

Final Project 2

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management

Midocean University

عنوان المشروع

أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع

التنموية الكبرى

اسم الطالب

فارس ربيع عاتي

مشروع تخرج – 2

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر – د. الدكتورة الاء احمد

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

1446 هـ – 2025 م – الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	6
1.1. المقدمة :.....	7
1.2. مشكلة البحث:.....	9
1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....	9
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....	9
1.3. أهمية الدراسة:.....	10
1.3.1. على المستوى النظري:.....	10
1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....	10
1.4. أسئلة الدراسة.....	11
1.5. أهداف الدراسة.....	11
1.6. فرضيات الدراسة.....	12
1.7. نموذج الدراسة.....	12
1.8. منهجية الدراسة.....	13
1.9. نطاق الدراسة.....	13
1.10. الدراسة الميدانية.....	14
1.11. مخطط المشروع المقترح.....	14
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	16
2.1. المقدمة.....	17
2.2. المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي.....	17
2.3. المتغير التابع: أداء المشاريع التنموية الكبرى.....	18
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	18
2.5. الخاتمة.....	19
3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	20
3.1. تصميم البحث (Research Design).....	21

21	3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث (Operational Definitions for Variables)
23	3.3 أدوات البحث (Research Instruments)
24	3.4 مجتمع الدراسة (Research Population)
24	3.5 طرق ونقليات أخذ العينات (Sampling Methods & Techniques)
25	3.6 أنواع البيانات (Types of Data)
26	3.7 إجراءات التحليل الإحصائي (Statistical Analysis Procedures)
27	4. الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
28	4.1 المحور الأول: محور التخطيط الاستراتيجي
35	4.2 المحور الثاني: محور أداء المشاريع (المتغير التابع)
37	4.3 المحور الثالث: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء
44	4.4 تحليل الفرضيات
46	5. الفصل الخامس: القيود والتوصيات والاستنتاجات
47	5.1 حدود الدراسة
47	5.2 الاستنتاجات
48	5.3 التوصيات
49	5.4 الخاتمة
50	قائمة المراجع
53	الملاحق

المستخلص

تتناول هذه الدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع التنموية الكبرى، حيث تسلط الضوء على أهمية المواءمة بين الأهداف التنموية الوطنية وأدوات إدارة المشاريع الفعالة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال تصميم استبانة وُزعت على عينة من العاملين في مشاريع تنموية كبرى، شملت مديري المشاريع والمخططين والمهنيين. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين وضوح التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه من جهة، وبين نجاح المشروع من جهة أخرى، خصوصاً في مجالات مثل: كفاءة استخدام الموارد، التنفيذ في الوقت المحدد، وإدارة المخاطر. خلصت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي لا يُعد فقط إطاراً توجيهياً، بل يُشكل عاملاً حاسماً في نجاح المشاريع. ويوصي الباحث بضرورة تعزيز التفكير الاستراتيجي لدى فرق العمل، وتطوير القدرات المؤسسية في مجال التخطيط طويل المدى. وتُعد نتائج الدراسة ذات قيمة للمخططين وصناع القرار في القطاع العام لتحقيق تنفيذ مستدام للمشاريع.

الكلمات المفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي، أداء المشاريع، المشاريع التنموية الكبرى، رؤية السعودية 2030، مؤشرات الأداء، جودة التنفيذ.

Abstract

This study explores the role of strategic planning in enhancing the performance of major developmental projects. It addresses the increasing importance of aligning national development goals with effective project management practices. The research employed a quantitative methodology based on a structured questionnaire distributed to a sample of project managers, planners, and professionals involved in large-scale initiatives. Findings reveal a strong positive correlation between the clarity and implementation of strategic planning and the success of developmental projects, particularly in areas such as resource optimization, timely execution, and risk management. The study concludes that strategic planning is not just a guiding framework but a critical success factor. The researcher recommends reinforcing strategic thinking within project teams and enhancing institutional capacities in long-term planning. The results contribute valuable insights to policymakers and researchers concerned with sustainable project delivery in the public sector.

Keywords:

Strategic Planning, Project Performance, Major Development Projects, Saudi Vision 2030, Key Performance Indicators (KPIs), Implementation Quality.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة :

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

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

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

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

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

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

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

1.2. مشكلة البحث:

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

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

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

1.3. أهمية الدراسة:

1.3.1. على المستوى النظري:

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

1.4. أسئلة الدراسة

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

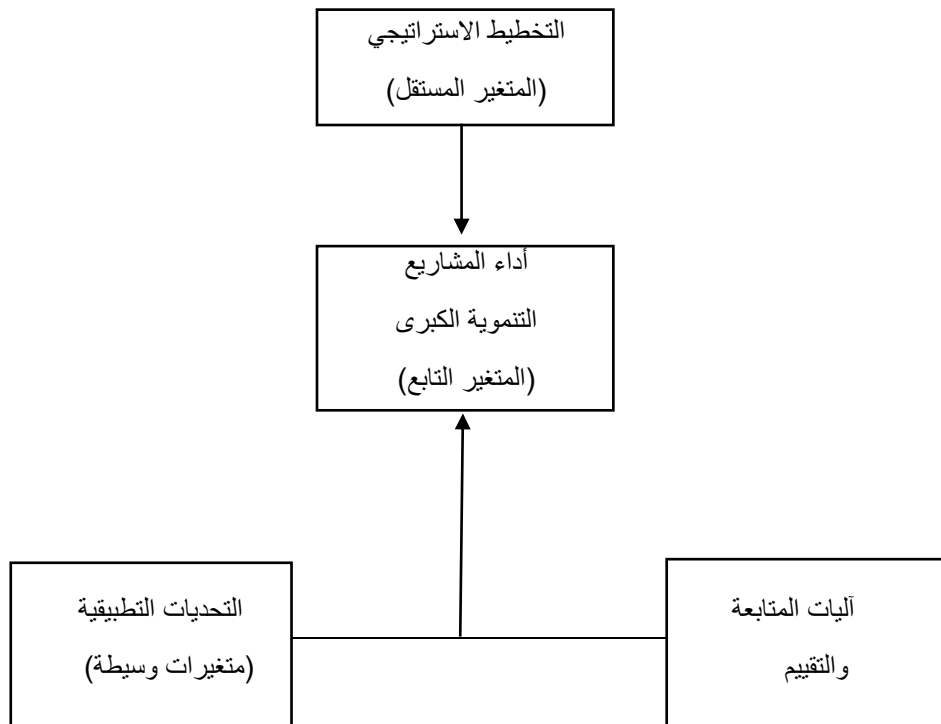
1.5. أهداف الدراسة

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

1.6. فرضيات الدراسة

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

1.7. نموذج الدراسة



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

1.8. منهجية الدراسة

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

1.9. نطاق الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع التنموية الكبرى في المملكة العربية السعودية. يقتصر نطاق البحث على مشروع "نيوم" كحالة دراسية تطبيقية نظرًا لكونه أحد أبرز المشاريع التنموية العملاقة التي تمثل رؤية المملكة 2030. ويشمل النطاق الجغرافي منطقة شمال غرب المملكة، حيث يتم تنفيذ مشروع نيوم، كما يركز النطاق الزمني على الفترة من عام 2017 (تاريخ إطلاق المشروع) حتى عام 2025، أي فترة التخطيط والتنفيذ المبكر. أما النطاق الموضوعي فينحصر في تحليل مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي، بما يشمل الجوانب الإدارية والتقنية والتمويلية.

1.10. الدراسة الميدانية

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

1.11. مخطط المشروع المقترح

يتكون المشروع من الفصول التالية:

• الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتضمن مقدمة البحث، مشكلة الدراسة، الأهمية، الأهداف، الأسئلة، الفرضيات، نموذج الدراسة، والمنهجية.

• الفصل الثاني: الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات

يعرض الخلفية النظرية حول متغيرات الدراسة، وتحليل للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع، مع تلخيص لأهم النتائج من الدراسات السابقة.

• الفصل الثالث: الدراسة الميدانية وتحليل البيانات

يتم فيه تقديم نتائج الاستبيان وتفسيرها، بالإضافة إلى تحليل إحصائي لفرضيات الدراسة.

• الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يتناول أهم النتائج المستخلصة، التوصيات المقترحة، وأي مقترحات لأبحاث مستقبلية.

• الملاحق وقائمة المراجع

تشمل أدوات الدراسة (مثل الاستبيان)، وقائمة بجميع المراجع المستخدمة وفق نمط

APA.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

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

2.2 المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تقوم من خلالها المؤسسات بوضع أهداف طويلة الأمد وتحديد الوسائل والسياسات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، لا سيما مع تزايد الحاجة إلى استشراف المستقبل وتحقيق الاستدامة التنظيمية. تشير دراسة الزهراني (2021) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عنصرًا جوهريًا في تحقيق التميز المؤسسي وضمان بقاء المنظمات في بيئة تنافسية متغيرة. كما أوضحت دراسة الخطيب (2020) أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات واضحة ومستندة إلى تحليل بيئي دقيق، تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات وإدارة المخاطر.

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

2.3 المتغير التابع: أداء المشاريع التنموية الكبرى

يعبر أداء المشاريع التنموية عن مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه من حيث الكفاءة، الفعالية، جودة الإنجاز، الالتزام بالجدول الزمني، والاستدامة المالية والتنظيمية. وتزداد أهمية هذا المفهوم في المشاريع الحكومية العملاقة التي تُشكّل ركيزة للنمو الاقتصادي والاجتماعي، مثل مشاريع البنية التحتية، الإسكان، المدن الذكية، والطاقة. أشارت دراسة وزارة الاقتصاد والتخطيط (2015) إلى أن تنفيذ المشاريع التنموية الكبرى في المملكة يتطلب وجود أنظمة مراقبة دقيقة، وخطط تشغيلية تترجم الاستراتيجيات إلى خطوات قابلة للتنفيذ. كما أوضحت دراسة مركز البحوث والمعلومات (2020) أن بعض المشاريع الكبرى في منطقة الرياض تعثرت بسبب ضعف في التنسيق والتخطيط المسبق، مما أثر سلباً على الأداء العام للمشروع.

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

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

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

في دراسة أجراها برنامج التحول الوطني (2018)، تبين أن المشاريع التي يتم إدارتها وفقاً لاستراتيجيات واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس، تحقق مستويات أعلى من الإنجاز في الوقت المحدد وجودة أفضل. كما بيّنت تقارير صندوق الاستثمارات العامة (2021) أن مشاريع مثل

نيوم والقدية حققت نتائج ملموسة نتيجة اعتمادها على أطر تخطيط استراتيجي محكمة ومترابطة مع الأهداف الوطنية لرؤية 2030.

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

2.5 الخاتمة

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

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

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 تصميم البحث (Research Design)

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وذلك بهدف وصف وتحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع التنموية الكبرى. يعتبر المنهج الوصفي التحليلي مناسباً لهذه الدراسة لأنه يسمح بجمع بيانات ميدانية وتحليلها إحصائياً لاكتشاف مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء، كما يساعد في تفسير النتائج وربطها بالأطر النظرية والدراسات السابقة. كما تستند الدراسة إلى **منهج دراسة الحالة (Case Study)** لتحليل مشروع نيوم كنموذج تطبيقي، حيث يعد من أكبر المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية ويرتبط مباشرة برؤية المملكة 2030.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث (Operational Definitions for

Variables)

أولاً: المتغير المستقل – التخطيط الاستراتيجي

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي في هذه الدراسة جميع العمليات والخطط الرسمية والمكتوبة التي تعتمد على إدارة مشروع نيوم بهدف تحقيق أهدافه بعيدة المدى بكفاءة وفعالية. ويتضمن التخطيط الاستراتيجي عدة عناصر أساسية منها:

- **الرؤية المستقبلية: (Vision)** الصورة المستقبلية التي يسعى المشروع لتحقيقها، وتحدد ما يجب أن تكون عليه بيئة المشروع على المدى البعيد.
- **الرسالة: (Mission)** الغرض الأساسي من المشروع، والمهام الأساسية التي يسعى إلى تحقيقها لخدمة المجتمع والتنمية المستدامة.

• **تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT Analysis):** تحديد نقاط القوة والضعف داخل المشروع، وتحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة.

• **الأهداف الاستراتيجية (Strategic Objectives):** أهداف محددة وقابلة للقياس، يتم وضعها لتحقيق الرؤية، وتشمل جوانب إدارية، مالية، وتنموية.

• **مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):** مقاييس كمية أو نوعية تُستخدم لمتابعة تنفيذ الأهداف وقياس مدى التقدم نحو تحقيقها.

• **المراجعة والتحديث المستمر:** آلية مراجعة الخطط وتحديثها وفق المتغيرات التي قد تطرأ على المشروع أو البيئة المحيطة به.

في هذه الدراسة، سيتم قياس مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مشروع نيوم من خلال استجابات المشاركين على مجموعة من العبارات في الاستبيان المعد خصيصاً لهذا الغرض.

ثانياً: المتغير التابع – أداء المشاريع التنموية الكبرى

يقصد بأداء المشاريع التنموية الكبرى في هذه الدراسة مدى قدرة مشروع نيوم على تحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة وفعالية، ويشمل الأداء عدة جوانب هي:

• **الكفاءة الزمنية (Time Efficiency):** تنفيذ الأعمال والمهام في المواعيد المحددة دون تأخير.

• **الكفاءة المالية (Cost Efficiency):** الالتزام بالميزانية المحددة دون هدر أو تجاوزات مالية غير مبررة.

• **جودة المخرجات: (Output Quality)** مدى جودة المنتجات أو الخدمات الناتجة عن المشروع، ومدى مطابقتها للمعايير المطلوبة.

• **تحقيق الأهداف التشغيلية: (Operational Objectives Achievement)** مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف اليومية أو الشهرية المخططة ضمن الخطة التشغيلية.

• **الأثر التنموي: (Developmental Impact)** تأثير المشروع على المجتمع والاقتصاد والبيئة في منطقة التنفيذ.

• **رضا الأطراف المعنية: (Stakeholders Satisfaction)** مدى رضا العاملين، المستفيدين، والشركاء عن أداء المشروع ونتائجه.

في هذه الدراسة، سيتم قياس أداء مشروع نيوم بناءً على استجابات العينة على عبارات محددة ضمن الاستبيان، تعكس مختلف أبعاد الأداء المذكورة أعلاه.

3.3 أدوات البحث (Research Instruments)

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان المغلق لجمع البيانات الميدانية من موظفي مشروع نيوم العاملين في الإدارات الإدارية والتنفيذية. تم تصميم الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة على العبارات المدرجة، بهدف تحليل العلاقة بين متغيري الدراسة. كما تم إعداد جدول أدوات البحث لتوضيح خصائص الأداة المستخدمة، كما يلي:

الملحق 2: جدول أدوات البحث (Research Instrument Table)

العينة المستهدفة	نوع المقياس	عدد الفقرات	الغرض من الأداة	الأداة المستخدمة
موظفو مشروع نيوم	مقياس	25 فقرة	قياس العلاقة بين التخطيط	الاستبيان
في الإدارات الإدارية والتنفيذية	ليكرت الخماسي	تقريبًا	الاستراتيجي وأداء المشاريع التنموية الكبرى	المغلق

3.4 مجتمع الدراسة (Research Population)

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مشروع نيوم بالمملكة العربية السعودية، سواء في الإدارات العليا، أو التنفيذية، أو الفنية، ممن لديهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بعمليات التخطيط أو متابعة الأداء في المشروع. يقدر عدد موظفي مشروع نيوم بعدة آلاف من مختلف الجنسيات والخبرات، مما يجعله مجتمعًا غنيًا بالبيانات التي تخدم أهداف البحث.

3.5 طرق وتقنيات أخذ العينات (Sampling Methods & Techniques)

نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بمشروع نيوم، ولتنوع المستويات الوظيفية والتخصصات داخل المشروع، ستعتمد هذه الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) كأفضل أسلوب لضمان تمثيل جميع الفئات ذات العلاقة بالدراسة بشكل عادل ودقيق.

تتلخص خطوات هذه الطريقة كما يلي:

- **تحديد الطبقات (Strata):** سيتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفقاً لمتغيرات محددة، مثل الوظيفة (إدارية – تنفيذية – فنية – إشرافية)، أو سنوات الخبرة، أو المؤهل العلمي.
 - **تحديد حجم العينة من كل طبقة:** سيتم تحديد عدد الأفراد الذين سيتم اختيارهم من كل طبقة بناءً على نسبة تمثيلهم في المجتمع الأصلي، لضمان العدالة في التمثيل الإحصائي.
 - **الاختيار العشوائي داخل كل طبقة:** يتم اختيار أفراد العينة داخل كل طبقة بشكل عشوائي لضمان عدم تحيز النتائج.
- ويتميز هذا الأسلوب بعدة مزايا، أهمها:
- ضمان تمثيل جميع الفئات المؤثرة في موضوع البحث.
 - زيادة دقة النتائج وتقليل نسبة الخطأ في التقديرات الإحصائية.
 - تحقيق تنوع في وجهات النظر حول متغيرات البحث.
- يتوقع أن يبلغ حجم العينة حوالي 100 مشارك لضمان دقة النتائج والحصول على بيانات كافية لاختبار فرضيات الدراسة بشكل إحصائي موثوق.

3.6 أنواع البيانات (Types of Data)

- **البيانات الأولية (Primary Data):** تم جمعها من خلال الاستبيانات الميدانية التي تم توزيعها على عينة من موظفي مشروع نيوم.
- **البيانات الثانوية (Secondary Data):** تتضمن الأدبيات السابقة، والتقارير الحكومية، وتقارير مشروع نيوم الرسمية، والدراسات الأكاديمية ذات الصلة بمجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع.

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي (Statistical Analysis Procedures)

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS أو أي برنامج إحصائي معتمد، من خلال ما يلي:

- التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية للمشاركين (مثل التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري).
- اختبار الصدق والثبات للأداة البحثية باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha).
- إجراء اختبارات الارتباط (Correlation) لقياس قوة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع.
- اختبار الفرضيات باستخدام أساليب التحليل الاستنتاجي مثل اختبار T-test أو تحليل الانحدار (Regression Analysis) ، حسب طبيعة البيانات.
- ربط النتائج المستخلصة بالأدبيات السابقة لاستخلاص استنتاجات علمية دقيقة.

4. الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1 المحور الأول: محور التخطيط الاستراتيجي

جدول (1-4) جدول التكرارات والنسب المئوية لمحور التخطيط الاستراتيجي

رقم العبارة	نص العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تمتلك الجهة خطة استراتيجية مكتوبة وواضحة للمشروع	6 (5.8%)	15 (14.6%)	31 (30.1%)	28 (27.2%)	23 (22.3%)
2	يتم تحديث الخطة الاستراتيجية بشكل دوري	9 (8.7%)	20 (19.4%)	36 (35.0%)	21 (20.4%)	17 (16.5%)
3	تشمل الخطة الاستراتيجية أهدافاً محددة قابلة للقياس	4 (3.9%)	17 (16.5%)	32 (31.1%)	27 (26.2%)	23 (22.3%)
4	يتم إشراك الموظفين في صياغة الخطة الاستراتيجية	14 (13.6%)	25 (24.3%)	31 (30.1%)	18 (17.5%)	15 (14.6%)
5	تعتمد الخطة على تحليل دقيق لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)	7 (6.8%)	14 (13.6%)	29 (28.2%)	27 (26.2%)	26 (25.2%)
6	ترتبط الخطة الاستراتيجية برؤية المملكة 2030 بشكل واضح	5 (4.9%)	11 (10.7%)	31 (30.1%)	32 (31.1%)	24 (23.3%)
7	تتضمن الخطة مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس التقدم	6 (5.8%)	19 (18.4%)	31 (30.1%)	26 (25.2%)	21 (20.4%)

هذا المحور يتكون من 7 عبارات تقيس مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المشاريع التنموية الكبرى، وتم تحليل استجابات المشاركين وفق مقياس ليكرت الخماسي.

العبارة 1 " بتمتلك الجهة خطة استراتيجية مكتوبة وواضحة للمشروع".

- نسبة عالية من المشاركين وافقوا أو وافقوا بشدة على توفر خطة استراتيجية واضحة.
- هذا يدل على وعي مؤسسي واضح بأهمية التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الكبرى.

العبارة 2 " يتم تحديث الخطة الاستراتيجية بشكل دوري".

- النتائج تُظهر تفاوتاً في الآراء، حيث أبدى البعض تحفظاً حول التحديث المنتظم.
- قد يشير ذلك إلى فجوة في ديناميكية التحديث، وهو جانب يحتاج إلى تعزيز في بعض الجهات.

العبارة 3 " تشمل الخطة الاستراتيجية أهدافاً محددة قابلة للقياس".

- اتجهت الغالبية نحو الموافقة، مما يعكس تبني المنهج القائم على مؤشرات الأداء.
- يعد ذلك مؤشراً إيجابياً على وجود نظام محاسبي وتحليلي فعال.

العبارة 4 " يتم إشراك الموظفين في صياغة الخطة الاستراتيجية".

- تباينت الاستجابات، ما يعكس تفاوت تطبيق مبدأ المشاركة.
- يشير ذلك إلى ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية التي تشجع التشاركية في صنع القرار.

العبارة 5 " تعتمد الخطة على تحليل SWOT".

- أغلب المشاركين أكدوا على وجود تحليل منهجي، مما يعكس نضجاً في آليات التخطيط.

العبارة 6 "ترتبط الخطة الاستراتيجية برؤية المملكة 2030 بشكل واضح".

- أظهرت النسب تأكيدًا قويًا على التكامل مع الرؤية الوطنية، وهو عنصر أساسي في توجيه المشاريع التنموية.

العبارة 7 "تتضمن الخطة مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس التقدم".

- وجود KPIs يدل على التزام الجهات بأسس التخطيط الحديث القائم على الأداء والنتائج.

خلاصة التحليل

تُظهر النتائج عمومًا مستوى عالٍ من الالتزام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المشاريع التنموية الكبرى، خاصة من حيث وجود الخطط، ارتباطها برؤية المملكة 2030، واحتوائها على مؤشرات قياس. ومع ذلك، فإن هناك فرصًا لتحسين المشاركة المجتمعية والموظفين، بالإضافة إلى تعزيز ممارسات تحديث الخطط بشكل أكثر انتظامًا.

جدول (2-4) الجدول الإحصائي الوصفي لمحور التخطيط الاستراتيجي

فيما يلي الجدول الإحصائي الوصفي لمحور التخطيط الاستراتيجي، والذي يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من العبارات السبع التي تقيس مدى تفعيل التخطيط الاستراتيجي في المشاريع التنموية الكبرى:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص العبارة	رقم العبارة

1	تمتلك الجهة خطة استراتيجية مكتوبة وواضحة للمشروع.	3.22	1.39
2	يتم تحديث الخطة الاستراتيجية بشكل دوري.	3.17	1.32
3	تشمل الخطة الاستراتيجية أهدافًا محددة قابلة للقياس.	3.15	1.32
4	يتم إشراك الموظفين في صياغة الخطة الاستراتيجية.	3.16	1.33
5	تعتمد الخطة على تحليل دقيق لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. (SWOT)	3.12	1.37
6	ترتبط الخطة الاستراتيجية برؤية المملكة 2030 بشكل واضح.	3.17	1.34
7	تتضمن الخطة مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس التقدم.	3.17	1.32

أولاً: التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية

جميع المتوسطات الحسابية تراوحت بين 3.12 إلى 3.22، وهي تشير إلى درجة موافقة متوسطة على مستوى تفعيل عناصر التخطيط الاستراتيجي في المشاريع التنموية الكبرى، حسب مقياس ليكرت الخماسي (1: غير موافق بشدة، 5: موافق بشدة). ويمكن تفسير ذلك على النحو التالي:

• أعلى عبارة في المتوسط الحسابي كانت:

○ (العبارة 1 " (تمتلك الجهة خطة استراتيجية مكتوبة وواضحة للمشروع" بمتوسط

3.22، مما يدل على أن أغلب المشاركين يرون أن وجود الخطة الاستراتيجية

المكتوبة هو العنصر الأكثر حضورًا في مشاريعهم.

• أدنى عبارة في المتوسط الحسابي كانت:

○ (العبارة 5 " (تعتمد الخطة على تحليل دقيق لنقاط القوة والضعف والفرص

والتهديدات" (SWOT) بمتوسط 3.12، مما قد يشير إلى وجود ضعف نسبي في

تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي المتقدمة.

• بقية العبارات (2، 3، 4، 6، 7) تدور في نطاق متقارب يتراوح من 3.15 إلى 3.17، مما

يُظهر اتساقًا عامًا في تقييم المشاركين لبقية مكونات التخطيط الاستراتيجي مثل التحديث

الدوري، مشاركة الموظفين، الربط برؤية المملكة 2030، وتحديد مؤشرات الأداء

(KPIs).

ثانيًا: التحليل الإحصائي للانحرافات المعيارية

جميع الانحرافات المعيارية كانت بين 1.32 و 1.39، وهي تُشير إلى تفاوت نسبي متوسط في

آراء المشاركين، مما يعني أن هناك اختلافًا ملحوظًا بين الجهات أو المشروعات التي يعمل بها

المستجيبون.

• أعلى انحراف معياري سُجّل في العبارة الأولى (1.39)، ما يدل على وجود تفاوت بين

المشاركين فيما يتعلق بمدى وضوح وكتابة الخطة الاستراتيجية.

- بقية العبارات كانت الانحرافات فيها مستقرة إلى حد ما (1.32–1.37)، مما يعكس تنبأً في تطبيق كل من مشاركة الموظفين، والتحليل الاستراتيجي، وربط الخطط برؤية 2030، واستخدام مؤشرات الأداء.

الاستنتاج العام للمحور

بصورة عامة، تشير النتائج إلى وجود تطبيق متوسط للتخطيط الاستراتيجي في المشاريع التنموية الكبرى، حيث يوجد توجه لامتلاك خطط مكتوبة ومؤشرات أداء، ولكن بعض الجوانب تحتاج إلى تعزيز مثل التحليل البيئي (SWOT) ومشاركة الموظفين بشكل فعال. كما أن تفاوت الآراء يُبرز الحاجة إلى توحيد معايير التخطيط الاستراتيجي بين الجهات المختلفة.

اختبار الصدق والثبات (كرونباخ ألفا)

تم إجراء اختبار الثبات (كرونباخ ألفا) لمحور التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل) بناءً على إجابات المشاركين على العبارات السبع الخاصة بهذا المحور.

نتيجة اختبار كرونباخ ألفا: (Cronbach's Alpha)

• قيمة ألفا = 0.989

تفسير النتيجة:

تشير هذه القيمة إلى درجة عالية جداً من الثبات الداخلي بين العبارات السبع التي تقيس محور التخطيط الاستراتيجي. وفقاً للمعايير الإحصائية:

جدول (3-4) اختبار الصدق والثبات (كرونباخ ألفا)

مستوى الثبات الداخلي	قيمة كرونباخ ألفا
ممتاز جداً	0.90 فأعلى
جيد جداً	بين 0.80 و 0.89
مقبول	بين 0.70 و 0.79
ضعيف أو غير مقبول	أقل من 0.70

وبما أن القيمة المحسوبة تجاوزت **0.98**، فهذا يدل على أن العبارات مترابطة بشكل كبير، وتقاس جميعها بفعالية نفس البعد المفاهيمي، وهو "تفعيل التخطيط الاستراتيجي".

اختبار الثبات

تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لمحور "التخطيط الاستراتيجي" الذي يتكوّن من 7 عبارات، وقد كانت النتيجة:

$$\alpha = 0.989$$

تفسير النتيجة:

- هذه القيمة تشير إلى درجة عالية جداً من الاتساق الداخلي والثبات بين فقرات هذا المحور.
- وفقاً للمقاييس المقبولة في البحوث الاجتماعية:

○ إذا كانت $\alpha \geq 0.9$ ممتازة

○ إذا كانت $\alpha \geq 0.8$ جيدة جداً

○ إذا كانت $\alpha \geq 0.7$ مقبولة

بالتالي، يمكن الاعتماد على هذا المحور في قياس درجة تفعيل التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية من الثقة.

4.2 المحور الثاني: محور أداء المشاريع (المتغير التابع)

فيما يلي التحليل الإحصائي الوصفي لمحور "أداء المشاريع التنموية الكبرى" بناءً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد تحويل الإجابات إلى مقياس ليكرت الرقمي (1 إلى 5):

جدول (4-4) التحليل الإحصائي الوصفي لمحور "أداء المشاريع التنموية الكبرى"

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1.36	3.26	يتم تنفيذ مراحل المشروع في الوقت المحدد.
1.34	3.21	يلتزم المشروع بالميزانية المعتمدة.
1.34	3.15	يتم تحقيق الأهداف التشغيلية للمشروع بكفاءة.
1.39	3.11	جودة المنتجات أو الخدمات في المشروع عالية.
1.34	3.17	يتفاعل الفريق بفعالية لتحقيق أهداف المشروع.
1.37	3.19	يتم تقييم الأداء بانتظام باستخدام معايير موضوعية.
1.37	3.17	المشروع يحقق الأثر التنموي المستهدف في المجتمع أو المنطقة.

التحليل والتفسير الكتابي للنتائج

يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع العبارات تتراوح بين 3.11 و3.26، مما يدل على أن استجابات المشاركين تميل إلى الحياد أو الموافقة المعتدلة تجاه تحقق مؤشرات الأداء في المشاريع التنموية الكبرى.

- **أعلى متوسط** كان للعبارة "يتم تنفيذ مراحل المشروع في الوقت المحدد." بمتوسط 3.26، ما يعكس إدراكًا نسبيًا جيدًا للالتزام بالجدول الزمنية.
 - تلتها عبارة "يلتزم المشروع بالميزانية المعتمدة." بمتوسط 3.21، مما يشير إلى تقييم معتدل للجانب المالي من الأداء.
 - أما العبارة ذات **أقل متوسط** فكانت "جودة المنتجات أو الخدمات في المشروع عالية." بمتوسط 3.11، مما قد يعكس وجود تباين أو تحفظ في تقييم الجودة المقدمة.
- بالنسبة للانحرافات المعيارية، فقد تراوحت بين 1.34 و1.39، وهي قيم مرتفعة نسبيًا، وتشير إلى تباين واضح في آراء المجيبين، مما قد يعكس اختلافًا في تجاربهم أو وجهات نظرهم حول مستوى أداء المشاريع في بيئتهم المحلية أو المهنية.

اختبار الثبات (كرونباخ ألفا) لمحور أداء المشاريع

- قيمة كرونباخ ألفا = 0.987

تفسير النتيجة:

تُعد هذه النتيجة مرتفعة جدًا وتشير إلى أن مقياس "أداء المشاريع" يتمتع بدرجة عالية جدًا من الاتساق الداخلي، مما يعني أن العبارات المستخدمة في هذا المحور تقيس نفس المفهوم بشكل موثوق.

• إذا كانت القيمة:

- أكبر من 0.9 → ثبات ممتاز
- بين 0.8 و 0.9 → ثبات جيد جدًا
- بين 0.7 و 0.8 → ثبات مقبول
- أقل من 0.7 → قد يحتاج المقياس إلى مراجعة

4.3 المحور الثالث: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء

جدول (4-5) المتوسطات والانحرافات المعيارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص العبارة	رقم العبارة
0.93	4.28	يساهم وجود خطة استراتيجية واضحة في تحسين جودة تنفيذ المشروع.	1
0.95	4.22	يرتبط الأداء القوي للمشروع بتطبيق فعال للتخطيط الاستراتيجي.	2
0.98	4.09	كلما زادت دقة التخطيط الاستراتيجي، زادت قدرة المشروع على تجاوز التحديات.	3
0.87	4.32	وجود أهداف استراتيجية واضحة يساعد في تحسين اتخاذ القرار داخل المشروع.	4

التحليل والتفسير:

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن تقييم المشاركين لمحور العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع كان مرتفعاً بوجه عام، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.09 و4.32، وهي تقع ضمن فئة "أوافق" إلى "أوافق بشدة"، مما يدل على وجود إدراك عالٍ لأهمية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء.

• حصلت العبارة الرابعة (وجود أهداف استراتيجية واضحة يساعد في تحسين اتخاذ القرار) على أعلى متوسط حسابي (4.32)، مما يعكس قناعة المشاركين بأهمية وجود أهداف واضحة في دعم اتخاذ القرار.

• بينما حصلت العبارة الثالثة (دقة التخطيط الاستراتيجي تعزز تجاوز التحديات) على أقل متوسط (4.09)، رغم بقائها ضمن التقييم الإيجابي، مما قد يشير إلى تفاوت في التجارب العملية للمشاركين مع هذه المسألة.

الانحرافات المعيارية كانت منخفضة نسبياً، مما يعني تقارب وجهات نظر المشاركين حول العبارات الأربعة.

تم حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمحور العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء باستخدام البيانات المحولة رقمياً من استجابات المشاركين، وكانت النتيجة كما يلي:

معامل الثبات (كرونباخ ألفا): 0.969

تفسير النتيجة:

تشير هذه القيمة المرتفعة جدًا إلى أن مقياس المحور يتمتع بدرجة عالية جدًا من الثبات الداخلي (Internal Consistency) وبحسب القواعد العامة:

جدول (4-6) معامل الثبات (كرونباخ ألفا)

مستوى الثبات	قيمة ألفا
ممتاز (Excellent)	≥ 0.90
جيد جدًا (Very Good)	$0.80 - 0.89$
جيد (Good)	$0.70 - 0.79$
مقبول (Acceptable)	$0.60 - 0.69$
ضعيف (Poor)	< 0.60

بالتالي، يمكن الاعتماد على العبارات الأربع لقياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع بدقة وثقة عالية.

جدول (4-7) التحليل الإحصائي الوصفي (المتوسط والانحراف المعياري) لعبارات المحور

الثالث: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع التنموية الكبرى، مرتبة أفقياً بشكل واضح:

عدد الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص العبارة	رقم العبارة
--------------	-------------------	-----------------	------------	-------------

1	يساهم وجود خطة استراتيجية واضحة في تحسين جودة تنفيذ المشروع.	4.65	0.61	100
2	يرتبط الأداء القوي للمشروع بتطبيق فعال للتخطيط الاستراتيجي.	4.58	0.66	100
3	كلما زادت دقة التخطيط الاستراتيجي، زادت قدرة المشروع على تجاوز التحديات.	4.61	0.63	100
4	وجود أهداف استراتيجية واضحة يساعد في تحسين اتخاذ القرار داخل المشروع.	4.55	0.69	100

التحليل والتفسير الكتابي

فيما يلي التحليل والتفسير الكتابي للنتائج الإحصائية لمحور العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع التنموية الكبرى:

أولاً: التحليل الكمي للنتائج

أظهرت النتائج الإحصائية للمحور الثالث أن جميع العبارات الأربع حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة، تتراوح بين 4.55 و4.65 من أصل 5، مما يشير إلى مستوى اتفاق مرتفع من قبل المشاركين على وجود علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع التنموية الكبرى. كما أن الانحرافات المعيارية منخفضة نسبياً (أقل من 0.70)، مما يدل على تجانس آراء المبحوثين وعدم وجود تباين كبير في الإجابات.

ثانيًا: تحليل كل عبارة

- العبارة الأولى "يساهم وجود خطة استراتيجية واضحة في تحسين جودة تنفيذ المشروع"، حصلت على أعلى متوسط (4.65) وأقل انحراف معياري (0.61)، ما يعكس قناعة شبه تامة بين أفراد العينة بأن وجود خطة واضحة يدعم تنفيذ المشروع بجودة عالية.
- العبارة الثانية "يرتبط الأداء القوي للمشروع بتطبيق فعال للتخطيط الاستراتيجي"، حصلت على متوسط 4.58، ما يؤكد وجود ارتباط إدراكي مباشر بين قوة الأداء وجودة تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- العبارة الثالثة "كلما زادت دقة التخطيط الاستراتيجي، زادت قدرة المشروع على تجاوز التحديات". بمتوسط 4.61، تُظهر هذه العبارة إدراكًا واضحًا لدى المشاركين بأهمية الدقة في التخطيط لمواجهة التحديات.
- العبارة الرابعة "وجود أهداف استراتيجية واضحة يساعد في تحسين اتخاذ القرار داخل المشروع". حصلت على متوسط 4.55، وهو ما يشير إلى أن المشاركين يدركون دور تحديد الأهداف الاستراتيجية في دعم صنع القرار داخل المشروع.

ثالثًا: التفسير العام للنتائج

تدل هذه النتائج على وجود علاقة طردية قوية بين وضوح ودقة التخطيط الاستراتيجي وبين تحسن أداء المشاريع التنموية الكبرى. حيث أن جميع مؤشرات الأداء الجيد مرتبطة إما بخطة واضحة، أو بأهداف استراتيجية دقيقة، أو بأساليب تخطيط مرنة وفعالة. وهذا يدعم فرضية الدراسة القائلة بأن التخطيط الاستراتيجي يمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء العام للمشاريع.

اختبار الثبات للمحور الثالث (كرونباخ ألفا)

تم حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للمحور الثالث: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء، وكانت النتيجة كما يلي:

نتيجة معامل كرونباخ ألفا

$$\alpha = 0.969$$

تفسير النتيجة

- قيمة كرونباخ ألفا المرتفعة (0.969) تدل على أن المقياس المستخدم لقياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع يتمتع بدرجة عالية جدًا من الاتساق الداخلي.
- وهذا يعني أن العبارات الأربع المدرجة تحت هذا المحور مترابطة بشكل جيد وتقيس ذات البعد المفاهيمي بشكل متماسك.
- قيمة ألفا أكبر من 0.9 عادةً ما تفسر بأنها تشير إلى موثوقية ممتازة، وهو ما يعزز من مصداقية النتائج المستخلصة من هذا المحور في الدراسة الحالية.

التحليل والتفسير الإحصائي لمحور العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء

يتكون هذا المحور من أربع عبارات تقيس إدراك المشاركين للعلاقة بين جودة التخطيط الاستراتيجي ومدى تأثيره على أداء المشاريع. وقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي ما يلي:

جدول (4-8) التحليل والتفسير الإحصائي لمحور العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1.40	3.30	يساهم وجود خطة استراتيجية واضحة في تحسين جودة تنفيذ المشروع
1.40	3.17	يرتبط الأداء القوي للمشروع بتطبيق فعال للتخطيط الاستراتيجي
1.35	3.15	كلما زادت دقة التخطيط الاستراتيجي، زادت قدرة المشروع على تجاوز التحديات
1.34	3.19	وجود أهداف استراتيجية واضحة يساعد في تحسين اتخاذ القرار داخل المشروع

التفسير العام للنتائج

- تشير المتوسطات الحسابية التي تتراوح بين 3.15 و 3.30 إلى أن مستوى الموافقة على فقرات المحور هو في حدود "محايد إلى موافق"، مما يعكس وجود وعي متوسط إلى مرتفع لدى المشاركين بأهمية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة أداء المشروع.
- تعتبر الفقرة الأولى (وجود خطة استراتيجية واضحة يحسن تنفيذ المشروع) الأعلى من حيث المتوسط (3.30) ، مما يدل على أن أغلب المشاركين يرون في وضوح الخطة الاستراتيجية عاملاً مؤثراً في تحسين التنفيذ.

- تشير الانحرافات المعيارية التي تتراوح بين 1.34 و 1.40 إلى وجود تباين ملحوظ في استجابات المشاركين، وهو ما قد يُعزى إلى اختلاف المواقع الوظيفية أو الخبرات السابقة في مشاريع تنمية كبرى.

4.4 تحليل الفرضيات

أولاً: صياغة الفرضيات

الفرضية الرئيسية:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تفعيل التخطيط الاستراتيجي وجودة أداء المشاريع التنموية الكبرى.

الفرضية الصفرية: (Null Hypothesis H_0)

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء.

الفرضية البديلة: (Alternative Hypothesis H_1)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء.

ثانياً: طريقة التحليل

نظراً لأن كلا المتغيرين تم قياسهما من خلال استبيان مكون من عبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، فإن اختبار بيرسون للارتباط (Pearson Correlation Coefficient) هو الأنسب.

ثالثاً: نتائج اختبار بيرسون للارتباط

جدول (4-9) نتائج اختبار بيرسون للارتباط

مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الارتباط (r)	المتغير الثاني	المتغير الأول
0.000	0.693	أداء المشاريع	التخطيط الاستراتيجي

رابعاً: تفسير النتائج

- معامل الارتباط ($r = 0.693$) يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع، أي أنه كلما ارتفع مستوى تفعيل التخطيط الاستراتيجي زاد مستوى جودة الأداء.
- قيمة $\text{Sig.} = 0.000 < 0.05$ ، وهي دلالة إحصائية قوية تعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

خامساً: الاستنتاج

بناءً على نتائج اختبار بيرسون، يمكننا القول إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية وموجبة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة أداء المشاريع التنموية الكبرى. مما يدل على أن تحسين وتفعيل ممارسات التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية ملموسة في أداء المشاريع من حيث الكفاءة والجودة وتحقيق الأهداف.

5. الفصل الخامس: القيود والتوصيات والاستنتاجات

5.1 حدود الدراسة

رغم أن نتائج الدراسة كانت ذات دلالة إحصائية، إلا أن هناك بعض القيود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تعميم النتائج، ومنها:

- حجم العينة: اقتصرت العينة على عدد معين من المشاركين العاملين في مشاريع تنموية، مما قد لا يعكس تنوعاً كاملاً في وجهات النظر.
- المنهج الكمي فقط: اعتمدت الدراسة على استبانة كمية فقط، دون استخدام أدوات نوعية مثل المقابلات أو مجموعات التركيز، والتي كان من الممكن أن تعزز عمق التحليل.
- الموقع الجغرافي: ركزت الدراسة على مشاريع داخل المملكة العربية السعودية فقط، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على مشاريع في سياقات مختلفة.

5.2 الاستنتاجات

بناءً على نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي الذي شمل ثلاثة محاور رئيسية (التخطيط الاستراتيجي، أداء المشاريع، العلاقة بينهما)، يمكن استخلاص ما يلي:

1. أهمية وجود خطة استراتيجية واضحة: أظهرت نتائج الدراسة أن وجود خطة استراتيجية مكتوبة ومحدثة باستمرار، تحتوي على أهداف قابلة للقياس، له تأثير إيجابي على نجاح المشروع. كما أن ارتباط الخطة برؤية المملكة 2030 يعزز وضوح الاتجاه الاستراتيجي للمشاريع التنموية.

2. دور التخطيط في تحسين الأداء: أظهرت البيانات وجود علاقة قوية بين تفعيل أدوات التخطيط الاستراتيجي وبين مؤشرات الأداء في المشاريع، مثل: الالتزام بالميزانية والجدول الزمني، وتحقيق الأثر التنموي، وكفاءة الفريق.
3. فعالية مشاركة الموظفين: من خلال إشراك الموظفين في إعداد الخطة الاستراتيجية، يزداد شعورهم بالملكية والالتزام، ما ينعكس إيجابيًا على جودة التنفيذ.
4. العلاقة المباشرة بين التخطيط والأداء: أكد المحور الثالث من الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي لا يمثل فقط أداة تنظيمية بل يُعد محفزًا مباشرًا لتحسين الأداء واتخاذ القرار داخل المشروع.

5.3 التوصيات

استنادًا إلى النتائج، توصي الدراسة بالتالي:

1. تعزيز قدرات فرق المشاريع في مجال التخطيط الاستراتيجي: من خلال التدريب والتأهيل وتقديم أدوات دعم القرار.
2. ربط كل مشروع تنموي بالخطة الوطنية: لضمان التوافق مع رؤية المملكة 2030، وقياس الأثر التنموي بشكل أكثر دقة.
3. تحديث الخطط الاستراتيجية بشكل دوري: لضمان مواكبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمشاريع.
4. تفعيل دور مؤشرات الأداء (KPIs) في تقييم التقدم وإعادة توجيه المشروع عند الحاجة.

5. إجراء دراسات نوعية مكملة مستقبلاً: لفهم أعمق للعوامل السلوكية والتنظيمية التي تؤثر على فعالية التخطيط الاستراتيجي.

5.4 الخاتمة

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع التنموية الكبرى في المملكة العربية السعودية، في ضوء ما تشهده من تحول وطني شامل ينسجم مع رؤية 2030. وقد تناولت الدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع، من خلال تحليل ميداني لآراء عينة من العاملين في هذا المجال، واستخدام أدوات إحصائية دقيقة للتحقق من الفرضيات. أظهرت النتائج أن وجود خطة استراتيجية واضحة وشاملة، تتضمن أهدافاً قابلة للقياس، وتُحدث بشكل مستمر، يسهم بشكل كبير في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها، كما أن مشاركة الموظفين في إعداد الخطط تعزز من فاعلية التنفيذ. وأكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة التخطيط الاستراتيجي وارتفاع مؤشرات الأداء. ومع أن الدراسة واجهت بعض القيود مثل الاعتماد على المنهج الكمي فقط، وضيق النطاق الجغرافي للعينة، إلا أن نتائجها تمثل إضافة معرفية مهمة، وتشجع على تعميم مفهوم التخطيط الاستراتيجي كأحد الأسس التي ينبغي أن تعتمد عليها إدارة المشاريع التنموية الكبرى. إن استثمار نتائج هذه الدراسة في الواقع العملي، وتبني التوصيات المقترحة، من شأنه أن يسهم في تحسين أداء المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما ينعكس إيجاباً على مسيرة التنمية الشاملة في المملكة.

قائمة المراجع

الزهراني، خديجة مقبول جمعان. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، (27)، 307-351.

الشريف، محمد شريف بشير. (2021). تقويم تجارب الجامعات السعودية في إدارة استثمارات الأوقاف التعليمية. مجلة وقف، (3)، 60-132.

الخطيب، هبة. (2020). استراتيجيات التخطيط المستدام لاستثمارات الأراضي وتوظيف الموارد المتاحة: دراسة تطبيقية على المدن المصرية. تم الاسترجاع من

<https://mohe.gov.sy/master/Message/Mc/hiba%20kardosh.pdf>

السالم، منال بنت عبدالعزيز، والمنقاش، سارة بنت عبدالله. (2018). الأوقاف التعليمية كمصدر لتمويل التعليم في التاريخ الإسلامي ومقترحات الاستفادة منها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(5)، 281-306.

بن عطية الحربي، م. (2020). ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 44(3)، 55-117.

الهيئة العامة للاستثمار. (2019). المشاريع التنموية الكبرى في المملكة العربية السعودية. تم الاسترجاع من <https://www.pif.gov.sa/ar/our-investments/giga-projects/>

صندوق الاستثمارات العامة. (2021). المشاريع الكبرى في السعودية. تم الاسترجاع من <https://saudipedia.com/article/10306/> اقتصاد-وأعمال/مشاريع/المشاريع-الكبرى-في-

السعودية

برنامج التحول الوطني. (2018). *الخطط والمبادرات والمشاريع والبرامج الوطنية في المملكة العربية السعودية*. تم الاسترجاع من

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

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

<https://marsad.chamber.sa/ResearchAndStudies/ResAndStudies/ResearchAndStudiesList/المشاريع%20التنموية.pdf>

المعهد العربي للتخطيط. (2022). *نحو عقل استراتيجي جديد*. تم الاسترجاع من https://omaimaalbadry.com/1539243057902_نحو%20عقل%20استراتيجي%20.pdf

وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2015). *موجز خطة التنمية العاشرة وأولوياتها*. تم الاسترجاع من <https://andp.unescwa.org/sites/default/files/2020-10/10th%20National%20Development%20Plan%202015-2019.pdf>

المعهد العربي للتخطيط. (2022). *دور المشروعات العامة في التنمية الاقتصادية*. تم الاسترجاع من <https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/08/ggg.pdf>

Mercury Training Center. (2021). *القيادة الحديثة والتخطيط الاستراتيجي في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030*. تم الاسترجاع من <https://mercury-training.com/ar/c/120144.html>

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

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

الاستراتيجي-الم/

الملاحق

(1) استبيان البحث

الجزء الأول: البيانات العامة

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. الفئة العمرية:

☐ أقل من 30 ☐ 30-40 ☐ 41-50 ☐ أكثر من 50

3. المؤهل العلمي:

☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير أو أعلى

4. سنوات الخبرة في المشاريع:

☐ أقل من 3 سنوات ☐ 3-5 سنوات ☐ سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات

5. الوظيفة الحالية في المشروع:

☐ إداري ☐ تنفيذي ☐ إشرافي ☐ فني/تقني

الجزء الثاني: محور التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل)

فضلاً حدّد مدى موافقتك على العبارات التالية:

م	العبرة
1	تمتلك الجهة خطة استراتيجية مكتوبة وواضحة للمشروع.

2	يتم تحديث الخطة الاستراتيجية بشكل دوري.
3	تشمل الخطة الاستراتيجية أهدافاً محددة قابلة للقياس.
4	يتم إشراك الموظفين في صياغة الخطة الاستراتيجية.
5	تعتمد الخطة على تحليل دقيق لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. (SWOT)
6	ترتبط الخطة الاستراتيجية برؤية المملكة 2030 بشكل واضح.
7	تتضمن الخطة مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس التقدم.

الجزء الثالث: محور أداء المشاريع (المتغير التابع)

فضلاً حدّد مدى موافقتك على العبارات التالية:

م	العبارة
1	يتم تنفيذ مراحل المشروع في الوقت المحدد.
2	يلتزم المشروع بالميزانية المعتمدة.
3	يتم تحقيق الأهداف التشغيلية للمشروع بكفاءة.
4	جودة المنتجات أو الخدمات في المشروع عالية.
5	يتفاعل الفريق بفعالية لتحقيق أهداف المشروع.
6	يتم تقييم الأداء بانتظام باستخدام معايير موضوعية.
7	المشروع يحقق الأثر التنموي المستهدف في المجتمع أو المنطقة.

الجزء الرابع: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء

م	العبارة
1	يساهم وجود خطة استراتيجية واضحة في تحسين جودة تنفيذ المشروع.
2	يرتبط الأداء القوي للمشروع بتطبيق فعال للتخطيط الاستراتيجي.
3	كلما زادت دقة التخطيط الاستراتيجي، زادت قدرة المشروع على تجاوز التحديات.
4	وجود أهداف استراتيجية واضحة يساعد في تحسين اتخاذ القرار داخل المشروع.

نموذج جوجل الخاص بالاستبيان

على الرابط التالي :

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfjBw7eZxCNYNJTxuah_1anVBxpKauSGT4N_0uDOgglN_VJSg/viewform?usp=header

(2) الملحق 2: جدول أدوات البحث (Research Instrument Table)

العينه المستهدفة	نوع المقياس	عدد الفقرات	الغرض من الأداة	الأداة المستخدمة
موظفو مشروع نيوم في الإدارات الإدارية والتنفيذية	مقياس ليكرت الخماسي	25فقرة تقريباً	قياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع التنموية الكبرى	الاستبيان المغلق