

دوررؤية 2030 في تطوير ممارسات إدارة المشاريع: دراسة تحليلية على المشاريع الوطنية الكبرى بالمملكة
العربية السعودية

اسم الطالبة
حفصة حسن مجلي

الرقم الجامعي
232000158

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:	7
1.3.	أهمية الدراسة	8
1.3.1.	على المستوى النظري:	8
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:	8
1.4.	أسئلة الدراسة:	9
1.5.	أهداف الدراسة:	10
1.6.	فرضيات الدراسة	10
1.7.	نموذج الدراسة	11
1.8.	منهجية الدراسة	12
1.9.	الدراسة الميدانية	15
1.10.	مخطط المشروع المقترح	17
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	19
2.1.	المقدمة:	20
2.2.	المتغيرات المستقلة:	22
2.3.	المتغير التابع:	23
2.4.	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:	24
2.5.	الخاتمة:	25
26.	المراجع:	

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

شهدت المملكة العربية السعودية خلال العقد الأخير تحولات هيكلية عميقة على المستويين الاقتصادي والمؤسسي، مدفوعة بإطلاق رؤية السعودية 2030 بوصفها إطاراً استراتيجياً شاملاً يهدف إلى تنويع القاعدة الاقتصادية، وتعزيز الاستدامة المالية، ورفع كفاءة الأداء الحكومي، وتمكين القطاع الخاص، وتحسين جودة الحياة. وقد مثلت هذه الرؤية نقطة تحول مفصلية في فلسفة التخطيط التنموي، إذ انتقلت بالمملكة من نمط التخطيط التقليدي القائم على الاعتماد الريعي إلى نموذج تنموي أكثر شمولاً وتكاملاً، يركز على الحوكمة الرشيدة، وقياس الأداء، وإدارة المبادرات وفق مؤشرات دقيقة ومستهدفات زمنية واضحة. وفي هذا السياق، برزت إدارة المشاريع كأحد المرتكزات الجوهرية لإنجاح برامج الرؤية وتحقيق مستهدفاتها الطموحة، نظراً لكون المشاريع تمثل الأداة التنفيذية الرئيسية لترجمة الاستراتيجيات إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع (الفهد، 2026).

إن التوسع غير المسبوق في إطلاق المشاريع الوطنية الكبرى في قطاعات متعددة – كالسياحة، والترفيه، والطاقة، والبنية التحتية، والتحول الرقمي – فرض ضرورة تبني ممارسات متقدمة في إدارة المشاريع تتوافق مع أفضل المعايير العالمية، وتستجيب في الوقت ذاته لخصوصية السياق الوطني. فقد أصبحت إدارة المشاريع في ظل رؤية 2030 ممارسة مؤسسية استراتيجية، وليست مجرد وظيفة تنفيذية تقليدية، حيث ارتبطت بتحقيق القيمة، وإدارة المخاطر، وضبط التكاليف، وتحقيق الاستدامة، وتعزيز التكامل بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص. كما أدى إنشاء مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) على مستوى الجهات الحكومية، واعتماد أطر الحوكمة المؤسسية، وتفعيل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، إلى إحداث نقلة نوعية في مستوى الانضباط والشفافية والمساءلة في تنفيذ المشاريع الوطنية (السلي، 2026).

وتتجلى أهمية دراسة دور رؤية 2030 في تطوير ممارسات إدارة المشاريع في كونها تتناول تفاعلاً ديناميكياً بين الإطار الاستراتيجي الكلي للدولة والممارسات الإدارية التنفيذية على مستوى المشاريع. فالرؤية لم تكتفِ بتحديد أهداف تنموية بعيدة المدى، بل أعادت صياغة البيئة التنظيمية والتشريعية والمؤسسية التي تعمل ضمنها المشاريع، بما في ذلك آليات التعاقد، ونماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وإدارة المحافظ والبرامج، والتحول نحو الإدارة الرقمية للمشاريع. كما أسهمت في ترسيخ ثقافة التخطيط المبني على البيانات، وإدارة الأداء وفق منهجيات علمية، الأمر الذي انعكس على نضج إدارة المشاريع ورفع مستوى احترافيتها في المملكة (Abdullateef، 2023).

إن المشاريع الوطنية الكبرى تمثل مختبراً عملياً لقياس أثر التحويلات المؤسسية التي أطلقتها الرؤية، حيث تتسم هذه المشاريع بضخامة حجمها، وتعدد أصحاب المصلحة فيها، وتعقيد هياكلها التمويلية والتنظيمية، وامتدادها الزمني الطويل. ومن ثم فإن تحليل كيفية تأثر ممارسات إدارة المشاريع بهذه المتغيرات الاستراتيجية يتيح فهماً أعمق لمستوى المواءمة بين التخطيط الكلي والتنفيذ الجزئي، كما يكشف عن التحديات التي واجهت عمليات التطبيق، والفرص التي أتاحتها الرؤية لتطوير الكفاءات الوطنية، وتعزيز الابتكار الإداري، وتحسين القدرة على إدارة المخاطر والتحكم في الانحرافات الزمنية والمالية (Mutambik, 2024).

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم قراءة تحليلية معمقة لدور رؤية 2030 في تطوير ممارسات إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، من خلال استكشاف أبعاد التحول المؤسسي، وآليات الحوكمة، وأثر تبني المعايير العالمية، ومدى انعكاس ذلك على كفاءة وفعالية تنفيذ المشاريع الوطنية الكبرى. وتنبع أهمية هذه الدراسة من إسهامها في سد فجوة بحثية تتعلق بالترابط بين الرؤى الوطنية الشاملة ومنهجيات إدارة المشاريع، إضافة إلى تقديم إطار تحليلي يمكن الاستفادة منه في دعم صنع القرار، وتعزيز الممارسات الاحترافية في إدارة المشاريع، وترسيخ ثقافة الإنجاز المؤسسي القائم على الكفاءة والاستدامة.

1.2. مشكلة الدراسة

في ظل التحويلات التنموية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية منذ إطلاق رؤية السعودية 2030، برزت إدارة المشاريع بوصفها الأداة التنفيذية المحورية لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى منجزات واقعية على مستوى القطاعات المختلفة. وقد أفرزت هذه المرحلة عدداً غير مسبوق من المشاريع الوطنية الكبرى التي تتسم بضخامة حجمها، وتعدد أصحاب المصلحة فيها، وتعقيد أطرها التنظيمية والتمويلية، الأمر الذي تطلب إعادة النظر في ممارسات إدارة المشاريع التقليدية، وتطويرها بما يتواءم مع متطلبات الحوكمة الرشيدة، والكفاءة التشغيلية، وتحقيق القيمة المستدامة. ورغم الجهود المؤسسية المبذولة لتعزيز نضج إدارة المشاريع، إلا أن التساؤل الجوهري يتمثل في مدى إسهام رؤية 2030 فعلياً في إحداث تحول نوعي ومنهجي في ممارسات إدارة المشاريع، وليس مجرد توسع كمي في عدد المشاريع المنفذة.

وتنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى تحليل العلاقة بين الإطار الاستراتيجي الكلي الذي تمثله الرؤية وبين الممارسات الإدارية التفصيلية على مستوى تنفيذ المشاريع الوطنية الكبرى، وذلك في ضوء التحديات المرتبطة بإدارة المخاطر، وضبط التكاليف، والالتزام بالجدول الزمني، وتحقيق التكامل بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص. كما تتجلى المشكلة في غياب تصور تحليلي متكامل يوضح طبيعة التحول الذي طرأ على منهجيات إدارة المشاريع في المملكة، ومدى مواءمتها لأفضل المعايير العالمية، وتأثير البيئة التنظيمية المستحدثة على كفاءة التنفيذ. ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى تفكيك أبعاد هذه الإشكالية، من خلال تناول الفجوات النظرية والتطبيقية التي ما تزال قائمة رغم التطورات المؤسسية التي أطلقتها الرؤية (Amin, 2026).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على المستوى النظري، تبرز فجوة واضحة في الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة المشاريع في سياق التحولات الوطنية الشاملة، حيث تركز معظم الدراسات السابقة على عرض مفاهيم وأدوات إدارة المشاريع وفق الأطر العالمية العامة، دون ربطها ببيئات تنموية محددة أو استراتيجيات وطنية بعينها. كما أن الأدبيات الدولية غالبًا ما تتناول إدارة المشاريع في سياقات مؤسسية مستقرة نسبيًا، ولا تعكس بصورة كافية خصوصية البيئات التي تشهد تحولات هيكلية متسارعة كما هو الحال في المملكة في ظل رؤية 2030. وهذا يحد من إمكانية تفسير التغيرات المؤسسية العميقة التي تؤثر في طبيعة التخطيط والتنفيذ والرقابة على المشاريع.

ثمة نقص في النماذج النظرية التي تدمج بين مفاهيم إدارة المحافظ والبرامج، والحوكمة المؤسسية، وإدارة القيمة، في إطار تحليلي واحد يربطها مباشرة بمستهدفات الرؤى الوطنية بعيدة المدى. فغالبيتها الدراسات تتناول كل عنصر بصورة منفصلة، دون تقديم تصور تكاملي يوضح كيف تسهم الرؤية الاستراتيجية في إعادة تشكيل فلسفة إدارة المشاريع من منظور تحقيق الأثر التنموي الشامل. كما تبرز فجوة في قياس "نضج إدارة المشاريع" على مستوى الدولة ككل، وربطه بمؤشرات الأداء الاستراتيجية، بدل الاكتفاء بتقييم أداء مشروع منفرد أو جهة محددة.

ومن الفجوات النظرية أيضًا محدودية الدراسات التي تعالج التحول الثقافي والتنظيمي المصاحب لتطبيق رؤية 2030، وتأثيره على سلوك مديري المشاريع، وآليات اتخاذ القرار، ومستوى تمكين الكفاءات الوطنية. فالإطار النظري السائد غالبًا ما يركز على الأدوات والإجراءات، ويتجاهل الأبعاد السلوكية والمؤسسية التي تعد حاسمة في نجاح تنفيذ المشاريع الكبرى. وعليه، فإن

الحاجة قائمة لتطوير إطار مفاهيمي يربط بين التحول الاستراتيجي الوطني والتطور المهني في ممارسات إدارة المشاريع، في ضوء السياق السعودي (Alhusseini، 2024).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل الفجوة الأساسية في التباين بين التطور المؤسسي المعلن في مجال إدارة المشاريع وبين مستوى التطبيق الفعلي عبر مختلف الجهات المنفذة للمشاريع الوطنية الكبرى. فرغم إنشاء مكاتب لإدارة المشاريع، واعتماد مؤشرات أداء، وتطبيق أنظمة رقمية حديثة، إلا أن درجة النضج المؤسسي قد تختلف من جهة إلى أخرى، ما يؤدي إلى تفاوت في جودة التخطيط والتنفيذ والمتابعة. كما أن بعض التحديات المرتبطة بإدارة المخاطر، والتنسيق بين الجهات، وتسريع إجراءات التعاقد، ما تزال تؤثر في كفاءة الإنجاز وتحقيق المستهدفات الزمنية والمالية.

وتظهر فجوة تطبيقية أخرى في مدى توظيف الدروس المستفادة من المشاريع السابقة ضمن إطار مهني مؤسسي يضمن التحسين المستمر. ففي المشاريع الكبرى ذات الطابع الاستراتيجي، يصبح تراكم المعرفة المؤسسية عنصراً حاسماً في تقليل الانحرافات وتعزيز الكفاءة، غير أن غياب آليات موحدة لإدارة المعرفة قد يحد من الاستفادة المثلى من الخبرات المكتسبة. كما أن التوسع في نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص يتطلب قدرات تفاوضية وقانونية وإدارية متقدمة، قد لا تتوافر بالدرجة نفسها لدى جميع الجهات.

يبرز تحدي مواءمة المعايير العالمية لإدارة المشاريع مع الخصوصية التنظيمية والتشريعية المحلية، بما يضمن تحقيق أفضل الممارسات دون الإخلال بالسياق الوطني. فالتطبيق الحرفي للنماذج العالمية قد لا يحقق النتائج المرجوة ما لم يتم تكييفه مع البيئة المؤسسية والثقافية المحلية. ومن هنا تتجلى الحاجة إلى دراسة تحليلية معمقة تكشف مدى نجاح رؤية 2030 في ردم هذه الفجوات التطبيقية، وتحديد أوجه التحسين الممكنة لتعزيز كفاءة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، وضمان استدامة أثرها التنموي على المدى الطويل (Ullah، 2024).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسعى إلى إثراء الحقل المعرفي لإدارة المشاريع من خلال ربطه بإطار استراتيجي وطني شامل تمثله رؤية السعودية 2030، بما يتيح إعادة صياغة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي الكلي والتنفيذ التشغيلي الجزئي في سياق تحولي واسع النطاق. ففي الوقت الذي تركز فيه الأدبيات التقليدية لإدارة المشاريع على الأدوات والمنهجيات القياسية مثل إدارة الوقت والتكلفة والنطاق والجودة، تقدم هذه الدراسة طرحًا يتجاوز المنظور الإجرائي الضيق إلى تحليل البعد المؤسسي والاستراتيجي الذي يعيد تعريف دور إدارة المشاريع بوصفها أداة لتحقيق التحول الوطني الشامل. ومن ثم، فإنها تسهم في تطوير إطار مفاهيمي يدمج بين مفاهيم الحوكمة، وإدارة المحافظ والبرامج، وقياس الأداء، وإدارة القيمة، في سياق رؤية تنمية بعيدة المدى، وهو ما يعزز من فهم ديناميكيات التحول الإداري في البيئات التي تشهد إعادة هيكلة اقتصادية ومؤسسية واسعة.

كما تتجلى أهمية الدراسة نظريًا في سد فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات العربية التي تناولت إدارة المشاريع من منظور استراتيجي وطني مقارن، خاصة في سياق المملكة العربية السعودية التي تمثل حالة فريدة من حيث حجم التحول وسرعته وتنوع قطاعاته. فالدراسة لا تكتفي بتحليل الممارسات القائمة، بل تسعى إلى بناء تصور تفسيري يوضح كيف تسهم الرؤى الوطنية الكبرى في إعادة تشكيل ثقافة إدارة المشاريع، ورفع مستوى نضجها المؤسسي، وتعزيز تكاملها مع مؤشرات الأداء الاستراتيجية للدولة. وبذلك، فإنها تقدم إضافة علمية يمكن أن تشكل مرجعًا للباحثين في مجالات الإدارة العامة، وإدارة المشاريع، ودراسات التنمية، وتسهم في تطوير نماذج نظرية قابلة للتطبيق في سياقات وطنية أخرى تسعى إلى تحقيق تحولات تنموية مماثلة (Alshami، 2025).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتكتسب هذه الدراسة أهميتها من ارتباطها المباشر بواقع المشاريع الوطنية الكبرى التي تمثل المحرك التنفيذي لتحقيق مستهدفات رؤية 2030، وما يترتب على ذلك من آثار اقتصادية واجتماعية وتنظيمية واسعة النطاق. إذ تسهم الدراسة في تحليل مدى فاعلية ممارسات إدارة المشاريع المعتمدة حاليًا، وتقييم مستوى مواءمتها لمتطلبات التحول

الوطني، بما يساعد صناع القرار في الجهات الحكومية وشبه الحكومية على تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين. كما يمكن أن تدعم نتائجها تطوير سياسات أكثر تكاملاً في مجالات الحوكمة، وبناء القدرات، وإدارة المخاطر، والتحول الرقمي في إدارة المشاريع، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة الإنفاق العام، وجودة التنفيذ، وتحقيق القيمة المستدامة.

وتبرز الأهمية التطبيقية كذلك في تمكين القيادات التنفيذية ومديري المشاريع من فهم أعمق للتغيرات المؤسسية التي أفرزتها الرؤية، وكيفية توظيفها لتعزيز الأداء وتحقيق التكامل بين الجهات المختلفة، خاصة في المشاريع ذات الطابع العابر للقطاعات. كما يمكن أن تسهم الدراسة في دعم مبادرات رفع نضج مكاتب إدارة المشاريع، وتطوير برامج التدريب والتأهيل المهني، وتعزيز ثقافة المساءلة وقياس الأداء. ومن ثم، فإن نتائجها لا تقتصر على الجانب الأكاديمي، بل تمتد لتشكل أداة إرشادية عملية تسهم في تحسين جودة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، وضمان استدامة أثرها التنموي بما يتماشى مع تطلعات المملكة في مرحلتها التحولية الراهنة (ALMUTLAQ، 2024).

1.4. أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي:

- ما مدى إسهام رؤية السعودية 2030 في تطوير ممارسات إدارة المشاريع وتحسين مستوى كفاءتها وفعاليتها في المشاريع الوطنية الكبرى بـ المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما طبيعة التحولات المؤسسية والتنظيمية التي أحدثتها رؤية السعودية 2030 في بيئة إدارة المشاريع الوطنية الكبرى؟
2. إلى أي مدى أسهمت الرؤية في تعزيز تطبيق معايير الحوكمة ومكاتب إدارة المشاريع (PMOs) داخل الجهات المنفذة؟
3. ما أثر الرؤية في رفع مستوى نضج ممارسات إدارة المشاريع من حيث التخطيط، وإدارة المخاطر، وضبط التكاليف، والالتزام بالجدول الزمنية؟
4. كيف انعكس تبني التقنيات والتحول الرقمي المرتبط بالرؤية على كفاءة متابعة وتقييم أداء المشاريع الكبرى؟
5. ما أبرز التحديات التي ما تزال تواجه تطوير ممارسات إدارة المشاريع رغم الإصلاحات المرتبطة بالرؤية؟

1.5. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

- تحليل دور رؤية السعودية 2030 في تطوير ممارسات إدارة المشاريع وقياس أثرها على كفاءة وفعالية تنفيذ المشاريع الوطنية الكبرى في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. استكشاف التحولات التنظيمية والتشريعية التي أثرت في بيئة إدارة المشاريع في ظل الرؤية.
2. تقييم مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية ومكاتب إدارة المشاريع في الجهات المعنية بالمشاريع الكبرى.
3. قياس درجة نضج ممارسات إدارة المشاريع قبل وبعد إطلاق الرؤية.
4. تحليل أثر التحول الرقمي واعتماد مؤشرات الأداء الاستراتيجية على تحسين نتائج المشاريع.
5. تقديم توصيات عملية لتعزيز فاعلية إدارة المشاريع بما يتوافق مع مستهدفات الرؤية.

1.6. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مستهدفات رؤية السعودية 2030 وتطوير ممارسات إدارة المشاريع بما يسهم في تحسين أداء المشاريع الوطنية الكبرى في المملكة العربية السعودية.

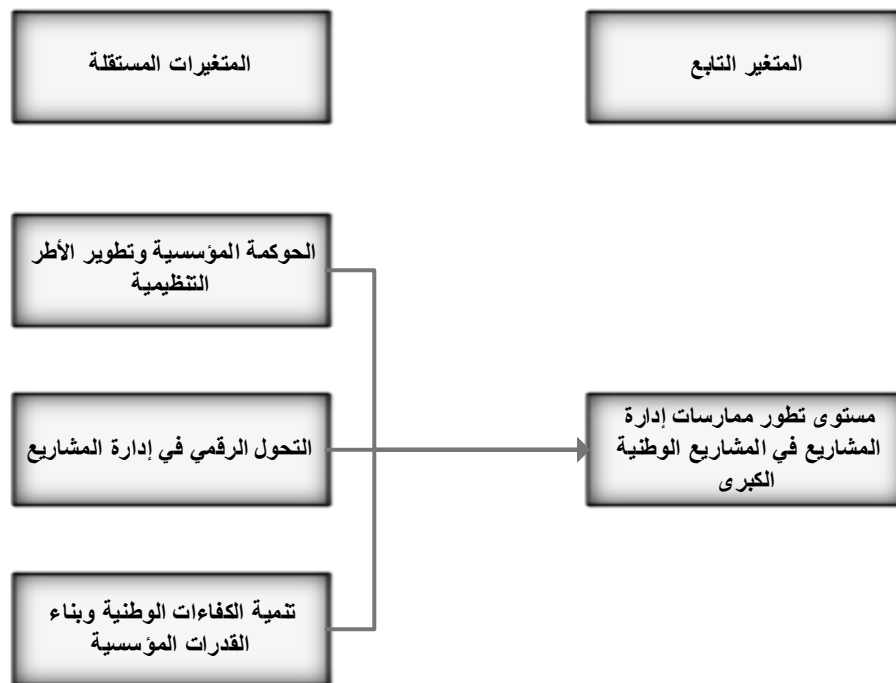
الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في ظل الرؤية وارتفاع كفاءة تنفيذ المشاريع الوطنية الكبرى.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنشاء وتفعيل مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) وتحسن الالتزام بالجدول الزمني و ضبط التكاليف.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي في إدارة المشاريع وتحسين جودة المتابعة وقياس الأداء.

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

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

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية بوصفها الإطار المنهجي الأنسب لاختبار الفرضيات وقياس العلاقات بين المتغيرات المرتبطة بدور رؤية السعودية 2030 في تطوير ممارسات إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. ويستند اختيار المنهج الكمي إلى طبيعته الموضوعية وقدرته على تحويل المفاهيم النظرية إلى متغيرات قابلة للقياس الكمي، بما يسمح بإجراء تحليلات إحصائية دقيقة تكشف طبيعة العلاقات بين المتغيرات المستقلة (الحوكمة المؤسسية، التحول الرقمي، تنمية الكفاءات الوطنية) والمتغير التابع (تطور ممارسات إدارة المشاريع في المشاريع الوطنية الكبرى).

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

- تصميم الدراسة

تتبنى الدراسة تصميمًا 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 التحليلي، فتهدف إلى اختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرات، وقياس قوة التأثير الذي تمارسه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

ويُعد التصميم الوصفي التحليلي ملائمًا لموضوع الدراسة، لأنه لا يكتفي بوصف الظاهرة، بل يتجاوز ذلك إلى تحليلها واختبار العلاقات السببية المحتملة بينها، من خلال استخدام أساليب إحصائية مثل معامل الارتباط، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، واختبارات الفروق، بما يتيح فهمًا أعمق لأثر رؤية 2030 في تطوير ممارسات إدارة المشاريع.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات التنفيذية، ومديري المشاريع، وأعضاء مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) ، والعاملين في الجهات الحكومية وشبه الحكومية والهيئات المسؤولة عن تنفيذ المشاريع الوطنية الكبرى. ويُعد هؤلاء الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، نظرًا لدورهم المباشر في تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ضمن الإطار المؤسسي المرتبط بالرؤية.

وسيتم اختيار عينة ممثلة من مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية – إن أمكن – لضمان تمثيل مختلف القطاعات والمستويات الإدارية. ويهدف ذلك إلى تعزيز دقة النتائج وإمكانية تعميمها، وتقليل التحيز الناتج عن التركيز على قطاع أو جهة بعينها.

- أداة جمع البيانات

تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، نظرًا 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 أو الاختلاف مع عبارات تقيس 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.

- 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.

- اختبار الدلالة الإحصائية (Sig) للتحقق من صحة الفرضيات عند مستوى معنوية محدد (0.05).

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 الكمية

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 منهجًا نوعيًا تكميليًا. ومع ذلك، فإن طبيعة الدراسة القائمة على اختبار العلاقات وقياس مستوى التطور المؤسسي تجعل المنهجية الكمية الخيار الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها بصورة علمية دقيقة. وبذلك تشكل المنهجية الكمية إطارًا منهجيًا متكاملًا يمكن الدراسة من تحليل أثر رؤية 2030 على تطوير ممارسات إدارة المشاريع الوطنية الكبرى، في ضوء بيانات رقمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي الموضوعي.

1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، إذ تُعنى بقياس واقع ممارسات إدارة المشاريع في المشاريع الوطنية الكبرى، وتحليل مدى تأثيرها بالتحويلات المؤسسية والتنظيمية التي أطلقتها رؤية السعودية 2030 في المملكة العربية السعودية. وتهدف هذه المرحلة إلى الانتقال من الإطار النظري إلى التحقق التجريبي، من خلال جمع بيانات كمية مباشرة من الممارسين في بيئة العمل الفعلية، بما يعكس الصورة الواقعية لمستوى التطور في إدارة المشاريع، ومدى تجسد مستهدفات الرؤية في الأداء التنفيذي.

اعتمدت الدراسة الميدانية على توزيع استبانة مُحكّمة 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 التحتية، والطاقة، والسياحة، والتحول الرقمي، بما يعكس شمولية الرؤية وتعدد مجالاتها التنفيذية. كما تم التأكد من تنوع المستويات 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 الزمنية، وضبط التكاليف، وإدارة المخاطر، وتحقيق الجودة. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بهدف تحديد متوسطات الاستجابات، وقياس قوة العلاقات بين المتغيرات، واختبار الفرضيات المطروحة.

وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية – وفق التحليل الإحصائي – وجود تحسن ملحوظ في مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بعد إطلاق رؤية 2030، خاصة في ما يتعلق بتعزيز الحوكمة المؤسسية وتفعيل مكاتب إدارة المشاريع، واستخدام الأنظمة الرقمية في المتابعة وقياس الأداء. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي وكفاءة تنفيذ المشاريع، وكذلك بين تنمية الكفاءات الوطنية وارتفاع مستوى نضج إدارة المشاريع. وفي المقابل، أشارت بعض النتائج إلى استمرار تحديات مرتبطة بتفاوت مستويات التطبيق بين الجهات، والحاجة إلى مزيد من التكامل بين الأنظمة والإجراءات.

وتؤكد الدراسة الميدانية أن التحول الذي أحدثته رؤية 2030 لم يقتصر على الجوانب الاستراتيجية العليا، بل امتد ليشمل الممارسات التشغيلية اليومية في إدارة المشاريع، وهو ما يعكس انتقالاً تدريجياً نحو نموذج إداري أكثر احترافية وانضباطاً. كما تسلط النتائج الضوء على أهمية الاستمرار في تطوير البيئة المؤسسية، وتعزيز ثقافة الأداء، وتكثيف برامج بناء القدرات لضمان استدامة هذا التحول وتحقيق أقصى أثر ممكن للمشاريع الوطنية الكبرى. وبذلك، تشكل الدراسة الميدانية ركيزة أساسية لدعم الاستنتاجات النهائية للدراسة، وتوفير أدلة عملية تعزز من موثوقية نتائجها وتوصياتها.

1.10. مخطط المشروع المقترح

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل
	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	تقديم بحث متكامل وموثق	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
	مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلامة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض

عرض النتائج	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

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 وتساؤلاتها وفرضياتها في الفصول السابقة، يأتي هذا الفصل ليؤسس قاعدة مفاهيمية ومنهجية دقيقة تشرح الأبعاد النظرية للمتغيرات محل التحليل، وتوضح كيفية تحديد قياستها ضمن سياق التحول المؤسسي الذي أفرزته رؤية السعودية 2030 في المملكة العربية السعودية. ويكتسب هذا الطرح أهمية خاصة نظرًا لطبيعة 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 معمقة 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 ومؤشرات 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 لطبيعة 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 استقلاليته 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 تحليلياً 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 لعمليات التعاقد والشراكات.

وتعد الحوكمة المؤسسية عنصراً حاسماً في تحسين كفاءة إدارة المشاريع، إذ توفر إطاراً منضبطاً لاتخاذ القرار، وتحد من الازدواجية والتداخل بين الجهات، وتعزز التكامل بين المستويات الاستراتيجية والتنفيذية. كما تسهم 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).

ثانياً: 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).

ثالثاً: 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 يساهم 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 رئيساً في تطوير ممارسات إدارة المشاريع على مستوى المشاريع الوطنية الكبرى (Lakhamraju، 2025).

2.3. المتغير التابع:

مستوى تطور ممارسات إدارة المشاريع في المشاريع الوطنية الكبرى

يمثل هذا المتغير النتيجة الأساسية التي تسعى الدراسة إلى تفسيرها وقياسها، ويُقصد 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.

ويتجلى 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 (الحكومة المؤسسية، والتحول الرقمي، وتنمية الكفاءات الوطنية) وبين المتغير التابع (مستوى تطور ممارسات إدارة المشاريع). إذ تشكل الحكومة 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 الحكومة 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 للتحويلات المؤسسية التي أطلقته 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، ويعد 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، ويظهر 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:

- المراجع العربية

- السلمي, ر. س. (2026). أثر التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية في إدارة المشاريع بالقطاعين الحكومي والخاص في ضوء رؤية 2030. Retrieved from <https://www.ijrsp.com/volume/issue-47/3/2030>
- الفهد, ح. م. (2026). التحول الرقمي وأثره على إدارة مشاريع التخرج في إطار رؤية المملكة 2030. Retrieved from <https://www.ajrsp.com/vol/issue67/5/>

- المراجع الأجنبية

- Abdullateef, S. T. (2023). Making Saudi vision 2030 a reality through educational transformation at the university level. Shifan Thaha Abdullateef. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/368968839_Making_Saudi_vision_2030_a_reality_through_educational_transformation_at_the_university_level
- Alhusseini, A. (2024). The impact of Digital Transformation on Achieving Development Goals in the Government Sector According to the Kingdom's Vision 2030. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/385564562_The_impact_of_Digital_Transformation_on_Achieving_Development_Goals_in_the_Government_Sector_According_to_the_Kingdom's_Vision_2030
- ALMUTLAQ, B. (2024). Achieving the Strategic Planning Requirements for Human Resource Development Withing the Educational Administrations of the Saudi Arabian Ministry of Education, in Alignment with Saudi Vision 2030. Retrieved from https://buhuth.journals.ekb.eg/article_363631.html?lang=en
- Alshami, K. (2025). Saudi Arabia's Vision 2030: A Comprehensive Analysis of Transformation, Progress, and Strategic Realities. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/395407686_Saudi_Arabia's_Vision_2030_A_Comprehensive_Analysis_of_Transformation_Progress_and_Strategic_Realities
- Amin, M. (2026). Agile-EPM: A Framework for Adaptive Environmental Project Management in Saudi Arabia's Vision 2030. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/399970467_Agile-

EPM_A_Framework_for_Adaptive_Environmental_Project_Management_in_Saudi_Arabia's_Vision_2030

- Burak, E. (2017). Effect Of Corporate Governance Principles On Business Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/315568744_Effect_Of_Corporate_Governance_Principles_On_Business_Performance
- Lakhamraju, M. V. (2025). Digital Transformation in Project Management: Tools, Challenges, and Best Practices. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392432851_Digital_Transformation_in_Project_Management_Tools_Challenges_and_Best_Practices
- Lloret, Á. (2025). A Data-Driven Framework for Digital Transformation in Smart Cities: Integrating AI, Dashboards, and IoT Readiness. Retrieved from <https://www.mdpi.com/1424-8220/25/16/5179>
- Mutambik, I. (2024). The Best of Both Worlds: How Financial Growth Can Engender Improved Sustainability for Businesses. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/11/4821>
- Püchel, L. (2024). On the Pivotal Role of Data in Sustainability Transformations. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-024-00904-4>
- Ullah, S. (2024). Risk identification techniques for international contracting projects by construction professionals using factor analysis. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2090447924000303>