

عنوان البحث

”العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى في تحقيق أهدافها الاستراتيجية

“Factors affecting the success of major government projects in achieving their strategic goals”

إعداد الطالب هياء متعب المزيني

الرقم الجامعي/ ٢٥٣٠٠٢٩١٠

إشراف/

العام الدراسي: ٢٠٢٦

الفهرس

ملخص الدراسة :	٥
Abstract	٦
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	٧
1.1 خلفية الدراسة	٧
١.٢ بيان المشكلة	٨
١.٣ هدف البحث	١٠
١.٤ أهداف البحث	١٠
١.٥ أسئلة البحث	١١
١.٦ أهمية الدراسة	١٢
١.٧ نطاق الدراسة	١٤
١.٨ نظرة عامة على منهجية البحث	١٥
١.٩ تعريف المصطلحات الرئيسية	١٦
١.١٠ هيكل الرسالة	١٧
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	١٨
2.1 مقدمة	١٨
2.2 مفهوم المشاريع الحكومية	١٩
2.3 خصائص المشاريع الحكومية الكبرى	٢٢
2.4 الأهداف الاستراتيجية للمشاريع الحكومية	٢٤
2.5 عوامل القيادة	٢٦
2.6 التخطيط الاستراتيجي	٢٨
2.6 التخطيط الاستراتيجي	٣٠
2.7 حوكمة المشاريع	٣٢
2.8 الإدارة المالية	٣٤
2.9 إدارة المخاطر	٣٦
2.10 إدارة أصحاب المصلحة	٣٨

٤١	2.11 الرصد وتقييم الأداء.....
٤٢	2.12. الدراسات السابقة.....
٤٥	2.13. التحليل المقارن للدراسات السابقة.....
٤٦	2.14. فجوة البحث.....
٤٧	2.15. الإطار المفاهيمي المقترح.....
٥٠	2.16 ملخص الفصل.....
٥١	الفصل الثالث: منهجية البحث.....
٥١	3.1 مقدمة.....
٥٣	٣.٢ فلسفة البحث.....
٥٤	3.3 منهج البحث.....
٥٤	٣.٤ تصميم البحث.....
٥٥	3.5 مصادر البيانات.....
٥٦	3.6 معايير اختيار المراجع.....
٥٧	3.7 إجراءات جمع البيانات.....
٥٨	٣.٧ إجراءات جمع البيانات.....
٥٩	٣.٨ أساليب تحليل البيانات.....
٦٠	٣.٩ موثوقية الدراسة.....
٦١	٣,١٠ الاعتبارات الأخلاقية.....
٦١	٣,١١ ملخص الفصل:.....
٦٢	الفصل الرابع النتائج والتحليل.....
٦٢	4.1 مقدمة.....
٦٣	٤.٢ المحور الأول: القيادة.....
٦٤	٤.٣ المحور الثاني : التخطيط الاستراتيجي.....
٦٧	٤.٤ المحور الثالث : الحوكمة.....
٦٩	٤.٥ المحور الرابع: الإدارة المالية.....
٧١	٤.٦ المحور الخامس: إدارة المخاطر.....
٧٣	٤.٦ المحور السادس: إدارة أصحاب المصلحة.....

٧٥	٤.٧. التحليل العام للنتائج.....
٧٧	٤.٨. ملخص الفصل.....
٧٨	الفصل الخامس التحليل والاستنتاج.....
٧٨	5.1. مقدمة.....
٧٩	5.2. التحليل العام للنتائج.....
٨١	5.3. الاستنتاجات.....
٨٣	5.4. التوصيات العملية.....
٨٧	5.5. إطار التنفيذ المقترح.....
٨٩	5.7. مقترحات للبحوث المستقبلية.....
٩٠	٥.٨. ملخص الفصل.....
٩١	المراجع.....

فهرس الصور

٤٩	رسم توضيحي ١١ الإطار المفاهيمي المقترح للدراسة.....
٥٢	رسم توضيحي ٢: المخطط التفصيلي لمنهجية الدراسة.....
٩٠	رسم توضيحي ٣ أولويات تنفيذ التوصيات المقترحة.....

فهرس الجداول

٨٧	جدول ١: نتائج واستنتاجات هذه الدراسة.....
----	---

ملخص الدراسة :

تؤدي المشاريع الحكومية الكبرى دوراً محورياً في تحقيق أهداف التنمية الوطنية، وتحسين الخدمات العامة، ودعم النمو الاقتصادي المستدام. ومع ذلك، فإن تزايد تعقيد هذه المشاريع، وتوسع نطاقها، وأهميتها الاستراتيجية، يستلزم من المؤسسات الحكومية تبني

ممارسات إدارية متكاملة تعزز نجاح المشاريع وتضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وعلى الرغم من تزايد الدراسات العربية حول إدارة المشاريع الحكومية، إلا أن الاهتمام بدراسة التأثير المشترك لعوامل النجاح الحاسمة ضمن إطار متكامل واحد لا يزال محدودًا. لذا، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، واقتراح إطار تنفيذي متكامل قائم على أدلة مستقاة من الأدبيات العربية.

اعتمدت الدراسة منهجية بحث مكتبي نوعية، معتمدةً بشكل حصري على بيانات ثانوية مستقاة من كتب أكاديمية عربية، ومقالات منشورة في مجلات محكمة، ورسائل ماجستير ودكتوراه، وتقارير حكومية رسمية، ووثائق سياسات. وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل المحتوى، والتحليل الموضوعي، والتحليل المقارن، لتحديد الأنماط المتكررة، وتجميع النتائج السابقة، وتطوير فهم متكامل لعوامل النجاح الحاسمة التي تؤثر في نجاح المشاريع الحكومية.

كشفت النتائج أن القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وحوكمة المشاريع، والإدارة المالية، وإدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة، والرصد وتقييم الأداء، تمثل العوامل الرئيسية المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى. كما أظهر التحليل أن هذه العوامل تعمل كنظام إداري متكامل، لا كممارسات تنظيمية مستقلة. ويسهم تكاملها الفعال في تحسين التنسيق المؤسسي، وتعزيز الحوكمة والمساءلة، والاستخدام الأمثل للموارد العامة، وتعزيز المرونة التنظيمية، ودعم اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة، مما يزيد من احتمالية تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وبناءً على هذه النتائج، تقترح الدراسة إطارًا تنفيذيًا متكاملًا يربط عوامل النجاح المحددة ضمن نموذج إداري موحد، مصمم لتحسين أداء المشاريع وتعزيز فعالية القطاع العام. وتسهم الدراسة في الأدبيات العربية من خلال تقديم فهم مفاهيمي شامل لنجاح المشاريع الحكومية من منظور استراتيجي، وتقديم توصيات عملية لصناع السياسات والمنظمات الحكومية المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ المشاريع الحكومية الكبرى. من المتوقع أن يدعم الإطار المقترح الأداء المؤسسي، ويعزز خلق القيمة العامة، ويسهم في إنجاح مبادرات التنمية الوطنية، لا سيما تلك المتوافقة مع رؤية السعودية ٢٠٣٠.

الكلمات المفتاحية: مشاريع حكومية كبرى، نجاح المشاريع، الأهداف الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، حوكمة المشاريع، الإدارة المالية، إدارة المخاطر، إدارة أصحاب المصلحة، تقييم الأداء، رؤية السعودية ٢٠٣٠.

Abstract

At the core of realizing national development strategies, enhancing and optimizing government services, and fostering stable economic development are large scale government projects. Scaling up the large and strategically critical government projects places demands on government entities to have systematic and integrative approaches to management that enhance the likelihood of projects succeeding, and the strategic goals of the projects being met. Despite the growth in the body of knowledge on government project management in the Arabic literature, little research has focused on the integrated approach of critical success factors in one single framework. Therefore, the intent of the current research is to derive and propose an integrated framework from the Arabic literature on the success factors of large scale government projects to meet the strategic goals of the projects.

A qualitative desk study approach was utilized, and solely secondary data were used. The secondary data were derived from Arabic scholar books, peer reviewed articles in academic journals, Master's and PhD dissertations, official governmental publications, and policy documents. Content, thematic, and comparative analysis were done to the secondary data, and were used to identify repeating patterns, summarize previous research, and form an integrated framework on the critical success factors of government projects.

The research identified several factors impacting the success of large government projects including leadership, strategic planning, project governance, financial management, risk management, stakeholder management, and monitoring and performance evaluation. The research further illustrated how each of these factors serves as part of a systematic management approach. The combined use of these factors facilitates the integration of management systems, elevates governance and accountability, rationalizes the use of public funds, fosters organizational adaptability, and reinforces a reliance on data for decision-making, thereby improving the chances of fulfilling strategic goals.

Considering the findings of the research, an integrated application system is proposed to combine the success factors in a single management scheme aimed at enhancing the performance of projects and increasing the effectiveness of the public sector. The research offers an original contribution to the Arabic literature by incorporating a detailed conceptualization of the success of government projects from the perspective of strategy, as well as addressing the needs of practitioners by offering policy and framework-based options for government planners and implementers of large-scale government projects. It is anticipated that the framework will advance the effectiveness of government services and nurture the success of large-scale government projects associated with the Saudi Vision 2030 and strategies to improve the value of services offered to the public.

KEYWORDS: Major Government Projects; Project Success; Strategic Objectives; Strategic Planning; Project Governance; Financial Management; Risk Management; Stakeholder Management; Performance Evaluation; Saudi Vision 2030.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 خلفية الدراسة

أصبحت المشاريع الحكومية الكبرى إحدى الأدوات الرئيسية التي تسعى الحكومات من خلالها إلى تحقيق التنمية المستدامة، وتحسين الخدمات العامة، وتعزيز القدرة التنافسية الوطنية. وتتميز هذه المشاريع عادةً

باستثماراتها المالية الضخمة، وأهميتها الاستراتيجية، وفترات تنفيذها الطويلة، ومشاركة واسعة النطاق من مختلف الجهات المعنية. في السنوات الأخيرة، اعتمدت الحكومات بشكل متزايد على المشاريع الكبرى لترجمة استراتيجيات التنمية الوطنية إلى نتائج ملموسة تُحسّن النمو الاقتصادي، والرفاه الاجتماعي، والأداء المؤسسي (وزارة الاقتصاد والإدارة، ٢٠٢١). لا يقتصر نجاح تنفيذ المشاريع الحكومية الكبرى على إنجازها في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية المخصصة. بل تؤكد الإدارة العامة المعاصرة على ضرورة تقييم نجاح المشروع بناءً على مدى تحقيقه لأهدافه الاستراتيجية المرجوة، وتوليد قيمة عامة، ومساهمته في التنمية الوطنية المستدامة. ونتيجةً لذلك، حوّلت الحكومات تركيزها من مؤشرات إدارة المشاريع التقليدية إلى مقاييس أداء استراتيجية أوسع نطاقاً تُقيّم الآثار التنظيمية والمجتمعية طويلة الأجل (الراجحي، ٢٠٢٠). تؤثر عدة عوامل على نجاح المشاريع الحكومية الكبرى. تشمل هذه العوامل القيادة الفعّالة، والتخطيط الاستراتيجي، وممارسات الحوكمة، والإدارة المالية، وإشراك أصحاب المصلحة، وإدارة المخاطر، والقدرات المؤسسية، والمراقبة المستمرة للأداء. وتساهم هذه العوامل مجتمعةً في تحسين عمليات صنع القرار، وتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع، وضمان التوافق بين مخرجات المشاريع والأولويات الاستراتيجية الوطنية. وقد أبرزت دراسات عربية سابقة أن غياب هذه العوامل الحاسمة للنجاح غالباً ما يؤدي إلى تأخير المشاريع، وتجاوز التكاليف، وانخفاض جودة الخدمات، وعدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية (العتيبي، ٢٠٢٢؛ الشمري، ٢٠٢١). وفي المملكة العربية السعودية، ازدادت أهمية المشاريع الحكومية الكبرى بشكل ملحوظ بعد إطلاق رؤية السعودية ٢٠٣٠. وقد تم إطلاق العديد من المبادرات الاستراتيجية وبرامج التحول الوطني لتنويع الاقتصاد، وتحسين كفاءة القطاع العام، وتعزيز البنية التحتية، والارتقاء بمستوى معيشة المواطنين. ويعتمد نجاح هذه المبادرات الطموحة إلى حد كبير على الحوكمة الفعّالة للمشاريع، والتنسيق المؤسسي، والاستخدام الأمثل للموارد، والتوافق الاستراتيجي بين تنفيذ المشاريع

وأهداف التنمية الوطنية (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦؛ هيئة كفاءة الحكومة والمشاريع الحكومية، ٢٠٢٢). على الرغم من الاستثمارات الضخمة المخصصة للمشاريع الحكومية، تشير العديد من الدراسات إلى أن بعض المشاريع لا تزال تواجه تحديات في التنفيذ ناتجة عن مشكلات تنظيمية وإدارية ومالية وحوكومية. وتؤكد هذه التحديات على أهمية تحديد وفهم العوامل التي تحدد نجاح المشروع ومساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. لذلك، أصبحت التحسينات المستمرة في أطر الحوكمة وممارسات إدارة المخاطر وأنظمة تقييم الأداء متطلبات أساسية لتعزيز فعالية المشاريع وتعظيم القيمة العامة (الدوسير، ٢٠٢٣؛ وزارة المالية، ٢٠٢٢). وبناءً على ذلك، تبحث هذه الدراسة في العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع الحكومية الكبرى في تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال مراجعة شاملة وتحليل موضوعي للأدبيات العربية ذات الصلة. وتسعى الدراسة إلى تجميع المعرفة الحالية، وتحديد عوامل النجاح الأكثر تأثيراً، وتحليل علاقاتها بالأداء الاستراتيجي، واقتراح إطار مفاهيمي متكامل يدعم صانعي السياسات والمؤسسات الحكومية في تحسين تخطيط وتنفيذ وتقييم المشاريع الحكومية الكبرى.

١.٢ بيان المشكلة

تمثل المشاريع الحكومية الكبرى آلية أساسية لتنفيذ استراتيجيات التنمية الوطنية وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية طويلة الأجل. تستثمر الحكومات موارد مالية وبشرية وتقنية كبيرة في هذه المشاريع، متوقعة أن تحسّن الخدمات العامة، وتعزز البنية التحتية، وتسهم في التنمية المستدامة، وتدعم الرؤية الوطنية الاستراتيجية. ومع ذلك، ورغم هذه الاستثمارات الضخمة، تفشل العديد من المشاريع الحكومية الكبرى في تحقيق أهدافها الاستراتيجية المرجوة بسبب تحديات تنظيمية وإدارية ومالية ومتعلقة بالحوكمة (وزارة الاقتصاد والحوكمة، ٢٠٢١). لم تعد المقاييس التقليدية لنجاح المشاريع، مثل إنجازها ضمن الميزانية والجدول الزمني والمواصفات

الفنية المخططة، مؤشرات كافية لفعالية المشروع بشكل عام. وقد تحوّل الاهتمام بشكل متزايد نحو تقييم ما إذا كانت المشاريع الحكومية تُولّد قيمة عامة مستدامة، وتدعم الأولويات الاستراتيجية، وتُحسّن الأداء المؤسسي، وتُسهم في تحقيق أهداف التنمية الوطنية. مع ذلك، تشير الأدلة المستقاة من الأدبيات العربية إلى أن العديد من المشاريع الحكومية تعاني من تأخيرات في التنفيذ، وتجاوزات في التكاليف، وضعف التنسيق بين الجهات المعنية، وممارسات حوكمة غير فعّالة، وعدم كفاية رصد الأداء، وكلها عوامل تحدّ من قدرتها على تحقيق النتائج الاستراتيجية (العتيبي، ٢٠٢٢؛ الشمري، ٢٠٢١). لذلك، ركزت الدراسات العربية السابقة عمومًا على دراسة جوانب منفردة من إدارة المشاريع، مثل القيادة والحوكمة والإدارة المالية وإدارة المخاطر، دون تقديم فهم متكامل لكيفية تأثير عوامل النجاح الحاسمة هذه مجتمعةً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المشاريع الحكومية الكبرى. وقد أدى هذا التشتت إلى فجوة معرفية فيما يتعلق بالعلاقات المتبادلة بين هذه العوامل ومساهمتها المشتركة في نجاح المشروع، لا سيما في سياق مشاريع القطاع العام الكبيرة (الراجحي، ٢٠٢٠؛ الدوسري، ٢٠٢٣). وبناءً على ذلك، ثمة حاجة ماسة إلى دراسة تحليلية شاملة تُركّز على الأدبيات العربية المتاحة لتحديد العوامل الأكثر تأثيرًا على نجاح المشاريع الحكومية الكبرى، وشرح كيفية إسهام هذه العوامل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن خلال استخدام منهج البحث المكتبي القائم على التحليل المواضيعي وتحليل المحتوى، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة المعرفية وتطوير إطار مفاهيمي يمكن أن يساعد صناع السياسات والمنظمات الحكومية في تحسين تخطيط المشاريع والحوكمة والتنفيذ والأداء الاستراتيجي بما يتماشى مع ممارسات الإدارة العامة المعاصرة وأجندات التنمية الوطنية، بما في ذلك رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦؛ هيئة الطاقة المتجددة والمشروعات الحكومية، ٢٠٢٢).

١.٣ هدف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى بحث العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال مراجعة شاملة للأدبيات العربية المنشورة. وتسعى الدراسة تحديدًا إلى تحديد وتحليل العوامل التنظيمية والإدارية والحوكمة والمالية والاستراتيجية الحاسمة التي تؤثر في نجاح المشاريع ضمن القطاع العام. كما تهدف إلى تقييم كيفية إسهام هذه العوامل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والقيمة العامة المستدامة. وبناءً على نتائج التحليلات الموضوعية والمقارنة، تهدف الدراسة أيضًا إلى تطوير إطار مفاهيمي متكامل يدعم صانعي السياسات والمؤسسات الحكومية في تحسين تخطيط وحوكمة وتنفيذ وتقييم المشاريع الحكومية الكبرى، بما يتماشى مع استراتيجيات التنمية الوطنية ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (وزارة الاقتصاد والتنمية، ٢٠٢١؛ رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

١.٤ أهداف البحث

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تحديد وتحليل العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال مراجعة شاملة للأدبيات العربية. ولتحقيق هذا الهدف، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١. دراسة مفهوم وخصائص وأهمية المشاريع الحكومية الكبرى في القطاع العام (الراجحي، ٢٠٢٠).
٢. تحديد العوامل التنظيمية والإدارية والحوكمة والمالية والاستراتيجية الحاسمة التي تؤثر في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى (العتيبي، ٢٠٢٢).

٣. تحليل كيفية مساهمة عوامل النجاح الحاسمة هذه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحسين أداء المشاريع، وخلق قيمة عامة مستدامة (الأمن القومي والسياسي، ٢٠٢١).

٤. إجراء تحليل نقدي لنتائج الدراسات العربية السابقة لتحديد نقاط الاتفاق والاختلاف، والفجوات البحثية القائمة المتعلقة بنجاح المشاريع الحكومية الكبرى (الشمري، ٢٠٢١).

٥. اقتراح إطار مفاهيمي متكامل يدعم صناع السياسات والمؤسسات الحكومية في تعزيز تخطيط وحوكمة وتنفيذ وتقييم المشاريع الحكومية الكبرى بما يتماشى مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦؛ هيئة الاستثمار والمشروعات الحكومية، ٢٠٢٢).

١.٥ أسئلة البحث

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن أسئلة البحث التالية بهدف توفير فهم شامل للعوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

سؤال البحث الرئيسي

ما هي العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى في تحقيق أهدافها الاستراتيجية؟

أسئلة البحث الفرعية

١. ما هي الخصائص الرئيسية والأدوار الاستراتيجية للمشاريع الحكومية الكبرى في القطاع العام ؟

٢. ما هي العوامل التنظيمية والإدارية والحوكمة والمالية والاستراتيجية التي لها التأثير الأكبر على نجاح

المشاريع الحكومية الكبرى ؟

٣. كيف تُسهم عوامل النجاح الحاسمة هذه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والأداء التنظيمي، والقيمة العامة المستدامة ؟

كيف تُسهم عوامل النجاح الحاسمة هذه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والأداء التنظيمي، والقيمة العامة المستدامة ؟

٤. ما هي أهم النتائج ومجالات الاتفاق والفجوات البحثية التي تم تحديدها في الدراسات العربية السابقة حول نجاح المشاريع الحكومية الكبرى ؟

٥. كيف يمكن وضع إطار مفاهيمي متكامل لدعم المؤسسات الحكومية في تحسين تخطيط وحوكمة وتنفيذ وتقييم المشاريع الحكومية الكبرى بما يتماشى مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ ؟

١.٦ أهمية الدراسة

تكمُن أهمية هذه الدراسة في تزايد أهمية المشاريع الحكومية الكبرى باعتبارها أدوات أساسية لتحقيق أولويات التنمية الوطنية، وتحسين تقديم الخدمات العامة، وتعزيز الأداء المؤسسي. تخصص الحكومات موارد مالية وبشرية كبيرة لهذه المشاريع؛ لذا، أصبح فهم العوامل التي تحدد نجاحها ذا أهمية متزايدة لضمان أن تُحقق الاستثمارات العامة قيمة مستدامة وتُسهم بفعالية في تحقيق الأهداف الوطنية الاستراتيجية .

من منظور أكاديمي، تُسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة القائمة من خلال تقديم توليفة شاملة للأدبيات العربية حول عوامل نجاح المشاريع الحكومية الكبرى. على الرغم من أن الدراسات العربية السابقة قد تناولت جوانب فردية مثل القيادة والحوكمة والإدارة المالية وتخطيط المشاريع، إلا أن القليل منها فقط دمج هذه العوامل في إطار تحليلي واحد. من خلال استخدام منهج البحث المكتبي القائم على التحليل الموضوعي وتحليل المحتوى،

تسد هذه الدراسة هذه الفجوة وتقدم فهماً أكثر شمولية لكيفية تأثير عوامل النجاح المتعددة مجتمعة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الراجحي، ٢٠٢٠؛ الشمري، ٢٠٢١).

من الناحية العملية، يُتوقع أن تُساعد نتائج هذه الدراسة صانعي السياسات والجهات الحكومية ومديري المشاريع في تحديد العوامل الأكثر تأثيراً على نجاح المشاريع. وقد يُسهم الإطار المفاهيمي المقترح في دعم صانعي القرار لتعزيز ممارسات الحوكمة، وتحسين التخطيط الاستراتيجي، وتعزيز التنسيق بين أصحاب المصلحة، والاستخدام الأمثل للموارد، وتطوير أنظمة فعّالة للرصد والتقييم. ويمكن لهذه التحسينات أن تُسهم في زيادة كفاءة المشاريع، والحد من مخاطر التنفيذ، وتحقيق نتائج عامة أفضل على المدى الطويل (العتيبي، ٢٠٢٢؛ هيئة كفاءة المشاريع الحكومية، ٢٠٢٢).

وتُعَدّ هذه الدراسة مهمة أيضاً لدعم مبادرات إصلاح القطاع العام والبرامج الاستراتيجية الوطنية، لا سيما في المملكة العربية السعودية. ويعتمد تنفيذ رؤية السعودية ٢٠٣٠ اعتماداً كبيراً على التنفيذ الناجح للمشاريع الحكومية واسعة النطاق في قطاعات متعددة، تشمل البنية التحتية، والرعاية الصحية، والتعليم، والنقل، والتحول الرقمي. وبالتالي، فإن تحديد عوامل النجاح الحاسمة التي تُعزز أداء المشاريع وتوافقها الاستراتيجي يُمكن أن يُوفر توجيهاً قيماً لتحسين حوكمة المشاريع وتعظيم أثر الاستثمارات العامة (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦؛ وزارة المالية، ٢٠٢٢).

وأخيراً، تُوفر هذه الدراسة أساساً للباحثين المستقبليين من خلال تحديد الثغرات البحثية الحالية في الأدبيات العربية واقتراح توجهات لمزيد من البحث. كما يُمكن أن يُشكّل الإطار المفاهيمي المُطوّر في هذا البحث نموذجاً مرجعياً للدراسات التجريبية المستقبلية التي تتناول نجاح المشاريع الحكومية في سياقات القطاع العام المختلفة.

١.٧ نطاق الدراسة

تركز هذه الدراسة على تحديد وتحليل العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال مراجعة شاملة للأدبيات العربية. ويقتصر البحث على المشاريع الحكومية الكبرى التي تنفذها مؤسسات القطاع العام، مع التركيز بشكل خاص على المشاريع التي تدعم برامج التنمية الوطنية والمبادرات الاستراتيجية، بما في ذلك تلك المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

يشمل نطاق الدراسة عوامل النجاح الحاسمة، بما في ذلك القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والحوكمة، والإدارة المالية، وإدارة المخاطر، وإشراك أصحاب المصلحة، والقدرات التنظيمية، ومراقبة الأداء. ويتم فحص هذه العوامل لفهم مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحسين أداء المشاريع، وخلق قيمة عامة مستدامة (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠٢١؛ العتيبي، ٢٠٢٢). منهجياً، تعتمد الدراسة على منهج البحث المكتبي النوعي، وتعتمد حصراً على البيانات الثانوية المستقاة من الكتب الأكاديمية العربية، والمقالات المنشورة في المجلات المحكمة، ورسائل الماجستير والدكتوراه، والتقارير الحكومية، والمنشورات الرسمية. تم تحليل البيانات باستخدام التحليل الموضوعي، وتحليل المحتوى، والتحليل المقارن، دون اللجوء إلى الاستبيانات أو المقابلات أو غيرها من أساليب جمع البيانات الأولية. ولذلك، تقتصر النتائج على تفسير وتجميع الأدبيات العربية الموجودة، ولا تشمل تحليلاً إحصائياً تجريبياً.

١.٨ نظرة عامة على منهجية البحث

تعتمد هذه الدراسة منهجية البحث المكتبي النوعي لدراسة العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وخلافاً للدراسات التجريبية التي تعتمد على الاستبيانات أو المقابلات، يستند

هذا البحث كلياً إلى مراجعة وتحليل منهجين للبيانات الثانوية المستقاة من مصادر عربية موثوقة. تشمل هذه المصادر الكتب الأكاديمية، والمقالات المنشورة في المجالات المحكمة، ورسائل الماجستير والدكتوراه، والتقارير الحكومية، والمنشورات الرسمية، ووثائق السياسات المتعلقة بإدارة المشاريع، والإدارة الاستراتيجية، وحوكمة القطاع العام (الراجحي، ٢٠٢٠؛ وزارة الاقتصاد والتجارة، ٢٠٢١).

تتبع الدراسة منهجاً استنتاجياً، حيث يتم تحليل النظريات القائمة والدراسات السابقة لتحديد عوامل النجاح الحاسمة التي تؤثر في تنفيذ المشاريع الحكومية الكبرى وأدائها الاستراتيجي. تصميم البحث وصفي وتحليلي، ويهدف إلى تجميع نتائج الدراسات العربية السابقة بدلاً من جمع أدلة تجريبية جديدة. يُتيح هذا النهج فهماً شاملاً للعلاقات بين العوامل التنظيمية والإدارية والحوكمة والمالية والاستراتيجية، ومساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الشمري، ٢٠٢١). ولتحليل البيانات المُجمّعة، تستخدم الدراسة ثلاث تقنيات تحليلية مُتكاملة: تحليل المحتوى، و التحليل الموضوعي، و التحليل المقارن. يُستخدم تحليل المحتوى لتحديد المفاهيم والأدلة المُتكررة في الأدبيات المُختارة، ويُطبّق التحليل الموضوعي لتصنيف النتائج إلى محاور رئيسية لعوامل النجاح، ويُجرى التحليل المقارن لتحديد أوجه التشابه والاختلاف والفجوات البحثية بين الدراسات العربية السابقة. تُوفّر نتائج هذه التحليلات الأساس لتطوير إطار مفاهيمي يدعم المؤسسات الحكومية في تحسين تخطيط وحوكمة وتنفيذ وتقييم المشاريع الحكومية الكبرى بما يتماشى مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦؛ هيئة الدولة للمشاريع الحكومية، ٢٠٢٢).

١.٩ تعريف المصطلحات الرئيسية

لأغراض هذه الدراسة، تم تعريف المصطلحات الرئيسية التالية لتوفير وضوح مفاهيمي وضمان فهم متسق للمفاهيم الأساسية التي نوقشت في البحث.

المشاريع الحكومية الكبرى : تشير إلى المشاريع واسعة النطاق التي تبدأها أو تمويلها أو تشرف عليها المؤسسات الحكومية لتحقيق أولويات التنمية الوطنية. وتتميز هذه المشاريع باستثمارات مالية ضخمة، وهياكل تنظيمية معقدة، وتعدد الجهات المعنية، وفترات تنفيذ طويلة. هدفها الأساسي هو تحقيق فوائد اقتصادية واجتماعية وخدمات عامة مستدامة، مع دعم الخطط الاستراتيجية الوطنية (وزارة الاقتصاد والتجارة، ٢٠٢١).

نجاح المشروع : يشير إلى مدى تحقيق المشروع الحكومي لأهدافه المرجوة بكفاءة وفعالية. بالإضافة إلى استيفاء معايير إدارة المشاريع التقليدية، مثل التكلفة والوقت والجودة، يشمل نجاح المشروع أيضاً تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وخلق قيمة عامة، وإرضاء الجهات المعنية، وضمان استدامة نتائج المشروع على المدى الطويل (العتيبي، ٢٠٢٢).

الأهداف الاستراتيجية : هي الأهداف طويلة الأجل التي تضعها الحكومات لتوجيه السياسات العامة ومبادرات التنمية. تُوفر هذه العوامل التوجيه الاستراتيجي للمؤسسات الحكومية والمشاريع الكبرى، مما يضمن إسهام مخرجات المشاريع في الأولويات الوطنية الأوسع، والأداء المؤسسي، والتنمية المستدامة (الراجحي، ٢٠٢٠).

عوامل النجاح الحاسمة: هي العناصر التنظيمية والإدارية والمالية والحوكمة والاستراتيجية التي تؤثر بشكل كبير على نجاح تخطيط وتنفيذ وإنجاز المشاريع الحكومية الكبرى. تُعزز هذه العوامل أداء المشروع، وتُقلل من مخاطر التنفيذ، وتُحسن استخدام الموارد، وتزيد من احتمالية تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الشمري، ٢٠٢١).

حوكمة المشروع تُشير إلى إطار السياسات والهياكل والمسؤوليات وعمليات صنع القرار المُعتمدة لضمان المساءلة والشفافية والإشراف الفعال والتوافق الاستراتيجي طوال دورة حياة المشروع. تدعم الحوكمة الفعالة اتخاذ القرارات المستنيرة، وتُعزز التنسيق المؤسسي، وتُحسن أداء المشروع (المجال الاقتصادي والمشاريع الحكومية، ٢٠٢٢).

البحث المكتبي هو منهجية بحث نوعية تعتمد حصراً على مصادر المعلومات الثانوية، بما في ذلك الأدبيات الأكاديمية والتقارير الرسمية والمنشورات الحكومية والدراسات السابقة. بدلاً من جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيانات أو المقابلات، يقوم البحث المكتبي بتجميع المعرفة الموجودة باستخدام تقنيات تحليلية منهجية مثل تحليل المحتوى والتحليل الموضوعي والتحليل المقارن لتوليد استنتاجات قائمة على الأدلة (الدوسير، ٢٠٢٣).

١.١٠ هيكل الرسالة

تتألف هذه الرسالة من خمسة فصول مترابطة، صُمم كل منها لتحقيق غرض بحثي محدد، وتُسهم جميعها مجتمعةً في تحقيق أهداف الدراسة.

الفصل الأول يُقدم الدراسة من خلال عرض خلفية البحث، وبيان المشكلة، وهدف البحث، وأهدافه، وأسئلته البحثية، وأهميته، ونطاقه، ونظرة عامة على المنهجية، والمصطلحات الرئيسية، والهيكل العام للرسالة.

الفصل الثاني يُقدم مراجعة شاملة للأدبيات العربية المتعلقة بالمشاريع الحكومية الكبرى والعوامل المؤثرة في نجاحها. ويتناول مفاهيم مثل نجاح المشروع، والأهداف الاستراتيجية، والقيادة، والحوكمة، والتخطيط الاستراتيجي، والإدارة المالية، وإدارة المخاطر، وإشراك أصحاب المصلحة، وقياس الأداء. كما يستعرض الفصل الدراسات العربية السابقة، ويحدد الفجوة البحثية، ويقترح إطاراً مفاهيمياً للدراسة.

الفصل الثالث يصف منهجية البحث المُعتمدة في هذه الدراسة. يشرح هذا الفصل فلسفة البحث، ومنهجه، وتصميمه، ومصادر البيانات، ومعايير اختيار المراجع، وإجراءات جمع البيانات، والأساليب التحليلية، وصلاحية البيانات، وموثوقيتها، والاعتبارات الأخلاقية.

يعرض **الفصل الرابع** نتائج التحليلات الموضوعية والمقارنة للمراجع العربية المختارة. ويناقش عوامل النجاح الرئيسية التي تم تحديدها في الدراسات السابقة، ويحلل إسهامها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع الحكومية الكبرى.

يلخص **الفصل الخامس** النتائج الرئيسية، ويعرض استنتاجات الدراسة، ويقدم توصيات عملية، ويقترح إطاراً مفاهيمياً متكاملًا، ويناقش حدود الدراسة، ويقترح توجهات للبحوث المستقبلية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

2.1 مقدمة

يقدم هذا الفصل مراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بالعوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. توفر مراجعة الأدبيات الأساس النظري والمفاهيمي للدراسة من خلال دراسة المفاهيم والنماذج والنتائج الرئيسية الواردة في الأدبيات الأكاديمية العربية المتعلقة بإدارة المشاريع الحكومية، والإدارة الاستراتيجية، وحوكمة القطاع العام. ومن خلال هذه المراجعة، يُرسي الفصل فهمًا واضحًا للعوامل الحاسمة التي تؤثر في نجاح المشاريع ومساهمتها في تحقيق النتائج الاستراتيجية طويلة الأجل (الراجعي، ٢٠٢٠).

تزداد أهمية المشاريع الحكومية الكبرى مع سعي الحكومات إلى تحسين البنية التحتية، وتعزيز الخدمات العامة، ودعم التنمية المستدامة، وتنفيذ برامج التحول الوطني. في المملكة العربية السعودية، تلعب هذه المشاريع دورًا محوريًا في تحقيق أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠، التي تُركز على التميز المؤسسي، وكفاءة الإنفاق العام، والتنويع الاقتصادي، وتحسين جودة الحياة (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦؛ وزارة الاقتصاد

والإدارة، ٢٠٢١). ونتيجةً لذلك، أصبح فهم محددات نجاح المشاريع أولويةً استراتيجيةً لواضعي السياسات، والمنظمات الحكومية، ومديري المشاريع.

ينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة أجزاء رئيسية. يناقش الجزء الأول مفهوم المشاريع الحكومية الكبرى وخصائصها وأهدافها الاستراتيجية. ويتناول الجزء الثاني عوامل النجاح الحاسمة التي تؤثر على أداء المشاريع، بما في ذلك القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والحوكمة، والإدارة المالية، وإدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة، والرصد وتقييم الأداء. أما الجزء الثالث، فيستعرض الدراسات العربية ذات الصلة، ويقارن نتائجها، ويحدد الثغرات البحثية القائمة، ويضع إطاراً مفاهيمياً مقترحاً للدراسة الحالية. وتُوفر هذه الأجزاء مجتمعةً الأساس النظري للفصول المنهجية والتحليلية اللاحقة، مع تحديد السياق الأكاديمي الذي أُجري فيه البحث (الشمري، ٢٠٢١؛ هيئة ضمان المشاريع الحكومية، ٢٠٢٢).

2.2 مفهوم المشاريع الحكومية

تُعَدّ المشاريع الحكومية من أهم الأدوات التي تستخدمها الحكومات لتنفيذ السياسات العامة، وتحقيق أهداف التنمية الوطنية، وتحسين جودة الخدمات العامة. وعلى عكس مشاريع القطاع الخاص، تُصمّم المشاريع الحكومية في المقام الأول لخلق قيمة عامة لا لتحقيق ربح مادي. وعادةً ما تُموّل من الموارد العامة وتُنفذ تحت إشراف المؤسسات الحكومية لتلبية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والاستراتيجية للمجتمع. ونتيجةً لذلك، يرتبط نجاح المشاريع الحكومية ارتباطاً وثيقاً بفعالية الإدارة العامة وتحقيق أولويات التنمية الوطنية (وزارة الاقتصاد والتجارة، ٢٠٢١).

يتجاوز مفهوم المشاريع الحكومية الفهم التقليدي لإدارة المشاريع، الذي يركز أساساً على تقديم مخرجات محددة ضمن قيود زمنية وتكاليفية وجودة مُسبقة. وتؤكد أدبيات الإدارة العامة المعاصرة على ضرورة أن تُسهم المشاريع

الحكومية أيضاً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل، والتطوير المؤسسي، والنمو الاقتصادي المستدام، والرفاه الاجتماعي. لذا، لا تُقِيم المشاريع الحكومية الحديثة بناءً على أدائها التشغيلي فحسب، بل أيضاً على قدرتها على تحقيق منافع عامة ملموسة ودعم برامج التحول الوطني (الراجحي، ٢٠٢٠). وتتسم المشاريع الحكومية الكبرى عموماً باستثماراتها المالية الضخمة، وفترات تنفيذها الطويلة، وتعقيدها التنظيمي الكبير، ومشاركة واسعة النطاق من جهات حكومية وغير حكومية متعددة. وغالباً ما تتطلب هذه المشاريع تنسيقاً بين الوزارات والهيئات العامة والمقاولين والاستشاريين والجهات الرقابية والمجتمعات المحلية. ونتيجةً لذلك، يعتمد نجاح تنفيذها على التخطيط الفعال، والحوكمة الرشيدة، والإدارة الكفؤة للموارد، والمتابعة المستمرة طوال دورة حياة المشروع (العنبي، ٢٠٢٢).

وفي العقود الأخيرة، تبنت الحكومات في جميع أنحاء العالم بشكل متزايد نهج المشاريع لتنفيذ استراتيجيات التنمية الوطنية. وقد توسع الاستثمار العام في البنية التحتية والرعاية الصحية والتعليم والنقل والتحول الرقمي والاستدامة البيئية بشكل ملحوظ، مما جعل المشاريع الحكومية محوراً أساسياً لتحقيق الأهداف الوطنية الاستراتيجية. وفي المملكة العربية السعودية، تسارع هذا التوجه في ظل رؤية السعودية ٢٠٣٠، حيث أطلقت العديد من المبادرات واسعة النطاق لتنويع الاقتصاد، وتعزيز كفاءة الحكومة، وتطوير البنية التحتية، وتحسين جودة حياة المواطنين. تُظهر هذه المبادرات أن المشاريع الحكومية أصبحت أدوات استراتيجية لتحقيق تحول وطني شامل، بدلاً من مجرد توفير البنية التحتية المادية (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦؛ وزارة المالية، ٢٠٢٢).

ومن منظور إداري، تعمل المشاريع الحكومية ضمن بيئة شديدة التنظيم، حيث تُعدّ الشفافية والمساءلة والامتثال القانوني والمسؤولية العامة متطلبات أساسية. وعلى عكس المشاريع التجارية، يجب أن تُلبّي المشاريع الحكومية

توقعات مختلف الجهات المعنية، مع ضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة. وهذا يؤكد على أهمية آليات الحوكمة والتنسيق المؤسسي واتخاذ القرارات القائمة على الأدلة طوال مراحل تخطيط المشروع وتنفيذه ومراقبته وتقييمه. تُعزز الحوكمة الفعّالة الشفافية، وتُقلل من أوجه القصور الإدارية، وتدعم تحقيق النتائج الاستراتيجية المرجوة (الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والمشاريع الحكومية، ٢٠٢٢؛ الشمري، ٢٠٢١). لذلك، تطور مفهوم المشاريع الحكومية من التركيز فقط على تنفيذ المشروع إلى التركيز على خلق قيمة استراتيجية. وتُدرّك الحكومات بشكل متزايد أن نجاح المشروع يجب أن يُقاس بمساهمته في الأداء المؤسسي، ورضا الجمهور، والتنافسية الاقتصادية، والتنمية المستدامة. وبناءً على ذلك، يدمج نظام إدارة المشاريع الحكومية الحديث التخطيط الاستراتيجي، وقياس الأداء، وإدارة المخاطر، وإشراك أصحاب المصلحة، والتعلم التنظيمي المستمر في عملية إدارة المشروع الشاملة. ويضمن هذا المنظور المتكامل توافق المشاريع الحكومية مع الأولويات الوطنية، مع الاستجابة الفعّالة للظروف الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة (الدوسري، ٢٠٢٣). وفي الحقيقة تمثل المشاريع الحكومية استثمارات عامة استراتيجية تهدف إلى تحقيق أهداف التنمية الوطنية من خلال الإدارة الفعّالة للموارد المالية والبشرية والمؤسسية. ويميزها تعقيدها وأهميتها الاستراتيجية ومساءلتها العامة عن مشاريع القطاع الخاص، مما يستلزم اتباع مناهج إدارية شاملة تجمع بين الحوكمة الرشيدة والتخطيط الاستراتيجي والقيادة والانضباط المالي والتعاون مع أصحاب المصلحة. ويوفر فهم هذا المفهوم الأساس النظري لدراسة عوامل النجاح الحاسمة

2.3 خصائص المشاريع الحكومية الكبرى

تتميز المشاريع الحكومية الكبرى بخصائص فريدة تميزها عن المشاريع العامة التقليدية ومبادرات القطاع الخاص. تتبع هذه الخصائص من أهميتها الاستراتيجية، وحجمها الكبير، ومساءلتها العامة، ومساهمتها المباشرة

في التنمية الوطنية. ومع تزايد اعتماد الحكومات على المشاريع الكبيرة لتنفيذ السياسات الاقتصادية والاجتماعية، أصبح فهم هذه الخصائص ضروريًا لتحسين تخطيط المشاريع وتنفيذها واستدامتها على المدى الطويل (المعهد العام للإدارة، ٢٠٢١).

من أبرز خصائص المشاريع الحكومية الكبرى أهميتها الاستراتيجية . ترتبط هذه المشاريع ارتباطاً وثيقاً بخطة التنمية الوطنية ومبادرات إصلاح القطاع العام. وهي مصممة لدعم الأهداف الحكومية طويلة الأجل، بما في ذلك التنوع الاقتصادي، وتطوير البنية التحتية، والتحول الرقمي، والاستدامة البيئية، وتحسين الخدمات العامة. وبالتالي، لا يُقاس نجاحها بالأداء التشغيلي فحسب، بل أيضاً بمساهمتها في تحقيق الأولويات الوطنية الاستراتيجية (وزارة المالية والتخطيط، ٢٠٢١).

ومن الخصائص المميزة الأخرى حجم الاستثمار الكبير واستخدام الموارد الواسعة . تتطلب المشاريع الحكومية الكبرى عادةً مخصصات مالية ضخمة، وتقنيات متطورة، وموارد بشرية عالية الكفاءة، وفترات تنفيذ طويلة. ويشمل تنفيذها عادةً جهات حكومية متعددة، ومقاولين، واستشاريين، وهيئات تنظيمية، مما يجعل التنسيق الفعال عاملاً حاسماً في نجاح المشروع. وتزيد صعوبة إدارة هذه الموارد من الحاجة إلى التخطيط المتكامل، والمتابعة المستمرة، والرقابة المالية الفعالة (وزارة المالية، ٢٠٢٢).

كما تتميز المشاريع الحكومية الكبرى بـ التعقيد التنظيمي والإداري . فعلى عكس المشاريع الأصغر، تشمل هذه المشاريع مستويات تنظيمية متعددة، وتتطلب تنسيقاً واسع النطاق بين المؤسسات العامة ذات المسؤوليات والأولويات المختلفة. وغالباً ما تتأثر عمليات صنع القرار باللوائح القانونية، والإجراءات الإدارية، والاعتبارات السياسية، وتوقعات أصحاب المصلحة. ولذلك، يعتمد التنفيذ الناجح على هياكل حوكمة فعالة، وأدوار ومسؤوليات واضحة، وتعاون مؤسسي قوي (الشمري، ٢٠٢١).

ومن السمات الأخرى المستوى العالي من المساءلة والشفافية العامة . وبما أن هذه المشاريع ممولة من الأموال العامة، يُتوقع من المؤسسات الحكومية ضمان إدارة مسؤولة للموارد، وإجراءات شراء شفافة، والامتثال للوائح، وتقديم تقارير مستمرة عن أداء المشروع. تعزز آليات المساءلة ثقة الجمهور، وتحسن جودة الحوكمة، وتزيد من مصداقية نتائج المشاريع. وقد أكدت الدراسات العربية أن ممارسات الحوكمة الشفافة تسهم بشكل كبير في الحد من أوجه القصور الإدارية وتحسين فعالية المشاريع (المجال الاقتصادي والتنفيذي والمشاريع الحكومية، ٢٠٢٢).

ومن الخصائص المهمة الأخرى ارتفاع مستوى عدم اليقين والتعرض للمخاطر . فالمشاريع الحكومية الكبرى عرضة للمخاطر المالية والفنية والتشغيلية والبيئية والقانونية والسياسية طوال دورة حياتها. وقد تؤدي هذه المخاطر إلى تأخيرات في التنفيذ، وتجاوزات في الميزانية، وتغييرات في نطاق العمل، أو انخفاض في أداء المشروع إذا لم تتم إدارتها بشكل استباقي. ونتيجة لذلك، أصبحت الإدارة الشاملة للمخاطر عنصراً أساسياً في إدارة المشاريع الحكومية الناجحة (العنزي، ٢٠٢٠).

وأخيراً، تُحدث المشاريع الحكومية الكبرى آثاراً اجتماعية واقتصادية واسعة النطاق تتجاوز المؤسسات المسؤولة عن تنفيذها. فالمشاريع الناجحة تسهم في النمو الاقتصادي، وخلق فرص العمل، وتحسين البنية التحتية، وتعزيز الخدمات العامة، والتطوير المؤسسي، ورفع مستوى المعيشة. وتؤثر نتائجها على قطاعات متعددة من المجتمع، وتدعم القدرة التنافسية الوطنية، مما يجعلها استثمارات استراتيجية وليست مجرد أنشطة تشغيلية معزولة. تُفسر هذه الخصائص مجتمعة سبب ضرورة اتباع نهج إداري متكامل يجمع بين التخطيط الاستراتيجي والحوكمة والانضباط المالي وإشراك أصحاب المصلحة والتقييم المستمر للأداء، وذلك لتحقيق النجاح في المشاريع الحكومية

2.4 الأهداف الاستراتيجية للمشاريع الحكومية

تُنفذ المشاريع الحكومية الكبرى لتحقيق أهداف استراتيجية تتجاوز مجرد توفير البنية التحتية المادية أو المرافق العامة. فهي تُعد أدوات أساسية لترجمة السياسات الوطنية إلى نتائج عملية تُعزز النمو الاقتصادي، وتحسّن الرفاه الاجتماعي، وتقوّي الأداء المؤسسي، وترفع جودة الخدمات العامة. ونتيجةً لذلك، يُنظر إلى المشاريع الحكومية بشكل متزايد على أنها استثمارات استراتيجية تُسهم في التنمية الوطنية طويلة الأجل، وليست مجرد أنشطة تشغيلية معزولة (وزارة المالية والشؤون المالية، ٢٠٢١).

يُعد دعم التنمية الاقتصادية المستدامة أحد الأهداف الاستراتيجية الرئيسية للمشاريع الحكومية. تستثمر الحكومات في شبكات النقل، ومرافق الرعاية الصحية، والمؤسسات التعليمية، والبنية التحتية للطاقة، ومشاريع التحول الرقمي لتحفيز النشاط الاقتصادي، وجذب الاستثمارات، وزيادة الإنتاجية، وتنويع مصادر الدخل القومي. تُسهم هذه الاستثمارات في خلق فرص عمل، وتحسين القدرة التنافسية، وتعزيز المرونة الاقتصادية في مواجهة التحديات المستقبلية (وزارة المالية، ٢٠٢٢).

ومن الأهداف الاستراتيجية المهمة الأخرى تحسين جودة الخدمات العامة. تسعى المشاريع الحكومية إلى تعزيز وصول المواطنين إلى خدمات الرعاية الصحية والتعليم والنقل والإسكان والمياه والكهرباء والخدمات الحكومية الرقمية بكفاءة. من خلال تحسين جودة الخدمات، تزيد الحكومات من رضا الجمهور، وتعزز فعالية المؤسسات، وتدعم العدالة الاجتماعية. ولذلك، لا يُقاس نجاح هذه المشاريع بإنجازها فحسب، بل بقدرتها على إحداث تحسينات ملموسة في تقديم الخدمات العامة (المعهد العام للإدارة، ٢٠٢١).

كما تهدف المشاريع الحكومية إلى تعزيز القدرات المؤسسية والكفاءة الإدارية. وتركز الإصلاحات الحديثة في القطاع العام على تحسين أنظمة الحوكمة، وتطوير القدرات التنظيمية، وتعزيز الشفافية، وزيادة المساءلة في

إدارة الموارد العامة. ومن خلال تنفيذ المشاريع الاستراتيجية، تستطيع المؤسسات الحكومية تحديث العمليات الإدارية، وتحسين التنسيق بين الجهات، وتبني ممارسات إدارية مبتكرة تدعم اتخاذ قرارات أفضل وأداءً تنظيميًا أفضل (المؤسسة العامة للإدارة والمشاريع الحكومية، ٢٠٢٢).

وفي المملكة العربية السعودية، تتوافق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع الحكومية بشكل وثيق مع رؤية السعودية ٢٠٣٠، التي تمثل الإطار الوطني للتنويع الاقتصادي والتنمية المستدامة. وتسعى رؤية ٢٠٣٠ إلى بناء مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، وأمة طموحة من خلال تنفيذ مشاريع تحويلية في قطاعات متعددة. تدعم هذه المشاريع تطوير البنية التحتية، والتحول الرقمي، والاستدامة البيئية، وتنمية رأس المال البشري، ومشاركة القطاع الخاص، مما يسهم في تحقيق الأولويات الوطنية طويلة الأجل (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

لذلك، يُتوقع من المشاريع الحكومية أن تُحقق قيمة عامة مستدامة من خلال الموازنة بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية والبيئية. وتشمل الأهداف الاستراتيجية بشكل متزايد تعزيز الاستدامة البيئية، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتشجيع الابتكار، ودعم التنمية الشاملة. ويعكس هذا المنظور الأوسع الدور المتطور للمشاريع الحكومية كمحركات للتنمية المستدامة بدلاً من كونها مجرد مُزودين للبنية التحتية العامة (المركز الوطني لتطوير البنية التحتية العامة، أداء السلام ٢٠٢٢).

وأخيراً، يتطلب تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع الحكومية تكاملاً فعالاً بين تخطيط المشاريع، والحوكمة، والإدارة المالية، وإشراك أصحاب المصلحة، وإدارة المخاطر، وتقييم الأداء. وعندما تعمل هذه الممارسات الإدارية بطريقة منسقة، تصبح المشاريع الحكومية أكثر قدرة على تحقيق نتائج مستدامة تدعم التنافسية الوطنية، والتميز المؤسسي، والقيمة العامة طويلة الأجل. ولذلك، تُعد الأهداف الاستراتيجية المعيار الأساسي لتقييم

النجاح والفعالية الشاملة للمشاريع الحكومية الكبرى

2.5 عوامل القيادة

تُعدّ القيادة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى. في القطاع العام، تتجاوز القيادة الفعّالة مجرد الإشراف على أنشطة المشروع لتشمل توفير التوجيه الاستراتيجي، وتيسير التنسيق المؤسسي، وتحفيز فرق العمل، وضمان توافق نتائج المشروع مع أولويات التنمية الوطنية. تُمكن القيادة المؤسسات الحكومية من الاستجابة بفعالية للبيئات المتغيرة مع الحفاظ على التركيز على الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل (المعهد العام للإدارة، ٢٠٢١).

تلعب القيادة الاستراتيجية دورًا محوريًا خلال مرحلتي التخطيط والتنفيذ للمشاريع الحكومية الكبرى. يضع القادة الفعّالون رؤية واضحة للمشروع، ويحددون أهدافًا قابلة للقياس، ويوزعون المسؤوليات، ويضمنون اتساق أنشطة المشروع مع استراتيجيات المؤسسة والسياسات الحكومية. كما يُعززون اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة من خلال الاعتماد على معلومات دقيقة، ومؤشرات الأداء، والتقييم المستمر لتحسين تنفيذ المشروع. ونتيجة لذلك، تُحسن القيادة الاستراتيجية كفاءة المشروع وتزيد من احتمالية تحقيق النتائج المرجوة (وزارة المالية والتخطيط، ٢٠٢١).

ومن وظائف القيادة المهمة الأخرى تعزيز التواصل والتنسيق بين مختلف الجهات المعنية بالمشاريع الحكومية الكبرى. غالبًا ما تتطلب هذه المشاريع تعاونًا بين الوزارات والهيئات الحكومية والمقاولين والاستشاريين والهيئات التنظيمية والمجتمعات المحلية. يُسهّل القادة الفعّالون هذا التعاون من خلال تعزيز الشفافية، وحل النزاعات، وتشجيع تبادل المعرفة، وضمان عمل جميع الأطراف المعنية لتحقيق أهداف استراتيجية مشتركة. كما يُسهم

التواصل الفعال في الحد من سوء الفهم، وتحسين جودة القرارات، وتسريع حل المشكلات طوال دورة حياة المشروع (وزارة تنمية الموارد البشرية والمشاريع الحكومية، ٢٠٢٢).

وتُعَدّ القيادة بنفس القدر من الأهمية في إدارة التغيير التنظيمي. فكثيرًا ما تُدخل المشاريع الحكومية الكبرى تقنيات جديدة، وإصلاحات إدارية، ونماذج مبتكرة لتقديم الخدمات، مما يتطلب من الموظفين والمؤسسات التكيف مع ممارسات عمل جديدة. ويُنشئ القادة الناجحون ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتعلم المستمر ومشاركة الموظفين، مع تقليل مقاومة التغيير. كما يُشجعون العمل الجماعي، ويُؤمن الكفاءات المهنية، ويُمكنون فرق المشاريع من الاستجابة بشكل استباقي لتحديات التنفيذ (وزارة الموارد البشرية والمشاريع الاجتماعية، ٢٠٢٢).

لذلك، تُسهم القيادة بشكل كبير في تعزيز الحوكمة والمساءلة داخل المشاريع الحكومية. ويُحدد القادة الفعالون أدوارًا ومسؤوليات واضحة، ويضمنون الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية، ويُعززون اتخاذ القرارات الأخلاقية، ويدعمون آليات الإبلاغ الشفافة. تُحسّن ممارسات الحوكمة هذه الأداء المؤسسي، وتعزز ثقة الجمهور، وتُسهم في الاستخدام الأمثل للموارد العامة. ولذلك، تُعَدّ القيادة آلية أساسية لدمج مبادئ الحوكمة مع ممارسات إدارة المشاريع (المعهد العام للإدارة، ٢٠٢١).

وأخيرًا، تُؤكد الأدبيات العربية باستمرار على أن فعالية القيادة تؤثر تأثيرًا مباشرًا على نجاح المشاريع من خلال تحسين التوافق الاستراتيجي، والتنسيق التنظيمي، واستخدام الموارد، ورضا أصحاب المصلحة. وتكون المشاريع الحكومية التي يقودها قادة أكفاء أكثر قدرةً على إدارة المخاطر، والتكيف مع الظروف المتغيرة، والحفاظ على جودة التنفيذ، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمن الإطار الزمني والميزانية المُخطط لهما. وبالتالي، ينبغي

النظر إلى القيادة ليس فقط كمسؤولية إدارية، بل كقدرة استراتيجية تُحفز الأداء التنظيمي وتُساهم في إنجاح المشاريع الحكومية الكبرى.

2.6 التخطيط الاستراتيجي

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى. فهو يُرسي الأساس لمواءمة أهداف المشروع مع أولويات التنمية الوطنية، والاستراتيجيات التنظيمية، وسياسات القطاع العام. ومن خلال التخطيط الاستراتيجي، تُرسخ المؤسسات الحكومية رؤية واضحة، وتُحدد أهدافاً قابلة للقياس، وتُخصّص الموارد بكفاءة، وتُحدد أولويات التنفيذ التي تُوجّه تنفيذ المشروع طوال دورة حياته. وبدون خطة استراتيجية مُحكمة، يزداد احتمال تعرض المشاريع الحكومية للتأخير، وعدم كفاءة استخدام الموارد، والفشل في تحقيق النتائج المرجوة (وزارة المالية والتخطيط، ٢٠٢١).

وفي سياق المشاريع الحكومية الكبرى، يشمل التخطيط الاستراتيجي تحليل البيئات الداخلية والخارجية، وتقييم الموارد المتاحة، وتحديد الفرص والمخاطر المحتملة، ووضع استراتيجيات تنفيذ تدعم الأهداف التنظيمية طويلة الأجل. تُمكن هذه العملية صانعي القرار من استباق التحديات المستقبلية، وتحديد أولويات مبادرات التنمية، وضمان اتساق أنشطة المشروع مع الاستراتيجيات الحكومية الأوسع. تؤكد الأدبيات العربية على أن التخطيط الاستراتيجي يعزز الجاهزية المؤسسية ويحسن قدرة الحكومة على الاستجابة بفعالية للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية (المعهد الوطني للإدارة العامة، ٢٠٢١).

ويُعدّ وضع أهداف استراتيجية واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس عنصراً أساسياً في التخطيط الاستراتيجي. إذ يُمكن تحديد أهداف واقعية مديري المشاريع من رصد التقدم المُحرز في التنفيذ، وتقييم نتائج المشاريع، واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب عند الضرورة. كما تُزوّد مؤشرات الأداء المؤسسات الحكومية بأدلة

موثوقة حول فعالية تنفيذ المشاريع ومدى إسهامها في تحقيق أهداف التنمية الوطنية. وبالتالي، يدعم التخطيط الاستراتيجي التعلم المؤسسي المستمر وتحسين الأداء (المركز الوطني لأداء الإدارة العامة، ٢٠٢٢).

ويُسهم التخطيط الاستراتيجي أيضًا إسهامًا كبيرًا في تحسين التنسيق بين المؤسسات الحكومية المشاركة في المشاريع الكبرى. غالبًا ما تشمل المبادرات الحكومية واسعة النطاق وزارات وهيئات تنظيمية ومقاولين ووكالات عامة متعددة ذات مسؤوليات وأولويات تشغيلية مختلفة. وتُوضّح عملية التخطيط الاستراتيجي الشاملة الأدوار المؤسسية، وتُعزّز قنوات التواصل، وتقلّل من ازدواجية الجهود، وتُشجّع على اتخاذ القرارات المتكاملة. يعزز هذا التنسيق كفاءة التنفيذ ويقلل من التضارب الإداري الذي قد يؤثر سلبيًا على أداء المشروع (هيئة كفاءة التنفيذ والمشاريع الحكومية، ٢٠٢٢).

في المملكة العربية السعودية، أصبح التخطيط الاستراتيجي مطلبًا أساسيًا لتنفيذ أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠. ومن المتوقع أن تُواءم الجهات الحكومية مشاريعها مع برامج التحول الوطني، والاستراتيجيات القطاعية، وأطر قياس الأداء. ولذلك، يُعد التخطيط الاستراتيجي الآلية التي تُسهم من خلالها المشاريع الحكومية في التنوع الاقتصادي، والتحول الرقمي، وتطوير البنية التحتية، والاستدامة البيئية، وتحسين الخدمات العامة. ويضمن هذا التوافق أن تُحقق نتائج المشاريع قيمة عامة مستدامة، مع دعم القدرة التنافسية الوطنية على المدى الطويل (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

لذلك، يُسهّل التخطيط الاستراتيجي الفعال إدارة المخاطر الاستباقية، وتخصيص الموارد المالية بكفاءة، والمراقبة المستمرة للأداء طوال دورة حياة المشروع. كما يُمكن المؤسسات من وضع جداول زمنية واقعية للتنفيذ، وتخصيص الموارد وفقًا للأولويات الاستراتيجية، والاستجابة بمرونة للظروف البيئية المتغيرة. تشير الدراسات العربية إلى أن المشاريع الحكومية المدعومة بتخطيط استراتيجي شامل تكون أكثر عرضة لتحقيق جودة تنفيذ

أعلى، وأداء مؤسسي أقوى، ونجاح أكبر في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. لذا، ينبغي اعتبار التخطيط الاستراتيجي قدرة إدارية أساسية تعزز فعالية المشاريع ونتائج التنمية المستدامة.

2.6 التخطيط الاستراتيجي

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى. فهو يُرسي الأساس لمواءمة أهداف المشروع مع أولويات التنمية الوطنية، والاستراتيجيات التنظيمية، وسياسات القطاع العام. ومن خلال التخطيط الاستراتيجي، تُرسخ المؤسسات الحكومية رؤية واضحة، وتُحدد أهدافاً قابلة للقياس، وتُخصّص الموارد بكفاءة، وتُحدد أولويات التنفيذ التي تُوجّه تنفيذ المشروع طوال دورة حياته. وبدون خطة استراتيجية مُحكمة، يزداد احتمال تعرض المشاريع الحكومية للتأخير، وعدم كفاءة استخدام الموارد، والفشل في تحقيق النتائج المرجوة (وزارة المالية والتخطيط، ٢٠٢١).

وفي سياق المشاريع الحكومية الكبرى، يشمل التخطيط الاستراتيجي تحليل البيانات الداخلية والخارجية، وتقييم الموارد المتاحة، وتحديد الفرص والمخاطر المحتملة، ووضع استراتيجيات تنفيذ تدعم الأهداف التنظيمية طويلة الأجل. تُمكن هذه العملية صانعي القرار من استباق التحديات المستقبلية، وتحديد أولويات مبادرات التنمية، وضمان اتساق أنشطة المشروع مع الاستراتيجيات الحكومية الأوسع. تؤكد الأدبيات العربية على أن التخطيط الاستراتيجي يعزز الجاهزية المؤسسية ويحسن قدرة الحكومة على الاستجابة بفعالية للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية (المعهد الوطني للإدارة العامة، ٢٠٢١).

ويُعدّ وضع أهداف استراتيجية واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس عنصراً أساسياً في التخطيط الاستراتيجي. إذ يُمكن تحديد أهداف واقعية مديري المشاريع من رصد التقدم المُحرز في التنفيذ، وتقييم نتائج المشاريع، واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب عند الضرورة. كما تُزوّد مؤشرات الأداء المؤسسات الحكومية بأدلة

موثوقة حول فعالية تنفيذ المشاريع ومدى إسهامها في تحقيق أهداف التنمية الوطنية. وبالتالي، يدعم التخطيط الاستراتيجي التعلم المؤسسي المستمر وتحسين الأداء (المركز الوطني لأداء الإدارة العامة، ٢٠٢٢).

ويُسهم التخطيط الاستراتيجي أيضًا إسهامًا كبيرًا في تحسين التنسيق بين المؤسسات الحكومية المشاركة في المشاريع الكبرى. غالبًا ما تشمل المبادرات الحكومية واسعة النطاق وزارات وهيئات تنظيمية ومقاولين ووكالات عامة متعددة ذات مسؤوليات وأولويات تشغيلية مختلفة. وتُوضّح عملية التخطيط الاستراتيجي الشاملة الأدوار المؤسسية، وتُعزّز قنوات التواصل، وتقلّل من ازدواجية الجهود، وتُشجّع على اتخاذ القرارات المتكاملة. يعزز هذا التنسيق كفاءة التنفيذ ويقلل من التضارب الإداري الذي قد يؤثر سلبيًا على أداء المشروع (هيئة كفاءة التنفيذ والمشاريع الحكومية، ٢٠٢٢).

في المملكة العربية السعودية، أصبح التخطيط الاستراتيجي مطلبًا أساسيًا لتنفيذ أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠. ومن المتوقع أن تُواءم الجهات الحكومية مشاريعها مع برامج التحول الوطني، والاستراتيجيات القطاعية، وأطر قياس الأداء. ولذلك، يُعد التخطيط الاستراتيجي الآلية التي تُسهم من خلالها المشاريع الحكومية في التنوع الاقتصادي، والتحول الرقمي، وتطوير البنية التحتية، والاستدامة البيئية، وتحسين الخدمات العامة. ويضمن هذا التوافق أن تُحقق نتائج المشاريع قيمة عامة مستدامة، مع دعم القدرة التنافسية الوطنية على المدى الطويل (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

لذلك، يُسهّل التخطيط الاستراتيجي الفعال إدارة المخاطر الاستباقية، وتخصيص الموارد المالية بكفاءة، والمراقبة المستمرة للأداء طوال دورة حياة المشروع. كما يُمكن المؤسسات من وضع جداول زمنية واقعية للتنفيذ، وتخصيص الموارد وفقًا للأولويات الاستراتيجية، والاستجابة بمرونة للظروف البيئية المتغيرة. تشير الدراسات العربية إلى أن المشاريع الحكومية المدعومة بتخطيط استراتيجي شامل تكون أكثر عرضة لتحقيق جودة تنفيذ

أعلى، وأداء مؤسسي أقوى، ونجاح أكبر في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. لذا، ينبغي اعتبار التخطيط الاستراتيجي قدرة إدارية أساسية تعزز فعالية المشاريع ونتائج التنمية المستدامة.

2.7 حوكمة المشاريع

برزت حوكمة المشاريع كأحد أهم العوامل الحاسمة لنجاح المشاريع الحكومية الكبرى. ومع استمرار تزايد حجم مشاريع القطاع العام وتعقيدها وأهميتها الاستراتيجية، أدركت الحكومات أن الحوكمة الفعالة توفر الإطار المؤسسي اللازم لضمان المساءلة والشفافية وكفاءة اتخاذ القرارات، والتوافق مع الأهداف الاستراتيجية الوطنية. وعلى عكس إدارة المشاريع التقليدية، التي تركز بشكل أساسي على الأنشطة التشغيلية، تُرسخ حوكمة المشاريع الهياكل والمسؤوليات والسياسات وآليات الرقابة التي توجه المشاريع طوال دورة حياتها (المؤسسة العامة للإدارة والمشاريع الحكومية، ٢٠٢٢).

تهدف حوكمة المشاريع إلى ضمان إدارة المشاريع الحكومية وفقًا للمتطلبات القانونية والتنظيمية والمؤسسية المعمول بها، مع الحفاظ على اتساقها مع استراتيجيات التنمية الوطنية. وتُحدد الحوكمة الفعالة أدوارًا ومسؤوليات واضحة لجهات تمويل المشاريع، ولجان التوجيه، ومديري المشاريع، والجهات الحكومية، والمقاولين، وغيرهم من أصحاب المصلحة. وتُسهم هياكل الحوكمة الواضحة في الحد من الغموض الإداري، وتحسين التنسيق بين المنظمات المشاركة، وتسهيل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، مما يزيد من احتمالية نجاح المشروع (المؤسسة العامة للإدارة، ٢٠٢١).

تُشكّل الشفافية والمساءلة مبدئين أساسيين في حوكمة المشاريع. وبما أن المشاريع الحكومية الكبرى تُمول من الموارد العامة، فإن على المؤسسات الحكومية مسؤولية ضمان إدارة المخصصات المالية بكفاءة، وتوثيق قرارات المشروع ومراقبتها وإخضاعها للرقابة المناسبة. وتُمكن أنظمة الإبلاغ الشفافة صانعي القرار من رصد تقدّم

المشروع، وتحديد تحديات التنفيذ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة. كما تُعزّز آليات المساءلة ثقة الجمهور من خلال ضمان مسؤولية مديري المشاريع والمنظمات المشاركة عن تحقيق الأهداف المتفق عليها والامتثال للوائح المعمول بها (وزارة المالية، ٢٠٢٢).

ومن الوظائف المهمة الأخرى لحوكمة المشاريع دعم عملية صنع القرار الاستراتيجي طوال فترة تنفيذ المشروع. فكثيراً ما تواجه المشاريع الحكومية الكبرى تغييرات في الظروف الاقتصادية، وتوقعات أصحاب المصلحة، والمتطلبات التنظيمية، والتطورات التكنولوجية. وتُوفّر الحوكمة الفعّالة عمليات صنع قرار مُهيكلّة تُمكن المؤسسات من تقييم الحلول البديلة، وتقدير المخاطر المرتبطة بها، وإجراء التعديلات في الوقت المناسب مع الحفاظ على التوافق مع الأولويات الاستراتيجية. وتُعزّز هذه القدرة على الحوكمة مرونة المؤسسة وتسهم في استدامة نتائج المشروع على المدى الطويل (وزارة الاقتصاد والمحاسبة، ٢٠٢١). كما تُعزّز حوكمة المشاريع إدارة المخاطر والأداء المؤسسي. تُرسّخ أطر الحوكمة إجراءات لتحديد وتقييم ومراقبة مخاطر المشاريع والاستجابة لها قبل أن تؤثر سلباً على أهدافها. وتُمكن مراجعات الحوكمة الدورية، وتقارير الأداء، وعمليات التدقيق الداخلي، وتقييمات الامتثال، المؤسسات الحكومية من تحديد نقاط الضعف في مرحلة مبكرة واتخاذ التدابير التصحيحية. وبالتالي، تسهم الحوكمة في الحد من تأخير المشاريع، والتحكم في التكاليف، وتحسين الجودة، وزيادة فعالية الاستثمار العام (المركز الوطني لأداء القطاع العام "أداء عام ٢٠٢٢"). في المملكة العربية السعودية، اكتسبت حوكمة المشاريع أهمية متزايدة في أعقاب تنفيذ رؤية السعودية ٢٠٣٠ وإنشاء مؤسسات متخصصة مسؤولة عن تحسين كفاءة القطاع العام وفعالية الإنفاق. ومن المتوقع أن تتبنى الجهات الحكومية أطر حوكمة تُعزز التكامل المؤسسي، وقياس الأداء، والمساءلة المالية، واتخاذ القرارات القائمة على الأدلة. وتضمن ممارسات الحوكمة هذه أن تُحقّق المشاريع الحكومية الكبرى أهدافها التشغيلية، وأن تسهم أيضاً

في تحقيق أهداف التحول الوطني الأوسع نطاقاً والقيمة العامة المستدامة (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦؛ الهيئة العامة للمشاريع الحكومية، ٢٠٢٢). بشكل عام، تمثل حوكمة المشاريع آلية إدارة استراتيجية تدمج القيادة والمساءلة والشفافية ومراقبة الأداء وإدارة المخاطر في إطار موحد. وتُمكن الحوكمة الفعالة المؤسسات الحكومية من تحسين تنفيذ المشاريع، وترشيد استخدام الموارد العامة، وتعزيز الأداء المؤسسي، وزيادة احتمالية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع الحكومية الكبرى.

2.8 الإدارة المالية

تُعَدُّ الإدارة المالية عاملاً أساسياً يؤثر في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى، إذ تضمن تخصيص الموارد العامة واستخدامها ومراقبتها والتحكم بها بكفاءة طوال دورة حياة المشروع. غالباً ما تنطوي المشاريع الحكومية على استثمارات مالية ضخمة وفترات تنفيذ طويلة، مما يجعل الإدارة المالية السليمة ضرورية لضمان استمرارية المشروع، ومنع تجاوز الميزانية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تُمكن الإدارة المالية الفعالة المؤسسات الحكومية من تعظيم قيمة الإنفاق العام مع ضمان الامتثال للوائح المالية ومتطلبات المساءلة (وزارة المالية، ٢٠٢٢).

من أهم وظائف الإدارة المالية إعداد ميزانيات واقعية للمشاريع تعكس أهدافها وجدول تنفيذها واحتياجاتها المتوقعة من الموارد. توفر الميزانية الدقيقة خارطة طريق مالية لتنفيذ المشروع، وتساعد صانعي القرار في تخصيص الأموال الكافية لأنشطة المشروع المختلفة. كما يُمكن التخطيط السليم للميزانية المؤسسات الحكومية من توقع الاحتياجات المالية المستقبلية، وتحديد أولويات الإنفاق، وتقليل التكاليف غير الضرورية أثناء التنفيذ (وزارة المالية والشؤون المالية، ٢٠٢١). يمثل التحكم المالي عنصراً بالغ الأهمية آخر في الإدارة الناجحة للمشاريع. يجب على المؤسسات الحكومية مراقبة نفقات المشاريع باستمرار لضمان توافق الإنفاق الفعلي مع الميزانيات المعتمدة. تُمكن التقارير المالية الدورية، والتدقيق الداخلي، ومراجعات الإنفاق، وتقييمات الأداء،

مديري المشاريع من تحديد الانحرافات المالية في مرحلة مبكرة واتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل حدوث خسائر كبيرة. وبالتالي، تُعزز الرقابة المالية الفعّالة الشفافية، وتُعوّي المساءلة، وتدعم الاستخدام الأمثل للموارد العامة (ديوان عدل، ٢٠٢٢).

يُعدّ ترشيد استخدام الموارد بنفس القدر من الأهمية لتحقيق الاستدامة المالية. غالبًا ما تتنافس المشاريع الحكومية الكبرى على موارد مالية محدودة، مما يتطلب من صانعي القرار إعطاء الأولوية للاستثمارات التي تُحقق أكبر قيمة استراتيجية وعامة. تضمن الإدارة المالية الفعّالة توزيع الموارد المتاحة وفقًا لأولويات المشروع مع الحفاظ على معايير الجودة وجدول التنفيذ. يُسهم هذا النهج المتوازن في تحسين أداء المشاريع والحد من الهدر في الإنفاق الحكومي (هيئة ضمان الإنفاق الحكومي والمشاريع الحكومية، ٢٠٢٢).

كما تدعم الإدارة المالية عملية صنع القرار الاستراتيجي من خلال توفير معلومات مالية دقيقة لتقييم بدائل المشاريع، وتقييم جدوى الاستثمار، وقياس الأداء المالي طوال عملية التنفيذ. تُمكن المعلومات المالية الموثوقة قادة الحكومة من اتخاذ قرارات مستنيرة بالأدلة فيما يتعلق بتعديلات المشاريع، ومتطلبات التمويل، واستراتيجيات الشراء، وتخصيص الموارد. ونتيجةً لذلك، تُصبح الإدارة المالية آليةً أساسيةً للحد من عدم اليقين المالي وتعزيز فعالية المؤسسات (المعهد العام للإدارة، ٢٠٢١).

وفي إطار رؤية السعودية ٢٠٣٠، أصبح تحسين إدارة المالية العامة أولويةً وطنيةً تهدف إلى زيادة كفاءة الحكومة، وتعزيز فعالية الإنفاق، وتعظيم العائد على الاستثمار العام. ويتم تشجيع المؤسسات الحكومية على تبني ممارسات الإدارة المالية الحديثة التي تُدمج الميزانية والتخطيط المالي وقياس الأداء والمساءلة في نظام إدارة موحد. تُحسّن هذه الممارسات تنفيذ المشاريع، وتُعزز الاستدامة المالية، وتزيد من احتمالية تحقيق المشاريع الحكومية الكبرى لأهدافها الاستراتيجية المرجوة (إعلان المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

وبشكل عام، لا تقتصر الإدارة المالية على ضبط تكاليف المشاريع فحسب، بل تمثل وظيفة إدارية استراتيجية تدعم التخطيط وتخصيص الموارد والمساءلة المالية وتحسين الأداء وخلق قيمة عامة مستدامة. ولذلك، تلعب الإدارة المالية الفعالة دوراً حاسماً في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية الكبرى وضمان مساهمة الاستثمارات العامة في التنمية الوطنية طويلة الأجل.

2.9 إدارة المخاطر

تُعَدُّ إدارة المخاطر عاملاً أساسياً لنجاح المشاريع الحكومية الكبرى، نظراً لارتفاع مستوى عدم اليقين المصاحب لمراحل التخطيط والتنفيذ والتشغيل. غالباً ما تواجه المشاريع الحكومية مخاطر مالية وتقنية وتنظيمية وقانونية وبيئية وسياسية قد تؤثر سلباً على أهداف المشروع إذا لم يتم تحديدها وإدارتها بشكل سليم. ونتيجةً لذلك، أصبحت إدارة المخاطر عنصراً لا يتجزأ من إدارة المشاريع الحديثة في القطاع العام، مما يمكّن المؤسسات الحكومية من توقع التهديدات المحتملة، والحد من عدم اليقين، وتحسين عملية صنع القرار طوال دورة حياة المشروع (الهيئة الحكومية للمشاريع الحكومية، ٢٠٢٢).

تبدأ عملية إدارة المخاطر بالتحديد المنهجي للمخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أداء المشروع. يجب على المؤسسات الحكومية تحليل البيئات الداخلية والخارجية لتحديد العوامل التي قد تتسبب في التأخير، أو تجاوز التكاليف، أو قصور الجودة، أو فشل التنفيذ. قد تنشأ المخاطر الداخلية من نقص الموارد، أو ضعف التنسيق التنظيمي، أو عدم فعالية تخطيط المشروع، بينما قد تتجم المخاطر الخارجية عن التغييرات التنظيمية، أو التقلبات الاقتصادية، أو التطورات التكنولوجية، أو الظروف البيئية. يُمكن التحديد المبكر للمخاطر مديري المشاريع من وضع استراتيجيات استباقية للحد من تأثيرها قبل تفاقمها إلى تحديات جسيمة في المشروع (المعهد العام للإدارة، ٢٠٢١).

يمثل تقييم المخاطر المرحلة الثانية الحاسمة في هذه العملية. فبعد تحديد المخاطر المحتملة، تُقيّم المؤسسات الحكومية احتمالية حدوثها وتأثيرها المحتمل على أهداف المشروع. ويتيح هذا التقييم لصناع القرار ترتيب أولويات المخاطر وفقًا لأهميتها وتخصيص الموارد المناسبة للتخفيف من آثارها. يدعم التقييم الفعال للمخاطر اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة، ويضمن تركيز اهتمام الإدارة على القضايا التي لها أكبر الأثر المحتمل على أداء المشروع ونتائجه الاستراتيجية (الوزارة الحكومية والإدارة، ٢٠٢١).

ومن العناصر الأساسية الأخرى لإدارة المخاطر وضع استراتيجيات استجابة مناسبة. وقد تختار المؤسسات الحكومية تجنب مخاطر محددة أو الحد منها أو نقلها أو قبولها، وذلك بحسب طبيعتها وعواقبها المحتملة. وتساهم الإجراءات الوقائية، مثل التخطيط للطوارئ، وتعزيز المراقبة، والضمانات التعاقدية، والتواصل مع أصحاب المصلحة، وإعادة تخصيص الموارد، في الحد من هشاشة المشروع وتعزيز مرونته أثناء التنفيذ. تُمكن المراجعة المستمرة لخطط الاستجابة للمخاطر المؤسسات من التكيف مع الظروف المتغيرة طوال دورة حياة المشروع (ديوان مقاومة، ٢٠٢٢).

يُعدّ رصد المخاطر والتقييم المستمر عنصرين أساسيين لضمان نجاح المشاريع. تعمل المشاريع الحكومية الكبرى في بيئات ديناميكية قد تظهر فيها مخاطر جديدة أثناء التنفيذ. لذا، يُتيح الرصد المنتظم والتقارير الدورية ومراجعات الأداء لفرق المشاريع رصد التغيرات في مستويات المخاطر، وتقييم فعالية تدابير التخفيف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة. يُحسّن الرصد المستمر استجابة المؤسسة، ويُعزز حوكمة المشروع، ويدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوقت المناسب (المركز الوطني لأداء القطاع العام "أداء وطني ٢٠٢٢"). في سياق رؤية السعودية ٢٠٣٠، أصبحت الإدارة الفعّالة للمخاطر مطلبًا أساسيًا لتحسين أداء القطاع العام وضمان التنفيذ الناجح لمبادرات التحول الوطني. ويتزايد توقع دمج المؤسسات الحكومية لإدارة المخاطر

في أنظمة التخطيط الاستراتيجي والحوكمة والإدارة المالية وتقييم الأداء. يعزز هذا النهج المتكامل المرونة المؤسسية، ويحمي الموارد العامة، ويحسن استدامة المشاريع، ويزيد من احتمالية تحقيق المشاريع الحكومية الكبرى لأهدافها الاستراتيجية المرجوة، مع تحقيق قيمة عامة طويلة الأجل (إعلان المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦؛ هيئة تنمية المشاريع الحكومية، ٢٠٢٢). وبشكل عام، ينبغي النظر إلى إدارة المخاطر كعملية إدارية استباقية وليست مجرد رد فعل على مشاكل المشاريع. فمن خلال تحديد المخاطر وتقييمها وتخفيفها ومراقبتها بشكل منهجي، تستطيع المؤسسات الحكومية تحسين أداء المشاريع، وتعزيز الفعالية المؤسسية، وترشيد استخدام الموارد، والارتقاء بشكل كبير بنجاح المشاريع الحكومية الكبرى في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2.10 إدارة أصحاب المصلحة

تُعَدُّ إدارة أصحاب المصلحة من أهمّ عوامل نجاح المشاريع الحكومية الكبرى، إذ تشمل هذه المشاريع طيفاً واسعاً من الأفراد والمؤسسات والمنظمات ذات المصالح والمسؤوليات والتوقعات المتنوعة. وعلى عكس مشاريع القطاع الخاص، تُنفَّذ المشاريع الحكومية ضمن بيئة معقدة، حيث تؤثر الوزارات والهيئات العامة والجهات التنظيمية والمقاولون والاستشاريون والمجتمعات المحلية والمواطنون على تنفيذ المشروع ونتائجه. ونتيجةً لذلك، تُعزّز الإدارة الفعّالة لأصحاب المصلحة التعاون، وتقلل من النزاعات، وتزيد من احتمالية تحقيق الأهداف الاستراتيجية (المعهد العام للإدارة، ٢٠٢١).

تبدأ عملية إدارة أصحاب المصلحة بتحديد جميع الأطراف التي قد تؤثر في المشروع أو تتأثر به. وتتطلب هذه العملية من مديري المشاريع تصنيف أصحاب المصلحة وفقاً لمستوى تأثيرهم ومصالحهم وسلطتهم ومساهماتهم المتوقعة في تنفيذ المشروع. ويُمكن التحديد الدقيق لأصحاب المصلحة المؤسسات الحكومية من فهم التوقعات المختلفة، واستباق المخاوف المحتملة، ووضع استراتيجيات تواصل مناسبة طوال دورة حياة المشروع. وتؤكد

الأدبيات العربية أن التحديد المبكر لأصحاب المصلحة يُقلّل من عدم اليقين ويُعزّز التنسيق المؤسسي أثناء تنفيذ المشروع (وزارة الاقتصاد والتجارة، ٢٠٢١).

يمثل إشراك أصحاب المصلحة عنصرًا أساسيًا آخر في إدارة المشاريع الحكومية الناجحة. فالتواصل المستمر بين المؤسسات الحكومية وأصحاب المصلحة يُحسّن الشفافية، ويعزز الثقة، ويُسهّل تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات فعّالة. وتُمكن المشاورات والاجتماعات الدورية، وتقارير التقدم، وآليات التغذية الراجعة، مديري المشاريع من فهم شواغل أصحاب المصلحة، وحلّ مشكلات التنفيذ، وتحسين التعاون بين المؤسسات المشاركة. كما يُسهم الإشراك الفعّال في زيادة قبول الجمهور للمشاريع الحكومية، والحدّ من مقاومة التغييرات التنظيمية أو الإدارية (الهيئة الحكومية للمشاريع الحكومية، ٢٠٢٢).

وتُعَدّ إدارة النزاعات بنفس القدر من الأهمية، لأن المشاريع الحكومية الكبرى غالبًا ما تنطوي على مصالح متضاربة بين المؤسسات المشاركة وأصحاب المصلحة الخارجيين. وقد تُؤدي الاختلافات في الأولويات، وتخصيص الموارد، والمتطلبات التنظيمية، أو مسؤوليات التنفيذ إلى نشوب نزاعات تُؤخّر تنفيذ المشروع أو تُقلّل من الأداء العام. وتُوفّر الإدارة الفعّالة لأصحاب المصلحة آليات للتفاوض، واتخاذ القرارات بشكل تعاوني، وحلّ النزاعات، مما يُمكن المؤسسات الحكومية من الحفاظ على استمرارية المشروع مع حماية الأهداف الاستراتيجية. وتُعزّز هذه المناهج التعاونية التكامل المؤسسي، وتُحسّن حوكمة المشروع (ديوان حام، ٢٠٢٢).

كما تدعم إدارة أصحاب المصلحة المساءلة والمشاركة العامة. تُنفذ المشاريع الحكومية بهدف تحقيق قيمة عامة؛ لذا، فإن إشراك أصحاب المصلحة في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم يُحسّن الشفافية ويعزز الثقة في المؤسسات العامة. تُمكن المشاركة العامة صانعي القرار من فهم احتياجات المجتمع بشكل أفضل، وتقييم نتائج

المشاريع من زوايا متعددة، وتحسين جودة الخدمات. يُسهم هذا النهج التشاركي في تعزيز الشرعية والمصداقية المؤسسية، وتحقيق نتائج مستدامة للمشاريع (المركز الوطني لإدارة المشاريع العامة "أداء عام ٢٠٢٢").

في إطار رؤية السعودية ٢٠٣٠، اكتسبت إدارة أصحاب المصلحة أهمية متزايدة، حيث تسعى المؤسسات الحكومية إلى تعزيز الشراكات بين القطاع العام والخاص والمجتمع المدني. تُركز برامج التحول الوطني على التعاون والمسؤولية المشتركة والحوكمة المتكاملة لتحسين أداء القطاع العام وتعظيم فعالية الاستثمارات الحكومية. وبالتالي، تدعم الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة التعاون المؤسسي، وتُحسن استخدام الموارد، وتُسهم في تحقيق الأولويات الوطنية الاستراتيجية من خلال تنفيذ المشاريع بشكل منسق (إعلان المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

عمومًا، ينبغي النظر إلى إدارة أصحاب المصلحة كعملية استراتيجية مستمرة وليست مجرد نشاط تواصل منفرد. من خلال تحديد أصحاب المصلحة، وتعزيز المشاركة، وتشجيع الشفافية، وحل النزاعات، وتشجيع المشاركة العامة، يمكن للمنظمات الحكومية تحسين تنفيذ المشاريع، وزيادة رضا أصحاب المصلحة، وتعزيز الأداء المؤسسي، وتحسين نجاح المشاريع الحكومية الكبرى بشكل كبير في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2.11 الرصد وتقييم الأداء

يُعدّ الرصد وتقييم الأداء من الوظائف الإدارية الأساسية التي تُسهم بشكل كبير في نجاح تنفيذ المشاريع الحكومية الكبرى. تُزوّد هذه الوظائف المؤسسات الحكومية بآليات منهجية لقياس تقدّم المشاريع، وتقييم فعالية التنفيذ، وتحديد الانحرافات عن الأهداف المخططة، ودعم اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة. في القطاع العام، يضمن الرصد والتقييم المستمران للأداء توافق المشاريع الحكومية مع الأهداف الاستراتيجية، مع تعزيز الشفافية والمساءلة والاستخدام الأمثل للموارد العامة (المركز الوطني لأداء المشاريع الحكومية، أداء عام ٢٠٢٢).

يُعرّف رصد المشاريع بأنه عملية مستمرة تُنفَّذ طوال دورة حياة المشروع لجمع وتحليل وإعداد تقارير حول أنشطة المشروع، واستخدام الموارد، وجدول التنفيذ، والأداء التشغيلي. يُمكن الرصد الفعّال مديري المشاريع من مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المخططة، وتحديد مشكلات التنفيذ قبل تفاقمها. من خلال تقارير التقدم الدورية ومراجعات الأداء، تستطيع المؤسسات الحكومية اتخاذ الإجراءات التصحيحية على الفور، مما يُقلّل من التأخيرات، ويُسيطر على التكاليف، ويحافظ على جودة المشروع (هيئة ضمان الجودة والمشاريع الحكومية، ٢٠٢٢). يُكمّل تقييم الأداء عملية الرصد من خلال تقييم الفعالية والأثر الإجماليين للمشاريع الحكومية بعد مراحل تنفيذ محددة أو عند اكتمال المشروع. وعلى عكس الرصد، الذي يركز على أنشطة المشروع الجارية، يدرس تقييم الأداء ما إذا كان المشروع قد حقق أهدافه الاستراتيجية، وحقق القيمة العامة المتوقعة، وساهم في أولويات التنمية الوطنية. كما تُقدّم نتائج التقييم دروسًا قيّمة يُمكن أن تُحسّن تخطيط المشاريع المستقبلية، ووضع السياسات، وصنع القرار المؤسسي (المعهد العام للإدارة، ٢٠٢١).

يُعدّ استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) عنصرًا هامًا في الرصد وتقييم الأداء. تُوفّر هذه المؤشرات معايير قابلة للقياس لتقييم كفاءة المشروع وفعاليته وجودته وأدائه المالي وتقدّم تنفيذه ورضا أصحاب المصلحة. تُمكن مؤشرات الأداء الرئيسية المصممة جيدًا المؤسسات الحكومية من قياس الأداء بموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف، ومقارنة نتائج المشروع بالأهداف الاستراتيجية المُحدّدة مسبقًا. تُؤكّد الأدبيات العربية على أن مؤشرات الأداء تُعزّز المساءلة المؤسسية وتُسهّل التحسين المستمر داخل المؤسسات الحكومية (المعهد العام للإدارة، ٢٠٢١). كما يدعم الرصد وتقييم الأداء التعلّم المؤسسي والتحسين المستمر. يُمكن الجمع والتحليل المنهجيّان لبيانات الأداء المؤسسات الحكومية من تحديد الممارسات الناجحة، والتعرف على تحديات التنفيذ المتكررة، ووضع استراتيجيات تصحيحية للمشاريع المستقبلية. وتساهم الدروس المستفادة من المشاريع المنجزة

في تعزيز المعرفة المؤسسية، وتحسين ممارسات الحوكمة، وتعزيز إدارة المخاطر، وزيادة الفعالية الشاملة لأنظمة إدارة المشاريع. ونتيجةً لذلك، يصبح الرصد والتقييم أداتين استراتيجيتين للتطوير المؤسسي بدلاً من مجرد أنشطة إعداد التقارير الإدارية (ديوان ميثاق، ٢٠٢٢). وفي إطار رؤية السعودية ٢٠٣٠، أصبح قياس الأداء عنصراً أساسياً في تحديث القطاع العام والتميز المؤسسي. ويتعين على الجهات الحكومية إنشاء أنظمة شاملة لإدارة الأداء تُدمج التخطيط الاستراتيجي، وتنفيذ المشاريع، والإدارة المالية، والحوكمة، والمساءلة. ويُمكن الرصد المستمر والتقييم المنهجي صانعي القرار من قياس مساهمة المشاريع الحكومية الكبرى في برامج التحول الوطني، وترشيد استخدام الموارد العامة، وضمان تحقيق المشاريع لقيمة اقتصادية واجتماعية مستدامة. ولذلك، يلعب الرصد وتقييم الأداء دوراً حاسماً في تحسين نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع الحكومية الكبرى (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

2.12. الدراسات السابقة

أكدت الأدبيات العربية بشكل متزايد على أهمية تحديد العوامل التي تُسهم في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى، لا سيما في ضوء الإصلاحات الواسعة النطاق في القطاع العام ومبادرات التحول الوطني التي نُفذت في جميع أنحاء المنطقة العربية. وقد تناولت الدراسات السابقة نجاح المشاريع من زوايا مختلفة، بما في ذلك منهجيات إدارة المشاريع، والحوكمة، والقيادة، وإدارة أصحاب المصلحة، والكفاءة المالية، والأداء المؤسسي. وعلى الرغم من اختلاف هذه الدراسات في أهدافها ومنهجياتها، إلا أنها تُقدم مجتمعةً رؤى قيّمة حول محددات نجاح تنفيذ المشاريع الحكومية. إحدى الدراسات الحديثة التي أجراها الشريف (٢٠٢٥) تناولت دور منهجيات إدارة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع في شركات المقاولات بالرياض. وقد استخدمت الدراسة منهجاً تحليلياً وصفيّاً، وخلصت إلى أن اعتماد منهجيات إدارة المشاريع المعترف بها دولياً قد حسّن بشكل ملحوظ كفاءة المشروع،

ورضا أصحاب المصلحة، والفوائد التنظيمية، والأداء العام للمشروع. وخلصت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المشاريع المنظمة تُسهم إيجاباً في نجاح المشروع، وأوصت بزيادة التدريب المهني والالتزام المؤسسي بمنهجيات إدارة المشاريع المعيارية (الشريف، ٢٠٢٥). من بين المساهمات المهمة الأخرى، رسالة الماجستير التي أعدها المطري (٢٠٢١)، والتي بحثت أثر مكاتب إدارة المشاريع على نجاح مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية. أشارت الدراسة إلى أن مكاتب إدارة المشاريع تُحسّن حوكمة المشاريع، وتُعزز التنسيق التنظيمي، وتُحسّن التواصل بين أصحاب المصلحة، وتدعم اتخاذ القرارات المستنيرة. وأوضحت النتائج أن فعالية وظائف مكاتب إدارة المشاريع تؤثر إيجاباً على أداء المشاريع من خلال تحسين آليات الرصد، وتخصيص الموارد، والرقابة التنظيمية (المطري، ٢٠٢١). إضافةً إلى ذلك، نشرت مجلة الهيئة العربية للتنمية الإدارية بحثاً تناول عوامل النجاح الحاسمة في مشاريع الحكومة السعودية. وحددت هذه الدراسات التزام القيادة، وجودة الحوكمة، والتخطيط الاستراتيجي، والتنسيق المؤسسي، والإدارة الفعالة للموارد، باعتبارها أهم العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع. وأكدت النتائج أن المشاريع التي تعمل ضمن أطر حوكمة راسخة حققت كفاءة تنفيذ أعلى وتوافقاً أكبر مع الأولويات الاستراتيجية الوطنية (النمر، ٢٠٢١). كما سلطت الدراسات العربية الضوء على أهمية الشراكات بين القطاعين العام والخاص في تحسين تنفيذ المشاريع الحكومية. خلصت دراسة نُشرت في المجلة العربية للإدارة إلى أن تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص يُحسّن جودة المشاريع، ويرفع كفاءة العمليات، ويُقلل من تحديات التنفيذ، ويدعم التنمية المستدامة. كما أكدت الدراسة على ضرورة وضع أطر قانونية وتنظيمية مناسبة لتيسير الشراكات الناجحة في المشاريع الحكومية (الشريف والعمر، ٢٠٠٢).

لذلك، شددت العديد من الدراسات العربية على أهمية الحوكمة والمساءلة المؤسسية في تحقيق نجاح المشاريع. وأشارت هذه الدراسات إلى أن هياكل الحوكمة الشفافة، والمسؤوليات التنظيمية الواضحة، والمراقبة المستمرة

للأداء، والرقابة المالية الفعالة، تُحسن بشكل كبير من تنفيذ المشاريع وتُقلل من المخاطر الإدارية والمالية. كما أكدت على ضرورة دمج الحوكمة في جميع مراحل تخطيط المشاريع وتنفيذها، بدلاً من اعتبارها مجرد متطلب تنظيمي (المجالس والمشاريع الحكومية، ٢٠٢٢). وبشكل عام، تُظهر الأدبيات العربية التي تمت مراجعتها اتفاقاً واسعاً على أن نجاح المشاريع الحكومية الكبرى يعتمد على تكامل عوامل إدارية وتنظيمية متعددة، وليس على عامل واحد. وتبرز القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والحوكمة، والإدارة المالية، وإدارة المخاطر، وإشراك أصحاب المصلحة، والتقييم المستمر للأداء، باستمرار، كأكثر العوامل تأثيراً على أداء المشاريع. ومع ذلك، تشير الدراسات السابقة إلى أن العديد منها ركز على عوامل النجاح الفردية بشكل منفصل، بينما لم يحاول سوى عدد قليل منها تطوير إطار مفاهيمي متكامل يشرح كيفية مساهمة هذه العوامل مجتمعة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع الحكومية الكبرى. وتُشكل هذه الملاحظة أساس التحليل المقارن والفجوة البحثية المعروضة في الأقسام التالية.

2.13. التحليل المقارن للدراسات السابقة

تكشف مراجعة الدراسات العربية السابقة عن إجماع واسع حول أهمية ممارسات إدارة المشاريع الفعالة في تحسين نجاح المشاريع الحكومية الكبرى. وعلى الرغم من الاختلافات في أهداف البحث ومنهجياته وقطاعات التطبيق، فقد خلصت معظم الدراسات إلى أن المشاريع الحكومية الناجحة تعتمد على التكامل بين القيادة والتخطيط الاستراتيجي والحوكمة والإدارة المالية وإشراك أصحاب المصلحة والتواصل ومراقبة الأداء المستمر. وقد تم تحديد هذه العوامل باستمرار باعتبارها مساهمات أساسية في تحسين أداء المشروع ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية (النمر، ٢٠٢٤). على الرغم من أن الدراسات التي تمت مراجعتها تناولت موضوعات مماثلة، إلا أنها اختلفت بشكل كبير في أساليبها المنهجية. استخدمت بعض الدراسات أساليب نوعية، مثل المقابلات

ودراسات الحالة، لاستكشاف تصورات مديري المشاريع فيما يتعلق بعوامل النجاح الحاسمة، في حين اعتمدت دراسات أخرى مناهج تحليلية وصفية أو ركزت على دراسات الحالة التنظيمية ضمن قطاعات محددة مثل مشاريع البناء. على سبيل المثال، أكد المطري (٢٠٢١) على مساهمة مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في تحسين حوكمة المشاريع والتنسيق التنظيمي، في حين ركز النمر (٢٠٢٤) على تحديد عوامل النجاح الحاسمة الأكثر تأثيراً من وجهة نظر مديري المشاريع الحكومية ذوي الخبرة. وقد أثرت هذه الاختلافات المنهجية الأدب العربي من خلال تقديم وجهات نظر تكميلية حول نجاح المشاريع الحكومية. وعلى الرغم من هذه المساهمات القيمة، لا تزال هناك العديد من القيود الواضحة. ركزت معظم الدراسات السابقة على عوامل النجاح الفردية بدلاً من دراسة التفاعل بين الأبعاد التنظيمية والإدارية المتعددة. بالإضافة إلى ذلك، ركزت العديد من الدراسات على أداء المشروع التشغيلي، بما في ذلك التكلفة والجدول الزمني والجودة، في حين أعطت اهتماماً محدوداً نسبياً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والقيمة العامة طويلة المدى. لذلك، حاولت القليل من الدراسات العربية دمج القيادة والحوكمة والتخطيط الاستراتيجي والإدارة المالية وإدارة المخاطر وإدارة أصحاب المصلحة وتقييم الأداء في إطار مفاهيمي شامل للمشاريع الحكومية الكبرى. لذلك، توضح الأدبيات الموجودة تقدماً كبيراً وفرصاً واضحة لمزيد من البحث. وتسعى الدراسة الحالية إلى معالجة هذه القيود من خلال تجميع الأدب العربي من خلال التحليل الموضوعي والمقارن، ومن خلال اقتراح إطار مفاهيمي متكامل يشرح كيف أن التأثير المشترك لعوامل النجاح الحاسمة يعزز قدرة المشاريع الحكومية الكبرى على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2.14. فجوة البحث

يُظهر استعراض الأدبيات العربية اهتماماً كبيراً بتحسين إدارة وتنفيذ المشاريع الحكومية. وقد تناولت الدراسات السابقة أبعاداً متعددة لنجاح المشاريع، بما في ذلك القيادة، والحوكمة، والتخطيط الاستراتيجي، والإدارة المالية،

وإدارة المخاطر، وإشراك أصحاب المصلحة، والأداء التنظيمي. وقد قدمت هذه الدراسات رؤى قيمة حول العوامل المؤثرة في تنفيذ المشاريع، وساهمت في تعزيز ممارسات إدارة المشاريع في القطاع العام (النمر، ٢٠٢٤؛ هيئة كفاءة الإدارة والمشاريع الحكومية، ٢٠٢٢). وعلى الرغم من هذه المساهمات، لا تزال هناك فجوات بحثية واضحة. أولاً، ركزت معظم الدراسات العربية على دراسة عوامل النجاح الفردية بشكل منفصل، بدلاً من دراسة التأثير الجماعي لعوامل تنظيمية وإدارية ومالية وحوكومية متعددة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. هذا النهج المجزأ يحد من فهم كيفية تفاعل هذه العوامل لتحديد النجاح الكلي للمشاريع الحكومية الكبرى (المطيري، ٢٠٢١). ثانياً، ركزت الدراسات السابقة بشكل أساسي على مؤشرات أداء إدارة المشاريع التقليدية، مثل التكلفة والوقت والجودة وإنجاز المشروع. على الرغم من أهمية هذه المؤشرات، إلا أنها لا تعكس بشكل كامل الدور الاستراتيجي للمشاريع الحكومية الكبرى في دعم التنمية الوطنية، وخلق القيمة العامة، وتعزيز الأداء المؤسسي، والمساهمة في الأولويات الحكومية طويلة الأجل. ونتيجة لذلك، لم يُولَ اهتمام كافٍ لتقييم نجاح المشاريع من منظور استراتيجي يُركز على تحقيق الأهداف الوطنية بدلاً من الكفاءة التشغيلية وحدها (وزارة الاقتصاد والإدارة، ٢٠٢١). ثالثاً، لم تُجرَ سوى دراسات عربية قليلة نسبياً حاولت تطوير إطار مفاهيمي متكامل يجمع بين القيادة والتخطيط الاستراتيجي، والحوكمة، والإدارة المالية، وإدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة، والرصد وتقييم الأداء ضمن نموذج تحليلي واحد. ويُصعّب غياب هذا الإطار المتكامل على صانعي السياسات والمؤسسات الحكومية فهم العلاقات المتبادلة بين عوامل النجاح الحاسمة هذه، ومساهماتها المُجمعة في نجاح المشاريع الاستراتيجية (المعهد العام للإدارة، ٢٠٢١). أخيراً، أدى التنفيذ السريع لمبادرات التحول الوطني، ولا سيما في إطار رؤية السعودية ٢٠٣٠، إلى تغيير كبير في البيئة الاستراتيجية التي تعمل فيها المشاريع الحكومية الكبرى. يتطلب هذا التحول أطراً تحليلية محدثة تعكس ممارسات الحوكمة المعاصرة، والإصلاحات المؤسسية، وأنظمة

إدارة الأداء، وأولويات التنمية المستدامة. ولذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوات من خلال إجراء مراجعة شاملة للأدبيات العربية، وتطبيق تحليلات موضوعية ومقارنة، واقتراح إطار مفاهيمي متكامل يوضح كيف تؤثر عوامل النجاح الحاسمة مجتمعةً على نجاح المشاريع الحكومية الكبرى في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

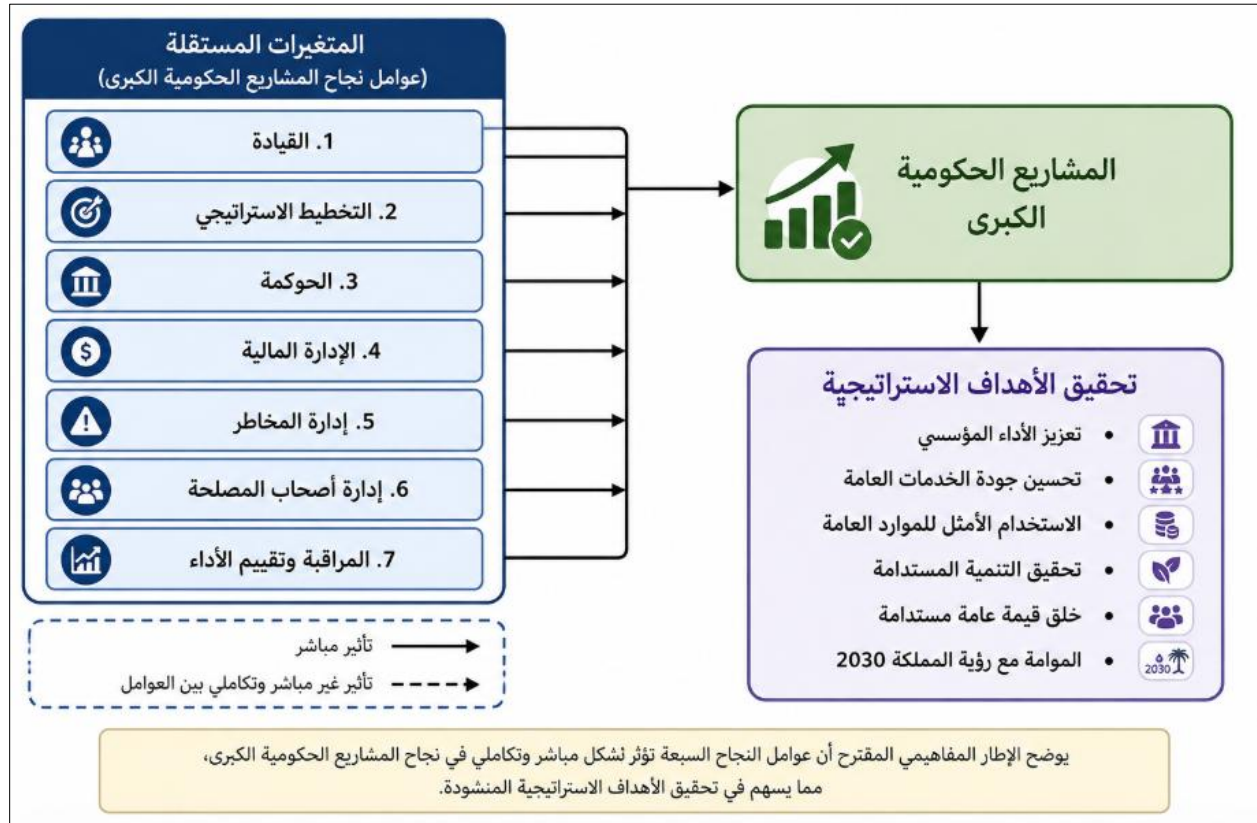
2.15 . الإطار المفاهيمي المقترح

استنادًا إلى مراجعة شاملة للأدبيات العربية وتحليل موضوعي للدراسات السابقة، يقترح هذا البحث إطارًا مفاهيميًا متكاملًا لشرح العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد طُوِّر هذا الإطار استجابةً للفجوات البحثية التي حُدِّدت في القسم السابق، ولا سيما محدودية دمج العوامل التنظيمية والإدارية والحوكمة والمالية ضمن نموذج تحليلي واحد. ويفترض هذا الإطار أن نجاح المشاريع الحكومية الكبرى يعتمد على التأثير المُجتمع لعدة عوامل نجاح حاسمة، وليس على أي عامل منفرد بمعزل عن غيره (النمر، ٢٠٢٤). ويُحدِّد الإطار المقترح القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وحوكمة المشاريع، والإدارة المالية، وإدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة، والرصد وتقييم الأداء باعتبارها المتغيرات المستقلة الرئيسية المؤثرة في نجاح المشروع. وتمثل هذه العوامل القدرات الإدارية والتنظيمية الأساسية اللازمة لتخطيط المشاريع الحكومية الكبرى وتنفيذها ومراقبتها وتقييمها. تشير الأدبيات العربية باستمرار إلى أن نقاط الضعف في أي من هذه المجالات قد تُقلل من كفاءة المشاريع، وتزيد من مخاطر التنفيذ، وتُضعف التنسيق المؤسسي، وتُحدِّد في نهاية المطاف من تحقيق الأهداف الاستراتيجية (المعهد السعودي للإدارة العامة، ٢٠٢١؛ المعهد السعودي للإدارة العامة، ٢٠٢٢).

المتغير التابع في هذا الإطار هو تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، والذي يعكس مدى إسهام المشاريع الحكومية الكبرى في أولويات التنمية الوطنية، والفعالية المؤسسية، والقيمة العامة المستدامة، وأهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠. وعلى عكس نماذج إدارة المشاريع التقليدية التي تُقَيِّم النجاح بشكل أساسي من خلال التكلفة والوقت والجودة، يتبنى الإطار المقترح منظورًا استراتيجيًا أوسع من خلال التركيز على الأداء التنظيمي طويل الأجل، وتحسين الخدمات العامة، والاستخدام الأمثل للموارد العامة، والتنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة (المعهد السعودي للإدارة العامة، ٢٠٢١).

كما يفترض الإطار المفاهيمي أن عوامل النجاح المحددة مترابطة وليست مستقلة. فالقيادة الفعالة تُعزز التخطيط الاستراتيجي والحوكمة؛ والحوكمة الرشيدة تُحسِّن الإدارة المالية والمساءلة؛ والإدارة الشاملة للمخاطر تدعم اتخاذ قرارات أفضل؛ ومشاركة أصحاب المصلحة تُعزز التعاون المؤسسي. وتوفر المراقبة المستمرة وتقييم الأداء المعلومات اللازمة للتعلم المؤسسي والتحسين المستمر. وتُسهم هذه العوامل مجتمعةً في إنشاء نظام إدارة متكامل قادر على تحسين تنفيذ المشاريع وزيادة احتمالية تحقيق الأهداف الاستراتيجية (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

ويُشكل الإطار المقترح الأساس النظري للفصول التحليلية لهذه الدراسة. في الفصل الرابع، سيتم فحص كل عامل من عوامل النجاح الحاسمة من خلال تحليل موضوعي للأدبيات العربية لتقييم مساهمته في نجاح المشروع. وسيتم لاحقًا تجميع النتائج في الفصل الخامس لصياغة توصيات عملية لصناع السياسات والجهات الحكومية المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ المشاريع الحكومية الكبرى



رسم توضيحي للإطار المفاهيمي المقترح للدراسة

2.16 ملخص الفصل

يقدم هذا الفصل مراجعة شاملة للأدبيات العربية المتعلقة بالعوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. بدأ النقاش بدراسة مفهوم المشاريع الحكومية، مُسلطاً الضوء على أهميتها الاستراتيجية في دعم التنمية الوطنية، وتحسين الخدمات العامة، وخلق قيمة عامة مستدامة. كما شرح الفصل الخصائص المميزة للمشاريع الحكومية الكبرى، بما في ذلك تعقيدها التنظيمي، وضخامة استثماراتها المالية، وتعدد الجهات المعنية بها، ومساهمتها الكبيرة في مبادرات التنمية الوطنية طويلة الأجل.

يتناول الجزء الثاني من الفصل تحليل العوامل الرئيسية المؤثرة في نجاح المشاريع. وتشمل هذه العوامل القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وحوكمة المشاريع، والإدارة المالية، وإدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة، والرصد وتقييم الأداء. وقد أظهرت الأدبيات أن هذه العوامل مترابطة ترابطاً وثيقاً، وتساهم مجتمعةً في تحسين تنفيذ المشاريع، وتعزيز الأداء المؤسسي، وتحسين المساءلة والشفافية، وترشيد استخدام الموارد، وزيادة احتمالية تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما استعرض الفصل الدراسات العربية ذات الصلة بإدارة المشاريع الحكومية، وحدد النتائج المشتركة والاختلافات المنهجية بين الباحثين السابقين. على الرغم من أن هذه الدراسات قدّمت رؤية قيمة حول عوامل النجاح الفردية، إلا أن التحليل المقارن كشف عن قلة الدراسات التي تناولت العلاقة التكاملية بين هذه العوامل أو تأثيرها الجماعي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وقد أبرزت هذه النتيجة فجوة بحثية هامة برّرت الحاجة إلى هذه الدراسة. أخيراً، يقترح هذا الفصل إطاراً مفاهيمياً متكاملًا يوضح العلاقات بين عوامل النجاح الحاسمة المحددة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المشاريع الحكومية الكبرى.

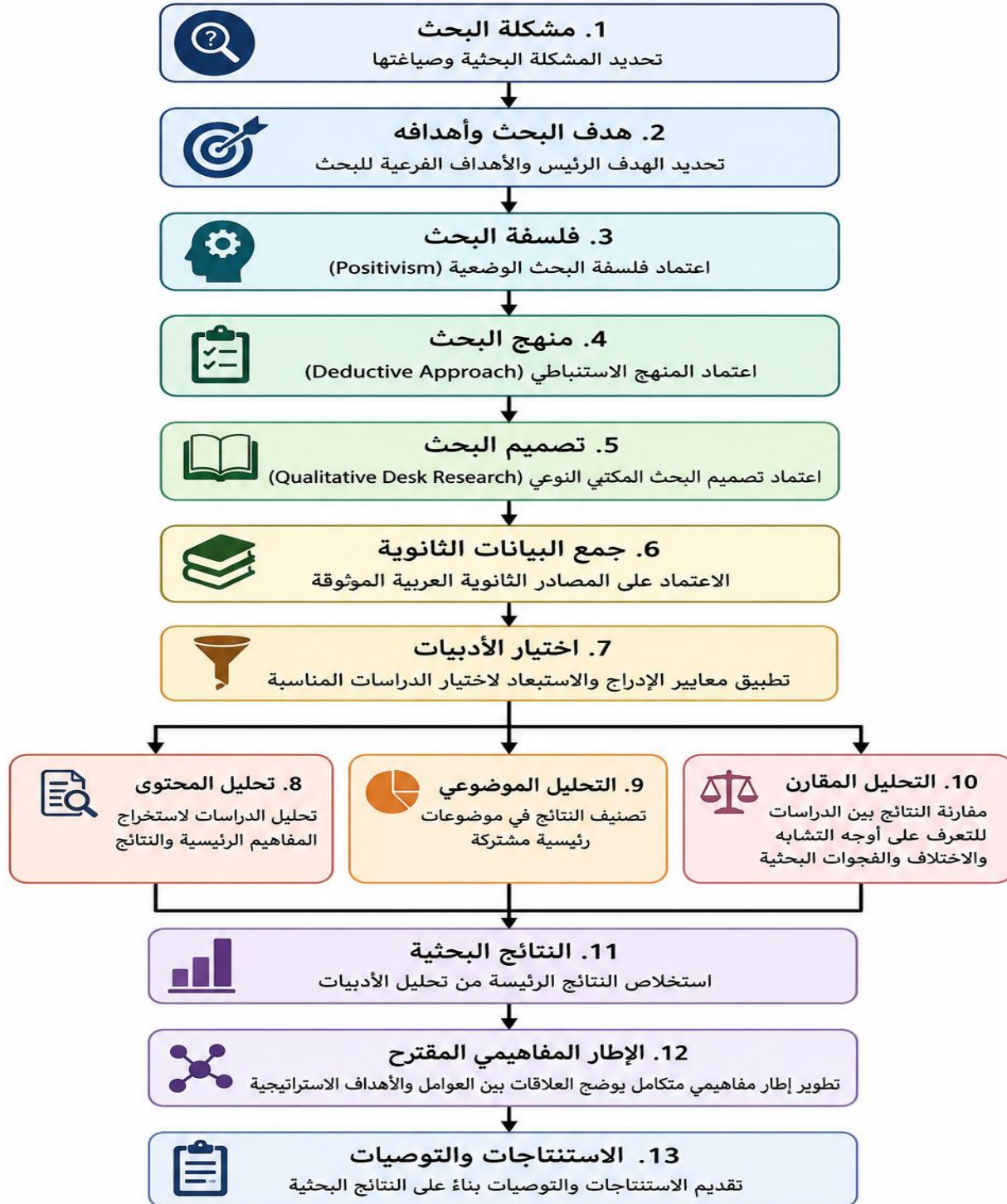
الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 مقدمة

يعرض هذا الفصل منهجية البحث المعتمدة لدراسة العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. توفر هذه المنهجية إطاراً منهجياً يوجه عملية البحث بأكملها، مما يضمن إجراء الدراسة بطريقة منطقية وشفافة ودقيقة أكاديمياً. ولأن هذه الدراسة تعتمد على منهج البحث المكتبي النوعي، فإنها لا تعتمد على جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيانات أو المقابلات أو الملاحظات الميدانية. بل تستخدم بيانات ثانوية مستقاة من مصادر أكاديمية ورسمية عربية موثوقة، تشمل الكتب، والمقالات المنشورة

في المجالات المحكمة، ورسائل الماجستير والدكتوراه، والتقارير الحكومية، ووثائق السياسات الرسمية (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠٢١). يشرح هذا الفصل الافتراضات الفلسفية التي تقوم عليها الدراسة، ومنهج البحث، والتصميم العام للبحث. كما يبرر اختيار البحث المكتبي باعتباره المنهجية الأنسب لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته. لذلك، تصف الأقسام التالية الإجراءات المُتبعة لتحديد واختيار وتحليل وتجميع الأدبيات ذات الصلة بهدف الوصول إلى فهم شامل لعوامل النجاح الحاسمة التي تؤثر على المشاريع الحكومية الكبرى (المعهد العام للإدارة، ٢٠٢١).

مخطط منهجية البحث



٣.٢. فلسفة البحث

تمثل فلسفة البحث مجموعة الافتراضات التي توجه الباحث في فهم المعرفة والواقع والأساليب المستخدمة لدراسة مشكلة بحثية محددة. يُعد اختيار الموقف الفلسفي المناسب أمرًا بالغ الأهمية لأنه يؤثر على تصميم البحث، وإجراءات جمع البيانات، والتقنيات التحليلية، وتفسير النتائج (الطائي، ٢٠٢٠). تتبنى هذه الدراسة فلسفة البحث الوضعية . تفترض الوضعية إمكانية تطوير المعرفة من خلال الفحص المنهجي للأدلة القابلة للملاحظة، وإمكانية استخلاص استنتاجات موضوعية من البيانات التي تم تحليلها بعناية. على الرغم من أن الوضعية ترتبط عادةً بالبحوث الكمية، إلا أنها قابلة للتطبيق أيضًا على الدراسات المكتبية التي تستخدم إجراءات منهجية وموضوعية لمراجعة وتجميع الأدلة الموثقة. في هذه الدراسة، تدعم الفلسفة الفحص المنهجي للأدبيات الأكاديمية العربية لتحديد الأنماط المتكررة، وعوامل النجاح الحاسمة، والعلاقات النظرية ذات الصلة بالمشاريع الحكومية الكبرى (المعهد العام للإدارة، ٢٠٢١). يُعدّ تبني المنهج الوضعي مناسبًا لأن الدراسة تسعى إلى توليد معرفة موضوعية تستند إلى أدلة موثقة بدلاً من الآراء الشخصية أو التجارب الذاتية. يعتمد البحث على مصادر أكاديمية منشورة، ووثائق حكومية رسمية، ودراسات محكمة خضعت للتقييم العلمي. من خلال التحليل المنهجي للمحتوى والتركيب الموضوعي، تهدف الدراسة إلى التوصل إلى استنتاجات موثوقة بشأن العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى ومساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (المركز العالمي للإدارة والمشاريع، ٢٠٢١).

3.3 منهج البحث

تستخدم الدراسة المنهج الاستنباطي . يبدأ المنهج الاستنباطي بالنظريات الراسخة والمعرفة الموجودة، ثم يفحص الأدلة المتاحة لتفسير ظاهرة بحثية محددة. بدلاً من توليد نظريات جديدة، يُقيم البحث الاستنتاجي المفاهيم الموجودة ويُركبها بهدف تطوير فهم شامل لمشكلة البحث (السلمي، ٢٠١٩).

يُعتبر المنهج الاستنتاجي مناسباً لهذه الدراسة نظراً لوجود رصيد كبير من الأدبيات العربية حول المشاريع الحكومية، والإدارة الاستراتيجية، والحوكمة، ونجاح المشاريع، وأداء القطاع العام. يستند البحث الحالي إلى هذه المعرفة الموجودة لتحديد المواضيع المشتركة، ومقارنة النتائج السابقة، وشرح كيفية تأثير مختلف العوامل التنظيمية والإدارية مجتمعةً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. من خلال مراجعة الدراسات السابقة ودمجها، يُطوّر البحث إطاراً مفاهيمياً قائماً على الأدلة يعكس الوضع الراهن للمعرفة في الأدبيات العربية (المؤسسة العربية للمشاريع الحكومية، ٢٠٢٢).

٣.٤. تصميم البحث

تعتمد هذه الدراسة تصميمًا بحثيًا مكتبيًا نوعيًا، وهو مناسب بشكل خاص للدراسات التي تهدف إلى توليف المعرفة الموجودة بدلاً من جمع بيانات تجريبية جديدة. يعتمد البحث المكتبي حصراً على المصادر الثانوية للمعلومات، ويركز على المراجعة المنهجية والتقييم والتفسير للوثائق الأكاديمية والرسمية المنشورة. يُمكن هذا التصميم الباحثين من دراسة القضايا المعقدة من خلال تحليل شامل للأدلة المتوفرة، مع تجنب متطلبات الوقت والموارد المرتبطة بالدراسات الميدانية واسعة النطاق (عبد الحميد، ٢٠٢١). تم اختيار تصميم البحث المكتبي النوعي لأن أهداف هذه الدراسة تركز على تحديد وتحليل ودمج العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى، بدلاً من قياس العلاقات الإحصائية بين المتغيرات. ولذلك، تتناول الدراسة الكتب العربية، والمجلات

العلمية، ورسائل الماجستير، وأطروحات الدكتوراه، والتقارير الحكومية الرسمية، والمنشورات المؤسسية المتعلقة بإدارة المشاريع، والتخطيط الاستراتيجي، والحوكمة، والإدارة المالية، وإدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة، وتقييم الأداء.

ومن المزايا المهمة الأخرى لتصميم البحث المختار قدرته على دمج النتائج من مصادر أكاديمية وحكومية متعددة في إطار تحليلي موحد. فمن خلال مراجعة منهجية للأدبيات وتوليف نوعي، تحدد الدراسة نقاط الاتفاق، والاختلافات في النتائج، والمواضيع المتكررة، والفجوات البحثية القائمة. وتدعم هذه العملية تطوير إطار مفاهيمي متكامل قادر على شرح كيفية تأثير عوامل النجاح الحاسمة مجتمعةً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المشاريع الحكومية الكبرى. وبالتالي، فإن تصميم البحث المختار يوفر أساساً منهجياً قوياً لتحقيق أهداف الدراسة مع الحفاظ على الصرامة الأكاديمية وضمان الشفافية طوال عملية البحث (ديوان قسطنطين، ٢٠٢٢).

3.5 مصادر البيانات

تعتمد هذه الدراسة حصراً على مصادر البيانات الثانوية لدراسة العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ونظراً لاعتماد الدراسة منهجية البحث المكتبي النوعي، لم يتم جمع أي بيانات أولية من خلال الاستبيانات أو المقابلات أو الملاحظات الميدانية المباشرة. وبدلاً من ذلك، يستند البحث إلى مراجعة وتحليل منهجين للوثائق الأكاديمية والرسمية العربية المنشورة التي توفر أدلة موثوقة ذات صلة بموضوع البحث. يُعدّ استخدام البيانات الثانوية مناسباً لأن الدراسة تسعى إلى توليف المعرفة الموجودة، ومقارنة النتائج السابقة، وتحديد المواضيع المتكررة، ووضع إطار مفاهيمي متكامل قائم على الأدلة الموثقة. كما تُمكن البيانات الثانوية الباحث من دراسة نطاق واسع من المنشورات الأكاديمية والحكومية التي يصعب الحصول عليها من خلال جمع البيانات الأولية وحدها (عبد الحميد، ٢٠٢١).

وقد تم الحصول على المراجع التي تمت مراجعتها في هذه الدراسة من عدة مصادر عربية موثوقة. تشمل هذه المصادر مقالات منشورة في مجلات علمية محكمة ومعتمدة، ورسائل ماجستير ودكتوراه من جامعات عربية معترف بها، وكتباً أكاديمية متخصصة في إدارة المشاريع، والإدارة الاستراتيجية، والإدارة العامة، والحوكمة، بالإضافة إلى التقارير الرسمية الصادرة عن المؤسسات الحكومية. كما تم فحص وثائق السياسات والمنشورات الاستراتيجية الوطنية المتعلقة برؤية السعودية ٢٠٣٠، وإدارة المشاريع الحكومية، وإصلاح القطاع العام، لضمان أن يعكس التحليل الممارسات الحكومية الحالية والأولويات الاستراتيجية (وزارة المالية والإدارة، ٢٠٢١).

وتُعدّ المنشورات الحكومية مصدراً هاماً للأدلة، إذ تُقدّم معلومات مُحدّثة بشأن حوكمة المشاريع، وكفاءة الإنفاق، والأداء المؤسسي، ومبادرات تحويل القطاع العام. وكانت التقارير الصادرة عن وزارة المالية، ووزارة الاقتصاد والتخطيط، وهيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع، والمركز الوطني لقياس الأداء (أداء)، ومعهد الإدارة العامة، ذات قيمة خاصة في تقديم وجهات نظر رسمية حول إدارة المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة العربية السعودية (هيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع الحكومية، ٢٠٢٢). يُعزز تنوع مصادر البيانات شمولية الدراسة، إذ يُتيح للباحث دراسة المشاريع الحكومية من منظورات أكاديمية ومؤسسية متعددة. ويُسهّم الجمع بين المنشورات العلمية والتقارير الحكومية الرسمية في تعزيز مصداقية النتائج، ودعم تطوير إطار مفاهيمي متوازن يعكس المعرفة النظرية والخبرة العملية في القطاع العام.

3.6 معايير اختيار المراجع

لضمان جودة المراجع المُراجعة وملاءمتها، وُضعت معايير واضحة للإدراج والاستبعاد قبل اختيار المصادر المستخدمة في الدراسة. تُحسّن هذه المعايير شفافية عملية البحث، وتضمن أن تُساهم المنشورات الموثوقة وذات الصلة الأكاديمية فقط في النتائج.

اشتُرطت معايير الإدراج أن تكون جميع المنشورات المختارة ذات صلة مباشرة بواحد أو أكثر من المواضيع التالية: المشاريع الحكومية الكبرى، إدارة المشاريع، الإدارة الاستراتيجية، حوكمة المشاريع، الإدارة المالية، إدارة المخاطر، إدارة أصحاب المصلحة، القيادة، أو تقييم الأداء في القطاع العام. وقد أُعطيت الأفضلية للمقالات المنشورة في المجالات العربية المُحكّمة، ورسائل الماجستير، وأطروحات الدكتوراه، والكتب الأكاديمية، والتقارير الحكومية الرسمية الصادرة عن مؤسسات معترف بها. لذلك، أُعطيت الأولوية للمنشورات الحديثة التي تعكس التطورات المعاصرة في إدارة المشاريع الحكومية، لا سيما تلك التي نُشرت بعد إطلاق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في عام ٢٠١٦. في المقابل، استُبعدت المنشورات التي تقتصر إلى المصادقية الأكاديمية أو لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بأهداف الدراسة. ومن الأمثلة على ذلك مقالات الصحف، والمدونات، والمواقع الإلكترونية التجارية، ومقالات الرأي، والمنشورات المكررة، والمصادر التي لا يمكن تحديد مؤلفيها أو مصداقيتها المؤسسية. كما استُبعدت الدراسات التي تركز حصرياً على مشاريع القطاع الخاص دون صلة بإدارة المشاريع الحكومية. وقد ضمن تطبيق هذه المعايير أن تظل المراجع المختارة ذات جودة أكاديمية عالية، وذات صلة موضوعية، وقادرة على دعم استنتاجات موثوقة بشأن العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى.

3.7 إجراءات جمع البيانات

اتّبعت عملية جمع البيانات منهجية بحث مكتبي مُنظمة، تهدف إلى تحديد وتقييم وتنظيم الأدبيات العربية ذات الصلة. في البداية، حدّد الباحث قواعد البيانات الأكاديمية المناسبة، والمستودعات الرقمية الجامعية، وبوابات النشر الحكومية، والمواقع الإلكترونية الرسمية للمؤسسات التي تحتوي على منشورات متعلقة بإدارة المشاريع الحكومية والإدارة العامة الاستراتيجية. في المرحلة الثانية، جرى فحص المنشورات المُحدّدة وفقاً لمعايير الإدراج والاستبعاد المُحدّدة مسبقاً. حُذفت السجلات المُكرّرة والمنشورات غير ذات الصلة، بينما خضعت الدراسات

المتبقية لمراجعة مُعمّقة لتحديد مدى صلتها بأهداف البحث. بعد عملية الفحص، قُرئت الأدبيات المُختارة بعناية، وصُنّفت وفقًا للمحاور الرئيسية التي تناولتها الدراسة. شملت هذه المحاور: القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وحوكمة المشاريع، والإدارة المالية، وإدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة، والرصد وتقييم الأداء. خلال هذه المرحلة، استُخلصت النتائج الرئيسية، والمفاهيم النظرية، والمناهج المنهجية، والتوصيات العملية، ونُظمت في فئات موضوعية. أخيرًا، جرى تحليل الأدلة المُجمّعة لتحديد الأنماط المُتكررة، وأوجه التشابه، والاختلاف، والفجوات البحثية في الأدبيات العربية. وقد ضمن هذا الإجراء المنهجي أن التحليل اللاحق يستند إلى أدلة أكاديمية موثوقة ويوفر أساسًا متينًا لتطوير الإطار المفاهيمي المقترح المقدم في هذه الدراسة (المعهد العام للإدارة، ٢٠٢١).

٣.٧ إجراءات جمع البيانات

اتّبعت عملية جمع البيانات منهجية بحث مكتبي مُنظمة، تهدف إلى تحديد وتقييم وتنظيم الأدبيات العربية ذات الصلة. في البداية، حدّد الباحث قواعد البيانات الأكاديمية المناسبة، والمستودعات الرقمية الجامعية، وبوابات النشر الحكومية، والمواقع الإلكترونية الرسمية للمؤسسات التي تحتوي على منشورات متعلقة بإدارة المشاريع الحكومية والإدارة العامة الاستراتيجية. في المرحلة الثانية، جرى فحص المنشورات المُحدّدة وفقًا لمعايير الإدراج والاستبعاد المُحدّدة مسبقًا. حُذفت السجلات المُكرّرة والمنشورات غير ذات الصلة، بينما خضعت الدراسات المتبقية لمراجعة مُعمّقة لتحديد مدى صلتها بأهداف البحث. بعد عملية الفحص، قُرئت الأدبيات المُختارة بعناية، وصُنّفت وفقًا للمحاور الرئيسية التي تناولتها الدراسة. شملت هذه المحاور: القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وحوكمة المشاريع، والإدارة المالية، وإدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة، والرصد وتقييم الأداء. خلال

هذه المرحلة، استُخلصت النتائج الرئيسية، والمفاهيم النظرية، والمناهج المنهجية، والتوصيات العملية، ونُظمت في فئات موضوعية.

أخيرًا، جرى تحليل الأدلة المُجمّعة لتحديد الأنماط المُتكررة، وأوجه التشابه، والاختلاف، والفجوات البحثية في الأدبيات العربية. وقد ضمن هذا الإجراء المنهجي أن التحليل اللاحق يستند إلى أدلة أكاديمية موثوقة ويوفر أساسًا متينًا لتطوير الإطار المفاهيمي المقترح المقدم في هذه الدراسة (المعهد العام للإدارة، ٢٠٢١).

٣.٨ أساليب تحليل البيانات

تم تحليل الأدبيات المجمعّة باستخدام مزيج من تحليل المحتوى، والتحليل الموضوعي، والتحليل المقارن. وقد تم اختيار هذه الأساليب التحليلية النوعية لأنها توفر منهجًا منظمًا ودقيقًا لدراسة المعرفة الحالية، وتحديد المفاهيم المتكررة، وتجميع الأدلة من مصادر أكاديمية ورسمية عربية متعددة. ويُمكن تطبيقها المُتكامل الدراسة من التوصل إلى استنتاجات شاملة بشأن العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى في تحقيق أهدافها الاستراتيجية (عبد الحميد، ٢٠٢١). كان أول أسلوب تحليلي مُستخدم هو تحليل المحتوى، والذي تضمن الفحص المنهجي للأدبيات المختارة لتحديد المفاهيم الرئيسية، والتعريفات، والمنظورات النظرية، والنتائج العملية المتعلقة بنجاح المشاريع الحكومية. خلال هذه المرحلة، راجع الباحث كل منشور بعناية واستخلص المعلومات ذات الصلة بالقيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والحوكمة، والإدارة المالية، وإدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة، والمراقبة، وتقييم الأداء. وقد سهّلت هذه العملية تنظيم كمية كبيرة من المعلومات في فئات ذات دلالة مع ضمان اتساق تفسير البيانات (السليمي، ٢٠١٩). بعد تحليل المحتوى، أُجري تحليل موضوعي لتصنيف المعلومات المستخلصة إلى محاور رئيسية تمثل عوامل النجاح الحاسمة التي تم تحديدها في الأدبيات العربية. جُمعت النتائج المتشابهة من دراسات مختلفة، مما مكّن الباحث من تحديد الأنماط المتكررة، ووجهات النظر السائدة،

ومجالات التوافق بين الباحثين السابقين. كما ساعد التحليل الموضوعي في تحديد القضايا الناشئة وشرح كيفية تفاعل العوامل الإدارية والتنظيمية المختلفة للتأثير على نجاح المشروع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (المعهد العام للإدارة، ٢٠٢١).

أما الأسلوب التحليلي الثالث فكان التحليل المقارن، الذي استُخدم لمقارنة نتائج الدراسات العربية المختلفة. ركزت هذه المقارنة على تحديد أوجه التشابه والاختلاف في أهداف البحث، والمناهج المتبعة، والمنظورات النظرية، والاستنتاجات التجريبية. مكن التحليل المقارن الباحث من تقييم اتساق النتائج السابقة، وتحديد التناقضات إن وُجدت، وتحديد الثغرات البحثية التي بررت هذه الدراسة. ساهم تجميع هذه التحليلات في نهاية المطاف في تطوير الإطار المفاهيمي المقترح الوارد في الفصل الثاني، ووفر الأساس التحليلي للنتائج التي نوقشت في الفصل الرابع (الجهود الحاسمة للمشاريع الحكومية، ٢٠٢٢). عزز دمج هذه التقنيات التحليلية الثلاث مصداقية الدراسة، إذ ضمن أن تستند الاستنتاجات إلى أدلة منهجية لا إلى ملاحظات معزولة. وقد وفرت هذه التقنيات مجتمعةً فهمًا شاملاً للعلاقات بين عوامل النجاح الحاسمة التي تؤثر على المشاريع الحكومية الكبرى، ومساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٣.٩ موثوقية الدراسة

نظرًا لأن البحث الحالي يعتمد منهجية البحث المكتبي النوعي، فقد تم تقييم جودة الدراسة باستخدام مبادئ المصداقية، والاعتمادية، والتأكيد، وقابلية النقل، وهي معايير مقبولة على نطاق واسع في البحث النوعي. تم تعزيز المصداقية من خلال اختيار منشورات أكاديمية عربية موثوقة ووثائق حكومية رسمية. وتحققت الاعتمادية باتباع عملية بحث شفافة ومنهجية، تضمنت معايير واضحة لاختيار المراجع وإجراءات تحليلية موثقة. تم تعزيز إمكانية التحقق من خلال ضمان استخلاص جميع التفسيرات من أدلة موثقة بدلاً من الافتراضات

الشخصية. وأخيراً، تم دعم إمكانية النقل من خلال تقديم أوصاف تفصيلية لسياق البحث والإجراءات التحليلية، مما يسمح للباحثين المستقبليين بتطبيق النتائج في بيئات مماثلة في القطاع العام (عبد الحميد، ٢٠٢١).

٣,١٠ الاعتبارات الأخلاقية

التزمت الدراسة بأخلاقيات البحث الأكاديمي المتعارف عليها في جميع مراحل عملية البحث. ولأن البحث اعتمد حصراً على البيانات الثانوية، لم يشارك فيه أي متطوعين، وبالتالي لم تكن هناك حاجة إلى موافقة مستتيرة أو موافقة أخلاقية لجمع البيانات الأولية. حُفِظَت النزاهة الأكاديمية من خلال توثيق جميع المصادر المرجعية بشكل صحيح وفقاً لأسلوب التوثيق APA (الإصدار السابع). واقتصرت التحليل على المنشورات الأكاديمية العربية الموثوقة والتقارير الحكومية الرسمية. لذلك، أُعيدت صياغة جميع الأفكار والنتائج من الدراسات السابقة بعناية ودمجت لتجنب الانتحال مع الحفاظ على المعاني الأصلية للأعمال المذكورة. كما حرص الباحث على الموضوعية أثناء تحليل البيانات من خلال تقديم تفسيرات متوازنة مدعومة بأدلة موثقة بدلاً من الآراء الشخصية.

٣,١١ ملخص الفصل:

عرض هذا الفصل الإطار المنهجي المعتمد لدراسة العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وشرح فلسفة البحث، ومنهجه، وتصميمه، ومصادر البيانات، ومعايير اختيار المراجع، وإجراءات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة. لذلك، وصف هذا الفصل أساليب التحليل النوعي المستخدمة في تحليل المحتوى، والتحليل الموضوعي، والتحليل المقارن، وذلك لتجميع الأدلة من الأدبيات العربية. كما ناقش التدابير المتخذة لضمان موثوقية الدراسة، وحدد المبادئ الأخلاقية التي تحكم عملية البحث. وبشكل عام، توفر هذه الإجراءات المنهجية أساساً شفافاً ومنهجياً للتحليل الموضوعي المقدم في الفصل الرابع،

حيث يتم تحليل ومناقشة النتائج المستخلصة من الأدبيات المراجعة في ضوء أهداف البحث والإطار المفاهيمي المقترح.

الفصل الرابع النتائج والتحليل

4.1 مقدمة

يعرض هذا الفصل النتائج والمناقشة المستخلصة من التحليل الموضوعي للأدبيات العربية المختارة حول العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وخلافاً للدراسات التجريبية التي تعتمد على الاستبيانات أو المقابلات، تستند النتائج المعروضة في هذا الفصل إلى تحليل وتجميع منهجي للبيانات الثانوية المستقاة من المنشورات الأكاديمية العربية، والتقارير الحكومية، والوثائق المؤسسية الرسمية. ويهدف التحليل إلى تحديد المواضيع المتكررة، وشرح العلاقات بين عوامل النجاح الحاسمة، وتفسير مساهمتها في التنفيذ الناجح للمشاريع الحكومية الكبرى (الهيئة الحكومية للمشاريع الحكومية، ٢٠٢٢). يُقسّم الفصل وفقاً للمواضيع الرئيسية التي تم تحديدها خلال مراجعة الأدبيات والتحليل الموضوعي. ويمثل كل موضوع أحد عوامل النجاح الحاسمة التي ظهرت بشكل متكرر في الدراسات العربية السابقة. وتشمل هذه المواضيع: القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والحوكمة، والإدارة المالية، وإدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة، والعلاقة العامة بين هذه العوامل. لا يقتصر النقاش على تلخيص النتائج السابقة فحسب، بل يتناولها أيضاً بتحليل نقدي في ضوء أهداف هذه الدراسة، مما يوفر فهماً شاملاً لكيفية إسهام هذه العوامل مجتمعةً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمن المشاريع الحكومية الكبرى.

٤.٢. المحور الأول: القيادة

كشف التحليل الموضوعي أن القيادة تُعدّ باستمرار أحد أكثر العوامل تأثيرًا على نجاح المشاريع الحكومية الكبرى. ففي الأدبيات العربية التي تمت مراجعتها، لم يُنظر إلى القيادة الفعّالة على أنها مجرد وظيفة إدارية، بل كقدرة استراتيجية تمكّن المؤسسات الحكومية من توجيه تنفيذ المشاريع، وتنسيق الجهود المؤسسية، وإدارة التغيير التنظيمي، ومواءمة أنشطة المشروع مع أولويات التنمية الوطنية (المعهد العام للإدارة، ٢٠٢١). ومن أبرز النتائج التي تم الإبلاغ عنها دور القيادة في وضع رؤية استراتيجية واضحة للمشاريع الحكومية. وتشير الدراسات التي تمت مراجعتها إلى أن القادة الناجحين يحرصون على إيصال أهداف المشروع بوضوح، وتحديد الأولويات التنظيمية، وضمان توافق أنشطة المشروع مع الاستراتيجيات الحكومية الأوسع. ويُسهم هذا التوجه الاستراتيجي في الحد من حالة عدم اليقين أثناء التنفيذ، ويُمكن فرق العمل من التركيز على تحقيق نتائج طويلة الأجل بدلًا من التركيز فقط على الأهداف التشغيلية. وبالتالي، تُسهم القيادة الاستراتيجية إسهامًا مباشرًا في تحسين فعالية المؤسسات وزيادة احتمالية تحقيق الأهداف الاستراتيجية (وزارة المالية والتخطيط، ٢٠٢١). ومن المواضيع المتكررة الأخرى التي تم تحديدها في الأدبيات إسهام القيادة في التنسيق التنظيمي. عادةً ما تشمل المشاريع الحكومية الكبرى عدة وزارات وهيئات حكومية ومقاولين واستشاريين وهيئات تنظيمية. تُعزز القيادة الفعّالة التواصل بين هذه الجهات المعنية، وتُوضح المسؤوليات المؤسسية، وتُسهل عملية صنع القرار التشاركي، وتُقلل من النزاعات الإدارية. تُظهر الدراسات العربية باستمرار أن المشاريع التي تتميز بقيادة قوية تشهد مستويات أعلى من التكامل التنظيمي وعمليات تنفيذ أكثر سلاسة من المشاريع التي تعاني من ضعف التنسيق الإداري (الهيئة القيادية والمشاريع الحكومية، ٢٠٢٢).

كما يُشير التحليل إلى أن القيادة تلعب دورًا أساسيًا في دعم القدرة على التكيف التنظيمي وإدارة التغيير. غالبًا ما تتطلب المشاريع الحكومية إدخال إجراءات إدارية جديدة، وتقنيات رقمية، ونماذج مبتكرة لتقديم الخدمات. يُشجع القادة الفعالون الابتكار، ويُحفزون الموظفين، ويُطورون القدرات المؤسسية، ويُقللون من مقاومة التغيير التنظيمي. تُعزز هذه الممارسات مرونة المشروع وتُحسن قدرة المؤسسات الحكومية على الاستجابة لتحديات التنفيذ المتغيرة مع الحفاظ على التوافق الاستراتيجي. لذلك، تُبرز الدراسات المراجعة العلاقة بين القيادة وحوكمة المشاريع. فالقادة الفعالون يُعززون الشفافية والمساءلة واتخاذ القرارات الأخلاقية وممارسات الإدارة القائمة على الأدلة. كما يُشجعون على المتابعة المستمرة، ويُسهلون تقييم الأداء، ويضمنون استخدام الموارد العامة بمسؤولية. هذه القيادة المُوجهة نحو الحوكمة تُعزز مصداقية المؤسسات، وتُتَمي ثقة الجمهور، وتُسهم في نجاح المشاريع على نحو مستدام (ديوان حافل، ٢٠٢٢).

بشكل عام، يؤكد التحليل الموضوعي أن القيادة تمثل القوة الدافعة المركزية التي تربط بين مختلف الأبعاد الإدارية التي تناولتها هذه الدراسة. فالقيادة الفعّالة تعزز التخطيط الاستراتيجي، وتقوي الحوكمة، وتحسن الانضباط المالي، وتسهل التعاون بين أصحاب المصلحة، وتدعم إدارة المخاطر الاستباقية. وبناءً على ذلك، ينبغي النظر إلى القيادة باعتبارها القدرة التنظيمية الأساسية التي من خلالها تعزز المؤسسات الحكومية أداء المشاريع وتحقق بنجاح الأهداف الاستراتيجية للمشاريع الحكومية الكبرى.

٤.٣. المحور الثاني : التخطيط الاستراتيجي

أظهر التحليل الموضوعي أن التخطيط الاستراتيجي هو ثاني أكثر العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى. وقد وُصف التخطيط الاستراتيجي، في الأدبيات العربية التي تمت مراجعتها، بأنه الآلية التي تُترجم من خلالها المؤسسات الحكومية الرؤى الوطنية وأولويات التنمية إلى أهداف مشاريع قابلة للتحقيق. وبدلاً

من أن يقتصر دوره على كونه نشاطاً تخطيطياً في بداية المشروع، فقد تم تصويره كعملية إدارية مستمرة تُوجه تنفيذ المشروع، وتدعم التنسيق التنظيمي، وتعزز الأداء المؤسسي طوال دورة حياة المشروع (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠٢١). ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الأدبيات التي تمت مراجعتها أن المشاريع الحكومية الناجحة تتميز بمستوى عالٍ من التوافق الاستراتيجي. وتشير الدراسات التي تم تحليلها إلى أن المشاريع المرتبطة ارتباطاً وثيقاً باستراتيجيات التنمية الوطنية تُظهر فعالية تنفيذية أعلى من المشاريع التي تم التخطيط لها بشكل مستقل عن الأولويات الحكومية الأوسع. ويُمكن التوافق الاستراتيجي المؤسسات الحكومية من ضمان مساهمة أنشطة المشروع بشكل مباشر في التنمية الاقتصادية، وتحسين البنية التحتية، وتعزيز الخدمات العامة، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. تتجلى هذه النتيجة بوضوح في المملكة العربية السعودية، حيث يُتوقع أن تدعم المشاريع الحكومية تنفيذ رؤية السعودية ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦). ومن المواضيع المتكررة الأخرى دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين تخصيص الموارد. تُشير الدراسات إلى أن التخطيط الشامل يُمكن المؤسسات الحكومية من تقدير الاحتياجات المالية بدقة، وتخصيص الموارد البشرية والفنية بكفاءة، ووضع جداول زمنية واقعية للتنفيذ. كما تُشير الدراسات إلى أن المشاريع المدعومة بخطط استراتيجية مُفصلة تشهد تأخيرات أقل في التنفيذ وأداءً مالياً أفضل، وذلك لأن الموارد تُوزَّع وفقاً لأولويات مُحددة بوضوح بدلاً من القرارات الإدارية قصيرة الأجل (وزارة المالية، ٢٠٢٢). وتؤكد الدراسات التي تم استعراضها أيضاً على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التنسيق المؤسسي. عادةً ما تشمل المشاريع الحكومية الكبرى العديد من المؤسسات العامة ذات المسؤوليات والأهداف التشغيلية المختلفة. يوفر التخطيط الاستراتيجي إطاراً متكاملًا يوضح الأدوار المؤسسية، ويرسي آليات التواصل، ويُعزز التعاون بين الجهات المشاركة. وبالتالي، تُصبح المؤسسات أكثر قدرة على تنسيق الأنشطة، وتبادل المعلومات، وحلّ

تحديات التنفيذ بكفاءة. يشير التحليل الموضوعي إلى أن ضعف التنسيق غالبًا ما ينتج عن قصور في التخطيط وليس عن أوجه القصور التشغيلية وحدها (المعهد الوطني للإدارة العامة، ٢٠٢١). وقد برز قياس الأداء كبعد مهم آخر مرتبط بالتخطيط الاستراتيجي. وتشير الدراسات المراجعة إلى أن المؤسسات الحكومية الناجحة تضع أهدافًا استراتيجية قابلة للقياس وتراقب تنفيذها باستخدام مؤشرات أداء محددة مسبقًا. تُمكن هذه المؤشرات صانعي القرار من تقييم التقدم المحرز في التنفيذ، وتحديد الانحرافات عن الأهداف المخططة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة. وبالتالي، فإن المراقبة المستمرة للأهداف الاستراتيجية تُحسن المساءلة، وتدعم اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة، وتعزز الفعالية الشاملة لإدارة المشاريع (المركز الوطني لأداء الحكومة العامة، "أداء الحكومة"، ٢٠٢٢). لذلك، يُبين التحليل الموضوعي أن التخطيط الاستراتيجي يُعزز قدرة المؤسسات على التكيف في البيئات سريعة التغير. غالبًا ما تعمل المشاريع الحكومية في ظل ظروف اقتصادية متغيرة، وتطورات تكنولوجية، وتغييرات تنظيمية، وتزايد توقعات أصحاب المصلحة. يسمح التخطيط الفعال للمؤسسات باستباق التحديات المستقبلية، وإعداد سيناريوهات تنفيذ بديلة، والاستجابة بشكل استباقي للمخاطر الناشئة دون المساس بالأهداف الاستراتيجية. تُحسن هذه المرونة من قدرة المؤسسات على الصمود وتزيد من احتمالية إنجاز المشاريع بنجاح. بشكل عام، تؤكد الدراسات العربية التي تمت مراجعتها باستمرار أن التخطيط الاستراتيجي يتجاوز مجرد إعداد جداول التنفيذ ووثائق المشاريع. فهو يمثل عملية إدارة شاملة تدمج الرؤية الاستراتيجية، وتخطيط الموارد، والتنسيق المؤسسي، وقياس الأداء، والقدرة على التكيف التنظيمي في إطار موحد. وتشير النتائج إلى أن المؤسسات الحكومية القادرة على وضع وتنفيذ خطط استراتيجية شاملة هي أكثر عرضة بشكل ملحوظ لتقديم مشاريع ناجحة تحقق أهدافها الاستراتيجية المنشودة، مع خلق قيمة عامة مستدامة. كما تشير

هذه النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعزز فعالية عوامل النجاح الأخرى، لا سيما القيادة، والحوكمة، والإدارة المالية، وإدارة المخاطر، مما يسهم في الإدارة المتكاملة للمشاريع الحكومية الكبرى.

٤.٤. المحور الثالث : الحوكمة

أظهر التحليل الموضوعي أن حوكمة المشاريع تُعدّ من أهم عوامل نجاح المشاريع الحكومية الكبرى. وتُشير الدراسات العربية التي تمّت مراجعتها باستمرار إلى أن الحوكمة تُوفّر الإطار المؤسسي الذي تُوجّه وتُشرف وتُرصّد وتُقيّم من خلاله المشاريع الحكومية. وبدلاً من أن تقتصر الحوكمة على كونها آلية تنظيمية، فقد وُصفت مراراً وتكراراً بأنها نظام إدارة استراتيجي يُعزّز فعالية المؤسسة، ويُقوّي المساءلة، ويدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل (المنهج الاقتصادي والمشاريع الحكومية، ٢٠٢٢). ومن أهم النتائج التي انبثقت من الدراسات أهمية الشفافية في تنفيذ المشاريع الحكومية. تُشير الدراسات التي تمّ تحليلها إلى أن ممارسات الحوكمة الشفافة تُحسّن الوصول إلى معلومات المشروع، وتُعزّز التواصل المؤسسي، وتزيد من ثقة أصحاب المصلحة في المؤسسات الحكومية. كما تُسهّل الشفافية الرصد المستمر لأنشطة المشروع، وتُمكن صانعي القرار من تحديد تحديات التنفيذ في مرحلة مبكرة. وتُشير الدراسات التي تمّت مراجعتها باستمرار إلى أن المشاريع التي تعمل في ظلّ أطر حوكمة شفافة تواجه عقبات إدارية أقل، وتُظهر كفاءة تنفيذ أعلى من المشاريع التي تتسم بمحدودية الإفصاح عن المعلومات (ديوان استشاري، ٢٠٢٢). ومن النتائج المتكررة الأخرى ما يتعلق بـ المساءلة . يُظهر التحليل الموضوعي أن آليات المساءلة تؤثر بشكل كبير على نجاح المشاريع من خلال توضيح المسؤوليات، ووضع توقعات الأداء، وضمان بقاء المشاركين في المشروع مسؤولين عن تحقيق الأهداف المتفق عليها. وتؤكد الدراسات العربية أن تحديد المسؤوليات التنظيمية بوضوح يقلل من الغموض الإداري،

ويُحسّن التنسيق بين المؤسسات المشاركة، ويُشجع على التزام أكبر بنتائج المشروع. وبالتالي، تُسهم المساءلة في اتخاذ قرارات أكثر فعالية، وتعزز الأداء المؤسسي طوال دورة حياة المشروع (المعهد العام للإدارة، ٢٠٢١).

ويشير التحليل كذلك إلى أن الحوكمة تُحسّن جودة صنع القرار الاستراتيجي . غالبًا ما تواجه المشاريع الحكومية الكبرى تغيرات في الظروف المالية، والمتطلبات التنظيمية، والتطورات التكنولوجية، وتوقعات أصحاب المصلحة. تُمكن الحوكمة الفعالة المؤسسات الحكومية من الاستجابة بشكل منهجي لهذه التغيرات من خلال عمليات صنع قرار منظمة مدعومة بمعلومات موثوقة وإشراف مؤسسي. وتشير الأدبيات التي تمت مراجعتها إلى أن المؤسسات التي تتبنى أطر حوكمة رسمية تُظهر مرونة أكبر في إدارة تحديات التنفيذ مع الحفاظ على التوافق مع الأولويات الاستراتيجية (وزارة الاقتصاد والإدارة، ٢٠٢١). ومن المواضيع الأخرى التي تم تحديدها خلال التحليل العلاقة بين الحوكمة و التكامل التنظيمي . غالبًا ما تتطلب المشاريع الحكومية الكبرى تعاونًا بين الوزارات والهيئات العامة والمقاولين والاستشاريين والجهات التنظيمية. وتُرسّخ أطر الحوكمة قنوات التواصل، وتُحدد المسؤوليات المؤسسية، وتُسهّل التنسيق بين الجهات المشاركة. ونتيجةً لذلك، تُقلل الحوكمة من ازدواجية المسؤوليات، وتُخفف من حدة النزاعات الإدارية، وتعزز التعاون بين المنظمات المعنية بتنفيذ المشاريع. وتسهم هذه النتائج بشكل مباشر في تحسين كفاءة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما يُبين التحليل الموضوعي أن الحوكمة تُعزز المساءلة المالية واستخدام الموارد . فالمنظمات الحكومية العاملة ضمن أنظمة حوكمة راسخة تكون أكثر قدرة على ضبط نفقات المشاريع، ومراقبة الأداء المالي، وضمان الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية. وتُقلل ممارسات الحوكمة هذه من فرص عدم الكفاءة المالية، وتعزز ثقة الجمهور، وتُحسّن استدامة الاستثمارات الحكومية (وزارة المالية، ٢٠٢٢).

وفي سياق رؤية السعودية ٢٠٣٠، أصبحت الحوكمة أولوية استراتيجية لتحسين أداء مؤسسات القطاع العام. وتؤكد برامج التحول الوطني على الشفافية والمساءلة والتكامل المؤسسي وإدارة الأداء وكفاءة الإنفاق العام كمتطلبات أساسية لنجاح المشاريع الحكومية. وبالتالي، لم تعد الحوكمة تُنظر إليها على أنها مجرد التزام إداري، بل على أنها قدرة استراتيجية تمكن المنظمات الحكومية من تحقيق أهداف التنمية المستدامة مع تعظيم القيمة الناتجة عن الاستثمارات العامة (إعلان المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦). بشكل عام، يؤكد التحليل الموضوعي أن الحوكمة تُشكل الأساس المؤسسي الذي تُبنى عليه المشاريع الحكومية الناجحة. فالإجراءات الشفافة، وأنظمة المساءلة الفعالة، وصنع القرار المنظم، والتنسيق التنظيمي، والرقابة المالية المسؤولة، تُعزز مجتمعةً تنفيذ المشاريع، وتزيد بشكل ملحوظ من قدرة المؤسسات الحكومية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما تُظهر النتائج أن الحوكمة تُعزز فعالية القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والإدارة المالية، وإدارة المخاطر، وبالتالي تعمل كآلية تكامل مركزية ضمن نظام إدارة المشاريع الشامل.

٤.٥. المحور الرابع: الإدارة المالية

كشف التحليل الموضوعي أن الإدارة المالية عامل أساسي يؤثر على نجاح المشاريع الحكومية الكبرى وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد أظهرت الدراسات العربية التي تم استعراضها أن الإدارة المالية الفعالة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة تخصيص الموارد، والرقابة على الميزانية، والمساءلة المالية، وترشيد الإنفاق. وتشير النتائج إلى أن المؤسسات الحكومية التي تطبق ممارسات سليمة في الإدارة المالية تكون في وضع أفضل لإنجاز المشاريع بنجاح مع تعظيم قيمة الاستثمارات العامة (وزارة المالية، ٢٠٢٢).

ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها أهمية التخطيط الاستراتيجي للميزانية. فقد أظهرت الدراسات التي تم تحليلها أن المشاريع الحكومية الكبرى تتطلب تخطيطاً مالياً شاملاً قبل بدء التنفيذ. ويُمكن التخطيط الفعال

للميزانية الجهات الحكومية من تقدير تكاليف المشاريع بدقة، وتخصيص الموارد المالية وفقاً للأولويات الاستراتيجية، ووضع جداول زمنية واقعية للتنفيذ. وتشير الدراسات أيضاً إلى أن عدم كفاية التخطيط المالي غالباً ما يؤدي إلى تجاوزات في التكاليف، وتأخيرات في التنفيذ، وانخفاض في فعالية المشاريع. وبالتالي، تُعدّ الميزانية الاستراتيجية الأساس المالي الذي يعتمد عليه نجاح تنفيذ المشاريع (وزارة المالية والميزانية، ٢٠٢١).

كما يُبرز التحليل الموضوعي أهمية الرقابة المالية ومراقبة الإنفاق. تؤكد الدراسات العربية باستمرار على أن المراقبة المستمرة لنفقات المشاريع تُمكن صانعي القرار من مقارنة التكاليف الفعلية بالميزانيات المعتمدة، وتحديد الانحرافات المالية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية على الفور. وتساهم المراجعات المالية الدورية، والتدقيق الداخلي، وتقارير الأداء في تعزيز الشفافية والحد من مخاطر الإنفاق العام غير الكفؤ. تُحسن هذه الممارسات المساءلة المؤسسية وتضمن استخدام موارد الحكومة وفقاً للوائح المالية المعتمدة (ديوان عدل، ٢٠٢٢). ومن المواضيع المتكررة الأخرى موضوع ترشيد الموارد. تشير الدراسات التي تم استعراضها إلى أن المؤسسات الحكومية الناجحة تُخصّص الموارد المالية والبشرية والتقنية بناءً على أولويات المشاريع بدلاً من الاعتبارات الإدارية قصيرة الأجل. يُحسن الاستخدام الكفؤ للموارد جودة التنفيذ، ويُقلّل الهدر، ويعزز استدامة نتائج المشاريع. لذلك، يُمكن التخصيص الاستراتيجي للموارد المؤسسات الحكومية من تحقيق التوازن بين القيود المالية وأهداف التنمية طويلة الأجل، مما يزيد من فعالية المشاريع بشكل عام (هيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع الحكومية، ٢٠٢٢). ويبيّن التحليل كذلك أن الإدارة المالية تدعم اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة. تُمكن المعلومات المالية الموثوقة مديري المشاريع وقادة الحكومة من تقييم التقدم المُحرز في التنفيذ، وقياس كفاءة الاستثمار، وتحديد مدى إسهام نفقات المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما تُوفّر التقارير المالية معلومات أساسية لتعديل خطط التنفيذ، وإعادة تخصيص الموارد، وتحسين تخطيط المشاريع المستقبلية. ونتيجةً

لذلك، تُعزّز الإدارة المالية التعلّم المؤسسي، وتُحسّن قدرة الحكومة على إدارة المشاريع ذات التعقيد المتزايد. في إطار رؤية السعودية ٢٠٣٠، أصبحت الإدارة المالية وثيقة الصلة بتحسين كفاءة الإنفاق العام، وتعظيم الأثر الاقتصادي للاستثمارات الحكومية. وتشجع مبادرات التحوّل الوطني المؤسسات الحكومية على تبني أنظمة إدارة مالية حديثة تُدمج بين إعداد الميزانية، ومراقبة الإنفاق، وقياس الأداء، والمساءلة. ويُشير التحليل الموضوعي إلى أن هذه الإصلاحات قد أسهمت في تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة فعالية المشاريع الحكومية الكبرى في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

وبشكل عام، تُبين الدراسات العربية المُستعرضة أن الإدارة المالية تتجاوز وظائف المحاسبة التقليدية، فهي تُمثّل قدرة إدارية استراتيجية تدعم التخطيط، وترشيد الموارد، والمساءلة المالية، والأداء المؤسسي، وخلق قيمة عامة مستدامة. لذلك تلعب الإدارة المالية الفعالة دورًا حاسمًا في تعزيز تنفيذ المشاريع وزيادة احتمالية نجاح المشاريع الحكومية الكبرى في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

٤.٦. المحور الخامس: إدارة المخاطر

أظهر التحليل الموضوعي أن إدارة المخاطر تُعدّ من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى. وتُشير الدراسات العربية التي تمّ استعراضها باستمرار إلى أن الإدارة الفعّالة للمخاطر تُمكن المؤسسات الحكومية من استباق التحديات المحتملة، والحدّ من عدم اليقين، وتحسين عملية صنع القرار طوال دورة حياة المشروع. وبدلاً من اعتبارها إجراءً تصحيحياً بعد وقوع المشكلات، يُنظر إلى إدارة المخاطر بشكل متزايد على أنها عملية إدارة استباقية تدعم استدامة المشروع وتحقيق أهدافه الاستراتيجية (المؤسسة العامة للمشاريع الحكومية، ٢٠٢٢). ومن أبرز النتائج التي انبثقت من الدراسات التي تمّ استعراضها أهمية التحديد المبكر للمخاطر. إذ تتعرض المشاريع الحكومية الكبرى لمخاطر مالية وتشغيلية وفنية وقانونية وبيئية وتنظيمية متنوعة قد تؤثر سلباً على

أداء المشروع إذا لم يتمّ التعرّف عليها خلال مرحلة التخطيط. وتشير الدراسات العربية إلى أن المؤسسات التي تتبنى إجراءات منهجية لتحديد المخاطر تكون أكثر قدرة على استباق تحديات التنفيذ ووضع استراتيجيات وقائية قبل أن تتفاقم المخاطر إلى عقبات كبيرة. وبالتالي، يُعزز التحديد المبكر للمخاطر جاهزية المشروع ويُقلل من احتمالية فشل التنفيذ (المؤسسة العامة للإدارة، ٢٠٢١). يُبرز التحليل الموضوعي أيضًا أهمية تقييم المخاطر وتحديد أولوياتها. تُظهر الدراسات التي تمت مراجعتها أن المؤسسات الحكومية تُحسّن نتائج المشاريع عندما تُقيّم احتمالية المخاطر المُحددة وتأثيرها المُحتمل. تُمكن هذه العملية التحليلية صُنّاع القرار من تحديد أولويات المخاطر الحرجة، وتخصيص الموارد المناسبة، وتنفيذ تدابير التخفيف بناءً على شدة كل خطر. وبالتالي، يُعزز تقييم المخاطر التخطيط الاستراتيجي، ويُحسّن تخصيص الموارد، ويدعم القرارات الإدارية القائمة على الأدلة طوال فترة تنفيذ المشروع (وزارة الاقتصاد والإدارة، ٢٠٢١). يتعلق موضوع آخر متكرر بتنفيذ استراتيجيات تخفيف المخاطر. تؤكد الأدبيات العربية أن المشاريع الحكومية الناجحة تُنشئ خطط طوارئ، وتُعزز التنسيق المؤسسي، وتُحسّن التواصل، وتُخصص موارد احتياطية للحد من عواقب الأحداث غير المتوقعة. تُزيد هذه التدابير الوقائية من مرونة المؤسسة، وتُقلل من تأخيرات المشاريع، وتُحسّن قدرة المؤسسات الحكومية على الحفاظ على جودة التنفيذ في ظل الظروف المتغيرة. تُشير النتائج أيضًا إلى أن المشاريع المدعومة باستراتيجيات تخفيف شاملة تُظهر استقرارًا تشغيليًا أكبر ومعدلات نجاح أعلى في التنفيذ (ديوان عقاب، ٢٠٢٢).

كما برزت المراقبة المستمرة للمخاطر كعنصر أساسي في إدارة المشاريع الناجحة. تشير الدراسات التي تمت مراجعتها إلى أن إدارة المخاطر يجب أن تظل عملية مستمرة طوال دورة حياة المشروع بأكملها، بدلاً من اقتصرها على مرحلة التخطيط. فالمراقبة المنتظمة تُمكن المؤسسات من تحديد المخاطر الناشئة حديثًا، وتقييم فعالية تدابير التخفيف الحالية، وتعديل استراتيجيات الاستجابة عند الضرورة. وبالتالي، تُعزز المراقبة المستمرة

قدرة المؤسسة على التكيف، وتدعم التدخلات الإدارية في الوقت المناسب لحماية أهداف المشروع. في إطار رؤية السعودية ٢٠٣٠، أصبحت إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من أنظمة الحوكمة وعمليات التخطيط المؤسسي. وتتطلب مبادرات التحول الوطني من المؤسسات الحكومية تبني ممارسات استباقية لإدارة المخاطر، تحمي الموارد العامة، وتحسن الأداء المؤسسي، وتُعزز استدامة الاستثمارات الحكومية. ويُبين التحليل الموضوعي أن المؤسسات التي تُدمج إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي والحوكمة تحقق كفاءة تنفيذية أكبر، وتكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦). وبشكل عام، تُشير النتائج إلى أن إدارة المخاطر تُشكل قدرة استراتيجية تُعزز مرونة المؤسسة، وتدعم اتخاذ القرارات المستنيرة، وتحسن فعالية الحوكمة، وتحسن أداء المشروع. من خلال تحديد المخاطر وتقييمها وتخفيفها ومراقبتها بشكل منهجي، تزيد المنظمات الحكومية بشكل كبير من احتمالية أن تحقق المشاريع الحكومية الكبرى أهدافها الاستراتيجية مع خلق قيمة عامة مستدامة.

٤.٦. المحور السادس: إدارة أصحاب المصلحة

أظهر التحليل الموضوعي أن إدارة أصحاب المصلحة عامل حاسم في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى. وتشير الدراسات العربية المراجعة باستمرار إلى أن المشاريع الحكومية تشمل طيفاً واسعاً من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الوزارات الحكومية، والهيئات التنظيمية، والمقاولين، والاستشاريين، وشركاء القطاع الخاص، والمجتمعات المحلية، ومستفيدي الخدمات العامة. وتؤثر فعالية إدارة أصحاب المصلحة بشكل مباشر على تنفيذ المشروع، والتعاون المؤسسي، والقبول العام، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ونتيجة لذلك، تطورت إدارة أصحاب المصلحة من مجرد وظيفة تواصل إلى عملية إدارة استراتيجية تدعم إنجاز المشاريع بنجاح (المعهد العام للإدارة، ٢٠٢١). ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسات المراجعة أهمية تحديد أصحاب المصلحة

وتحليلهم في وقت مبكر . وتُبين الدراسات أن المؤسسات الحكومية الناجحة تُحدد أصحاب المصلحة بشكل منهجي خلال مراحل التخطيط الأولية، وتقيم مصالحهم، وتأثيرهم، وتوقعاتهم، ومساهماتهم المحتملة. وتُمكن هذه العملية مديري المشاريع من توقع احتياجات أصحاب المصلحة، والحد من النزاعات المستقبلية، ووضع استراتيجيات مناسبة لإشراكهم. يشير التحليل الموضوعي إلى أن المشاريع التي تفتقر إلى تحليل شامل لأصحاب المصلحة غالبًا ما تواجه مشكلات في التواصل، وتأخيرات في التنفيذ، وتراجعًا في التنسيق المؤسسي (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠٢١). ومن النتائج المتكررة الأخرى دور التواصل الفعال في تعزيز علاقات أصحاب المصلحة. وتؤكد الدراسات العربية باستمرار أن التواصل الشفاف يُحسن تبادل المعلومات بين المنظمات المشاركة، ويعزز الثقة بين المؤسسات الحكومية وأصحاب المصلحة الخارجيين، ويُسهّل عملية صنع القرار التعاوني. وتُمكن الاجتماعات الدورية، وتقارير التقدم، وجلسات التشاور، ومنصات التواصل الرقمي فرق المشروع من الاستجابة لمخاوف أصحاب المصلحة على الفور مع الحفاظ على زخم التنفيذ. وتُسهم ممارسات التواصل هذه بشكل كبير في الحد من سوء الفهم وزيادة ثقة أصحاب المصلحة في نتائج المشروع (وزارة الاقتصاد والتخطيط والمشاريع الحكومية، ٢٠٢٢). كما يُبرز التحليل الموضوعي مساهمة مشاركة أصحاب المصلحة في نجاح المشروع. وتشير الأدبيات التي تمت مراجعتها إلى أن إشراك أصحاب المصلحة في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم يُحسن جودة القرارات من خلال دمج وجهات نظر متنوعة وخبرات عملية. كما تُعزز مشاركة أصحاب المصلحة الالتزام التنظيمي، وتشجع على المسؤولية المشتركة، وتقوّي الشراكات المؤسسية طوال دورة حياة المشروع. لذلك، تُظهر المشاريع التي تتسم بمشاركة فعّالة من أصحاب المصلحة قبولًا شعبيًا أكبر وتوافقًا أقوى مع احتياجات المجتمع، مما يُعزز استدامتها على المدى الطويل (المركز الوطني لأداء القطاع العام "أداء مستدام ٢٠٢٢"). وبرزت إدارة النزاعات كموضوع هام آخر. غالبًا ما تشمل المشاريع

الحكومية الكبرى منظمات ذات أولويات وإجراءات إدارية ومسؤوليات تشغيلية مختلفة. تُبين الدراسات التي تم استعراضها أن الإدارة الفعّالة لأصحاب المصلحة تُوفر آليات مُهيكلّة للتفاوض والتشاور وحل المشكلات بشكل تعاوني. تُقلّل هذه الآليات من النزاعات المؤسسية، وتُسهّل بناء التوافق، وتُمكن المؤسسات الحكومية من الحفاظ على تقدم التنفيذ على الرغم من الاختلافات التنظيمية. وبالتالي، تُعزز إدارة النزاعات استقرار المشروع وتدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية. في سياق رؤية السعودية ٢٠٣٠، اكتسبت إدارة أصحاب المصلحة أهمية متزايدة لأن العديد من مبادرات التحول الوطني تتطلب تعاونًا وثيقًا بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص والمجتمع المدني. تُشير الأدبيات التي تم استعراضها إلى أن الإدارة المتكاملة لأصحاب المصلحة تُعزز الشراكات المؤسسية، وتُحسّن كفاءة القطاع العام، وتدعم التنمية المستدامة من خلال ضمان استجابة المشاريع الحكومية بفعالية لكل من الأولويات الوطنية وتوقعات المجتمع (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦). بشكل عام، يؤكد التحليل الموضوعي أن إدارة أصحاب المصلحة تُعدّ قدرة استراتيجية تُعزز التواصل والتعاون والمشاركة والتكامل المؤسسي. فالمنظمات الحكومية التي تُحدد أصحاب المصلحة وتُشركهم وتُنسق جهودهم بفعالية، تكون أكثر قدرة على تجاوز تحديات التنفيذ، وتحسين أداء المشاريع، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع الحكومية الكبرى بنجاح. كما تُظهر النتائج أن إدارة أصحاب المصلحة تُكمل القيادة والحوكمة والتخطيط الاستراتيجي والإدارة المالية وإدارة المخاطر، مما يُعزز التكامل.

٤.٧. التحليل العام للنتائج

يُظهر التحليل الموضوعي أن نجاح المشاريع الحكومية الكبرى لا يُعزى إلى عامل إداري أو تنظيمي واحد. بل إن نجاح المشروع نتاج تفاعل عوامل نجاح حاسمة متعددة تُعزز مجتمعةً تنفيذ المشروع وتُحسّن تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتشير الأدبيات العربية التي تمت مراجعتها باستمرار إلى أن القيادة والتخطيط الاستراتيجي

والحوكمة والإدارة المالية وإدارة المخاطر وإدارة أصحاب المصلحة والتقييم المستمر للأداء تعمل كنظام إدارة متكامل، وليست ممارسات تنظيمية مستقلة (وزارة الإدارة والمشاريع الحكومية، ٢٠٢٢). برزت القيادة كعامل محوري يؤثر على فعالية جميع الأبعاد الإدارية الأخرى. فالقيادة الفعالة تُرسّخ التوجه الاستراتيجي، وتُعزز التنسيق المؤسسي، وتدعم التعلم التنظيمي، وتُسهّل اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة. ومع ذلك، فإن القيادة وحدها لا تكفي لضمان نجاح المشروع ما لم تدعمها خطة استراتيجية شاملة. وتشير النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يُترجم رؤية القيادة إلى أهداف قابلة للقياس، وأولويات تنفيذية، وخطط لتخصيص الموارد، ومؤشرات أداء تُوجه تنفيذ المشروع طوال دورة حياته (وزارة الاقتصاد والإدارة، ٢٠٢١).

يُظهر التحليل كذلك أن حوكمة المشاريع تُوفر البيئة المؤسسية اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية بفعالية. تُعزز الحوكمة الشفافية والمساءلة والامتثال التنظيمي والتنسيق المؤسسي، وتدعم في الوقت نفسه اتخاذ قرارات إدارية مدروسة. تُحسّن آليات الحوكمة هذه المساءلة المالية وتُعزز ثقة الجمهور في المؤسسات الحكومية. وبالتالي، تُشكل الحوكمة الأساس المؤسسي الذي يعتمد عليه نجاح تنفيذ المشاريع (ديوان حافل، ٢٠٢٢).

كما برزت الإدارة المالية وإدارة المخاطر كموضوعين مترابطين ترابطاً وثيقاً. تُمكن الإدارة المالية الفعالة المؤسسات الحكومية من تخصيص الموارد بكفاءة، ومراقبة النفقات، وتعظيم قيمة الاستثمار العام. في الوقت نفسه، تحمي إدارة المخاطر الاستباقية هذه الموارد المالية من خلال تحديد التهديدات المحتملة، وتقييم تأثيرها، وتنفيذ استراتيجيات التخفيف المناسبة. يُعزز تكامل هاتين الوظيفتين الإداريتين مرونة المؤسسة، ويُقلل من اضطرابات التنفيذ، ويُحسّن استدامة المشروع. وتشير النتائج أيضاً إلى أن إدارة أصحاب المصلحة تُعزز فعالية جميع عوامل النجاح التي تم تحديدها سابقاً. تشمل المشاريع الحكومية منظمات وهيئات تنظيمية وشركاء من القطاع الخاص ومستفيدين متعددين، ويُعد تعاونهم أساسياً لنجاح التنفيذ. يُحسّن إشراك أصحاب المصلحة

بفعالية التواصل، ويُسهّل التعاون المؤسسي، ويُقلّل النزاعات، ويزيد من قبول الجمهور للمشاريع الحكومية. تُعزّز هذه النتائج بشكل كبير كفاءة التنفيذ وتُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن أهم النتائج التي انبثقت عن التحليل الموضوعي أن الرصد وتقييم الأداء يعملان كآليات تغذية راجعة مستمرة تربط جميع عوامل النجاح طوال دورة حياة المشروع. يُمكن قياس الأداء المؤسسات الحكومية من تقييم التقدم المُحرز في التنفيذ، وتقييم التوافق الاستراتيجي، وتحديد نقاط الضعف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة. وبالتالي، يدعم التقييم المستمر التعلّم المؤسسي، ويُحسّن الأداء المؤسسي، ويزيد من فعالية المشاريع الحكومية المستقبلية. وبشكل عام، يدعم التحليل الموضوعي الإطار المفاهيمي المُقترح في الفصل الثاني من خلال إظهار أن عوامل النجاح المُحددة تعمل كنظام إدارة متكامل. تُشير النتائج إلى أن نجاح المشاريع الحكومية الكبرى يتطلب قيادة قوية، وتخطيطًا استراتيجيًا شاملاً، وحوكمة فعّالة، وإدارة مالية سليمة، وإدارة استباقية للمخاطر، وإشراكًا فعّالًا لأصحاب المصلحة، وتقييمًا مستمرًا للأداء. عندما تعمل هذه العوامل مجتمعةً، تُصبح المؤسسات الحكومية أكثر قدرةً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحسين الأداء المؤسسي، والاستخدام الأمثل للموارد العامة، وتوليد قيمة عامة مستدامة. توفر هذه الاستنتاجات الأساس النظري والعملي للتوصيات وإطار التنفيذ المقترح المقدم في الفصل التالي.

٤.٨. ملخص الفصل

يُقدّم هذا الفصل النتائج والمناقشات المستخلصة من التحليل الموضوعي للأدبيات العربية المتعلقة بالعوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وخلافًا للدراسات التجريبية التي تعتمد على جمع البيانات الأولية، فقد تمّ تجميع النتائج المعروضة في هذا الفصل من الأدبيات الأكاديمية العربية المنشورة، والتقارير الحكومية الرسمية، والمنشورات المؤسسية، باستخدام تحليل المحتوى، والتحليل

الموضوعي، والتحليل المقارن. حدّد التحليل الموضوعي القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وحوكمة المشاريع، والإدارة المالية، وإدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة، والرصد وتقييم الأداء، باعتبارها العوامل الرئيسية المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى. وأظهرت النتائج أن هذه العوامل لا تعمل بشكل منفصل، بل تتفاعل ضمن نظام إدارة متكامل يُعزّز التنسيق التنظيمي، ويُقوّي الحوكمة، ويُحسّن المساءلة المالية، ويدعم اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة، ويُشجّع الاستخدام الأمثل للموارد العامة. كما كشفت المناقشة أن التكامل الفعّال بين عوامل النجاح الحاسمة هذه يُمكن المؤسسات الحكومية من تحسين تنفيذ المشاريع، وتعزيز الأداء المؤسسي، وزيادة رضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل. أكدت النتائج أيضًا ملاءمة الإطار المفاهيمي المقترح في الفصل الثاني، وذلك من خلال توضيح العلاقات المتبادلة بين عوامل النجاح المحددة ومساهماتها الجماعية في تحقيق قيمة عامة مستدامة وتنمية وطنية. وبشكل عام، وضع هذا الفصل الأساس التحليلي للدراسة من خلال تفسير الأدلة المستقاة من الأدبيات العربية التي تمت مراجعتها، وربط النتائج بأهداف البحث. وانطلاقًا من هذه النتائج، يعرض الفصل التالي استنتاجات الدراسة، والتوصيات العملية، وإطار التنفيذ المقترح، ومحددات البحث، واقتراحات لبحوث مستقبلية تهدف إلى تحسين نجاح المشاريع الحكومية الكبرى في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الفصل الخامس التحليل والاستنتاج

5.1. مقدمة

يقدم هذا الفصل الاستنتاجات والتوصيات العامة المستخلصة من النتائج التي نوقشت في الفصل السابق. ويهدف إلى تجميع النتائج المستخلصة من التحليل الموضوعي للأدبيات العربية، وشرح آثارها على تحسين نجاح المشاريع الحكومية الكبرى في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وخلافًا للفصل الرابع الذي ركز على تحليل

النتائج، يفسر هذا الفصل الأهمية العامة لتلك النتائج، ويضع توصيات عملية للمؤسسات الحكومية، ويقترح إطاراً تنفيذياً قائماً على العلاقات المتكاملة بين عوامل النجاح الحاسمة المحددة. كما يحدد الفصل أيضاً حدود الدراسة، ويقدم توصيات للبحوث المستقبلية. وتهدف هذه الأقسام مجتمعةً إلى تعزيز كلٍ من المساهمة الأكاديمية والقيمة العملية للدراسة، من خلال تقديم إرشادات قائمة على الأدلة لصناع السياسات، ومديري المشاريع، ومؤسسات القطاع العام المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ المشاريع الحكومية الكبرى.

5.2. التحليل العام للنتائج

تُظهر النتائج الواردة في الفصل الرابع أن نجاح المشاريع الحكومية الكبرى يتأثر بتفاعل عوامل تنظيمية وإدارية متعددة، وليس بعامل واحد يعمل بمعزل عن غيره. وقد أظهر التحليل الموضوعي للأدبيات العربية باستمرار أن القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والحوكمة، والإدارة المالية، وإدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة، والرصد وتقييم الأداء، تُشكل مجتمعةً نظام إدارة متكاملًا قادرًا على تحسين تنفيذ المشاريع ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويشير التحليل إلى أن القيادة تُمثل القوة الدافعة المركزية ضمن هذا النظام المتكامل. فالقيادة الفعالة تُرسخ توجهًا استراتيجيًا واضحًا، وتُعزز التنسيق التنظيمي، وتُشجع الابتكار، وتُسهل اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة. وتؤثر هذه القدرات القيادية على فعالية جميع الوظائف الإدارية الأخرى من خلال خلق بيئة تنظيمية تدعم التعاون والمساءلة والتحسين المستمر. وبالتالي، ينبغي اعتبار القيادة القدرة التنظيمية الأساسية اللازمة لنجاح تنفيذ المشاريع الحكومية (المعهد العام للإدارة، ٢٠٢١).

وتُبين النتائج كذلك أن التخطيط الاستراتيجي يُحوّل رؤية القيادة إلى استراتيجيات تنفيذ عملية. تتمتع المؤسسات الحكومية التي تضع أهدافًا واضحة، ومؤشرات أداء قابلة للقياس، وجداول زمنية واقعية للتنفيذ، وخططًا شاملة لتخصيص الموارد، بقدرة أفضل على مواجهة تحديات التنفيذ مع الحفاظ على التوافق مع أولويات

التنمية الوطنية. ولذلك، يوفر التخطيط الاستراتيجي الإطار التشغيلي الذي تُترجم من خلاله الأهداف الاستراتيجية إلى نتائج مشاريع قابلة للقياس (وزارة المالية والتخطيط، ٢٠٢١).

ومن النتائج المهمة الأخرى العلاقة التكاملية بين الحوكمة والإدارة المالية وإدارة المخاطر. ويشير التحليل إلى أن الحوكمة تُرسخ الهياكل المؤسسية اللازمة للشفافية والمساءلة والامتثال التنظيمي. وتضمن الإدارة المالية تخصيص الفعال للموارد العامة ومراقبتها، بينما تحمي إدارة المخاطر هذه الموارد من خلال الحد من عدم اليقين وتعزيز مرونة المؤسسة. وتسهم هذه العوامل الثلاثة مجتمعةً في تحسين جودة التنفيذ، والحد من إخفاقات المشاريع، وتعزيز استدامة الاستثمارات الحكومية (الإدارة الرشيدة للمشاريع الحكومية، ٢٠٢٢).

كما يؤكد التحليل الموضوعي الأهمية الاستراتيجية لإدارة أصحاب المصلحة. وتتطلب المشاريع الحكومية تعاونًا مستمرًا بين الوزارات والهيئات الحكومية وشركاء القطاع الخاص والمقاولين والاستشاريين والمجتمعات المحلية. يُحسن إشراك أصحاب المصلحة بفعالية التواصل، ويعزز الشراكات المؤسسية، ويسهل حل النزاعات، ويزيد من قبول الجمهور للمشاريع الحكومية. تسهم هذه النتائج بشكل كبير في تحسين كفاءة التنفيذ ودعم استدامة المشاريع على المدى الطويل. ومن النتائج المهمة الأخرى دور الرصد وتقييم الأداء كآليات للتحسين المستمر. إذ يُمكن قياس الأداء المؤسسات الحكومية من تقييم التقدم المُحرز في التنفيذ، وتقييم التوافق الاستراتيجي، وتحديد نقاط الضعف التشغيلية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. وبالتالي، يُتيح التقييم المستمر فرصًا للتعلم المؤسسي تحسّن المشاريع الحكومية الحالية والمستقبلية. بشكل عام، يؤكد التحليل أن نجاح المشاريع الحكومية الكبرى يجب أن يُنظر إليه من منظور استراتيجي لا تشغيلي. لا تزال المؤشرات التقليدية كالتكلفة والوقت والجودة مهمة، إلا أنها غير كافية لتقييم المساهمة الاستراتيجية للمشاريع الحكومية. يعتمد نجاح المشاريع المستدامة على دمج القيادة والتخطيط الاستراتيجي والحوكمة والإدارة المالية وإدارة

المخاطر وإدارة أصحاب المصلحة وتقييم الأداء ضمن إطار إداري موحد قادر على خلق قيمة عامة، وتحسين الأداء المؤسسي، ودعم الأهداف طويلة الأجل لبرامج التنمية الوطنية، مثل رؤية السعودية ٢٠٣٠.

5.3 . الاستنتاجات

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال منهج بحثي نوعي قائم على التحليل الموضوعي للأدبيات العربية. وتُظهر النتائج أن نجاح المشاريع الحكومية الكبرى لا يُعزى إلى عامل إداري واحد، بل يعتمد نجاح تنفيذها على تكامل القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والحوكمة، والإدارة المالية، وإدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة، والمتابعة المستمرة وتقييم الأداء، ضمن نظام إداري متكامل.

وتخلص الدراسة إلى أن القيادة الفعالة تُشكل أساساً لنجاح تنفيذ المشاريع الحكومية. وتشير الأدبيات التي تمت مراجعتها باستمرار إلى أن القيادة الاستراتيجية تُعزز التنسيق التنظيمي، وتدعم اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة، وتُقوي الالتزام المؤسسي، وتسهم في تحقيق أهداف التنمية طويلة الأجل. وتُظهر المؤسسات الحكومية التي يقودها قادة أكفاء قدرة أكبر على التكيف، وتعاوناً مؤسسياً أقوى، وفعالية تنفيذية أعلى من المؤسسات التي تتسم بممارسات قيادية ضعيفة (المعهد العام للإدارة، ٢٠٢١).

وتخلص الدراسة أيضاً إلى أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً حاسماً في تحويل الرؤية الوطنية إلى نتائج عملية للمشاريع. من المرجح أن تتمكن المشاريع الحكومية المدعومة بتخطيط استراتيجي شامل من وضع أهداف واقعية، وتخصيص الموارد بكفاءة، ومراقبة تقدم التنفيذ بفعالية، والاستجابة بنجاح للظروف البيئية المتغيرة. ولذلك، يُعد التخطيط الاستراتيجي بمثابة الآلية التشغيلية التي تُترجم من خلالها المؤسسات الحكومية الأولويات الاستراتيجية إلى إنجازات تنموية قابلة للقياس (وزارة المالية والتخطيط، ٢٠٢١).

ومن الاستنتاجات المهمة الأخرى دور حوكمة المشاريع . يُبين التحليل الموضوعي أن الحوكمة تُعزز الشفافية والمساءلة والتنسيق المؤسسي والامتثال التنظيمي، مع تحسين جودة صنع القرار الاستراتيجي. كما تُسهم الحوكمة الفعالة في تحسين المساءلة المالية وزيادة ثقة الجمهور في المؤسسات الحكومية. وبالتالي، ينبغي اعتبار الحوكمة قدرة استراتيجية تدعم كلاً من الفعالية التنظيمية ونجاح المشاريع المستدام. وتؤكد النتائج أيضاً أن الإدارة المالية وإدارة المخاطر وظيفتان إداريتان متكاملتان. تضمن الإدارة المالية الاستخدام الأمثل للموارد العامة، بينما تحمي إدارة المخاطر هذه الموارد من خلال الحد من عدم اليقين وتعزيز المرونة التنظيمية. وتحقق المؤسسات الحكومية التي تُدمج هاتين الوظيفتين كفاءة تنفيذ أعلى، واستدامة مالية أفضل، ونجاحاً أكبر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. لذلك، خلصت الدراسة إلى أن إدارة أصحاب المصلحة تُحسن بشكل ملحوظ تنفيذ المشاريع من خلال تعزيز التعاون المؤسسي، وتقوية التواصل، وتشجيع مشاركة أصحاب المصلحة، والحد من النزاعات بين المنظمات المشاركة. كما تُسهم المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة في زيادة القبول العام، وتحسين تقديم الخدمات، وتعزيز التوافق بين نتائج المشروع وتوقعات المجتمع.

ومن الاستنتاجات الأخرى التي توصلت إليها الدراسة أن المراقبة وتقييم الأداء يُتيحان فرصاً مستمرة للتعليم المؤسسي، مما يُحسن المشاريع الحكومية الحالية والمستقبلية. ويُمكن قياس الأداء المنهجي المؤسسات من تحديد نقاط الضعف في التنفيذ، وتقييم التقدم الاستراتيجي، واتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب، مما يُعزز أداء المشروع والفعالية المؤسسية. وبشكل عام، خلصت الدراسة إلى أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية يتطلب نهجاً إدارياً متكاملاً بدلاً من التحسينات الإدارية المنفصلة. وتعمل القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والحوكمة، والإدارة المالية، وإدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة، وتقييم الأداء، كعناصر متكاملة تُعزز بعضها بعضاً في نظام إدارة مشاريع موحد. عندما تُدمج هذه العوامل بفعالية، تصبح المؤسسات الحكومية

أكثر قدرة على تحسين الأداء المؤسسي، وترشيد استخدام الموارد العامة، وخلق قيمة عامة مستدامة، ودعم مبادرات التحول الوطني بنجاح، مثل رؤية السعودية ٢٠٣٠.

وفي الختام، تُشير الدراسة إلى أن الإطار المفاهيمي المقترح يُقدّم نموذجًا نظريًا شاملاً لفهم التفاعل بين عوامل النجاح الحاسمة التي تؤثر على المشاريع الحكومية الكبرى. ويُوفّر هذا الإطار إرشادات عملية لصانعي السياسات ومؤسسات القطاع العام الساعية إلى تعزيز أداء المشاريع وتحقيق نتائج استراتيجية مستدامة من خلال ممارسات إدارة المشاريع المتكاملة..

5.4 . التوصيات العملية

بناءً على نتائج واستنتاجات هذه الدراسة، تُقترح مجموعة من التوصيات العملية لمساعدة المؤسسات الحكومية على تحسين نجاح المشاريع الحكومية الكبرى وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. تهدف هذه التوصيات إلى دعم صانعي السياسات، وكبار المسؤولين الحكوميين، ومديري المشاريع، ومؤسسات القطاع العام المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ ومتابعة المشاريع الحكومية الكبرى

التوصية الأولى: تعزيز القيادة الاستراتيجية. ينبغي على المؤسسات الحكومية الاستثمار في تطوير قدرات القيادة الاستراتيجية لدى كبار المديرين التنفيذيين ومديري المشاريع. يجب أن تركز برامج تطوير القيادة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتحول المؤسسي، وحوكمة المشاريع، ومهارات التواصل، وإدارة التغيير. تُعزز القيادة القوية التنسيق المؤسسي وتوفر التوجيه الاستراتيجي اللازم لتنفيذ المشاريع بنجاح.

النتيجة المتوقعة: تحسين التوافق الاستراتيجي، وتعزيز التنسيق المؤسسي، وتحسين أداء المشاريع.

التوصية الثانية: إضفاء الطابع المؤسسي على التخطيط الاستراتيجي

ينبغي على الجهات الحكومية وضع عمليات تخطيط استراتيجي شاملة تُواءم جميع المشاريع الكبرى مع أولويات التنمية الوطنية والأهداف التنظيمية. يجب أن تتضمن الخطط الاستراتيجية أهدافاً قابلة للقياس، وجداول زمنية للتنفيذ، واستراتيجيات لتخصيص الموارد، ومؤشرات أداء رئيسية تدعم الرصد والتقييم المستمرين.

النتيجة المتوقعة: تحسين كفاءة التنفيذ وزيادة التوافق بين المشاريع الحكومية والاستراتيجيات الوطنية طويلة الأجل.

التوصية الثالثة: تعزيز أطر حوكمة المشاريع

ينبغي على المؤسسات الحكومية تعزيز هياكل الحوكمة من خلال تحديد المسؤوليات التنظيمية بوضوح، وتعزيز آليات المساءلة، وتحسين الشفافية، وإنشاء أنظمة رقابة فعّالة طوال دورة حياة المشروع. كما ينبغي أن تدعم أطر الحوكمة اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة والامتثال للوائح.

النتيجة المتوقعة: زيادة المساءلة التنظيمية، وتحسين الشفافية، وزيادة ثقة الجمهور في المشاريع الحكومية.

التوصية الرابعة: تحسين أنظمة الإدارة المالية

ينبغي على مؤسسات القطاع العام تبني أنظمة إدارة مالية متكاملة تجمع بين الميزانية الاستراتيجية، ومراقبة الإنفاق، والتقارير المالية، والميزانية القائمة على الأداء. ويجب دعم المراقبة المالية المستمرة بعمليات تدقيق داخلية دورية ومراجعات للإنفاق لضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة.

النتيجة المتوقعة: زيادة الكفاءة المالية، وتحسين الرقابة على الميزانية، والاستخدام الأمثل للموارد الحكومية.

التوصية الخامسة: دمج إدارة المخاطر في عملية صنع القرار الاستراتيجي

ينبغي أن تصبح إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من تخطيط المشاريع وتنفيذها، بدلاً من اعتبارها وظيفة إدارية منفصلة. ينبغي على المؤسسات الحكومية وضع إجراءات موحدة لتحديد المخاطر وتقييمها والتخفيف من آثارها ومراقبتها باستمرار، مع الحفاظ على خطط طوارئ محدثة طوال دورة حياة المشروع.

النتيجة المتوقعة: تقليل مخاطر التنفيذ، وزيادة مرونة المؤسسة، وتحسين استدامة المشروع.

التوصية السادسة: تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة

ينبغي على المؤسسات الحكومية وضع استراتيجيات منظمة لإشراك أصحاب المصلحة، بما يعزز التواصل والتشاور والتعاون والمشاركة العامة طوال فترة تنفيذ المشاريع. كما ينبغي استخدام منصات التواصل الرقمي وعقد اجتماعات تشاورية دورية لتحسين التنسيق المؤسسي وتعزيز الشراكات بين الجهات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص والمجتمعات المحلية.

النتيجة المتوقعة: تحسين رضا أصحاب المصلحة، وتعزيز التعاون المؤسسي، وزيادة قبول الجمهور للمشاريع الحكومية.

التوصية السابعة: تطوير أنظمة متكاملة لإدارة الأداء

ينبغي على المؤسسات الحكومية تعزيز أنظمة الرصد وتقييم الأداء من خلال وضع أطر شاملة لقياس الأداء، تستند إلى مؤشرات أداء رئيسية واضحة. وينبغي مراجعة معلومات الأداء بانتظام لدعم اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة، والتعلم المؤسسي، والتحسين المستمر.

النتيجة المتوقعة: تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز المساءلة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية أكبر.

تؤكد هذه التوصيات مجتمعةً على أن نجاح المشاريع الحكومية الكبرى يتطلب نهجاً إدارياً متكاملًا، حيث تعمل القيادة والتخطيط الاستراتيجي والحوكمة والإدارة المالية وإدارة المخاطر وإشراك أصحاب المصلحة وتقييم الأداء كعناصر متكاملة لإدارة مشروع موحدة.

التوصية السابعة: تطوير أنظمة متكاملة لإدارة الأداء

ينبغي على المؤسسات الحكومية تعزيز أنظمة الرصد وتقييم الأداء من خلال وضع أطر شاملة لقياس الأداء تستند إلى مؤشرات أداء رئيسية واضحة. كما ينبغي مراجعة معلومات الأداء بانتظام لدعم اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة، والتعلم المؤسسي، والتحسين المستمر.

النتيجة المتوقعة: تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز المساءلة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية أكبر.

تؤكد هذه التوصيات مجتمعةً على أن نجاح المشاريع الحكومية الكبرى يتطلب نهجاً إدارياً متكاملًا، حيث تعمل القيادة والتخطيط الاستراتيجي والحوكمة والإدارة المالية وإدارة المخاطر وإشراك أصحاب المصلحة وتقييم الأداء كعناصر متكاملة ضمن نظام موحد لإدارة المشاريع. وسيسهم تطبيق هذه التوصيات في تحسين فعالية المشاريع، وتعزيز الأداء المؤسسي، وترشيد استخدام الموارد العامة، ودعم تحقيق أولويات التنمية الوطنية بنجاح، ولا سيما تلك المرتبطة برؤية السعودية ٢٠٣٠.

التوصية	الجهة المسؤولة	مستوى الأولوية	الأثر المتوقع
تعزيز القيادة الإستراتيجية	القيادات العليا في الجهات الحكومية وإدارات الموارد البشرية	مرتفعة	تحسين اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتعزيز التنسيق المؤسسي

ترسيخ الإستراتيجي	التخطيط	إدارات التخطيط الإستراتيجي	مرتفعة	مواءمة المشروعات الحكومية مع الأهداف والإستراتيجيات الوطنية
تعزيز المشروعات	حوكمة	الإدارة التنفيذية ووحدات الحوكمة	مرتفعة	زيادة الشفافية والمساءلة وتحسين جودة اتخاذ القرار
تطوير نظم الإدارة المالية		الإدارات المالية	مرتفعة	رفع كفاءة استخدام الموارد العامة وتحسين الرقابة على الإنفاق
دمج إدارة المخاطر في صنع القرار		إدارات ووحدات إدارة المخاطر	متوسطة إلى مرتفعة	تقليل مخاطر التنفيذ وتعزيز المرونة المؤسسية
تعزيز إدارة أصحاب المصلحة		مكاتب إدارة المشروعات (PMO) والإدارات المختصة	متوسطة	تحسين التعاون المؤسسي وزيادة رضا أصحاب المصلحة والمستفيدين
تطوير نظم متابعة وتقييم الأداء		وحدات قياس الأداء وإدارات المتابعة والتقييم	مرتفعة	تعزيز التحسين المستمر ورفع كفاءة تنفيذ المشروعات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية

جدول ١: نتائج واستنتاجات هذه الدراسة

5.5 . إطار التنفيذ المقترح

استنادًا إلى نتائج هذه الدراسة واستنتاجاتها وتوصياتها، يُقترح إطار تنفيذ متكامل لدعم المؤسسات الحكومية في تحسين نجاح المشاريع الحكومية الكبرى وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد طُوّر هذا الإطار من خلال التحليل الموضوعي للأدبيات العربية وتجميع عوامل النجاح الحاسمة التي حُدّدت خلال الدراسة. وهو يُقدّم نموذجًا إداريًا عمليًا يدمج القيادة والتخطيط الاستراتيجي والحوكمة والإدارة المالية وإدارة

المخاطر وإدارة أصحاب المصلحة وتقييم الأداء في نظام تنفيذ موحد. يبدأ الإطار بـ القيادة الاستراتيجية ، التي تُرسخ الرؤية والالتزام التنظيمي والتوجه الاستراتيجي اللازم لنجاح المشروع. وتُوفّر القيادة الفعّالة التوجيه اللازم لاتخاذ القرارات، وتُعزّز التعاون المؤسسي، وتُرسخ ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والمساءلة والتحسين المستمر. أما المكوّن الثاني فهو التخطيط الاستراتيجي ، الذي يُترجم الرؤية التنظيمية إلى أهداف قابلة للقياس، وخطط تنفيذ، واستراتيجيات لتخصيص الموارد، ومؤشرات أداء. يضمن التخطيط الاستراتيجي توافق المشاريع الحكومية مع الأولويات الوطنية وبرامج التنمية طويلة الأجل، لا سيما تلك المرتبطة برؤية السعودية ٢٠٣٠.

ويؤكد الإطار على "حوكمة المشاريع" باعتبارها الآلية المؤسسية المسؤولة عن الشفافية والمساءلة والامتثال للوائح والرقابة الفعّالة. وتضمن الحوكمة اتباع أنشطة التنفيذ للسياسات المعتمدة، مع تعزيز التنسيق المؤسسي وتحسين جودة القرارات الإدارية.

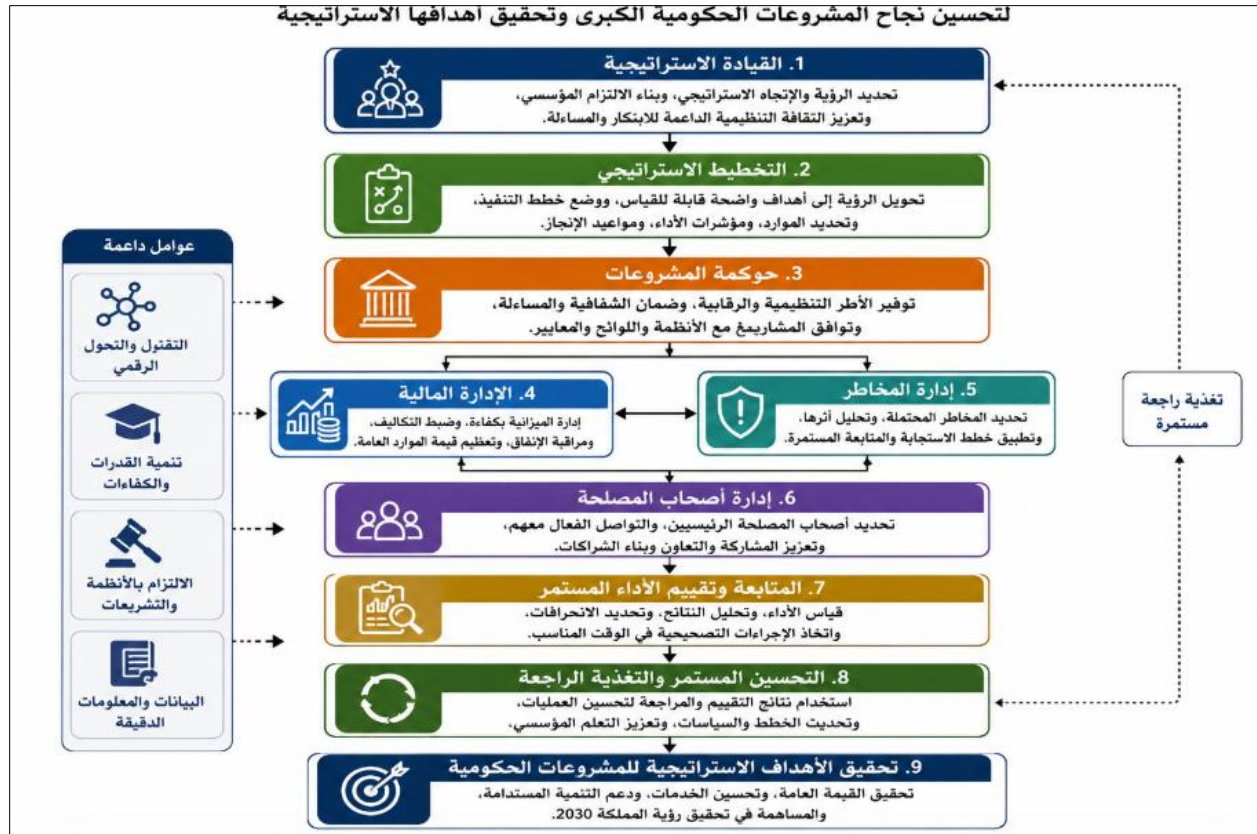
ويتكوّن العنصر التالي من "الإدارة المالية" و"إدارة المخاطر"، اللذان يعملان معًا لتحسين استدامة المشاريع. تدعم الإدارة المالية كفاءة إعداد الميزانية والتحكم في الإنفاق وترشيد استخدام الموارد، بينما تقلل إدارة المخاطر من عدم اليقين من خلال التحديد المنهجي لمخاطر المشاريع وتقييمها والتخفيف من آثارها ومراقبتها المستمرة. كما يسلط الإطار الضوء على "إدارة أصحاب المصلحة" كعنصر أساسي لتعزيز الشراكات المؤسسية وتحسين التواصل بين الجهات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص والاستشاريين والمقاولين والمجتمعات المحلية. ويعزز التفاعل الفعال لأصحاب المصلحة التعاون ويقلل من النزاعات ويزيد من قبول الجمهور للمشاريع الحكومية.

أخيرًا، يتضمن الإطار آليات المراقبة وتقييم الأداء كآليات تغذية راجعة مستمرة لتقييم التقدم المحرز في التنفيذ، وقياس الأداء المؤسسي، وتحديد الثغرات في التنفيذ، ودعم اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة. وتُعَدّ

نتائج تقييم الأداء باستمرار في عمليات القيادة والتخطيط الاستراتيجي، مما يُنشئ دورة مستمرة من التعلم المؤسسي والتحسين المستمر. بشكل عام، يُبين إطار التنفيذ المقترح أن نجاح المشاريع المستدامة يعتمد على تكامل جميع عوامل النجاح المحددة، وليس على تطبيقها بشكل منفصل. ومن المتوقع أن تُحسن المؤسسات الحكومية التي تتبنى هذا الإطار المتكامل الأداء المؤسسي، وتُحسن استخدام الموارد العامة، وتُعزز الحوكمة، وتزيد بشكل ملحوظ من قدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع الحكومية الكبرى.

5.7 مقترحات للبحوث المستقبلية

يمكن للبحوث المستقبلية توسيع نطاق نتائج هذه الدراسة من خلال إجراء دراسات كمية باستخدام الاستبيانات أو نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار العلاقات بين عوامل النجاح الحاسمة المحددة. كما يمكن للباحثين اعتماد مناهج مختلطة تجمع بين البيانات النوعية والكمية للوصول إلى فهم أعمق لممارسات إدارة المشاريع الحكومية. وستوفر الدراسات المقارنة التي تشمل دولاً عربية مختلفة أو منظمات دولية في القطاع العام رؤى قيّمة حول أوجه التشابه والاختلاف في عوامل نجاح المشاريع. لذلك، يمكن للبحوث المستقبلية أن تبحث دور الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي وتقنيات إدارة المشاريع المتقدمة في تحسين أداء ونتائج المشاريع الحكومية الكبرى.



رسم توضيحي^٣ أولويات تنفيذ التوصيات المقترحة

٥.٨ ملخص الفصل

يُقدّم هذا الفصل المرحلة الأخيرة من الدراسة، حيث يُلخّص النتائج المستخلصة من التحليل الموضوعي للأدبيات العربية، ويُترجمها إلى استنتاجات وتوصيات عملية. بدأ الفصل بتحليل شامل للنتائج، مُبيّنًا أن نجاح المشاريع الحكومية الكبرى يعتمد على تكامل القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والحوكمة، والإدارة المالية، وإدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة، والمتابعة المستمرة وتقييم الأداء. وقد أظهرت الدراسة أن هذه العوامل تعمل مجتمعةً كنظام إدارة متكامل يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ثمّ عرض الفصل الاستنتاجات الرئيسية للدراسة، مؤكّدًا أن نجاح المشروع الفعال يتجاوز المعايير التقليدية للتكلفة والوقت والجودة، ليشمل التوافق الاستراتيجي، والأداء المؤسسي، والاستخدام الأمثل للموارد، وخلق قيمة عامة، والتنمية الوطنية المستدامة. وبناءً على هذه

الاستنتاجات، تم اقتراح مجموعة من التوصيات العملية لمساعدة المؤسسات الحكومية على تحسين تخطيط المشاريع، والحوكمة، والرقابة المالية، وإشراك أصحاب المصلحة، وإدارة المخاطر، ومتابعة الأداء. لذلك، قدم الفصل إطارًا تنفيذيًا متكاملًا مصممًا لدعم صانعي السياسات والمؤسسات الحكومية في تطبيق عوامل النجاح المحددة ضمن نهج إداري موحد. تناول الفصل أيضًا محدوديات الدراسة، وحدد عدة اتجاهات للبحوث المستقبلية التي من شأنها إثراء المعرفة الحالية من خلال الدراسات الكمية، أو الدراسات متعددة المناهج، أو الدراسات المقارنة. وبشكل عام، تُسهم هذه الدراسة في الأدبيات العربية الموجودة من خلال تقديم فهم مفاهيمي شامل للعوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما تُقدم إرشادات عملية لتحسين إدارة مشاريع القطاع العام، ودعم التنفيذ الناجح لمبادرات التنمية الوطنية، ولا سيما تلك المرتبطة برؤية السعودية ٢٠٣٠.

المراجع

- ديوان المحاسبة. (2022). التقرير السنوي لديوان المحاسبة. الرياض، المملكة العربية السعودية .
- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (2016). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، الرياض .
- الشريف، فيصل الفديع. (2025). دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض. المجلة المصرية للدراسات التجارية .
- الشريف، فيصل بن الفيع، والعمر، ابتسام بنت محمد. (2002). الحاجة إلى مشاركة القطاع الخاص للقطاع العام في توفير المشاريع في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة .
- السلمي، علي. (2019). مناهج البحث في الإدارة والعلوم الاجتماعية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية .
- الطائي، يوسف حبيب. (2020). منهجية البحث العلمي: مدخل تطبيقي. عمان: دار اليازوري العلمية .

- عبدالحמיד، محمد أحمد .(2021). **مناهج البحث العلمي في العلوم الإدارية**. القاهرة: دار الفكر الجامعي .
- معهد الإدارة العامة .(2021). **إدارة المشروعات في القطاع الحكومي**. الرياض: معهد الإدارة العامة .
- معهد الإدارة العامة .(2021). **الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية**. الرياض: معهد الإدارة العامة .
- المطيري، أحمد .(2021). **Exploring the Impact of Project Management Office on Construction Projects in Saudi Arabia**. رسالة ماجستير، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن .
- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء) .(2022). **التقرير السنوي**. الرياض، المملكة العربية السعودية .
- النمر، تركي عبدالعزيز .(2024). **Critical Success Factors (CSFs) for Saudi Governmental Projects as Seen by Project Managers**. (1). ٤٤. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٤ (1).
- النمر، تركي عبدالعزيز .(2021). **عوامل النجاح الحاسمة في المشاريع الحكومية السعودية من وجهة نظر مديري المشاريع**. *المجلة العربية للإدارة* .
- وزارة الاقتصاد والتخطيط .(2021). **خطة التنمية الوطنية ومؤشرات الأداء الإستراتيجي**. الرياض، المملكة العربية السعودية .
- وزارة المالية .(2022). **التقرير السنوي لوزارة المالية**. الرياض، المملكة العربية السعودية .
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية .(2022). **التقرير السنوي**. الرياض، المملكة العربية السعودية .
- هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية .(2022). **التقرير السنوي لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية**. الرياض، المملكة العربية السعودية .