

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

اسم الطالبة
حفصة حسن مجلي

الرقم الجامعي
232000158

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1	المقدمة	4
1.2	مشكلة الدراسة	5
1.2.1	فجوات على المستوى النظري:	6
1.2.2	فجوات على المستوى التطبيقي:	7
1.3	أهمية الدراسة	8
1.3.1	على المستوى النظري:	8
1.3.2	على المستوى التطبيقي:	8
10	المراجع:	10

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

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

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

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

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

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

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

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

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

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

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

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

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

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

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

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

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

المراجع:

- المراجع العربية

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

- المراجع الأجنبية

- Abduallah Alhusseini .(2024) .The impact of Digital Transformation on Achieving Development Goals in the Government Sector According to the Kingdom's Vision 2030 . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/385564562_The_impact_of_Digital_Transformation_on_Achieving_Development_Goals_in_the_Government_Sector_According_to_the_Kingdom's_Vision_2030
- BASHAER ALMUTLAQ .(2024) .Achieving the Strategic Planning Requirements for Human Resource Development Withing the Educational Administrations of the Saudi Arabian Ministry of Education, in Alignment with Saudi Vision 2030 . تم الاسترداد من https://buhuth.journals.ekb.eg/article_363631.html?lang=en
- Ibrahim Mutambik .(2024) .The Best of Both Worlds: How Financial Growth Can Engender Improved Sustainability for Businesses . تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/11/4821>
- Khaled Alshami .(2025) .Saudi Arabia's Vision 2030: A Comprehensive Analysis of Transformation, Progress, and Strategic Realities . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/395407686_Saudi_Arabia's_Vision_2030_A_Comprehensive_Analysis_of_Transformation_Progress_and_Strategic_Realities
- Mohab Amin .(2026) .Agile-EPM: A Framework for Adaptive Environmental Project Management in Saudi Arabia's Vision 2030 . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/399970467_Agile-EPM_A_Framework_for_Adaptive_Environmental_Project_Management_in_Saudi_Arabia's_Vision_2030

Safi Ullah .(2024) .Risk identification techniques for international contracting projects by construction professionals using factor analysis . تم الاسترداد من
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2090447924000303>

Shifan Thaha Abdullateef .(2023) .Making Saudi vision 2030 a reality through educational transformation at the university levelShifan Thaha Abdullateef . تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/368968839_Making_Saudi_vision_2030_a_reality_through_educational_transformation_at_the_university_level