في أثناء تنفيذ المشروع). والذي بلغ مقدار التشتت له ما نسبته (281). مما يشير الى انسجام رأي الافراد عن هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة مرتفع جدا, في حين ان التساؤل (تقوم مؤسسة العتبة المقدسة بوضع جدول زمني محدد يوضح مواعيد بدء وانتهاء الأنشطة الرئيسية في المشروع). بلغ وسط إجابات الافراد عنه (4.81) وهو ضمن مستوى قناعه مرتفع جدا بتوافره في بيئة التطبيق وبانحراف معياري بلغ (4.15). ما يؤشر انسجام الإجابات عن هذه الفقرة, اما على مستوى توافر البعد اجمالا فقد تحقق وسطا يقدر بـ (4.85) ومقدار تشتت بلغ (367). وضمن مستوى مرتفع جدا وهذا يعني ان المؤسسة تقوم بتعديل الجدول الزمني بشكل دوري استجابة لأي تأخيرات أو تحديات قد تطرأ في أثناء تنفيذ المشروع.

الجدول ( 12 ) ( تحليل فقرات بُعد التخطيط الزمني)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تقوم مؤسسة العتبة المقدسة بوضع جدول زمني محدد يوضح مواعيد بدء وانتهاء الأنشطة الرئيسية في المشروع.	4.81	.415	مرتفع جدا	5
2	يتم تخصيص أوقات محددة لكل مهمة أو نشاط ضمن المشروع بناءً على الأولويات والموارد المتاحة.	4.82	.407	مرتفع جدا	4
3	يتم متابعة تقدم الأنشطة والمهام وفقاً للجدول الزمني المحدد.	4.83	.407	مرتفع جدا	3
4	يتم تعديل الجدول الزمني بشكل دوري استجابة لأي تأخيرات أو تحديات قد تطرأ في أثناء تنفيذ المشروع.	4.91	.281	مرتفع جدا	1
5	يتم إشراك جميع الفرق المعنية في تحديد الجدول الزمني لضمان تنسيق الجهود وضبط المواعيد.	4.88	.324	مرتفع جدا	2
	المعدل	4.85	.367	مرتفع جدا	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss. V.25

### 3 - بُعد إدارة الموارد:-

ان الفقرة الحالية معنية بعرض أوساط إجابات التساؤلات فضلان نسب التشتت بتلك الإجابات عن طريق الانحراف المعياري, اذ يتضح من الجدول ( 13 ) تحقق وسطا بلغ (4.74) والذي يمثل الوسط الأعلى مقارنة بباقي الأوساط لفقرات بعد إدارة الموارد للتساؤل (يتم تخصيص الموارد المالية بشكل دقيق وفقاً للميزانية المقررة لكل مرحلة من مراحل المشروع.) والذي بلغ مقدار التشتت له ما نسبته (4.93). ما يشير الى انسجام رأي الافراد عن هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة مرتفع جدا, في حين ان التساؤل (يتم تدريب الفرق المعنية على التعامل مع بيئة العمل المتغيرة ومواجهة التحديات غير المتوقعة) بلغ وسط إجابات الافراد عنه (3.91) وهو ضمن مستوى قناعه مرتفع بتوافره في بيئة التطبيق وبانحراف معياري بلغ (0.829). ما يؤشر انسجام الإجابات عن هذه الفقرة, اما على مستوى توافر البعد اجمالاً فقد تحقق وسطا يقدر بـ (4.54) ومقدار تشتت بلغ (0.566). وضمن مستوى مرتفع جدا وهذا يبين أن المؤسسة تقوم بتخصيص الموارد المالية بشكل دقيق وفقاً للميزانية المقررة لكل مرحلة من مراحل المشروع.

الجدول ( 13 ) ( تحليل فقرات بُعد إدارة الموارد )

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تقوم مؤسسة العتبة المقدسة بتحديد الموارد البشرية اللازمة لكل نشاط أو مهمة في المشروع (مثل الخبرات والمهارات المطلوبة).	4.73	.469	مرتفع جدا	2
2	يتم تخصيص الموارد المالية بشكل دقيق وفقاً للميزانية المقررة لكل مرحلة من مراحل المشروع.	4.74	.493	مرتفع جدا	1
3	تحدد الموارد المادية (مثل المعدات والمواد) المطلوبة لضمان سير المشروع وفقاً للجدول الزمني.	4.71	.493	مرتفع جدا	3
4	يتم تخصيص الموارد بشكل مرن لضمان استجابتها لأي تغييرات أو احتياجات طارئة في أثناء تنفيذ المشروع.	4.53	.581	مرتفع جدا	6
5	يتم متابعة وتقييم استخدام الموارد بشكل مستمر لضمان عدم تجاوز الميزانية أو التأخير في التنفيذ.	4.68	.488	مرتفع جدا	4
6	تراجع مؤسسة العتبة المقدسة حاجات الموارد بانتظام لتعديل التخصيصات بحسب تقدم المشروع وأي تحديات قد تطرأ.	4.56	.539	مرتفع جدا	5
7	تتضمن استراتيجيات المشروع خطة لإعادة توزيع الموارد البشرية في حالة حدوث تغييرات مفاجئة في الأولويات.	4.51	.636	مرتفع جدا	7
8	يتم تدريب الفرق المعنية على التعامل مع بيئة العمل المتغيرة ومواجهة التحديات غير المتوقعة	3.91	.829	مرتفع	8
	المعدل	4.54	.566	مرتفع جدا	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Sps. V.25

1- بُعد إدارة المخاطر:-

ان الفقرة الحالية معنية بعرض أوساط إجابات التساؤلات فضلان نسب التشتت بتلك الإجابات عن طريق الانحراف المعياري, اذ يتضح من الجدول ( 14 ) تحقق وسطا بلغ (4.25) والذي يمثل الوسط الأعلى مقارنة بباقي الأوساط لفقرات بعد إدارة المخاطر للتساؤل (يتم تحديث خطط إدارة المخاطر بشكل دوري استجابة للتغيرات أو ظهور مخاطر جديدة.. ) والذي بلغ مقدار التشتت له ما نسبته (6.90). ما يشير الى انسجام رأي

الافراد عن هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة مرتفع جدا, في حين ان التساؤل (تقوم مؤسسة العتبة المقدسة بتحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر في سير المشروع منذ مراحله الأولى.) بلغ وسط إجابات الافراد عنه (4.00) وهو ضمن مستوى قناعه مرتفع بتوافره في بيئة التطبيق وبانحراف معياري بلغ (.751). ما يؤشر انسجام الإجابات عن هذه الفقرة, اما على مستوى توافر البعد اجمالا فقد تحقق وسطا يقدر بـ (4.15) ومقدار تشتت بلغ (.748) وضمن مستوى مرتفع وهذا يعني ان المؤسسة تحدث خطط إدارة المخاطر بشكل دوري استجابة للتغيرات أو ظهور مخاطر جديدة.

الجدول ( 14 ) (تحليل فقرات بُعد إدارة المخاطر)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تقوم مؤسسة العتبة المقدسة بتحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر في سير المشروع منذ مراحله الأولى.	4.00	.751	مرتفع	6
2	يتم تصنيف المخاطر وفقاً لدرجة تأثيرها واحتمالية حدوثها لوضع خطط معالجتها بشكل مناسب.	4.13	.745	مرتفع	4
3	تضع مؤسسة العتبة المقدسة خططاً محددة لتقليل تأثير المخاطر المحتملة أو الوقاية منها.	4.11	.832	مرتفع	5
4	يتم تحديد مسؤوليات واضحة لمتابعة وإدارة المخاطر خلال مراحل تنفيذ المشروع.	4.23	.713	مرتفع جدا	2
5	يتم تحديث خطط إدارة المخاطر بشكل دوري استجابة للتغيرات أو ظهور مخاطر جديدة.	4.25	.690	مرتفع جدا	1
6	يتم التواصل بشكل فعال مع الفرق المعنية لضمان استعدادها للتعامل مع المخاطر عند حدوثها.	4.19	.755	مرتفع	3
	المعدل	4.15	.748	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss. V.25

##### 5- بُعد مراقبة وتقييم الأداء:-

ان الفقرة الحالية معنية بعرض أوساط إجابات التساؤلات فضلا عن نسب التشتت بتلك الإجابات عن طريق الانحراف المعياري, اذ يتضح من الجدول ( 15 ) تحقق وسطا بلغ (4.84) والذي يمثل الوسط الأعلى مقارنة بباقي الأوساط لفقرات بعد مراقبة وتقييم الأداء للتساؤل (يتم إشراك الفرق المعنية في تقييم الأداء ومراجعة التقدم

المحرز بشكل منتظم. ) والذي بلغ مقدار التثنت له ما نسبته (415). ما يشير الى انسجام رأي الافراد عن هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة مرتفع جدا, في حين ان التساؤل (يتم تحديد معايير جديدة لتقييم الأداء بناءً على التغييرات في بيئة المشروع أو التحديات غير المتوقعة) بلغ وسط إجابات الافراد عنه (4.24) وهو ضمن مستوى قناعه مرتفع بتوافره في بيئة التطبيق وبانحراف معياري بلغ (636). ما يؤشر انسجام الإجابات عن هذه الفقرة, اما على مستوى توافر البعد اجمالاً فقد تحقق وسطاً يقدر بـ (4.41) ومقدار تثنت بلغ (568). وضمن مستوى مرتفع جدا اذ يبين ذلك ان المؤسسة تشرك الفرق المعنية في تقييم الأداء ومراجعة التقدم المحرز بشكل منتظم.

الجدول ( 15 ) (تحليل فقرات بُعد مراقبة وتقييم الأداء)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تقوم مؤسسة المقدسة بمتابعة سير العمل بشكل دوري لضمان تنفيذ الأنشطة وفقاً للجدول الزمني المحدد.	4.37	.624	مرتفع جدا	4
2	يتم تقييم الأداء بناءً على الأهداف المحددة للمشروع، مع التركيز على تحقيق النتائج المرجوة.	4.38	.552	مرتفع جدا	3
3	توجد آليات لرصد أي انحرافات عن الخطط المعتمدة ومعالجتها بشكل فوري.	4.30	.639	مرتفع جدا	2
4	يتم تقييم الأداء باستخدام مؤشرات قياس أداء محددة لقياس تقدم المشروع.	4.33	.595	مرتفع جدا	5
5	يتم تحديد معايير جديدة لتقييم الأداء بناءً على التغييرات في بيئة المشروع أو التحديات غير المتوقعة.	4.24	.636	مرتفع جدا	6
6	يتم إشراك الفرق المعنية في تقييم الأداء ومراجعة التقدم المحرز بشكل منتظم.	4.84	.415	مرتفع جدا	1
7	تستخدم نتائج مراقبة الأداء لتوجيه التعديلات اللازمة في خطط العمل لضمان نجاح المشروع.	4.41	.517	مرتفع جدا	2
	المعدل	4.41	.568	مرتفع جدا	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Sps. V.25

اما على مستوى ابعاد ادارة المشروعات فقد حقق بعد التخطيط الزمني المرتبة الاولى في حين كانت بقية الابعاد تسلسها كالاتي ثم تحديد نطاق المشروع ثم إدارة الموارد ثم مراقبة وتقييم الأداء وأخيراً إدارة المخاطر .

الجدول ( 16 ) ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لمتغير ادارة المشاريع

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تحديد نطاق المشروع	4.76	.457	مرتفع جدا	2
2	التخطيط الزمني	4.85	.367	مرتفع جدا	1
3	إدارة الموارد	4.54	.566	مرتفع جدا	3
4	إدارة المخاطر	4.15	.748	مرتفع	5
5	مراقبة وتقييم الأداء	4.41	.568	مرتفع جدا	4
	المعدل	4.54	.541	مرتفع جدا	

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Sps. V.26

## المبحث الثالث

### اختبار فرضيات البحث

يتناول المبحث الثالث اختبار الجانب الفرضي للبحث من جزأين من الاختبارات الأولى يتعلق بفحص مدى الترابط ما بين متغيرات البحث باعتماد مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط (Pearson)) والجزء الآخر معني بالتحقق من طبيعة تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد عن طريق اعتماد نمذجة المعادلة الهيكلية وكما يأتي:

#### أولاً: اختبار فرضيات الارتباط

1- فرضية الارتباط الأولى: تستند فرضية الارتباط الأولى الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وادارة المشروعات.

وللتحقق من هذه الفرضية سيعتمد على معامل ارتباط (Pearson) للوقوف على طبيعة ارتباط المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) وابعاده مع المتغير المعتمد (ادارة المشروعات). اذ ينتج عن التحليل مصفوفة تعبر عن جملة من المؤشرات يمكن قراءتها كمعايير لمستوى الارتباط بين المتغيرات فضلا عن مقبولية تلك القيم وذلك يبدو جليا في قيم جدول (16) المعبر عن مصفوفة معاملات الارتباط البسيط. فهو يبين عدد افراد العينة البالغ (93) فرداً وان العلاقة باتجاهين عن طريق (2-tailed). ويمكن قبول القيم وتفسيرها من مستوى (Sig.) والتي تعني المعنوية التي تمتاز بها قيم التحليل باعتماد مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولة ضمن عمليات البرنامج ومن دون ان تظهر ضمن المصفوفة. فعندما يكون اعلى القيمة علامتي (\*\*) فهذا يعني قبول القيم ضمن مستوى (1%) في حين اذا ظهر نجمة واحدة اعلى القيمة (\*) فهذا يعني قبول القيمة عند مستوى معنوية (5%) اما اذا لم تظهر أي علامة نجمة فيعني المعنوية اكبر من الحد المقبول وهي غير مقبولة احصائيا, ولتحديد قوة الارتباط سيتم الاخذ برأي (Cohen & Cohen, 1983)، الذي يفصل مستوى القوة بثلاث مستويات:

\* مستوى منخفض: عندما ينخفض الارتباط عن مستوى من 0.10

\* مستوى معتدل: عندما تنحصر قيمة الارتباط بين 0.10 - 0.30

\* مستوى قوي: عندما تزداد قيمة الارتباط اعلى من 0.30

اذ يوضح الجدول (17) علاقات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

الجدول ( 17 ) علاقات الارتباط بين متغير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده ادارة المشروعات

Correlations							
		تحليل الوضع الراهن	وضع الرؤية والرسالة	تحديد الأهداف الاستراتيجية	وضع استراتيجيات التنفيذ	تقييم الأداء والمراجعة المستمرة	التخطيط الاستراتيجي
ادارة المشاريع	Pearson Correlation	.419	.742	.821	.700	.672	.419
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	93	93	93	93	93	93
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

المصدر: مخرجات برنامج spss v. 25

فيما يخص اختبار علاقة الارتباط بين متغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير ادارة المشروعات يتبين ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بلغت ( $0.419^{**}$ ) وبمستوى علاقة ارتباط قوية لأنها تتجاوز نسبة ارتباط (30%) بحسب تصنيف (Cohen & Cohen, 1983) وان علاقة الارتباط هذه معنوية عند (1%) تدل على ذلك علامة النجمتين الظاهرة اعلى نسبة الارتباط وتفرع من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية هي :

أ- الفرضية الفرعية الاولى: تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد تحليل الوضع الراهن وإدارة المشروعات).

أشارت النتائج الى تحقق مستوى موجب من الارتباط بين بُعد تحليل الوضع الراهن ومتغير إدارة المشروعات ويمتاز هذا الارتباط بالقبول الاحصائي؛ لأنّ مستوى معنويته كان ضمن (1%) وبمقدار ارتباط بنسبة ( $0.419^{**}$ ) وهذا يعني قبول هذه القيمة عند مستوى ثقة (99%) وهذه القيمة تبين قبول فرضية الارتباط وبمستوى ارتباط مرتفع وفقا للمعيار المحدد.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد وضع الرؤية والرسالة وإدارة المشروعات).

أشارت النتائج الى تحقق مستوى موجب من الارتباط بين بعد وضع الرؤية والرسالة ومتغير إدارة المشروعات ويمتاز هذا الارتباط بالقبول الاحصائي؛ لأنّ مستوى معنويته كان ضمن (1%) وبمقدار ارتباط بنسبة ( $0.742^{**}$ ) وهذا يعني قبول هذه القيمة عند مستوى ثقة (99%) وهذه القيمة تبين قبول فرضية الارتباط وبمستوى ارتباط مرتفع وفقا للمعيار المحدد.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية وإدارة المشروعات).

أشارت النتائج الى تحقق مستوى موجب من الارتباط بين بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية ومتغير ادارة المشروعات ويمتاز هذا الارتباط بالقبول الاحصائي؛ لأنَّ مستوى معنويته كان ضمن (1%) وبمقدار ارتباط بنسبة (\*\*821). وهذا يعني قبول هذه القيمة عند مستوى ثقة (99%) وهذه القيمة تبين قبول فرضية الارتباط وبمستوى ارتباط مرتفع وفقا للمعيار المحدد.

د- الفرضية الفرعية الرابعة: تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد وضع استراتيجيات التنفيذ وإدارة المشروعات).

أشارت النتائج الى تحقق مستوى موجب من الارتباط بين بعد وضع استراتيجيات التنفيذ ومتغير إدارة المشروعات ويمتاز هذا الارتباط بالقبول الاحصائي؛ لأنَّ مستوى معنويته كان ضمن (1%) وبمقدار ارتباط بنسبة (\*\*700). وهذا يعني قبول هذه القيمة عند مستوى ثقة (99%) وهذه القيمة تبين قبول فرضية الارتباط وبمستوى ارتباط مرتفع وفقا للمعيار المحدد.

هـ- الفرضية الفرعية الخامسة: تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد تقييم الأداء والمراجعة المستمرة وإدارة المشروعات).

أشارت النتائج الى تحقق مستوى موجب من الارتباط بين بعد تقييم الأداء والمراجعة المستمرة ومتغير إدارة المشروعات ويمتاز هذا الارتباط بالقبول الاحصائي؛ لأنَّ مستوى معنويته كان ضمن (1%) وبمقدار ارتباط بنسبة (\*\*672). وهذا يعني قبول هذه القيمة عند مستوى ثقة (99%) وهذه القيمة تبين قبول فرضية الارتباط وبمستوى ارتباط مرتفع وفقا للمعيار المحدد

### ثانياً: فرضيات التأثير

1- الفرضية الرئيسية الثانية: تشير الفرضية الرئيسية الثانية الى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة المشروعات)، تهتم الفرضية الرئيسية الثانية باختبار علاقة الاثر المحتملة بين متغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير إدارة المشروعات. وقد استعمل الباحث تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود علاقات التأثير ذات الدلالة الاحصائية. وتتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية ، وسيتضمن هذا التحليل عدد من المؤشرات تشمل معاملات الانحدار B وقيمة T المحسوبة وقيمة F المحسوبة ومعامل التحديد (التفسير) R2. وبالنسبة لقيمة T و F المحسوبة فسيقوم البرنامج الاحصائي (SPSS) بمقارنتهم بشكل مباشر مع قيمها الجدولية للتأكد من قضية المعنوية الاحصائية التي ستتوضح بحكم علامة (\*) التي ستظهر على قيم معاملات T و F وكما هو ظاهر في الجدول ( 17 )، وكالاتي:

أذ يتضح من الجدول ( 18 ) ما يأتي : يتضح من قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (67). بان زيادة مستويات متغير التخطيط الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة إدارة المشروعات

بنسبة (67%) من وحدة انحراف معياري واحد, كما يتضح من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (45). يتضح أن متغير التخطيط الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (45%) من التغيرات التي تطرأ على إدارة المشروعات في عينة الدراسة. أما النسبة البالغة (55%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة أما عن أنموذج الانحدار فقد تبين أن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (74.013) عند مستوى دلالة (0.01). وتشير النتائج أيضاً إلى قبول الفرضية الأولى للتأثير بين المستقل والمعتمد وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لمتغير التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشروعات وبدرجة ثقة (99%).

الجدول ( 18 ) تحليل التأثير للتخطيط الاستراتيجي إدارة المشروعات (n=93)

ANOVA <sup>a</sup>						
النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربع	F اختبار	مستوى المعنوية
1	الانحدار	8.609	1	8.609	74.013	.000
	البواقي	10.469	90	.116		
	الاجمالي	19.078	91			
النموذج		الارتباط		معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقييم
		.672		.451	.445	.34106
1						
المعاملات <sup>a</sup>						
		المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
		B	Std Error	Beta		
1	(الثابت)	2.153	.281		7.662	.000
	التخطيط الاستراتيجي	.574	.067	.672	8.603	.000
-A المتغير المعتمد: ادارة المشاريع						
-B المتغير التنبؤي (الثابت): التخطيط الاستراتيجي						

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.26

ومن الفرضية الرئيسية الثانية تنبثق الفرضيات الآتية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: تشير الفرضية الى (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتحليل الوضع الراهن في إدارة المشروعات).

يتضح من قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (26). بان زيادة مستويات بعد التحليل الوضع الراهن بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة إدارة المشروعات بنسبة (26%) من وحدة انحراف معياري واحد, كما يتضح من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (07). يتضح أن متغير التحليل الوضع الراهن قادر على تفسير ما نسبته (7%) من التغيرات التي تطرأ على إدارة المشروعات في عينة الدراسة. أما النسبة البالغة (93%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة أما عن إنموذج الانحدار فقد تبين ان قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (6.810) عند مستوى دلالة (0.05). وتشير النتائج أنفاً الى قبول الفرضية الفرعية الأولى للتأثير بين المستقل والمعتمد وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لمتغير التحليل الوضع الراهن في إدارة المشروعات وبدرجة ثقة (95%).

ب- الفرضية الفرعية الثانية: تشير الفرضية الى (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لوضع الرؤية والرسالة في إدارة المشروعات).

يتضح من قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (42). بان زيادة مستويات بعد وضع الرؤية والرسالة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة إدارة المشروعات بنسبة (42%) من وحدة انحراف معياري واحد, كما يتضح من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (17). يتضح بان متغير وضع الرؤية والرسالة قادر على تفسير ما نسبته (17%) من التغيرات التي تطرأ على إدارة المشروعات في عينة الدراسة. أما النسبة البالغة (83%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة أما عن إنموذج الانحدار فقد تبين ان قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (19.136) عند مستوى دلالة (0.01). وتشير النتائج أنفاً الى قبول الفرضية الفرعية الثانية للتأثير بين المستقل والمعتمد وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لمتغير وضع الرؤية والرسالة في إدارة المشروعات وبدرجة ثقة (99%).

ج - الفرضية الفرعية الثالثة: تشير الفرضية الى (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتحديد الأهداف الاستراتيجية في إدارة المشروعات).

يتضح من قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (74). بان زيادة مستويات بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة إدارة المشروعات بنسبة (74%) من وحدة انحراف معياري واحد, كما يتضح من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (55). يتضح أن متغير تحديد الأهداف الاستراتيجية قادر على تفسير ما نسبته (55%) من التغيرات التي تطرأ على إدارة المشروعات في عينة الدراسة. أما النسبة البالغة (45%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة أما عن إنموذج الانحدار فقد تبين ان قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (110.296) عند مستوى دلالة (0.01).

وتشير النتائج آنفاً الى قبول الفرضية الفرعية الثالثة للتأثير بين المستقل والمعتمد وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لمتغير تحديد الأهداف الاستراتيجية في إدارة المشروعات ودرجة ثقة (99%).

هـ - الفرضية الفرعية الرابعة: تشير الفرضية الى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لوضع استراتيجيات التنفيذ في إدارة المشروعات).

يتضح من قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (82). بان زيادة مستويات بعد وضع استراتيجيات التنفيذ بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة إدارة المشروعات بنسبة (82%) من وحدة انحراف معياري واحد, كما يتضح من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (67). يتضح بان متغير وضع استراتيجيات التنفيذ قادر على تفسير ما نسبته (67%) من التغيرات التي تطرأ على إدارة المشروعات في عينة الدراسة. أما النسبة البالغة (33%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة أما عن إنموذج الانحدار فقد تبين ان قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (186.467) عند مستوى دلالة (0.01). وتشير النتائج آنفاً الى قبول الفرضية الفرعية الرابعة للتأثير بين المستقل والمعتمد وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لمتغير وضع استراتيجيات التنفيذ في إدارة المشروعات ودرجة ثقة (99%).

و- الفرضية الفرعية الخامسة: تشير الفرضية الى (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء والمراجعة المستمرة في إدارة المشروعات).

يتضح من قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (70). بان زيادة مستويات بعد تقييم الأداء والمراجعة المستمرة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة إدارة المشروعات المشاريع بنسبة (70%) من وحدة انحراف معياري واحد, كما يتضح من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (49). يتضح بان متغير تقييم الأداء والمراجعة المستمرة قادر على تفسير ما نسبته (49%) من التغيرات التي تطرأ على إدارة المشروعات في عينة الدراسة. أما النسبة البالغة (51%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة أما عن إنموذج الانحدار فقد تبين ان قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (86.321) عند مستوى دلالة (0.01). وتشير النتائج آنفاً الى قبول الفرضية الفرعية الخامسة للتأثير بين المستقل والمعتمد وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لمتغير تقييم الأداء والمراجعة المستمرة في إدارة المشروعات ودرجة ثقة (99%).

جدول ( 19 ) تحليل تأثير ابعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشروعات (n=93)

Coefficients <sup>a</sup>								
Model	R Square	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	معنوية التأثير		معنوية النموذج	
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.	F	Sig.
تحليل الوضع الراهن	.070	.172	.279	.265	2.610	.011	6.810	.011
وضع الرؤية والرسالة	.175	.320	.301	.419	4.375	.000	19.136	.000
تحديد الأهداف الاستراتيجية	.551	.586	.056	.742	10.502	.000	110.296	.000
وضع استراتيجيات التنفيذ	.674	.678	.050	.821	13.656	.000	186.497	.000
تقييم الأداء والمراجعة المستمرة	.490	.471	.051	.700	9.291	.000	86.321	.000
a. Dependent Variable: إدارة العمليات								

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.26

# الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

## الفصل الرابع

### تمهيد

في ظل بيئة العمل المتغيرة يكون التخطيط الاستراتيجي أداة حيوية مؤثرة في إدارة المشروعات التي تنفذها المؤسسات. ومن هذا البحث الذي أُجري في مؤسسات العتبة الحسينية المقدسة، إذ تم تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة المشروعات، مع التركيز على التحديات والفرص التي تفرضها التغيرات المتسارعة وفي مجالات متعددة في بيئات العمل.

يهدف هذا القسم إلى تقديم استنتاجات واضحة مستخلصة من تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها في أثناء البحث، مع التركيز على النقاط الرئيسية التي تُظهر تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحسين إدارة المشروعات وتكيفها مع بيئات العمل المتغيرة. كما نقدم التوصيات النظرية والعملية التي يمكن أن تُسهم في تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقها في المؤسسات للوصول إلى الفعالية في إدارة المشروعات وتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة.

### المبحث الأول

#### الاستنتاجات

### توطئة

توصل البحث إلى نتائج مهمة حول تأثير التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشروعات، خاصة في بيئات العمل المتغيرة. من خلال تحليل البيانات، تم تحديد العلاقة الإيجابية بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشروعات، مع التركيز على أهمية تحليل الوضع الراهن، تحديد الأهداف، وتقييم الأداء لتحقيق الكفاءة والفعالية. ومن أهم الاستنتاجات التي خرج بها البحث بناءً على تلك النتائج هي:

1. أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشروعات، مما يؤكد أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يسهم في تحقيق الأهداف المحددة وضمان نجاح المشروعات، خاصة في بيئات العمل المتغيرة.

2. بينت الدراسة أن استخدام أدوات تحليلية مثل SWOT وPESTEL يساعد في تحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما ينعكس إيجاباً على إدارة المشروعات وزيادة كفاءتها في تحقيق الأهداف.

3. أكدت الدراسة أن تحديد الأهداف الاستراتيجية بشكل واضح وقابل للقياس يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج الملموسة، خاصة عندما تكون هذه الأهداف مبنية على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية.

4. اثبتت الدراسة أن تخصيص الموارد بمرونة وتحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة ذو تأثير كبير في تنفيذ المشاريع بشكل متكامل ومنظم يضمن انجازها على وفق الأهداف المحددة.

5. تبين أن تقييم الأداء بشكل دوري ومراجعة الاستراتيجيات بانتظام يسهم في تحسين الأداء العام للمشروعات وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية عالية.

## المبحث الثاني

### التوصيات

#### توطئة

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، تم تقديم مجموعة من التوصيات العملية لتعزيز التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشروعات. تشمل هذه التوصيات تحسين استخدام أدوات التحليل، تعزيز تحديد الأهداف، وتطوير آليات تقييم الأداء، بهدف زيادة كفاءة المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وكالاتي :

1. تعزيز استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي: ينصح بتوسيع استخدام أدوات مثل SWOT وPESTEL لتحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل دوري، مما يساعد في التكيف مع التغيرات البيئية وضمان نجاح المشروعات.
2. تحسين عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية: يجب إشراك الإدارات المختلفة وأصحاب المصلحة في صياغة الأهداف الاستراتيجية لضمان التوافق والالتزام بتنفيذها، مع مراعاة حاجات الأطراف المعنية وتوجهات السوق.
3. تعزيز تقييم الأداء والمراجعة المستمرة: تطوير آليات تقييم الأداء ومراجعة الاستراتيجيات بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة، مع استخدام مؤشرات أداء دقيقة لقياس التقدم المحرز.
4. تحسين تخصيص الموارد: يجب تطوير سياسات مرنة لتخصيص الموارد المادية والبشرية بشكل فعال، بما يتناسب مع طبيعة وأهمية المشروعات في تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، مع ضرورة تطوير نظام رقمي شامل لمراقبة وتقييم أداء المشروعات باستخدام مؤشرات قياس الأداء دقيقة وواضحة وتقديم تغذية راجعة فورية لتوجيه القرارات التنفيذية بشكل صحيح وصولاً لتحقيق الكفاءة والفعالية في انجاز المشروعات.
5. التركيز على إدارة المخاطر: وضع خطط فعالة لإدارة المخاطر تشمل مسح وتحديد المخاطر المحتملة وتصنيفها ووضع خطط للاستجابة الفعالة لها بما يضمن انجاز المشروعات على وفق الأهداف المخطط لها.
6. تعزيز التدريب وبناء القدرات: توفير برامج تدريبية مستدامة للعاملين عن آليات التعامل مع التحديات المتغيرة والمستمرة وتحسين الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة في انجاز المشاريع.

## المبحث الثالث

### المقترحات

#### توطئة

في ضوء توصيات البحث وأخذًا بعين الاعتبار طبيعة العتبة الحسينية المقدسة كمنظمة دينية وخدمية وتنموية، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات العملية القابلة للتطبيق لتعزيز أدائها الاستراتيجي وتحقيق أهدافها:

#### 1. إنشاء نظام رقمي لمتابعة الأداء:

يمكن تطوير هذا المقترح من خلال تصميم نظام إلكتروني متكامل يعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لمراقبة تقدم المشروعات بشكل فوري. يمكن للنظام أن يشمل لوحات تحكم تفاعلية تقدم تقارير دورية عن مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، مع إمكانية إرسال تنبيهات فورية في حال حدوث أي انحرافات عن الخطط المحددة. هذا النظام سيسهل عملية اتخاذ القرارات السريعة والفعالة. ويمكن إجراء بحث حول "تأثير استخدام الأنظمة الرقمية في تحسين كفاءة إدارة المشروعات"، مع التركيز على قياس فعالية هذه الأنظمة في تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.

#### 2. تعزيز المشاركة المجتمعية:

يمكن تطوير هذا المقترح من خلال إنشاء منصات تفاعلية تسمح للمجتمع المحلي وأصحاب المصلحة بالمشاركة في صياغة أهداف المشروعات وتقديم اقتراحاتهم. يمكن تنظيم ورش عمل دورية مع ممثلي المجتمع لضمان أن المشروعات تلبي احتياجاتهم الحقيقية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز التواصل مع المجتمع وجمع الآراء. يمكن إجراء بحث حول "دور المشاركة المجتمعية في نجاح المشروعات التنموية"، مع تحليل كيفية تأثير مشاركة المجتمع في زيادة فعالية المشروعات وقبولها.

#### 3. وضع خطط استباقية لإدارة المخاطر:

يمكن تطوير هذا المقترح من خلال إنشاء وحدة متخصصة في إدارة المخاطر تعمل على تحديد المخاطر المحتملة للمشروعات وتصنيفها حسب درجة تأثيرها واحتمالية حدوثها. يمكن استخدام أدوات تحليلية مثل تحليل السيناريوهات ونماذج المحاكاة لتوقع المخاطر ووضع خطط بديلة. كما يمكن تطوير برامج تدريبية للعاملين على كيفية التعامل مع المخاطر بشكل استباقي. يمكن إجراء بحث بعنوان "فعالية خطط إدارة المخاطر في تقليل الخسائر المالية والزمنية في المشروعات الكبرى"، مع تحليل حالات دراسية لمشروعات نجحت في إدارة المخاطر بشكل فعال.

#### 4. تعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة:

يمكن تطوير هذا المقترح من خلال تبني تقنيات حديثة مثل إنترنت الأشياء (IoT) والبلوك تشين لتحسين إدارة المشروعات. على سبيل المثال، يمكن استخدام أجهزة استشعار لمراقبة تقدم المشروعات الإنشائية، أو استخدام

تقنية البلوك تشين لضمان الشفافية في إدارة العقود والمشتريات. يمكن إجراء بحث حول "تأثير استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في تحسين إدارة المشروعات"، مع تحليل كيفية تأثير هذه التقنيات في تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة.

# المراجع والمصادر

## أولاً : المراجع .

- القرآن الكريم .

## ثانياً : المصادر .

1- المصادر العربية .

أ. الكتب.

1. إسماعيل، وليد، 2021، "التنمية المستدامة والتخطيط الاستراتيجي"، دار المناهج للنشر، الطبعة الأولى، عمان.

2. بني مصطفى، د. علي محمد حسن، 2017، "أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات"، دار زهران، الطبعة الأولى، الأردن.

3. بورتر، مايكل، 2018، "استراتيجيات التنافس: تحليل القوى الخمس"، ترجمة دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت.

4. بورتر، مايكل، 2020، "الميزة التنافسية: تحقيق الأداء الفائق"، ترجمة عبد الهادي أحمد الفقيه، دار العلوم للنشر، الطبعة الأولى، الرياض.

5. جاد الرب، أ.د. سيد محمد، 2016، "التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي"، دار الفجر، الطبعة الأولى، مصر.

6. الجبوري، علي حسن، 2021، "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات"، مطبعة الأمل، الطبعة الأولى، العراق.

7. الجبوري، أحمد، 2020، "إدارة المشروعات في البيئات المتغيرة"، دار العلوم للنشر، الطبعة الثانية، الرياض.

8. جونسن، جيرى، 2022، "استراتيجية الأعمال: الأطر والتطبيقات"، ترجمة حسن عبد الرحيم، مكتبة الانجلو المصرية، الطبعة الثانية، القاهرة.

9. حجازي، هيثم علي، 2015، "مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان.

10. حسن، جمال، 2019، "التخطيط وإدارة المشاريع"، دار التقدم، الطبعة الأولى، لبنان.

11. حمدان، جمال عبد العزيز، 2023، "إدارة المخاطر في المشاريع"، مطبعة النور، الطبعة الأولى، الإمارات.

12. حمدان، جمال عبد العزيز، 2023، "استراتيجيات النجاح المؤسسي"، مطبعة النور، الطبعة الأولى، الإمارات.
13. الحسن، عمر محمود، 2019، "إدارة المشاريع الحديثة: مبادئ وأساليب"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان.
14. الخالدي، عمر، 2022، "إدارة المخاطر في المشروعات"، دار المستقبل للنشر، الطبعة الأولى، دبي.
15. الخطيب، أحمد، 2019، "إدارة المشروعات الحديثة"، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، القاهرة.
16. خير الدين، الدكتور موسى أحمد، 2014، "إدارة المشاريع المعاصرة منهج متكامل في إدارة المشاريع"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان.
17. خير الدين، محمود، 2014، "إدارة المشروعات: المفاهيم والتطبيقات"، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، عمان.
18. داود، الأستاذ الدكتور فضيلة سلمان، 2019، "التخطيط الاستراتيجي مفاهيم معاصرة ودراسة حالة"، دار السيسبان، الطبعة الأولى، بغداد.
19. الدليمي، سعد، 2021، "التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشروعات"، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى، بغداد.
20. الرفاعي، محمد، 2019، "التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات"، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، القاهرة.
21. الرفاعي، محمد، 2022، "إدارة الوقت في المشروعات"، دار المناهج للنشر، الطبعة الثالثة، بيروت.
22. زهران، دار، 2009، "الإدارة الاستراتيجية"، ترجمة دار الزهران، الطبعة الأولى، الأردن.
23. السالمي، نور الدين، 2023، "إدارة المشاريع: المفاهيم والنظريات والتطبيقات"، دار الفجر، الطبعة الثانية، دمشق.
24. السامرائي، علي، 2023، "إدارة علاقات العملاء في المشروعات"، دار الرشيد للنشر، الطبعة الأولى، بغداد.
25. السعدي، مصطفى عبد الله، 2020، "أساسيات التخطيط الاستراتيجي"، دار المعرفة، الطبعة الثانية، مصر.
26. السعدي، مصطفى عبد الله، 2020، "إدارة الوقت في المشاريع"، دار المعرفة، الطبعة الثانية، مصر.
27. الشاذلي، أحمد، 2019، "التخطيط والرقابة الاستراتيجية"، دار الجيل للنشر، الطبعة الأولى، بيروت.

28. الشميلي، عائشة يوسف، 2017، "الإدارة الاستراتيجية الحديثة"، دار الفجر، الطبعة الأولى، مصر.
29. الشمري، أحمد، 2021، "إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
30. الشقيري، عبد الرحمن، 2018، "إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة.
31. الشريف، ناصر فهد، 2020، "التخطيط الاستراتيجي والمراجعة المستمرة"، مطبعة الإبداع، الطبعة الثانية، السعودية.
32. الشريف، ناصر فهد، 2020، "مراقبة المشاريع وتقييم الأداء"، مطبعة الإبداع، الطبعة الثانية، السعودية.
33. شلبي، حمدي، 2021، "التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة.
34. الصالح، خالد، 2020، "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية والخاصة"، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت.
35. الطويل، أحمد، 2018، "إدارة المشاريع: الأسس والتطبيقات"، دار النشر للعلوم الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة.
36. عبد الله، فاطمة محمد، 2022، "التخطيط الاستراتيجي في القرن 21"، دار الفكر، الطبعة الأولى، مصر.
37. عبد الله، فاطمة محمد، 2022، "إدارة الموارد في المشاريع"، دار الفكر، الطبعة الأولى، مصر.
38. عبد الله، فاطمة محمد، 2020، "مفاهيم إدارة المشاريع"، دار الفكر، الطبعة الثانية، مصر.
39. عبد الله، حسن، 2021، "التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار"، دار الفكر، الطبعة الأولى، دمشق.
40. علي، أحمد، 2018، "أصول إدارة المشاريع"، مكتبة الأمل، الطبعة الأولى، مصر.
41. العلي، محمد عبد الله، 2020، "إدارة المشاريع: منهجيات وتطبيقات عملية"، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة.
42. العلي، سمير، 2019، "الإدارة الاستراتيجية: منهج وتطبيقات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
43. العتيبي، محمد عبد الرحمن، 2020، "التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء المؤسسات"، دار النشر العربية، الطبعة الأولى، الرياض.

44. العطار، خالد، 2020، "إدارة الجودة في المشروعات"، دار العلم للنشر، الطبعة الأولى، دمشق.
45. العوضي، خالد، 2020، "إدارة التغيير والتخطيط الاستراتيجي"، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان.
46. عيسى، جمال، 2018، "التخطيط الاستراتيجي: النظرية والتطبيق"، دار الفكر، الطبعة الأولى، دمشق.
47. النجار، خالد محمود، 2022، "أساسيات إدارة المشاريع الحديثة"، دار خوارزم العلمية، الطبعة الأولى، جدة.
48. النوري، أحمد، 2018، "إدارة المشاريع: الأسس والتطبيقات"، دار النشر للعلوم الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة.
49. هاريسون، ديفيد، 2009، "الإدارة الاستراتيجية"، ترجمة دار الزهران، الطبعة الأولى، الأردن.
50. يوسف، أحمد علي، 2021، "إدارة المشاريع: الأدوات والمفاهيم"، دار العلم والمعرفة، الطبعة الثالثة، بيروت.

#### ب- الدراسات والبحوث

- 1- الأنصاري، خالد عبد الله، 2018، تأثير تطبيق منهجية PMI على نجاح المشاريع التقنية، رسالة ماجستير من جامعة قطر، قطر.
- 2- البكري، ياسر محمود، 2019، أثر العوامل الثقافية على إدارة المشاريع في الشرق الأوسط، أطروحة دكتوراه من جامعة الشارقة، الإمارات.
- 3- البلوشي، أحمد بن سعيد، (2022)، مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان، بحث علمي، سلطنة عمان.
- 4- السعيد، عبد الله سالم، 2016، إدارة التكاليف في المشاريع: منهجية تحليلية، رسالة ماجستير من جامعة السلطان قابوس، عمان.
- 5- العوالم، محمد أحمد، (2018)، التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن، بحث علمي منشور، الأردن.
- 6- عطا الله، سامر (2009)، التخطيط الاستراتيجي وأداء موظفي الكليات التقنية الحكومية، رسالة ماجستير، فلسطين.
- 7- العتيبي، خالد محمد، (2023)، أثر التخطيط الاستراتيجي في فاعلية أداء العاملين في قسم المحاسبة بالبلديات، بحث علمي، المملكة العربية السعودية.

8- العتيبي ، ندى أحمد ، 2017، التخطيط الاستراتيجي وأثره على التميز المؤسسي, رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية العلوم الإدارية بجامعة الكويت, الكويت.

9- العلي, ريما فؤاد ، 2021، دور القيادة الإدارية في نجاح المشاريع التنموية, بحث علمي منشور في مجلة القيادة والإدارة، لبنان.

10- الكردي ، سعاد علي ، 2017، دور إدارة الوقت في تحسين أداء المشاريع الهندسية، دراسة وصفية منشورة في مجلة الاقتصاد والإدارة، الأردن.

A- Books:-

- 1- Fred R. David & Forest R. David, 2017, Strategic Management, A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases , Times NRMT Pro.
- 2- George, D., & Mallery, P. ,2019, Statistical Techniques for Data Analysis, New York: Springer, 3rd Edition, p. 231).
- 3-Cohen, J., & Cohen, P. ,1983, Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2nd Edition.

B- Studies and research:-

- 1-James H. Peterson, 2018, The role of strategic planning in enhancing institutional performance, Scientific research published in the Journal of Business Strategies, United States.
- 2- Lisa M. Clark, 2021, Agile project management in dynamic environments, Doctoral thesis from the University of Melbourne, Australia.
- 3- Mark T. Adams, 2019, Project management practices and their impact on project success, Scientific research published in the International Journal of Project Management ,United Kingdom.
- 4- Susan M. Johnson, 2020, Strategic planning as a tool for institutional growth in non-profit organizations, Master's thesis from the University of Toronto, Canada.

## الملحق رقم (١)

أسماء السادة المحكمين لأداة القياس

ت	الاسم	التخصص الدقيق	مكان العمل
١	أ.د. ميثاق هاتف عبد السادة	سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
٢	أ.د. سحر عباس حسين	ادارة استراتيجية	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
٣	أ.د. صالح مهدي محمد	ادارة موارد بشرية	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
٤	أ.د. محمد تركي عبد العباس	ادارة انتاج وعمليات	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
٥	أ.م.د. اميمة حميد العادلي	تطبيقات تكنولوجيا معلومات	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
٦	أ.م.د. يزن سالم محمد	سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
٧	أ.م. صفاء عبد علي عبد الامير	ادارة انتاج وعمليات	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

- تم ترتيب أسماء السادة المحكمين بناء على اللقب العلمي والتسلسل الأبجدي .

## ملحق رقم (٢)

أنموذج الاستبانة قبل التحكيم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

### الموضوع / تحكيم استبانة بحث

الأستاذ الفاضل ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

بالنظر لما تتمتعون به من كفاية علمية وخبرة عملية ، أرفق لكم نسخة من الصورة الأولية للمقياس الخاص بالبحث الموسوم (أثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة المشاريع في بيئة العمل المتغيرة) والذي يعد جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في ادارة المشاريع في قسم ادارة الأعمال ، راجياً التفضل بالاطلاع وابداء الرأي والملاحظات التي حتماً ستكون ذات قيمة عالية وموضع اعتزاز وتقدير لدى الاستاذ المشرف والباحث وذلك وفق المحاور الآتية:

١- هل أن الفقرات تقيس متغيرات البحث الأساسية .

٢- مدى وضوح الفقرات المندرجة تحت كل بعد من أبعاد المتغيرات الأساسية في البحث.

٣- مدى انتماء كل فقرة لكل بعد.

٤- هل هناك حاجة أو امكانية لإضافة فقرات أخرى تعزز النتائج المرجوة من البحث أو استبعاد الفقرات غير المناسبة؟

علماً انه سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في استبانة البحث.

مع خالص الشكر والتقدير

### نموذج المقياس المقترح

الأستاذ المشرف

م.د. رياض حسين عبيس المرشدي

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة الأعمال

الباحث

عقيل كاظم حسين الشريفي

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة الأعمال

أولاً : التخطيط الاستراتيجي :- هو عملية توجيه لأنشطة المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، عبر تحليل البيئة الخارجية والداخلية لها، ووضع خطط اجرائية لردم الفجوة بني الوضع القائم والوضع المرغوب فيه ، ويوجه بتنمية الفكر الشامل لدى أعضاء المؤسسة عبر بناء الرؤية المشتركة لكيفية خلق التكامل بين أهداف الوحدات الفرعية وأهداف المؤسسة ككل.(الشميلي ، ٢٠١٧ ، ٢٥).

ثانياً : ادارة المشاريع :- هي مجموعة من العمليات المترابطة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المنشودة من المشروع في إطار زمني وميزانية محددتين، من خلال التخطيط والتنظيم وتوجيه الموارد المختلفة. (العلي، ٢٠٢٠، ١٥).

الجزء الأول :البيانات الشخصية للمستجيب

ملاحظة : يرجى وضع اشارة (√) في المربع الذي تراه مناسباً.

١. الجنس:

ذكر  انثى

٢. العمر:

أقل من ٣٠ سنة  ٣٠-٤٠ سنة  ٤١-٥٠ سنة  أكثر من ٥٠ سنة

٣. سنوات الخبرة في إدارة المشاريع:

أقل من ٥ سنوات  ٥-١٠ سنوات  ١١-١٥ سنة  أكثر من ١٥ سنة

الجزء الثاني:

أولاً : ابعاد عملية التخطيط الاستراتيجي.

١ . تحليل الوضع الراهن: يتضمن تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحديد الفرص والتهديدات، وتحليل نقاط القوة والضعف (SWOT).(الجبوري، ٢٠٢١ ، ٣٥).

الملاحظات	الوضوح		الانتماء		الفقرة	ت
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					تعتمد المؤسسة على ادوات تحليل استراتيجية مثل SWOT و PESTEL لتقييم البيئة الداخلية والخارجية.	١

					توجد آليات لمراقبة التغيرات في البيئة الاقتصادية، التكنولوجية، والاجتماعية لتعديل الخطط الاستراتيجية بشكل دوري.	٢
					تملك المؤسسة إجراءات واضحة ومكتوبة لتقييم البيئة الداخلية والخارجية بشكل دوري.	٣
					تستخدم نتائج التقييم في تحسين الأداء العام وتوجيه القرارات الاستراتيجية.	٤
					تساهم عملية التقييم في التعرف على الفرص الجديدة والتهديدات واستغلالها أو التعامل معها بفعالية.	٥
					تشارك الإدارات المختلفة في جمع وتحليل البيانات المرتبطة بتقييم البيئة.	٦
					توثق نتائج التقييم بشكل منتظم وتشارك مع الإدارة العليا لدعم عملية صنع القرار.	٧

٢. وضع الرؤية والرسالة: تحديد الأهداف الطويلة الأجل للمؤسسة وتوضيح رؤيتها ورسالتها بما يتماشى مع القيم الأساسية. (السعدي، ٢٠٢٠، ٤٢).

الملاحظات	الوضوح		الانتماء		الفقرة	ت
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					تمتلك المؤسسة رؤية واضحة ومكتوبة تعكس تطلعاتها المستقبلية وطموحاتها.	٨
					رسالة المؤسسة تصف بشكل دقيق دورها الأساسي وأهدافها الرئيسية.	٩
					يتم تصميم الرؤية والرسالة بما يتماشى مع القيم الأساسية التي تؤمن بها المؤسسة.	١٠
					يُشارك الموظفون وأصحاب المصلحة في عملية صياغة الرؤية والرسالة لضمان التوافق والالتزام بها.	١١
					تُستخدم الرؤية والرسالة كمرجع رئيسي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة.	١٢

					يتم مراجعة الرؤية والرسالة بشكل دوري لضمان مواءمتها مع التغيرات في بيئة العمل.	١٣
--	--	--	--	--	--	----

٣. تحديد الأهداف الاستراتيجية: وضع أهداف واضحة ومحددة تسعى المؤسسة لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة. (عبد الله، ٦٠، ٢٠٢٢).

الملاحظات	الوضوح		الانتماء		الفقرة	ت
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					تقوم المؤسسة بتحديد أهداف استراتيجية واضحة ومكتوبة تعكس أولوياتها.	١٤
					هل تُصاغ الأهداف الاستراتيجية بحيث تكون قابلة للقياس وقابلة للتحقيق ضمن إطار زمني محدد.	١٥
					تُعتمد الأهداف الاستراتيجية بناءً على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.	١٦
					تُراعى الأهداف الاستراتيجية احتياجات الأطراف المعنية وتوجهات السوق.	١٧
					تُشارك الإدارات المختلفة في صياغة الأهداف لضمان التوافق والتنفيذ الفعال.	١٨
					يتم متابعة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية وتقييم مستوى الإنجاز بشكل دوري.	١٩

٤. وضع استراتيجيات لتنفيذ الأهداف: تحديد خطط العمل اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان تخصيص الموارد بشكل مناسب. (حمدان، ٩٠، ٢٠٢٣).

الملاحظات	الوضوح		الانتماء		الفقرة	ت
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					تقوم المؤسسة بوضع خطط عمل تفصيلية لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية بشكل عملي ومحدد.	٢٠
					يتم تصميم الاستراتيجيات لتكون مرنة وقابلة للتعديل حسب التغيرات المفاجئة في السوق أو البيئة التنافسية.	٢١

					٢٢	يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية بشكل مناسب لدعم تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.
					٢٣	تم تحديد سيناريوهات متعددة للاستجابة للتغيرات المحتملة في بيئة العمل.
					٢٤	تُحدّد الأدوار والمسؤوليات بوضوح لكل فريق أو إدارة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
					٢٥	تتضمن الاستراتيجية آليات لمتابعة التنفيذ وتقييم الأداء بشكل مستمر.
					٢٦	تضمن المؤسسة وجود تواصل فعال بين الإدارات المختلفة لتنفيذ خطط العمل بشكل متكامل.
					٢٧	يتم تعديل أو تحديث الاستراتيجية بناءً على التغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.

٥. تقييم الأداء والمراجعة المستمرة: قياس مدى تقدم تنفيذ الاستراتيجية ومدى تأثيرها على الأهداف المرجوة. (الشريف، ٢٠٢٠، ١١٥).

الملاحظات	الوضوح		الانتماء		الفقرة	ت
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					تقوم المؤسسة بتحديد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس تقدم تنفيذ الاستراتيجية.	٢٨
					يتم متابعة وتقييم تقدم تنفيذ الاستراتيجية بشكل دوري وفقاً للخطط الزمنية المحددة.	٢٩
					توجد آليات لقياس تأثير التغيرات البيئية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.	٣٠
					يتم تحليل نتائج الأداء لتحديد مدى تأثير الاستراتيجية على تحقيق الأهداف المرجوة.	٣١
					تتم مراجعة الاستراتيجية بشكل دوري لتقييم مدى فاعليتها في مواجهة التحديات البيئية المتغيرة.	٣٢

					يتم إشراك الفرق المختلفة في عملية تقييم الأداء والمراجعة لضمان الشمولية والشفافية.	٣٣
					تستخدم نتائج تقييم الأداء لتوجيه القرارات الاستراتيجية المستقبلية وتحقيق تحسينات مستمرة.	٣٤

## ثانياً : ابعاد ادارة المشاريع.

١. تحديد نطاق المشروع: تحديد الأهداف والمهام والنتائج المتوقعة من المشروع. (الجبوري، ٢٠٢١، ٤٥).

الملاحظات	الوضوح		الانتماء		الفقرة	ت
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					تقوم المؤسسة بتحديد أهداف واضحة ومحددة للمشروع منذ البداية.	٣٥
					تُحدد المهام والمسؤوليات بشكل دقيق لكل فرد أو فريق معني في المشروع.	٣٦
					يتم تحديد النتائج المتوقعة للمشروع بشكل قابل للقياس والتحقيق.	٣٧
					يتم تحديد نطاق المشروع بدقة من حيث الموارد والوقت والميزانية.	٣٨
					تُراقب المؤسسة تقدم تنفيذ المشروع مقارنة بالأهداف والمهام المحددة.	٣٩
					تم تحديد حدود المشروع بشكل واضح لتجنب التوسع غير المخطط أو تجاوز الأهداف المحددة.	٤٠

٢. التخطيط الزمني: وضع جدول زمني يحدد مواعيد بدء وانتهاء الأنشطة والمهام المختلفة في المشروع. (السعدي، ٢٠٢٠، ٦٧).

ت	الفقرة	الانتماء		الوضوح		الملاحظات
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	
٤١	تقوم المؤسسة بوضع جدول زمني محدد يوضح مواعيد بدء وانتهاء الأنشطة الرئيسية في المشروع.					
٤٢	هل يتم تخصيص أوقات محددة لكل مهمة أو نشاط ضمن المشروع بناءً على الأولويات والموارد المتاحة.					
٤٣	يتضمن الجدول الزمني تقديرات واقعية للوقت اللازم لإتمام كل نشاط.					
٤٤	يتم متابعة تقدم الأنشطة والمهام وفقاً للجدول الزمني المحدد.					
٤٥	يتم تعديل الجدول الزمني بشكل دوري استجابة لأي تأخيرات أو تحديات قد تطرأ أثناء تنفيذ المشروع.					
٤٦	يتم إشراك جميع الفرق المعنية في تحديد الجدول الزمني لضمان تنسيق الجهود وضبط المواعيد.					

٣. إدارة الموارد: تحديد الموارد اللازمة (البشرية، المالية، المادية) لضمان تنفيذ المشروع وفقاً للخطة المحددة. (عبد الله، ٢٠٢٢، ٨٨).

ت	الفقرة	الانتماء		الوضوح		الملاحظات
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	
٤٧	تقوم المؤسسة بتحديد الموارد البشرية اللازمة لكل نشاط أو مهمة في المشروع (مثل الخبرات والمهارات المطلوبة).					
٤٨	يتم تخصيص الموارد المالية بشكل دقيق وفقاً للميزانية المقررة لكل مرحلة من مراحل المشروع.					
٤٩	تحدد الموارد المادية (مثل المعدات والمواد) المطلوبة لضمان سير المشروع وفقاً للجدول الزمني.					

					٥٠	يتم تخصيص الموارد بشكل مرن لضمان استجابتها لأي تغييرات أو احتياجات طارئة أثناء تنفيذ المشروع.
					٥١	يتم متابعة استخدام الموارد بشكل مستمر لضمان عدم تجاوز الميزانية أو التأخير في التنفيذ.
					٥٢	تراجع المؤسسة احتياجات الموارد بانتظام لتعديل التخصيصات حسب تقدم المشروع وأي تحديات قد تطرأ.
					٥٣	يتم تخصيص موارد استثنائية للتعامل مع المخاطر غير المتوقعة أو التغييرات المفاجئة في بيئة المشروع.
					٥٤	تتضمن استراتيجيات المشروع خطة لإعادة توزيع الموارد البشرية في حالة حدوث تغييرات مفاجئة في الأولويات.
					٥٥	يتم تدريب الفرق المعنية على التعامل مع بيئة العمل المتغيرة ومواجهة التحديات غير المتوقعة

٤. إدارة المخاطر: تحديد المخاطر المحتملة للمشروع ووضع خطط لتقليل تأثيراتها أو معالجتها عند حدوثها.(حمدان، ١٠٤، ٢٠٢٣).

الملاحظات	الوضوح		الانتماء		الفقرة	ت
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					تقوم المؤسسة بتحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على سير المشروع منذ مراحله الأولى.	٥٦
					يتم تصنيف المخاطر وفقاً لدرجة تأثيرها واحتمالية حدوثها لوضع خطط معالجتها بشكل مناسب.	٥٧
					تضع المؤسسة خطاً محددة لتقليل تأثير المخاطر المحتملة أو الوقاية منها.	٥٨
					يتم تحديد مسؤوليات واضحة لمتابعة وإدارة المخاطر خلال مراحل تنفيذ المشروع.	٥٩
					يتم تحديث خطط إدارة المخاطر بشكل دوري استجابة للتغيرات أو ظهور مخاطر جديدة.	٦٠

					يتم التواصل بشكل فعال مع الفرق المعنية لضمان استعدادها للتعامل مع المخاطر عند حدوثها.	٦١
--	--	--	--	--	---	----

٥. مراقبة وتقييم الأداء: متابعة سير العمل وتقييم الأداء بناءً على الأهداف المحددة لضمان نجاح المشروع. (الشريف، ٢٠٢٠، ١٢٠).

الملاحظات	الوضوح		الانتماء		الفقرة	ت
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					تقوم المؤسسة بمتابعة سير العمل بشكل دوري لضمان تنفيذ الأنشطة وفقاً للجدول الزمني المحدد.	٦٢
					يتم تقييم الأداء بناءً على الأهداف المحددة للمشروع، مع التركيز على تحقيق النتائج المرجوة.	٦٣
					توجد آليات لرصد أي انحرافات عن الخطط المعتمدة ومعالجتها بشكل فوري.	٦٤
					يتم تقييم الأداء باستخدام مؤشرات قياس أداء محددة (KPIs) لقياس تقدم المشروع.	٦٥
					يتم تحديد معايير جديدة لتقييم الأداء بناءً على التغيرات في بيئة المشروع أو التحديات غير المتوقعة.	٦٦
					يتم إشراك الفرق المعنية في تقييم الأداء ومراجعة التقدم المحرز بشكل منتظم.	٦٧
					تستخدم نتائج مراقبة الأداء لتوجيه التعديلات اللازمة في خطط العمل لضمان نجاح المشروع.	٦٨

إذا كان لديك إضافة أو مقترح يرجى ذكره هنا

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ملحق رقم (٣)

أنموذج الاستبانة بعد التحكيم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

### الموضوع / تحكيم استبانة بحث

الأستاذ الفاضل ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

بالنظر لما تتمتعون به من كفاية علمية وخبرة عملية ، أرفق لكم نسخة من الصورة الأولية للمقياس الخاص بالبحث الموسوم (أثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة المشاريع في بيئة العمل المتغيرة) والذي يعد جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في ادارة المشاريع في قسم ادارة الأعمال ، راجياً التفضل بالاطلاع وابداء الرأي والملاحظات التي حتماً ستكون ذات قيمة عالية وموضع اعتزاز وتقدير لدى الاستاذ المشرف والباحث وذلك وفق المحاور الآتية:

١- هل أن الفقرات تقيس متغيرات البحث الأساسية .

٢- مدى وضوح الفقرات المندرجة تحت كل بعد من أبعاد المتغيرات الأساسية في البحث.

٣- مدى انتماء كل فقرة لكل بعد.

٤- هل هناك حاجة أو امكانية لإضافة فقرات أخرى تعزز النتائج المرجوة من البحث أو استبعاد الفقرات غير المناسبة؟

علماً انه سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في استبانة البحث.

مع خالص الشكر والتقدير

الأستاذ المشرف

م.د. رياض حسين عبيس المرشدي

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الأعمال

الباحث

عقيل كاظم حسين الشريفي

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الأعمال

## الجزء الأول: البيانات الشخصية للمستجيب

ملاحظة : يرجى وضع اشارة (√) في المربع الذي تراه مناسباً.

١. الجنس:

ذكر  انثى

٢. العمر:

أقل من ٣٠ سنة  ٣٠-٤٠ سنة  ٤١-٥٠ سنة  أكثر من ٥٠ سنة

٣. سنوات الخبرة في إدارة المشاريع:

أقل من ٥ سنوات  ٥-١٠ سنوات  ١١-١٥ سنة  أكثر من ١٥ سنة

## الجزء الثاني: الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

أولاً: **التخطيط الاستراتيجي** :- هو عملية توجيه الأنشطة المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، عبر تحليل البيئة الخارجية والداخلية لها، ووضع خطط اجرائية لردم الفجوة بين الوضع القائم والوضع المرغوب فيه ، ويوجه بتنمية الفكر الشامل لدى أعضاء المؤسسة عبر بناء الرؤية المشتركة لكيفية خلق التكامل بين أهداف الوحدات الفرعية وأهداف المؤسسة ككل.(الشميلي ، ٢٠١٧ : ٢٥).

وتتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي خمسة ابعاد وكالاتي : (العنبي، 2020 : 60)

١. تحليل الوضع الراهن: يتضمن دراسة البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT).

ت	الفقرة	الانتماء		الوضوح		الملاحظات
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	
١	تعتمد العتبة المقدسة على ادوات تحليل استراتيجية مثل SWOT و PESTEL لتقييم البيئة الداخلية والخارجية.					
٢	توجد آليات لمراقبة التغيرات في البيئة الاقتصادية، التكنولوجية، والاجتماعية لتعديل الخطط الاستراتيجية بشكل دوري.					

					تستخدم نتائج التقييم في تحسين الأداء العام وتوجيه القرارات الاستراتيجية.	٣
					تشارك الإدارات المختلفة في جمع وتحليل البيانات المرتبطة بتقييم البيئة.	٤
					يتم توثيق نتائج التقييم بشكل منتظم وتشارك مع الإدارة العليا لدعم عملية صنع القرار.	٥

٢. وضع الرؤية والرسالة صياغة الأهداف بعيدة المدى ورسم رؤية واضحة ورسالة تعبر عن قيم المؤسسة.

الملاحظات	الوضوح		الانتماء		الفقرة	ت
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					تمتلك العتبة المقدسة رؤية واضحة ومكتوبة تعكس تطلعاتها المستقبلية وطموحاتها.	٦
					رسالة العتبة المقدسة تصف بشكل دقيق دورها الأساسي وأهدافها الرئيسية.	٧
					يتم تصميم الرؤية والرسالة بما يتماشى مع القيم الأساسية التي تؤمن بها العتبة المقدسة.	٨
					يُشارك الموظفون وأصحاب المصلحة في عملية صياغة الرؤية والرسالة لضمان التوافق والالتزام بها.	٩
					تُستخدم الرؤية والرسالة كمرجع رئيسي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في العتبة المقدسة.	١٠
					يتم مراجعة الرؤية والرسالة بشكل دوري لضمان مواءمتها مع التغييرات في بيئة العمل.	١١

٣. تحديد الأهداف الاستراتيجية: وضع أهداف محددة وقابلة للتحقيق تخدم رؤية المؤسسة خلال فترة زمنية محددة .

ت	الفقرة	الانتماء		الوضوح		الملاحظات
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	
١٢	تقوم العتبة المقدسة بتحديد أهداف استراتيجية واضحة ومكتوبة تعكس أولوياتها.					
١٣	تتصف الأهداف الاستراتيجية بقابليتها للقياس وإمكانية تحقيقها ضمن وقت زمني محدد.					
١٤	تُعتمد الأهداف الاستراتيجية بناءً على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية في العتبة المقدسة.					
١٥	تُراعي الأهداف الاستراتيجية احتياجات الأطراف المعنية وتوجهات السوق.					
١٦	تُشارك الإدارات المختلفة في صياغة الأهداف لضمان التوافق والتنفيذ الفعال.					
١٧	يتم متابعة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية وتقييم مستوى الإنجاز بشكل دوري.					

٤. وضع استراتيجيات التنفيذ: تصميم خطط العمل لتوجيه الموارد وتحقيق الأهداف المحددة.

ت	الفقرة	الانتماء		الوضوح		الملاحظات
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	
١٨	تقوم العتبة المقدسة بوضع خطط عمل تفصيلية لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية بشكل عملي ومحدد.					
١٩	يتم تصميم الاستراتيجيات لتكون مرنة وقابلة للتعديل وفقاً للتغيرات المفاجئة في السوق أو البيئة التنافسية.					
٢٠	يتم تخصيص الموارد المادية والمالية والبشرية بشكل مناسب لدعم تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.					
٢١	تُحدّد الأدوار والمسؤوليات بوضوح لكل فريق أو إدارة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.					

					٢٢	تتضمن الاستراتيجيات آليات لمتابعة التنفيذ وتقييم الأداء بشكل مستمر.
					٢٣	تمتلك العتبة المقدسة تواصل فعال بين الإدارات المختلفة لتنفيذ خطط العمل بشكل متكامل.

٥. تقييم الأداء والمراجعة المستمرة: قياس التقدم المحرز وإجراء التحسينات اللازمة لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

الملاحظات	الوضوح		الانتماء		الفقرة	ت
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					تقوم العتبة المقدسة بتحديد مؤشرات أداء رئيسية لقياس تقدم تنفيذ الاستراتيجيات.	٢٤
					يتم متابعة وتقييم تقدم تنفيذ الاستراتيجيات بشكل دوري وفقاً للخطط الزمنية المحددة.	٢٥
					توجد آليات لقياس تأثير التغيرات البيئية على الأداء الاستراتيجي للعتبة المقدسة.	٢٦
					يتم تحليل نتائج الأداء لتحديد مدى تأثير الاستراتيجيات على تحقيق الأهداف المرجوة.	٢٧
					تتم مراجعة الاستراتيجيات بشكل دوري لتقييم مدى فاعليتها في مواجهة التحديات البيئية المتغيرة.	٢٨
					يتم إشراك الفرق المختلفة في عملية تقييم الأداء والمراجعة لضمان الشمولية والشفافية.	٢٩
					تستخدم نتائج تقييم الأداء لتوجيه القرارات الاستراتيجية المستقبلية وتحقيق تحسينات مستمرة.	٣٠

ثانياً : ادارة المشاريع :- هي مجموعة من العمليات المترابطة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المنشودة من المشروع في إطار زمني وميزانية محددين، من خلال التخطيط والتنظيم وتوجيه الموارد المختلفة. (العلي، ٢٠٢٠: ١٥).

وتتضمن عملية ادارة المشاريع عدة ابعاد يمكن بيانها وفق الآتي : (محمد، ٢٠١٨ : ٤٥)

ابعاد ادارة المشاريع.

١. تحديد نطاق المشروع: تحديد الأهداف والتسليمات المتوقعة لضمان وضوح نطاق العمل.

ت	الفقرة	الانتماء		الوضوح		الملاحظات
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	
٣١	تقوم العتبة المقدسة بتحديد أهداف واضحة ومحددة للمشروع منذ البداية.					
٣٢	تُحدد المهام والمسؤوليات بشكل دقيق لكل فرد أو فريق معني في المشروع.					
٣٣	يتم تحديد النتائج المتوقعة للمشروع بشكل قابل للقياس والتحقق.					
٣٤	يتم تحديد نطاق المشروع بدقة من حيث الموارد والوقت والميزانية.					
٣٥	تُراقب العتبة المقدسة تقدم تنفيذ المشروع مقارنة بالأهداف والمهام المحددة.					
٣٦	تم تحديد حدود المشروع بشكل واضح لتجنب التوسع غير المخطط أو تجاوز الأهداف المحددة.					

٢. التخطيط الزمني: إعداد جدول زمني يوضح تسلسل الأنشطة والمهام.

ت	الفقرة	الانتماء		الوضوح		الملاحظات
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	
٣٧	تقوم العتبة المقدسة بوضع جدول زمني محدد يوضح مواعيد بدء وانتهاء الأنشطة الرئيسية في المشروع.					

					يتم تخصيص أوقات محددة لكل مهمة أو نشاط ضمن المشروع بناءً على الأولويات والموارد المتاحة.	٣٨
					يتم متابعة تقدم الأنشطة والمهام وفقاً للجدول الزمني المحدد.	٣٩
					يتم تعديل الجدول الزمني بشكل دوري استجابة لأي تأخيرات أو تحديات قد تطرأ أثناء تنفيذ المشروع.	٤٠
					يتم إشراك جميع الفرق المعنية في تحديد الجدول الزمني لضمان تنسيق الجهود وضبط المواعيد.	٤١

### ٣. إدارة الموارد: تخصيص الموارد البشرية والمالية والمادية لضمان سير العمل.

الملاحظات	الوضوح		الانتماء		الفقرة	ت
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					تقوم العتبة المقدسة بتحديد الموارد البشرية اللازمة لكل نشاط أو مهمة في المشروع (مثل الخبرات والمهارات المطلوبة).	٤٢
					يتم تخصيص الموارد المالية بشكل دقيق وفقاً للميزانية المقررة لكل مرحلة من مراحل المشروع.	٤٣
					تحدد الموارد المادية (مثل المعدات والمواد) المطلوبة لضمان سير المشروع وفقاً للجدول الزمني.	٤٤
					يتم تخصيص الموارد بشكل مرن لضمان استجابتها لأي تغييرات أو احتياجات طارئة أثناء تنفيذ المشروع.	٤٥
					يتم متابعة وتقييم استخدام الموارد بشكل مستمر لضمان عدم تجاوز الميزانية أو التأخير في التنفيذ.	٤٦
					تراجع العتبة المقدسة احتياجات الموارد بانتظام لتعديل التخصيصات حسب تقدم المشروع وأي تحديات قد تطرأ.	٤٧
					تتضمن استراتيجيات المشروع خطة لإعادة توزيع الموارد البشرية في حالة حدوث تغييرات مفاجئة في الأولويات.	٤٨

					يتم تدريب الفرق المعنية على التعامل مع بيئة العمل المتغيرة ومواجهة التحديات غير المتوقعة	٤٩
--	--	--	--	--	--	----

٤. إدارة المخاطر: التعرف على المخاطر المحتملة ووضع خطط للوقاية أو التخفيف منها.

الملاحظات	الوضوح		الانتماء		الفقرة	ت
	غير واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					تقوم العتبة المقدسة بتحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على سير المشروع منذ مراحلها الأولى.	٥٠
					يتم تصنيف المخاطر وفقاً لدرجة تأثيرها واحتمالية حدوثها لوضع خطط معالجتها بشكل مناسب.	٥١
					تضع العتبة المقدسة خطاً محددة لتقليل تأثير المخاطر المحتملة أو الوقاية منها.	٥٢
					يتم تحديد مسؤوليات واضحة لمتابعة وإدارة المخاطر خلال مراحل تنفيذ المشروع.	٥٣
					يتم تحديث خطط إدارة المخاطر بشكل دوري استجابة للتغيرات أو ظهور مخاطر جديدة.	٥٤
					يتم التواصل بشكل فعال مع الفرق المعنية لضمان استعدادها للتعامل مع المخاطر عند حدوثها.	٥٥

٥. مراقبة وتقييم الأداء: متابعة تقدم العمل مقارنة بالأهداف المحددة وإجراء التعديلات عند الحاجة.

الملاحظات	الوضوح		الانتماء		الفقرة	ت
	غير واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					تقوم العتبة المقدسة بمتابعة سير العمل بشكل دوري لضمان تنفيذ الأنشطة وفقاً للجدول الزمني المحدد.	٥٦
					يتم تقييم الأداء بناءً على الأهداف المحددة للمشروع، مع التركيز على تحقيق النتائج المرجوة.	٥٧

				توجد آليات لرصد أي انحرافات عن الخطط المعتمدة ومعالجتها بشكل فوري.	٥٨
				يتم تقييم الأداء باستخدام مؤشرات قياس أداء محددة لقياس تقدم المشروع.	٥٩
				يتم تحديد معايير جديدة لتقييم الأداء بناءً على التغيرات في بيئة المشروع أو التحديات غير المتوقعة.	٦٠
				يتم إشراك الفرق المعنية في تقييم الأداء ومراجعة التقدم المحرز بشكل منتظم.	٦١
				تُستخدم نتائج مراقبة الأداء لتوجيه التعديلات اللازمة في خطط العمل لضمان نجاح المشروع.	٦٢

إذا كان لديك إضافة أو مقترح يرجى ذكره هنا

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## **Abstract**

This research aims to examine the impact of strategic planning on project management in a dynamic work environment by analyzing the relationship between strategic planning as an independent variable and project management as a dependent variable, while considering intermediary factors such as organizational environment, technological advancements, and economic factors.

The research problem stems from the challenges institutions face in an evolving environment influenced by technological and economic developments. These challenges necessitate effective strategic planning to ensure project success. Accordingly, this study seeks to analyze the relationship between strategic planning and project performance and explore ways to enhance project execution through well-structured planning strategies.

The significance of this research lies in highlighting the role of strategic planning in improving project performance, helping institutions adapt to ongoing changes and achieve their objectives more efficiently and effectively. To achieve this, the study was conducted on a variety of projects within the Al-Abbas Holy Shrine, where data was collected through surveys and analyzed statistically using SPSS software.

The research adopted a descriptive-analytical methodology, employing correlation and regression techniques to measure the impact of strategic planning on project management. The key findings of the study include:

A positive relationship between strategic planning and improved project management.

The role of environmental and organizational factors in determining the success of strategic planning.

The contribution of effective strategic planning in enhancing performance and reducing operational risks in projects.

Based on these findings, the research recommends fostering a culture of strategic planning within institutions to ensure sustainable performance. This includes adopting modern planning tools such as predictive models and scenario analysis while improving monitoring and evaluation processes to ensure effective strategy implementation and the achievement of desired goals.

This study contributes to the body of knowledge on strategic planning and project management and provides practical recommendations that can be applied to enhance project success in organizations operating in dynamic work environments.

Keywords: Strategic Planning, Project Management, Dynamic Work Environment.

Republic of Iraq

Ministry of Higher Education and  
Scientific Research

University of Karbala College of  
Administration and Economics  
Department of Business  
Administration



# **The impact of strategic planning on project management in the changing business environment**

**(An analytical survey of the opinions of a sample of project  
managers at the Holy Shrine of Imam Hussein.)**

**A research submitted to the College of Administration and  
Economics at the University of Karbala as part of the  
requirements for the Higher Diploma in Project**

**Management Submitted by**

**Aqeel Kazem Hussein Al-Sharifi**

**Under supervision**

**M.D. Riyad Hussein Abis Al-Murshedi**

**(1446 AH)**

**Karbala**

**( 2025 AD)**