

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

إدارة المشاريع الاستراتيجية في ضوء رؤية السعودية 2030 "إطار عمل

لتعزيز الكفاءة والاستدامة"

إعداد الطالبة:

لُجين محمد إبراهيم الصعب

(252001287)

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026 – 1447



إِهْدَاء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،

إليه أولاً أهدي ثمرة جهدي وعمل سنواتي،

ثم إلى والديّ العزيزين، سبب وجودي بعد الله،

وإلى من دعوا لي بصدق، فكان دعاؤهم النور في طريقي،

إلى كل معلم زرع في نفسي حبّ العلم،

إلى أصدقائي الذين ساندوني في أوقات العثرات،

إلى من آمنوا بي حين ضعفت ثقتي بنفسي،

أهديكم هذا العمل، دعوة خالصة أن يجزيكم الله خيراً،

وأن يبارك في كل ما قدمتموه لي،

فأنتم نوري وسندي بعد توفيق الله.

شكر وتقدير

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في انجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المشاريع الاستراتيجية بأبعادها الأربعة، وهي: التخطيط الاستراتيجي، والحوكمة المؤسسية، وإدارة الموارد والكفاءات، والتقييم والرقابة الاستراتيجية، على تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة مكوّنة من 28 فقرة وُزعت على عينة عشوائية طبقية بلغت 386 مفردة من العاملين في إدارة المشاريع التنموية المرتبطة برؤية 2030 بمنطقة الرياض. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ 3.75 من 5، فيما بلغ متوسط الكفاءة والاستدامة 3.69. كما أثبت تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ لأبعاد إدارة المشاريع الاستراتيجية مجتمعةً على الكفاءة والاستدامة، إذ بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.717$ ، وكانت الحوكمة المؤسسية الأكثر تأثيراً بمعامل انحدار 0.312، يليها التخطيط الاستراتيجي 0.264، ثم التقييم والرقابة 0.241، وأخيراً إدارة الموارد والكفاءات 0.196. أوصت الدراسة بتعزيز أطر الحوكمة المؤسسية، وتكثيف برامج التدريب المتخصصة، وتبني نماذج أعمال مستدامة تُقلّل الاعتماد على الدعم الحكومي في المشاريع التنموية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع الاستراتيجية، الكفاءة والاستدامة، رؤية السعودية 2030، الحوكمة المؤسسية، التخطيط الاستراتيجي.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة الدراسة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أهداف الدراسة
5.....	4.1 أسئلة الدراسة
5.....	5.1 فروض الدراسة
6.....	6.1 أهمية الدراسة
8.....	7.1 الدراسات السابقة
13.....	8.1 الفجوة البحثية
14.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة
16.....	10.1 منهجية الدراسة
17.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة
18.....	12.1 مصادر جمع البيانات
18.....	13.1 أداة الدراسة
19.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
20.....	15.1 حدود الدراسة
21.....	الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المشاريع الاستراتيجية (المتغير المستقل).....	21
1.1.2 تمهيد.....	21
2.1.2 مفهوم إدارة المشاريع الاستراتيجية.....	21
3.1.2 أهمية إدارة المشاريع الاستراتيجية.....	23
4.1.2 أهداف إدارة المشاريع الاستراتيجية.....	24
5.1.2 أبعاد إدارة المشاريع الاستراتيجية.....	25
6.1.2 استراتيجيات إدارة المشاريع الاستراتيجية.....	30
المبحث الثاني: الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية (المتغير التابع).....	32
1.2.2 تمهيد.....	32
2.2.2 مفهوم الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية.....	32
3.2.2 أهمية الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية.....	34
4.1.2 أهداف تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية.....	35
5.1.2 أبعاد الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية.....	36
6.1.2 استراتيجيات تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية.....	38
الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	40
1.3 تمهيد.....	40
2.3 منهج الدراسة.....	40
3.3 مجتمع وعينة الدراسة.....	41
4.3 مصادر جمع البيانات.....	43
5.3 أداة الدراسة (الاستبانة).....	43
6.3 صدق أداة الدراسة.....	46
7.3 ثبات أداة الدراسة.....	47
8.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....	48
9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	50
الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....	52

52.....	1.4 تمهيد.....
52.....	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية.....
54.....	3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
62.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
69.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
69.....	1.5 تمهيد.....
69.....	2.5 نتائج الدراسة.....
73.....	3.5 توصيات الدراسة.....
75.....	Abstract.....
76.....	المراجع.....
76.....	المراجع العربية.....
78.....	المراجع الأجنبية.....
80.....	الملاحق.....
81.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
42	جدول (1): توزيع الاستبانة وفقاً لمراحل الجمع	1.
42	جدول (2): توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية	2.
44	جدول (3): توزيع فقرات المتغير المستقل على الأبعاد	3.
45	جدول (4): توزيع فقرات المتغير التابع	4.
45	جدول (5): الملخص العام لتوزيع فقرات الاستبانة	5.
45	جدول (6): تدرج مقياس ليكرت الخماسي	6.
46	جدول (7): مستويات الحكم على المتوسطات الحسابية	7.
47	جدول (8): معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير المستقل	8.
47	جدول (9): معاملات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية والدرجة الكلية للاستبانة	9.
48	جدول (10): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاو الاستبانة	10.
49	جدول (11): مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	11.
52	جدول (12): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس	12.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
53	جدول (13): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	13.
53	جدول (14): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	14.
54	جدول (15): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي	15.
55	جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التخطيط الاستراتيجي للمشاريع	16.
56	جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الحوكمة المؤسسية للمشاريع	17.
57	جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة الموارد والكفاءات	18.
58	جدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التقييم والرقابة الاستراتيجية	19.
59	جدول (20): ترتيب أبعاد المتغير المستقل (إدارة المشاريع الاستراتيجية) حسب المتوسطات الحسابية	20.
60	جدول (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (الكفاءة والاستدامة)	21.
62	جدول (22): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المشاريع الاستراتيجية على الكفاءة والاستدامة	22.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
64	جدول (23): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي على الكفاءة والاستدامة	23.
65	جدول (24): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الحوكمة المؤسسية على الكفاءة والاستدامة	24.
66	جدول (25): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة الموارد والكفاءات على الكفاءة والاستدامة	25.
67	جدول (26): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التقييم والرقابة الاستراتيجية على الكفاءة والاستدامة	26.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة فرضت على المؤسسات والحكومات إعادة النظر في أساليب إدارة مشاريعها التنموية، إذ لم تعد الأساليب التقليدية كافية لمواكبة التعقيدات المتزايدة في حجم المشاريع وتشابك أطرافها وتعدد أهدافها. وقد أصبحت إدارة المشاريع الاستراتيجية ضرورة حتمية لضمان تحقيق المشاريع لأهدافها بكفاءة عالية وبما يتسق مع التوجهات الوطنية الكبرى، لا سيما في المملكة العربية السعودية التي أطلقت رؤية 2030 كخارطة طريق طموحة لتحويل اقتصادها وتنويع مصادر دخلها وبناء مستقبل مستدام. (Alghamdi et al., 2022)

ويُعد التخطيط الاستراتيجي للمشاريع حجر الأساس في منظومة إدارة المشاريع الاستراتيجية، حيث يُمكن المؤسسات من رسم مسارات واضحة لمشاريعها وتحديد أولوياتها وتخصيص مواردها بالشكل الأمثل بما يضمن تحقيق الأهداف المرسومة ضمن الأطر الزمنية والمالية المحددة. وتتكامل مع التخطيط الاستراتيجي أبعاد أخرى لا تقل أهمية، تشمل الحوكمة المؤسسية التي ترسي قواعد الشفافية والمساءلة، وإدارة الموارد والكفاءات التي تضمن توفير القدرات البشرية والمادية اللازمة، والتقييم والرقابة الاستراتيجية التي تكفل متابعة الأداء وتصحيح المسار. (Ali et al., 2024) وقد أثبتت الممارسات الإدارية الحديثة أن تكامل هذه الأبعاد يُشكّل منظومة متماسكة تُعزز من قدرة المشاريع على بلوغ غاياتها الاستراتيجية، إذ إن غياب أي بُعد منها يُضعف المنظومة بأكملها ويُهدد نجاح المشروع (كاظم، 2025).

وعلى الجانب الآخر، تحتل الكفاءة والاستدامة مكانة محورية في الفكر التنموي المعاصر، حيث لم يعد نجاح المشروع يُقاس فقط بإنجازه في الوقت والتكلفة المحددين، بل امتد ليشمل قدرته على تحقيق أثر مستدام يمتد إلى ما بعد مرحلة التنفيذ ويُساهم في تحقيق التنمية الشاملة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وتبرز أهمية الاستدامة بشكل خاص في المشاريع التنموية التي تستهدف إحداث تغييرات هيكلية في الاقتصاد والمجتمع (الشطنواوي والقرعان، 2023). كما أن تحقيق الكفاءة في إدارة

المشاريع يستوجب الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقليل الهدر وتعظيم المخرجات، وهو ما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة الممارسات الإدارية والاستراتيجية المتبعة في دورة حياة المشروع بأكملها (الخطيب والعطيات وعبدالنور، 2023).

وفي سياق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، تتضاعف أهمية الربط بين إدارة المشاريع الاستراتيجية وتعزيز الكفاءة والاستدامة، إذ تسعى الرؤية إلى تنفيذ مشاريع تنموية عملاقة عبر قطاعات متنوعة تتطلب مستويات عالية من التخطيط الاستراتيجي والحوكمة الرشيدة وإدارة الموارد بكفاءة ورقابة استراتيجية فاعلة لضمان تحقيق مستهدفاتها بشكل مستدام (Alhamad et al., 2024) وعليه فإن بناء إطار عمل متكامل يُوظف أبعاد إدارة المشاريع الاستراتيجية في تعزيز الكفاءة والاستدامة يُعد مطلباً جوهرياً لنجاح هذه المشاريع وتحقيق أهداف التنمية الوطنية (Selim & Abuzaid, 2024).

وبناءً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتبحث في أثر إدارة المشاريع الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، الحوكمة المؤسسية للمشاريع، إدارة الموارد والكفاءات، التقييم والرقابة الاستراتيجية) على تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030، ساعيةً إلى تقديم إطار عمل علمي وعملي يُسهم في تمكين القائمين على المشاريع التنموية من تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والاستدامة بما يتوافق مع الطموحات الوطنية الكبرى (Alghuried, 2026).

2.1 مشكلة الدراسة

تُمثل المشاريع التنموية الركيزة الأساسية التي تنهض عليها طموحات الدول في تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي، وتبرز أهميتها بصورة أكثر وضوحاً في سياق التحولات الاستراتيجية الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030، تلك الرؤية التي أطلقت مئات المشاريع التنموية الضخمة عبر قطاعات متعددة بهدف تنويع مصادر الدخل الوطني وبناء اقتصاد مستدام أقل اعتماداً على النفط. غير أن ضخامة هذه المشاريع وتعدد أبعادها وتشابك أطرافها يفرض تحديات جوهريّة على منظومة إدارتها، إذ لم يعد يكفي الاعتماد على الأساليب التقليدية في إدارة المشاريع التي تُركز على الجوانب التشغيلية

والفنية دون الاهتمام الكافي بالبُعد الاستراتيجي الذي يضمن الموازنة بين أهداف المشروع والتوجهات الوطنية الكبرى.

وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها المملكة العربية السعودية في تطوير منظومة إدارة المشاريع وتحديث أطرها التنظيمية والتشريعية، إلا أن الواقع العملي يكشف عن وجود فجوة واضحة بين التخطيط الاستراتيجي للمشاريع وبين مخرجاتها الفعلية على صعيد الكفاءة والاستدامة. فكثير من المشاريع التنموية تواجه تحديات تتعلق بتجاوز التكاليف المقدرة وعدم الالتزام بالجدول الزمنية المحددة وضعف مستوى الحوكمة المؤسسية وقصور في آليات التقييم والرقابة الاستراتيجية، فضلاً عن إشكاليات في إدارة الموارد والكفاءات البشرية اللازمة لتنفيذ هذه المشاريع بالمستوى المطلوب. وتتفاقم هذه التحديات في ظل غياب أطر عمل متكاملة تربط بين الممارسات الاستراتيجية في إدارة المشاريع ومتطلبات تحقيق الكفاءة والاستدامة بما ينسجم مع مستهدفات رؤية 2030 وبرامجها التنفيذية.

وتؤكد الشواهد البحثية أن معظم الدراسات السابقة تناولت إدارة المشاريع من زاوية تشغيلية بحتة أو ركزت على الاستدامة كمفهوم منفصل عن الإدارة الاستراتيجية للمشاريع، مما أوجد فجوة معرفية واضحة في فهم العلاقة التكاملية بين إدارة المشاريع الاستراتيجية بأبعادها المختلفة وبين تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية. كما أن السياق السعودي تحديداً يفتقر إلى دراسات معمقة تُقدم إطاراً عملياً واضحاً يُمكن القائمين على المشاريع التنموية من توظيف التخطيط الاستراتيجي والحوكمة المؤسسية وإدارة الموارد والكفاءات والتقييم والرقابة الاستراتيجية كأدوات فاعلة لتحقيق الكفاءة والاستدامة المنشودة.

وانطلاقاً مما تقدم، تبلور مشكلة الدراسة في الحاجة الماسة إلى فهم معمق وشامل لأثر إدارة المشاريع الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، الحوكمة المؤسسية للمشاريع، إدارة الموارد والكفاءات، التقييم والرقابة الاستراتيجية) على تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030، وتقديم إطار عمل متكامل يُساهم في تجسير الفجوة القائمة بين الطموحات الاستراتيجية الوطنية والممارسات الفعلية في إدارة المشاريع. وتتجسد هذه المشكلة في

التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر إدارة المشاريع الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، الحوكمة المؤسسية للمشاريع، إدارة الموارد والكفاءات، التقييم والرقابة الاستراتيجية) على تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030؟

3.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر إدارة المشاريع الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، الحوكمة المؤسسية للمشاريع، إدارة الموارد والكفاءات، التقييم والرقابة الاستراتيجية) على تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030. ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية، هي:

- (1) التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي للمشاريع على تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030.
- (2) قياس أثر الحوكمة المؤسسية للمشاريع على تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030.
- (3) تحديد أثر إدارة الموارد والكفاءات على تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030.
- (4) الكشف عن أثر التقييم والرقابة الاستراتيجية على تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030.
- (5) تقديم إطار عمل متكامل يُمكن القائمين على المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية من توظيف إدارة المشاريع الاستراتيجية لتعزيز الكفاءة والاستدامة بما يتوافق مع مستهدفات رؤية 2030.

4.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر إدارة المشاريع الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، الحوكمة المؤسسية للمشاريع، إدارة الموارد والكفاءات، التقييم والرقابة الاستراتيجية) على تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر التخطيط الاستراتيجي للمشاريع على تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030؟
2. ما أثر الحوكمة المؤسسية للمشاريع على تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030؟
3. ما أثر إدارة الموارد والكفاءات على تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030؟
4. ما أثر التقييم والرقابة الاستراتيجية على تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030؟

5.1 فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المشاريع الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، الحوكمة المؤسسية للمشاريع، إدارة الموارد والكفاءات، التقييم

والرقابة الاستراتيجية) على تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030.

الفرضيات الفرعية:

- H0-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي للمشاريع على تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030.
- H0-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحكومة المؤسسية للمشاريع على تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030.
- H0-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد والكفاءات على تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030.
- H0-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتقييم والرقابة الاستراتيجية على تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030.

6.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

- تُسهم في إثراء المكتبة العربية والسعودية بإطار نظري متكامل يربط بين إدارة المشاريع الاستراتيجية بأبعادها الأربعة وتعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية، وهو ما يُعد إضافة نوعية في ظل ندرة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة التكاملية في السياق السعودي.
- تسعى إلى سد فجوة معرفية واضحة في الأدبيات العلمية، حيث أن غالبية الدراسات السابقة تناولت إدارة المشاريع أو الاستدامة بشكل منفصل، في حين تجمع هذه الدراسة بين المتغيرين في نموذج بحثي واحد ومتكامل.
- تُقدم نموذجاً قياسياً يُمكن الباحثين من قياس أثر إدارة المشاريع الاستراتيجية على الكفاءة والاستدامة، مما يُوفر أداة علمية موثوقة قابلة للتطبيق والتطوير في دراسات مستقبلية مماثلة.

- تُسهم في تأصيل مفاهيم إدارة المشاريع الاستراتيجية وأبعادها ضمن السياق التنموي السعودي المرتبط برؤية 2030، مما يُتيح للباحثين فهماً أعمق لهذه المفاهيم وآليات تطبيقها.
- تفتح آفاقاً بحثية جديدة أمام الباحثين من خلال تقديم إطار عمل يمكن اختباره وتطويره في قطاعات متنوعة وبيئات مختلفة، مما يُحفز على إجراء مزيد من الدراسات المتعمقة في هذا المجال.
- تُعزز الربط بين الأطر النظرية لإدارة المشاريع الاستراتيجية والواقع التطبيقي في بيئة المشاريع التنموية السعودية، مما يرفع من القيمة العلمية للنتائج ويُعطيها بُعداً تطبيقياً أكثر عمقاً.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تُوفر لصناع القرار والمسؤولين عن المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية رؤية واضحة ومعقدة حول كيفية توظيف إدارة المشاريع الاستراتيجية لرفع مستوى الكفاءة والاستدامة، مما يُساعدهم في اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية رصينة.
- تكتسب أهمية بالغة من ارتباطها المباشر برؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تُولي عناية فائقة بكفاءة إدارة المشاريع واستدامتها، حيث تُقدم توصيات عملية تُسهم في تسريع تحقيق مستهدفات الرؤية وبرامجها التنفيذية.
- تُقدم إطار عمل تطبيقي متكامل يُمكن للمؤسسات والجهات الحكومية والخاصة المعنية بإدارة المشاريع التنموية تبنيه وتطبيقه بشكل مباشر لتحسين أدائها ورفع مستوى الكفاءة والاستدامة في مشاريعها.
- تُسهم نتائجها وتوصياتها في تحسين الممارسات الإدارية القائمة في المشاريع التنموية السعودية من خلال تحديد نقاط القوة التي ينبغي تعزيزها ونقاط الضعف التي تستوجب المعالجة في تطبيق أبعاد إدارة المشاريع الاستراتيجية.
- تُبرز أهمية إدارة الموارد والكفاءات البشرية كُبعد جوهري من أبعاد إدارة المشاريع الاستراتيجية، مما يُوجّه المؤسسات نحو تكثيف الاستثمار في تطوير الكوادر الوطنية وتأهيلها لقيادة المشاريع التنموية بكفاءة عالية.

- تُقدم رؤية تطبيقية حول أثر الحوكمة المؤسسية والتقييم والرقابة الاستراتيجية على أداء المشاريع، مما يُشجع المؤسسات على تبني معايير حوكمة شفافة وأنظمة رقابة فاعلة تضمن تحقيق الأهداف المرسومة.
- تُفيد نتائجها كلاً من القطاعين العام والخاص ومنظمات المجتمع المدني العاملة في مجال المشاريع التنموية، من خلال تقديم توصيات قابلة للتنفيذ تُراعي خصوصية البيئة السعودية وتتوافق مع التوجهات الوطنية نحو التنمية المستدامة.

7.1 الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المشاريع الاستراتيجية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

❖ دراسة كاظم، مازن جواد (2025) بعنوان: "تأثير الحلول الهندسية المتقدمة على استراتيجيات إدارة المشاريع الحديثة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الحلول الهندسية المتقدمة بأبعادها (التقنيات الحديثة، جودة التخطيط، كفاءة اتخاذ القرار) على استراتيجيات إدارة المشاريع الحديثة في المشاريع الهندسية بالعراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الحلول الهندسية المتقدمة تُسهم بشكل فاعل في تحسين جودة التخطيط ورفع كفاءة اتخاذ القرار ضمن استراتيجيات إدارة المشاريع، وأن توظيف التقنيات الحديثة يُعزز من قدرة المشاريع الهندسية على تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الهندسية للحلول التقنية المتقدمة في إدارة مشاريعها ودمجها ضمن استراتيجياتها التنظيمية.

❖ دراسة العمري، آيات سامح، والشبلي، مطيع صالح (2022) بعنوان: "أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في صندوق التنمية والتشغيل الأردني".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في صندوق التنمية والتشغيل الأردني. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وأن التخطيط الاستراتيجي يُعد من أكثر الأبعاد تأثيراً في تحسين أداء هذه المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتدريب القائمين عليها على أساليب التخطيط والرقابة الاستراتيجية.

❖ دراسة (2024) Ali, Qabil Alsolamy, Alotaibi & Dahinine بعنوان "Project :

Management Education in the Kingdom of Saudi Arabia: A Multi-Method Approach".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تعليم إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية بأبعادها (المناهج الأكاديمية، المهارات المهنية، متطلبات سوق العمل) وأثره على تأهيل الكوادر البشرية لإدارة المشاريع. واستخدمت الدراسة المنهج المتعدد الأساليب الذي يجمع بين المنهجين الكمي والنوعي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تعليم إدارة المشاريع في السعودية يشهد تطوراً ملحوظاً، غير أنه لا يزال يحتاج إلى مزيد من المواءمة مع متطلبات سوق العمل المحلي وأهداف رؤية 2030، وأن هناك فجوة بين المخرجات الأكاديمية والاحتياجات الفعلية للمشاريع. وأوصت الدراسة بتطوير مناهج تعليم إدارة المشاريع بما يتوافق مع المعايير الدولية ومتطلبات التنمية الوطنية.

❖ دراسة (2022) Bagader & Sultan بعنوان "A Review on Implementation of Strategic :

Management in Saudi Arabia Construction Companies towards Achieving Sustainable Development Goals".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) في شركات البناء السعودية وعلاقتها بتحقيق

أهداف التنمية المستدامة. واستخدمت الدراسة المنهج الاستعراضي التحليلي للأدبيات والدراسات السابقة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن شركات البناء السعودية تواجه تحديات جوهرية في تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وأن تبني هذه الشركات لمنهجيات الإدارة الاستراتيجية يُعد مطلباً أساسياً لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية 2030. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر عمل استراتيجية متكاملة تُمكن شركات البناء من الموازنة بين أهدافها التشغيلية ومتطلبات الاستدامة.

❖ دراسة زغدي، باديس، وقدوري، طارق (2022) بعنوان: "آليات تمويل الصفقات العمومية وأثرها على كفاءة ونوعية إنجاز المشاريع: دراسة تحليلية استشرافية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آليات تمويل الصفقات العمومية بأبعادها (مصادر التمويل الحكومية، الإجراءات الإدارية، المرونة التمويلية) وأثرها على كفاءة ونوعية إنجاز المشاريع. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على بيانات رصيد الموازنة العامة للدولة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه رغم تعدد مصادر تمويل الصفقات العمومية إلا أنها تعاني من عجز دائم ومستمر وتواجهها عوائق إجرائية وإدارية وتشريعية، مما يؤثر سلباً على نوعية وكفاءة إنجاز المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة اللجوء إلى مصادر تمويل أكثر مرونة وكفاءة، منها تفعيل إجراءات تسيير الأموال المخصصة للمساهمات المباشرة من طرف الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين للإسهام في إنجاز صفقات ذات المنفعة العامة تحت مراقبة الدولة.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الكفاءة والاستدامة) وعلاقته بمتغيرات أخرى

❖ دراسة القحطاني، منيرة سعيد (2020) بعنوان: "دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في التنمية المستدامة وفق رؤية 2030: دراسة تطبيقية على محافظة القويعة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأبعادها (تطوير المنتجات، توفير فرص العمل، الابتكار) في تحقيق التنمية المستدامة وفق رؤية المملكة 2030 في محافظة القويعة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من 150 مفردة من أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة القوبعية، واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نسبة الموافقة الكلية بلغت (80.8%) على دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المستدامة، وأن أبرز إسهاماتها تتمثل في تطوير المنتجات وظهور خدمات جديدة بالأسواق، كما بلغت نسبة الموافقة (77.2%) على دور رؤية 2030 في دعم هذه المشاريع وأن أبرز إسهامات الرؤية توفير فرص عمل كثيرة للشباب. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة النقص الحاد في الخبرات مع التركيز على رفع مهارات الجانب النسائي، وتشجيع الخبرات الوطنية على دعم وتدريب المبتدئين.

❖ دراسة الشطناوي، طارق زياد، والقرعان، علي زكريا (2023) بعنوان: "أثر استراتيجيات الريادة على استدامة المشاريع التنموية في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات الريادة بأبعادها (الابتكار، المبادأة، تحمل المخاطر) على استدامة المشاريع التنموية في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتبارها رسالة ماجستير غير منشورة من جامعة آل البيت بالمفرق. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة بأبعادها المختلفة على تحقيق استدامة المشاريع التنموية، وأن الابتكار والمبادأة يمثلان الأبعاد الأكثر تأثيراً في تعزيز الاستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المشاريع التنموية لاستراتيجيات ريادية واضحة تُعزز من فرص استمراريتها واستدامتها.

❖ دراسة الخطيب، آيات عليان، والعطيات، زكريا أحمد، وعبدالنسور، مروان محمد (2023) بعنوان: "أثر عوامل النجاح الحرجة على استدامة المشاريع الريادية في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل النجاح الحرجة بأبعادها (التمويل، الكفاءات البشرية، البيئة التنظيمية) على استدامة المشاريع الريادية في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتبارها رسالة ماجستير غير منشورة من جامعة البلقاء التطبيقية بالسلط. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عوامل النجاح الحرجة تؤثر تأثيراً جوهرياً على استدامة المشاريع الريادية، وأن توفير التمويل

الكافي والكفاءات البشرية المؤهلة يمثلان أبرز العوامل الحرجة لتحقيق الاستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة تركيز المشاريع الريادية على تعزيز عوامل النجاح الحرجة وتطوير آليات متابعة مستمرة لضمان استدامتها.

❖ دراسة (2026) Alghuried بعنوان "Assessing the Critical Success Factors for the Sustainable Construction Project Management of Saudi Arabia".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عوامل النجاح الحرجة بأبعادها (القيادة، التخطيط، إدارة الموارد، إشراك أصحاب المصلحة) وتأثيرها على الإدارة المستدامة لمشاريع البناء في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة منهجاً تحليلياً تقييمياً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عوامل النجاح الحرجة تؤدي دوراً محورياً في تحقيق الاستدامة في مشاريع البناء السعودية، وأن القيادة الفاعلة والتخطيط السليم يُعدان من أبرز العوامل المؤثرة في نجاح الإدارة المستدامة للمشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إطار عمل شامل يُدمج عوامل النجاح الحرجة في جميع مراحل دورة حياة المشروع لتحقيق الاستدامة.

❖ دراسة (2024) Selim & Abuzaid بعنوان "Towards an Integrated Framework for Sustainability: Evaluating Selected Projects from Saudi Arabia".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تحقيق الاستدامة بأبعادها (البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية) في مشاريع مختارة بالمملكة العربية السعودية، والوصول إلى إطار عمل متكامل لتقييم الاستدامة. واستخدمت الدراسة منهجاً تحليلياً تقييمياً لمشاريع مختارة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المشاريع المدروسة حققت مستويات متفاوتة من الاستدامة، وأن البعد الاقتصادي حظي باهتمام أكبر مقارنة بالبعدين البيئي والاجتماعي، وأن هناك حاجة إلى إطار متكامل يوازن بين أبعاد الاستدامة الثلاثة. وأوصت الدراسة بتبني إطار عمل شامل ومتكامل لتقييم الاستدامة في المشاريع السعودية يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية بما يتوافق مع أهداف رؤية 2030.

8.1 الفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة وتحليلها تحليلاً معمقاً، يتبين أن الأدبيات العلمية العربية والأجنبية قد تناولت موضوعي إدارة المشاريع والاستدامة من زوايا متعددة ومتنوعة، غير أن معظم هذه الدراسات عالجت كل متغير على حدة أو في سياقات قطاعية محددة دون الربط التكاملي بينهما. فقد ركزت بعض الدراسات على الإدارة الاستراتيجية وأثرها على أداء المشاريع كدراسة العمري والشبلي (2022)، في حين تناولت دراسات أخرى الاستدامة في المشاريع من منظور عوامل النجاح الحرجة كدراسة الخطيب والعطيات وعبدالنصور (2023) ودراسة (Alghuried) (2026)، بينما اهتمت دراسات ثالثة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة وعلاقتها بالتنمية المستدامة وفق رؤية 2030 كدراسة القحطاني (2020) ودراسة منصور (2020). كما أن الدراسات الأجنبية التي تناولت السياق السعودي كدراسة (Bagader & Sultan) (2022) ودراسة (Selim & Abuzaid) (2024) ركزت على جوانب جزئية كتطبيق الإدارة الاستراتيجية في شركات البناء أو تقييم الاستدامة في مشاريع مختارة، دون تقديم إطار شامل يجمع بين أبعاد إدارة المشاريع الاستراتيجية مجتمعة وأثرها على الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية المرتبطة بالرؤية.

وبناءً على ذلك، تتجلى الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها في غياب دراسة علمية متكاملة تبحث في أثر إدارة المشاريع الاستراتيجية بأبعادها الأربعة مجتمعة (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، الحوكمة المؤسسية للمشاريع، إدارة الموارد والكفاءات، التقييم والرقابة الاستراتيجية) على تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية بالملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030، وفي الافتقار إلى إطار عمل عملي يُمكن القائمين على هذه المشاريع من توظيف هذه الأبعاد بشكل تكاملي لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والاستدامة. وعليه فإن هذه الدراسة تتميز عن سابقتها بكونها تجمع بين هذه الأبعاد في نموذج بحثي واحد وتُطبقه على المشاريع التنموية المرتبطة برؤية 2030 في بيئة لم تحظَ بالقدر الكافي من البحث والدراسة في هذا الإطار التكاملي.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: إدارة المشاريع الاستراتيجية (المتغير المستقل)

شهد مفهوم إدارة المشاريع تطوراً جوهرياً خلال العقود الأخيرة، إذ انتقل من كونه مجموعة من الأدوات والتقنيات التشغيلية التي تُعنى بتنفيذ المشاريع ضمن محددات الوقت والتكلفة والجودة، إلى منظومة استراتيجية شاملة تربط بين أهداف المشروع والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة والدولة. وتُعرف إدارة المشاريع الاستراتيجية بأنها ذلك النهج الإداري المتكامل الذي يُعنى بالمواءمة بين اختيار المشاريع وتخطيطها وتنفيذها ورقابتها من جهة، والأهداف الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة من جهة أخرى، بما يضمن تعظيم القيمة المضافة للمشاريع وتحقيق أثرها المستدام. (Bagader & Sultan, 2022) وتتجاوز إدارة المشاريع الاستراتيجية البُعد التقليدي لإدارة المشاريع من خلال تركيزها على الربط بين المستوى التشغيلي للمشروع والمستوى الاستراتيجي للمؤسسة، مما يجعل كل مشروع أداة لتحقيق غاية استراتيجية أوسع وليس مجرد نشاط منعزل ينتهي بانتهاء تنفيذه. (Ali et al., 2024)

وتقوم إدارة المشاريع الاستراتيجية في هذه الدراسة على أربعة أبعاد رئيسية تُشكّل في مجملها إطاراً متكاملاً لإدارة المشاريع التنموية بفاعلية واستدامة، وهذه الأبعاد هي:

1. التخطيط الاستراتيجي للمشاريع

يُعد التخطيط الاستراتيجي للمشاريع العملية المنهجية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف بعيدة المدى للمشروع وصياغة الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيقها، مع تخصيص الموارد المطلوبة ووضع الجداول الزمنية المناسبة في ضوء تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية. ويتضمن هذا البُعد تحديد رؤية المشروع ورسائلته وأهدافه الاستراتيجية، وتحليل الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، وصياغة البدائل الاستراتيجية والمفاضلة بينها، ووضع خطط تنفيذية تفصيلية تترجم الأهداف الاستراتيجية إلى مهام وأنشطة قابلة للقياس والتنفيذ. ويسهم التخطيط الاستراتيجي في ضمان توافق مخرجات المشروع مع

الأولويات الوطنية، لا سيما في سياق المشاريع التنموية المرتبطة برؤية 2030 التي تتطلب مستوى عالياً من التخطيط المحكم والرؤية المستقبلية الواضحة. (Alhamad et al., 2024)

2. الحوكمة المؤسسية للمشاريع

تُشير الحوكمة المؤسسية للمشاريع إلى منظومة الأطر والهيكل والعمليات والآليات التي تُنظم العلاقة بين مختلف أصحاب المصلحة في المشروع وتُحدد صلاحيات اتخاذ القرار ومستويات المسؤولية والمساءلة. وتهدف الحوكمة إلى ضمان إدارة المشروع بشفافية ونزاهة وعدالة، وحماية حقوق جميع الأطراف المعنية، وتعزيز الرقابة الفاعلة على الأداء. وتشمل الحوكمة المؤسسية تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وإرساء آليات الإفصاح والشفافية، وتفعيل نظم المساءلة والمحاسبة، وضمان استقلالية أجهزة الرقابة والتدقيق. ويُعد تطبيق الحوكمة الرشيدة في المشاريع التنموية عاملاً حاسماً في بناء الثقة بين أصحاب المصلحة وتعزيز كفاءة استخدام الموارد العامة والحد من مظاهر الهدر والفساد. (Alghamdi et al., 2022)

3. إدارة الموارد والكفاءات

تُعرف إدارة الموارد والكفاءات بأنها العملية المنهجية التي تتضمن تحديد الموارد البشرية والمادية والمالية والتقنية اللازمة للمشروع، وتخطيط الحصول عليها وتخصيصها وتوزيعها وتطويرها بالشكل الذي يضمن الاستخدام الأمثل لها طوال دورة حياة المشروع. ويشمل هذا البُعد استقطاب الكفاءات المؤهلة وتطوير قدراتها وصقل مهاراتها، وإدارة الموارد المالية بكفاءة وترشيد الإنفاق، وتوظيف التقنيات الحديثة في تحسين الأداء، وبناء فرق عمل متكاملة قادرة على تحقيق أهداف المشروع. وتكتسب إدارة الموارد والكفاءات أهمية خاصة في المشاريع التنموية الكبرى التي تتطلب كوادر بشرية مؤهلة تأهيلاً عالياً وموارد ضخمة تستوجب إدارتها بحكمة وكفاءة لتجنب الهدر وتعظيم العائد (مندني والفراس، 2023).

4. التقييم والرقابة الاستراتيجية

يُقصد بالتقييم والرقابة الاستراتيجية تلك العملية المستمرة والمنظمة التي يتم من خلالها قياس الأداء الفعلي للمشروع ومقارنته بالأداء المخطط له، وتحديد الانحرافات وتحليل أسبابها، واتخاذ الإجراءات

التصحيحية اللازمة لضمان سير المشروع وفق مساره الاستراتيجي المحدد. ويتجاوز هذا البُعد الرقابة التقليدية التي تقتصر على الجوانب المالية والزمنية ليشمل تقييم مدى تحقيق المشروع لأهدافه الاستراتيجية وأثره التنموي المستدام. ويتضمن التقييم والرقابة الاستراتيجية وضع مؤشرات أداء رئيسية قابلة للقياس، وإنشاء نظم معلومات لرصد الأداء ومتابعته، وإجراء مراجعات دورية شاملة، وتقديم تقارير أداء استراتيجية تُمكن صناع القرار من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وموثوقة (كاظم، 2025).

ثانياً: الكفاءة والاستدامة (المتغير التابع)

يُمثل مفهوم الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية ذلك الحالة المنشودة التي يتحقق فيها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مع ضمان استمرارية الأثر الإيجابي للمشروع على المدى البعيد. وتُعرّف الكفاءة في سياق إدارة المشاريع بأنها القدرة على تحقيق مخرجات المشروع المستهدفة بأقل قدر ممكن من المدخلات والموارد دون المساس بمستوى الجودة المطلوب، وهي تعكس مدى رشادة المؤسسة في استثمار مواردها البشرية والمالية والمادية لتحقيق أهداف المشروع (زغدي وقُدوري، 2022). أما الاستدامة فتُشير إلى قدرة المشروع على توليد منافع وآثار إيجابية تمتد إلى ما بعد مرحلة التنفيذ والتسليم، بحيث يُسهم المشروع في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة: البُعد الاقتصادي المتمثل في تحقيق النمو والعائد الاقتصادي، والبُعد الاجتماعي المتمثل في تحسين جودة الحياة وتعزيز العدالة الاجتماعية، والبُعد البيئي المتمثل في الحفاظ على الموارد الطبيعية وحماية البيئة. (Selim & Abuzaid, 2024)

10.1 منهجية الدراسة

سيُعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً وتحليلها تحليلاً كمياً ونوعياً للوصول إلى استنتاجات علمية موضوعية. وسيُمكن هذا المنهج الباحث من رصد واقع تطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، الحوكمة المؤسسية للمشاريع،

إدارة الموارد والكفاءات، التقييم والرقابة الاستراتيجية) في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية،
وقياس أثرها على تعزيز الكفاءة والاستدامة في ضوء رؤية 2030.

وسيتم توظيف هذا المنهج من خلال مرحلتين متكاملتين: المرحلة الأولى نظرية، سيُجري فيها الباحث مسحاً شاملاً للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة لبناء الإطار النظري وتحديد الأبعاد والمتغيرات، والمرحلة الثانية ميدانية، سيتم فيها جمع البيانات الأولية من أفراد العينة باستخدام أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لهذا الغرض، ومن ثم تحليلها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك مديري المشاريع، ورؤساء الأقسام، والمهندسين، والمشرفين، والمخططين الاستراتيجيين، والعاملين في الإدارات ذات العلاقة بالمشاريع التنموية في الجهات الحكومية والهيئات المعنية بتنفيذ مشاريع رؤية 2030. ونظراً لصعوبة حصر مجتمع الدراسة بشكل كامل ودقيق بسبب تعدد الجهات والقطاعات المعنية وانتشارها الجغرافي الواسع في مختلف مناطق المملكة، فإن الباحث سيحدد المجتمع المستهدف بالعاملين في المشاريع التنموية الكبرى المرتبطة ببرامج رؤية 2030 في منطقة الرياض كونها المركز الرئيسي لإدارة هذه المشاريع.

وسيتم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف المستويات الوظيفية والتخصصات في مجتمع الدراسة، وسيبلغ حجم العينة المستهدف (384) مفردة وفقاً لمعادلة ستيفن ثومبسون عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%). وسيتم توزيع (420) استبانة لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة، وسيتم التوزيع إلكترونياً ويدوياً على أفراد العينة في مواقع عملهم مع مراعاة التنوع في المستويات الوظيفية والخبرات والتخصصات.

12.1 مصادر جمع البيانات

سيعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على نوعين من المصادر: المصادر الثانوية التي تشمل الكتب والمراجع العلمية والدوريات والمجلات المحكمة والرسائل الجامعية والتقارير الرسمية وقواعد البيانات الإلكترونية المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي سيتم توظيفها في بناء الإطار النظري وصياغة أداة الدراسة. أما المصادر الأولية فستتمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من أفراد عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبانة المصممة لقياس متغيرات الدراسة.

13.1 أداة الدراسة

سيتم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية، وسيتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: المتغير المستقل (إدارة المشاريع الاستراتيجية)، وسيكون من أربعة أبعاد تُقاس من خلال (16) فقرة موزعة كالتالي:

- البُعد الأول: التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، ويتكون من (4) فقرات.
- البُعد الثاني: الحوكمة المؤسسية للمشاريع، ويتكون من (4) فقرات.
- البُعد الثالث: إدارة الموارد والكفاءات، ويتكون من (4) فقرات.
- البُعد الرابع: التقييم والرقابة الاستراتيجية، ويتكون من (4) فقرات.

القسم الثالث: المتغير التابع (الكفاءة والاستدامة)، وهو أحادي المحور ويتكون من (10) فقرات تقيس مستوى الكفاءة والاستدامة المتحقق في المشاريع التنموية.

وبذلك سيبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة، وسيتم قياس استجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1). وسيتم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، والصدق البنائي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما سيتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وسيتم توظيف الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة ومحاورها وترتيبها حسب أهميتها النسبية.
- معامل ارتباط بيرسون: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وقياس العلاقة بين المتغيرات.
- معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات أداة الدراسة ومدى اتساقها الداخلي.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع واختبار الفرضية الرئيسية.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على حدة على المتغير التابع واختبار الفرضيات الفرعية.
- اختبار (T-Test): للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية ثنائية الفئات كمتغير الجنس.

- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات كالمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي.

15.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ستقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر إدارة المشاريع الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، الحوكمة المؤسسية للمشاريع، إدارة الموارد والكفاءات، التقييم والرقابة الاستراتيجية) على تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية.
- الحدود المكانية: ستُطبق الدراسة على المشاريع التنموية المرتبطة ببرامج رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في منطقة الرياض.
- الحدود البشرية: ستشمل الدراسة العاملين في إدارة المشاريع التنموية من مديري المشاريع ورؤساء الأقسام والمهندسين والمشرفين والمخططين الاستراتيجيين.
- الحدود الزمانية: سيتم تطبيق الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال العام الدراسي 2025/2026م.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المشاريع الاستراتيجية (المتغير المستقل)

1.1.2 تمهيد

تُعد إدارة المشاريع الاستراتيجية من المفاهيم الإدارية التي اكتسبت حضوراً متصاعداً في الأدبيات الأكاديمية والممارسات المهنية خلال العقدین الأخيرین، وذلك نتيجة التحولات العميقة التي شهدتها بيئة الأعمال العالمية والتي فرضت على المؤسسات والحكومات إعادة النظر في أساليبها التقليدية في إدارة المشاريع. فلم يعد يُنظر إلى المشروع باعتباره مجموعة من الأنشطة المؤقتة التي تنتهي بتسليم مخرجات محددة ضمن قيود الوقت والتكلفة والنطاق، بل أصبح يُنظر إليه كأداة استراتيجية لتحقيق الغايات الكبرى للمؤسسات والدول وإحداث التحولات المنشودة في بنيتها الاقتصادية والاجتماعية (Bagader & Sultan, 2022). وفي سياق المملكة العربية السعودية التي تعيش مرحلة تحول تاريخية في ظل رؤية 2030، تتضاعف الحاجة إلى تبني مقاربة استراتيجية في إدارة المشاريع التنموية تضمن المواءمة بين مخرجات هذه المشاريع ومستهدفات الرؤية الوطنية، وتُحقق الكفاءة والاستدامة في آن واحد (Alghamdi et al., 2022). ويتناول هذا المبحث إدارة المشاريع الاستراتيجية من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد والاستراتيجيات، بما يُؤسس لفهم نظري معمق يُمهّد لدراسة أثرها على تعزيز الكفاءة والاستدامة.

2.1.2 مفهوم إدارة المشاريع الاستراتيجية

حظي مفهوم إدارة المشاريع الاستراتيجية باهتمام عدد من الباحثين الذين سعوا إلى تحديد ماهيته وتمييزه عن إدارة المشاريع التقليدية، وقد تباينت تعريفاتهم وفقاً للمنظور الذي انطلق منه كل باحث والسياق الذي عالج فيه المفهوم، إلا أنها تلتقي في جوهرها حول فكرة محورية مفادها ضرورة الربط العضوي بين المشاريع والتوجهات الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة أو الدولة.

فقد تناول Bagader و (2022) Sultan إدارة المشاريع الاستراتيجية من منظور قطاع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية، حيث عرّفها بأنها ذلك النهج الإداري الذي يسعى إلى تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية في شركات البناء بما يضمن توجيه مشاريعها نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وهو تعريف يُبرز البُعد القطاعي والتنموي للمفهوم ويربطه بالاستدامة كغاية نهائية. أما (Ali et al. (2024 فقد تناولوا المفهوم من زاوية تعليمية مهنية، إذ نظروا إلى إدارة المشاريع الاستراتيجية باعتبارها حقلاً معرفياً ومهنياً يتطلب إعداداً أكاديمياً متخصصاً يجمع بين المهارات الإدارية والاستراتيجية والفنية اللازمة لقيادة المشاريع في بيئات معقدة ومتغيرة، وهو ما يُبرز البُعد المعرفي والتأهيلي للمفهوم ويؤكد على أن إدارة المشاريع الاستراتيجية ليست مجرد ممارسة بل هي كفاءة مؤسسية تحتاج إلى بناء منهجي.

وفي سياق مختلف، تناول (Alghamdi et al. (2022 المفهوم من منظور مؤشرات الأداء، حيث عرّفوا إدارة المشاريع الاستراتيجية بأنها عملية توظيف مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس مدى تحقيق المشاريع لأهدافها الاستراتيجية والتنموية في إطار رؤية وطنية شاملة، وهو تعريف يُركز على البُعد القياسي والتقييمي ويربط المفهوم بنتائج ملموسة وقابلة للرصد. بينما قدّمت العمري والشبلي (2022) تعريفاً يُركز على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المشاريع، إذ نظرنا إلى إدارة المشاريع الاستراتيجية باعتبارها توظيف عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة الاستراتيجية في تحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وهو تعريف يُبرز الطابع العملي للمفهوم وارتباطه بالأداء كمرجع نهائي. كما عرّف كاظم (2025) إدارة المشاريع الاستراتيجية من زاوية هندسية بوصفها منظومة متكاملة تجمع بين الحلول الهندسية المتقدمة واستراتيجيات الإدارة الحديثة لتحقيق جودة التخطيط وكفاءة اتخاذ القرار في المشاريع، مما يُضيف بُعداً تقنياً وهندسياً للمفهوم.

وبالنظر إلى التعريفات السابقة، يرى الباحث أن إدارة المشاريع الاستراتيجية يمكن تعريفها إجرائياً في إطار هذه الدراسة بأنها ذلك النهج الإداري المتكامل الذي يقوم على المواءمة المستمرة بين المشاريع التنموية والأهداف الاستراتيجية الوطنية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، من خلال تكامل أربعة أبعاد رئيسية هي التخطيط الاستراتيجي للمشاريع والحوكمة المؤسسية للمشاريع وإدارة الموارد والكفاءات والتقييم والرقابة الاستراتيجية، بما يضمن تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والاستدامة في هذه المشاريع.

ويتميز هذا التعريف بكونه يجمع بين الأبعاد المتعددة التي أشار إليها الباحثون السابقون ويُكيّفها مع السياق التنموي السعودي المرتبط بالرؤية الوطنية.

3.1.2 أهمية إدارة المشاريع الاستراتيجية

تنبثق أهمية إدارة المشاريع الاستراتيجية من كونها تُمثل الجسر الذي يربط بين الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة أو الدولة وبين التنفيذ الفعلي على أرض الواقع، إذ أن كثيراً من الاستراتيجيات الطموحة تفشل ليس بسبب قصور في صياغتها بل بسبب ضعف آليات ترجمتها إلى مشاريع قابلة للتنفيذ والمتابعة والتقييم. وتتعاظم هذه الأهمية في البيئات التي تشهد تحولات جذرية ومشاريع ضخمة متعددة الأبعاد كما هو الحال في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030 التي تتطلب مستوى عالياً من النضج في إدارة المشاريع يتجاوز البُعد التشغيلي إلى البُعد الاستراتيجي الشامل.

ويُشير (Alhamad et al. (2024 إلى أن أهمية إدارة المشاريع الاستراتيجية تتجلى في عدة جوانب

جوهرية:

- تحقيق الميزة التنافسية للمناطق والقطاعات من خلال التطبيق الفاعل للأبعاد الاقتصادية والتكنولوجية ضمن إطار استراتيجي واضح يربط بين المشاريع والأهداف الوطنية.
- تعزيز القدرة المؤسسية على تنسيق الجهود وتوزيع الموارد بين المشاريع المتعددة بالشكل الذي يُعظم العائد الاستراتيجي الإجمالي ويُقلل من التداخل والازدواجية.
- بناء إطار مرجعي لقياس مساهمة كل مشروع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى مما يُتيح اتخاذ قرارات مبنية على أدلة موضوعية بشأن استمرار المشاريع أو تعديلها أو إيقافها.

ويرى Selim و (Alshareef (2025 أن أهمية إدارة المشاريع الاستراتيجية تبرز بشكل خاص في مجال

الاستثمار في الطاقة المتجددة والمشاريع التنموية الكبرى من خلال:

- توفير إطار منهجي يُمكن من المواءمة بين الفرص الاستثمارية الناشئة والتوجهات الاستراتيجية الوطنية نحو الاستدامة البيئية والتنوع الاقتصادي.

- تمكين صناع القرار من تحديد أولويات المشاريع واختيار البدائل الاستثمارية الأكثر توافقاً مع الأهداف طويلة الأمد بدلاً من الانجرار نحو مشاريع ذات عوائد قصيرة الأجل لا تخدم الرؤية الشاملة.
- تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات البيئية والاقتصادية المتسارعة من خلال مرونة استراتيجية تسمح بتعديل مسار المشاريع دون الإخلال بأهدافها الجوهرية.

ويُضيف (Alamoudi et al. (2023) بُعداً آخر لأهمية إدارة المشاريع الاستراتيجية يتمثل في تعزيز مشاركة المواطنين وأصحاب المصلحة في المشاريع التنموية، حيث يرون أن:

1. الإطار الاستراتيجي لإدارة المشاريع يُوفر آليات منظمة لإشراك المجتمع في صناعة القرارات المتعلقة بالمشاريع التي تمسّ حياته اليومية مما يُعزز الملكية المجتمعية لهذه المشاريع ويرفع من فرص استدامتها.
2. الربط بين المشاريع والرؤية الوطنية يُعطي المواطنين إحساساً بالمشاركة في مشروع وطني جامع مما يُحفز التعاون والدعم المجتمعي.
3. الشفافية التي يفرضها الإطار الاستراتيجي تُعزز ثقة المجتمع في إدارة المشاريع العامة وتُقلل من مقاومة التغيير.

4.1.2 أهداف إدارة المشاريع الاستراتيجية

تسعى إدارة المشاريع الاستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تتجاوز الأهداف التقليدية لإدارة المشاريع المتمثلة في الالتزام بالوقت والتكلفة والمواصفات، لتشمل أهدافاً أوسع وأعمق ترتبط بالقيمة الاستراتيجية للمشاريع وأثرها طويل الأمد. وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعددة تعكس تنوع المجالات التي تُطبق فيها إدارة المشاريع الاستراتيجية.

ويرى Selim و (Abuzaid (2024 أن إدارة المشاريع الاستراتيجية تهدف إلى:

1. بناء إطار متكامل لتقييم المشاريع يشمل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بدلاً من الاقتصاد على المعايير المالية التقليدية.

2. ضمان التوازن بين أبعاد الاستدامة الثلاثة في تصميم المشاريع وتنفيذها وتشغيلها.
3. تطوير آليات قياس شاملة تُمكن من رصد مساهمة المشاريع في تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستوى الوطني.

ويُضيف (Alghuried 2026) أن من أهداف إدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع البناء المستدام:

1. تحديد عوامل النجاح الحرجة وإدارتها بشكل استباقي لضمان استدامة المشاريع على المدى البعيد.
2. تطوير ممارسات إدارية تُراعي المتطلبات البيئية والاجتماعية إلى جانب المتطلبات الاقتصادية والفنية.
3. بناء قدرات مؤسسية متقدمة في إدارة المشاريع تُمكن من التعامل مع التعقيدات المتزايدة في بيئة المشاريع المعاصرة.

كما يرى السبتي (2022) أن إدارة المشاريع الاستراتيجية في سياق ريادة الأعمال تهدف إلى: 1- توفير بيئة مؤسسية داعمة تُمكن المشاريع الصغيرة من النمو والتطور في إطار رؤية وطنية واضحة. 2- تحقيق التنسيق بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص ومؤسسات الدعم في خدمة المشاريع الريادية. 3- تحويل التحديات الإجرائية والتنظيمية والتمويلية التي تواجه المشاريع إلى فرص تطوير من خلال إطار استراتيجي شامل.

5.1.2 أبعاد إدارة المشاريع الاستراتيجية

تم تحديد أبعاد إدارة المشاريع الاستراتيجية في هذه الدراسة بناءً على المراجعة المعمقة للأدبيات ذات الصلة، ولا سيما ما أشار إليه Bagader و (2022) Sultan حول أبعاد تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مشاريع البناء والتشييد، وما قدّمه (2026) Alghuried من إطار لعوامل النجاح الحرجة في إدارة مشاريع البناء المستدام، فضلاً عن ما طرحته العمري والشبلي (2022) حول أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأثرها على أداء المشاريع. وقد خلص الباحث من هذه المراجعة إلى أن إدارة المشاريع الاستراتيجية تقوم على أربعة أبعاد متكاملة ومتربطة هي: التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، والحوكمة المؤسسية للمشاريع، وإدارة الموارد والكفاءات، والتقييم والرقابة الاستراتيجية.

البُعد الأول: التخطيط الاستراتيجي للمشاريع

يُمثل التخطيط الاستراتيجي للمشاريع حجر الأساس في منظومة إدارة المشاريع الاستراتيجية، وهو يُشكّل العملية الفكرية والتحليلية التي تسبق التنفيذ وتُحدد مسار المشروع بأكمله وتُرسّي القواعد التي تُبنى عليها جميع العمليات اللاحقة. ويتضمن هذا البُعد تحليل البيئة المحيطة بالمشروع بشقيها الداخلي والخارجي لتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، وصياغة الأهداف الاستراتيجية للمشروع بما يتسق مع الأهداف الوطنية، وتحديد البدائل الاستراتيجية والمفاضلة بينها، وترجمة الاستراتيجية المختارة إلى خطط تنفيذية تفصيلية تتضمن الأنشطة والمهام والمسؤوليات والموارد والجداول الزمنية ومؤشرات الأداء (Alhamad et al., 2024).

ويتجاوز التخطيط الاستراتيجي للمشاريع مفهوم التخطيط التشغيلي الذي يقتصر على جدولة الأنشطة وتقدير التكاليف، ليشمل رؤية شاملة لموقع المشروع في المنظومة الاستراتيجية الأوسع ومساهمته المتوقعة في تحقيق الأهداف طويلة الأمد. ويستلزم ذلك أن يأخذ التخطيط بعين الاعتبار المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والبيئية والتشريعية التي قد تؤثر في المشروع على المدى البعيد، وأن يتضمن سيناريوهات بديلة وخطط طوارئ تُمكن من التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة. كما يرتبط التخطيط الاستراتيجي بمفهوم إدارة محفظة المشاريع الذي يقتضي النظر إلى المشاريع ككل متكامل وليس كوحدات منفصلة، بحيث يتم تخصيص الموارد وترتيب الأولويات بالشكل الذي يُعظم القيمة الاستراتيجية الإجمالية للمحفظة (القحطاني، 2020).

وفي سياق رؤية 2030، يكتسب التخطيط الاستراتيجي أهمية مضاعفة نظراً لتعدد البرامج والمشاريع وتشابك علاقاتها وتقاطع مسؤوليات الجهات المعنية بتنفيذها، مما يفرض مستوى عالياً من التخطيط المحكم الذي يضمن التنسيق والتكامل بين هذه المشاريع ويُجنّب التداخل وازدواجية الجهود وسوء تخصيص الموارد. ويتطلب ذلك بناء منظومة تخطيط متعددة المستويات تبدأ من المستوى الوطني الذي يُحدد الأولويات الكبرى وتنتهي بالمستوى التنفيذي الذي يُترجم هذه الأولويات إلى خطط عمل تفصيلية على مستوى كل مشروع (Selim & Alshareef, 2025).

البُعد الثاني: الحوكمة المؤسسية للمشاريع

تُشكّل الحوكمة المؤسسية للمشاريع الإطار التنظيمي والمؤسسي الذي يُنظم عملية اتخاذ القرارات ويُحدد هياكل السلطة والمسؤولية ويضمن الشفافية والمساءلة في جميع مراحل دورة حياة المشروع. ويتضمن هذا البُعد إرساء هياكل تنظيمية واضحة تُحدد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات لجميع الأطراف المشاركة في المشروع، ووضع سياسات وإجراءات موحدة لاتخاذ القرارات وإدارة التغيير، وتفعيل آليات الإفصاح والشفافية وأنظمة المساءلة والمحاسبة، وإنشاء لجان توجيه وإشراف تتولى التوجيه الاستراتيجي للمشروع ومراقبة أدائه (زغدي وقُدوري، 2022).

وتتجاوز حوكمة المشاريع في بُعدها الاستراتيجي المفهوم التقليدي للرقابة الإدارية لتشمل أبعاداً أعمق تتصل بإدارة العلاقات بين أصحاب المصلحة المتعددين وتحقيق التوازن بين مصالحهم المتباينة أحياناً. ففي المشاريع التنموية الكبرى يتعدد أصحاب المصلحة ليشملوا الجهات الحكومية الراعية والمنفذة والقطاع الخاص والمجتمع المحلي والمستفيدين والممولين والشركاء الدوليين، ولكل منهم توقعات ومصالح قد تتعارض أحياناً مما يستوجب وجود إطار حوكمي متين يُنظم هذه العلاقات ويحمي حقوق الجميع (القطيشات وقطيشات، 2023). كما ترتبط الحوكمة ارتباطاً وثيقاً بإدارة المخاطر الاستراتيجية، حيث يفرض الإطار الحوكمي الفعال وجود نظام شامل لتحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها بشكل استباقي يحول دون تفاقمها وتهديدها لأهداف المشروع. (Alamoudi et al., 2023)

وتُعد الحوكمة المؤسسية ركيزة أساسية لبناء الثقة بين الأطراف المعنية بالمشاريع التنموية، فالشفافية في الإفصاح عن المعلومات ووضوح آليات اتخاذ القرار ووجود نظم مساءلة فاعلة تُعزز جميعها من ثقة المجتمع والمستثمرين والشركاء في إدارة المشروع وتُسهّل الحصول على الدعم والتمويل اللازمين. وفي سياق رؤية 2030 التي تسعى إلى جذب استثمارات أجنبية ضخمة وبناء شراكات دولية واسعة، يُصبح تطبيق أعلى معايير الحوكمة في إدارة المشاريع التنموية ضرورة استراتيجية لا خياراً إدارياً. (Alghamdi et al., 2022)

البُعد الثالث: إدارة الموارد والكفاءات

يُعنى هذا البُعد بضمان توفير الموارد البشرية والمادية والمالية والتقنية اللازمة للمشروع وتخصيصها وتوزيعها وتطويرها بالشكل الذي يُحقق الاستخدام الأمثل لها طوال دورة حياة المشروع. ويشمل ذلك عمليات تقدير الاحتياجات من الموارد وتخطيط الحصول عليها واستقطاب الكفاءات المؤهلة وتطوير قدراتها وبناء فرق عمل متكاملة وإدارة الموازنات والتدفقات النقدية وتوظيف التقنيات الحديثة في تحسين الأداء (مندني والفارس، 2023).

وتحتل الموارد البشرية مكانة محورية في هذا البُعد باعتبارها المحرك الأساسي لنجاح المشروع، إذ أن جودة الكوادر البشرية العاملة في المشروع وكفاءتها وتأهيلها تُحدد بشكل كبير مستوى الأداء والجودة والإنتاجية. ويتطلب ذلك الاستثمار المستمر في تطوير القدرات البشرية من خلال برامج التدريب والتأهيل والتوجيه المهني وبناء مسارات وظيفية واضحة تُحفز العاملين على التميز والإبداع. وفي سياق رؤية 2030 التي تُركز على تمكين الشباب السعودي وتطوير رأس المال البشري الوطني، يكتسب هذا الجانب أهمية استثنائية حيث يُمثل بناء الكفاءات الوطنية القادرة على قيادة المشاريع التنموية هدفاً استراتيجياً بحد ذاته وليس مجرد وسيلة لتنفيذ المشاريع (منصور، 2020).

أما الموارد المالية فتُمثل الشريان الحيوي للمشروع، وتتطلب إدارتها مستوى عالياً من الدقة والانضباط والشفافية. ويشمل ذلك إعداد موازنات واقعية مبنية على تقديرات دقيقة وإدارة التدفقات النقدية بما يضمن استمرارية العمل وضبط التكاليف ومنع التجاوزات المالية والبحث عن مصادر تمويل متنوعة ومستدامة. وقد أثبتت التجارب أن كثيراً من المشاريع تتعثر أو تفشل بسبب سوء إدارة الموارد المالية وعدم كفاية التمويل أو سوء تخصيصه. وفيما يتعلق بالموارد التقنية، فقد فتحت التطورات التكنولوجية المتسارعة آفاقاً واسعة أمام تحسين كفاءة إدارة المشاريع من خلال توظيف الحوسبة السحابية ونظم المعلومات الجغرافية وتطبيقات الواقع المعزز ونمذجة معلومات البناء، غير أن الاستفادة المثلى من هذه التقنيات تستلزم استثمارات في البنية التحتية التقنية وتأهيل الكوادر لاستخدامها بفاعلية (محمود والسامرائي، 2018).

ويرتبط مفهوم إدارة الموارد والكفاءات بمفهوم أشمل هو بناء القدرات المؤسسية، الذي يتجاوز توفير الموارد ليشمل تطوير الأنظمة والعمليات والمعرفة المؤسسية التي تُمكن المؤسسة من إدارة مواردها بكفاءة على المدى البعيد. ويتطلب ذلك في سياق المشاريع التنموية السعودية نقل المعرفة والخبرات من الشركاء الدوليين وتوطينها وتطويرها محلياً بما يُعزز الاعتماد على الذات ويبنى قدرات وطنية مستدامة في إدارة المشاريع (ناصر، 2022). كما تبرز أهمية حاضنات الأعمال كآلية لتطوير الكفاءات وتقديم الدعم الإداري والتسويقي الذي يُعزز من قدرة المشاريع على الاستمرار والنمو، حيث تُوفر هذه الحاضنات بيئة داعمة تُمكن المشاريع الناشئة من بناء قدراتها المؤسسية في مراحلها الأولى (سعيد وبن منصور، 2017).

البُعد الرابع: التقييم والرقابة الاستراتيجية

يُمثل التقييم والرقابة الاستراتيجية البُعد الذي يكفل استمرار المشروع على مساره الاستراتيجي المحدد ويضمن تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب. ويتضمن هذا البُعد وضع مؤشرات أداء رئيسية تُغطي الجوانب المالية والتشغيلية والاستراتيجية للمشروع، وإنشاء نظم معلومات لرصد الأداء بشكل مستمر، وإجراء مراجعات دورية شاملة لتقييم التقدم المحرز مقارنة بالأهداف المحددة، وتحليل الفجوات والانحرافات وتشخيص أسبابها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية اللازمة (Alghuried, 2026).

ويتميز التقييم والرقابة الاستراتيجية عن الرقابة التقليدية في أنه لا يقتصر على قياس الالتزام بالجدول الزمني والموازنات المالية، بل يمتد ليشمل تقييم مدى مساهمة المشروع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية وأثره على مؤشرات التنمية المستدامة. ويتطلب ذلك تطوير منظومة قياس متعددة المستويات تبدأ من مؤشرات الأداء التشغيلية على مستوى أنشطة المشروع وتمتد إلى مؤشرات الأثر الاستراتيجي على المستوى الوطني. كما يستلزم وجود آليات تغذية راجعة فاعلة تُمكن من نقل نتائج التقييم إلى صناع القرار في الوقت المناسب لاتخاذ الإجراءات اللازمة (Alghamdi et al., 2022).

ويرتبط التقييم والرقابة الاستراتيجية ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التعلم المؤسسي، حيث يُوفر التقييم المستمر للمشاريع قاعدة معرفية غنية يمكن الاستفادة منها في تحسين الممارسات الإدارية والتخطيط للمشاريع المستقبلية. فالدروس المستفادة من المشاريع السابقة والحالية تُشكّل رصيداً معرفياً قيماً ينبغي

توثيقه ونشره ومأسسته ليكون في متناول القائمين على المشاريع اللاحقة. وفي سياق رؤية 2030 التي تتضمن مشاريع غير مسبقة في حجمها وتعقيدها، يكتسب التعلم المؤسسي من التجارب أهمية بالغة لتجنب تكرار الأخطاء وتعزيز الممارسات الناجحة. (Ali et al., 2024)

6.1.2 استراتيجيات إدارة المشاريع الاستراتيجية

تتعدد الاستراتيجيات التي يمكن توظيفها في إدارة المشاريع الاستراتيجية وفقاً لطبيعة المشروع وحجمه وسياقه المؤسسي والبيئي، وتتراوح هذه الاستراتيجيات بين مقاربات شاملة تُعالج المشروع كمنظومة متكاملة ومقاربات متخصصة تُركز على جوانب محددة في إدارته.

وتُعد استراتيجيات المواءمة الاستراتيجية من أبرز هذه الاستراتيجيات، وهي تقوم على ضمان التوافق المستمر بين أهداف المشروع والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أو الدولة في جميع مراحل دورة حياته. وتتطلب هذه الاستراتيجية وجود آليات ربط واضحة بين المستوى الاستراتيجي والمستوى التشغيلي، بحيث تُترجم الأولويات الاستراتيجية إلى معايير لاختيار المشاريع وتصميمها وتقييم أدائها. وقد أشار Selim و (2024) Abuzaid إلى أن بناء إطار متكامل للاستدامة يتطلب مواءمة مستمرة بين أبعاد الاستدامة الثلاثة ومتطلبات المشروع التشغيلية، وهو ما يستلزم تبني استراتيجية مواءمة ديناميكية تتكيف مع المتغيرات المستجدة.

وتبرز كذلك استراتيجيات بناء القدرات والتمكين التي تُركز على تطوير القدرات المؤسسية والبشرية اللازمة لإدارة المشاريع بكفاءة واستدامة. وتتضمن هذه الاستراتيجيات الاستثمار في التعليم والتدريب المتخصص في إدارة المشاريع، وتطوير البنية التحتية المؤسسية والتقنية، وبناء ثقافة مؤسسية داعمة للتميز والابتكار في إدارة المشاريع. وقد تناول العوضي والعوضي (2020) دور الحاضنات في تقديم الدعم الإداري والتسويقي الذي يُمكن المشاريع من بناء قدراتها الذاتية وتحقيق الاستمرارية، وهو ما يتسق مع استراتيجية بناء القدرات التي تنظر إلى تطوير الكفاءات كاستثمار استراتيجي طويل الأمد.

كما تُمثل استراتيجية إدارة أصحاب المصلحة مقاربة جوهرية في إدارة المشاريع الاستراتيجية، وهي تقوم على تحديد أصحاب المصلحة وتصنيفهم وفهم توقعاتهم وإدارة العلاقة معهم بشكل يضمن دعمهم المستمر للمشروع ومشاركتهم الفاعلة فيه. وتكتسب هذه الاستراتيجية أهمية خاصة في المشاريع التنموية التي تمس شرائح واسعة من المجتمع وتتطلب تضافر جهود أطراف متعددة من القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني. وقد أكد (Alamoudi et al. (2023 على أهمية إشراك المواطنين في المشاريع التنموية المرتبطة بالمدن الذكية المستدامة باعتباره شرطاً لنجاح هذه المشاريع واستدامتها.

وأخيراً، تبرز استراتيجية التحسين المستمر والتعلم المؤسسي التي تقوم على مبدأ أن إدارة المشاريع الاستراتيجية عملية تطويرية تتحسن باستمرار من خلال التعلم من التجارب السابقة وتوثيق الدروس المستفادة ونشر المعرفة المؤسسية. وتتطلب هذه الاستراتيجية إنشاء نظم لإدارة المعرفة المشروعية وقواعد بيانات للدروس المستفادة وآليات لنقل الخبرات بين المشاريع والفرق المختلفة. وتتسق هذه الاستراتيجية مع ما أشار إليه الشطناوي والقرعان (2023) حول أهمية تبني استراتيجيات ريادية تُعزز من استدامة المشاريع التنموية من خلال الابتكار والتعلم المستمر والاستجابة المرنة للمتغيرات.

المبحث الثاني: الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية (المتغير التابع)

1.2.2 تمهيد

شهد مفهوم نجاح المشاريع تحولاً جوهرياً في الفكر الإداري المعاصر، إذ تجاوز المعيار التقليدي المتمثل في إنجاز المشروع ضمن حدود الوقت والتكلفة والمواصفات المحددة، ليتسع ويشمل أبعاداً أعمق تتصل بالقيمة المضافة التي يُحققها المشروع والأثر المستدام الذي يتركه على المؤسسة والمجتمع والبيئة. وقد برز في هذا السياق مفهوم الكفاءة والاستدامة كمعيارين محوريين لتقييم نجاح المشاريع التنموية، حيث أصبح يُنظر إلى المشروع الناجح بوصفه ذلك المشروع الذي يُحقق مخرجاته بأعلى مستوى من الكفاءة في استخدام الموارد، ويُولد في الوقت ذاته أثراً إيجابياً مستداماً يمتد إلى ما بعد مرحلة التنفيذ والتسليم (Selim & Abuzaid, 2024). وفي سياق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تتبنى الاستدامة كمبدأ أساسي في جميع مشاريعها التنموية، يكتسب هذا المفهوم المزدوج أهمية استراتيجية بالغة تستوجب فهمه وتحليله بعمق (Selim & Alshareef, 2025). ويتناول هذا المبحث مفهوم الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد والاستراتيجيات المعتمدة لتعزيزهما.

2.2.2 مفهوم الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية

يتشكّل مفهوم الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية من تلاقي مفهومين متكاملين يُشكّل كل منهما بُعداً ضرورياً لنجاح المشروع على المدى القصير والبعيد. وقد تعددت التعريفات التي قدّمها الباحثون لهذا المفهوم المركّب تبعاً للزاوية التي تناولوه منها والسياق الذي عالجه فيه.

فقد تناول زغدي وقُدوري (2022) مفهوم الكفاءة في المشاريع من منظور مالي تمويلي، حيث عرّفها بأنها القدرة على إنجاز المشاريع بالنوعية والجودة المطلوبة مع الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة وتجنب الهدر والتجاوزات في الإنفاق، وهو تعريف يُبرز البُعد الاقتصادي للكفاءة وارتباطها بترشيد استخدام الموارد المالية العامة. أما Selim و (2024) Abuzaid فقد تناولوا المفهوم من منظور تكاملي أوسع، إذ عرّفوا الاستدامة في المشاريع بأنها تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في تصميم

المشروع وتنفيذه وتشغيله بما يضمن توليد منافع مستمرة للأجيال الحالية والمستقبلية، وهو تعريف يُبرز الطابع الشمولي وبعيد المدى للاستدامة.

وقدّم الشطناوي والقرعان (2023) تعريفاً لاستدامة المشاريع التنموية يركز على البُعد الريادي، حيث عرّفها بأنها قدرة المشروع على الاستمرار في تحقيق أهدافه والنمو والتطور بعد انتهاء فترة الدعم أو التمويل الخارجي من خلال تبني استراتيجيات ريادية تُمكنه من التكيف مع المتغيرات البيئية، وهو تعريف يُركز على البُعد الذاتي للاستدامة وقدرة المشروع على الاعتماد على نفسه. في حين تناولت الخطيب والعطيات وعبدالنسور (2023) المفهوم من زاوية عوامل النجاح، حيث عرّفا استدامة المشاريع بأنها المحصلة النهائية لتوفر مجموعة من العوامل الحرجة التي تتضافر معاً لضمان استمرارية المشروع وقدرته على تحقيق أثره المنشود على المدى البعيد، وهو تعريف يُبرز تعدد العوامل المؤثرة في الاستدامة وتشابكها.

كما عرّف (2026) Alghuried الاستدامة في مشاريع البناء بأنها تبني ممارسات إدارية وهندسية تُراعي الأثر البيئي والاجتماعي للمشروع إلى جانب الأثر الاقتصادي في جميع مراحل دورة حياته، وهو تعريف يُبرز البُعد التطبيقي للاستدامة في قطاع محدد. بينما تناولت ناصري (2022) المفهوم من منظور مقاولاتي، حيث عرّفت استدامة المشاريع بأنها قدرة المشروع ذي الطابع المقاولاتي على الاستمرار والبقاء في السوق من خلال توفر الكفاءات المقاولاتية اللازمة لإدارته وتطويره، وهو تعريف يربط الاستدامة بالكفاءات البشرية والإدارية.

وبالنظر في هذه التعريفات المتعددة، يرى الباحث أن الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية يمكن تعريفهما إجرائياً في إطار هذه الدراسة بأنهما تلك الحالة المنشودة التي يتحقق فيها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في تنفيذ المشاريع التنموية المرتبطة برؤية 2030 مع ضمان توليد أثر إيجابي مستدام يشمل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ويمتد إلى ما بعد مرحلة التنفيذ، بما يُسهم في تحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية على المديين القريب والبعيد.

3.2.2 أهمية الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية

تنبع أهمية الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية من كونهما يُمثّلان المعيار الحقيقي لنجاح هذه المشاريع وتحقيقها للغاية التي أنشئت من أجلها، إذ أن مشروعاً تنموياً يُنجز في وقته وضمن ميزانيته لكنه يفتقر إلى الكفاءة في استخدام الموارد أو يعجز عن تحقيق أثر مستدام يظل مشروعاً منقوص النجاح مهما بدا ناجحاً من الناحية الشكلية. وتتعاظم هذه الأهمية في سياق الدول التي تمر بمراحل تحول تنموي كبرى حيث تكون الموارد محدودة والطموحات عالية والحاجة ماسة إلى تحقيق أقصى عائد ممكن من كل مشروع.

ويُشير (Alhamad et al. (2024 إلى أن أهمية الكفاءة والاستدامة تتجلى في عدة جوانب: 1- تحقيق الميزة التنافسية للمناطق والقطاعات من خلال ضمان أن المشاريع التنموية تُنفذ بأعلى معايير الكفاءة مما يرفع من تنافسية الاقتصاد الوطني على المستوى الإقليمي والدولي. 2- تعظيم العائد على الاستثمار العام من خلال ترشيد استخدام الموارد المالية الحكومية وضمان توجيهها نحو المشاريع الأكثر جدوى وأثراً. 3- تعزيز ثقة المواطنين والمستثمرين في المنظومة التنموية الوطنية من خلال تقديم مشاريع ناجحة ومستدامة تُجسد التزام الدولة بتحقيق التنمية الشاملة.

ويرى Selim و (Alshareef (2025 أن أهمية الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية المرتبطة بقطاع الطاقة المتجددة تتمثل في:

1. ضمان الانتقال الفعال نحو اقتصاد مستدام أقل اعتماداً على مصادر الطاقة التقليدية بما يتوافق مع الالتزامات البيئية الدولية والأهداف الوطنية لتنويع مصادر الدخل.
2. بناء منظومة طاقة متجددة قادرة على الاستمرار والتطور ذاتياً على المدى البعيد دون الحاجة إلى دعم حكومي مستمر.
3. تحقيق التوازن بين متطلبات النمو الاقتصادي ومتطلبات الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية للأجيال القادمة.

ويُضيف القحطاني (2020) بُعداً اجتماعياً لأهمية الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية يتمثل

في:

1. إسهام المشاريع المستدامة في توفير فرص عمل دائمة ومستقرة للمواطنين مما يُعزز الاستقرار الاجتماعي ويُقلل من معدلات البطالة.
2. تطوير المنتجات والخدمات وتقديم حلول إبداعية تُلبّي احتياجات المجتمع المتجددة وتُسهم في تحسين جودة الحياة.
3. تمكين المجتمعات المحلية من المشاركة الفاعلة في العملية التنموية وتعزيز قدراتها الذاتية على إدارة مشاريعها بكفاءة.

4.1.2 أهداف تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية

تتعدد الأهداف التي يسعى تعزيز الكفاءة والاستدامة إلى تحقيقها في المشاريع التنموية، وهي أهداف تتجاوز المشروع الفردي لتشمل المنظومة التنموية بأكملها والمجتمع الذي تخدمه هذه المشاريع.

ويرى (Alghuried 2026) أن تعزيز الكفاءة والاستدامة في مشاريع البناء يهدف إلى:

- تطوير ممارسات إدارية تُدمج معايير الاستدامة في صلب عمليات إدارة المشروع بدلاً من معاملتها كإضافات هامشية.
- خفض الأثر البيئي السلبي لمشاريع البناء من خلال تبني تقنيات ومواد صديقة للبيئة وتقليل استهلاك الطاقة والمياه وإنتاج النفايات.
- رفع مستوى جودة المخرجات النهائية للمشاريع بما يُلبّي توقعات المستفيدين ويُعزز رضاهم على المدى البعيد.

ويُشير منصور (2020) إلى أن تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة يهدف إلى:

- رفع مساهمة هذه المشاريع في الناتج المحلي الإجمالي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية 2030 التي تسعى إلى تعظيم دور القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني.
 - تحقيق الاستقلالية المالية والإدارية لهذه المشاريع بما يُمكنها من الاستمرار والنمو دون الاعتماد الدائم على الدعم الحكومي.
 - تطوير قدرات هذه المشاريع على المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية.
- كما ترى القطيشتات وقطيشتات (2023) أن تعزيز استدامة المشاريع في المنظمات غير الربحية يهدف إلى:
- ضمان استمرارية الخدمات والمنافع التي تُقدمها هذه المشاريع للفئات المستفيدة بعد انتهاء فترة الدعم الخارجي.
 - بناء قدرات ذاتية لدى المنظمات تُمكنها من تنويع مصادر تمويلها وتقليل اعتمادها على جهة مانحة واحدة.
 - تعزيز الأثر التنموي التراكمي للمشاريع من خلال ضمان استمراريتهما وقدرتها على التوسع والتطور.

5.1.2 أبعاد الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية

تم تحديد أبعاد الكفاءة والاستدامة في هذه الدراسة بناءً على ما أشار إليه Selim و Abuzaid (2024) حول الإطار المتكامل لتقييم الاستدامة في المشاريع السعودية، وما قدّمه (2026) Alghuried حول عوامل نجاح إدارة مشاريع البناء المستدام، فضلاً عن ما طرحه (2024) Alhamad et al. حول الأبعاد الاقتصادية والتكنولوجية لتحقيق الميزة التنافسية. وقد خلص الباحث إلى أن الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية تتشكل من تكامل عدة أبعاد مترابطة:

🔗 البُعد الاقتصادي

يُعنى هذا البُعد بقدرة المشروع على تحقيق عوائد اقتصادية مجزية واستخدام الموارد المالية بكفاءة وتوليد قيمة اقتصادية مستدامة تُساهم في النمو الاقتصادي الوطني. ويشمل ذلك ترشيد الإنفاق

وضبط التكاليف وتعظيم العائد على الاستثمار وتنوع مصادر الدخل وتحقيق الاستقلالية المالية على المدى البعيد. وفي سياق رؤية 2030، يرتبط هذا البُعد بأهداف تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط ورفع مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي (منصور، 2020).

ويتطلب تحقيق البُعد الاقتصادي للكفاءة والاستدامة تبني أساليب إدارة مالية متقدمة تشمل التخطيط المالي طويل الأمد وإدارة المخاطر المالية وتطوير نماذج تمويل مبتكرة تُقلل الاعتماد على مصادر التمويل التقليدية. كما يستلزم بناء شراكات فاعلة بين القطاعين العام والخاص تُتيح الاستفادة من خبرات القطاع الخاص وموارده في تنفيذ المشاريع التنموية مع ضمان تحقيق المصلحة العامة (السبي، 2022).

🔗 البُعد الاجتماعي

يُركز هذا البُعد على الأثر الاجتماعي للمشروع ومساهمته في تحسين جودة الحياة وتعزيز العدالة الاجتماعية وتوفير فرص العمل وتمكين المجتمعات المحلية وتنمية رأس المال البشري. ويشمل ذلك مراعاة احتياجات الفئات المختلفة في المجتمع وضمان استفادتها العادلة من مخرجات المشروع وإشراكها في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة. وتكتسب الاستدامة الاجتماعية أهمية خاصة في المشاريع التنموية التي تستهدف إحداث تغييرات هيكلية في المجتمع كمشاريع التعليم والصحة والإسكان والتوظيف (حسن وشتيوي، 1996).

ويتصل البُعد الاجتماعي كذلك بمفهوم المسؤولية المجتمعية للمشاريع، الذي يقتضي أن يُراعي المشروع أثره على النسيج الاجتماعي والثقافي للمجتمع المحيط به وأن يسعى إلى تعزيز التماسك الاجتماعي وتمكين الفئات الأقل حظاً. وفي سياق رؤية 2030 التي تتبنى تمكين الشباب والمرأة وتعزيز جودة الحياة كأهداف استراتيجية، يُصبح البُعد الاجتماعي للاستدامة معياراً أساسياً لتقييم نجاح المشاريع التنموية (القحطاني، 2020).

🌱 البُعد البيئي

يتعلق هذا البُعد بالأثر البيئي للمشروع ومدى مراعاته لمتطلبات الحفاظ على الموارد الطبيعية وحماية البيئة وتقليل الانبعاثات والنفايات واستخدام الطاقة والمياه بكفاءة. ويفرض هذا البُعد على القائمين على المشاريع التنموية تبني ممارسات صديقة للبيئة في جميع مراحل دورة حياة المشروع بدءاً من التصميم مروراً بالتنفيذ وانتهاءً بالتشغيل والصيانة. وقد أصبح البُعد البيئي محورياً رئيسياً في تقييم المشاريع على المستوى الدولي في ظل التحديات البيئية المتزايدة كالتغير المناخي واستنزاف الموارد الطبيعية (Selim & Alshareef, 2025).

وفي سياق المملكة العربية السعودية، اكتسب البُعد البيئي أهمية متصاعدة في ظل التزام المملكة بتحقيق أهداف الاستدامة البيئية وتطوير مشاريع الطاقة المتجددة وتقليل البصمة الكربونية. ويتطلب ذلك دمج الاعتبارات البيئية في جميع مراحل إدارة المشاريع التنموية وتطوير معايير ومؤشرات بيئية واضحة لتقييم أداء هذه المشاريع والتأكد من التزامها بالمعايير البيئية الوطنية والدولية (Alghuried, 2026).

🔗 البُعد المؤسسي والتنظيمي

يُعنى هذا البُعد بالقدرة المؤسسية على إدارة المشاريع بكفاءة واستدامة من خلال وجود هياكل تنظيمية فاعلة وأنظمة إدارية متطورة وكوادر بشرية مؤهلة وثقافة مؤسسية داعمة للتميز والاستدامة. ويشمل ذلك تطوير السياسات والإجراءات المؤسسية وبناء نظم معلومات متقدمة وتعزيز إدارة المعرفة المؤسسية وتطوير آليات التعلم من التجارب. ويُعد هذا البُعد بمثابة البنية التحتية التي تُمكن من تحقيق الأبعاد الأخرى للكفاءة والاستدامة، فبدون قدرات مؤسسية متينة يصعب تحقيق الكفاءة الاقتصادية أو الاستدامة الاجتماعية أو البيئية (العوضي والعوضي، 2020).

6.1.2 استراتيجيات تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية

تتنوع الاستراتيجيات التي يمكن توظيفها لتعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية، وتتراوح بين استراتيجيات تُركز على الجوانب الداخلية للمشروع واستراتيجيات تُعالج العلاقة بين المشروع وبيئته الخارجية.

وتُعد استراتيجية التكامل بين أبعاد الاستدامة من أبرز هذه الاستراتيجيات، وهي تقوم على مبدأ أن الاستدامة الحقيقية لا تتحقق إلا بتوازن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وتكاملها، وأن التركيز على بُعد واحد على حساب الأبعاد الأخرى يُنتج استدامة منقوصة وهشة. وتتطلب هذه الاستراتيجية تطوير أدوات تقييم شاملة تأخذ بعين الاعتبار جميع أبعاد الاستدامة وتُمكن من قياس التقدم في كل بُعد على حدة وفي الأبعاد مجتمعة. (Selim & Abuzaid, 2024)

كما تبرز استراتيجية التمكين وبناء القدرات الذاتية التي تُركز على تطوير قدرة المشاريع على الاعتماد على ذاتها والاستمرار في تحقيق أهدافها بعد انتهاء فترة الدعم الخارجي. وتتضمن هذه الاستراتيجية تدريب الكوادر المحلية وتطوير مهاراتها وتنويع مصادر التمويل وبناء شراكات استراتيجية وتطوير نماذج أعمال مستدامة تُؤد إيرادات ذاتية كافية لضمان الاستمرارية. وقد أكدت سعيدي وبن منصور (2017) على دور حاضنات الأعمال في تمكين المشاريع من بناء قدراتها الذاتية في مراحلها الأولى مما يُعزز فرص استدامتها على المدى البعيد.

وتُمثل استراتيجية التوظيف التقني والرقمنة مقارنة متقدمة لتعزيز كفاءة المشاريع واستدامتها من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم. ويشمل ذلك توظيف نظم المعلومات الجغرافية في دعم اتخاذ القرارات الإدارية وتحسين تخصيص الموارد، واستخدام الحوسبة السحابية لتعزيز التعاون والتنسيق بين أطراف المشروع، وتطبيقات الواقع المعزز في تحسين جودة التصميم والتنفيذ والحد من الأخطاء (محمود والسامرائي، 2018). كما يُمكن توظيف تقنيات الواقع المعزز في تحسين كفاءة المشاريع الهندسية من خلال تقليل تعارض التخصصات وتعزيز التواصل التعاوني بين فرق العمل (مندني والفارس، 2023)

وأخيراً، تبرز استراتيجية الشراكة والتنسيق المؤسسي التي تقوم على تعزيز التعاون بين الجهات المختلفة المعنية بالمشاريع التنموية لتحقيق التكامل والتنسيق وتجنب الازدواجية وتبادل الخبرات والموارد. وتكتسب هذه الاستراتيجية أهمية خاصة في سياق رؤية 2030 التي تتطلب تضافر جهود القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني في تنفيذ المشاريع التنموية. ويتطلب ذلك بناء آليات تنسيق فاعلة وإنشاء منصات تواصل مشتركة وتطوير أطر شراكة واضحة تُحدد أدوار كل طرف ومسؤولياته وحقوقه (العوضي والعوضي، 2020).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي سيتم اتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، بدءاً من تحديد المنهج العلمي المناسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، مروراً بتحديد مجتمع الدراسة وعينتها وأسلوب اختيارها، ثم وصف أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة وبيان مكوناتها وفقراتها، وصولاً إلى التحقق من صدق الأداة وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية المعتمدة، وانتهاءً بعرض الأساليب الإحصائية التي سيتم توظيفها في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم وصف دقيق وشامل للإجراءات المنهجية بما يُمكن من تقييم مدى صرامة الدراسة وموثوقية نتائجها وقابليتها للتعميم والتكرار.

2.3 منهج الدراسة

سيعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها المتمثلة في دراسة أثر إدارة المشاريع الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، الحوكمة المؤسسية للمشاريع، إدارة الموارد والكفاءات، التقييم والرقابة الاستراتيجية) على تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030. ويُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع وجمع البيانات حولها وتحليلها تحليلًا كميًا باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للكشف عن العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

وسيتم تطبيق هذا المنهج من خلال مرحلتين متكاملتين: المرحلة الأولى نظرية استعراضية، سيجري فيها الباحث مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة لبناء الإطار النظري وتحديد المتغيرات والأبعاد وصياغة الفرضيات. والمرحلة الثانية ميدانية تطبيقية، سيتم فيها جمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبانة ومعالجتها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها والوصول إلى النتائج والتوصيات.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة المشاريع التنموية المرتبطة ببرامج رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في منطقة الرياض، ويشمل ذلك مديري المشاريع ونوابهم ورؤساء الأقسام والمهندسين والمشرفين والمخططين الاستراتيجيين والعاملين في إدارات التخطيط والمتابعة والتقييم والحوكمة وإدارة الموارد في الجهات الحكومية والهيئات التنموية والشركات المنفذة للمشاريع. وقد تم اختيار منطقة الرياض كنطاق جغرافي للدراسة لكونها المركز الرئيسي لإدارة المشاريع التنموية الكبرى وتضم المقرات الرئيسية لمعظم الجهات المعنية بتنفيذ برامج الرؤية. وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات المتاحة من الجهات المعنية ما يقارب (8,500) موظف وموظفة يعملون في مختلف المستويات الإدارية والفنية في هذه المشاريع.

عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة إجراء مسح شامل لجميع أفرادها، فقد تم اللجوء إلى أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف المستويات الوظيفية والتخصصات في مجتمع الدراسة. وقد تم تحديد حجم العينة المطلوب باستخدام معادلة ستيفن ثومبسون عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، وبلغ الحجم المطلوب (368) مفردة. وحرصاً على تحقيق نسبة استرداد مقبولة تُعَوَّض عن الاستبانة غير المكتملة أو المفقودة، فقد تم توزيع (420) استبانة على أفراد العينة. وقد استُردَّ منها (398) استبانة بنسبة استرداد بلغت (94.8%)، واستُبعدت (12) استبانة لعدم اكتمال البيانات أو وجود أنماط إجابة غير منطقية، ليبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (386) استبانة بنسبة (91.9%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

جدول (1): توزيع الاستبانات وفقاً لمراحل الجمع

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	420	الاستبانات الموزعة
94.8%	398	الاستبانات المستردة
2.9%	12	الاستبانات المستبعدة
91.9%	386	الاستبانات الصالحة للتحليل

جدول (2): توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	247	64.0%
	أنثى	139	36.0%
المؤهل العلمي	دبلوم	38	9.8%
	بكالوريوس	196	50.8%
	ماجستير	112	29.0%
	دكتوراه	40	10.4%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	72	18.7%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	134	34.7%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	108	28.0%
	15 سنة فأكثر	72	18.6%
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	58	15.0%
	إدارة وسطى	142	36.8%
	إدارة تنفيذية	118	30.6%
	إدارة إشرافية	68	17.6%

100%	386	الإجمالي
------	-----	----------

يتضح من الجدول (2) أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (64.0%) مقابل (36.0%) من الإناث، وهو ما يعكس طبيعة التوزيع الجنسي في بيئة إدارة المشاريع التنموية في المملكة. كما أن أكثر من نصف أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة (50.8%)، يليهم حملة الماجستير بنسبة (29.0%)، مما يُشير إلى مستوى تعليمي مرتفع لدى العاملين في هذا القطاع. وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، فإن النسبة الأكبر من أفراد العينة تتراوح خبراتهم بين 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (34.7%)، مما يُشير إلى وجود خبرة مناسبة لدى المستجيبين تؤهلهم للإجابة عن أسئلة الدراسة بموضوعية. أما من حيث المستوى الوظيفي، فإن الإدارة الوسطى تمثل النسبة الأكبر بواقع (36.8%)، تليها الإدارة التنفيذية بنسبة (30.6%)، مما يعكس تنوعاً في المستويات الإدارية يُعزز من شمولية الاستجابات.

4.3 مصادر جمع البيانات

اعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على نوعين من المصادر:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية والدوريات والمجلات المحكمة العربية والأجنبية والرسائل الجامعية والتقارير الرسمية والوثائق الحكومية وقواعد البيانات الإلكترونية المتخصصة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم توظيفها في بناء الإطار النظري وصياغة أداة الدراسة وتفسير النتائج.

المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات التي تم جمعها ميدانياً من أفراد عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة وأبعادها، والتي تم توزيعها إلكترونياً ويدوياً على أفراد العينة في مواقع عملهم.

5.3 أداة الدراسة (الاستبانة)

تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وقد مرت عملية بناء الاستبانة بعدة مراحل شملت مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وصياغة الفقرات

الأولية، وعرضها على المحكمين، وإجراء التعديلات اللازمة، ثم تطبيق الدراسة الاستطلاعية للتحقق من الصدق والثبات. وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

☞ ويتضمن (4) متغيرات هي: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

القسم الثاني: المتغير المستقل (إدارة المشاريع الاستراتيجية)

☞ ويتكون من (4) أبعاد تُقاس من خلال (16) فقرة موزعة كالتالي:

جدول (3): توزيع فقرات المتغير المستقل على الأبعاد

أرقام الفقرات	عدد الفقرات	البُعد
1 – 4	4	التخطيط الاستراتيجي للمشاريع
5 – 8	4	الحوكمة المؤسسية للمشاريع
9 – 12	4	إدارة الموارد والكفاءات
13 – 16	4	التقييم والرقابة الاستراتيجية
1 – 16	16	إجمالي فقرات المتغير المستقل

القسم الثالث: المتغير التابع (الكفاءة والاستدامة)

☞ وهو أحادي المحور ويتكون من (12) فقرة تقيس مستوى الكفاءة والاستدامة المتحقق في المشاريع

التنموية، وتحمل الأرقام من (17) إلى (28).

جدول (4): توزيع فقرات المتغير التابع

المحور	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
الكفاءة والاستدامة	12	17 – 28

جدول (5): الملخص العام لتوزيع فقرات الاستبانة

القسم	المحور/البُعد	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
القسم الأول	البيانات الديموغرافية	4 متغيرات	-
القسم الثاني	التخطيط الاستراتيجي للمشاريع	4	1 – 4
	الحوكمة المؤسسية للمشاريع	4	5 – 8
	إدارة الموارد والكفاءات	4	9 – 12
	التقييم والرقابة الاستراتيجية	4	13 – 16
القسم الثالث	الكفاءة والاستدامة	12	17 – 28
الإجمالي		28 فقرة	

وقد تم قياس استجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج وفقاً للتدرج

التالي:

جدول (6): تدرج مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد تم تحديد ثلاثة مستويات للحكم على المتوسطات الحسابية وفقاً للمعادلة التالية: طول الفئة

$$= (5 - 1) \div 1.333 = \text{، وبناءً عليه تكون المستويات كالتالي:}$$

جدول (7): مستويات الحكم على المتوسطات الحسابية

المستوى	المدى
منخفض	من 1.00 إلى 2.33
متوسط	من 2.34 إلى 3.67
مرتفع	من 3.68 إلى 5.00

6.3 صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها في صورتها الأولية على (9) محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال وإدارة المشاريع في عدد من الجامعات السعودية، وقد طُلب من المحكمين إبداء آرائهم حول مدى وضوح الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية ومدى انتمائها للبُعد الذي تقيسه ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة. وقد أبدى المحكمون ملاحظاتهم التي تمحورت حول إعادة صياغة بعض الفقرات لتكون أكثر وضوحاً ودقة، وقد تم الأخذ بجميع الملاحظات التي حظيت بموافقة (80%) فأكثر من المحكمين، ليتم إخراج الاستبانة في صورتها النهائية المكونة من (28) فقرة.

الصدق البنائي

تم التحقق من الصدق البنائي بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير المستقل، وكذلك بين الدرجة الكلية لكل متغير والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (8): معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير المستقل

البُعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي للمشاريع	0.874	0.000**
الحوكمة المؤسسية للمشاريع	0.891	0.000**
إدارة الموارد والكفاءات	0.863	0.000**
التقييم والرقابة الاستراتيجية	0.882	0.000**

جدول (9): معاملات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية والدرجة الكلية للاستبانة

المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إدارة المشاريع الاستراتيجية (المتغير المستقل)	0.917	0.000**
الكفاءة والاستدامة (المتغير التابع)	0.896	0.000**

**دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدولين (8) و(9) أن جميع معاملات الارتباط جاءت مرتفعة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يؤكد أن أبعاد الاستبانة ومحاورها تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي وتقيس فعلاً ما صُممت لقياسه.

7.3 ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية المكونة من (35) مفردة، وقد جاءت النتائج كالتالي:

جدول (10): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاو الاستبانة

البُعد/المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التخطيط الاستراتيجي للمشاريع	4	0.873
الحوكمة المؤسسية للمشاريع	4	0.891
إدارة الموارد والكفاءات	4	0.865
التقييم والرقابة الاستراتيجية	4	0.879
إجمالي المتغير المستقل	16	0.924
الكفاءة والاستدامة (المتغير التابع)	12	0.918
الثبات الكلي للاستبانة	28	0.941

يتضح من الجدول (10) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد ومحاو الاستبانة تراوحت بين (0.865) و(0.891)، وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.941)، وهي قيم مرتفعة تتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يُشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها.

8.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

تم حساب مصفوفة ارتباط بيرسون بين جميع متغيرات الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقات الارتباطية بينها ودرجتها واتجاهها، وكذلك للتحقق المبدئي من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

جدول (11): مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير	التخطيط الاستراتيجي	الحوكمة المؤسسية	إدارة الموارد والكفاءات	التقييم والرقابة	الكفاءة والاستدامة
التخطيط الاستراتيجي	1.000				
الحوكمة المؤسسية	0.647**	1.000			
إدارة الموارد والكفاءات	0.592**	0.618**	1.000		
التقييم والرقابة	0.631**	0.673**	0.654**	1.000	
الكفاءة والاستدامة	0.714**	0.739**	0.687**	0.726**	1.000

**دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول (11) عدة نتائج مهمة: أولاً، أن جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (الكفاءة والاستدامة) جاءت موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت بين (0.687) لبُعد إدارة الموارد والكفاءات و(0.739) لبُعد الحوكمة المؤسسية، مما يُشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين أبعاد إدارة المشاريع الاستراتيجية وتعزيز الكفاءة والاستدامة. ثانياً، أن معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة فيما بينها تراوحت بين (0.592) و(0.673)، وهي قيم تُشير إلى وجود ارتباط متوسط إلى قوي بين هذه المتغيرات لكنها لا تتجاوز الحد الحرج (0.80) الذي يُشير إلى وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، مما يُجيز استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26) ، وقد تم توظيف الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية وتحديد توزيعاتهم وفقاً لمتغيرات الدراسة التصنيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة ومحاورها وأبعادها وترتيبها حسب أهميتها النسبية، وتحديد درجة تشتت الاستجابات حول المتوسط.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لأداة الدراسة، وحساب مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة والكشف عن طبيعة العلاقات الارتباطية بينها.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة ومدى اتساقها الداخلي وقدرتها على إعطاء نتائج متسقة عند تكرار التطبيق.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل (إدارة المشاريع الاستراتيجية) مجتمعة على المتغير التابع (الكفاءة والاستدامة)، واختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وتحديد القدرة التفسيرية للنموذج.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على حدة على المتغير التابع، واختبار الفرضيات الفرعية من الأولى إلى الرابعة.
- اختبار (T-Test) للعينات المستقلة: للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير الجنس (ثنائي الفئات).

- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التحمل (Tolerance) للتحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة قبل إجراء تحليل الانحدار المتعدد.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (386) مفردة من العاملين في إدارة المشاريع التنموية المرتبطة ببرامج رؤية 2030 في منطقة الرياض. ويشمل الفصل تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة، والتحليل الوصفي لاستجاباتهم على محاور الاستبانة وأبعادها، ثم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد تم إجراء جميع التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS V.26).

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية

جدول (12): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	247	64.0%
أنثى	139	36.0%
الإجمالي	386	100%

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (64.0%) مقابل (36.0%) من الإناث، وهو ما يعكس طبيعة التوزيع الجنسي السائد في بيئة إدارة المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية، مع الإشارة إلى أن نسبة الإناث تُعد مرتفعة نسبياً مما يعكس التحول الإيجابي في تمكين المرأة السعودية ضمن مستهدفات رؤية 2030.

جدول (13): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	38	9.8%
بكالوريوس	196	50.8%
ماجستير	112	29.0%
دكتوراه	40	10.4%
الإجمالي	386	100%

يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة (50.8%)، يليهم حملة الماجستير بنسبة (29.0%)، ثم حملة الدكتوراه بنسبة (10.4%)، وأخيراً حملة الدبلوم بنسبة (9.8%). وتُشير هذه النتائج إلى أن ما يقارب (90%) من أفراد العينة يحملون مؤهلاً جامعياً فأعلى، مما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين في إدارة المشاريع التنموية ويُعزز من موثوقية استجاباتهم ودقتها.

جدول (14): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	72	18.7%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	134	34.7%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	108	28.0%
15 سنة فأكثر	72	18.6%
الإجمالي	386	100%

يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تتراوح خبراتهم بين (5) إلى أقل من (10) سنوات بنسبة (34.7%)، تليها فئة (10) إلى أقل من (15) سنة بنسبة (28.0%)، مما يُشير إلى أن ما يزيد عن (81%)

من أفراد العينة يمتلكون خبرة لا تقل عن خمس سنوات في مجال إدارة المشاريع التنموية، وهو ما يُعطي مصداقية عالية لاستجاباتهم.

جدول (15): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إدارة عليا	58	15.0%
إدارة وسطى	142	36.8%
إدارة تنفيذية	118	30.6%
إدارة إشرافية	68	17.6%
الإجمالي	386	100%

يتضح من الجدول أن الإدارة الوسطى تُمثل النسبة الأكبر بواقع (36.8%)، تليها الإدارة التنفيذية بنسبة (30.6%)، ثم الإدارة الإشرافية بنسبة (17.6%)، وأخيراً الإدارة العليا بنسبة (15.0%) ويعكس هذا التوزيع تنوعاً مناسباً في المستويات الإدارية يُتيح الحصول على رؤى شاملة من مختلف المستويات المعنية بإدارة المشاريع التنموية.

3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المشاريع الاستراتيجية)

أ. البُعد الأول: التخطيط الاستراتيجي للمشاريع

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التخطيط الاستراتيجي

للمشاريع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يتم وضع أهداف استراتيجية واضحة وقابلة للقياس لكل مشروع تنموي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية 2030	3.94	0.872	1	مرتفع
2	يُجرى تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية قبل البدء في تنفيذ المشاريع التنموية	3.71	0.936	3	مرتفع
3	تُصاغ خطط تنفيذية تفصيلية تترجم الأهداف الاستراتيجية إلى مهام وأنشطة محددة بجداول زمنية واضحة	3.82	0.904	2	مرتفع
4	يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية وفق أولويات استراتيجية محددة لكل مشروع	3.63	0.958	4	متوسط
	المتوسط العام للبُعد	3.78	0.764		مرتفع

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لبُعد التخطيط الاستراتيجي للمشاريع بلغ (3.78) بانحراف معياري (0.764) وبمستوى مرتفع، مما يُشير إلى أن العاملين في المشاريع التنموية يُدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي ويرون أنه يُطبّق بدرجة مرتفعة. وقد جاءت الفقرة (1) المتعلقة بوضع أهداف استراتيجية واضحة وقابلة للقياس في المرتبة الأولى بمتوسط (3.94)، بينما جاءت الفقرة (4) المتعلقة بتخصيص الموارد وفق أولويات استراتيجية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.63) وبمستوى متوسط، مما قد يُشير إلى وجود فجوة بين صياغة الأهداف وتخصيص الموارد لتحقيقها.

ب. البُعد الثاني: الحوكمة المؤسسية للمشاريع

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الحوكمة المؤسسية للمشاريع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	تتوفر هياكل تنظيمية واضحة تُحدد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات لجميع الأطراف المشاركة في المشروع	3.86	0.891	2	مرتفع
6	تُطبّق آليات شفافية وإفصاح فعالة تُتيح لأصحاب المصلحة الاطلاع على مستجدات المشروع بشكل دوري	3.69	0.947	4	مرتفع
7	تُوجد نظم مساءلة ومحاسبة واضحة تضمن محاسبة المسؤولين عن أداء المشاريع ونتائج قراراتهم	3.91	0.863	1	مرتفع
8	تُفَعّل لجان توجيه وإشراف استراتيجي تتولى مراقبة الأداء الكلي للمشاريع وتوجيه مسارها	3.74	0.928	3	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.80	0.781		مرتفع

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لبُعد الحوكمة المؤسسية للمشاريع بلغ (3.80) بانحراف معياري (0.781) وبمستوى مرتفع. وقد جاءت الفقرة (7) المتعلقة بنظم المساءلة والمحاسبة في المرتبة الأولى بمتوسط (3.91)، مما يعكس اهتمام المؤسسات بترسيخ ثقافة المساءلة في إدارة المشاريع التنموية. بينما جاءت الفقرة (6) المتعلقة بالآليات الشفافية والإفصاح في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.69)، مما قد يُشير إلى الحاجة إلى تطوير آليات التواصل مع أصحاب المصلحة.

ج. البُعد الثالث: إدارة الموارد والكفاءات

جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة الموارد والكفاءات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
9	يتم استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة وتوظيفها في المشاريع التنموية وفق معايير مهنية واضحة	3.68	0.952	3	مرتفع
10	تُنفذ برامج تدريب وتأهيل مستمرة لتطوير قدرات العاملين في إدارة المشاريع التنموية	3.54	0.981	4	متوسط
11	تُدار الموازنات المالية للمشاريع بكفاءة وشفافية مع ضبط التكاليف ومنع التجاوزات المالية	3.76	0.913	1	مرتفع
12	تُوظف التقنيات الحديثة ونظم المعلومات المتقدمة في تحسين كفاءة إدارة المشاريع ومتابعتها	3.72	0.934	2	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.68	0.802		مرتفع

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لبُعد إدارة الموارد والكفاءات بلغ (3.68) بانحراف معياري (0.802) وبمستوى مرتفع، وهو أقل الأبعاد الأربعة من حيث المتوسط. وقد جاءت الفقرة (11) المتعلقة بإدارة الموازنات المالية في المرتبة الأولى بمتوسط (3.76)، بينما جاءت الفقرة (10) المتعلقة ببرامج التدريب والتأهيل في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.54) وبمستوى متوسط، مما يكشف عن حاجة المشاريع التنموية إلى تعزيز الاستثمار في تطوير الكوادر البشرية.

د. البُعد الرابع: التقييم والرقابة الاستراتيجية

جدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التقييم والرقابة

الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13	تُوضع مؤشرات أداء رئيسية شاملة تُغطي الجوانب المالية والتشغيلية والاستراتيجية للمشروع	3.83	0.897	1	مرتفع
14	تُجرى مراجعات دورية منتظمة لتقييم التقدم المحرز في المشاريع مقارنة بالأهداف المحددة	3.79	0.918	2	مرتفع
15	تتوفر نظم معلومات متقدمة لرصد أداء المشاريع بشكل مستمر وتوفير تقارير آنية لصناع القرار	3.64	0.961	4	متوسط
16	تُتخذ إجراءات تصحيحية فورية عند اكتشاف انحرافات في أداء المشاريع عن المسار المخطط	3.72	0.942	3	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.75	0.789		مرتفع

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لبُعد التقييم والرقابة الاستراتيجية بلغ (3.75) بانحراف معياري (0.789) وبمستوى مرتفع. وقد جاءت الفقرة (13) المتعلقة بوضع مؤشرات أداء رئيسية شاملة في المرتبة الأولى بمتوسط (3.83)، بينما جاءت الفقرة (15) المتعلقة بنظم المعلومات المتقدمة لرصد الأداء في

المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.64) وبمستوى متوسط، مما يُشير إلى الحاجة إلى تطوير البنية التحتية التقنية لنظم الرقابة والمتابعة.

ملخص التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل

جدول (20): ترتيب أبعاد المتغير المستقل (إدارة المشاريع الاستراتيجية) حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	الحوكمة المؤسسية للمشاريع	3.80	0.781	مرتفع
2	التخطيط الاستراتيجي للمشاريع	3.78	0.764	مرتفع
3	التقييم والرقابة الاستراتيجية	3.75	0.789	مرتفع
4	إدارة الموارد والكفاءات	3.68	0.802	مرتفع
	المتوسط العام للمتغير المستقل	3.75	0.716	مرتفع

يتضح من الجدول أن المتوسط العام للمتغير المستقل (إدارة المشاريع الاستراتيجية) بلغ (3.75) بانحراف معياري (0.716) وبمستوى مرتفع. وقد جاء بُعد الحوكمة المؤسسية في المرتبة الأولى بمتوسط (3.80)، يليه التخطيط الاستراتيجي بمتوسط (3.78)، ثم التقييم والرقابة الاستراتيجية بمتوسط (3.75)، وأخيراً إدارة الموارد والكفاءات بمتوسط (3.68). ويُشير ذلك إلى أن المشاريع التنموية المرتبطة برؤية 2030 تُطبّق أبعاد إدارة المشاريع الاستراتيجية بمستوى مرتفع بشكل عام، مع وجود مساحة للتحسين خاصة في بُعد إدارة الموارد والكفاءات.

التحليل الوصفي للمتغير التابع (الكفاءة والاستدامة)

جدول (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (الكفاءة

والاستدامة)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
17	تُحقق المشاريع التنموية مخرجاتها المستهدفة بأقل قدر ممكن من الهدر في الموارد المتاحة	3.72	0.923	6	مرتفع
18	تُنجز المشاريع التنموية ضمن الموازنات المالية المعتمدة دون تجاوزات جوهرية	3.58	0.967	10	متوسط
19	تلتزم المشاريع التنموية بالجدول الزمني المحددة لها مع مراعاة معايير الجودة المطلوبة	3.51	0.984	12	متوسط
20	تُسهم المشاريع التنموية في تحقيق نمو اقتصادي مستدام يتوافق مع مستهدفات رؤية 2030	3.89	0.856	1	مرتفع
21	تُوفر المشاريع التنموية فرص عمل دائمة ومستقرة للمواطنين السعوديين	3.83	0.878	2	مرتفع
22	تُراعي المشاريع التنموية الأثر البيئي وتتبنى ممارسات صديقة للبيئة في التنفيذ والتشغيل	3.62	0.951	8	متوسط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
23	تُحقق المشاريع التنموية أثراً اجتماعياً إيجابياً يمتد إلى ما بعد مرحلة التنفيذ والتسليم	3.78	0.901	4	مرتفع
24	تمتلك المشاريع التنموية القدرة على الاستمرار والتطور ذاتياً بعد انتهاء فترة الدعم الحكومي	3.54	0.973	11	متوسط
25	تُسهم المشاريع التنموية في بناء قدرات مؤسسية وطنية مستدامة في مجال إدارة المشاريع	3.81	0.889	3	مرتفع
26	تتوفر آليات فعالة لقياس الأثر المستدام للمشاريع التنموية على المدى البعيد	3.59	0.962	9	متوسط
27	تُعزز المشاريع التنموية من تنوع مصادر الدخل الوطني وتقليل الاعتماد على النفط	3.76	0.912	5	مرتفع
28	تُحقق المشاريع التنموية التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للاستدامة	3.67	0.941	7	متوسط
	المتوسط العام للمتغير التابع	3.69	0.748		مرتفع

يتضح من الجدول أن المتوسط العام للمتغير التابع (الكفاءة والاستدامة) بلغ (3.69) بانحراف معياري (0.748) وبمستوى مرتفع. وقد جاءت الفقرة (20) المتعلقة بإسهام المشاريع في تحقيق نمو اقتصادي مستدام في المرتبة الأولى بمتوسط (3.89)، مما يعكس إدراك العاملين لدور المشاريع التنموية في

تحقيق النمو الاقتصادي المنشود. في المقابل، جاءت الفقرة (19) المتعلقة بالالتزام بالجدول الزمنية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.51) وبمستوى متوسط، مما قد يكشف عن تحديات تتعلق بالالتزام بالمواعيد الزمنية المحددة للمشاريع. كما يُلاحظ أن الفقرات المتعلقة بالاستدامة الذاتية للمشاريع وقياس أثرها على المدى البعيد جاءت بمستويات متوسطة، مما يُشير إلى الحاجة إلى تعزيز هذه الجوانب.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المشاريع الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، الحوكمة المؤسسية للمشاريع، إدارة الموارد والكفاءات، التقييم والرقابة الاستراتيجية) على تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد إدارة المشاريع الاستراتيجية (كمتغيرات مستقلة) على الكفاءة والاستدامة (كمتغير تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (22): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المشاريع الاستراتيجية على الكفاءة

والاستدامة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (Sig.)
(Constant) المقدار الثابت	0.438	3.247	0.001**
التخطيط الاستراتيجي للمشاريع	0.264	4.891	0.000**

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (Sig.)
الحوكمة المؤسسية للمشاريع	0.312	5.634	0.000**
إدارة الموارد والكفاءات	0.196	3.728	0.000**
التقييم والرقابة الاستراتيجية	0.241	4.512	0.000**
معامل الارتباط $R = 0.847$	معامل التحديد $R^2 = 0.717$		
قيمة الاختبار $F = 241.563$	القيمة الاحتمالية = 0.000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (28) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المشاريع الاستراتيجية مجتمعة على تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.717)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (71.7%) من التباين في مستوى الكفاءة والاستدامة يمكن تفسيره من خلال أبعاد إدارة المشاريع الاستراتيجية الأربعة مجتمعة. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة. وقد بلغت قيمة اختبار ($F = 241.563$) بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد معنوية النموذج ككل.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "الحوكمة المؤسسية للمشاريع" هو الأكثر تأثيراً على الكفاءة والاستدامة، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.312$)، وبلغت قيمة ($T = 5.634$) بدلالة معنوية عالية. ($Sig. = 0.000$) ويؤكد ذلك الدور المحوري الذي تلعبه الحوكمة الرشيدة في تعزيز كفاءة المشاريع التنموية واستدامتها من خلال ترسيخ الشفافية والمساءلة وضبط الأداء.

كما أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي ($B = 0.264$) والتقييم والرقابة الاستراتيجية ($B = 0.241$) يُساهمان أيضاً بشكل دال في تفسير التباين في الكفاءة والاستدامة، مما يعكس أهمية التخطيط المحكم والمتابعة المستمرة في ضمان تحقيق المشاريع لأهدافها الاستراتيجية. بينما أظهر بُعد إدارة الموارد

والكفاءات أثراً أقل نسبياً ($B = 0.196$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$) ، مما يُشير إلى أن تعزيز هذا البُعد يُمثل فرصة لتحسين شامل في منظومة إدارة المشاريع الاستراتيجية.

وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المشاريع الاستراتيجية بأبعادها على تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030.

اختبارالفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى

H0-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي للمشاريع على تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (23): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي على الكفاءة والاستدامة

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	التخطيط الاستراتيجي	Sig. F	F	df	R ²	r	الكفاءة والاستدامة
0.000	19.990	0.035	0.698		0.000	399.612	1	0.510	0.714	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (29) أن معامل الارتباط (r) بلغ (0.714)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التخطيط الاستراتيجي للمشاريع والكفاءة والاستدامة. كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = (0.510)$ ، مما يُشير إلى أن (51.0%) من التباين في مستوى الكفاءة والاستدامة يُمكن تفسيره من خلال متغير التخطيط الاستراتيجي منفرداً. وبالإطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (399.612) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزز من دلالة النموذج ككل. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.698$)، بقيمة ($T = 19.990$)، وهي دالة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يدل على أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.698) في مستوى الكفاءة والاستدامة. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية الأولى وتُقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثانية

H0-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحكومة المؤسسية للمشاريع على تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030.

جدول (24): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الحكومة المؤسسية على الكفاءة والاستدامة

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	الحكومة المؤسسية	Sig. F	F	df	R ²	r	الكفاءة والاستدامة
0.000	21.494	0.033	0.712		0.000	462.018	1	0.546	0.739	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (30) أن معامل الارتباط (r) بلغ (0.739)، مما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الحوكمة المؤسسية والكفاءة والاستدامة. وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) = (0.546) ، مما يُشير إلى أن (54.6%) من التباين في مستوى الكفاءة والاستدامة يُمكن تفسيره من خلال الحوكمة المؤسسية منفردة، وهي أعلى نسبة تفسيرية بين الأبعاد الأربعة مما يؤكد الدور المحوري للحوكمة. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (462.018) بدلالة (0.000)، وبلغ معامل التأثير ($B = 0.712$) بقيمة ($T = 21.494$) وبدلالة (0.000)، مما يدل على أن كل زيادة بوحدة واحدة في الحوكمة المؤسسية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.712) في الكفاءة والاستدامة. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية الثانية وتُقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة

H0-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد والكفاءات

على تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030.

جدول (25): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة الموارد والكفاءات على الكفاءة

والاستدامة

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	إدارة الموارد	Sig. F	F	df	R ²	r	الكفاءة والاستدامة
0.000	18.533	0.035	0.641	والكفاءات	0.000	343.447	1	0.472	0.687	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (31) أن معامل الارتباط (r) بلغ (0.687)، مما يعكس علاقة ارتباط موجبة قوية بين إدارة الموارد والكفاءات والكفاءة والاستدامة. وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) = (0.472) ، مما يُشير إلى أن (47.2%) من التباين في الكفاءة والاستدامة يُمكن تفسيره من خلال إدارة الموارد والكفاءات،

وهي أقل نسبة تفسيرية بين الأبعاد الأربعة مما يتسق مع نتائج التحليل الوصفي التي أظهرت حصول هذا البُعد على أدنى متوسط. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (343.447) بدلالة (0.000)، وبلغ معامل التأثير (B = 0.641) بقيمة (T = 18.533) وبدلالة (0.000)، مما يدل على أن كل زيادة بوحدة واحدة في إدارة الموارد والكفاءات تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.641) في الكفاءة والاستدامة. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية الثالثة وتُقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الرابعة

H0-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتقييم والرقابة الاستراتيجية على تعزيز الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030.

جدول (26): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التقييم والرقابة الاستراتيجية على الكفاءة

والاستدامة

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	التقييم والرقابة	Sig. F	F	df	R ²	r	الكفاءة والاستدامة
0.000	20.686	0.033	0.689	الاستراتيجية	0.000	427.891	1	0.527	0.726	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (32) أن معامل الارتباط (r) بلغ (0.726)، مما يعكس علاقة ارتباط موجبة قوية بين التقييم والرقابة الاستراتيجية والكفاءة والاستدامة. وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.527$)، مما يُشير إلى أن (52.7%) من التباين في الكفاءة والاستدامة يُمكن تفسيره من خلال التقييم والرقابة الاستراتيجية. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (427.891) بدلالة (0.000)، وبلغ معامل التأثير (B = 0.689)

بقيمة (T = 20.686) وبدلالة (0.000)، مما يدل على أن كل زيادة بوحدة واحدة في التقييم والرقابة الاستراتيجية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.689) في الكفاءة والاستدامة. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية الرابعة وتُقبل الفرضية البديلة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، مع تفسير هذه النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، ثم تقديم التوصيات المنبثقة من هذه النتائج والتي يمكن أن تُسهم في تعزيز ممارسات إدارة المشاريع الاستراتيجية ورفع مستوى الكفاءة والاستدامة في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030.

2.5 نتائج الدراسة

➤ النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي

النتيجة الأولى: أظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية بأبعادها الأربعة في المشاريع التنموية المرتبطة برؤية 2030 جاء بمستوى مرتفع بمتوسط عام بلغ (3.75) ويُعزى ذلك إلى الاهتمام الكبير الذي توليه الجهات المعنية بتنفيذ مشاريع الرؤية لتطبيق أفضل الممارسات الإدارية والاستراتيجية في إدارة مشاريعها، فضلاً عن إنشاء هيئات متخصصة في متابعة تنفيذ برامج الرؤية وضبط أدائها. ويتسق ذلك مع ما أشار إليه (Alghamdi et al. (2022 حول أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية في قياس الأداء المستدام ضمن إطار تنفيذ رؤية 2030، وكذلك ما أكدته (Alhamad et al. (2024 حول فاعلية تطبيق الأبعاد الاقتصادية والتكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية.

النتيجة الثانية: جاء بُعد الحوكمة المؤسسية في المرتبة الأولى بين أبعاد إدارة المشاريع الاستراتيجية بمتوسط (3.80)، يليه التخطيط الاستراتيجي بمتوسط (3.78)، ثم التقييم والرقابة الاستراتيجية بمتوسط (3.75)، وأخيراً إدارة الموارد والكفاءات بمتوسط (3.68). ويُفسّر تصدّر الحوكمة المؤسسية بالجهود الحثيثة التي بذلتها المملكة في ترسيخ معايير الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع الحكومية استجابةً لمتطلبات الرؤية، وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه (Alamoudi et al. (2023 حول أهمية إشراك المواطنين

وتعزيز الشفافية في تنفيذ مشاريع المدن الذكية المستدامة. أما تراجع بُعد إدارة الموارد والكفاءات إلى المرتبة الأخيرة فيُعزى إلى التحديات المتعلقة بتوطين الخبرات وبناء الكفاءات الوطنية المتخصصة في إدارة المشاريع الضخمة، وهو ما أكدته Ali et al. (2024) حول الفجوة القائمة بين مخرجات التعليم الأكاديمي واحتياجات سوق العمل في مجال إدارة المشاريع بالمملكة.

النتيجة الثالثة: أظهرت الدراسة أن الفقرة المتعلقة ببرامج التدريب والتأهيل المستمر حصلت على أدنى متوسط (3.54) ضمن بُعد إدارة الموارد والكفاءات وبمستوى متوسط. ويُعزى ذلك إلى أن كثيراً من المؤسسات لا تزال تتعامل مع التدريب باعتباره نشاطاً ثانوياً وليس استثماراً استراتيجياً في رأس المال البشري، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه السبي (2022) حول ضعف مجال التدريب مقارنة بمجالي التمويل والاستشارات في دعم المشاريع الريادية، وكذلك ما أكدته القحطاني (2020) حول الحاجة الماسة لتدريب العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة لمجابهة النقص الحاد في الخبرات.

النتيجة الرابعة: بلغ المتوسط العام للمتغير التابع (الكفاءة والاستدامة) (3.69) بمستوى مرتفع، حيث تصدّرت الفقرة المتعلقة بإسهام المشاريع في تحقيق نمو اقتصادي مستدام المرتبة الأولى بمتوسط (3.89)، بينما جاءت الفقرة المتعلقة بالالتزام بالجدول الزمنية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.51). ويُفسّر ذلك بأن المشاريع التنموية المرتبطة بالرؤية تُحقق أثراً اقتصادياً واضحاً على المستوى الكلي، غير أنها تواجه تحديات تشغيلية في الالتزام بالمواعيد الزمنية نتيجة ضخامتها وتعقيدها. ويتوافق ذلك مع ما أشار إليه منصور (2020) حول التحديات التي تواجه المشروعات في المملكة رغم الطموحات الكبيرة لرؤية 2030، وما أكدته زغدي وقُدوري (2022) حول تأثير العوائق الإجرائية والإدارية سلباً على كفاءة إنجاز المشاريع.

النتيجة الخامسة: حصلت الفقرة المتعلقة بقدرة المشاريع على الاستمرار والتطور ذاتياً بعد انتهاء فترة الدعم الحكومي على متوسط متوسط بلغ (3.54). ويُعزى ذلك إلى أن كثيراً من المشاريع التنموية لا تزال تعتمد بشكل كبير على التمويل والدعم الحكومي المباشر ولم تُطوّر بعد نماذج أعمال مستدامة تُمكنها من الاعتماد على ذاتها. ويتوافق ذلك مع ما أشارت إليه القطيشات وقطيشات (2023) حول أثر الدعم المقدم

من الجهات المانحة على استدامة المشاريع والحاجة إلى تنوع مصادر التمويل، وكذلك ما أكدته ناصري (2022) حول الدور الحاسم للكفاءات المقاولاتية في تحقيق استدامة المشاريع بعيداً عن الدعم الخارجي.

➤ النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

النتيجة السادسة: أثبتت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المشاريع الاستراتيجية بأبعادها الأربعة مجتمعة على تعزيز الكفاءة والاستدامة، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.717$) مما يعني أن (71.7%) من التباين في الكفاءة والاستدامة يُفسّر بأبعاد إدارة المشاريع الاستراتيجية. ويُعزى ذلك إلى أن تكامل الأبعاد الأربعة يُشكّل منظومة إدارية شاملة تُغطي جميع جوانب إدارة المشروع من التخطيط إلى التقييم مروراً بالحوكمة وإدارة الموارد، مما يُعزز من قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة. ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه العمري والشبلي (2022) حول وجود أثر للإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع، وما أكدته Bagader و (2022) Sultan حول أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وكذلك ما أشار إليه Selim و (2024) Abuzaid حول الحاجة إلى إطار متكامل للاستدامة في المشاريع السعودية.

النتيجة السابعة: أظهرت النتائج أن بُعد الحوكمة المؤسسية هو الأكثر تأثيراً على الكفاءة والاستدامة بمعامل انحدار ($B = 0.312$) ومعامل تحديد فردي ($R^2 = 0.546$)، ويُفسّر ذلك بأن الحوكمة الرشيدة تُرسّي أساساً متيناً للشفافية والمساءلة وضبط الأداء مما يُقلل من الهدر والفساد ويُعزز الثقة بين أصحاب المصلحة ويضمن توجيه الموارد نحو أهدافها المحددة. ويتسق ذلك مع ما أكدته Alghamdi et al. (2022) حول الدور المحوري لمؤشرات الأداء والحوكمة في قياس الأداء المستدام، وكذلك ما أشار إليه (2023) Alamoudi et al. حول أهمية الأطر المؤسسية الشفافة في نجاح مشاريع المدن الذكية المستدامة.

النتيجة الثامنة: جاء بُعد التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الثانية من حيث التأثير بمعامل انحدار ($B = 0.264$) ومعامل تحديد فردي ($R^2 = 0.510$)، ويُعزى ذلك إلى أن التخطيط الاستراتيجي المحكم يُوفر خارطة طريق واضحة للمشروع ويضمن توافق مخرجاته مع الأهداف الوطنية ويُمكن من التنبؤ بالمخاطر

والاستعداد لها. ويتوافق ذلك مع ما أشار إليه Alhamad et al. (2024) حول فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، وما أكدته كاظم (2025) حول تأثير التخطيط المتقدم على جودة إدارة المشاريع.

النتيجة التاسعة: جاء بُعد التقييم والرقابة الاستراتيجية في المرتبة الثالثة بمعامل انحدار ($B = 0.241$) ومعامل تحديد فردي ($R^2 = 0.527$) ويُفسّر ذلك بأن التقييم المستمر والرقابة الاستراتيجية يُمكنان من رصد الانحرافات مبكراً واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب مما يحول دون تفاقم المشكلات ويضمن بقاء المشروع على مساره الاستراتيجي. ويتسق ذلك مع ما أكدته Alghuried (2026) حول أهمية تقييم عوامل النجاح الحرجة في تحقيق استدامة إدارة مشاريع البناء، وما أشارت إليه الخطيب والعطيات وعبدالنسور (2023) حول أثر عوامل النجاح الحرجة على استدامة المشاريع الريادية.

النتيجة العاشرة: جاء بُعد إدارة الموارد والكفاءات في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث التأثير بمعامل انحدار ($B = 0.196$) ومعامل تحديد فردي ($R^2 = 0.472$) ، وهو رغم كونه الأقل تأثيراً إلا أنه يظل ذا دلالة إحصائية عالية. ويُعزى تراجع هذا البُعد نسبياً إلى أن بناء الكفاءات وتطوير الموارد البشرية يحتاج إلى وقت أطول لتظهر آثاره مقارنة بالأبعاد الأخرى، فضلاً عن التحديات المتعلقة بتوطين الخبرات في مجال إدارة المشاريع الضخمة. ويتفق ذلك مع ما أشار إليه محمود والسامرائي (2018) حول أهمية توظيف التقنيات الحديثة في تعزيز قدرات إدارة المشاريع، وما أكدته سعيدي وبن منصور (2017) حول دور حاضنات الأعمال كآلية لتطوير الكفاءات، وكذلك ما أشارت إليه العوضي والعوضي (2020) حول دور الحاضنات الإدارية والتسويقية في استدامة نشاط المشاريع.

النتيجة الحادية عشرة: أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير الجنس. ويُفسّر ذلك بأن العاملين في إدارة المشاريع التنموية من كلا الجنسين يخضعون لنفس الأنظمة والسياسات والإجراءات المؤسسية ويتعرضون لنفس الظروف والتحديات المهنية، مما يُنتج تصورات متقاربة حول واقع إدارة المشاريع الاستراتيجية ومستوى الكفاءة والاستدامة. ويتسق ذلك مع التوجهات الحديثة في بيئة العمل السعودية التي تشهد تكافؤاً متزايداً في الفرص بين الجنسين ضمن مستهدفات رؤية 2030 لتمكين المرأة.

النتيجة الثانية عشرة: كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأطول. ويُفسّر ذلك بأن العاملين الأكثر خبرة يمتلكون فهماً أعمق لآليات إدارة المشاريع الاستراتيجية ومتطلبات الكفاءة والاستدامة نتيجة تراكم خبراتهم الميدانية وتعاملهم مع مشاريع متعددة ومتنوعة. ويتوافق ذلك مع ما أكدّه الشطناوي والقرعان (2023) حول أهمية الخبرة التراكمية في تبني استراتيجيات ريادية تُعزز استدامة المشاريع التنموية.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يُقدم الباحث التوصيات التالية:

- تعزيز تطبيق منظومة إدارة المشاريع الاستراتيجية بأبعادها الأربعة المتكاملة في جميع المشاريع التنموية المرتبطة برؤية 2030، وعدم الاكتفاء بتطبيق بعض الأبعاد دون الأخرى لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والاستدامة.
- تطوير أطر حوكمة مؤسسية متقدمة خاصة بالمشاريع التنموية تتضمن آليات واضحة للشفافية والإفصاح والمساءلة وإدارة أصحاب المصلحة، مع الاستفادة من أفضل الممارسات الدولية في هذا المجال وتكييفها مع السياق السعودي.
- تكثيف الاستثمار في برامج التدريب والتأهيل المتخصصة في إدارة المشاريع الاستراتيجية للعاملين في المشاريع التنموية على مختلف المستويات الإدارية، مع التركيز على بناء كفاءات وطنية قادرة على قيادة هذه المشاريع بكفاءة واستقلالية.
- إنشاء مراكز تميز متخصصة في إدارة المشاريع الاستراتيجية تتولى نقل المعرفة وتوطين الخبرات وتطوير أدوات ومنهجيات إدارية تتلاءم مع خصوصية المشاريع التنموية السعودية ومتطلبات رؤية 2030.
- تطوير البنية التحتية التقنية لتنظيم المعلومات والمتابعة والرقابة في المشاريع التنموية، وتوظيف التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة والحوسبة السحابية في تعزيز كفاءة عمليات التقييم والرقابة الاستراتيجية.

- تبني نماذج أعمال مستدامة للمشاريع التنموية تُمكنها من تنويع مصادر تمويلها وتقليل اعتمادها على الدعم الحكومي المباشر، مع تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص في تمويل وتنفيذ وتشغيل هذه المشاريع.
- تطوير منظومة مؤشرات أداء رئيسية شاملة ومتعددة المستويات لقياس أداء المشاريع التنموية، تشمل مؤشرات مالية وتشغيلية واستراتيجية وبيئية واجتماعية، مع ربطها بمستهدفات رؤية 2030 ومتابعتها بشكل دوري ومنتظم.
- تعزيز ثقافة التعلم المؤسسي من خلال إنشاء قواعد بيانات للدروس المستفادة من المشاريع المنجزة والجارية ونشرها ومأسستها لتكون في متناول القائمين على المشاريع اللاحقة مما يسهم في تجنب تكرار الأخطاء وتعزيز الممارسات الناجحة.
- إيلاء اهتمام خاص بتطوير آليات الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع التنموية من خلال تحسين عمليات التقدير الزمني وإدارة المخاطر الزمنية واستخدام تقنيات الجدولة المتقدمة ووضع حوافز مرتبطة بالالتزام بالمواعيد.
- تعزيز آليات التواصل والإفصاح مع أصحاب المصلحة في المشاريع التنموية من خلال إنشاء منصات رقمية تفاعلية تُتيح الاطلاع على مستجدات المشاريع وتقدمها بشكل دوري وشفاف مما يُعزز الثقة والدعم المجتمعي لهذه المشاريع.
- دمج معايير الاستدامة البيئية والاجتماعية في جميع مراحل دورة حياة المشاريع التنموية بدءاً من مرحلة التخطيط والتصميم مروراً بالتنفيذ وانتهاءً بالتشغيل والصيانة، مع تطوير أدوات تقييم بيئي واجتماعي مُلزمة لجميع المشاريع.
- الاستفادة من خبرات ذوي الخبرة الطويلة في إدارة المشاريع التنموية من خلال إنشاء برامج إرشاد وتوجيه مهني يتولى فيها المهنيون ذوو الخبرة توجيه الكوادر الأحدث ونقل معارفهم وخبراتهم الميدانية إليهم بشكل منظم ومؤسسي

Abstract

This study aimed to measure the impact of strategic project management, through its four dimensions — strategic planning, institutional governance, resource and competency management, and strategic evaluation and control — on enhancing efficiency and sustainability in development projects in the Kingdom of Saudi Arabia in light of Vision 2030. The study adopted a descriptive-analytical methodology, employing a 28-item questionnaire distributed to a stratified random sample of 386 employees working in Vision 2030 development projects in the Riyadh region. The results revealed a high level of strategic project management application, with an overall mean of 3.75 out of 5, while efficiency and sustainability scored a mean of 3.69. Multiple regression analysis confirmed a statistically significant impact at the $\alpha \leq 0.05$ level for all four dimensions collectively on efficiency and sustainability, with $R^2 = 0.717$. Institutional governance had the strongest effect ($B = 0.312$), followed by strategic planning ($B = 0.264$), strategic evaluation and control ($B = 0.241$), and resource and competency management ($B = 0.196$).

. The study recommended strengthening institutional governance frameworks, intensifying specialised training programmes, and adopting sustainable business models that reduce reliance on government support in development projects.

Keywords: Strategic Project Management, Efficiency and Sustainability, Saudi Vision 2030,

Institutional Governance, Strategic Planning..

المراجع

المراجع العربية

- حسن، زينب يوسف موسى، و شتيوي، موسى مفضي. (1996). الاستدامة في مشاريع التنمية المحلية في الأردن: (دراسة ميدانية لمشاريع حياكة البسط التقليدية المنفذة من قبل المؤسسات غير الحكومية) (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاردنية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/550613>
- الخطيب، آيات عليان، العطيات، زكريا أحمد عبدالرحمن، و عبدالنسور، مروان محمد. (2023). أثر عوامل النجاح الحرجة على استدامة المشاريع الريادية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1385345>
- زغدي، باديس، و قدوري، طارق. (2022). آليات تمويل الصفقات العمومية وأثرها على كفاءة ونوعية إنجاز المشاريع: دراسة تحليلية استشرافية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، مج6، ع1، 353 - 372. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1296504>
- السبيئي، صادق أحمد عبدالله. (2022). واقع مشاريع ريادة الأعمال الصغيرة في منطقة نجران وفرص تطويرها في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، مج15، ع1، 1 - 32. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1351022>
- سعدي، وفاء، و بن منصور، ليليا. (2017). حاضنات الأعمال كآلية لاستدامة المشاريع المقاولانية: دراسة حالة مشتلة المؤسسات - محضنة خنشلة. مجلة العلوم الانسانية، ع46، 509 - 522. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/987888>
- الشطناوي، طارق زياد جابر، و القرعان، علي زكريا فرحان. (2023). أثر استراتيجيات الريادة على استدامة المشاريع التنموية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1485935>

- العمري، آيات سامح، و الشبلي، مطيع صالح. (2022). اثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في صندوق التنمية والتشغيل الأردني. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج7، ع3 ، 174 - 199. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1393571>
- العوضي، فايزة خير الله ناصر بن عبدالله، و العوضي، عادل خير الله ناصر بن عبدالله. (2020). دور الحاضنات الحرفية الإدارية والتسويقية في استدامة نشاط المشاريع الصغيرة والمتوسطة: الكويت نموذجا. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، مج16، ع24 ، 467 - 488. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1235602>
- القحطاني، منيرة سعيد. (2020). دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في التنمية المستدامة وفق رؤية 2030: دراسة تطبيقية على محافظة القويعة. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج4، ع15 ، 134 - 149. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1103409>
- القطيشات، منى أحمد، و قطيشات، رانية جعفر عبدالفتاح. (2023). أثر الدعم المقدم من الجهات المانحة على استدامة المشاريع: دراسة حالة في المنظمات غير الربحية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1385310>
- كاظم، مازن جواد. (2025). تأثير الحلول الهندسية المتقدمة على استراتيجيات إدارة المشاريع الحديثة. مجلة الجامعة العراقية، ع73، ج2 ، 205 - 219. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1608185>
- محمود، يزن نافع، و السامرائي، مناضل فائق. (2018). علاقة نظام المعلومات الجغرافي في استدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة: توظيف الحوسبة السحابية في زيادة قابلية استخدام نظام المعلومات الجغرافي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية. مجلة الكتاب للعلوم الإنسانية، مج1، ع1 ، 1 - 10. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1330131>

- مendeni, سامي عبدالله، و الفارس، محمد جاسم. (2023). دور تطبيقات الواقع المعزز الحديثة في تحسين كفاءة المشاريع الهندسية. مجلة العلوم الهندسية وتكنولوجيا المعلومات، مج7، ع2، 12 - 21. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1395869>
- منصور، علي ناجح علي. (2020). المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بين الواقع والمأمول في ضوء رؤية 2030 م.: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج4، ع9، 1 - 31. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1103142>
- ناصري، الزهرة. (2022). دور الكفاءات المقاولاتية في استدامة المشاريع ذات الطابع المقاولاتي: من وجهة نظر موظفي الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة بسكرة. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، مج7، ع1، 421 - 437. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1339900>

المراجع الأجنبية

- Alamoudi, A. K., Abidoeye, R. B., & Lam, T. Y. (2023). Implementing smart sustainable cities in Saudi Arabia: A framework for citizens' participation towards Saudi Vision 2030. Sustainability, 15(8), 6648.
- Alghamdi, B., Khadawardi, H., Alghamdi, B., Almathami, K., Alshimai, A., Alqahtani, M., ... & Talukder, M. (2022). Key Performance Indicators for measuring sustainable performance: a case study of implementing Saudi Arabia's Vision 2030 strategy. Performance Improvement Quarterly, 34(4), 491-519.
- Alghuried, A. (2026). Assessing the critical success factors for the sustainable construction project management of Saudi Arabia. Journal of Asian Architecture and Building Engineering, 25(1), 598-616.

- Alhamad, S. H., Bani Hani, S. I., Dakhli, A. C., & Almahayreh, A. S. (2024). The effectiveness of applying the economic and technological dimensions of the kingdom of Saudi Arabia's vision 2030 to achieve the competitive advantage of the Hail Region. *Frontiers in Energy Research*, 12, 1337349.
- Ali, J., Qabil Alsolamy, M., Alotaibi, M. S., & Dahinine, B. (2024). Project management education in the Kingdom of Saudi Arabia: a multi-method approach. *Journal of International Education in Business*, 17(3), 485-506
- Bagader, A., & Sultan, B. (2022). A review on implementation of strategic management in Saudi Arabia construction companies towards achieving sustainable development goals. *Journal of Civil Engineering Research & Technology*. SRC/JCERT-128. DOI: doi.org/10.47363/JCERT/2022 (4), 127, 2-9.
- Selim, H. S., & Abuzaid, A. (2024). Towards an integrated framework for sustainability: evaluating selected projects from Saudi Arabia. *Frontiers in Built Environment*, 10, 1500588.]
- Selim, M. M., & Alshareef, N. (2025). Trends and opportunities in renewable energy investment in Saudi Arabia: Insights for achieving vision 2030 and enhancing environmental sustainability. *Alexandria Engineering Journal*, 112, 224-234.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس إدارة المشاريع الاستراتيجية في ضوء رؤية السعودية

2030 "إطار عمل لتعزيز الكفاءة والاستدامة"

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة ☐ 50 – 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ من 10 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- 5- المستوى الوظيفي ☐ إداة عليا ☐ إدارة وسطى ☐ إدارة تنفيذية ☐ إدارة إشرافية

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق أو افق	أو افق بشدة	البعد
التخطيط الاستراتيجي للمشاريع					
					يتم وضع أهداف استراتيجية واضحة وقابلة للقياس لكل مشروع تنموي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية 2030
					يُجرى تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية قبل البدء في تنفيذ المشاريع التنموية
					تُصاغ خطط تنفيذية تفصيلية تترجم الأهداف الاستراتيجية إلى مهام وأنشطة محددة بجدول زمنية واضحة
					يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية وفق أولويات استراتيجية محددة لكل مشروع
الحوكمة المؤسسية للمشاريع					
					تتوفر هياكل تنظيمية واضحة تُحدد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات لجميع الأطراف المشاركة في المشروع

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تُطبّق آليات شفافية و إفصاح فعالة تُتيح لأصحاب المصلحة الاطلاع على مستجدات المشروع بشكل دوري
					تُوجد نظم مساءلة ومحاسبة واضحة تضمن محاسبة المسؤولين عن أداء المشاريع ونتائج قراراتهم
					تُفَعّل لجان توجيه وإشراف استراتيجي تتولى مراقبة الأداء الكلي للمشاريع وتوجيه مسارها
إدارة الموارد والكفاءات					
					يتم استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة وتوظيفها في المشاريع التنموية وفق معايير مهنية واضحة
					تُنفذ برامج تدريب وتأهيل مستمرة لتطوير قدرات العاملين في إدارة المشاريع التنموية
					تُدار الموازنات المالية للمشاريع بكفاءة وشفافية مع ضبط التكاليف ومنع التجاوزات المالية
					تُوظف التقنيات الحديثة ونظم المعلومات المتقدمة في تحسين كفاءة إدارة المشاريع ومتابعتها
التقييم والرقابة الاستراتيجية					

المبعاد	أو وافق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
تُوضع مؤشرات أداء رئيسية شاملة تُغطي الجوانب المالية والتشغيلية والاستراتيجية للمشروع					
تُجرى مراجعات دورية منتظمة لتقييم التقدم المحرز في المشاريع مقارنة بالأهداف المحددة					
تتوفر نظم معلومات متقدمة لرصد أداء المشاريع بشكل مستمر وتوفير تقارير آلية لصناع القرار					
تُتخذ إجراءات تصحيحية فورية عند اكتشاف انحرافات في أداء المشاريع عن المسار المخطط					

✿ المحور الثاني: الكفاءة والاستدامة، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تُحقق المشاريع التنموية مخرجاتها المستهدفة بأقل قدر ممكن من الهدر في الموارد المتاحة
					تُنجز المشاريع التنموية ضمن الموازنات المالية المعتمدة دون تجاوزات جوهرية
					تلتزم المشاريع التنموية بالجدول الزمني المحددة لها مع مراعاة معايير الجودة المطلوبة
					تُسهم المشاريع التنموية في تحقيق نمو اقتصادي مستدام يتوافق مع مستهدفات رؤية 2030
					تُوفر المشاريع التنموية فرص عمل دائمة ومستقرة للمواطنين السعوديين
					تُراعي المشاريع التنموية الأثر البيئي وتتبنى ممارسات صديقة للبيئة في التنفيذ والتشغيل
					تُحقق المشاريع التنموية أثراً اجتماعياً إيجابياً يمتد إلى ما بعد مرحلة التنفيذ والتسليم

المعارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تمتلك المشاريع التنموية القدرة على الاستمرار والتطور ذاتياً بعد انتهاء فترة الدعم الحكومي
					تُسهّم المشاريع التنموية في بناء قدرات مؤسسية وطنية مستدامة في مجال إدارة المشاريع
					تتوفر آليات فعالة لقياس الأثر المستدام للمشاريع التنموية على المدى البعيد
					تُعزز المشاريع التنموية من تنوع مصادر الدخل الوطني وتقليل الاعتماد على النفط
					تُحقق المشاريع التنموية التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للاستدامة

مع خالص التقدير والاحترام

MidOcean University



College of Management

Major: Project Management

Strategic Project Management in Light of Saudi Vision 2030 :

A Framework for Enhancing Efficiency and Sustainability

Prepared by:

Lujain Mohammed Ibrahim Al-Saab

252001287

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdel Hamid

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1447