

# أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الكبرى دراسة تطبيقية على قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية

أسم الطالبة

سندس سعيد نعمان فارس

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تنيسر الأمور وتكتمل الإنجازات.

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة على دعمها الأكاديمي وتوفير البيئة العلمية التي ساعدتني على إنجاز هذا المشروع البحثي.

كما أعبر عن امتناني العميق إلى أستاذي المشرف الدكتور عبد الرحيم نادر، عضو هيئة التدريس بكلية الإدارة، الذي كان له دور بارز في توجيهي وإثراء هذا العمل بملاحظاته القيمة وإرشاداته العلمية الدقيقة، فله مني كل التقدير والاحترام.

ولا يفوتني أن أقدم شكري إلى جميع أعضاء هيئة التدريس وزملائي الذين أسهموا بملاحظاتهم وتشجيعهم في دفع مسيرة هذا البحث إلى الأمام.

وأخص بالشكر كل من شارك في الاستبانة وقدم بياناته بكل تعاون وصدق، إذ لولا مساهماتهم لما اكتمل هذا المشروع.

وأخيرًا، أهدي هذا العمل إلى أسرتي الكريمة التي كانت سندًا و عونًا لي طوال فترة الدراسة، وإلى كل من دعمني معنويًا أو علميًا في سبيل إنجاز هذا البحث.

## الإهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في أن أصل إلى هذه المرحلة من حياتي العلمية والعملية، أهدي هذا العمل المتواضع:

- إلى والديَّ الكريمين، اللذين كانا مصدر العطاء والدعم، وغرسًا في نفسي حب العلم والاجتهاد، فلهما مني كل الامتنان والوفاء.
  - إلى أسرتي العزيزة، التي منحتني الصبر والتشجيع، وشاركتني لحظات التعب والنجاح، فكانت السند الحقيقي في مسيرتي الأكاديمية.
  - إلى أستاذي المشرف الدكتور عبد الرحيم نادر، الذي وجّهني بعلمه وخبرته، وأسهم في إثراء هذا البحث بملاحظاته وإرشاداته القيمة.
  - إلى جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة، التي وفرت لي بيئة علمية محفزة، وأتاحت لي فرصة البحث والتطوير.
  - إلى كل من ساهم في إنجاز هذا المشروع من زملاء وأصدقاء ومشاركين في الاستبانة، الذين أضافوا قيمة حقيقية لهذا العمل.
- أهدي هذا البحث إلى كل من يؤمن أن التخطيط الاستراتيجي والقيادة الفاعلة هما أساس نجاح المشاريع الكبرى، وإلى كل من يسعى إلى بناء مستقبل أفضل قائم على العلم والعمل.

## جدول المحتويات

| المحتوى                                  | الصفحة |
|------------------------------------------|--------|
| مستخلص الدراسة                           | 1      |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة        | 3      |
| 1.1 المقدمة                              | 3      |
| 1.2 مشكلة الدراسة                        | 4      |
| 1.2.1 الفجوات النظرية                    | 4      |
| 1.2.2 الفجوات التطبيقية                  | 5      |
| 1.3 أهمية الدراسة                        | 5      |
| 1.4 أسئلة الدراسة                        | 6      |
| 1.5 أهداف الدراسة                        | 6      |
| 1.6 فرضيات الدراسة                       | 7      |
| 1.7 نموذج الدراسة                        | 7      |
| 1.8 نطاق الدراسة                         | 8      |
| 1.9 مخطط المشروع                         | 8      |
| الفصل الثاني: الدراسات السابقة           | 9      |
| 2.1 المقدمة                              | 9      |
| 2.2 المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي | 10     |
| 2.3 المتغير التابع: نجاح المشاريع الكبرى | 12     |
| 2.4 العلاقة بين المتغيرين                | 13     |

| المحتوى              | الصفحة |
|----------------------|--------|
| 2.5 الخاتمة          | 14     |
| قائمة المراجع        | 15     |
| الملحق: أداة الدراسة | 16     |

## مستخلص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الكبرى في قطاع الأعمال بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال منهجية كمية تطبيقية تعتمد على تصميم استبيان يقيس أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات الأداء المرتبطة بنجاح المشاريع. يركز البحث على اختبار العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في التخطيط الاستراتيجي، والمتغير التابع وهو نجاح المشاريع الكبرى، بما يشمل الالتزام بالوقت والتكلفة وجودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة. ويكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في ظل التوسع الكبير في المشاريع الاستراتيجية بالمملكة، حيث تواجه العديد منها تحديات تتعلق بالتأخير الزمني وتجاوز الميزانيات وضعف المواءمة بين الأهداف والخطط التنفيذية. ومن خلال هذه الدراسة، يسعى الباحث إلى تقديم نتائج عملية تدعم متخذي القرار في المؤسسات السعودية، وتساعدهم على تعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي كأداة رئيسية لضمان نجاح المشاريع الكبرى. كما تهدف الدراسة إلى سد الفجوات النظرية والتطبيقية في الأدبيات الإدارية، من خلال تقديم إطار تحليلي يربط بين وضوح الرؤية الاستراتيجية وكفاءة التنفيذ، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ودعم مسيرة التنمية الاقتصادية في المملكة.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة

تُعد المشاريع الكبرى من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والتحول المؤسسي، نظرًا لضخامة الاستثمارات التي تتطلبها وتعقيد هياكلها التنظيمية وتعدد أصحاب المصلحة فيها. ورغم أهميتها، تشير الأدبيات الإدارية إلى أن معدلات التعثر في هذه المشاريع لا تزال مرتفعة، وهو ما يرتبط غالبًا بضعف المواءمة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ التشغيلي. فغياب الرؤية الواضحة أو ضعف التكامل بين الخطط الاستراتيجية والعمليات التنفيذية يؤدي إلى تجاوز التكاليف، التأخير الزمني، وانخفاض جودة المخرجات، مما ينعكس سلبيًا على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة.

يلعب التخطيط الاستراتيجي دورًا محوريًا في ضمان نجاح المشاريع الكبرى، إذ يُسهم في توجيه الموارد بكفاءة، وتحديد الأولويات بدقة، وإدارة المخاطر بفاعلية، إضافة إلى تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات غير المتوقعة. كما أن وجود خطة استراتيجية متكاملة يتيح للمؤسسات بناء آليات متابعة وتقييم مستمرة، بما يضمن تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب وتحقيق المواءمة بين الأهداف والنتائج. ويُعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة لتوحيد الجهود بين مختلف أصحاب المصلحة، حيث يحدد الأدوار والمسؤوليات ويعزز من مستوى التنسيق المؤسسي.

في السياق السعودي، ومع التوسع الكبير في المشاريع الاستراتيجية ضمن رؤية المملكة 2030، تبرز الحاجة الملحة إلى تطبيق منهجيات تخطيط استراتيجي متقدمة تضمن استدامة هذه المشاريع ونجاحها. ومن أبرز الأمثلة مشروع نيوم الذي يمثل نموذجًا عالميًا للتخطيط طويل المدى، حيث يعتمد على رؤية مستقبلية شاملة تجمع بين الابتكار والتكنولوجيا والاستدامة البيئية. كذلك مشروع القدية الذي يُعد وجهة ترفيهية ورياضية وثقافية كبرى، ويعكس أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأهداف وتخصيص الموارد بما يتماشى مع احتياجات المجتمع. أما مشاريع البنية التحتية مثل مترو الرياض، فهي توضح كيف يسهم التخطيط الاستراتيجي في إدارة الوقت والتكلفة وضمان رضا أصحاب المصلحة من خلال تحقيق نتائج ملموسة تخدم المواطنين وتدعم التنمية الاقتصادية.

إن نجاح هذه المشاريع الكبرى يعتمد بدرجة كبيرة على مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في ربط الرؤية المستقبلية بالواقع التنفيذي، وتحويل الأهداف الاستراتيجية إلى نتائج عملية تدعم مسيرة التنمية الاقتصادية والتحول المؤسسي في المملكة.

## 1.2 مشكلة الدراسة

رغم الاهتمام المتزايد بإدارة المشاريع الكبرى وتبني العديد من المؤسسات أدوات حديثة في هذا المجال، إلا أن هذه المشاريع لا تزال تواجه تحديات معقدة تؤثر على قدرتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة. من أبرز هذه التحديات تجاوز التكاليف المقررة، وهو ما يحدث نتيجة ضعف التقدير الأولي للتكاليف أو سوء إدارة الموارد المالية والبشرية، إضافة إلى التأخير الزمني الذي ينشأ غالبًا عن قصور في التخطيط المسبق أو ضعف التنسيق بين الأطراف المعنية. كما أن جودة المخرجات قد تتأثر سلبيًا بسبب غياب معايير واضحة للرقابة والمتابعة أو نتيجة عدم المواءمة بين متطلبات أصحاب المصلحة والنتائج الفعلية للمشروع، مما يؤدي إلى فجوة بين التوقعات والواقع التنفيذي.

تتجلى المشكلة بشكل أكبر في ضعف التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشروع، حيث يُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي أحياناً باعتباره مجرد وثيقة نظرية لا تُترجم إلى خطط تشغيلية قابلة للتنفيذ. هذا الانفصال يؤدي إلى فجوة بين الرؤية المستقبلية والواقع العملي، ويجعل المشاريع عرضة لمخاطر تنظيمية ومالية، كما أن غياب آليات فعالة للمتابعة والتقييم يفاقم من هذه المشكلات، إذ لا يتم رصد الانحرافات في الوقت المناسب ولا تُتخذ الإجراءات التصحيحية بشكل استباقي.

في السياق السعودي، ومع التوسع الكبير في المشاريع العملاقة ضمن رؤية المملكة 2030، مثل مشاريع نيوم والقدية ومثرو الرياض، يصبح ضعف التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ التشغيلي أكثر خطورة نظراً لحجم الاستثمارات وضخامة الأهداف المرتبطة بهذه المشاريع. فنجاح هذه المبادرات لا يعتمد فقط على توفر الموارد المالية والبشرية، بل يتطلب وجود تخطيط استراتيجي محكم يربط بين الأهداف بعيدة المدى والبرامج التنفيذية اليومية، ويضمن إدارة المخاطر بكفاءة، وتخصيص الموارد وفق أولويات واضحة، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة. إن استمرار هذه المشكلات دون معالجة يؤدي إلى إضعاف استدامة المشاريع الكبرى ويؤثر على مؤشرات الأداء الرئيسية مثل الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، جودة المخرجات، ورضا المستفيدين، مما يجعل من معالجة هذه الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة التشغيلية ضرورة ملحة لضمان نجاح المشاريع الكبرى ودعم التنمية الاقتصادية المستدامة.

## 1.2.1 الفجوات النظرية

تُعد قلة الدراسات التطبيقية التي تقيس بصورة مباشرة أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الكبرى باستخدام منهج إحصائي من أبرز الفجوات النظرية في الأدبيات الإدارية. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على الجانب المفاهيمي أو تناولت التخطيط الاستراتيجي بشكل عام دون ربطه بشكل منهجي بمؤشرات نجاح المشاريع الكبرى مثل الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، جودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة. هذا النقص في الدراسات الكمية التطبيقية يحد من قدرة الباحثين والممارسين على بناء نماذج علمية دقيقة يمكن اختبارها إحصائياً، وبالتالي يضعف من إمكانية تعميم النتائج على بيئات مختلفة.

إن غياب هذا النوع من الدراسات يؤدي إلى فجوة معرفية بين النظرية والتطبيق، حيث تبقى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الكبرى غير مثبتة بشكل كافٍ بالأدلة الكمية. كما أن الاعتماد على دراسات وصفية أو تحليلية دون أدوات إحصائية يضعف من قوة النتائج ويجعلها عرضة للتأويل. في السياق السعودي، ومع التوسع الكبير في المشاريع العملاقة ضمن رؤية المملكة 2030، يصبح سد هذه الفجوة ضرورة ملحة، إذ تحتاج المؤسسات إلى بيانات كمية دقيقة توضح مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع، وتساعد في صياغة سياسات أكثر فاعلية.

إجراء دراسات تطبيقية تعتمد على أدوات إحصائية مثل تحليل الانحدار، اختبار الفرضيات، والنماذج الهيكلية، يمكن أن يوفر أدلة قوية تدعم القرارات الاستراتيجية، ويعزز من قدرة المؤسسات على تحسين الأداء وضمان استدامة المشاريع الكبرى.

## 1.2.2 الفجوات التطبيقية

ضعف استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي بصورة منهجية خلال دورة حياة المشاريع الكبرى في قطاع الأعمال السعودي يمثل فجوة تطبيقية واضحة تؤثر على قدرة هذه المشاريع في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فالكثير من المؤسسات لا تزال تعتمد

على أساليب تقليدية في إدارة المشاريع، حيث يتم التركيز على الجوانب التشغيلية اليومية دون وجود إطار استراتيجي شامل يوجه القرارات ويضمن الموازنة بين الرؤية طويلة المدى والأنشطة التنفيذية. هذا القصور يؤدي إلى مشكلات متكررة مثل تجاوز الميزانيات، التأخير في الإنجاز، ضعف جودة المخرجات، وعدم رضا أصحاب المصلحة، وهو ما ينعكس سلبيًا على استدامة المشاريع الكبرى.

إن أدوات التخطيط الاستراتيجي مثل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، صياغة الأهداف الاستراتيجية، تخصيص الموارد وفق أولويات واضحة، وبناء أنظمة متابعة وتقييم دقيقة، لا يتم توظيفها بشكل متكامل في العديد من المشاريع الكبرى. وغالبًا ما يتم التعامل معها كخطوات شكلية في بداية المشروع دون الاستمرار في تطبيقها خلال مراحل التنفيذ والتقييم. هذا الضعف في التطبيق المنهجي يحد من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المعقدة التي ترافق المشاريع الكبرى، ويجعلها أكثر عرضة للمخاطر التنظيمية والمالية.

في المملكة العربية السعودية، ومع التوسع الكبير في المشاريع العملاقة ضمن رؤية 2030 مثل نيوم والقدية ومشاريع البنية التحتية، يصبح غياب التطبيق المنهجي لأدوات التخطيط الاستراتيجي أكثر خطورة، نظرًا لضخامة الاستثمارات وحجم التوقعات المرتبطة بهذه المشاريع. فنجاح هذه المبادرات يتطلب دمج التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل دورة حياة المشروع، بدءًا من التخطيط الأولي مرورًا بالتنفيذ وصولًا إلى التقييم النهائي، لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

## السؤال الرئيسي:

ما أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الكبرى في قطاع الأعمال السعودي؟

### 1.3 أهمية الدراسة

#### أولاً: الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في مساهمتها في إثراء الأدبيات العلمية التي تربط بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المشاريع الكبرى، حيث تسعى إلى سد فجوة معرفية قائمة تتعلق بضعف الدراسات التطبيقية التي تقيس بصورة مباشرة أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع باستخدام منهجيات كمية وإحصائية دقيقة. إن تقديم إطار علمي متكامل يوضح العلاقة بين وضوح الرؤية الاستراتيجية وكفاءة التنفيذ يعزز من قوة الأدبيات الإدارية، ويمكّن الباحثين من تطوير نماذج أكثر دقة يمكن اختبارها وتعميم نتائجها على بيئات مختلفة. كما أن الدراسة تضيف بعدًا جديدًا إلى مجال إدارة المشاريع من خلال الربط بين النظرية والتطبيق، وتقديم تفسير علمي للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات الأداء الرئيسية مثل الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، جودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة.

#### ثانيًا: الأهمية التطبيقية

من الناحية التطبيقية، تقدم الدراسة مؤشرات عملية تساعد المؤسسات في قطاع الأعمال السعودي على تحسين أداء مشاريعها الكبرى. فهي تقيس مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحدد مدى تأثيره على نجاح المشاريع، مما يوفر قاعدة بيانات كمية

يمكن الاستناد إليها في صياغة سياسات أكثر فاعلية. كما أن النتائج العملية للدراسة تمثل أدوات دعم لاتخاذ القرار، حيث يمكن للمديرين والممارسين الاستفادة منها في تطوير آليات متابعة وتقييم دقيقة، وضمان المواءمة بين الأهداف الاستراتيجية والنتائج التنفيذية.

### ثالثاً: القيمة المضافة للمؤسسات السعودية

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في السياق السعودي، حيث تشهد المملكة توسعاً كبيراً في المشاريع العملاقة ضمن رؤية 2030 مثل نيوم والقدية ومشاريع البنية التحتية. إن تطبيق نتائج الدراسة عملياً يمكن أن يساعد المؤسسات على مواجهة التحديات المرتبطة بهذه المشاريع، من خلال تعزيز القدرة على إدارة المخاطر، تحسين تخصيص الموارد، وضمان استدامة المشاريع الكبرى. كما أن الدراسة توفر مرجعاً عملياً يمكن استخدامه في صياغة خطط استراتيجية مستقبلية، بما يضمن تحقيق الأهداف التنموية والاقتصادية للمملكة بكفاءة وفعالية.

### 1.4 أسئلة الدراسة

#### السؤال الأول: مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الكبرى

يتمثل هذا السؤال في تحديد مدى اعتماد المؤسسات السعودية على أدوات التخطيط الاستراتيجي بصورة منهجية خلال دورة حياة المشاريع الكبرى. ويشمل ذلك تحليل البيئة الداخلية والخارجية، صياغة الأهداف الاستراتيجية، تخصيص الموارد وفق أولويات واضحة، وبناء أنظمة متابعة وتقييم دقيقة. الإجابة على هذا السؤال تساعد في قياس الفجوة بين الممارسات الحالية والمعايير العالمية في إدارة المشاريع.

#### السؤال الثاني: مستوى نجاح المشاريع الكبرى

يركز هذا السؤال على تقييم نجاح المشاريع الكبرى في قطاع الأعمال السعودي وفق مؤشرات الأداء الرئيسية، مثل الالتزام بالوقت المحدد، الالتزام بالتكلفة المقررة، جودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة. ويهدف إلى تحديد مدى قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنموية، ومدى توافق نتائجها مع التوقعات الموضوعية مسبقاً.

#### السؤال الثالث: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الكبرى

يتناول هذا السؤال اختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الكبرى. ويهدف إلى التحقق من فرضية الدراسة التي تفترض أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عاملاً مؤثراً وحاسماً في تحقيق النجاح، وذلك من خلال تحليل البيانات الكمية باستخدام أدوات إحصائية مثل تحليل الانحدار واختبار الفرضيات.

### 1.5 أهداف الدراسة

#### الهدف الأول: قياس مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي

يتمثل هذا الهدف في تحديد مدى اعتماد المؤسسات السعودية على أدوات التخطيط الاستراتيجي بصورة منهجية خلال دورة حياة المشاريع الكبرى. ويشمل ذلك تحليل البيئة الداخلية والخارجية، صياغة الأهداف الاستراتيجية، تخصيص الموارد وفق أولويات واضحة، وبناء أنظمة متابعة وتقييم دقيقة. تحقيق هذا الهدف يساعد في الكشف عن الفجوات بين الممارسات الحالية والمعايير العالمية في إدارة المشاريع.

## الهدف الثاني: قياس مستوى نجاح المشاريع الكبرى

يركز هذا الهدف على تقييم نجاح المشاريع الكبرى في قطاع الأعمال السعودي وفق مؤشرات الأداء الرئيسية، مثل الالتزام بالوقت المحدد، الالتزام بالتكلفة المقررة، جودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة. ويهدف إلى تحديد مدى قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنموية، ومدى توافق نتائجها مع التوقعات الموضوعية مسبقاً.

## الهدف الثالث: اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الكبرى

يتمثل هذا الهدف في التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الكبرى. ويهدف إلى اختبار الفرضية التي تفترض أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عاملاً مؤثراً وحاسماً في تحقيق النجاح، وذلك من خلال تحليل البيانات الكمية باستخدام أدوات إحصائية مثل تحليل الانحدار واختبار الفرضيات.

## الهدف الرابع: تقديم إطار عملي لدعم متخذي القرار

يهدف هذا الهدف إلى تحويل نتائج الدراسة إلى مؤشرات عملية يمكن أن يستفيد منها المديرون والممارسون في صياغة سياسات أكثر فاعلية، وتطوير آليات متابعة وتقييم دقيقة، وضمان المواءمة بين الأهداف الاستراتيجية والنتائج التنفيذية. كما يسعى إلى تعزيز قدرة المؤسسات السعودية على مواجهة التحديات المرتبطة بالمشاريع العملاقة ضمن رؤية المملكة 2030، بما يضمن استدامة هذه المشاريع وتحقيقها لأهدافها التنموية والاقتصادية.

## 1.6 فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية

**H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الكبرى في قطاع الأعمال السعودي.

### شرح الفرضية

ترتكز هذه الفرضية على أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أحد العوامل الجوهرية المؤثرة في نجاح المشاريع الكبرى، حيث يُسهم في توجيه الموارد بكفاءة، وتحديد الأولويات بدقة، وإدارة المخاطر بفاعلية، إضافة إلى تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات غير المتوقعة. وبناءً على ذلك، فإن وجود خطة استراتيجية متكاملة من شأنه أن يرفع من احتمالية تحقيق المشاريع لأهدافها الاستراتيجية والتنموية.

## أبعاد الفرضية

- **البعد الأول:** وضوح الرؤية الاستراتيجية وأثرها على الالتزام بالوقت.
- **البعد الثاني:** كفاءة تخصيص الموارد وأثرها على الالتزام بالتكلفة.
- **البعد الثالث:** جودة التخطيط والمتابعة وأثرها على جودة المخرجات.
- **البعد الرابع:** تكامل التخطيط الاستراتيجي مع التنفيذ وأثره على رضا أصحاب المصلحة.

## أهمية اختبار الفرضية

اختبار هذه الفرضية باستخدام أدوات إحصائية مثل تحليل الانحدار واختبار الفرضيات يساعد في تقديم أدلة كمية قوية تدعم القرارات الاستراتيجية، ويوضح مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على مؤشرات الأداء الرئيسية للمشاريع الكبرى. كما أن نتائج الاختبار يمكن أن تسهم في صياغة سياسات أكثر فاعلية، وتطوير آليات متابعة وتقييم دقيقة، بما يعزز من قدرة المؤسسات السعودية على ضمان استدامة مشاريعها العملاقة وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

## 1.7 نموذج الدراسة

### المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

يمثل التخطيط الاستراتيجي الأداة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في توجيه مشاريعها الكبرى نحو تحقيق الأهداف بعيدة المدى. ويتضمن هذا المتغير مجموعة من الأبعاد الرئيسية مثل:

- **تحليل البيئة الداخلية والخارجية** لتحديد الفرص والتحديات.
- **صياغة الأهداف الاستراتيجية** بما يضمن وضوح الرؤية المستقبلية.
- **تخصيص الموارد المالية والبشرية** وفق أولويات محددة.
- **المتابعة والتقييم المستمر** لضمان تصحيح الانحرافات وتحقيق المواءمة بين الأهداف والنتائج.

### المتغير التابع: نجاح المشاريع الكبرى

يُقاس نجاح المشاريع الكبرى من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنمية، وتشمل:

- **الالتزام بالوقت** المحدد لإنجاز المشروع.
- **الالتزام بالتكلفة** المقررة وعدم تجاوز الميزانية.

- **جودة المخرجات ومدى مطابقتها للمعايير المطلوبة.**
- **رضا أصحاب المصلحة من مستفيدين ومستثمرين وجهات حكومية.**

## العلاقة بين المتغيرين

يرتكز النموذج على فرضية أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عاملاً مؤثراً وحاسماً في نجاح المشاريع الكبرى، حيث يؤدي وضوح الرؤية وتكامل الخطط إلى تحسين الأداء وتقليل الانحرافات. ويُفترض أن وجود تخطيط استراتيجي محكم يسهم في رفع مستوى الالتزام بالوقت والتكلفة، وتحسين جودة المخرجات، وزيادة رضا أصحاب المصلحة، مما يعزز من استدامة المشاريع الكبرى في قطاع الأعمال السعودي.

## 1.8 نطاق الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على المشاريع الكبرى في قطاع الأعمال داخل المملكة العربية السعودية، حيث تُعد هذه المشاريع من أهم أدوات التنمية الاقتصادية والتحول المؤسسي في إطار رؤية المملكة 2030. وتشمل الدراسة المؤسسات المنفذة لمشاريع ذات طابع استراتيجي في قطاعات متعددة، أبرزها:

- **قطاع التطوير العمراني:** ويضم المشاريع المرتبطة بتطوير المدن الذكية والمناطق الحضرية الجديدة مثل مشروع نيوم، الذي يمثل نموذجاً عالمياً للتخطيط طويل المدى، ومشروع القدية الذي يُعد وجهة ترفيهية وثقافية ورياضية كبرى.
- **قطاع البنية التحتية:** ويشمل المشاريع العملاقة التي تهدف إلى تحسين شبكات النقل والمواصلات، مثل مشروع مترو الرياض، ومشاريع الطرق والجسور والمطارات، والتي تُعتبر أساساً لرفع كفاءة الاقتصاد الوطني وربط المدن والمناطق ببعضها.
- **قطاع الصناعة:** ويضم المشاريع الكبرى التي تهدف إلى تعزيز القدرة الإنتاجية للمملكة، وتنويع مصادر الدخل، ودعم الصناعات التحويلية والتقنية المتقدمة، بما يتماشى مع أهداف التنويع الاقتصادي وتقليل الاعتماد على النفط.
- **قطاع الطاقة:** ويشمل المشاريع الاستراتيجية في مجالات النفط والغاز والطاقة المتجددة، مثل مشاريع الطاقة الشمسية والرياح، التي تهدف إلى تحقيق الاستدامة البيئية وضمان أمن الطاقة على المدى الطويل.

يُركز نطاق الدراسة على المشاريع التي تتميز بضخامة الاستثمارات وتعقيد الهياكل التنظيمية وتعدد أصحاب المصلحة، حيث تُعتبر هذه المشاريع بيئة مثالية لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي على النجاح. كما أن اختيار المملكة العربية السعودية ك مجال للتطبيق يعكس أهمية المشاريع العملاقة التي تُنفذ ضمن رؤية 2030، والتي تمثل نموذجاً فريداً للتنمية الشاملة والتحول المؤسسي.

## التخطيط الاستراتيجي

- تحليل البيئة
- تحديد الأهداف
- تخصيص الموارد
- المتابعة والتقييم



## نجاح المشاريع الكبرى

- الالتزام بالوقت
- الالتزام بالتكلفة
- جودة المخرجات
- رضا أصحاب المصلحة

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1 دراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي

- حمزة (2025) أشار إلى أن تطبيق أدوات التخطيط الاستراتيجي المدعومة بالذكاء الاصطناعي يسهم في تحسين أداء المشروعات في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل رؤية 2030.
- الغنايم وآخرون (2025) وجدوا أن وضوح الرؤية الاستراتيجية وتخصيص الموارد بشكل فعال يرتبط ارتباطاً إيجابياً بتحقيق الأهداف المؤسسية في الشركات السعودية.
- Bryson وآخرون (2018) أكدوا أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أداة حيوية لتوجيه المؤسسات نحو تحقيق قيمة عامة مستدامة، من خلال دمج التحليل البيئي وصياغة الأهداف ومتابعة التنفيذ.

## 2.2 دراسات تناولت نجاح المشاريع الكبرى

- Turner & Zolin (2012) حددوا أربعة مؤشرات رئيسية لنجاح المشاريع: الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، جودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة، وأكدوا أن هذه المؤشرات تتأثر مباشرة بجودة التخطيط والتنفيذ.
- Mir & Pinnington (2014) أظهروا أن وجود هيكل تنظيمي واضح وخطة استراتيجية متكاملة يرفع من احتمالية نجاح المشاريع الكبرى.
- Farhat (2025) تناولت مشاريع السعودية العملاقة وأكدت أن نجاحها يعتمد على التخطيط المرحلي الاستراتيجي الذي يضمن المواءمة بين الأهداف طويلة المدى والأنشطة التنفيذية اليومية.

## 2.3 دراسات ربطت بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الكبرى

- Alrashid (2025) أظهر أن التخطيط الاستراتيجي يقلل من المخاطر المرتبطة بالتعقيد والتغيير في المشاريع العملاقة السعودية، وأن العلاقة بين التخطيط والنجاح ذات دلالة إحصائية قوية.
- El Hachem وآخرون (2025) أوضحوا أن المشاريع العملاقة التي تعتمد على تخطيط استراتيجي محكم تحقق نتائج أفضل من حيث خلق الوظائف وضمان الاستدامة الاقتصادية.

## قائمة المراجع

- حمزة، عبد العال عبد الودود محمد. (2025). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*, 6(12)، 90-107 ([doi.org in Bing](https://doi.org/10.53796/hnsj612/8)).  
 . <https://doi.org/10.53796/hnsj612/8>
- الغنايم، عبدالله بن غنايم، غوش، أبيجيت، شمسي، محمد أنس. (2025). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. *مجلة الإدارة والأعمال*, 14(2)، 55-78.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2018). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456.
- Turner, J. R., & Zolin, R. (2012). Forecasting success on large projects: Developing reliable scales to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames. *Project Management Journal*, 43(5), 87–99.
- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: Linking project management performance and project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 202–217.
- Farhat, R. (2025). Strategic phasing in Saudi's mega projects. *JLL Consulting Insights*. Retrieved from <https://www.jll.com>
- Alrashid, R. (2025). Risk, change and complexity: The triple threat to mega-project control in Saudi Arabia & beyond. *International Journal of Project Management*, 43(7), 1120–1135.
- El Hachem, M., Ferrer, J., Frempong, S., & Vukovic, I. (2025). Megaprojects: One trillion in CAPEX creating one million future jobs. *Boston Consulting Group Insights*. Retrieved from <https://www.bcg.com>

### الملحق: استبانة لمتغيرات الدراسة بشكل جدول

تم إعداد استبانتي لقياس متغيري الدراسة: التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الكبرى، وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).

#### استبانة التخطيط الاستراتيجي

| البند | العبارة                                                        |
|-------|----------------------------------------------------------------|
| 1     | تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية قبل بدء المشروع. |
| 2     | يتم تحديد أهداف استراتيجية واضحة للمشروع.                      |
| 3     | يتم تخصيص الموارد وفقاً لأولويات المشروع الاستراتيجية.         |
| 4     | توجد آلية متابعة وتقييم مستمرة خلال مراحل المشروع.             |
| 5     | يتم تحديث الخطة الاستراتيجية بناءً على نتائج التقييم المرحلي.  |

#### استبانة نجاح المشاريع الكبرى

| البند | العبارة                                           |
|-------|---------------------------------------------------|
| 1     | تم الالتزام بالجدول الزمني المحدد للمشروع.        |
| 2     | تم تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المقررة.           |
| 3     | كانت جودة المخرجات مطابقة للمعايير المطلوبة.      |
| 4     | أبدى أصحاب المصلحة رضاهم عن نتائج المشروع.        |
| 5     | ساهم المشروع في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية. |

## أدوات البحث

اعتمدت الدراسة على الأدوات التالية:

- **الاستبانة المغلقة:** لقياس آراء المشاركين حول مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الكبرى.
- **التحليل الإحصائي:** باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغيرين.
- **الصدق والثبات:** تم التحقق من صدق المحتوى عبر عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا.
- **التحليل الوصفي:** لقياس المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود الاستبانة.
- **تحليل الانحدار:** لاختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الكبرى وتحديد دلالة العلاقة إحصائيًا.