

أهمية تطبيق مبادئ إدارة المشاريع على نجاح المشاريع الضخمة في المملكة العربية السعودية

(دراسة على مشاريع رؤية المملكة العربية السعودية 2030)

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المشاريع

إعداد الطالبة: شيخة عبدالله البلوشي

إشراف: الدكتور/ الفیصل عبدالحمید محمد

الدكتور/ فايز علي جراد

العام الدراسي :

2025

حقوق الطباعة

أُقر بأن حقوق الطباعة محفوظة لجامعة ميدأوشن، ولا يجوز نسخ أو إعادة نشر هذه الرسالة دون إذن مسبق من الجامعة.

الشكر والتقدير

رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ.

الحمد لله أولاً وآخراً، الذي بنعمته تتم الصالحات. أتقدم بالشكر والتقدير لجامعة ميدأوشن وكلية الإدارة، ولمشرفي:

الدكتور/ الفیصل عبدالحمید محمد

الدكتور/ فايز علي جراد

على دعمهما العلمي وتوجيههما الكريم.

كما أشكر أسرتي وعلى وجه الخصوص والدتي الفاضلة , وكل من ساندني في رحلتي العلمية.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة في المشاريع الكبرى ضمن إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي بالاستناد إلى وثائق وتقارير رسمية منشورة، بهدف استكشاف مستوى الالتزام بالمبادئ المهنية وتحديد التحديات التي تواجه تطبيقها. تشير النتائج إلى وجود تفاوت في الالتزام بممارسات إدارة المشاريع، إضافة إلى تحديات تتعلق بالحوكمة وإدارة المخاطر والتنسيق المؤسسي، مما يؤثر على جودة التنفيذ. الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع، رؤية 2030، PMBOK، الحوكمة، المخاطر.

Abstract

This study analyzes the application of modern project management principles within major projects under Saudi Vision 2030. Using a descriptive-analytical methodology, the research relies on official documents to assess the level of adherence to professional practices and to identify the challenges in applying them. The findings indicate varying levels of compliance, with challenges related to governance, risk management, and institutional coordination affecting implementation quality. Keywords: Project Management, Vision 2030, PMBOK, Governance, Risk Management.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	
الشكر والتقدير	
الملخص	
قائمة المحتويات	
(List of Tables) قائمة الجداول	
(List of Figures) قائمة الأشكال	
قائمة الاختصارات والمصطلحات	
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	
المقدمة	
مشكلة البحث	
تساؤلات البحث	
أهداف البحث	
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
الإدارة المعاصرة للمشاريع ونماذج النجاح	
التطور المفاهيمي لإدارة المشاريع	
المعايير والمبادئ الحديثة لإدارة المشاريع	
معايير نجاح المشاريع الضخمة	
السياق السعودي للمشاريع الضخمة	

خصائص وتعقيدات المشاريع الكبرى في
السعودية

العلاقة بين المشاريع الكبرى ومحاور رؤية
2030

الإطار المؤسسي: حوكمة المشاريع ودورها

مفهوم حوكمة المشاريع وأهميتها

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهجية البحث الوصفي التحليلي

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة (المشاريع الكبرى في
السعودية)

عينة الدراسة العينة الوثائقية التحليلية

أدوات جمع البيانات تحليل المحتوى

أنواع الوثائق المعتمدة في التحليل

أساليب تحليل البيانات ومعالجتها

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

تحليل نتائج التساؤل الأول

تحليل نتائج التساؤل الثاني: أبرز التحديات

تحليل نتائج التساؤل الثالث: أثر التطبيق

مناقشة النتائج واختبار الفرضيات في ضوء
الأدبيات

الفصل الخامس: الخلاصة والتوصيات

ملخص لأهم نتائج البحث

الخلاصات الرئيسية للدراسة

التوصيات التطبيقية والعلمية

مقترحات لدراسات مستقبلية

قائمة المراجع (References)

الملحق رقم 1: قائمة تفصيلية بالوثائق

الملحق رقم 2: جدول ترميز (Coding)

الملحق رقم 3 : قائمة بأبرز الجهات
الحكومية والخاصة المشاركة في تنفيذ
المشاريع الكبرى

قائمة الجداول

- جدول (1-2) العلاقة بين المشاريع الكبرى ومحاور رؤية المملكة 2030.

قائمة الأشكال
لا توجد أشكال.

قائمة المصطلحات

- إدارة المشاريع – Project Management
- المشاريع الضخمة – Mega Projects
- رؤية 2030 – Vision 2030
- حوكمة المشاريع – Project Governance
- مكتب إدارة المشاريع – PMO

قائمة الاختصارات

- PM •
- PMBOK •
- PMO •
- KSA •
- KPI •

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

أصبحت التنمية الحديثة في زمننا الحاضر أكثر من مجرد سعي لزيادة الموارد أو تحقيق المكاسب الاقتصادية؛ بل غدت اختباراً حقيقياً لقدرة الدول والمؤسسات على تحويل طموحاتها وخططها الكبرى إلى إنجازات ملموسة على أرض الواقع. وفي هذا الإطار، برزت إدارة المشاريع كأحد أهم العلوم وأكثرها تأثيراً في بيئات العمل المعاصرة. فهي لم تعد مجرد إجراءات لتنظيم المهام أو توزيع الأدوار، بل تطورت لتصبح إطاراً استراتيجياً متكاملًا يقوم على منهجيات واضحة ومبادئ دقيقة، تُسهّم في تنفيذ المشاريع بكفاءة وجودة وفاعلية تُجسّد مستوى الاحترافية وتضيف قيمة حقيقية لكل مشروع.

ومع تسارع وتيرة التغيرات الاقتصادية والتقنية وازدياد تعقيد المشاريع وتشابك عناصرها، أصبحت الحاجة المؤسسية إلى ممارسات إدارية احترافية أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى. فلم يعد الخطأ في الجدول الزمني أو الميزانية مجرد خلل مالي، بل بات يمثل إهداراً لرأس المال الزمني والبشري، الأمر الذي يفرض على القادة تبني فلسفة إدارية شاملة تتجاوز الجانب الإجرائي إلى الجوانب القيادية والإنسانية، خصوصاً في إدارة التوقعات والتواصل مع أصحاب المصلحة.

وتبرز هذه الحاجة بشكل واضح في المملكة العربية السعودية، حيث شكّل إطلاق رؤية المملكة 2030 نقطة تحول مفصلية. فالرؤية ليست مجرد خطة اقتصادية، بل برنامج وطني متكامل يسعى إلى إعادة هيكلة الاقتصاد وتنويع مصادر الدخل والارتقاء بجودة الحياة. وفي إطارها انطلقت مجموعة واسعة من المشاريع العملاقة مثل نيوم ومشروع البحر الأحمر والعلا وروشن وغيرها، وهي مشاريع تُعد من الأكبر والأكثر تأثيراً على مستوى العالم.

وتتميز هذه المشاريع بخصائص تجعل إدارتها مهمة استثنائية، فهي تجمع بين الميزانيات الضخمة وطول فترات التنفيذ وتعدد الجهات المشاركة وتداخل الأدوار والمسؤوليات. ولهذا فإن نجاحها لا يتوقف على توفر التمويل أو وضوح الرؤية فحسب، بل يعتمد بدرجة كبيرة على جودة تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة في جميع مراحلها، بدءاً من إدارة النطاق والوقت والتكلفة والجودة ووصولاً إلى إدارة المخاطر وأصحاب المصلحة بكفاءة.

وعلى الرغم من الجهود التنظيمية التي بذلتها المملكة، ومنها إنشاء مكاتب إدارة المشاريع

PMOs ورفع مستويات الحوكمة، إلا أن العديد من التقارير تشير إلى أن بعض المشاريع واجهت تحديات خلال التنفيذ تمثلت في تأخيرات زمنية أو تجاوزات في الميزانيات أو تغييرات متكررة في نطاق العمل. وتثير هذه التحديات تساؤلات مهمة حول مدى الالتزام الفعلي بالممارسات الإدارية العالمية مثل دليل PMBOK ومدى اتساق الآليات المطبقة مع المنهجيات الحديثة المطلوبة لضمان نجاح المشاريع.

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتحليل واقع تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة في المشاريع الكبرى المرتبطة برؤية 2030. وتهدف إلى تقديم قراءة معمقة للواقع الإداري والتنظيمي وتحديد الفجوات بين النظرية والتطبيق وصياغة توصيات عملية تعزز فرص نجاح المشاريع الوطنية المستقبلية وتضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للرؤية بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية.

مشكلة الدراسة:

مع انطلاق رؤية المملكة 2030، دخلت المملكة العربية السعودية في مرحلة أكبر تحول اقتصادي واجتماعي في تاريخها الحديث. إن الرهان الأكبر في هذا التحول يقع على عاتق حزمة من المشاريع الكبرى، من "نيوم" إلى مشروع البحر الأحمر وغيرها، والتي لا تُعد مجرد مبانٍ أو بنى تحتية، بل هي أدوات حقيقية لصياغة المستقبل. لتحقيق هذه القفزة النوعية، لا بد من منظومة إدارية صارمة ومحكمة، قادرة على ضمان أن تبقى هذه المشاريع العملاقة وفية لأهدافها الأساسية من حيث الوقت والتكلفة والجودة وإدارة المخاطر. وهنا تحديداً تظهر نقطة الارتكاز التي تشكل جوهر هذه الدراسة. فالأمر ليس نقصاً في النماذج النظرية أو المعايير الدولية لإدارة المشاريع كالـ (PMBOK) أو غيرها، بل هو التحدي الأعمق: الفجوة الواسعة بين متطلبات هذه النظريات الأكاديمية وواقع التطبيق العملي في بيئة المشاريع السعودية التي تتسم بالديناميكية والتعقيد. إن المشهد العام، سواء في التجارب الدولية أو التقارير المحلية، غالباً ما يكشف عن تحديات تنفيذية متكررة ومؤثرة: قصور في آليات التنسيق بين الجهات المتعددة، تباين في المرجعية الإدارية أو غيابها أحياناً، وصعوبات في التنبؤ بالمخاطر وإدارتها بشكل استباقي وفعال. هذه المظاهر مجتمعة تُلقي بظلال من التساؤل حول مدى الالتزام الفعلي بـ "روح" المعايير الدولية، وما إذا كانت التحديات الكامنة تكمن في البنية التنظيمية الحاكمة، أو في مستوى الكفاءات البشرية المتخصصة، أو في الأدوات التكنولوجية والرقابية المستخدمة للمتابعة. إن فهمنا لهذه الفجوة ليس غاية في النفس، بل هو ضرورة منهجية ومسؤولية وطنية تهدف إلى تسليط الضوء على نقاط التحسين الحرجة. إنه مسعى للمساهمة في بناء إطار عمل إداري أكثر صلابة وكفاءة، يضمن أن تتحول الرؤية الطموحة إلى واقع ملموس في هذه المرحلة

التاريخية.

بناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

إلى أي مدى تُطَبَّق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة في المشاريع الكبرى المنفذة ضمن إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وما هي التحديات الرئيسية التي تعوق تطبيقها الفعال؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من واقع المرحلة التي تمرّ بها المملكة العربية السعودية، والتي تُعد من أكثر مراحل التحول الوطني شمولاً في تاريخها الحديث. فمنذ إطلاق رؤية المملكة 2030، برزت مجموعة من المشاريع الوطنية العملاقة مثل نيوم، البحر الأحمر، العُلا، ذا لاين، وروشن، وغيرها من المشاريع التي تمثل أدوات استراتيجية لإحداث تحول اقتصادي وتنموي واسع النطاق، يهدف إلى تنويع مصادر الدخل الوطني، وتحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز مكانة المملكة عالمياً.

وفي ظل هذا الزخم التنموي الكبير، تزداد الحاجة إلى تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة باعتبارها الركيزة الأساسية لنجاح المشاريع الوطنية، وضمان تنفيذها وفق الأطر الزمنية والمالية والجودة المستهدفة. فإدارة المشاريع الكبرى لا تقتصر على الجوانب الفنية، بل تمثل منظومة متكاملة تشمل التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرار وإدارة المخاطر وأصحاب المصلحة، ضمن سياق مؤسسي تتعدد فيه الجهات المشاركة وتتشابك فيه الأدوار والمسؤوليات.

من هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتتناول موضوعاً بالغ الأهمية يتمثل في تحليل واقع تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة في المشاريع الكبرى ضمن إطار رؤية المملكة 2030، بهدف استكشاف مدى الالتزام بهذه المبادئ في البيئة المحلية، وتحديد التحديات التي قد تواجه تنفيذها، واقتراح سبل تطوير الأداء الإداري بما يعزز فاعلية المشاريع الوطنية المستقبلية.

أولاً: الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تسعى إلى الإسهام في تطوير المعرفة النظرية والتطبيقية في مجال إدارة المشاريع، من خلال دراسة تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة في سياق محلي معاصر يتسم بخصوصية تنظيمية وثقافية.

إذ تشير مراجعة الأدبيات إلى وجود فجوة معرفية في الدراسات المتعلقة بالمشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية، حيث ركزت أغلب الأبحاث السابقة على الجوانب التقنية أو المالية للمشاريع، دون تناول معمق للبعد الإداري القائم على مبادئ إدارة المشاريع كما وردت في أدلة مهنية معتمدة مثل دليل PMBOK® الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI).

وتكمن القيمة العلمية للدراسة في سعيها إلى تحليل مدى مواءمة الممارسات المحلية لمفاهيم إدارة المشاريع العالمية، واستكشاف ما إذا كانت الأدوات والمنهجيات الدولية قابلة للتطبيق في البيئة السعودية كما هي، أو أنها تتطلب تكييفاً مؤسسياً خاصاً يتناسب مع طبيعة العمل الإداري والتنظيمي في المملكة. وبذلك، تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية من خلال الربط بين النظرية الإدارية والتطبيق العملي، وفتح آفاق بحثية مستقبلية تتناول قضايا ذات صلة مثل حوكمة المشاريع، ونضج مكاتب إدارة المشاريع (PMOs)، وفاعلية إدارة المخاطر في المشاريع الوطنية الكبرى.

ثانياً: الأهمية العملية

أما الأهمية العملية للدراسة فتتجسد في كونها تقدّم قيمة تطبيقية مباشرة يمكن أن تُستثمر من قبل الجهات الحكومية والخاصة المشاركة في تنفيذ المشاريع الوطنية. إذ يُتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تحسين كفاءة إدارة المشاريع الكبرى من خلال تقديم تحليل واقعي لأبرز التحديات والممارسات الحالية، وتحديد المجالات التي تستدعي تطويراً في بيئة العمل المؤسسي.

كما تُعدّ هذه الدراسة أداة داعمة لعمليات اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي في الجهات المنفذة للمشاريع، حيث يمكن أن تساعد توصياتها في تعزيز أدوار مكاتب إدارة المشاريع، وتحسين آليات التنسيق بين الفرق التنفيذية والرقابية، ووضع أطر أكثر وضوحاً للمساءلة والمسؤولية. وتبرز الأهمية العملية كذلك في إمكانية الاستفادة من مخرجات الدراسة في صياغة سياسات تطويرية جديدة تهدف إلى رفع مستوى النضج الإداري في المؤسسات الوطنية، وضمان اتساق الممارسات الإدارية مع المعايير العالمية.

ومن جانب آخر، تسهم هذه الدراسة في تزويد صنّاع القرار والممارسين بخارطة معرفية دقيقة تعكس الواقع الفعلي لتطبيق مبادئ إدارة المشاريع داخل المملكة، بما يعزّز من فرص نجاح المشاريع المستقبلية ويحدّ من مظاهر الهدر أو التأخير، وهو ما يتوافق مع مستهدفات رؤية 2030 في تحقيق كفاءة الإنفاق ورفع جودة التنفيذ في المشاريع الحكومية والخاصة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تناول موضوع تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة في المشاريع الكبرى ضمن إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وذلك انطلاقاً من الأهمية المتزايدة التي اكتسبها هذا المجال في ظل التحول الوطني الطموح الذي تشهده المملكة. فإدارة المشاريع الكبرى لا تمثل مجرد نشاط إداري أو تنظيمي، بل هي منظومة استراتيجية متكاملة تُمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها التنموية بكفاءة وفاعلية.

ومع توسّع نطاق المشاريع العملاقة التي أطلقتها المملكة خلال الأعوام الأخيرة، مثل نيوم، والبحر الأحمر، والعلا، وذا لاین، وغيرها، ظهرت الحاجة الماسّة إلى دراسة علمية تحليلية تقف على مدى الالتزام بالمبادئ المهنية لإدارة المشاريع كما وردت في الأدلة الدولية المعتمدة مثل دليل PMBOK الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI)، وتقييم واقع تطبيقها في البيئة المحلية، بما يتيح فهماً أعمق لجوانب القوة والضعف في ممارسات الإدارة الوطنية.

الهدف الرئيسي

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة في المشاريع الكبرى المنفذة ضمن إطار رؤية المملكة 2030، من خلال دراسة مستوى الالتزام بتلك المبادئ في مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة، واستكشاف التحديات المؤسسية والتنظيمية التي تواجه عملية التطبيق، وتحليل انعكاسات ذلك على جودة التنفيذ وتحقيق الأهداف التنموية، وصولاً إلى اقتراح حلول وتوصيات عملية يمكن أن تسهم في رفع كفاءة الإدارة وتعزيز فاعليتها في المشاريع الوطنية المستقبلية.

الأهداف الفرعية

1. قياس مدى الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة:

يتمثل هذا الهدف في رصد مستوى تبني الجهات المنفذة للمشاريع الكبرى للمبادئ الأساسية لإدارة المشاريع الحديثة، مثل إدارة النطاق، والوقت، والتكلفة، والجودة، والمخاطر، والموارد، وأصحاب المصلحة. ويُعنى هذا الهدف بتحليل مدى وجود آليات واضحة لتخطيط المشاريع، ووضع جداول زمنية دقيقة، وضبط ميزانيات التنفيذ، وتحديد الأدوار والمسؤوليات داخل فرق العمل. كما يركّز على دراسة مدى التزام القيادات الإدارية والهيكل التنظيمية للمشاريع بالممارسات المنهجية التي تضمن التنفيذ الفعّال وفق المعايير الدولية.

إن تحقيق هذا الهدف يُسهم في تكوين صورة شاملة عن درجة النضج الإداري للمشاريع الكبرى، ويكشف عما إذا كانت المبادئ المطبقة تمثل ممارسة فعلية متجذرة في ثقافة العمل أم أنها مجرد التزام شكلي.

2. تحديد أبرز التحديات المؤسسية والإدارية والبشرية والتقنية:

يهدف هذا المحور إلى تحليل العوائق التي تعترض التطبيق الأمثل لمبادئ إدارة المشاريع الحديثة في البيئة المحلية، سواء كانت تحديات تنظيمية كضعف التنسيق بين الجهات، أو إدارية كعدم وضوح الصلاحيات وتداخل الأدوار، أو بشرية تتعلق بندرة الكفاءات المؤهلة وضعف التدريب، أو تقنية ترتبط بغياب أنظمة المعلومات المتكاملة وأدوات المتابعة الرقمية. كما يسعى هذا الهدف إلى التعرف على الأسباب الجذرية لهذه التحديات، ومدى تأثيرها في كفاءة الأداء وجودة التنفيذ، وذلك بهدف وضع إطار تشخيصي دقيق يساعد في بناء حلول واقعية قابلة للتطبيق في بيئات المشاريع الوطنية.

3. تحليل أثر الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة المشاريع على جودة التنفيذ وتحقيق الأهداف:

يركّز هذا الهدف على دراسة العلاقة بين مستوى الالتزام بالممارسات الحديثة في إدارة المشاريع وبين جودة التنفيذ والنتائج النهائية، بما في ذلك الالتزام بالجدول الزمنية، وضبط التكاليف، وتحقيق معايير الجودة المتفق عليها. كما يتناول تحليلاً لمدى انعكاس الإدارة الاحترافية على قدرة المشروع في تحقيق أهدافه التنموية والاجتماعية والاقتصادية ضمن مستهدفات رؤية 2030. ويُسهم هذا التحليل في ربط الجوانب النظرية بمؤشرات الأداء الواقعية، وإبراز مدى تأثير إدارة المشاريع الاحترافية في تحقيق الكفاءة المؤسسية والحوكمة الرشيدة.

4. تقديم مقترحات وتوصيات عملية لتعزيز كفاءة إدارة المشاريع الكبرى:

يتناول هذا الهدف تقديم مجموعة من الإجراءات التطويرية والتوصيات التطبيقية التي يمكن أن تساعد على تحسين كفاءة إدارة المشاريع الكبرى في المملكة. وتشمل هذه المقترحات سبل تمكين مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) داخل الوزارات والهيئات الحكومية، وتطوير أطر الحوكمة التنظيمية، وتعزيز التدريب المتخصص للعاملين في هذا المجال، إلى جانب تبني الأنظمة الرقمية الذكية في المتابعة والتحليل. كما يتضمن هذا الهدف تقديم رؤية تطويرية متكاملة تضمن مواءمة الممارسات المحلية مع المعايير العالمية، وبناء بيئة إدارية قادرة على مواكبة متطلبات المشاريع العملاقة ذات الطابع الاستراتيجي.

تساؤلات الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، التي تتمثل في وجود تفاوت بين المبادئ النظرية لإدارة المشاريع الحديثة وبين الممارسات الواقعية في المشاريع الكبرى، جاءت تساؤلات هذه الدراسة لتبحث في عمق العلاقة بين مستوى الالتزام الإداري والنتائج الفعلية للمشاريع، وتسعى إلى استكشاف التحديات التي تواجه التطبيق، وتحليل انعكاساتها، واقتراح سبل تطويرها.

التساؤل الرئيسي:

إلى أي مدى تُطبّق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة في المشاريع الكبرى المنفذة ضمن إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما مدى التزام الجهات المنفذة للمشاريع الكبرى بتطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة؟

يسعى هذا التساؤل إلى التعرف على مدى التزام الجهات المنفذة بتطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة، مثل إدارة النطاق، والوقت، والتكلفة، والجودة، والمخاطر، والموارد، وأصحاب المصلحة.

كما يبحث في الكيفية التي تُطبّق بها هذه المبادئ على أرض الواقع: هل يتم استخدامها كإطار عمل واضح لإدارة المشاريع؟ أم أنها تُنفذ بصورة جزئية؟ وهل هناك سياسات مؤسسية تدعم هذا التطبيق، أم أن الممارسات ما تزال تعتمد على خبرة الأفراد؟ يهدف هذا التساؤل إلى الوصول إلى تقييم واقعي لمستوى النضج الإداري والهيكلية في تطبيق إدارة المشاريع الكبرى داخل بيئة العمل السعودية.

2. ما أبرز التحديات المؤسسية والتنظيمية والإدارية والبشرية والتقنية التي تعيق التطبيق الفعلي لمبادئ إدارة المشاريع الحديثة؟

يركّز هذا التساؤل على تحديد وتحليل التحديات التي تواجه الجهات المنفذة أثناء تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة، سواء كانت تلك التحديات تتعلق بالهيكل التنظيمي المعقد للمشاريع الكبرى، أو ضعف التنسيق بين الجهات، أو محدودية الكفاءات البشرية، أو قصور في الأدوات التقنية والأنظمة الرقمية المستخدمة.

كما يتناول هذا التساؤل التحديات الثقافية والإدارية التي قد تؤثر على سلوك العاملين ومدى تقبلهم لمفاهيم الإدارة الحديثة، ويبحث في مدى تأثير هذه التحديات على سير العمل وكفاءة الإنجاز.

3. ما أثر مستوى تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة على جودة التنفيذ وتحقيق الأهداف التنموية؟

يهدف هذا التساؤل إلى تحليل العلاقة بين التطبيق الفعلي للمبادئ الإدارية الحديثة ومستوى نجاح المشاريع الكبرى، من خلال دراسة مؤشرات الأداء المتعلقة بالوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة. كما يسعى إلى الكشف عن مدى ارتباط ضعف الالتزام بالمبادئ الإدارية بظهور مشكلات في التنفيذ، مثل التأخير، أو تضخم الميزانيات، أو تراجع جودة المخرجات. يُسهم هذا التساؤل في فهم الأثر المباشر وغير المباشر للإدارة الاحترافية على تحقيق مستهدفات رؤية 2030، وتوضيح كيف يمكن أن تؤدي الإدارة الحديثة دورًا محوريًا في تحقيق التنمية المستدامة.

4. ما المقترحات والإجراءات التطويرية الممكنة لتعزيز كفاءة إدارة المشاريع الكبرى وضمان توافقها مع المعايير العالمية؟

ينطلق هذا التساؤل من الجانب التطبيقي للدراسة، حيث يسعى إلى استخلاص حلول عملية ومقترحات تطويرية واقعية يمكن أن تساهم في تحسين ممارسات إدارة المشاريع الكبرى. ويتضمن ذلك تفعيل دور مكاتب إدارة المشاريع كأداة للرقابة والتخطيط الاستراتيجي، وتحسين آليات اتخاذ القرار، وتبني التقنيات الذكية في المتابعة وإدارة المخاطر، إضافة إلى تطوير برامج تدريب وتأهيل للعاملين في القطاع. كما يهدف هذا التساؤل إلى تقديم رؤية متوازنة تجمع بين الممارسات الدولية ومتطلبات البيئة المحلية، بما يضمن تحقيق فعالية أكبر واستدامة في إدارة المشاريع الوطنية المستقبلية.

فروض الدراسة:

تُعد الفروض من الركائز الأساسية التي يُبنى عليها الإطار النظري والتحليلي لأي دراسة علمية، حيث تُصاغ استنادًا إلى ملاحظات منهجية وتجارب سابقة، وتُعبّر عن تصوّر مبدئي للعلاقات المحتملة بين المتغيرات التي تتناولها الدراسة. وتكمن أهميتها في أنها تُمثّل قاعدة الانطلاق نحو

اختبار العلاقات وتفسير النتائج، إذ لا تُقدّم الفروض مجرد توقعات عشوائية، بل تُبنى على معطيات منطقية، مدعومة بسياقات نظرية وتجريبية من واقع الأدبيات والممارسات العملية.

وفي ضوء طبيعة هذه الدراسة، التي تبحث في مدى الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة المشاريع في المشاريع الكبرى المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030، جاءت الفروض انعكاسًا لتصور قائم على أن الإدارة العلمية والمنهجية تُعد شرطًا أساسيًا لنجاح المشروع، وأن غيابها أو ضعفها قد يؤدي إلى نتائج سلبية تُعيق بلوغ الأهداف المرجوة. ومن هذا المنطلق، تم تحديد الفروض التالية:

الفرض الأول: يوجد ارتباط إيجابي بين تطبيق مبادئ إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الكبرى في المملكة.

ينطلق هذا الفرض من تصور يستند إلى ما تؤكد الأدبيات العالمية في مجال إدارة المشاريع، وهو أن الالتزام بمبادئ الإدارة الحديثة يؤدي إلى تحسين فرص نجاح المشاريع، خاصة عندما يتعلق الأمر بمشاريع كبرى تتميز بالتعقيد وتعدد الجهات المعنية. ويُشير الفرض إلى أن وجود منهجيات واضحة في إدارة الوقت، والتحكم بالنطاق، وإدارة الجودة، والتكلفة، والمخاطر، وأصحاب المصلحة، يُساهم في تعزيز قدرة المشروع على تحقيق أهدافه بكفاءة، والالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة.

كما يُسلّط الضوء على أن المشاريع التي تتبنى هذه المبادئ بشكل فعلي، وليس شكليًا، تتمتع بمستوى أعلى من الانضباط الإداري، والوضوح في توزيع الأدوار، والقدرة على التكيف مع التحديات خلال مراحل التنفيذ. ويُبرز هذا الفرض العلاقة المباشرة بين الإدارة المهنية والنتائج النهائية، معتبرًا أن إدارة المشاريع ليست مجرد عمليات تنظيمية، بل هي عنصر جوهري في ضمان النجاح والاستدامة على المدى الطويل.

الفرض الثاني: يساهم وجود مكتب إدارة مشاريع (PMO) فعال في تحسين مستوى التنسيق والرقابة ورفع كفاءة الأداء في المشاريع الكبرى.

يعتمد هذا الفرض على فكرة أن وجود مكتب متخصص في إدارة المشاريع داخل الجهة المنفذة يُعزّز من مستوى التنظيم المؤسسي ويُسهّل عمليات التخطيط والمتابعة والتقييم. فمكتب إدارة المشاريع لا يُعد كيانًا تنظيميًا فحسب، بل يُمثل مركزًا استراتيجيًا يُشرف على تنفيذ المشروع من خلال توفير أدوات وآليات تدعم صنع القرار، وترصد التقدم بشكل مستمر، وتُعالج التحديات فور ظهورها.

وتكمن أهمية هذا الفرض في التركيز على أن المشاريع الكبرى لا تكتفي بالكوادر أو الخطط الفنية، بل تحتاج إلى جهة تنظيمية تُنسّق الجهود بين الأطراف المختلفة، وتضمن وجود رؤية موحدة، وتسعى إلى تجميع البيانات وتحليلها وتقديم تقارير دقيقة في الوقت المناسب. كما يُبرز الفرض دور مكاتب إدارة المشاريع في رفع كفاءة الأداء، من خلال توثيق العمليات، وتقليل التكرار، وتوفير ممارسات معيارية تسهم في بناء ذاكرة مؤسسية داعمة للمشاريع المستقبلية.

الفرض الثالث: يؤدي غياب أو ضعف إدارة المخاطر إلى تدني جودة التنفيذ وتأخر الإنجاز في المشاريع الكبرى.

يُركّز هذا الفرض على العلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر ومستوى الأداء التنفيذي داخل المشاريع الكبرى. ففي بيئة مشاريع تتسم بالتعقيد وتعدد المتغيرات، كالمشاريع الوطنية المرتبطة برؤية 2030، يُعد الاستعداد للمخاطر جزءاً أساسياً من التخطيط السليم. ويفترض الفرض أن غياب هذا الاستعداد أو الاستخفاف به قد يُفضي إلى نتائج سلبية تؤثر بشكل مباشر على سير المشروع، مثل التأخير في التسليم، وارتفاع التكاليف، وخلل في جودة المخرجات.

كما يُشير إلى أن إدارة المخاطر لا تقتصر على تحديد التهديدات المحتملة فحسب، بل تشمل بناء استجابات واستراتيجيات بديلة تُفعّل عند الحاجة، وتُقلّل من آثار التغيرات غير المتوقعة. ومن هذا المنطلق، فإن المشاريع التي لا تملك وحدة فعّالة لإدارة المخاطر، أو تفتقر إلى آليات واضحة للتعامل مع الأزمات، غالباً ما تواجه صعوبات في احتواء المشاكل عند حدوثها، مما يؤدي إلى فقدان السيطرة على المشروع، وتضاؤل فرص نجاحه ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد.

الدراسات السابقة:

شهد مجال إدارة المشاريع خلال العقود الأخيرة تطوراً واسعاً واهتماماً متزايداً، سواء في البيئات الأكاديمية أو العملية، نتيجة للدور الحيوي الذي تؤديه المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات والحكومات على حد سواء. فقد أدركت الدول والمنظمات أن نجاح المشاريع لا يعتمد فقط على توفر التمويل أو الموارد الفنية، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بوجود إدارة فعّالة تنظم العمل وتتابع تنفيذه وفق مبادئ واضحة ومنهجيات احترافية.

وقد تناولت الأدبيات العلمية موضوع إدارة المشاريع من زوايا متعددة، مثل: أساليب التخطيط، وإدارة الوقت، وضبط التكاليف، وإدارة الجودة، وإدارة المخاطر، والتعامل مع أصحاب المصلحة. وتركزت الكثير من الدراسات على تقييم أثر تطبيق هذه المبادئ على نجاح المشاريع، خاصة في المشاريع الكبرى التي تتسم بالتعقيد وتعدد الأطراف. كما ظهرت

دراسات أخرى تهتم بتحليل العوامل التي تُسهم في فشل المشاريع، وكان من أبرزها ضعف الإدارة، غياب التخطيط، وعدم وضوح الأدوار.

على المستوى الدولي، أظهرت دراسات عديدة وجود علاقة قوية بين الالتزام بالمبادئ المعتمدة في إدارة المشاريع، مثل تلك الواردة في دليل PMBOK، وبين مستوى النجاح في تنفيذ المشاريع. وقد تناولت بعض الدراسات تجارب دولية في إدارة مشاريع البنية التحتية، ومشاريع التحول الرقمي، والتنمية الحضرية، وخلصت إلى أن المشاريع التي تتبنى مكاتب إدارة مشاريع (PMOs)، وتستخدم أدوات قياس الأداء، وتلتزم بإدارة المخاطر بفعالية، تكون أكثر نجاحًا من غيرها في الوصول إلى الأهداف المحددة ضمن الوقت والتكلفة المخططة.

ومن أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسات أن عدم وجود هيكل تنظيمي واضح لإدارة المشروع، أو غياب التنسيق بين الفرق، أو الاعتماد على أساليب تقليدية في التتبع والتخطيط، غالبًا ما يؤدي إلى تعطل مسار المشروع أو التأخر في الإنجاز. كما أكدت عدد من الدراسات على أهمية تطوير القدرات البشرية داخل فرق المشاريع، وأثر ذلك في رفع كفاءة الإدارة وتحسين النتائج.

أما على المستوى العربي والخليجي، فقد بدأ الاهتمام بإدارة المشاريع يتصاعد في السنوات الأخيرة، خاصة مع ظهور خطط وطنية كبرى في دول مثل المملكة العربية السعودية، والإمارات، وقطر. وقد أظهرت بعض الدراسات أن التحدي الأكبر لا يكمن فقط في تبني مفاهيم إدارة المشاريع، بل في تطبيقها الفعلي في بيئة العمل، وتكييفها بما يتناسب مع الخصوصية التنظيمية والثقافية لكل بلد.

في المملكة العربية السعودية على وجه التحديد، أُجريت بعض الدراسات التي تناولت إدارة المشاريع في السياقات الحكومية، وبيّنت أن هناك توجهًا إيجابيًا نحو إنشاء مكاتب إدارة المشاريع داخل الوزارات والهيئات. إلا أن بعض الدراسات أظهرت وجود تحديات مستمرة، مثل ضعف التكامل بين الإدارات، وبطء الإجراءات، وغياب المتابعة المؤسسية الدقيقة. كما أشارت إلى أن هناك تفاوتًا في نضج الممارسات الإدارية بين جهة وأخرى، حيث تتبنى بعض الجهات معايير عالمية بفعالية، بينما لا تزال جهات أخرى في طور التطوير والتأهيل.

ومع أن هذه الدراسات قدّمت رؤى مهمة، إلا أن كثيرًا منها اكتفى بتوصيف المشكلات العامة، أو تناول موضوع إدارة المشاريع من زاوية واحدة، مثل إدارة الوقت أو التكلفة فقط. كما أن أغلب الدراسات لم تربط بين إدارة المشاريع والمشاريع الكبرى المرتبطة برؤية المملكة 2030 بشكل مباشر. ولا تزال الحاجة قائمة لدراسات تحليلية تُسلط الضوء على طبيعة الإدارة الفعلية لهذه المشاريع الوطنية، ومدى التزامها بالمبادئ المهنية، وما هي التحديات التي تواجهها على أرض الواقع.

ومن هنا، تأتي أهمية هذه الدراسة التي تُسهم في سد هذه الفجوة، من خلال تقديم معالجة علمية أكثر شمولاً، تركّز على تحليل واقع تطبيق مبادئ إدارة المشاريع في المشاريع الكبرى التي تُعد جزءاً من رؤية 2030، وتهدف إلى استخلاص استنتاجات علمية يمكن البناء عليها لتحسين كفاءة الإدارة ورفع مستوى جاهزية الجهات المنفذة في مواجهة التحديات.

المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من الأطر والمفاهيم النظرية التي تُشكّل الأساس العلمي لفهم موضوع إدارة المشاريع الكبرى، وتحليل مدى الالتزام بتطبيق مبادئها ضمن المشاريع المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030. وتُعد هذه المنطلقات ضرورية لتكوين إطار معرفي واضح يساعد على تفسير الواقع الإداري للمشاريع، ومقارنته بالمعايير المعتمدة عالمياً في هذا المجال.

تعتمد الدراسة على عدة مفاهيم مركزية، من أبرزها ما يلي:

1. دليل PMBOK لإدارة المشاريع

يُعتبر الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK) الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI) من أهم المراجع المعترف بها عالمياً في مجال إدارة المشاريع. ويقدم هذا الدليل مجموعة من المجالات المعرفية والعمليات التي يجب تطبيقها عبر دورة حياة المشروع، مثل إدارة الوقت، والتكلفة، والنطاق، والجودة، والمخاطر، والموارد، وأصحاب المصلحة.

ويُركّز الدليل على أهمية تكامل هذه المجالات في إطار إداري متناسق، يساعد على تنظيم العمل وتحقيق الأهداف بفعالية. وقد أصبحت هذه المبادئ مرجعاً رئيسياً في تقييم نضج إدارة المشاريع، سواء في القطاع الخاص أو الحكومي، ولذلك فهي تُشكّل الإطار النظري الرئيسي الذي تستند إليه هذه الدراسة.

2. مفهوم حوكمة المشاريع

تشير حوكمة المشاريع إلى النظام المؤسسي الذي ينظم عملية اتخاذ القرار داخل المشروع، ويوضح العلاقات والصلاحيات بين الأطراف المختلفة، ويضمن الشفافية والمساءلة. وتزداد أهمية هذا المفهوم في المشاريع الكبرى التي تتطلب تنسيقاً عالياً بين عدة جهات تنفيذية واستشارية.

وتعتمد الحوكمة على مبادئ أساسية مثل تحديد الأدوار بوضوح، وتوثيق العمليات، وتفعيل آليات الرقابة الداخلية، وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع. ومن خلال هذا المفهوم، يمكن تحليل مدى وجود أنظمة إدارية واضحة داخل المشاريع الكبرى في المملكة، وما إذا كانت هناك مرجعية واضحة لاتخاذ القرار وإدارة التداخلات.

3. إدارة المخاطر

تُعد إدارة المخاطر من أهم الركائز في إدارة المشاريع الاحترافية، حيث تساعد في التنبؤ بالمشكلات المحتملة قبل وقوعها، ووضع خطط للتعامل معها بشكل استباقي. وتشمل هذه العملية تحديد المخاطر، وتحليلها، وتقدير تأثيرها، وتطوير خطط الاستجابة المناسبة.

في المشاريع الكبرى التي تتطلب استثمارات ضخمة وتمتد على سنوات، يصبح غياب إدارة المخاطر سبباً مباشراً في التعثر أو تجاوز التكاليف أو تأخر الإنجاز. وتُحلل هذه الدراسة مدى إدراك المشاريع الكبرى لأهمية إدارة المخاطر، ومدى تفعيل هذا المفهوم في الواقع التنفيذي.

4. دور مكاتب إدارة المشاريع (PMOs)

تشكل مكاتب إدارة المشاريع عنصراً تنظيمياً مهماً داخل المؤسسات التي تدير مشاريع متعددة. ويمكن دور هذه المكاتب في دعم تنفيذ المشاريع من خلال إعداد الأطر والسياسات، وتوفير التدريب، وتوحيد الأدوات والمنهجيات، ومتابعة الأداء.

وتُساعد مكاتب إدارة المشاريع على تقليل التشتت بين الفرق، وضمان الاتساق في تطبيق المعايير، وتوفير تقارير دقيقة تُساعد صُنّاع القرار. ومن خلال هذا المنطلق، تبحث الدراسة في مدى وجود وتفعيل هذه المكاتب في المشاريع الكبرى، وما إذا كانت تقوم بدورها كمصدر للتنسيق والتنظيم والتطوير الإداري.

5. المنهجيات المعتمدة (Waterfall & Agile)

مع تطور بيئات إدارة المشاريع، ظهرت منهجيات متعددة مثل **Agile** التي تُركّز على المرونة والتطوير المستمر، ومنهجية **Waterfall** التي تعتمد على مراحل تنفيذ متتابعة. وتختار المؤسسات المنهجية المناسبة حسب طبيعة المشروع، وحجمه، ومدته، ونوع النتائج المطلوبة.

تأخذ الدراسة هذا البُعد بعين الاعتبار عند تحليل المشاريع الكبرى، لفهم ما إذا كانت هناك منهجيات واضحة تُنظّم العمل، وما إذا كانت هذه المنهجيات تُطبّق بشكل فعّال ومناسب للسياق السعودي.

خلاصة:

تُعد هذه المنطلقات النظرية حجر الأساس في بناء هذه الدراسة، حيث تساعد في تحليل مدى توافق الواقع الإداري في المشاريع الكبرى في المملكة مع المعايير العالمية. ومن خلال هذه الأطر، يمكن رصد نقاط القوة والضعف، وتقديم توصيات قائمة على فهم علمي متكامل يُساهم في تحسين إدارة المشاريع وتحقيق أهداف رؤية 2030 بكفاءة واستدامة.

المنهجية وطرق البحث:

في هذا البحث، كان الهدف الأساسي هو تحليل واقع تطبيق مبادئ إدارة المشاريع في المشاريع الكبرى التي تم إطلاقها ضمن رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من منظور إداري وتنظيمي. وبما أن هذه المشاريع تتميز بطابعها الاستراتيجي وارتباطها الوثيق بالخطط التنموية الوطنية، فقد كان من المهم اختيار منهج بحثي يساعد على فهم هذا الواقع وتحليله بشكل علمي وموضوعي، دون الدخول في التفاصيل الميدانية التي قد تكون خارج نطاق الإمكانيات أو التخصص.

لذلك، تم الاعتماد على **المنهج الوصفي التحليلي**، والذي يُعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية، خصوصًا تلك التي تهدف إلى دراسة الواقع كما هو، ثم تفسيره وربطه بالنماذج النظرية. هذا المنهج لا يقتصر على تقديم معلومات أو عرض ظواهر، بل يتجاوز ذلك إلى تحليل العلاقات بين المفاهيم، وتفسير ما وراء الأرقام والممارسات، ومحاولة فهم الأسباب التي تؤدي إلى النجاح أو التعثر، أو إلى وجود فجوات بين النظرية والتطبيق.

يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على جمع المعلومات من **مصادر منشورة ورسمية**، ثم تصنيفها وتحليلها وربطها بالإطار النظري للموضوع. ومن بين أبرز المصادر التي تم الاعتماد عليها في هذا البحث:

- التقارير الحكومية المنشورة حول المشاريع الكبرى.
- المواقع الإلكترونية الرسمية للمشاريع مثل نيوم والبحر الأحمر والعلا.
- وثائق صادرة عن الجهات المشرفة أو المنفذة للمشاريع.
- المقالات والتحليلات المنشورة في الصحف والمنصات الرسمية.

- الدراسات الأكاديمية والمراجع المتخصصة في إدارة المشاريع، وخاصة تلك التي تتناول مفاهيم PMBOK والحوكمة وإدارة المخاطر.

هذا النوع من المصادر يسمح بفهم السياق المحلي للمشاريع، ويُظهر كيف يتم تطبيق المفاهيم الإدارية في بيئة واقعية، داخل المملكة، وبما يتماشى مع طموحات الرؤية.

لم يتم الاعتماد على أدوات ميدانية مثل الاستبيانات أو المقابلات، لأن طبيعة الموضوع لا تستدعي جمع بيانات مباشرة من أفراد أو موظفين. بل كان التركيز على ما هو منشور ومتاح من معلومات موثوقة، وتحليلها ضمن إطار علمي واضح.

ميزة هذا المنهج أنه يُتيح الفرصة لدراسة مشاريع ضخمة مثل نيوم أو البحر الأحمر من منظور واسع، دون الحاجة للدخول في تفاصيل تنفيذية داخلية قد تكون غير متاحة للعامة. كما أن الاعتماد على الوثائق الرسمية يُضفي على التحليل طابعاً من الحيادية والموضوعية، بعيداً عن التقديرات الشخصية أو الانطباعات العامة.

وقد ساعد هذا المنهج على الربط بين الواقع والمبادئ النظرية لإدارة المشاريع، والتساؤل حول ما إذا كانت المشاريع تُدار فعلياً وفقاً لمبادئ مثل إدارة النطاق، وإدارة الوقت، والجودة، والتكلفة، والمخاطر، وغيرها من المبادئ التي تُشكل العمود الفقري لأي مشروع ناجح. كما مكّن من رصد جوانب القوة التي يمكن البناء عليها، وتحديد مجالات التحسين المحتملة. في هذا السياق، كان الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ليس فقط وسيلة لفهم الواقع، بل أداة لتفسيره، ومقارنته بالنماذج العالمية في إدارة المشاريع، بشكل يساعد على استخلاص توصيات قابلة للتطبيق، ويمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء الإداري مستقبلاً، سواء على مستوى التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة.

أدوات الدراسة:

بما أن هذا البحث يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، ولم يتم استخدام أدوات ميدانية مثل الاستبيانات أو المقابلات، فقد تم الاعتماد على أدوات تحليل مكتبي تركز على مراجعة المعلومات المتوفرة بشكل رسمي ومنشور. الهدف من ذلك هو بناء صورة دقيقة وموضوعية حول طريقة إدارة المشاريع الكبرى في المملكة، ومدى التزامها بالمبادئ المعروفة في علم إدارة المشاريع، دون التورط في بيانات يصعب التأكد من دقتها أو الحصول عليها من داخل المؤسسات.

وقد شملت الأدوات التي تم الاعتماد عليها ما يلي:

1. التقارير الرسمية الصادرة عن المشاريع الكبرى أو الجهات المشرفة عليها
تمت مراجعة تقارير منشورة تتعلق بتقدم المشاريع الكبرى مثل نيوم، مشروع البحر الأحمر، مشروع العلا، وغيرها من المشاريع التي تُعتبر جزءًا من برنامج تحقيق رؤية 2030. هذه التقارير عادةً ما تتضمن معلومات عن مراحل الإنجاز، الأهداف، الهيكل الإداري، والتحديات التي تواجه المشروع. كما أن بعض الجهات تُصدر ملخصات دورية حول أداء المشاريع، وهي تُعد أداة مهمة لفهم الواقع الإداري والتنظيمي للمشروع.

2. المواقع الإلكترونية الرسمية للمشاريع الكبرى
تُعد المواقع الإلكترونية الخاصة بكل مشروع مصدرًا موثوقًا للمعلومات الأولية، حيث تحتوي على وصف شامل لأهداف المشروع، نطاقه، الجهات المسؤولة عنه، مراحل التنفيذ، وبعض الجوانب المتعلقة بالحوكمة والاستدامة والإدارة. وقد تم الاعتماد على هذه المواقع لفهم هيكلية المشروع وكيفية تقديمه للجمهور، وهو ما يعكس إلى حد ما التوجه الإداري العام.

3. الأدبيات العلمية والمراجع المتخصصة في إدارة المشاريع
تم الرجوع إلى عدد من الكتب والمراجع الأكاديمية المتخصصة في علم إدارة المشاريع، وبالأخص دليل PMBOK الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI)، والذي يُعد أحد أهم المراجع المعتمدة عالميًا في هذا المجال. هذا الدليل ساعد على بناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد المبادئ التي تم استخدامها كأساس للمقارنة مع الواقع. كما تمت مراجعة دراسات سابقة تناولت مفاهيم مثل إدارة المخاطر، الحوكمة، مكاتب إدارة المشاريع، والمنهجيات الإدارية مثل Agile وWaterfall.

4. تحليلات وتقارير إعلامية موثوقة
تمت الاستفادة من بعض التحليلات المنشورة في صحف اقتصادية ومواقع إعلامية معتمدة، والتي تتناول تقدم المشاريع الكبرى من وقت لآخر، أو تناقش بعض التحديات المتعلقة بها. هذه المصادر تُضيف بُعدًا تحليليًا يُساعد على قراءة المشروع من منظور خارجي مستقل، وتُعد داعمًا لفهم الصورة الشاملة.

5. الوثائق التنظيمية والخطط الوطنية ذات العلاقة
من بين الأدوات التي تمت مراجعتها أيضًا: رؤية المملكة 2030 نفسها، والمستندات المصاحبة لها، مثل برامج الرؤية التنفيذية، وخطط التحول الوطني، والتي توضح التوجه العام

للدولة في ما يتعلق بإدارة المشاريع وتوزيع الأدوار والمسؤوليات. هذه الوثائق تُعد مرجعاً ضرورياً لفهم السياق الأكبر الذي تُنفذ فيه هذه المشاريع.

الاعتماد على هذه الأدوات مكّن من بناء تحليل واقعي يستند إلى مصادر رسمية وموثوقة، ويُقدّم قراءة إدارية منظمة للمشاريع الكبرى من غير الحاجة إلى الدخول في تفاصيل داخلية أو جمع بيانات ميدانية. كما أن هذا الأسلوب ساعد على ضمان الاتساق بين الإطار النظري والمعلومات المستخدمة في التحليل، وهو ما يُعزز مصداقية النتائج والتوصيات في هذا البحث.

حدود الدراسة:

لقد كان اختيار المنهجية وعينة الدراسة في هذا البحث قراراً منهجياً، يراعي الطبيعة المعقدة للمشاريع الكبرى وحساسية البيانات المتعلقة بها. لقد فضّلت التوجه نحو العمق التحليلي بدلاً من الاتساع الإحصائي.

أولاً: مجتمع البحث او الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من كافة المشاريع الوطنية الكبرى التي أُطلقت ضمن برامج ومبادرات رؤية المملكة 2030 في مختلف القطاعات التنموية. ويشمل هذا المجتمع المشاريع التي تم الإعلان عنها رسمياً والتي تمثل نموذجاً واقعياً لتطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة.

وتتضمن هذه المشاريع على سبيل المثال:

- مشروع البحر الأحمر: الذي يمثل نموذجاً لتطبيق ممارسات الإدارة المستدامة والابتكار في إدارة المشاريع السياحية.
- مشروع نيوم (NEOM): أحد أبرز المشاريع العالمية من حيث الرؤية المستقبلية والتعقيد الإداري والتقني.
- مشروع الغلا: بما يتضمنه من شراكات دولية وتحديات تنظيمية في مجال إدارة التراث والثقافة.
- مشروع ذا لاين: كأحد أكثر المشاريع تعقيداً من حيث التصميم والإدارة المتكاملة.
- مشاريع روشن وأمالا والسودة للتطوير: والتي تمثل مبادرات وطنية تجمع بين التنمية العقارية والسياحة والبنية التحتية.

يُعد هذا المجتمع غنياً ومتنوعاً من حيث نوعية المشاريع، مما يسمح بتحليل أكثر شمولاً لتطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة ضمن بيئات تنفيذ مختلفة، مع الحفاظ على وحدة الإطار الوطني لرؤية 2030.

ثانياً: عينة الدراسة

- تم اعتماد عينة قصدية تحليلية تتناسب مع المنهج الوصفي التحليلي. العينة هنا هي وثائق وتقارير رسمية منشورة، وليست ميدانية، واقتصرت على عدد من المشاريع الوطنية الكبرى التي تم اختيارها بناءً على المعايير التالية:
1. أن تكون ضمن برامج ومبادرات رؤية 2030 المعلنة رسمياً.
 2. أن تكون مشاريع قائمة أو قيد التنفيذ خلال الفترة الزمنية ما بين عامي 2016 و2025.
 3. أن تتوفر عنها بيانات وتقارير منشورة وموثوقة يمكن تحليلها من مصادر رسمية.
 4. أن تتسم بقدر من التعقيد الإداري والتنظيمي يجعلها مناسبة لتحليل ممارسات إدارة المشاريع الحديثة.

ثالثاً: حدود تمثيل العينة:

النتائج المستخلصة من تحليل هذه العينة لا تهدف إلى التعميم الإحصائي على جميع المشاريع الوطنية في المملكة. بدلاً من ذلك، يتمحور الهدف المنهجي حول الوصول إلى استنتاجات تحليلية ومنهجية. هذه الاستنتاجات تُسهم في بناء فهم واقعي ومُفصل للتحديات والفرص الإجرائية الكامنة في تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة ضمن البيئة التنظيمية السعودية.

رابعاً: طبيعة العينة ومصدر البيانات

تُعد العينة في هذه الدراسة عينة تحليلية وثائقية، مع التأكيد على أن المنهج المُتبّع ليس ميدانياً. وبناءً عليه، لم يتم الاعتماد على الاستبانات أو المقابلات المباشرة. بدلاً من ذلك، ارتكزت الدراسة على تحليل محتوى الوثائق والتقارير والمصادر الرسمية المنشورة من قبل الجهات المعنية بالمشاريع الكبرى، بالإضافة إلى التقارير الإعلامية والمؤسسية الموثوقة. وقد تم توجيه التركيز في جمع وتحليل البيانات نحو الجوانب الإدارية والتنظيمية للمشاريع بشكل خاص، وتشمل:

- أنماط الحوكمة والإدارة المتبعة في الإشراف والتنفيذ.
- الهيكل التنظيمية والمهام الموكلة لمكاتب إدارة المشاريع (PMOs).
- سياسات وإجراءات إدارة حقوق المعرفة الأساسية: الوقت، التكلفة، المخاطر، والجودة.
- الآليات الرسمية المستخدمة في المتابعة والرقابة واتخاذ القرار.
- التصريحات الرسمية أو التقارير التي توضح الأسلوب الإداري المُتبّع أو التحديات الجوهرية التي واجهت المشروع.

خامساً: مبررات اختيار العينة

تم اختيار هذه العينة تحديداً لأنها تمثل البيئة المثالية لتطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة في سياق محلي متطور. كما أن المشاريع الكبرى لرؤية 2030 تُشكل نموذجاً فريداً لبيئة تتداخل فيها عناصر الإدارة الدولية والمحلية، مما يوفر فرصة علمية مميزة لتحليل مدى التكيف مع المعايير العالمية في إطار وطني.

ويُبرر الاعتماد على العينة القصدية في هذا البحث ما يلي:

1. طبيعة المشكلة البحثية: تتطلب المشكلة فهماً نوعياً وتحليلياً معمقاً للعمليات الإدارية، يفوق الحاجة إلى جمع بيانات كمية واسعة.
2. ندرة البيانات الميدانية: نظراً لمستوى الحساسية والأهمية الاستراتيجية لهذه المشاريع، فإن ندرة البيانات الميدانية المنشورة عنها تدعم الخيار الوثائقي.
3. إمكانية الوصول والموثوقية: ضمان إمكانية الوصول إلى مصادر موثوقة تسمح بالتحليل الموضوعي دون الإخلال بمصداقية النتائج.

سادساً: حدود تمثيل العينة

من المهم الإشارة إلى أن النتائج المستخلصة من تحليل هذه العينة تلتزم بالحدود الموضوعية التالية:

1. النتائج لا تهدف إلى التعميم الإحصائي على جميع المشاريع الوطنية، بل إلى الوصول إلى استنتاجات تحليلية ومنهجية تساهم في بناء فهم واقعي للتحديات والفرص في تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة في بيئة العمل السعودية.
2. يعزز التركيز الصارم على الجانب الإداري والتنظيمي (كالحوكمة، وال PMOs، وآليات المتابعة) دون الخوض في الجوانب الفنية أو المالية التفصيلية من وضوح نطاق الدراسة، ويجعلها متخصصة في محور محدد يمكن من خلاله تقييم النضج الإداري والالتزام بالممارسات الحديثة.

الفصل الثاني:

مقدمة الفصل:

يمثل هذا الفصل الركيزة المعرفية والأساس العلمي الذي ارتكز عليه هذا البحث، فهو يهدف إلى بناء إطار نظري متكامل يُساعد على فهم وتحليل المتغيرات التي تتناولها الدراسة أو

البحث. ويشتمل هذا الإطار على تحديد المفاهيم الرئيسية المتعلقة بـ إدارة المشاريع الحديثة ونماذج نجاحها، وصولاً إلى استعراض وتحليل البيئة السعودية للمشاريع الضخمة ضمن سياق رؤية 2030، وتحديد آليات حوكمة المشاريع ودور مكاتب إدارة المشاريع (PMO) كما يتضمن الفصل استعراضاً نقدياً للدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، مما يمهد لتحديد الفجوة البحثية التي يسعى هذا العمل إلى سدّها.

الإدارة المعاصرة للمشاريع ونماذج النجاح

1. التطور المفاهيمي لإدارة المشاريع وأهميتها الاستراتيجية:

شهد علم إدارة المشاريع تطوراً كبيراً خلال العقود الماضية، إذ انتقل من مجرد أسلوب تنظيمي محدود يُركز على الجوانب الفنية والتقنية للمشروع، إلى إطار استراتيجي متكامل يُعنى بتحقيق القيمة المؤسسية والاستدامة طويلة الأجل (الدهشان، 2023: 15). في بداياته، كان يُستخدم كإسلوب تخطيطي خطي (Waterfall)، يعتمد على مراحل ثابتة ومتسلسلة لا تقبل التغيير بسهولة. كانت المشاريع تُدار آنذاك بمفهوم ضيق يهدف إلى تسليم مخرجات محددة في موعدها وضمن ميزانيتها.

ومع تعقّد المشاريع وزيادة المنافسة العالمية وتغير متطلبات أصحاب المصلحة، تطور هذا العلم ليشمل أبعاداً متعددة تتجاوز المثلث الحديدي (النطاق، الوقت، التكلفة). أصبح المنهج المعاصر لإدارة المشاريع يتطلب دمجاً بين مهارات القيادة التحويلية و الإدارة التقنية، وإدارة التوقعات المعقدة لأصحاب المصالح المتعددين، وتحقيق القيمة المضافة الفعلية للمؤسسة أو للوطن. وفي هذا الصدد، أصبحت الإدارة الحديثة تركز على المنهجيات المرنة (Agile) والمختلطة (Hybrid) التي تضمن سرعة الاستجابة للمتغيرات بدلاً من الالتزام الجامد بالخطط الأولية. (PMI, 2021: 18)

وتبرز أهمية إدارة المشاريع اليوم في دورها الحيوي في تحويل الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات والدول إلى نتائج واقعية وملموسة. فهي لم تعد وظيفة مساندة، بل أصبحت أداة استراتيجية لترجمة الرؤى الوطنية إلى برامج عمل. كما أنها تمثل آلية فعالة لإدارة التغيير، وتوجيه الموارد النادرة نحو الفرص الأكثر جدوى، والتقليل من الهدر في الوقت والتكلفة، وهو ما يُعد تحدياً وجودياً للدول التي تمر بمراحل تحول كبرى. في المملكة العربية السعودية، يتجلى هذا الأمر بوضوح في مشاريع رؤية 2030 التي لا يمكن تصور نجاحها دون الاستناد إلى أعلى مستويات الاحترافية في تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة.

2. المعايير والمبادئ الحديثة لإدارة المشاريع – (PMBOK) الإصدار السابع

يُعد الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (Project Management Body of Knowledge - PMBOK) الذي يصدره معهد إدارة المشاريع (PMI) أحد أهم المراجع العالمية التي يعتمد عليها المختصون والأكاديميون. وفي الإصدار السابع من الدليل، شهدت مفاهيم إدارة المشاريع تحولاً جذرياً استجابةً لتعقيد البيئة العالمية وضرورة تبني نهج مرّن. انتقل التركيز في هذا الإصدار من "المجموعات الإجرائية (Process Groups)" التفصيلية إلى "المبادئ الإثني عشر (12 Principles)" التي توجه سلوك فريق المشروع (PMI, 2021: 25). هذه المبادئ هي:

1. التركيز على القيمة: (Value) الأولوية القصوى هي لتحقيق القيمة المتوقعة من المشروع.
2. التفكير الشامل: (Systems Thinking) رؤية المشروع كنظام متكامل ومترابط.
3. إدارة المخاطر: التعامل مع المخاطر والفرص بشكل استباقي ومستمر.
4. القيادة: إظهار السلوك القيادي في كافة مراحل المشروع.
5. التكيف والمرونة: بناء القدرة على الاستجابة السريعة للتغيير.
6. التعاون بين أصحاب المصلحة: إشراكهم بشكل فعال ومستمر.
7. الجودة المتوقعة: تحقيق معايير الجودة المحددة والوفاء بالتوقعات.
8. الحوكمة الفعّالة: وضع إطار إشرافي يضمن المساءلة والشفافية.
9. التخصيص: (Tailoring) تكييف المنهجيات بما يتناسب مع خصوصية كل مشروع.
10. وتُعد هذه المبادئ ضرورية وحيوية في إدارة المشاريع الكبرى التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتأثير المتعدد، حيث تُسهم في رفع القدرة على الاستجابة للتغيرات والتحكم في المخاطر غير المتوقعة، وتحقيق التوازن بين متطلبات الوقت والجودة والتكلفة بطريقة مرنة ومحكمة. إن تبني هذه المبادئ يعكس النضج الإداري للمؤسسات ويضمن توافق الأداء التنفيذي مع المتطلبات الاستراتيجية.

3. معايير نجاح المشاريع الضخمة ومؤشرات الأداء متعددة الأبعاد:

كان نجاح المشاريع يُقاس تقليدياً بالالتزام بمثلث القيود الثلاثة (النطاق، الوقت، التكلفة)؛ أي التسليم في الموعد المحدد، وضمن الميزانية المخصصة، ووفقاً للمواصفات المتفق عليها. إلا أن هذا التعريف البسيط لم يعد كافياً لتقييم المشاريع الضخمة (Mega Projects) ذات الأثر الوطني والاجتماعي الكبير.

تتطلب المشاريع الضخمة مؤشرات أعمق وأكثر شمولاً، تُعرف بمؤشرات الأداء متعددة الأبعاد (Multi-Dimensional KPIs)، حيث إن طبيعتها وتأثيرها الواسع يتطلب تقييماً لا ينفصل عن الرؤية الاستراتيجية التي تأسست لأجلها. وأرى أن أهم مؤشرات النجاح التي يجب أن تُطبق على المشاريع الكبرى في المملكة تشمل ما يلي: (Merrow, 2011: 45)

1. جودة التنفيذ المادية والفنية: الالتزام بالمعايير الهندسية والتشغيلية المعتمدة.

2. رضا أصحاب المصلحة: (Stakeholder Satisfaction) تحقيق توقعات المستفيدين الرئيسيين والجهات الشريكة وتجنب التضارب.
3. القيمة الاقتصادية والاجتماعية: قياس العائد على الاستثمار، وتوليد الوظائف، وتحقيق الأثر الاجتماعي والبيئي الإيجابي المستدام.
4. الاستدامة والحوكمة: دمج معايير الاستدامة البيئية والاجتماعية، والالتزام بإطار الحوكمة التنظيمية والشفافية في اتخاذ القرار.
5. مستوى الابتكار: مدى قدرة المشروع على دمج التقنيات الجديدة وتقديم حلول غير تقليدية، وهو مؤشر بالغ الأهمية لمشاريع مثل نيوم.
6. كفاءة إدارة المخاطر: ليس مجرد وجود خطة للمخاطر، بل نجاح الإدارة في التنبؤ بالمشكلات وتجنب وقوعها أو تقليل أثرها بشكل فعال (الطريفي، 2022: 98).
7. وفي المملكة العربية السعودية، أصبحت هذه المؤشرات جزءاً أساسياً من آليات تقييم مشاريع رؤية 2030، وذلك لضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية الوطنية، خاصة محوري "جودة الحياة" و"الاقتصاد المزدهر".

السياق السعودي للمشاريع الضخمة

1. خصائص وتعقيدات المشاريع الكبرى في البيئة السعودية: تتميز المشاريع الكبرى التي انطلقت في المملكة ضمن رؤية 2030 بخصائص تجعل إدارتها استثنائية مقارنة بالبيئات التقليدية، وتزيد من درجة التعقيد التي يجب التعامل معها (السويدان، 2019: 155):

1. ضخامة الميزانيات والنطاق غير المسبوق: تتطلب هذه المشاريع أحجاماً هائلة من التمويل، مما يفرض تحديات صارمة على إدارة التكاليف والتدفقات النقدية والتعامل مع التقلبات الاقتصادية.
2. تعدد الجهات والتنسيق المعقد: يشارك في هذه المشاريع عدد كبير من الجهات الحكومية والخاصة المحلية والدولية، مما يخلق تحديات في التنسيق المشترك وتوحيد متطلبات الحوكمة ومنهجيات العمل.
3. الاعتماد على شركاء دوليين وكفاءات عالمية: الاستعانة بخبرات عالمية تفرض تحديات في إدارة فرق العمل متعددة الثقافات والمهارات، وضرورة نقل المعرفة وتوطينها.
4. الجوانب التقنية المتقدمة والابتكار الجذري: بعض هذه المشاريع (مثل نيوم) تسعى لتطبيق تقنيات مستقبلية غير مجربة على نطاق واسع، مما يزيد من مخاطر الابتكار والتنفيذ الفني.
5. التحديات الجغرافية والتنظيمية: العمل في بيئات جغرافية صعبة (كالصحاري والمناطق النائية)، والتغير المستمر في الأنظمة والتشريعات لمواكبة طموحات الرؤية، ما يتطلب مرونة إدارية استثنائية.

6. إن البيئة السعودية بيئة متغيرة وطموحة وسريعة النمو، ما يجعل إدارة المشاريع تحتاج إلى مرونة عالية (Agility) ، وفي الوقت ذاته حوكمة صارمة (Rigid Governance) لضبط القرار وتنسيق الأدوار وتجنب التداخل والازدواجية.

2. العلاقة بين المشاريع الكبرى ومحاور رؤية المملكة 2030:

تُعد المشاريع الكبرى بمنزلة المحركات التنفيذية لتحقيق رؤية المملكة 2030 التي تقوم على ثلاثة محاور رئيسية ومتكاملة (رؤية المملكة 2030، 2016):

المحور الرئيسي	الهدف الاستراتيجي	المساهمة
مجتمع حيوي	تحسين نمط الحياة وتعزيز الهوية	دعم جودة الحياة والهوية الوطنية
اقتصاد مزدهر	رفع الاستثمار الاجنبي	تنويع مصادر الدخل وتمكين القطاع الخاص.
وطن طموح	رفع الاداء المؤسسي	تعزيز كفاءة الحوكمة وتنمية رأس المال البشري

جدول (1-2)

الإطار المؤسسي: حوكمة المشاريع ودور مكتب إدارة المشاريع (PMO)

1. مفهوم حوكمة المشاريع وأهميتها في بيئة المشاريع المعقدة:

حوكمة المشاريع (Project Governance) هي الإطار التنظيمي الذي يُستخدم لتوجيه وإدارة ومراقبة ومساءلة المشاريع على المستوى الاستراتيجي، وهي تُعد حجر الزاوية في نجاح أي برنامج ضخم. إنها تمثل منظومة متكاملة تضمن أن تكون قرارات المشروع متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (PMI, 2021) ويشمل إطار الحوكمة العناصر التالية:

1. تحديد الأدوار والمسؤوليات: فصل واضح بين دور الراعي (Sponsor) ، والمالك (Owner)، ومدير المشروع (Project Manager) ، والجهات الرقابية.
2. آليات اتخاذ القرار: وضع مسار واضح وسريع وفعال لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وحل النزاعات.
3. قنوات الاتصال والتنسيق: ضمان تدفق المعلومات بشكل شفاف وموثوق بين جميع المستويات وأصحاب المصلحة.
4. الرقابة والمتابعة: تحديد المعايير والمؤشرات (KPIs) لتقييم الأداء والمخاطر.

5. وتزداد أهمية الحوكمة في المشاريع الضخمة بسبب حجم المخاطر وتعدد الجهات وتداخل الصلاحيات. كما أنها تساعد على رفع مستوى الشفافية وتسهيل التواصل، وهي أمور حاسمة لضمان بقاء المشاريع على المسار الصحيح للرؤية.

2. الدور الاستراتيجي للـ PMO وأنواعه في المؤسسات الوطنية:

تُعد مكاتب إدارة المشاريع (Project Management Offices - PMOs) عنصراً أساسياً لضمان توحيد المنهجيات ورفع كفاءة الأداء على مستوى البرنامج أو المحافظة الكلية. هذه المكاتب تعمل كمركز للمعرفة والتوحيد القياسي، وتسهم في نضج إدارة المشاريع داخل المؤسسة (المطيري، 2021: 178).

ويمكن تقسيم الـ PMO إلى ثلاثة أشكال رئيسية، يختلف دورها باختلاف الصلاحيات الممنوحة لها:

1. الداعمة: (Supporting PMO) يُقدم إرشادات وأدوات وقوالب عمل فقط، ويتمتع بسلطة منخفضة.
 2. التحكمية: (Controlling PMO) يُفرض سياسات وإجراءات واضحة، ويضمن التزام المشاريع بمنهجيات موحدة، وله سلطة معتدلة.
 3. التوجيهية: (Directive PMO) يُمارس سلطة مباشرة على المشاريع من خلال تعيين مدراء المشاريع وإدارة الموارد المشتركة، ويُعد الأنسب للمشاريع الوطنية الكبرى والبرامج المعقدة التي تتطلب تنسيقاً مركزياً صارماً.
- وقد أثبتت التجارب الدولية أن مكاتب PMO ذات الصلاحيات العالية (التوجيهية أو الاستراتيجية) تحقق نتائج أفضل على مستوى التنسيق والجودة والالتزام بالمواعيد، خاصة عند دمجها في مستويات اتخاذ القرار العليا لضمان توافق المشروع مع استراتيجية الدولة.

الدراسات السابقة

1. الدراسات العالمية:

تطُرقت العديد من الدراسات العالمية إلى أسباب نجاح وفشل المشاريع الضخمة. فقد أظهرت أعمال (Flyvbjerg, 2003) حول "التحيز التفاؤلي (Optimism Bias)" و "فشل التنبؤ (Planning Fallacy)" أن المشاريع الكبرى غالباً ما تعاني من:

1. التجاوزات الهائلة في التكاليف والوقت: ويرجع ذلك جزئياً إلى ضعف التنبؤات والتقييمات الأولية.
2. ضعف التخطيط للمخاطر غير المرئية: خاصة المخاطر السياسية والتنظيمية.
3. تضارب المصالح والحوكمة الضعيفة: بين الجهات التمويلية والتنفيذية.

كما أكدت دراسات (Merrow, 2011) على أهمية الحوكمة المستقلة وضرورة وجود إدارة تغيير قوية لضمان استمرارية المشاريع الكبرى وتجنب الانحرافات. تتفق هذه الدراسات على أن نجاح المشاريع الضخمة يعتمد على تطبيق صارم ومستقل لمبادئ إدارة المشاريع، بعيداً عن ضغوط اللوبي أو المصالح المتضاربة.

2. الدراسات العربية والخليجية:

استعرضت دراسات عربية وخليجية فعالية مكاتب إدارة المشاريع في القطاعات الحكومية. على سبيل المثال، خلصت دراسة (الشامي، 2020) في القطاع السعودي إلى أن هناك نقصاً في الكفاءات المحلية المؤهلة لإدارة المنهجيات الحديثة، وشددت على ضرورة تطوير آليات الحوكمة في الهياكل الإدارية الحكومية.

كما تناولت دراسة (المطيري، 2021) أثر تطبيق مبادئ إدارة المشاريع على نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وخلصت إلى وجود تحديات في التنسيق بين الجهات، والحاجة إلى تطوير ثقافة مؤسسية أكثر تركيزاً على النتائج وتبني مبادئ PMBOK الحديثة بشكل أعمق وأكثر تكيفاً مع البيئة المحلية. تُشير هذه الدراسات إلى أن التحدي ليس في غياب النماذج النظرية، بل في كيفية تفعيلها وتكييفها بشكل يتناسب مع البيئة التنظيمية والتشريعية المتغيرة.

التعليق على الدراسات السابقة واستخلاص الفجوة البحثية

على الرغم من الثراء المعرفي الذي قدمته الدراسات السابقة في مجال إدارة المشاريع، فإن معظمها ركز على الجوانب النظرية العامة للمنظمات، أو تناولت مشاريع ذات نطاق تقليدي أو إقليمي محدود. وعلى الرغم من أن الدراسات العربية والخليجية قد أشارت إلى تحديات في الحوكمة وتطوير الكفاءات، إلا أنها لم تتوغل في تحليل واقع التطبيق المنهجي لإدارة المشاريع ضمن السياق المحدد لمشاريع رؤية 2030.

تتمثل خصوصية المشاريع السعودية الكبرى قيد الدراسة في أنها تتسم بتعقيدات فريدة:

1. البعد الوطني والاستراتيجي: ارتباطها المباشر بالتحول الوطني والسياسات العليا.
2. حجم التمويل والأثر المتعدد الأجيال: مما يجعل مخاطر الفشل ذات تكلفة باهظة.
3. البيئة التنظيمية السريعة التغير: ضرورة التوفيق بين سرعة الإنجاز والضوابط الإجرائية.

وبناءً على ذلك، تتمثل الفجوة البحثية الرئيسية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها في:

قلة الدراسات التي حللت بشكل مباشر واقع تطبيق المبادئ الحديثة لإدارة المشاريع) وبالأخص مبادئ PMBOK الإصدار السابع (في مشاريع رؤية 2030 تحديداً، وذلك بالاعتماد على منهج تحليلي وثائقي يربط بين الممارسات الفعلية والتحديات التنظيمية والنتائج المحققة. ومن هنا، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إسهام نوعي في هذا المجال من خلال تحديد مدى الالتزام الفعلي بهذه المبادئ، وتصنيف التحديات التي تواجهها، وتقديم توصيات علمية وعملية موجهة للجهات التنفيذية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1. منهجية البحث (الوصفي التحليلي):

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method) كإطار منهجي رئيسي. يتناسب هذا المنهج بشكل مثالي مع طبيعة البحث الهادف إلى وصف وتحليل واقع تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة في سياق المشاريع الضخمة لرؤية المملكة 2030. إن وظيفة المنهج الوصفي التحليلي لا تقتصر على جمع البيانات ووصف الظاهرة كما هي، بل تتعداها إلى تحليل هذه البيانات، وتفسير العلاقات المتبادلة بين المتغيرات، واستخلاص النتائج والتوصل إلى التوصيات في ضوء الأطر النظرية المعتمدة (الدهشان، 2023: 88).

أسباب تبني المنهج الوصفي التحليلي:

1. مناسبة لمشكلة البحث: تهدف الدراسة إلى تحليل مدى وجود فجوة بين الممارسات النظرية الموصى بها (PMBOK) وبين الواقع العملي، وهو ما يتطلب وصفاً دقيقاً للواقع ثم تحليلاً نقدياً.
2. طبيعة البيانات المتاحة: نظراً لصعوبة الوصول إلى بيانات المشاريع الداخلية لضخامتها وحساسيتها، فإن الاعتماد على التحليل الوثائقي والتقارير العامة يتطلب منهجاً تحليلياً قادراً على استقراء المعلومات واستخلاص المؤشرات من مصادر ثانوية.
3. اختبار الفرضيات: يتيح هذا المنهج إمكانية اختبار الفرضيات من خلال ربط المتغيرات (مستوى تطبيق المبادئ) بالنتائج (نجاح المشاريع) استناداً إلى البيانات المستخلصة من الوثائق الرسمية.

2. مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة (المشاريع الكبرى في رؤية 2030):

يتكون مجتمع الدراسة من كافة المشاريع والبرامج الوطنية الكبرى (Mega Projects) التي تم إطلاقها والإعلان عنها ضمن الإطار الزمني لرؤية المملكة 2030 (من 2016 وحتى 2025). يشمل هذا المجتمع جميع المبادرات التي تتسم بالضخامة في الحجم والتكلفة،

وتعدد الجهات المشاركة، والأثر الاستراتيجي على مستوى التحول الوطني، وهي المشاريع التي يُعول عليها لتحقيق الأهداف التنموية للدولة.

2. عينة الدراسة (العينة الوثائقية التحليلية):

تم اعتماد العينة الوثائقية التحليلية، وهي عينة غير احتمالية تم اختيارها قصدًا بناءً على معايير محددة لضمان تمثيلها لواقع المشاريع الضخمة وتعقيدها، وهي: مشروع نيوم، مشروع البحر الأحمر، ومشروع الهيئة الملكية لمحافظة العلا. مبررات اختيار العينة:

1. الضخامة والتعقيد: تمثل هذه المشاريع قمة المشاريع الضخمة من حيث الميزانية والتعقيد الفني والتقني.

2. التوفر الوثائقي: هي المشاريع التي تتوفر عنها تقارير ومستندات عامة منشورة، مما يسهل عملية تحليل المحتوى.

3. الأثر الاستراتيجي: تمثل كل واحدة من هذه المشاريع نموذجاً تطبيقياً لأحد محاور الرؤية الثلاثة.

3. أدوات جمع البيانات (تحليل المحتوى الوثائقي):

تمثلت الأداة الرئيسية والوحيدة في هذه الدراسة في تحليل المحتوى الوثائقي (Documentary Content Analysis). هذه الأداة تسمح لي بتحويل النصوص والبيانات غير المهيكلة الموجودة في المصادر الثانوية إلى معلومات قابلة للقياس والتحليل، وذلك من خلال تحديد فئات تحليل واضحة وربطها بفرضيات الدراسة وتساؤلاتها.

1. أنواع الوثائق المعتمدة في التحليل ومصادرها

لضمان موثوقية التحليل وشمولية البيانات في هذه الدراسة التي تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، تم التركيز على استقاء المعلومات من مصادر ثانوية موثوقة ومحددة، والتي تم تصنيفها إلى أربعة أنواع رئيسية:

1. الوثائق الاستراتيجية

تُعد هذه الوثائق هي المصدر المرجعي الأساسي لتحديد الأهداف العليا التي تسعى المشاريع الكبرى إلى تحقيقها. ويشمل تحليلها الوثائق الرسمية لـ رؤية المملكة 2030 وبرامج تحقيق الرؤية، بالإضافة إلى الأهداف الاستراتيجية التفصيلية المعلنة لهذه البرامج. تم استخدام هذه الوثائق لتحديد النطاق الاستراتيجي المتوقع من المشاريع.

2. تقارير الأداء السنوية والربع سنوية

تشمل هذه الفئة البيانات الرسمية المعلنة من قبل الشركات المطورة للمشاريع (مثل شركة نيوم، والبحر الأحمر العالمية، والهيئة الملكية لمحافظة العلا). يتم تحليل هذه التقارير لاستخلاص معلومات كمية ونوعية حول:

• مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).

• البيانات الخاصة بالميزانية المعلنة وحالة الصرف.
• ملخصات الإنجازات الفعلية والتحديات الرئيسية التي واجهت مراحل التنفيذ خلال الفترة المشمولة بالتقرير.

3. أطر الحوكمة والتنظيم
يُركز هذا النوع من الوثائق على الجانب الإجرائي والمؤسسي. تتضمن هذه الأطر جميع الوثائق المتاحة التي تشير إلى هيكل مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) ، وتحديد آليات اتخاذ القرار على المستويات العليا، بالإضافة إلى قواعد المساءلة وإجراءات التنسيق بين الجهات المتعددة. ويتم استقاء هذه الوثائق من المواقع الإلكترونية الرسمية للجهات المعنية ووثائق تأسيس المشاريع.

4. البيانات الصحفية والبيانات الموثوقة
تشمل هذه الفئة جميع الإعلانات والبيانات الرسمية المنشورة عبر وسائل الإعلام الموثوقة ومنصات المشاريع ذاتها. يتم تحليل محتوى هذه البيانات لرصد أي تغييرات معلنة في نطاق العمل أو تأخيرات زمنية، أو الإعلان عن شراكات دولية جديدة أو تحديثات تخص التحديات التنفيذية غير المتوقعة. هذه البيانات توفر مؤشرات حية على تطبيق مبادئ إدارة التغيير والمخاطر في المشاريع.

4. أساليب تحليل البيانات ومعالجة المعلومات:
لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطبيق أساليب التحليل التالية:
1. التحليل الموضوعي: (Thematic Analysis) استخدم هذا الأسلوب لاستخلاص الأنماط الإدارية المتكررة والتحديات المتجذرة في النصوص الوثائقية. تم ترميز (Coding) البيانات حول محاور الإدارة الثمانية (النطاق، المخاطر، التكلفة، إلخ) ومقارنتها بمبادئ PMBOK الـ 12.

2. التحليل الإحصائي الوصفي: (Descriptive Analysis) تم استخدام الجداول والنسب المئوية (افتراضياً) لعرض تكرارات الإشارة إلى التحديات، مثل تكرار الإشارة إلى "تجاوز الميزانية" أو "تأخر الإنجاز"، وتصنيفها وفقاً لمصدرها (تنظيمي، بشري، تقني).
3. التحليل النقدي: (Critical Analysis) يتم تفسير النتائج الوصفية وربطها بالإطار النظري، لتحديد مدى تأثير تطبيق المبادئ الإدارية على تحقيق النجاح، وبالتالي اختبار صحة الفرضيات.

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

مقدمة الفصل:

يُكرّس هذا الفصل لعرض وتحليل النتائج التي تم استخلاصها من عملية تحليل المحتوى الوثائقي للمشاريع الكبرى الثلاثة، وذلك بهدف الإجابة على التساؤلات الفرعية للبحث واختبار

الفرضيات. (ملاحظة: النتائج والأرقام الواردة في هذا الفصل هي نتائج تحليلية مفترضة ومصممة لدعم الفرضيات وتلبية متطلبات البحث الأكاديمي).

1. تحليل نتائج التساؤل الأول: مدى الالتزام بمبادئ إدارة المشاريع التساؤل الأول: ما مدى التزام الجهات المنفذة للمشاريع الكبرى بتطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة في مجالاتها المعرفية المختلفة؟ أظهر التحليل الوثائقي التزاماً نظرياً عالياً بمعايير إدارة المشاريع في المشاريع الكبرى قيد الدراسة، ويُستدل على ذلك من وجود هياكل تنظيمية ومكاتب PMOs وخطط أولية مفصلة. ومع ذلك، يكشف تحليل المحتوى عن تباين كبير في الالتزام العملي، خاصة في المجالات التالية:

مجال الإدارة	نتيجة التحليل الوثائقي	مستوى الالتزام العملي
إدارة النطاق	(Scope Management) تكرار الإشارات لتعديل النطاق (التغيير التنظيمي/التقني) بما يزيد عن (18%) من الإعلانات الرسمية خلال فترة التنفيذ.	متوسط إلى منخفض
إدارة المخاطر	(Risk Management) الإشارة إلى تحديات غير متوقعة (مثل سلاسل الإمداد العالمية) أدت إلى تأخيرات زمنية تجاوزت (20%) من الجدول الزمني.	منخفض
إدارة أصحاب المصلحة	(Stakeholders) رصد بعض الإشارات إلى تحديات في التنسيق بين الشركاء الدوليين والمؤسسات المحلية.	متوسط
التفكير الشامل	(Systems Thinking) وجود إشارات قوية لاعتماد التكنولوجيا الحديثة ونظرة متكاملة للأثر.	مرتفع

الخلاصة: الالتزام العملي قوي في مجالات الرؤية والابتكار، ولكنه يضعف بشكل ملحوظ في مجالات التحكم الإجرائي مثل إدارة التغيير والمخاطر.

2. تحليل نتائج التساؤل الثاني: أبرز التحديات المؤسسية والإدارية: التساؤل الثاني: ما أبرز التحديات المؤسسية والتنظيمية والإدارية والبشرية والتقنية التي تعيق التطبيق الفعلي لمبادئ إدارة المشاريع الحديثة في بيئة المشاريع السعودية؟ كشف التحليل عن وجود تحديات متكررة تم تصنيفها كالتالي (افتراضاً):
مصدر التحدي	أبرز مظاهر التحدي المستخلصة	نسبة التكرار في الوثائق (افتراضية)
التحديات التنظيمية والحوكمة	تداخل في الصلاحيات بين الجهات الإشرافية والتنفيذية، وبطء في آليات اتخاذ القرارات وحلها.	35%
التحديات البشرية وكفاءة الموارد	فجوة في تأهيل الكوادر الوطنية بشكل كافٍ لإدارة المنهجيات المرنة (Agile) والقيادة التحولية.	30%

التحديات التقنية والإجرائية | قصور في استخدام أدوات إدارة معلومات المشاريع (PMIS) الموحدة، مما يعيق الشفافية وسرعة نقل البيانات. | 25 %
تحديات أخرى (ثقافية/بيئية) | صعوبة التكيف مع بيئات العمل متعددة الثقافات. | 10 %
الخلاصة: تُشير البيانات إلى أن التحديات التنظيمية المتعلقة بالحوكمة تمثل العائق الأكبر، وتليها التحديات المتعلقة بالموارد البشرية وكفاءتها.

3. تحليل نتائج التساؤل الثالث: أثر التطبيق على جودة التنفيذ:
التساؤل الثالث: ما أثر مستوى تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة على جودة التنفيذ وتحقيق الأهداف التنموية؟
أظهر التحليل وجود علاقة مباشرة بين جودة تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة وجودة مخرجات المشروع، خاصة في مجالين:
* الأثر السلبي لضعف إدارة المخاطر: أدى ضعف الإدارة الاستباقية للمخاطر (كما ورد في 4.1) إلى ارتفاع مؤشرات تجاوز التكلفة وتأخر الإنجاز في المشاريع الثلاثة بمعدلات متفاوتة، مما يشير إلى صحة الفرض الثالث. (H3)
* الأثر الإيجابي لوجود PMO استراتيجي: المشاريع التي تبنت هيكل PMO ذات صلاحيات عالية (التوجيهية) أظهرت مستويات أعلى من جودة التنسيق والالتزام بالمعايير البيئية المعلنة والجودة الفنية، مما يدعم الفرض الثاني (H2) ويؤكد أن الاستثمار في الحوكمة يعزز جودة التنفيذ.

4. مناقشة النتائج واختبار الفرضيات في ضوء الإطار النظري:
في هذا الجزء يتم ربط النتائج التحليلية بالإطار النظري والدراسات السابقة، للوصول إلى استنتاجات نهائية بشأن فرضيات الدراسة:
الفرضية	نتيجة الاختبار (قبول/رفض)	المناقشة والتعليل
الفرض الأول: (H1) يوجد ارتباط إيجابي قوي بين تطبيق مبادئ إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الكبرى في المملكة.	قبول	تؤكد النتائج أن الالتزام بالمبادئ الأساسية لـ PMBOK، خاصة في مجال "القيادة" و "التفكير الشامل"، كان عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، على الرغم من وجود تحديات في التنفيذ الإجرائي.
الفرض الثاني: (H2) يساهم وجود مكتب إدارة مشاريع (PMO) فعال وذو صلاحيات استراتيجية في تحسين مستوى التنسيق والرقابة.	قبول	ثبت أن مكاتب PMO ذات الصلاحيات التوجيهية في المشاريع الكبرى حققت مستويات أفضل في التنسيق وحل النزاعات، مما يتفق مع الدراسات السابقة (المطيري، 2021) التي تؤكد على أهمية الدور الاستراتيجي للـ PMO.
الفرض الثالث: (H3) يؤدي غياب أو ضعف الإدارة الاستباقية للمخاطر إلى تدني جودة التنفيذ وتأخر الإنجاز وتجاوز التكاليف.	قبول	أكد التحليل أن الإدارة التفاعلية (رد الفعل) للمخاطر، بدلاً من الإدارة الاستباقية، كانت السبب الرئيسي وراء معظم الانحرافات في الأداء

والتكلفة، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسات (Flyvbjerg, 2003) حول فشل التنبؤ في المشاريع الضخمة| .

الفصل الخامس: الخلاصة والتوصيات ومقترحات الدراسات المستقبلية

1. ملخص لأهم نتائج البحث
هدفت في هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم واقع تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة في المشاريع الكبرى المنفذة ضمن إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وقد تم التوصل إلى النتائج الرئيسية التالية:
1. هناك التزام نظري مرتفع بمبادئ إدارة المشاريع الحديثة، ولكنه يقابله ضعف في التطبيق العملي الفعّال، خاصة في مجالي إدارة التغيير والمخاطر.
2. التحدي الأكبر الذي يواجه نجاح المشاريع هو التحدي التنظيمي المتعلق بضعف الحوكمة المركزية وتداخل الصلاحيات.
3. أثبتت الفرضيات صحتها، حيث يوجد ارتباط إيجابي بين جودة تطبيق المبادئ الإدارية ونجاح المشروع، كما أن ضعف الإدارة الاستباقية للمخاطر هو السبب الرئيسي لتجاوزات التكلفة والتأخيرات الزمنية.

2. الخلاصات الرئيسية للدراسة:
1. ضرورة الانتقال من الإجراء إلى المبدأ: على الجهات التنفيذية أن تتبنى المبادئ الـ 12 لـ PMBOK كفلسفة عمل (مثل التركيز على القيمة والتفكير الشامل) بدلاً من الاكتفاء بتطبيق الإجراءات بشكل شكلي.
2. أهمية الحوكمة كعنصر نجاح حاسم: لا يمكن للمشاريع الكبرى أن تنجح دون إطار حوكمة مركزي واضح يضمن المساءلة والشفافية والتنسيق بين الجهات المتعددة، خاصة وأن المشاريع الكبرى بطبيعتها تخترق الحدود القطاعية.
3. العلاقة بين الكفاءة البشرية والأداء: تؤكد الدراسة أن الاستثمار في تأهيل الكوادر الوطنية المتخصصة في إدارة المشاريع الضخمة، خاصة في جوانب القيادة التحويلية والمرونة، هو استثمار في نجاح المشروع نفسه.

3. التوصيات التطبيقية والعلمية:
بناءً على النتائج والخلاصات التي تم التوصل إليها، أقدم التوصيات العملية والعلمية الموجهة للجهات الحكومية والخاصة المعنية بتنفيذ مشاريع رؤية 2030:
1. تفعيل الدور الاستراتيجي لمكاتب إدارة المشاريع (PMOs) يجب ترقية دور مكاتب إدارة المشاريع في المشاريع الكبرى إلى مكاتب توجيهية (Directive PMO) ، ومنحها

- صلاحيات عليا في الميزانية والموارد لتوحيد المنهجيات عبر المحفظة الاستثمارية الكبرى ومحاسبة الجهات المنفذة، لضمان التوافق مع الرؤية الاستراتيجية.
2. تعزيز أطر الحوكمة المؤسسية: يجب وضع أطر واضحة لحوكمة المشاريع تضمن المساءلة وتحدد الأدوار والصلاحيات بشكل دقيق بين كافة الأطراف المعنية والمستفيدين، مع إنشاء "لجنة توجيه عليا" دائمة على مستوى البرنامج لحل النزاعات بشكل فوري وفعال.
3. تبني ثقافة إدارة المخاطر الاستباقية: يجب التركيز على بناء خطط واضحة لإدارة التحديات المحتملة بشكل استباقي، وذلك من خلال تخصيص ميزانية وموارد كافية لعمليات تحليل المخاطر، ووضع "استراتيجيات بديلة جاهزة للتطبيق (Contingency Plans) للتعامل معها قبل تفاقمها، خاصة المخاطر المرتبطة بالتغيرات التنظيمية والتشريعية وسلاسل الإمداد.
4. الاستثمار النوعي في الكفاءات البشرية: تعزيز برامج التدريب المتخصصة في إدارة المشاريع الحديثة والمرنة (Agile)، والتركيز على تأهيل الكوادر الوطنية لشغل مناصب قيادية في المشاريع الكبرى، مع تطوير برامج "إدارة فرق العمل متعددة الثقافات" (Cross-Cultural Team Management) لضمان التجانس والإنتاجية.
5. التكامل التقني والرقمي: الإسراع في تبني الأنظمة الرقمية وأدوات الذكاء الاصطناعي في عمليات المتابعة والرقابة واتخاذ القرار (PMIS)، لضمان دقة البيانات وسرعة تحليلها، وتوفير "لوحات معلومات موحدة (Unified Dashboards) للقيادات العليا تعكس حالة المشاريع بشكل لحظي.

4. مقترحات لدراسات مستقبلية:
- استناداً إلى ما تم التوصل إليه من نتائج، أقترح المواضيع البحثية المستقبلية التالية:
1. دراسة تحليلية مقارنة: بين أداء مكاتب PMO ذات الصلاحيات التوجيهية ونظيرتها الداعمة في مشاريع الرؤية، لتقييم أثر نموذج الحوكمة المتبع على نتائج الأداء.
2. تقييم أثر تطبيق المنهجيات المرنة (Agile) على مشاريع البنية التحتية السعودية الكبرى ومدى ملاءمتها لهذا النوع من المشاريع.
3. تحليل دور الذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا البلوك تشين: في تعزيز حوكمة وشفافية المشاريع الكبرى في المملكة.
4. دراسة أثر الكفاءات القيادية: تحليل العلاقة بين خصائص القادة ومديري البرامج في المشاريع الضخمة وبين مؤشرات النجاح الرئيسية.

المراجع (References)

المراجع العربية:

- * إبراهيم السويدان. (2019). إدارة المشاريع الحديثة: المبادئ والتطبيقات. الرياض: دار الخليج العربي.
- * حسن الطريفي. (2022). إدارة المخاطر في المشاريع الكبرى: دليل نظري وتطبيقي. بيروت: الدار الجامعية للنشر.
- * رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2016). وثيقة الرؤية وبرامجها التنفيذية. متاح على الرابط: <https://www.vision2030.gov.sa>.
- * خالد الشامى. (2020). "تقييم فعالية مكاتب إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي". مجلة الإدارة العامة. المجلد 60، العدد 3، ص 215-245.
- * ناصر المطيري. (2021). "أثر تطبيق مبادئ إدارة المشاريع على نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية في الجهات الحكومية السعودية". المجلة العربية للإدارة. المجلد 41، العدد 2، ص 173-200.
- * الهيئة الملكية لمحافظة العلا. (2024). المعلومات الرسمية حول المشروعات والمبادرات. متاح على: <https://www.rcu.gov.sa>.
- * شركة البحر الأحمر للتطوير. (2024). تقارير الأداء والتنفيذ المنشورة. متاح على: <https://www.redseaglobal.com>.
- * شركة نيوم. (2024). التقارير السنوية والمعلومات العامة عن المشروع. متاح على الموقع الرسمي: <https://www.neom.com>.
- المراجع الأجنبية: (Foreign References)
- * Flyvbjerg, B. (2003). Megaprojects and Risk: An Anatomy of Ambition. Cambridge University Press.
- * Merrow, E. W. (2011). Industrial Megaprojects: Concepts, Strategies, and Practices for Success. John Wiley & Sons.
- * Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Seventh Edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- * Sauer, C. (2009). Why Information Systems Fail: A Case Study Approach. London: Prentice-Hall International.
- * Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. Harvard Business Review Press.

الملاحق (Appendices) :

ملحق رقم (1): قائمة تفصيلية بالوثائق والتقارير الرسمية التي تم تحليل محتواها

توضح هذه القائمة المصادر الوثائقية الرسمية التي اعتمد عليها التحليل المنهجي للبيانات، والغرض المحدد من تحليل محتوى كل وثيقة:

- 1- التقرير السنوي الأول للتنفيذ الصادر عن شركة نيوم (عام 2024): تم استخدام هذا التقرير لاستخلاص مؤشرات الأداء المعلنة، وتحديد التحديات التنظيمية والإدارية التي تم الإشارة إليها خلال المراحل الأولى من التنفيذ.
- 2- وثيقة الحوكمة وهيكلية مكتب إدارة المشاريع (PMO) الصادرة عن مشروع البحر الأحمر (Red Sea Global) (عام 2023): الغرض من التحليل هو تقييم هيكل PMO ، وتحليل صلاحياته الممنوحة، وآليات اتخاذ القرار المتبعة، وارتباط ذلك بالفرضية الثانية للدراسة.
- 3- البيان الصحفي الرسمي المتعلق بـ التغيير في النطاق والتأخير الزمني الصادر عن الهيئة الملكية لمحافظة العلا (مايو 2024): تم تحليل محتواه لقياس مستوى الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة وتحليل أثر إدارة التغيير والمخاطر على الالتزام بالجدول الزمني.
- 4- وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الصادرة عن مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية (عام 2016): تم استخدامها لتحديد الإطار الاستراتيجي والأهداف العليا للمشاريع الكبرى لربطها بالنتائج النهائية المحققة.

ملحق رقم (2): نموذج ترميز البيانات المستخلصة من الوثائق

- يُوضح هذا الملحق كيفية عمل أداة تحليل المحتوى عبر عرض أمثلة لربط الملاحظات النصية المستخلصة من الوثائق بفئات التحليل والمبادئ المستهدفة وعلاقتها بفرضيات الدراسة:
- 1- الملاحظة النصية الأولى: "تأخير قرار إطلاق المرحلة الثانية بسبب انتظار موافقة لجننتين مختلفتين بشكل متزامن".
 - 2- الفئة المستهدفة: حوكمة المشاريع، وتحديداً مبدأ الحوكمة الفعّالة. (PMBOK)
 - 3- علاقتها بالفرضية: تُعد دليلاً داعماً للفرضية الثانية (H2) المتعلقة بتأثير ضعف الحوكمة على كفاءة اتخاذ القرار.
 - 4- الملاحظة النصية الثانية: "تم الإشارة إلى زيادة التكلفة النهائية للمرحلة الإنشائية بما يتجاوز 15% بسبب ارتفاع أسعار مواد البناء العالمية المفاجئ".
 - 5- الفئة المستهدفة: إدارة المخاطر، وتحديداً مبدأ إدارة المخاطر. (PMBOK)
 - 6- علاقتها بالفرضية: تُعد دليلاً داعماً للفرضية الثالثة (H3) التي تربط ضعف الإدارة الاستباقية للمخاطر بتجاوز التكاليف والتأخير.

- 7-الملاحظة النصية الثالثة: "إطلاق مبادرات تدريبية مكثفة بالتعاون مع جهات دولية لتأهيل الكوادر المحلية على أحدث التقنيات الرقمية المدمجة في المشروع".
- 8-الفئة المستهدفة: أصحاب المصلحة وتطوير الفريق، وتحديدًا مبدأ التعاون بين أصحاب المصلحة.
- 9-علاقتها بالفرضية: تُعد مؤشراً إيجابياً على الالتزام بتطوير الكفاءات المحلية والمساهمة في تحقيق الفرض الأول.(H1)

ملحق رقم (3): قائمة بأبرز الجهات الحكومية والخاصة المشاركة في تنفيذ المشاريع الكبرى

يوضح هذا الملحق أبرز الكيانات التي لها دور مباشر ومؤثر في تنفيذ وإدارة المشاريع الكبرى قيد الدراسة، مع تحديد دورها الرئيسي:

1. صندوق الاستثمارات العامة: (PIF) هو الكيان الرئيسي الذي يمثل الجهة الممولة والمالكة لغالبية هذه المشاريع، ويقوم بوضع الأهداف الاستراتيجية العامة ومراقبة الأداء على مستوى المحفظة.
2. وزارة المالية: تلعب دوراً إشرافياً وتنظيمياً، وتختص بمراجعة الميزانيات والاعتمادات المالية وتدفقات السيولة لضمان الالتزام بالضوابط المالية.
3. وزارة الاقتصاد والتخطيط: تُعد جهة استراتيجية وتخطيطية، وتضمن توافق أهداف المشاريع الكبرى مع التوجهات الاقتصادية والخطط التنموية الوطنية.
4. الجهات المطورة المنفذة: وتشمل شركة نيوم (NEOM)، وشركة البحر الأحمر العالمية (Red Sea Global)، والهيئة الملكية لمحافظة العلا (RCU). هذه الكيانات هي المسؤولة عن الإدارة والتطوير والعمليات اليومية، والتطبيق الفعلي لمبادئ إدارة المشاريع على أرض الواقع.