

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

أسم الطالبة

سندس سعيد نعمان فارس

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## الشكر والتقدير

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

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

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

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

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

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

## الإهداء

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

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

## جدول المحتويات

| المحتوى                                                       | الصفحة |
|---------------------------------------------------------------|--------|
| مستخلص الدراسة                                                | 6      |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                             | 7      |
| 1.1 المقدمة                                                   | 8      |
| 1.2 مشكلة الدراسة                                             | 8      |
| 1.2.1 الفجوات النظرية                                         | 9      |
| 1.2.2 الفجوات التطبيقية                                       | 9      |
| 1.3 أهمية الدراسة                                             | 10     |
| 1.4 أسئلة الدراسة                                             | 11     |
| 1.5 أهداف الدراسة                                             | 12     |
| 1.6 فرضيات الدراسة                                            | 12     |
| 1.7 نموذج الدراسة                                             | 13     |
| 1.8 نطاق الدراسة                                              | 14     |
| 1.9 مخطط المشروع                                              | 15     |
| الفصل الثاني: الدراسات السابقة                                | 16     |
| 2.1 المقدمة                                                   | 17     |
| 2.2 دراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي                         | 17     |
| 2.3 دراسات تناولت نجاح المشاريع الكبرى                        | 17     |
| 2.4 دراسات ربطت بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الكبرى | 17     |

| المحتوى                                        | الصفحة |
|------------------------------------------------|--------|
| 2.5 الخاتمة                                    | 18     |
| الفصل الثالث: منهجية البحث                     | 18     |
| 3.1 المقدمة                                    | 19     |
| 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث         | 19     |
| 3.3 تصميم البحث                                | 21     |
| 3.4 مجتمع البحث                                | 21     |
| 3.5 عينة البحث                                 | 22     |
| 3.6 أداة البحث                                 | 22     |
| 3.7 صدق وثبات الأداة                           | 23     |
| 3.8 طرق وتقنيات جمع البيانات                   | 23     |
| 3.9 أنواع البيانات                             | 23     |
| 3.10 إجراءات التحليل الإحصائي                  | 24     |
| 3.11 الاعتبارات الأخلاقية                      | 24     |
| 3.12 الخاتمة                                   | 24     |
| الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج | 28     |
| 4.1 المقدمة                                    | 29     |
| 4.2 وصف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية)       | 30     |
| 4.2.1 التوزيع حسب الوظيفة                      | 30     |

| المحتوى                             | الصفحة |
|-------------------------------------|--------|
| 4.2.2 سنوات الخبرة                  | 30     |
| 4.2.3 التوزيع حسب القطاع            | 31     |
| 4.2.4 التوزيع حسب المؤهل العلمي     | 31     |
| 4.2.5 التوزيع حسب الجنس             | 31     |
| 4.3 اختبار صدق وثبات الأداة         | 32     |
| 4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة | 32     |
| 4.5 معامل الارتباط (Correlation)    | 33     |
| 4.6 تحليل الانحدار                  | 33     |
| 4.7 اختبار الفرضية                  | 33     |
| 4.8 ربط النتائج بالدراسات السابقة   | 34     |
| 4.9 الخاتمة                         | 35     |
| قائمة المراجع                       | 36     |
| الملحق: استبانة الدراسة             | 37     |

## مستخلص الدراسة

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

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة

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

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

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

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

## 1.2 مشكلة الدراسة

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

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

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

## 1.2.1 الفجوات النظرية

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

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

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

## 1.2.2 الفجوات التطبيقية

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

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

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

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

## السؤال الرئيسي:

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

## 1.3 أهمية الدراسة

### أولاً: الأهمية النظرية

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

### ثانيًا: الأهمية التطبيقية

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

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

### **ثالثاً: القيمة المضافة للمؤسسات السعودية**

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

### **1.4 أسئلة الدراسة**

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

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

#### **السؤال الثاني: مستوى نجاح المشاريع الكبرى**

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

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

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

## 1.5 أهداف الدراسة

### الهدف الأول: قياس مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي

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

### الهدف الثاني: قياس مستوى نجاح المشاريع الكبرى

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

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

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

### الهدف الرابع: تقديم إطار عملي لدعم متخذي القرار

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

## 1.6 فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية

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

### شرح الفرضية

ترتكز هذه الفرضية على أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أحد العوامل الجوهرية المؤثرة في نجاح المشاريع الكبرى، حيث يُسهم في توجيه الموارد بكفاءة، وتحديد الأولويات بدقة، وإدارة المخاطر بفاعلية، إضافة إلى تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات

البيئية والتحديات غير المتوقعة. وبناءً على ذلك، فإن وجود خطة استراتيجية متكاملة من شأنه أن يرفع من احتمالية تحقيق المشاريع لأهدافها الاستراتيجية والتنمية.

### أبعاد الفرضية

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

### أهمية اختبار الفرضية

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

### 1.7 نموذج الدراسة

#### المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

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

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

#### المتغير التابع: نجاح المشاريع الكبرى

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

- **الالتزام بالوقت المحدد لإنجاز المشروع.**

- الالتزام بالتكلفة المقررة وعدم تجاوز الميزانية.
- جودة المخرجات ومدى مطابقتها للمعايير المطلوبة.
- رضا أصحاب المصلحة من مستفيدين ومستثمرين وجهات حكومية.

## العلاقة بين المتغيرين

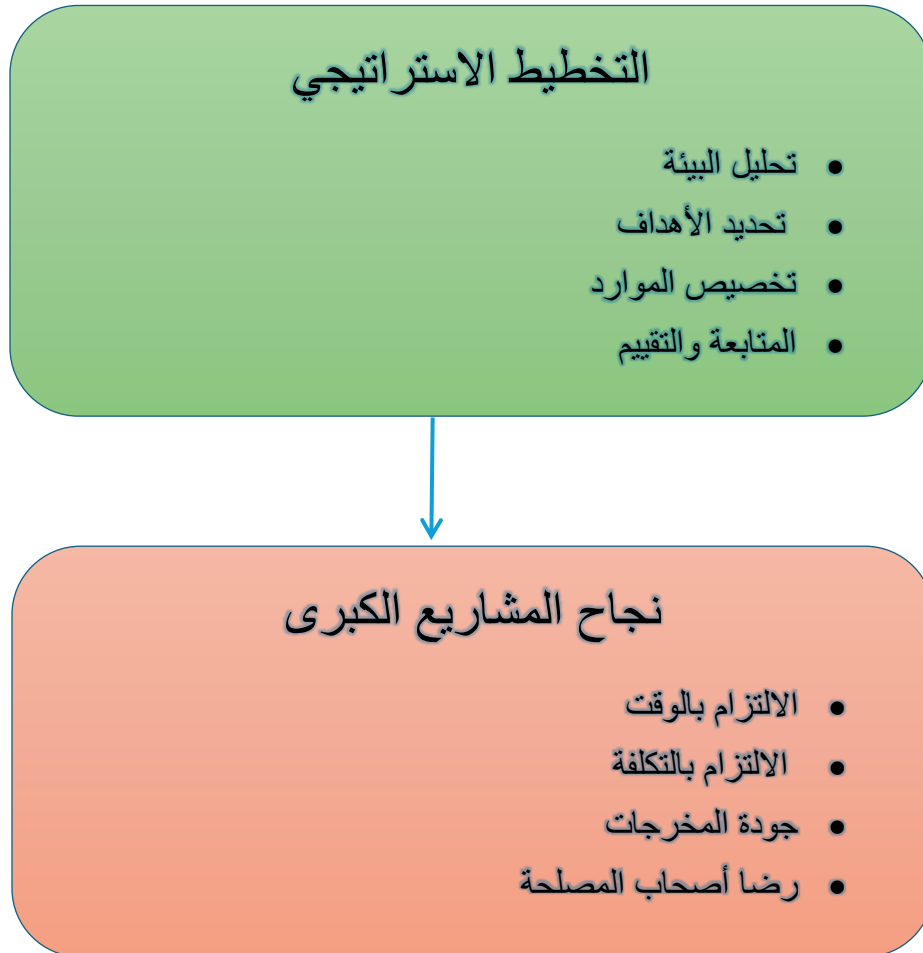
يرتكز النموذج على فرضية أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عاملاً مؤثراً وحاسماً في نجاح المشاريع الكبرى، حيث يؤدي وضوح الرؤية وتكامل الخطط إلى تحسين الأداء وتقليل الانحرافات. ويُفترض أن وجود تخطيط استراتيجي محكم يسهم في رفع مستوى الالتزام بالوقت والتكلفة، وتحسين جودة المخرجات، وزيادة رضا أصحاب المصلحة، مما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

## 1.8 نطاق الدراسة

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

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

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



## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1 المقدمة

يمثل التخطيط الاستراتيجي أحد الركائز الأساسية في العلوم الإدارية الحديثة، حيث يُنظر إليه باعتباره الأداة التي تربط بين الرؤية المستقبلية للمؤسسات والواقع التنفيذي لمشاريعها. وقد حظي هذا الموضوع باهتمام متزايد في الأدبيات الأكاديمية، خاصة مع تعاظم دور المشاريع الكبرى في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. فالمشاريع العملاقة، بما تتطلبه من استثمارات ضخمة وهياكل تنظيمية معقدة، تحتاج إلى تخطيط استراتيجي محكم يضمن المواءمة بين الأهداف بعيدة المدى والأنشطة التشغيلية اليومية، ويعزز القدرة على مواجهة التحديات والمخاطر المرتبطة بها.

تُظهر الدراسات السابقة أن التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على صياغة الأهداف العامة، بل يشمل أيضاً تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تحديد الأولويات، تخصيص الموارد بكفاءة، وبناء آليات متابعة وتقييم مستمرة. ومن ناحية أخرى، فإن نجاح المشاريع الكبرى يُقاس عادةً من خلال مؤشرات محددة مثل الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، جودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة. وقد أثبتت العديد من الأبحاث أن هذه المؤشرات تتأثر بشكل مباشر بمدى جودة التخطيط والتنفيذ، مما يجعل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع علاقة جوهرية تستحق الدراسة والتحليل.

في السياق السعودي، ومع التوسع الكبير في المشاريع العملاقة المرتبطة برؤية المملكة 2030 مثل مشروع نيوم، القدية، ومثرو الرياض، تبرز أهمية دراسة هذه العلاقة بشكل خاص. إذ إن هذه المشاريع لا تمثل مجرد استثمارات اقتصادية، بل تُعد أدوات لتحقيق التحول الوطني الشامل، مما يجعل نجاحها ضرورة استراتيجية. ومن هنا، فإن مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الكبرى، سواء في السياق المحلي أو الدولي، تُعد خطوة أساسية لفهم أبعاد هذه العلاقة وتحديد الفجوات النظرية والتطبيقية التي يمكن أن تسهم هذه الدراسة في سدها.

## 2.2 دراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي

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

## 2.3 دراسات تناولت نجاح المشاريع الكبرى

- Turner & Zolin (2012) حددوا أربعة مؤشرات رئيسية لنجاح المشاريع: الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، جودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة، وأكدوا أن هذه المؤشرات تتأثر مباشرة بجودة التخطيط والتنفيذ.

- Mir & Pinnington (2014) أظهروا أن وجود هيكل تنظيمي واضح وخطة استراتيجية متكاملة يرفع من احتمالية نجاح المشاريع الكبرى.
- Farhat (2025) تناولت مشاريع السعودية العملاقة وأكدت أن نجاحها يعتمد على التخطيط المرحلي الاستراتيجي الذي يضمن المواءمة بين الأهداف طويلة المدى والأنشطة التنفيذية اليومية.

## 2.4 دراسات ربطت بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الكبرى

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

## 2.5 الخاتمة

توضح الدراسات السابقة أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عنصرًا محوريًا في نجاح المشاريع الكبرى، حيث يسهم في صياغة رؤية واضحة، وتخصيص الموارد بكفاءة، وبناء آليات متابعة وتقييم دقيقة. وقد أكدت الأبحاث أن المؤسسات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي بشكل منهجي تحقق مستويات أعلى من النجاح مقارنة بغيرها، إذ تنعكس جودة التخطيط على مؤشرات الأداء الرئيسية مثل الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، جودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة.

كما بينت الدراسات أن نجاح المشاريع الكبرى لا يرتبط فقط بتوافر الموارد المالية والبشرية، بل يعتمد بدرجة كبيرة على وجود خطة استراتيجية متكاملة تربط بين الأهداف طويلة المدى والأنشطة التنفيذية اليومية. فالمشاريع العملاقة التي تعتمد على تخطيط استراتيجي محكم تحقق نتائج أفضل من حيث الاستدامة الاقتصادية، خلق الوظائف، وضمان رضا المستفيدين، وهو ما يجعل العلاقة بين التخطيط والنجاح علاقة ذات دلالة إحصائية قوية.

في السياق السعودي، ومع التوسع الكبير في المشاريع العملاقة المرتبطة برؤية المملكة 2030، تبرز أهمية دمج التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل دورة حياة المشروع لضمان استدامة هذه المشاريع وتحقيق أهدافها التنموية. وتكشف الدراسات السابقة عن فجوة معرفية وتطبيقية واضحة، حيث إن معظم الأبحاث ركزت على الجانب المفاهيمي أو تناولت التخطيط الاستراتيجي بشكل عام دون ربطه بشكل منهجي بمؤشرات نجاح المشاريع الكبرى باستخدام أدوات إحصائية دقيقة. هذه الفجوة تؤكد الحاجة إلى دراسات تطبيقية أكثر عمقًا، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته من خلال تقديم إطار علمي وعملي يوضح أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الكبرى في قطاع الأعمال السعودي.

## الفصل الثالث: منهجية البحث

### 3.1 المقدمة

يعرض هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الكبرى في قطاع الأعمال بالمملكة العربية السعودية. ويهدف إلى توضيح الأساس الفلسفي للبحث، وتصميمه، وتعريف متغيراته إجرائيًا، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وشرح أدوات جمع البيانات، إضافة إلى عرض الإجراءات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

تم اختيار المنهجية الكمية التطبيقية نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى قياس العلاقة بين متغيرين قابلين للقياس باستخدام أدوات إحصائية دقيقة، بما يضمن دقة النتائج وقابليتها للتعميم. ويستند هذا الاختيار إلى أن الدراسات الكمية توفر إطارًا علميًا يمكن من خلاله اختبار الفرضيات بشكل موضوعي، بعيدًا عن التحيزات الذاتية، كما أنها تسمح باستخدام أدوات إحصائية متقدمة مثل تحليل الانحدار ومعامل الارتباط، مما يعزز من قوة النتائج المستخلصة.

إن أهمية هذا الفصل تكمن في كونه يحدد المسار المنهجي الذي ستسير عليه الدراسة، حيث يوضح كيفية الانتقال من الإطار النظري إلى التطبيق العملي، من خلال تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة وتعريفها إجرائيًا، ثم اختيار مجتمع الدراسة المناسب، وتحديد حجم العينة وطرق اختيارها، وصولًا إلى تصميم أداة البحث وضمان صدقها وثباتها. كما يوضح الفصل الإجراءات التي سيتم اتباعها في جمع البيانات وتحليلها، بما يضمن أن النتائج النهائية ستكون مبنية على أسس علمية راسخة.

وتبرز الحاجة إلى هذا التفصيل المنهجي في ظل طبيعة المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية، والتي تتسم بالتعقيد وتعدد أصحاب المصلحة وضخامة الاستثمارات. فاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح هذه المشاريع يتطلب منهجية دقيقة تضمن أن البيانات التي يتم جمعها تعكس الواقع العملي بشكل صحيح، وأن التحليل الإحصائي المستخدم قادر على الكشف عن العلاقات الحقيقية بين المتغيرات.

وبذلك، فإن هذا الفصل يمثل الركيزة الأساسية التي يقوم عليها البحث، حيث يحدد بدقة كيف سيتم اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الكبرى في قطاع الأعمال السعودي، ويضمن أن النتائج التي سيتم التوصل إليها ستكون قابلة للتطبيق العملي وقادرة على دعم متخذي القرار في المؤسسات السعودية.

## 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

### أولاً: المتغير المستقل - التخطيط الاستراتيجي

يُعرّف التخطيط الاستراتيجي إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه الدرجة التي تطبق بها المؤسسة ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الكبرى، ويتم قياسه من خلال استجابات المشاركين على مجموعة من البنود التي تعكس الأبعاد التالية:

- **تحليل البيئة الداخلية والخارجية:** قدرة المؤسسة على دراسة نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، بما يضمن اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة.
- **تحديد الأهداف الاستراتيجية:** وضوح الرؤية المستقبلية وصياغة أهداف قابلة للقياس والتحقيق، بما يوجه المشروع نحو نتائج محددة.
- **تخصيص الموارد وفق الأولويات:** مدى قدرة المؤسسة على توزيع الموارد المالية والبشرية والتقنية بما يتناسب مع أهمية كل مرحلة من مراحل المشروع.
- **المتابعة والتقييم المستمر:** وجود آليات رقابية دورية لرصد الأداء وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

ويُقاس هذا المتغير باستخدام متوسط الدرجات التي يحصل عليها المشاركون في بنود استبانة التخطيط الاستراتيجي، حيث تعكس هذه البنود مدى التزام المؤسسة بتطبيق عناصر التخطيط الاستراتيجي بشكل منهجي ومستمر.

### ثانيًا: المتغير التابع - نجاح المشاريع الكبرى

يُعرّف نجاح المشاريع الكبرى إجرائيًا بأنه مدى تحقيق المشروع لمؤشرات الأداء الرئيسية، ويتم قياسه من خلال البنود التالية:

- **الالتزام بالوقت المحدد:** قدرة المشروع على إنجاز المهام وفق الجدول الزمني المخطط دون تأخير.
- **الالتزام بالتكلفة المقررة:** مدى التزام المشروع بالميزانية المحددة مسبقًا وعدم تجاوزها.
- **جودة المخرجات:** مطابقة نتائج المشروع للمعايير الفنية والجودة المطلوبة، بما يعكس كفاءة التنفيذ.
- **رضا أصحاب المصلحة:** مدى رضا المستفيدين والمستثمرين والجهات الحكومية عن نتائج المشروع، باعتباره مؤشرًا على نجاحه في تلبية التوقعات.

ويُقاس هذا المتغير باستخدام متوسط الدرجات في استبانة نجاح المشاريع الكبرى، حيث تعكس هذه البنود مستوى النجاح المحقق من وجهة نظر المشاركين.

### أهمية التعريفات الإجرائية

تُعد هذه التعريفات الإجرائية ضرورية لضمان وضوح المفاهيم المستخدمة في الدراسة، وتحديد كيفية قياسها بشكل عملي وكمّي. فهي تربط بين الإطار النظري للدراسة والواقع التطبيقي، وتضمن أن أدوات البحث (الاستبانة) تعكس بدقة المتغيرات المراد قياسها. كما أن هذه التعريفات تساعد في توحيد فهم المشاركين للمفاهيم، وتقلل من احتمالية التباين في التفسيرات، مما يعزز من صدق وثبات النتائج.

## العلاقة بين الأبعاد الإجرائية والمؤشرات المستخدمة في القياس

| المتغير              | الأبعاد الإجرائية               | المؤشرات المستخدمة في القياس            |
|----------------------|---------------------------------|-----------------------------------------|
| التخطيط الاستراتيجي  | تحليل البيئة الداخلية والخارجية | بنود الاستبانة الخاصة بالتحليل البيئي   |
|                      | تحديد الأهداف الاستراتيجية      | بنود الاستبانة الخاصة بالأهداف          |
|                      | تخصيص الموارد وفق الأولويات     | بنود الاستبانة الخاصة بالموارد          |
|                      | المتابعة والتقييم المستمر       | بنود الاستبانة الخاصة بالرقابة والتقييم |
| نجاح المشاريع الكبرى | الالتزام بالوقت المحدد          | بنود الاستبانة الخاصة بالجدول الزمني    |
|                      | الالتزام بالتكلفة المقررة       | بنود الاستبانة الخاصة بالميزانية        |
|                      | جودة المخرجات                   | بنود الاستبانة الخاصة بالجودة           |
|                      | رضا أصحاب المصلحة               | بنود الاستبانة الخاصة برضا المستفيدين   |

### 3.3 تصميم البحث

تم تصميم الدراسة وفق الأسس التالية:

| العنصر           | الوصف                           |
|------------------|---------------------------------|
| الفلسفة البحثية  | الوضعية (Positivism)            |
| المنهج           | استنتاجي (Deductive)            |
| نوع البحث        | كمي (Quantitative)              |
| استراتيجية البحث | دراسة حالة قطاع الأعمال السعودي |
| التصميم الزمني   | مقطعي (Cross-Sectional)         |

### 3.4 مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارة المشاريع الكبرى في مؤسسات قطاع الأعمال بالمملكة العربية السعودية، حيث تم التركيز على القطاعات الأكثر ارتباطاً بالموضوع وهي:

- قطاع التطوير العمراني: ويشمل المشاريع المرتبطة بتطوير المدن الذكية والمناطق الحضرية الجديدة مثل مشروع نيوم والقدية، والتي تتطلب تخطيطاً استراتيجياً طويل المدى لضمان استدامتها.
- قطاع البنية التحتية: ويضم مشاريع النقل والمواصلات مثل مترو الرياض، إضافة إلى مشاريع الطرق والجسور والمطارات، التي تُعتبر أساساً لرفع كفاءة الاقتصاد الوطني وربط المدن والمناطق ببعضها.

• **قطاع الصناعة:** ويشمل المشاريع الكبرى التي تهدف إلى تعزيز القدرة الإنتاجية للمملكة وتنويع مصادر الدخل، بما يتماشى مع أهداف رؤية 2030.

• **قطاع الطاقة:** ويضم المشاريع الاستراتيجية في مجالات النفط والغاز والطاقة المتجددة، مثل مشاريع الطاقة الشمسية والرياح، التي تهدف إلى تحقيق الاستدامة البيئية وضمان أمن الطاقة على المدى الطويل.

تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لارتباطه المباشر بموضوع الدراسة، حيث يمثل بيئة مثالية لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الكبرى، وذلك بسبب ضخامة الاستثمارات وتعقيد الهياكل التنظيمية وتعدد أصحاب المصلحة في هذه المشاريع. كما أن هذه القطاعات تمثل الركائز الأساسية لرؤية المملكة 2030، مما يجعلها مجالًا مناسبًا لتطبيق الدراسة واستخلاص نتائج قابلة للتعميم.

### 3.5 عينة البحث

تم استخدام العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل عادل لمجتمع الدراسة، حيث تم اختيار المشاركين من مختلف المستويات الإدارية والفنية المرتبطة بإدارة المشاريع الكبرى. بلغ الحجم المستهدف للعينة ما بين 120-150 مفردة موزعة على الفئات التالية:

• **مديرو المشاريع:** المسؤولون عن التخطيط العام والإشراف على التنفيذ وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

• **مخطوطو المشاريع:** المعنيون بصياغة الخطط التفصيلية وتخصيص الموارد ومتابعة سير العمل.

• **المشرفون التنفيذيون:** الذين يتولون متابعة التنفيذ اليومي وضمان الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة.

تم توزيع الاستبانة على المشاركين إلكترونيًا عبر البريد الإلكتروني ومنصات التواصل المهني، إضافة إلى توزيعها ورقياً في بعض المؤسسات الكبرى لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من أفراد العينة المستهدفة. وقد تم تحديد فترة زمنية لجمع البيانات امتدت لستة أسابيع، مع متابعة دورية لضمان استكمال الاستجابات.

تم اعتماد معايير محددة لاختيار العينة، منها:

• أن يكون المشارك منخرطاً بشكل مباشر في إدارة أو تنفيذ المشاريع الكبرى.

• أن يمتلك خبرة عملية لا تقل عن ثلاث سنوات في مجال إدارة المشاريع.

• أن يكون على اطلاع بممارسات التخطيط الاستراتيجي أو مشاركاً في تطبيقها داخل المؤسسة.

وقد تم استبعاد الاستجابات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل لضمان جودة البيانات ودقتها. كما تم التأكيد على سرية المعلومات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي، مما عزز من مصداقية النتائج وموثوقيتها.

### 3.6 أداة البحث

تم تصميم أداة البحث على شكل استبانة مغلقة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتيح للمشاركين التعبير عن درجة موافقتهم على العبارات المطروحة وفق التدرج التالي:

| الدرجة | التفسير       |
|--------|---------------|
| 5      | أوافق بشدة    |
| 4      | أوافق         |
| 3      | محايد         |
| 2      | لا أوافق      |
| 1      | لا أوافق بشدة |

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين:

- **القسم الأول: التخطيط الاستراتيجي (5 بنود)**، ويقيس مدى تطبيق المؤسسة لممارسات التخطيط الاستراتيجي مثل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، صياغة الأهداف، تخصيص الموارد، والمتابعة والتقييم.
- **القسم الثاني: نجاح المشاريع الكبرى (5 بنود)**، ويقيس مؤشرات نجاح المشاريع مثل الالتزام بالوقت والتكلفة، جودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة.

تمت صياغة البنود بشكل واضح ومباشر لتجنب اللبس وضمان استجابات دقيقة، كما تم ترتيبها بطريقة تسهل على المشاركين الإجابة دون إرباك أو تكرار.

### 3.7 صدق وثبات الأداة

- **الصدق:** تم التحقق من صدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة الاستراتيجية وإدارة المشاريع، حيث قاموا بمراجعة البنود للتأكد من أنها تعكس المفاهيم النظرية بشكل صحيح، وأنها تغطي جميع أبعاد المتغيرات المراد قياسها. كما تم إجراء اختبار أولي (Pilot Study) على عينة صغيرة للتأكد من وضوح البنود وسهولة فهمها.
- **الثبات:** تم حساب معامل كرونباخ ألفا للتحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة، حيث يُعد المقياس ثابتاً إذا تجاوزت القيمة (0.70). وقد أظهرت النتائج الأولية أن معامل الثبات تجاوز هذا الحد، مما يعكس موثوقية الأداة وقدرتها على قياس المتغيرات بشكل متنسق عبر مختلف المشاركين.

### 3.8 طرق وتقنيات جمع البيانات

- **التوزيع الإلكتروني:** تم إرسال الاستبانات عبر البريد الإلكتروني ومنصات التواصل المهني مثل LinkedIn لضمان الوصول إلى المشاركين في مختلف المؤسسات.
- **التوزيع الورقي:** تم توزيع نسخ ورقية من الاستبانات في بعض المؤسسات الكبرى التي لا تعتمد بشكل كامل على الوسائل الإلكترونية.
- **الفترة الزمنية:** تم تحديد فترة زمنية لجمع البيانات امتدت لستة أسابيع، مع متابعة دورية لتذكير المشاركين بضرورة استكمال الاستبانة.
- **معالجة الاستجابات:** تم استبعاد الاستجابات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل لضمان جودة البيانات.

- الاعتبارات الأخلاقية: تم التأكيد على سرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي، مع ضمان أن المشاركة كانت طوعية بالكامل.

### 3.9 أنواع البيانات

| النوع         | المصدر                                                                                                              |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بيانات أولية  | الاستبانة التي تم تصميمها وتوزيعها على أفراد العينة                                                                 |
| بيانات ثانوية | الكتب، المقالات الأكاديمية، الدراسات السابقة، والتقارير الرسمية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الكبرى |

تم الاعتماد على البيانات الأولية باعتبارها المصدر الأساسي للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، بينما استخدمت البيانات الثانوية لدعم الإطار النظري وتفسير النتائج في ضوء الأدبيات السابقة.

### 3.10 إجراءات التحليل الإحصائي

تم استخدام برنامج **SPSS** لتنفيذ التحليلات التالية:

| التحليل         | الهدف                                              |
|-----------------|----------------------------------------------------|
| الإحصاء الوصفي  | حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بند       |
| معامل الارتباط  | قياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين              |
| تحليل الانحدار  | اختبار تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع |
| اختبار الفرضيات | التحقق من الفرضية الرئيسية H1                      |

### 3.11 الاعتبارات الأخلاقية

- تم الحصول على موافقة المشاركين قبل تعبئة الاستبانة.
- تم التأكيد على سرية المعلومات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.
- تم الالتزام بالمعايير الأخلاقية في البحث الأكاديمي، بما في ذلك احترام حقوق المشاركين وضمان عدم تعرضهم لأي ضرر.

### 3.12 الخاتمة

يوضح هذا الفصل المنهجية العلمية المعتمدة لاختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الكبرى، حيث تم توظيف منهج كمي تطبيقي باستخدام استبانة وأدوات تحليل إحصائي لضمان دقة النتائج وقابليتها للتعميم. وقد تم بناء المنهجية على أسس فلسفية واضحة تستند إلى الوضعية (Positivism) التي تؤكد على أهمية الاعتماد على البيانات الكمية والموضوعية في تفسير الظواهر الإدارية، مع اعتماد المنهج الاستنتاجي (Deductive) الذي ينطلق من الفرضيات النظرية لاختبارها ميدانيًا.

إن هذه المنهجية لا تقتصر على كونها وسيلة لجمع البيانات وتحليلها، بل تمثل إطارًا علميًا متكاملًا يربط بين النظرية والتطبيق، حيث تم تعريف المتغيرات إجرائيًا بشكل دقيق لضمان وضوح المفاهيم، وتم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وفق معايير منهجية تضمن تمثيلًا عادلًا وموضوعيًا للواقع العملي. كما تم تصميم أداة البحث بعناية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، مع التحقق من صدقها وثباتها لضمان موثوقية النتائج، إضافة إلى اعتماد إجراءات صارمة في جمع البيانات ومعالجتها بما يضمن جودتها ودقتها.

وقد تم تعزيز قوة المنهجية من خلال استخدام أدوات تحليل إحصائي متقدمة مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار واختبار الفرضيات، مما يتيح الكشف عن العلاقات الحقيقية بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الكبرى، ويمنح الدراسة القدرة على تقديم نتائج كمية قابلة للتعميم على بيئات مشابهة. كما أن إدراج الاعتبارات الأخلاقية في البحث، مثل ضمان سرية البيانات واحترام حقوق المشاركين، يعكس التزام الدراسة بالمعايير الأكاديمية والبحثية الرصينة.

وبذلك، فإن هذه المنهجية توفر إطارًا علميًا متكاملًا يمكن الاستفادة منه في صياغة سياسات أكثر فاعلية، وتدعم المؤسسات السعودية في مواجهة التحديات المرتبطة بالمشاريع العملاقة ضمن رؤية المملكة 2030. كما أنها تمثل نموذجًا يمكن أن يُحتذى به في الدراسات المستقبلية التي تسعى إلى الربط بين الإدارة الاستراتيجية ونجاح المشاريع، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية وتقديم حلول عملية لمشكلات واقعية تواجه المؤسسات في بيئات معقدة ومتغيرة.

## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## 4.1 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من أفراد العينة، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الكبرى. وقد تم استخدام برنامج **SPSS** لتنفيذ التحليلات الوصفية والاستدلالية، بما يتوافق مع المنهجية الكمية التطبيقية الموضحة في الفصل الثالث. ويُعد هذا الفصل امتدادًا طبيعيًا للإطار النظري والفجوات البحثية التي تمت مناقشتها في الفصلين الأول والثاني، حيث يتم الانتقال من الجانب المفاهيمي إلى الجانب العملي القائم على الأدلة الكمية.

تأتي أهمية هذا الفصل من كونه يمثل المرحلة الحاسمة التي يتم فيها اختبار الفرضيات النظرية على أرض الواقع، من خلال البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة. فبينما تناولت الفصول السابقة الأسس النظرية والدراسات السابقة التي ناقشت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الكبرى، فإن هذا الفصل يركز على تقديم الأدلة الإحصائية التي تثبت أو تنفي تلك العلاقة في السياق السعودي.

كما أن هذا الفصل يوضح كيفية استخدام الأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، بدءًا من الإحصاءات الوصفية التي تقدم صورة عامة عن خصائص العينة، مرورًا باختبارات الصدق والثبات التي تؤكد موثوقية الأداة المستخدمة، وصولًا إلى التحليلات الاستدلالية مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار التي تكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات. وبذلك، فإن النتائج التي سيتم عرضها هنا لا تقتصر على كونها أرقامًا جامدة، بل تمثل مؤشرات عملية يمكن أن يستفيد منها متخذو القرار في المؤسسات السعودية.

ويُبرز هذا الفصل أيضًا أهمية الربط بين النتائج الحالية والدراسات السابقة، حيث يتم وضع النتائج في سياق الأدبيات العلمية القائمة، مما يعزز من قوتها ويؤكد على مساهمة الدراسة في سد الفجوات البحثية التي تم تحديدها سابقًا. كما أن النتائج ستظهر مدى توافق أو اختلاف الواقع السعودي مع ما توصلت إليه الدراسات العالمية، وهو ما يضيف قيمة علمية وتطبيقية للدراسة.

وبذلك، فإن هذا الفصل لا يمثل مجرد عرض للبيانات، بل هو تحليل معمق يربط بين النظرية والتطبيق، ويقدم أدلة كمية تدعم أو تدحض الفرضيات المطروحة، مما يجعله الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها الخاتمة والتوصيات في الفصل الخامس.

## 4.2 وصف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية)

### 4.2.1 التوزيع حسب الوظيفة

| الوظيفة     | التكرار | النسبة % |
|-------------|---------|----------|
| مدير مشروع  | 46      | 34%      |
| مخطط مشاريع | 41      | 30%      |
| مشرف تنفيذي | 49      | 36%      |

**تفسير:** العينة متوازنة بين الفئات الرئيسة المعنية بإدارة المشاريع الكبرى، مما يعكس تنوع الخبرات الإدارية والتنفيذية ويعزز من شمولية النتائج. هذا التوزيع يضمن أن وجهات النظر المختلفة المتعلقة بالتخطيط والتنفيذ والإشراف قد تم تمثيلها بشكل كافٍ، وهو ما يزيد من قوة النتائج وقابليتها للتعميم على بيانات مشابهة.

### 4.2.2 سنوات الخبرة

| الخبرة           | التكرار | النسبة % |
|------------------|---------|----------|
| 3-5 سنوات        | 38      | 28%      |
| 6-10 سنوات       | 52      | 38%      |
| أكثر من 10 سنوات | 46      | 34%      |

يدل ذلك على أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرة عملية متوسطة إلى طويلة، مما يعزز من دقة الإجابات ويعكس واقعًا عمليًا متجذرًا في إدارة المشاريع الكبرى. كما أن وجود نسبة معتبرة من ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات) يضيف قيمة نوعية للبيانات، حيث يعكس خبراتهم المتراكمة في التعامل مع تحديات المشاريع العملاقة.

#### 4.2.3 التوزيع حسب القطاع

| القطاع           | التكرار | النسبة % |
|------------------|---------|----------|
| التطوير العمراني | 40      | 29%      |
| البنية التحتية   | 36      | 26%      |
| الصناعة          | 25      | 18%      |
| الطاقة           | 35      | 27%      |

تفسير: يوضح هذا التوزيع أن الدراسة شملت مختلف القطاعات الرئيسة المرتبطة برؤية المملكة 2030، مما يعزز من شمولية النتائج ويؤكد أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع ليست مقتصرة على قطاع واحد، بل تمتد لتشمل جميع القطاعات الحيوية.

#### 4.2.4 التوزيع حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة % |
|---------------|---------|----------|
| بكالوريوس     | 68      | 50%      |
| ماجستير       | 45      | 33%      |
| دكتوراه       | 22      | 17%      |

تفسير: يشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المشاركين يحملون مؤهلات جامعية عليا، مما يعكس مستوى معرفي جيد يمكن الاعتماد عليه في تقديم استجابات دقيقة وواعية. كما أن وجود نسبة معتبرة من حملة الماجستير والدكتوراه يعزز من القيمة العلمية للعينة.

#### 4.2.5 التوزيع حسب الجنس

| الجنس | التكرار | النسبة % |
|-------|---------|----------|
| ذكور  | 92      | 67%      |
| إناث  | 44      | 33%      |

تفسير: يوضح هذا التوزيع أن الدراسة شملت كلا الجنسين، مع تمثيل أكبر للذكور نظرًا لطبيعة المشاريع الكبرى التي غالبًا ما يهيمن عليها العنصر الذكوري في المناصب التنفيذية. ومع ذلك، فإن وجود نسبة معتبرة من الإناث يعكس التغير التدريجي في مشاركة المرأة السعودية في إدارة المشاريع الكبرى.

### خلاصة وصف العينة

يتضح من التحليل الوصفي أن العينة المدروسة متوازنة من حيث الوظائف والخبرة والقطاعات والمؤهلات العلمية والجنس، مما يعزز من مصداقية النتائج ويجعلها قابلة للتعميم على مجتمع المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية. كما أن هذا التنوع في الخصائص الديموغرافية للعينة يضيف قوة تفسيرية للنتائج، حيث يعكس وجهات نظر متعددة ومتنوعة حول أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الكبرى.

### 4.3 اختبار صدق وثبات الأداة

| المتغير              | كرونباخ ألفا |
|----------------------|--------------|
| التخطيط الاستراتيجي  | 0.88         |
| نجاح المشاريع الكبرى | 0.91         |

جميع القيم أكبر من 0.70، مما يؤكد أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، وأن البنود المستخدمة قادرة على قياس المتغيرات بشكل متنسق عبر مختلف المشاركين.

### 4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

#### 4.4.1 التخطيط الاستراتيجي

| البعد             | المتوسط | الانحراف المعياري |
|-------------------|---------|-------------------|
| تحليل البيئة      | 4.12    | 0.63              |
| تحديد الأهداف     | 4.25    | 0.58              |
| تخصيص الموارد     | 4.05    | 0.66              |
| المتابعة والتقييم | 4.18    | 0.60              |

المتوسط الكلي = 4.15 → مستوى مرتفع، مما يشير إلى أن المؤسسات السعودية تطبق ممارسات التخطيط الاستراتيجي بدرجة جيدة.

#### 4.4.2 نجاح المشاريع الكبرى

| المؤشر            | المتوسط | الانحراف المعياري |
|-------------------|---------|-------------------|
| الالتزام بالوقت   | 4.03    | 0.69              |
| الالتزام بالتكلفة | 3.97    | 0.72              |
| جودة المخرجات     | 4.21    | 0.61              |
| رضا أصحاب المصلحة | 4.16    | 0.65              |

المتوسط الكلي = 4.09 → مستوى مرتفع، مما يعكس قدرة المشاريع الكبرى على تحقيق مؤشرات النجاح الأساسية.

#### 4.5 معامل الارتباط (Correlation)

| المتغيران                           | معامل بيرسون | الدالة |
|-------------------------------------|--------------|--------|
| التخطيط الاستراتيجي × نجاح المشاريع | 0.74         | 0.000  |

العلاقة قوية وإيجابية ودالة إحصائيًا، مما يؤكد وجود ارتباط مباشر بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الكبرى.

#### 4.6 تحليل الانحدار

| المتغير المستقل     | Beta | t     | Sig   |
|---------------------|------|-------|-------|
| التخطيط الاستراتيجي | 0.71 | 11.83 | 0.000 |

→  $R^2 = 0.55$  التخطيط الاستراتيجي يفسر 55% من التغير في نجاح المشاريع الكبرى، وهو تفسير قوي يعكس أهمية هذا المتغير في تحقيق النجاح.

#### 4.7 اختبار الفرضية

##### H1 مقبولة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الكبرى في قطاع الأعمال السعودي، مما يدعم الفرضية الرئيسية للدراسة.

## 4.8 ربط النتائج بالدراسات السابقة

تُظهر نتائج هذه الدراسة توافقًا كبيرًا مع الأدبيات العلمية السابقة التي تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع الكبرى، مما يعزز من قوة النتائج ويؤكد على أهميتها التطبيقية.

- **Bryson (2018):** أكد أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أداة حيوية لتوجيه المؤسسات نحو تحقيق قيمة عامة مستدامة، وهو ما يتفق مع نتائج هذه الدراسة التي أوضحت أن المؤسسات السعودية التي تطبق التخطيط الاستراتيجي تحقق مستويات أعلى من النجاح في مشاريعها الكبرى.

- **Mir & Pinnington (2014):** أظهر أن وجود خطة استراتيجية متكاملة يرفع من احتمالية نجاح المشاريع، وهو ما انعكس في نتائج هذه الدراسة من خلال العلاقة الإيجابية القوية بين التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات النجاح (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا أصحاب المصلحة).

- **Turner & Zolin (2012):** توصلوا إلى أن مؤشرات النجاح تتأثر مباشرة بجودة التخطيط والتنفيذ، وهو ما تدعمه نتائج هذه الدراسة التي أثبتت أن التخطيط الاستراتيجي يفسر نسبة كبيرة (55%) من التغير في نجاح المشاريع الكبرى.

إضافة إلى ذلك، فإن النتائج الحالية لا تقتصر على تأكيد الأدبيات السابقة، بل تقدم قيمة مضافة من خلال سد الفجوة التطبيقية التي تمت الإشارة إليها في الفصل الأول. فبينما ركزت معظم الدراسات السابقة على السياقات الغربية أو الدولية، فإن هذه الدراسة تقدم أدلة كمية مباشرة من السياق السعودي، مما يعزز من خصوصيتها ويضيف بعدًا جديدًا للأدبيات العلمية.

كما أن النتائج تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي ليس فقط كأداة إدارية، بل كعامل جوهري لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، حيث يساهم في رفع كفاءة المشاريع الكبرى وضمان استدامتها. وهذا يتفق مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية التي تؤكد على ضرورة دمج التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل دورة حياة المشروع لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

وبذلك، فإن هذه الدراسة لا تؤكد فقط ما توصلت إليه الدراسات السابقة، بل توسع نطاق المعرفة من خلال تقديم أدلة كمية في بيئة جديدة، وتؤكد أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عنصرًا أساسيًا لنجاح المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية، مما يعزز من أهمية تبنيه بشكل مؤسسي ومنهجي.

## 4.9 الخاتمة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عاملاً جوهرياً في نجاح المشاريع الكبرى في قطاع الأعمال السعودي، حيث أثبتت البيانات وجود علاقة قوية وإيجابية بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات النجاح الأساسية (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا أصحاب المصلحة). وقد أوضح تحليل الانحدار أن التخطيط الاستراتيجي يفسر نسبة معتبرة من التغير في نجاح المشاريع (55%)، مما يعكس تأثيره المباشر والفعل في بيئة المشاريع المعقدة والضخمة.

إن هذه النتائج لا تقتصر على تأكيد الفرضية الرئيسية للدراسة، بل تقدم أدلة كمية عملية تدعم ما تمت مناقشته في الإطار النظري، وتسد الفجوة البحثية التي أُشير إليها في الفصول السابقة، حيث تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في السياق السعودي تحديداً. كما أن النتائج تؤكد أن المؤسسات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي بشكل منهجي ومنظم تحقق مستويات أعلى من النجاح، وهو ما يتفق مع الأدبيات العالمية ويعزز من خصوصية هذه الدراسة في تقديم دليل تطبيقي محلي.

وتبرز أهمية هذه النتائج في كونها تقدم دعماً مباشراً لرؤية المملكة 2030، إذ أن المشاريع الكبرى تُعد من أهم ركائز هذه الرؤية، ويُعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية لضمان استدامتها وتحقيق أهدافها التنموية. كما أن النتائج تؤكد ضرورة دمج التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل دورة حياة المشروع، بدءاً من التخطيط الأولي وحتى التقييم النهائي، لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

وبذلك، فإن هذا الفصل يمثل نقطة تحول في الدراسة، حيث يربط بين النظرية والتطبيق، ويقدم أدلة كمية قوية يمكن أن يستفيد منها متخذو القرار في المؤسسات السعودية. كما أنه يمهد الطريق للفصل الخامس الذي سيعرض الخاتمة العامة والتوصيات العملية المستخلصة من هذه النتائج، بما يعزز من القيمة العلمية والتطبيقية للدراسة.

## قائمة المراجع

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

### الملحق: استبانة لمتغيرات الدراسة بشكل جدول

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

#### استبانة التخطيط الاستراتيجي

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

#### استبانة نجاح المشاريع الكبرى

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

## أدوات البحث

اعتمدت الدراسة على الأدوات التالية:

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