

أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشروع

اسم الطالبة

آمنة محمد نصار

مشروع تخرج-1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

/د/

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

22-4-2026

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1. المقدمة.....	4
1.2. مشكلة البحث.....	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري:.....	6
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:.....	6
1.3. أهمية الدراسة.....	7
1.3.1. على المستوى النظري:.....	7
1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....	7
1.4. أسئلة الدراسة.....	8
1.5. أهداف الدراسة.....	8
1.6. فرضيات الدراسة.....	9
1.7. نموذج الدراسة.....	10
1.8. منهجية الدراسة.....	10
1.9. الدراسة الميدانية.....	11
1.10. مخطط المشروع المقترح.....	12
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	13
2.1. المقدمة.....	14
2.2. مفهوم التخطيط الاستراتيجي.....	14
2.3. مفهوم نجاح المشروع.....	17
2.4. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشروع.....	20
2.5. الخاتمة.....	23
قائمة المراجع.....	24

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تعتبر إدارة المشاريع اليوم العصب الحساس لنمو المنظمات، إلا أن الواقع العملي يشير إلى تحدٍ كبير يتمثل في "تعثر المشاريع" أو فشلها في تحقيق العائد المستهدف. وتكمن المشكلة في أن الكثير من المؤسسات تكتفي بالتخطيط التشغيلي قصير المدى، وتغفل عن دور التخطيط الاستراتيجي كخارطة طريق شاملة تضمن مواءمة المشروع مع أهداف المنظمة الكبرى. هذا الغياب للرؤية الاستراتيجية يؤدي غالباً إلى تضارب الأولويات، سوء تخصيص الموارد، وفي نهاية المطاف، عدم قدرة المشروع على الاستجابة للمتغيرات البيئية المفاجئة، مما يهدد نجاحه كلياً.

لقد حظي موضوع نجاح المشاريع باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية؛ حيث أكد (Kerzner, 2017) أن التخطيط هو المرحلة الأكثر حرجاً في دورة حياة المشروع، وأن النجاح يرتبط بمدى دقة التنبؤ بالمتغيرات. كما أشارت دراسات عربية مثل (أبو سعادة، 2019) إلى أن القيادة الإدارية التي تتبنى فكر التخطيط الاستراتيجي تساهم في رفع كفاءة التنفيذ بنسبة 40% مقارنة بالمنظمات التقليدية. وتتفق أغلب الأدبيات على أن "المثلث الذهبي" (الوقت، التكلفة، الجودة) هو المعيار الأساسي للقياس، وأن التخطيط الاستراتيجي هو المحرك الرئيسي للوصول إلى هذه المعايير.

على الرغم من وفرة الدراسات التي تناولت "إدارة المشاريع" و"التخطيط الاستراتيجي" كمتغيرات مستقلة، إلا أن هناك قصوراً واضحاً (فجوة بحثية) في تسليط الضوء على الآلية الربطية بين التخطيط الاستراتيجي تحديداً وبين نجاح المشروع في ظل الأزمات أو البيئات المتقلبة. كما أن أغلب الدراسات السابقة ركزت على الجوانب الفنية للتخطيط، وأهملت الجوانب السلوكية والاستراتيجية التي تضمن استدامة نجاح المشروع بعد التسليم، وهو ما يسعى هذا البحث لسد ثغرته.

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة لعدة فئات؛ فهي تهتم مديري المشاريع الساعين لتقليل نسب الهدر المالي والزمني، كما تهتم أصحاب القرار والإدارة العليا في المؤسسات لضمان أن استثماراتهم في المشاريع تصب في مصلحة الرؤية العامة للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذا البحث يمثل مرجعاً للأكاديميين والباحثين المهتمين بتطوير نماذج إدارية حديثة تدمج بين الفكر الاستراتيجي والممارسة الميدانية، مما يساهم في رفع الوعي المؤسسي بأهمية التخطيط كأداة وقائية لا علاجية فقط.

يتمثل الغرض الرئيسي من هذه الدراسة في استقصاء طبيعة العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (تحديد الرؤية، تحليل البيئة، تخصيص الموارد) ومدى تأثيرها على معايير نجاح المشروع. وتهدف الدراسة تحديداً إلى بناء إطار عملي يمكن من خلاله التنبؤ بنجاح المشروع بناءً على جودة العمليات الاستراتيجية المتبعة في مراحله الأولية، وتقديم توصيات قابلة للتطبيق لتعزيز فاعلية التخطيط في المنظمات بمختلف قطاعاتها.

1.2. مشكلة البحث

تتبلور مشكلة البحث في وجود فجوة حقيقية بين صياغة الخطط الاستراتيجية وبين التنفيذ الفعلي للمشاريع، مما يؤدي إلى فشل نسبة كبيرة من المشاريع في تحقيق عوائدها المتوقعة رغم استهلاكها للموارد. وتكمن المعضلة في أن الإدارة التقليدية للمشاريع تركز على "الامتثال للجدول الزمني" أكثر من تركيزها على "المواءمة الاستراتيجية"، مما يولد صراعاً بين الأهداف التشغيلية والرؤية العامة للمنظمة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

- ندرة النماذج التكاملية: تشير الدراسات إلى وجود وفرة في الأدبيات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل، ولكن هناك نقصاً في الأطر النظرية التي تربط بين "أدوات التخطيط الاستراتيجي" و"معايير النجاح المستدام" للمشروع.
- قصور في تعريف النجاح: معظم النظريات الكلاسيكية تحصر نجاح المشروع في (الوقت، التكلفة، الجودة)، وتغفل عن الأبعاد الاستراتيجية مثل "الأثر السوقي" و"رضا أصحاب المصلحة" كمعايير نجاح جوهرية.
- إغفال المتغيرات الوسيطة: نادراً ما تتناول الأدبيات دور "ثقافة المنظمة" أو "إدارة المخاطر" كعوامل وسيطة تعزز أثر التخطيط على النجاح، مما يترك ثغرة في فهم كيفية تحويل الخطة إلى نجاح ملموس.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

- عزلة التخطيط عن التنفيذ: تعاني العديد من المنظمات من انفصال فريق التخطيط الاستراتيجي عن مديري المشاريع الميدانيين، مما يجعل الخطط غير قابلة للتطبيق أو بعيدة عن الواقع التشغيلي.
- ضعف المرونة الاستراتيجية: تظهر الممارسة الميدانية أن الخطط الاستراتيجية في المشاريع غالباً ما تكون جامدة ولا توفر آليات للتكيف مع المتغيرات الاقتصادية المتسارعة، مما يؤدي لتعثر المشروع عند حدوث أي أزمة خارجية.
- سوء تخصيص الموارد الاستراتيجية: غالباً ما يتم توزيع الموارد بناءً على الاستعجال التشغيلي وليس على الأهمية الاستراتيجية، مما يضعف المشاريع الحيوية التي تمثل مستقبل المنظمة.

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية استثنائية في ظل التوجهات العالمية نحو "الحوكمة" و"الكفاءة التشغيلية"، حيث لم يعد التخطيط الاستراتيجي مجرد خيار إداري، بل أصبح صمام أمان لاستثمارات المنظمات.

1.3.1. على المستوى النظري:

- إثراء المكتبة الأكاديمية: تساهم هذه الدراسة في تقديم إطار نظري حديث يربط بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (نجاح المشروع)، وهو ربط يحتاجه الباحثون في ظل التحولات الاقتصادية الرقمية.
- تطوير معايير القياس: تقدم الدراسة تأصيلاً علمياً لمعايير نجاح المشاريع تتجاوز المعايير التقليدية (الوقت والتكلفة)، لتشمل معايير استراتيجية مثل "القيمة المضافة" و"الميزة التنافسية".
- سد الفجوة البحثية: تعمل الدراسة على ملء الفراغ المعرفي المتعلق بكيفية تأثير الرؤية الاستراتيجية على كفاءة التنفيذ الميداني في المنظمات العربية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- ترشيد اتخاذ القرار: توفر الدراسة دليلاً عملياً لصناع القرار ومديري المشاريع يساعدهم في تبني منهجيات تخطيط استباقية تقلل من احتمالات فشل المشاريع أو تعثرها.
- تحسين إدارة الموارد: تساهم النتائج المتوقعة في توضيح كيفية تخصيص موارد المنظمة (البشرية والمالية) بناءً على الأولويات الاستراتيجية، مما يرفع من كفاءة الإنفاق.

1.4. أسئلة الدراسة

- السؤال الرئيسي: ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشروع؟
 - السؤال الفرعي 1: ما هو مستوى إدراك وتبني قيادات المشاريع لمفهوم التخطيط الاستراتيجي؟
 - السؤال الفرعي 2: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية" وبين تحقيق نجاح المشروع؟
 - السؤال الفرعي 3: ما مدى مساهمة "تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT)" في قدرة المشروع على تجاوز المخاطر والتعثر؟
 - السؤال الفرعي 4: هل يؤثر "تخصيص الموارد بناءً على الأولويات الاستراتيجية" بشكل إيجابي على جودة مخرجات المشروع النهائية؟

1.5. أهداف الدراسة

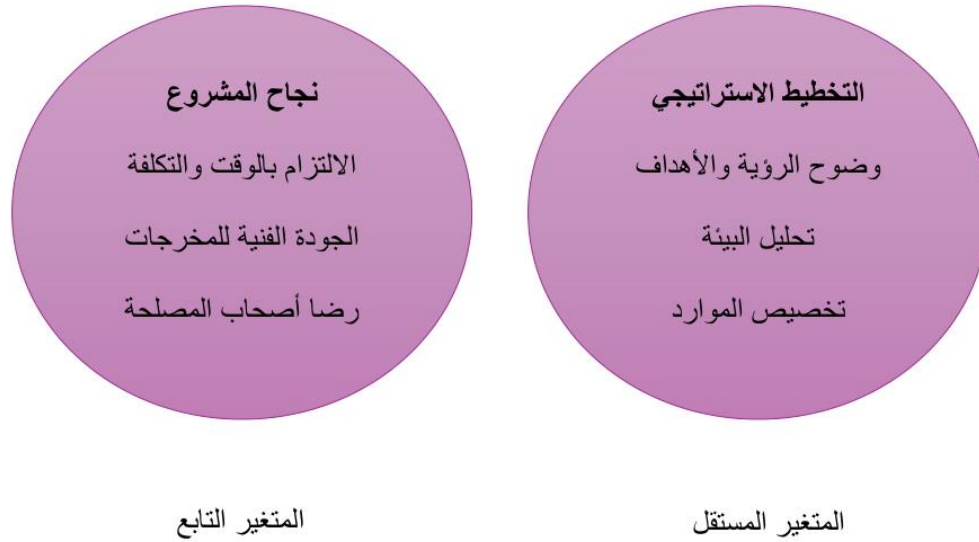
- الهدف الرئيسي: فهم وتحليل الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تعزيز معدلات نجاح المشاريع.
 - الهدف الفرعي 1: التعرف على مدى تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي ومدى إدراك أهميتها لدى مديري المشاريع.
 - الهدف الفرعي 2: تحديد طبيعة العلاقة الإحصائية بين وضوح الأهداف الاستراتيجية وبين نجاح المشروع في الالتزام بالقيود الزمنية والمالية.
 - الهدف الفرعي 3: تحليل دور البيئة (SWOT): إبراز دور تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في تقليل احتمالات تعثر المشاريع.

- الهدف الفرعي 4: الكشف عن مدى مساهمة توزيع الموارد (البشرية والمالية) بناءً على الأولوية الاستراتيجية في رفع جودة مخرجات المشروع.

1.6. فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة ونجاح المشروع."
- الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية وبين نجاح المشروع في الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة.
- الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجراء تحليل البيئة (SWOT) وبين قدرة المشروع على التعامل مع المخاطر والتقلبات المفاجئة.
- الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة تخصيص الموارد (البشرية والمالية) استراتيجياً وبين جودة مخرجات المشروع النهائية ورضا أصحاب المصلحة.
- الفرضية الفرعية 4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشروع تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

1.7. نموذج الدراسة



1.8. منهجية الدراسة

- منهج البحث: المنهج الوصفي التحليلي
- أسلوب البحث: المنهج استنباطي
- أداة البحث: الاستبيان والتحليل الإحصائي
- عينة الدراسة: عشوائية بسيطة
- الأساليب الإحصائية: برنامج SPSS

1.9. الدراسة الميدانية

تعد شركة نيوم (NEOM) حجر الزاوية في رؤية المملكة 2030، وهي شركة مساهمة مملوكة بالكامل لصندوق الاستثمارات العامة السعودي. تهدف الشركة إلى تطوير منطقة "نيوم" كنموذج عالمي جديد للحياة المستدامة والعمل والابتكار.

تدير الشركة مجموعة من المشاريع العملاقة التي تتطلب تخطيطاً استراتيجياً غير مسبوق، ومنها:

- ذا لاين (The Line) : مدينة مليونية بطول 170 كم تعتمد على المشي وخالية من الشوارع والسيارات والانبعاثات الكربونية.
- أوكساجون (Oxagon) : تمثل مركزاً للصناعات المتقدمة والنظيفة، وتضم أكبر هيكل عائِم في العالم.
- تروجينا (Trojena) : وجهة عالمية للسياحة الجبلية والمغامرات، تقدم تجارب فريدة مثل التزلج في الهواء الطلق.
- سندالاه (Sindalah) : أولى وجهات نيوم السياحية، وهي جزيرة فاخرة في البحر الأحمر.

تلتزم نيوم بتحقيق مستهدفات وطنية كبرى، مما يجعل "التخطيط الاستراتيجي" فيها عملية مركزية وحيوية لنجاح أي مشروع فرعي.

تركز الشركة على 14 قطاعاً اقتصادياً حيوياً، تشمل الطاقة، المياه، النقل، التقنيات الحيوية، والغذاء.

1.10. مخطط المشروع المقترح



2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

في ظل التسارع المعرفي والتحولات الاقتصادية الكبرى التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، لم يعد التخطيط الاستراتيجي مجرد ترف إداري، بل أصبح ضرورة حتمية لضمان بقاء المنظمات وقدرتها على المنافسة

حيث يمثل التخطيط الاستراتيجي البوصلة التي توجه الموارد المحدودة نحو تحقيق أهداف بعيدة المدى في بيئة تتسم بعدم اليقين.

كما تعد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع حجر الزاوية في استدامة المؤسسات وتطورها في بيئات العمل المعاصرة التي تتسم بالتغير المتسارع والمنافسة الشرسة. فلم يعد المشروع مجرد مجموعة من المهام التنفيذية التي تنتهي بانتهاء الجدول الزمني، بل أصبح أداة حيوية لتحقيق الرؤية الكلية للمنظمة.

2.2. مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يُعد التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) العملية الإدارية الأهم التي تحدد من خلالها المنظمات اتجاهها وأولوياتها، وهو الجسر الذي يربط بين واقع المنظمة الحالي ومستقبلها المأمول. يتجاوز هذا المفهوم مجرد التنبؤ بالمستقبل، ليصبح عملية صياغة أنشطة السيناريوهات والبدائل لضمان البقاء والنمو.

التعريف الاصطلاحي والفلسفي

التخطيط الاستراتيجي هو عملية نظامية تهدف إلى اتخاذ قرارات جوهرية تشكل وتوجه ماهية المنظمة، وماذا تفعل، ولماذا تفعل ذلك، مع التركيز على المستقبل.

- منظور كوتلر (Kotler) هو العملية التطويرية للحفاظ على توازن استراتيجي بين أهداف المنظمة ومهاراتها ومواردها، وبين فرص التسويق المتغيرة.
- منظور مينتزبرج (Mintzberg): يرى أن الاستراتيجية ليست مجرد خطة (Plan)، بل هي أيضاً نمط (Pattern)، وموقف (Position)، ومنظور (Perspective)، وخديعة (Ploy) للمنافسين.



مستويات التخطيط الاستراتيجي

لا يتم التخطيط الاستراتيجي بمعزل عن تراتبية المنظمة، بل ينقسم إلى ثلاثة مستويات رئيسية:

1. مستوى المنظمة (Corporate Level) : يركز على المحافظة الكلية للأعمال وتخصيص الموارد بين الوحدات المختلفة.
2. مستوى وحدات الأعمال (Business Level) : يركز على كيفية المنافسة في سوق معين (مثل استراتيجيات التميز أو قيادة التكلفة).
3. المستوى التشغيلي/الوظيفي (Functional Level) : يركز على الأنشطة اليومية في الأقسام (تسويق، موارد بشرية، تمويل) لدعم الاستراتيجيات العليا.

مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

تمر العملية بسلسلة من الخطوات المنطقية والمتداخلة:

أ. مرحلة الصياغة (Formulation)

تبدأ بتحديد الرؤية (Vision) والرسالة (Mission)، ثم تحليل البيئة باستخدام أدوات مثل:

- تحليل SWOT: لفهم نقاط القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات.
- تحليل PESTEL: لدراسة العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية.

ب. مرحلة التنفيذ (Implementation)

وهي المرحلة الأصعب، حيث يتم تحويل الخطط الورقية إلى واقع ملموس من خلال وضع الأهداف المرحلية، وتوزيع الموارد، وتطوير الهياكل التنظيمية التي تدعم التوجه الجديد.

ج. مرحلة التقييم والرقابة (Evaluation)

تتضمن مراجعة العوامل الداخلية والخارجية التي بنيت عليها الخطة، وقياس الأداء الفعلي مقابل الأهداف المخططة باستخدام أدوات مثل بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard).

أهمية التخطيط الاستراتيجي في البيئة المعاصرة:

- الاستباقية بدلاً من الاستجابة: يساعد المنظمة على المبادرة والتأثير في بيئتها بدلاً من مجرد التفاعل مع الأحداث.
- توحيد الجهود: يوفر إطاراً يضمن أن جميع الموظفين والمديرين يعملون نحو هدف مشترك.
- تخصيص الموارد: يمنع تشتت الموارد في مشاريع ذات جدوى منخفضة.

2.3. مفهوم نجاح المشروع

يُعد مفهوم نجاح المشروع (Project Success) من أكثر المفاهيم ديناميكية وتطوراً في علم إدارة المشاريع. فلم يعد النجاح مجرد "إنهاء العمل"، بل أصبح مصطلحاً متعدد الأبعاد يتداخل فيه التقني مع الإداري، والمرحلي مع الاستراتيجي.

فيما يلي بحث مفصل في هذا المفهوم وأبعاده الحديثة:

التطور التاريخي لمفهوم النجاح

في البدايات (الستينيات والسبعينيات)، كان يُنظر لنجاح المشروع من زاوية تقنية بحتة تُعرف بـ "المثلث الحديدي" (The Iron Triangle)، والذي يركز على:

- الوقت (Time): التسليم في الموعد المحدد.
- التكلفة (Cost): عدم تجاوز الميزانية المرصودة.
- النطاق/الجودة (Scope/Quality): الالتزام بالموصفات الفنية المطلوبة.

الأبعاد الحديثة لنجاح المشروع

وفقاً للدراسات المعاصرة مثل دراسات (Dvir, Shenhar)، يتكون نجاح المشروع من خمسة أبعاد زمنية ونوعية:

- ❖ كفاءة إدارة المشروع (المدى القصير): التركيز على معايير المثلث الحديدي.
- ❖ التأثير على العميل: مدى رضا المستخدم النهائي، تلبية احتياجاته، وتحسين أدائه.
- ❖ النجاح التجاري والمباشر (المدى المتوسط): تحقيق الأرباح، الحصة السوقية، والعائد على الاستثمار (ROI).
- ❖ التحضير للمستقبل (المدى الطويل): هل خلق المشروع بنية تحتية جديدة؟ هل ساعد المنظمة على اكتساب قدرات تكنولوجية أو معرفية جديدة؟
- ❖ رضا أصحاب المصلحة (Stakeholders): التوازن بين مصالح الممولين، الموظفين، المجتمع، والبيئة.

العوامل الحرجة لنجاح المشروع (CSFs)

ليتحقق النجاح، يجب توفر مجموعة من "العوامل الحرجة" (Critical Success Factors)، وأبرزها:

- دعم الإدارة العليا: توفير الموارد والحماية السياسية للمشروع.
- وضوح الأهداف: تعريف دقيق لما يجب تحقيقه منذ البداية.
- كفاءة مدير المشروع: امتلاك مهارات القيادة والتواصل بجانب المهارات التقنية.
- إشراك المستخدمين: التواصل المستمر مع العميل لضمان مواءمة المخرجات مع التوقعات.

الفرق بين نجاح المشروع ونجاح إدارة المشروع

من الضروري التمييز بين مصطلحين غالباً ما يتم خلطهما:

- نجاح إدارة المشروع (Project Management Success): يركز على العمليات (هل كانت الإدارة جيدة؟ هل التزمنا بالجدول؟).
- نجاح المنتج/المشروع (Project Product Success): يركز على الأثر النهائي (هل حقق المنتج الهدف منه؟ هل حقق أرباحاً؟).

قد تفشل الإدارة (تأخير في الوقت) ولكن ينجح المنتج (يحقق مبيعات هائلة)، والعكس صحيح.

2.4. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشروع

تعتبر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشروع علاقة تكاملية عضوية؛ حيث يمثل التخطيط الاستراتيجي "العقل" الذي يحدد الوجهة، بينما يمثل نجاح المشروع "الجسد" الذي يحقق تلك الوجهة على أرض الواقع. إن الانفصال بينهما غالباً ما يؤدي إلى مشاريع ناجحة فنياً لكنها غير ذات قيمة للمنظمة.

فيما يلي تحليل معمق لهذه العلاقة وأبعادها:

1. المواءمة الاستراتيجية (Strategic Alignment):

تعتبر المواءمة هي الركيزة الأساسية للربط بين المفهومين. فالمشروع لا يعمل في فراغ، بل يجب أن يكون أداة لتنفيذ استراتيجية المنظمة.

➤ اختيار المشاريع (Project Selection):

التخطيط الاستراتيجي يوفر المعايير التي يتم بناءً عليها اختيار المشاريع. المشاريع التي تتماشى مع رؤية المنظمة تحظى بدعم أكبر وفرص نجاح أعلى.

➤ تحقيق القيمة:

نجاح المشروع في الوقت الحالي لا يُقاس فقط بإنهاء المهام، بل بمدى مساهمته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى (مثل زيادة الحصة السوقية أو التحول الرقمي).

2. تخصيص الموارد وحل النزاعات

يواجه مديرو المشاريع غالباً صراعات على الموارد (بشرية، مالية، تقنية). التخطيط الاستراتيجي يحل هذه المعضلة من خلال:

- تحديد الأولويات: عندما تكون الاستراتيجية واضحة، يتم توجيه الموارد للمشاريع "ذات الأولوية القصوى" التي تضمن نجاح المنظمة بعيد المدى.
- تقليل الهدر: التخطيط يمنع البدء في مشاريع متضاربة أو مكررة، مما يرفع من كفاءة التنفيذ وفرص النجاح.

3. إدارة المخاطر من منظور استراتيجي

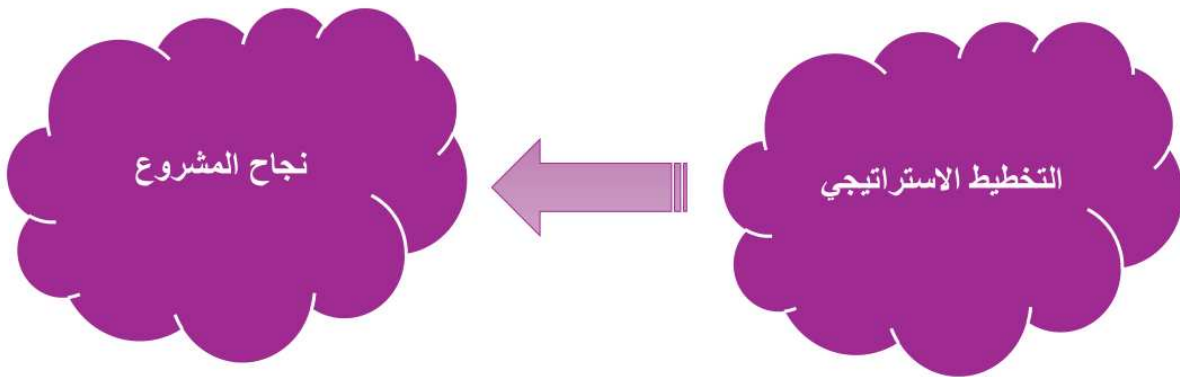
بينما تهتم إدارة المشاريع بالمخاطر التشغيلية (تأخر توريد، عطل فني)، يوفر التخطيط الاستراتيجي مظلة للمخاطر الكلية:

- الاستجابة للمتغيرات: التخطيط الاستراتيجي يمنح المشروع مرونة (Agility) للتحويل إذا تغيرت ظروف السوق، مما يحمي المشروع من الفشل الناتج عن الجمود.
- الاستدامة: يضمن التخطيط أن نجاح المشروع لن يكون لحظياً، بل سيساهم في استدامة المنظمة.

4. نموذج التأثير المتبادل

يمكن تلخيص العلاقة في أن التخطيط الاستراتيجي يرفع من احتمالية نجاح المشروع عبر:

- وضوح النطاق: الأهداف الاستراتيجية الواحدة تمنع "زحف النطاق" (Scope Creep).
- الدعم الإداري: المشاريع المرتبطة بالخطة الاستراتيجية تحصل دائماً على دعم الإدارة العليا، وهو أهم عامل نجاح.
- القياس المستمر: استخدام بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) لربط أداء المشروع بالأداء المؤسسي.



2.5. الخاتمة

تُمثّل الخاتمة في سياق الإدارة الحديثة تنويجاً للفهم العميق بأن المنظمات لا تُدار بالأمنيات، بل بالروى الممنهجة والقدرة العالية على التنفيذ. إن الربط بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشروع ليس مجرد خيار إداري، بل هو ضرورة حتمية للبقاء في عالم يتسم بالتحوّلات الجذرية والرقمنة المتسارعة.

خلاصة الفكر الإداري في الربط بين المفهومين

في ختام هذا البحث، نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي يُمثّل "البوصلة" التي تمنح المشروع معناه وقيّمته؛ فبدون خطة استراتيجية واضحة، تتحول المشاريع إلى جزر منعزلة تستهلك الموارد دون تحقيق أثر حقيقي على نمو المنظمة. وبالمقابل، فإن نجاح المشروع يُمثّل "الوقود" الذي يدفع عجلة الاستراتيجية نحو الأمام؛ فبدون تنفيذ ناجح للمشاريع، تبقى الاستراتيجيات مجرد حبر على ورق وخطط طموحة لا تجد طريقها للواقع.

لقد انتقل مفهوم النجاح من مجرد الالتزام بالوقت والميزانية إلى مفهوم "تحقيق المنفعة الاستراتيجية". وهذا يعني أن المشروع الناجح هو الذي يترك أثراً مستداماً، ويفتح آفاقاً جديدة للمنافسة، ويعزز من مكانة المنظمة في سوقها. إن التكامل بين هذين القطبين يخلق حالة من "التناغم التنظيمي" حيث يصبح كل نشاط يومي في المشروع خطوة محسوبة نحو هدف استراتيجي أكبر.

استشراف المستقبل

إن التوجهات الحديثة تشير إلى أن العلاقة بين التخطيط والنجاح ستزداد تعقيداً واعتماداً على التكنولوجيا، حيث تتدخل أدوات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة لتعزيز دقة التنبؤ الاستراتيجي ورفع كفاءة إدارة المشاريع. لذا، فإن التحدي القادم للمديرين ليس فقط في وضع الخطة أو تنفيذ المشروع، بل في بناء مرونة استراتيجية تسمح بتعديل الخطط أثناء التنفيذ دون فقدان المسار نحو النجاح النهائي.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- أبو سعادة، صفاء (2019). أثر القيادة الإدارية على نجاح المشاريع، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية.
- العتيبي، فهد (2020). التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي، دار النشر الجامعي.
- بوعزيز، عادل؛ وعثمانية، حسام (2019). التخطيط كأداة لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة قاصدي مرباح.
- الموقع الرسمي لنيوم (2024): "عن نيوم: حلم بيني للواقع".
- صندوق الاستثمارات العامة (2023): "التقرير السنوي للمشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية".
- وزارة الإعلام السعودية (2022): "نيوم: وجهة المستقبل في قلب رؤية 2030".
- القحطاني، محمد (2022). إدارة المشاريع الكبرى في رؤية المملكة 2030: نيوم نموذجاً، مجلة الإدارة العامة.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، والغالبي، طاهر محسن (2017). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- السالم، مؤيد سعيد (2011). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ماهر، أحمد (2014). الدليل العملي للتخطيط الاستراتيجي. الدار الجامعية، مصر.

➤ جاد الرب، سيد (2013). إدارة المشروعات: منظور استراتيجي متكامل. دار الفكر العربي، القاهرة.

➤ الصيرفي، محمد (2014). إدارة المشاريع. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

➤ حماد، طارق (2010). تقييم المشروعات: دراسات الجدوى الاقتصادية والمفاضلة بين المشروعات. الدار الجامعية، الإسكندرية.

➤ الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد (2010). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر، عمان.

➤ العزاوي، نجم (2012). إدارة المشاريع: منظور استراتيجي. دار اليازوري العلمية، عمان.

المراجع الأجنبية:

- Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. John Wiley & Sons.
- Pinto, J. K. (2019). Project Management: Achieving Competitive Advantage. Pearson.
- Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th Edition.
- NEOM. (2024). Strategic Vision and Project Excellence Annual Report. Official Website.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research Methods for Business Students. 8th Edition, Pearson.
- David, F. R., & David, F. R. (2021). Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases. Pearson Education.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability. Prentice Hall.
- Grant, R. M. (2019). Contemporary Strategy Analysis. John Wiley & Sons.
- Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press.

- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*. Harvard Business Review Press.
- Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success — A conceptual framework. *International Journal of Project Management*.
- Paton, S., & Andrew, B. (2019). *The Role of the Project Management Office (PMO) in Strategy Implementation*.
- Morris, P. W., & Jamieson, A. (2004). *Translating Strategy into Project Capability*. Project Management Institute (PMI).
- Artto, K., & Dietrich, P. (2004). *Strategic Business Management through Projects*. In the *Wiley Guide to Managing Projects*.

الملاحق:

استبانة حول أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشروع

<https://forms.gle/WM1ajWMe3qWdvdz48>

في ظل التطورات المتسارعة والتنافس المتزايد في بيئة الأعمال، أصبح التخطيط الاستراتيجي من العوامل الأساسية التي تسهم في رفع كفاءة المشاريع وتعزيز فرص نجاحها. إذ يساعد على تحديد الأهداف بوضوح، وتوجيه الموارد بكفاءة، وتحسين القدرة على مواجهة التحديات وتحقيق النتائج المستهدفة.

يهدف هذا الاستبانة إلى جمع البيانات والمعلومات حول أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشروع، من خلال دراسة مدى تأثير وضوح الرؤية والأهداف، وتحليل البيئة، وتخصيص الموارد على تحقيق نجاح المشاريع من حيث الوقت والتكلفة وجودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة.

نرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة. شاكرين لكم حسن تعاونكم ومساهمتم القيمة.

البيانات العامة

تهدف الأسئلة التالية إلى جمع معلومات ديموغرافية عن المشاركين لدعم تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بأثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشروع، مع الحفاظ على خصوصية البيانات وسريتها.

السؤال	ذكر	أنثى
الجنس		

السؤال	أقل من 25	25-34	35-44	45 فأكثر
العمر				

السؤال	موظف	مشرف	مدير مشروع	إدارة عليا	أخرى
المستوى الوظيفي					

السؤال	أقل من سنة	1-5 سنوات	6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
سنوات الخبرة				

التخطيط الاستراتيجي

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها ورفع كفاءة الأداء وتعزيز فرص نجاح المشاريع. ويقوم على وضع رؤية واضحة وخطط مستقبلية تساعد في توجيه الموارد واتخاذ القرارات بما يحقق النتائج المرجوة. يهدف هذا المحور إلى التعرف على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات ودوره في دعم نجاح المشروع وتحسين الأداء المؤسسي.

المحور الأول: وضوح الرؤية والأهداف

السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
يتم تحديد أهداف المشروع بشكل واضح منذ البداية					
توجد مواعمة بين أهداف المشروع واستراتيجية المنظمة					
يتم توصيل الرؤية الاستراتيجية لجميع أعضاء فريق المشروع					
تساعد الأهداف الواضحة على تحسين أداء المشروع					

المحور الثاني: تحليل البيئة SWOT

السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية قبل تنفيذ المشروع					
يساعد تحليل المخاطر في تقليل تعثر المشروع					
تؤخذ التغيرات السوقية بعين الاعتبار أثناء التخطيط					
يسهم التحليل الاستراتيجي في تحسين اتخاذ القرار					

نجاح المشروع

يعد نجاح المشروع الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه من خلال التخطيط والتنفيذ الفعالين. ويعتمد النجاح على تحقيق الأهداف المحددة، وإدارة الموارد بكفاءة، وتلبية احتياجات العملاء، وتحقيق قيمة مضافة مستدامة.

يهدف هذا المحور إلى التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في نجاح المشروع وتحسين الأداء وتحقيق النتائج المرجوة.

المحور الثالث: الوقت والتكلفة

السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
يتم إنجاز المشاريع ضمن الجدول الزمني المحدد					
يتم الالتزام بالميزانية المعتمدة					
يتم تقليل الهدر أثناء تنفيذ المشروع					

المحور الرابع: رضا أصحاب المصلحة

السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
يشعر المستفيدون بالرضا عن نتائج المشروع					
توجد متابعة مستمرة لملاحظات أصحاب المصلحة					
يسهم نجاح المشروع في تحقيق أهداف المنظمة					

سؤال قصير (اختياري)

ما أبرز عامل برأيك يجعل التخطيط الاستراتيجي يساهم في نجاح المشروع؟