

الرؤية الاستراتيجية وأثرها في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية (دراسة حالة في مديرية البلديات العامة)

م.م خليل إبراهيم نور

مدير عام البلديات العامة / وزارة الإعمار والإسكان

والبلديات والأشغال العامة

نظراً للمرحلة الجديدة التي يعيشها العراق والاستحقاقات والتطلّعات نحو البناء والإعمار والسعي نحو تحقيق الرفاهية في الخدمات؛ فإنّ هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على الدور الذي تمارسه الرؤية الاستراتيجية الفعالة في تحقيق وإنجاز وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية من خلال الإمكانيات المتاحة، ولتحسين وتطوير أداء المنظّمة المبحوثة، وانعكاس نجاحها في تحقيق التطلّعات والآفاق المستقبلية؛ إذ تتناول مشكلة البحث من خلال مجموعة من التساؤلات، أهمّها طبيعة العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية المستقبلية، وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية، وهل يكمن إنتاج رؤية استراتيجية تحقّق تكامل تنفيذ المشاريع الاستراتيجية، ودراسة أبعاد المتغير المستقل (عملية الرؤية الاستراتيجية)، والمتغير التابع (تنفيذ المشاريع الاستراتيجية)، وتحديد العلاقة بينهما، وقد اعتمد على منهج دراسة الحالة وعينة تتكون من أربعين موظّفاً من موظّفي مديرية البلديات العامة ممّن لديهم الخبرة والتّجربة في وضع الخطط وتنفيذ المشاريع، وبالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.23) لاختبار فرضيات البحث والتّوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات، أهمّها أنّ العلاقة بين متغيرات البحث ذات تأثير وارتباط قوي بين أبعادها، منفردة، ومجمّعة، وتوصي الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها ضرورة اهتمام المنظّمة المبحوثة في تحقيق التّكامل الاستراتيجي في تنفيذ المشاريع ضمن (الرؤية الاستراتيجية الشاملة)، والاهتمام بفريق السياسات العامة في المنظّمة، واستحداث وحدات إدارية تهتمّ بالدراسات الاستراتيجية المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الرؤية الاستراتيجية، تنفيذ المشاريع الاستراتيجية، مديرية البلديات العامة.

Of the new stage of Iraq, Entitlements and aspirations towards completion of construction and reconstruction, the aspirations towards achieving luxury services, this research aims to identify the role played by effective strategic vision in achieving, completing and implementing strategic projects through available capabilities and to improve development performance of organization under study and reflect its success in achieving aspirations and horizons. Research problem discussed through a set of questions, the most important of which is nature of relationship between future strategic vision and

implementation of strategic projects, whether it is possible to produce a strategic vision that achieves integration of implementation of strategic projects, as well as studying dimensions of the independent variable, process of strategic vision, and dependent variable, Implementation of strategic projects, and determining relationship between them, and adoption been made. Using a case study approach and a sample consisting of 40 employees of Public Municipalities Department who have expertise and experience in developing plans and implementing projects relying on the statistical analysis program SPSS V.23 to test research hypotheses and reach a set of conclusions, the most important of which is that the relationship between research variables has an impact and a strong connection between its dimensions, individually and together, also recommended a set of recommendations, including the need for researched organization to pay attention to achieving strategic integration in implementing projects within the comprehensive strategic vision; paying attention to public policy team in researched organization; and developing units concerned with future strategic studies.

Keywords: Strategic vision, implementation of strategic projects, Public Municipalities.

القبول

2024/9/2

الرجاء

2024/8/30

الاستلام

2024/8/1

المقدمة

تمثل الرؤية الاستراتيجية اليوم واحدًا من أهم المرتكزات الرئيسة التي تعمل وفقها المؤسسات بشكل منهجي ومنظم، فهي تمثل خارطة الطريق للمستقبل، الذي تريد أن تحققه المؤسسة، وتسهم مساهمة فاعلة في كيفية تنفيذ المشاريع ذات الأفق والبعد الاستراتيجي، كما إنّ الرؤية الاستراتيجية وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية يشتركان في البعد الاستراتيجي، الذي يمثل خطة علمية وعملية تستند إلى التكامل، والتناسق، والتناغم في عملية البناء، وتحقيق ديمومة النجاح والاستدامة في تحقيق المنجزات؛ لذا فإنّ البحث قد ركّز في منهج دراسته على كيفية صنع الرؤية الاستراتيجية، من خلال دراستها كعملية تتكوّن داخل المؤسسة من أبعادها الأربعة، (تحديد الأهداف، وتحديد المخاطر، والتحليل البيئي، والاختيار الاستراتيجي)، في حين درّس التنفيذ الاستراتيجي من خلال الأبعاد، (مراحل تنفيذ المشروع، والسياسات العامة، وخطة العمل، والبيئة الإدارية)، وأُعيد في البحث على هذه الأبعاد التي ذُكرت، ودراسة علاقات التأثير والارتباط، والتحليل الوصفي للمتغيرات كافة لعينة الدراسة في وزارة الإعمار والإسكان، والبلديات والأشغال العامة، وفق منهج علمي يسلط الضوء على الرؤية الاستراتيجية، التي تبنى بطريقة عملية ذات منظور يستند إلى الخبرات والتجارب السابقة والتطلّعات المستقبلية المرغوب بها، ويتكامل مع تكوين مستدام لتنفيذ المشاريع الاستراتيجية.

المبحث الأول: منهجية البحث

أهمية البحث

يتمتع البحث بأهمية حيوية، وذلك من خلال تناوله موضوع الرؤية الاستراتيجية للمشاريع والتنفيذ الاستراتيجي، كما إنّ أغلب المشاريع اليوم تفقد إلى استراتيجية، ما يؤثر على عمليات تحقيق التعافي والانتعاش الاستراتيجي، الذي يؤثر في اتخاذ قرارات غير صائبة، أو قد تتسم بالعشوائية أو الضبابية، فضلاً عن أنّها قد تعتمد على معلومات غير مناسبة، ولا تحقق ميزة الاستدامة، أو ميزة الأداء المتميز، ولا بدّ من التركيز في إشكالية البحث على أنه يجب ألاّ تعاني المنظمات أو المشاريع من غياب الرؤية الاستراتيجية لما لها دور مهم وفاعل وأساس، يتعلّق بتحقيق العمل التكاملي المستند إلى تحقيق التضامن، والاندماج، والتكامل في العمل، وهنا نوضّح أهمية البحث في النقاط أدناه:

1. دور الرؤية الاستراتيجية في تحديد، أين نريد أن نذهب في تنفيذ هذه المشاريع؟
2. وما هي التطلّعات المستقبلية في عملية تنفيذ المشاريع الاستراتيجية؟
3. استخدام عمليات الرؤية الاستراتيجية في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية المدروسة؟
4. هنالك متطلبات واحتياجات درست في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية؟
5. هل من الممكن أن تكون هنالك زيادة في المشاريع لتحقيق التكامل المستقبلي؟
6. دراسة استطاعة المديرية تحمّل المخاطرة في بيئة العمل؟

أهداف البحث

إنّ الهدف الأساس من هذه الدراسة، هو تقديم رؤية استراتيجية في عمليات التنفيذ من خلال تحديد متطلبات الرؤية الاستراتيجية، وإيجاد الحلول؛ إذ إنّ الهدف الأساس من الرؤية الاستراتيجية، هو إيجاد الحلول للمشكلات والأزمات التي تواجه عمليات تنفيذ المشاريع في مديرية البلديات العامة/ وزارة الإعمار والإسكان والأشغال العامة، وهنا سنتطرق إلى أهم المتطلّبات التي ترتبط بالرؤية الاستراتيجية، التي تحدّد آليات تنفيذ المشاريع؛ إذ إنّ البحث يستند إلى آليات تشخيص المشكلات باتّجاه الحل، ويستند البحث على المرتكزات الآتية:

1. إنّ البحث يسلط الضوء على التكاملية بين عمليات الرؤية الاستراتيجية، وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية في المديرية المبحوثة.
2. اكتشاف آليات التطوير والتّناغم التّنظيمي بين متغيّرات الدراسة لتقديم طرائق ذات أثر في تحقيق الانسجام بين الرؤية الاستراتيجية، وتنفيذ المشروع الاستراتيجي.
3. العمل على صناعة شبكات عمل منسجمة تستند في عملها على نماذج عمل طبّقت سابقاً، كي تُعدّل وتُكيّف مع الآفاق المستقبلية المراد تحقيقها.

إشكالية البحث

تطرّقنا إلى مشكلة البحث الرئيسة من خلال مجموعة من التساؤلات، التي تخصّ مديرية البلديات العامة/ وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة، وهي كالآتي:

1. هل هنالك علاقة بين الرؤية الاستراتيجية وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية؟
2. ما هي العمليات الرئيسة لبناء الرؤية الاستراتيجية؟
3. ما هي الإشكاليات والتّحدّيات التي تواجه تنفيذ المشاريع الاستراتيجية؟
4. ما هي احتياجات ومتطلّبات عملية الرؤية الاستراتيجية؟

منهج البحث

هنالك العديد من مناهج البحث العلمي التي يمكن الاعتماد عليها في مجال الدراسات والبحوث، ومن هذه المناهج، هي، المنهج الوصفي، والتطبيقي، والتجريبي، والتحليل ودراسة الحالة؛ إلا أن الباحث استعمل منهج (دراسة الحالة)، الذي يعتمد على الملاحظات والمقابلات ودراسة الوثائق وتحليل المستندات والاستفسارات وتحليلها ومعرفة العوامل والاحتياجات والمتطلبات، من أجل التوصل إلى النتائج النهائية للبحث؛ لذا اختير هذا المنهج للتعرف على تحليل عملية الرؤية الاستراتيجية للمشاريع، لتنفيذ المشاريع الاستراتيجية، وتحليل نتائج هذه البيانات والمعلومات، للتوصل إلى الاستنتاجات النهائية للبحث، علماً أن منهج دراسة الحالة يتميز بتوفير التفاصيل الدقيقة، ويمكن الباحث من استيعاب الموضوع بشكل واضح؛ لأنه يعتمد على دراسة المشكلات في واقع العمل.

أساليب البحث

أعتمد على مجموعة من الوسائل في جمع البيانات، والمعلومات، كما أعتمد في الجانب النظري على البحوث العلمية، والرسائل، والأطروحات الجامعية المتوفرة في شبكة المعلومات العالمية، فضلاً عن اعتماد الجانب العملي في الحصول على المعلومات والبيانات، بالإسناد إلى التقارير الرسمية في المديرية المبحوثة، (مديرية البلديات العامة)، ودراسة الحالة بالزيارات الميدانية للمشاريع الاستراتيجية والمقابلات الشخصية مع الخبراء والمسؤولين والمنفذين للمشاريع الاستراتيجية.

فرضية البحث

اعتمدت الدراسة على الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الرؤية الاستراتيجية، والرؤية الاستراتيجية.
- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد تنفيذ المشروع الاستراتيجي، وتنفيذ المشروع الاستراتيجي.
- الفرضية الرئيسة الثالثة: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عملية الرؤية الاستراتيجية، وتنفيذ المشروع الاستراتيجي.

المبحث الثاني: الجانب النظري

الرؤية الاستراتيجية

الرؤية كمصطلح له معان ودلالات متنوّعة ومختلفة، يوصف فيها الحلم الإنساني والأعمال المرتبطة به؛ إذ يشار إلى الرؤية على أنها حلم وخيال، أمّا الاستراتيجية، فتعني القائد، أمّا الفعل، فيعني التخطيط من خلال الاستخدام الفاعل والمؤثر للموارد، ولهذا ينسب استعمال المفهوم إلى قدماء الإغريق في المجال العسكري، التي تعني فنّ الحرب، أو فنّ القيادة، وتعدّ الرؤية الاستراتيجية من أهم المرتكزات الرئيسة العملية لنجاح المشاريع وديمومتها، وأنّ الحاجة الملحة إلى تنفيذ المشاريع الخدمية في معظم المحافظات، التي تتعرّض إلى المشكلات في عمليّات التنفيذ، وهذا الذي يستوجب الحاجة إلى أن تكون الرؤية الاستراتيجية الخاصة بعمل وتنفيذ المشاريع ذات متطلّبات ينبغي تلبيتها، والحاجة الصّوريّة لدراستها لضمان تنفيذ المشاريع بالدقة المراد تحقيقها، ويعدّ قطاع الخدمات البلدية من القطاعات الرئيسة التي تسهم في تحقيق التنمية، وهو يعاني مشكلات متكرّرة في عمليّات تنفيذ الأمر الذي يستوجب أن تكون هنالك رؤية استراتيجية جديدة ذات أفق مستقبليّ في عمليّات تنفيذ المشاريع، وأنّ الرؤية تمثّل موضوعاً صعب الوصف بدقّة، لوجود متطلّبات وعوامل تدخل في عملية بناء الرؤية وصياغتها، وفي الوقت ذاته يستوجب أن تكون هذه الرؤية واضحة ومرنة، وتستند إلى الحقائق، وقابلة للتطبيق. (Ilesanmi,2011:17)

تمثّل الرؤية الاستراتيجية تحدياً يراود التّغلب عليه، وهذا التّحدّي يحمل العديد من الصّفات، والمواصفات، والخصائص، التي تختلف من منظّمة إلى أخرى، وتقع هذه الرؤية الاستراتيجية ضمن محور أوسع منها، هو محور التّوجّه الاستراتيجي، الذي يضمّ الرؤية بعيدة الأمد المستندة إلى النّوايا الاستراتيجية؛ إذ إنّ الرؤية الاستراتيجية بعيدة الأمد تتكوّن من الجزء الأوّل هو الذي يرتبط فيما يتعلّق به الواقع التّاريخي، أو التّركة التّاريخية، أمّا الجزء الآخر هي الأيدولوجيّة والخصائص الفريدة الموجودة في المؤسّسة التي تبحث فيه كيفية تحقيق هذه الخصائص وديمومتها، من خلال سيناريوهات إضافة القيمة، وهنا ينبغي أن تكون الرؤية الجيدة واسعة، وتتطلّع للمستقبل، وتلهم الآخرين، وتقدّم رؤية منطقية وعقلية، ذات أفق مستقبلي، وتستند إلى فكرة تحفيزية، وفيها تحدّ يكون من السّهل إيصالها ومشاركتها مع

الآخرين، فهي تصف قدرة المؤسسة ماذا تريد، وتستند الرؤية الاستراتيجية إلى متى وأين وكيف ولماذا تقوم المؤسسة بهذا العمل؟ فهي تجيب عن هذه المداخل، وهنا لا بد أن نذكر المعايير الخمسة الخاصة بالرؤية الاستراتيجية (Hunger & Wheelen, 2008: 49) كما يأتي:

- المعيار الأول: البصيرة أو الأفق المستقبلي لتحديد الصورة المستقبلية التي تريدها المؤسسة في عملية تنفيذ المشاريع.
- المعيار الثاني: السعة والانتساع والمرونة لصناعة الانسجام والتكيف للرؤية الاستراتيجية مع التغيرات الخارجية والداخلية.
- المعيار الثالث: الريادة بأن تكون هذه المشاريع -التي تقوم بها المؤسسة لأول مرة- ، في الوقت والمكان المناسبين، ما يحقق نجاحًا متكررًا في أماكن مختلفة مستقبلاً.
- المعيار الرابع: الإجماع أو التكامل على أن ما تقوم به المؤسسة اليوم هو لغرض حل مشكلات دائمية يستوجب أن تحل الآن لمنع مشكلات أكبر مستقبلاً.
- المعيار الخامس: فهو القدرة على العمل لتكون المؤسسة قادرة على إنجاز وتحقيق هذه الرؤية الاستراتيجية وفق الخطوات والمتطلبات الضرورية لاستثمار الفرص الموجودة في كل مرحلة. (Rechard, 2021:214)

كما وجد بعضهم أن الرؤية الاستراتيجية هي ليست عملية بسيطة وعبرة عن قرارات تتخذ من الإدارة العليا، بل إنها عملية تمرّ بمراحل، وصنع الرؤية يأتي من اختبار الاكتشاف والتحليل والدراسة المتعمقة في المشكلات، والبيانات الدقيقة، وتحديد الجداول الزمنية، وتوفير الموارد البشرية، وأن الرؤية الاستراتيجية تخضع إلى التحليلات الكمية التي يُستند عليها في إجراء التحليل، وأن الرؤية الاستراتيجية تتضمن ست خطوات رئيسة (Ilesanmi, 2011:17):

1. تحديد التحدّيات وتشخيص المشكلات.
2. تقديم الحلول.
3. التخطيط الدقيق.
4. اختيار إدارة المشروع.
5. التنفيذ.
6. المتابعة والتقييم.

إنّ الخطوات الثلاث الأولى في الرؤية الاستراتيجية هي عمليات عقلية تتضمن الواقعية، والإبداع، والسببية، وإيجاد الحلول، في حين أنّ الخطوات الثلاث الأخرى هي خطوات تنفيذية عملية، تخصّ الشركاء، والموظفين، والعمل الجماعي، والتفاوض والتغلب على المشكلات، وتعدّ الرؤية الاستراتيجية للعمل المستقبلي المطلوب والمرغوب القيام به، الذي يستند إلى التراكم المعرفي، والخبرات السابقة والتجارب، التي أنجزت للوصول إلى عملية تكاملية من الإبداع والإنجاز في إيجاد الحلول المستدامة؛ إذ إنّ الرؤية الاستراتيجية في تنفيذ المشروع تمثل عملية البداية، وتستمر طيلة حياته، وتكاملها الواحدة بعد الأخرى، وتمثّل الاتجاه الذي ينبغي أن نسير فيه، وآلية التحرك، والأهداف الأساس والفرعية المرتبطة بها، التي تتحقّق من خلال الأنشطة والاختيارات الاستراتيجية المناسبة، فهي تمثّل توجّهاً بعيد المدى لفترات زمنية طويلة، يكون دقيقاً وواضحاً متكاملًا ومستدامًا ما بين المشاريع ذات العلاقة كافة لارتباطها بمشاريع أخرى ستنتج مستقبلًا؛ لذا فإنّ الرؤية الاستراتيجية تستند إلى مقاييس الوقت، والأداء، والسيطرة، لتكوين كيان كلي متكامل ومتناسك، هدفه الأساس تحقيق الاستدامة والازدهار، فضلًا عن ذلك هي أداة تحفيزية للعمل بالطريقة الإيجابية، ولضمان وجود ديمومة في تحقيق الأهداف المستقبلية بوصفها:

1. تمثّل التوجّه الاستراتيجي الذي تسعى وتتحرّك إليه المؤسسة ضمن قدرتها.
2. تعدّ مرحلة تنفيذ المشروع هي المرحلة الأكثر خطرًا واستنزافًا للموارد في عملية إنجاز المشروع؛ لذا فهي تحتاج إلى متطلبات.
3. تعدّ المراقبة، والمتابعة، والسيطرة الدقيقة، التي ينبغي أن يقوم بها أصحاب الاختصاص لتجاوز العقبات، وتحقيق الأهداف.

أبعاد عملية الرؤية الاستراتيجية

أولاً: تحديد الأهداف

تعدّ عملية تحديد الأهداف عملية دقيقة ومهمة بمراحلها كافة، وتحتاج إلى خبرة؛ لأنها تكون الأساس في القواعد، التي تستند إليها في باقي الأنشطة اللاحقة، في عملية تنفيذ الاستراتيجية، ومن الخصائص التي ينبغي أن تتضمنها الأهداف الناجحة هي أن تكون موجّهة نحو المستقبل، وتعبر عن المستقبل، وما تريده المنظمة، كما ينبغي أن تكون الرؤية الاستراتيجية:

- موجزة مختصرة وذات كلمات رنانة واضحة تصف المخرجات التي تريد تحقيقها.
- تحوي الأبعاد الزمنية غير المعقدة.
- ملهمة وقادرة على بناء صورة، وهذه الصورة هي المتوقعة لما تريده المؤسسة.

ثانياً: التحليل البيئي

التحليل البيئي هو عملية فهم نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة، وتحديد الفرص والتهديدات، التي يواجهها، وكيفية مواجهتها، ومن خلال التفكير الاستراتيجي، ووضعها بالشكل الذي يساعد في تحقيق الأهداف، يُعتمد على الكثير من الأساليب في عمليات التحليل البيئي الحديثة منها، (PESTL، SWOT)، التي تسهم بشكل كبير في رسم الاستراتيجيات، التي يمكن أن تطبق في عملية بناء الرؤية الاستراتيجية الخاصة في المنظمة، ولكن ينبغي أن تحوي على عمليات المسح، والمراقبة، والتنبؤ، والتقييم، ودراسة العوامل الثقافية، والقانونية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والدولية، كما توفر الهيكل والثقافة الخاصة بالمؤسسة، التي تساعد في رسم القضايا الاستراتيجية، التي تمثل الأداة الاستراتيجية المساهمة في تخطيط الأعمال، وتساعد على اكتساب الثبات والمصادقية في المسائل المختلفة، وأن جوهر إدارة القضية هو توقع الفرص والتهديدات وإدارتها بالشكل الصحيح، وخلق النتائج الإيجابية، من خلال عملية تتبّع خريطة طريق واضحة، تقلّل الفجوة ما بين الأداء المتوقع، والأداء الفعلي.

ثالثاً: الاختيار الاستراتيجي

إنّ الاختيار الاستراتيجي يمثل المرحلة، التي تحدّد بها المسارات الاستراتيجية للمنظمة، وإنّ هذا التحديد يتم من خلال الموازنة بين نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات للبيئة الديناميكية والمعقدة للمنظمة؛ إلا أن اتفق مجموعة من الباحثين أنّه لا يمكن صناعة الخيارات الاستراتيجية، التي ينبغي أن تستند للعقيدة الاستراتيجية، وأنّ الخيار الاستراتيجي يمثل قراراً لاختيار بديل أفضل من بين مجموعة من البدائل، ويحقّق للمنظمة ما تريده، وما رسمته في خريطة طريقها من أهداف وفق آليات محدّدة؛ لذا فإنّ الخيار الاستراتيجي يمثل الخيار الذي يقابل الاحتياجات والأولويات للمنظمة، والقادرة على إنجاز

أهدافها من وجهة نظر متّخذ القرار والمؤثّرين فيها؛ لذا فإنّ هناك العديد من النّقاط المهمّة، والعوامل المؤثّرة في عمليّة الاختيار الاستراتيجي، أهمّها:

1. المعلومات التي حينما لا تتوفّر تتسبّب بمشكلة كبيرة تواجه صانع القرار في رسم الرّؤية الاستراتيجية، وعمليّة ضبط الوقت، والكلفة، وهي العناصر الرّئيسة في عمليّة تحديد البديل الأفضل.

2. التّجارب والسياسات المماثلة قد تمكّن من صنع وتحديد الخيار الاستراتيجي الأفضل. استنادًا إلى الخبرات، والممارسات، والتّجارب السّابقة في عمليّة بناء الرّؤية الاستراتيجية الجديدة؛ فإنّ الاختيار الاستراتيجي هو حالة من التّفكير الاستراتيجي المستند إلى التّحليل الاستراتيجي، الذي ينبع، أو يكون مصدره الأساس العقيدة الاستراتيجية المنظّمة؛ لذا فهو عمل ذهني وخيار واعٍ يستند إلى الخبرة، والمعرفة، والاستفادة من التّجارب، ووضعها في ميزان التّحليل لغرض الحصول على رؤية استراتيجية، يكون هدفها تحقيق الأهداف المطلوبة بدقّة وإتقان.

رابعاً: تحديد المخاطر

إنّ لدراسة المخاطر الاستراتيجية على وجه التّحديد بالغ الأهميّة؛ لأنّها تعمل على تعزيز القرارات المستقبلية؛ إذ تداول هذا المصطلح في حقبة الثّمانينات، وتطوّر استخدامه في التسعينات، وأُعترف رسمياً بالمخاطر مع تمييزها عن المخاطر الأخرى؛ لأنّه يؤثّر على مركز المنظّمة في المستقبل المرتكز على الأخطار في الأمد البعيد، مع تشخيص المخاطر بمحورين الأوّل، يتمثّل بالمخاطر كافّة التي تكون خارج المنظّمة، وتؤثّر فيها بصورة مباشرة، والمحور الثّاني قد يقع داخلياً بسبب فشل اختيار الاستراتيجية، أو سوء تنفيذها، ويؤشّر المختصّون في هذا المجال الأخطار الدّاخلية في المنظّمة، التي غالباً لا تعدّ مخاطر استراتيجية إلّا في حالات محدّدة، مثل الفشل في الإنتاج، أو التّصدير؛ بسبب وقوعها ضمن حدود سيطرة الإدارة، مع إمكانيّة معالجتها؛ لذا تعرف المخاطر الاستراتيجية على أنّها الأخطاء الخارجيّة، التي تُلقى بظلالها على التّشكيل التّنظيمي ككل، وتؤثّر على تطوير استراتيجية المنظّمة وتنفيذها، في حين يرى آخرون أنّها مخاطر ناجمة عن اعتماد استراتيجية فاشلة، أو تطبيق فاشل لاستراتيجية ناجحة، كما إنّ المخاطر الاستراتيجية لا تقع بالصدفة، أو نادرة الحدوث؛ ولكنّها تشكّل انعكاساً للتّخطيط الاستراتيجي للمنظّمة، التي ينبغي عليها أن تعلم بالمخاطر المستقبلية، والعمل

الاستباقي لتفاديها، من خلال اتباع خطط بديلة معدّة مسبقاً (Ozerogly & kocyigit, 4: 2020). إنّ أهميّة المخاطر الاستراتيجية تندرج في وصفها السبب الرئيس لتكوين إدارة المخاطر، التي تكتسب بعداً استراتيجياً ذا أهميّة بالغة لأيّ منظمة، وأهميّة المخاطر على مستوى المنظّمة، لضمان تحسين الأداء على الأمد البعيد، وتعزيز الاختيار الاستراتيجي لمواجهة الأخطار، والإسهام في معالجة الانحراف الاستراتيجي، أمّا أنواع المخاطر الاستراتيجية فهي تكون على نوعين، هما، المخاطر الإداريّة، التي غالباً ما ترتبط بالجانب التشغيلي، والمخاطر الاستراتيجية، التي تعد أخطرها على المنظّمة ككل؛ لذا يمكن أن تحدّد أنواع ثلاثة من المخاطر الاستراتيجية:

- مخاطر تكتيكية ناتجة عن فئة العمل.
 - مخاطر معيارية، وهي مجموعة عوامل خارجية تهدّد عمل المنظّمة.
 - مخاطر استراتيجية تتعلّق بالرؤية والتّنفّيز الاستراتيجي.
- كذلك هنالك ثلاث خصائص اتّفق عليها الباحثون لإدارة المخاطر الاستراتيجية:

1. تحليل الوضع الحالي.
2. تحليل وتقييم المخاطر.
3. توفير البديل المناسب.

تنفيذ المشروع الاستراتيجي

يمثّل المشروع في أبسط معانيه وحدة اجتماعيّة منظّمة مؤقتة لتنفيذ مجموعة من النّشاطات المنظّمة؛ لغرض تحقيق أهداف معيّنة في مدد زمنيّة ومعيّنة، وباستعمال موارد مختلفة، فهو منظومة مؤقتة مهما قصر أو طال عمرها، حسب البعد الزمني المرتبط في عملية البدء، والانتهاؤ من المشروع، وأنّ الجمعية البريطانية لإدارة المشاريع عرّفت المشروع بأنّه مجموعة من الأنشطة المرتبطة غير الروتينية، لها بدايات ونهايات زمنيّة محدّدة، وتنفّذ من منظومة ذات أهداف محدّدة، وفي إطار من معايير الجودة، والزّمن، والكلفة.

أولاً: تنفيذ مراحل المشروع

المشروع عبارة عن مجموعة من المراحل المختلفة والمتعددة، وتكون له بداية ونهاية، وأن تكون هذه المراحل متسلسلة، ويحدّد عدد المراحل وفق الاحتياجات المطلوبة لإنجاز المشروع إلى الأطراف المشتركة في تنفيذها، فكلّ مشروع نقطة بداية، ونقطة نهاية محدّدة، وأنّ الإنجازات وآليّة تحقيق نشاطات المشروع تحدث ما بين هذه النقطتين، وتتكون معظم دورات حياة المشاريع من مرحلة واحدة، أو مراحل عديدة، وكلّ مرحلة قد تتكوّن في الواقع من أنشطة ثانوية عديدة، كذلك المشاريع الاستراتيجية تتضمّن درجة معيّنة من المخاطر؛ لذا تُقسّم المراحل على مراحل فرعية، تُقسّم هي الأخرى على مراحل متسلسلة، لسهولة إدارة المشروع وزيادة السيطرة، والتحكّم فيه.

ثانياً: البرامج والسياسات

تبدأ عملية السياسات من الإدراك بوجود مشكلة معيّنة، أو مجموعة من المشكلات، وهذه المشكلات يمكن أن تكون سياسية، وأمنية، واقتصادية، وغيرها، أو تكون خليطاً مختلفاً من المصادر؛ لذا تعدّ عملية وضع السياسات العامة عملية ديناميكية متشعبة ومعقدة، وتصدر عنها قرارات توجّه العمل، وأجهزته المتنوعة؛ لذا صنع السياسة العامة هي المحورية في العملية، التي يتمّ من خلالها تحديد الاختيارات المطلوبة، وتحديد البدائل لتحقيق أفضل النتائج في حلّ المشكلات، التي تواجه عمليات التنفيذ، كما إنّ عملية السياسات هي العملية المحورية، التي تُتخذ بقصد الوصول إلى اتفاق على تحديد المشكلة، وما هي البدائل وأسس المفاضلة بين هذه البدائل، التي تمهّد إلى اختيار البديل الأفضل في عمليات التنفيذ، ووصف للخطوات الرئيسية، وكيفية مواجهتها، وسعيها نحو تحقيق الصّالح العام بأفضل الوسائل الممكنة.

ثالثاً: خطة العمل

التنفيذ الاستراتيجي هو عبارة عن سلسلة من الأنشطة، التي ترتبط مع بعضها بعضاً، التي تضمن تكوين متطلّبات الاستراتيجية، وتُختار من أنشطة التراكيب التنظيمية، والسياسات والمعلومات، والأفراد، والقيادة، والمكافأة، والاتصال، والتخطيط، والتقييم، والرقابة؛ لذا عرّف التنفيذ الاستراتيجي بأنّه مجموعة الأنشطة والفعاليّات، التي يمكن أن تمارس لوضع الخطط والسياسات في موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات، وعلى وفق ما تقدّم

يتبين بأن نقطة التحوّل الاستراتيجية من الجانب النظري ينبغي أن تُحوّل إلى وسائل عن طريق بناء أنظمة التخطيط، وتخصيص الموارد، التي تتحوّل من خلال مجموعة من الأنظمة إلى عمليات التنفيذ الاستراتيجي للمشاريع.

رابعاً: البيئة الإدارية

تمثّل البيئة الإدارية بعداً مهماً وأساساً في تقدير إمكانيات المؤسسات وقدراتها؛ لذا فهي تحدّد الوضع الاستراتيجي الحالي للمنظمة، ومواردها، والإمكانيات الاستراتيجية الخاصة بها، وماذا يمكن أن يتوقّع الآخرون من هذه المؤسسة؛ لذا فالبيئة الإدارية تتكوّن من العديد من العوامل المختلفة المتواجدة، مثل العوامل الماليّة، والهيكل التنظيمي، والسّلامة البيئية، وعمليات إدارة الموارد البشرية، وإدارة الجودة والتخطيط الاستراتيجي، والبنى التحتية، والثّقافة التنظيمية، والتكنولوجيا المستخدمة، وإدارة المعرفة والمقدّرات الجوهرية، وغيرها من المتداخلات، التي تؤثر تأثيراً كبيراً في البيئة الإدارية؛ لذا فالبيئة الإدارية تشكّل واحدة من العوامل المؤثرة في عمليات التنفيذ المشروع الاستراتيجي، لغرض تحقيق وإنجاز أنشطته، مع توفير البيئة الإدارية، التي يمكن أن تسهم في تحقيق آليات العمل الفعلية في عملية التنفيذ الاستراتيجي، ومنها عملية صياغة الاستراتيجية في وضع المورد قبل العمل، والتركيز على الفاعلية في المقام الأول، التي تعدّ عملية فكرية تتطلب مهارات حديثة، وتحليلية، مع التنسيق بين عدد قليل من الأفراد، أو الجهات، كما إنّ التنفيذ الاستراتيجي يركّز على إدارة الموارد أثناء العمل، والكفاءة في المقام الأول، وعمليات تشغيلية وتطبيقية تتطلب مهارات تحفيزية قيادية من طراز خاص، فضلاً عن التنسيق بين العديد من الجهات والأفراد.

المبحث الثالث: الجانب العملي

مجتمع وعينة البحث

أولاً: نبذة عن موقع العينة

اختار الباحث عينة من الخبراء، والمشرفين، والعاملين في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في مديرية البلديات العامة لتمثّل ميدان البحث، لأسباب عديدة، منها، وجود قاعدة بيانات أولية في المديرية عن هذه المشاريع، كما تمثّل المديرية المسؤول التنفيذي لتنفيذ المشاريع، فهي المسؤولة عن مراحل تنفيذ المشاريع كافة، وتمارس مديرية البلديات العامة خدماتها عن

طريق مؤسساتها البلدية البالغ عددها (300)، مؤسسة بلدية في محافظات العراق، وأن عملها له تماس مباشر مع حياة المواطنين اليومية، ولها الأثر البالغ على واقع المدن العراقية، وتعمل وفق قانون إدارة البلديات رقم (165) لسنة 1964 المعدل، وقانون واردات البلديات رقم (130) لسنة 1963 المعدل، وتطبيق نظام قانون الطرق والأبنية المرقم (44) لسنة 1935 المعدل، ومجموعة القرارات والتعليمات ذات العلاقة، وتتضمن هذه الواجبات أعمالاً عديدة ومتنوعة من أهمها:

1. صنع السياسات العامة بموجب قانون 21 لسنة 2008 المعدل.
2. تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في المحافظات كافة، مثل (مشاريع المجسرات، وتنفيذ المدن الجديدة، وتبليط الطرق الحولية والأحياء، ومحطات معالجة النفايات وطمرها، ودراسات النقل الشامل، ومشاريع خدمية مختلفة).
3. تنفيذ المخططات الرئيسية والقطاعية للمدن حسب الاستعمالات المصادق عليها.
4. تقديم الاستشارات في أعمال هندسة المرور، مثل إنشاء تقاطعات مجسرة، وأبنية متعددة الطوابق لوقوف السيارات ونصب العلامات المرورية في الشوارع، وإنارة المرور في التقاطعات، وتخطيط وصبغ الشوارع، والقوالب الجانبية، وترقيم الأحياء، والدور، والشوارع، والأزقة.
5. متابعة أملاك وعقارات المؤسسات البلدية، مثل العلوات، والمحلات، والساحات، والأبنية التجارية، والمحلات الصناعية، وبما ينمي الواردات المالية لهذه المؤسسات.

ثانياً: رؤية مديرية البلديات العامة

(محافظات متطورة و متميزة، تتوفر فيها أفضل الخدمات البلدية، وذات بيئة نظيفة ومستدامة، وبما يضمن العيش الكريم للمواطن).

ثالثاً: رسالة مديرية البلديات العامة

(مؤسسة خدمية غير هادفة للربح تسعى إلى أن تكون المحافظات العراقية كافة محافظات متطورة، ومتميزة، ومكاناً للعيش الكريم، وساحة للإبداع والعمل والإنتاج، من خلال رسم السياسات العامة للمؤسسات البلدية، واستخدام أفضل الوسائل التكنولوجية الحديثة، لتقديم أفضل الخدمات البلدية، وبأقل كلفة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة).

رابعاً: أهداف مديرية البلديات العامة لسنة 2024

1. تفعيل القرارات النافذة من أجل تعظيم الإيرادات، وزيادة واردات المؤسسات البلدية.
2. التنسيق مع الوزارات المختصة، لغرض السعي الجاد بشأن تطوير القدرات المؤسساتية، وتفعيل القرارات التي تخدم البلد.
3. رسم السياسات العامة للمؤسسات البلدية في المحافظات بالاعتماد على القوانين والأنظمة، والتعليمات، والمواصفات المتعلقة بأعمال البلديات.
4. المساهمة في حل مشكلات الاختناقات المرورية في مؤسساتنا البلدية من خلال:
 - متابعة تنفيذ الجسرات ومشاريع التبليط في مؤسساتنا البلدية.
 - تبني مشاريع تخصصية، مثل مشروع دراسة النقل الشامل.
5. الإشراف على توفير الخدمات البلدية الرئيسية بكفاءة، وفعالية، وشفافية، ومصادقية، وبشكل متكامل، وبمواصفات فنية عالية، وبأقل كلفة ممكنة.
6. تجميل المدن، وتأثيث الشوارع من خلال الاهتمام بواقع الحدائق والمتنزهات
7. التنسيق مع الوزارات المختصة لغرض السعي الجاد بشأن تطوير القدرات المؤسساتية، وتفعيل القرارات التي تخدم البلد.
8. السعي الجاد لتوفير الأراضي المطلوبة للاستثمار، واستقطاب المستثمرين لتنفيذ مشاريع استراتيجية لإظهار المدن بالشكل الحضاري اللائق.
9. حل أزمة السكن من خلال استكمال إجراءات نقل ملكية المدن الجديدة، وإحالتها إلى الاستثمار تبعاً.
10. الاهتمام بالصحة العامة، والحفاظ على البيئة، من خلال مشاريع المخلفات الصلبة، وإدارة مشاريع الطمر الصحي، وإنشاء المجازر.
11. تنمية المعارف، والقدرات، والمهارات، للموظفين من خلال البرامج، والدورات التدريبية، ونقل الخبرات المعرفية.

عينة الدراسة

أعتمد في البحث على اختيار العينة العمدية؛ ذلك لأنّ متغيرات البحث المدروسة تشكّل متغيرات نوعية تتعلق في الرؤية الاستراتيجية، وعملية التنفيذ لذوي الخبرة والتجربة في المديرية، ووزارة الإعمار والإسكان والأشغال العامة والبلديات العامة، مع اختيار حملة شهادة الدكتوراه

جميعاً، ومن يحمل صفة استشاري في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية الكبرى، وكان عددهم (45)، وزعوا على (40) من الذكور، و (5) من الإناث، وأُعتد على (40) عدد الاستثمارات الصحيحة، في حين بلغت الاستثمارات التالفة (5)، وبهذا اختير المجتمع كله ليكون عينة البحث؛ لأنّ متطلبات الدراسة استوجبت ذلك.

أولاً: التحليل الإحصائي

سنتطرق إلى الأساليب الإحصائية التي اعتمدت في اختبار فرضيات البحث الرئيسية، مع الاعتماد على تحليل ألفا كرونباخ، لاختبار استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث، وكما يلي:

• اختبار ألفا كرونباخ:

ينبغي العمل على التأكد من صحة الاستبيان قبل توزيعها على المجموعة المشاركة في الدراسة الميدانية، وقمنا بإشراك أستاذة مختصين لتحكيم الاستمارة، وبأشرنا بتوزيع الاستمارة على عدد من الموظفين في المديرية، والعمل على إجراء اختبار ألفا كرونباخ على الدراسة الاستطلاعية، والجدول رقم (1) يوضح نتائج التحليل الإحصائي لإجابات العينة المختارة بقيمة ألفا كرونباخ.

جدول (1) نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
40	0.995

من الجدول أعلاه يتوضّح لنا أنّ عدد فقرات في الاستبيان الخاص بهذه الدراسة هو (40) فقرة، طُرحت على المشاركين في هذه الدراسة، ومن خلال محاور عديدة، كان معامل كرونباخ هو (0.995)، وهذا يدلّ على موثوقية الاستبيان، وثبات فقراته، وبعد تأكد الصدق الظاهري، والعمل بملاحظات المختصين، علماً أنّه وُزعت 45 استمارة استبيان، وكانت عدد الاستثمارات الصحيحة (40)، والاستثمارات التالفة (5).

• صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق، أو ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، والصدق ببساطة هو أن تقيس أسئلة الاستبانة، أو اختبار ما

وضعت لقياسه، من خلال اختبار معامل الارتباط بيرسون، والجدول المرقمة (2)، (3)، (4)، (5) توضح نتائج فحص صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الرؤية الاستراتيجية الآتية: (تحديد الأهداف، تحديد المخاطر، الاختيار الاستراتيجي، تحليل البيئة) على التوالي.

بينما توضح الجداول المرقمة (6)، (7)، (8)، (9) نتائج فحص صدق الاتساق الداخلي لأبعاد تنفيذ المشاريع الاستراتيجية الآتية: (مراحل تنفيذ المشروع، البرامج والسياسات، خطة العمل، البيئة الإدارية) على التوالي.

جدول (2): صدق الاتساق للبعد الأول: تحديد الأهداف

ت	الفقرات	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
1	تقوم المديرّيات بتطوير استراتيجياتها بشكل يتلاءم مع طموحاتها المستقبلية.	0.017	0.526
2	تهتم المديرّيات بدراسة وتحليل الإمكانيات الحالية ومتطلبات التغيرات المستقبلية.	0.016	0.529
3	هل تمتلك المديرّيات صورة عن المستقبل واحتياجاته وأهدافه؟	0.007	0.581
4	تحرص المديرّيات على ضرورة العمل بمنظور مستقبلي جديد	0.009	0.571
5	تقوم المديرّيات بحلّ المشكلات الناجمة عن مقاومة التغيير بسرعة مما يؤدي لتعاون مستقبلي مشترك	0.004	0.541
توضح البيانات أعلاه أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، وأن العبارات كافة ترتبط متوسطاً إلى قويّ بالمحور؛ إذ إنّ نتيجة معامل الارتباط تجاوزت 0.5 للعبارات كلّها.			

جدول (3): صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني: تحديد المخاطر

ت	الفقرات	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
1	إنّ المديرّيات تتبنى استراتيجيات بديلة تمكّنها من تجنب المخاطر، وتنفيذ الاستراتيجيات المحتملة، والعمل على التّضحية بأقلّ التّكاليف.	0.017	0.406
2	إنّ المديرّيات تعمل على تقليل التّعرّض للمخاطر من خلال رسم خطط تنفيذ محكمة.	0.018	0.524
3	تعمل المديرّيات على تعزيز نظام إدارة المخاطر في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية.	0.014	0.541
4	إنّ المديرّيات تعتمد على قواعد بيانات ومعلومات دقيقة وموثّقة لتجنب الوصول إلى مرحلة المخاطرة الاستراتيجية.	0.022	0.437
5	إنّ حجم الاهتمام في المخاطر الاستراتيجية لتنفيذ المشاريع ذو أهمية بالغة واهتمام عالٍ من المديرّيات.	0.014	0.541
توضح البيانات أعلاه أنّ مستوى الدلالة أقل من 0.05، وأنّ العبارات كافة ترتبط ارتباطاً متوسطاً إلى قويّ بالمحور، كما إنّ نتيجة معامل الارتباط تجاوزت 0.5، على العبارات كلّها (0.406 إلى 0.541)، والإجابة الأولى كانت أكبر من 0.05 كانت 0.076.			

جدول (4): صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث: الاختيار الاستراتيجي

ت	الفقرات	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
1	تشجع المديریات على إجراء الحوارات بين المستويات الإدارية المختلفة بشأن العوامل المؤثرة في مستقبل المديرية، وكيفية التعامل معها.	0.002	0.496
2	تضحي المديریات باختياراتهم الحالية من أجل مستقبل أفضل.	0.003	0.469
3	تسعى المديریات على تحويل الرؤية إلى استراتيجيات وبرامج عمل فعالة.	0.005	0.599
4	تهتم المديریات بالتوسع في مجال أعمالها وفق التغيرات المستقبلية للبيئة الخارجية.	0.008	0.573
5	تكافئ المديریات من لديه القدرة على رسم السياسات، والخطط المستقبلية.	0.005	0.439

توضح البيانات أعلاه أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، وأن العبارات كافة ترتبط ارتباطاً متوسطاً إلى قويّ بالمحور، كما إن نتيجة معامل الارتباط تجاوزت 0.5، على العبارات كلها (0.439 إلى 0.599).

جدول (5): صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع: تحليل البيئة

ت	الفقرات	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
1	إن المديریات تستعد لكل مشروع بشكل مستقل.	0.002	0.496
2	إن المديریات تدرس البيئة الخارجية والتعارض المحيطة بالمشروع.	0.003	0.469
3	إن المديریات لديها الإمكانيات كافة التي تسهل التعامل مع البيئة المحيطة.	0.005	0.599
4	إن المديریات تعمل وفق خطة داخلية معدة لتنسيق الأعمال بينها.	0.008	0.573
5	إن المديریات تستجيب بسرعة للتغيرات في البيئة المحيطة بها.	0.005	0.439

توضح البيانات أعلاه أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، وأن العبارات كافة ترتبط ارتباطاً متوسطاً إلى قويّ بالمحور، كما إن نتيجة معامل الارتباط تجاوزت 0.5، على العبارات كلها (0.439 إلى 0.573).

جدول (6): صدق الاتساق للبعد الأول: مراحل تنفيذ المشروع

ت	الفقرات	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
1	تحديد إطار الحوكمة لإدارة وتوفير وتوجيه أساليب العمل للأفراد المشاركين.	0.004	0.613
2	تشكيل فريق عمل في المشروع من أشخاص قادرين على تلبية متطلبات المشروع.	0.004	0.613
3	يستعد مدير المشروع بمساعدة فريق العمل لبدء كل مرحلة من مراحل المشروع، من خلال إعداد ومراجعة خطة مفصلة لكل مرحلة في المشروع.	0.002	0.642
4	تتخذ الإجراءات الوقائية والصحيحة، وتقديم طلبات التغيير عن الضرورة لتحقيق أهداف المشروع.	0.001	0.663
5	مراعاة الدروس المستفادة في مراحل المشروع جميعاً من خلال توصيات التحسينات التي ينبغي مراعاتها.	0.004	0.613

توضح البيانات أعلاه أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، وأن العبارات كافة ترتبط ارتباطاً متوسطاً إلى قويّ بالمحور، كما إن نتيجة معامل الارتباط تجاوزت 0.5، على العبارات كلها (0.613 إلى 0.642).

جدول (7): صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني: البرامج والسياسات

ت	الفقرات	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
1	هل تتوفّر السياسات العامة التي حدّدت آلياتها وخطواتها التي تبدأ بعدها عملية اتخاذ القرار؟	0.003	0.634
2	القوانين الضعيفة تقوم على رسم السياسات الضعيفة.	0.004	0.715
3	هل تتسجم السياسات العامة مع الأهداف المراد تحقيقها في المشاريع؟	0.001	0.669
4	هل ينبغي وضع برامج تنفيذ مختلفة وتجدد سنوياً؟	0.007	0.586
5	هل هنالك فرق متخصصة في وضع السياسات العامة والبرامج؟	0.003	0.634

توضح البيانات أعلاه أنّ مستوى الدلالة أقل من 0.05، وأنّ العبارات كافة ترتبط ارتباطاً متوسطاً إلى قويّ بالمحور، كما إنّ نتيجة معامل الارتباط تجاوزت 0.5، على العبارات كلّها (0.586 إلى 0.715).

جدول (8): صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث: خطة العمل

ت	الفقرات	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
1	هل يعدّ تجاوز الوقت أمراً طبيعياً في المديرّيات؟	0.002	0.284
2	هل يعدّ تجاوز الكلفة أمراً طبيعياً في المديرّيات؟	0.009	0.496
3	هل يعدّ تغيير وتعديل التصاميم أمراً طبيعياً في المديرّيات؟	0.008	0.392
4	هل تعدّ مشكلات قضايا تمويل المشاريع أمراً طبيعياً في المديرّيات؟	0.003	0.487
5	هل تكلّف الموارد البشرية في المشاريع الاستراتيجية أمر طبيعياً؟	0.003	0.313

توضح البيانات أعلاه أنّ مستوى الدلالة أقل من 0.05، وأنّ العبارات كافة ترتبط ارتباطاً متوسطاً إلى قويّ بالمحور، كما إنّ نتيجة معامل الارتباط تجاوزت 0.5، على العبارات كلّها، عدا العبارة الثالثة، والخامسة، (0.179 إلى 0.88).

جدول (9): صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع: البيئة الإدارية

ت	الفقرات	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
1	تعدّد المشروع يعدّ سمة رئيسية في تنفيذ المشاريع.	0.006	0.593
2	هل توفرت المعرفة الفنية للموارد البشرية في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية؟	0.001	0.564
3	تأثير القواعد واللوائح على عملية تنفيذ المشروع.	0.002	0.651
4	هل تؤثر القوانين واللوائح المحلية على تسليم المشروع؟	0.001	0.564
5	هل تعارض المجتمعات المحلية والجمهور تؤثر على تنفيذ المشروع؟	0.004	0.619

توضح البيانات أعلاه أنّ مستوى الدلالة أقل من 0.05، وأنّ العبارات كافة ترتبط ارتباطاً متوسطاً إلى قويّ بالمحور، كما إنّ نتيجة معامل الارتباط تجاوزت 0.5، على بعض العبارات (0.564 إلى 0.651).

ثانياً: النتائج الميدانية

البيانات الوصفية خلّلت باستخدام الإحصائيات الوصفية لغرض تقديم التقارير الموجزة عنها، وتقسّم المقاييس الوصفية على قسمين، القسم الأول، وهي المقاييس النزعة المركزية، والقسم الثاني، مقاييس التشتت، وجدول رقم (10) يوضح نتائج التحليل للمقاييس الوصفية بشأن البعد الأول (تحديد الأهداف) لمتغير الرؤية الاستراتيجية.

جدول (10): التكرار والنسبة المئوية لأسئلة البعد الأول لمتغير الرؤية الاستراتيجية

تحديد الأهداف				
ت	الفقرات	التكرار	غير مطبقة	مطبقة جزئياً
1	تقوم المديرّيات بتطوير استراتيجياتها بشكل يتلاءم مع طموحاتها المستقبلية.	التكرار النسبة %	10	10
2	تهتم المديرّيات بدراسة وتحليل الإمكانيات الحالية، ومتطلبات التغيرات المستقبلية.	التكرار النسبة %	10	12
3	هل تمتلك المديرّيات صورة عن المستقبل، واحتياجاته، وأهدافه؟	التكرار النسبة %	10	15
4	تحرص المديرّيات على ضرورة العمل بمنظور مستقبليّ جديد.	التكرار النسبة %	10	14
5	تقوم المديرّيات بحل المشكلات الناجمة عن مقاومة التغيير بسرعة ممّا يؤدي إلى تعاون مستقبليّ مشترك.	التكرار النسبة %	10	15
			25.0	37.5

يوضح الجدول رقم (10)، تكرار كلّ سؤال من أسئلة البعد الأول، وعدد الإجابات لها؛ إذ كانت أعلى إجابات لخيار مطبقة 20، ونسبة 50%، فيما كانت باقي الإجابات 10، ونسبة 25%.

فيما يوضح الجدول رقم (11)، أيّ التساؤلات التي حلّت بالمرتبة الأولى، وتشير النتائج إلى أنّ التساؤل الثاني حلّ بالمرتبة الأولى بمعدل 1.85، وبانحراف معياري 0.921، أمّا المرتبة الأخيرة كانت التساؤل الرابع بمعدّل 1.73، وبانحراف معياري 0.816.

جدول (11): المعدل والانحراف المعياري لأسئلة البعد الأول لمتغير الرؤية الاستراتيجية

ت	تحديد الأهداف	المعدل	الانحراف المعياري
1	تقوم المديریات بتطوير استراتيجياتها بشكل يتلاءم مع طموحاتها المستقبلية.	1.80	0.883
2	تهتم المديریات بدراسة وتحليل الإمكانيات الحالية ومتطلبات التغيرات المستقبلية.	1.85	0.921
3	هل تمتلك المديریات صورة عن المستقبل واحتياجاته وأهدافه؟	1.80	0.883
4	تحرص المديریات على ضرورة العمل بمنظور مستقبلي جديد.	1.73	0.816
5	تقوم المديریات بحل المشكلات الناجمة عن مقاومة التغير بسرعة؛ مما يؤدي لتعاون مستقبلي مشترك.	1.75	0.840

يوضح الجدول رقم (12) تكرار كل سؤال من أسئلة البعد الثاني، وعدد الإجابات للسؤال الخامس، فكانت أعلى إجابات لخيار مطبق 20، وبنسبة 50%، فيما تنوعت الإجابات للخيارات الباقية وتفاوتت في العدد، والنسبة.

فيما يوضح الجدول رقم (13)، أي التساؤلات التي حلت بالمرتبة الأولى، وتشير النتائج أن التساؤل الأول حل بالمرتبة الأولى بمعدل 1.88، وانحراف معياري 0.939، أما المرتبة الأخيرة كانت التساؤل الرابع بمعدل 1.65، وانحراف معياري 0.736.

جدول (12): التكرار والنسبة المئوية لأسئلة البعد الثاني لمتغير الرؤية الاستراتيجية

ت	الفقرات	تكرار	غير مطبقة	مطبقة جزئياً	مطبقة
1	إن المديریات تتبنى استراتيجيات بديلة تمكّنها من تجنب المخاطر وتنفيذ الاستراتيجيات المحتملة والعمل على التضحية بأقل التكاليف.	10	25.0	30.0	45.0
2	إن المديریات تعمل على تقليل التعرض للمخاطر من خلال رسم خطط تنفيذ محكمة.	9	22.5	47.5	30.0
3	تعمل المديریات على تعزيز نظام إدارة المخاطر في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية.	9	22.5	37.5	40.0
4	إن المديریات تعتمد على قواعد بيانات ومعلومات دقيقة وموثقة لتجنب الوصول إلى مرحلة المخاطرة الاستراتيجية.	9	22.5	55.0	22.5
5	إن حجم الاهتمام في المخاطر الاستراتيجية لتنفيذ المشاريع ذو أهمية بالغة واهتمام عال من المديریات.	9	22.5	27.5	50.0

جدول (13): المعدل والانحراف المعياري لأسئلة البعد الثاني لمتغير الرؤية الاستراتيجية

ت	تحديد المخاطر	المعدل	الانحراف المعياري
1	إنّ المديرَيَّاتِ تتبنّى استراتيجياتٍ بديلة تمكّنها من تجنب المخاطر، وتنفيذ الاستراتيجيات المحتملة، والعمل على التّضحية بأقلّ التّكاليف.	1.88	0.939
		1.73	0.921
2	إنّ المديرَيَّاتِ تعمل على تقليل التّعرّض للمخاطر من خلال رسم خطط تنفيذ محكمة.	1.73	0.921
		1.65	0.736
3	تعمل المديرَيَّاتِ على تعزيز نظام إدارة المخاطر في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية.	1.85	0.921
		1.88	0.939
4	إنّ المديرَيَّاتِ تعتمد على قواعد بيانات، ومعلومات دقيقة وموثّقة لتجنب الوصول إلى مرحلة المخاطرة الاستراتيجية.	1.73	0.921
		1.73	0.921
5	إنّ حجم الاهتمام في المخاطر الاستراتيجية لتنفيذ المشاريع ذو أهمية بالغة، واهتمام عالٍ من المديرَيَّاتِ.	1.65	0.736
		1.85	0.921

يوضح الجدول رقم (14) تكرار كلّ سؤال من أسئلة البعد الثالث، وعدد الإجابات للسؤال الأول، كانت أعلى إجابات لخيار مطبق جزئياً 21، وبنسبة 52.5 %، فيما كانت أغلب الإجابات للخيارات الأخرى متفاوتة.

فيما يوضّح الجدول رقم (15)، أيّ التّساؤلات، التي حلّت بالمرتبة الأولى، وتشير النتائج أن التّساؤل الثالث حلّ بالمرتبة الأولى بمعدل 1.78، وانحراف معياري 0.862، أمّا المرتبة الأخيرة كانت التّساؤل الأول بمعدل 1.63، وانحراف معياري 0.705.

جدول (14): التكرار والنسبة المئوية لأسئلة البعد الثالث لمتغير الرؤية الاستراتيجية

الاختيار الاستراتيجي					ت	الفقرات
مطبقة	مطبقة جزئياً	غير مطبقة				
10	21	9	التكرار	تشجع المديرَيَّاتِ على إجراء الحوارات بين المستويات الإدارية المختلفة بشأن العوامل المؤثرة في مستقبل المديرية، وكيفية التعامل معها.	1	
25.0	52.5	22.5	النسبة %			
13	18	9	التكرار	تضحي المديرَيَّاتِ باختياراتهم الحالية من أجل مستقبل أفضل.	2	
32.5	45.0	22.5	النسبة %			
16	15	9	التكرار	تسعى المديرَيَّاتِ على تحويل الرؤية إلى استراتيجيات وبرامج عمل فعّالة.	3	
40.0	37.5	22.5	النسبة %			

14	17	9	التكرار	4	تهتم المديرّيات بالتوسّع في مجال أعمالها وفق التّغيرات المستقبلية للبيئة الخارجية.
35.0	42.5	22.5	النسبة %		
13	18	9	التكرار	5	تكافؤ المديرّيات من لديه القدرة على رسم السياسات، والخطط المستقبلية.
32.5	45.0	22.5	النسبة %		

جدول (15): المعدل والانحراف المعياري لأسئلة البعد الثالث لمتغير الرؤية الاستراتيجية

ت	الاختيار الاستراتيجي	المعدل	الانحراف المعياري
1	تشجّع المديرّيات على إجراء الحوارات بين المستويات الإدارية المختلفة بشأن العوامل المؤثرة في مستقبل المديرية، وكيفية التعامل معها.	1.63	0.705
2	تضخّي المديرّيات باختياراتهم الحالية من أجل مستقبل أفضل.	1.70	0.791
3	تسعى المديرّيات على تحويل الرؤية إلى استراتيجيات وبرامج عمل فعالة.	1.78	0.862
4	تهتم المديرّيات بالتوسّع في مجال أعمالها وفق التّغيرات المستقبلية للبيئة الخارجية.	1.70	0.791
5	تكافؤ المديرّيات من لديه القدرة على رسم السياسات والخطط المستقبلية.	1.70	0.791

يوضح الجدول رقم (16)، تكرار كلّ سؤال من أسئلة البعد الرابع، وعدد الإجابات السّؤال الثالث، فكانت أعلى إجابات لخيار مطبّق جزئياً 20، وبنسبة 50%، فيما كانت أغلب الإجابات لخيارات متنوعة، أمّا الجدول رقم (17) يوضح أيّ التساؤلات التي حلّت بالمرتبة الأولى، وتشير النتائج إلى أنّ التساؤل الخامس حلّ بالمرتبة الأولى بمعدل 1.75، وانحراف معياري 0.840، أمّا المرتبة الأخير كان للتساؤلات الثالث والرابع بمعدل 1.68، وانحراف معياري 0.764.

جدول (16): التكرار والنسبة المئوية لأسئلة البعد الثالث لمتغير الرؤية الاستراتيجية

تحليل البيئة					ت
مطبقة	مطبقة جزئياً	غير مطبقة	التكرار	الفقرات	
15	16	9	التكرار	إنّ المديرّيات تستعد لكلّ مشروع بشكل مستقل.	1
37.5	40.0	22.5	النسبة %		
15	16	9	التكرار	إنّ المديرّيات تدرس البيئة الخارجية، والتّعارض المحيطة بالمشروع.	2
37.5	40.0	22.5	النسبة %		
11	20	9	التكرار	إنّ المديرّيات لديها الإمكانيات كافة التي تسهّل التعامل مع البيئة المحيطة.	3
27.5	50.0	22.5	النسبة %		

15	16	9	التكرار	إن المديریات تعمل وفق خطة داخلية معدة لتنسيق الأعمال بينها.	4
37.5	40.0	22.5	النسبة %		
15	16	9	التكرار	إن المديریات تستجيب بسرعة للتغيرات في البيئة المحيطة بها.	5
37.5	40.0	22.5	النسبة %		

جدول (17): المعدل والانحراف المعياري لأسئلة البعد الثالث لمتغير الرؤية الاستراتيجية.

ت	تحليل البيئة	المعدل	الانحراف المعياري
1	إن المديریات تستعد لكل مشروع بشكل مستقل.	1.70	0.791
2	إن المديریات تدرس البيئة الخارجية والتعارض المحيطة بالمشروع.	1.73	0.816
3	إن المديریات لديها الإمكانيات كافة التي تسهل التعامل مع البيئة المحيطة.	1.68	0.764
4	إن المديریات تعمل وفق خطة داخلية معدة لتنسيق الأعمال بينها.	1.68	0.764
5	إن المديریات تستجيب بسرعة للتغيرات في البيئة المحيطة بها.	1.75	0.840

يوضح الجدول رقم (18) تكرار كل سؤال من أسئلة البعد الأول، وعدد الإجابات لها، فكانت أعلى إجابات هي للسؤال الثاني لخيار مطبق جزئياً 19، وبنسبة 47.5 %، فيما كانت أغلب الإجابات لخيارات مطبق وغير مطبق متنوعة الإجابات والنسب.

فيما يوضح الجدول (19)، أدناه، أيّ التساؤلات التي حلت بالمرتبة الأولى، وتشير النتائج إلى أنّ التساؤل الأول حلّ بالمرتبة الأولى بمعدل 1.75، وبانحراف معياري 0.840، أمّا المرتبة الأخيرة كانت التساؤل الخامس بمعدل 1.68، وبانحراف معياري 0.764.

جدول (18): التكرار والنسبة المئوية لأسئلة البعد الأول لمتغير تنفيذ المشروع الاستراتيجي.

مراحل تنفيذ المشروع					ت
مطبقة	مطبقة جزئياً	غير مطبقة	التكرار	الفقرات	
14	17	9	التكرار	تحديد إطار الحوكمة لإدارة وتوفير وتوجيه أساليب العمل للأفراد المشاركين.	1
35.0	42.5	22.5	النسبة %		
12	19	9	التكرار	تشكيل فريق عمل في المشروع من أشخاص قادرين على تلبية متطلبات المشروع.	2
30.0	47.5	22.5	النسبة %		
16	15	9	التكرار	يستعد مدير المشروع بمساعدة فريق العمل لبدء كل مرحلة من مراحل المشروع، من خلال إعداد ومراجعة خطة مفصلة لكل مرحلة في المشروع.	3
40.0	37.5	22.5	النسبة %		

14	17	9	التكرار	تتخذ الإجراءات الوقائية والتوصيحية	4
35.0	42.5	22.5	النسبة %	وتقديم طلبات التغيير عن الضرورة لتحقيق أهداف المشروع.	
15	16	9	التكرار	مراعاة الدروس المستفادة في مراحل	5
37.5	40.0	22.5	النسبة %	المشروع جميعاً من خلال توصيات التحسينات التي ينبغي مراعاتها.	

جدول (19): المعدل والانحراف المعياري لأسئلة البعد الأول لمتغير تنفيذ المشروع الاستراتيجي.

ت	مراحل تنفيذ المشروع	مطبقة جزئياً	مطبقة
1	تحديد إطار الحوكمة لإدارة وتوفير وتوجيه أساليب العمل للأفراد المشاركين.	1.75	0.840
2	تشكيل فريق عمل في المشروع من أشخاص قادرين على تلبية متطلبات المشروع.	1.70	0.791
3	يستعد مدير المشروع بمساعدة فريق العمل لبدء كل مرحلة من مراحل المشروع، من خلال إعداد ومراجعة خطة مفصلة لكل مرحلة في المشروع.	1.73	0.816
4	تتخذ الإجراءات الوقائية والتوصيحية، وتقديم طلبات التغيير عن الضرورة لتحقيق أهداف المشروع.	1.73	0.816
5	مراعاة الدروس المستفادة في مراحل المشروع جميعاً من خلال توصيات التحسينات التي ينبغي مراعاتها.	1.68	0.764

يوضح الجدول رقم (20)، تكرار كل سؤال من أسئلة البعد الثاني، وعدد الإجابات للسؤال الثاني، فكانت أعلى إجابات لخيار مطبق 20، ونسبة 50%، فيما كانت أغلب الإجابات للخيارات الباقية متنوعة ومختلفة النسب.

فيما يوضح الجدول رقم (21)، أيّ التساؤلات التي حلت بالمرتبة الأولى، وتشير النتائج إلى أنّ التساؤل الثاني حل بالمرتبة الأولى بمعدل 1.83، وبانحراف معياري 0.903، أما المرتبة الأخيرة كانت التساؤل الأول بمعدل 1.73، وبانحراف معياري 0.816.

جدول (20): التكرار والنسبة المئوية لأسئلة البعد الثاني لمتغير تنفيذ المشروع الاستراتيجي.

البرامج والسياسات					ت
الفقرات	غير مطبقة	مطبقة جزئياً	مطبقة		
هل تتوفر السياسات العامة التي حددت آلياتها وخطواتها التي تبدأ بعدها عملية اتخاذ القرار؟	التكرار	9	16	15	1
	النسبة %	22.5	40.0	37.5	
القوانين الضعيفة تقوم على رسم السياسات الضعيفة.	التكرار	9	11	20	2
	النسبة %	22.5	27.5	50.0	
هل تتسجم السياسات العامة مع الأهداف المراد تحقيقها في المشاريع؟	التكرار	9	17	14	3
	النسبة %	22.5	42.5	35.0	

16	15	9	التكرار	هل ينبغي وضع برامج تنفيذ مختلفة وتجدد سنوياً؟	4
40.0	37.5	22.5	النسبة %		
15	16	9	التكرار	هل هنالك فرق متخصصة في وضع السياسات العامة والبرامج؟	5
37.5	40.0	22.5	النسبة %		

جدول (21): المعدل والانحراف المعياري لأسئلة البعد الثاني لمتغير تنفيذ المشروع الاستراتيجي.

ت	البرامج والسياسات	المعدل	الانحراف المعياري
1	هل تتوفر السياسات العامة التي خُذت ألياتها وخطواتها التي تبدأ بعدها عملية اتخاذ القرار؟	1.73	0.816
2	القوانين الضعيفة تقوم على رسم السياسات الضعيفة.	1.83	0.903
3	هل تتسجم السياسات العامة والأهداف المراد تحقيقها في المشاريع؟	1.80	0.883
4	هل ينبغي وضع برامج تنفيذ مختلفة وتجدد سنوياً؟	1.78	0.862
5	هل هنالك فرق متخصصة في وضع السياسات العامة والبرامج؟	1.75	0.840

يوضح الجدول رقم (22)، تكرار كل سؤال من أسئلة البعد الثالث، وعدد الإجابات للسؤال الأول، فكانت أعلى إجابات لخيار مطبق جزئياً 10، ونسبة 47.5%، فيما كانت أغلب الإجابات للخيارات الأخرى متنوعة.

فيما يوضح الجدول رقم (23)، أي التساؤلات التي حلت بالمرتبة الأولى، وتشير النتائج إلى أن التساؤل الثالث حل بالمرتبة الأولى بمعدل 1.85، وانحراف معياري 0.921، أما المرتبة الأخيرة كانت التساؤل الأول بمعدل 1.70، وانحراف معياري 0.791.

جدول (22): التكرار والنسبة المئوية لأسئلة البعد الثالث لمتغير تنفيذ المشروع الاستراتيجي.

خطة العمل					ت
مطبقة	مطبقة جزئياً	غير مطبقة	التكرار	الفقرات	
12	19	9	التكرار	هل يعدّ تجاوز الوقت أمراً طبيعياً في المديریات؟	1
30.0	47.5	22.5	النسبة %		
13	18	9	التكرار	هل يعدّ تجاوز الكلفة أمراً طبيعياً في المديریات؟	2
32.5	45.0	22.5	النسبة %		
20	11	9	التكرار	هل يعدّ تغيير وتعديل التصاميم أمراً طبيعياً في المديریات؟	3
50.0	27.5	22.5	النسبة %		

17	14	9	التكرار	هل تعدّ مشكلات قضايا تمويل المشاريع أمراً طبيعياً في المديريات؟	4
42.5	35.0	22.5	النسبة %		
16	15	9	التكرار	هل تلكؤ الموارد البشرية في المشاريع الاستراتيجية أمر طبيعي؟	5
40.0	37.5	22.5	النسبة %		

جدول (23): المعدّل والانحراف المعياري لأسئلة البعد الثالث لمتغير تنفيذ المشروع الاستراتيجي.

خطّة العمل	المعدّل	الانحراف المعياري	
هل يعدّ تجاوز الوقت أمراً طبيعياً في المديريات؟	1.70	0.791	1
هل يعدّ تجاوز الكلفة أمراً طبيعياً في المديريات؟	1.78	0.862	2
هل يعدّ تغيير وتعديل التصاميم أمراً طبيعياً في المديريات؟	1.85	0.921	3
هل تعدّ مشكلات قضايا تمويل المشاريع أمراً طبيعياً في المديريات؟	1.73	0.816	4
هل تلكؤ الموارد البشرية في المشاريع الاستراتيجية أمر طبيعي؟	1.73	0.816	5

يوضح الجدول رقم (24)، تكرار كلّ سؤال من أسئلة البعد الرابع، وعدد الإجابات للسؤال الرابع، فكانت أعلى إجابات لخيار مطبق 20، ونسبة 50%، فيما كانت أغلب الإجابات لخيار مطبق جزئياً وغير مطبق متنوّعة الإجابات والنسب، فيما يوضح الجدول رقم (25)، أيّ التساؤلات التي حلّت بالمرتبة الأولى، وتشير النتائج إلى أنّ التساؤل الثالث حلّ بالمرتبة الأولى بمعدّل 1.83، وبانحراف معياري 0.903، أمّا المرتبة الأخيرة فكانت التساؤل الثاني بمعدّل 1.73، وبانحراف معياري 0.816.

جدول (24): التكرار والنسبة المئوية لأسئلة البعد الرابع لمتغير تنفيذ المشروع الاستراتيجي.

البيئة الإدارية					ت
الفقرات	غير مطبقة	مطبقة جزئياً	مطبقة		
تعدّد المشروع تعدّد سمة رئيسة في تنفيذ المشاريع.	9	18	13	التكرار	1
	22.5	45.0	32.5	النسبة %	
هل توفر المعرفة الفنية للموارد البشرية في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية؟	9	17	14	التكرار	2
	22.5	42.5	35.0	النسبة %	
تأثير القواعد واللوائح على عملية تنفيذ المشروع	9	12	19	التكرار	3
	22.5	30.0	47.5	النسبة %	
هل تأثيرات القوانين واللوائح المحلية على تسليم المشروع؟	8	12	20	التكرار	4
	20.0	30.0	50.0	النسبة %	

5	هل تعارضات المجتمعات المحلية والجمهور تؤثر على تنفيذ المشروع؟	التكرار النسبة %	8 20.0	15 37.5	17 42.5
---	---	------------------------	-----------	------------	------------

جدول (25): المعدل والانحراف المعياري لأسئلة البعد الرابع لمتغير تنفيذ المشروع الاستراتيجي.

	البيئة الإدارية	المعدل	الانحراف المعياري
1	تعقد المشروع تعدد سمة رئيسة في تنفيذ المشاريع.	1.75	0.840
2	هل توفر المعرفة الفنية للموارد البشرية في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية؟	1.73	0.816
3	تأثير القواعد واللوائح على عملية تنفيذ المشروع.	1.83	0.903
4	هل تأثيرات القوانين واللوائح المحلية على تسليم المشروع؟	1.78	0.862
5	هل تعارضات المجتمعات المحلية والجمهور تؤثر على تنفيذ المشروع؟	1.80	0.883

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

بخصوص الفرضية الرئيسية الأولى، (يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الرؤية الاستراتيجية والرؤية الاستراتيجية)، الجدول رقم (26) يوضح قيمة R ، وهو الارتباط الخطي بين المتغيرات، التي تساوي قيمته (0.622 د)، وهو ارتباط قوي، كما إن قيمة R^2 ، وهو معامل التحديد تساوي (0.387)، أي أن المتغير المستقل يفسر 39%، من المتغير المعتمد، كما إن قيمة F تساوي (5.514)، وبما إن قيمة SIG تساوي 0.002، وهي أقل من 0.05، أي تنص على قبول الفرضية الفرعية الأولى، فيما تكون معادلة الانحدار الخطي تساوي:

$$Y = 1.126 + 0.257 X1 - 0.126 X2 - 0.024 X3 + 0.482 X4$$

وهي توضح العلاقة الإيجابية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أي زيادة في المتغيرات المستقلة ستكون هناك زيادة في المتغير التابع.

جدول (26): نتائج اختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى.

الرؤية الاستراتيجية					أبعاد الرؤية الاستراتيجية
Sig	F	R ²	R	B	
0.002	5.514	0.387	0.622	1.126	
				0.257	
				-0.126	
				-0.024	
				0.482	

أما بخصوص الفرضية الرئيسية الثانية، (يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد تنفيذ المشروع الاستراتيجي، وتنفيذ المشروع الاستراتيجي)، الجدول رقم (27) يوضح قيمة R ، وهو الارتباط الخطي بين المتغيرات، التي تساوي قيمته (0.722)، وهو ارتباط قوي، كما إن قيمة R^2 ، وهو معامل التحديد تساوي (0.521)، أي أن المتغير المستقل يفسر 52%، من المتغير المعتمد، كما إن قيمة F تساوي (9.508)، وبما إن قيمة SIG تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، أي تنص على قبول الفرضية الفرعية الثانية، فيما تكون معادلة الانحدار الخطي تساوي:

$$Y = 0.131 0.472 X1 + 0.016 X2 - 0.071 X3 + 0.532 X4$$

وهي توضح العلاقة الإيجابية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أي زيادة في المتغير المستقل ستكون هناك زيادة في المتغير التابع.

جدول (27): نتائج اختبار فرضية البحث الرئيسية الثانية

تنفيذ المشروع الاستراتيجي					أبعاد تنفيذ المشروع الاستراتيجي
Sig	F	R ²	R	B	
0.000	9.508	0.521	0.722	0.131	
				0.472	
				0.016	
				-0.071	
				0.532	

بينما الفرضية الرئيسية الثالثة، (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عملية الرؤية الاستراتيجية وتنفيذ المشروع الاستراتيجي)، الجدول رقم (28) يوضح قيمة R ، وهو الارتباط الخطي بين المتغيرات، التي تساوي قيمته (0.830)، وهو ارتباط قوي، كما إن قيمة R^2 ، وهو معامل التحديد تساوي (0.689)، أي أن المتغير المستقل تفسر 67% من المتغير المعتمد، كما إن قيمة F تساوي (84.160)، وبما إن قيمة SIG تساوي 0.00، وهي أقل

من 0.05، أي تنصّ على قبول الفرضيّة الفرعيّة الثّالثة، فيما تكون معادلة الانحدار الخطّي تساوي:

$$Y = 0.443 + 0.774 X$$

وهي توضح العلاقة الإيجابية بين المتغيّر المستقل والمتغيّر التابع، أي زيادة في المتغيّر المستقل ستكون هناك زيادة في المتغيّر التابع، وأنّ قيمة الزيادة هي (0.774) لكلّ وحدة واحدة.

جدول (28): نتائج اختبار فرضيّة البحث الرئيسيّة الثّالثة.

عملية الرؤية الاستراتيجية					تنفيذ المشروع الاستراتيجي
Sig	F	R ²	R	B	
0.000	84.160	0.689	0.830	0.443 0.774	

المصادر:

1. نهلة، بوزحزج، رانية، صاحي (2020)، "دور تحليل الموقف الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي في المنظمة"، دراسة حالة في شركة سوناطراك الجزائر، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
2. العيسوي، محمد حسين، والعارض، جليل كاظم، العبادي، هاشم فوزي (2012)، "الإدارة الاستراتيجية المستدامة، مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
3. Al-Saffar، F. D. H. M.، & Khalid Salman Khalid. (2023). Making and adopting public policies. *Tikrit Journal For Political Science*، 1(31)، 321–342.
4. Angelo Riva، Luciano Pilotti (2017)، " Toward a New Framework Model of Advanced Strategic Planning: An Experimental Application to the Case of City of Pavia"، *Journal of Business & Economic Policy*، Vol. 4، No. 4.
5. Auka، Daniel، onwonga (2016) effects of strategic planning on performance of medium sized 6 Interna□onal Review of Management and Business esearch Vol(5)1.
6. Cooper Thomas، (2012)، "Exploring strategic risk in communities: evidence from a Canadian province" *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*، Vol. 6 Iss 4 pp. 350 – 368.
7. Jumaa، R. K. & Khaleel، A. S. ،(2022). Evaluation of the Application the Sixth Requirement of Integrated Project Management Practices According to ISO 21502: 2020: A Case Study in the Engineering Construction Department. *Journal of Techniques*، 4(4)، 134–143.
8. Kachaner N، King K، Stewart S. Four best practices for strategic planning. *Strategy & Leadership*. 2016; 44(4):26-31.
9. Koppenjan، J.، Veeneman، W.، Van Der Voort، H.، Ten Heuvelhof، E.، & Leijten، M. (2011). Competing management approaches in large engineering projects: The Dutch RandstadRail project. *International Journal of Project Management*، 29، pp. 740-750.
10. Ilesanmi O. A.(2011)"The Role of Strategic Vision Process in Business Development in Nigeria"،*Global Journal of Management and Business Research Volume 11 Issue 9 Version 1.0*
11. Lynch، Richard، (2015)، "Strategic management" ، 7 Edition، published by pearson Education Limited.medium sized 6 Interna□onal Review of Management and Business esearch
12. Ozeroglu، E.، & Kocyigit، Y. (2020). Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çeviklik: Vizyoner Liderliğin Rolü. *Research Journal of Business and Management*، 7(1)، 13-22.

13. Rotich, Gladys&Odero, Collins Ochieng(2016)," Factors Influencing Strategy Implementation On The Performance Of Comercial Banks In Kenya", Strategic Journals, Vol.3, Iss. 3 (4), p 73 - 87.Vol(5)1.
14. Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2008) Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases. New Jersey Pearson Prentice Hall. p.49.