

عنوان الرسالة

تخصص إدارة المشاريع وتخصص الإدارة العقارية رؤية 2030 بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة:

هنادي مبارك حمود القحطاني

الرقم الجامعي:

إشراف:

أ.د: الفیصل عبد الحمید محمد حسن

ا.د: فايز جراد

العام الدراسي:

2026

جدول المحتويات

3.....	المقدمة:
5.....	مشكلة الدراسة:
6.....	اهداف الدراسة:
6.....	تساؤلات الدراسة:
7.....	فرضيات الدراسة:
8.....	الدراسات السابقة:
15.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
18.....	المنهجية وطرق البحث:
20.....	أدوات الدراسة:
22.....	حدود الدراسة:
23.....	المراجع:

المقدمة:

تُساهم أهداف رؤية السعودية 2030، التي تسعى إلى تنويع مصادر الإيرادات، وتحسين كفاءة المؤسسات، وتعزيز التنمية المستدامة في مختلف القطاعات الحيوية، في إحداث تحول اقتصادي وهيكل هام في المملكة العربية السعودية. وفي هذا السياق، بات قطاع العقارات ركيزة استراتيجية تعكس نطاق وتطلعات برامج التنمية الوطنية. ويشهد المشهد العمراني والاقتصادي للمملكة تغيرات متسارعة نتيجة للمشاريع الحضرية الضخمة، والمدن الذكية، وتوسعات البنية التحتية، والمشاريع متعددة الاستخدامات. وقد برزت الحاجة إلى أساليب إدارية متكاملة تجمع بين النظرة الاستراتيجية لإدارة العقارات، القائمة على الأصول، والدقة الفنية لإدارة المشاريع، نتيجة لهذا التوسع السريع. ولضمان توافق مخرجات التنمية مع الأهداف الوطنية، مع الحفاظ على الفعالية التشغيلية والاستدامة المالية، بات دمج هذين المجالين ضرورة حتمية لا خياراً (Brika، 2025).

وتلعب إدارة المشاريع، من خلال التخطيط المنهجي، والجدولة، والتحكم في التكاليف، وإدارة المخاطر، ومراقبة الأداء، دوراً محورياً في تنظيم وتنفيذ مشاريع التنمية. يُقدّم هذا الإطار المنهجي اللازم لإدارة المشاريع المعقدة والمتعددة الأطراف التي تُشكّل ملامح سوق العقارات السعودي المعاصر. في الوقت نفسه، تُركّز إدارة العقارات على تحسين الأداء على مدار عمر العقار، وتعظيم قيمة الأصول، وضمان استمرار إنتاجية العقارات الاقتصادية ومواكبتها لمتطلبات السوق على مرّ الزمن. قد تُحقق المشاريع نجاحاً على المدى القصير، لكنها تفشل في الحفاظ على قيمتها على المدى الطويل عندما تعمل هذه الجوانب بشكل منفصل. من ناحية أخرى، عند دمجها بشكل صحيح، تُنتج إطاراً موحداً يُسهّل الاستخدام الاستراتيجي للأصول والتنفيذ الفعال للمشاريع (Menon، 2024).

مع تزايد تبني المملكة لجهود التحوّل الرقمي، تتضح أهمية هذا التكامل بشكل أكبر. يشهد تصميم المشاريع وتنفيذها وإدارتها تحولاً جذرياً بفضل تقنيات مثل نمذجة معلومات المباني (BIM)، وأنظمة إدارة العقارات

الذكية، وأدوات اتخاذ القرارات القائمة على البيانات. تتطلب هذه التقنيات استراتيجية منسقة تربط مهام إدارة العقارات الحالية بإجراءات تنفيذ المشاريع. وللنجاح في التكيف مع هذه البيئة المتغيرة، يجب على الخبراء في كلا المجالين اكتساب كفاءات متعددة التخصصات. بالإضافة إلى ذلك، يتماشى هذا التغيير مع التطلعات الوطنية لتعزيز المساءلة والشفافية والحوكمة في الاستثمارات واسعة النطاق، لا سيما في المشاريع ذات الأهمية الاستراتيجية أو المدعومة من القطاع العام (Khalaf، 2024).

علاوة على ذلك، تواجه المؤسسات ضغوطاً متزايدة لتحسين الأداء وخفض أوجه القصور نظراً لطبيعة سوق العقارات السعودي الديناميكية، والتي تتسم بالإصلاحات التشريعية، وتزايد مشاركة القطاع الخاص، وارتفاع توقعات المستثمرين. وقد ينتج عن ضعف التنسيق بين إدارة المشاريع وإدارة العقارات تجاوزات في التكاليف، وتأخيرات، وعدم استغلال الأصول بالشكل الأمثل، وانخفاض العائد على الاستثمار. ولتحقيق نتائج مستدامة، يصبح من الضروري تطبيق إطار عمل متكامل يربط أهداف المشروع باستراتيجيات الأصول طويلة الأجل. وإلى جانب تعزيز الفعالية التشغيلية، يُسهم هذا التكامل في تحقيق أهداف اقتصادية أشمل، مثل خلق فرص العمل، والتنمية الحضرية، ورفع مستوى المعيشة (Al-Gahtani، 2023).

وختاماً، يعتمد تحقيق أهداف التنمية في المملكة العربية السعودية بشكل حاسم على تكامل إدارة المشاريع وإدارة العقارات. إن القدرة على الجمع بنجاح بين هذه التخصصات ستحدد مدى نجاح المشاريع في تحقيق نتائج فورية وقيمة طويلة الأجل، في ظل استمرار المملكة في بذل جهود ثورية في إطار رؤية السعودية 2030. وتهدف هذه الدراسة إلى بحث هذا التكامل من خلال دراسة كيف يمكن للممارسات المنسقة أن تُحسن الإنتاجية، وتدعم الأهداف الاستراتيجية، وتساعد قطاع العقارات في المملكة العربية السعودية على النمو المستدام (Sultan، 2022).

مشكلة الدراسة:

على الرغم من التحول الطموح الذي حفزته رؤية السعودية 2030، تركز هذه الدراسة على الفجوة التشغيلية والاستراتيجية بين ممارسات إدارة المشاريع وممارسات إدارة العقارات في القطاع العقاري السعودي. وتؤثر هذه الفجوة سلبًا على استدامة الأصول العقارية على المدى الطويل وكفاءة تنفيذ المشاريع. ولا يزال هناك نقص في التكامل الفعال بين مرحلة تسليم المشروع ومرحلة إدارة الأصول بعد اكتماله، على الرغم من النمو الملحوظ للمملكة في مشاريع العقارات والإنشاءات واسعة النطاق. فبينما تُعطي إدارة العقارات الأولوية لتعزيز القيمة والكفاءة التشغيلية والعوائد طويلة الأجل، تركز إدارة المشاريع غالبًا على تلبية القيود الثلاثية التقليدية المتمثلة في الوقت والتكلفة والجودة. ويوجد تنسيق ضعيف بين المجالين من خلال إطار عمل منهجي موحد (Alqahtany، 2023).

وتُشير العديد من المشكلات الواقعية، مثل تجاوزات التكاليف، وتأخير المشاريع، وعدم كفاءة استخدام الأصول بعد التسليم، وقلة الاستفادة من التقنيات الرقمية المتكاملة التي تربط مراحل دورة حياة المشروع بمهام إدارة العقارات المستمرة، إلى هذا التباين. علاوة على ذلك، غالبًا ما يؤدي ضعف التنسيق إلى اتخاذ قرارات قصيرة الأجل أثناء تنفيذ المشاريع دون إيلاء الاهتمام الكافي لأداء الأصول على المدى الطويل، مما يُقلل في نهاية المطاف من قيمة الاستثمار ويُضعف العوائد المتوقعة. كما أن تدريب المتخصصين عادةً ما يقتصر على تخصص واحد دون اكتساب المعرفة الشاملة اللازمة لربط كلا المجالين، مما يُعزز التكامل بدلاً من تشجيعه، ويُخلف فجوة واضحة في مهارات رأس المال البشري (Olaseni، 2022).

يقودنا هذا إلى سؤال البحث الرئيسي: إلى أي مدى يُمكن لتكامل إدارة المشاريع وإدارة العقارات أن يُحسن الكفاءة والاستدامة وخلق القيمة في قطاع العقارات السعودي؟ يتمثل التحدي الرئيسي للدراسة في دراسة العلاقة بين إدارة المشاريع وإدارة العقارات دراسة نقدية، وتقييم أثر غياب التكامل بينهما على أداء القطاع ككل (Krisdiyanto، 2024).

اهداف الدراسة:

- الهدف الرئيسي:

دراسة كيفية تكامل إدارة المشاريع وإدارة العقارات لتحقيق الاستدامة والكفاءة بما يتماشى مع رؤية السعودية 2030.

- الأهداف الفرعية:

1. دراسة إجراءات إدارة المشاريع المتبعة في قطاع العقارات السعودي.
2. تقييم استراتيجيات إدارة العقارات لتحسين أداء الأصول وقيمتها.
3. تحديد أي تباينات بين إدارة العقارات بعد التسليم وتنفيذ المشاريع.
4. تقييم تأثير التحول الرقمي على تكامل كلا المجالين.
5. دراسة كيفية إسهام الكفاءات البشرية في التكامل بين مختلف الوظائف.
6. اقتراح إطار عمل شامل يربط نتائج المشاريع بأهداف العقارات طويلة الأجل.

تساؤلات الدراسة:

- سؤال البحث الرئيسي:

كيف يُسهم دمج إدارة المشاريع وإدارة العقارات، ضمن رؤية السعودية 2030، في تحقيق الاستدامة والكفاءة لقطاع العقارات السعودي؟

- أسئلة فرعية:

1. ما هي تقنيات إدارة المشاريع المستخدمة حاليًا في قطاع العقارات السعودي؟
2. كيف يُمكن تحسين أداء الأصول وقيمتها من خلال إدارة العقارات؟

3. ما هي الفجوات بين إدارة العقارات بعد التسليم وتنفيذ المشاريع؟
4. ما هو تأثير التحول الرقمي على كيفية دمج هذين المجالين؟
5. كيف تُسهم الكفاءات البشرية في نجاح هذا الدمج؟
6. ما هي الأطر التي تُساعد على ضمان توافق نتائج المشاريع مع أهداف العقارات طويلة الأجل؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:

تماشياً مع رؤية السعودية 2030، يستفيد قطاع العقارات السعودي من زيادة الاستدامة والكفاءة نتيجةً لتكامل إدارة المشاريع وإدارة العقارات.

- الفرضيات الفرعية:

1. تنتج كفاءة تنفيذ المشاريع العالية عن تقنيات إدارة المشاريع الفعّالة.
2. تساهم ممارسات إدارة العقارات في تعزيز قيمة الأصول وأدائها.
3. تقلّ حالات تأخير المشاريع وتجاوز التكاليف عند تكامل كلا المجالين.
4. يكون التكامل أكثر نجاحاً عند استخدام التحول الرقمي.
5. يدعم التكامل الفعّال بين الوظائف المختلفة الكفاءات البشرية.
6. تتعزز نتائج الاستدامة طويلة الأجل من خلال استراتيجيات الإدارة المتكاملة.

الدراسات السابقة:

يهدف فهم دور الذكاء الاصطناعي كعامل محفز للتنوع الاقتصادي في إطار رؤية 2030، يهدف الباحث (Alam، 2026) إلى دراسة كيفية إحداث الذكاء الاصطناعي تحولاً في إدارة المشاريع بقطاع الإنشاءات في المملكة العربية السعودية. وباستخدام دراسات حالة لثلاثة مشاريع رائدة - نيوم، والقدية، والبحر الأحمر العالمي - تم اعتماد منهجية بحث نوعية. ووفقاً للتقرير، فقد ساهم دمج الذكاء الاصطناعي في تحسين تخطيط المشاريع، وإدارة المخاطر، ومراقبة الأداء، وتحسين الاستدامة، وتطوير القوى العاملة. وتُظهر النتائج أن الممارسات القائمة على الذكاء الاصطناعي تزيد الإنتاجية، وتوفر التكاليف، وتحسن الامتثال البيئي، وتدعم بناء قوى عاملة عالية المهارة، مما يُساهم في مواءمة النتائج التشغيلية مع الأهداف الاستراتيجية الوطنية. كما يُعزز تبني الذكاء الاصطناعي التنوع الصناعي، ونمو الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي، وتطوير وظائف قائمة على المعرفة على المستوى الكلي. تبرز الحاجة إلى تدخلات سياسية وبرامج بناء القدرات في ظل تحديات مستمرة كالفجوات في الجاهزية الرقمية، وارتفاع تكاليف البنية التحتية، وتغيير الأنظمة الرقابية. ووفقاً لنتائج الدراسة، يُعد الذكاء الاصطناعي عاملاً تمكينياً استراتيجياً وليس مجرد تقدم تكنولوجي، مما يجعل قطاع الإنشاءات في المملكة العربية السعودية قوة دافعة رئيسية وراء رؤية 2030 نحو مستقبل مستدام ومتنوع اقتصادياً وقائم على الابتكار.

نظراً لطبيعة العمل المتغيرة في القرن الحادي والعشرين، والمدفوعة بالتقدم التكنولوجي السريع والتحولت العالمية، يتعين على القوى العاملة بناء كفاءات تؤهلها للمستقبل. وتولي رؤية المملكة العربية السعودية 2030 اهتماماً بالغاً بالتنوع الاقتصادي والتحول إلى اقتصاد قائم على المعرفة، الأمر الذي يستدعي وجود قوى عاملة تمتلك المهارات اللازمة للمستقبل. ومع ذلك، لا تتوفر بيانات تجريبية كافية لدعم مبادرات تطوير القوى العاملة فيما يتعلق بالمهارات المطلوبة وكيفية ترابطها. تسد دراسة (Alrashedi، 2025) هذه الفجوة من خلال بحث دور المعرفة الرقمية، والتفكير النقدي، والقدرة على التكيف، والتعاون في الاستعداد لوظائف المستقبل. وقد أكمل 442 مشاركاً من مختلف الشركات والمناطق في المملكة العربية

السعودية استبياناً موحداً كجزء من منهج بحث كمي. واستُخدم نموذج المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل البيانات وتقييم الارتباطات بين المتغيرات واختبار الفرضيات. وقد كشفت النتائج عن تفاعل قوي بين المواهب المدروسة، وذلك من خلال الدلالة الإحصائية لجميع الارتباطات المقترحة. من خلال تأكيد وتوسيع أطر تنمية المهارات، وإبراز دور المرونة كوسيط، تُسهم هذه الدراسة في تطوير النظرية. عملياً، تُقدم الدراسة للمؤسسات والمعلمين والمشرعين اقتراحات عملية لإعادة تقييم إعداد القوى العاملة وتنسيق تنمية المهارات مع أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

تُعدّ السياحة المستدامة ركيزة أساسية في رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تهدف إلى تنويع اقتصادها بعيداً عن النفط. وتكتسب إدارة المشاريع أهمية بالغة مع تزايد مسؤوليات المدن في تحقيق النمو الحضري من خلال السياحة. ويقدم الباحث (Sheta، 2025) دراسةً حول إمكانية إسهام أنظمة إدارة المشاريع المنظمة في تطوير مبادرات السياحة المستدامة في القطاع البلدي السعودي. وتستخدم الدراسة تقنياتٍ تركز على المواطن، والتكنولوجيا الرقمية، ونماذج الحوكمة لمساعدة المدن على تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج السياحة المستدامة بنجاح. وتستند استنتاجاتها إلى مراجع محلية ودولية. ويُحدّد التقرير أفضل الممارسات في المملكة العربية السعودية لإنشاء مبادرات المدن الذكية، ويُسلّط الضوء على أهمية التحوّل المُستجيب، والحوكمة المتكاملة، والاستدامة البيئية. وتُقدّم هذه المقالة مساراً تنفيذياً شاملاً قائماً على إدارة مشاريع القطاع العام، والبنية التحتية الخضراء، والتحوّل الرقمي، وإشراك أصحاب المصلحة، بالاستناد إلى 29 مصدراً، بما في ذلك مصادر أكاديمية وسياساتية. ومن خلال سدّ الفجوات بين التخطيط الحضري، وتطوير السياحة، وحوكمة المشاريع، تُقدّم النتائج إسهاماً عملياً ونظرياً. وفي نهاية المطاف، ساعد هذا البلديات على تحقيق أهداف رؤية 2030 وتعزيز قدرة المجتمع على الصمود، والاستدامة الاقتصادية، والحفاظ على التراث الثقافي.

يُعدّ تحقيق الاستدامة في إدارة المشاريع، التي تشمل جميع مراحل المشروع من التصميم إلى الإنجاز، تحديًا رئيسيًا لقطاع الإنشاءات في المملكة العربية السعودية. تهدف دراسة (Alghuried، 2025) إلى تحديد وتقييم عوامل النجاح الحاسمة اللازمة لإدارة مشاريع الإنشاءات السعودية بشكل مستدام. وقد أُسفر تحليل شامل للأدبيات عن تحديد 24 عاملاً من عوامل النجاح الحاسمة، مما يُظهر ديناميكيات القطاع المعقدة. تم تقييم هذه العوامل باستخدام مقياس ليكرت في استطلاع رأي شامل لخبراء القطاع، كما أُجري تحليل إضافي باستخدام أسلوب التحليل الهرمي (AHP) ومؤشر الأهمية النسبية (RII). وقد صُنّفت عوامل النجاح الحاسمة إلى خمس فئات: الموارد البشرية ومتطلبات أصحاب المصلحة، والتنفيذ المستدام للمشاريع وإشراك أصحاب المصلحة، والتخطيط الاستراتيجي والتنسيق، وممارسات إدارة المشاريع والقيادة، والامتثال والحوكمة. وللتغلب على العقبات وتحسين نتائج المشاريع، أكد أصحاب المصلحة على أهمية استخدام التقنيات والإجراءات الحديثة. وتُعدّ فعالية التخطيط الاستراتيجي، والالتزام بإجراءات مكافحة الفساد، وكفاءة تخصيص الموارد، وخبرة مديري المشاريع، والتطبيق الصارم للسياسات، من أهم عوامل النجاح الحاسمة التي حددتها الدراسة. لتحقيق تقدم في إدارة مشاريع البناء المستدامة في المملكة العربية السعودية، تُعدّ هذه العناصر أساسية. تُقدّم هذه الدراسة معلومات قيّمة لأصحاب المصلحة لتشجيع الاستدامة في قطاع البناء، لا سيما في المملكة العربية السعودية والشرق الأوسط، كما تُوفّر إطارًا مُنظّمًا لتقييم عوامل النجاح الحاسمة.

يُعدّ إنجاز المشاريع العملاقة بنجاح أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تدعو إلى تحوّل رقمي في تخطيط الإنشاءات التقليدي. تتناول دراسة (Gohar، 2025) كيفية إحداث الأدوات الرقمية، مثل أنظمة إدارة المشاريع السحابية، وجدولة المشاريع القائمة على الذكاء الاصطناعي، ونمذجة معلومات المباني رباعية وخماسية الأبعاد (BIM)، نقلة نوعية في إجراءات التخطيط لمشاريع مثل مشروع البحر الأحمر ومشروع القدية. ووفقًا للدراسة، يُحسّن التخطيط الرقمي من توافق أصحاب

المصلحة، ويُسرّع دورات تسليم المشاريع، ويُقلّل من أخطاء التخطيط بنسبة تتراوح بين 20 و30%. كما تُشير نتائج الدراسة إلى أن التحوّل الرقمي في التخطيط ليس مفيداً فحسب، بل ضروري أيضاً لتحقيق أهداف رؤية 2030. وتتناول هذه الدراسة كيف أحدثت الأدوات الرقمية ثورة في تخطيط الإنشاءات في المشاريع العملاقة بالمملكة العربية السعودية، لا سيما في ضوء رؤية 2030. وتُركّز على استخدام التقنيات، بما في ذلك أنظمة إدارة المشاريع السحابية، وجدولة المشاريع القائمة على الذكاء الاصطناعي، ونمذجة معلومات المباني رباعية وخماسية الأبعاد (BIM). ووفقاً للدراسة، تُساهم هذه التطورات الرقمية بشكل كبير في خفض أخطاء التخطيط، وتحسين مشاركة أصحاب المصلحة، وتسريع إنجاز المشاريع. في النهاية، يخلص التقرير إلى أن تحقيق الأهداف السامية لرؤية 2030 يتطلب تبني التغيير الرقمي.

يهدف تحسين إدارة الإنشاءات، درس الباحث (Alnajjar، 2025) التحقيق جزئياً من صحة إطار عمل سابق يجمع بين مفاهيم البناء الرشيق، ونمذجة معلومات المباني (BIM)، والتقنيات الناشئة، وذلك من خلال تطبيقه في الواقع العملي. وبالرغم من استخدام أسلوب دلفي لتقييم إطار العمل الأصلي عبر توافق آراء الخبراء، إلا أن هذه الدراسة تستخدمه في السياق السعودي لتقييم جدواه خلال مرحلة التصميم. وقد تم تطبيق منهجية دراسة حالة لمشروع ضخم وسري. وتم تقييم الأثر باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية، مثل أتمتة العمليات، والجودة، والسلامة، والإنتاجية، والحد من الهدر، وكفاءة التكلفة والوقت، ورضا أصحاب المصلحة. وأظهرت النتائج زيادة في كفاءة التكلفة بنسبة 25%، وتسارعاً في تسليم التصميم بنسبة 40%، وزيادة في الإنتاجية بنسبة 25%، وزيادة في تحسين العمليات وأتمتتها بنسبة 70%، وإلغاءً تاماً للأنشطة غير ذات القيمة المضافة، وتحسناً في جودة التصميم بنسبة 20%. وقد أبدى أصحاب المصلحة مستويات رضا عالية، حيث اعتبروا تحسين عملية صنع القرار، والتعاون الفوري، والشفافية من أهم المزايا. تؤكد هذه النتائج قدرة الإطار على تحويل عملية تنفيذ المشاريع من خلال الجمع بين أساليب Lean والأساليب الرقمية.

تهدف رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أطلقت عام 2016، إلى تعزيز مكانة المملكة على الصعيد الدولي من خلال مشاريع إنشائية ضخمة، أدخلت تقنيات أساسية لإدارة المشاريع بما يخدم نمو المملكة. تتناول هذه الورقة البحثية دور إدارة المشاريع في قطاع الإنشاءات السعودي، مستكشفة أثرها على نجاح المؤسسات واستدامتها والتحديات التي تواجهها. وتقتصر استراتيجيات لتحسين ممارسات الإدارة والتعامل مع العملاء، داعيةً إلى دمج أنظمة الإدارة في ثقافة المؤسسة. وتخلص دراسة (Haropohop، 2025) إلى أن إدارة المشاريع عنصرٌ حاسمٌ في توسع القطاع، وتقتصر توسيع نطاق استخدامها في التطورات المستقبلية. كما تتناول الدراسة كيفية استخدام إدارة المشاريع في قطاع الإنشاءات السعودي، مع التركيز على مساهمتها في الاستدامة ونجاح المؤسسات. بالإضافة إلى ذلك، تبحث الدراسة في سبل تحسين إجراءات الإدارة وتقديم حلول لتحسين خدمة العملاء.

- أولاً: التعليق على الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة الحديثة (2025-2026) إلى اهتمام متزايد بتحليل التحول الرقمي، وإدارة المشاريع، والاستدامة في قطاع الإنشاءات والعقار داخل المملكة العربية السعودية في إطار رؤية السعودية 2030. ويمكن ملاحظة أن أغلب الدراسات ركزت على دور التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، ونمذجة معلومات البناء (BIM)، والأنظمة الرقمية في تحسين أداء المشاريع الإنشائية، ورفع كفاءة التخطيط، وتقليل الهدر، وتعزيز الاستدامة.

كما تناولت مجموعة من الدراسات دور إدارة المشاريع في دعم نجاح المشاريع العملاقة مثل نيوم، والقدية، ومشروع البحر الأحمر، حيث أكدت أن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة يساهم في تحسين التنسيق بين أصحاب المصلحة وتسريع عمليات التنفيذ ورفع جودة المخرجات. وفي السياق ذاته، ركزت دراسات

أخرى على تنمية الموارد البشرية والمهارات المستقبلية باعتبارها عنصراً أساسياً في نجاح التحول الاقتصادي، إضافة إلى أهمية الحوكمة، والاستدامة، والشراكات بين القطاعين العام والخاص.

ورغم هذا الزخم البحثي، فإن معظم الدراسات تعاملت مع إدارة المشاريع أو الإدارة العقارية أو التحول الرقمي كل على حدة، دون تقديم معالجة تكاملية شاملة تربط بين إدارة المشروع خلال دورة حياته وبين إدارة الأصل العقاري بعد التسليم.

- ثانياً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة

يمكن تحديد عدة نقاط تشابه رئيسية بين الدراسات:

- اتفاق معظم الدراسات على أن إدارة المشاريع عنصر أساسي في نجاح المشاريع الإنشائية الكبرى.
- تأكيد جميع الدراسات على أهمية التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء.
- التركيز على الاستدامة كهدف رئيسي ضمن مشاريع رؤية 2030.
- إبراز أهمية الكفاءات البشرية والمهارات المستقبلية في نجاح المشاريع.
- استخدام منهجيات متعددة (كمية، نوعية، ودراسات حالة) لتحليل قطاع الإنشاءات والعقار.
- الاتفاق على أن المشاريع العملاقة تمثل محوراً رئيسياً للتنمية الاقتصادية في المملكة.

- ثالثاً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

على الرغم من التشابه العام، إلا أن هناك اختلافات واضحة بين الدراسات:

- بعض الدراسات ركزت على الذكاء الاصطناعي فقط كعامل تقني، بينما ركزت أخرى على إدارة المشاريع التقليدية أو الرشيقية .
- اختلاف في نطاق التطبيق؛ فبعض الدراسات تناولت مشاريع محددة مثل نيوم والقدية، بينما أخرى تناولت القطاع بشكل عام .
- تفاوت في التركيز بين الجوانب التقنية (BIM) والأنظمة الرقمية (والجوانب البشرية (المهارات والتدريب) .
- اختلاف في المنهجيات البحثية بين دراسات كمية تعتمد على الاستبيانات، وأخرى نوعية تعتمد على دراسات الحالة .
- قلة الدراسات التي ربطت بين مرحلة تنفيذ المشروع ومرحلة إدارة الأصل العقاري بعد التشغيل .

- رابعًا: الفجوة البحثية (Research Gap)

على الرغم من التقدم البحثي الكبير في مجالات إدارة المشاريع والتحول الرقمي والإدارة العقارية، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة تتمثل في غياب نموذج تكاملي شامل يربط بين إدارة المشاريع وإدارة الأصول العقارية بشكل استراتيجي داخل بيئة التطوير السعودية.

فالدراسات الحالية تركز بشكل منفصل على:

- تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع خلال مرحلة الإنشاء فقط
- أو تحسين إدارة الأصول العقارية بعد التسليم فقط
- أو دراسة أثر التكنولوجيا دون ربطها بالدورة الكاملة للمشروع العقاري

وبالتالي، لا توجد دراسات كافية توضح كيفية دمج إدارة المشروع مع الإدارة العقارية ضمن إطار واحد يضمن استمرارية القيمة من مرحلة التخطيط إلى التشغيل طويل المدى، بما يحقق التكامل الفعلي في الأداء ويعزز الاستدامة الاقتصادية.

كما أن الدراسات السابقة لم تقدم نموذجًا واضحًا يوضح كيف يمكن أن يؤدي هذا التكامل إلى تحسين العائد الاستثماري، وتقليل التكاليف التشغيلية، ورفع كفاءة استخدام الأصول العقارية في سياق التحول الوطني.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من الأطر والنظريات العلمية التي تفسر العلاقة بين إدارة المشاريع والإدارة العقارية، وكيفية تكاملهما في تحسين كفاءة القطاع العقاري في المملكة العربية السعودية في ضوء التحول التنموي الذي تقوده رؤية السعودية 2030. وتستند الدراسة إلى عدد من المنطلقات النظرية التي تشكل القاعدة الفكرية لتفسير الظاهرة محل البحث.

- نظرية دورة حياة المشروع

وفقًا لنظرية دورة حياة المشروع، تُعرّف المشاريع بأنها أنشطة منظمة تمر بمراحل متعددة مترابطة، تشمل التخطيط، والبدء، والتنفيذ، والمراقبة والتحكم، والإغلاق. وتُحدد لكل مرحلة مخرجات محددة، ومؤشرات أداء، وأدوار لأصحاب المصلحة. ويُعدّ اعتبار العديد من المؤسسات إتمام المشروع بمثابة علامة النجاح النهائية، مع إهمال الأداء التشغيلي طويل الأجل للأصل المُسلم، قيدًا هامًا تم تسليط الضوء عليه في الدراسات الحديثة. وتُوسّع هذه الدراسة نطاق هذا المفهوم لتسليط الضوء على حقيقة أن الأصول العقارية تستمر في إنتاج قيمة لفترة طويلة بعد تسليم المشروع. وبالتالي، تُبرز الدراسة الحاجة إلى استمرارية

بين تنفيذ الإنشاءات وتشغيل الأصول، وتقدم رابطًا مفاهيميًا بين مخرجات إدارة المشاريع ونتائج إدارة العقارات (Christopher، 2024).

- نظرية إدارة القيمة

تقوم نظرية إدارة القيمة على فكرة تقليل التكاليف الإجمالية لدورة حياة المشروع مع تحسين القيمة الوظيفية. وتشجع هذه النظرية على اتباع نهج منهجي في اتخاذ القرارات يضمن أن يُسهم كل قرار يتعلق بالتصميم، والمشتريات، والتنفيذ في تحقيق أفضل قيمة ممكنة. يركز هذا النهج بشدة على التدخل المبكر، الذي يُحدد معظم نتائج التكلفة والأداء. وتُعد نظرية إدارة القيمة وثيقة الصلة بهذه الدراسة، إذ تُحوّل التركيز من كفاءة المشروع على المدى القصير إلى أداء الأصول على المدى الطويل. ويمكن للمؤسسات ضمان أن القرارات المتخذة أثناء الإنشاء تُحسّن بشكل مباشر الكفاءة التشغيلية، وتوليد الدخل، واستدامة الأصول، وذلك من خلال دمج هذا المنظور في كلٍ من إدارة المشاريع وإدارة العقارات (Oke، 2017).

- نظرية حوكمة الشركات

في الأنظمة التنظيمية المعقدة، تُقدّم نظرية حوكمة الشركات إطارًا مُنظمًا لاتخاذ القرارات الأخلاقية، والمساءلة، والشفافية. ولضمان نجاح المشاريع ونتائج الأصول، تُسلّط الضوء على أهمية هياكل الحوكمة، والامتثال التنظيمي، وتوافق أصحاب المصلحة. ويجعل وجود العديد من الجهات الفاعلة العامة والخاصة الحوكمة أمرًا بالغ الأهمية في مبادرات العقارات واسعة النطاق، لا سيما تلك التي تتماشى مع رؤية السعودية 2030. وتُستخدم هذه الفكرة في هذه الدراسة لشرح كيف يُمكن أن ينتج عن عدم التوافق بين حوكمة تنفيذ المشروع وحوكمة تشغيل العقارات أوجه قصور، وتأخيرات، وضعف في أداء الأصول. ويتم ضمان اتساق الأهداف الاستراتيجية في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع من خلال تكامل حوكمة قوي (Chen، 2026).

- نظرية الموارد (RBV)

وفقاً لنظرية الموارد، يُمكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال اكتساب وتطوير واستخدام الموارد النادرة والقيمة والفريدة وغير القابلة للاستبدال بكفاءة. تشمل هذه الموارد في البيئات التنظيمية القدرات التكنولوجية، والإجراءات التنظيمية، والمعرفة التقنية، ورأس المال البشري. تستخدم هذه الدراسة نظرية الموارد لتوضيح أهمية المهارات متعددة التخصصات في التكامل الناجح بين إدارة المشاريع وإدارة العقارات. يحتاج المحترفون إلى امتلاك مجموعة مهارات متكاملة تجمع بين معرفة إدارة الأصول الاستراتيجية والخبرة التقنية في تنفيذ المشاريع. تواجه المؤسسات خطر تكوين أقسام معزولة تُعيق توليد القيمة على المدى الطويل وتُقلل الكفاءة العامة في غياب هذه المهارات المتكاملة (Hulu، 2024).

- نظرية التحول الرقمي

تُفسر نظرية التحول الرقمي كيف تُغيّر التكنولوجيا المتطورة بشكل جذري الهياكل التنظيمية والإجراءات ونماذج صنع القرار. يشهد تخطيط المشاريع وتنفيذها وإدارتها تحولاً جذرياً بفضل تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، ومنصات إدارة المشاريع السحابية، ونمذجة معلومات المباني (BIM). ووفقاً لهذه الدراسة، أصبح تبادل البيانات في الوقت الفعلي بين أنظمة إدارة المشاريع وأنظمة إدارة العقارات ممكناً بفضل التحول الرقمي. ويساهم هذا الربط في تحسين الصيانة التنبؤية، وتحسين الأصول، وإدارة المخاطر، ودقة التنبؤ. كما يتماشى هذا مع أهداف رؤية السعودية 2030 الوطنية الرامية إلى بناء اقتصاد قائم على المعرفة ومتصل رقمياً (Martins، 2025).

- منظور إدارة دورة الحياة المتكاملة

يجمع منظور إدارة دورة الحياة المتكاملة جميع الأفكار السابقة في إطار مفاهيمي واحد. فمنذ لحظة وضع الفكرة وحتى التشغيل طويل الأجل، ينظر هذا المنظور إلى الأصول العقارية ومشاريع البناء كنظام مستمر

لتوليد القيمة، لا ككيانات منفصلة. ويؤكد هذا المنظور على أهمية التنسيق السلس بين مراحل التخطيط والتنفيذ والتسليم وإدارة الأصول. كما يشدد على أهمية تنسيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية والمالية طوال دورة حياة المشروع. ومن خلال تطبيق هذا النهج المتكامل، تستطيع المؤسسات تقليل أوجه القصور الناتجة عن التجزئة، وتعزيز استمرارية اتخاذ القرارات، وتحسين أداء المشاريع على المدى القصير واستدامة الأصول على المدى الطويل. وفي النهاية، يقدم هذا المنظور أفضل دعم نظري لتحقيق الفعالية الشاملة وتوليد القيمة في قطاع العقارات السعودي.

المنهجية وطرق البحث:

- أساليب البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء كيفية دمج إدارة المشاريع وإدارة العقارات في سوق العقارات السعودي، وذلك باستخدام منهج البحث الوصفي التحليلي. وتماشياً مع رؤية السعودية 2030، يُعد هذا المنهج مناسباً لأنه يتيح فهماً شاملاً للممارسات الحالية، وتحديد فجوات التكامل، وتقييم آثارها على الاستدامة والكفاءة. وإلى جانب وصف الظواهر الراهنة، تحلل الدراسة العلاقات بين المتغيرات المهمة للوصول إلى نتائج ثابتة تُسهم في التطوير.

- منهج البحث:

لضمان تحليل أكثر شمولاً، تعتمد الدراسة منهجاً مختلطاً يجمع بين المنهجيات الكمية والنوعية. فبينما يقيس الجانب الكمي التصورات والعلاقات والاتجاهات بين المتخصصين في هذا المجال، يستخدم الجانب النوعي الأدبيات ودراسات الحالة لاستكشاف المفاهيم والأطر والممارسات القطاعية. ويتيح هذا الجمع بين المنهجين التحقق من صحة النتائج من مصادر متعددة، مما يعزز مصداقيتها.

- أساليب جمع البيانات:

استُخدم استبيان منهجي لجمع البيانات الأولية من متخصصين سعوديين يعملون في إدارة المشاريع والتطوير العقاري والمجالات ذات الصلة. ولتقييم مستوى الاتفاق حول ممارسات التكامل، ونتائج الكفاءة، وآثار التحول الرقمي، احتوى الاستبيان على أسئلة مغلقة صُممت باستخدام مقياس ليكرت. أما مصادر البيانات الثانوية، فكانت المجلات المحكمة، وتقارير القطاع، والمنشورات الرسمية المتعلقة بالعقارات والإنشاءات واستراتيجيات التنمية الوطنية. تضمن هذه الاستراتيجية المزدوجة المصادر التطبيق العملي والدقة العلمية.

- العينة وأسلوب أخذ العينات:

تستهدف الدراسة المتخصصين العاملين في تنفيذ المشاريع وإدارة العقارات، بمن فيهم مديرو المشاريع، ومطورو العقارات، والاستشاريون، والمهندسون. استُخدم أسلوب أخذ العينات الهادف لضمان امتلاك المشاركين الخبرة والمعرفة ذات الصلة بموضوع البحث. رُوِعت إمكانية الوصول والكفاية الإحصائية عند تحديد حجم العينة لتمكين إجراء تحليل ذي مغزى للعلاقات بين المتغيرات.

- أساليب تحليل البيانات:

تُحلل البيانات المُجمعة باستخدام برامج إحصائية لإجراء تحليل وصفي واستدلالي. تُستخدم الإحصاءات الوصفية، كالتوسطات والانحرافات المعيارية وتوزيعات التكرار، لتلخيص آراء المشاركين. تُدرس العلاقات بين مستويات التكامل وأداء المشروع ونتائج العقارات باستخدام التحليل الاستدلالي، الذي يشمل تقنيات الانحدار والارتباط. يُمكن هذا الدراسة من اختبار الفرضيات وتحديد الأنماط المهمة في البيانات.

- الموثوقية والصلاحية:

تستخدم الدراسة مقاييس الصلاحية والموثوقية لضمان جودة البحث. يضمن تقييم الخبراء لبُنى الاستبيان صلاحية المحتوى، بينما تُستخدم مقاييس الاتساق الداخلي، مثل معامل ألفا لكرونباخ، لتقييم الموثوقية. تضمن هذه الإجراءات أن أداة البحث تقيس بدقة المفاهيم المقصودة وتُنتج نتائج متسقة عبر جميع الإجابات.

- الاعتبارات الأخلاقية:

تُتبع قواعد أخلاقية صارمة طوال فترة الدراسة لضمان سرية هوية المشاركين. يُبلغ المشاركون بهدف الدراسة وحقوقهم في الانسحاب من المشاركة في أي وقت. المشاركة طوعية بالكامل. تُستخدم البيانات حصراً للأغراض الأكاديمية، بما يضمن الامتثال لمعايير البحث الأخلاقية والمتطلبات المؤسسية.

- التبرير المنهجي:

تُبرر ضرورة رصد الجوانب الإدارية والفنية للتكامل بين إدارة المشاريع وإدارة العقارات اتباع المنهجية المختارة. ونظراً لتعقيد قطاع العقارات السعودي وتحوله السريع في إطار رؤية السعودية 2030، فإن اتباع منهجية مختلطة ومنظمة يوفر أساساً شاملاً للوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق.

أدوات الدراسة:

- استبيان مُنظَّم:

استُخدم استبيان مُنظَّم، صُمِّم لجمع بيانات كمية من متخصصي إدارة المشاريع والعقارات في المملكة العربية السعودية، كأداة البحث الرئيسية للدراسة. ولضمان توافقه مع أهداف الدراسة، تمَّ إعداد الاستبيان بدقة متناهية بالاستناد إلى أُطر نظرية ومراجعة الأدبيات ذات الصلة. واستُخدم مقياس ليكرت، الذي يتراوح من "أوافق بشدة" إلى "لا أوافق بشدة"، لتقييم عدد من العبارات المُغلقة. ويهدف الاستبيان

إلى جمع معلومات حول آراء المُستجيبين حول دمج إدارة المشاريع وإدارة العقارات، وفعالية الإجراءات الحالية، وأهمية التحوّل الرقمي، وتأثيراته على الاستدامة والكفاءة. ويُسهّل الإطار المُنظّم إجراء التحليل الإحصائي والمقارنة بين مجموعات الاستجابة المختلفة.

- مراجعة الأدبيات والمصادر الثانوية:

كأداة بحث ثانوية، تمّ استخدام تقييم شامل للأدبيات لتطوير الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة. وتشمل هذه المراجعة المقالات المنشورة في المجلات المُحكّمة، والمنشورات العلمية، وأوراق المؤتمرات، وتقارير القطاع المتعلقة بإدارة المشاريع، وإدارة العقارات، والتحوّل الرقمي، والاستدامة. لفهم الإطار الاستراتيجي الأوسع، تتضمن دراسة الأدبيات أعمالاً متعلقة برؤية السعودية 2030. تُسهم هذه الأداة في تحديد المتغيرات المهمة، وتحديد الثغرات البحثية، والمساعدة في صياغة الإطار المفاهيمي وفرضيات الدراسة. كما تتضمن استناد الدراسة إلى معارف أكاديمية راسخة مع مراعاة التحديات الصناعية الراهنة.

- برامج التحليل الإحصائي:

لتحليل البيانات الكمية المُجمّعة وتفسيرها، تستخدم الدراسة برامج التحليل الإحصائي (مثل SPSS أو برامج مماثلة) كأداة تحليلية. تُستخدم هذه الأداة لدراسة الروابط بين عوامل تشمل مستوى التكامل، وكفاءة المشاريع، وأداء العقارات، وذلك باستخدام الإحصاء الوصفي، وتحليل الانحدار، وتحليل الارتباط. يتضمن استخدام البرامج الإحصائية تفسيراً موضوعياً للبيانات، ويُحسّن الدقة، ويُقلّل من الخطأ البشري. كما يُتيح اختبار الأفكار بطريقة منهجية وموثوقة، مما يُعزز صحة استنتاجات الدراسة.

- التحقق من صحة المحتوى:

تعتمد الدراسة على التحقق من صحة المحتوى كاستراتيجية منهجية لضمان صحة أداة البحث. تُراجع بنود الاستبيان من قبل لجنة من المتخصصين في العقارات وإدارة المشاريع من الأوساط الأكاديمية

والتجارية. وتُعدّ آراؤهم ضرورية لضمان أن تعكس جميع البنود بدقة المفاهيم المراد قياسها، وإزالة أي غموض، وتحسين الصياغة. يُحسّن هذا الإجراء صحة المحتوى ويضمن ملاءمة الأداة لبيئة العقارات السعودية وتوافقها مع أهداف رؤية السعودية 2030.

- أداة لاختبار الموثوقية:

بالإضافة إلى ذلك، تستخدم الدراسة أدوات اختبار الموثوقية، وتحديدًا معامل ألفا لكرونباخ، لتقييم الاتساق الداخلي للاستبيان. يضمن هذا أن تكون بنود كل مفهوم - مثل الاستدامة والكفاءة والتكامل - موثوقة ومتسقة في تقييم المتغيرات المطلوبة. تعني الموثوقية العالية أن الأداة تُنتج نتائج ثابتة ومتسقة، مما يُعزز الدقة المنهجية العامة ويزيد من صحة استنتاجات الدراسة.

حدود الدراسة:

- الحدود البشرية:

نظراً لخصائص المشاركين في الدراسة وإجراءات البحث نفسها، فإن هذه الدراسة عرضة للقيود المتعلقة بالعنصر البشري. فنزاهة ووعي وخبرة العاملين في إدارة المشاريع والعقارات هي التي تحدد دقة النتائج. ومن المحتمل حدوث تحيز ذاتي، أو سوء تفسير لإجابات الاستبيان، أو اختلاف تفسيرات مصطلحات مثل التكامل والكفاءة والاستدامة، لأن الإجابات تعتمد على وجهات النظر الفردية. علاوة على ذلك، فإن الدراسة مقيدة بتوافر واستعداد الخبراء الأكفاء للمشاركة، مما قد يؤثر على تمثيلية العينة وقابلية تعميم النتائج.

- الحدود المكانية:

يقتصر النطاق المكاني لهذه الدراسة على قطاعي العقارات والإنشاءات في المملكة العربية السعودية. وتركز الدراسة على الشركات والبرامج العاملة في السوق السعودي، وخاصة تلك التي تدعم أهداف التنمية لرؤية السعودية 2030. ونظراً لاختلاف أسواق العقارات اختلافاً كبيراً من حيث الهيكل والحوكمة ودرجات تبني التكنولوجيا، فقد لا تكون النتائج قابلة للتطبيق مباشرة على دول أخرى أو على أوضاع تنظيمية واقتصادية مختلفة. نظراً لهذا القيد الجغرافي، تقتصر صلاحية الدراسة الخارجية على السياق السعودي.

- الحدود الزمنية:

نظراً لتركيز الدراسة على البيانات والظروف خلال فترة زمنية محددة تتزامن مع المرحلة الحالية من التطور السريع في المملكة العربية السعودية (حوالي 2025-2026)، فإنها محدودة أيضاً بالمتغيرات الزمنية. وقد تصبح النتائج أقل تمثيلاً في نهاية المطاف نظراً لطبيعة قطاع العقارات الديناميكية والتحسينات المستمرة في التحول الرقمي وتقنيات إدارة المشاريع. لذا، ينبغي فهم النتائج في سياقها الزمني، إذ قد تؤثر التغييرات المستقبلية في السياسات أو التطورات التقنية أو تحولات السوق على قابلية تطبيق النتائج.

المراجع

Abbas Abdulameer Khalaf. (2024). Digital Transformation and Understanding the Impact on Construction Project Management in Iraq. تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/383331178_Digital_Transformation_and_Understanding_the_Impact_on_Construction_Project_Management_in_Iraq

- The Role of Project Management in Advancing Sustainable Tourism in the Saudi Municipality Sector: Frameworks, Governance Models, and Implementation Roadmaps .(2025) .Abdelrahman Sheta
تم الاسترداد من
<https://ijsrst.com/index.php/home/article/view/IJSRST25126298>
- Assessing the critical success factors for the sustainable construction project management of Saudi Arabia .(2025) .Abdullah Alghuried
تم الاسترداد من
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13467581.2025.2454616>
- Future workforce skills for Saudi Arabia: A PLS-SEM analysis of vision 2030 readiness .(2025) .Ahmed Khalid Alrashedi
تم الاسترداد من
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/02666669251357311>
- Consensus-Based Measures for Improvement of Off-Plan Sales Program of Housing Units in Real Estate Market of Riyadh City .(2023) .Ali Alqahtany
تم الاسترداد من
<https://www.mdpi.com/2075-5309/13/4/895>
- The Effect of Project Management System Implementation, BIM Technology, and Cloud Collaboration on Construction Project Efficiency in Riau .(2024) .Aris Krisdiyanto
تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/384090071_The_Effect_of_Project_Management_System_Implementation_BIM_Technology_and_Cloud_Collaboration_on_Construction_Project_Efficiency_in_Riau
- The Concept of Value Management .(2017) .Ayodeji Emmanuel Oke
تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/315365425_The_Concept_of_Value_Management
- A Review on Implementation of Strategic Management in Saudi Arabia Construction Companies Towards Achieving Sustainable Development Goals .(2022) .Basel Sultan
تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/361645791_A_Review_on_Implementation_of_Strategic_Management_in_Saudi_Arabia_Construction_Companies_Towards_Achieving_Sustainable_Development_Goals
- Project life cycle .(2024) .Friday Christopher
تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/401855399_Project_life_cycle
- Digital Transformation of Construction Planning in Saudi Arabia's Giga Projects: Driving Vision 2030 Through Smart Delivery Models .(2025) .Hamed Gohar
تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/392094745_DIGITAL_TRANSFORMATION_OF_CONSTRUCTION_PLANNING_IN_SAUDI_ARABIA'S_GIGA_PROJECTS_DRIVING_VISION_2030_THROUGH_SMART_DELIVERY_MODELS

- Optimizing construction project delivery using BIM .(2022) .Iyiola Oladehinde Olaseni
for real-time design, scheduling, and cost integration
تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/390548084_Optimizing_construction_project_delivery_using_BIM_for_real-time_design_scheduling_and_cost_integration
- Corporate Governance: Definition, Principles, Models, and .(2026) .James Chen
Examples .تم الاسترداد من
<https://www.investopedia.com/terms/c/corporategovernance.asp>
- BIM Impact on Construction Project Time Using System .(2023) .Khalid S. Al-Gahtani
Dynamics in Saudi Arabia's Construction
تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/373717551_BIM_Impact_on_Construction_Project_Time_Using_System_Dynamics_in_Saudi_Arabia's_Construction
- Resource-Based View Theory to Achieve a .(2024) .Margareth Zhandra Trixie Hulu
Sustainable Competitive Advantage of the Firm: Systematic Literature Review
تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/384721885_Resource-Based_View_Theory_to_Achieve_a_Sustainable_Competitive_Advantage_of_the_Firm_Systematic_Literature_Review
- AI-DRIVEN PROJECT MANAGEMENT .(2026) .Muhammad Masood Alam
TRANSFORMATION: STRENGTHENING SAUDI ARABIA'S CONSTRUCTION
SECTOR AS A CATALYST FOR ECONOMIC DIVERSIFICATION
تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/401597288_AI-DRIVEN_PROJECT_MANAGEMENT_TRANSFORMATION_STRENGTHENING_SAUDI_ARABIA'S_CONSTRUCTION_SECTOR_AS_A_CATALYST_FOR_ECONOMIC_DIVERSIFICATION
- Real-World Validation of a Construction Lifecycle Optimization .(2025) .Omar Alnajjar
Framework Integrating Lean Construction, BIM, and Emerging Technologies in
Saudi Arabia
تم الاسترداد من
<https://www.mdpi.com/2075-5309/15/16/2946>
- Key Sectors Driving Saudi Vision 2030 .(2025) .Said Khalfa Mokhtar Brika
Diversification .تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/391099962_Key_Sectors_Driving_Saudi_Vision_2030_Diversification
- .(2024) .Sreekumar Menon
https://www.researchgate.net/publication/391099962_Key_Sectors_Driving_Saudi_Vision_2030_Diversification
تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/379302917_Best_Practices_and_Implementation_Challenges_in_Effective_Project_Management

Digital Transformation in Project Management: A .(2025) .Tomas Sparano Martins
تم الاسترداد من .Systematic Review and Research Agenda
https://www.researchgate.net/publication/393990433_Digital_Transformation_in_Project_Management_A_Systematic_Review_and_Research_Agenda

Project Management Readiness in the Construction .(2025) .Vilmar Haropohop
تم الاسترداد من .Industry: Evaluation of the Kingdom of Saudi Arabia's 2030 Vision
<https://journals.ijramt.com/index.php/ijramt/article/view/3073>

Mid-Ocean University

College of Management



Master of Project Management

Thesis Title:

Project Management and Real Estate Management Specializations in the Kingdom of Saudi
Arabia's Vision 2030

Prepared by:

Hanadi Mubarak Hamoud Al-Qahtani

University ID:

Supervised by:

Prof. Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Prof. Fayez Jarad

Academic Year:

2026