

خطة بحث بعنوان:

تأثير التخطيط الاستراتيجي على كفاءة

تنفيذ المشاريع طويلة الأمد

(مدينة نيوم السعودية انموذجاً)

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة المشاريع

اعداد الطالب:

علوي ابن محمد الجراش

الرقم الأكاديمي: (2021205150)

إشراف:

الدكتور /الفصل عبدالحميد محمد

العام الجامعي

2025 / 2026م



حقوق الطباعة والنشر

جميع الحقوق محفوظة للجامعة ، ولا يحق لأي شخص نسخ هذه الرسالة أو ترجمتها إلى أي لغة من اللغات أو إعادة إصدارها أو أي جزء منها بأي شكل من الأشكال أو بأي وسيلة من الوسائل إلا بإذن خطي من صاحب الرسالة , أو القسم العلمي بالجامعة ، مع وجوب الإشارة المرجعية لها عند الاقتباس منها ، ويجب ان تكون هذه الصفحة جزءا مع أي نسخ إضافية.

المستخلص :

هدفت الدراسة إلى التحليل والتقييم لتأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على كفاءة تنفيذ المشاريع طويلة الأمد، وتحديد لآليات التأثير، والعوامل التي تعززه، أو تضعفه، بتطبيق هذه الدراسة على مدينة نيوم كأنموذجاً، وإلى تحليل مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع في نيوم من خلال مقاييس كمية ونوعية، وتحديد العناصر والممارسات المكونة للتخطيط الاستراتيجي الفعال في المشاريع ضخمة الحجم وطويلة الأمد، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج كان أهمها:

أظهرت العينة إجماعاً على أن مستوى تطبيق العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في المشاريع قيد الدراسة يعتبر مرتفعاً جداً، ويوجد تأثير طردي قوي جداً وذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الأداء العام للمشاريع طويلة الأمد، ويُمثل التخطيط الاستراتيجي العامل الأكثر تفسيراً للتغيرات في كفاءة تنفيذ المشاريع المقاسة بمؤشرات الأداء، حيث إن زيادة مستوى التخطيط تؤدي مباشرة إلى تحسن كبير في الكفاءة، ومن أهم ما أوصت به الدراسة بما يلي:

ترسيخ مكاتب الإدارة الاستراتيجية (PMOs) كمركز للتميز لضمان التطبيق المنهجي لأدوات التخطيط، إلزام المشاريع الكبرى بإجراء مراجعات استراتيجية دورية (ربع سنوية) لضمان التوافق المستمر مع الأهداف العليا، تعزيز آليات الربط المباشر بين مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وأهداف التخطيط الاستراتيجي، الاستثمار في خبرة الكوادر المتقدمة (أصحاب الخبرة الطويلة) لتوجيه ونقل المعرفة المنهجية، تطوير وتنفيذ منهجيات التخطيط الإستباقي للطوارئ والمخاطر كجزء إلزامي من وثيقة التخطيط الاستراتيجي، يؤثر التخطيط الاستراتيجي تأثيرًا عكسيًا وسلبًا على التحديات الرئيسية للمشاريع؛ بمعنى أن كلما زادت جودة التخطيط أنخفض مستوى وشدة التحديات والمخاطر التي تواجه تنفيذ المشاريع.

الكلمات المفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي - المشاريع طويلة الأمد - كفاءة تنفيذ المشاريع - مدينة نيوم -

الشكر والتقدير

بفضل الله وتوفيقه تُدرك الغايات، وبهذا التوفيق أتممت هذا العمل،
والصلاة والسلام على سيدنا محمد، خير من أرسل للعالمين، وعلى آله
وصحبه المنتجبين.

أتقدّم ببالغ الشكر وخالص الامتنان لكل من كان له دور في إعدادي لهذا
البحث، وأخصّ بالذكر:

والديّ العزيزين، لدعمهما المتواصل، وتشجيعهما الدائم، ونصائحهما
الغالية، فقد كان لهما الفضل الكبير - بعد الله - فيما وصلت إليه، جزاهما
الله عني كل خير.

كما أعبر عن بالغ تقديري وامتناني للأساتذة، لما بذلوه من جهد، وما
خصّوني به من توجيهات علمية قيّمة، كان لها الأثر الكبير في إخراج هذا
العمل بهذه الصورة وعلى توجيهاته ونصائحه القيمة، وكذلك إلى رئاسة
القسم والجامعة.

فهرس المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
1.	البسمة.....	٤
2.	حقوق الطبع	ج
3.	المستخلص	د
4.	الشكر والتقدير	و
5.	فهرس المحتويات	ز
6.	قائمة الجداول	ك
7.	قائمة الأشكال	ل
8.	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	1
9.	مقدمة الدراسة	2
10.	أهمية الدراسة.....	4
11.	مشكلة الدراسة	7
12.	أسئلة الدراسة.....	8
13.	فروض الدراسة	9
14.	أهداف الدراسة	11
15.	متغيرات الدراسة.....	12
16.	مصطلحات الدراسة	13
17.	منهجية الدراسة	15
18.	محددات الدراسة	16
19.	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	17
20.	أولاً: الجانب النظري.....	17

19	التعريف بالتخطيط الاستراتيجي.....	21.
19	أهمية التخطيط الاستراتيجي.....	22.
20	مبررات التخطيط الاستراتيجي.....	23.
21	فوائد التخطيط الاستراتيجي.....	24.
23	خصائص التخطيط الاستراتيجي:.....	25.
25	أبعاد التخطيط الاستراتيجي.....	26.
26	مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.....	27.
27	معوقات وصعوبات التخطيط الاستراتيجي.....	28.
29	أثر التخطيط الاستراتيجي على تنفيذ المشروع.....	29.
31	ثانياً: الدراسات السابقة.....	30.
31	الدراسات العربية.....	31.
36	الدراسات الأجنبية.....	32.
41	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....	33.
42	منهج الدراسة.....	34.
43	مجتمع الدراسة.....	35.
44	عينة الدراسة.....	36.
45	أداة الدراسة.....	37.
46	صدق الأداة.....	38.
47	ثبات الأداة.....	39.
48	فروض الدراسة.....	40.
49	حدود الدراسة.....	41.
50	أساليب المعالجة الإحصائية.....	42.

52	إجراءات الدراسة.....	43.
53	الفصل الرابع: تحليل وعرض نتائج الدراسة ومناقشتها..	44.
54	تحليل البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة.....	45.
59	عرض النتائج ومناقشتها.....	46.
65	نتائج فروض الدراسة.....	47.
72	النتائج ..	48.
73	التوصيات.....	49.
74	قائمة والمراجع ..	50.
82	الملاحق ..	51.

قائمة الجداول:

46	جدول 1 معامل ارتباط بيرسون لمحاور الاستبيان
47	جدول 2 قيم معاملات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة
51	جدول 3 التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة.
54	جدول 4 عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير الجنس
55	جدول 5 عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير عدد سنوات الخبرة في إدارة المشاريع
56	جدول 6 عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي.
58	جدول 7 عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير المسمى الوظيفي.
59	جدول 8 اختبار الإحصاء الوصفي المعيارية للسؤال الأول
61	جدول 9 اختبار الإحصاء الوصفي المعيارية للسؤال الثاني
63	جدول 10 اختبار الإحصاء الوصفي المعيارية للسؤال الثالث
65	جدول 11 نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية.
67	جدول 12 نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى.
69	جدول 13 نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للسؤال الأول

قائمة الأشكال:

55	شكل 1 عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير الجنس.
56	شكل 2 عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير عدد سنوات الخبرة في إدارة المشاريع.
57	شكل 3 عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي.
59	شكل 4 عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير الجنس.
66	شكل 5 خط اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية.
68	شكل 6 خط اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى.
71	شكل 7 خط اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة.

- أهمية الدراسة.

- مشكلة الدراسة.

- أسئلة الدراسة.

- فروض الدراسة.

- أهداف الدراسة.

- متغيرات الدراسة.

- المنطلقات النظرية للدراسة.

- حدود الدراسة.

- مقدمة الدراسة:

تعد عملية التخطيط الاستراتيجي، من العناصر الأساسية التي تؤثر وبالشكل المباشر على كفاءات تنفيذ المشاريع طويلة الأمد، هذا النوع من التخطيط يهدف إلى التحديد للرؤى والأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل، الأمر الذي يسهم في توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق النتائج الملموسة، من خلال وضع الإطار العام والواضح، يمكن للمنظمات تنظيم وتحسين وتنسيق الأنشطة المختلفة، لتعزيز الكفاءة والفعالية، في اطار التعقيدات التي تتميز بها معظم المشاريع طويلة الأمد، يبقى التخطيط الاستراتيجي الأداة الحيوية التي تعالج العديد من التحديات المتوقعة، مثل التكاليف الكبيرة، ومخاطر تأخير التنفيذ.

تحتوي عملية التخطيط الاستراتيجي، على تحليل السياق الداخلي والخارجي والذي تعمل فيه المنظمة، ويستخدم القائمون على عملية التخطيط مجموعة من التقنيات، مثل: تحليلات SWOT، لتقييم نقاط القوة، والضعف، والفرص، التحديات، تسهم هذه التحليلات في تطوير الاستراتيجيات الفعالة، وتتيح تحديد المسارات الأكثر نجاحاً، وتأثيراً، إضافة إلى ما سبق، يسهم التخطيط الاستراتيجي، في عملية تعزيز القدرة التنافسية، وتحفيز الابتكار، الامر الذي يفتح لمجالات جديدة في

الأسواق المستهدفة, ويعظم من إمكانيات المنظمة في مواجهة المنافسات الخارجية.

ان نجاح تنفيذ المشاريع طويلة الأمد متعلق بتعزيز التواصل الفعال بين المجموعات والفرق المختلفة, ومن أبرز هذه المشاريع مدينة نيوم, حيث يساعد التخطيط الاستراتيجي, على وضع النظم الواضحة لتبادل المعلومات, الامر الذي يقلل من فرصة حدوث الخلافات, ويعزز التعاون بين الإدارات المختلفة, إضافة إلى ذلك, لا بد أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي, الآليات لرصد تقييم الأداء, التقدم, مما يمكن الفرق من التكيف مع المتغيرات الطارئة, والتعديل للاستراتيجيات حسب الحاجة, وفي الإطار العملي المستمر الذي يسعى إلى تحسين العمليات, يظل التخطيط الاستراتيجي, بمثابة بوصلة توجه الجهود المؤسسية, نحو تحقيق الأهداف الكبرى, والعمل على تأمين النجاح, والاستدامة في الواقع الذي يتسم بالتغيرات السريعة.

يشهد تنفيذ المشاريع طويلة الأمد, التحديات الكبيرة, حيث تتجاوز التكاليف الجداول الزمنية المحددة مبدئياً بالشكل المتكرر, في هذا الاطار, تبرز مدينة "نيوم" كأحد المشاريع الضخمة, والطموحة عالمياً, مما يجعلها أنموذجاً حياً لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي الشامل,

والديناميكي, على كفاءات التنفيذ, وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقات بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي في نيوم, ومستوى الكفاءات المحققة في تنفيذ مشاريعها, سعياً إلى تقديم إطاراً نظرياً وتطبيقياً يمكن الاستفادة منه في المشاريع الأخرى المماثلة.

- أهمية الدراسة:

تعد الدراسة التي تحمل عنوان: "تأثير التخطيط الاستراتيجي على كفاءة تنفيذ المشاريع طويلة الأمد" (مدينة نيوم انموذجاً) من الدراسات المهمة للغاية, في ضوء التحول السريع, الذي تعيشه بيئات الأعمال المعاصرة, يعكس هذا البحث أهمية التخطيط الاستراتيجي, كأداة حيوية لتحقيق التوازن بين الأهداف, على المدى القصير, والطويل, والمثال على ذلك مدينة نيوم, فهي توضح كيف يمكن أن يسهم تطبيق أساليب التخطيط المنظم, وبشكل مباشر في تحسين الفاعلية للمشاريع, مما يتيح للمنظمات تحقيق النتائج المستدامة, إن الفهم للعوامل الأساسية التي تساهم في نجاح المشاريع طويلة الأمد, من خلال التخطيط الاستراتيجي, لا يعتبر مجرد مفهوماً أكاديمياً, بل يمثل أيضاً ضرورة

عملية تواجها المؤسسات في السعي الحثيث لها لمواجهة التحديات في المستقبل.

واضافة إلى ما سبق، تسلط الدراسة الأضواء على العلاقة الديناميكية، بين التخطيط الاستراتيجي، وعمليات التنفيذ، في عالم تتميز فيه المشاريع بالتعقيد، والتغيرات المستمرة، تظهر فعالية التخطيط الاستراتيجي، من خلال الدمج للأهداف الاستراتيجية، مع الخطط التشغيلية، الامر الذي يسهل تحقيق عملية التوافق بين المجموعات المختلفة، وضمان التوزيع للموارد بشكل أكثر فعالية، حيث يظهر البحث أن المشروعات التي تستند إلى الأسس التخطيطية الراسخة، تفتقر إلى الهدر في الموارد، والوقت، الامر الذي يسهم في تعزيز الأداء العام للإنتاج، عن طريق تسليط الأضواء على هذه العلاقة، كما يقدم البحث رؤى تفصيلية، حول الكيفية التي يتم من خلالها تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، وتحسين الكفاءة، وتتمثل أهمية الدراسة في جانبين، وتكمن في الآتي:

الأهمية العلمية:

1- تعمل الدراسة على سد الفجوة البحثية، حيث تقدم الدراسة الإطار النظري المتكامل الذي يربط بين مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وبين

كفاءة تنفيذ المشاريع طويلة الأمد، وسيتم التطبيق على مدينة نيوم، مما يسهم في عملية إثراء الأدبيات الأكاديمية، في مجال الإدارة والتخطيط.

2- الابتكار في النماذج النظرية، حيث يدمج البحث بين النظريات للتخطيط الاستراتيجي، ونظريات الكفاءة في تنفيذ المشاريع طويلة الأمد، مما يفتح آفاق جديدة للباحثين في هذا المجال.

الأهمية العملية:

1- تُسهم النتائج في التحسين لعملية التخطيط، والتنفيذ، لمشاريع التخطيط الاستراتيجي وكفاءة تنفيذ المشاريع طويلة الأمد، بالتطبيق على مشروع مدينة نيوم السعودية.

2- دعم رؤية المملكة العربية السعودية 2030، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الركائز الرئيسية لرؤية 2030، لذلك إن الدراسة تُقدم التوصيات العملية لصناع القرار لضمان تحقيق الأهداف للرؤية.

- مشكلة الدراسة:

تعتبر مشكلة الدراسة في سياق التخطيط الاستراتيجي، وكفاءته في تنفيذ المشاريع طويلة الأمد، مطبقة على مدينة نيوم، إحدى المشاريع الكبيرة، ومثل هذا يتطلب فحصًا دقيقًا، فقد أظهرت الأساليب الإدارية التقليدية، عدد من العوائق التي تعيق عملية التحقيق للأهداف المحددة، مما يجعل الحاجة ملحة إلى استراتيجيات متكاملة، تتلاءم مع التعقيدات للبيئات التنظيمية المعاصرة، يعتبر غياب التخطيط الاستراتيجي، أو تطبيقه بشكل غير فعال، أحد الأسباب الجذرية، التي تؤدي إلى فشل في التنفيذ للمشاريع، فبدون الرؤية الواضحة والأهداف المحددة، يتعذر على فرق العمل، التنفيذ بكفاءة، أو التكيف مع الاحتياجات المتغيرة.

تتجلى مشكلة عدم الفعالية، في التباين الواضح بين الممارسات المتبعة في التخطيط الاستراتيجي، والأداء العملي للمشاريع، مثل مدينة نيوم، إذ تعكس البيانات العملية، أن العديد من المشاريع تعاني من الانحرافات الملحوظة عن الموازنات المالية، والزمنية، مما ينتج عنه آثارا سلبية قد تؤثر على القيمة المستدامة للمشاريع، يعتبر الفشل في الإجراءات المتعلقة بالتحليل الشامل للسوق، والموارد، والتحديات، إحدى النواحي التي تسهم في تفاقم المشكلة، لذلك فإن تبني إطار عمل

استراتيجي متميز، يتضمن التقييم المستمر للنتائج، والأداء، يعتبر من الأساسيات التي تعزيز فعالية التنفيذ للمشاريع.

يستجيب البحث لهذه التحديات من خلال توضيح كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي، على مدى نجاح المشاريع في تحقيق النتائج الإيجابية، وتُظهر الأدلة أن التحليل الدقيق لمكونات التخطيط الاستراتيجي، بما تحويه من تحديدًا للأهداف، وتخصيص للموارد، والمراقبة المستمرة، يؤثر بالشكل المباشر على قدرة المنظمات على الاستجابة بمرونة للمتغيرات. لذلك إن الدراسة تهدف إلى تسليط الضوء على أهمية الدمج بين التخطيط الاستراتيجي، وبين تنفيذ المشاريع، كوسيلة لتحسين الكفاءة، وتوفير الاستثمارات المستدامة، مما يسهل عملية تحقيق أهداف طويلة الأمد، في بيئات العمل الديناميكية.

- أسئلة الدراسة:

تتمثل تساؤلات الدراسة الحالية فيما يلي:

السؤال الرئيسي: كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة

تنفيذ المشاريع طويلة الأمد في مدينة نيوم؟

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية أهمها:

- ما هي العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي المُتبعة في إدارة

مشاريع مدينة نيوم طويلة الأمد؟

- كيف يتم قياس كفاءة تنفيذ المشاريع في نيوم من خلال مؤشرات

الأداء (مثل الالتزام بالجدول الزمني، والالتزام بالميزانية، وتحقيق

الأهداف النوعية)؟

- ما هي التحديات الرئيسية التي واجهت تنفيذ المشاريع في نيوم،

وكيف ساهم التخطيط الاستراتيجي في التغلب عليها أو التخفيف من

آثارها؟

- إلى أي درجة ساهم التخطيط الاستراتيجي القائم على الابتكار

والتكنولوجيا (كمدن الذكية والاستدامة) في تعزيز كفاءة التنفيذ في

نيوم؟

- ما الدروس المستفادة والتوصيات التي يمكن استخلاصها من نموذج

نيوم لتطبيقها في المشاريع؟

- **فروض الدراسة:**

تتمثل فرضيات الدراسة الحالية فيما يلي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالات إحصائية بين جودة التخطيط الاستراتيجي، وكفاءة تنفيذ المشاريع طويلة الأمد في مدينة نيوم.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفروض الفرعية وهما كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية وبين زيادة دقة تقديرات التكاليف والجدول الزمنية للمشاريع طويلة الأمد.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية، والخارجية، وبين انخفاض عدد ونسبة المشكلات والمخاطر الحرجة أثناء تنفيذ المشاريع طويلة الأمد.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المواءمة بين الاستراتيجيات، والخطط التشغيلية للمشاريع وبين التحسين لاستغلال الموارد المالية، والبشرية المخصصة للمشاريع.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تأثير التخطيط الاستراتيجي إيجاباً، وبين مستوى الجودة، ومطابقة مخرجات المشاريع طويلة الأمد للمعايير.

- أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي: يهدف هذا البحث إلى التحليل والتقييم لتأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على كفاءة تنفيذ المشاريع طويلة الأمد، وتحديد لآليات التأثير، والعوامل التي تعززه، أو تضعفه، بتطبيق هذه الدراسة على مدينة نيوم كأنموذجاً، وتتفرع من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية، أهمها:

1- تحليل مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع في نيوم من خلال مقاييس كمية ونوعية..

2- تحديد العناصر والممارسات المكونة للتخطيط الاستراتيجي الفعال في المشاريع ضخمة الحجم وطويلة الأمد.

3- قياس الأثر السببي والارتباطي بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي (المستقل) ومتغيرات كفاءة التنفيذ (التابع).

4- تقييم دور التكنولوجيا والابتكار كعامل وسيط يعزز العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة.

5- تقديم توصيات عملية وإطار مقترح لصانعي القرار والمخططين الاستراتيجيين في المشاريع المماثلة، مستنداً إلى النتائج المستخلصة من دراسة حالة نيوم.

6- الخروج بتوصيات عملية، وإجرائية قابلة للتطبيق لمديري المشاريع وصناع القرار لتعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي، بهدف تحقيق كفاءة تنفيذ المشاريع طويلة الأمد.

- متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي، ويقاس من خلال المؤشرات التالية:

وضوح الرؤية، والاهداف، وتحليل البيئة الداخلية، والخارجية، ومرونة الخطة الاستراتيجية، ومشاركة الاطراف المعنية بالتخطيط.

المتغير التابع: كفاءة تنفيذ المشاريع، ويقاس بالمؤشرات التالية:

الالتزام بالجدول الزمني، والالتزام بالميزانيات المحددة، وجودة المخرجات، والتحقق للأهداف المأمولة.

- مصطلحات الدراسة:

تتمثل مصطلحات هذا البحث العلمي بالتالي:

- التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: عبارة عن الخطة العامة لتسهيل عمليات الإدارة الناجحة، وهو الذي يخرج المخططات من دائرة النشاط، والأعمال اليومية، داخل المؤسسة، ويعطي الصورة الكاملة حول ماذا ينبغي أن نفعل؟ وما هو المسار المستقبلي لنا؟ حيث يزود المخططات أو الإدارات بالرؤية الواضحة حول هل تريد أن تصل؟ وكيف ينبغي تصل إلى ما تريد؟ هذا إلى جانب الخطط والأنشطة اليومية (Shapiro, 2003).

و يعرف التخطيط الاستراتيجي أيضا بأنه: تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية (السكرانة، 2010).

المشاريع طويلة الأمد:

تعرف المشاريع طويلة الأمد بأنها: الاستثمارات الضخمة والمبادرات الاستراتيجية التي تمتد لفترة زمنية طويلة ويتطلب لها الاستثمارات الرأسمالية الكبيرة، والتي تهدف إلى تحقيق الأثر التنموي أو الاقتصادي أو الاجتماعي على المدى البعيد، وتتميز هذه المشاريع بدورة حياة معقدة تشمل مراحل متعددة (الإعداد، والدراسة، إلى التنفيذ، والتشغيل)، وتكون عرضة للمخاطر العالية نسبة إلى طول مدتها، لذلك، تحتاج إلى تخطيط استراتيجي المتعمق، والإدارة المالية الدقيقة للموازنات التقديرية لها، والآليات الفعالة لإدارة المخاطر والمراقبة المستمرة، لضمان تحقيق الأهداف، وذلك ضمن الإطار الزمني المحدد، والميزانية المحددة (المسلم، 2013).

- مدينة نيوم:

عرف الباحث مدينة نيوم إجرائيًا بأنها: مدينة تقع شمال غرب السعودية على ساحل البحر الأحمر ، وهي مدينة مستقبلية ضخمة تعد أحد أبرز مشاريع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي أعلن عنها ولي العهد الأمير محمد بن سلمان في أكتوبر 2017م ، وتهدف

إلى ان تكون نموذجاً عالمياً للتطوير الحضري والاقتصادي، مع التركيز على الابتكار والاستدامة والتكنولوجيا المتقدمة.

- منهجية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي تهدف إلى الإلمام بظاهرة معينة، لتكوين صورة أكثر دقة عن هذه الظاهرة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى رصد ظاهرة أو موضوع محدد بهدف فهم مضمونها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات، عامة تسهم في تحقيق الواقع وتطويره، الذي يهدف كذلك إلى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات، الدراسة المتمثلة دراسة وتحقيق النهج العلمي للموضوع حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وإنما يشتمل تحليل البيانات وقياسها وتغييرها والوصول إلى وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

- أدوات الدراسة والعينة والمجتمع :

• الاستبانة.

• البحث الكمي.

• البحث العلمي.

• التحليل والتقييم.

أما عينة البحث فسيتم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من ومدراء وموظفي إدارة تنفيذ الأعمال في مدينة نيوم.

– محددات الدراسة:

❖ **الحدود الموضوعية:** تركز هذه الدراسة على موضوع تأثير التخطيط الاستراتيجي على كفاءة تنفيذ المشاريع طويلة الأمد.

❖ **الحدود المكانية:** تُجرى الدراسة في المملكة العربية السعودية، حيث يتم التركيز على مدينة نيوم باعتبارها نموذجاً فريداً للمشاريع طويلة الأمد.

❖ **الحدود الزمانية:** تركز الدراسة على الفترة الزمنية للعام الجامعي 2025م.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الجانب النظري.

التعريف بالتخطيط الاستراتيجي.

أهمية التخطيط الاستراتيجي.

مبررات التخطيط الاستراتيجي.

فوائد التخطيط الاستراتيجي.

خصائص التخطيط الاستراتيجي.

أبعاد التخطيط الاستراتيجي.

مراحل التخطيط الاستراتيجي.

معوقات وصعوبات التخطيط الاستراتيجي.

أثر التخطيط الاستراتيجي على تنفيذ المشروع.

ثانياً: الدراسات السابقة.

– الدراسات العربية

– الدراسات الأجنبية

أولاً: الجانب النظري.

- تعريف مفهوم التخطيط:

يعرف التخطيط بأنه: "التدابير المسبقة التي تحدد مسار المؤسسات في المستقبل(الديري, 2011).

ويعرف بأنه: عملية تتضمن التشخيص لمختلف الأهداف، والإجراءات، والسياسات، والبرامج ، ومصادر التمويل، وطرق العمل، والمعرفة بالمشكلات المتوقعة، وطرق معالجتها(اللويزي, 2002).

- تعريف مفهوم الاستراتيجية:

تعرف بأنها: مجموعة منسقة، ومتكاملة، من الإجراءات، والالتزامات، لاستغلال وتطوير الكفاءات الأساسية، واكتساب الميزة التنافسية، وعند الاختيار للاستراتيجية تعمل الشركات على الاختيار والمقارنة بين البدائل المتنافسة، كمنهج لتقرير كيفية السعي وراء القدرات التنافسية، الاستراتيجية، ان الاستراتيجية التي يتم اختيارها تشير إلى العمل الذي ستفعله الشركة، وما الذي لن تفعله الشركات في المستقبل(Henk W & others,2011).

- تعريف التخطيط الاستراتيجي:

هو العملية والمنهجية التي تتمكن المنظمة من خلالها الانتقال من عملية التفكير في العمليات الإدارية اليومية، والمواجهة للأزمات وصولاً إلى الرؤية المختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية، والخارجية، القادرة على تحقيق عملية التغيير في البيئة بما يحقق توجيهها فعالاً، بصورة أفضل للمنظمة، حيث يكون المنظور الجديد متجهاً إلى المستقبل مع عدم الإهمال للماضي، وفي نفس الوقت الإدراك للموقع الذي تنق فيه المؤسسة (سلطان، 2010).

ويعرف أيضاً: هو التخطيط المستقبلي الذي يضع في الاعتبار العوامل الخارجية، القوى، التي تحيط بالمنظمة، والتكامل بينها، وبين القوى، العوامل الداخلية، بما يسهم في الاكتشاف للفرص المتاحة والجديدة في المستقبل (غنايم، 2017).

- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تبرز الأهمية للتخطيط الإستراتيجي في الأمور التي سيتم سردها في التالي: (الشويخ، 2007).

1- أنه يركز على الدراسة للمشروع, وفهم العوامل الخارجية, والداخلية للمؤسسة.

2- الاتجاه نحو عمليات التهيو والاستعداد, لمواجهة المتغيرات والاحتمالات المستقبلية .

3- يتعامل التخطيط مع درجات التعقيد العالية, والدينامية, كالتغيرات المتسارعة, في الظروف الحالية.

4- الاستناد إلى السياسات والبرامج والهياكل تنظيمية المرنة.

5- يعطي مجال واسع للابتكار والإبداع, بهدف توفير الإمكانيات للتكيف مع المتطلبات المستمرة للعصر.

- مبررات التخطيط الاستراتيجي:

يمكننا تلخيص المبررات للتخطيط الإستراتيجي في النقاط

الآتية:(الشويخ, 2007)

1- الاكتشاف للأخطاء في عمل المؤسسات, وسببها الإخفاق في

عملية الوصول إلى النتائج المتطابقة مع الأهداف الموضوعة

مسبقا.

2- ظهور فجوات ملفتة للنظر في أداء المنظمة, عندما تصبح نتائج أدائها تبتعد عن التوقعات, أو عن تلك العائدة للمنظمات المنافسة, ويحدث هذا عند اختلاف مؤشرات الأداء بصورة ملفتة للنظر, عن مثيلاتها عند المنظمات المنافسة.

3- تولي مديراً عاماً جديداً للمؤسسة, إن المدير العام الجديد وما يتمتع به من مسؤوليات واسعة, وسلطات تمكنه من تغيير المعالم للعمل المؤسسي, حسب الوجهة التي يراها صالحة لانجاز أهداف منظمته, فيلجأ إلى تغيير تخطيط الإستراتيجية للمنظمة عن طريق البدء بتغيير رسالتها, أو أهدافها الإستراتيجية.

- فوائد التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الإستراتيجي العديد من الفوائد, والتي من أهمها: (جبر, 2021)

1- توحيد الجهود والإدارات جميعها داخل المنظمة نحو الغايات المشتركة.

- 2- التحديد للأهداف, والتوجه اللازم, لمستقبل المنظمة ككل, الامر الذي يؤدي إلى التطوير, التمييز, وتحسين الأداء الكامل للمنظمة على المدى الطويل.
- 3- جعل المدراء بشكل مستمر أكثر وعيًا, واستجابة, بالظروف البيئية سواء الداخلية, أو الخارجية للمنظمة وتغييراتها.
- 4- التنمية لعادات التفكير في المستقبل, مما يوفر للمنظمة الإمكانية الأفضل لرؤية المستقبل, عن طريق تحديد نقاط الضعف, والقوة للمنظمة.
- 5- توفير الفرص لمشاركة جميع المستويات الإدارية, في عمليات التخطيط, وهذا له الأثر الكبير على تقليل المقاومة, التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ, أي برنامج للتغيير.
- 6- يساعد التخطيط في عملية توفير الكم الكبير من المعلومات, عن طريق تقدير, وتحديد الفرص المستقبلية, وكذلك المشاكل المتوقعة, بالإضافة إلى تحديد التوجهات للمؤسسة في المستقبل, وإلى أين تتجه.

- خصائص التخطيط الاستراتيجي:

1- يقوم التخطيط الاستراتيجي على نظر بعيد المدى، والذي لا

يوقف عند التنبؤ بالمستقبل الذي يمكن توقعه بالتوصل، إلى

التكوين لإطاره من خلال الأحداث المتعلقة بالماضي، لكنه

عمليات البناء للمستقبل، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي

الأداة البصرية التي توفر مدى رجية واسع وشامل.

2- يعتبر التخطيط الاستراتيجي نظاماً متكاملاً له مدخلاته، وعملياته،

ومخرجاته، وتشتمل المدخلات على المتطلبات لنظام التخطيط

الاستراتيجي، سواء كانت المادية، أو البشرية، أو المعلوماتية،

وتتضمن العمليات للتخطيط الاستراتيجي، كافة الأنشطة

للتجميع، والتحليل، والتفسير، وتحديد الإتجاهات، والعلاقات

للمتغيرات، والأطراف المرتبطة بالأهداف للمؤسسة (أبو بكر،

2004).

3- يبدأ التخطيط الاستراتيجي من تحليل البيئة الداخلية، والخارجية

للمؤسسة، بغرض الوقوف على نقاط القوة، ونقاط الضعف،

والفرص الحالية، والمستقبلية، والتحديات، أمام المؤسسة لتحقيق

ووضع التنافس المتقدم، ولتدعيم وتقوية قدرات المنظمات التنافسية(البحيري, 2014).

4- للتخطيط الاستراتيجي، منهجية تتصف بالشمولية والتكاملية، وتركز على الإتجاهات العامة الكلية، وليس الدخول في التفاصيل، وتأثرها بالمتغيرات الموجودة، في البيئات الداخلية والخارجية للمنظمة(حمدان وادريس, 2007).

5- إن عملية التحديد، والتوصيف الدقيق لرسالة، ورؤية وأهداف المنظمة، هو المنطلق الأساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي، وأن عملية التخطيط الاستراتيجي في مضمونها، عبارة عن تقييم، ومفاضلة، وإختيار من البدائل الاستراتيجية، لتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها(أبو بكر, 2004).

6- يمتاز التخطيط الاستراتيجي، بمراعاة التغيرات البيئية، والاستمرارية، فهو يمكن المنظمة من الاستمرارية في المنافسة، بالإضافة إلى أن التخطيط يدرك بوضوح أن العملية لا تعد مجرد رسم الخطط ثم تنفيذها، فهذه الخطط تكون في حاجة إلى التعديل باستمرار في ضوء الحقائق للسوق الإقتصادية، وتزايد المنافسات وكذلك الضغوط الإجتماعية(القاضي, 2013).

7- يعتبر التخطيط الاستراتيجي نظام يتم عن طريق تحديد مجالات العمل والأنشطة المؤسسية في المستقبل, وتحديد لمجالات تميز المنظمة في المستقبل, بناء على نقاط القوة, والضعف في أداء المؤسسات, والفرص, والتحديات الموجودة, في البيئات الخارجية(المليجي, 2011).

- أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

يمكننا توضيح أبعاد التخطيط الاستراتيجي في النقاط الآتية(جعفر, 2017)

- 1- دراسة عوامل البيئة المحيطة, بالمؤسسة, سواء كانت داخلية أو خارجية, مع التحديد للفرص المتاحة, والقيود المفروضة.
- 2- العمل على وضع إطار عام للإستراتيجية.
- 3- التحديد للأهداف والغايات المرجوة.
- 4- الاختيار للبديل الاستراتيجي, القريب من تحقيق الأهداف المرجوة في إطار ظروف البيئات المحيطة.
- 5- العمل على وضع استراتيجيات بديلة ومقارنتها في ما بينها.

- 6- وضع الخطط, والسياسات, والبرامج, والموازنات, بحيث يتم الترجمة للأهداف, والغايات طويلة الأمد إلى الأهداف المتوسطة الأمد, وقصيرة الأمد, ووضعها على شكل برامج زمنية.
- 7- التقييم للأداء في ضوء الاستراتيجيات, والأهداف, والخطط المطروحة, مع المراجعة والتقييم لهذه الخطط, والاستراتيجيات المطروحة في ضوء ظروف البيئة المحيطة.
- 8- الاستيفاء للمتطلبات التنظيمية اللازمة, لتنفيذ الإستراتيجيات مع مراعاة التكيف المنشآت مع التغيرات الناتجة عن القرارات الإستراتيجية.

- مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي:

تتبع الإدارة العليا في المنظمات المتقدمة إداريًا, ومنهج متميز للتخطيط الإستراتيجي, ويتكون من عدد المراحل, حيث يمر التخطيط الإستراتيجي بمراحل عدة وهي كالآتي: (الحياتي, 2022)

1- التخطيط لعملية التخطيط.

2- عملية صياغة المستقبل.

3- دراسة الوضع الحالي.

4- التطوير والصياغة الجيدة للأهداف.

5- تنفيذ الخطط.

6- متابعة والتقييم التنفيذ.

- معوقات وصعوبات التخطيط الاستراتيجي:

يواجه عملية التخطيط الاستراتيجي عديد من الصعوبات والمعوقات ، منها ما يتعلق بطبيعة عملية التخطيط، ومنها ما يكون متعلقاً بالأفراد المتخصصين بوضع الخطط، وبتنفيذها، ومن أهم هذه الصعوبات الناشئة عن العملية المعقدة للتخطيط وظروفها، وهي:

1- الضعف في الموارد المتاحة، مثل قلة الموارد، وصعوبة الوصول

إليها، أو ادارتها والنقص في القدرات اللازمة لذلك.

2- البيئات الخارجية المضطربة، التي تجعل التخطيط متقادماً، قبل

أن يبدأ بسبب التغيرات السريعة في العناصر للبيئة

المحيطة(السياسية، والقانونية، والاقتصادية).

3- يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى الوقت الكافي والكلفة الكبيرة.

4- عدم قدرة المدير الاستراتيجي، على ادراك المخاطر والفرص.

5- ثقافة المؤسسة التي لا تساعد على المشاركة.

- 6- عدم وجود القدرة لدى القيادات على التخطيط الاستراتيجي.
- 7- وجود الصراع في داخل المؤسسة.
- 8- المقاومة للتغيير من قبل بعض العناصر في المنظمة.
- 9- عدم الوضوح للمسؤوليات داخل المؤسسة، والضعف في هيكلها التنظيمي.
- 10- انشغال المستويات العليا الإدارية، بالمشاكل اليومية الروتينية.
- 11- عملية ربط التخطيط الاستراتيجي، بفترات الازمات فقط.

- أثر التخطيط الاستراتيجي على تنفيذ المشروع:

المشروع هو: المحاولة المؤقتة الخاص بطبيعته، والنشاط خارج العمليات الاعتيادية خلال وقت محدد، له نقطة البداية المحددة والواضحة، ونقطة النهاية المحددة كذلك، لتحقيق نتائج مرجوة تلبي الإحتياجات للمؤسسة (Young.2005).

ويعرف المشروع بأنه: السعي الفريد بغرض تحقيق مجموعة من النتائج، في إطار القيود المحددة بوضوح، وتتمثل بقيود التكلفة، والوقت والجودة (Westland.2003).

ويتم إنجاز المشروعات عن طريق تطبيق إدارة, وتكامل المراحل
في إدارة المشاريع عن طريق دورة الحياة التالية:

1- البدء بالمشروع.

2- التخطيط له.

3- عملية التنفيذ.

4- السيطرة.

5- الرقابة.

وهكذا فقد تأطر هذا الإطار بالإهتمام بدليله لإدارة المشاريع, وأن
لأي مشروع دورة حياة ويمكن تحديدها بالنقاط الآتية:

1- مرحلة البدء بالمشروع: في هذا يتم التعرف على المشكلة (فرصة

العمل)، والتحديد للخيارات والحلول المتاحة، ثم إجراءات دراسة

الجدوى, بهدف تحديد المدى وقدرة كل الخيارات على تحقيق

الفوائد، والتفحص للتكاليف المتوقعة، والإختيار لأحد الحلول.

2- مرحلة التخطيط التفصيلي للمشروع: حيث تركز على النقاط

الآتية:

الخطة للمشروع، والخطة للموارد، والخطة المالية، الخطة للجودة،

وخطة إدارة المخاطر، خطة الاتصالات، خطط للتوريد.

3- مرحلة التنفيذ للمشروع: وتتضمن هذه المرحلة, على تنفيذ المهام والأنشطة, التي تم التحديد لها في خطة المشروع, مع المتابعة المراقبة, والتحكم.

4- مرحلة الإغلاق للمشروع: وتتضمن التسليم للمخرجات النهائية للعميل, والتسليم للمستندات, وإغلاق كل التعاقدات للموردين, والتسليم لموارد المشروع, والإغلاق للمشروع مع إجراء المراجعة النهائية للنجاح الكامل للمشروع.

ثانياً: الدراسات السابقة.

- المراجعة الأدبية(الدراسات السابقة):

هناك عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة التي يمكن

استعراضها:

- الدراسات العربية:

1-دراسة (عبد الكريم والقرشي, 2025) المجالات الاستراتيجية لإدارة

المشاريع وعلاقتها بجودة المشاريع الإنشائية(دراسة ميدانية في

قطاع الإنشاءات التابع للمؤسسة الاقتصادية اليمنية)" هدفت

الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المجالات المعرفية للمشاريع

الإنشائية وفقاً لإطار (PMBOK) بأبعادها: (إدارة تكامل المشروع،

إدارة الجدول الزمني للمشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة موارد

المشروع، إدارة مشتريات المشروع)وبين جودة المشاريع الإنشائية

(USAID) بأبعادها: (الارتباط، الكفاءة، الفاعلية، الأثر،

الاستدامة) في قطاع الإنشاءات التابع للمؤسسة الاقتصادية اليمنية،

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أسلوب

الحصر الشامل لعينة بلغت 73 موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين مجالات المعرفة وجودة المشاريع، حيث تبين أن إدارة موارد المشروع وإدارة تكامل المشروع هما الأكثر تأثيراً .

- وأوصت الدراسة بتبني معايير (PMBOK) كنظام إلزامي لإدارة المشاريع، وتعزيز التدريب والتأهيل للكوادر في مجالات تصميم وتنفيذ وإدارة المشاريع، بالإضافة إلى رفع الوعي بأهمية إدارة الجودة من خلال الدورات التدريبية وورش العمل، مع تبني نظام للجودة يعتمد على المعايير الخمسة كأداة قياس، لضمان تحقيق كفاءة واستدامة المشاريع الإنشائية وتحسين أدائها بشكل مستدام.

2-دراسة (العنزي ، 2024م) بعنوان: " أثر تطبيق استراتيجيات إدارة

المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية "، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مدى تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) و نجاح مشاريع (تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد، خفض التكاليف) في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية، واستكشاف مدى تأثير تحديد المخاطر على نجاح المشاريع من خلال تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية، الاستخدام الأمثل للموارد وخفض

التكاليف. في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية, فحص كيفية تأثير تقييم المخاطر على نجاح المشاريع، بما في ذلك تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية، الاستخدام الأمثل للموارد، وخفض التكاليف في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية

- واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع، الدراسة من العاملين في مشاريع الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. نظراً لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر رابط الاستبيان على مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة. بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 400 فرد، وهم الذين أجابوا على أسئلة استمارة الاستبيان، تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات وقد توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المخاطر في المشاريع بأبعادها تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر ونجاح المشاريع .

- وأوصت هذه الدراسة بضرورة توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بكفاءة وفعالية في كافة

المشروعات داخل المملكة العربية السعودية، والعمل على زيادة قدرات ومهارات العاملين في كيفية تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر من خلال البرامج والدورات التدريبية.

3- دراسة (شهنك عصمت، 2020) بعنوان: "التخطيط الجيد للمشروع

وانعكاساته على الفترة الزمنية للتنفيذ (دراسة استطلاعية لآراء مدراء المشاريع في محافظة دهوك)" هدف البحث إلى التركيز على مميزات التخطيط الجيد للمشروع وانعكاساته على الفترة الزمنية للتنفيذ في محافظة دهوك، من خلال التعرف على العوامل التي تؤدي إلى سوء التخطيط حيث أن هذه العوامل تؤثر على الفترة الزمنية للتنفيذ ومن أجل تحقيق هدف البحث اعتمدت البحث على المنهج الوصفي التحليلي ، وقد خرجت هذه الدراسة بنتائج كان أهمها:

- عدم قدرة شركات المقاولات وضع خطط ملائمة للمشروع مع اخذ بنظر الاعتبار بيئة العمل وظروف الداخليه والخارجيه.
- عدم قدرة شركات المقاولات في تنفيذ الخطط الموضوعه للمشروع وذلك لوجود الخلل الاستراتيجي.

- اثبتت نتائج الاستبيان ان السبب الرئيسي في التأخير لتنفيذ المشاريع هو عدم وجود الاهتمام بالتخطيط واهماله الذي أدى إلى عدم وجود المرونة في مواجهة العراقي والتحديات.

- ومن أهم ما أوصت به الدراسة: ضرورة قيام شركات المقاولات بوضع قسم خاص متخصص مهمته الاساسية دراسة الخطط لكافة المتطلبات لتقدر الشركات تحقيق النجاح عند تنفيذ الخطة.

4- دراسة(الديري, 2011) بعنوان: " إدارة و تخطيط المشاريع الإنشائية

تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية(دراسة

ميدانية لآراء مدراء المشاريع الإنشائية المنفذة في إمارة دبي بين

عامي 2006-2010م). ركزت هذه الدراسة على تسليط الضوء

على بيان مدى تأثير سوء التخطيط على تأخر تنفيذ المشاريع

الإنشائية في إمارة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة بين

عامي 2006-2010م, شملت عينة البحث شركات إدارة المشاريع

المختصة و شركات المقاولات المتوسطة و الكبيرة في جميع,

الاختصاصات الإنشائية من بناء و طرق و صرف صحي و

أعمال كهربائية و بنية تحتية في إمارة دبي في دولة الإمارات

العربية المتحدة, استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي,

وقد خرجت بنتائج أهمها :

- إن تأخر إنجاز المشاريع الهندسية يعود إلى عدم وجود فهم واضح لمفهوم التخطيط الإداري الهندسي لدى شركات المقاولات, مرحلة إعداد الخطة، مرحلة إقرار الخطة , مرحلة تنفيذ الخطة ، مرحلة المتابعة للخطة.
- تأخر إنجاز المشاريع الهندسية يعود إلى عدم الإدراك الكافي لأهمية التخطيط الإداري, والهندسي لدى شركات المقاولات.
- ان تأخر إنجاز المشاريع الهندسية يعود إلى عدم اعتماد شركات المقاولات على مقومات التخطيط الإداري و الهندسي الفعال كأساس لنجاح خططهم.
- من أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة قيام شركات المقاولات بتخصيص قسم خاص من ضمن أقسامها الأساسية، مهمته الدراسة المستفيضة لمخططات المشروع وجميع مستنداته من مواصفات عامة و خاصة وعقود، حتى تتمكن هذه الشركات من فهم طبيعة المشروع الهندسي وتحليل بياناته وتحديد أهدافه.

- الدراسات الأجنبية.

5-دراسة:(Hoseini, 2015) بعنوان: Project Time

Industry: Planning in Norwegian Construction

An Empirical Study " هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن

سوء التخطيط للمشروعات الذي أدى إلى التأخر للتنفيذ المشروعات

الانشائي في النرويج, ومن اجل تحقيق هدف الدراسة تم بناء

استبانة شملت 62 من المختصين لشركات البناء, وكانت النتائج:

- أن 90 % من المستجيبين وافق على التخطيط السيء كان الساب

الرئيسي في تأخر تنفيذ المشروع، ونتيجة عن ذلك الضعف الموجود

في ادارات المشاريع.

6-دراسة (AlNasseri, 2015)، بعنوان: **Risk Mitigation**

Understanding Applications of Project

and Scheduling in Construction Planning

Projects ". تهدف هذه الدراسة إلى دراسة المعايير في

المجموعات التي يجوز تقاديها عن طريق التخطيط السيء حيث

يؤدي إلى إيجاد تخطيط ناجح للمشروعات, ومن اجل تحقق الهدف

من الدراسة فقد جمعت البيانات عن طريق بناء استبيان، وتوزيعه

على أصحاب المصالح للمشروعات في عمان, ومن اهم النتائج

التي توصل اليها البحث:

- من أجل تحسين المعرفة التنظيمية وادراك النظرية وكذلك اسلوب

التخطيط من خلال تسليط الضوء على أدوات الإدارة اللازمة.

7-دراسة: (Juslin & To , 2011) "of a Planning tool can

affect the Projectchange HoManagement

Performance: A case study on project planning

هدفت إلى تقييم التغيير في ادوات التخطيط س يكون مفيداً في مسائل مثل الفشل في انجاز المشروعات في الوقت المحدد جمعت البيانات عن طريق المقابلة التي أجريت مع رؤساء المشروعات الصناعية. وظهرت النتائج:

- بأن التغيير مهم وضروري لكل ادارة المشروعات من اجل تفادي حاله الفشل التي تنتج عن التخطيط السيء .

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية يتضح الآتي:

- من حيث الموضوع:

ركزت بعض الدارسات السابقة على التخطيط الاستراتيجي بشكل عام, وبعضها ركز على مشاريع انشائية, باستخدام بعض الوسائل, ولم تتطرق إلى جوانب مختلفة من تأثير التخطيط الاستراتيجي على التنفيذ

كما أنها لم تأتي بالبحث الكافي في هذا المجال، وتعتبر هذه الدراسة قد جمعت بين محاور دراسات متعددة وخرجت بنتيجة مشتركة.

وأما العلاقة التي تربط بين الدراسات السابقة و البحث الحالي فيتفقان في دراسة المخاطر الاستباقية.

ولكن اوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي هو ان الدراسات السابقة تناولت بعضها التخطيط الاستراتيجي , بينما البحث الحالي جمع بين تأثير التخطيط الاستراتيجي على كفاءة المشاريع الطويلة الأمد.

- من حيث منهج البحث:

اتفق هذا البحث مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي, باعتباره المنهج المناسب لمثل هذه الدراسات، بينما يختلف البحث الحالي عن معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج التحليلي إضافة إلى ما سبق .

- من حيث المجتمع والعينة والأداة :

اختلف البحث عن الدراسات السابقة في استهدافها لمجتمعات
مختلفة وفي دول مختلفة , بينما ركزت هذه الدراسة على مدينة نيوم في
المملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث

منهج وإجراءات الدراسة

منهج الدراسة.

مجتمع الدراسة .

عينة الدراسة.

أدوات الدراسة .

فروض الدراسة.

حدود الدراسة.

المعالجات الإحصائية للدراسة.

إجراءات الدراسة.

- تمهيد :

تتنمي الدراسة إلى الدراسات الوصفية حيث تستهدف ظاهرة معينة ومحاولة التغلب عليه، والوصف الذي ينصب على الجوانب الكيفية والكمية معًا، وتركز الدراسة الراهنة على وصف وتحديد تأثير التخطيط الاستراتيجي على كفاءة تنفيذ المشاريع طويلة الأمد بمدينة نيوم السعودية.

سيتناول الباحث في هذا الفصل الطرق والإجراءات التي أستخدمتها الدراسة ومجتمعها وعينتها، وكيفية تحديدها، ومصادر جمع البيانات، كما سيوضح هيكل أداة الدراسة واختبارات التحقق من صدقها وثباتها، ونتائج اختبارات ملاءمة نموذج الدراسة للاختبارات الإحصائية المستخدمة، كما سيستعرض الاختبارات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

- منهج الدراسة :

سوف تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويُعد هذا المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك لأنه يسمح بجمع البيانات

الدقيقة والمنظمة حول الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل هذه البيانات إحصائياً للكشف عن تأثير التخطيط الاستراتيجي على كفاءة تنفيذ المشاريع طويلة الأمد بمدينة نيوم السعودية

- مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة هو الإطار الكلي الذي يُسحب منه البحث، ويشمل جميع المفردات التي تنطبق عليها خصائص موضوع الدراسة، وفي بحثك حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على كفاءة تنفيذ المشاريع طويلة الأمد، ويجب أن يتكون المجتمع من كافة الكيانات أو الأفراد المسؤولة بشكل مباشر عن صياغة الاستراتيجيات والإشراف على المشاريع الممتدة، وهذا يشمل غالباً مديري الإدارات العليا (الاستراتيجية)، ومديري المشاريع (التنفيذية)، ومكاتب إدارة المشاريع PMOs، ومحلي الأعمال في الشركات أو المؤسسات التي تنفذ هذا النوع من المشاريع (مثل شركات البناء الكبرى، الطاقة، الاتصالات، أو تطوير البنية التحتية).

- عينة الدراسة :

أعتمد الباحث هنا على عينة الدراسة هي مجموعة فرعية يتم اختيارها بعناية من مجتمع الدراسة لتمثيله، وهي التي تُجرى عليها عملية جمع البيانات فعلياً. لقد حددت هذه العينة بـ 100 مفردة، وهذا العدد هو حجم العينة التي سيتم تطبيق أداة الدراسة عليها، بهدف قياس متغيرات البحث: التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل) وكفاءة تنفيذ المشاريع طويلة الأمد (المتغير التابع)، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيلها لكافة المستويات الإدارية والتنفيذية المعنية في مجتمع الدراسة، مما يزيد من موثوقية وقابلية تعميم النتائج على المجتمع الأكبر.

- مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين من المصادر لجمع البيانات والمعلومات لإعداد هذه الدراسة، وهي:

- المصادر الأولية: حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، والتي تم تصميمها وتطويرها

بما يتناسب مع أسئلة مشكلة الدراسة وفرضياتها ومتغيرات وأبعاد الدراسة، وبالاعتماد على المصادر الثانوية وتم توزيعها على أفراد الدراسة إلكترونياً.

- المصادر الثانوية: وبها تم الاعتماد على الأدبيات والدراسات النظرية والعلمية السابقة، والمتمثلة في الكتب والدوريات والرسائل والأطروحات الجامعية، والنشرات العلمية والإحصائية التي تناولت موضوع ومتغيرات الدراسة الحالية، والمتوفرة في المواقع الإلكترونية والكتب العربية، والمجلات العلمية ومراكز الدراسات، وذلك لإعداد الجانب النظري للدراسة الحالية وللاطلاع على أدواتها والنتائج التي توصلت إليها.

- أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على أدبيات البحث المتصلة بموضوع البحث الحالي، قام الباحث بإعداد استبيان شملت على (18) عبارة تم توزيعها على ثلاث محاور، وهي كالآتي:

- العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في مشاريع نيوم.

- قياس كفاءة تنفيذ المشاريع في نيوم من خلال مؤشرات الأداء
- التحديات الرئيسية ودور التخطيط الاستراتيجي في التغلب عليها.

الخصائص السيكومترية:

للتأكد من قدرة الأداء على قياس المتغيرات واختبار مدى صلاحية الأداة لجمع البيانات والمعلومات، قام الباحث بإخضاعها لعدة اختبارات وهما كما يلي:

أولاً: الصدق

- اختبار الصدق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بإجراء اختبار سبيرمان للتأكد من صدق عبارات الاستبيان وهو كما بالجدول التالي:

جدول 1 معامل ارتباط سبيرمان للمحور الاستبيان.

المحاور	معامل سبيرمان	الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في مشاريع نيوم.	0.905**		.000
قياس كفاءة تنفيذ المشاريع في نيوم من	0.950**		.000

		خلال مؤشرات الأداء.
0.000	0.877**	التحديات الرئيسية ودور التخطيط الاستراتيجي في التغلب عليها.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباطات لمحاور الاستبيان جاءت دالة إحصائيًا؛ لأن مستوى الدلالة بها جاء أقل من 0.05، كما جاءت جميع معاملات بقيمة ارتباط عالية جدًا، فكانت جميع القيم أكبر من 0.30، مما يدل على أن المحاور ذات صدق عالي جدًا، وهذا يعني أن جميع محاوره مرتبطة به ولا يمكن حذف أي منه.

ثبات أداة الدراسة:

أعتمد الباحث على معامل ألفا كرونباخ (Crenpach's Alpha)، وذلك للتأكد من صلاحية الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية وأنها تقيس ما يجب قياسه، والجدول التالي يوضح معاملات ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الدراسة، كما يلي:

جدول 2 قيم معاملات ألفا كرونباخ.

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في	6	0.955

		مشاريع نيوم.
0.973	6	قياس كفاءة تنفيذ المشاريع في نيوم من خلال مؤشرات الأداء.
0.928	6	التحديات الرئيسية ودور التخطيط الاستراتيجي في التغلب عليها.
0.951	18	الاستبيان ككل

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لكافة متغيرات الدراسة كانت أكبر من 0.75، وهذا يشير إلى أن جميع الفقرات التي تم استخدامها في قياس متغيرات الدراسة ذات موثوقية عالية.

- فروض الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة الحالية فيما يلي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالات إحصائية بين جودة التخطيط الاستراتيجي، وكفاءة تنفيذ المشاريع طويلة الأمد في مدينة نيوم.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفروض الفرعية وهما

كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية وبين زيادة دقة تقديرات التكاليف والجداول الزمنية للمشاريع طويلة الأمد.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية، والخارجية، وبين انخفاض عدد ونسبة المشكلات والمخاطر الحرجة أثناء تنفيذ المشاريع طويلة الأمد.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المواءمة بين الاستراتيجيات، والخطط التشغيلية للمشاريع وبين التحسين لاستغلال الموارد المالية، والبشرية المخصصة للمشاريع.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تأثير التخطيط الاستراتيجي إيجاباً، وبين مستوى الجودة، ومطابقة مخرجات المشاريع طويلة الأمد للمعايير.

- حدود الدراسة:

❖ **الحدود الموضوعية:** تركز هذه الدراسة على موضوع تأثير التخطيط الاستراتيجي على كفاءة تنفيذ المشاريع طويلة الأمد.

❖ **الحدود المكانية:** تُجرى الدراسة في المملكة العربية السعودية، حيث يتم التركيز على مدينة نيوم باعتبارها نموذجاً فريداً للمشاريع طويلة الأمد.

❖ **الحدود الزمانية:** تركز الدراسة على الفترة الزمنية للعام الجامعي 2025م.

- أساليب المعالجة الإحصائية:

لاختبار صحة فرضياته تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، ولإجراء التحليلات والاختبارات الإحصائية المختلفة، قبل أن يقوم الباحث بتحديد الأساليب الإحصائية لهذه الدراسة قامت بإجراء اختبار اعتدالية البيانات لتحديد طبيعة البيانات المستخدمة في هذه الدراسة والتي من خلالها ستتمكن من تحديد الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها بهذه الدراسة، لذلك قام الباحث بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وهو Kolmogorov-Smirnov & Shapiro-Wilk، بالجدول التالي:

جدول 3 التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة.

Shapiro–Wilk		Kolmogorov–Smirnov		النُّعْد
.Sig	Statistic	.Sig	Statistic	
0.000	0.947	0.000	0.141	العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في مشاريع نيوم.
0.014	0.969	0.031	0.092	قياس كفاءة تنفيذ المشاريع في نيوم من خلال مؤشرات الأداء.
0.022	0.971	0.004	0.108	التحديات الرئيسية ودور التخطيط الاستراتيجي في التغلب عليها.

ويتضح من الجدول السابق أن البيانات ليست معلميه ولا تتبع التوزيع الطبيعي للبيانات، وبناءً على ذلك تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار سبيرمان Spearman ليقس صدق أداة الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، ليقس الثبات العام لأداة الدراسة.
- الإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحرافات المعيارية).

- الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression لقياس مستوى الأثر بين متغيرات الدراسة.

- إجراءات الدراسة:

- قام الباحث بتناول الإطار النظري والدراسات السابقة لتغطية كافة الجوانب المتعلقة بالمتغيرات الذي سوف تتناولها الدراسة.
- عمل الباحث على تحكيم استبيان الدراسة من قبل المختصين ليتم توزيعها على المبحوثين بصورتها النهائية.
- تم توزيع الإستبانة على المبحوثين ثم جمع كافة النسخ الموزعة من هذه الإستبانات ليتم ترميزها وتفريغها ضمن البرنامج الإحصائي المناسب.
- ثم إدخال وترميز الاستبانات للشروع في عملية تحليلها.
- ثم إجراء التحليل الإحصائي لإختبار الدراسة.
- ثم مناقشة النتائج وكتابة التوصيات التي تخدم الدراسات التالية في نفس المجال.

الفصل الرابع

تحليل وعرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة..

عرض النتائج ومناقشتها.

نتائج فروض الدراسة:

النتائج والتوصيات.

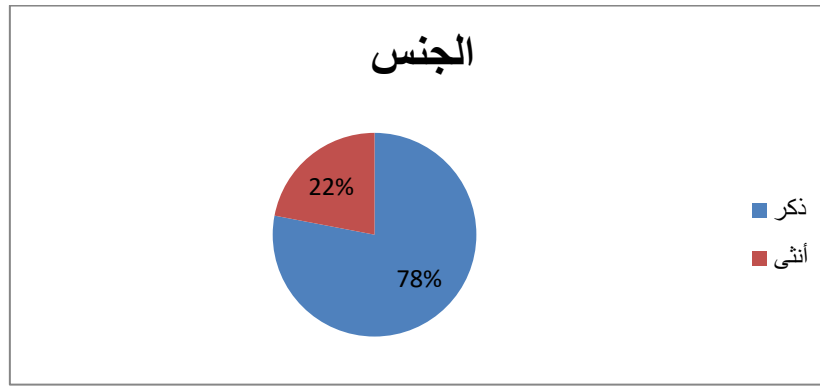
- عرض وتحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

- الجنس:

جدول 4 عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسب (%)
ذكر	78	%78
أنثى	22	%22
المجموع	100	%100

يوضح الجدول السابق أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة هم من الذكور، حيث بلغت نسبتهم %78 بواقع 78 مفردة، مقابل نسبة %22 للإناث (بواقع 22 مفردة)، وهذه النسبة المرتفعة للذكور تشير إلى أن قطاع أو مجال العمل الذي أُجريت فيه الدراسة، والمرتبطة عادةً بإدارة المشاريع طويلة الأمد والتخطيط الاستراتيجي، يتسم بهيمنة ذكورية واضحة في المناصب التي تتطلب المشاركة في الدراسة، ويُعد هذا التوزيع مؤشراً يجب أخذه بعين الاعتبار عند تفسير نتائج الدراسة، إذ إن الآراء والبيانات المُجمّعة تمثل وجهة نظر الذكور بشكل أساسي.



شكل 1 عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير الجنس.

- عدد سنوات الخبرة في إدارة المشاريع:

جدول 5 عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير عدد سنوات

الخبرة في إدارة المشاريع.

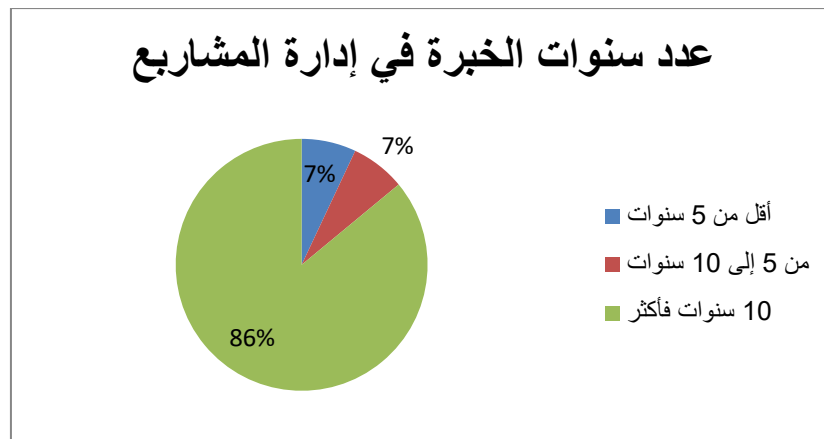
عدد سنوات الخبرة في إدارة المشاريع	التكرار	النسب (%)
أقل من 5 سنوات	7	7%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	7	7%
10 سنوات فأكثر	86	86%
المجموع	100	100%

يُظهر الجدول السابق أن عينة الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ جداً من

الخبرة التراكمية في مجال إدارة المشاريع، حيث تركزت النسبة الأكبر

بشكل حاسم في الفئة 10 سنوات فأكثر، والتي شكلت 86% من

إجمالي العينة، وفي المقابل تشكل فئة الخبرة الأقل (أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى أقل من 10 سنوات) نسبة ضئيلة جداً بلغت 7% لكل منهما، ويدل هذا التركيز على أن العينة المختارة تتميز بالنضج المهني والمعرفة العميقة بإجراءات التخطيط الاستراتيجي وعمليات تنفيذ المشاريع طويلة الأمد، مما يضيف مصداقية عالية على آرائهم وتحليلاتهم المقدمة حول كفاءة التنفيذ.



شكل 2 عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير عدد سنوات الخبرة في إدارة المشاريع.

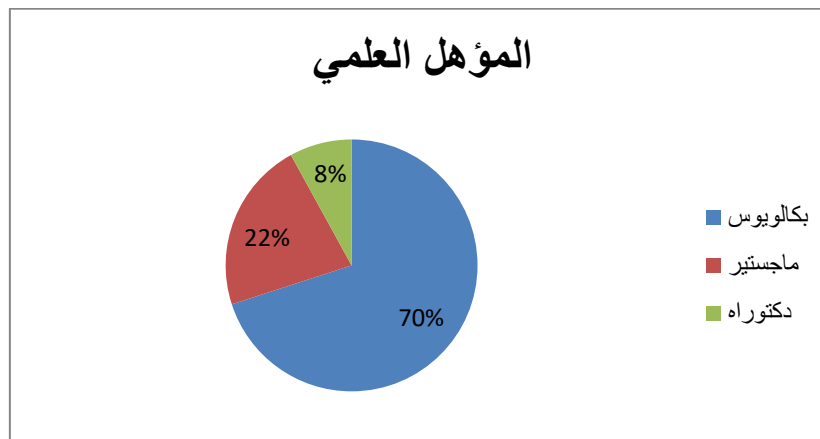
– المؤهل العلمي

جدول 6 عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسب (%)
---------------	---------	-----------

70%	70	بكالوريوس
22%	22	ماجستير
8%	8	دكتوراه
100%	100	المجموع

تشير بيانات المؤهل العلمي في الجدول السابق إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون مؤهلات جامعية متقدمة، إذ أن 70% يحملون شهادة البكالوريوس، وتليهم فئة الماجستير بنسبة 22%، بينما تشكل فئة الدكتوراه نسبة 8%، وهذا التوزيع يؤكد أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي عالٍ، وهو أمر جوهري لدراسة مفاهيم متقدمة مثل التخطيط الاستراتيجي، ويشير إلى قدرتهم على فهم الأسس النظرية والمنهجيات الإدارية المتخصصة المتعلقة بكفاءة تنفيذ المشاريع طويلة الأمد.



شكل 3 عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي.

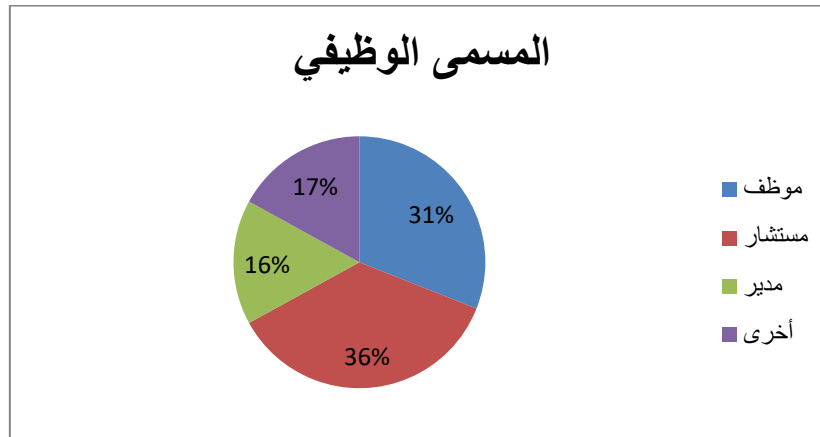
- المسمى الوظيفي:

جدول 7 عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير المسمى

الوظيفي.

المسمى الوظيفي	التكرار	النسب (%)
موظف	31	31%
مستشار	36	36%
مدير	16	16%
أخرى	17	17%
المجموع	100	100%

يُبين الجدول السابق توزيعاً وظيفياً يميل إلى المناصب الاستشارية والتنفيذية، حيث تشكل فئة المستشارين النسبة الأعلى بـ 36%، تليها فئة الموظفين (التنفيذيين) بنسبة 31%، أما المديرين فكانت نسبتهم 16%، بينما بلغت نسبة أخرى 17%، وهذا التوزيع يعكس توازناً جيداً بين الخبرة الفنية والاستشارية (المستشارون) والمعرفة التطبيقية اليومية (الموظفون)، مما يجعل العينة قادرة على تقديم تقييمات شاملة تأخذ في الاعتبار كلاً من الجوانب الاستراتيجية العليا والجوانب التنفيذية الواقعية لكفاءة المشاريع طويلة الأمد.



شكل 4 عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير الجنس.

- عرض النتائج ومناقشتها:

- الإجابة على السؤال الأول:

للإجابة على السؤال الأول الذي ينص على ما مستوى العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في مشاريع نيوم؟ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة العينة على المحور الأول من الأداء، وكانت على النحو التالي في الجدول:

جدول 8 اختبار الإحصاء الوصفي المعيارية للسؤال الأول.

م	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
	موافق	موافق	محايد	غير	غير			

			موافق بشدة		موافق						بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
عالية	1.153 12	3.9400	%7	7	%5	5	12 %	1 2	39 %	3 9	37 %	3 7	1
عالية	1.110 10	3.8000	%5	5	11 %	1 1	10 %	1 0	47 %	4 7	27 %	2 7	2
عالية	1.123 67	3.9000	%3	3	11 %	1 1	17 %	1 7	31 %	3 1	38 %	3 8	3
عالية	1.087 86	3.7800	%7	7	%4	4	18 %	1 8	46 %	4 6	25 %	2 5	4
عالية	1.310 41	3.4000	11 %	1 1	18 %	1 8	13 %	1 3	36 %	3 6	22 %	2 2	5
عالية	1.251 91	3.7800	%9	9	%8	8	13 %	1 3	36 %	3 6	34 %	3 4	6
عالية	1.025 22	3.7667	السؤال الأول ككل										

يُظهر تحليل بيانات الإحصاء الوصفي للسؤال الأول أن مستوى العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في مشاريع نيوم يُعتبر عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور 3.77 من 5، وهو ما يقع ضمن نطاق التقدير عالية، وتؤكد التكرارات والنسب المئوية هذا الاتجاه، حيث تركزت استجابات العينة بشكل كبير في فئتي موافق وموافق بشدة عبر جميع العبارات، وتُظهر العبارة رقم (1) أعلى

متوسط (3.94) بأغلبية موافقة بلغت 76%، (37% موافق بشدة + 39% موافق)، مما يشير إلى وجود إدراك قوي وممارسة فعلية لعناصر التخطيط الاستراتيجي، وكذلك تظهر الانحرافات المعيارية المنخفضة نسبياً (بمتوسط 1.025) تقارباً في آراء أفراد العينة حول فاعلية وجودة هذه العناصر.

- الإجابة على السؤال الثاني:

للإجابة على السؤال الأول الذي ينص على ما مستوى قياس كفاءة تنفيذ المشاريع في نيوم من خلال مؤشرات الأداء؟ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة العينة على المحور الثاني من الأداء، وكانت على النحو التالي في الجدول:

جدول 9 اختبار الإحصاء الوصفي المعيارية للسؤال الثاني.

م	درجة الموافقة										الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة				
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
1	2	22	3	33	2	27	4	4%	1	14	عالية	1.274 26	3.4500
	2	%	3	%	7	%	4	%	4	%			

عالية	1.182 83	3.4300	%7	7	17 %	1 7	21 %	2 1	36 %	3 6	19 %	1 9	2
عالية	1.157 98	3.5500	%6	6	15 %	1 5	18 %	1 8	40 %	4 0	21 %	2 1	3
عالية	1.242 51	3.5400	%9	9	14 %	1 4	14 %	1 4	40 %	4 0	23 %	2 3	4
عالية	1.337 27	3.6400	13 %	1 3	%9	9	%8	8	41 %	4 1	29 %	2 9	5
عالية	1.436 33	3.2400	20 %	2 0	12 %	1 2	13 %	1 3	34 %	3 4	21 %	2 1	6
عالية	1.122 76	3.4750	السؤال الثاني ككل										

يشير تحليل بيانات السؤال الثاني إلى أن مستوى قياس كفاءة تنفيذ المشاريع في نيوم من خلال مؤشرات الأداء يُعتبر أيضاً عالياً، بمتوسط حسابي عام بلغ 3.48 من 5 على الرغم من أن هذا المتوسط يظل ضمن تقدير عالية، إلا أنه الأدنى مقارنة بمحور التخطيط الاستراتيجي، وقد شهد هذا المحور نسب تشتت أعلى في الاستجابات ففي حين أن الغالبية ما زالت تميل نحو موافق وموافق بشدة، إلا أن نسبة فئة محايد ارتفعت بشكل ملحوظ في بعض العبارات، مثل العبارة رقم (1) التي وصلت نسبة الحياد فيها إلى 27%، وتظهر العبارة رقم (6) أدنى متوسط (3.24) مع أعلى انحراف معياري (1.436)، مما

يدل على وجود تفاوت أكبر في آراء العينة حول فعالية أو وضوح مؤشرات الأداء المتعلقة بهذه العبارة تحديداً، ويستدعي ذلك مزيداً من البحث.

- الإجابة على السؤال الثالث:

للإجابة على السؤال الثالث الذي ينص على ما مستوى التحديات الرئيسية ودور التخطيط الاستراتيجي في التغلب عليها؟ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة العينة على المحور الثالث من الأداء، وكانت على النحو التالي في الجدول:

جدول 10 اختبار الإحصاء الوصفي المعيارية للسؤال الثالث.

م	درجة الموافقة											الدرجة	
	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة				
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
1	29	29%	5	51%	1	11%	8	8%	1	1%	3.9900	.90448	عالية
2	19	19%	4	44%	1	19%	16	16%	2	2%	3.6200	1.03260	عالية

3	23	%23	4	45	2	22	8	%8	2	2	3.7900	.9565	عالية
			5	%	2	%						8	
4	24	%24	3	34	2	27	1	10	5	5	3.6200	1.108	عالية
			4	%	7	%	0	%				10	
5	27	%27	3	38	2	21	1	13	1	1	3.7700	1.023	عالية
			8	%	1	%	3	%				51	
6	3.72	.975	3	35	3	32	7	%7	2	2	72003.	.9	عالية
	00	25	5	%	2	%						7525	
السؤال الثالث ككل													عالية
											3.7517	.8028	
												1	

يؤكد تحليل بيانات السؤال الثالث أن مستوى إدراك التحديات ودور التخطيط الاستراتيجي في التغلب عليها يُصنف كمرتفع جداً، حيث سجل المحور أعلى متوسط حسابي عام بين المحاور الثلاثة، بـ 3.7 من 5، وتبرز العبارة رقم (1) كأكثر العبارات التي حظيت بموافقة عالية بمتوسط 3.99، حيث أبدت نسبة 80% من العينة موافقة أو موافقة شديدة عليها وهذا الارتفاع في متوسط الموافقة المصحوب بانحرافات معيارية منخفضة (بمتوسط 0.803)، ويشير إلى اتفاق شبه تام بين أفراد العينة على وجود تحديات واضحة وإيمان راسخ بالدور الفعال الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في توفير إطار منهجي ومنظم لمواجهة هذه التحديات في بيئة المشاريع العملاقة وطويلة الأمد.

- نتائج فروض الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:

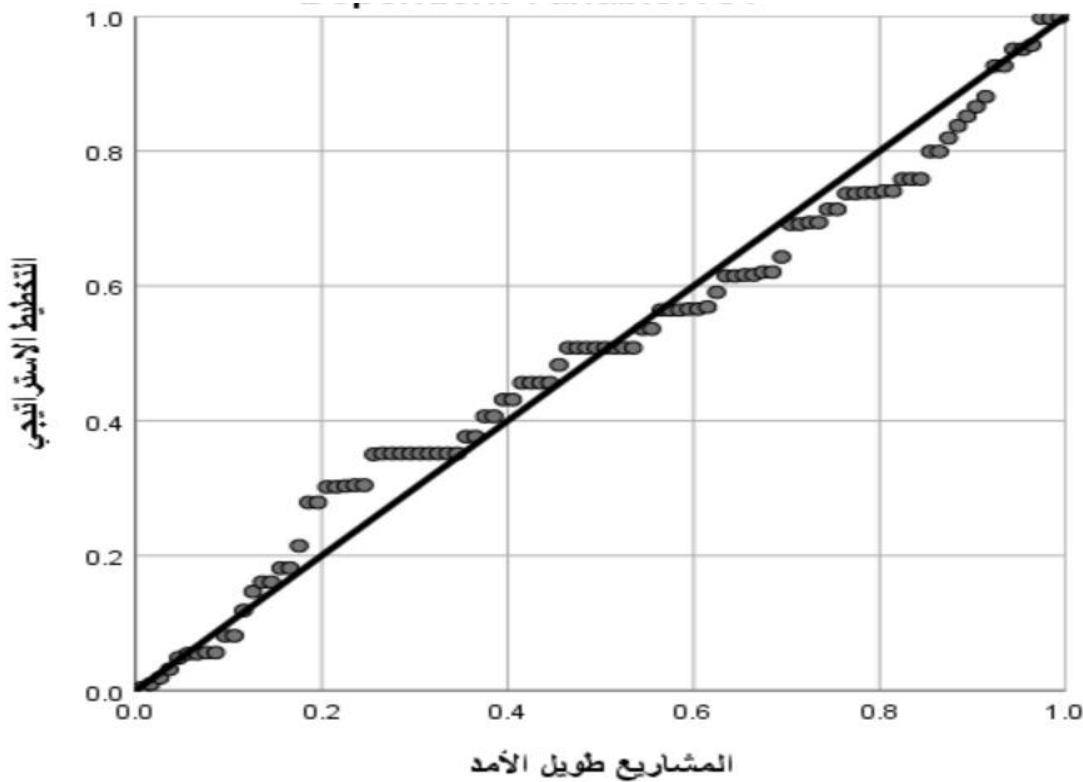
والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي على المشاريع طويلة الأمد في مدينة نيوم السعودية"، وللتأكد من صدق هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط للتأكد من مدى التأثير، كما بالجدول التالي:

جدول 11 نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية.

التخطيط الاستراتيجي	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (T)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
المشاريع طويلة الأمد	0.358	0.820	0.673	1.446	201.360	0.000

تؤكد نتائج الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية قبول الفرضية بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والمشاريع طويلة الأمد في مدينة نيوم، ويشير معامل الارتباط القوي والموجب ($R = 0.820$) إلى وجود علاقة طردية قوية جداً بين المتغيرين، مما يعني

أن ارتفاع مستوى التخطيط الاستراتيجي يقترن بزيادة إيجابية في الأداء العام للمشاريع طويلة الأمد، كما يوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.673$) أن التخطيط الاستراتيجي يفسر 67.3% من التباين الكلي في المشاريع طويلة الأمد، وهي نسبة تفسيرية عالية تدل على الأهمية المحورية للتخطيط، وعلاوة على ذلك فإن مستوى الدلالة البالغ 0.000 (أقل من 0.05) يؤكد أن هذا التأثير ليس ناجماً عن الصدفة بل هو تأثير حقيقي ذو دلالة إحصائية، لذلك نقبل الفرض البديل والذي ينص على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والمشاريع طويلة الأمد في مدينة نيوم.



شكل 5 خط اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

- الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي على كفاءة تنفيذ المشاريع في مدينة نيوم السعودية من خلال مؤشرات الأداء"، وللتأكد من صدق هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط للتأكد من مدى التأثير، كما بالجدول التالي:

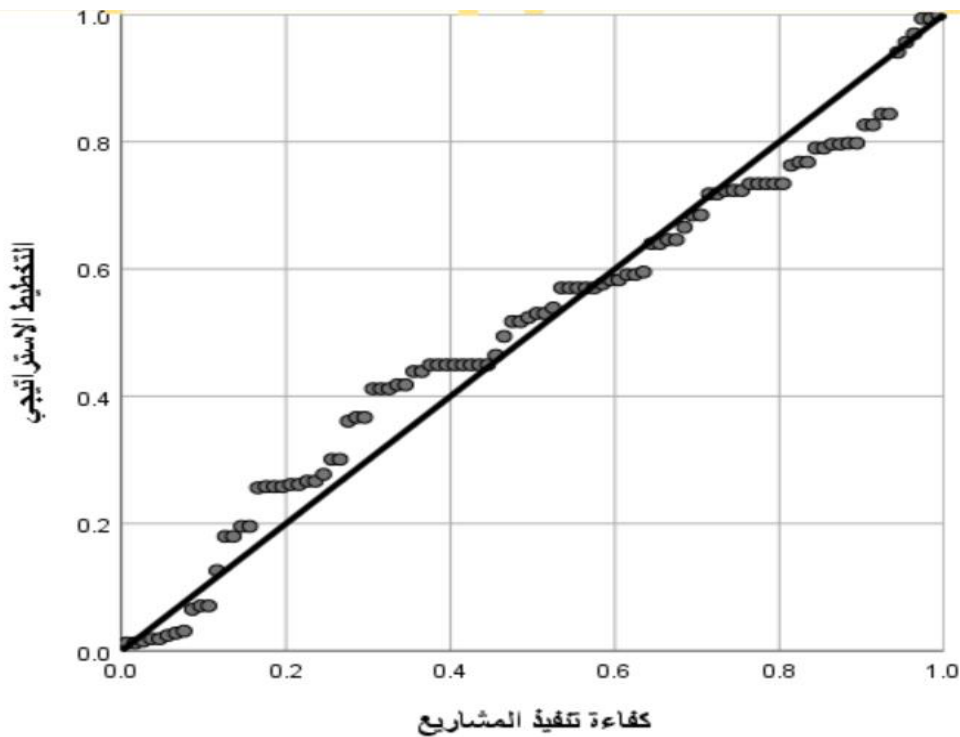
جدول 12 نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية

الفرعية الأولى.

التخطيط الاستراتيجي	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (T)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
كفاءة تنفيذ المشاريع	0.802	0.879	0.772	6.087	331.397	0.000

يوضح الجدول السابق أنه تم قبول الفرضية الفرعية الأولى بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة تنفيذ المشاريع من خلال مؤشرات الأداء، ويُعد هذا الأثر هو الأقوى بين جميع الفروض، حيث وصل معامل الارتباط (R) إلى 0.879، وهو ما يمثل

علاقة طردية استثنائية في قوتها. وتتضح قوة التفسير من خلال معامل التحديد ($R^2 = 0.772$)، مما يعني أن 77.2% من التغيرات في كفاءة التنفيذ يمكن تفسيرها بالتغيرات في التخطيط الاستراتيجي، ويشير معامل الانحدار ($B = 0.802$) إلى أن الزيادة في مستوى التخطيط تؤدي إلى تحسن كبير ومباشر في كفاءة التنفيذ، ويؤكد مستوى الدلالة على موثوقية هذه النتيجة وقوة التأثير الإيجابي المباشر، لذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل البديل والذي ينص على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة تنفيذ المشاريع من خلال مؤشرات الأداء.



شكل 6 خط اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية

الأولى

- الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي على التحديات الرئيسية للمشاريع طويلة الأمد في مدينة نيوم السعودية والتغلب عليها"، وللتأكد من صدق هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط للتأكد من مدى التأثير، كما بالجدول التالي:

جدول 13 نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للسؤال الأول.

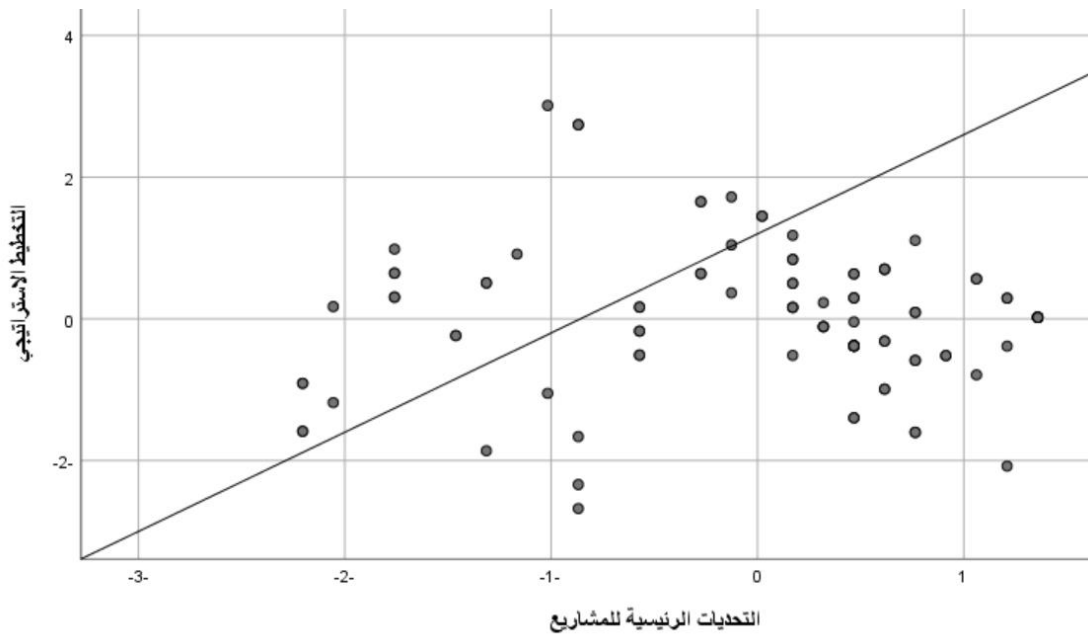
التخطيط الاستراتيجي	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (T)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
التحديات الرئيسية للمشاريع	-0.929	-0.592	-0.351	2.330	52.957	0.022

يتضح من الجدول السابق أنه تم قبول الفرضية الفرعية الثانية

بوجود أثر ذي دلالة إحصائية، ولكن معامل الارتباط ($R = -0.592$)

حيث أظهر وجود علاقة عكسية (سالبة) متوسطة القوة بين التخطيط

الاستراتيجي والتحديات الرئيسية للمشاريع، وهذه النتيجة السالبة هي في الواقع نتيجة إيجابية مرغوبة من منظور البحث، حيث تشير إلى أن زيادة مستوى التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى انخفاض في مستوى التحديات الرئيسية للمشاريع طويلة الأمد، كما يوضح معامل الانحدار ($B = -0.929$) أن التخطيط له دور فعال وقوي في الحد من التحديات، وعلى الرغم من أن معامل التحديد ($R^2 = 0.351$) أقل من الفرضيتين السابقتين، إلا أن النتيجة ما زالت دالة إحصائياً، مما يؤكد أن التخطيط الاستراتيجي يُعد أداة فعالة لتقليل المخاطر والصعوبات المصاحبة لتنفيذ هذه المشاريع العملاقة، لذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على وجود علاقة عكسية (سالبة) متوسطة القوة بين التخطيط الاستراتيجي والتحديات الرئيسية للمشاريع.



شكل 7 خط اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية

الثانية.

نتائج وتوصيات الدراسة:

أولاً: النتائج

توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- أظهرت العينة إجماعاً على أن مستوى تطبيق العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في المشاريع قيد الدراسة يعتبر مرتفعاً جداً.
- يوجد تأثير طردي قوي جداً وذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الأداء العام للمشاريع طويلة الأمد.
- يُمثل التخطيط الاستراتيجي العامل الأكثر تفسيراً للتغيرات في كفاءة تنفيذ المشاريع المقاسة بمؤشرات الأداء، حيث إن زيادة مستوى التخطيط تؤدي مباشرة إلى تحسن كبير في الكفاءة.
- يؤثر التخطيط الاستراتيجي تأثيراً عكسياً وسلبياً على التحديات الرئيسية للمشاريع؛ بمعنى أن كلما زادت جودة التخطيط أنخفض مستوى وشدة التحديات والمخاطر التي تواجه تنفيذ المشاريع.
- جميع الفروض التي تم اختبارها أثبتت صحتها ودلالاتها الإحصائية، مما يؤكد أن النتائج التي تربط التخطيط الاستراتيجي بتحسين أداء المشاريع وتقليل تحدياتها هي نتائج موثوقة وغير عشوائية.

- تتميز عينة الدراسة بمستويات عالية جداً من الخبرة العملية والعلمية، مما يضيف ثقلًا ومصداقية على تقييماتها المتعلقة بالتخطيط وإدارة المشاريع.

ثانياً: التوصيات:

أوصت هذه الدراسة بضرورة ما يلي:

- ترسيخ مكاتب الإدارة الاستراتيجية (PMOs) كمركز للتميز لضمان التطبيق المنهجي لأدوات التخطيط.
- إلزام المشاريع الكبرى بإجراء مراجعات استراتيجية دورية (ربع سنوية) لضمان التوافق المستمر مع الأهداف العليا.
- تعزيز آليات الربط المباشر بين مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وأهداف التخطيط الاستراتيجي.
- الاستثمار في خبرة الكوادر المتقدمة (أصحاب الخبرة الطويلة) لتوجيه ونقل المعرفة المنهجية.
- تطوير وتنفيذ منهجيات التخطيط الاستباقي للطوارئ والمخاطر كجزء إلزامي من وثيقة التخطيط الاستراتيجي.
- إجراء تحليلات حساسية منتظمة لتقييم مدى تأثير النتائج الاستراتيجية بالتحديات المتوقعة والمفاجئة في البيئة التشغيلية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- 1- أبو بكر، مصطفى محمود(2004) التفكير الاستراتيجى والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية - مصر.
- 2- البحيرى، خل محمد(2014) أسس تخطيط التعليم، دار الفجر للطباعة والنشر، القاهرة.
- 3- جبر، ندى ناصر(2021) أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات، بحث بك، جامعة القادسية، العراق.
- 4- جعفر، يونس ابراهيم(2017) أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمت دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، فلسطين.
- 5- حمدان، خالد محمد طلال وإدريس، وائل محمد(2007) الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجى منهج معاصر، دار البازورى العلمية، عمان.
- 6- الحياتي، هيثم عبود سلطان(2022) دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تحليلية في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة، بحث ماجستير، جامعة البصرة، العراق.

7- الديري، علاء الدين علي (2011م) إدارة و تخطيط المشاريع الإنشائية

تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية(دراسة ميدانية

لآراء مدراء المشاريع الإنشائية المنفذة في إمارة دبي بين عامي

2006-2010م, رسالة دكتوراه, الأكاديمية العربية البريطانية

للتعليم العالي، الامارات.

8- الرشيد, فهد بن سليمان(2015) الإدارة الاستراتيجية وتخطيط

المشاريع, العبيكان للنشر, الرياض.

9- السكارنة، بلال خلف(2010) التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة

للنشر والتوزيع والطباعة, عمان، الاردن.

10- سلطان, جاسم(2010) التفكير الإستراتيجي والخروج من المأزق

الراهن, مؤسسة أم الثرى, ط2, المنصورة.

11- الشويخ, عاطف عبد الحميد عثمان(2007) واقع التخطيط

الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة, رسالة

ماجستير, الجامعة الاسلامية, غزة.

12- عبد الكريم, عبد الله عبد الرب والقرشي, عبد الله علي (2025)

المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وعلاقتها بجودة المشاريع

الإنشائية دراسة ميدانية في قطاع الإنشاءات التابع للمؤسسة

الاقتصادية اليمنية, مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية, مجلد 4
عدد 3 .

13- علي، عابد (2011)، " دور التخطيط والرقابة في ادارة المشاريع
باستخدام التحليل دراسة حالة مشروع بناء 40 وحدة سكنية LSP
بتيارت، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلو التسيير،
جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر.

14- العنزي، عزيزه خلف (2024). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة
المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات
الخاصة بالمنطقة الشرقية، مجلة AJSP، الإصدار السابع -
العدد واحد وسبعون.

15- غنايم، مهني محمد ابراهيم(2017) التخطيط الاستراتيجي للتعليم
العالي النوعي للمواءمة بين مخرجاته واحتياجات سوق العمل،
دراسة مقدمة إلى المؤتمر السنوي العربي الثاني عشر الدولي
التاسع، في الفترة من 12-13.

16- الفر، ماجد محمد وعطا الله سمر رجب(2006) التخطيط
الاستراتيجي في شركات المقاولات في قطاع غزة، مجلة الدراسات
والبحوث التجارية، جامعة الزقازيق، مصر.

17- القاضي، المكاشفي عثمان دفع الله (2013) التخطيط الاستراتيجي للتربية والتعليم العلم والإيمان، د. ن، القاهرة.

18- المسلم، محمد سعيد (2013) إدارة المشاريع: الأسس والمفاهيم والتطبيقات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

19- المليجي، رضا إبراهيم (2011) نحو تعليم متميز في القر الحادي والعشرين رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية، دار الفكر العربي، القاهرة.

20- المنشاوي، أحمد نبيه (2014) تقييم استخدام منهجية إدارة المشروعات في مشروعات البناء والتشييد بجمهورية مصر العربية، بحث منشور، المعهد التكنولوجي العالي بمدينة العاشر من رمضان، مصر.

21- اللويزي، موسى (2002) التنمية الإدارية، دار الأوائل للطباعة والنشر، ط2، عمان الأردن.

22- جوابرة، رنيم زياد وسوالمة، علاء تحسين (2023) التخطيط الإستراتيجي، بحث منشور، المركز الديمقراطي العربي، الطبعة الأولى، د. م.

ثانيا: المراجع الاجنبية:

- 23- AlNasseri, H. A., (2015), “Understanding Applications of Project Planning and Scheduling in Construction Projects”, Doctoral dissertation, Lund University. .
- 24- Hoseini, E., (2015), “Project Time Planning in Norwegian Construction Industry-An Empirical Study”, Master's thesis, Norwegian University of Science and Technology .
- 25- Juslin, R., & To, A., (2019), “How a change-up of a Planning tool can affect the Project Management Performance: A case study on project planning”, Master’s dissertation, Mälardalens University .
- 26- Salonen, Kimmo, (2017), “Improving Project Management Process” Master’s dissertation, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences.

- 27- Shapivc,j.,(2003),"strategic planning toolk it ,CIVICUS: world alliance for citizen participation ", retrieved from :<http://www.civicus.org>.
- 28- Henk W. Vlberda,Robert E. Morgan,Patrick Reinmoeller,Michael A.Hitt, R.Duane,Robert E.Hoskisson,(2011), Strategic Management And Strategic competitiveness and Globalization(Concepts and Cases),Can gage Learning EMEA.

قائمة الملاحق

الأخ المكرم /ة حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. وبعد:

يقوم الباحث بإعداد مشروع بحثي بعنوان " تأثير التخطيط الاستراتيجي على كفاءة تنفيذ المشاريع طويلة الأمد (مدينة نيوم السعودية أنموذجاً)". استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير, في تخصص إدارة مشاريع, بكلية إدارة المشاريع جامعة ميدأوشن .

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي على كفاءة تنفيذ المشاريع طويلة الأمد (مدينة نيوم السعودية أنموذجاً) ، ولتحقيق هذا الغرض تم تصميم أداة للدراسة للتعرف من خلالها على واقع الظاهرة لدى الفئة المستهدفة,, وقد صممت الأداة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) .

ولأهمية رأيك في نتائج البحث آمل التكرم بالإجابة بدقة وموضوعية ووضع علامة في إحدى الخانات الموجودة أمام كل فقره من فقرات الإستبيان , وذلك بما يتفق مع رأيك , علماً بأن الغاية من إجراء هذه الدراسة غاية علمية بحتة, حيث سيتم التعامل مع إجابتك وفقاً لقواعد الأمانة والنزاهة العلمية .

شاكراً لكم استجابتكم وتعاونكم . والله يحفظكم ويرعاكم ..

الباحث :

القسم الأول: (معلومات عامة)

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- سنوات الخبرة في إدارة المشاريع:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 - أقل من 10 سنوات ☐ 10

سنوات فأكثر.

3- المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4 - المسمى الوظيفي:

☐ موظف ☐ مستشار ☐ مدير ☐ أخرى

القسم الثاني: الاستبانة ومجالاتها:

أولاً: العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في مشاريع نيوم.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يتميز التخطيط في نيوم بوضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية طويلة المدى (مثل الاستدامة، والذكاء الاصطناعي).					
2.	تضع إدارة نيوم تحليلاً دقيقاً للمخاطر المحتملة (بيئية، مالية، لوجستية) أثناء التخطيط للمشاريع.					
3.	يراعي التخطيط الاستراتيجي في نيوم الموارد المتاحة (المالية، البشرية، التقنية) وتوزيعها بشكل فعال..					
4.	هناك مرونة كافية في الخطط الاستراتيجية تسمح بالتكيف مع المتغيرات الطارئة .					
5.	يتم مشاركة الخطة الاستراتيجية وأهدافها بوضوح مع جميع أصحاب المصلحة .					
6.	يعتمد التخطيط على بحوث ودراسات مستقبلية متعمقة لضمان استدامة المشاريع .					

ثانيًا: قياس كفاءة تنفيذ المشاريع في نيوم من خلال مؤشرات الأداء.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يتم متابعة المشاريع بشكل منتظم من خلال مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) ترتبط بالتكلفة والوقت والجودة.					
2.	تساهم مؤشرات الأداء في تحقيق الرقابة الفعالة والكشف المبكر عن الانحرافات في التنفيذ.					
3.	توجد أنظمة تقارير دورية واضحة تعكس مدى التقدم المحرز مقارنة بالأهداف المخططة.					
4.	يتم قياس رضا العملاء وأصحاب المصلحة كمؤشر على نجاح وكفاءة التنفيذ.					
5.	يتم استخدام مؤشرات أداء غير مالية، مثل الأثر البيئي والاجتماعي، لقياس الكفاءة الشاملة.					
6.	تؤدي نتائج مؤشرات الأداء إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية وفعالة.					

ثالثاً: التحديات الرئيسية ودور التخطيط الاستراتيجي في التغلب عليها.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	ساهم التخطيط الاستراتيجي المتين في التغلب على التحديات اللوجستية والجغرافية المعقدة في موقع نيوم.					
2.	ساعد التخطيط المالي طويل الأمد في تأمين التمويل المستمر والتغلب على التحديات المالية المحتملة.					
3.	أسهم التخطيط لاستقطاب الكفاءات العالمية في التغلب على تحدي توفر القوى البشرية المتخصصة.					
4.	ساعد دمج مفاهيم الاستدامة والتقنيات الحديثة في التخطيط على تجاوز التحديات البيئية.					
5.	وفر التخطيط الاستراتيجي آليات فعالة لإدارة المخاطر وعدم اليقين المرتبط بالمشاريع الضخمة.					
6.	بشكل عام، يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً محورياً في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع في نيوم وتحقيق أهدافها..					

Abstract

The study aimed to analyze and evaluate the impact of implementing strategic planning on the efficiency of executing long-term projects, as well as to identify the mechanisms of this impact and the factors that either strengthen or weaken it. The study was applied to NEOM city as a model. It also sought to analyze the efficiency level of project implementation in NEOM using both quantitative and qualitative indicators. The researcher employed the descriptive–analytical methodology.

The study reached several findings, the most significant of which revealed a strong consensus among the sample that the level of implementing the core elements of strategic planning in the examined projects is very high. The results further showed a strong positive and statistically significant effect of strategic planning on the overall performance of long-term projects.

Among the key recommendations of the study were: establishing Strategic Management Offices (PMOs) as centers of excellence to ensure the systematic application of planning tools, and mandating major projects to conduct periodic (quarterly) strategic reviews to ensure continuous alignment with overarching objectives.

Keywords: Strategic Planning – Long-Term Projects – Project Implementation Efficiency – NEOM City

Midocean University

College of Management

Master of Project Management



The Impact of Strategic Planning on the Efficiency of Long-Term Project Implementation

Prepared by:

ALAWI MOHAMMED ALJARRASH

Academic number:

2021205150

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Year:

2026/ 2025