

دور المملكة العربية السعودية في تطوير إدارة المشاريع

اسم الطالبة
بدرية صالح يحيى

الرقم الجامعي
233002115

مشروع تخرج -1
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د.
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1. المقدمة.....	4
1.2. مشكلة الدراسة.....	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري:.....	6
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:.....	6
1.3. أهمية الدراسة.....	8
1.3.1. على المستوى النظري:.....	8
1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....	9
1.4. أسئلة الدراسة.....	9
1.5. أهداف الدراسة.....	10
1.6. فرضيات الدراسة.....	11
1.7. نموذج الدراسة.....	12
1.8. منهجية الدراسة.....	12
1.2.2. مجتمع الدراسة.....	14
1.2.3. أداة جمع البيانات.....	14
1.2.4. أساليب تحليل البيانات.....	15
1.2.5. الدراسة الميدانية.....	16
1.2.6. مخطط المشروع المقترح.....	18
2. الفصل الدراسي الثاني.....	19
2.1. المقدمة.....	20
2.2. المتغيرات المستقلة.....	21
2.4. المتغير التابع.....	23
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.....	23
2.5. الخاتمة.....	24
المراجع.....	19

1. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعدّ المملكة العربية السعودية ركيزة محورية في تطوير إدارة المشاريع. تعكس رؤيتها الاستراتيجية اهتماماً بتحويل الخطط إلى نتائج ملموسة. وتسعى إلى رفع كفاءة التخطيط والتنفيذ وفق معايير واضحة. كما تعتمد منهجيات احترافية للحوكمة وإدارة المخاطر. وتعمل على ضبط التكاليف وتحقيق التوازن بين الجودة والوقت. ومن خلال توحيد الإجراءات، تُعزز المملكة وضوح المسؤوليات والمسارات. كما تُسهم في تحسين التنسيق بين الجهات المختلفة المشاركة بالمشاريع. وتُعطي أهمية لقياس الأداء ومتابعة مؤشرات التقدم بانتظام. وتدعم بناء القدرات عبر برامج تدريب وتأهيل للكوادر. كما تُشجّع تبني الأدوات الرقمية لتحسين إدارة البيانات والقرارات. وتعمل على تعزيز الشفافية في إجراءات التخطيط والمتابعة. وتعتمد ثقافة التحسين المستمر لتطوير الممارسات مع كل مشروع. وتُفعل الشراكات لتوسيع نطاق الخبرات والفرص الاستثمارية. وبذلك تضمن استدامة أثر المشاريع على الاقتصاد والمجتمع. وتؤكد دورها كداعم رئيسي لنجاح المشاريع الوطنية والتحول التنموي.

و تُعدّ إدارة المشاريع من الركائز الأساسية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية في التنمية الشاملة، حيث تتكامل الجهود المؤسسية والحوكمة مع استخدام أفضل الممارسات والأدوات لضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة وجودة وفي الوقت المحدد. وتلعب المملكة دوراً محورياً في إدارة المشاريع من خلال وضع الأطر التنظيمية، وتفعيل الجهات المعنية، واعتماد منهجيات موحدة لإدارة المخاطر والميزانيات، إضافة إلى دعم التحول الرقمي وتطوير القدرات البشرية. كما يسهم التركيز على الاستدامة والالتزام بالنتائج في تعزيز أثر المشاريع على مختلف القطاعات، وصولاً إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورفع مستوى جودة الحياة.

1.2. مشكلة الدراسة:

تتمثل إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية وخاصة في ظل تسارع برامج التحول ومشروعات البنية التحتية والتنمية تواجه تحديات متكررة في تحديد المخاطر مبكراً وتقييمها بشكل منهجي و التعامل معها (الاستجابة) بفعالية مما قد يؤدي إلى آثار سلبية على مسار المشاريع من حيث التأخر الزمني وارتفاع التكاليف، وتراجع جودة المخرجات

كما تنعكس المشكلة في ضعف توحيد الممارسات بين الجهات، وتباين مستوى نضج عمليات إدارة المخاطر، بالإضافة إلى محدودية التكامل بين التخطيط والرقابة والمتابعة، بما يجعل إدارة المخاطر عملية غير متسقة أو غير مستمرة خلال دورة حياة المشروع.

وتنطلق الدراسة من أهمية وجود إطار واضح لإدارة المخاطر يتضمن: تحديد المخاطر وتحليل أثرها واحتمالاتها، ثم وضع خطط الاستجابة وربطها بممارسات

إدارة المشاريع والحوكمة، لضمان تحسين فرص نجاح المشاريع وتقليل الآثار غير المرغوبة.

1.2.1 فجوات على مستوى النظري :

الفجوة النظرية في دور المملكة العربية السعودية في إدارة المشاريع

تُعد إدارة المشاريع من المجالات الحيوية التي حظيت باهتمام متزايد في المملكة العربية السعودية، خاصة مع إطلاق رؤية المملكة 2030 وما تتضمنه من مشاريع تنموية واستراتيجية ضخمة. وعلى الرغم من توافر العديد من الدراسات التي تناولت مفاهيم إدارة المشاريع وأساليبها الحديثة، إلا أن هناك فجوة نظرية تتمثل في محدودية الدراسات التي تربط بين الممارسات الفعلية لإدارة المشاريع في المملكة والنماذج النظرية العالمية. كما أن معظم الأبحاث ركزت على الجوانب التطبيقية دون التعمق في بناء إطار نظري يوضح خصوصية البيئة السعودية وتأثيرها في نجاح المشاريع. إضافة إلى ذلك، لا تزال الدراسات التي تبحث في دور الجهات الحكومية في تطوير منهجيات إدارة المشاريع وتحسين كفاءة تنفيذها محدودة نسبيًا. وتبرز الحاجة إلى المزيد من الأبحاث التي توضح العلاقة بين إدارة المشاريع وتحقيق مستهدفات رؤية 2030، وتحدد العوامل النظرية المؤثرة في نجاح المشاريع الوطنية. كما أن هناك نقصًا في الدراسات المقارنة التي تقارن التجربة السعودية بالتجارب الدولية الرائدة في هذا المجال. لذلك تمثل هذه الجوانب فجوة نظرية تستدعي المزيد من البحث والدراسة من أجل تطوير المعرفة العلمية وتعزيز فعالية إدارة المشاريع في المملكة.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي:

الفجوة التطبيقية في دور المملكة العربية السعودية في إدارة المشاريع

شهدت المملكة العربية السعودية تطورًا ملحوظًا في مجال إدارة المشاريع خلال السنوات الأخيرة، خاصة مع تنفيذ العديد من المشاريع التنموية المرتبطة برؤية المملكة 2030. وعلى الرغم من هذا التقدم، لا تزال هناك بعض الفجوات على المستوى التطبيقي تستدعي المزيد من الدراسة والتحليل. فمن أبرز هذه الفجوات

تفاوت مستوى تطبيق معايير إدارة المشاريع بين الجهات الحكومية والخاصة، حيث تختلف مستويات الكفاءة والخبرة والالتزام بالمنهجيات المعتمدة. كما تواجه بعض المشاريع تحديات تتعلق بإدارة المخاطر، وضبط التكاليف، والالتزام بالجدول الزمني المحددة. إضافة إلى ذلك، تشير بعض الدراسات إلى وجود حاجة أكبر لتطوير الكفاءات الوطنية المتخصصة في إدارة المشاريع وتعزيز برامج التدريب والتأهيل المهني. كما أن الاستفادة من التقنيات الحديثة والتحول الرقمي في إدارة المشاريع لا تزال متفاوتة بين المؤسسات المختلفة. وتبرز أيضاً الحاجة إلى زيادة الدراسات الميدانية التي تقيس أثر ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع الوطنية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. لذلك تمثل هذه الجوانب فجوة تطبيقية مهمة تستدعي المزيد من الجهود البحثية والمهنية لتحسين أداء المشاريع وتعزيز فرص نجاحها في المملكة.

1.3.. أهمية الدراسة :

1.3.1 على المستوى النظري :

أهمية الدراسة على المستوى النظري

تكمن أهمية هذه الدراسة على المستوى النظري في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بدور المملكة العربية السعودية في إدارة المشاريع، من خلال تقديم معرفة علمية تسهم في فهم المفاهيم والنظريات المرتبطة بإدارة المشاريع وتطبيقاتها في البيئة السعودية. كما تساعد الدراسة في سد بعض الفجوات المعرفية الموجودة في الدراسات السابقة، وتوفير إطار نظري يمكن للباحثين الاستفادة منه في إجراء دراسات مستقبلية ذات صلة. كذلك تسهم في توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف التنموية والاستراتيجية للمملكة، خاصة في ظل توجهات رؤية المملكة 2030. إضافة إلى ذلك، توفر الدراسة مرجعاً علمياً يمكن الاعتماد عليه لفهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع وتطوير أساليب إدارتها وفقاً لأفضل الممارسات العالمي

1.3.2 على المستوى التطبيقي :

أهمية الدراسة على المستوى التطبيقي

تتبع أهمية هذه الدراسة على المستوى التطبيقي من كونها تسلط الضوء على واقع إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، وتساعد في تحديد الممارسات التي تسهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها. كما توفر الدراسة معلومات يمكن أن يستفيد منها صناع القرار ومديرو المشاريع في تطوير أساليب التخطيط والتنظيم والرقابة، بما يضمن تحسين الأداء وتقليل معدلات التأخير وتجاوز التكاليف. كذلك تسهم نتائج الدراسة في تعزيز تطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع داخل المؤسسات الحكومية والخاصة، بما يتوافق مع متطلبات التنمية الوطنية. وتكتسب الدراسة أهمية إضافية من ارتباطها بمشروعات رؤية المملكة 2030 التي تتطلب مستويات عالية من الكفاءة والحوكمة وإدارة الموارد. كما يمكن أن تساعد توصيات الدراسة في تطوير برامج التدريب والتأهيل المهني للعاملين في مجال إدارة المشاريع، وتعزيز ثقافة الجودة والتحسين المستمر داخل المؤسسات. ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في دعم الجهات المعنية في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية فيما يتعلق بتخطيط المشاريع وتنفيذها ومتابعتها، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على نجاح المشاريع وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية.

1.4 أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي : ما دور المملكة العربية السعودية في تطوير وتحديث ممارسات إدارة المشاريع، وما أثر ذلك على كفاءة التنمية وتحقيق أهداف رؤية 2030؟

الأسئلة الفرعية :

1. محور السياسات والتشريعات والبيئة التنظيمية

س1: كيف ساهمت المبادرات الحكومية والتشريعات الحديثة في المملكة في إرساء معايير موحدة لإدارة المشاريع؟

س2: ما دور الهيئات والبرامج الوطنية (مثل هيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع الحكومية في رفع جودة التخطيط والتنفيذ؟

2. محور المشاريع العملاقة

س3: كيف ساهمت المشاريع الكبرى (مثل نيوم، البحر الأحمر، والقدية) في استحداث نماذج جديدة لإدارة المشاريع الضخمة؟

س4: ما منهجيات إدارة المخاطر وسلاسل الإمداد المتبعة في التعامل مع ضخامة وتعقيد هذه المشاريع؟

1.5 أهداف الدراسة:

:الهدف الرئيسي:

في تطوير ممارسات إدارة المشاريع وقياس أثرها على كفاءة وفعالية تنفيذ المشاريع تحليل دور رؤية السعودية

الوطنية الكبرى في المملكة العربية السعودية

الأهداف الفرعية:

استكشاف التحولات التنظيمية والتشريعية التي أثرت في بيئة إدارة المشاريع في ظل الرؤية

تقديم مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية ومكاتب إدارة المشاريع في الجهات المعنية بالمشاريع الكبرى

قياس درجة نضج ممارسات إدارة المشاريع قبل وبعد إطلاق الرؤية
تحليل أثر التحول الرقمي واعتماد مؤشرات الأداء الاستراتيجية على تحسين نتائج المشاريع
تقديم توصيات عملية لتعزيز فاعلية إدارة المشاريع بما يتوافق مع مستهدفات الرؤية

1.6 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية وتطوير ممارسات إدارة المشاريع :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مستهدفات رؤية السعودية
يسهم في تحسين أداء المشاريع الوطنية الكبرى في المملكة العربية السعودية

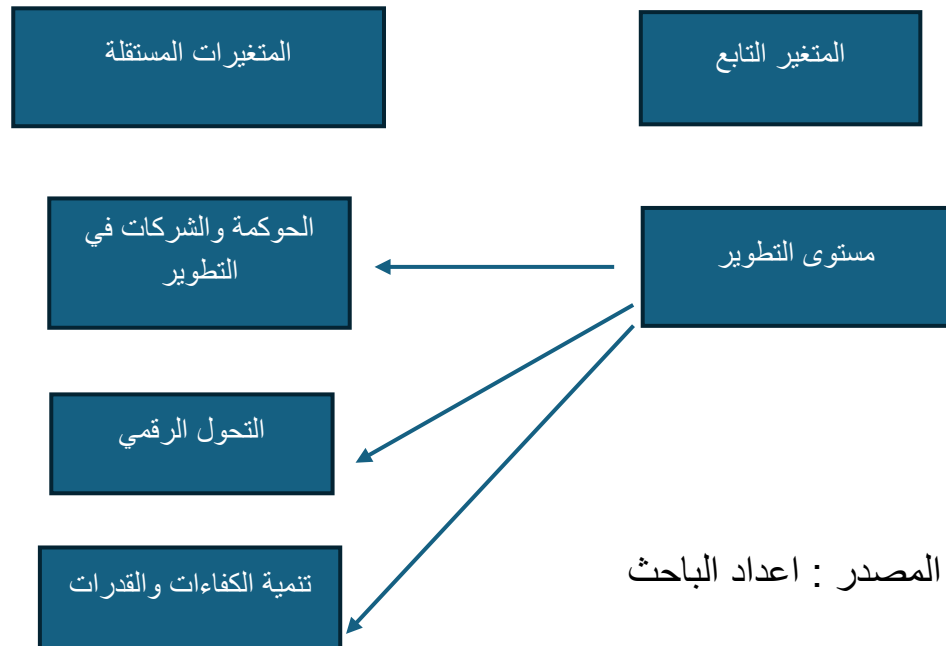
: الفرضيات الفرعية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في ظل الرؤية
وارتفاع كفاءة تنفيذ المشاريع الوطنية الكبرى وتحسن الالتزام بالجدول الزمنية
وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنشاء وتفعيل مكاتب إدارة المشاريع.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الكفاءات الوطنية في مجال إدارة المشاريع
وزيادة مستوى نضج الممارسات الإدارية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني نماذج إدارة المخاطر الحديثة وتقليل
الانحرافات في نطاق المشاريع
وتكلفتها ومدتها الزمنية

1.7 نموذج الدراسة:



1.8 منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية بوصفها الإطار المنهجي الأنسب لاختبار الفرضيات وقياس العلاقات بين المتغيرات في تطوير ممارسات إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. ويستند اختيار المنهج المرتبطة بدور رؤية السعودية

قدرته على تحويل المفاهيم النظرية إلى متغيرات قابلة للقياس الكمي، بما يسمح بإجراء تحليلات

الكمي إلى طبيعته الموضوعية إحصائية دقيقة تكشف طبيعة العلاقات بين المتغيرات المستقلة (الحوكمة المؤسسية، التحول الرقمي، تنمية الكفاءات والمتغير التابع) (تطور ممارسات إدارة المشاريع في المش

وتتميز المنهجية الكمية بقدرتها على تعميم النتائج على مجتمع الدراسة عند اختيار عينة ممثلة، كما تتيح اختبار الفرضيات

بصورة علمية قائمة على الدلالة الإحصائية، بعيداً عن التفسيرات الانطباعية أو التقديرات الذاتية. كما أنها توفر إطاراً منظماً

لها، بما يعزز من موثوقية النتائج وموضوعيتها، ويجعلها قابلة للتحقق وإعادة الاختبار في دراسات لاحقة لجمع البيانات

1.2.1 تصميم الدراسة:

تتبنى الدراسة التصميم وصفيًا تحليليًا ضمن الإطار الكمي، حيث تسعى في جانبها الوصفي إلى رصد مستوى تطبيق ممارسات

إدارة المشاريع في المشاريع الوطنية الكبرى، وقياس درجة توافر أبعاد الحوكمة والتحول الرقمي وبناء القدرات. أما في جانبها

بيعية العلاقة بين المتغيرات، وقياس قوة التأثير الذي تمارسه المتغيرات المستقلة على المتغير التحليلي.

ويُعد التصميم الوصفي التحليلي ملائمًا للموضوع الدراسة، لأنه لا يكفي بوصف الظاهرة، بل يتجاوز ذلك إلى تحليلها واختبار

العلاقات السببية المحتملة بينها، من خلال استخدام أساليب إحصائية مثل معامل الارتباط، وتحليل الانحدار الخطي.

1.2.2 مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات التنفيذية، ومديري المشاريع، وأعضاء مكاتب إدارة المشاريع
الجهات الحكومية وشبه الحكومية والهيئات المسؤولة عن تنفيذ المشاريع الوطنية الكبرى. ويُعد هؤلاء الفئة الأكثر ارتباطاً
بموضوع الدراسة، نظراً لدورهم المباشر في تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ضمن الإطار المؤسسي المرتبط بالرؤية
لضمان تمثيل إن أمكن وسيتم اختيار عينة ممثلة من مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية.
مختلف القطاعات والمستويات الإدارية. ويهدف ذلك إلى تعزيز دقة النتائج وإمكانية تعميمها، وتقليل التحيز الناتج عن التركيز على قطاع أو جهة بعينها.

1.2.3 أداة جمع البيانات:

تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها للمنهج الكمي وقدرتها على جمع بيانات معيارية من
عدد كبير من المبحوثين خلال فترة زمنية محدودة. ويتم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الاتفاق
أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة وتتضمن الاستبانة محاور رئيسة تغطي مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في إدارة المشاريع درجة التحول الرقمي في إدارة المشاريع. مستوى تنمية الكفاءات الوطنية
مؤشرات تطور ممارسات إدارة المشاريع من حيث التخطيط والرقابة وإدارة المخاطر وضبط التكاليف.

وسيتم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتحقق من صدقها الظاهري والمحتوى، كما سيتم حساب معامل الثبات (مثل معامل ألفا كرونباخ) للتأكد من اتساقها الداخلي وموثوقية نتائجها.

1.2.4 أساليب تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات، سيتم إدخالها إلى أحد البرامج الإحصائية المتخصصة لتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وتشمل هذه الأساليب الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية) لوصف خصائص العينة ومستوى استجاباتها

• اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات

• تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

للتحقق من صحة الفرضيات عند مستوى معنوية محدد اختبار الدلالة الإحصائية ويسمح هذا التحليل الكمي باستخلاص نتائج موضوعية مدعومة بأدلة رقمية، وتحديد مدى قبول أو رفض الفرضيات المطروحة، وقياس حجم التأثير لكل متغير مستقل حدود المنهجية الكمي

رغم مزايا المنهج الكمي في الدقة والموضوعية، إلا أن له بعض الحدود، من أبرزها اعتماده على إدراك المبحوثين الذاتي في تقييم

مستوى الممارسات، إضافة إلى محدودية قدرته على تفسير الأبعاد العميقة أو السياقية التي قد تتطلب منهجاً نوعياً تكميلياً.

الدراسة القائمة على اختبار العلاقات وقياس مستوى التطور المؤسس ي تجعل المنهجية الكمية الخيار

ومع ذلك، فإن طبيعة ذلك تشكل المنهجية الكمية إطاراً منهجياً متكاملًا. الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها بصورة علمية دقيقة

دراسات إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، في ضوء بيانات رقمية قابلة على التطوير ويمكن الدراسة من تحليل أثر رؤية المملكة العربية السعودية للقياس والتحليل الإحصائي الموضوعي.

1.2.5 الدراسة الميدانية:

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، إذ تُعنى بقياس واقع ممارسات إدارة المشاريع في المشاريع الوطنية في المملكة العربية السعودية الكبرى، وتحليل مدى تأثيرها بالتحويلات المؤسسية والتنظيمية التي أطلقتها رؤية السعودية لانتقال من الإطار النظري إلى التحقق التجريبي، من خلال جمع بيانات كمية مباشرة من الممارسين في وتهدف هذه المرحلة إلى إدارة المشاريع، ومدى تجسد مستهدفات الرؤية في الأداء التنفيذي.

اعتمدت الدراسة الميدانية على توزيع استبانة محكمة على عينة من مديري المشاريع، وأعضاء مكاتب إدارة المشاريع، والقيادات التنفيذية في الجهات المشرفة على المشاريع الوطنية الكبرى. وقد روعي في اختيار العينة تمثيل قطاعات متنوعة مثل البنية والتحول الرقمي، بما يعكس شمولية الرؤية وتعدد مجالاتها التنفيذية. كما تم التأكد من تنوع البنية لتحتية، والطاقة، والمستويات الوظيفية والخبرات المهنية لضمان الحصول على بيانات تعكس مختلف وجهات النظر داخل البيئة المؤسسية وقد اشتملت أداة الدراسة على مجموعة من المحاور التي تقيس أبعاد الحوكمة المؤسسية، ومستوى التحول الرقمي في إدارة

المشاريع، ومدى تنمية الكفاءات الوطنية، إضافة إلى مؤشرات تطور ممارسات إدارة المشاريع من حيث الالتزام بالجدول، وتحقيق الجودة. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية الزمنية، وضبط التكاليف، وإدارة المخاطر والاستدلالية، بهدف تحديد متوسطات الاستجابات، وقياس قوة العلاقات بين المتغيرات، واختبار الفرضيات المطروحة

وجود تحسن ملحوظ في مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وفق التحليل الإحصائي.

وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية

خاصة في ما يتعلق بتعزيز الحوكمة المؤسسية وتفعيل مكاتب إدارة المشاريع، واستخدام الأنظمة.

بعد إطلاق رؤية المملكة العربية السعودية

كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي في المتابعة وقياس الأداء.

وكذلك بين تنمية الكفاءات الوطنية وارتفاع مستوى نضج إدارة المشاريع. وفي المقابل، أشارت بعض الجهات والحاجة إلى مزيد من التكامل بين الأنظمة النتائج إلى استمرار تحديات مرتبطة بتفاوت مستويات التطبيق بين الجهات والإجراءات.

وتؤكد الدراسة الميدانية أن التحول الذي أحدثته رؤية المملكة العربية السعودية

الممارسات التشغيلية اليومية في إدارة المشاريع، وهو ما يعكس انتقالاً تدريجياً نحو نموذج إداري أكثر احترافية وانضباطاً. كما أن أهمية الاستمرار في تطوير البيئة المؤسسية، وتعزيز ثقافة الأداء، وتكثيف برامج بناء القدرات تسلط النتائج الضوء لضمان استدامة هذا التحول وتحقيق أقصى أثر ممكن للمشاريع الوطنية الكبرى. وبذلك، تشكل الدراسة الميدانية ركيزة تعزز من موثوقية نتائجها وتوصياتها أساسية لدعم الاستنتاجات النهائية للدراسة، وتوفير أدلة عملية.

1.2.6 مخطط المشروع المقترح:

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الاهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الادبيات والمراجع	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	14 يوم	خطة بحثية مفصلة
	أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة		أدوات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع جهات مشاركة	الحصول على الموافقة		موافقة رسمية
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية	شهر	بيانات مكتملة
	مقابلات مع خبراء	تعميق الفهم		ملاحظات ومعلومات نوعية
تحليل البيانات	ترتيب البيانات	جودة البيانات	شهر	تقرير نهائي متكامل
	استخدام البرامج الإحصائية	اختبار الفرضيات		نتائج إحصائية
	اعداد الرسوم البيانية	توضيح النتائج		جداول ورسوم بيانية
اعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة	بحث كامل وموثق	شهر	تقرير نهائي متكامل
	مراجعة التقرير	ضمان الدقة		تقرير قابل للنشر

عرض النتائج	تقديم العرض	نشر المعرفة	عرض تقديمي شامل ومخرجات نقاشية
-------------	-------------	-------------	--------------------------------

2. الفصل الثاني : الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يشكل هذا الفصل امتدادًا منطقيًا للبناء العلمي الذي تأسست عليه الدراسة، إذ ينتقل بالبحث من عرض الإطار العام والإشكالية البحثية إلى مستوى أكثر عمقًا وتحليلًا يتمثل في تناول متغيرات الدراسة بوصفها الركائز الأساسية للنموذج التفسيري المعتمد. فبعد أن تم تحديد موضوع الدراسة وأهدافها وتسؤولاتها وفرضياتها في الفصول السابقة، يأتي هذا الفصل ليؤسس قاعدة مفاهيمية ومنهجية دقيقة لشرح الأبعاد النظرية للمتغيرات محل التحليل، وتوضيح كيفية تحديدها وقياسها ضمن سياق التحول المؤسسي الذي أفرزته رؤية السعودية 2030 في المملكة العربية السعودية. ويكتسب هذا الطرح أهمية خاصة نظرًا للطبيعة الدراسة التي تسعى إلى تفسير العلاقات السببية بين مجموعة من العوامل المؤسسية والتنظيمية وبين مستوى تطور ممارسات إدارة المشاريع في المشاريع الوطنية الكبرى.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم معالجة علمية تعمقة للمتغيرات الرئيسة التي يتكون منها نموذج الدراسة، من خلال تأصيلها نظريًا وربطها بالأدبيات الإدارية الحديثة، وبيان تطورها المفاهيمي، واستعراض أهم النماذج التي تناولتها في سياقات بحثية سابقة. كما يسعى إلى توضيح الأسس الفكرية التي يستند إليها اختيار هذه المتغيرات تحديدًا، وبيان أبعادها ومكوناتها الداخلية ومؤشراتها القابلة للقياس، بما يضمن اتساقها مع طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها. ويُعد هذا التحديد الدقيق خطوة جوهرية في أي دراسة كمية، لأنه يحول المفاهيم المجردة إلى متغيرات إجرائية يمكن اختبارها إحصائيًا في الدراسة الميدانية، ويقلل من احتمالات الغموض أو التداخل المفاهيمي عند تفسير النتائج.

كما يتضمن الفصل تحليلًا نظريًا للطبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات في إطار تكاملي يعكس الترابط المنظومي بينها، دون الخوض في تفاصيل النتائج التطبيقية التي سيجري عرضها لاحقًا. ففهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات على المستوى النظري يُعد أساسًا ضروريًا لبناء الفرضيات واختبارها بطريقة علمية دقيقة، إذ يوضح اتجاهات التأثير المتوقعة، وحدود كل متغير، ومدى استقلالته أو تفاعله مع غيره. ومن خلال

هذا التحليل، يسعى الفصل إلى إبراز أن تطوير ممارسات إدارة المشاريع لا يُعزى إلى عامل منفرد، بل إلى منظومة متكاملة من العوامل المؤسسية والتنظيمية والبشرية التي تعمل بصورة مترابطة ضمن بيئة استراتيجية شاملة

وتتجلى أهمية هذا الفصل في كونه يمثل الإطار المفاهيمي الذي يربط بين النظرية والتطبيق، ويؤسس للمرحلة الميدانية اللاحقة على أسس علمية راسخة؛ فهو يساهم في تعزيز وضوح البناء المنهجي للدراسة، ويضمن اتساق أجزائها، ويهيئ القارئ لفهم النتائج في ضوء سياقها النظري الصحيح. كما أن التعمق في شرح المتغيرات والعلاقات بينها يثري الجانب المعرفي للدراسة، ويوفر مرجعاً نظرياً يمكن الاستفادة منه في بحوث مستقبلية تتناول موضوع إدارة المشاريع في سياقات تحول وطني مشابهة. ومن ثم، فإن هذا الفصل لا يقتصر دوره على العرض التعريفي، بل يشكل عنصراً محورياً يرسخ الأساس العلمي لفهم دور الرؤية في إعادة تشكيل ممارسات إدارة المشاريع على مستوى المشاريع الوطنية الكبرى.

2.2. المتغيرات المستقلة:

أولاً: الحوكمة المؤسسية وتطوير الأطر التنظيمية

يشير هذا المتغير إلى مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في إدارة المشاريع، بما يشمل وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتحديد الصلاحيات، وتفعيل أنظمة الرقابة الداخلية، واعتماد مؤشرات الأداء، وتعزيز الشفافية والمساءلة. وقد أسهمت رؤية 2030 في إعادة هيكلة العديد من الجهات، واستحداث وحدات ومكاتب متخصصة بإدارة المشاريع، إضافة إلى تطوير الأنظمة والتشريعات المنظمة للعمليات والتعاقد والشراقات.

وتُعد الحوكمة المؤسسية عنصراً حاسماً في تحسين كفاءة إدارة المشاريع، إذ توفر إطاراً منضبطاً لاتخاذ القرار، وتحدد من الازدواجية والتداخل بين الجهات، وتُعزز التكامل بين المستويات الاستراتيجية والتنفيذية؛ كما تساهم في تقليل المخاطر المرتبطة بسوء التخطيط أو ضعف التنسيق، وتضمن توافق المشاريع مع الأهداف الوطنية الكبرى. ومن ثم، يُفترض أن ارتفاع مستوى الحوكمة المؤسسية يرتبط إيجابياً بتطور ممارسات إدارة المشاريع (Burak, 2017).

ثانيًا: التحول الرقمي في إدارة المشاريع

يمثل التحول الرقمي أحد المرتكزات الأساسية في رؤية 2030. ويشير في سياق هذه الدراسة إلى مدى توظيف الأنظمة الرقمية وأدوات إدارة المشاريع الإلكترونية، مثل أنظمة تخطيط الموارد، ولوحات قياس الأداء الرقمية، وأدوات تحليل البيانات، ومنصات التعاون المؤسسي. وقد أدى التوسع في استخدام التقنيات الحديثة إلى تعزيز القدرة على متابعة تقدم المشاريع في الوقت الفعلي، وتحسين دقة البيانات، ودعم اتخاذ القرار المبني على المعلومات.

ويُعد التحول الرقمي عاملاً تمكينياً يرفع من كفاءة إدارة الوقت والتكلفة والنطاق، ويعزز التكامل بين مختلف الأطراف المعنية بالمشروع. كما يتيح إمكانية التنبؤ بالمخاطر وتحليل السيناريوهات المحتملة، الأمر الذي يقلل من احتمالات الانحراف ويزيد من سرعة الاستجابة للتحديات. وعليه، يُتوقع أن يسهم ارتفاع مستوى التحول الرقمي في تحسين جودة ممارسات إدارة المشاريع ورفع درجة نضجها المؤسسي (Lloret, 2025).

ثالثًا: تنمية الكفاءات الوطنية وبناء القدرات المؤسسية

يرتبط هذا المتغير بمدى الاستثمار في تطوير رأس المال البشري المتخصص في إدارة المشاريع، من خلال برامج التدريب، والشهادات المهنية، ونقل المعرفة، وتوطين الخبرات العالمية. فقد أكدت رؤية 2030 على تمكين الكفاءات الوطنية ورفع

مستوى الاحترافية في مختلف القطاعات، بما في ذلك إدارة المشاريع، التي تتطلب مهارات تحليلية وقيادية وتقنية متقدمة.

ويؤثر مستوى تأهيل الكوادر البشرية بشكل مباشر في جودة التخطيط والتنفيذ والرقابة على المشاريع، إذ إن توفر مديري مشاريع مؤهلين وقادرين على تطبيق المنهجيات الحديثة يسهم في تقليل الأخطاء، وتحسين إدارة المخاطر، وتعزيز التواصل بين أصحاب المصلحة. كما أن بناء القدرات المؤسسية يضمن استدامة التحسين وعدم ارتباطه بأفراد محددين، بل يتحول إلى ممارسة تنظيمية راسخة. لذلك، يُفترض أن تنمية الكفاءات الوطنية تمثل عاملاً رئيسياً في تطوير ممارسات إدارة المشاريع على مستوى المشاريع الوطنية الكبرى (Lakhamraju, 2025).

2.3. المتغير التابع:

مستوى تطوير ممارسات إدارة المشاريع في المشاريع الوطنية الكبرى يمثل هذا المتغير النتيجة الأساسية التي تسعى الدراسة إلى تفسيرها وقياسها، ونقصد به درجة التحسن في تطبيق منهجيات إدارة المشاريع وفق أفضل الممارسات العالمية، ومدى الالتزام بمعايير التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، وضبط التكاليف، وإدارة الوقت، وتحقيق الجودة، وإدارة أصحاب المصلحة. كما يشمل مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع (PMOs)، ومدى تكامل إدارة المحافظ والبرامج مع الأهداف الاستراتيجية للدولة.

وتتجلى تطور ممارسات إدارة المشاريع في عدة مؤشرات، منها: انخفاض الانحرافات الزمنية والمالية، وتحسن مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، وارتفاع كفاءة استخدام الموارد، وزيادة الشفافية في التقارير والمتابعة، وتعزيز ثقافة المساءلة المؤسسية. كما يعكس هذا المتغير قدرة الجهات المنفذة على إدارة مشاريع معقدة وعابرة للقطاعات بكفاءة عالية، بما يضمن تحقيق القيمة المضافة والأثر التنموي المستدام. وبالتالي، فإن هذا المتغير يمثل المحصلة النهائية لتفاعل العوامل المؤسسية والتنظيمية والتقنية التي أفرزتها الرؤية (Püchel, 2024).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يفترض نموذج الدراسة وجود علاقة تأثير مباشرة وإيجابية بين المتغيرات المستقلة الثلاثة (الحوكمة المؤسسية، والتحول الرقمي، وتنمية الكفاءات الوطنية) وبين المتغير التابع (مستوى تطوير ممارسات إدارة المشاريع). إذ تشكل الحوكمة الإطار التنظيمي الضابط، ويوفر التحول الرقمي الأدوات التقنية الداعمة، بينما تمثل الكفاءات الوطنية العنصر البشري المنفذ لهذه الممارسات. وتعمل هذه المتغيرات بصورة تكاملية لا منفصلة؛ ففعالية التحول الرقمي تعتمد على كفاءة الكوادر البشرية، كما أن نجاح الحوكمة يتطلب أنظمة رقمية داعمة وثقافة مؤسسية واعية.

إن العلاقة بين المتغيرات علاقة تكامل وتأثير متبادل، حيث يؤدي تحسن كل متغير مستقل إلى تعزيز المتغير التابع، في حين أن غياب أحدها قد يحد من فاعلية المتغيرات الأخرى. ويعكس هذا النموذج الطبيعة المنظومية للتحول الذي أحدثته رؤية 2030، والذي يستند إلى تكامل الأبعاد التنظيمية والتقنية والبشرية لتحقيق تطوير مستدام في ممارسات إدارة المشاريع الوطنية الكبرى.

2.5. الخاتمة:

اختتم الفصل الثاني عرض الإطار المفاهيمي والتحليلي للدراسة من خلال تقديم شرح مستفيض للمتغيرات التي تشكل جوهر البحث، وكذلك توضيح طبيعة العلاقة بينها، دون الخوض في تفاصيل المتغيرات أو نتائجها التطبيقية، إذ يركز الفصل على بناء قاعدة معرفية ومنهجية صلبة. وقد ساهم هذا الفصل في رسم صورة واضحة للآليات النظرية التي تربط بين عناصر الدراسة المختلفة، موضحاً الأسس التي يقوم عليها النموذج التحليلي، ومدى ترابط المتغيرات بطريقة تعكس الطبيعة المنظومية للتحولات المؤسسية التي أطلقتها رؤية السعودية 2030 في المملكة العربية السعودية.

لقد ركز الفصل على توضيح أبعاد المتغيرات ومكوناتها ومؤشراتها القابلة للقياس، مع تقديم سياق مفاهيمي يفسر كيفية تأثيرها المتبادل ضمن إطار شامل، وهو ما يمكن الباحث من وضع الفرضيات وتحديد اتجاهات العلاقة بين المتغيرات بدقة. وبذلك، يصبح الفصل حجر الزاوية الذي يربط بين النظرية والتطبيق، ويُعد تمهيداً أساسياً لفهم النتائج التي ستعرض في الفصل الميداني. كما يعزز الفصل من مصداقية البحث من خلال توضيح المنهجية النظرية وراء اختيار المتغيرات وعلاقاتها، ما يتيح للباحث والمتابع تقييم مدى اتساق الدراسة وشموليتها في تفسير دور الرؤية في تطوير ممارسات إدارة المشاريع.

أهمية الفصل الثاني تكمن أيضاً في أنه يوفر إطاراً تحليلياً يمكن استخدامه كمرجع للبحوث المستقبلية، حيث يسلط الضوء على أبعاد المتغيرات وعلاقاتها بصورة منهجية، ويُظهر كيف يمكن دمج النظرية مع الممارسة لتفسير الظواهر المعقدة في بيئات التحول المؤسسي. كما يساهم الفصل في تعزيز فهم القارئ لطبيعة الدراسات القائمة على المتغيرات المترابطة، ويؤكد أن أي تحليل لاحق للبيانات أو اختبار للفرضيات يجب أن يتم في سياق هذا الإطار المفاهيمي لضمان تفسير النتائج بدقة وموضوعية.

يمثل هذا الفصل خطوة حاسمة في البحث، إذ أنه لم يقتصر على وصف المتغيرات أو العلاقات بينهما، بل أسس لفهم شامل ومتكامل يوضح أهمية هذه المتغيرات في تحليل دور رؤية 2030 في تطوير ممارسات إدارة المشاريع، وما يترتب على ذلك من تأثيرات استراتيجية وتنموية على المشاريع الوطنية الكبرى في المملكة.

المراجع:

- العتيبي، محمد بن سعد. (2021). إدارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية: التحديات وسبل التطوير. مجلة الإدارة العامة، 61(2)، 145-168.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2023). تقرير رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
- الهيئة السعودية للمقاولين. (2022). تقرير واقع قطاع المشاريع والإنشاءات في المملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية:

- Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (13th ed.). Wiley
- Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Mantel, S. J. (2021). Project Management: A Managerial Approach (10th ed.). Wiley