

أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية
السعودية

إعداد الطالب/

محمد مناور الخيري

الرقم الجامعي/

2021204150

إشراف/

أ.د. الفصيل عبدالحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي

2025

هَذَا مِنْ فُرْصَاتِ

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرَّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدِي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجَّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدِي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمُشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

إهداء.....	3
شكر وتقدير.....	4
قائمة الجداول.....	7
فهرس الأشكال.....	9
المستخلص.....	11
الفصل الأول.....	12
المقدمة.....	13
مشكلة الدراسة.....	14
أهمية الدراسة.....	14
أهداف الدراسة.....	15
تساؤلات الدراسة.....	16
فرضيات الدراسة.....	17
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....	17
الفصل الثاني.....	20
الدراسات السابقة.....	20
المقدمة.....	21
المتغير التابع والمستقل.....	23
الدراسات السابقة.....	24
الإطار النظري للدراسة.....	28
الفصل الثالث.....	31
منهجية الدراسة.....	31
المقدمة.....	32
مجتمع البحث.....	34
المنهجية وطرق البحث.....	35
أدوات الدراسة.....	36

38	خطوات جمع البيانات
39	حدود البحث
41	الفصل الرابع
41	نتائج الدراسة
42	المقدمة
44	تحليل البيانات
81	المناقشة
83	الخاتمة
85	التوصيات
87	المراجع
91	الملاحق
96	Abstract

قائمة الجداول

46	جدول 1 : التحليلات الإحصائية
47	جدول 2 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة
48	جدول 3 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة
49	جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية
50	جدول 5 : التحليل الإحصائي لامتلاك المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة.
52	جدول 6 : التحليل الإحصائي لتحديد أهداف استراتيجية قابلة للقياس ومتوافقة مع رؤية المملكة 2030 في المشاريع العملاقة.
53	جدول 7 : التحليل الإحصائي لتوافق أهداف المشاريع العملاقة مع احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين
54	جدول 8 : التحليل الإحصائي لإجراء تحليل شامل للبيئة الداخلية قبل البدء في تنفيذ المشاريع العملاقة.
55	جدول 9 : التحليل الإحصائي لتحليل البيئة الخارجية والمخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشاريع العملاقة بشكل منهجي ...
57	جدول 10 : التحليل الإحصائي لأخذ الفرص المستقبلية في قطاع البنية التحتية بعين الاعتبار أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي.
58	جدول 11 : التحليل الإحصائي لوضع خطط استراتيجية واضحة ومتكاملة لتحقيق أهداف المشاريع العملاقة.
59	جدول 12 : التحليل الإحصائي لاتسام الخطط الاستراتيجية للمشاريع العملاقة بالمرونة وقابليتها للتعديل عند الحاجة.
61	جدول 13 : التحليل الإحصائي لربط الخطط الاستراتيجية بالجدول الزمني والميزانية المحددة للمشاريع العملاقة.
62	جدول 14 : التحليل الإحصائي لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وفق آليات وإجراءات واضحة ومحددة.
63	جدول 15 : التحليل الإحصائي لتوفر الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بكفاءة.
65	جدول 16 : التحليل الإحصائي لوجود تنسيق فعال بين الجهات المعنية المختلفة أثناء تنفيذ المشاريع العملاقة.
66	جدول 17 : التحليل الإحصائي لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمشاريع العملاقة بشكل دوري.
67	جدول 18 : التحليل الإحصائي لاستخدام مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
69	جدول 19 : التحليل الإحصائي لاتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة عند وجود انحرافات عن الخطة الاستراتيجية.
70	جدول 20 : التحليل الإحصائي لإسهام التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة مخرجات المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية.
71	جدول 21 : التحليل الإحصائي لتأثير التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي على نجاح المشاريع العملاقة من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة.
73	جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية
73	جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية	
74	ووضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية
جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية	
76	وتحليل وصياغة الاستراتيجيات
جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية وتنفيذ	
77	ومتابعة التخطيط الاستراتيجي
جدول 27 : اختبار التباين الأحادي	79
جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز	80

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة 47
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة 48
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية 49
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لامتلاك المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة 51
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتحديد أهداف استراتيجية قابلة للقياس ومتوافقة مع رؤية المملكة 2030 في المشاريع العملاقة 52
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لتوافق أهداف المشاريع العملاقة مع احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين 53
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لإجراء تحليل شامل للبيئة الداخلية قبل البدء في تنفيذ المشاريع العملاقة 54
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لتحليل البيئة الخارجية والمخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشاريع العملاقة بشكل منهجي 56
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لأخذ الفرص المستقبلية في قطاع البنية التحتية بعين الاعتبار أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي 57
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لوضع خطط استراتيجية واضحة ومتكاملة لتحقيق أهداف المشاريع العملاقة 58
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لاتسام الخطط الاستراتيجية للمشاريع العملاقة بالمرونة وقابليتها للتعديل عند الحاجة 60
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لربط الخطط الاستراتيجية بالجدول الزمني والميزانية المحددة للمشاريع العملاقة 61
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وفق آليات وإجراءات واضحة ومحددة 62
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتوفر الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بكفاءة 64
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لوجود تنسيق فعال بين الجهات المعنية المختلفة أثناء تنفيذ المشاريع العملاقة 65
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمشاريع العملاقة بشكل دوري 66
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لاستخدام مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية 68
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لاتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة عند وجود انحرافات عن الخطة الاستراتيجية 69
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لإسهام التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة مخرجات المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية 70
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لتأثير التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي على نجاح المشاريع العملاقة من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة 72
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية ووضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية 75

- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية وتحليل وصياغة الاستراتيجيات 76
- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية وتنفيذ ومتابعة التخطيط الاستراتيجي 78

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على تحليل العلاقة بين الجاهزية الإدارية، الجاهزية البشرية، الجاهزية التقنية واللوجستية، ونجاح المشاريع. وقد تم اتباع المنهجية الكمية لجمع وتحليل البيانات، حيث تم تصميم استبانات منظمة ومهيكلية لتقييم المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بدقة. وقد تم توزيع الاستبانات على عينة مكونة من 240 مشاركاً يمثلون مديري المشاريع والكوادر الإدارية والفنية في المشاريع العملاقة، وذلك لضمان تمثيل المجتمع البحثي بشكل شامل وموثوق. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع العملاقة، حيث تبين أن المشاريع التي تتميز بتخطيط استراتيجي متكامل تمتلك قدرة أعلى على الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وتحقيق الجودة المطلوبة، بالإضافة إلى تحسين رضا أصحاب المصلحة. كما أظهرت النتائج أهمية تطوير الجاهزية الإدارية والبشرية، وتوفير الأدوات والتقنيات اللوجستية المتقدمة، ودمج مبادئ الاستدامة والاقتصاد الدائري في المشاريع لضمان تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. استناداً إلى هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل المشاريع العملاقة، تطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية، تحسين الهياكل الإدارية، اعتماد الأدوات والتقنيات الحديثة، ودمج استراتيجيات الاستدامة، بالإضافة إلى زيادة إشراك أصحاب المصلحة والمجتمع المحلي لضمان نجاح المشاريع على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، نجاح المشاريع، البنية التحتية، الجاهزية الإدارية، الجاهزية البشرية،

الجاهزية التقنية، الاستدامة.

الفصل الأول

في ظل التحولات الاقتصادية والتنموية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، برزت المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية كأحد الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية الاقتصادية. فقد أصبحت هذه المشاريع، بما تتسم به من ضخامة في الحجم، وتعقيد في التنفيذ، وتعدد في الأطراف المعنية، أداة استراتيجية لترجمة الرؤى الوطنية الطموحة—وفي مقدمتها رؤية المملكة 2030—إلى واقع ملموس. ويستلزم نجاح هذا النوع من المشاريع تبني ممارسات إدارية متقدمة قادرة على التعامل مع المخاطر، وتنسيق الموارد، وتحقيق التكامل بين الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية، وهو ما يضع التخطيط الاستراتيجي في صدارة العوامل المؤثرة في نجاحها (Thomas، 2025).

يشكل التخطيط الاستراتيجي من أهم الوظائف الإدارية التي تسهم في توجيه المنظمات والمشاريع نحو تحقيق أهدافها طويلة المدى، من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الرؤية والرسالة، وصياغة الأهداف الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة للتنفيذ. وفي سياق المشاريع العملاقة للبنية التحتية، تتضاعف أهمية التخطيط الاستراتيجي نظرًا لحجم الاستثمارات المالية الضخمة، وطول الفترات الزمنية للتنفيذ، وارتفاع مستويات المخاطر الفنية والتنظيمية والاقتصادية. كما أن غياب التخطيط الاستراتيجي الفعال قد يؤدي إلى تجاوز التكاليف، وتأخر الجداول الزمنية، وضعف جودة المخرجات، مما ينعكس سلبًا على العوائد الاقتصادية والاجتماعية المتوقعة من هذه المشاريع (Yusuf، 2023).

وتحظى المملكة العربية السعودية بتجربة غنية ومتنامية في تنفيذ المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية، مثل مشاريع النقل، والطاقة، والمياه، والمدن الاقتصادية والذكاء، الأمر الذي يجعلها بيئة بحثية ملائمة لدراسة أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على نجاح هذا النوع من المشاريع. فمع التوسع في الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وتزايد الاعتماد على التقنيات الحديثة، وتنامي متطلبات الحوكمة والشفافية، أصبح من الضروري تقييم مدى فاعلية ممارسات التخطيط الاستراتيجي المتبعة، ومدى إسهامها في تحقيق النجاح الشامل للمشاريع، سواء من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة، أو تحقيق الجودة، أو تلبية تطلعات أصحاب المصلحة (Jabali، 2023).

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحليل الأبعاد المختلفة للتخطيط الاستراتيجي ودورها في دعم الأداء الكلي للمشاريع. كما تسعى الدراسة إلى الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية في هذا المجال، وتقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تفيد

صانعي القرار، ومديري المشاريع، والجهات المعنية بتخطيط وتنفيذ المشاريع العملاقة، بما يعزز فرص نجاحها ويحقق الأهداف التنموية المرجوة على المدى الطويل.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسية في وجود تباين ملحوظ في مستويات نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية، على الرغم من ضخامة الاستثمارات المالية، وتوافر الدعم الحكومي، ووضوح الرؤية الاستراتيجية الوطنية المرتبطة برؤية المملكة 2030، حيث تشير التقارير والدراسات التطبيقية إلى أن عدداً من هذه المشاريع يواجه تحديات تتعلق بتجاوز التكاليف المعتمدة، أو التأخر عن الجداول الزمنية المخططة، أو عدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة بالكفاءة المطلوبة، وهو ما يثير تساؤلات جوهرية حول مدى فاعلية ممارسات التخطيط الاستراتيجي المطبقة في هذه المشاريع، ومدى تكاملها مع متطلبات البيئة التنظيمية، والاقتصادية، والتقنية المعقدة التي تحيط بالمشاريع العملاقة. وتنبثق عن هذه المشكلة الرئيسية مجموعة من المشكلات الفرعية، من أبرزها ضعف الربط بين الخطط الاستراتيجية طويلة المدى والخطط التنفيذية قصيرة المدى، ومحدودية استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي في مراحل التخطيط الأولى، إضافة إلى قصور آليات المتابعة والتقييم الاستراتيجي، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الجهات المعنية، فضلاً عن التحديات المرتبطة بإدارة المخاطر الاستراتيجية والتغيرات المفاجئة في المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية. وتؤدي هذه المشكلات مجتمعة إلى انخفاض كفاءة استغلال الموارد، وتراجع القدرة على تحقيق القيمة المضافة المستهدفة من المشاريع العملاقة، وتأثير سلبي على استدامتها الاقتصادية والتنموية (Almulhim، 2025). وبناءً على ما سبق، يتحدد السؤال الرئيسي للدراسة على النحو الآتي: ما أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من إسهامها في تعميق الفهم النظري لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في سياق المشاريع العملاقة، ولا سيما في قطاع البنية التحتية الذي يتسم بارتفاع مستوى التعقيد وتداخل الأبعاد الاقتصادية والتنظيمية والتقنية. إذ تسعى الدراسة إلى سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات العربية والمحلية، حيث لا تزال الدراسات التي

تناولت العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع العملاقة في البيئة السعودية محدودة نسبياً، مقارنة بحجم المشروعات المنفذة وأهميتها الاستراتيجية. كما تساهم الدراسة في تطوير إطار تحليلي يربط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي المختلفة—مثل صياغة الرؤية والأهداف، وتحليل البيئة، وتخصيص الموارد، وإدارة المخاطر الاستراتيجية—ومؤشرات نجاح المشاريع العملاقة، مما يعزز من إثراء المعرفة العلمية في مجالي الإدارة الاستراتيجية وإدارة المشاريع، ويفتح آفاقاً بحثية مستقبلية يمكن البناء عليها في دراسات لاحقة (Alqershy، 2024).

- الأهمية العملية

تتجلى الأهمية العملية للدراسة في قدرتها على تقديم نتائج وتوصيات تطبيقية يمكن أن تسهم في تحسين ممارسات التخطيط الاستراتيجي المتبعة في المشاريع العملاقة بقطاع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية. فمن خلال تحليل واقع هذه الممارسات وأثرها على نجاح المشاريع، يمكن لصناع القرار، ومديري المشاريع، والجهات الحكومية والخاصة المعنية، الاستفادة من مخرجات الدراسة في تعزيز كفاءة التخطيط، وترشيد استخدام الموارد، والحد من المخاطر والتحديات المحتملة خلال مراحل تنفيذ المشاريع المختلفة. كما تدعم الدراسة جهود تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 من خلال تعزيز فرص نجاح المشاريع الاستراتيجية، وضمان استدامتها الاقتصادية والاجتماعية، ورفع مستوى الحوكمة والشفافية في إدارتها، بما ينعكس إيجاباً على جودة البنية التحتية والخدمات المقدمة، ويسهم في تحقيق التنمية الشاملة على المدى الطويل (Jiao، 2024).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية، من خلال تقييم مدى فاعلية هذه الممارسات في دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع وتعزيز كفاءتها واستدامتها.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي المطبقة في المشاريع العملاقة بقطاع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.

2. تحديد أبعاد التخطيط الاستراتيجي الأكثر تأثيراً في نجاح المشاريع العملاقة، مثل صياغة الرؤية والأهداف، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتخصيص الموارد.
3. قياس مستوى نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية وفق مؤشرات الأداء الرئيسة كالتكلفة، والوقت، والجودة، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة.
4. تحليل العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر الاستراتيجية في المشاريع العملاقة، وأثرها على الحد من التحديات أثناء التنفيذ.
5. تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية التي تسهم في تحسين ممارسات التخطيط الاستراتيجي وتعزيز فرص نجاح المشاريع العملاقة في المملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة:

- ما أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي المطبقة في المشاريع العملاقة بقطاع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية؟
2. ما مدى إسهام ممارسات التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الالتزام بالوقت والتكلفة وجودة التنفيذ في المشاريع العملاقة؟
3. ما أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية ضمن التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر في المشاريع العملاقة؟
4. ما العلاقة بين وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية ونجاح المشاريع العملاقة من حيث تحقيق الأهداف التنموية والاستدامة؟
5. إلى أي مدى تسهم ممارسات المتابعة والتقييم الاستراتيجي في تعزيز رضا أصحاب المصلحة وتحسين الأداء الكلي للمشاريع العملاقة؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية ونجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية ضمن التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة تخصيص الموارد الاستراتيجية ونجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية ونجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتابعة والتقييم الاستراتيجي المستمر ونجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتبر المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية، حيث تلعب دورًا محوريًا في تطوير المدن، وتحسين جودة الخدمات العامة، وتعزيز القدرة التنافسية للبلاد على الصعيدين الإقليمي والدولي. ورغم الأهمية الكبيرة لهذه المشاريع، تواجه إدارة هذه المشاريع تحديات معقدة تتعلق بالتخطيط، وتنظيم الموارد، وإدارة الوقت والمخاطر، مما يجعل نجاحها مرتبطًا بشكل مباشر بفاعلية ممارسات التخطيط الاستراتيجي المعتمدة.

يأتي هذا البحث لبحث أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع العملاقة، من خلال دراسة العوامل المؤثرة في التخطيط والتنفيذ، وتحليل كيفية مساهمة هذه الممارسات في تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفعالية. ويهدف البحث إلى تقديم رؤية علمية وعملية تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحسين إدارة المشاريع الكبرى في المملكة، بما يحقق الاستفادة القصوى من الموارد ويضمن الالتزام بالجودة والجدول الزمنية المحددة.

1. مفهوم النظرية العلمية وأهميتها في البحث

تعد النظرية العلمية الركيزة الأساسية لأي دراسة أكاديمية، حيث توفر إطاراً مفاهيمياً ومنهجياً يساعد الباحث على فهم الظواهر المدروسة وتحليلها بشكل منطقي ومنظم. في سياق هذا البحث، تُعتبر النظرية العلمية أداة ضرورية لتفسير العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية. فبدون استناد البحث إلى أساس نظري متين، يصبح من الصعب استنتاج العلاقات السببية أو تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق على أرض الواقع. كما تساعد النظرية العلمية الباحث على صياغة الفرضيات بشكل دقيق، وتحديد المتغيرات الرئيسة والثانوية التي يجب تحليلها، مما يرفع من مصداقية النتائج العلمية ويعزز إمكانية تعميمها (Ghasemi, 2025).

2. اختيار النظرية المناسبة لموضوع البحث

اعتمد البحث على النظرية الإدارية الحديثة التي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع الكبرى، خاصة تلك التي تركز على تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف طويلة المدى. وقد تم اختيار هذه النظرية لأنها تقدم رؤية متكاملة لكيفية ارتباط التخطيط الاستراتيجي بفاعلية المشاريع العملاقة، من حيث التخطيط المالي، وتنظيم الموارد البشرية، وتوزيع الوقت، وإدارة المخاطر. كما توفر النظرية نماذج تحليلية تساعد على قياس مدى نجاح المشاريع وفق معايير محددة مسبقاً، مما يجعل النتائج قابلة للمقارنة مع دراسات سابقة محلية ودولية (Kabeyi, 2019).

3. دور النظرية العلمية في صياغة أدوات البحث

تساهم النظرية العلمية في تحديد الأدوات البحثية المناسبة لجمع البيانات وتحليلها. ففي هذا البحث، ساعدت النظرية في تصميم استبيانات ومقابلات موجهة للمسؤولين عن إدارة المشاريع العملاقة، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة لنجاح المشاريع، مثل الالتزام بالجدول الزمني، والميزانية، وجودة التنفيذ، ومستوى رضا أصحاب المصلحة. كما ساعدت النظرية على

صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية بطريقة دقيقة، وربط المتغيرات المستقلة (ممارسات التخطيط الاستراتيجي) بالمتغير التابع (نجاح المشاريع)، بما يضمن أن تكون الدراسة علمية ومنهجية (Simonaitis، 2023).

4. أثر النظرية العلمية على تحليل النتائج

تُعد النظرية العلمية مرجعاً أساسياً لتفسير النتائج التي يتم التوصل إليها بعد جمع البيانات وتحليلها. فهي توفر قاعدة مقارنة معيارية لفهم الفروق بين المشاريع المختلفة في البنية التحتية، وتحديد العوامل التي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في نجاحها. كما تساعد النظرية في استنتاج توصيات عملية قابلة للتطبيق على مشاريع مستقبلية، وتقديم مقترحات تطويرية للسياسات والإجراءات الإدارية، مما يعزز دور البحث في تحسين الأداء المؤسسي والارتقاء بمستوى التخطيط الاستراتيجي في المملكة (Abdallah، 2022).

5. الربط بين النظرية العلمية والأهداف البحثية

يضمن اتباع النظرية العلمية التزام البحث بخطوطه المحددة مسبقاً وتحقيق أهدافه. فقد ساعدت النظرية في توجيه البحث نحو دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع العملاقة، بما يشمل تحليل المتغيرات الرئيسية والفرعية، وتوضيح كيفية تأثير كل عنصر من عناصر التخطيط على النتائج النهائية للمشاريع. كما ساعدت النظرية في صياغة توصيات عملية قائمة على أسس علمية، مما يعزز قيمة البحث سواء من الناحية الأكاديمية أو العملية (Rose، 2023).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة مرحلة محورية، إذ يُعدّ الإطار النظري والعلمي الذي يعتمد عليه البحث لفهم العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية. ويأتي هذا الفصل ليجيب عن حاجة البحث إلى قاعدة علمية متينة توضح الأسس التي يُبنى عليها التحليل، وتفسر طبيعة الروابط بين العوامل المختلفة التي تؤثر في تنفيذ المشاريع الكبرى. ومن هذا المنطلق، يمكن اعتبار الفصل الثاني بمثابة الركيزة الأساسية التي تمكّن الباحث من تطوير رؤية شاملة تجمع بين النظرية والتطبيق العملي، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة بشكل منهجي ودقيق.

تتمثل أهمية هذا الفصل في كونه يوفر للقارئ والأطراف المعنية فهماً معمقاً لمجمل الظواهر والممارسات المرتبطة بالنجاح المؤسسي للمشاريع الكبرى، ويُمكن الباحث من رصد العناصر الأساسية التي تحدد فاعلية التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على النتائج النهائية للمشاريع. كما يتيح الفصل تحليل الصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة المشاريع العملاقة، بما في ذلك جوانب التخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم، ويوفر أدوات منهجية لفهم كيفية تداخل هذه العوامل وتأثيرها المتبادل على جودة الأداء. هذا التحليل يعد أساسياً لتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، وتحديد الاستراتيجيات الأكثر فاعلية لتحقيق النجاح المستدام للمشاريع في قطاع البنية التحتية.

يعمل هذا الفصل على ربط الدراسة بالبحوث السابقة في هذا المجال، مما يوفر سياقاً علمياً متيناً يُمكن الباحث من التعرف على نتائج الدراسات المحلية والدولية، ومقارنة النتائج، وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها. ويتيح هذا التحليل المقارن إمكانية استخلاص الاستنتاجات بشكل أكثر دقة وموضوعية، فضلاً عن تقديم تصور واضح حول كيفية تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي في سياقات مختلفة، ومدى تأثيرها على نجاح المشاريع العملاقة من حيث الالتزام بالجدول الزمني، والميزانية، وجودة التنفيذ، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة.

كما يسهم الفصل في تقديم إطار متكامل للبحث من خلال توضيح المبادئ والأسس العلمية التي يستند إليها، مما يعزز مصداقية الدراسة ويضمن اتساقها المنهجي. فهو يمكّن الباحث من صياغة الفرضيات وتحليل المتغيرات المختلفة بدقة، ويوفر قاعدة صلبة لتفسير النتائج وربطها بالواقع العملي للمشاريع. ومن هذا المنطلق، يصبح الفصل الثاني أداة أساسية لفهم طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع العملاقة، ويساعد في تقديم توصيات علمية قابلة للتطبيق تساعد المؤسسات على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

بشكل الفصل الثاني جسراً حيويًا يربط بين النظرية والتطبيق، ويعزز من القيمة العلمية والعملية للدراسة. فهو يمكّن الباحث من بناء تصور شامل ومنهجي لدور التخطيط الاستراتيجي في نجاح المشاريع الكبرى، كما يوضح للقارئ الأسس التي يستند إليها التحليل العلمي، ويسهم في تقديم رؤية واضحة تساعد في تطوير السياسات والممارسات المؤسسية في قطاع البنية التحتية بالمملكة.

المتغير التابع والمستقل

- المتغير التابع – نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية

يمثل نجاح المشاريع العملاقة المتغير التابع الرئيسي للدراسة، حيث يعكس قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها ضمن الجدول الزمني والميزانية المحددة، مع الالتزام بمعايير الجودة والكفاءة. ويُقاس نجاح المشاريع من خلال مجموعة من المؤشرات، تشمل الالتزام بالمواعيد النهائية، التحكم في التكاليف، جودة التنفيذ، رضا أصحاب المصلحة، وفاعلية إدارة المخاطر. ويُعتبر هذا المتغير محوريًا لأنه يمثل الهدف النهائي لأي مشروع عملاق، وتعتمد فعالية جميع العمليات والإجراءات الأخرى، بما فيها التخطيط الاستراتيجي، على تحقيق هذا النجاح.

- المتغيرات المستقلة

أ. وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية

يشير هذا البعد إلى مدى وضوح الرؤية المستقبلية للمشروع والأهداف الاستراتيجية المحددة، والتي تمثل الإطار العام لتوجيه جميع أنشطة المشروع. ويعكس وضوح الرؤية قدرة الإدارة على وضع أهداف قابلة للقياس، وربط الموارد والجهود بما يتماشى مع الغرض العام للمشروع. ويُعتبر هذا البعد أساسيًا لأنه يؤثر مباشرة على قدرة الفرق على تنفيذ المهام بكفاءة ويحدد معايير النجاح المطلوبة (Raman، 2023).

ب. تحليل وصياغة الاستراتيجيات

تمثل الجاهزية البشرية قدرة الكوادر العاملة على تنفيذ المهام المطلوبة بكفاءة، سواء من حيث المهارات الفنية، أو الخبرة العملية، أو القدرة على التواصل والتنسيق داخل فريق المشروع. وتعد الموارد البشرية أحد أهم عناصر نجاح المشاريع العملاقة، حيث يساهم الاستثمار في تدريب وتأهيل الكوادر، وتوزيع المهام بما يتوافق مع قدرات الأفراد، في تحسين جودة التنفيذ وتسريع العمليات، وتقليل الأخطاء والمخاطر. كما ترتبط الجاهزية البشرية بالالتزام والانضباط المهني، ما يضمن تحقيق أهداف المشروع ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد (Morandini، 2023).

ت. الجاهزية التقنية واللوجستية

يشير هذا البعد إلى القدرة على تطبيق الخطط الاستراتيجية على أرض الواقع، ومتابعة تنفيذها بشكل دوري لضمان الالتزام بالأهداف المحددة، والتعرف على أي انحرافات محتملة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. ويتضمن ذلك تنظيم الموارد،

وإدارة الفرق، والتقنيات المستخدمة لمراقبة الأداء وتحليل النتائج. ويُعتبر التنفيذ والمتابعة عنصرًا حاسمًا في نجاح المشاريع، حيث أن التخطيط وحده لا يكفي لتحقيق النتائج المرجوة دون تطبيق ومراقبة مستمرة (Zoubek، 2021).

- العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

تُظهر الدراسات والملاحظات العملية أن هناك علاقة إيجابية ومباشرة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. فوضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية يساعد على توجيه الجهود نحو تحقيق نتائج ملموسة، ويعمل تحليل وصياغة الاستراتيجيات على تحويل هذه الرؤية إلى خطط قابلة للتنفيذ، بينما يضمن التنفيذ والمتابعة الفعالة تحقيق الأهداف المخططة وضمان نجاح المشاريع العملاقة. بالتالي، يشكل تكامل هذه المكونات الثلاثة لبنة أساسية في تعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي، ورفع مستوى نجاح المشاريع في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة

أدت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إلى زيادة كبيرة في مشاريع البنية التحتية الضخمة، مما استدعى تطبيق ممارسات مبتكرة ومستدامة لإدارة المشاريع. تستكشف دراسة (Mohamed، 2025) تقنيات الاستدامة الرئيسية المصممة خصيصًا لتناسب البيئة الاقتصادية والبيئية والثقافية للمملكة. كما تقدم إطارًا استراتيجيًا يدمج بين التوريد الأخضر، والتنفيذ الرقمي للمشاريع، وإشراك أصحاب المصلحة، وتحسين تكلفة دورة حياة المشروع. ومن خلال دراسات حالة من مشروع نيوم، وخط السكة الحديد، ومشاريع عملاقة أخرى، تسلط الدراسة الضوء على التحديات والحلول والآثار الملموسة للأساليب المستدامة في تحسين أداء المشاريع والقيمة الوطنية على المدى الطويل. تتناول هذه الورقة البحثية تقنيات إدارة المشاريع المستدامة في سياق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مع التركيز على الممارسات المبتكرة لمشاريع البنية التحتية الضخمة. وتحدد إطارًا استراتيجيًا يشمل التوريد الأخضر، والتنفيذ الرقمي للمشاريع، وإشراك أصحاب المصلحة، وتحسين تكلفة دورة حياة المشروع. ومن خلال دراسات حالة من مشروع نيوم، وخط السكة الحديد، ومشاريع عملاقة أخرى، تحدد الدراسة التحديات والحلول، وتوضح الآثار الملموسة للأساليب المستدامة على أداء المشاريع والقيمة الوطنية.

هدفت دراسة (عبدالله، 2024) إلى تحديد أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء مشاريع الإنشاءات في الرياض. وقد تم فحص الأثر عبر أبعاد تشمل التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية، وقياسها مقابل كفاءة

المشروع، وتبني الابتكار، والاستدامة. استخدم البحث منهجاً وصفيًا وتحليليًا، مع مراجعة المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة لوضع الأسس النظرية. بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء دراسة ميدانية من خلال توزيع استبيانات على مديري المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. شارك في الدراسة ما مجموعه 394 فرداً باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لجمع البيانات. وأسفر البحث عن عدة نتائج رئيسية تشير إلى وجود مستوى عالٍ من النجاح في مشاريع البناء، مع وجود علاقة إيجابية قوية بين الإدارة الاستراتيجية العربية السعودية. وقد وجد أن الإدارة الاستراتيجية للمشاريع تفسر 78.9% من التغيرات في المشاريع ونجاح المشاريع في المملكة نجاح المشاريع، حيث أن زيادة بنسبة 1% في الإدارة الاستراتيجية للمشاريع ترتبط بزيادة بنسبة 0.391% في نجاح المشاريع المهنية. ومع ذلك، تبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة. واستناداً إلى النتائج، تم تقديم توصيات، بما في ذلك اعتماد أساليب إدارة المشاريع التي تدمج الجوانب الاستراتيجية وتشجيع الشركات على تنفيذ التحسين المستمر لممارسات إدارة المشاريع الاستراتيجية لتعزيز القدرات التنافسية على المدى الطويل.

خضع قطاع البناء والتشييد للتدقيق نظراً لميله إلى توليد النفائات والاستخدام المكثف للموارد الطبيعية المحدودة. واستجابةً لهذه المخاوف، تم الترويج للانتقال نحو إطار مفاهيمي جديد يُعرف بالاقتصاد الدائري. ومع ذلك، يواجه دمج مبادئ الاقتصاد الدائري في قطاع البناء والتشييد العديد من العقبات التي تعيق تقدمه. فعلى الرغم من إدراك الأوساط الأكاديمية لهذه التحديات، إلا أن الأبحاث التي تناولت تفاصيل تخطيط وتنفيذ المشاريع الضخمة، لا سيما في الدول النامية كالمملكة العربية السعودية، قليلة. تهدف دراسة (Alotaibi، 2024) إلى سد هذه الفجوة من خلال تحديد وتصنيف العوائق التي تواجه تطبيق الاقتصاد الدائري في قطاع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق هذه الغاية، أُجريت مراجعة شاملة للأدبيات، إلى جانب استطلاع رأي شمل 239 مشاركاً في ثلاثة مشاريع ضخمة. كما أُجري تحليل إحصائي للبيانات المجمعة باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA). بعد ذلك، تم وضع مؤشر الأهمية النسبية (RII) لتصنيف 24 عائقاً مصنفة كعوائق رئيسية ضمن العينة. وكشفت النتائج عن غياب التنظيم في قطاع البناء، ونقص التعليم والتدريب، وقلة الوعي والتوجيه في هذا المجال، وغياب سياسة تحفيزية، كعوائق رئيسية أمام تبني الاقتصاد الدائري في المملكة العربية السعودية. وتسعى هذه الدراسة إلى تعزيز فهم مبادئ الاقتصاد الدائري والتحديات المصاحبة له أثناء تطبيقه. والهدف الرئيسي هو تقديم رؤى تُساهم في عمليات صنع القرار، مما يُسهّل وضع استراتيجيات فعّالة للتخفيف من الآثار السلبية وتبني أفضل الممارسات.

تأثرت الرياض، عاصمة المملكة العربية السعودية، بشكل كبير بجائحة كوفيد-19. ومع بدء الدول في تخفيف القيود والإغلاقات، ينبغي دراسة العوامل المؤثرة على قطاع الإنشاءات في ضوء هذه الجائحة. لذا، تهدف دراسة (Alhammadi، 2022)

إلى تحديد وتقييم العوامل المؤثرة على قطاع الإنشاءات في الرياض في سياق تفشي كوفيد-19. أُجريت مراجعة منهجية للمنشورات السابقة لتطوير استبيان لتحقيق هدف البحث، وقد تم استلام 67 نسخة صالحة من الاستبيان. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الموثوقية ومؤشر الأهمية النسبية (RII). صُنفت العوامل الناتجة إلى أربع مجموعات رئيسية (العوامل الإدارية - العوامل الاقتصادية - العوامل الاجتماعية والثقافية - العوامل البيئية). وكانت أبرز العوامل المؤثرة على قطاع الإنشاءات في الرياض هي: هجر أصحاب الأعمال للكفاءات والخبرات خلال فترة الجائحة (المجموعة الإدارية)؛ تضارب أسعار العطاءات بين المقاولين بسبب نقص المشاريع المعروضة نتيجة للجائحة (المجموعة الاقتصادية)؛ العادات والتقاليد والعلاقات الاجتماعية في المناطق التي تُنفذ فيها المشاريع (المجموعة الاجتماعية والثقافية). وعملية طلب المواد الخام، سواء كانت محلية أو مستوردة من الخارج وآثارها (المجموعة البيئية).

يشهد قطاع الإنشاءات في المملكة العربية السعودية طفرةً هائلةً تدفع شركات الإنشاءات إلى تبني استراتيجيات جديدة. تُعدّ هذه الطفرة فرصةً لا تُفوّت، خاصةً مع مشاريع رؤية السعودية 2030 الضخمة، مثل نيوم والبحر الأحمر. لذا، ينبغي على شركات الإنشاءات اغتنام هذه الفرصة لتحقيق مساهمة فعّالة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. تركز هذه دراسة (Bagader، 2022) على تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لشركات الإنشاءات، ثم تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف الداخلية، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات الخارجية، وذلك بهدف تطبيق أفضل الممارسات الإدارية الاستراتيجية في قطاع الإنشاءات بالمملكة العربية السعودية، كدراسة حالة. تبدأ الدراسة بمراجعة الأدبيات لتحديد عوامل الأداء في قطاع الإنشاءات، ثم تُجرى استطلاعات رأي لترتيب هذه العوامل حسب أهميتها. تُظهر هذه المراجعة الفجوة البحثية في قطاع الإنشاءات، لا سيما فيما يتعلق بتحقيق أهداف التنمية المستدامة في شركات الإنشاءات السعودية.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تظهر الدراسات السابقة توافقًا كبيرًا على أن نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية يرتبط ارتباطًا وثيقًا بفاعلية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه بشكل منظم ومنهجي. حيث تشير النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يشمل عناصر رئيسية مثل التحليل البيئي، ووضع الأهداف، وتوزيع الموارد، وتقييم الأداء المستمر، وهو ما يساهم في تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفعالية.

كما تؤكد الدراسات على أهمية الاستدامة وإدماج مبادئ الاقتصاد الدائري في إدارة المشاريع، بما يضمن تحقيق القيمة الطويلة الأمد وتقليل الهدر في الموارد. وهناك اتفاق واضح على دور الموارد البشرية والجاهزية الإدارية والتقنية في تعزيز القدرة على تنفيذ المشاريع العملاقة وفق الجدول الزمني والميزانية المحددين.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

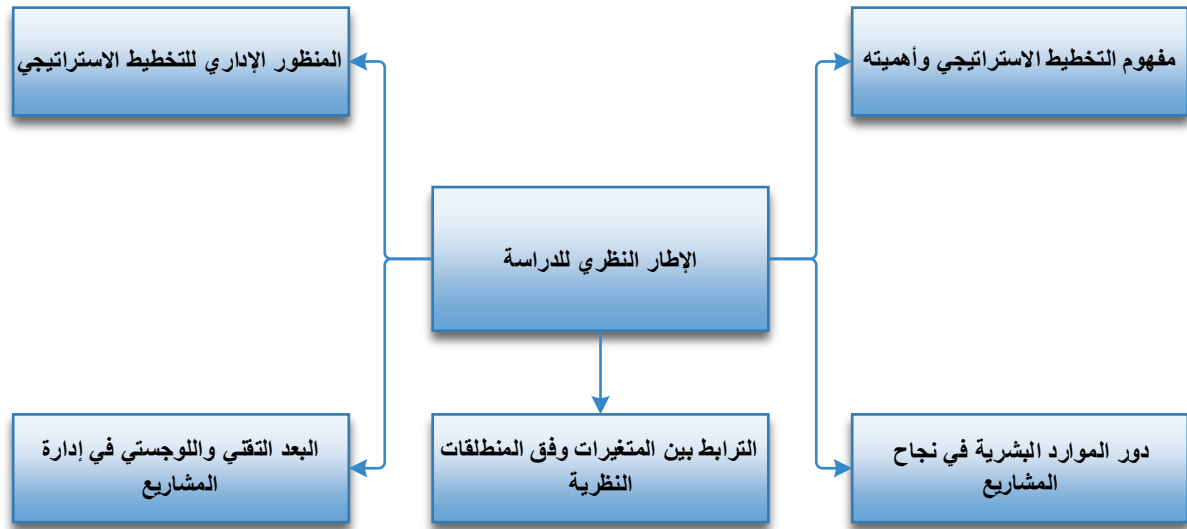
على الرغم من أوجه التشابه، فإن الدراسات السابقة تختلف في نطاق تطبيقها، وطبيعة المشاريع المدروسة، والمنهجيات المستخدمة. فبعض الدراسات ركزت على المشاريع العملاقة الوطنية ذات الأبعاد الاقتصادية والبيئية الكبيرة، بينما تناولت دراسات أخرى مشاريع محلية أصغر حجمًا أو متوسطة، ما أدى إلى تفاوت في نتائج قياس نجاح المشاريع. كما أن هناك اختلافًا في طريقة جمع البيانات وتحليلها، حيث استخدمت بعض الدراسات الاستبانات الميدانية، بينما اعتمدت أخرى على مراجعة الأدبيات أو دراسات الحالة، وهو ما يؤثر على إمكانية المقارنة بين النتائج والاستنتاجات. وتختلف أيضًا الدراسات في التركيز على بعض العوامل المؤثرة؛ فبعضها ركز على الجوانب الإدارية والموارد البشرية، في حين اهتمت أخرى بالبعد التقني واللوجستي، أو بعوامل الاستدامة والابتكار.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

تظهر الفجوات البحثية بوضوح في عدة جوانب، أهمها ندرة الدراسات التي تجمع بين جميع عناصر التخطيط الاستراتيجي والجاهزية الإدارية والبشرية والتقنية واللوجستية في سياق المشاريع العملاقة بالمملكة العربية السعودية. كما أن هناك نقصًا في الدراسات التي تركز على دمج ممارسات الاستدامة والاقتصاد الدائري مع التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع الكبرى، خصوصًا فيما يتعلق بتطبيق هذه المبادئ على مشاريع البنية التحتية الضخمة المرتبطة برؤية المملكة 2030. بالإضافة إلى ذلك، تقتصر معظم الدراسات على تحليل النتائج النظرية أو الميدانية بشكل منفصل، دون تقديم نموذج متكامل يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بشكل منهجي وشامل. ومن هنا تأتي أهمية البحث الحالي، الذي يسعى لسد هذه الفجوات من خلال دراسة متكاملة تركز على العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع العملاقة، مع مراعاة البعد الإداري والبشري والتقني واللوجستي، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في القطاع المحلي.

الإطار النظري للدراسة

تشكل المنطلقات النظرية للدراسة الأساس الفكري والعلمي الذي يُبنى عليه البحث، حيث تساعد في فهم العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية. وتهدف هذه المنطلقات إلى توضيح المبادئ والأطر العلمية التي تركز عليها الدراسة، بما يمكن الباحث من تحليل العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي والنتائج الفعلية للمشاريع. كما تتيح المنطلقات النظرية تحديد المتغيرات الأساسية التي تؤثر في أداء المشاريع، وتقديم إطار متكامل يربط بين التخطيط الإداري، والموارد البشرية، والتقنيات والعمليات اللوجستية، لضمان تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفعالية.



شكل توضيحي 1: الإطار النظري للدراسة.

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته

يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد الركائز الأساسية في إدارة المشاريع العملاقة، حيث يتيح للمنظمات وضع أهداف واضحة طويلة المدى، وتحديد الموارد والآليات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية. ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتقييم نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، بما يمكنها من وضع استراتيجيات دقيقة تتوافق مع متطلبات المشروع والمناخ الاقتصادي والتنموي المحيط به. وتُظهر الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يساهم في تعزيز القدرة المؤسسية على مواجهة التحديات المعقدة التي تصاحب المشاريع العملاقة، مثل التعقيدات الفنية، والقيود المالية، والتغيرات في السياسات التنظيمية، إضافة إلى الحاجة إلى التنسيق بين عدة جهات معنية (Gandrita، 2023).

2. المنظور الإداري للتخطيط الاستراتيجي

تستند الدراسة إلى النظرية الإدارية الحديثة التي ترى أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد وضع أهداف وخطط، بل عملية ديناميكية تتضمن تقييم مستمر للموارد، وتكييف القرارات وفق المستجدات، وضمان توجيه الجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة. ويُركز هذا المنظور على دور الإدارة في تنظيم العمليات، وتوزيع المسؤوليات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة، بما يعزز من القدرة على تحقيق أهداف المشروع ضمن الوقت والميزانية المحددين. ويؤكد المنظور الإداري على أن نجاح المشاريع العملاقة يعتمد بشكل كبير على قدرة الإدارة على دمج التخطيط الاستراتيجي مع التنفيذ العملي، مما يحول الأهداف النظرية إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع (Khalaf، 2024).

3. دور الموارد البشرية في نجاح المشاريع

تشير المنطلقات النظرية إلى أن الموارد البشرية هي أحد العناصر الحيوية التي تحدد مدى نجاح أي مشروع، خاصة المشاريع العملاقة ذات الطبيعة المعقدة. فالكفاءات البشرية، والمهارات الفنية، والخبرة العملية، والالتزام المهني، جميعها عوامل تساهم في ضمان تنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل فعال. وتُظهر الدراسات النظرية أن الاستثمار في تدريب وتأهيل الكوادر، وتوزيع المهام بما يتناسب مع قدراتهم، ينعكس إيجاباً على جودة التنفيذ وتقليل المخاطر، ويسهم في تعزيز قدرة الفرق على التكيف مع التغيرات الطارئة أثناء دورة حياة المشروع (Haider، 2024).

4. البعد التقني واللوجستي في إدارة المشاريع

من المنطلقات النظرية الأخرى أن الجاهزية التقنية واللوجستية تشكل عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح في المشاريع الكبرى. فالموارد التقنية، بما في ذلك المعدات الحديثة، والبرمجيات، والأنظمة الإدارية، تساعد في تسهيل تنفيذ الخطط بكفاءة، وتحسين دقة الرقابة على العمليات، وتقليل الأخطاء والتأخيرات. أما الجوانب اللوجستية، فتشمل إدارة المواد، وتوزيعها، والنقل، والتخزين، وهي عناصر أساسية لضمان استمرارية سير المشروع وفق الجدول الزمني المخطط له. وتعزز النظرية هنا أهمية الربط بين التخطيط الاستراتيجي والجاهزية التقنية واللوجستية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة (Irfan، 2021).

5. الترابط بين المتغيرات وفق المنطلقات النظرية

تشير المنطلقات النظرية إلى أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع العملاقة ليست أحادية الجانب، بل تتحدد من خلال تفاعل عدة عناصر، تشمل الجاهزية الإدارية، والموارد البشرية، والجاهزية التقنية واللوجستية. فكل عنصر من هذه

العناصر يعزز الآخر ويكمل دوره في تحقيق أهداف المشروع، ويضمن تحويل الخطط الاستراتيجية إلى نتائج عملية قابلة للقياس. وتؤكد النظرية أن التكامل بين هذه العوامل يسهم في تقليل المخاطر، وزيادة كفاءة التنفيذ، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة، بما يعكس النجاح الحقيقي للمشاريع العملاقة (Bashir، 2021).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يشكل الفصل الثالث من هذه الدراسة المرحلة العملية للبحث، حيث يقدم الإطار المنهجي الذي يمكن الباحث من الانتقال من الجانب النظري والتحليلي إلى الواقع التطبيقي للمشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالملكة العربية السعودية. ويعد هذا الفصل جوهرياً في أي دراسة علمية، إذ يضمن اتساق البحث مع المعايير العلمية المتعارف عليها، ويوفر الوسائل الضرورية لتحديد كيفية جمع وتحليل البيانات بطريقة منظمة ودقيقة، بما يحقق أهداف الدراسة ويتيح التحقق من الفرضيات العلمية التي تم وضعها مسبقاً.

يهدف الفصل إلى تقديم تصور شامل للآليات التي اعتمد عليها الباحث في دراسة العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الكبرى، من خلال تحديد الأسس المنهجية التي تساعد في تحليل الظواهر المرتبطة بالمجال البحثي بدقة وموضوعية. كما يتيح الفصل إمكانية فهم خصائص المجتمع الذي يجري عليه البحث، والاعتبارات التي تم أخذها في تحديد العينة المناسبة، فضلاً عن الإجراءات العلمية الدقيقة التي تم اتباعها لجمع البيانات وتحليلها بطريقة منهجية. ويُعتبر هذا الفصل أداة مهمة لربط الجانب النظري بالدليل العملي، حيث يمكن الباحث من تقديم نتائج قابلة للتحقق والاستناد إليها في صياغة توصيات عملية تساهم في تحسين إدارة المشاريع الكبرى.

تكمن أهمية هذا الفصل أيضاً في كونه يوفر شفافية منهجية، ويضمن إمكانية إعادة البحث أو تكراره في سياقات مشابهة، مما يعزز مصداقية النتائج ويتيح للقارئ والباحثين الآخرين تقييم الأسلوب العلمي المتبع. كما يساعد الفصل على تحديد حدود البحث والتحديات المحتملة التي قد تواجه الباحث أثناء جمع البيانات وتحليلها، مما يساهم في وضع تصور واقعي للإمكانيات والقيود المتعلقة بالدراسة. ويتيح ذلك تقديم نتائج دقيقة وموثوقة، مع الأخذ في الاعتبار المعايير العلمية والأخلاقية المعتمدة في البحث العلمي.

يمثل هذا الفصل خطوة أساسية نحو بناء قاعدة بيانات علمية قوية، حيث يتيح تحليل النتائج المرتبطة بتطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع العملاقة، وفهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأداء المؤسسي للمشاريع. ومن خلال هذا الفصل، يمكن للباحث تقديم توصيات عملية مبنية على الأدلة العلمية، تساعد الجهات المسؤولة عن إدارة المشاريع في اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة تعزز من فرص نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

يعد الفصل الثالث جسراً بين النظرية والتطبيق، حيث يربط بين الفهم النظري لممارسات التخطيط الاستراتيجي والبيانات العملية المستمدة من الواقع، ويعزز من القيمة العلمية والعملية للدراسة على حد سواء. فهو يمكن الباحث من تحليل

العلاقة بين المتغيرات المختلفة بطريقة دقيقة، ويضمن أن النتائج المستخلصة قابلة للتطبيق العملي وتساهم في تطوير السياسات والممارسات الإدارية في قطاع البنية التحتية بالمملكة.

مجتمع البحث

يشير مجتمع البحث إلى المجموعة المستهدفة التي تتوافر فيها الصفات والخبرات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات ذات الصلة بالمتغيرات قيد الدراسة. ويعتبر تحديد مجتمع البحث خطوة أساسية في أي دراسة كمية، حيث يمكن الباحث من التركيز على الفئة الأكثر قدرة على توفير المعلومات الدقيقة والموضوعية. في هذه الدراسة، يُعد مجتمع البحث هو الأفراد والكوادر المرتبطة مباشرة بإدارة وتنفيذ المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية، بما يشمل مديري المشاريع، والمخططين الاستراتيجيين، والكوادر الفنية والإدارية، والمشرفين على التنفيذ والمتابعة، وذلك لضمان شمولية النتائج وارتباطها بالواقع العملي.

- خصائص مجتمع البحث

تتميز فئة مجتمع البحث بامتلاكها خبرة عملية واسعة في إدارة المشاريع العملاقة، وفهمًا معمقًا لممارسات التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى اطلاعها على الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية والتقنية واللوجستية. كما يتمتع أعضاء المجتمع بالقدرة على تقييم مدى فاعلية الإجراءات والخطط الاستراتيجية المتبعة في المشاريع، مما يجعلهم مصدرًا موثوقًا لجمع البيانات وتحليلها. وتتميز هذه الفئة كذلك بالتنوع في المواقع الجغرافية داخل المملكة، مما يتيح تغطية شاملة لمختلف الظروف التشغيلية والإدارية في المشاريع الكبرى.

- أهمية تحديد مجتمع البحث بدقة

تحديد مجتمع البحث بدقة يساعد على تحقيق عدة أهداف رئيسية، أبرزها ضمان تمثيل النتائج لجميع المشاريع العملاقة، وتمكين الباحث من الوصول إلى بيانات دقيقة يمكن تحليلها إحصائيًا لاختبار الفرضيات. كما يساهم التحديد الدقيق في تقليل التحيز المحتمل وضمان موثوقية النتائج، إذ يُركز البحث على الأفراد الأكثر معرفة وخبرة بما يتعلق بممارسات التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع. ومن خلال اختيار مجتمع البحث بعناية، يمكن للباحث بناء استنتاجات قوية وقابلة للتطبيق العملي في تحسين إدارة المشاريع العملاقة بالمملكة العربية السعودية.

- حجم مجتمع البحث وتوزيعه

يمتد مجتمع البحث ليشمل المشاريع العملاقة في مختلف المناطق الرئيسية بالمملكة، مع التركيز على المشاريع المرتبطة برؤية المملكة 2030، مثل مشاريع النقل، والبنية التحتية، والمناطق الاقتصادية الخاصة، والمشاريع الصناعية الكبرى. ويتيح هذا

التوزيع الجغرافي جمع بيانات متنوعة تغطي الاختلافات في التخطيط والتنفيذ بين المشاريع المختلفة، ما يعزز من شمولية الدراسة ودقتها في تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما يُمكن الباحث من إجراء مقارنة بين ممارسات المشاريع العملاقة وفق طبيعة المشروع والموقع، مما يثري النتائج ويساهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق على نطاق واسع.

المنهجية وطرق البحث

تعتبر المنهجية العلمية الركيزة الأساسية لأي دراسة بحثية، إذ تحدد الطريقة التي سيتبعها الباحث في جمع وتحليل البيانات للوصول إلى النتائج الدقيقة والموثوقة. وتعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية، التي تهدف إلى قياس العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالملكة العربية السعودية. وتتميز المنهجية الكمية بقدرتها على تقديم نتائج موضوعية قابلة للقياس، حيث تُحوّل الظواهر والممارسات المعقدة إلى بيانات رقمية يمكن تحليلها إحصائيًا، مما يتيح استنتاج العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بدقة وموضوعية.

- تصميم البحث

تم تصميم البحث بطريقة تمكن من اختبار الفرضيات العلمية المتعلقة بتأثير المتغيرات المستقلة (الجاهزية الإدارية، الجاهزية البشرية، الجاهزية التقنية واللوجستية) على المتغير التابع (نجاح المشاريع العملاقة). ويعتمد تصميم البحث على جمع البيانات من عينة محددة تمثل المجتمع المستهدف، مع التركيز على الدقة في اختيار المشاركين لضمان تمثيل النتائج لكامل قطاع البنية التحتية. ويتيح هذا التصميم إمكانية إجراء التحليل الإحصائي لمختلف العلاقات بين المتغيرات، وتحديد مدى تأثير كل متغير مستقل على نجاح المشاريع، وبالتالي تقديم نتائج دقيقة وقابلة للتطبيق العملي.

- طرق جمع البيانات

تستخدم الدراسة أدوات كمية لجمع البيانات، تتمثل في استبانات مهيكلية يتم توزيعها على المشاركين من مديري المشاريع والكوادر الإدارية والفنية في قطاع البنية التحتية. وقد تم تصميم الاستبانات وفق أسس علمية تتوافق مع أهداف الدراسة، بحيث تغطي جميع أبعاد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما تم التأكد من وضوح الأسئلة ودقتها وسهولة فهمها للمشاركين، لضمان

الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة. وتعتمد الاستبانات على مقاييس ترتيبية ونسبية تسمح بإجراء التحليل الإحصائي اللازم، بما في ذلك قياس متوسطات الاستجابات، وتحديد مستويات العلاقة بين المتغيرات المختلفة.

- أسلوب تحليل البيانات

تعتمد الدراسة على التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة باستخدام برامج متخصصة في التحليل الكمي، بما يتيح قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بدقة. وتشمل أساليب التحليل حساب المتوسطات والانحراف المعياري، واختبار الفرضيات باستخدام تقنيات مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد. كما يُستخدم التحليل لتحديد مدى تأثير كل متغير مستقل على نجاح المشاريع، وفحص الفروق بين المجموعات المختلفة إن وجدت. وتساهم هذه الأساليب في تقديم نتائج دقيقة وموثوقة، كما تمكن الباحث من استخلاص توصيات عملية مبنية على الأدلة الإحصائية.

- أهمية المنهجية الكمية في الدراسة

تُعد المنهجية الكمية مناسبة تمامًا لدراسة العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع العملاقة، لأنها توفر أداة دقيقة وموضوعية لفحص الفرضيات العلمية. كما تساعد المنهجية الكمية في تحديد حجم تأثير كل عامل من العوامل المدروسة على النتائج، وتمكن الباحث من تقديم نتائج قابلة للقياس والتحقق منها. كما تعزز هذه المنهجية مصداقية الدراسة، وتسمح بمقارنة النتائج مع دراسات سابقة، وبالتالي تقديم توصيات علمية قابلة للتطبيق العملي في إدارة المشاريع الكبرى بالمملكة العربية السعودية.

أدوات الدراسة

تعد أدوات الدراسة الركيزة العملية لجمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات والوصول إلى النتائج العلمية الدقيقة. وفي هذه الدراسة، التي تعتمد المنهجية الكمية، تم تصميم أدوات جمع البيانات بما يتيح قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الجاهزية الإدارية، الجاهزية البشرية، الجاهزية التقنية واللوجستية) والمتغير التابع (نجاح المشاريع العملاقة) بدقة وموضوعية. كما تم التركيز على استخدام أدوات قياس معيارية تسمح بتحويل المعلومات النوعية إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي، بما يضمن موثوقية النتائج وصلاحياتها للاستنتاجات العلمية.

- الأداة الرئيسية: الاستبانات الكمية

تم اعتماد الاستبانات المهيكلية كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لقدرتها على جمع معلومات موحدة من عدد كبير من المشاركين بشكل منهجي. وقد تم تصميم الاستبانات وفق أسس علمية تضمن تغطية جميع أبعاد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بحيث يتمكن المشاركون من تقييم كل بند وفق مقاييس ترتيبية (مثل مقياس ليكرت) تعكس درجة الموافقة أو التوافق مع كل عبارة أو مؤشر. وتتميز الاستبانات الكمية بسهولة التطبيق، وقابليتها للتحليل الإحصائي، وإمكانية المقارنة بين مجموعات البيانات المختلفة، مما يعزز من دقة النتائج واستنتاجاتها.

- هيكل الاستبانة ومكوناتها

تم تقسيم الاستبانة إلى عدة أقسام رئيسية، بحيث يتضمن كل قسم أسئلة تتعلق بأحد المتغيرات المستقلة أو المتغير التابع. وتغطي أسئلة الاستبانة أبعاد الجاهزية الإدارية من حيث التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات، وأبعاد الجاهزية البشرية من حيث المهارات والخبرة والتدريب، وأبعاد الجاهزية التقنية واللوجستية المتعلقة بالأدوات والمعدات والعمليات اللوجستية. كما يغطي القسم الخاص بالمتغير التابع جوانب نجاح المشاريع، مثل الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وتحقيق الجودة، ورضا أصحاب المصلحة.

- أهمية استخدام الاستبانات الكمية

تتيح الاستبانات الكمية إمكانية جمع بيانات كمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، مما يسمح بتقييم العلاقة بين المتغيرات المختلفة بدقة. كما تمكن الباحث من اختبار الفرضيات بشكل موضوعي، وتحديد مدى تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، وتقديم استنتاجات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في التوصيات العملية. بالإضافة إلى ذلك، توفر هذه الأداة سهولة في تطبيقها على عدد كبير من المشاركين، وتقلل من تحيز الباحث، كما تسمح بإعادة تطبيق الدراسة على عينات أخرى للتحقق من صحة النتائج وموثوقيتها.

- التأكد من صلاحية الأداة وموثوقيتها

قبل تطبيق الاستبانات على المجتمع المستهدف، تم التحقق من صلاحية ومصداقية الأداة باستخدام أساليب علمية، مثل مراجعة محتوى الاستبانة من قبل خبراء متخصصين، وإجراء تجربة أولية على عينة صغيرة للتأكد من وضوح الأسئلة وسهولة الإجابة عليها. كما تم قياس موثوقية الأداة باستخدام مقاييس إحصائية مثل معامل ألفا كرونباخ، لضمان أن البيانات المجمعة دقيقة ومتسقة، وقابلة للتحليل الكمي الذي يعكس الواقع الفعلي للممارسات والتجارب في مشاريع البنية التحتية العملاقة بالمملكة.

خطوات جمع البيانات

تشكل مرحلة جمع البيانات من أهم مراحل البحث العلمي، حيث توفر المعلومات الضرورية لاختبار الفرضيات والوصول إلى النتائج الدقيقة. وتعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية، التي تستلزم تحويل الظواهر والممارسات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع إلى بيانات قابلة للقياس والتحليل الإحصائي. وتهدف خطوات جمع البيانات إلى ضمان جمع معلومات دقيقة وموضوعية من المشاركين في مجتمع البحث، بما يسمح بإجراء تحليل علمي يمكن من خلاله استخلاص نتائج موثوقة وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

- تصميم أدوات جمع البيانات

بدأت عملية جمع البيانات بتصميم الاستبانات الكمية بشكل دقيق ومتكامل، بحيث تتضمن جميع المتغيرات المستقلة (الجاهزية الإدارية، الجاهزية البشرية، الجاهزية التقنية واللوجستية) والمتغير التابع (نجاح المشاريع العملاقة). وقد تم تصميم الاستبانات وفق أسس علمية تتيح للمشاركين تقييم كل عنصر باستخدام مقاييس مرتبة، مثل مقياس ليكرت، مما يسمح بتحويل الإجابات إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي. كما تم مراجعة الاستبانات من قبل خبراء لضمان وضوح الأسئلة ودقتها وشمولها لجميع أبعاد المتغيرات.

- تحديد العينة وتوزيع الاستبانات

تم تحديد العينة بعناية لضمان تمثيل المجتمع المستهدف بأكبر قدر ممكن. وبعد تحديد المشاركين من مديري المشاريع والكادر الإداري والفني في مشاريع البنية التحتية الكبرى، تم توزيع الاستبانات إلكترونياً وورقياً لضمان وصولها إلى جميع أفراد العينة. ورافق ذلك توجيه إرشادات واضحة للمشاركين حول كيفية تعبئة الاستبانات بدقة، مع التأكيد على أهمية الإجابة الصادقة والكاملة لتحقيق نتائج بحثية موثوقة.

- متابعة جمع البيانات وضمان جودتها

خلال مرحلة جمع البيانات، تم متابعة الردود لضمان اكتمالها وخلوها من الأخطاء. كما تم إجراء مراجعات دورية للتحقق من سلامة البيانات المدخلة إلكترونياً، والتأكد من أن جميع الاستبانات الورقية تم تعبئتها بشكل صحيح قبل إدخالها إلى قواعد البيانات. وركز الباحث أيضاً على التأكد من التمثيل المناسب لجميع الفئات الوظيفية والمناطق الجغرافية للمشاريع، بما يعزز من شمولية الدراسة ودقتها.

- إعداد البيانات للتحليل

بعد الانتهاء من جمع الاستبانات، تم ترميز البيانات وتحويلها إلى شكل رقمي مناسب للتحليل الإحصائي. وشملت هذه العملية فحص القيم المفقودة أو غير المكتملة، وتصحيح أي أخطاء في الإدخال، وضمان توافق جميع البيانات مع معايير التحليل الكمي. كما تم تنظيم البيانات في جداول وفئات متوافقة مع أهداف البحث، بحيث يمكن تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة على المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، واختبار الفرضيات العلمية بدقة.

حدود البحث

- الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على مجموعة محددة من المشاركين العاملين في مشاريع البنية التحتية العملاقة بالمملكة العربية السعودية. ويشمل ذلك مديري المشاريع، والكوادر الإدارية والفنية، بالإضافة إلى الفرق المكلفة بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة. وقد تم اختيار هذه الفئة لأنها الأكثر ارتباطاً بممارسات التخطيط الاستراتيجي وتأثيرها المباشر على نجاح المشاريع، حيث تمتلك الخبرة العملية والمعرفة الكافية بالإجراءات الإدارية والموارد البشرية والتقنية اللازمة لتحقيق أهداف المشاريع. ويعكس التركيز على هذه الفئة القدرة على جمع بيانات دقيقة وموثوقة تمكّن من اختبار الفرضيات البحثية بشكل علمي وموضوعي.

- الحدود الزمانية

تغطي الدراسة الفترة الزمنية التي تركز على المشاريع العملاقة التي تم تنفيذها أو كانت قيد التنفيذ خلال السنوات الأخيرة، بما يتوافق مع المبادرات الكبيرة لرؤية المملكة 2030. وقد تم تحديد هذه الفترة الزمنية لضمان أن البيانات المستخلصة تعكس أحدث الممارسات الإدارية والتقنية المستخدمة في إدارة المشاريع العملاقة، وتأخذ في الاعتبار التطورات الحديثة في التخطيط الاستراتيجي، والتقنيات اللوجستية، والابتكار في الموارد البشرية، بما يضمن دقة النتائج وارتباطها بالواقع العملي الحالي.

- الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية، وتشمل مواقع المشاريع المختلفة مثل المدن الرئيسية والمناطق الصناعية والمشاريع الوطنية الكبرى المرتبطة برؤية المملكة 2030. ويهدف تحديد هذا النطاق

المكاني إلى التركيز على البيئة المحلية والإطار المؤسسي والقانوني الخاص بالمملكة، الذي يؤثر بشكل مباشر على ممارسات التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع. كما يضمن هذا التحديد المكاني توحيد المتغيرات السياقية، مثل السياسات التنظيمية والظروف الاقتصادية والاجتماعية، مما يعزز من موثوقية النتائج ويجعلها قابلة للتحليل والمقارنة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يشكل الفصل الرابع من هذه الدراسة المرحلة النهائية التي تُجسّد الجانب التطبيقي والتحليلي للبحث، حيث يُعدّ منصة أساسية لفهم النتائج المستخلصة من البيانات الميدانية وربطها بالأسس النظرية التي تم استعراضها في الفصول السابقة. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل متكامل للبيانات بطريقة علمية دقيقة، بما يمكن الباحث من التحقق من الفرضيات الموضوعة، وتفسير النتائج ضمن السياق العملي للمشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية. وبذلك، يُعدّ هذا الفصل حلقة الوصل بين الجانب النظري للبحث ونتائجه العملية، مما يمنح الدراسة مصداقية علمية عالية ويعزز القدرة على تقديم توصيات عملية قائمة على أسس علمية.

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه يسمح بفهم طبيعة العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الكبرى، من خلال تقديم تحليل شامل ومنهجي للبيانات التي تم جمعها، ومناقشة النتائج بشكل موضوعي يبرز أوجه القوة والضعف في الممارسات الحالية. كما يسهم الفصل في إظهار مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع العملاقة، وتحديد العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على تحقيق أهدافها. ويعزز هذا التحليل قدرة القارئ على فهم كيفية تطبيق الأسس النظرية في الواقع العملي، مما يجعل النتائج قابلة للاستخدام في تطوير السياسات والإجراءات المؤسسية.

يمثل الفصل الرابع مرحلة حاسمة في استنتاج النتائج النهائية للدراسة، حيث يقوم الباحث بتقديم استنتاجات مبنية على تحليل دقيق للبيانات، وربطها بالإطار النظري للدراسة. ويتيح هذا الفصل إمكانية استخلاص توصيات عملية قابلة للتطبيق، تساعد الجهات المسؤولة عن إدارة المشاريع العملاقة على تحسين التخطيط والتنفيذ، وتعزيز فرص نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. كما يوضح الفصل القيود والتحديات التي واجهت الباحث أثناء الدراسة، ويقدم رؤى حول كيفية التغلب عليها في الدراسات المستقبلية.

ويعد الفصل الرابع أيضاً خطوة محورية في توثيق قيمة البحث العلمية والعملية، إذ يوفر قاعدة معرفية دقيقة تساعد على تفسير النتائج بشكل موضوعي، ومقارنة النتائج بالدراسات السابقة، وتقديم حلول استراتيجية قابلة للتطبيق. ويتيح هذا الفصل للباحث تقديم تصور واضح للنتائج النهائية، مما يسهم في تعزيز أثر الدراسة على مستوى القطاع المؤسسي والعملي في المملكة، ويساعد في تحسين ممارسات التخطيط الاستراتيجي وتعزيز نجاح المشاريع العملاقة.

يشكل الفصل الرابع جسراً نهائياً يربط بين النظرية والتطبيق، ويتيح للباحث والقارئ الوصول إلى صورة متكاملة حول مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع العملاقة. كما يعكس هذا الفصل قيمة البحث العلمية والعملية، ويعزز

إمكانية الاستفادة منه في تطوير سياسات وممارسات إدارة المشاريع الكبرى، بما يضمن تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفعالية ويعزز من القدرة المؤسسية على التخطيط المستقبلي.

تحليل البيانات

- الوصف الإحصائي للبيانات:

أظهرت النتائج تبايناً في آراء المشاركين حول كفاءة تحليل البيئة الداخلية ومدى مساهمة التخطيط في تجويد المخرجات النهائية؛ سجل هذان المتغيران أعلى مستويات بانحراف معياري بلغ 1.565 و1.562 على التوالي. هذا يشير إلى فراغ إجرائي؛ فبينما يدرك المتخصصون أهمية التخطيط، يبدو أن التطبيق الفعلي لتحليل الموارد والقدرات الذاتية يفتقر إلى المنهجية الموحدة في قطاع البنية التحتية. النتيجة كانت أكثر استقراراً عند الحديث عن الأثر النهائي؛ برز توافق أكبر حول دور التخطيط في ضبط "مثلث القيود" (الوقت، التكلفة، الجودة) بمتوسط 3.40 وانحراف منخفض نسبياً قدره 1.260. يبدو أن الخبرة الميدانية للعينة، والتي يغلب عليها التأهيل الأكاديمي المرتفع بمتوسط 3.36، تجعلهم أكثر اقتناعاً بالنتائج الملموسة مقارنة بالعمليات التحليلية التمهيدية التي تسبق التنفيذ.

المرونة في الخطط وتوافقها مع تطلعات أصحاب المصلحة نالا أعلى درجات التأييد بمتوسط 3.41 لكل منهما. هذه النقطة تعكس حيوية قطاع المقاولات في المملكة وقدرته العالية على المناورة لمواجهة التغيرات المتسارعة. قيم الالتواء جاءت سالبة في كافة البنود؛ الميل العام يتجه نحو الإيجابية، لكن قيم التفرطح السالبة تؤكد أن الإجابات موزعة على نطاق واسع وليست محتشدة بقوة حول المركز. ممارسات المتابعة الدورية سجلت متوسطاً متوازناً قدره 3.25؛ قد يرجع ذلك إلى ضخامة حجم المشاريع العملاقة التي تجعل الرقابة اللحظية تحدياً لوجستياً معقداً. أما الارتباط برؤية 2030 فقد سجل متوسط 3.28؛ الرقم يعكس استيعاباً جيداً للتوجه الوطني، إلا أن ترجمة هذا التوجه إلى أهداف رقمية قابلة للقياس بدقة ما تزال تتطلب جهداً إضافياً لرفع مستوى الإجماع المهني حولها.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.313	-1.326	.157	.059	1.442	3.00	.093	2.90	0	240
.313	-2.017	.157	.017	.501	1.00	.032	1.50	0	240
.313	-.979	.157	-.249	1.263	3.00	.082	3.36	0	240

تمتلك المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة.	240	0	3.31	.088	3.00	1.368	-.215	.157	-1.197	.313
يتم تحديد أهداف استراتيجية قابلة للقياس ومتوافقة مع رؤية المملكة 2030 في المشاريع العملاقة.	240	0	3.28	.091	3.00	1.403	-.196	.157	-1.253	.313
تتوافق أهداف المشاريع العملاقة مع احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين.	240	0	3.41	.091	4.00	1.411	-.410	.157	-1.117	.313
يتم إجراء تحليل شامل للبيئة الداخلية قبل البدء في تنفيذ المشاريع العملاقة.	240	0	3.17	.101	3.00	1.565	-.108	.157	-1.505	.313
يتم تحليل البيئة الخارجية والمخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشاريع العملاقة بشكل منهجي.	240	0	3.28	.089	3.00	1.381	-.236	.157	-1.119	.313
تؤخذ الفرص المستقبلية في قطاع البنية التحتية بعين الاعتبار أثناء عملية التخطيط الاستراتيجية.	240	0	3.38	.090	3.00	1.397	-.337	.157	-1.134	.313
يتم وضع خطط استراتيجية واضحة ومتكاملة لتحقيق أهداف المشاريع العملاقة.	240	0	3.26	.093	3.00	1.441	-.258	.157	-1.272	.313
تتسم الخطط الاستراتيجية للمشاريع العملاقة بالمرونة وقابليتها للتعديل عند الحاجة.	240	0	3.41	.096	4.00	1.495	-.435	.157	-1.247	.313
يتم ربط الخطط الاستراتيجية بالجدول الزمني والميزانية المحددة للمشاريع العملاقة.	240	0	3.29	.088	3.00	1.365	-.243	.157	-1.120	.313
يتم تنفيذ الخطة الاستراتيجية وفق آليات وإجراءات واضحة ومحددة.	240	0	3.38	.091	4.00	1.409	-.379	.157	-1.116	.313
تتوفر الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بكفاءة.	240	0	3.25	.098	3.00	1.521	-.207	.157	-1.409	.313

يوجد تنسيق فعال بين الجهات المعنية المختلفة أثناء تنفيذ المشاريع العملاقة.	240	0	3.32	.097	3.00	1.497	-.275	.157	-1.342	.313
يتم متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمشاريع العملاقة بشكل دوري.	240	0	3.25	.084	3.00	1.296	-.227	.157	-.965	.313
تستخدم مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	240	0	3.38	.092	4.00	1.424	-.314	.157	-1.251	.313
يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة عند وجود انحرافات عن الخطة الاستراتيجية.	240	0	3.37	.093	4.00	1.440	-.315	.157	-1.260	.313
يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة مخرجات المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية.	240	0	3.13	.101	3.00	1.562	-.130	.157	-1.462	.313
يؤثر التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي على نجاح المشاريع العملاقة من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة.	240	0	3.40	.081	3.00	1.260	-.310	.157	-.925	.313

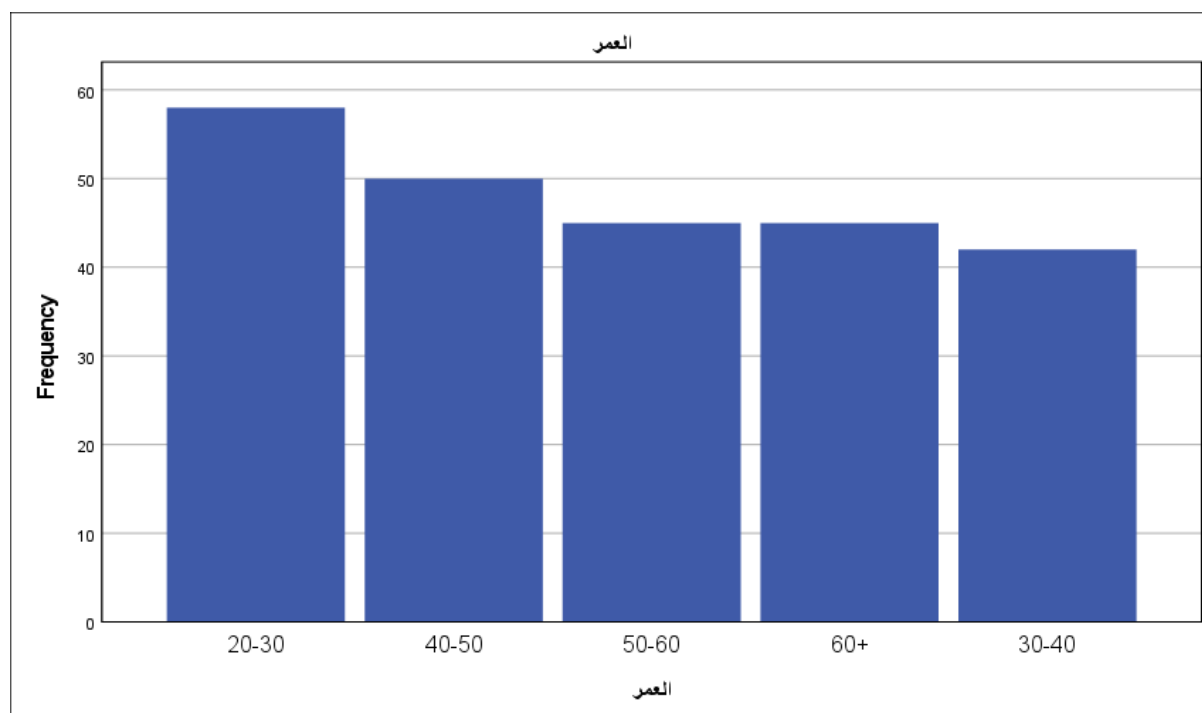
جدول 1 : التحليلات الإحصائية

- عمر المشاركين في التجربة

تتقارب نسب التمثيل بين الفئات العمرية المختلفة مع تفوق لجيل الشباب. تصدرت الفئة العمرية (20-30 سنة) القائمة بنسبة 24.2% بواقع 58 مشاركاً. النتيجة منطقية جداً؛ تعكس زخم التوظيف الجديد المرتبط بمشروعات رؤية 2030. لكن ثقل الخبرة يظل مهيمناً على المشهد الإداري. الكوادر التي تجاوزت سن الأربعين تشكل الكتلة الصلبة في الدراسة؛ نسبتها الإجمالية تخطت 58%. هذا التوازن ضروري في قطاع البنية التحتية. المشاريع العملاقة لا تدار بالطموح وحده. تتطلب حكمة ممارسة وخبرة عريضة في إدارة الأزمات الميدانية. سجلت فئة (30-40 سنة) الحضور الأقل بنسبة 17.5%. قد يفسر ذلك بوجود فراغ استقطاب في منتصف السلم الوظيفي داخل القطاع. التنوع العمري في العينة يمنح البحث شمولية استثنائية. الآراء المسجلة تجمع بين التمكن التقني الحديث والحكمة الميدانية المتراكمة. العينة تمثل بصدق تركيبة القوى العاملة الحالية في المشاريع الكبرى بالمملكة.

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	58	24.2	24.2	24.2
	40-50	50	20.8	20.8	45.0
	50-60	45	18.8	18.8	63.7
	60+	45	18.8	18.8	82.5
	30-40	42	17.5	17.5	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

جدول 2: التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

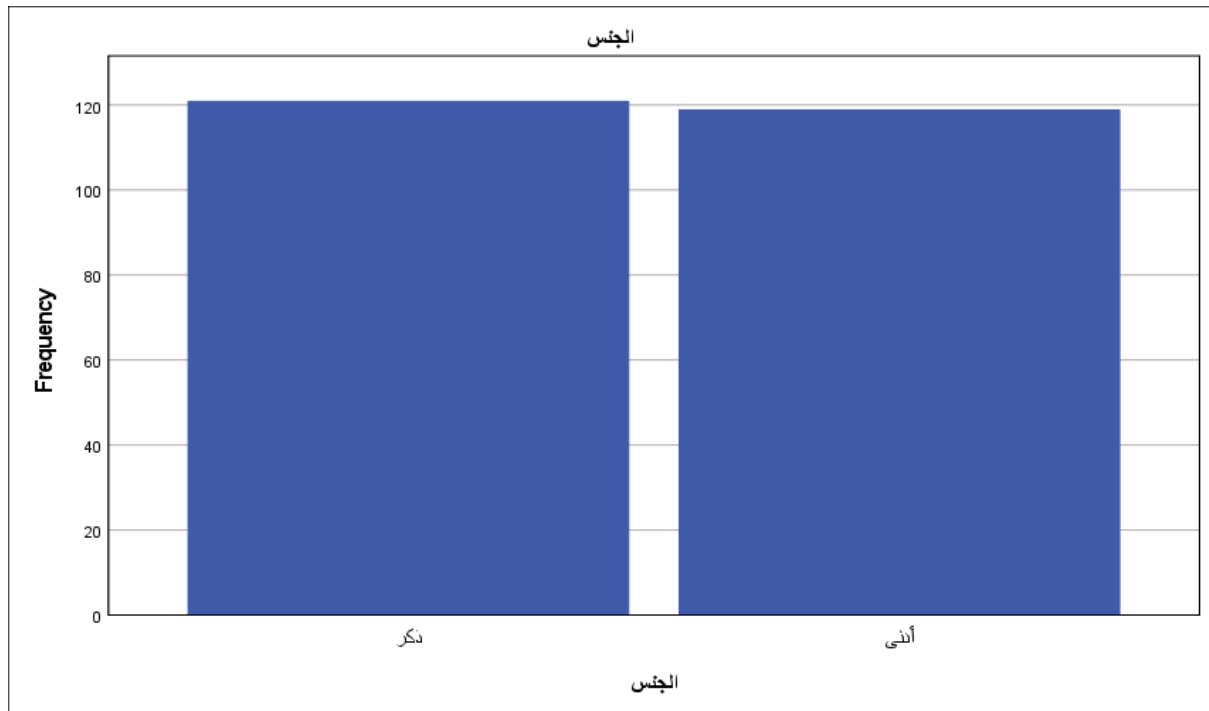
- جنس المشاركين في التجربة

تقترب نسب المشاركة بين الجنسين من التوازن المثالي. سجل الذكور نسبة 50.4% بواقع 121 مشاركاً. بلغت نسبة الإناث 49.6% بواقع 119 مشاركة. هذا التقارب الرقمي يظهر تحولاً جوهرياً في بنية القوى العاملة بالمشاريع العملاقة. قطاع البنية التحتية ليس حكراً على فئة. الحضور النسائي الكثيف يمنح النتائج شمولية ومصداقية. تنوع المنظور الإداري يقلل التحيز. يسهم في

رصد ثغرات التخطيط من زوايا متباينة. بيئة العمل أصبحت أكثر استيعاباً للكفاءات الوطنية. التخطيط الاستراتيجي يتأثر بهذا التنوع إيجاباً. هذه المساواة ترفع الثقة في تعميم النتائج. العينة تجسد واقعاً مؤسسياً يتسم بالديناميكية.

الجنس		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	121	50.4	50.4	50.4
	أنثى	119	49.6	49.6	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

جدول 3 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

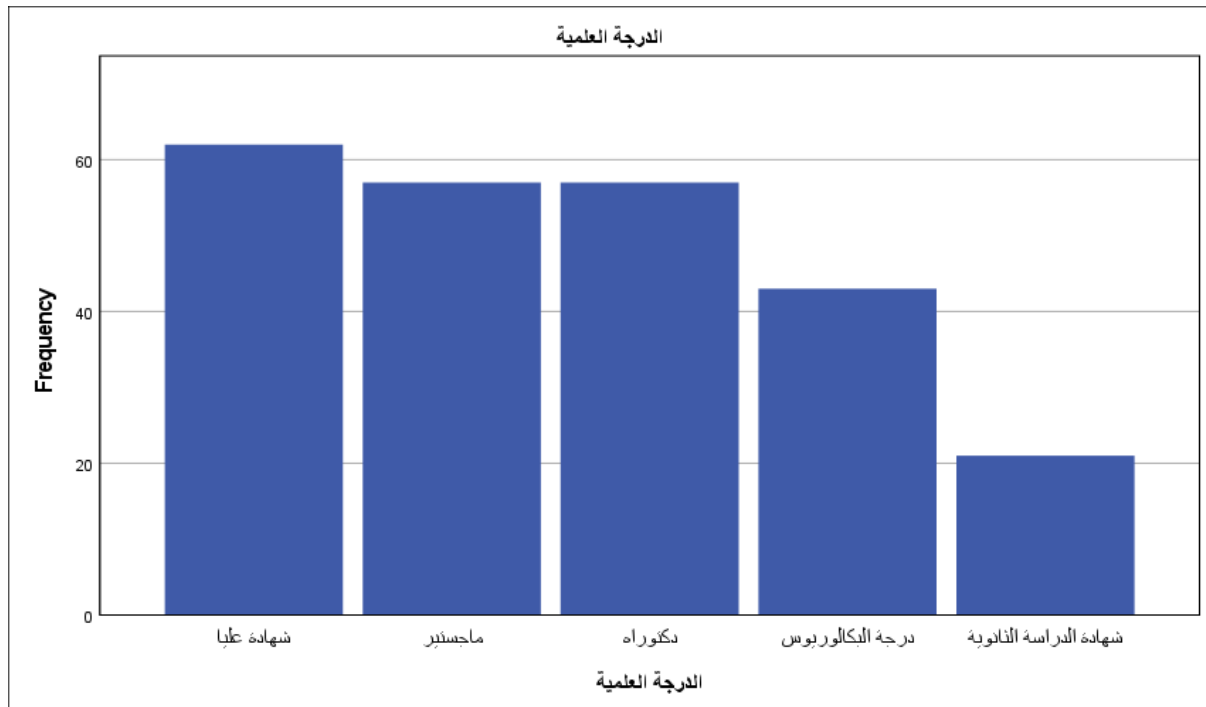
- الدرجة العلمية

يهيمن أصحاب المؤهلات العليا على هيكل العينة بشكل قطعي؛ حيث بلغت نسبة الحاصلين على الدكتوراه والماجستير والشهادات العليا مجتمعة نحو 73.4%. هذا التراكم المعرفي يمنح الدراسة رصانة استثنائية. الاستجابات ناتجة عن وعي أكاديمي عميق بالتنظير الاستراتيجي. سجلت فئة الشهادة العليا الحضور الأكبر بواقع 62 مشاركاً بنسبة 25.8%. تلتها كفة الماجستير والدكتوراه بتساوٍ رقمي دقيق بلغ 23.8% لكل منهما. ندرة المشاركين من حملة الثانوية (8.8%) تعكس طبيعة التكاليفات في

المشاريع الكبرى. هذه المواقع تتطلب تأهيلاً تخصصياً عالياً. البكالوريوس حضر بنسبة 17.9%. المشاركون يمتلكون الأدوات الفكرية اللازمة لتحليل البيئة والمخاطر المنهجية. كفاءة التخطيط في قطاع البنية التحتية ترتبط الآن بمستوى تعليمي رفيع. النتائج تعبر عن نخبة مهنية قادرة على قيادة التحول الاستراتيجي المعقد.

الدرجة العلمية		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	شهادة عليا	62	25.8	25.8	25.8
	ماجستير	57	23.8	23.8	49.6
	دكتوراه	57	23.8	23.8	73.3
	درجة البكالوريوس	43	17.9	17.9	91.3
	شهادة الدراسة الثانوية	21	8.8	8.8	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية

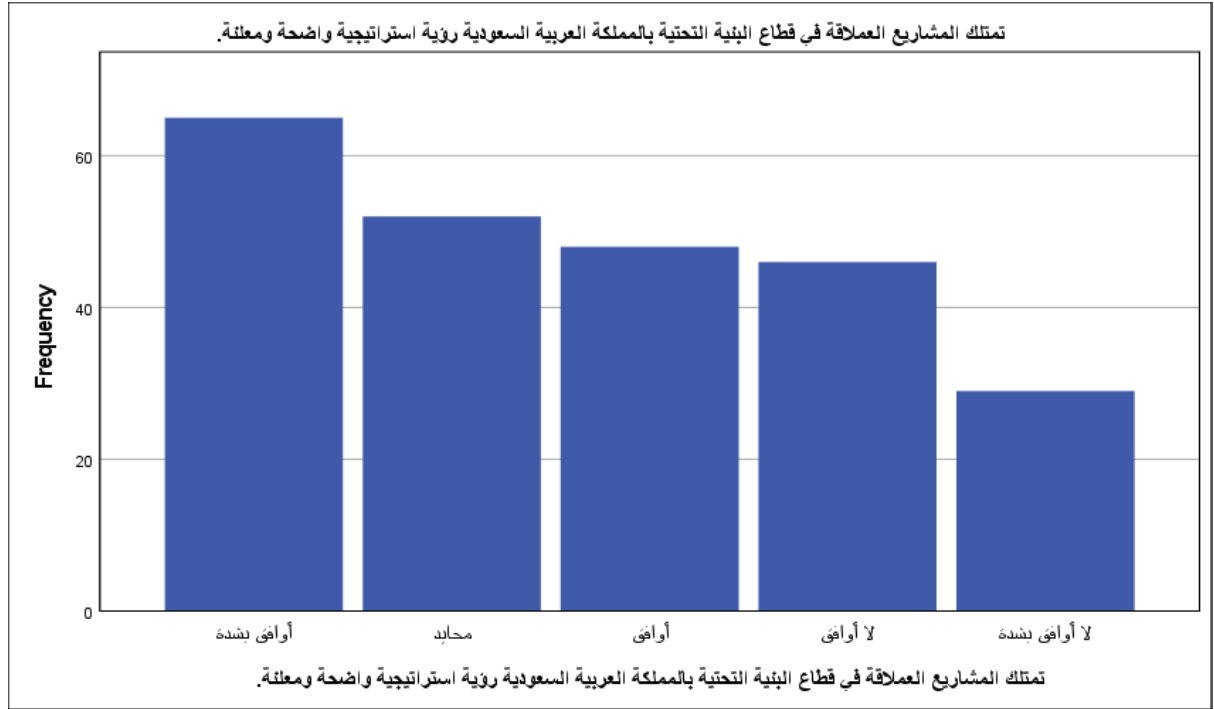


شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني للدرجة العلمية

- تمتلك المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة. لم يحظَ البند بإجماع كلي. سجل التأييد الإجمالي نسبة 47.1. فئة أوافق بشدة جاءت أولاً بنسبة 27.1. يعكس ذلك نجاحاً في تسويق مستهدفات المشاريع الكبرى. 31.3 من العينة يعارضون وجود رؤية واضحة. نسبة الحياد بلغت 21.7. هذا يعني أن الرؤية قد تكون حبيسة التقارير الإدارية العليا. الكوادر الميدانية لا تستوعب الغايات النهائية للمشروع بدقة. التنسيق بين المقاولين والجهات الحكومية يضعف في غياب الأهداف المعلنة. المشاريع العملاقة لا تنجح دون اصطفااف ذهني كامل لجميع الفرق.

تمتلك المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	65	27.1	27.1	27.1
	محايد	52	21.7	21.7	48.8
	أوافق	48	20.0	20.0	68.8
	لا أوافق	46	19.2	19.2	87.9
	لا أوافق بشدة	29	12.1	12.1	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

جدول 5: التحليل الإحصائي لامتلاك المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة.



شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لامتلاك المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة.

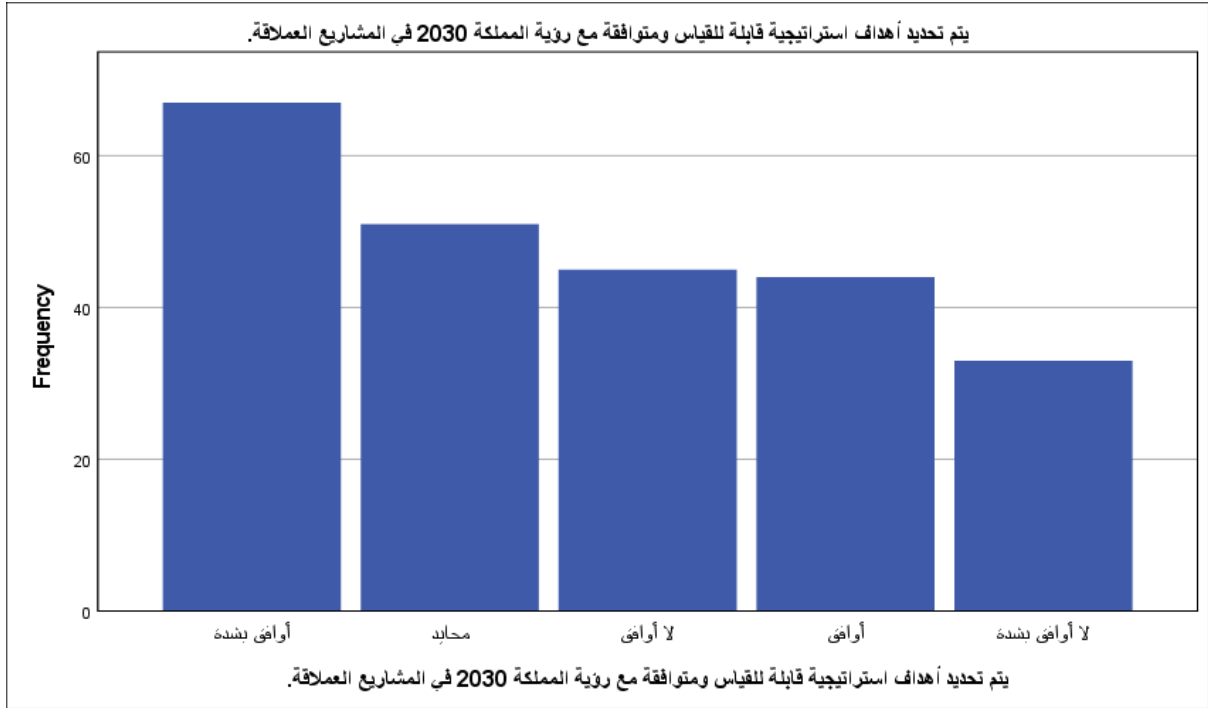
- يتم تحديد أهداف استراتيجية قابلة للقياس ومتوافقة مع رؤية المملكة 2030 في المشاريع العملاقة.

تقترب نسبة الموافقة الإجمالية من 46.2%. تصدرت فئة "أوافق بشدة" النتائج بنسبة 27.9% بواقع 67 مشاركاً. لكن المشهد الإداري يواجه معضلة "الغموض الرقمي". نسبة الرفض والحياد مجتمعة تخطت نصف العينة بواقع 53.8%. الأهداف الاستراتيجية تظل غايات وصفية في أذهان الكثيرين. يصعب قياسها ميدانياً بدقة. هذا النقص يعطل صياغة مؤشرات أداء دقيقة (KPIs). المشرفون يواجهون صعوبة في ترجمة "الرؤية" إلى أرقام تنفيذية يومية. الارتباط برؤية 2030 يتطلب جداول زمنية وكمية صارمة. النتائج تنذر بتشتت الموارد في مشاريع لا تملك بوصلة قياس واضحة. النجاح التشغيلي مرهون بقدرة الإدارة على تكميم الأهداف.

يتم تحديد أهداف استراتيجية قابلة للقياس ومتوافقة مع رؤية المملكة 2030 في المشاريع العملاقة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	67	27.9	27.9	27.9
	محايد	51	21.3	21.3	49.2
	لا أوافق	45	18.8	18.8	67.9

	أوافق	44	18.3	18.3	86.3
	لا أوافق بشدة	33	13.8	13.8	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

جدول 6: التحليل الإحصائي لتحديد أهداف استراتيجية قابلة للقياس ومتوافقة مع رؤية المملكة 2030 في المشاريع العملاقة.



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لتحديد أهداف استراتيجية قابلة للقياس ومتوافقة مع رؤية المملكة 2030 في المشاريع العملاقة.

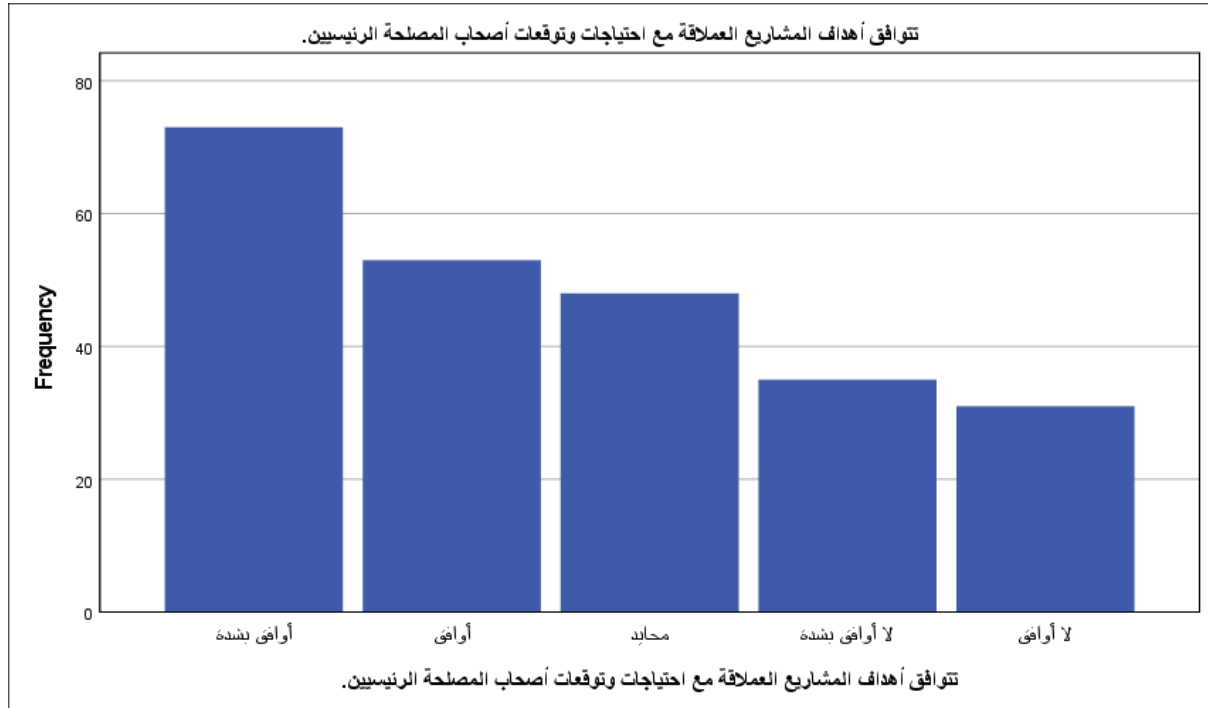
- تتوافق أهداف المشاريع العملاقة مع احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين.

الإجماع غائب عن المشهد الإداري هنا. فئة "أوافق بشدة" تصدرت بنسبة 30.4% بواقع 73 مشاركاً. نسبة الموافقة الإجمالية استقرت عند 52.5%. المعارضة سجلت حضوراً قوياً بنسبة 27.5%. هذا يعني أن المشاريع العملاقة تتطلب مواءمة مصالح معقدة للغاية. تجاهل تطلعات الشركاء يؤدي إلى تعثر التنفيذ بالموقع. الحياد بلغت نسبته 20%. الرقم يشير إلى أن التخطيط الفعال يحتاج إلى حاضنة توافقية أوسع. غياب التوافق يرفع كلفة إدارة النزاعات الميدانية لاحقاً.

تتوافق أهداف المشاريع العملاقة مع احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	أوافق بشدة	73	30.4	30.4	30.4
	أوافق	53	22.1	22.1	52.5
	محايد	48	20.0	20.0	72.5
	لا أوافق بشدة	35	14.6	14.6	87.1
	لا أوافق	31	12.9	12.9	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

جدول 7 : التحليل الإحصائي لتوافق أهداف المشاريع العملاقة مع احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين.



شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لتوافق أهداف المشاريع العملاقة مع احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين.

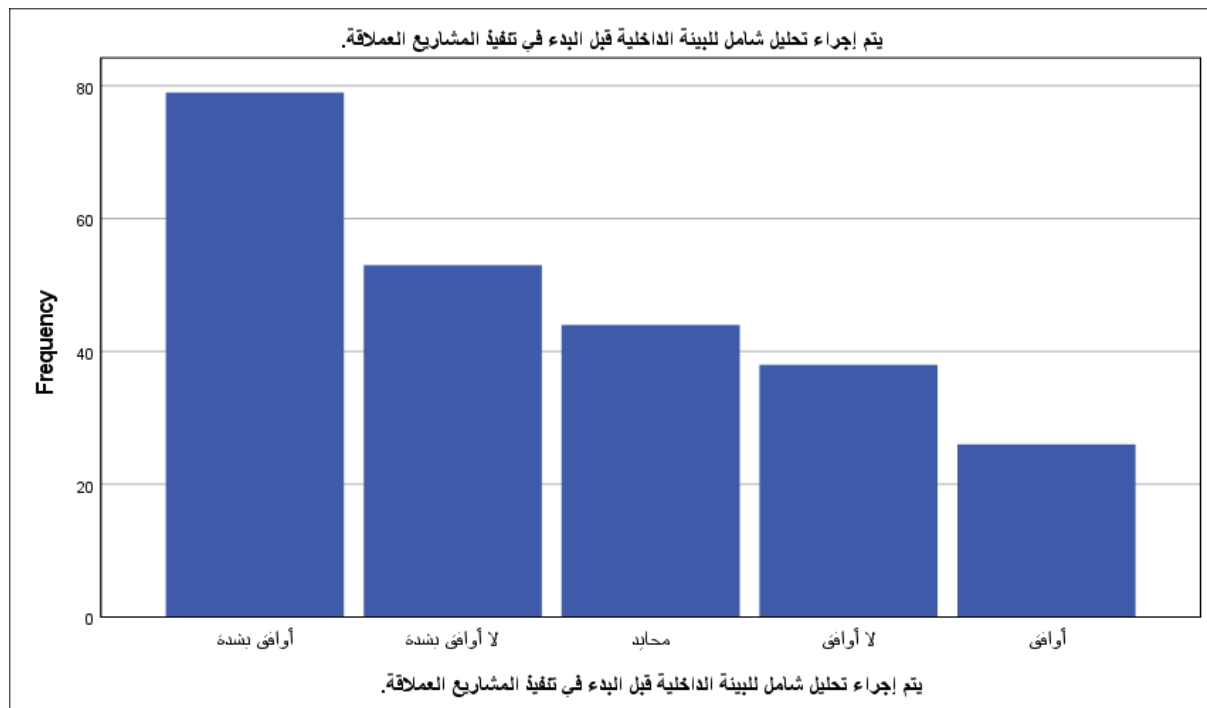
- يتم إجراء تحليل شامل للبيئة الداخلية قبل البدء في تنفيذ المشاريع العملاقة.

بينما تصدر خيار "أوافق بشدة" النتائج بنسبة 32.9% بواقع 79 مشاركاً، برز جاء "لا أوافق بشدة" كقوة معارضة بنسبة 22.1%. ثمة مشاريع تلتزم بمعايير الحوكمة والتدقيق الصارم للقدرات والموارد قبل البدء. في المقابل، تشير نسب المعارضة المرتفعة إلى اندفاع بعض المشاريع العملاقة نحو التنفيذ دون تقييم حقيقي لنقاط القوة والضعف المؤسسية. إغفال هذا الجانب يضع فرق العمل في مواجهة مباشرة مع فجوات الكفاءة أو نقص الموارد الحرجة أثناء العمليات الميدانية. النتيجة في فئة "أوافق" التي

سجلت النسبة الأقل بـ 10.8%. يبدو أن القناعات في هذا البند تميل إلى الأطراف؛ فيما التزام مؤسسي كامل أو غياب منهجي. الحياد المسجل بنسبة 18.3% قد يترجم عدم إلمام الكوادر الميدانية بما يدور في غرف التخطيط المغلقة. التخطيط الذي يتجاهل تشخيص البيئة الداخلية يرفع احتمالات الارتباك الإداري عند مواجهة أول عقبة فنية؛ فالمشاريع العملاقة لا تحتمل مفاجآت ناتجة عن ضعف تقدير الإمكانيات الذاتية.

يتم إجراء تحليل شامل للبيئة الداخلية قبل البدء في تنفيذ المشاريع العملاقة.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	79	32.9	32.9	32.9
	لا أوافق بشدة	53	22.1	22.1	55.0
	محايد	44	18.3	18.3	73.3
	لا أوافق	38	15.8	15.8	89.2
	أوافق	26	10.8	10.8	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

جدول 8: التحليل الإحصائي لإجراء تحليل شامل للبيئة الداخلية قبل البدء في تنفيذ المشاريع العملاقة.



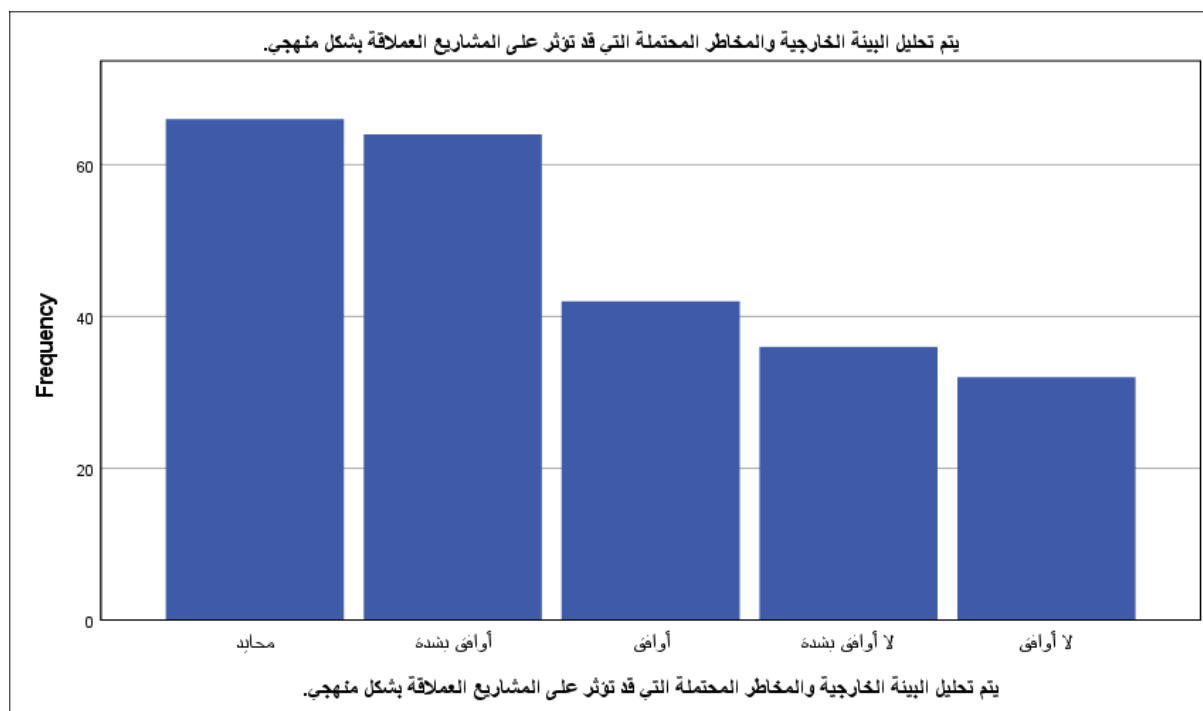
شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لإجراء تحليل شامل للبيئة الداخلية قبل البدء في تنفيذ المشاريع العملاقة.

- يتم تحليل البيئة الخارجية والمخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشاريع العملاقة بشكل منهجي.

أقل النسب سجلتها فئة "لا أوافق" بواقع 13.3%؛ تلتها فئة "لا أوافق بشدة" بنسبة 15%. هذه الأرقام المنخفضة في جهة المعارضة توحى بقبول مبدئي لفكرة وجود تحليلات خارجية. لكن سيطر "الحياد" على المشهد بنسبة 27.5% بواقع 66 مشاركاً. تلاه مباشرة خيار "أوافق بشدة" بنسبة 26.7%. يبدو أن تحليل المخاطر في المشاريع العملاقة يتم في غرف التخطيط المغلقة. الكوادر الميدانية لا تنفي وجود التحليل، لكنها لا تجزم بمنهجيته المعلنة. فجوة الوعي بالعوامل الخارجية (PESTEL) تمثل تهديداً صامتاً. غياب المنهجية الصارمة يحول التعامل مع تقلبات أسعار المواد أو سلاسل الإمداد العالمية إلى مجرد ردود أفعال لحظية. النجاح المستدام يتطلب شفافية مطلقة في رصد التهديدات المحيطة بالموقع. العينة تشعر بوجود جهد تنظيمي، لكنها لا تلمس أثره المنهجي المنظم في صلب العمليات اليومية.

يتم تحليل البيئة الخارجية والمخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشاريع العملاقة بشكل منهجي.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	66	27.5	27.5	27.5
	أوافق بشدة	64	26.7	26.7	54.2
	أوافق	42	17.5	17.5	71.7
	لا أوافق بشدة	36	15.0	15.0	86.7
	لا أوافق	32	13.3	13.3	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

جدول 9 : التحليل الإحصائي لتحليل البيئة الخارجية والمخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشاريع العملاقة بشكل منهجي.



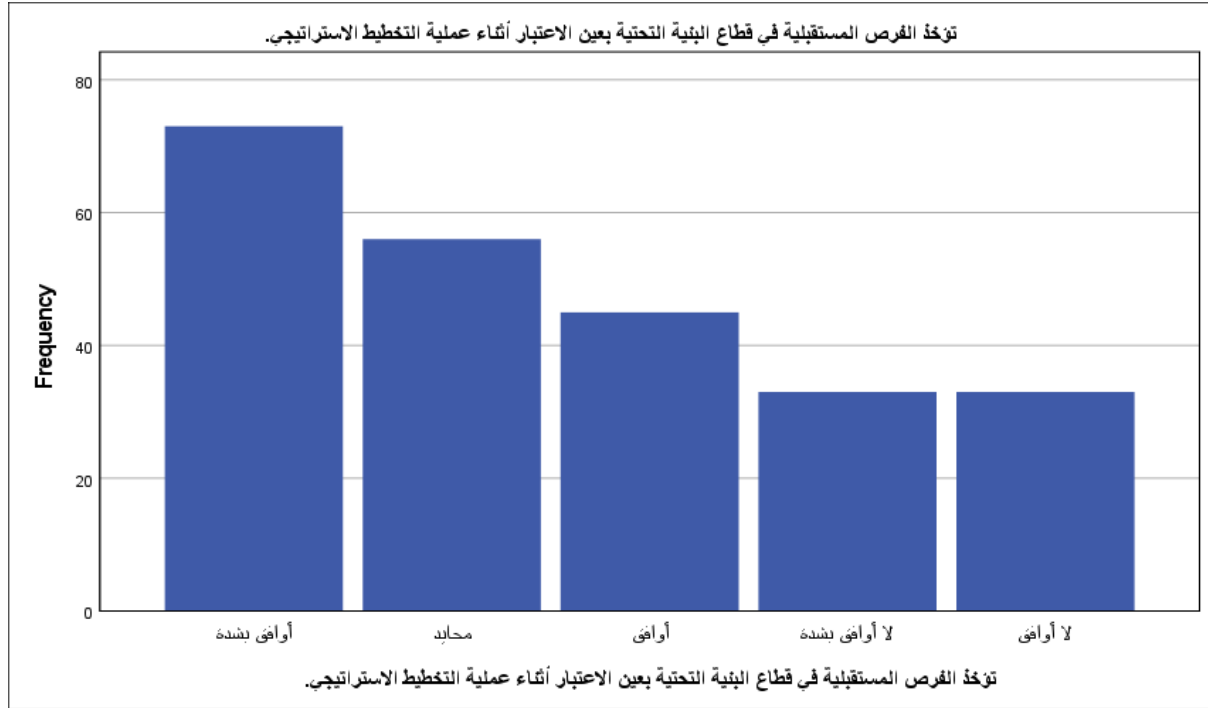
شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لتحليل البيئة الخارجية والمخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشاريع العملاقة بشكل منهجي.

- تؤخذ الفرص المستقبلية في قطاع البنية التحتية بعين الاعتبار أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي.
- سجل خيار "أوافق بشدة" الصدارة بنسبة 30.4% بواقع 73 مشاركاً. النتيجة تعكس توجهاً استباقياً جيداً في استشراف الفرص. المشاريع العملاقة بالمملكة تضع المستقبل في حساباتها فعلياً. لكن كتلتا الحياد والمعارضة تشكلان معاً 50.8% من إجمالي العينة. هذا الرقم ينذر بوجود "جمود تخطيطي" في بعض المستويات الإدارية. التركيز ينصب أحياناً على معالجة تحديات اللحظة الراهنة فقط. إغفال الفرص المستقبلية (كالتحولات التقنية أو التشريعية) يعطل التطوير المستمر. نسبة الحياد (23.3%) تشير إلى قلة في تدفق المعلومات الاستراتيجية. الكوادر الميدانية قد لا تعي الفرص التي تسعى الإدارة العليا لاقتناصها. التخطيط الفعال يتطلب وعياً جمعياً بالفرص الواعدة. غياب هذا الوعي يقلص من قدرة المشاريع على المناورة والابتكار.

تؤخذ الفرص المستقبلية في قطاع البنية التحتية بعين الاعتبار أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	73	30.4	30.4	30.4
	محايد	56	23.3	23.3	53.8
	أوافق	45	18.8	18.8	72.5

	لا أوافق بشدة	33	13.8	13.8	86.3
	لا أوافق	33	13.8	13.8	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

جدول 10 : التحليل الإحصائي لأخذ الفرص المستقبلية في قطاع البنية التحتية بعين الاعتبار أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي.



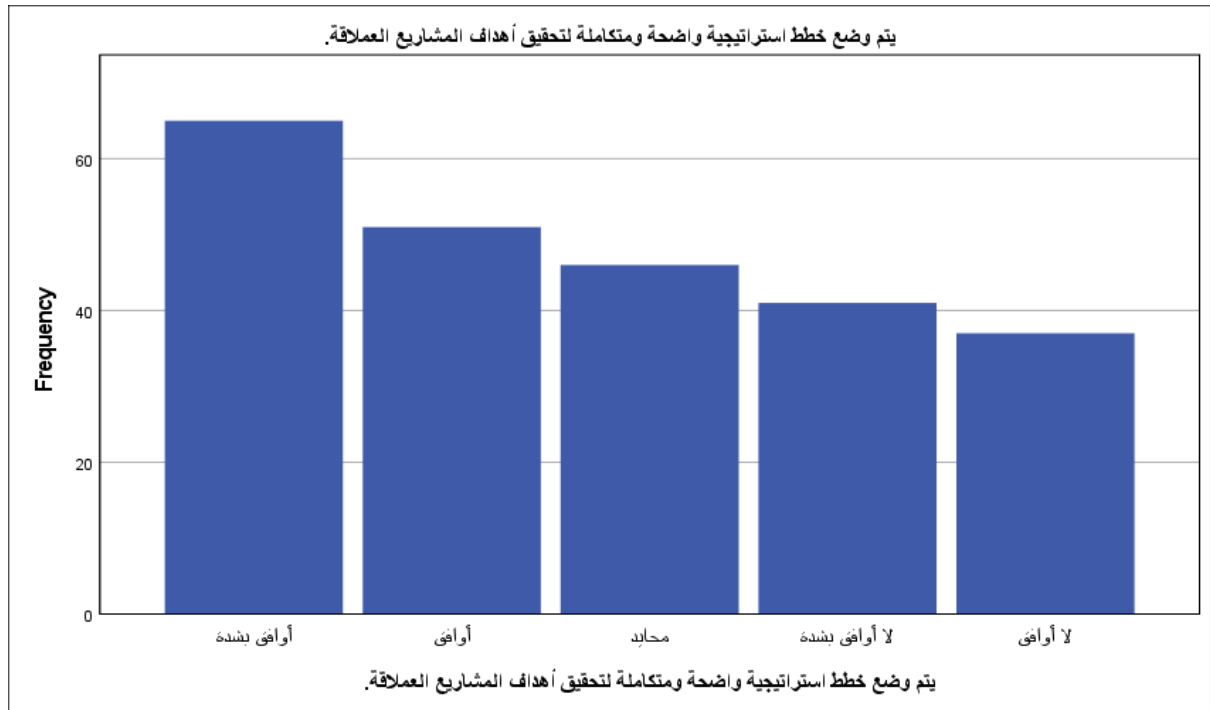
شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لأخذ الفرص المستقبلية في قطاع البنية التحتية بعين الاعتبار أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي.

- يتم وضع خطط استراتيجية واضحة ومتكاملة لتحقيق أهداف المشاريع العملاقة.

أقل النسب سجلتها فئة "لا أوافق" بواقع 15.4%؛ تتبعها مباشرة فئة "لا أوافق بشدة" بنسبة 17.1%. الكتلة الراضية لوجود خطط متكاملة تمثل ثلث العينة تقريباً. هذه النتيجة تكشف عن خلل في تماسك المنظومة التخطيطية داخل بعض المشاريع العملاقة بالمملكة. غياب التكامل بين الأهداف الكلية والخطط التفصيلية يحول العمل الميداني إلى مجموعة من المهام المنفصلة. في الجانب المقابل، تصدرت فئة "أوافق بشدة" المشهد بنسبة 27.1%. نسبة الحياد التي بلغت 19.2% يعني أن التخطيط غير المتكامل يرفع من احتمالات الهدر في الموارد والوقت نتيجة تضارب المسارات التنفيذية. المشاريع الكبرى لا تنجح بجهود فردية؛ بل بخرائط طريق تتناغم فيها كافة الموارد المتاحة لتحقيق رؤية موحدة.

يتم وضع خطط استراتيجية واضحة ومتكاملة لتحقيق أهداف المشاريع العملاقة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	65	27.1	27.1	27.1
	أوافق	51	21.3	21.3	48.3
	محايد	46	19.2	19.2	67.5
	لا أوافق بشدة	41	17.1	17.1	84.6
	لا أوافق	37	15.4	15.4	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

جدول 11: التحليل الإحصائي لوضع خطط استراتيجية واضحة ومتكاملة لتحقيق أهداف المشاريع العملاقة.



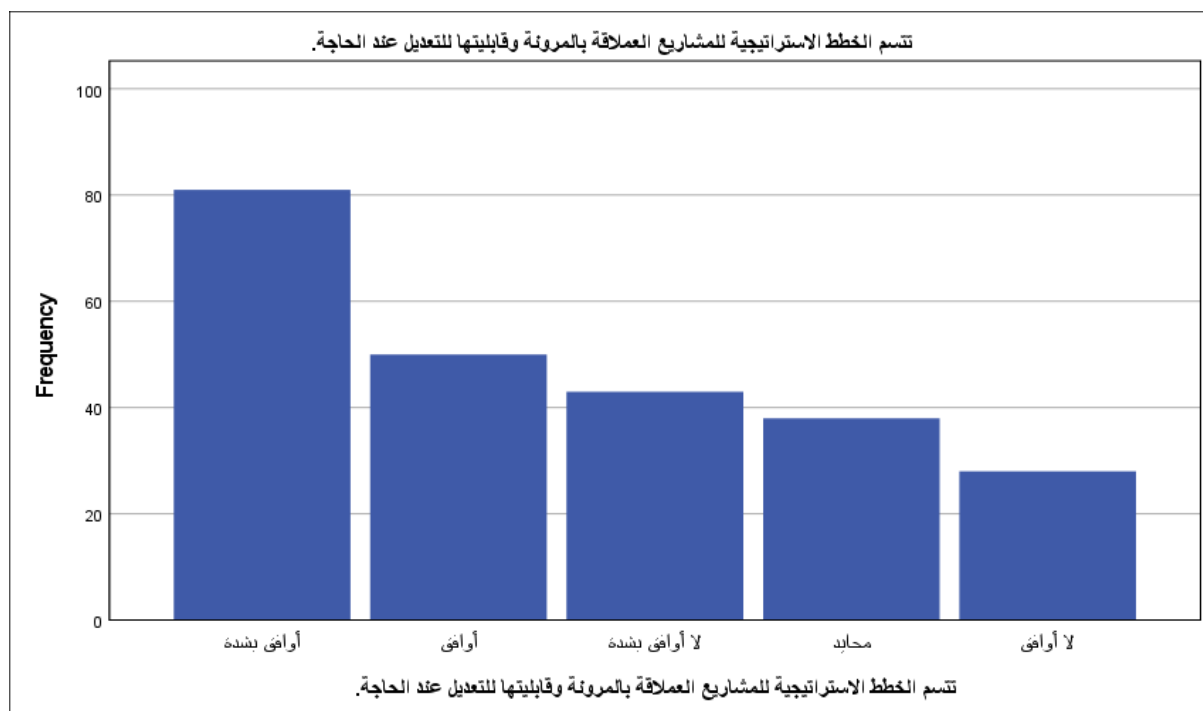
شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لوضع خطط استراتيجية واضحة ومتكاملة لتحقيق أهداف المشاريع العملاقة.

- تتسم الخطط الاستراتيجية للمشاريع العملاقة بالمرونة وقابليتها للتعديل عند الحاجة.

حازت فئة "أوافق بشدة" على النصيب الأكبر بنسبة بلغت 33.8% بواقع 81 مشاركاً. النتيجة تؤكد إدراكاً واسعاً بضرورة المرونة في بيئة المشاريع العملاقة بالمملكة؛ فالطبيعة الديناميكية لقطاع البنية التحتية تفرض التغيير المستمر. الخطط المتصلة تنكسر أمام عقبات الميدان. التعديل ليس رفاهية بل ضرورة للبقاء. سجلت نسبة الموافقة الإجمالية 54.6%. هذا المؤشر يعكس نضجاً في صياغة سيناريوهات بديلة لمواجهة التقلبات. لكن جاءت نسبة الراضين بشدة (17.9%). ثمة مشاريع ما زالت تدار بعقلية القوالب الجاهزة. الجمود التخطيطي هنا قد يعرقل الاستجابة السريعة للمستجدات الفنية أو التشريعية. الحياد بنسبة 15.8% يضعنا أمام شريحة لا تلمس أثراً حقيقياً للمرونة في واقعها اليومي. المشاريع التي تفتقر للمرونة ترهق ميزانياتها بكلفة أوامر التغيير المتأخرة. التخطيط المرن يحمي الجدول الزمني من الانهيار عند حدوث أول انحراف مفاجئ.

تتسم الخطط الاستراتيجية للمشاريع العملاقة بالمرونة وقابليتها للتعديل عند الحاجة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	81	33.8	33.8	33.8
	أوافق	50	20.8	20.8	54.6
	لا أوافق بشدة	43	17.9	17.9	72.5
	محايد	38	15.8	15.8	88.3
	لا أوافق	28	11.7	11.7	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

جدول 12 : التحليل الإحصائي لاتسام الخطط الاستراتيجية للمشاريع العملاقة بالمرونة وقابليتها للتعديل عند الحاجة.



شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لاتسام الخطط الاستراتيجية للمشاريع العملاقة بالمرونة وقابليتها للتعديل عند الحاجة.

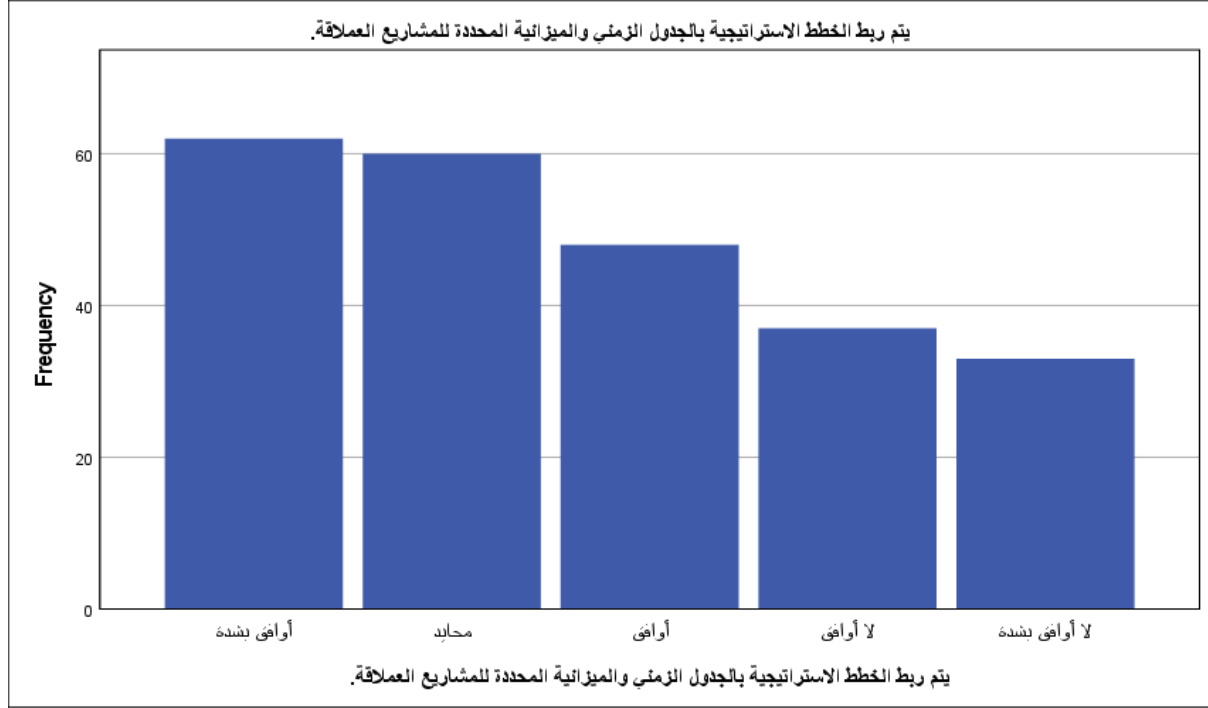
- يتم ربط الخطط الاستراتيجية بالجدول الزمني والميزانية المحددة للمشاريع العملاقة.

أقل النسب سجلتها فئة "لا أوافق بشدة" بواقع 13.8%؛ تليها فئة "لا أوافق" بنسبة 15.4%. رغم انخفاض هذه الأرقام المنفردة، إلا أن كتلة المعارضة والحياد معاً تشكل 54.2% من إجمالي العينة. هذه النتيجة تكشف أن الخطط الاستراتيجية لا تتقاطع دائماً مع الميزانيات المعتمدة أو الجداول الزمنية الفعلية بالموقع. سجل خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بـ 25.8% بواقع 62 مشاركاً. لكن "الحياد" لاحقها مباشرة بنسبة 25%. هذا التذبذب الإحصائي يشير إلى أن المشاريع التي تعاني من هذا الانفصال الإجرائي تواجه مخاطر التجاوزات المالية الحادة. المهندس في الميدان قد ينفذ جدولاً زمنياً لا يخدم الرؤية الاستراتيجية الطويلة الأمد. الربط الرقمي الصارم هو الضمانة الوحيدة لمنع هدر الموارد. النتيجة تعكس حاجة ماسة لتوحيد أنظمة إدارة المشاريع (Project Controls) لضمان تدفق التمويل بالتزامن مع مراحل الإنجاز الاستراتيجية.

يتم ربط الخطط الاستراتيجية بالجدول الزمني والميزانية المحددة للمشاريع العملاقة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	62	25.8	25.8	25.8
	محايد	60	25.0	25.0	50.8
	أوافق	48	20.0	20.0	70.8

	لا أوافق	37	15.4	15.4	86.3
	لا أوافق بشدة	33	13.8	13.8	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

جدول 13 : التحليل الإحصائي لربط الخطط الاستراتيجية بالجدول الزمني والميزانية المحددة للمشاريع العملاقة.



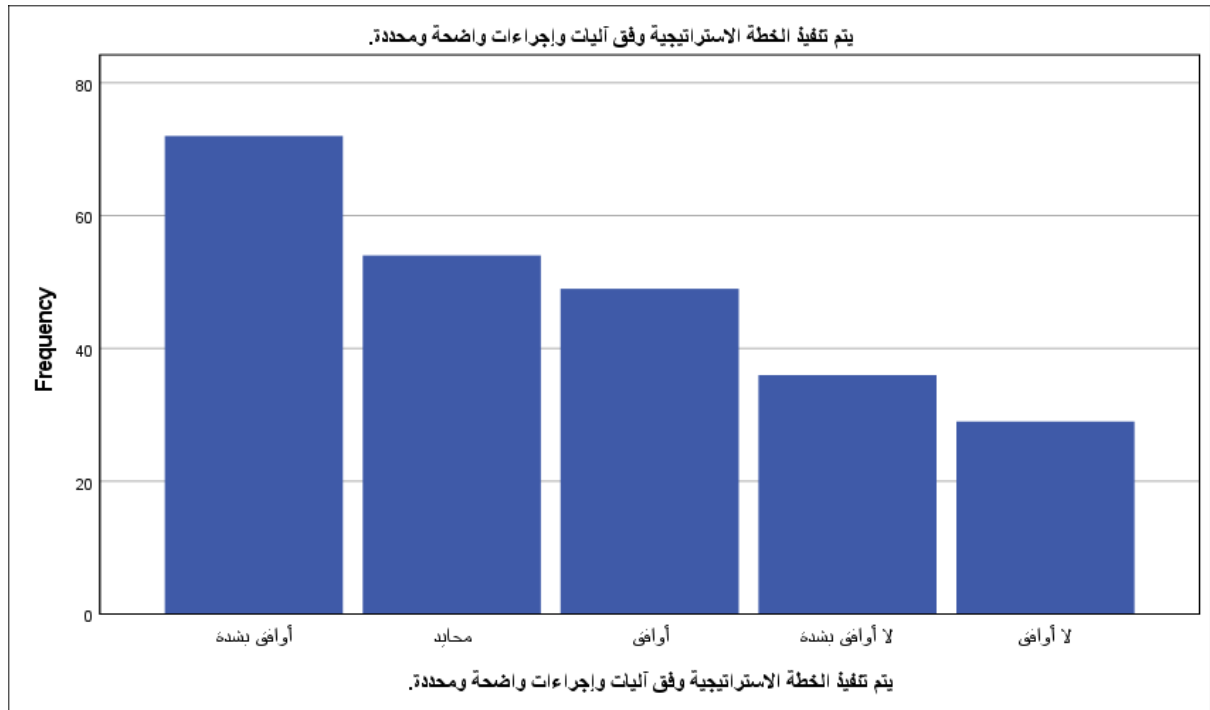
شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لربط الخطط الاستراتيجية بالجدول الزمني والميزانية المحددة للمشاريع العملاقة.

- يتم تنفيذ الخطة الاستراتيجية وفق آليات وإجراءات واضحة ومحددة.

تتقارب كفة التأييد مع كفة الحياد والرفض. سجلت فئة "أوافق بشدة" 30% بواقع 72 مشاركاً. الحياد استقطب 22.5% من العينة. هذا يشير إلى أن آليات التنفيذ قد تظل حبيسة الأوراق الإدارية دون أن تترجم إلى ممارسات واقعية يلمسها الجميع. المهندس في الموقع يحتاج إجراءات مرئية وملموسة لضمان الجودة. المعارضة الإجمالية بلغت 27.1%. الرقم كبير جداً في سياق المشاريع العملاقة التي لا تحتمل الخطأ. غياب القواعد الموحدة يفتح الباب أمام العشوائية الإدارية وتضارب الصلاحيات. النقص في وضوح المسارات التنفيذية يعطل سرعة الاستجابة للأزمات الطارئة بالموقع. النجاح في "رسم" الخطة لا يضمن أبداً النجاح في "صمها" على أرض الواقع دون قوالب إجرائية صارمة ومفهومة. عدم توحيد الآليات يرفع من تكلفة التدريب ويطيل دورة حياة الأنشطة الحرجة نتيجة كثرة الاستفسارات والاجتهادات الشخصية.

يتم تنفيذ الخطة الاستراتيجية وفق آليات وإجراءات واضحة ومحددة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	72	30.0	30.0	30.0
	محايد	54	22.5	22.5	52.5
	أوافق	49	20.4	20.4	72.9
	لا أوافق بشدة	36	15.0	15.0	87.9
	لا أوافق	29	12.1	12.1	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

جدول 14 : التحليل الإحصائي لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وفق آليات وإجراءات واضحة ومحددة.



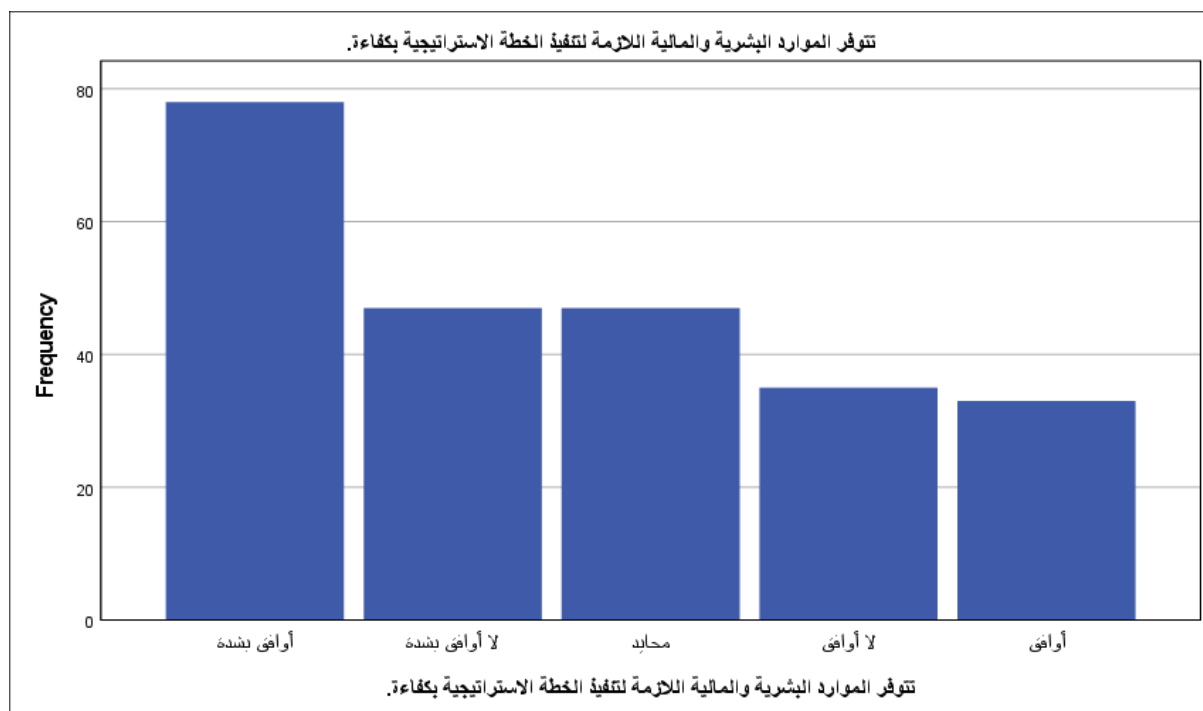
شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وفق آليات وإجراءات واضحة ومحددة.

- تتوفر الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بكفاءة.

بينما سجل خيار "أوافق بشدة" أعلى نسبة بـ 32.5% بواقع 78 مشاركاً، تساوت كفتا "لا أوافق بشدة" و "محايد" بنسبة 19.6% لكل منهما. وجود أكثر من ثلث العينة (34.2%) في جبهة المعارضة يشير إلى معوقات تشغيلية حرجة تتعلق بالسيولة المالية أو نقص الكوادر المؤهلة. المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية تعتمد كلياً على انتظام التدفقات النقدية واستقطاب الكفاءات النوعية. الفجوة الملحوظة بين التأييد والرفض تنبئ بتفاوت كبير في ملءة الشركات المنفذة وقدرتها التنظيمية. العجز في توفير المورد اللازم في وقته يجهض الخطط الاستراتيجية مهما كانت براعتها النظرية.

تتوفر الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بكفاءة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	78	32.5	32.5	32.5
	لا أوافق بشدة	47	19.6	19.6	52.1
	محايد	47	19.6	19.6	71.7
	لا أوافق	35	14.6	14.6	86.3
	أوافق	33	13.8	13.8	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

جدول 15 : التحليل الإحصائي لتوفر الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بكفاءة.



شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لتوفر الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بكفاءة.

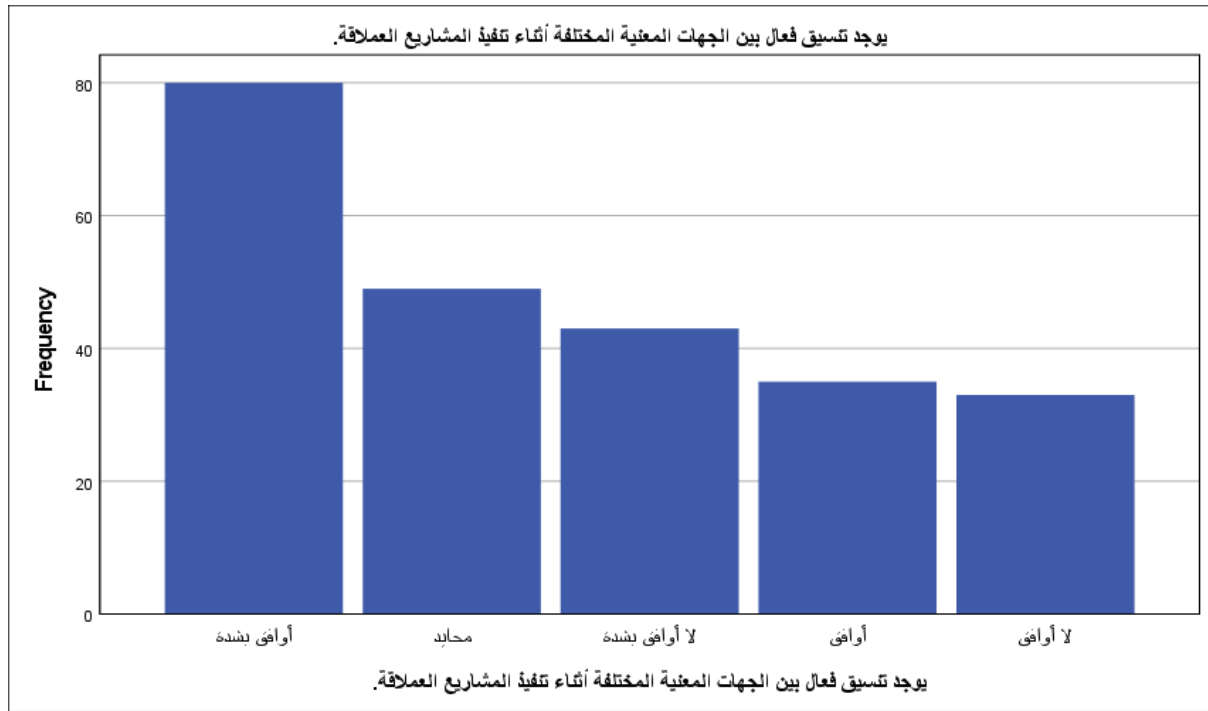
- يوجد تنسيق فعال بين الجهات المعنية المختلفة أثناء تنفيذ المشاريع العملاقة.

سجل خيار "أوافق بشدة" الحضور الأبرز بنسبة 33.3% بواقع 80 مشاركاً. نسبة المعارضة الإجمالية التي بلغت 31.7% مع وجود 20.4% من المحايدين تؤكد أن نصف العينة تقريباً لا تلمس تناغماً حقيقياً بين الجهات المعنية المختلفة. غياب التنسيق المنهجي في قطاع البنية التحتية يرفع من احتمالات التصادم في الصلاحيات وتأخير إصدار التصاريح أو الاعتمادات الفنية الحرجة. المشاريع العملاقة تتطلب "إدارة واجهات" (Interface Management) صارمة تتجاوز مجرد المراسلات التقليدية؛ فالتنسيق الضعيف يجهد الجهاز الإشرافي بالموقع نتيجة كثرة التعديلات الناجمة عن نقص المعلومات المشتركة. استقرار الرأي عند الأطراف المتناقضة يشير إلى نجاح بعض المشاريع في الحوكمة وإخفاق أخرى بشكل ذريع. التنسيق لا يزال يعتمد على كفاءة الأفراد أو العلاقات الشخصية لا على قوة الأنظمة والمنصات الرقمية الموحدة.

يوجد تنسيق فعال بين الجهات المعنية المختلفة أثناء تنفيذ المشاريع العملاقة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	80	33.3	33.3	33.3
	محايد	49	20.4	20.4	53.8

لا أوافق بشدة	43	17.9	17.9	71.7
أوافق	35	14.6	14.6	86.3
لا أوافق	33	13.8	13.8	100.0
Total	240	100.0	100.0	

جدول 16 : التحليل الإحصائي لوجود تنسيق فعال بين الجهات المعنية المختلفة أثناء تنفيذ المشاريع العملاقة.



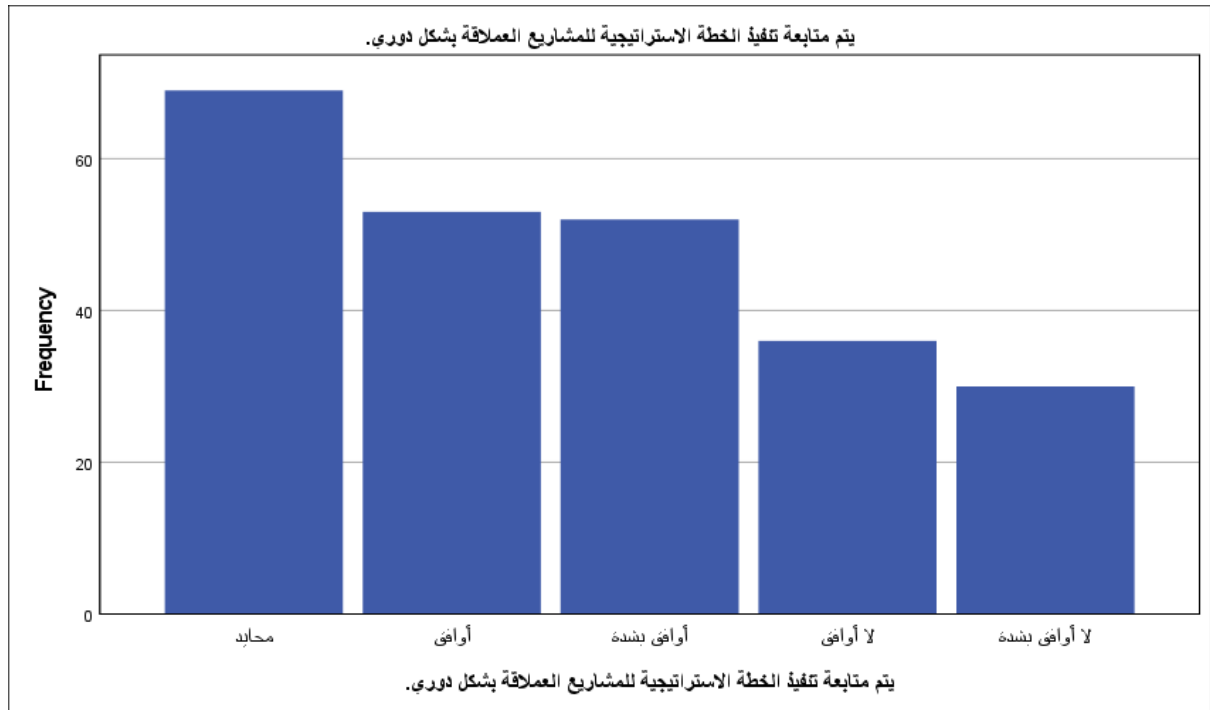
شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لوجود تنسيق فعال بين الجهات المعنية المختلفة أثناء تنفيذ المشاريع العملاقة.

- يتم متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمشاريع العملاقة بشكل دوري.

استحوذ خيار "محايد" على النسبة الأعلى بواقع 28.7%؛ 69 فرداً لم يحسموا موقفهم تجاه دورية المتابعة. الموافقة الإجمالية لم تتجاوز 43.8%. المتابعة قد تكون ممارسة "ورقية" تفتقر للفاعلية الميدانية. ربع العينة تقريباً (27.5%) يعارضون وجود رصد منتظم أصلاً. هذا يعطل الاكتشاف المبكر للانحرافات الفنية والمالية. المشاريع الكبرى تتطلب أنظمة تتبع لحظية وليست موسمية. غياب المنهجية الدورية يحول إدارة المشروع إلى ردود أفعال عشوائية. النقص في هذا البند يضع الجداول الزمنية تحت تهديد التأخير المستمر. الوعي بضرورة المتابعة موجود؛ لكن التطبيق الميداني يفتقد للزخم المطلوب.

يتم متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمشاريع العملاقة بشكل دوري.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	69	28.7	28.7	28.7
	أوافق	53	22.1	22.1	50.8
	أوافق بشدة	52	21.7	21.7	72.5
	لا أوافق	36	15.0	15.0	87.5
	لا أوافق بشدة	30	12.5	12.5	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

جدول 17 : التحليل الإحصائي لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمشاريع العملاقة بشكل دوري.



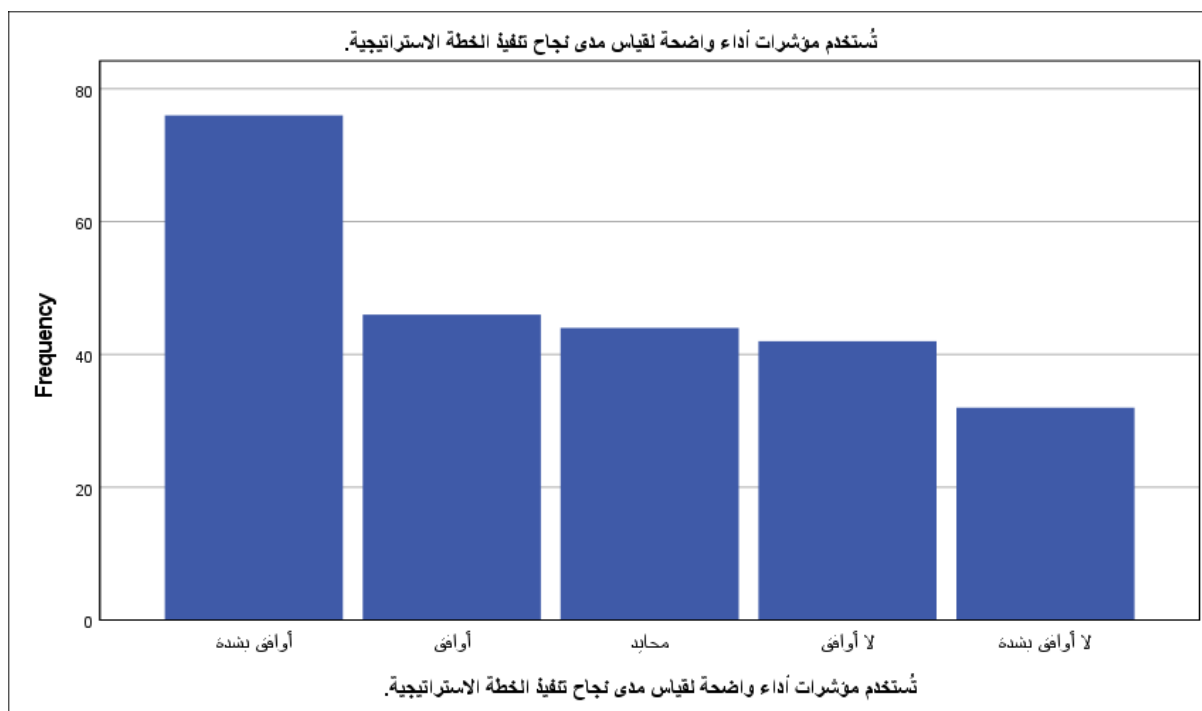
شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمشاريع العملاقة بشكل دوري.

- تُستخدم مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

احتلت فئة "أوافق بشدة" الصدارة بنسبة 31.7% بواقع 76 مشاركاً. النتيجة تعكس توجهاً نحو الحوكمة المبنية على الأرقام. نسبة التأييد الإجمالية بلغت 50.9% فقط. نصف المشاركين تقريباً خارج دائرة اليقين بوجود مؤشرات واضحة. 30.8% عبروا عن رفضهم. الحياد سجل 18.3%. الانحراف المعياري (1.424) يبين وجود فراغ في التطبيق الميداني. غياب مؤشرات الأداء (KPIs) الفعالة يعطل آليات المساءلة. الإدارة قد تملك الرؤية؛ لكنها تفتقر للمسطرة التي تقيس الإنجاز.

تُستخدم مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	76	31.7	31.7	31.7
	أوافق	46	19.2	19.2	50.8
	محايد	44	18.3	18.3	69.2
	لا أوافق	42	17.5	17.5	86.7
	لا أوافق بشدة	32	13.3	13.3	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

جدول 18 : التحليل الإحصائي لاستخدام مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية.



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لاستخدام مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

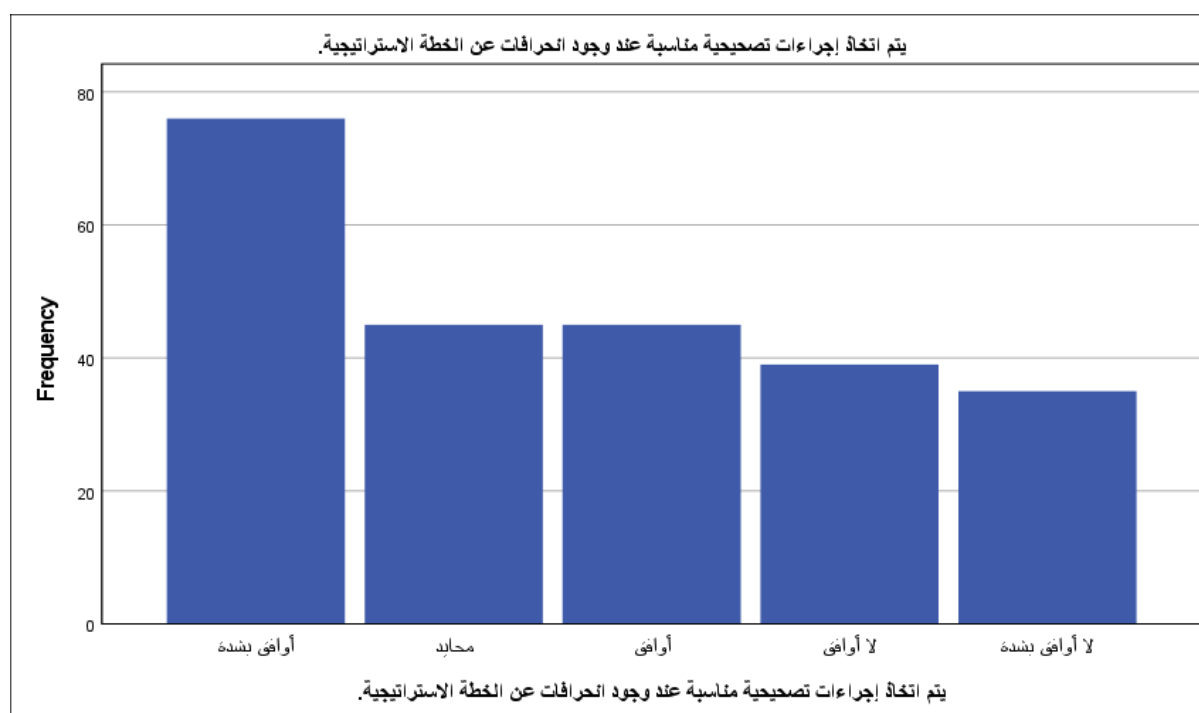
- يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة عند وجود انحرافات عن الخطة الاستراتيجية.

حصد خيار "أوافق بشدة" المركز الأول بنسبة 31.7% بواقع 76 مشاركاً. تعكس هذه النتيجة وعياً قيادياً بضرورة التدخل لتقويم المسارات المنحرفة في مشاريع البنية التحتية؛ سجل الانحراف المعياري قيمة مرتفعة بلغت 1.440. المعارضة الإجمالية اقتربت من ثلث العينة بنسبة 30.9%. يبدو أن بعض الإدارات تكتفي برصد الفجوات دون اتخاذ خطوات عملية لتداركها في الوقت المناسب. البطء في التصحيح يرفع تكلفة المعالجة لاحقاً ويجهد الميزانيات المخصصة للطوارئ. نسبة الحياد التي بلغت 18.8% تشير إلى فراغ في توزيع المسؤوليات عن قرارات التقويم الاستراتيجي. المشاريع العملاقة تتطلب حلقة تغذية راجعة سريعة وفعالة لضمان عدم خروج المشروع عن مساره المرسوم. غياب التصحيح الفوري يحول الانحرافات البسيطة إلى عوائق هيكلية تهدد تسليم المشروع وفق المواصفات المطلوبة. الاستجابة تبدو أحياناً مجرد رد فعل متأخر وليست نهجاً استباقياً منظماً يضمن استدامة النجاح.

يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة عند وجود انحرافات عن الخطة الاستراتيجية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	76	31.7	31.7	31.7

	محايد	45	18.8	18.8	50.4
	أوافق	45	18.8	18.8	69.2
	لا أوافق	39	16.3	16.3	85.4
	لا أوافق بشدة	35	14.6	14.6	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

جدول 19 : التحليل الإحصائي لاتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة عند وجود انحرافات عن الخطة الاستراتيجية.



شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لاتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة عند وجود انحرافات عن الخطة الاستراتيجية.

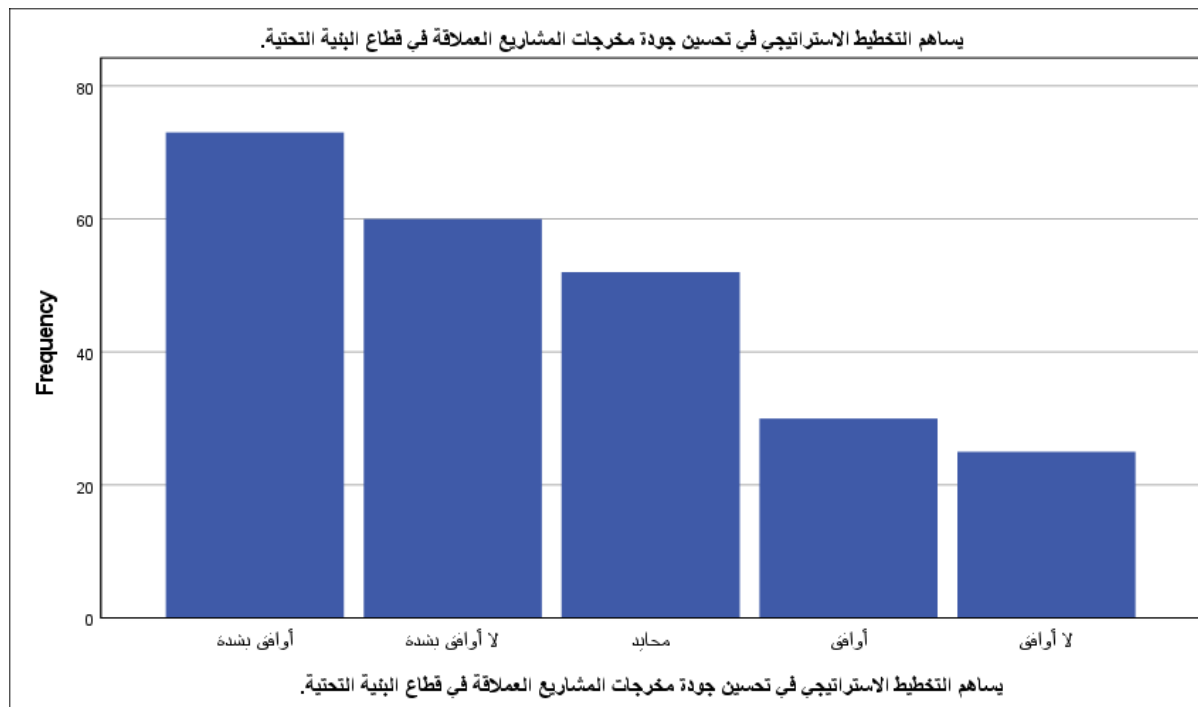
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة مخرجات المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية.

أدنى نسبة رصدها البيانات كانت لخيار "لا أوافق" بواقع 10.4%؛ تتبعها فئة "أوافق" بنسبة 12.5%. حصص خيار "أوافق بشدة" 30.4% بواقع 73 مشاركاً، بينما جاء خيار "لا أوافق بشدة" في المرتبة الثانية مباشرة بنسبة 25%. ربع الكوادر العاملة في مشاريع البنية التحتية لا يلمسون علاقة سببية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة المنتج النهائي. التخطيط قد يُنظر إليه كمجهود "مكتبي" لا يخدم العمليات الميدانية. هذا ينذر بضعف رقابة الجودة إذا لم تكن الخطط نابعة من صلب التحديات الفنية للمشروع الذي يفتقر للقناعة بجدوى التخطيط ويميل كادره لتجاوز الإجراءات التنظيمية سعياً لإنهاء المهام، مما يرفع

احتمالات ظهور العيوب الإنشائية لاحقاً. التخطيط الفعال يجب أن يلمسه المهندس في جودة "الصبة" وتدقيق "المخططات" وليس في التقارير الإدارية فقط.

يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة مخرجات المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	73	30.4	30.4	30.4
	لا أوافق بشدة	60	25.0	25.0	55.4
	محايد	52	21.7	21.7	77.1
	أوافق	30	12.5	12.5	89.6
	لا أوافق	25	10.4	10.4	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

جدول 20 : التحليل الإحصائي لإسهام التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة مخرجات المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية.



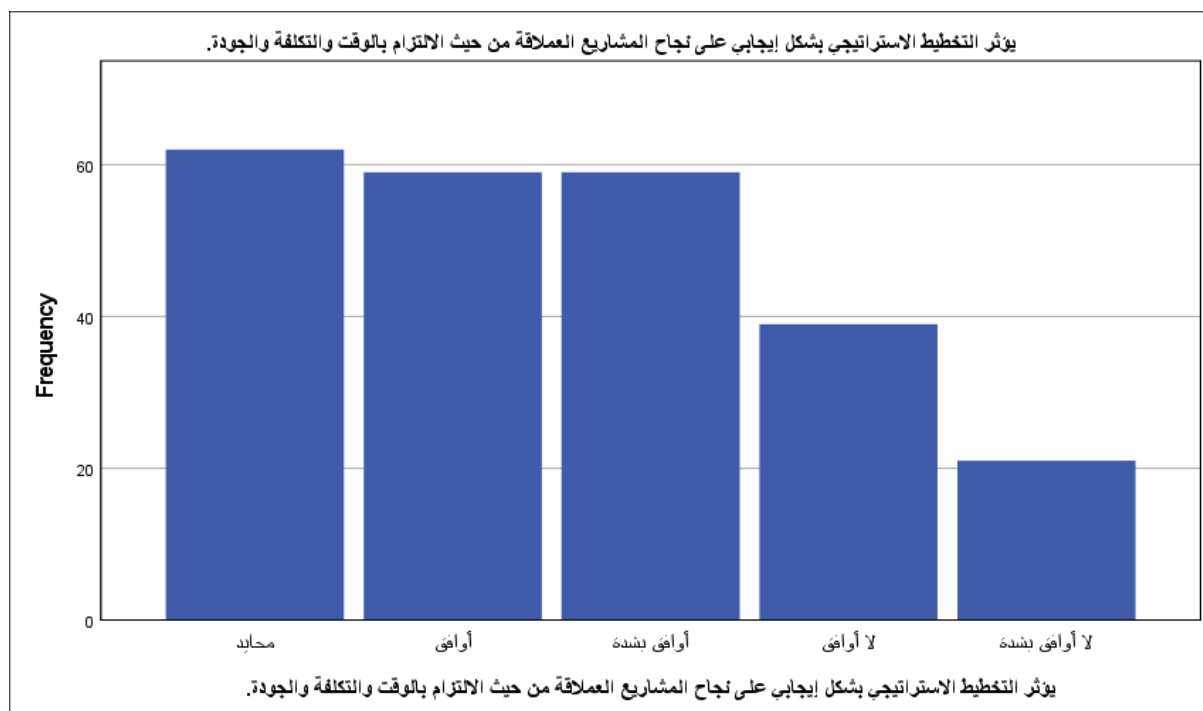
شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لإسهام التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة مخرجات المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية.

- يؤثر التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي على نجاح المشاريع العملاقة من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة.

تصدر خيار "محايد" المشاهد بنسبة 25.8% بواقع 62 مشاركاً. تساوت كفتا "أوافق" و "أوافق بشدة" بنسبة 24.6% لكل منهما. الكتلة المؤيدة تمثل قرابة نصف العينة؛ لكن النصف الآخر يتوزع بين الحيرة والرفض. الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة في بيئة البنية التحتية بالمملكة يواجه تحديات ميدانية تتجاوز أحياناً حدود الورق الاستراتيجي. المعارضة الإجمالية بلغت 25.1%. هذا يشير إلى وجود تجارب سابقة لم تمنع فيها الخطط الاستراتيجية حدوث تعثرات زمنية أو تجاوزات مالية.

يؤثر التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي على نجاح المشاريع العملاقة من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	62	25.8	25.8	25.8
	أوافق	59	24.6	24.6	50.4
	أوافق بشدة	59	24.6	24.6	75.0
	لا أوافق	39	16.3	16.3	91.3
	لا أوافق بشدة	21	8.8	8.8	100.0
	Total	240	100.0	100.0	

جدول 21: التحليل الإحصائي لتأثير التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي على نجاح المشاريع العملاقة من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة.



شكل توضيحي 21: التمثيل البياني لتأثير التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي على نجاح المشاريع العملاقة من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة.

- اختبار المصدقية والموثوقية

انعدمت نسبة الحالات المستبعدة تماماً بواقع 0%؛ شمل التحليل كافة الاستجابات الواردة دون فقد أو تلف إحصائي في البيانات. النتيجة تعكس دقة عالية في مرحلة جمع البيانات وانضباطاً من قبل المشاركين في التعامل مع أداة القياس بالميدان. قفزت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" لتسجل 0.909. هذا الرقم يتجاوز بكثير عتبات القبول الإحصائي المعتادة في العلوم الإدارية. يشير بوضوح إلى اتساق داخلي متين بين بنود الدراسة العشرين. الثبات هنا ضمانة علمية تعني أن الاستبانة قادرة على توليد نتائج مستقرة وموثوقة إذا ما أُعيد تطبيقها في ظروف مماثلة. قوة الارتباط بين الفقرات تمنح الباحث طمأنينة تامة عند تعميم النتائج على قطاع البنية التحتية بالمملكة. الأداة تعبر بصدق عن المتغيرات المراد قياسها دون تشتت أو تضارب إجرائي. الاعتماد على هذه البيانات في صياغة التوصيات الاستراتيجية يستند الآن إلى أرضية إحصائية صلبة وغير قابلة للتشكيك من قبل المحكمين.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	240	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	240	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.909	20

جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية

- تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة.

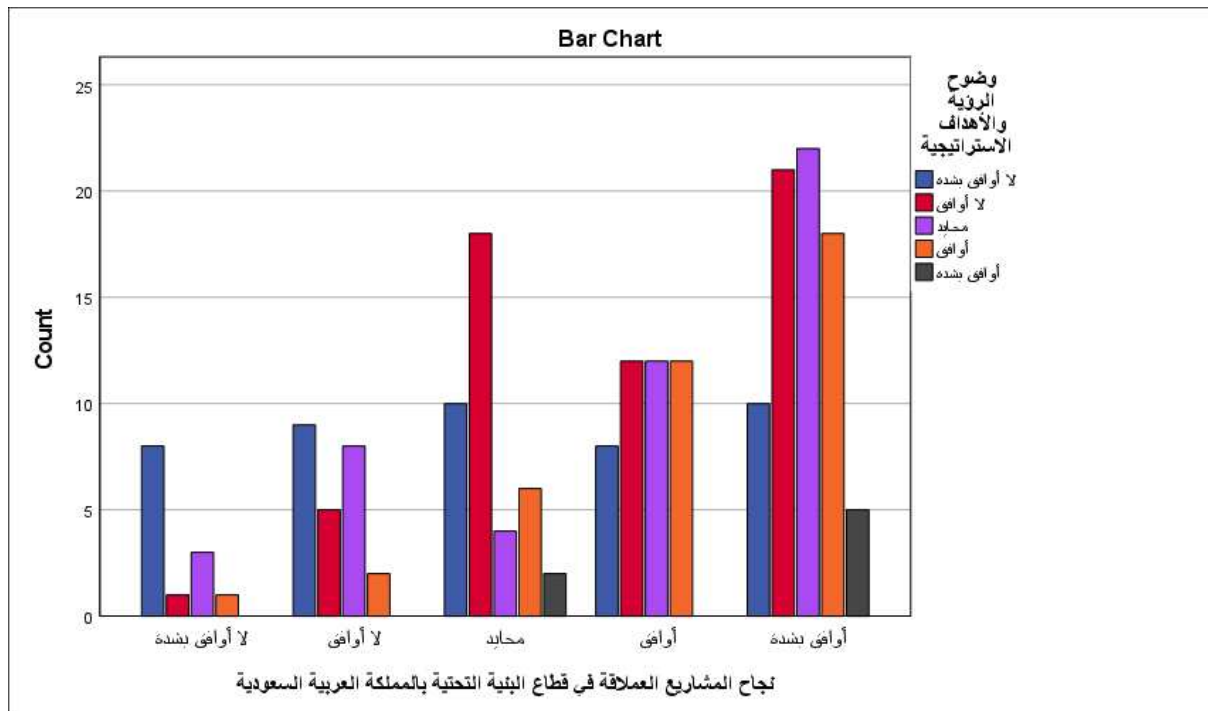
1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية

ووضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية

0.003 هي القيمة الحاسمة التي تبرهن على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية جوهرية بين نجاح المشاريع والوضوح الاستراتيجي. بلغت قيمة كاي تربيع لبيرسون 35.414 بدرجات حرية 16؛ ما يعني أن النجاح الميداني في قطاع البنية التحتية بالمملكة ليس وليد الصدفة. يترابط الإنجاز في الوقت والتكلفة والجودة بشكل عضوي مع جودة صياغة الرؤية والأهداف. سجل اختبار النسبة المرجحة قيمة 37.330 بمستوى دلالة 0.002. الارتباط الخطي بالخطي كان أكثر حدة بدلالة بلغت 0.000. تشير هذه الأرقام إلى أن الغموض في الأهداف يمثل عائقاً مباشراً أمام تحقيق مستهدفات رؤية 2030 في هذا القطاع الحيوي. رغم وجود تنبيه إحصائي حول توقعات بعض الخلايا (40% أقل من 5)، إلا أن التوجه العام يظل ثابتاً ومؤثراً. النجاح يتطلب بوصلة استراتيجية معلنة ومفهومة للجميع. القصور في الوضوح يفتح الباب أمام تضارب الأولويات وتعثر سلاسل الإمداد بالمواقع.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	35.414 ^a	16	.003
Likelihood Ratio	37.330	16	.002
Linear-by-Linear Association	15.584	1	.000
N of Valid Cases	197		
a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .46.			

جدول 24: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية ووضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية



شكل توضيحي 22: المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية ووضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية

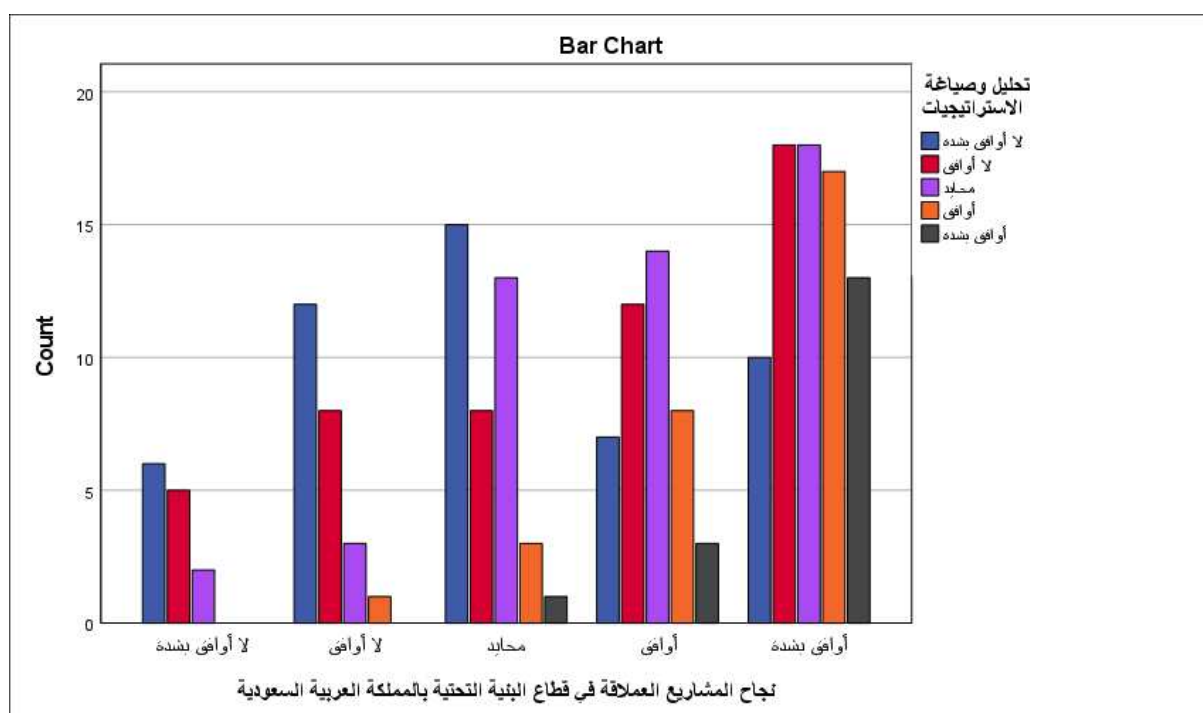
2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية

وتحليل وصياغة الاستراتيجيات

سجلت القيمة المتوقعة الأدنى في بعض خلايا التحليل 1.12 فحسب؛ وهو ما يعكس تركيز آراء العينة في مسارات محددة دون غيرها عند تقاطع النجاح الميداني مع جودة الصياغة. النتيجة جاءت بدلالة إحصائية، بلغت 0.000. قيمة اختبار كاي تربيع لبيرسون التي وصلت إلى 41.941 تؤكد وجود ارتباط عضوي لا يقبل التأويل؛ نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة يرتكز كلياً على عمق التحليل المنهجي قبل البدء في التنفيذ. الارتباط الخطي بالخطي سجل قيمة 33.054 بدلالة 0.000. هذا يعني أن كل خطوة نحو تجويد صياغة الاستراتيجية ترفع مباشرة من فرص الالتزام بمثلث النجاح (الوقت، التكلفة، الجودة). المشاريع التي تتجاوز مرحلة التحليل البيئي الدقيق تقع حتماً في فخ المفاجآت الميدانية التي تستنزف الميزانيات. الاستناد إلى أرقام Likelihood Ratio البالغة 46.348 يعزز من صدق هذه العلاقة التبعية. الصياغة الاستراتيجية ليست رفاهية إدارياً؛ بل هي صمام الأمان الذي يضمن توافق المخرجات مع طموحات رؤية المملكة 2030 في قطاع المقاولات الكبرى.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	41.941 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	46.348	16	.000
Linear-by-Linear Association	33.054	1	.000
N of Valid Cases	197		
a. 9 cells (36.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.12.			

جدول 25: اختبار كاي اسكوبر للعلاقة بين نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية وتحليل وصياغة الاستراتيجيات



شكل توضيحي 23: المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية وتحليل وصياغة الاستراتيجيات

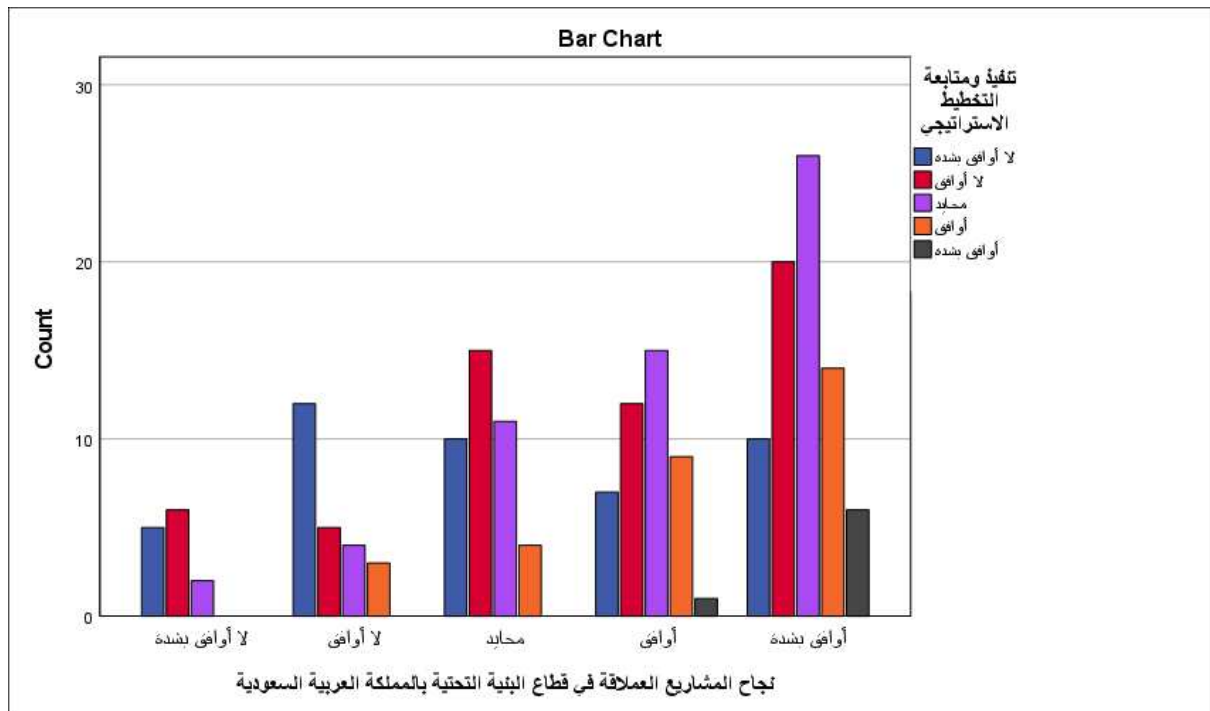
3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية

وتنفيذ ومتابعة التخطيط الاستراتيجي

0.46 هو الحد الأدنى للعدد المتوقع في بعض خلايا الاختبار؛ هذا الرقم الضئيل يشير إلى تركيز مكثف لآراء العينة في فئات إحصائية محددة تعكس واقعاً ممارساً في مواقع العمل بالمملكة. النتيجة جاءت بمستوى دلالة 0.014. القيمة تقل عن 0.05 المطلوبة علمياً. ثمة ارتباط إحصائي حقيقي ومؤكد بين نجاح المشاريع العملاقة وبين كفاءة آليات التنفيذ والمتابعة الاستراتيجية. بلغت قيمة كاي تربيع لبيرسون 30.834 بدرجات حرية 16. الالتزام بمثلث النجاح (الوقت، التكلفة، الجودة) مرهون بمدى فاعلية أنظمة المراقبة الميدانية. سجل اختبار الارتباط الخطي بالخطي دلالة تامة بلغت 0.000 بقيمة 21.296. هذا يعني أن أي تحسن في وتيرة المتابعة الدورية يتبعه مباشرة تحسن في قدرة المشروع على تحقيق مستهدفاته. التخطيط الورقي وحده لا يكفي؛ فالمشاريع العملاقة تنهار في غياب الرقابة اللحظية على الانحرافات. قيمة Likelihood Ratio البالغة 32.899 بدلالة 0.008 تعزز الثقة في هذه العلاقة الطردية المتينة. الفجوة بين "ما حُطّط له" و"ما نُفذ" تتقلص فقط عندما تصبح المتابعة جزءاً أصيلاً من الثقافة الإدارية اليومية بالموقع. الإخفاق في هذا الجانب يرفع كلفة التصحيح الميداني بشكل كبير ويؤدي لتآكل هوامش الربح الزمني والمالي. الارتباط القوي المكتشف يفرض على قطاع البنية التحتية تبني منصّات رقمنة شاملة لضمان تدفق معلومات التنفيذ لتتخذ القرار. النجاح ليس ضربة حظ؛ بل هو نتاج تنفيذ منضبط تقوده متابعة استراتيجية صارمة لا تغفل التفاصيل الصغيرة.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	30.834 ^a	16	.014
Likelihood Ratio	32.899	16	.008
Linear-by-Linear Association	21.296	1	.000
N of Valid Cases	197		
a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .46.			

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية وتنفيذ ومتابعة التخطيط الاستراتيجي



شكل توضيحي 24 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية وتنفيذ ومتابعة التخطيط الاستراتيجي

- اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

28.6% هي النسبة التي يفسرها نموذج التخطيط الاستراتيجي من إجمالي التباين الحاصل في نجاح المشاريع العملاقة بالمملكة. سجل اختبار التباين (ANOVA) دلالة إحصائية مطلقة بلغت 0.000؛ القيمة تقلل الجدول حول جدوى الربط بين وضوح الرؤية والتحليل والتنفيذ وبين المخرجات الميدانية. ممارسات التخطيط ليست مجرد إجراءات تكميلية في قطاع البنية التحتية. قيمة F التي وصلت إلى 6.154 تبرهن على جودة مطابقة النموذج للبيانات الواقعية. معامل الارتباط (R) البالغ 0.535 يظهر وجود علاقة إيجابية معتبرة. التخطيط المنهجي يسحب المشروع نحو النجاح بقوة دفع واضحة. الخطأ المعياري للتقدير استقر عند 1.11. النموذج يتسم بالدقة الكافية للتنبؤ بمسارات المشاريع الكبرى في ظل تعقيدات الموقع.

حقق معامل بايز (Bayes Factor) قفزة هائلة بلغت 3920.478؛ الرقم يمثل دليلاً إحصائياً "فائق القوة" يتجاوز بكثير المعايير التقليدية للقبول الإحصائي. غياب هذه الممارسات يترك المشروع عرضة لتشتت الموارد وضياح البوصلة التنفيذية. الانحرافات في الأداء الميداني تتقلص طردياً مع تحسن مؤشرات التخطيط المدمجة في النموذج. النتيجة تضع أصحاب القرار أمام مسؤولية حتمية لتفعيل أدوات التحليل والصياغة والمتابعة ككتلة واحدة. الاعتماد على "الصدفة" أو "الاجتهاد اللحظي" لم يعد خياراً في مشروعات البنية التحتية العملاقة.

ANOVA ^{a,b}					
Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	90.449	12	7.537	6.154	.000
Residual	225.348	184	1.225		
Total	315.797	196			
a. Dependent Variable: نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية					
b. Model: (Intercept), وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية، تنفيذ ومتابعة التخطيط الاستراتيجي، تحليل وصياغة الاستراتيجيات					

جدول 27: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Bayes Factor ^c	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

3920.478	.535	.286	.240	1.11
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية, تنفيذ ومتابعة التخطيط الاستراتيجي, تحليل وصياغة الاستراتيجيات				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز

المناقشة

تشير نتائج الدراسة إلى أن ممارسات التخطيط الاستراتيجي تلعب دوراً محورياً في نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية، حيث تمثل التخطيطات المدروسة والمنهجية الداعم الأساسي لتحقيق أهداف المشاريع ضمن الجدول الزمني والميزانية المحددة. وتوضح البيانات أن المشاريع التي تطبق أساليب تخطيط استراتيجي متكاملة، تشمل تحديد الأهداف بدقة، ووضع مؤشرات أداء قابلة للقياس، ومتابعة التنفيذ بشكل مستمر، تحقق معدلات نجاح أعلى مقارنة بالمشاريع التي تفتقر إلى هذه الممارسات. ويعكس هذا الارتباط الإيجابي أهمية تبني التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة لتعزيز كفاءة المشاريع العملاقة وتحقيق نتائج ملموسة على صعيد الجودة والتكلفة والالتزام بالمواعيد.

كما أظهرت النتائج أن الجاهزية الإدارية تعد من أبرز العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع، حيث يساهم التنظيم الإداري الفعال واتخاذ القرارات الاستراتيجية الدقيقة في تقليل المخاطر التشغيلية وتحسين التنسيق بين الفرق المختلفة. وتشير النتائج إلى أن المشاريع التي تتمتع بهياكل إدارية مرنة وفعالة تتمكن من مواجهة التحديات المفاجئة، مثل التأخيرات في الإمدادات أو التغيرات البيئية، بشكل أفضل من المشاريع ذات الهياكل الإدارية التقليدية أو الضعيفة. ويؤكد ذلك على أن الاستثمار في تطوير الجاهزية الإدارية ليس خياراً، بل عنصراً حيوياً لنجاح المشاريع الضخمة.

وفيما يخص الجاهزية البشرية، أظهرت البيانات أن المهارات والخبرات والتدريب المستمر للكوادر البشرية يرتبط ارتباطاً مباشراً بتحقيق أهداف المشروع بكفاءة. فقد أظهرت النتائج أن الفرق التي تلقت تدريباً مستمراً وتمكنت من تطوير مهاراتها الفنية والإدارية كانت أكثر قدرة على التعامل مع المتغيرات المفاجئة، وتطبيق أفضل الممارسات في إدارة الوقت والتكلفة والجودة. ويؤكد ذلك على أهمية الاستثمار في الموارد البشرية وتبني برامج تطوير مستمرة لتعزيز القدرة التنافسية للمشاريع العملاقة في بيئة العمل المتغيرة.

كما أبرزت الدراسة الدور الحاسم للجوانب التقنية واللوجستية في نجاح المشاريع، حيث تساهم البنية التحتية التقنية المتقدمة واستخدام الأدوات الرقمية الحديثة في تسريع العمليات وتحسين دقة التنفيذ. وتبين أن المشاريع التي تعتمد على نظم متابعة رقمية متطورة، وتقنيات إدارة الموارد والمخزون، وخطط لوجستية محكمة، تحقق مستويات أعلى من الالتزام بالمواعيد وتقليل الهدر والتكاليف الزائدة. وهذا يشير إلى أن الاستثمار في الجانب التقني واللوجستي لا يقل أهمية عن الاستثمار في الجوانب الإدارية والبشرية لتحقيق نجاح المشاريع العملاقة.

كما أظهرت المناقشة أن دمج مبادئ الاستدامة والاقتصاد الدائري في إدارة المشاريع يعزز من القيمة طويلة الأمد ويخفض الأثر البيئي، وهو ما ينعكس إيجابياً على أداء المشاريع ورضا أصحاب المصلحة. فقد أشارت البيانات إلى أن المشاريع التي طبقت استراتيجيات التوريد الأخضر وتقنيات إدارة النفايات ومبادرات تحسين دورة حياة المشروع، تمكنت من تحقيق نتائج أفضل على مستوى الأداء العام والتكلفة والجودة، بالإضافة إلى تعزيز السمعة المؤسسية والتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030.

أظهرت النتائج أهمية إشراك أصحاب المصلحة والمجتمع المحلي في مراحل التخطيط والتنفيذ، حيث يساهم ذلك في تحسين فهم الاحتياجات الفعلية للمشروع، وتقليل المخاطر الاجتماعية والبيئية، وتعزيز الشفافية والثقة بين جميع الأطراف المعنية. وتشير البيانات إلى أن المشاريع التي تركز على إشراك أصحاب المصلحة وتطبيق آليات تواصل فعالة تحقق نتائج أفضل فيما يتعلق بالالتزام بالمواعيد والجودة والنجاح العام للمشروع.

تؤكد المناقشة على أن نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية لا يعتمد على عنصر واحد، بل هو نتيجة تفاعل متكامل بين التخطيط الاستراتيجي، والجاهزية الإدارية، والجاهزية البشرية، والجاهزية التقنية واللوجستية، مع مراعاة الاستدامة ومشاركة أصحاب المصلحة. وتبرز أهمية اتباع نهج شامل ومتوازن يمكنه التكيف مع التحديات المستمرة وتحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفعالية.

الخاتمة

تعتبر هذه الدراسة خطوة مهمة نحو فهم العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية، حيث أظهرت النتائج أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة فعّالة لضمان تحقيق أهداف المشاريع ضمن الجوانب الزمنية والمالية والجودة المطلوبة. وقد بينت الدراسة أن المشاريع التي تعتمد على استراتيجيات تخطيط منهجية ومدروسة تحقق معدلات نجاح أعلى، كما أن تفاعل العناصر المختلفة للتخطيط، مثل الجاهزية الإدارية والبشرية والتقنية واللوجستية، يعزز من القدرة على مواجهة التحديات والمخاطر المحتملة.

تشير النتائج إلى أن الجاهزية الإدارية تعد عنصرًا محوريًا، حيث يساهم التنظيم الفعال واتخاذ القرارات الاستراتيجية المدروسة في تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة وتقليل فرص التأخير أو الهدر. كما أكدت الدراسة على أهمية الجاهزية البشرية، والتي تتمثل في المهارات والخبرات والتدريب المستمر، حيث أثبتت البيانات أن المشاريع التي تستثمر في تطوير كوادرها البشرية تحقق أداءً أفضل على مختلف المستويات، سواء على صعيد الالتزام بالجدول الزمنية أو ضبط التكاليف أو تحسين جودة العمل.

أما الجاهزية التقنية واللوجستية، فقد أظهرت الدراسة أنها تلعب دورًا محوريًا في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع، إذ تساعد الأدوات الرقمية المتطورة وأنظمة إدارة الموارد والمخزون في تحقيق دقة عالية وتقليل الهدر، بالإضافة إلى دعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات والتحليلات الدقيقة. كما أن دمج ممارسات الاستدامة والاقتصاد الدائري ضمن إدارة المشاريع يعزز من القيمة طويلة الأمد ويخفف الأثر البيئي، بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030 ويحقق فوائد اقتصادية واجتماعية متضافرة.

كما أظهرت الدراسة أن إشراك أصحاب المصلحة والمجتمع المحلي يعزز من فاعلية التخطيط والتنفيذ، ويسهم في تقليل المخاطر الاجتماعية والبيئية، بالإضافة إلى رفع مستوى الثقة والشفافية بين جميع الأطراف. ويعكس ذلك أن نجاح المشاريع العملاقة لا يعتمد على عنصر واحد، بل هو نتيجة تفاعل متكامل بين مجموعة من العوامل الإدارية، البشرية، التقنية، اللوجستية، والبيئية، مع مراعاة الجوانب الاستراتيجية والاستدامة في التخطيط والتنفيذ.

وفي ضوء هذه النتائج، تؤكد الخاتمة على ضرورة تبني نهج شامل ومتوازن في إدارة المشاريع العملاقة، يدمج بين التخطيط الاستراتيجي الفعال وتطوير الكفاءات البشرية والتقنية، ويعزز من الجاهزية المؤسسية والتشغيلية، مع مراعاة الاستدامة وإشراك أصحاب المصلحة. وتبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم رؤى عملية وعلمية يمكن للهيئات والشركات القائمة على تنفيذ

المشاريع العملاقة في المملكة الاستفادة منها لتعزيز كفاءة الأداء وتحقيق نجاح مستدام ينعكس إيجاباً على الاقتصاد الوطني وتطوير البنية التحتية وفق رؤية المملكة 2030.

توفر الدراسة قاعدة علمية قوية لفهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع العملاقة، كما تقدم توصيات واضحة وعملية يمكن أن تسهم في تحسين إدارة المشاريع المستقبلية، وتعزيز الأداء المؤسسي، ورفع مستوى الكفاءة والجودة في قطاع البنية التحتية بالمملكة.

التوصيات

- توصي الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل المشاريع العملاقة، بدءًا من مرحلة التخطيط المبدئي وحتى مرحلة التنفيذ والمتابعة. ويشمل ذلك وضع أهداف واضحة، وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية، واعتماد أساليب تقييم مستمرة لضمان توافق العمليات مع الخطط الموضوعية، مما يساهم في زيادة فاعلية المشاريع وتحقيق أهدافها ضمن الجدول الزمني والميزانية المحددة.
- توصي الدراسة بالتركيز على تحسين الجاهزية الإدارية في المشاريع العملاقة من خلال تطوير الهيكل التنظيمي، وتعزيز القدرات القيادية، وتحسين عملية اتخاذ القرارات. ويوصى أيضًا بتبني سياسات واضحة لإدارة الموارد، وتوزيع المهام بشكل فعال بين الفرق المختلفة، لضمان التنسيق الأمثل بين الإدارات المختلفة وزيادة قدرة المشاريع على التعامل مع التحديات التشغيلية والبيئية.
- تشدد الدراسة على أهمية الاستثمار في الموارد البشرية، من خلال برامج تدريبية متخصصة لتطوير المهارات الفنية والإدارية، وزيادة قدرة الفرق على التعامل مع متطلبات المشاريع العملاقة. كما يُوصى بإنشاء برامج مستمرة لتبادل المعرفة والخبرات بين الفرق، وتشجيع الابتكار والمبادرات الذاتية، بما يعزز من جودة الأداء ويخفض احتمالية حدوث الأخطاء أو التأخيرات.
- توصي الدراسة بالاهتمام بتطوير البنية التحتية التقنية وتوفير المعدات والأدوات الحديثة، وتحسين الأنظمة اللوجستية لضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة. ويشمل ذلك اعتماد أساليب التنفيذ الرقمي، وأنظمة متابعة دقيقة، وأدوات إدارة الموارد والمخزون، بما يسهل عمليات التخطيط والتنفيذ ويقلل من الهدر والتكاليف الزائدة، ويعزز من قدرة المشاريع على الالتزام بالمواعيد المحددة.
- تشير الدراسة إلى ضرورة إدماج ممارسات الاستدامة ومبادئ الاقتصاد الدائري في تخطيط وتنفيذ المشاريع العملاقة، بما يضمن تقليل الهدر في الموارد الطبيعية وتحقيق قيمة طويلة الأمد. ويوصى بتطبيق استراتيجيات التوريد الأخضر، وتقنيات إدارة النفايات، واعتماد حلول مبتكرة لتحسين تكلفة دورة حياة المشروع، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمشاريع ويعزز مساهمتها في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.
- توصي الدراسة بزيادة إشراك أصحاب المصلحة والمجتمع المحلي في مراحل التخطيط والتنفيذ، بما يضمن توافق المشاريع مع الاحتياجات الفعلية ويساهم في تقليل المخاطر الاجتماعية والبيئية. ويشمل ذلك إقامة برامج تواصل

منتظمة، واستطلاعات رأي، وورش عمل تشاركية، لتعزيز الشفافية وتقديم فرص لتحسين الأداء استنادًا إلى ملاحظات الجهات المعنية.

المراجع

- المراجع العربية:

- عبدالله, ا. إ. (2024). أثر الإدارة الاستراتيجية للمشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية بقطاع المقاولات في مدينة الرياض Retrieved from <https://search.mandumah.com/Record/1546999>

- المراجع الأجنبية:

- Abdallah, S. B. (2022). A process-oriented framework to measure development performance and success of megaprojects. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786322000850>
- Ahmad, S. (2023). Identifying critical success factors for construction projects in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/368875402_Identifying_critical_success_factors_for_construction_projects_in_Saudi_Arabia
- Alhammadi, S. (2022). Factors affecting the management of Riyadh's construction sector in the light of COVID-19. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844022031875>
- Almulhim, A. I. (2025). Achieving Human-Centered Smart City Development in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2413-8851/9/10/393>
- Alotaibi, S. (2024). Mega-Projects in Construction: Barriers in the Implementation of Circular Economy Concepts in the Kingdom of Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2075-5309/14/5/1298>
- Alqershy, M. T. (2024). Exploring Governance Mechanisms in Megaprojects: A Mixed-Methods Systematic Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/381962686_Exploring_Governance_Mechanisms_in_Megaprojects_A_Mixed-Methods_Systematic_Review
- Bagader, A. (2022). A Review on Implementation of Strategic Management in Saudi Arabia Construction Companies Towards Achieving Sustainable Development Goals. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/361645791_A_Review_on_Implementation_of_Strategic_Management_in_Saudi_Arabia_Construction_Companies_Towards_Achieving_Sustainable_Development_Goals
- Bashir, R. (2021). Project Managers' Competencies in International Development Projects: A Delphi Study. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440211058188>
- Gandrita, D. M. (2023). Improving Strategic Planning: The Crucial Role of Enhancing Relationships between Management Levels. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/374162200_Improving_Strategic_Planning_The_Crucial_Role_of_Enhancing_Relationships_between_Management_Levels
- Ghasemi, A. (2025). Research Hypothesis: A Brief History, Central Role in Scientific Inquiry, and Characteristics. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12534748/>

- Haider, S. A. (2024). Impact of project managers emotional intelligence on megaprojects success through mediating role of human related agile challenges: Project management as a moderator. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001691824001823>
- Irfan, M. (2021). Role of Project Planning and Project Manager Competencies on Public Sector Project Success. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/3/1421>
- Jabali, H. (2023). Economic Transformation in Achieving Sustainable Development before and after the Kingdom's Vision 2030 (A Case Review for Saudi Arabia). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/372640583_Economic_Transformation_in_Achieving_Sustainable_Development_before_and_after_the_Kingdom's_Vision_2030_A_Case_Review_for_Saudi_Arabia
- Jiao, P. (2024). The Impact of Organizational Learning on Organizational Resilience in Construction Projects. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2075-5309/14/4/975>
- Kabeyi, D. M. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/333641646_Organizational_strategic_planning_implementation_and_evaluation_with_analysis_of_challenges_and_benefits_for_profit_and_nonprofit_organizations
- Khalaf, A. A. (2024). THE ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE SUCCESS OF CONSTRUCTION PROJECTS : THE CASE OF IRAQ. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/385007367_THE_ROLE_OF_HUMAN_RESOURCES_MANAGEMENT_IN_THE_SUCCESS_OF_CONSTRUCTION_PROJECTS_THE_CASE_OF_IRAQ
- Mohamed, A. (2025). Sustainable Project Management Techniques for Mega Projects in Saudi Arabia: A Strategic Framework. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392874570_Sustainable_Project_Management_Techniques_for_Mega_Projects_in_Saudi_Arabia_A_Strategic_Framework
- Morandini, S. (2023). The Impact of Artificial Intelligence on Workers' Skills: Upskilling and Reskilling in Organisations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/368721087_The_impact_of_artificial_intelligence_on_workers_skills_Upskilling_and_reskilling_in_organisations
- Raman, A. M. (2023). Project Management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/374530423_Project_Management
- Rose, S. (2023). Management Research: Applying the Principles of Business Research Methods. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/374862887_Management_Research_Applying_the_Principles_of_Business_Research_Methods
- Simonaitis, A. (2023). A Comparison of the Project Management Methodologies PRINCE2 and PMBOK in Managing Repetitive Construction Projects. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2075-5309/13/7/1796>
- Thomas, P. (2025). Circular Economy in Saudi Arabia's Construction Sector: Towards Sustainable Mega-Projects. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/395476918_Circular_Economy_in_Saudi_Arabia's_Construction_Sector_Towards_Sustainable_Mega-Projects

Yusuf, N. (2023). Saudi Arabia's NEOM Project as a Testing Ground for Economically Feasible Planned Cities: Case Study. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/1/608>

Zoubek, M. (2021). Evaluation of the Level and Readiness of Internal Logistics for Industry 4.0 in Industrial Companies. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/352898597_Evaluation_of_the_Level_and_Readiness_of_Internal_Logistics_for_Industry_40_in_Industrial_Companies

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة مشاريع، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة المشاريع.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

محمد مناور الخيري

طالب ماجستير إدارة صحية

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة المشاريع، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة المشاريع. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأؤكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

محمد مناور الخيري

طالب ماجستير إدارة مشاريع

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الأسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الاستبيان
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تمتلك المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تحديد أهداف استراتيجية قابلة للقياس ومتوافقة مع رؤية المملكة 2030 في المشاريع العملاقة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتوافق أهداف المشاريع العملاقة مع احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم إجراء تحليل شامل للبيئة الداخلية قبل البدء في تنفيذ المشاريع العملاقة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تحليل البيئة الخارجية والمخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشاريع العملاقة بشكل منهجي.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تؤخذ الفرص المستقبلية في قطاع البنية التحتية بعين الاعتبار أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم وضع خطط استراتيجية واضحة ومتكاملة لتحقيق أهداف المشاريع العملاقة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتسم الخطط الاستراتيجية للمشاريع العملاقة بالمرونة وقابليتها للتعديل عند الحاجة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم ربط الخطط الاستراتيجية بالجدول الزمني والميزانية المحددة للمشاريع العملاقة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تنفيذ الخطة الاستراتيجية وفق آليات وإجراءات واضحة ومحددة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتوفر الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بكفاءة.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	يوجد تنسيق فعال بين الجهات المعنية المختلفة أثناء تنفيذ المشاريع العملاقة.
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	يتم متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمشاريع العملاقة بشكل دوري.
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	تستخدم مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة عند وجود انحرافات عن الخطة الاستراتيجية.
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة مخرجات المشاريع العملاقة في قطاع البنية التحتية.
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	يؤثر التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي على نجاح المشاريع العملاقة من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة.

✓ <https://forms.gle/ckLJ1NeBH7jjmU4XA>

Abstract

This study aims to explore the impact of strategic planning practices on the success of mega-projects in the infrastructure sector in the Kingdom of Saudi Arabia, focusing on analyzing the relationship between administrative readiness, human resource readiness, technical and logistical readiness, and project success. A quantitative methodology was employed for data collection and analysis, utilizing structured questionnaires designed to accurately assess the independent and dependent variables. These questionnaires were distributed to a sample of 240 participants representing project managers and administrative and technical staff in mega-projects to ensure comprehensive and reliable representation of the research population. The study's results demonstrated a statistically significant positive relationship between strategic planning practices and the success of mega-projects. Specifically, projects characterized by integrated strategic planning exhibited a greater ability to adhere to schedules, control costs, achieve required quality standards, and enhance stakeholder satisfaction. The results also highlighted the importance of developing administrative and human resource readiness, providing advanced logistical tools and technologies, and integrating sustainability and circular economy principles into projects to ensure the achievement of the Kingdom's Vision 2030 goals. Based on these findings, the study recommends strengthening strategic planning at all stages of mega-projects, developing human resource skills and capabilities, improving administrative structures, adopting modern tools and technologies, integrating sustainability strategies, and increasing stakeholder and community engagement to ensure the long-term success of projects.

Keywords: Strategic planning, project success, infrastructure, administrative readiness, human resource readiness, technological readiness, sustainability.

Midocean University
College of Management
Master of Project Management



**The Impact of Strategic Planning Practices on the Success of Mega-Projects in the
Infrastructure Sector in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by/

Mohammad Monawer Alkhairi

University ID/

2021204150

Supervised by/

Dr.Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr.Fayez Ali Jrad

Year

2025