

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع

التنمية الكبرى

اسم الطالب

فارس ربيع عاتي

مشروع تخرج – 1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر – د. الدكتورة الاء احمد

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

1446 هـ – 2025 م – الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	4
1.1. المقدمة :.....	5
1.2. مشكلة البحث:.....	7
1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....	7
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....	7
1.3. أهمية الدراسة:.....	8
1.3.1. على المستوى النظري:.....	8
1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....	8
1.4. أسئلة الدراسة.....	9
1.5. أهداف الدراسة.....	9
1.6. فرضيات الدراسة.....	10
1.7. نموذج الدراسة.....	10
1.8. منهجية الدراسة.....	11
1.9. الدراسة الميدانية.....	11
1.10. مخطط المشروع المقترح.....	12
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	14

15	2.1 المقدمة
15	2.2 المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي
16	2.3 المتغير التابع: أداء المشاريع التنموية الكبرى
17	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
17	2.5 الخاتمة
18	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة :

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد الركائز الأساسية لنجاح المشاريع التنموية الكبرى، حيث يسهم في وضع رؤية واضحة للمستقبل، وتحديد الأهداف بعيدة المدى، وتوجيه الموارد بشكل فعال لضمان تحقيق هذه الأهداف بأفضل الطرق الممكنة. مع تزايد تعقيد المشاريع التنموية، أصبح الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية لتجنب العشوائية وضمان استدامة التنمية. فبدونه، قد تواجه المشاريع تحديات تتعلق بضعف الكفاءة، وسوء تخصيص الموارد، وغياب الرؤية الواضحة، مما يؤدي إلى تأخر التنفيذ أو فشل المشروع في تحقيق أهدافه المرجوة. ومن هنا، برزت الحاجة إلى دراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع التنموية الكبرى، واستكشاف العوامل التي تؤثر على فاعليته ونجاحه.

على الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي يعد عنصرًا أساسيًا في إدارة المشاريع، إلا أن العديد من المشاريع التنموية الكبرى تعاني من تحديات تعيق تطبيقه بفعالية. تشمل هذه التحديات الفجوات المعرفية حول آليات التخطيط الاستراتيجي الأكثر كفاءة، وضعف موازنة الاستراتيجيات مع المتغيرات البيئية، وعدم توفر البيانات الدقيقة التي تساعد في صنع القرار. بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص في الدراسات التي توضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع التنموية الكبرى، مما يجعل من الضروري تسليط الضوء على هذه القضية وتقديم تحليل شامل لها. لذا، فإن مشكلة البحث في هذه الدراسة تركز على فهم مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع التنموية الكبرى، وتحديد الفجوات التي تعيق تحقيقه لأقصى درجات الكفاءة.

تكمن أهمية هذه الدراسة في تقديم تحليل علمي متعمق لدور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع التنموية الكبرى، وذلك من خلال استعراض المفاهيم الأساسية، وتحليل الفجوات النظرية والتطبيقية، واقتراح حلول لتعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي. على المستوى النظري، ستساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول التخطيط الاستراتيجي في المشاريع التنموية، من

خلال تقديم رؤية تحليلية للفجوات القائمة وتقديم إطار نظري متكامل يمكن الاعتماد عليه في الأبحاث المستقبلية. أما على المستوى التطبيقي، فستساعد نتائج الدراسة في تحسين ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المشاريع التنموية الكبرى، من خلال تقديم توصيات عملية تساهم في تجاوز العقبات التطبيقية وتعزيز كفاءة إدارة المشاريع.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من بينها تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع التنموية الكبرى، واستكشاف العوامل التي تؤثر على نجاحه، وتحديد الفجوات التي تعيق تطبيقه بفعالية. كما تسعى الدراسة إلى تقديم حلول مبتكرة لمواجهة التحديات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال دراسة النماذج الناجحة وتقديم توصيات يمكن أن تساهم في تحسين التخطيط الاستراتيجي للمشاريع التنموية الكبرى.

يتضمن البحث مجموعة من الفصول التي تتناول مختلف الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة. يبدأ البحث بمقدمة عامة حول التخطيط الاستراتيجي وأهميته في المشاريع التنموية الكبرى، يليها فصل يستعرض الإطار النظري والمفاهيم الأساسية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي. بعد ذلك، يتم تحليل الفجوات النظرية والتطبيقية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المشاريع التنموية الكبرى، مع تقديم دراسات حالة توضح تأثير هذه الفجوات على الأداء العام للمشاريع. وفي النهاية، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن تطبيقها لتعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي في المشاريع التنموية الكبرى.

بناءً على ما سبق، فإن هذه الدراسة تعد إضافة علمية هامة إلى الأدبيات البحثية، حيث تساهم في تقديم تحليل شامل لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع التنموية الكبرى. كما أنها توفر توصيات عملية يمكن أن تساعد صناع القرار والمخططين في تطوير استراتيجيات أكثر كفاءة، مما يساهم في ضمان نجاح المشاريع التنموية الكبرى وتحقيق أهدافها المرجوة بأفضل الطرق الممكنة.

1.2. مشكلة البحث:

على الرغم من الأهمية البالغة للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق نجاح المشاريع التنموية الكبرى، إلا أن هناك تحديات كبيرة تواجه تطبيقه، مما يؤثر على كفاءة التنفيذ ويحد من تحقيق الأهداف المرجوة. تعاني العديد من المشاريع من ضعف في صياغة الخطط الاستراتيجية، أو عدم مواءمتها مع المتغيرات البيئية، أو نقص آليات المتابعة والتقييم، مما يؤدي إلى عدم تحقيق النتائج المتوقعة. لذا، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحليل الفجوات النظرية والتطبيقية التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي الفعال.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- قلة الدراسات التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأداء الفعال في المشاريع التنموية الكبرى.
- عدم وجود إطار نظري موحد يحدد آليات التخطيط الاستراتيجي الفعالة في المشاريع الكبرى.
- اختلاف النماذج المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي وعدم وضوح مدى فاعليتها في مختلف السياقات التنموية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- ضعف تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في بعض المشاريع التنموية الكبرى بسبب محدودية الموارد أو نقص الخبرات الفنية.
- عدم مواءمة الخطط الاستراتيجية مع الظروف المتغيرة وعدم توفر آليات تكيف فعالة.
- غياب نظم متابعة وتقييم متكاملة لقياس نجاح التخطيط الاستراتيجي وتعديل الخطط وفقاً للنتائج المحققة.

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة سؤال البحث الرئيسي على النحو التالي:

- ما مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع التنموية الكبرى، وما هي الفجوات النظرية والتطبيقية التي تعيق تحقيقه لأقصى درجات الكفاءة؟

1.3. أهمية الدراسة:

1.3.1. على المستوى النظري:

- إثراء الأدبيات العلمية حول التخطيط الاستراتيجي وأثره على نجاح المشاريع التنموية الكبرى.
- تقديم رؤية تحليلية للفجوات النظرية التي تعيق تبني التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال.
- تطوير إطار نظري يساعد في تحسين استراتيجيات التخطيط المستقبلية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تحسين ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المشاريع التنموية الكبرى من خلال توفير نماذج عملية قابلة للتطبيق.
- تقديم توصيات لصناع القرار والمخططين حول كيفية تجاوز العقبات التطبيقية وضمان تنفيذ الخطط الاستراتيجية بكفاءة.
- تعزيز كفاءة وفعالية المشاريع التنموية من خلال تبني أساليب تخطيط حديثة قائمة على أسس علمية وتجريبية.

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء المشاريع التنموية الكبرى؟
2. ما العوامل التي تسهم في فاعلية أو ضعف التخطيط الاستراتيجي في المشاريع التنموية؟
3. كيف يؤثر وجود أو غياب آليات المتابعة والتقييم على نجاح التخطيط الاستراتيجي؟
4. ما الفجوات النظرية والتطبيقية التي تعيق تحقيق التخطيط الاستراتيجي لأهدافه في المشاريع التنموية الكبرى؟
5. إلى أي مدى تساهم استراتيجيات التخطيط في تحقيق الكفاءة والفعالية في تنفيذ المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية؟

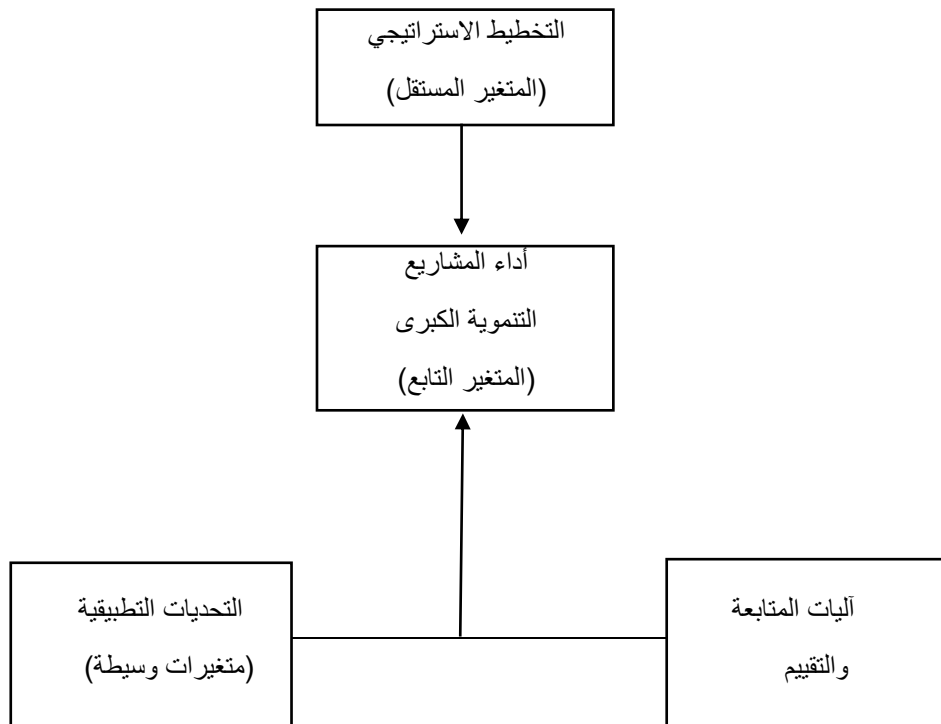
1.5. أهداف الدراسة

- التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع التنموية الكبرى.
- تحليل العلاقة بين جودة التخطيط الاستراتيجي ونتائج تنفيذ المشاريع الكبرى.
- تحديد أبرز الفجوات النظرية والتطبيقية التي تؤثر على فعالية التخطيط الاستراتيجي.
- تقييم دور آليات المتابعة والتقييم في دعم استراتيجيات التخطيط.
- تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين جودة التخطيط الاستراتيجي في المشاريع التنموية، خصوصًا في السياق السعودي.

1.6. فرضيات الدراسة

- H1 :يوجد تأثير إيجابي دال إحصائيًا بين جودة التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المشاريع التنموية الكبرى.
- H2 : تؤثر فعالية آليات المتابعة والتقييم بشكل مباشر على نجاح تطبيق الاستراتيجيات في المشاريع التنموية.
- H3 :الفجوات النظرية والتطبيقية في التخطيط تحد من كفاءة تنفيذ المشاريع الكبرى.
- H4 : هناك علاقة ارتباط قوية بين تكامل الخطة الاستراتيجية وتوزيع الموارد الفعال في المشاريع الكبرى.

1.7. نموذج الدراسة



يرتكز النموذج المفاهيمي للدراسة على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي كمتحول مستقل، وأداء المشاريع التنموية الكبرى كمتحول تابع، مع وجود متغيرات وسيطة مثل آليات المتابعة والتقييم، بالإضافة إلى التحديات التطبيقية التي قد تؤثر على فعالية التخطيط.

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع التنموية الكبرى. سيتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة مستهدفة من العاملين في المشروع، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج. كما سيتم توظيف منهج دراسة الحالة من خلال اختيار مشروع نيوم كنموذج تطبيقي يعكس واقع التخطيط الاستراتيجي في المشاريع التنموية الضخمة.

1.9. الدراسة الميدانية

سيتم تطبيق الدراسة الميدانية في مشروع نيوم، وهو أحد المشاريع التنموية الكبرى في المملكة العربية السعودية التي تمثل نموذجًا عمليًا لتطبيق التخطيط الاستراتيجي ضمن رؤية السعودية 2030. ويتميز المشروع بتنوع قطاعاته واعتماده على أساليب حديثة في الإدارة والتخطيط، مما يجعله بيئة مثالية لتطبيق البحث وتحليل مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء العام للمشروع.

1.10. مخطط المشروع المقترح

يتضمن الهيكل المقترح لمشروع البحث الفصول التالية:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- فرضيات الدراسة
- نموذج الدراسة
- منهجية الدراسة
- الدراسة الميدانية
- مخطط المشروع المقترح

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- المقدمة
- المتغير المستقل
- المتغير التابع
- العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

- الخاتمة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

- مجتمع وعينة الدراسة
- أدوات جمع البيانات
- أساليب تحليل البيانات

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية (دراسة حالة مشروع نيوم)

- عرض وتحليل نتائج الاستبيان
- تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

- النتائج النهائية للدراسة
- التوصيات العملية والنظرية
- مقترحات لدراسات مستقبلية

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

تعد مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة خطوة أساسية في أي بحث علمي، إذ تُسهم في تأطير المشكلة البحثية وتحديد الفجوات المعرفية التي لم تُغطها البحوث السابقة. وتكمن أهمية هذا الفصل في أنه يوفر خلفية نظرية متعمقة حول موضوع الدراسة، ويعزز من مصداقية العمل البحثي من خلال الربط بين نتائج الدراسات السابقة وبين أهداف الدراسة الحالية. في هذا الفصل، سيتم استعراض الأدبيات المتعلقة بثلاثة محاور رئيسية: المتغير المستقل وهو التخطيط الاستراتيجي، المتغير التابع وهو أداء المشاريع التنموية الكبرى، ثم يتم تحليل العلاقة بينهما، مع التركيز على الأدبيات ذات الصلة بالسياق السعودي والعالمي.

2.2 المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تقوم من خلالها المؤسسات بوضع أهداف طويلة الأمد وتحديد الوسائل والسياسات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، لا سيما مع تزايد الحاجة إلى استشراف المستقبل وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

تشير دراسة الزهراني (2021) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عنصراً جوهرياً في تحقيق التميز المؤسسي وضمان بقاء المنظمات في بيئة تنافسية متغيرة. كما أوضحت دراسة الخطيب (2020) أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات واضحة ومستندة إلى تحليل بيئي دقيق، تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات وإدارة المخاطر.

كذلك، ذكرت دراسة الشريف (2021) أن وجود خطة استراتيجية متكاملة في المؤسسات التعليمية، مثل الجامعات، ساعدها على الاستفادة المثلى من الموارد، ورفع جودة الأداء، وتحقيق أهدافها التنموية، مما يعكس أهمية هذا المتغير في مختلف القطاعات.

2.3 المتغير التابع: أداء المشاريع التنموية الكبرى

يعبر أداء المشاريع التنموية عن مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه من حيث الكفاءة، الفعالية، جودة الإنجاز، الالتزام بالجدول الزمني، والاستدامة المالية والتنظيمية. وتزداد أهمية هذا المفهوم في المشاريع الحكومية العملاقة التي تُشكّل ركيزة للنمو الاقتصادي والاجتماعي، مثل مشاريع البنية التحتية، الإسكان، المدن الذكية، والطاقة.

أشارت دراسة وزارة الاقتصاد والتخطيط (2015) إلى أن تنفيذ المشاريع التنموية الكبرى في المملكة يتطلب وجود أنظمة مراقبة دقيقة، وخطط تشغيلية تترجم الاستراتيجيات إلى خطوات قابلة للتنفيذ. كما أوضحت دراسة مركز البحوث والمعلومات (2020) أن بعض المشاريع الكبرى في منطقة الرياض تعثرت بسبب ضعف في التنسيق والتخطيط المسبق، مما أثر سلباً على الأداء العام للمشروع.

دراسة بن عطية الحربي (2020) أظهرت أن هناك ارتباطاً مباشراً بين جودة تخطيط الموارد، وفعالية أداء المشاريع، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يعزز الفكرة القائلة بأن المبادئ ذاتها تنطبق على المشاريع الأكبر، مع ضرورة تكييفها حسب حجم وتعقيد المشروع.

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع التنموية، وأجمعت معظمها على وجود ارتباط قوي وإيجابي بين هذين المتغيرين. حيث يُسهم التخطيط الاستراتيجي في توجيه الموارد وتحديد الأولويات، وهو ما ينعكس مباشرة على تحسين الأداء.

في دراسة أجراها برنامج التحول الوطني (2018)، تبين أن المشاريع التي يتم إدارتها وفقاً لاستراتيجيات واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس، تحقق مستويات أعلى من الإنجاز في الوقت المحدد وبجودة أفضل. كما بينت تقارير صندوق الاستثمارات العامة (2021) أن مشاريع مثل نيوم والقدية حققت نتائج ملموسة نتيجة اعتمادها على أطر تخطيط استراتيجي محكمة ومترابطة مع الأهداف الوطنية لرؤية 2030.

وأوضحت دراسة الزهراني (2021) أن المؤسسات التي تبنت ممارسات التخطيط الاستراتيجي المتكامل سجلت تحسناً ملحوظاً في مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي، مما يؤكد على أهمية الدمج بين الاستراتيجيات العامة وخطط التنفيذ.

2.5 الخاتمة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكن التأكيد على أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عنصراً حاسماً في تعزيز أداء المشاريع التنموية الكبرى. فقد بينت الأدبيات وجود تأثير إيجابي واضح لهذا المتغير على نتائج المشاريع، سواء من حيث السرعة في الإنجاز، أو الجودة، أو الكفاءة في استخدام الموارد. كما أظهرت الدراسات أن غياب أو ضعف هذا التخطيط يؤدي غالباً إلى تعثر المشاريع أو انحرافها عن المسار المخطط له.

كذلك، أشارت الدراسات إلى وجود فجوات تطبيقية في تنفيذ الاستراتيجيات، وخصوصاً في غياب نظم متابعة وتقييم فعالة. وتسلط الدراسة الحالية الضوء على هذه الفجوات من خلال دراسة حالة مشروع نيوم، بهدف تقديم تحليل شامل للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع التنموية في السياق السعودي الحديث.

قائمة المراجع

- الزهراني، خديجة مقبول جمعان. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، (27)، 307-351.
- الشريف، محمد شريف بشير. (2021). تقويم تجارب الجامعات السعودية في إدارة استثمارات الأوقاف التعليمية. مجلة وقف، (3)، 60-132.
- الخطيب، هبة. (2020). استراتيجيات التخطيط المستدام لاستعمالات الأراضي وتوظيف الموارد المتاحة: دراسة تطبيقية على المدن المصرية. تم الاسترجاع من <https://mohe.gov.sy/master/Message/Mc/hiba%20kardosh.pdf>
- السالم، منال بنت عبدالعزيز، والمنقاش، سارة بنت عبدالله. (2018). الأوقاف التعليمية كمصدر لتمويل التعليم في التاريخ الإسلامي ومقترحات الاستفادة منها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(5)، 281-306.
- بن عطية الحربي، م. (2020). ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 44(3)، 117-55.

الهيئة العامة للاستثمار. (2019). *المشاريع التنموية الكبرى في المملكة العربية السعودية*. تم

الاسترجاع من <https://www.pif.gov.sa/ar/our-investments/giga-projects/>

صندوق الاستثمارات العامة. (2021). *المشاريع الكبرى في السعودية*. تم الاسترجاع من

<https://saudipedia.com/article/10306/> *اقتصاد-وأعمال/مشاريع/المشاريع-الكبرى-في-*

السعودية

برنامج التحول الوطني. (2018). *الخطط والمبادرات والمشاريع والبرامج الوطنية في المملكة*

العربية السعودية. تم الاسترجاع من

<https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/aboutksa/nationalDevelopmentPla>

[ns](#)

مركز البحوث والمعلومات. (2020). *المشاريع التنموية الكبرى بمنطقة الرياض*. تم الاسترجاع

من

<https://marsad.chamber.sa/ResearchAndStudies/ResAndStudies/Research>

[AndStudiesList/المشاريع%20التنموية.pdf](#).

المعهد العربي للتخطيط. (2022). *نحو عقل استراتيجي جديد*. تم الاسترجاع من

<https://omaimaalbadry.com/1539243057902> *نحو%20عقل%20استراتيجي%20*

جديد.pdf

وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2015). *موجز خطة التنمية العاشرة وأولوياتها*. تم الاسترجاع من

<https://andp.unescwa.org/sites/default/files/2020->

[10/10th%20National%20Development%20Plan%202015-2019.pdf](#)

المعهد العربي للتخطيط. (2022). دور المشروعات العامة في التنمية الاقتصادية. تم الاسترجاع

من <https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/08/ggg.pdf>

Mercury Training Center. (2021). القيادة الحديثة والتخطيط الاستراتيجي في ظل رؤية

المملكة العربية السعودية 2030. تم الاسترجاع من <https://mercury->

[training.com/ar/c/120144.html](https://mercury-training.com/ar/c/120144.html)

ATD Academy. (2021). دبلوم برنامج التخطيط الاستراتيجي المتقدم وفقاً لرؤية السعودية

2030. تم الاسترجاع من <https://atd.academy/courses/> دبلوم-برنامج-التخطيط-

[الاستراتيجي-الم/](#)