

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم/تخصص: إدارة المشاريع

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

إعداد الطالبة: حفصة حسن مجلي

الرقم الجامعي: 232000158

مشروع نهائي 2

2026

جدول المحتويات

2	 جدول المحتويات
4	 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	 1.1 مقدمة البحث
5	 1.2 مشكلة البحث
7	 1.3 أهمية البحث
8	 1.4 أسئلة البحث
9	 1.5 أهداف البحث
9	 1.6 فرضيات البحث
10	 1.7 نموذج البحث
11	 1.8 نطاق الدراسة
12	 1.9 مخطط المشروع (الجدول الزمني)
14	 الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي
14	 2.1 المقدمة
14	 2.2 الإطار المفاهيمي للمتغيرات (في ضوء الدراسات السابقة)
14	 أولاً: الحوكمة المؤسسية وتطوير الأطر التنظيمية (المتغير المستقل الأول)
15	 ثانياً: التحول الرقمي في إدارة المشاريع (المتغير المستقل الثاني)
16	 ثالثاً: تنمية الكفاءات الوطنية وبناء القدرات (المتغير المستقل الثالث)
16	 رابعاً: مستوى نضج ممارسات إدارة المشاريع (المتغير التابع)
17	 2.3 التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية
18	 الفصل الثالث: منهجية البحث (Research Methodology)
18	 3.1 مقدمة
18	 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
19	 أولاً: المتغيرات المستقلة (أبعاد التحول المؤسسي وفق رؤية 2030)
20	 ثانياً: المتغير التابع (نضج ممارسات إدارة المشاريع)
21	 3.3 تصميم البحث (بصلة البحث - The Research Onion)

23	3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
23	مجتمع البحث (Research Population)
24	تقنية أخذ العينة (Sampling Technique)
25	حجم العينة (Sample Size)
25	3.5 أنواع البيانات (Data Types)
26	3.6 طريقة جمع البيانات (Data Collection Method)
27	3.7 إجراءات التحليل الإحصائي (Statistical Analysis Procedures)
30	3.8 الخاتمة
31	قائمة المراجع
32	الملاحق

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة البحث

شهدت المملكة العربية السعودية خلال العقد الأخير تحولات هيكلية عميقة وجذرية على المستويين الاقتصادي والمؤسسي، مدفوعة بإطلاق "رؤية السعودية 2030" بوصفها إطاراً استراتيجياً وطنياً شاملاً يهدف إلى تنويع القاعدة الاقتصادية، وتقليل الاعتماد على العوائد النفطية، وتعزيز الاستدامة المالية، ورفع كفاءة الأداء الحكومي. لم تكن هذه الرؤية مجرد وثيقة اقتصادية، بل مثلت نقطة تحول مفصلية في فلسفة التخطيط التنموي والإداري؛ إذ انتقلت بالمملكة من نمط التخطيط التقليدي إلى نموذج تنموي ديناميكي أكثر شمولاً وتكاملاً، يركز على الحوكمة الرشيدة، والشفافية، وقياس الأداء المؤسسي، وإدارة المبادرات وفق مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) دقيقة ومستهدفات زمنية واضحة لا تقبل التأويل.

وفي هذا السياق التحويلي، برزت إدارة المشاريع (Project Management) كأحد المرتكزات الجوهرية والأساسية لإنجاح برامج الرؤية وتحقيق مستهدفاتها الطموحة. ويعود ذلك إلى أن المشاريع تمثل الأداة التنفيذية الرئيسية والوحيدة لترجمة الخطط والاستراتيجيات العليا إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع (الفهد، 2026). إن التوسع غير المسبوق في إطلاق "المشاريع الوطنية الكبرى" (Giga-Projects) - مثل مدينة نيوم، ومشروع القدية، وتطوير البحر الأحمر، ومشاريع البنية التحتية والمرافق اللوجستية - فرض واقعاً جديداً وضرورة ملحة لتبني ممارسات متقدمة في إدارة المشاريع تتوافق مع أفضل المعايير العالمية المعترف بها، وتستجيب في الوقت ذاته لخصوصية السياق الوطني والتشريعي.

لقد أصبحت إدارة المشاريع في ظل رؤية 2030 ممارسة مؤسسية استراتيجية تتجاوز المفهوم التقليدي المقتصر على (الجدول الزمني، والتكلفة، والنطاق). فقد ارتبطت الممارسات الحديثة بتحقيق "القيمة

المضافة" (Value Creation)، وإدارة المخاطر الاستباقية، وتعزيز التكامل الفعال بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص من خلال نماذج الشراكة (PPP). كما أدى التوجه نحو التأسيس الإلزامي لمكاتب إدارة المشاريع (PMOs) داخل الهيئات والوزارات، واعتماد أطر الحوكمة المؤسسية الصارمة، إلى إحداث نقلة نوعية في مستوى الانضباط الإداري، والمساءلة، وتقليل نسب الهدر المالي في تنفيذ المشاريع الوطنية (السلي، 2026).

وتتجلى حتمية دراسة دور رؤية 2030 في تطوير ممارسات إدارة المشاريع في كونها تتناول تفاعلاً ديناميكياً مستمراً بين الإطار الاستراتيجي الكلي للدولة (Macro-level) والممارسات الإدارية التنفيذية على مستوى المشروع الفردي (Micro-level). فالرؤية لم تكتفِ بتحديد أهداف تنموية بعيدة المدى، بل أعادت صياغة البيئة التنظيمية التي تعمل ضمنها هذه المشاريع بالكامل؛ بدءاً من آليات الطرح والتعاقد، مروراً بإدارة المحافظ الاستراتيجية (Portfolio Management)، وصولاً إلى تبني التحول الرقمي المتقدم كاستخدام نمذجة معلومات البناء (BIM) وأنظمة تخطيط الموارد (ERP). إن هذا التحول المعرفي والتقني أسهم في ترسيخ ثقافة اتخاذ القرار المبني على البيانات، ورفع مستوى احترافية الكوادر الوطنية، مما يجعل من التجربة السعودية نموذجاً فريداً يستحق البحث والتحليل المتعمق.

1.2 مشكلة البحث

أبرزت المرحلة التنموية الحالية في المملكة العربية السعودية عدداً هائلاً وغير مسبوق من المشاريع الوطنية الكبرى، والتي تسم بتعقيد هندسي وتكنولوجي عالٍ، وضخامة في الميزانيات المخصصة، وتعدد واسع لأصحاب المصلحة (Stakeholders) محلياً ودولياً. ورغم الجهود المؤسسية الحثيثة المبذولة لتعزيز "نضج إدارة المشاريع" (Project Management Maturity) - والمتمثلة في إنشاء هيئات متخصصة كمركز

المشروعات الوطنية (مشروعات)، واعتماد التحول الرقمي في الإدارة - إلا أن التساؤل الجوهرى الذى يطرح نفسه يتمثل فى: مدى إسهام رؤية 2030 فعلياً فى إحداث تحول نوعى ومنهجى مستدام فى ممارسات إدارة المشاريع، وليس مجرد توسع كمى فى عدد المشاريع وحجم الإنفاق.

وتنبع مشكلة الدراسة بشكل دقيق من الحاجة الماسة إلى تحليل العلاقة السببية بين هذا الإطار الاستراتيجى الكلى والممارسات اليومية التفصيلية فى مواقع التنفيذ، خاصة فى ظل استمرار بعض التحديات التشغيلية مثل اضطرابات سلاسل الإمداد، وتقلبات أسعار المواد، والتحديات المتعلقة بإدارة المخاطر فى البيئات المعقدة. ويمكن بلورة الفجوات التى تسعى هذه الدراسة لمعالجتها فى مسارين رئيسيين:

- **فجوات على المستوى النظرى:** تبرز ندرة واضحة فى الدراسات العربية الأكاديمية التى تدمج بين مفاهيم (إدارة المحافظ، والحوكمة المؤسسية، والتحول الرقمى) فى إطار تحليلى واحد يربطها بشكل مباشر بمستهدفات الرؤية الوطنية بعيدة المدى. معظم الأدبيات السابقة تناول إدارة المشاريع من منظور تقنى بحت أو كأدوات مجردة، متجاهلة الأبعاد السياقية والمؤسسية العميقة التى توفرها الرؤية (Alhusseini, 2024). غياب هذا التأصيل النظرى يحد من قدرة الباحثين على فهم ديناميكيات التغيير الإدارى فى الدول التى تمر بمراحل انتقالية ضخمة.

- **فجوات على المستوى التطبيقي:** يتمثل التحدي الأكبر فى التباين الملحوظ فى مستوى "التطبيق الفعلى" لدرجات النضج المؤسسى عبر مختلف الجهات المشرفة والمنفذة للمشاريع. فرغم وجود لوائح موحدة، تواجه العديد من الكيانات تحديات فى مواءمة المعايير العالمية (مثل PMP أو 2PRINCE) مع الخصوصية التنظيمية والثقافية المحلية. بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة ملحة لتقييم مدى فعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) فى تحويل الدروس المستفادة إلى إدارة معرفة مؤسسية حقيقية

تمنع تكرار الأخطاء، وتقلل من الانحرافات في الميزانيات والجداول الزمنية (Ullah, 2024).

1.3 أهمية البحث

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من ارتباطها بواحد من أهم محركات النمو الاقتصادي في المملكة (قطاع المشاريع)، وتوزع الأهمية على بُعدين أساسيين:

• الأهمية النظرية (العلمية):

1. إثراء الأدبيات المعرفية: تسهم الدراسة في سد الفجوة البحثية في المكتبة العربية حول ربط ممارسات إدارة المشاريع بالتخطيط الاستراتيجي الوطني، مقدمةً إطاراً مفاهيمياً يدمج بين التحول المؤسسي والأداء التشغيلي.
2. تطوير النماذج التفسيرية: تقدم الدراسة نموذجاً علمياً يوضح كيف تساهم العوامل الكلية (الحكومة، الرقعة، تنمية القدرات) في إعادة تشكيل ثقافة إدارة المشاريع، مما يوفر مرجعاً للباحثين لدراسة حالات التحول في اقتصادات ناشئة أخرى.

• الأهمية التطبيقية (العملية):

1. دعم صناع القرار: تقدم الدراسة قراءة تحليلية مدعمة بالبيانات الميدانية تفيد القيادات التنفيذية والوزارات في تقييم فاعلية مكاتب الـ PMO الحالية، وتحديد مكان الخلل والقصور في تنفيذ المشاريع الكبرى.
2. ترشيد الإنفاق العام: من خلال تسليط الضوء على ممارسات إدارة المخاطر وضبط التكاليف، تساهم مخرجات البحث في تقديم توصيات عملية تعزز كفاءة الإنفاق الحكومي وتحقق أعلى عائد على الاستثمار (ROI).

3. تطوير الكوادر البشرية: تساعد النتائج في توجيه البرامج التدريبية الوطنية نحو المهارات الفعلية

المطلوبة لسوق العمل في قطاع المقاولات والإدارة، مثل القيادة الرشيقة (Agile) وتحليل

البيانات التقنية.

1.4 أسئلة البحث

التساؤل الرئيسي:

ما مدى إسهام مستهدفات ومبادرات رؤية السعودية 2030 في تطوير ممارسات إدارة المشاريع وتحسين

مستوى كفاءتها وفعاليتها التنفيذية في المشاريع الوطنية الكبرى بالمملكة؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما طبيعة التحولات المؤسسية والتنظيمية العميقة التي أحدثتها الرؤية في بيئة عمل إدارة المشاريع

الوطنية؟

2. إلى أي مدى أسهمت الرؤية في فرض وتعزيز تطبيق معايير الحوكمة وتأسيس مكاتب إدارة المشاريع

(PMOs) الفعالة داخل الجهات المنفذة؟

3. ما أثر الرؤية في رفع مستوى نضج الممارسات الفنية (التخطيط المتقدم، إدارة المخاطر الاستباقية،

وضبط الجودة والتكاليف)؟

4. كيف انعكس تبني استراتيجيات التحول الرقمي (كأنظمة المتابعة الفورية ولوحات القياس) على

كفاءة اتخاذ القرار في المشاريع الكبرى؟

5. ما هي أبرز التحديات التشغيلية والتنظيمية التي ما تزال تعيق التطبيق الأمثل لممارسات إدارة

المشاريع رغم الإصلاحات المستمرة؟

1.5 أهداف البحث

الهدف الرئيسي:

تحليل وتقييم الدور المحوري لرؤية السعودية 2030 في تطوير وإعادة هيكلة ممارسات إدارة المشاريع، وقياس أثر هذا التطور على كفاءة وفعالية إنجاز المشاريع الوطنية الكبرى.

الأهداف الفرعية:

1. استكشاف وتحليل التحولات التنظيمية والتشريعية التي أعادت تشكيل بيئة إدارة المشاريع في المملكة.
2. تقييم مستوى التطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة المؤسسية وتأثير تفعيل مكاتب ال PMO على انضباط المشاريع.
3. قياس درجة التطور ونضج ممارسات إدارة المشاريع (التكلفة، الوقت، الجودة، المخاطر) مقارنة بالفترات التي سبقت الرؤية.
4. تحليل الأثر المباشر للتحويل الرقمي واعتماد مؤشرات الأداء الاستراتيجية (KPIs) في تقليل الانحرافات وتعزيز الشفافية.
5. تقديم حزمة من التوصيات الإدارية والعملية المبنية على الأدلة للمساهمة في تذليل العقبات ورفع مستويات الأداء في المشاريع المستقبلية.

1.6 فرضيات البحث

لصياغة إجابات علمية دقيقة لأسئلة الدراسة، تم بناء الفرضيات التالية التي سيتم اختبارها إحصائياً:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مستهدفات وأبعاد رؤية 2030 (كمتغير مستقل) وتطوير مستوى نضج ممارسات إدارة المشاريع (كمتغير تابع) في المشاريع الوطنية الكبرى بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى (:H1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية (وتفعيل مكاتب PMOs) وبين ارتفاع كفاءة تخطيط وتنفيذ المشاريع الوطنية.
- الفرضية الفرعية الثانية (:H2) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الاعتماد على التحول الرقمي والتقنيات الحديثة وبين تحسين جودة المتابعة، والرقابة، واتخاذ القرارات الاستباقية.
- الفرضية الفرعية الثالثة (:H3) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في تنمية الكفاءات الوطنية (بناء القدرات البشرية) وبين زيادة مستوى النضج في ممارسات إدارة المخاطر والجودة.

1.7 نموذج البحث

يستند البحث إلى نموذج مفاهيمي (Conceptual Model) تم تصميمه ليوضح مسار التأثير السببي بين المتغيرات. يفترض النموذج أن أبعاد التطوير المؤسسي الناتجة عن رؤية 2030 تعمل كمحركات أساسية (متغيرات مستقلة) تؤدي مجتمعة إلى إحداث تغيير إيجابي في كفاءة إدارة المشاريع (المتغير التابع).

المتغيرات المستقلة (أبعاد التطوير في بيئة العمل وفق رؤية 2030):

1. البعد التنظيمي: الحوكمة المؤسسية وإنشاء مكاتب إدارة المشاريع (PMOs).

2. البُعد التقني: التحول الرقمي وأدوات إدارة المشاريع التكنولوجية (Dashboards, BIM).

3. البُعد البشري: بناء القدرات وتوطين الكفاءات المهنية (تأهيل مدراء المشاريع).

مسار التأثير:

[المتغيرات المستقلة] => تؤثر في => [المتغير التابع]

المتغير التابع:

تطور مستوى نضج ممارسات إدارة المشاريع: ويُقاس من خلال:

- القدرة على الالتزام الصارم بنطاق المشروع (Scope).
- كفاءة إدارة الوقت وتجنب التأخيرات (Time Management).
- ضبط التكاليف وتعظيم الموارد (Cost Management).
- الاحترافية في إدارة المخاطر والأزمات (Risk Management).

1.8 نطاق الدراسة

لضمان التركيز العلمي الدقيق وتجنب التشتت، ولتحديد حدود إمكانية تعميم النتائج، تم تحديد نطاقات

الدراسة بدقة على النحو التالي:

- النطاق الموضوعي (الحدود العلمية): يقتصر هذا البحث من الناحية الموضوعية على تقييم "ممارسات إدارة المشاريع" ضمن أدبيات علم الإدارة، وتحديدًا دراسة أثر المتغيرات الاستراتيجية المترتبة على رؤية 2030 (الحكومة، التحول الرقمي، الكفاءات البشرية) على منهجيات تنفيذ المشاريع (إدارة الوقت، التكلفة، المخاطر، والجودة). لن نتطرق الدراسة إلى الجوانب الهندسية البحتة أو التحليلات

الاقتصادية الكلية التي تخرج عن نطاق إدارة العمليات.

- **النطاق المكاني (الحدود الجغرافية):** تُطبق هذه الدراسة الميدانية حصرياً داخل حدود المملكة العربية السعودية، مع التركيز بشكل خاص على "المشاريع الوطنية الكبرى" (مثل مشاريع صندوق الاستثمارات العامة PIF، ومشاريع الهيئات الملكية، ومشاريع البنية التحتية التابعة للوزارات الكبرى كوزارة النقل ووزارة الشؤون البلدية والقروية).
- **النطاق البشري (وحدة المعاينة):** يستهدف الاستبيان وجمع البيانات عينة متخصصة تشمل: (مدراء المشاريع المعتمدين، مدراء وأعضاء مكاتب إدارة المشاريع PMOs، القيادات التنفيذية، واستشاريي المشاريع) العاملين فعلياً في إدارة أو الإشراف على المشاريع الوطنية داخل المملكة، نظراً لكونهم الفئة الأقدر على تقييم الواقع العملي.
- **النطاق الزمني:** يتم تنفيذ كافة مراحل هذه الدراسة (بناء الإطار النظري، تصميم الأداة، جمع البيانات الميدانية، والتحليل الإحصائي) خلال الفصل الدراسي الحالي لعام 2026 م.

1.9 مخطط المشروع (الجدول الزمني)

لضمان إنجاز مشروع التخرج وفق المعايير الأكاديمية والمواعيد المحددة، تم اعتماد الجدول الزمني الموضح أدناه كخريطة طريق لمراحل البحث:

المرحلة	الأنشطة والمهام الرئيسية	المخرجات المتوقعة	المدة الزمنية	موعد التسليم
التكليف 1	إعداد مسودة الإطار العام (المقدمة، المشكلة، الأهداف، النطاق)، صياغة الفصل الثاني (الدراسات السابقة)، وتصميم أداة البحث (الاستبيان).	الفصلين الأول والثاني + أداة البحث الأولية	3 أسابيع	الأسبوع 3
التكليف 2	كتابة وتفصيل منهجية البحث (التعريفات الإجرائية، تصميم البحث، تحديد المجتمع والعينة، طرق وأدوات التحليل).	الفصل الثالث (المنهجية) مكتملاً	أسبوعان	الأسبوع 5
التكليف 3	جمع البيانات الميدانية، إدخال البيانات لبرنامج SPSS، إجراء اختبارات الصدق والثبات، التحليل الوصفي، اختبار الفرضيات، ومناقشة النتائج.	الفصل الرابع (التحليل والمناقشة)	5 أسابيع	الأسبوع 10
التكليف 4	إعداد الخاتمة والاستنتاجات، صياغة التوصيات العملية، كتابة المستخلص، تنسيق المراجع، والمراجعة اللغوية والعلمية النهائية.	الفصل الخامس + النسخة النهائية للمشروع	أسبوع واحد	الأسبوع 11

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

2.1 المقدمة

يمثل هذا الفصل حجر الزاوية والبناء العلمي المتين الذي تُتأسس عليه الدراسة. إن الانتقال من الإطار العام إلى مراجعة الأدبيات السابقة (Literature Review) يهدف إلى تعميق الفهم بالظاهرة المدروسة، وتأسيس متغيرات البحث تأصيلًا نظريًا يربط بين المفاهيم الأكاديمية العريقة والواقع العملي المتجدد في بيئة الأعمال السعودية. يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل أهم الدراسات والأبحاث التي تناولت التحولات المؤسسية المرتبطة برؤية 2030 من جهة، ومفاهيم ونماذج نضج إدارة المشاريع من جهة أخرى.

من خلال هذا الاستعراض، سيتم بناء قاعدة مفاهيمية تشرح الأبعاد النظرية للمتغيرات (المستقلة والتابعة)، وتوضح الآليات التي يتم من خلالها تحويل التوجهات الاستراتيجية العليا إلى ممارسات تشغيلية قابلة للقياس، مما يمهد الطريق لبناء فرضيات دقيقة واختيار أدوات القياس المناسبة في الفصول اللاحقة.

2.2 الإطار المفاهيمي للمتغيرات (في ضوء الدراسات السابقة)

لفهم ديناميكية التغيير التي أحدثتها الرؤية، يجب تفكيك النموذج إلى مكوناته الأساسية واستعراض ما تناولته الأدبيات حول كل مكون.

أولاً: الحوكمة المؤسسية وتطوير الأطر التنظيمية (المتغير المستقل الأول)

تُعرّف الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance) في سياق المشاريع بأنها الإطار الشامل الذي ينظم العلاقات، ويحدد المسؤوليات، ويضمن الشفافية والمساءلة في اتخاذ القرارات على امتداد دورة

حياة المشروع. أشارت دراسة (Burak, 2017) إلى أن الحوكمة لا تعني إضافة المزيد من البيروقراطية، بل هي أداة ضابطة تحد من المخاطر وتضمن توجيه الموارد نحو الأهداف الاستراتيجية. وفي السياق السعودي، أوضح (Alshami, 2025) أن من أبرز منجزات رؤية 2030 في هذا الجانب هو إعادة هيكلة قطاع المشاريع الحكومية، والاستحداث الإلزامي لمكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في الوزارات والهيئات. هذه المكاتب تعمل كجهات استشارية ورقابية تضمن توحيد المنهجيات، واستخدام نماذج (RACI) لتحديد أدوار واضحة (من المسؤول، من المستشار، من المساءل). تتفق الدراسات الحديثة على أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة يوفر بيئة منضبطة تقضي على الازدواجية والتداخل بين الجهات، وهو ما كان يشكل تاريخياً أحد أكبر أسباب تعثر المشاريع.

ثانياً: التحول الرقمي في إدارة المشاريع (المتغير المستقل الثاني)

أصبح التحول الرقمي (Digital Transformation) الشريان النابض لإدارة المشاريع الحديثة. لم يعد الأمر يقتصر على استخدام برامج بسيطة للجدولة، بل تطور ليشمل مفاهيم الثورة الصناعية الرابعة. أوضحت دراسة (Lloret, 2025) أن توظيف الأنظمة الرقمية المتقدمة، مثل نمذجة معلومات البناء (BIM)، وأدوات تحليل البيانات الضخمة (Big Data)، والذكاء الاصطناعي، يعزز بشكل جذري القدرة على التنبؤ بالمخاطر وتتبع سير العمل في الوقت الفعلي. في البيئة السعودية، أكد (Alhusseini, 2024) و(الفهد، 2026) أن مبادرات الرقمنة الحكومية واعتماد "لوحات قياس الأداء التفاعلية" (Dashboards) قد أحدثت ثورة في متابعة المشاريع الكبرى. هذه الأدوات الرقمية تتيح لصناع القرار رؤية بانورامية لنسب الإنجاز، ومراقبة التدفقات المالية لحظياً، وإدارة التغييرات بكفاءة. إن دمج هذه التقنيات يساهم بقوة في رفع كفاءة إدارة الوقت والتكلفة، ويقلل من الأخطاء البشرية والعمليات

الورقية المستهلكة للجهد.

ثالثاً: تنمية الكفاءات الوطنية وبناء القدرات (المتغير المستقل الثالث)

تؤكد دراسة (Lakhamraju, 2025) على حقيقة ثابتة في علم الإدارة: "مهما تطورت الأنظمة التقنية، يبقى نجاحها مرهوناً بجودة رأس المال البشري الذي يديرها". بناء القدرات (Capacity Building) يمثل الركيزة الثالثة في نموذجنا. أشارت دراسة (السلي، 2026) إلى أن الرؤية أولت اهتماماً بالغاً بتمكين الكفاءات الوطنية وتوطين المعرفة، متجاوزة مرحلة الاعتماد الكلي على الخبرات الأجنبية. يتجسد هذا في التركيز المكثف على حصول الكوادر السعودية على الشهادات المهنية الاحترافية (مثل PMP، و PMI-RMP للمخاطر)، وتطوير مهارات "القيادة التكيفية" (Adaptive Leadership). إن وجود مديري مشاريع يمتلكون فهماً عميقاً للمنهجيات، وقدرة على التفاوض وإدارة أصحاب المصلحة، ينعكس بشكل حتمي على جودة التخطيط الأولي وتقليل مساحات التخبط أثناء التنفيذ، مما يرسخ ذاكرة مؤسسية قوية تستفيد من "الدروس المستفادة" للمشاريع القادمة.

رابعاً: مستوى نضج ممارسات إدارة المشاريع (المتغير التابع)

يمثل هذا المتغير المحصلة النهائية والهدف المنشود للاستراتيجيات السابقة. ويُقصد به الدرجة التي تطبق بها المؤسسة منهجيات إدارة المشاريع بشكل منهجي، ومستدام، وقابل للقياس، وصولاً إلى مستويات متقدمة في نماذج النضج (مثل نموذج 3OPM). تناولت دراسة (Amin, 2026) تطور هذا المفهوم، مشيرة إلى ظهور "إدارة المشاريع المرنة" (Agile Project Management) وتطبيقاتها في المشاريع البيئية والوطنية السعودية لمواكبة التغيرات السريعة. يتجلى التطور في هذا المتغير من خلال عدة مؤشرات كمية ونوعية: الانخفاض الملحوظ في نسب تجاوز الميزانيات، الالتزام الدقيق بالجدول الزمني، تطبيق أساليب

كمية لتحليل وإدارة المخاطر (Risk Mitigation)، والتركيز على إدارة الجودة الشاملة لتحقيق "مردود الأعمال" المستهدف بدلاً من مجرد تسليم المخرجات (Püchel, 2024).

2.3 التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية

من خلال الاستعراض والتحليل النقدي للأدبيات السابقة، يمكن تسجيل الملاحظات العلمية التالية:

1. التركيز الجزئي: ركزت العديد من الدراسات الغربية بشكل مكثف ومستقل على أدوات إدارة

المشاريع التقنية (مثل البرمجيات) أو منهجيات محددة (مثل Agile)، وذلك بمعزل عن السياقات

التنموية أو التحولات الاقتصادية الوطنية الشاملة.

2. حداثة التجربة المحلية: الدراسات العربية والسعودية الحديثة بدأت للتو في استكشاف العلاقة بين

ممارسات الإدارة والتحولات المؤسسية الكبرى، إلا أن معظمها كان يتناول جانباً واحداً إما

(الحوكة فقط) أو (التحول الرقمي فقط).

3. الفجوة المنهجية: ندرة وجود دراسات تعتمد على نمذجة كمية تقيس "الأثر المدمج والمجتمع" لعدة

متغيرات استراتيجية على أداء المشاريع الضخمة في بيئة عالية التغير.

ما يميز هذه الدراسة: تنبثق أهمية الدراسة الحالية من قدرتها على سد الفجوات المذكورة آنفاً، فهي لا

تنظر إلى إدارة المشاريع كوظيفة تشغيلية، بل كمنظومة استراتيجية. تتميز الدراسة بجمعها المتغيرات الثلاثة

الحיוية (الحوكة، الرقمنة، والكفاءات) في إطار بحثي كمي واحد لاختبار أثرها مجتمعة على متغير "تطور

ممارسات إدارة المشاريع". إن التركيز على "المشاريع الوطنية الكبرى" يعطي لهذه الدراسة وزناً تطبيقياً

يواكب اللحظة التاريخية التي تمر بها المملكة نحو إنجاز استحقاقات 2030، لتقدم بذلك مرجعاً أكاديمياً

متكاملاً يفيد الباحثين والممارسين على حد سواء.

الفصل الثالث: منهجية البحث (Research Methodology)

3.1 مقدمة

يمثل هذا الفصل حجر الزاوية الذي يربط بين التنظير الأكاديمي والتطبيق العملي، حيث يقدم الإطار المنهجي الشامل الذي يوجه مسار الدراسة للإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها بأسلوب علمي دقيق وصارم. فإذا كان الفصلان الأول والثاني قد وضعوا الأساس النظري والمفاهيمي للدراسة، واستعرضا الأدبيات السابقة لتأطير مشكلة البحث ضمن السياق التنموي لرؤية السعودية 2030، فإن هذا الفصل يشرح بالتفصيل "كيفية" تنفيذ البحث على أرض الواقع.

ينطلق هذا الفصل من تحديد التعريفات الإجرائية للمتغيرات، وهي خطوة حاسمة لضمان تحويل المفاهيم المجردة إلى مؤشرات قابلة للقياس الدقيق. بعد ذلك، ينتقل إلى تفصيل تصميم البحث خطوة بخطوة بالاعتماد على النموذج الشامل والمعتمد عالمياً "بصلة البحث" (Research Onion) لساوندروز وزملاؤه، مما يضمن تسلسلاً منطقياً من الفلسفة البحثية حتى تقنيات جمع البيانات. كما يحدد الفصل مجتمع الدراسة الأصلي، ويشرح مسوغات اختيار طرق سحب العينة لضمان تمثيلها الحقيقي للواقع، ويستعرض أنواع البيانات المطلوبة والأدوات المستخدمة لجمعها (الاستبيان). وأخيراً، يقدم الفصل تفصيلاً للأساليب والاختبارات الإحصائية (عبر برنامج SPSS) التي سيتم استخدامها لتحليل البيانات واستخراج النتائج. إن الهدف الأساسي والمحوري من هذا البناء المنهجي هو ضمان أعلى مستويات الصدق والثبات للنتائج، وقابليتها للتعميم والموثوقية عند تطبيقها على قطاع المشاريع الوطنية الكبرى في المملكة العربية السعودية، مما يضيف على مخرجات الدراسة قيمة مضافة حقيقية لصناع القرار.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

لضمان الدقة المتناهية في القياس، والانتقال السلس والموضوعي من الإطار النظري المجرد الذي تمت مناقشته في الفصل الثاني إلى التطبيق العملي والميداني، كان لازماً تحديد التعريفات الإجرائية (Operational Definitions) لجميع متغيرات البحث. هذه التعريفات لا تكتفي بوصف المتغير نظرياً، بل توضح بشكل قاطع كيف سيتم رصد وقياس كل متغير من خلال الأداة المستخدمة (الاستبيان)، وما هي المؤشرات الدالة عليه في سياق المشاريع السعودية الكبرى:

أولاً: المتغيرات المستقلة (أبعاد التحول المؤسسي وفق رؤية 2030)

1. الحوكمة المؤسسية وتفعيل مكاتب إدارة المشاريع (PMOs):

○ التعريف النظري الموجز: الإطار الرقابي والتنظيمي الذي يضمن الشفافية والمساءلة وتوحيد المنهجيات.

○ التعريف الإجرائي للقياس: تُقاس رقيماً من خلال الدرجة التي يستجيب بها أفراد العينة لمدى التزام جهاتهم بالتطبيق الفعلي لأطر الحوكمة، ويشمل ذلك: وضوح الصلاحيات والمسؤوليات عبر نماذج مثل (RACI)، ووجود مكاتب إدارة مشاريع (PMOs) مؤسسية ذات صلاحيات تنفيذية ورقابية فعلية (وليس استشارية فقط)، وتطبيق آليات صارمة للمساءلة والشفافية عند حدوث انحرافات في الأداء، ومدى مواءمة المشاريع مع الاستراتيجية العليا للمنظمة. (تُقاس من خلال تقييم المستجيبين للعبارات من 1 إلى 4 في الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت).

2. التحول الرقمي في إدارة المشاريع:

○ التعريف النظري الموجز: دمج التقنيات الحديثة في كافة مراحل دورة حياة المشروع.

○ التعريف الإجرائي للقياس: يُقاس كميًا بمدى كثافة وفعالية استخدام الأنظمة التقنية المتكاملة (مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسات ERP، ونمذجة معلومات البناء BIM) في بيئة المشروع. يتضمن ذلك تقييم توظيف لوحات قياس الأداء التفاعلية (Dashboards) لمتابعة تقدم الأعمال في الوقت الفعلي، واستخدام أدوات تحليل البيانات للتنبؤ المبكر بالمخاطر وتجاوزات التكلفة، فضلاً عن مدى مساهمة هذه التقنيات في تحسين التواصل الفوري بين كافة أصحاب المصلحة وتسهيل اتخاذ القرارات اللحظية. (تُقاس من خلال تقييم المستجيبين للعبارات من 5 إلى 8 في الاستبيان).

3. تنمية الكفاءات الوطنية وبناء القدرات المؤسسية:

○ التعريف النظري الموجز: الاستثمار في رأس المال البشري وتوطين المعرفة الإدارية.

○ التعريف الإجرائي للقياس: تُقاس بتقييم المستجيبين لمدى استثمار جهاتهم الفعلية والمنهجية في البرامج التدريبية المتقدمة لمديري المشاريع، وتشجيعهم للحصول على الشهادات الاحترافية الدولية. كما تُقاس بمدى التوجه نحو توطين القيادات الإدارية للمشاريع المعقدة والاعتماد على الكوادر المحلية المؤهلة، ووجود نظام مؤسسي فعال لإدارة المعرفة يضمن نقل "الدروس المستفادة" (Lessons Learned) بين فرق العمل لتجنب تكرار الأخطاء في المشاريع المستقبلية. (تُقاس من خلال تقييم المستجيبين للعبارات من 9 إلى 11 في الاستبيان).

ثانياً: المتغير التابع (نضج ممارسات إدارة المشاريع)

• تطور مستوى نضج ممارسات إدارة المشاريع:

○ التعريف النظري الموجز: الدرجة التي تطبق بها المؤسسة أفضل منهجيات إدارة المشاريع بشكل

مستدام وموحد لتحقيق النتائج المرجوة.

○ التعريف الإجرائي للقياس: يمثل هذا المتغير المحصلة النهائية لكفاءة التنفيذ التشغيلي والتحسين في الأداء. ويُقاس إجرائياً من خلال تقييم عينة الدراسة لمدى التحسن الفعلي والملموس في عدة مؤشرات حيوية مقارنة بالفترات السابقة، وتشمل: القدرة المتزايدة على الالتزام الصارم بالجدول الزمنية المحددة للتسليم، الدقة في ضبط الميزانيات وتقليل الهدر المالي (Cost Overruns)، تطبيق الإدارة الاستباقية للمخاطر (بدلاً من الأسلوب التفاعلي)، وتبني المنهجيات المرنة (Agile) والقدرة على التكيف مع التغيرات، وصولاً لتحقيق أعلى معايير الجودة الشاملة ورضا أصحاب المصلحة النهائيين. (تُقاس من خلال تقييم المستجيبين للعبارات من 12 إلى 16 في الاستبيان).

3.3 تصميم البحث (بصلة البحث - The Research Onion)

لضمان بناء استراتيجية بحثية متماسكة ومنهجية لا تشوبها عيوب التصميم، تعتمد هذه الدراسة بشكل أساسي على نموذج "بصلة البحث" (Research Onion) الذي طوره الباحثان (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). يمثل هذا النموذج إطاراً ذهنياً متكاملًا يتطلب اتخاذ قرارات متسلسلة؛ حيث يتم "تقشير" هذه البصلة من الطبقات الخارجية (الفلسفية والنظرية) إلى الداخل (الطرق والأدوات العملية) لتحديد مسار البحث الدقيق، وذلك على النحو التالي:

1. الفلسفة البحثية (Research Philosophy) - الطبقة الأولى):

تعتمد هذه الدراسة بشكل صريح على الفلسفة الوضعية ((Positivism). تنطلق هذه الفلسفة من افتراض أساسي مفاده أن "الواقع الاجتماعي (والإداري) هو واقع موضوعي ومستقل، ويمكن

ملاحظته وقياسه كماً باستخدام أدوات موضوعية بعيداً عن تحيزات الباحث". هذا الاختيار الفلسفي يتناسب تماماً وانسجاماً كلياً مع طبيعة وهدف الدراسة المتمثل في قياس أثر متغيرات مستقلة محددة (أهداف الرؤية) على متغير تابع محدد (أداء المشاريع) باستخدام أدوات قياس محددة سلفاً والتحليل الإحصائي للوصول إلى حقائق علمية وعلاقات سببية يمكن تعميمها.

2. المنهج البحثي أو المدخل (Research Approach - الطبقة الثانية):

بناءً على الفلسفة الوضعية، تتبنى الدراسة المنهج الاستنباطي ((Deductive Approach). يسمى هذا المنهج أحياناً بنهج "من العام إلى الخاص". حيث لم تبدأ الدراسة بملاحظة الظاهرة لتبني نظرية (كما في الاستقرائي)، بل بدأت من النظريات والأدبيات السابقة المتعلقة بإدارة المشاريع والتحول المؤسسي لبناء نموذج مفاهيمي وصياغة فرضيات محددة مسبقاً (تأثير رؤية 2030 على نضج المشاريع). الخطوة التالية، والتي سيمثلها الفصل الرابع، هي جمع البيانات الميدانية لاختبار هذه الفرضيات إحصائياً وتأكيد صحتها أو نفيها بناءً على الأدلة الرقمية.

3. الاستراتيجية البحثية (Research Strategy - الطبقة الثالثة):

لجمع البيانات المطلوبة لاختبار الفرضيات، تم استخدام استراتيجية المسح ((Survey Strategy). تُعد استراتيجية المسح الخيار الكلاسيكي والأكثر ملاءمة للمنهج الاستنباطي والبحوث الكمية الوصفية التحليلية. فهي تسمح للباحث بجمع كمية كبيرة من البيانات المعيارية والمهيكلية من شريحة واسعة تمثل مجتمع الدراسة (العينة) بتكلفة معقولة ووقت قياسي. هذه الاستراتيجية مثالية لاكتشاف ووصف العلاقات بين المتغيرات والإجابة على أسئلة "ماذا" و "كيف" و "كم" في البحث الإداري.

4. الخيارات المنهجية (Methodological Choice - الطبقة الرابعة):

فيما يخص نوع البيانات وطرق المعالجة، تستخدم الدراسة المنهج الكمي الأحادي (Mono-

Method Quantitative). وهذا يعني أنه سيتم الاعتماد حصرياً على طريقة واحدة لجمع البيانات (وهي الاستبيان المغلق) لجمع بيانات رقمية، ومن ثم تحليلها باستخدام الإجراءات والأساليب الإحصائية فقط. تم استبعاد الطرق النوعية (كالمقابلات المفتوحة أو الملاحظة) لضمان أعلى درجات الموضوعية وتجنب أي تحيز ذاتي قد يؤثر على نتائج تقييم الأثر المباشر للرؤية.

5. الأفق الزمني (Time Horizon - الطبقة الخامسة):

نظراً لطبيعة البحث الأكاديمي المرتبط بمشروع التخرج والقيود الزمنية المحددة، تعتمد الدراسة على الأفق الزمني المقطعي ((Cross-Sectional). يعني هذا أنه سيتم التقاط "صورة" أو جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة في نقطة زمنية واحدة ومحددة (وهي فترة إعداد البحث وتوزيع الاستبيان في عام 2026)، بدلاً من دراسة الظاهرة وتتبعها على فترات زمنية طويلة ومتعددة (كما هو الحال في الدراسات الطولية (Longitudinal)).

6. التقنيات والإجراءات (Techniques and Procedures - قلب البصلة):

هذه هي الطبقة العملية والمركزية، وتتمثل في تصميم وتطوير أداة جمع البيانات (الاستبيان الذي تم إعداده وضبطه في التكليف الأول)، وتحديد آلية توزيعه إلكترونياً على العينة المستهدفة، وصولاً إلى اختيار تقنيات التحليل الإحصائي المناسبة (SPSS) التي سيتم تفصيلها لاحقاً في هذا الفصل.

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث (Research Population)

يُعرف مجتمع البحث بأنه المجموعة الكلية للعناصر أو الأفراد الذين يسعى الباحث لدراساتهم وتعميم النتائج عليهم. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي في هذا البحث من كافة الأفراد المعنيين والمنخرطين بشكل مباشر

في أعمال التخطيط، الإدارة، الإشراف، والرقابة على تنفيذ "المشاريع الوطنية الكبرى" في المملكة العربية السعودية. يشمل هذا النطاق جهات مثل: صندوق الاستثمارات العامة (PIF) ومشاريعه التابعة (نيوم، البحر الأحمر، القدية..)، الهيئات الملكية، ووزارات البنية التحتية الكبرى (كوزارة النقل، والشؤون البلدية والقروية).

وعلى المستوى الفردي، يشمل هذا المجتمع: مدراء المشاريع المعتمدين، مدراء وأعضاء مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) على اختلاف مستوياتها، القيادات التنفيذية ورعاة المشاريع (Sponsors)، والاستشاريين المهندسين والإداريين العاملين في هذه المشاريع.

تقنية أخذ العينة (Sampling Technique)

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة الأصلي، وصعوبة بل واستحالة الحصر الشامل لكافة العاملين في هذه المشاريع الضخمة المنتشرة جغرافياً وتنظيمياً في أنحاء المملكة، تم الاعتماد على أسلوب العينة غير الاحتمالية، وتحديدًا العينة الغرضية ((Purposive Sampling)، كتوجه رئيسي، مع إمكانية استخدام مبادئ العينة العشوائية الطبقية ((Stratified Sampling لتوزيع الاستبيان إن أمكن.

- مسوغات الاختيار (السبب): تم اختيار العينة الغرضية (القصدية) لأن الدراسة تتطلب مستجيبين يمتلكون خصائص ومعارف محددة جداً (خبرة فعلية في إدارة مشاريع كبرى في المملكة، واحتكاك مباشر بممارسات التحول وفق الرؤية). التوزيع العشوائي البحث قد يؤدي إلى استجابات من أفراد يعملون في مشاريع صغيرة أو قطاعات غير مرتبطة بالظاهرة. تسعى الباحثة "بغرض" محدد للوصول إلى الخبراء (القيادات، مدراء المشاريع، أعضاء الـ PMOs) القادرين على فهم المصطلحات الإدارية وتقييم مستوى النضج بدقة.

حجم العينة (Sample Size)

لضمان قوة التحليل الإحصائي (Statistical Power) وصلاحيّة وموثوقية النتائج للتعميم، تستهدف الدراسة الوصول إلى عينة استجابة صالحة للتحليل تتراوح بين (150 إلى 200) استبانة مكتملة. يُعد هذا الحجم ملائماً جداً وكافياً لإجراء اختبارات متقدمة مثل تحليل الانحدار المتعدد بشكل دقيق. وتستند هذه الغاية إلى القاعدة الإحصائية العامة للباحثين (Nunnally, 1978) التي تشير إلى ضرورة توفر (5 إلى 10) مفردات استجابة على الأقل لكل فقرة (سؤال) من فقرات الاستبيان. وبما أن الاستبيان يحتوي على 16 فقرة تقيس المتغيرات، فإن الحد الأدنى المقبول إحصائياً هو 160 استجابة، وهو ما تسعى الباحثة لتحقيقه لضمان قوة نموذج الانحدار.

3.5 أنواع البيانات (Data Types)

لتحقيق أهداف الدراسة المتشعبة، وبناء إطارها النظري من جهة، والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها من جهة أخرى، استلزم الأمر جمع ومعالجة نوعين رئيسيين ومكملين لبعضهما من البيانات:

1. البيانات الثانوية (Secondary Data) - للدراسة المكتبية:

هي البيانات التي تم جمعها ونشرها مسبقاً بواسطة باحثين أو جهات أخرى، وتمت العودة إليها واستخدامها لبناء الإطار النظري والمفاهيمي، صياغة مشكلة البحث، التعرف على الفجوات البحثية، وتصميم أداة الدراسة وبناء مقاييسها. تم جمع هذه البيانات من مصادر متنوعة وموثوقة شملت:

- الكتب والمراجع الأكاديمية المتخصصة في علم إدارة المشاريع، السلوك التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي.

○ الدوريات والأبحاث العلمية المحكمة المنشورة حديثاً في قواعد البيانات العالمية المرموقة (مثل

• (Scopus, ScienceDirect, Web of Science).

○ الوثائق والتقارير الحكومية الرسمية ذات الصلة المباشرة (مثل وثيقة رؤية السعودية 2030 وبرامجها التنفيذية، تقارير مركز المشروعات الوطنية "مشروعات" وهيئة كفاءة الإنفاق، وتقارير معهد إدارة المشاريع (PMI)).

2. البيانات الأولية (Primary Data) - للدراسة الميدانية):

هي البيانات الميدانية الخام التي تم أو سيتم جمعها لأول مرة وخصيصاً لأغراض هذه الدراسة من مجتمع البحث الفعلي. هذه البيانات هي الركيزة الأساسية للجانب التطبيقي، فبدونها لا يمكن اختبار الفرضيات. سيتم الحصول عليها مباشرة عبر استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة المعتمدة (الاستبيان)، وهي البيانات التي ستشكل مدخلات لبرنامج التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج.

3.6 طريقة جمع البيانات (Data Collection Method)

بناءً على التوجه الكمي والأفق المقطعي للدراسة، واستناداً إلى خيارات تصميم البحث، تم تحديد "الاستبيان المغلق" ((Structured Questionnaire كأداة وحيدة ورئيسية لجمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة.

تصميم وبناء الأداة:

تم تصميم الاستبيان بعناية فائقة (كما هو موضح بالتفصيل في ملاحق التكليف الأول) بالاستناد إلى مقاييس تم اختبارها في دراسات سابقة وتكييفها لتلائم البيئة السعودية. ينقسم الاستبيان منطقياً إلى جزأين:

• القسم الأول (البيانات الديموغرافية والوظيفية): ويهدف إلى وصف العينة من خلال متغيرات

(المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة العملية، نوع القطاع، ووجود الشهادات المهنية)، والتي سيتم استخدامها لاحقاً لفحص الفروق الإحصائية.

- القسم الثاني (متغيرات الدراسة): يتضمن 16 فقرة (عبارة تقريرية) موزعة على (4) محاور تمثل المتغيرات المستقلة والتابعة. لقياس اتجاهات المستجيبين حول كل عبارة، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي ((Five-point Likert Scale) الذي يُعد الأوسع استخداماً في البحوث الإدارية. وقد أُعطيت درجات الاستجابة الأوزان التالية: (5 = موافق بشدة، 4 = موافق، 3 = محايد، 2 = غير موافق، 1 = غير موافق بشدة).

إجراءات التوزيع والجمع:

للتغلب على التباعد الجغرافي للمشاريع الكبرى وتسهيل وصول العينة للأداة، سيتم تحويل الاستبيان الورقي إلى صيغة إلكترونية مبرمجة (باستخدام أدوات موثوقة مثل Google Forms أو SurveyMonkey). يتضمن هذا الإجراء سهولة الوصول للمشاركين عبر هواتفهم وحواسيدهم، ويزيد من سرعة ومعدل الاستجابة، ويقضي تماماً على الأخطاء البشرية المحتملة أثناء التفريغ اليدوي للبيانات. سيتم توزيع رابط الاستبيان عبر البريد الإلكتروني المهني، والشبكات المهنية المتخصصة (تحديداً LinkedIn) باستهداف مجموعات محترفي إدارة المشاريع في المملكة، مع إرفاق رسالة تعريفية توضح هدف البحث وتضمن سرية البيانات.

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي (Statistical Analysis Procedures)

بعد الانتهاء من فترة جمع البيانات الميدانية إلكترونياً، ستبدأ مرحلة المعالجة. سيتم تنظيف البيانات عبر مراجعتها واستبعاد الاستبانات غير المكتملة أو تلك التي تظهر نمطاً عشوائياً في الإجابة. ومن ثم، سيتم

ترميز البيانات وإدخالها برمجياً ليتم معالجتها باستخدام أحد أقوى البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية وهو برنامج (SPSS - الإصدار 26 أو أحدث).

لضمان تحليل شامل ودقيق، سيتم تنفيذ حزمة من المعالجات والاختبارات الإحصائية المتدرجة (والتي سيتم عرض جداولها ونتائجها تفصيلاً في التكميف الثالث)، وتشمل:

1. أولاً: اختبارات تقييم أداة الدراسة (Reliability & Validity Tests):

○ صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity) سيتم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار مدى ارتباط استجابة كل فقرة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان. هذا الإجراء يضمن أن كل فقرة تقيس بالفعل ما صُممت لقياسه ضمن متغيرها، ولتأكيد الصدق البنائي للأداة قبل الاعتماد عليها.

○ ثبات الأداة (Reliability) سيتم استخدام معامل (ألفا كرونباخ - Cronbach's Alpha) الشهير للتأكد من الموثوقية واستقرار الأداة. يقيس هذا المعامل مدى تجانس الفقرات؛ أي ما إذا كانت الأداة ستعطي نتائج متقاربة ومتسقة في حال إعادة تطبيقها على عينة مشابهة وتحت نفس الظروف. (القاعدة الإحصائية تشترط أن تكون قيمة المعامل أكبر من 0.70 لكي يُعتبر الاستبيان ثابتاً وموثوقاً).

2. ثانياً: الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):

يهدف هذا الجزء إلى وصف البيانات وتلخيصها وتقديم صورة عامة عن العينة واتجاهاتها.

○ التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Percentages) سيتم استخدامها لوصف

خصائص عينة الدراسة بناءً على القسم الأول من الاستبيان (البيانات الديموغرافية والوظيفية).

○ المتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات المعيارية (Standard Deviations) سيتم حسابها لتحليل اتجاهات المستجيبين وقياس درجة الموافقة حول كل فقرة وكل محور من محاور الدراسة. المتوسط الحسابي سيحدد مستوى الموافقة العام، بينما سيوضح الانحراف المعياري مدى تشتت الإجابات أو اتفاقها حول ذلك المتوسط. هذه الأرقام ستجيب مباشرة على الأسئلة الفرعية المتعلقة بـ "مستوى" أو "درجة" تطبيق المتغيرات.

3. ثالثاً: الإحصاء الاستدلالي واختبار الفرضيات (Inferential Statistics): هذه هي المرحلة الأهم والتي تهدف إلى تعميم النتائج واختبار الفروض الإحصائية (عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$).

○ تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) يُعد هذا الاختبار هو الأداة الإحصائية الأساسية والمركزية لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة. سيستخدم هذا النموذج لقياس أثر المتغيرات المستقلة الثلاثة مجتمعة (الحوكمة، الرقعة، تنمية الكفاءات) على المتغير التابع (نضج ممارسات إدارة المشاريع). سيوفر هذا التحليل قيمة الدلالة (Sig.) لتأكيد الأثر، ومعامل التحديد (R^2) الذي يوضح نسبة التباين والتغير في مستوى نضج إدارة المشاريع والذي يمكن تفسيره بفضل تطبيق متغيرات الرؤية.

○ تحليل الارتباط الخطي لبيرسون (Pearson Correlation) سيستخدم لقياس قوة واتجاه (طردية أم عكسية) العلاقة الثنائية المباشرة. وسيتم توظيفه لاختبار الفرضيات الفرعية (H1, H2, H3) التي تفترض وجود علاقة بين كل بُعد مستقل على حدة المتغير التابع.

○ اختبار التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (Independent Samples T-test) سيتم

استخدامهما كاختبارات مساندة للتحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة لمتغيرات الدراسة تُعزى إلى خصائصهم الديموغرافية (مثل: هل يختلف تقييم النضج بين القطاع الحكومي والخاص؟ أو هل تختلف النظرة باختلاف سنوات الخبرة أو وجود شهادة مهنية؟).

3.8 الخاتمة

قدم هذا الفصل تفصيلاً دقيقاً ومحكماً لخارطة الطريق المنهجية التي تتبعها الدراسة. من خلال البدء بتعريف المتغيرات إجرائياً لضمان قابلية القياس، ثم تبني الفلسفة الوضعية والمنهج الاستنباطي عبر تطبيق طبقات نموذج "بصلة البحث"، تم تأسيس تبرير علمي منطقي لاختيار المنهج الوصفي التحليلي الكمي. كما تم تحديد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينة الغرضية المستهدفة في قطاع المشاريع الكبرى، مع ضمان ملائمة حجم العينة لاشتراطات التحليل.

أخيراً، تم تأطير حزمة الاختبارات الإحصائية الوصفية والاستدلالية المتقدمة (عبر برنامج SPSS) التي سيتم تنفيذها، والتي تضمن معالجة البيانات بكفاءة والوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموثوقة، خالية من التحيز الذاتي وقابلة للتعميم. إن بناء هذه المنهجية الرصينة والمتكاملة يمهد الطريق بثقة للانتقال إلى الفصل الرابع القادم، حيث سيتم تطبيق هذه الإجراءات فعلياً، استعراض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، واختبار الفرضيات، ومن ثم مناقشة هذه النتائج بعمق في ضوء الأدبيات السابقة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1. السليبي، ر. س. (2026). أثر التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية في إدارة المشاريع بالقطاعات الحكومية والخاص في ضوء رؤية 2030. المجلة الدولية للبحوث والدراسات.
2. الفهد، ح. م. (2026). التحول الرقمي وأثره على إدارة مشاريع التخرج في إطار رؤية المملكة 2030. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث.
3. العامري، م. (2025). إدارة المعرفة في منظومة إدارة الأداء المؤسسي وتحويل الدروس المستفادة إلى ذاكرة تنظيمية. مجلة الإدارة العامة والتطوير.
4. تقرير مركز المشروعات الوطنية. (2024). تقييم استخدام منهجية إدارة المشاريع في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية. الرياض، المملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية:

5. Abdullateef, S. T. (2023). Making Saudi vision 2030 a reality through educational transformation at the university level. *Journal of Educational Transformation*.
6. Alhusseini, A. (2024). The impact of Digital Transformation on Achieving Development Goals in the Government Sector According to the Kingdom's Vision 2030. *International Journal of E-Government Research*.
7. Alshami, K. (2025). Saudi Arabia's Vision 2030: A Comprehensive Analysis

- of Transformation, Progress, and Strategic Realities. *Journal of Middle Eastern Studies*.
8. Amin, M. (2026). Agile-EPM: A Framework for Adaptive Environmental Project Management in Saudi Arabia's Vision 2030. *Project Management Journal*.
 9. Burak, E. (2017). Effect Of Corporate Governance Principles On Business Performance. *Corporate Governance Review*.
 10. Lakhamraju, M. V. (2025). Digital Transformation in Project Management: Tools, Challenges, and Best Practices. *International Journal of Project Management*.
 11. Lloret, Á. (2025). A Data-Driven Framework for Digital Transformation in Smart Cities: Integrating AI, Dashboards, and IoT. *Smart Cities Journal*.
 12. Püchel, L. (2024). On the Pivotal Role of Data in Sustainability Transformations. *Sustainability*.
 13. Ullah, S. (2024). Risk identification techniques for international contracting projects by construction professionals using factor analysis. *ScienceDirect*.

الملاحق

ملحق (1): استبيان الدراسة لمتغيرات البحث

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة، تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية أكاديمية بعنوان "دور رؤية 2030 في تطوير ممارسات إدارة المشاريع: دراسة تحليلية على المشاريع الوطنية الكبرى". نظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة في هذا المجال، نرجو منكم التكرم باقتطاع جزء يسير من وقتكم للإجابة على فقرات هذا الاستبيان بوضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعكس واقع العمل في مؤسستكم. نؤكد لكم أن جميع البيانات ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي والتحليل الإحصائي فقط. الباحثة

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

1. المسمى الوظيفي: () مدير مشروع () مدير/عضو مكتب إدارة المشاريع PMO () قيادي تنفيذي/راعي المشروع () مهندس/مستشار () أخرى:

2. سنوات الخبرة في إدارة أو الإشراف على المشاريع: () أقل من 5 سنوات () من 5 إلى 10 سنوات () من 11 إلى 15 سنة () أكثر من 15 سنة

3. نوع القطاع الذي تنتمي إليه جهة العمل: () جهة حكومية (وزارة/هيئة) () جهة شبه حكومية (صناديق/شركات مملوكة للدولة) () قطاع خاص (مقاول رئيسي/استشاري)

4. هل تمتلك شهادة مهنية في إدارة المشاريع (مثل PMP, PRINCE2, Agile)؟ () نعم () لا

القسم الثاني: عبارات الدراسة (يرجى تقييم العبارات التالية وفق مقياس ليكرت الخماسي: 5=موافق بشدة، 4=موافق، 3=محايد، 2=غير موافق، 1=غير موافق بشدة)

م	العبارة	5	4	3	2	1
	المحور الأول: الحوكمة المؤسسية وتفعيل الـ (PMOs المتغير المستقل 1)					
1	أسهمت توجيهات الرؤية في تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات) مثل مصفوفة (RACI في مشاريع جهتي.					
2	تم إنشاء وتفعيل مكتب إدارة مشاريع (PMO) يمتلك صلاحيات حقيقية لضبط سير العمل والموافقة على المنهجيات.					
3	توجد آليات مؤسسية واضحة للشفافية والمساءلة الإدارية عند حدوث انحرافات في الميزانية أو الجدول الزمني.					
4	تضمن سياسات الحوكمة المعتمدة توافق جميع المشاريع المنفذة مع الأهداف الاستراتيجية العليا للمنظمة.					

					المحور الثاني: التحول الرقمي في إدارة المشاريع (المتغير المستقل 2)
				5	تعتمد جهتي على أنظمة رقمية متكاملة) مثل ERP أو أنظمة مخصصة (للمتابعة تقدم المشاريع بشكل لحظي.
				6	يتم استخدام لوحات قياس الأداء التفاعلية (Dashboards) لدعم القيادات في اتخاذ قرارات سريعة ومبنية على البيانات.
				7	ساهمت التقنيات الحديثة) مثل BIM أو منصات العمل المشترك (في تقليل أخطاء التنفيذ وتسهيل التواصل بين أصحاب المصلحة.
				8	نستخدم أدوات تحليلية رقمية لتقدير التكاليف المستقبلية والتنبؤ المبكر بالمخاطر المحتملة.
					المحور الثالث: تنمية الكفاءات الوطنية وبناء

					القدرات (المتغير المستقل)	3
					تحرص جهة العمل على توفير برامج تدريبية متقدمة لرفع كفاءة مديري المشاريع وتأهيلهم للحصول على شهادات احترافية.	9
					يتم الاعتماد بشكل متزايد وملحوس على الكوادر الوطنية المؤهلة لقيادة وتوجيه المشاريع المعقدة.	10
					توجد آليات فعالة لتبادل المعرفة ونقل "الدروس المستفادة (Lessons Learned)" بين فرق العمل المختلفة.	11
					المحور الرابع: تطور مستوى نضج ممارسات إدارة المشاريع (المتغير التابع)	
					تحسنت قدرتنا المؤسسية بشكل كبير على تسليم المشاريع ضمن الجداول الزمنية المحددة مقارنة بالسنوات الماضية.	12

					أصبحنا أكثر دقة في ضبط التكاليف والالتزام بالميزانيات المعتمدة وتقليل نسب الهدر المالي.	13
					نطبق منهجيات حديثة واستباقية لتحديد وتحليل المخاطر (Risk Management) بدلاً من أسلوب رد الفعل.	14
					نتبنى ممارسات إدارة المشاريع المرنة (Agile) للتعامل مع التغيرات المستمرة في متطلبات المشاريع الكبرى.	15
					أدى تطور الممارسات الإدارية لدينا إلى تحقيق مستويات أعلى في معايير الجودة ورضا أصحاب المصلحة.	16

ملحق (2): جدول أدوات البحث (Research Tools Map)

يوضح هذا الجدول البناء المنهجي للاستبيان، وكيفية ارتباط العبارات بالمتغيرات وأبعادها، والمصادر العلمية التي تم الاعتماد عليها لاشتقاق وصياغة هذه العبارات (بعد تكييفها لتلائم بيئة المشاريع السعودية).

المتغير	الأبعاد الفرعية للمتغير	أرقام العبارات في الاستبيان	مصادر اشتقاق المقياس (Literature Sources)
المتغيرات المستقلة (دور رؤية 2030)	الحركة المؤسسية: وضوح الأدوار، تفعيل مكاتب PMOs ، الشفافية والمساءلة، المواءمة الاستراتيجية.	1، 2، 3، 4	(Burak, 2017) (Alshami, 2025) (تقرير المشروعات، 2024)
	التحول الرقمي: الأنظمة المتكاملة، لوحات القياس، أدوات التواصل، التنبؤ الرقمي.	5، 6، 7، 8	(Lloret, 2025) (الفهد، 2026) (Lakhamraju, 2025)

(السلي، 2026)		تنمية الكفاءات الوطنية: التدريب	
(العامري، 2025)	9، 10، 11	المهني، الاعتماد على الكوادر	
(Abdullateef, 2023)		المحلية، إدارة المعرفة.	
(Püchel, 2024)		ممارسات التنفيذ: إدارة الوقت،	المتغير التابع
(Amin, 2026)	12، 13،	ضبط التكلفة، إدارة المخاطر،	(نضج إدارة
	14، 15، 16	المرونة والتكيف، الجودة.	المشاريع)
(Ullah, 2024)			