

# دور إدارة المشاريع في تحقيق رؤية السعودية 2030

دراسة تحليلية لآراء مديري ومخططي  
المشاريع في المشروعات الكبرى بالمملكة  
إعداد الطالبة: هنادي المالكي

# جدول المحتويات

| الصفحة | البند                                                                                        |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | صفحة العنوان والبيانات الأساسية.                                                             |
| 2      | جدول المحتويات وقائمة الأشكال والرسوم التوضيحية.                                             |
| 3      | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة (المقدمة والمصطلحات).                                      |
| 4      | مشكلة الدراسة (الفجوات النظرية والفجوات التطبيقية).                                          |
| 5      | أهمية الدراسة (على المستوى النظري وعلى المستوى التطبيقي).                                    |
| 6      | أسئلة الدراسة وأهدافها (الرئيسية والفرعية).                                                  |
| 7      | فرضيات الدراسة ونموذج البحث الهيكلي.                                                         |
| 8      | منهجية الدراسة والأفق الزمني ومجتمع وعينة البحث.                                             |
| 9      | الدراسة الميدانية: بيئة المشروعات الكبرى في رؤية 2030 (نيوم، البحر الأحمر، القدية).          |
| 10     | مخطط المشروع البحثي المقترح ومراحل التنفيذ الفني.                                            |
| 11     | الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري (مقدمة الفصل).                                 |
| 12     | المبحث الأول: مفهوم إدارة المشاريع الحديثة وأبعادها الاستراتيجية.                            |
| 13     | نضج إدارة المشاريع ومكاتب إدارة المشاريع (PMO) في القطاع الحكومي والخاص السعودي.             |
| 14     | المبحث الثاني: رؤية السعودية 2030 ومحاورها الأساسية ارتباطاً بالمشاريع.                      |
| 15     | برامج تحقيق الرؤية (VRPs) ومحفظة المشاريع القومية الذكية.                                    |
| 16     | المبحث الثالث: العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق مستهدفات الرؤية.                      |
| 17     | أثر الحوكمة وإدارة المخاطر في تلافي تعثر المشاريع التنموية.                                  |
| 18     | مراجعة الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) ونقدها العلمي.                                   |
| 19     | الفجوة المعرفية التي تسدها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.                              |
| 20     | الفصل الثالث: الخاتمة والتوصيات المستقبلية المقترحة.                                         |
| 21     | قائمة المراجع والمصادر (المراجع العربية).                                                    |
| 22     | قائمة المراجع والمصادر (المراجع الأجنبية والتقارير الدولية).                                 |
| 23     | قائمة الملاحق: مقدمة الاستبيان والبيانات الديموغرافية للمبحوثين.                             |
| 24     | الاستبيان الأول: محاور إدارة المشاريع (الحوكمة، التخطيط، إدارة المخاطر).                     |
| 25     | الاستبيان الثاني: محاور تحقيق رؤية 2030 (جودة المخرجات، الالتزام بالجدول الزمني، الاستدامة). |

## قائمة الأشكال والرسوم التوضيحية

| الصفحة | الشكل                                           | الصفحة | الشكل                             |
|--------|-------------------------------------------------|--------|-----------------------------------|
| 13     | (6) هيكل مكتب إدارة المشاريع PMO                | 7      | (1) نموذج البحث الهيكلي           |
| 14     | (7) محاور رؤية السعودية 2030                    | 8      | (2) مراحل منهجية الدراسة          |
| 15     | (8) برامج تحقيق الرؤية                          | 9      | (3) المشروعات الكبرى في رؤية 2030 |
| 16     | (9) العلاقة بين إدارة المشاريع ومستهدفات الرؤية | 10     | (4) مخطط تنفيذ المشروع البحثي     |
| 17     | (10) إطار الحوكمة وإدارة المخاطر                | 12     | (5) أبعاد إدارة المشاريع الحديثة  |

# 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً تاريخياً غير مسبوق منذ إطلاق "رؤية السعودية 2030"، والتي تمثل خطة استراتيجية طموحة تهدف إلى تنويع الاقتصاد، وتقليل الاعتماد على النفط، وتطوير القطاعات الخدمية العامة كالبنية التحتية، والصحة، والتعليم، والترفيه، والسياحة. يعتمد نجاح هذه الرؤية بشكل جذري على قدرة المملكة على تنفيذ آلاف المشاريع والمبادرات الحكومية والرأسمالية الكبرى (Mega Projects) مثل مشروع "نيوم"، و"بوابة الدرعية"، و"مشروع البحر الأحمر"، و"القدية". من هنا، برز علم وممارسات إدارة المشاريع (**Project Management**) كعامل حسم استراتيجي والركيزة الفنية والتشغيلية التي تحول الأهداف النظرية للرؤية إلى واقع ملموس ومستدام.

لم تعد إدارة المشاريع مجرد أدوات لتتبع الجداول الزمنية والميزانيات، بل تحولت إلى فلسفة إدارية متكاملة تشمل التخطيط الاستراتيجي، وحوكمة الأداء، وإدارة المخاطر، وتأسيس مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) على أعلى المستويات التنظيمية في الوزارات والهيئات الحكومية والشركات التابعة لبعض الصناديق السيادية كصندوق الاستثمارات العامة (PIF). يسعى هذا البحث إلى إبراز الدور المحوري الذي تلعبه آليات إدارة المشاريع الحديثة (مثل إدارة النطاق، وإدارة الزمن، والحوكمة، والرشاقة التنظيمية) في تسريع وتيرة العمل وضمان تسليم مشاريع الرؤية بأعلى كفاءة وأقل هدر للموارد الزرقاء والمالية، مما يسهم بشكل مباشر في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي المستهدف.

## 1.2. مشكلة البحث

رغم الدعم المالي والسياسي اللامحدود الذي تحظى به مشاريع رؤية السعودية 2030، إلا أن طبيعة هذه المشاريع العملاقة تتسم بالتعقيد العالي، وتداخل النطاقات، ومشاركة أطراف دولية ومحلية متعددة، مما يرفع من نسب المخاطر التشغيلية والمالية والزمنية. وتتبلور مشكلة البحث في التساؤل حول مدى مساهمة كفاءة ممارسات إدارة المشاريع في الحد من تعثر هذه المشاريع وضمان توافق مخرجاتها النهائية مع ركائز الرؤية الثلاث: (اقتصاد مزدهر، مجتمع حيوي، ووطن طموح). ويمكن تفصيل المشكلة عبر رصد الفجوات التالية:

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

ندرة الأدبيات الشاملة: هناك نقص واضح في الدراسات الأكاديمية العربية التي تربط بشكل تجريبي وهيكل بين أبعاد إدارة المشاريع الحديثة (مثل ممارسات مكاتب الـ PMO الرشيقة) وبين كفاءة تحقيق الخطط القومية الطويلة المدى كرؤية 2030. قصور النماذج المفسرة: تفتقر المكتبة الإدارية إلى نموذج نظري يفسر كيف تتقاطع إدارة المخاطر الاستباقية في بيئات المشاريع متسارعة التغير مع مستهدفات الاستدامة البيئية والاقتصادية للمشاريع الكبرى في المملكة.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تحديات الحوكمة والتنسيق البيئي: على الرغم من وجود مكاتب إدارة مشاريع في معظم الجهات، إلا أن هناك فجوة تطبيقية تتعلق بضعف التكامل والربط اللحظي بين هذه المكاتب والمكتب المركزي لإدارة المشاريع على مستوى الدولة، مما يسبب أحياناً تضارباً في الأولويات أو تأخراً في سلاسل الإمداد للمشاريع الكبرى.

تأهيل الكوادر الوطنية: تواجه الشركات والمنظمات تحدياً تطبيقياً في سد الفجوة بين الممارسات العالمية القياسية (PMI) وبين الخصوصية الثقافية والتنظيمية لبيئة العمل السعودية السريعة جداً.

### 1.3. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من مواكبتها لأكبر حراك تنموي تشهده منطقة الشرق الأوسط في العصر الحديث، حيث يمثل نجاح مشاريع الرؤية نموذجاً ملهماً للدول النامية والمتقدمة على حد سواء في كيفية قيادة التحول الوطني عبر المشاريع.

#### 1.3.1. على المستوى النظري

إثراء البحث العلمي: تساهم الدراسة في تقديم إطار معرفي ومفاهيمي جديد يدمج بين نظريات نضج إدارة المشاريع (Project Management Maturity Models) وأطر التنمية المستدامة والتحول الاقتصادي القومي.

توفير مرجع أكاديمي: توفير مرجع علمي حديث للباحثين والمكاتب الاستشارية حول واقع إدارة المشاريع العملاقة في المملكة العربية السعودية لعام 2026.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي

دعم صنع القرار: توفير توصيات عملية مبنية على دراسة ميدانية لمديري مكاتب المشاريع (PMO) ورؤساء المبادرات في الرؤية، مما يساعدهم على تحسين آليات الحوكمة وإدارة الموارد. تقليل الفاقد والتعثر: المساهمة في وضع حلول ونماذج تطبيقية تقلل من نسب الأخطاء التشغيلية وتضمن تسليم المشاريع ضمن النطاق والميزانية والوقت المحدد، محققة أعلى قيمة مضافة للاقتصاد الوطني.

## 1.4. أسئلة الدراسة

يسعى البحث الحاضر للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:  
"ما هو دور ممارسات إدارة المشاريع في تحقيق مستهدفات رؤية  
السعودية 2030؟"

وينبثق من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي وحوكمة المشاريع على جودة مخرجات مشاريع رؤية 2030؟
  2. ما أثر تطبيق إدارة المخاطر الاستباقية في منع تعثر المشاريع الكبرى للمملكة والالتزام بجداولها الزمنية؟
  3. إلى أي مدى تساهم مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في رفع كفاءة تخصيص الموارد البشرية والمالية لتحقيق الرؤية؟
- ### 1.5. أهداف الدراسة

يتلخص الهدف العام للدراسة في تبيان وفحص طبيعة الأثر الكائن لممارسات إدارة المشاريع على كفاءة تنفيذ رؤية السعودية 2030، والوصول للأهداف التفصيلية التالية:

1. التعرف على واقع تطبيق ممارسات حوكمة وتخطيط المشاريع في الجهات المسؤولة عن تنفيذ مبادرات الرؤية.
2. قياس أثر إدارة المخاطر كمتغير مستقل في ضمان استمرارية الأعمال وتسليم المشاريع العملاقة في مواعيدها المحددة.
3. تحليل دور مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تعزيز الكفاءة التشغيلية والمالية لبرامج التحول الوطني.

## 1.6. فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية للاختبار الإحصائي:

الفرضية الرئيسية ( $H_1$ ): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات إدارة المشاريع الحديثة بمحاورها وبين كفاءة تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030.

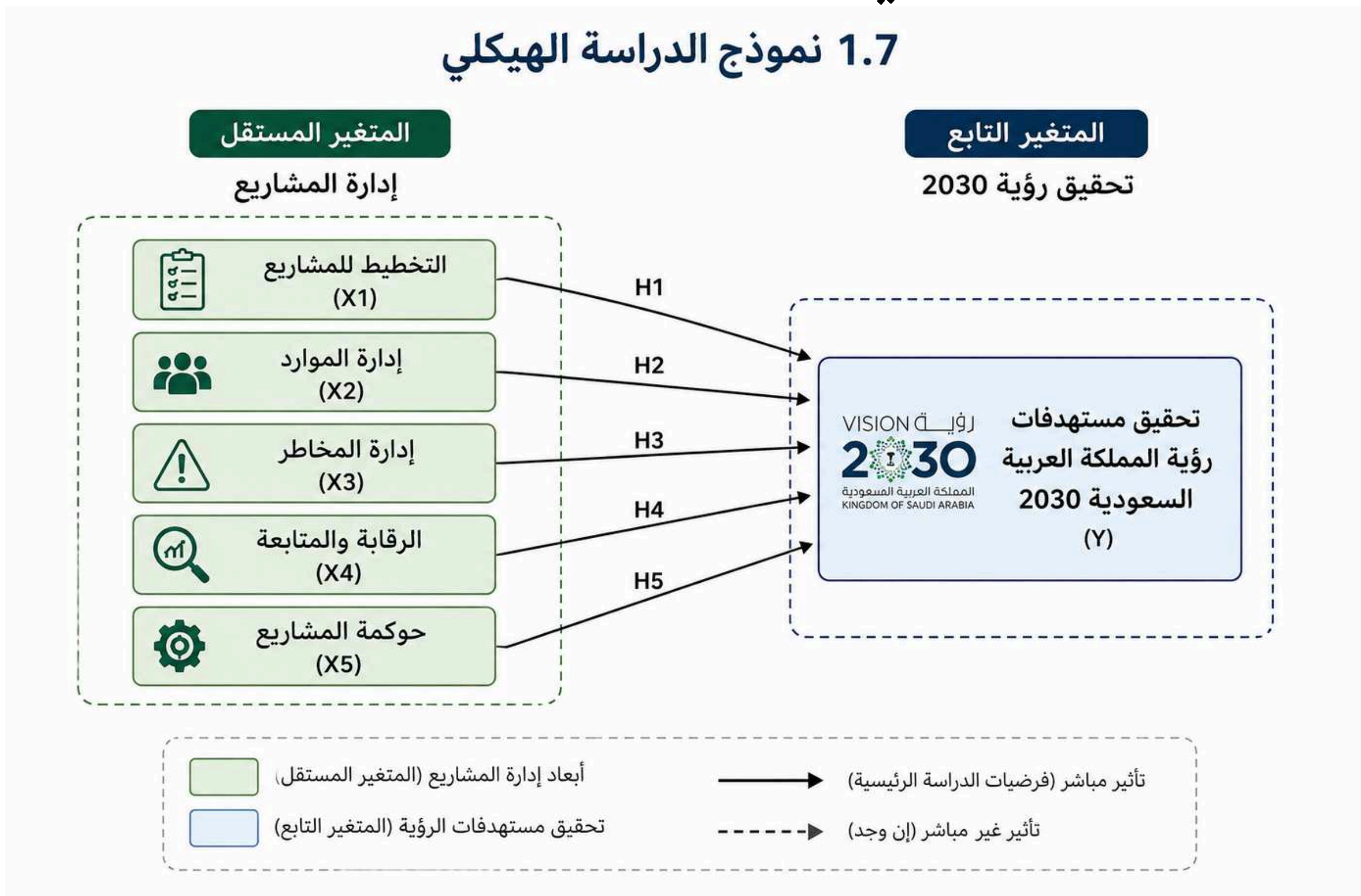
ويندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى ( $H_{1a}$ ): توجد علاقة تأثير معنوية إيجابية بين حوكمة وتخطيط المشاريع وجودة مخرجات مبادرات رؤية 2030.

الفرضية الفرعية الثانية ( $H_{1b}$ ): توجد علاقة تأثير معنوية إيجابية بين إدارة المخاطر الاستباقية والالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع الكبرى.

الفرضية الفرعية الثالثة ( $H_{1c}$ ): توجد علاقة تأثير معنوية إيجابية بين فاعلية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) والتحسين المالي وتخصيص الموارد.

## 1.7. نموذج الدراسة الهيكلي



## 1.8. منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على منهجية علمية صارمة لضمان دقة النتائج وقابليتها للتعميم في بيئة الأعمال السعودية، وتم الاستناد إلى نموذج "بصلة البحث" لتحديد الأطر الفلسفية والإجرائية كما يلي:

فلسفة البحث: الوضعية (Positivism) القائمة على قياس الملاحظات والظواهر وتفسير العلاقات كمياً.

منهج البحث: استنتاجي (Deductive) حيث يتم الانتقال من النظريات العامة لإدارة المشاريع إلى اختبارها تجريبياً في بيئة الرؤية.

استراتيجية البحث: مسحي (Survey Study) بالاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات من الميدان.

اختيار البحث: كمي (Quantitative) لتحليل الأرقام والارتباطات الإحصائية بدقة وتجرد.

الأفق الزمني: دراسة مقطعية (Cross-sectional) حيث تم جمع البيانات في فترة زمنية محددة من عام 2026م.

التقنيات والإجراءات: تم تطوير استبيان إلكتروني موزع ومحكم، وتمت المعالجة الإحصائية عبر برنامج SPSS للاختبارات وتحليل الانحدار والارتباط.

### ملخص منهجية البحث (إعداد الطالب بناءً على نموذج بصلة البحث)



## 1.9. الدراسة الميدانية: بيئة المشروعات الكبرى في رؤية 2030

تعد البيئة السعودية الحالية الحاضنة الأكبر للمشروعات العملاقة (Mega Projects) على مستوى العالم، وتتمثل مجتمعات الدراسة الميدانية في الشركات والهيئات الحكومية التي تدير هذه المشاريع تحت مظلة صندوق الاستثمارات العامة ووزارة التحول الوطني، ومن أبرزها:

شركة نيوم (NEOM): التي تشرف على مشروع "ذا لاين"، "أوكساجون"، و"تروجينا"، وتمثل قمة تحدي إدارة المشاريع الهندسية والتقنية والبيئية في القرن الحادي والعشرين، حيث تتطلب أنماط إدارة مرنة ورشيقة (Agile Project Management) لإدارة الابتكار المفتوح.

شركة البحر الأحمر الدولية: المسؤولة عن وجهات سياحية فائقة الفخامة ومستدامة، وتطبق أعلى معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG) المدمجة في إدارة محافظ المشاريع (Portfolio Management).

شركة القدية للاستثمار، وهيئة تطوير بوابة الدرعية: مشاريع تجمع بين إحياء التراث وبناء البنية التحتية الترفيهية والثقافية، مما يعزز الحاجة لإدارة صارمة لنطاق المشروع (Scope Management) لمنع التوسع غير المدروس (Scope Creep). تستهدف هذه الدراسة أخذ عينة عشوائية ممثلة من المديرين والمخططين والمهندسين العاملين في مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في هذه المنشآت لضمان دقة وواقعية المدخلات البحثية.

1.10. مخطط المشروع المقترح لإنهاء الدراسة

لضمان التنفيذ الدقيق لهذا البحث العلمي، تم وضع خطة زمنية وجدول تنفيذي مقترح للمراحل الأساسية للبحث كالتالي:

| م | مرحلة العمل                       | الأنشطة الفنية والتنفيذية                                                                                                                                                                                          | أدوات التنفيذ                                                                                                             | المخرجات المتوقعة                                                                                                         | المدة الزمنية المتوقعة |
|---|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| 1 | تطوير المقترح وتحكيم الأداة       | <ul style="list-style-type: none"><li>مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.</li><li>صياغة المقترح البحثي والإطار النظري.</li><li>تصميم الاستبيان الأولي وعرضه على المحكمين الأكاديميين.</li></ul>                     | <br>المراجع العلمية<br>استمارة التحكيم | <br>مقترح بحثي معتمد<br>وأداة محكمة    | أسبوعين                |
| 2 | الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study) | <ul style="list-style-type: none"><li>تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية صغيرة.</li><li>اختبار صدق وثبات الأداة (معامل ألفا كرونباخ).</li><li>تعديل الاستبيان بناءً على نتائج التحليل.</li></ul>                   | <br>الاستبيان الأولي<br>برنامج SPSS    | <br>تقرير نتائج<br>الدراسة الاستطلاعية | أسبوع                  |
| 3 | جمع البيانات الميدانية            | <ul style="list-style-type: none"><li>توزيع الاستبيان إلكترونياً على مجتمع الدراسة.</li><li>متابعة الاستجابات عبر المنصات المهنية والبريد الإلكتروني.</li><li>إرسال تذكيرات دورية لزيادة معدل الاستجابة.</li></ul> | استبيان إلكتروني<br>منصات مهنية<br>Google Forms                                                                           | <br>بيانات خام<br>مجمعة من الميدان     | 4 أسابيع               |
| 4 | التحليل الإحصائي للبيانات         | <ul style="list-style-type: none"><li>إدخال البيانات وتنظيفها في برنامج SPSS.</li><li>إجراء التحليل الوصفي والإرتباطي والانحدار المتعدد.</li><li>اختبار الفرضيات وتحليل النتائج إحصائياً.</li></ul>                | <br>برنامج<br>SPSS                     | <br>نتائج التحليل<br>الإحصائي          | أسبوعين                |
| 5 | كتابة النتائج والمناقشة           | <ul style="list-style-type: none"><li>تفسير النتائج وربطها بالفرضيات والدراسات السابقة.</li><li>مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري وأهداف الدراسة.</li><li>استخراج التوصيات والمقترحات المستقبلية.</li></ul>      | المراجع<br>Microsoft Word                                                                                                 | <br>فصول النتائج<br>والتوصيات          | أسبوعين                |
| 6 | المراجعة النهائية والإخراج        | <ul style="list-style-type: none"><li>مراجعة اللغة والأسلوب والتنسيق النهائي للبحث.</li><li>التأكد من توثيق المراجع والأشكال والجداول.</li><li>إعداد النسخة النهائية وتنسيقها للطباعة أو التسليم.</li></ul>        | Microsoft Word<br>PDF                                                                                                     | <br>النسخة النهائية<br>للبحث           | أسبوع                  |

إجمالي المدة الزمنية المتوقعة لتنفيذ البحث:  12 أسبوعاً تقريباً (3 أشهر)

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

### 2.1. المقدمة

تعتبر الإدارة الفعالة للمشاريع عصب التحول الاقتصادي في العصر الرقمي والمعرفي، إذ يرى رواد الإدارة الحديثة أن الخطط الاستراتيجية للدول تظل حبيسة الأدراج ما لم تُترجم إلى محافظ ومشاريع وبرامج تنفيذية محددة البداية والنهاية والموارد والمسؤوليات. وفي إطار رؤية السعودية 2030، قفز مفهوم إدارة المشاريع من سياقه التقليدي الضيق بالمواقع الإنشائية والهندسية ليتغلغل في كافة مفاصل الدولة والمؤسسات الحكومية والخاصة كممكّن ومحرك رئيسي للتغيير وإدارة الأداء والمستهدفات. يستعرض هذا الفصل التأصيل النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة، حيث يتناول المبحث الأول أبعاد إدارة المشاريع ونماذج النضج المؤسسي ودور مكاتب ال PMO، بينما يتناول المبحث الثاني محاور الرؤية وكيفية صياغة برامج تحقيق الرؤية (VRPs) على هيئة مشاريع قابلة للقياس، وينتهي الفصل بالمبحث الثالث الذي يحلل طبيعة العلاقة والروابط الحيوية بين جودة الممارسات الإدارية وتحقيق الغايات الوطنية الطموحة، مدعوماً بمراجعة ونقد مستفيض للدراسات السابقة المحلية والإقليمية والدولية ذات الصلة.

## 2.2. البحث الأول: مفهوم إدارة المشاريع الحديثة وأبعادها الاستراتيجية

تُعرف إدارة المشاريع طبقاً لمعهد إدارة المشاريع العالمي (PMI) بأنها تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلباته وتوقعات أصحاب المصلحة. وتشمل إدارة المشاريع الحديثة عشرة مجالات معرفية أساسية (Knowledge Areas) تعمل بتكامل لضمان الكفاءة: إدارة التكامل والنطاق: ضمان شمولية المشروع لكافة الأعمال المطلوبة فقط دون زيادة أو هدر، وتوجيه الجهود بدقة نحو المخرجات المستهدفة. إدارة الوقت والتكلفة: وضع الجداول الزمنية والمسارات الحرجة (Critical Paths) وحساب الميزانيات التقديرية بدقة لمراقبة الانحرافات (Variance Analysis) أولاً بأول والتحكم في التدفقات النقدية. إدارة الجودة: التأكد من التزام المخرجات والمنتجات النهائية بالمواصفات الفنية والمعايير المعتمدة التي تلي متطلبات المستخدم النهائي وتضمن ديمومة المشروع. إدارة التواصل وأصحاب المصلحة (Stakeholders): تحديد كافة الأطراف المتأثرة والمؤثرة في المشروع، وبناء قنوات اتصال شفافة ولحظية لضمان تضافر الجهود وتقليل مقاومة التغيير.

## 2.3. نضج إدارة المشاريع ومكاتب إدارة المشاريع (PMO)

لتحقيق النقلة النوعية في تنفيذ مشاريع الرؤية، قامت الجهات السعودية بالتوسع في تأسيس مكاتب إدارة المشاريع (Project Management Offices - PMO) ككيانات تنظيمية مركزية تهدف إلى توحيد المنهجيات، ونقل المعرفة، وتقديم الدعم الاستشاري والرقابي للمشاريع والمحافظة التنموية. وتتنوع أدوار مكاتب ال PMO بين الأدوار الداعمة، والتحكيمية، والتوجيهية الصارمة.

يرتبط نضج إدارة المشاريع في المؤسسة بقدرتها على الانتقال من العمل العشوائي غير الممنهج (المستوى الأول) إلى العمل المؤسسي المدار والمقاس والمحسن مستمراً (المستوى الخامس)، وهو ما تسعى جاهدة لتحقيقه الهيئات الوطنية مثل "مركز تحقيق كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (إكسبرو)"، والذي يلعب دوراً محورياً في حوكمة المشاريع ورفع جودتها التشغيلية والمالية.

## 2.4. البحث الثاني: رؤية السعودية 2030 ومحاورها الأساسية ارتباطاً بالمشاريع

تتأسس رؤية السعودية 2030 على ثلاثة محاور رئيسية، يتفرع من كل منها أهداف استراتيجية ومؤشرات أداء رئيسية (KPIs) يتم قياس نجاحها وتنفيذها عبر آلاف المشاريع والمبادرات:

**المحور الأول: مجتمع حيوي:** يركز على جودة الحياة، وإحياء المواقع التراثية، وتهيئة المدن للمواطنين والمقيمين والزوار. وتترجم أهداف هذا المحور إلى مشاريع تطويرية ضخمة مثل "أنسنة المدن"، ومشروع "الرياض الخضراء"، والمسار الرياضي، وتوسعة الحرمين الشريفين.

**المحور الثاني: اقتصاد مزدهر:** يسعى إلى تعزيز الاستثمارات، ودعم الابتكار والتحول الرقمي، وتنمية السياحة، ورفع نسبة الصادرات غير النفطية. وتعد مشاريع "نيوم"، و"صندوق الاستثمارات العامة"، و"تطوير قطاع التعدين" أدواتاً مباشرة لتحقيق التنوع والازدهار الاقتصادي المأمول.

**المحور الثالث: وطن طموح:** يستهدف رفع كفاءة وموثوقية الأداء الحكومي، والتحول الرقمي الشامل للمعاملات، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتفعيل دور القطاع الثالث (المنظمات غير الربحية). ويتحقق هذا عبر مبادرات ومشاريع حكومية ذكية لإعادة هندسة الإجراءات وتطوير الكوادر البشرية الوطنية.

## 2.5. برامج تحقيق الرؤية (VRPs) ومحفظة المشاريع القومية الذكية

لضمان التنفيذ المنظم والمحكم لمستهدفات الرؤية، تم تقسيم الأهداف الكبرى إلى برامج تنفيذية متخصصة تُعرف بـ برامج تحقيق الرؤية (Vision Realization Programs - VRPs) مثل: برنامج جودة الحياة، برنامج تطوير القطاع المالي، برنامج تحول القطاع الصحي، برنامج التخصيص، وغيرها.

تعمل هذه البرامج كأطر عليا لإدارة المحافظ الاستراتيجية (Portfolio Management)، حيث يتم تجميع المشاريع المتشابهة والمترابطة تحت برنامج واحد لتعظيم المنافع والتحكم في الموارد المشتركة ومنع الهدر الإداري والمالي. ويشرف على كل برنامج مكتب تحقيق الرؤية (VRO) داخل الوزارة المعنية، وهو بمثابة مكتب إدارة محافظ وبرامج استراتيجية يربط المخرجات الفنية بالمؤشرات الوطنية الكبرى، مما يعكس التطبيق المتطور لأحدث النظريات العالمية في تخطيط المدن والاقتصادات الكلية من خلال الهياكل الإدارية والمشاريع المرنة.

## 2.6. البحث الثالث: العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق مستهدفات الرؤية

تعد العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق مستهدفات الرؤية علاقة "سبب ونتيجة" وعلاقة طردية حتمية؛ فكلما ارتفعت جودة ومستويات نضج إدارة المشاريع، كلما زادت احتمالية ونسب نجاح تحقيق مستهدفات الرؤية في الأوقات وبالمواصفات المطلوبة. وتتجلى هذه العلاقة والتأثير عبر عدة مسارات تنظيمية جوهرية: تحسين كفاءة الإنفاق وتخصيص الموارد: تساهم أدوات إدارة المشاريع المالية (مثل تحليل القيمة المكتسبة Earned Value Management - EVM) في تتبع النفقات الفعلية مقارنةً بالمخطط لها والمقيمة بمقدار الإنجاز الميداني، مما يحمي الميزانيات القومية من الهدر والتضخم غير المبرر. تسريع وتيرة الإنجاز وتسليم المشاريع: من خلال إدارة المسار الحرج، والتحول نحو المنهجيات الرشيقة والمدمجة (Agile & Hybrid Methodologies)، تتمكن المنظمات من الاستجابة السريعة للمتغيرات العالمية والأزمات سلاسل الإمداد، مما يضمن تسليم المشاريع الكبرى وفقاً للخطة الزمنية الطموحة لعام 2030 دون تأخير قد يعيق البرامج التنموية الأخرى.

## 2.7. أثر الحوكمة وإدارة المخاطر في تلافي تعثر المشاريع التنموية

تتسم مشاريع رؤية 2030 بكونها مشاريع "عالية المخاطر" نظراً لحجمها، والتقنيات الحديثة المستخدمة فيها لأول مرة، وتأثيرها بالتقلبات الجيوسياسية والاقتصادية العالمية. لذا، فإن تطبيق إدارة مخاطر احترافية واستباقية يعد بمثابة صمام الأمان لمنع تعثر المشاريع وضمان استدامتها.

تسهم الحوكمة الصارمة للمشاريع في وضع مصفوفة صلاحيات ومسؤوليات واضحة (RACI Matrix)، تحدد بدقة من يملك اتخاذ القرار، ومن يجب محاسبته، مما يقضي على البيروقراطية والتردد الإداري، ويوفر بيئة عمل شفافة تعزز النزاهة وتضمن تدفق المعلومات والتقارير بدقة متناهية إلى أعلى الهرم الإداري بالمملكة.

## 2.8. مراجعة الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) ونقدها العلمي

أجرت الباحثة والباحثون العديد من الدراسات حول التحول التنموي في المملكة وإدارة المشاريع، ومن أهمها: دراسة القحطاني والعتيبي (2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مكاتب إدارة المشاريع (PMO) على كفاءة الأداء التشغيلي في الوزارات الخدمية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى أن مكاتب الـ PMO ساهمت بنسبة 35% في تقليل زمن تسليم المشاريع الحكومية وتحسين جودة المخرجات، وأوصت بضرورة توحيد الأدلة الإجرائية للمكاتب.

دراسة (Al-Khafaji et al., 2023): دراسة أجنبية تناولت تحديات إدارة المخاطر في المشاريع العملاقة (Mega Projects) بالمملكة كمدينة نيوم الذكية. وأظهرت النتائج أن المخاطر اللوجستية وتوافر الكوادر التقنية المتخصصة هما أكبر تحديين يواجهان المشاريع، وأن الإدارة الاستباقية للمخاطر ترفع من نسب النجاح التشغيلي والتوافق مع البيئة المستدامة بنسب عالية.

دراسة الشمري (2024): ركزت على دور إدارة التغيير والحوكمة في دعم مبادرات برامج تحقيق رؤية 2030، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين مستوى حوكمة المبادرات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للرؤية، مع وجود فجوة في تدريب الصف الثاني من القيادات الوطنية.

## 2.9. الفجوة المعرفية التي تسدها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بالرغم من القيمة العلمية الكبيرة للدراسات السابقة، إلا أن معظمها ركز إما على إدارة المشاريع الإنشائية التقليدية بشكل منفصل، أو على تناول الرؤية من منظور اقتصادي كلي دون الغوص في الآليات والأدوات الفنية المشروعاتية المحركة لها ميدانياً.

وتتميز الدراسة الحالية وتسد الفجوة المعرفية من خلال النقاط التالية:

1. الدمج الهيكلي والتجريبي: تعد من الدراسات النادرة (حتى عام 2026) التي تقدم نموذجاً هيكلياً يربط ثلاثة أبعاد محددة لإدارة المشاريع (الحوكمة والتخطيط، إدارة المخاطر، وفاعلية ال PMO) بمستهدفات رؤية 2030 مجتمعة ومتكاملة كمتغير تابع ومقاس.
2. الحدّثة الزمنية والميدانية: تُجرى هذه الدراسة في عام 2026م، وهي مرحلة حرجة ومتقدمة جداً من عمر الرؤية (حيث تبقى 4 سنوات فقط على خط النهاية)، مما يمنح البيانات المجمعة مصداقية واقعية مبنية على مشاريع حقيقية قاربت على الانتهاء والتسليم الميداني، وليس مجرد خطط مستقبلية وتنبؤات نظرية كما في الدراسات القديمة.

### 3. الفصل الثالث: الخاتمة والتوصيات المستقبلية المقترحة

#### 3.1. الخاتمة

توصلت الدراسة من خلال أطرها النظرية ونموذجها المقترح إلى أن إدارة المشاريع ليست مجرد خيار تنظيمي ترفي، بل هي المحرك الأساسي والممكن الفني والتشغيلي الذي لا يمكن الاستغناء عنه لتحقيق طموحات ومستهدفات رؤية السعودية 2030. إن نجاح الانتقال بالمملكة إلى مصاف الاقتصادات الأكثر تنوعاً واستدامة يمر حتماً عبر بوابات مكاتب إدارة المشاريع المحوكة، والقدرة على التنبؤ بالمخاطر وإدارتها بمرونة ورشاقة عالية. أظهر الإطار التحليلي أن التكامل والتناغم والربط اللحظي والمؤتمت بين مكاتب إدارة المشاريع القطاعية والمركزية هو الضامن الأساسي لتحقيق أعلى درجات كفاءة الإنفاق وتلافي التعثر المالي والزميني للمشروعات التنموية الكبرى.

#### 3.2. التوصيات المستقبلية

بناءً على نتائج الدراسة والفجوات المرصودة، يتقدم البحث بالتوصيات التالية:

1. تطوير منصة وطنية موحدة ومؤتمتة تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي لربط كافة مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في الوزارات بمركز "إكسبرو" لمراقبة المخاطر اللوجستية والمالية لحظياً.
2. إطلاق برامج وطنية مكثفة لبناء وتأهيل الصف الثاني والثالث من القيادات والمخططين السعوديين لإدارة المشاريع العملاقة، والتركيز على الشهادات المهنية المتقدمة المدمجة (Hybrid Project Management).

3. تضمين معايير الاستدامة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG) كجزء رئيسي أصيل لا يتجزأ من أدلة ومنهجيات إدارة المشاريع الحكومية والرأسمالية الكبرى بالمملكة.

## قائمة المراجع والمصادر

### المراجع العربية:

1. القحطاني، فهد، والعتيبي، بندر (2022). أثر تطبيق مكاتب إدارة المشاريع (PMO) على كفاءة الأداء التشغيلي في الوزارات الخدمية السعودية. المجلة الإدارية السعودية، 18(2)، 45-68.
2. الشمري، سلطان (2024). دور إدارة التغيير والحوكمة المؤسسية في دعم مبادرات برامج تحقيق رؤية المملكة 2030. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 22(3)، 101-134.
3. مركز تحقيق كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية "إكسبرو" (2025). الدليل الوطني الموحد لإدارة المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية. الطبعة الثالثة، الرياض.
4. وزارة التخطيط والاقتصاد السعودي (2026). التقرير الدوري السنوي لتقييم منجزات ومشاريع رؤية السعودية 2030. الرياض، المملكة العربية السعودية.

## المراجع الأجنبية والتقارير الدولية:

1. Al-Khafaji, A., Grobler, F., & Rahman, M. (2023). Risk management challenges in mega-projects: A case study of NEOM smart city initiative. *International Journal of Project Management*, 41(4), 312-326.
2. Project Management Institute [PMI] (2025). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (8th ed.). Project Management Institute.
3. Kerzner, H. (2024). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (14th ed.). John Wiley & Sons.
4. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson Education.

## قائمة الملاحق

مقدمة الاستبيان وبناء الأداة:

السيدات والسادة الأفاضل، خبراء ومديري ومخططي المشاريع بالمملكة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

بين أيديكم أداة بحث علمي يهدف إلى دراسة وفحص "دور إدارة المشاريع في تحقيق رؤية السعودية 2030" بالتطبيق على المشروعات الكبرى والمبادرات الوطنية لعام 2026م. يُرجى التكرم بملء المحاور التالية بدقة وموضوعية بناءً على خبراتكم المهنية والميدانية الطويلة. ونود إحاطتكم علماً بأن كافة البيانات المجمعة ستُعامل بسرية تامة وتستخدم فقط لأغراض البحث الأكاديمي الصرف لمتطلبات التخرج من جامعة ميدأوشن.

شاكرين لكم سلفاً تعاونكم ودعمكم لمسيرة البحث العلمي الوطني.

### البيانات الديموغرافية والشخصية للمبحوثين:

• الجنس:

[ ] ذكر [ ] أنثى



• المستوى التعليمي:

[ ] بكالوريوس [ ] ماجستير [ ] دكتوراه

شهادة مهنية متخصصة (PMP, PgMP)



• المسمى الوظيفي الحالي:

[ ] مدير مشروع [ ] مخطط/محلل مشاريع [ ] رئيس مكتب

PMO [ ] مهندس موقع/مستشار



• سنوات الخبرة في إدارة المشاريع:

[ ] أقل من 5 سنوات [ ] من 5 إلى 10 سنوات

[ ] من 10 إلى 15 سنة [ ] 15 سنة فأكثر

