

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

أثر إدارة المشاريع في تعزيز برامج التحول الوطني لتحقيق رؤية المملكة

2030: دراسة تطبيقية على المشاريع الاستراتيجية في المملكة العربية

السعودية

إعداد الطالب/

ياسمين عبدالله عبدالرحمن المحيميد

243001775

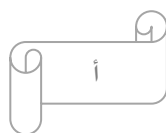
إشراف

أ.د / الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

1447 - 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله

فأظهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحابته سماحة العارفين

إهداء

هدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء

وإلى أمي التي ذودتني بالحنان والمحبة



نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور....

د / الفیصل عبد الحمید محمد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا

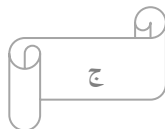
في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من

المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .



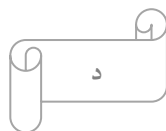
المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المشاريع بأبعادها المتمثلة في (حوكمة المشاريع، إدارة المخاطر، إدارة الموارد) على تعزيز برامج التحول الوطني في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (217) موظفًا يعملون في مشاريع استراتيجية داخل جهات حكومية سعودية.

أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا لجميع أبعاد إدارة المشاريع على تعزيز برامج التحول الوطني، حيث كان بعد "حوكمة المشاريع" الأكثر تأثيرًا، يليه "إدارة المخاطر"، ثم "إدارة الموارد".

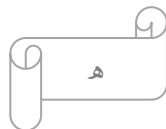
وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة والرقابة داخل المشاريع الحكومية، وتطوير قدرات فرق العمل في إدارة المخاطر والموارد، إلى جانب دعم التكامل المؤسسي والتقني بين الجهات لتحقيق نتائج مستدامة لبرامج التحول.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع، حوكمة المشاريع، إدارة المخاطر، إدارة الموارد، برامج التحول الوطني، رؤية المملكة 2030.

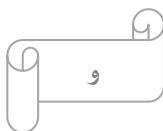


قائمة المحتويات

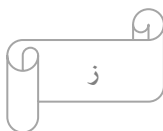
أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 المشكلة البحثية
3.....	3.1 أهمية البحث
5.....	4.1 أهداف البحث
5.....	5.1 تساؤلات البحث
5.....	6.1 فرضيات البحث
6.....	7.1 الدراسات السابقة
16.....	8.1 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
17.....	9.1 المنطلقات النظرية للبحث
18.....	10.1 مصادر البيانات
19.....	11.1 أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية
20.....	12.1 نموذج الدراسة



20.....	13.1 حدود البحث:
21.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
21.....	المبحث الأول: إدارة المشاريع
21.....	1.1.2 التمهيد
21.....	2.1.2 مفهوم إدارة المشاريع
23.....	3.1.2 أهمية إدارة المشاريع
25.....	4.1.2 أهداف إدارة المشاريع
27.....	5.1.2 أهداف إدارة المشاريع
29.....	6.1.2 أبعاد إدارة المشاريع
32.....	المبحث الثاني: برامج التحول الوطني لتحقيق رؤية المملكة 2030
32.....	1.2.2 التمهيد
32.....	2.2.2 مفهوم برامج التحول الوطني
33.....	3.2.2 أهمية برامج التحول الوطني
35.....	4.2.2 أهداف برامج التحول الوطني
36.....	5.2.2 التحديات التي تواجه تنفيذ برامج التحول الوطني
38.....	6.2.2 العلاقة بين إدارة المشاريع وبرامج التحول الوطني
41.....	الفصل الثالث: المنهجية
41.....	1.3 تمهيد
41.....	2.3 منهج الدراسة
41.....	3.3 مجتمع وعينة الدراسة



42.....	4.3 أداة الدراسة.....
43.....	5.3 صدق الأداة.....
44.....	6.3 ثبات الأداة.....
45.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة.....
45.....	1.4 تمهيد.....
45.....	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية.....
47.....	3.4 التحليل الوصفي لفقرات الاستبانة.....
51.....	4.4 تحليل الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي.....
55.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
55.....	1.5 تمهيد.....
55.....	2.5 مناقشة النتائج.....
57.....	3.5 التوصيات.....
59.....	Abstract.....
60.....	قائمة المراجع.....
60.....	أولاً: المراجع العربية.....
61.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
65.....	الملاحق.....
66.....	استمارة استبيان.....



قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل	45
2.	الجدول (2) معامل الثبات	46
3.	الجدول (3): التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة (N = 217)	48
4.	جدول (4): التحليل الوصفي لبُعد حوكمة المشاريع	50
5.	جدول (5): التحليل الوصفي لبُعد إدارة المخاطر	51
6.	جدول (6): التحليل الوصفي لبُعد إدارة الموارد	52
7.	جدول (7): التحليل الوصفي لمتغير برامج التحول الوطني	53
8.	جدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المشاريع على برامج التحول الوطني	55
9.	الجدول (9) الفرضية الفرعية الأولى	56
10.	الجدول (10) الفرضية الفرعية الثانية	56
11.	الجدول (11) الفرضية الفرعية الثالثة	57

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعد المشاريع الاستراتيجية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة، حيث تسهم في دعم النمو الاقتصادي، وتعزيز القدرة التنافسية للدول، وتحقيق التحولات الهيكلية في مختلف القطاعات. وفي ظل التغيرات الاقتصادية العالمية والتوجهات الحديثة نحو التنمية الشاملة، أصبح لنجاح المشاريع الاستراتيجية أهمية قصوى في تحقيق الأهداف الوطنية، خصوصاً في الدول التي تسعى إلى إحداث تحول اقتصادي واجتماعي شامل. ويعتمد نجاح هذه المشاريع على تبني منهجيات إدارة المشاريع الحديثة التي تضمن تحقيق الأهداف وفق الإطار الزمني المحدد، وبأعلى مستويات الكفاءة والجودة، مع القدرة على التعامل مع التحديات والمخاطر المحتملة.

وفي هذا السياق، أطلقت المملكة العربية السعودية رؤية 2030، والتي تعد خطة استراتيجية طموحة تهدف إلى تنويع الاقتصاد، وتقليل الاعتماد على النفط، وتعزيز التنمية في مختلف القطاعات الحيوية، مثل البنية التحتية، والطاقة المتجددة، والصناعة، والسياحة، والتعليم. وقد جاءت برامج التحول الوطني كأحد أهم الأدوات التنفيذية لتحقيق هذه الرؤية، حيث تضمنت سلسلة من المشاريع الاستراتيجية التي تهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية في البنية الاقتصادية والاجتماعية. ومع ذلك، فإن تحقيق هذه الأهداف يعتمد بشكل كبير على مدى كفاءة وفعالية إدارة المشاريع في جميع مراحلها، بدءاً من التخطيط، مروراً بالتنفيذ، وصولاً إلى المتابعة والتقييم (Alyamani, 2024).

تواجه المشاريع الاستراتيجية في المملكة العديد من التحديات، مثل تعقيد العمليات الإدارية، وتأخر التنفيذ، وارتفاع التكاليف، والتغيرات الاقتصادية والبيئية غير المتوقعة، وتُعد إدارة المشاريع أداة رئيسية في التغلب على هذه التحديات، حيث توفر آليات واضحة لتحديد الأهداف، وتوزيع الموارد، وضبط الجدول الزمني، ومراقبة الأداء، وضمان تحقيق النتائج المرجوة وفق المعايير المحددة. ولذلك، فإن دراسة أثر إدارة المشاريع في تعزيز برامج التحول الوطني تُعد ضرورية لفهم مدى تأثير الممارسات الإدارية الحديثة

في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، وتقديم حلول عملية لتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الاستراتيجية (Alhusseini & Abuanza, 2024).

كما أن التكامل بين إدارة المشاريع وأهداف التحول الوطني يمثل أحد المحاور الأساسية لضمان نجاح المشاريع الكبرى، حيث يتطلب تحقيق الرؤية وجود نظام متكامل لإدارة المشاريع يعتمد على التخطيط الاستراتيجي الفعال، والحوكمة الرشيدة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في متابعة التنفيذ. وتبرز أهمية تبني أفضل الممارسات في إدارة المشاريع، مثل إدارة المخاطر، والتحكم في الجودة، وتحديد الأولويات، لضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية، وتحقيق أعلى مستويات العائد الاقتصادي والاجتماعي.

بناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة المشاريع وتحقيق برامج التحول الوطني، من خلال دراسة تطبيقية على المشاريع الاستراتيجية في المملكة العربية السعودية. وتهدف إلى التعرف على أبرز التحديات التي تواجه تنفيذ المشاريع، واستكشاف أفضل الممارسات الإدارية التي تسهم في تعزيز كفاءة الأداء، وتحقيق الأهداف الوطنية المرجوة. كما تسلط الدراسة الضوء على مدى تأثير تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة على تسريع تنفيذ المشاريع، وتحقيق الاستدامة، وضمان توافقها مع مستهدفات رؤية 2030، مما يساهم في تقديم توصيات يمكن أن تدعم صناع القرار في تحسين إدارة المشاريع المستقبلية، وتعزيز دورها في تحقيق التنمية الشاملة في المملكة.

2.1 المشكلة البحثية:

تلعب إدارة المشاريع دورًا محوريًا في نجاح المبادرات التنموية الكبرى، حيث تعتمد الدول على تطبيق أفضل الممارسات الإدارية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. ومع تبني المملكة العربية السعودية لرؤية 2030، أطلقت العديد من المشاريع الاستراتيجية ضمن برامج التحول الوطني، والتي تهدف إلى تحقيق التنوع الاقتصادي، وتعزيز الاستدامة، وتحسين جودة الحياة. ومع ذلك، تواجه هذه المشاريع تحديات متعددة تتعلق بإدارة الموارد، وضبط الجداول الزمنية، والتحكم في التكاليف، والتعامل مع المخاطر المحتملة، مما قد يؤثر على قدرتها على تحقيق المستهدفات الوطنية المنشودة.

إن الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعلي للمشاريع تُعد من أكبر العقبات التي تواجه برامج التحول الوطني، حيث تتأثر المشاريع الاستراتيجية بعوامل مختلفة، مثل تعقيد الإجراءات الإدارية، والتأخير في التنفيذ، وضعف آليات المتابعة والتقييم. كما أن عدم تكامل أدوات إدارة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية قد يؤدي إلى تبديد الموارد وعدم تحقيق النتائج المرجوة. لذا، فإن دراسة العلاقة بين إدارة المشاريع ونجاح برامج التحول الوطني تُعد مسألة حيوية لضمان تحقيق رؤية المملكة 2030 وفق أعلى معايير الكفاءة والجودة.

بناءً على ذلك، تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم الدور الذي تلعبه إدارة المشاريع في تعزيز فعالية برامج التحول الوطني، من خلال تحليل مدى تأثير ممارسات إدارة المشاريع على تحقيق المستهدفات الاستراتيجية. كما تسعى الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه المشاريع الاستراتيجية في المملكة، واقتراح حلول من شأنها تحسين آليات التخطيط والتنفيذ والرقابة، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق النتائج المرجوة في الإطار الزمني المحدد.

ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي: ما مدى تأثير تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على تحسين كفاءة تنفيذ برامج التحول الوطني في المملكة العربية السعودية، وما دورها في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 من خلال المشاريع الاستراتيجية؟

3.1 أهمية البحث:

(أ) الأهمية العلمية

يساهم هذا البحث في إثراء المعرفة الأكاديمية حول دور إدارة المشاريع في دعم وتنفيذ برامج التحول الوطني، حيث يوضح الإطار النظري كيف يمكن للممارسات الحديثة في إدارة المشاريع، مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، والحوكمة الفعالة، أن تساهم في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الاستراتيجية وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. كما يتناول البحث أثر استخدام الأساليب المتطورة، مثل تقنيات

التحليل التنبئي، وأدوات إدارة الأداء، ومنهجيات التخطيط الرشيق (Agile)، في ضمان تحقيق الأهداف التنموية بشكل أكثر فاعلية.

إضافة إلى ذلك، يستكشف البحث مدى فاعلية النماذج المختلفة في إدارة المشاريع، مثل إدارة المحافظ والبرامج، والتكامل بين الجهات المعنية، وآليات المتابعة والتقييم المستمر، في تحقيق التوازن بين التكاليف، والجودة، والجداول الزمنية، مما يسهم في تحسين مخرجات المشاريع الوطنية وتعزيز استدامتها. كما يوفر البحث إطاراً علمياً يمكن للجهات المعنية بالمشاريع الاستراتيجية الاستفادة منه في تطوير سياسات أكثر كفاءة لإدارة المشاريع، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمملكة على المستوى الإقليمي والعالمي.

ب) الأهمية العملية

يعد تطبيق منهجيات فعالة في إدارة المشاريع عنصراً رئيسياً في دعم نجاح برامج التحول الوطني، حيث يسهم في تحسين تنفيذ المشاريع الكبرى، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز التنسيق بين القطاعات المختلفة. ومن خلال دراسة ميدانية على المشاريع الاستراتيجية في المملكة العربية السعودية، يسعى البحث إلى تقديم حلول عملية قائمة على أفضل الممارسات في إدارة المشاريع، مثل تطوير أنظمة متابعة الأداء، وتعزيز استخدام الأدوات الرقمية لتخطيط وتنفيذ المشاريع، إضافة إلى تحسين آليات اتخاذ القرار بناءً على البيانات والتحليلات المتقدمة.

علاوة على ذلك، يقدم البحث توصيات عملية للمؤسسات المعنية حول كيفية تعزيز بيئة تنفيذية أكثر كفاءة، وتطوير قدرات فرق العمل من خلال برامج تدريبية متخصصة في إدارة المشاريع، والاستفادة من التقنيات الحديثة في تحسين آليات الرصد والتقييم لضمان تحقيق الأهداف المخطط لها. كما يسلط البحث الضوء على أهمية تكامل إدارة المشاريع مع الخطط الوطنية لضمان تحقيق الأثر المرجو من مشاريع التحول الوطني، وتحقيق المواءمة بين السياسات الحكومية ومتطلبات التنمية المستدامة. وأخيراً، تدعم نتائج البحث عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات المسؤولة عن المشاريع الاستراتيجية من خلال تقديم

بيانات موثوقة حول أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على تحقيق رؤية المملكة 2030، مما يسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق التنمية المستدامة وفق أعلى المعايير الدولية.

4.1 أهداف البحث:

إن الهدف الرئيس والمحوري لهذا البحث يتمثل في: محاولة تحليل أثر ممارسات إدارة المشاريع على تعزيز كفاءة تنفيذ برامج التحول الوطني في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة تطبيقية على المشاريع الاستراتيجية، وذلك بهدف تحديد العوامل التي تسهم في تحسين الأداء، وضمان تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 بكفاءة وفاعلية، ويمكن تحديد الأهداف الفرعية للدراسة على النحو الآتي:

- (1) بيان أثر حوكمة المشاريع على تعزيز برامج التحول الوطني في المملكة العربية السعودية.
- (2) بيان أثر إدارة المخاطر على تعزيز برامج التحول الوطني في المملكة العربية السعودية.
- (3) بيان أثر إدارة الموارد على تعزيز برامج التحول الوطني في المملكة العربية السعودية.

5.1 تساؤلات البحث:

ما مدى تأثير تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على تحسين كفاءة تنفيذ برامج التحول الوطني في المملكة العربية السعودية، وما دورها في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 من خلال المشاريع الاستراتيجية؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- (1) ما أثر بيان أثر حوكمة المشاريع على تعزيز برامج التحول الوطني في المملكة العربية السعودية؟
- (2) ما أثر إدارة المخاطر على تعزيز برامج التحول الوطني في المملكة العربية السعودية؟
- (3) ما أثر إدارة الموارد على تعزيز برامج التحول الوطني في المملكة العربية السعودية؟

6.1 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.005$) لإدارة المشاريع بأبعادها: (حوكمة المشاريع، إدارة المخاطر، إدارة الموارد) على تعزيز برامج التحول الوطني، وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \geq 0.005$) لحوكمة المشاريع على تعزيز برامج التحول الوطني في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \geq 0.005$) لإدارة المخاطر على تعزيز برامج التحول الوطني في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \geq 0.005$) لإدارة الموارد على تعزيز برامج التحول الوطني في المملكة العربية السعودية.

7.1 الدراسات السابقة:

📌 دراسة Alyamani, A (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية، مع التركيز على جهود التحول الوطني لتحقيق رؤية 2030. واستعرضت الدراسة كيفية تبني المؤسسات الحكومية لممارسات التغيير التنظيمي لمواكبة متطلبات التنمية المستدامة وتعزيز الأداء المؤسسي وفقاً لأهداف الرؤية.

اعتمدت الدراسة على منهج تحليلي، حيث تم جمع البيانات من وثائق رسمية وتقارير حكومية ودراسات سابقة حول إدارة التغيير في المملكة. كما تم إجراء تحليل مقارنة لاستراتيجيات التحول المطبقة، مع دراسة تأثيرها على الكفاءة المؤسسية ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة.

أظهرت النتائج أن نجاح استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية يعتمد على مجموعة من العوامل، أبرزها دعم القيادة، وتمكين الموظفين، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز ثقافة الابتكار. كما تبين أن بعض التحديات، مثل المقاومة الداخلية للتغيير وضعف التنسيق بين الجهات، قد تؤثر على سرعة تنفيذ المبادرات.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التدريب المستمر للموظفين في مجالات التغيير والابتكار، وتحفيز ثقافة العمل التشاركي لضمان تبني التحولات بكفاءة. كما شددت على أهمية تبني نهج استراتيجي متكامل

لإدارة التغيير، يشمل قياس الأداء بانتظام، وضمان التكيف السريع مع المستجدات التقنية والتنظيمية، لتحقيق الأهداف الطموحة لرؤية 2030.

● دراسة (Memish, Z. A., et al (2022).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم عملية تطوير الإرشادات الوطنية في المملكة العربية السعودية، مسلطاً الضوء على الأساليب الحديثة المعتمدة لضمان تحسين جودة الرعاية الصحية وتعزيز فعالية السياسات الصحية. تناولت الدراسة أهمية اتباع نهج قائم على الأدلة العلمية في تطوير الإرشادات الصحية لضمان الاتساق مع المعايير العالمية وتعزيز الصحة العامة.

اعتمدت الدراسة على منهج تحليلي وصفي، حيث قامت بمراجعة السياسات السابقة لتطوير الإرشادات الوطنية في المملكة، مع تحليل النماذج العالمية الناجحة في هذا المجال. كما تم استخدام أسلوب المقارنة لقياس مدى توافق الإرشادات السعودية مع الممارسات الدولية.

أظهرت النتائج أن عملية تطوير الإرشادات الوطنية في السعودية شهدت تحولاً كبيراً نحو استخدام منهجيات أكثر شمولية، تستند إلى الأدلة العلمية والبيانات البحثية الموثوقة. كما بينت الدراسة أن الشراكات مع المؤسسات البحثية العالمية وتوظيف التكنولوجيا الحديثة لعبا دوراً محورياً في تحسين جودة الإرشادات الصحية. ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى بعض التحديات، مثل الحاجة إلى تعزيز القدرات الوطنية في مجال تطوير الإرشادات وضمان التحديث المستمر لها وفقاً لأحدث المستجدات العلمية.

أوصت الدراسة بضرورة إنشاء مركز وطني متخصص لتطوير الإرشادات الصحية يعتمد على أحدث الأدلة العلمية، مع تعزيز التعاون بين الجهات الصحية المختلفة. كما أكدت على أهمية دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليل المتقدم للبيانات لضمان تطوير إرشادات فعالة تتناسب مع الاحتياجات الصحية الوطنية، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية في المملكة.

🔍 دراسة (2023) Abdullateef, S. T., Alsheikh, R. M., & Mohammed, B. K

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور التحول التعليمي في الجامعات السعودية في تحقيق رؤية المملكة 2030، وذلك من خلال تحليل المبادرات والاستراتيجيات التي تم تنفيذها لتعزيز جودة التعليم العالي، ومواءمته مع متطلبات سوق العمل والتطورات التكنولوجية الحديثة.

استخدم الباحثون منهجًا تحليليًا واستكشافيًا، حيث تم تحليل السياسات التعليمية في الجامعات السعودية، مع مراجعة الأدبيات السابقة حول تأثير التحولات التعليمية على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لرؤية 2030. كما اعتمدت الدراسة على مقابلات مع خبراء في التعليم العالي، بالإضافة إلى تحليل البيانات الإحصائية المتعلقة بأداء الجامعات السعودية في مجالات الابتكار، البحث العلمي، والمواءمة مع سوق العمل.

أظهرت النتائج أن التحول التعليمي في الجامعات السعودية يسير بخطى متسارعة نحو تبني مناهج حديثة تعتمد على التعلم الإلكتروني، والذكاء الاصطناعي، والشراكات مع القطاعات الصناعية لتعزيز المهارات التطبيقية للطلاب. كما أشارت الدراسة إلى أن هناك تحديات تواجه هذا التحول، مثل الحاجة إلى تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس في التقنيات الحديثة، وتحقيق تكامل أعمق بين الجامعات واحتياجات سوق العمل.

أوصت الدراسة بضرورة استمرار تطوير المناهج الجامعية بما يتناسب مع متطلبات الاقتصاد الرقمي، وتعزيز التعاون بين الجامعات والقطاع الخاص من خلال برامج التدريب الميداني والشراكات البحثية. كما أكدت على أهمية الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية داخل الجامعات لدعم التحول الرقمي وتحقيق الأهداف الطموحة لرؤية السعودية 2030.

🔍 دراسة (2022) Impact of project management to capability transformation

تناولت هذه الدراسة تأثير إدارة المشاريع على التحول في القدرات المؤسسية، حيث هدفت إلى تحليل كيفية مساهمة تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في تعزيز الكفاءة والقدرة التنافسية للمؤسسات. في

ظل بيئة الأعمال المتغيرة، أصبح من الضروري للمؤسسات اعتماد نهج استراتيجي في إدارة المشاريع لضمان تحقيق تحول فعال في القدرات التنظيمية.

اعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، حيث تم جمع البيانات من دراسات حالة المؤسسات تبنت استراتيجيات متقدمة في إدارة المشاريع. كما تم استخدام النماذج الإحصائية لتقييم العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع والتحول في القدرات المؤسسية، مع التركيز على عوامل مثل المرونة، الابتكار، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تتبنى إدارة مشاريع فعالة تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات، وتحقيق أداء تشغيلي مستدام، وتقليل المخاطر المرتبطة بتنفيذ المشاريع. كما تبين أن تطوير مهارات إدارة المشاريع لدى الفرق العاملة يعزز من نجاح المشاريع ويسهم في تحقيق أهداف التحول المؤسسي.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المشاريع داخل المؤسسات من خلال التدريب المستمر واعتماد أحدث الأدوات الرقمية في تخطيط المشاريع وتنفيذها. كما شددت على أهمية الدعم القيادي لعمليات التحول المؤسسي، وضرورة التكامل بين إدارة المشاريع والاستراتيجيات التنظيمية لضمان تحقيق قيمة مستدامة على المدى الطويل.

🔍 دراسة (2024). Doughman, E., Dwairi, H., Alahmadi, K. H., & Bawaneh, S

تناولت هذه الدراسة دور تطوير البرمجيات الرشيق (Agile Development) في تحسين جودة وكفاءة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك في سياق تحقيق أهداف رؤية 2030. تهدف الدراسة إلى تحليل مدى فعالية منهجيات التطوير الرشيق في تسريع عمليات التحول الرقمي وتعزيز الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية.

استخدم الباحثون منهجية تحليلية تعتمد على دراسة حالات لمشاريع حكومية سعودية طبقت أساليب التطوير الرشيق، مع التركيز على معايير الجودة، سرعة الإنجاز، وتقليل التكاليف. كما تم الاعتماد

على استبيانات ومقابلات مع خبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات وإدارة المشاريع الحكومية لتقييم تأثير التحول إلى الأساليب الرشيقة.

أظهرت النتائج أن اعتماد التطوير الرشيق أدى إلى تحسينات كبيرة في كفاءة تنفيذ المشاريع، وزيادة رضا المستخدمين النهائيين، بالإضافة إلى تقليل معدلات الفشل وتأخير التسليم. كما تبين أن دمج المبادئ الرشيقة في بيئات العمل الحكومية يسهم في تحقيق استجابة أسرع للتغيرات، مما يعزز القدرة على الابتكار والتكيف مع متطلبات رؤية 2030.

أوصت الدراسة بضرورة تعميم استخدام منهجيات التطوير الرشيق في المشاريع الحكومية السعودية، وتوفير التدريب اللازم للفرق العاملة لضمان تطبيقها بفعالية. كما شددت على أهمية دعم القيادة الإدارية للتحول الرقمي، وضرورة تبني ثقافة عمل مرنة تعتمد على التعاون المستمر والتطوير التدريجي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للرؤية الوطنية.

🔍 دراسة Altalhi, H. (2023)

تناولت هذه الدراسة عملية التحول الاقتصادي في المملكة العربية السعودية بعيداً عن الاعتماد على النفط، وذلك في إطار رؤية السعودية 2030. تهدف الدراسة إلى تحليل السياسات والاستراتيجيات التي تنتهجها المملكة لتنويع اقتصادها، وتعزيز القطاعات غير النفطية مثل السياحة، والتكنولوجيا، والخدمات المالية، والصناعات التحويلية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة البيانات الاقتصادية للمملكة، وتحليل السياسات الحكومية المتعلقة بتنويع مصادر الدخل، إضافةً إلى دراسة المبادرات الاستثمارية الكبرى مثل مشروع نيوم، وبرنامج تطوير القطاع المالي، والاستثمارات في الاقتصاد الرقمي.

أظهرت النتائج أن المملكة حققت تقدماً ملحوظاً في تقليل الاعتماد على النفط من خلال زيادة مساهمة القطاعات غير النفطية في الناتج المحلي الإجمالي، وجذب الاستثمارات الأجنبية، وتعزيز ريادة

الأعمال. كما أكدت الدراسة أن التحديات الرئيسية تشمل الحاجة إلى تطوير رأس المال البشري، وتحقيق التوازن بين الإصلاحات الاقتصادية والحفاظ على الاستقرار الاجتماعي.

أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تنفيذ إصلاحات اقتصادية تدعم الابتكار والاستثمار في القطاعات الناشئة، مع التركيز على تحسين بيئة الأعمال، وتطوير المهارات الوطنية، وتعزيز الاستدامة المالية لضمان تحقيق أهداف رؤية 2030 بنجاح.

📌 دراسة Lytras, M. D. (2023)

تناولت هذه الدراسة استراتيجية التعلم التحويلي على المستوى الوطني كأداة رئيسية لدعم تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030. تهدف الدراسة إلى استكشاف المبادرات الجريئة التي تعتمدها المملكة في مجالات التعليم والتطوير البشري، وتأثيرها على التنمية المستدامة والاقتصاد المعرفي.

اعتمد الباحث على منهج تحليلي يدمج بين تحليل السياسات الوطنية والمبادرات التعليمية، إلى جانب استعراض الدراسات السابقة حول استراتيجيات التعلم التحويلي. كما تم توظيف دراسات حالة لمبادرات تعليمية في المملكة لتقييم مدى فعاليتها في تحقيق التحول المستهدف.

أظهرت النتائج أن المملكة تبنت استراتيجيات تعليمية قائمة على التكنولوجيا والابتكار، مثل التعلم المدمج، والتعليم الرقمي، وبرامج التدريب المهني المصممة خصيصاً لتلبية احتياجات سوق العمل. كما سلطت الدراسة الضوء على دور الجامعات السعودية في قيادة هذا التحول من خلال تطوير مناهج تعليمية تتماشى مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص لدعم مبادرات التعلم التحويلي، ورفع كفاءة القوى العاملة السعودية من خلال تطوير برامج تعليمية مرنة تتكيف مع التحولات الاقتصادية السريعة. كما أكدت على أهمية التقييم المستمر لهذه المبادرات لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030.

دراسة Moshashai, D., Leber, A., & Savage, J. D (2020).

تناولت هذه الدراسة خطط المملكة العربية السعودية لمستقبلها الاقتصادي، من خلال تحليل رؤية 2030 وبرنامج التحول الوطني والإصلاحات المالية السعودية. تهدف الدراسة إلى تقييم استراتيجيات التنويع الاقتصادي التي تعتمد عليها المملكة لمواجهة التحديات المالية والحد من الاعتماد على النفط. استخدم الباحثون منهجاً تحليلياً يستند إلى مراجعة السياسات الاقتصادية والمالية للمملكة، مع الاستفادة من بيانات رسمية وتقارير حكومية حول تنفيذ رؤية 2030. كما اعتمدت الدراسة على تحليل مقارنة للخطط الإصلاحية وتأثيرها على الأداء الاقتصادي.

أظهرت النتائج أن رؤية 2030 وبرنامج التحول الوطني يركزان على تطوير القطاعات غير النفطية مثل السياحة، والترفيه، والتكنولوجيا، بالإضافة إلى تعزيز دور القطاع الخاص من خلال برامج الخصخصة والاستثمارات الأجنبية. كما بينت الدراسة أن الإصلاحات المالية، مثل فرض ضريبة القيمة المضافة وإصلاح نظام الدعم، تهدف إلى تحقيق الاستدامة المالية. ومع ذلك، تواجه هذه الإصلاحات تحديات، بما في ذلك التقلبات الاقتصادية وردود فعل المواطنين تجاه سياسات التقشف.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الشفافية في تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية، وزيادة التنويع الفعلي للاقتصاد، والتركيز على تطوير رأس المال البشري من خلال الاستثمار في التعليم والتدريب. كما أكدت على أهمية المرونة في السياسات الاقتصادية للتكيف مع التغيرات الإقليمية والدولية.

دراسة Allmnakrah, A., & Evers, C (2020).

تناولت هذه الدراسة الحاجة إلى تحول جذري في نظام التعليم السعودي لدعم تنفيذ رؤية المملكة 2030. تهدف الدراسة إلى تحليل التحديات التي تواجه التعليم في السعودية ومدى توافقه مع متطلبات الرؤية، بالإضافة إلى تقديم مقترحات لإجراء إصلاحات جذرية. اعتمد الباحثان على منهج البحث النوعي، حيث قاما بتحليل السياسات التعليمية ومراجعة الأدبيات المتعلقة بالإصلاح التعليمي في المملكة. كما استندا إلى مقابلات مع خبراء وممارسين في المجال التعليمي لدراسة آرائهم حول مدى ملاءمة النظام التعليمي الحالي لتحقيق أهداف رؤية 2030.

أظهرت النتائج أن النظام التعليمي في السعودية لا يزال يعتمد بشكل كبير على أساليب التدريس التقليدية التي تركز على التلقين بدلاً من التفكير النقدي والابتكار. كما أن هناك فجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، مما يعيق تحقيق الأهداف الاقتصادية للرؤية. وأشارت الدراسة إلى أن تطوير المناهج الدراسية، وتعزيز مهارات الطلاب في التفكير النقدي وريادة الأعمال، واستخدام التكنولوجيا بشكل فعال، تعد خطوات ضرورية لإحداث التغيير المطلوب.

أوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة المناهج التعليمية لتتوافق مع متطلبات التنمية الاقتصادية، وتعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم، والاستثمار في تدريب المعلمين على أساليب التدريس الحديثة، بالإضافة إلى تبني سياسات تعليمية مرنة تستجيب لمتغيرات السوق العالمية.

دراسة (Elbortokaly, A. A., & Elhassan, Z. A. M) (2025)

تناولت هذه الدراسة منهج المستقبلات المتكاملة لضمان استخدام تقنية "الاستشراف العكسي" (Backcasting) كنهج استراتيجي لتحقيق رؤية السعودية 2030، مع التركيز على كيفية تطبيقه بفعالية. تهدف الدراسة إلى استكشاف الكيفية التي يمكن بها استخدام نهج الاستشراف العكسي كأداة لتوجيه الاستراتيجيات الوطنية نحو تحقيق الأهداف المستقبلية لرؤية 2030. اعتمدت الدراسة على التحليل النوعي لمفاهيم الاستشراف الاستراتيجي، حيث قامت بتحليل السياسات والاستراتيجيات المرتبطة برؤية 2030، كما استندت إلى دراسات حالة من بلدان أخرى لتوضيح أفضل الممارسات في هذا المجال. أظهرت النتائج أن الاستشراف العكسي يمثل نهجاً فعالاً لتخطيط السياسات طويلة المدى، حيث يساعد على تحديد الخطوات والإجراءات التي يجب اتخاذها للوصول إلى الأهداف المستقبلية. كما أكدت الدراسة أن دمج هذا النهج مع التخطيط الاستراتيجي التقليدي في السعودية يمكن أن يعزز من كفاءة تنفيذ الرؤية، ويضمن توافق القرارات الحالية مع المتطلبات المستقبلية. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز قدرات صانعي السياسات في مجال الاستشراف العكسي، وإدماجه في عمليات صنع القرار على المستوى الحكومي والاقتصادي، بالإضافة إلى تحسين التعاون بين القطاعين العام والخاص لتحقيق تنمية مستدامة تتماشى مع رؤية 2030.

دراسة Glitscher, W. (2024)

تناولت هذه الدراسة تحليل دور المؤسسات المالية والمصرفية في توجيه الاستثمارات العالمية، مع التركيز على مفهوم التحكم الاستراتيجي في ديناميكيات السوق، وهو ما وصفه الباحث بـ "رحلة السجاد السحري" كمجاز للدور القيادي الذي تلعبه هذه المؤسسات.

تهدف الدراسة إلى استكشاف كيفية استخدام الأدوات المالية الحديثة والاستراتيجيات الاستثمارية لتحقيق نمو مستدام في ظل التغيرات الاقتصادية المتسارعة. اعتمد الباحث على نهج تحليلي استكشافي، حيث قام بمراجعة الاتجاهات الحالية في الاستثمار والتمويل، مع التركيز على الدور المتنامي للابتكارات الرقمية والتكنولوجيا المالية في إعادة تشكيل الأسواق المالية.

أظهرت النتائج أن المؤسسات المصرفية والاستثمارية التي تتبنى نهجًا استباقيًا وتوظف التكنولوجيا المالية بفعالية قادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما أكدت الدراسة أن الاعتماد على الذكاء الاصطناعي والتحليل المتقدم للبيانات يوفر فرصًا كبيرة لتوجيه الاستثمارات بشكل أكثر دقة وكفاءة. أوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى المؤسسات المالية استراتيجيات أكثر مرونة تعتمد على الابتكار والاستشراف المستقبلي، مع تعزيز قدرات الحوكمة المالية لضمان الاستقرار المالي في الأسواق العالمية.

دراسة Jabali, H. M., Alharbi, A., & Rajan, P. T. (2023)

تناولت هذه الدراسة التحول الاقتصادي في المملكة العربية السعودية وأثره على تحقيق التنمية المستدامة، مع مقارنة بين الفترات التي سبقت رؤية 2030 وما بعدها. تهدف الدراسة إلى تحليل مدى فاعلية الإصلاحات الاقتصادية التي تم تبنيها في إطار الرؤية، ومدى تأثيرها على التنمية المستدامة من حيث التنوع الاقتصادي، وتحقيق الاستقرار المالي، وتعزيز بيئة الأعمال.

اعتمد الباحثون على منهجية تحليلية تعتمد على مراجعة البيانات الاقتصادية والمؤشرات التنموية للمملكة، إلى جانب دراسة حالات محددة لتقييم نتائج السياسات الاقتصادية المنفذة.

أظهرت النتائج أن الإصلاحات الاقتصادية المرتبطة برؤية 2030، مثل تعزيز القطاعات غير النفطية، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وزيادة الاستثمارات الأجنبية، ساهمت في تحسين الأداء الاقتصادي وتقليل الاعتماد على النفط. كما أظهرت الدراسة أن تنفيذ سياسات الحوكمة والاستدامة أدى إلى زيادة فاعلية الاقتصاد السعودي في مواجهة التحديات الاقتصادية العالمية.

أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تعزيز برامج التنوع الاقتصادي، ودعم الابتكار وريادة الأعمال، بالإضافة إلى تطوير سياسات مالية أكثر تكيفاً مع التغيرات الاقتصادية لضمان تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المدى الطويل.

📌 دراسة (Akbar, F., & Rasyidah, R. (2024).

تناولت هذه الدراسة استراتيجية المملكة العربية السعودية في تعزيز علامتها الوطنية (Nation Branding) من خلال دوري المحترفين السعودي (Saudi Pro League) خلال الفترة 2019-2023، وذلك ضمن إطار رؤية السعودية 2030. تهدف الدراسة إلى تحليل كيفية استخدام الرياضة، وخاصة كرة القدم، كأداة دبلوماسية واقتصادية وثقافية لتعزيز صورة المملكة عالمياً وتحقيق أهداف الرؤية في مجالات السياحة والاستثمار الرياضي.

استخدم الباحثون منهجية تحليلية تستند إلى مراجعة السياسات الرياضية والاستثمارات الحكومية في دوري المحترفين السعودي، بالإضافة إلى دراسة تأثير استقطاب لاعبين دوليين بارزين وتحسين البنية التحتية الرياضية على صورة المملكة عالمياً.

أظهرت النتائج أن الاستثمار في دوري المحترفين السعودي، بما في ذلك التعاقد مع نجوم كرة القدم العالميين مثل كريستيانو رونالدو، ساهم في تعزيز مكانة السعودية كوجهة رياضية عالمية. كما أدى ذلك إلى زيادة التغطية الإعلامية العالمية، وتحفيز السياحة، وجذب المستثمرين الأجانب إلى القطاع الرياضي السعودي.

أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير الاستراتيجية الرياضية ضمن رؤية 2030، من خلال تعزيز التنافسية الرياضية، والاستثمار في البنية التحتية، وتشجيع الشراكات الدولية لضمان استدامة التأثير الإيجابي لهذه المبادرات على العلامة الوطنية للمملكة.

8.1 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

أولاً: أوجه التشابه:

- التركيز على أهمية إدارة المشاريع: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التأكيد على دور إدارة المشاريع كأداة فعالة لتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمن الأطر الزمنية والميزانية المحددة.
- ارتباط إدارة المشاريع بتحقيق التنمية المستدامة: تتناول كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة تأثير إدارة المشاريع على تحقيق التنمية المستدامة، من خلال تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية.
- الاعتماد على منهجيات علمية لدراسة التأثير: تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المناهج التحليلية والكمية لقياس أثر إدارة المشاريع على تحقيق الأهداف الوطنية، وذلك من خلال تحليل البيانات وإجراء دراسات ميدانية لقياس فاعلية استراتيجيات الإدارة.

ثانياً: أوجه الاختلاف:

- نطاق التطبيق والمجال البحثي: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها على المشاريع الاستراتيجية ضمن برامج التحول الوطني في المملكة العربية السعودية، بينما قد تكون الدراسات السابقة تناولت دولاً أخرى أو قطاعات مختلفة.
- المنهجية البحثية المستخدمة: تعتمد الدراسة الحالية على منهجية تحليلية تطبيقية تدمج بين البيانات الكمية والنوعية لدراسة أثر إدارة المشاريع، في حين أن بعض الدراسات السابقة قد اعتمدت بشكل أكبر على التحليل النظري أو الدراسات الاستقصائية دون تطبيق عملي على المشاريع الفعلية.
- التركيز على رؤية المملكة 2030: تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على دور إدارة المشاريع في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، بينما قد تكون الدراسات السابقة قد تناولت تأثير إدارة المشاريع بشكل عام دون الربط المباشر بمبادرات التحول الوطني في المملكة.

9.1 المنطلقات النظرية للبحث:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تشكل الإطار النظري للتحليل،

ومن أبرز هذه المفاهيم:

1- إدارة المشاريع

تُعرف إدارة المشاريع بأنها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه الموارد لتحقيق أهداف محددة ضمن إطار زمني وميزانية محددين، مع ضمان تحقيق الجودة المطلوبة والكفاءة التشغيلية. وتركز إدارة المشاريع على تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات المناسبة لإدارة مختلف جوانب المشروع، بما في ذلك تحديد نطاق العمل، وجدولة المهام، وإدارة المخاطر، وضبط التكاليف، وتقييم الأداء.

2- برامج التحول الوطني

تشير برامج التحول الوطني إلى مجموعة من السياسات والإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية التي تهدف إلى إعادة هيكلة الاقتصاد وتحقيق تنمية مستدامة من خلال تحسين أداء القطاعات المختلفة. وتعتبر هذه البرامج جزءاً من استراتيجيات التطوير طويلة المدى التي تعتمد عليها الحكومات لتعزيز التنوع الاقتصادي، ورفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وتحقيق التنافسية العالمية. وتستند برامج التحول الوطني إلى خطط مدروسة تتضمن مشاريع استراتيجية تسهم في تحقيق الأهداف الوطنية، مثل تحسين جودة الخدمات، وتعزيز الابتكار، ودعم ريادة الأعمال، وتحقيق التنمية المستدامة.

3- رؤية المملكة 2030

تمثل رؤية المملكة 2030 خطة استراتيجية شاملة تهدف إلى تنويع الاقتصاد السعودي وتقليل الاعتماد على النفط، مع التركيز على تطوير القطاعات غير النفطية مثل السياحة، والصناعة، والتكنولوجيا، والطاقة المتجددة. وتستند الرؤية إلى ثلاثة محاور رئيسية: مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح، حيث تسعى إلى تحسين جودة الحياة، وتعزيز الابتكار، وجذب الاستثمارات الأجنبية، ورفع

كفاءة القطاع العام. وتعتمد الرؤية على تنفيذ مشاريع استراتيجية كبرى تسهم في تحقيق التحول الاقتصادي والاجتماعي، مع تعزيز دور القطاع الخاص والمجتمع المدني في دعم التنمية المستدامة.

10.1 مصادر البيانات:

تعتمد هذه الدراسة على مصادر بيانات متنوعة لضمان تحقيق أهدافها البحثية، حيث تم الاعتماد على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأثر إدارة المشاريع في تعزيز برامج التحول الوطني لتحقيق رؤية المملكة 2030، وذلك على النحو التالي:

أولاً: المصادر الثانوية

تشمل المصادر الثانوية الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية التي تناولت موضوع إدارة المشاريع وأثرها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي بحثت في تأثير حوكمة المشاريع، إدارة المخاطر، وإدارة الموارد على نجاح المشاريع الاستراتيجية. كما تتضمن المصادر الثانوية الدوريات العلمية المحكمة، الرسائل الجامعية، والتقارير الرسمية المتعلقة بإدارة المشاريع الكبرى في المملكة، مما يوفر قاعدة معرفية متكاملة تدعم الإطار النظري للدراسة.

ثانياً: المصادر الأولية

تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من أفراد مجتمع الدراسة، حيث تم تصميمها بدقة لقياس مدى تأثير ممارسات إدارة المشاريع على تحقيق مستهدفات التحول الوطني. وقد تم إعداد الاستبانة إلكترونياً عبر منصة متخصصة وتوزيعها على عينة من العاملين في إدارة المشاريع بالمؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك مديرو المشاريع، المخططون الاستراتيجيون، والخبراء في تنفيذ المشاريع الوطنية، لضمان تمثيل شامل لوجهات النظر المختلفة حول فاعلية ممارسات إدارة المشاريع في تحقيق رؤية المملكة 2030.

11.1 أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية:

تعتمد الدراسة على مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، حيث تم تطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

الإحصاء الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية: لتحليل التوزيع الديموغرافي لأفراد العينة وتقديم تصور عام حول آرائهم بشأن تأثير إدارة المشاريع على تحقيق مستهدفات التحول الوطني.
- الوسط الحسابي: لقياس النزعة المركزية وتقدير متوسط إجابات العينة حول مدى تأثير حوكمة المشاريع، إدارة المخاطر، وإدارة الموارد على نجاح المشاريع الاستراتيجية.
- الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت الإجابات حول المتوسط الحسابي، مما يساعد في فهم درجة التباين في وجهات النظر حول فاعلية ممارسات إدارة المشاريع في تحقيق مستهدفات رؤية 2030.

الإحصاء التحليلي:

- تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression) لاختبار مدى تأثير الأبعاد المختلفة لإدارة المشاريع مجتمعة على تحقيق مستهدفات برامج التحول الوطني.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Regression) لاختبار تأثير كل بُعد من أبعاد إدارة المشاريع (حوكمة المشاريع، إدارة المخاطر، وإدارة الموارد) بشكل منفرد على تحقيق رؤية المملكة 2030.
- اختبار التوزيع الطبيعي: (Kurtosis Test) للتحقق من مدى مطابقة توزيع البيانات للتوزيع الطبيعي، مما يضمن صحة استخدام الاختبارات الإحصائية الأخرى وتحليل النتائج بدقة.

12.1 نموذج الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مدى تأثير إدارة المشاريع على تعزيز برامج التحول الوطني لتحقيق رؤية المملكة 2030، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: ممارسات إدارة المشاريع، والتي تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية: حوكمة المشاريع، إدارة المخاطر، وإدارة الموارد.
- المتغير التابع: مدى تحقيق مستهدفات برامج التحول الوطني وفق رؤية المملكة 2030.

13.1 حدود البحث:

- الحدود الزمنية: تركز الدراسة على البيانات التي يتم جمعها وتحليلها خلال عام 2025.
- الحدود المكانية: تشمل الدراسة المؤسسات الحكومية والخاصة التي تشرف على تنفيذ مشاريع التحول الوطني في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك وزارات، هيئات حكومية، شركات استشارية، ومؤسسات قطاع خاص تعمل على تحقيق مستهدفات الرؤية.
- الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة دور إدارة المشاريع في تعزيز فاعلية برامج التحول الوطني، وذلك من خلال تحليل مدى تأثير حوكمة المشاريع، إدارة المخاطر، وإدارة الموارد على تحقيق رؤية المملكة 2030.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المشاريع

1.1.2 التمهيد

في بيئات الأعمال الحديثة التي تتسم بالتعقيد والتغير المتسارع، أصبحت إدارة المشاريع عنصراً استراتيجياً لا غنى عنه لتحقيق الأهداف الكبرى، لا سيما في الدول التي تسعى إلى التحول الوطني وتحقيق رؤى تنمية شاملة مثل المملكة العربية السعودية، وتمثل إدارة المشاريع الأداة التي يتم من خلالها تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مخرجات واقعية من خلال ممارسات تخطيط وتنفيذ ومتابعة فعالة، وتزداد أهمية إدارة المشاريع في السياق السعودي تحديداً مع إطلاق رؤية المملكة 2030 التي تضم عدداً ضخماً من المشاريع الاستراتيجية، ما يجعل من حسن إدارة هذه المشاريع ضرورة وطنية وليست فقط ممارسة إدارية.

2.1.2 مفهوم إدارة المشاريع

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم إدارة المشاريع باختلاف السياقات والمنظورات التنظيمية التي تناولوا من خلالها هذا المفهوم، إلا أنها تلتقي جميعاً في التأكيد على كونها نشاطاً منظماً يهدف إلى تحقيق أهداف محددة ضمن قيود معينة من حيث الوقت والتكلفة والجودة.

فقد عرّفها الحربي (2022) بأنها "مجموعة من العمليات الإدارية والفنية المتكاملة التي يتم من خلالها التخطيط للمشروع وتنفيذه ومتابعته من أجل تحقيق النتائج المستهدفة بكفاءة وفاعلية، وفقاً للموارد المتاحة والمعايير الزمنية والمالية المحددة، ويُشير هذا التعريف إلى الطبيعة التفاعلية لإدارة المشاريع، التي تجمع بين العمل التخطيطي والتنفيذي في آنٍ واحد.

أما الكرعاوي وعلي (2022) فقد قدّما تعريفاً أوسع، حيث اعتبروا إدارة المشاريع بأنها "أداة تنظيمية واستراتيجية معاصرة تعتمد على المؤسسات لتنفيذ برامجها ومبادراتها من خلال هيكل واضح يضمن التنسيق

بين مختلف الأطراف، والتحكم في المخاطر، وضمان جودة النتائج بما يتوافق مع الأهداف العامة للمنظمة"، ويبرز هذا التعريف الجانب الاستراتيجي لإدارة المشاريع، لا سيما في المشاريع الحكومية والتنمية.

ووفقاً لما ذكره الربيع ومفلح (2024)، فإن إدارة المشاريع هي "نظام إداري متكامل يقوم على التخطيط والتحكم والتنسيق بين الموارد البشرية والتقنية والمادية، بهدف تحويل الأهداف إلى واقع ملموس من خلال مراحل تنفيذ محددة ومنهجيات مقننة". ويعكس هذا المفهوم أهمية التكامل بين الموارد والمراحل لضمان نجاح المشروع.

في حين تناول الشهري والعقيلي (2024) إدارة المشاريع من زاوية الحوكمة المؤسسية، وعرفوها بأنها "الإطار المنهجي الذي يُمكن المؤسسات من تنظيم عملياتها التنفيذية ومراقبتها وتحقيق الانسجام بين مختلف المكونات التشغيلية، بما يُعزز الشفافية والمساءلة والنتائج طويلة الأجل للمشروع".

كما تطرّق الطحطوح (2024) إلى إدارة المشاريع في ظل بيئات معقدة تعتمد على التكنولوجيا، حيث اعتبر أنها "علم تطبيقي يدمج بين إدارة المخاطر، وإدارة الأداء، والتخطيط الاستراتيجي، من خلال أدوات مرنة مثل تحليل SWOT والنماذج الذكية، بما يُساهم في مواءمة المخرجات مع التغيرات البيئية".

أما على الصعيد الدولي، فإن معهد إدارة المشاريع (PMI) (2021) يُعد من أبرز الهيئات المرجعية، ويُعرف إدارة المشاريع بأنها: "تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلباته"، وهو تعريف يُعزز البُعد المهني والقياسي لهذا الحقل.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن القول إن إدارة المشاريع تمثل منظومة معرفية وتطبيقية متكاملة تهدف إلى تحقيق غايات استراتيجية وتنفيذ خطط قابلة للقياس من خلال ضبط النطاق، والتحكم في الوقت والتكلفة، وضمان الجودة، وتفعيل أدوات التواصل، وإدارة الموارد والمخاطر بفعالية. وتزداد أهمية هذا المفهوم في سياق المبادرات الوطنية الكبرى، مثل رؤية المملكة 2030، حيث يُشكل نجاح المشاريع الاستراتيجية العمود الفقري لتحول الدولة نحو التنمية المستدامة والشاملة.

3.1.2 أهمية إدارة المشاريع

تتزايد أهمية إدارة المشاريع في العصر الحديث باعتبارها أداة مركزية لتنظيم الموارد، وتحقيق الأهداف، وضمان الاتساق مع الرؤى الاستراتيجية طويلة المدى، ولم تعد المشاريع تدار بصورة عشوائية أو تقليدية، بل أصبحت تُدار وفق منهجيات دقيقة وممارسات معترف بها دوليًا، تتيح للمؤسسات والحكومات تنفيذ برامجها ومبادراتها بكفاءة وفعالية.

وتنبع أهمية إدارة المشاريع من عدة جوانب جوهرية ترتبط بالأداء المؤسسي، وتحقيق التميز التشغيلي، وتوجيه الموارد، وإدارة المخاطر، خاصة في البيئات المعقدة التي تتطلب تنسيقًا دقيقًا وجهًا تشاركياً.

🔗 تحقيق الكفاءة التشغيلية والفعالية المؤسسية

تُمكن إدارة المشاريع المؤسسات من تحسين الكفاءة التشغيلية عبر تقليل الهدر في الوقت والتكلفة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، ويؤكد الحربي (2022) أن إدارة المشاريع تسهم في ضبط العمليات اليومية وتوجيهها نحو نتائج قابلة للقياس، ما يُسهم في تحسين الأداء العام، كما أشار العزاوي والجبوري (2022) إلى أن المنظمات التي تتبنى أساليب إدارة المشاريع الحديثة تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية المؤسسية.

🔗 دعم تنفيذ الخطط الاستراتيجية

تعد إدارة المشاريع أداة تنفيذية فعالة لترجمة الاستراتيجيات الكبرى إلى واقع عملي، خاصة في المشاريع الوطنية الكبرى. فقد أوضح الطحطوح (2024) أن المشاريع التي تُدار بمنهجية متكاملة تكون أكثر توافقًا مع خطط المؤسسات وأهدافها الاستراتيجية، مما يجعلها أحد أعمدة تحقيق الرؤية الوطنية، وتعتبر مشاريع رؤية المملكة 2030 مثالًا حيًا على ضرورة تكامل التخطيط الاستراتيجي مع التنفيذ العملي من خلال إدارة مشاريع محترفة.

🔗 ضمان تحقيق الأهداف ضمن الجداول الزمنية والميزانيات المحددة

من أبرز مبررات تبني إدارة المشاريع في المؤسسات هو الحرص على تسليم المخرجات في الوقت المناسب وضمن الميزانية المقررة، ما يسهم في تقليل الفاقد وتجنب التأخير، وقد أظهرت دراسة وليد ومريزق (2024) أن استخدام أدوات إدارة الوقت مثل CPM و PERT أسهم في تسريع تنفيذ المشاريع الإنشائية وتقليل الفجوة بين التخطيط والتنفيذ.

🔗 تحقيق جودة المخرجات والالتزام بالمعايير

تلعب إدارة المشاريع دورًا مهمًا في تعزيز جودة مخرجات المشروع، من خلال تحديد المعايير المطلوبة، ومراقبة الأداء، وتنفيذ مراجعات دورية، وبين الكرعاوي وعلي (2022) أن ضبط الجودة جزء لا يتجزأ من إدارة المشروع، ويسهم في تحسين رضا أصحاب المصلحة وتقليل احتمالات الفشل.

🔗 تعزيز التكامل بين الفرق وجهات التنفيذ

تسهم إدارة المشاريع في خلق بيئة عمل تشاركية ومنظمة بين الفرق المختلفة، سواء كانت من داخل المؤسسة أو من شركاء خارجيين، وأشارت دراسة الشهري والعقبلي (2024) إلى أن وجود إطار حوكمة فعال يعزز التنسيق بين الجهات، ويوفر قنوات واضحة للتواصل، ويقلل من تكرار الأخطاء أو تضارب المسؤوليات.

🔗 إدارة المخاطر بفعالية واستباق المشكلات

توفّر إدارة المشاريع آليات احترافية لتحديد المخاطر المحتملة، وتقييم آثارها، وتطوير خطط استجابة مناسبة، مما يقلل من أثر المفاجآت ويعزز استقرار تنفيذ المشروع، وقد أكد Doughman et al. (2024) أن المؤسسات الحكومية التي تطبّق إدارة مخاطر فعّالة تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات، واستيعاب الضغط الناتج عن مشاريع التحول الكبرى.

● رفع مستوى الشفافية والمساءلة

إدارة المشاريع تدعم مبادئ الحوكمة والشفافية من خلال وجود هيكل تنظيمي واضح، ومؤشرات أداء، وتقارير مرحلية تُمكن أصحاب المصلحة من متابعة المشروع بشكل دقيق، وهذا الجانب بالغ الأهمية في المشاريع الوطنية التي تخضع لرقابة مجتمعية وحكومية واسعة النطاق، كما أشار إليه Mihoubi (2025) في دراسته عن حوكمة المشاريع الحكومية في ظل التحول الوطني السعودي.

4.1.2 أهداف إدارة المشاريع

تتمثل الأهداف الأساسية لإدارة المشاريع في تحقيق النجاح المتكامل للمشروع من خلال ضمان الالتزام بالمحددات الزمنية والمالية والجودة المطلوبة، وتوجيه الموارد بكفاءة، وتقليل المخاطر، وتحقيق رضا الأطراف المعنية. وتختلف هذه الأهداف باختلاف طبيعة المشروع وبيئته، إلا أن الأطر النظرية والتطبيقات الحديثة تُجمع على أن إدارة المشاريع الناجحة يجب أن تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تتكامل فيما بينها لضمان القيمة الفعلية من المشروع.

● الالتزام بالوقت المحدد لتنفيذ المشروع

يُعد ضبط الوقت من أبرز أهداف إدارة المشاريع، حيث يضمن الانتهاء من مراحل المشروع وفق الجداول الزمنية المخططة. وقد أشار وليد ومريزق (2024) إلى أن المشاريع التي تستخدم أدوات إدارة الوقت الاحترافية مثل المسار الحرج (CPM) وتقنية تقييم المدة (PERT) تحقق تقدماً زمنياً أكثر دقة وكفاءة مقارنة بالمشاريع التي تفتقر لتخطيط زمني منهجي. ويُعد التأخير من أبرز أسباب فشل المشاريع الحكومية، خاصة تلك المرتبطة ببرامج التحول الوطني.

● الالتزام بالتكلفة المحددة والميزانية المعتمدة

من أهم أهداف إدارة المشاريع ضبط الإنفاق وتحقيق أقصى استفادة من الميزانية المتاحة دون تجاوزها، ويؤكد الحربي (2022) أن استخدام نماذج دقيقة لتقدير التكاليف، والمتابعة المالية المستمرة،

يُسهم في الحد من التكاليف غير المتوقعة، ويدعم اتخاذ قرارات مالية مدروسة، مما يعزز الاستدامة المالية للمشروع.

● تحقيق الجودة وفق المواصفات والمعايير المطلوبة

تسعى إدارة المشاريع إلى تحقيق مخرجات ذات جودة عالية تتوافق مع المواصفات الفنية والمعايير المعتمدة. ويرى العزاوي والجبوري (2022) أن إدراج إدارة الجودة ضمن خطة المشروع، ووضع آليات للرقابة والتقييم المستمر، يُسهم في تقليل الأخطاء والعيوب، ويزيد من موثوقية المنتج النهائي، سواء أكان خدمة أو بنية تحتية.

● إدارة المخاطر وتحقيق الاستقرار في التنفيذ

من الأهداف الجوهرية لإدارة المشاريع بناء نظام فعال لإدارة المخاطر المتوقعة وغير المتوقعة التي قد تؤثر سلبًا على تنفيذ المشروع، ويشير الطحطوح (2024) إلى أن التعامل الاستباقي مع المخاطر عبر تحليلها وتقدير آثارها ووضع خطط الاستجابة المناسبة يحدّ من احتمالات فشل المشروع، ويسهم في تحقيق الانسيابية في التنفيذ.

● تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد

يُعد تحسين إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية من بين الأهداف الأساسية لإدارة المشاريع، حيث تسعى الإدارة إلى تعظيم كفاءة توزيع الموارد وتوظيفها بما يخدم مراحل المشروع المختلفة، وأوضح Jabali et al. (2023) أن المشاريع الوطنية التي تعاني من سوء توزيع الموارد غالبًا ما تواجه تأخيرًا وتراجعًا في الجودة وارتفاعًا في التكاليف.

● تحقيق رضا أصحاب المصلحة

من الأبعاد الأساسية في فلسفة إدارة المشاريع هو تحقيق رضا مختلف أصحاب المصلحة، سواء الجهات الحكومية، أو المستثمرين، أو المستفيدين النهائيين، ويؤكد الشهري والعقيلي (2024) أن وجود

قنوات اتصال شفافة، وآليات لإدارة التوقعات، يساهم في رفع الثقة بين جميع الأطراف، وضمان التفاعل الإيجابي طوال دورة حياة المشروع.

● تحقيق الاتساق مع الأهداف الوطنية والاستراتيجية

في سياق المشاريع المرتبطة بالتحول الوطني، فإن أحد أبرز أهداف إدارة المشاريع هو ضمان توافق المشروع مع الرؤية الوطنية، مثل رؤية المملكة 2030. وقد بينَ (Alyamani 2024) أن المشاريع التي تتبع إطارًا منظمًا في إدارتها تكون أكثر قدرة على خدمة الأهداف التنموية بعيدة المدى، وتقديم أثر ملموس على المستوى المؤسسي والوطني.

5.1.2 أهداف إدارة المشاريع

تُعد إدارة المشاريع إطارًا شاملاً لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تتكامل لتضمن إنجاز المشاريع بكفاءة وفعالية. وتختلف هذه الأهداف باختلاف طبيعة المشروع وحجمه وبيئته، إلا أن هناك اتفاقًا بين الباحثين على عدد من الأهداف الجوهرية التي تُعد أساسًا لنجاح أي مشروع.

كما يشير الحربي (2022)، فإن أهداف إدارة المشاريع تتمثل في:

1. تحقيق مخرجات المشروع في الإطار الزمني المحدد، من خلال وضع جدول زمني دقيق يشمل جميع مراحل التنفيذ.

2. الالتزام بالميزانية المعتمدة، عبر الاستخدام الرشيد للموارد المالية وتقليل الهدر في التكاليف.

3. تحقيق جودة الأداء والمخرجات، من خلال تطبيق معايير الجودة والمراقبة المستمرة لأداء الفرق التنفيذية.

ويرى الحربي أن هذه الأهداف تُشكل معًا قاعدة متينة لضمان استقرار المشروع وتحقيق رضا أصحاب المصلحة.

ويوضح العزاوي والجبوري (2022) أن إدارة المشاريع تهدف إلى:

1. ضبط النطاق الفني للمشروع بما يتوافق مع المواصفات المطلوبة دون توسّع غير مبرر أو انحراف عن الأهداف.

2. ضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، من خلال التوزيع العادل وتفايدي ازدواجية الجهد.

3. تحقيق الاتساق بين الأهداف التشغيلية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أو الجهة المشرفة.

ويؤكد الباحثان أن المشاريع التي تُدار بهذا النمط المنهجي تكون أكثر قدرة على الاستمرار وتحقيق القيمة المستدامة.

ويشيروليد ومريزق (2024) إلى أن من أبرز أهداف إدارة المشاريع ما يلي:

1. تحسين كفاءة الوقت، باستخدام تقنيات متقدمة مثل المسار الحرج (CPM) وتقنيات الجدولة الزمنية.

2. تقليل التأخير في التسليم من خلال مراقبة تنفيذ الأنشطة حسب المخطط.

3. تحقيق رضا العميل أو الجهة المالكة عن طريق الوفاء بجميع المتطلبات الفنية والزمنية.

وقد أكدت دراستهما الميدانية أن تلك الأهداف تنعكس بشكل مباشر على تحسين السمعة المؤسسية وزيادة الثقة في أداء الجهة المنفذة.

و يوضح الشهري والعقيلي (2024) في دراستهما التي تناولت المشاريع الحكومية في السعودية أن إدارة المشاريع تهدف إلى:

1. تعزيز الحوكمة الداخلية من خلال هيكلة الأدوار والمهام وتحديد المسؤوليات بوضوح.

2. رفع مستوى الشفافية والمساءلة من خلال التقارير المرحلية ومؤشرات الأداء.

3. تحقيق التكامل المؤسسي بين الجهات المنفذة والداعمة للمشروع، وهو ما يسهم في تقليل التضارب والازدواجية.

ويؤكد الباحثان أن تحقيق هذه الأهداف يُمثل ركيزة مهمة في إنجاح مبادرات التحول الوطني المرتبطة برؤية المملكة 2030.

كما يرى (Doughman et al. (2024 أن إدارة المشاريع الحديثة تسعى إلى:

1. تحقيق المرونة في التنفيذ باستخدام المنهجيات الرشيقة (Agile) لتسريع التكيف مع التغيرات.
2. الاستجابة للمخاطر بشكل استباقي من خلال أدوات تحليل متقدمة.
3. تحقيق مواءمة بين أهداف المشروع وأولويات أصحاب المصلحة لضمان تحقيق التأثير الحقيقي للمشروع.

6.1.2 أبعاد إدارة المشاريع

تُعد أبعاد إدارة المشاريع من الركائز الأساسية التي تقوم عليها كفاءة تنفيذ المشروعات ونجاحها في تحقيق أهدافها ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد، ووفق الجودة المطلوبة، وتُشير الأدبيات الحديثة إلى أن فعالية إدارة المشاريع ترتبط بشكل مباشر بمدى تطبيق المؤسسات لعدة أبعاد تنظيمية ووظيفية متكاملة، تُسهم في توجيه الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتخفيض المخاطر، وضمان اتساق العمل مع الأهداف الاستراتيجية.

وفي هذه الدراسة، تم التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية تمثل جوهر إدارة المشاريع المعاصرة، وهي: حوكمة المشاريع، إدارة المخاطر، وإدارة الموارد.

🔗 حوكمة المشاريع

تُعد حوكمة المشاريع أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تنظيم العلاقات والصلاحيات داخل المشروع، وتحديد من يُقرر، ومتى يُقرر، وكيف تُتبع القرارات وتُقيّم، وهي إطار شامل يشمل القواعد والهياكل والعمليات التي توجه وتراقب إدارة المشروع بما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والتوافق مع الأهداف العليا (الشهري والعقيلي، 2024).

وتعتمد الحوكمة على مبادئ أساسية مثل الوضوح المؤسسي، والرقابة الفعالة، والمسؤولية الأخلاقية، والتوجيه الاستراتيجي. وتشمل مكوناتها الأساسية: لجان التوجيه، ووثائق الصلاحيات، وأنظمة

المراقبة، وقنوات الاتصال الرسمية، وتبرز أهمية الحوكمة بشكل خاص في المشاريع الكبرى ذات التعدد المؤسسي والتعقيد الفني، حيث تساعد على تقليل تضارب الصلاحيات، وتسريع اتخاذ القرار، وضمان المساءلة على مستوى كافة الفرق العاملة. (Mihoubi, 2025)

كما تُعد الحوكمة أداة استراتيجية تضمن التزام المشروع بالسياسات العامة للجهة المنفذة أو الممولة، وتعزز من قدرة المشروع على التعامل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وتمنع الانحرافات الإدارية والمالية، وتبرز فعاليتها بشكل خاص في بيئات القطاع العام، حيث تخضع المشاريع لمعايير رقابية ومحاسبية صارمة، كما هو الحال في المملكة العربية السعودية ضمن إطار برامج التحول الوطني.

❶ إدارة المخاطر

تشير إدارة المخاطر إلى مجموعة العمليات الممنهجة التي تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على نجاح المشروع، وتحليلها، وتقدير درجة خطورتها، ووضع خطط للتعامل معها بطريقة استباقية، وتكمن أهمية إدارة المخاطر في قدرتها على حماية المشروع من التعثر أو الفشل بسبب عوامل داخلية أو خارجية، وهي بذلك تُعد صمام أمان يرافق المشروع من بدايته إلى نهايته (الطحطوح، 2024).

تشمل عملية إدارة المخاطر خمس مراحل رئيسية: (1) تحديد المخاطر، (2) تحليل المخاطر، (3) تقييم الأولويات، (4) وضع خطة الاستجابة، (5) المراقبة والتحديث المستمر، وتتمثل المخاطر في هذا السياق في: المخاطر التقنية، المخاطر المالية، المخاطر البشرية، المخاطر القانونية، أو مخاطر الإمداد، وغيرها.

وقد أكد Doughman et al. (2024) أن غياب إدارة المخاطر يُعد أحد الأسباب الجوهرية لفشل عدد كبير من المشاريع الحكومية، خاصة عندما تكون البيئات غير مستقرة، أو المشاريع تعتمد على شركاء متعددي الأطراف، كما أظهرت دراسات متعددة أن المؤسسات التي تطبق إدارة مخاطر ممنهجة قادرة على الحفاظ على الاتزان التنفيذي والتمويلي، وتستطيع التفاعل مع التغيرات الطارئة دون تعطيل.

وتبرز أهمية هذا البُعد بشكل خاص في مشاريع التحول الوطني، نظرًا لما تحتويه من درجات عالية من عدم اليقين، وتداخل في الصلاحيات، وارتباط مباشر بالأداء الحكومي الكلي، ما يجعل من القدرة على التنبؤ والتخطيط الاستباقي عنصرًا استراتيجيًا حاسمًا.

🔗 إدارة الموارد

تُعد إدارة الموارد من أهم أبعاد إدارة المشاريع، حيث تتمثل في تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ومراقبة استخدام الموارد البشرية، والمالية، والمادية، والتقنية بطريقة تضمن الاستخدام الأمثل لها طوال فترة تنفيذ المشروع. وتعتمد فعالية إدارة الموارد على القدرة على المواءمة بين متطلبات المشروع وقدرات المؤسسة، والتوزيع العادل للموارد، ومتابعة الاستهلاك وضبط الانحرافات. (Jabali et al., 2023)

تغطي إدارة الموارد عدة وظائف، أبرزها: تحديد الاحتياجات من الكوادر البشرية والتقنيات والمواد، وتقدير الكميات المطلوبة، وتحديد الجدول الزمني للاستخدام، وتوفير بدائل مرنة، والتنسيق بين الجهات المعنية. ويُعد فشل إدارة الموارد سببًا شائعًا في تأخر المشاريع أو تجاوزها للميزانيات المعتمدة، كما قد يؤدي إلى انخفاض جودة التنفيذ، أو حدوث اختناقات تنظيمية تؤثر على فعالية فرق العمل.

ويرى الحربي (2022) أن إدارة الموارد الناجحة تركز على أربعة مبادئ: (1) الكفاءة، (2) التناسق، (3) الحد من الهدر، (4) دعم الإنجاز المرحلي. ويُعزز هذا البُعد قدرة المشروع على تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة والمخرجات المستهدفة، ما يُسهم بشكل مباشر في تعزيز القيمة المضافة للمشروع.

وفي سياق المشاريع الوطنية، فإن إدارة الموارد تكتسب أهمية مضاعفة نظرًا لحجم التكاليف وطول فترة التنفيذ وتعدد الجهات ذات العلاقة، مما يتطلب أنظمة مرنة وتكاملاً مؤسسيًا لضمان سير العمل بسلاسة. كما أن الموارد البشرية المؤهلة تُعد عاملاً حاسمًا في دعم ثقافة إدارة المشاريع الاحترافية وتحقيق مستهدفات التحول الوطني.

المبحث الثاني: برامج التحول الوطني لتحقيق رؤية المملكة 2030

1.2.2 التمهيد

تُعد رؤية المملكة العربية السعودية 2030 واحدة من أكثر الخطط التنموية الطموحة في القرن الحادي والعشرين، وقد تمثل حجر الزاوية فيها في "برنامج التحول الوطني" الذي أُطلق كأحد البرامج التنفيذية الداعمة للرؤية، بهدف تطوير الأداء الحكومي، وتعزيز فاعلية المؤسسات، ورفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، ويهدف هذا البرنامج إلى تحقيق تحول مؤسسي وإداري وتقني شامل يُمكن المملكة من تنويع مصادر الدخل، وتحقيق الاستدامة المالية، وزيادة كفاءة الإنفاق، بما يعزز من مكانة المملكة على المستوى الإقليمي والدولي.

وفي ظل اتساع نطاق مشاريع التحول الوطني وتعدد الجهات المنفذة، تبرز الحاجة إلى فهم أعمق لمكونات هذه البرامج، وأهدافها، وآليات دعمها، فضلاً عن علاقتها بإدارة المشاريع كأداة استراتيجية في ضمان نجاحها.

2.2.2 مفهوم برامج التحول الوطني

يُشير مصطلح "برامج التحول الوطني" إلى مجموعة من المبادرات والسياسات والمشاريع التي تتبناها الدولة بهدف إحداث تحول شامل في بنيتها الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والتقنية، بهدف الوصول إلى نموذج تنموي أكثر كفاءة واستدامة. وفي السعودية يُعد برنامج التحول الوطني (NTP) أحد البرامج التنفيذية الأساسية التي أطلقتها الحكومة لتحقيق رؤية المملكة 2030، ويُركز على تمكين الجهات الحكومية من تحقيق التميز المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الأداء العام.

وقد عرّف (Alyamani 2024) برامج التحول الوطني بأنها: "سلسلة من المبادرات الحكومية الممنهجة التي تهدف إلى إحداث تغيير جذري في البنية المؤسسية والإدارية للقطاع العام، عبر اعتماد التقنيات الحديثة، وإعادة هيكلة الهياكل التنظيمية، وتحسين بيئة العمل الحكومي بما يتوافق مع

مستهدفات رؤية المملكة 2030". ويُشير هذا التعريف إلى أن التحول الوطني لا يقتصر على التغيير الشكلي أو الإجرائي، بل يستهدف إصلاحًا هيكليًا شاملاً.

أما (Doughman et al. (2024، فقد اعتبروا أن التحول الوطني هو: "عملية تكاملية تهدف إلى تحويل آليات العمل الحكومي التقليدية إلى نموذج مرن وذكي قائم على الأداء والنتائج، ويعتمد على الحلول الرقمية والحوكمة الرشيدة لتحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي المستدام، ويركز هذا المفهوم على البُعد التقني في التحول، وعلى أهمية التحول الرقمي كأداة مساعدة.

و يرى (Altalhi (2023 أن برامج التحول الوطني تمثل "استجابة استراتيجية للتحديات الاقتصادية والتنموية، وتهدف إلى بناء دولة قادرة على التنافس العالمي، من خلال تمكين الكفاءات الوطنية، وتعزيز القطاع الخاص، وتحقيق التوازن المالي، وتحسين بيئة الأعمال".

و تُعرّف وثائق رؤية 2030 الرسمية برنامج التحول الوطني بأنه أحد البرامج التنفيذية الأساسية للرؤية، ويشمل أكثر من 500 مبادرة تنفذها أكثر من 24 جهة حكومية، ويستهدف تطوير القطاع العام، ورفع كفاءة الإنفاق، وتوفير بيئة خصبة للاستثمار، وتحقيق التوازن بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وبناءً على ما سبق، يمكن النظر إلى برامج التحول الوطني بوصفها إطارًا إصلاحيًا شاملاً تتفاعل فيه الأبعاد المؤسسية والاقتصادية والتقنية، لتحقيق نموذج دولة حديثة قائمة على الكفاءة والاستدامة والابتكار، وتعمل وفق معايير الحوكمة، وتُدار بمنهجيات المشاريع لتحقيق تأثير فعلي على أرض الواقع.

3.2.2 أهمية برامج التحول الوطني

تنبع أهمية برامج التحول الوطني من كونها أداة استراتيجية تتبناها الدول لإحداث تغيير جذري ومنهجي في بنيتها المؤسسية والاقتصادية والاجتماعية، بهدف تجاوز التحديات التنموية وتعزيز التنافسية والاستدامة. وفي السياق السعودي، تمثل برامج التحول الوطني ركيزة مركزية في تحقيق رؤية المملكة 2030، حيث تسعى إلى إعادة تشكيل الدور الحكومي، ورفع كفاءة الخدمات، وتمكين القطاع الخاص، وتحسين جودة الحياة.

كما تأتي أهمية هذه البرامج في ظل التحولات الإقليمية والعالمية المتسارعة، التي تستلزم نماذج حوكمة مرنة، واقتصادًا متنوعًا، ومؤسسات قادرة على الابتكار والاستجابة السريعة.

ويشير (Alhusseini & Abuanza (2024 إلى أن أهمية برامج التحول الوطني تكمن في:

1. تعزيز الكفاءة المؤسسية من خلال تطوير القدرات الحكومية وتحسين الخدمات العامة.
2. الانتقال من الاقتصاد الريعي إلى الاقتصاد الإنتاجي القائم على تنوع القطاعات.
3. تحقيق الانضباط المالي ورفع كفاءة الإنفاق العام بما يضمن استدامة النمو الاقتصادي.

ويؤكد الباحثان أن هذه الأهداف الثلاثة تشكل الملامح الأساسية لأي تحول وطني فعال في الدول النامية، وتُعد ضمانًا لتقليل الفجوة بين الخطط والسياسات والتنفيذ الفعلي.

ويرى (Moshashai et al. (2020 أن أهمية برامج التحول الوطني تتجسد في:

1. إعادة هيكلة القطاع العام ليكون أكثر ديناميكية وكفاءة.
2. تحقيق التوازن المالي طويل الأمد من خلال إصلاح دعم الطاقة وتنويع الإيرادات.
3. تهيئة مناخ استثماري جاذب عبر تحسين بيئة الأعمال وتبسيط الإجراءات.

ويضيفون أن هذا التحول ليس مجرد برنامج إداري، بل "خارطة طريق اقتصادية وتنموية" تهدف إلى بناء نموذج اقتصادي متقدم يتماشى مع تطورات الاقتصاد العالمي.

ويشير (Altalhi (2023 إلى أن برامج التحول الوطني تُعتبر عنصرًا جوهريًا في:

1. تمكين القطاع الخاص من قيادة النمو عبر خصخصة عدد من القطاعات ورفع مساهمته في الناتج المحلي.
2. تحفيز الابتكار والرقمنة في القطاعات الحكومية لتقديم خدمات أكثر فاعلية وشفافية.
3. تأهيل الكفاءات الوطنية الشابة لتكون قادرة على قيادة المستقبل في مختلف القطاعات.

ويؤكد أن هذه المحاور تمثل استثمارًا طويل الأمد في الإنسان والبنية التحتية والحوكمة، وتُعد شرطًا أساسيًا لتحقيق نهضة اقتصادية واجتماعية شاملة.

كما يرى Doughman et al. (2024) أن أهمية برامج التحول الوطني تنبع من قدرتها على:

1. إحداث نقلة نوعية في التحول الرقمي الحكومي، ما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.
 2. تعزيز ثقافة الأداء والنتائج عبر ربط الميزانيات بالمؤشرات والمخرجات الفعلية.
 3. تحسين تجربة المواطن والمستفيد من خلال تقديم خدمات حكومية ميسرة وفعالة.
- ويشير الباحثون إلى أن التحول الوطني لا يقتصر على تطوير الأنظمة والهياكل، بل يمتد ليشمل بناء ثقافة مؤسسية جديدة تركز على الكفاءة والمساءلة والابتكار.

4.2.2 أهداف برامج التحول الوطني

تمثل برامج التحول الوطني أداة تنفيذية حيوية لتحقيق رؤية المملكة 2030، وقد صُممت لتواكب التحديات الداخلية والخارجية، وتساهم في بناء دولة قوية ذات اقتصاد متنوع، ومجتمع حيوي، وحكومة فعالة. وتستهدف هذه البرامج إحداث تحول هيكلي شامل في أداء القطاع العام، وتنمية القدرات البشرية، ورفع كفاءة الخدمات، وتوطين التقنية، وتوسيع دور القطاع الخاص، وهو ما يجعل أهدافها متعددة الأبعاد، ذات طابع استراتيجي طويل المدى.

ويشير Alyamani (2024) إلى أن من أبرز أهداف برامج التحول الوطني ما يلي:

1. تطوير البنية التحتية المؤسسية للجهات الحكومية، وتحسين كفاءتها التشغيلية من خلال توظيف التقنية والحوكمة الحديثة.
 2. رفع جودة الخدمات الحكومية عبر تقديمها إلكترونياً، وتسريع زمن تقديمها، وضمان العدالة في الوصول إليها.
 3. إعادة هندسة العمليات بما يحقق التكامل بين القطاعات، ويُقلل من الازدواجية والبيروقراطية.
- ويُبرز الباحث أن هذه الأهداف تُساهم في خلق جهاز حكومي مرن وقابل للتكيف مع المتغيرات، ما يدعم قدرة الدولة على التفاعل مع متطلبات النمو والتطور.

ويرى (Alhusseini & Abuanza (2024 أن الأهداف الجوهرية لبرامج التحول الوطني تتمثل في:

1. تحقيق الاستدامة المالية من خلال تحسين كفاءة الإنفاق العام، وتقليل الاعتماد على النفط، وتنويع مصادر الإيرادات.
2. تمكين الكفاءات الوطنية عن طريق تعزيز التعليم والتدريب المهني، وتحسين بيئة العمل في القطاعين العام والخاص.
3. زيادة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي، وخلق فرص استثمارية جديدة تدعم النمو الاقتصادي.

ويؤكد الباحثان أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب تفعيل أنظمة تخطيط ومتابعة صارمة، تضمن التنفيذ الفعلي وتُقيّم الأثر بشكل دوري.

5.2.2 التحديات التي تواجه تنفيذ برامج التحول الوطني

رغم ما حققته برامج التحول الوطني في المملكة العربية السعودية من إنجازات ملموسة منذ إطلاقها ضمن إطار رؤية 2030، إلا أن عملية التحول الشامل لا تخلو من تحديات بنيوية وتشغيلية وتنفيذية قد تعوق تحقيق الأهداف بالشكل المرجو، فبرامج التحول، بطبيعتها، تمثل تغييراً جذرياً في فلسفة الإدارة العامة، وآليات صنع القرار، وأنماط تقديم الخدمات، ما يستلزم تحولاً ثقافياً وتنظيمياً يتجاوز مجرد التغيير في الأدوات أو الخطط.

🔗 مقاومة التغيير والتحفظ المؤسسي

تُعد مقاومة التغيير من داخل المؤسسات الحكومية من أبرز التحديات التي تواجه برامج التحول الوطني. ويرجع ذلك إلى أن هذه البرامج غالباً ما تتطلب تغييراً في الثقافة الإدارية، وإعادة توزيع الصلاحيات، وهو ما قد يُقابل بالتحفظ أو التخوف من قبل الموظفين أو الإدارات الوسطى، خصوصاً إذا غابت آليات التحفيز والمشاركة الفعالة في صياغة التغيير، وقد أشار (Alyamani (2024 إلى أن أحد أسباب بطء تنفيذ

بعض المبادرات هو التردد الإداري وغياب الحافز المهني، خاصة في البيئات الإدارية التي اعتادت على الأنماط البيروقراطية التقليدية.

❶ ضعف الكفاءات التنفيذية المتخصصة

رغم توفر الرؤية الاستراتيجية والإرادة السياسية، إلا أن النقص في الكفاءات الوطنية المؤهلة لإدارة برامج التحول الكبرى يمثل تحديًا حقيقيًا، لا سيما في التخصصات المرتبطة بإدارة المشاريع، تحليل البيانات، التحول الرقمي، والتخطيط الاستراتيجي، ويؤكد (Jabali et al. (2023 أن التحول الوطني يتطلب قيادات تنفيذية تمتلك خبرة في العمل التكاملي والقدرة على اتخاذ القرار في بيئات معقدة، وهو ما لا يتوافر دائمًا في الهيكل الإداري التقليدي، كما أن الاعتماد المفرط على الاستشارات الخارجية دون نقل فعلي للمعرفة قد يُضعف من استدامة مخرجات التحول.

❷ تعقيد الحوكمة وتداخل الصلاحيات

من التحديات البارزة أيضًا تشابك الأدوار والمسؤوليات بين الجهات الحكومية المختلفة، ما يؤدي أحيانًا إلى تكرار الجهود أو تضارب الأولويات، وقد أشار (Altalhi (2023 إلى أن البيئة التنظيمية في بعض القطاعات لا تزال تعاني من تعدد الجهات المعنية، وعدم وضوح التسلسل المؤسسي، ما يُربك آليات المتابعة والتقييم. وهذا الأمر يُؤثر سلبيًا على سرعة اتخاذ القرار، ويزيد من الحاجة إلى تنسيق مؤسسي أكثر وضوحًا عبر منصات رقمية ولجان مشتركة.

❸ قصور التكامل الرقمي والبنية التحتية التقنية

رغم التقدم الكبير في التحول الرقمي، إلا أن ضعف التكامل بين الأنظمة الإلكترونية الحكومية يظل عائقًا أمام تنفيذ بعض المبادرات بسلاسة. فغياب الربط الكامل بين قواعد البيانات، وتفاوت مستويات نضج البنية التحتية بين الجهات، يؤدي إلى صعوبات في تبادل المعلومات، وتأخر تقديم الخدمات الموحدة، وقد أكد (Doughman et al. (2024 أن تحقيق الفعالية الرقمية يتطلب بيئة متكاملة قائمة على الحوسبة السحابية، ومنصات مشتركة، ومعايير موحدة لحوكمة البيانات.

❶ التحديات المرتبطة بقياس الأداء وتقييم الأثر

تتمثل إحدى الإشكاليات المهمة في صعوبة قياس الأثر الفعلي لبعض برامج التحول على المدى القصير، نظرًا لطبيعتها الهيكلية بعيدة المدى، كما أن بعض الجهات لا تزال تفتقر إلى أنظمة متكاملة لقياس الأداء ترتبط مباشرة بمؤشرات رؤية 2030، ويرى (Alyamani 2024) أن غياب أدوات المتابعة الشاملة والقياس المرحلي المنتظم قد يُضعف من القدرة على تصحيح المسار، ويُربك عملية صنع القرار المبني على بيانات دقيقة.

❷ التحديات التمويلية وتوزيع الموارد

رغم توافر الموارد، إلا أن بعض المبادرات تواجه تحديات في تخصيص الميزانيات بشكل كفاء بين المبادرات المختلفة، أو وجود تأخر في التدفقات المالية اللازمة، خاصة في ظل تقلبات سوق الطاقة العالمية، كما أن بعض المشاريع التحولية تتطلب استثمارات ضخمة في البنية التحتية والتقنية يصعب تغطيتها من الميزانية العامة فقط، ما يفرض ضرورة التوسع في الشراكات مع القطاع الخاص، وهو ما لم يتحقق بعد بالقدر الكافي في بعض القطاعات.

❸ الفجوة بين التشريعات والتنفيذ

تواجه برامج التحول أيضًا تحديًا تشريعيًا وتنظيميًا، يتمثل في وجود فجوة أحيانًا بين سرعة التغيير التنفيذي، وبطء مواكبة الأنظمة والتشريعات. ويؤدي هذا إلى تعطيل بعض المبادرات أو تأخيرها بسبب عدم مواءمة القوانين القائمة أو الحاجة إلى لوائح تنفيذية جديدة، وقد أوضح (Mihoubi 2025) أن التحول المؤسسي الناجح يتطلب وجود مرونة تشريعية تسمح بالابتكار والتجريب، وتُزيل المعوقات البيروقراطية التي تقف أمام المبادرات الجديدة.

6.2.2 العلاقة بين إدارة المشاريع وبرامج التحول الوطني

تمثل إدارة المشاريع ركيزة استراتيجية وأداة تنفيذية فعالة لضمان تحقيق الأهداف المخططة ضمن برامج التحول الوطني. فبينما تُعد هذه البرامج بمثابة إطار شامل للإصلاح والتحديث المؤسسي

والاقتصادي، تُشكل إدارة المشاريع الآلية المنهجية التي تُترجم التوجهات الاستراتيجية إلى خطط قابلة للتنفيذ، ومؤشرات قابلة للقياس، ونتائج ملموسة على أرض الواقع، وتُظهر الأدبيات الحديثة توافقًا واسعًا على أن نجاح أي تحول وطني لا يمكن فصله عن مدى نضج أدوات إدارة المشاريع وقدرة المؤسسات على تطبيقها بفعالية واستدامة.

✓ إدارة المشاريع كأداة لترجمة الاستراتيجية إلى تنفيذ فعلي

تُسهّم إدارة المشاريع في تحويل الأهداف الاستراتيجية الطموحة إلى خطط عملياتية من خلال تحديد نطاق العمل، وتوزيع المسؤوليات، وتخطيط الموارد، وضبط الجداول الزمنية، وتحديد المخرجات النهائية بدقة. ويؤكد (Impact of Project Management (2022 أن "الانتقال من مستوى التخطيط الكلي إلى الإنجاز الجزئي يتطلب منظومة إدارة مشاريع متكاملة تمثل الجسر التنفيذي الفعلي بين الرؤية والمخرجات".

✓ دعم التكامل المؤسسي وتنسيق الجهود التنفيذية

تُوفّر إدارة المشاريع بنية تنظيمية تُعزز من التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة، وتُقلل من تضارب الأدوار أو ازدواجية الجهود، وهو أمر جوهري في سياق برامج التحول الوطني التي تتسم بالتعقيد وتعدد أصحاب المصلحة، وقد أوضح (Altalhi (2023 أن كثيرًا من المشاريع المرتبطة بالتحول تأثرت سلبًا نتيجة غياب هيكلية إدارة مشاريع واضحة، مما أدى إلى إرباك في التنفيذ، وضعف في توحيد الجهود. وعليه، فإن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع يُعد وسيلة فعالة لتحقيق التكامل المؤسسي وتنفيذ السياسات التنموية بصورة مترابطة.

✓ تعزيز إدارة المخاطر والمرونة التنفيذية

تُعد القدرة على استشراف المخاطر والتعامل معها بفعالية من أهم متطلبات المشاريع التحولية، لا سيما في بيئات ديناميكية كالمملكة العربية السعودية التي تمر بتغيرات اقتصادية واجتماعية متسارعة، وتُمكن إدارة المشاريع الجهات المنفذة من تطوير خطط استجابة استراتيجية، تتسم بالمرونة والتكيف، وقد

بيّن Doughman et al. (2024) أن اعتماد إطار متكامل لإدارة المشاريع في القطاع الحكومي أسهم في تحسين قدرة الجهات على التعامل مع الاضطرابات، وضمان استمرارية الإنجاز ضمن المبادرات الرقمية والتحولية.

☑ ضبط الأداء والحوكمة وتحقيق النتائج المرحلية

تُوفّر إدارة المشاريع أدوات لقياس الأداء المرحلي وفق مؤشرات واضحة (KPIs)، بما يُسهل عملية المتابعة والتقييم والتقويم، وهي عمليات أساسية في بنية التحول الوطني، كما أن تطبيق معايير الحوكمة في إدارة المشاريع يعزز من الشفافية والمساءلة، ويرتبط مباشرة بتحقيق الثقة المؤسسية، ويُشير Alyamani (2024) إلى أن فعالية المبادرات الحكومية ضمن رؤية المملكة 2030 تعتمد بدرجة كبيرة على وضوح منهجيات التنفيذ، وقدرة الجهات على متابعة مؤشرات الإنجاز وتحليل الفجوات بانتظام.

☑ المواءمة بين الموارد والمستهدفات الاستراتيجية

تساعد إدارة المشاريع في المواءمة بين الموارد المتاحة – سواء كانت مالية، بشرية، أو تقنية – وبين متطلبات المبادرات التحولية، من خلال تخطيط دقيق للاحتياجات، وجدولة الاستخدام، وتقليل الهدر، ويؤكد Jabali et al. (2023) أن المشاريع الحكومية التي اعتمدت على نظم احترافية لإدارة المشاريع كانت أكثر قدرة على ضبط التكلفة وتحقيق العائد التنموي مقارنة بالمشاريع التي افتقرت لذلك، مما يعكس أهمية هذا البُعد في دعم كفاءة الإنفاق الوطني.

وتُظهر العلاقة بين إدارة المشاريع وبرامج التحول الوطني ترابطاً وظيفياً واستراتيجياً عميقاً، حيث تُشكل إدارة المشاريع الذراع التنفيذية الفعلية التي من خلالها تُترجم الرؤية إلى نتائج، وتضمن هذه العلاقة إدارة دقيقة للموارد، وضبطاً للمخاطر، ومتابعة مرحلية للأداء، وتكاملاً مؤسسياً بين الجهات، مما يُسهم في تسريع وتيرة التحول، وضمان اتساقه مع المستهدفات الوطنية.

الفصل الثالث: المنهجية

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي تم اتباعه في تنفيذ الدراسة، ويشمل المنهج المستخدم، وأسلوب اختيار مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى أداة جمع البيانات، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وكذلك الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات. ويُعد هذا الفصل ركيزة أساسية لضمان موثوقية النتائج ودقتها، وتحقيق التوافق بين الإطار النظري والتحليل الميداني.

2.3 منهج الدراسة

نظرًا لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى تحليل أثر إدارة المشاريع بأبعادها (حوكمة المشاريع، إدارة المخاطر، إدارة الموارد) في تعزيز برامج التحول الوطني لتحقيق رؤية المملكة 2030، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

ويُعد المنهج الوصفي التحليلي منهجًا علميًا يقوم على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويعمل على جمع البيانات عنها وتحليلها وتفسيرها للكشف عن العلاقات القائمة بين المتغيرات، وقد تم استخدامه في هذه الدراسة لقياس العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المشاريع بأبعادها) والمتغير التابع (برامج التحول الوطني)، واختبار الفرضيات باستخدام أدوات تحليل كمية.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات الحكومية السعودية المعنية بتطبيق برامج التحول الوطني، خصوصًا أولئك العاملين في وحدات إدارة المشاريع الاستراتيجية، ضمن الوزارات والهيئات الحكومية المشاركة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، ويشمل هذا المجتمع: مديري المشاريع، مهندسي تخطيط وتنفيذ البرامج، مسؤولي إدارة المخاطر، منسقي المبادرات، ومحلي الأداء والمتابعة. وبناءً

على الإحصاءات الصادرة عن الجهات الحكومية، يُقدّر الحجم الإجمالي التقريبي لمجتمع الدراسة بحوالي 480 موظفًا موزعين على 12 جهة حكومية رئيسية تشرف على مشاريع التحول الوطني، مثل وزارة الاقتصاد والتخطيط، وهيئة كفاءة الإنفاق، ومركز تحقيق كفاءة الإنفاق، وهيئة الحكومة الرقمية، وغيرها من الكيانات ذات الصلة.

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام الأسلوب العشوائي الطبقي بهدف ضمان تمثيل متوازن لمختلف الفئات الوظيفية داخل تلك الجهات. وبالاستناد إلى جدول (Krejcie and Morgan (1970)، فإن الحجم المناسب لعينة ممثلة لمجتمع يتكوّن من 480 فردًا هو 214 موظفًا، وتم توزيع 240 استبانة لتجاوز احتمالية الاستجابات غير الصالحة، وقد تم استرجاع 221 استبانة، منها 217 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة استجابة بلغت نحو 90.4%. وقد رُوِيَ في توزيع العينة التوازن الجغرافي (الرياض - جدة - الدمام)، والمستويات الوظيفية، وسنوات الخبرة، لضمان شمولية النتائج وقابليتها للتعميم على القطاعات الحكومية المنفذة لبرامج التحول الوطني.

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الموضوع، وسهولة استخدامها، وقدرتها على تغطية عدد كبير من الأفراد خلال فترة زمنية قصيرة، وتم بناء الاستبانة استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة المشاريع وبرامج التحول الوطني، مع مراعاة ملائمة الفقرات للسياق السعودي، ووضوح الصياغة، وقابليتها للقياس الكمي.

وقد اشتملت الاستبانة على محورين رئيسيين، هما:

- المتغير المستقل: إدارة المشاريع بأبعاده الثلاثة (حوكمة المشاريع - إدارة المخاطر - إدارة الموارد)، ويتكون كل بُعد من 4 فقرات.
- المتغير التابع: برامج التحول الوطني، ويتكون من 10 فقرات تعكس مختلف الجوانب المؤسسية والتنفيذية والرقمية المرتبطة بهذه البرامج.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين، على النحو التالي:

(1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة).

5.3 صدق الأداة

للتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، تم اتباع طريقتين رئيسيتين هما:

1. الصدق الظاهري: (Face Validity)

تم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والممارسين المتخصصين في مجالات إدارة المشاريع والتحول الوطني، وعددهم (7) محكمين، وقد شملت عملية التحكيم: وضوح الصياغة، ملائمة الفقرات للبعد الذي تقيسه، ترابط الأسئلة، وخلوها من التحيز أو الغموض. وبناءً على الملاحظات، تم تعديل بعض الصياغات اللغوية وإعادة ترتيب بعض الفقرات لتحقيق اتساق أعلى.

2. الصدق البنائي: (Construct Validity)

تم اختبار الصدق البنائي من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (حوكمة المشاريع – إدارة المخاطر – إدارة الموارد) باستخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation، بهدف التأكد من ترابط الأبعاد بطريقة منطقية ومتسقة، بما يُشير إلى أنها تُقيس فعليًا جوانب مختلفة من مفهوم "إدارة المشاريع".

جدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

البُعد	حوكمة المشاريع	إدارة المخاطر	إدارة الموارد
حوكمة المشاريع	1	0.67**	0.59**
إدارة المخاطر	0.67**	1	0.64**
إدارة الموارد	0.59**	0.64**	1

ملاحظة: جميع القيم دالة إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

تشير نتائج مصفوفة الارتباط إلى وجود علاقات ارتباطية إيجابية قوية ودالة إحصائيًا بين أبعاد المتغير المستقل الثلاثة: حوكمة المشاريع، إدارة المخاطر، وإدارة الموارد، وهو ما يعكس اتساقًا بنائيًا جيدًا للأداة ويعزز من صدقها البنائي، وقد تبين أن العلاقة الأقوى كانت بين بُعدي حوكمة المشاريع وإدارة المخاطر ($r = 0.67$)، ما يدل على أن وجود إطار حوكمي منظم يسهم بشكل فعال في استشراف المخاطر المحتملة ومعالجتها.

6.3 ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والذي يُعد من أكثر مؤشرات الاتساق الداخلي استخدامًا في الدراسات الكمية. وقد تم حساب معاملات الثبات للأداة ككل، ولكل محور من محاورها، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (2) معامل الثبات

البُعد	عدد الفقرات	معامل الثبات α
حوكمة المشاريع	4	0.84
إدارة المخاطر	4	0.87
إدارة الموارد	4	0.81
برامج التحول الوطني (التابع)	10	0.90
كامل الأداة	22	0.93

تشير النتائج إلى أن جميع معاملات الثبات تقع ضمن النطاق المقبول علميًا، حيث تجاوزت قيمة (0.70) وهي القيمة المرجعية المعتمدة للدلالة على الاتساق الداخلي الجيد. (Sekaran & Bougie, 2020) كما أن القيمة الكلية للأداة (0.93) تُعد مرتفعة جدًا، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا دون خشية من التشتت أو التباين غير المبرر في استجابات العينة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لنتائج الدراسة الميدانية، من خلال تحليل استجابات أفراد العينة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. ويهدف هذا الفصل إلى تفسير العلاقات بين المتغيرات (المستقل والتابع)، وقياس أثر أبعاد إدارة المشاريع في تعزيز برامج التحول الوطني، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، ووفقًا لمقياس ليكرت الخماسي.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية الجدول (3): التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة (N =

217)

المتغير الديموغرافي	الفئة	(n) التكرار	(%) النسبة المئوية
الجنس	ذكر	156	71.9%
	أنثى	61	28.1%
العمر	أقل من 30 سنة	48	22.1%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	97	44.7%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	52	24.0%
	سنة فأكثر 50	20	9.2%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	112	51.6%
	دبلوم بعد الجامعة	34	15.7%
	ماجستير	56	25.8%
	دكتوراه	15	6.9%

المتغير الديموغرافي	الفئة	(n) التكرار	(%) النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	41	18.9%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	68	31.3%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	66	30.4%
	سنة فأكثر 15	42	19.4%
المسمى الوظيفي	مدير مشروع	64	29.5%
	منسق برامج أو تنفيذ	49	22.6%
	أخصائي تخطيط / متابعة	58	26.7%
	محلل أداء / جودة	31	14.3%
	وظيفة إدارية أخرى	15	6.9%

يشير التوزيع الإحصائي للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (N = 217) إلى تنوع ملحوظ في صفات المشاركين، بما يعزز من موثوقية النتائج وقدرتها على عكس الواقع التنفيذي لمشاريع التحول الوطني في المملكة. فعلى مستوى الجنس، تُظهر البيانات أن الذكور يشكلون الغالبية بنسبة 71.9%، وهو ما يعكس التركيبة الواقعية للقوى العاملة في الإدارات المعنية بإدارة المشاريع الحكومية، إلا أن تمثيل الإناث بنسبة 28.1% يُعد مؤشرًا إيجابيًا على اتساع نطاق المشاركة النسائية في مواقع تنفيذية داخل مشاريع الرؤية. أما من حيث العمر، فإن أكبر فئة كانت بين 30-40 سنة بنسبة 44.7%، تليها فئة 40-50 سنة بنسبة 24%، مما يدل على أن أغلب المجيبين في الفئة النشطة مهنيًا والأكثر احتكاكًا بتطبيقات التحول الوطني.

وفيما يتعلق بـ المؤهل العلمي، تبين أن أكثر من نصف العينة (51.6%) يحملون درجة البكالوريوس، في حين أن حملة الماجستير يمثلون 25.8%، ما يعكس مستوى تعليميًا جيدًا يعزز من وعي المشاركين بالممارسات الإدارية والتنظيمية. أما من حيث سنوات الخبرة، فإن ما يقرب من 62% من العينة لديهم أكثر من 10 سنوات من الخبرة، وهو ما يُعد مؤشرًا قويًا على خبرتهم العملية وارتباطهم المباشر بتنفيذ السياسات والمشاريع، توزعت المسميات الوظيفية على نحو يُعزز من تمثيل مختلف المستويات الإدارية،

حيث شكّل مديرو المشاريع وأخصائيو المتابعة والتخطيط النسبة الأعلى (29.5% و 26.7% على التوالي)، مما يدعم دقة البيانات المرتبطة بإدارة المشاريع والتحول الوطني، نظرًا لتخصص هذه الفئات في الجوانب التشغيلية والتنفيذية.

3.4 التحليل الوصفي لفقرات الاستبانة

تم إجراء التحليل الوصفي لفقرات الاستبانة من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تُعبر عن أبعاد الدراسة

جدول (4): التحليل الوصفي لبُعد حوكمة المشاريع

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير العام
1	يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح منذ بداية المشروع.	4.21	0.72	مرتفع جدًا
2	تخضع المشاريع لإطار حوكمي واضح يتضمن الرقابة والمساءلة.	4.15	0.77	مرتفع
3	تُعتمد قرارات المشروع وفق إجراءات مؤسسية شفافة.	4.08	0.81	مرتفع
4	توجد لجان أو فرق رقابية تتابع مؤشرات الأداء بشكل منتظم.	4.23	0.74	مرتفع جدًا
المتوسط العام		4.17	0.76	مرتفع

أظهرت النتائج الخاصة ببُعد "حوكمة المشاريع" أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات كانت مرتفعة، حيث تراوحت بين (4.08) و(4.23)، مما يشير إلى اتفاق أفراد العينة بدرجة عالية على تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المشاريع المرتبطة ببرامج التحول الوطني. وقد بلغ المتوسط العام لهذا البُعد (4.17)

بانحراف معياري (0.76)، وهو ما يعكس مستوى موافقة مرتفعاً مع تباين محدود في استجابات المشاركين. ويُستدل من ذلك على وجود بنية حوكمية واضحة للمشاريع، تتجلى في وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتفعيل آليات الرقابة والمساءلة، واعتماد قرارات مؤسسية منضبطة. ويُعد ذلك مؤشراً إيجابياً على نضج البيئات الإدارية المشرفة على تنفيذ التحول الوطني

جدول (5): التحليل الوصفي لُبُعد إدارة المخاطر

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير العام
5	يتم تحليل المخاطر المحتملة خلال مرحلة التخطيط للمشروع.	4.10	0.79	مرتفع
6	تُوضع خطط استباقية للتعامل مع المخاطر المتوقعة.	4.03	0.83	مرتفع
7	تتم مراجعة وتحديث سجل المخاطر بشكل دوري.	4.12	0.76	مرتفع
8	توجد آليات للحد من تأثير المخاطر أثناء التنفيذ.	4.09	0.78	مرتفع
المتوسط العام		4.09	0.79	مرتفع

تشير نتائج التحليل الوصفي لُبُعد "إدارة المخاطر" إلى أن تقييم المشاركين لهذا البُعد كان إيجابياً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.03) و(4.12)، وبلغ المتوسط الكلي (4.09) بانحراف معياري (0.79). ويعكس ذلك مستوى مرتفعاً من تطبيق أساليب التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها في سياق تنفيذ المشاريع. وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات الحكومية المشمولة بالدراسة تمتلك أدوات تحليل مخاطر جيدة، وتُفَعّل خطط الاستجابة الاستباقية، وتقوم بمراجعة وتحديث سجلات المخاطر بشكل

دوري، مما يعكس وعيًا مؤسسيًا بضرورة حماية المشاريع من التعثر أو الفشل. كما أن الانحرافات المعيارية المحدودة تدل على وجود تماسك في الرؤى بين المشاركين من جهات متعددة.

جدول (6): التحليل الوصفي لُبُعد إدارة الموارد

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير العام
9	تُخصّص الموارد المالية للمشاريع وفق خطط مدروسة.	4.05	0.84	مرتفع
10	يتم توظيف الموارد البشرية وفقًا لكفاءاتها في المشروع.	3.94	0.86	متوسط مرتفع
11	تُتابع معدلات استهلاك الموارد وتُراجع دوريًا.	4.00	0.81	مرتفع
12	توجد مرونة في إعادة توزيع الموارد عند الحاجة أثناء تنفيذ المشروع.	3.98	0.83	متوسط مرتفع
	المتوسط العام	3.99	0.84	متوسط مرتفع

تبيّن من نتائج هذا البُعد أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.94) و(4.05)، وبمتوسط عام بلغ (3.99) بانحراف معياري (0.84)، وهو ما يُصنّف ضمن "المستوى المتوسط المرتفع". ويُفهم من ذلك أن هناك تباينًا نسبيًا في مستوى إدارة الموارد عبر الجهات الحكومية المختلفة، خصوصًا على مستوى المرونة في إعادة توزيع الموارد وكفاءة توظيفها. ورغم وجود درجة مقبولة من الرضا لدى العينة، إلا أن بعض الفقرات حصلت على تقييم أقل نسبيًا، مثل الفقرة (10) المتعلقة بتوظيف الكفاءات البشرية، ما يشير إلى أهمية تعزيز التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والمالية بشكل أكثر دقة في بعض المشاريع. ويُعد ذلك فرصة لتحسين المؤسسي من خلال تطوير سياسات متكاملة لإدارة الموارد وتخصيصها.

جدول (7): التحليل الوصفي لمتغير برامج التحول الوطني

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير العام
13	تساهم البرامج التحولية في تحسين جودة الخدمات الحكومية.	4.20	0.74	مرتفع
14	تدعم هذه البرامج رفع كفاءة الأداء المؤسسي.	4.15	0.76	مرتفع
15	تحقق البرامج التحولية تكاملاً بين الجهات الحكومية.	4.10	0.80	مرتفع
16	تُنقذ المبادرات التحولية وفق مؤشرات أداء واضحة.	4.06	0.79	مرتفع
17	تسهم البرامج في تمكين التحول الرقمي بالمؤسسات الحكومية.	4.18	0.72	مرتفع
18	تُحقق البرامج تطوراً في مستوى الشفافية والمساءلة.	4.02	0.81	مرتفع
19	توجد صعوبات تؤثر على سرعة إنجاز برامج التحول (عكسي).	3.97	0.88	متوسط مرتفع
20	تُساهم البرامج في تحسين تجربة المستفيد النهائي.	4.11	0.76	مرتفع
21	تواكب البرامج التغيرات التقنية والاقتصادية بشكل فعال.	4.09	0.77	مرتفع
22	تتسم مبادرات التحول بالتخطيط الجيد والتنفيذ المرحلي.	4.13	0.75	مرتفع
	المتوسط العام	4.10	0.78	مرتفع

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات المتغير التابع تراوحت بين (3.97) و(4.20)، وبلغ المتوسط العام (4.10) بانحراف معياري (0.78)، ما يدل على مستوى مرتفع من موافقة المشاركين على فاعلية برامج التحول الوطني. وقد نالت معظم الفقرات تقديرًا عاليًا، خاصة ما يتعلق بتحسين جودة الخدمات الحكومية، ورفع كفاءة الأداء، وتمكين التحول الرقمي. في حين حصلت الفقرة (19) المتعلقة بوجود صعوبات على أدنى متوسط نسبي (3.97)، وهي فقرة صياغتها عكسية، ما يعكس وعيًا بوجود تحديات واقعية في التنفيذ. وتدل هذه النتائج على أن برامج التحول تحظى بثقة عالية، لكنها لا تخلو من عقبات تنفيذية. ويُستفاد من هذا التحليل في توجيه التوصيات نحو تحسين الاستجابة للتحديات وتعزيز الجوانب المؤسسية والرقمية في البرامج الحكومية.

4.4 تحليل الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي

الفرضية الرئيسية:

النص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.005$) لإدارة المشاريع بأبعادها (حوكمة المشاريع، إدارة المخاطر، إدارة الموارد) على تعزيز برامج التحول الوطني في المملكة العربية السعودية.

أسلوب التحليل:

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس أثر الأبعاد الثلاثة لإدارة المشاريع كمتغيرات مستقلة على برامج التحول الوطني كمتغير تابع.

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المشاريع على برامج التحول الوطني

المتغيرات المستقلة	معامل B	T المحسوبة	Sig.
(Constant) المقدار الثابت	0.327	3.021	0.003 **
حوكمة المشاريع	0.398	6.285	0.000 **

0.000 **	5.473	0.312	إدارة المخاطر
0.001 **	3.892	0.227	إدارة الموارد

معامل التحديد $R^2 = 0.663$

معامل الارتباط $R = 0.814$

Sig. F = 0.000

قيمة F المحسوبة = 118.639

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود علاقة تأثيرية قوية ودالة إحصائية بين أبعاد إدارة المشاريع الثلاثة (حوكمة المشاريع، إدارة المخاطر، إدارة الموارد) وبرامج التحول الوطني. فقد بلغ معامل الارتباط $R = 0.814$ ، مما يعكس ارتباطاً قوياً موجباً، في حين بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.663$ ، أي أن نحو 66.3% من التباين في كفاءة تنفيذ برامج التحول الوطني يُمكن تفسيره من خلال هذه الأبعاد مجتمعة. كما بلغت قيمة F المحسوبة = 118.639 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يؤكد دلالة النموذج ككل. وبمقارنة معاملات B، يتضح أن حوكمة المشاريع هي العامل الأكثر تأثيراً ($B = 0.398$)، تليها إدارة المخاطر ($B = 0.312$)، ثم إدارة الموارد ($B = 0.227$)، وجميعها ذات دلالة إحصائية قوية عند ($\text{Sig.} \leq 0.005$). هذه النتائج تعكس أهمية تكامل هذه الأبعاد في دعم مسارات التحول الوطني وتحقيق مستهدفاته التشغيلية والتنموية ضمن رؤية المملكة 2030..

تحليل الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار الخطي البسيط

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع على تعزيز برامج التحول الوطني

الجدول (9) الفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة F	Sig. F	B	T	Sig. T
0.691	0.477	197.824	0.000	0.562	14.062	0.000

أظهر تحليل الانحدار البسيط وجود أثر دال إحصائيًا لبُعد حوكمة المشاريع على تعزيز برامج التحول الوطني، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.691$ وهو ارتباط موجب وقوي نسبيًا، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.477$ ، ما يعني أن نحو 47.7% من التباين في فعالية برامج التحول يمكن تفسيره من خلال درجة تطبيق الحوكمة في المشاريع. وقد كانت قيمة $F = 197.824$ دالة جدًا ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يؤكد قوة النموذج الإحصائي. كذلك بلغ معامل الانحدار $B = 0.562$ بقيمة $T = 14.062$ ، مما يشير إلى أن أي تحسن بمقدار وحدة واحدة في الحوكمة يرفع مستوى كفاءة تنفيذ برامج التحول بنسبة 56.2%. هذه النتائج تدل على أن الحوكمة تمثل ركيزة إدارية وتنظيمية أساسية لإنجاح التحول الوطني.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على تعزيز برامج التحول الوطني"

الجدول (10) الفرضية الفرعية الثانية

Sig. T	T	B	Sig. F	F	R ²	R
0.000	12.863	0.534	0.000	165.483	0.438	0.662

تُظهر نتائج الانحدار البسيط أن إدارة المخاطر تُمثل بُعدًا مؤثرًا في نجاح برامج التحول الوطني، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.662$ ، ما يدل على ارتباط قوي نسبيًا، بينما بلغت قيمة $R^2 = 0.438$ ، مما يُشير إلى أن إدارة المخاطر تفسّر بمفردها حوالي 43.8% من التباين في فعالية برامج التحول. وبلغت قيمة F المحسوبة = 165.483 بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهو ما يعزز موثوقية النموذج. كما كان معامل التأثير $B = 0.534$ ، وهو دال إحصائيًا بقيمة $T = 12.863$. ويدل ذلك على أن المؤسسات التي تطبق استراتيجيات فعالة في تحليل وتخفيف المخاطر تتمكن من تحقيق استقرار وتنفيذ أكثر انضباطًا في برامج التحول الوطني.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد على تعزيز برامج التحول الوطني"

الجدول (11) الفرضية الفرعية الثالثة

Sig. T	T	B	Sig. F	F	R ²	R
0.000	11.881	0.491	0.000	141.226	0.364	0.603

جاءت نتائج تحليل الانحدار البسيط لُبعد إدارة الموارد لتؤكد وجود أثر دال إحصائيًا على برامج التحول الوطني، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.603$ ، وهو ارتباط متوسط القوة، بينما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.364$ ، ما يعني أن نحو 36.4% من التباين في أداء برامج التحول يعزى إلى مدى كفاءة إدارة الموارد في المشاريع. كما بلغت قيمة $F = 141.226$ بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$)، وبلغ معامل التأثير $B = 0.491$ بقيمة $T = 11.881$. وتوضح هذه النتائج أن تخصيص الموارد بكفاءة، سواء البشرية أو المالية، له دور فعال في دعم تنفيذ الخطط التحويلية، لكن تأثيره أقل نسبيًا مقارنةً ببُعدي الحوكمة والمخاطر، مما يُبرز الحاجة إلى تعزيز قدرة المؤسسات على الاستخدام الأمثل للموارد ضمن مشاريع الرؤية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يُعنى هذا الفصل بعرض ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات، سواء النتائج الوصفية لفقرات الاستبانة أو نتائج اختبار الفرضيات باستخدام التحليل الإحصائي المناسب، ويتم في هذا الفصل تفسير النتائج في ضوء الأدبيات السابقة، والربط بينها وبين أهداف الدراسة.

2.5 مناقشة النتائج

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن بُعد "حوكمة المشاريع" قد حصل على متوسط حسابي مرتفع بلغ (4.17)، وهو الأعلى بين أبعاد المتغير المستقل، ما يدل على أن أفراد العينة يُدركون مدى فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة مشاريع التحول الوطني، و هذا يشير إلى وجود التزام تنظيمي واضح في توزيع الأدوار، وآليات فعّالة للرقابة المؤسسية، واتخاذ قرارات شفافة، وهي خصائص تؤكد نضج البنية الإدارية للمشروعات الحكومية في ظل الرؤية.

ويرتبط هذا بنتائج دراسة الشهري والعقيلي (2024)، التي أكدت أن الحوكمة الرشيدة تمثل أداة دعم مركزية لمشاريع إدارة المعرفة والتحول في الأجهزة الحكومية، كما تتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الكرعاوي وعلي (2022)، التي أوضحت أهمية الحوكمة الحديثة في مشاريع تنمية الأقاليم ودورها في تحقيق الانضباط المؤسسي.

بلغ المتوسط الحسابي لبُعد "إدارة المخاطر" (4.09)، مما يعكس تقييماً إيجابياً مرتفعاً من قبل الباحثين، ويدل على أن مؤسسات الدولة أصبحت تُفعل أساليب تحليل وتقييم المخاطر ضمن مراحل التخطيط والتنفيذ للمشاريع، كما يشير إلى وجود وعي استباقي بأهمية حماية المشاريع من الانحرافات والتعثر.

وهذا يتوافق مع ما أكدته دراسة نقدة والداوي (2023) التي تناولت أثر التحليل الشبكي في فعالية إدارة المشاريع وأظهرت أن تحديد المخاطر ومتابعتها شرط ضروري لتحسين المخرجات.

جاء متوسط بُعد "إدارة الموارد" بواقع (3.99)، وهو متوسط مرتفع نسبياً، لكنه أقل من بعدي الحوكمة والمخاطر، ما يُشير إلى وجود بعض التفاوت في مدى كفاءة الجهات الحكومية في تخصيص وتوظيف الموارد البشرية والمالية ضمن مشاريع التحول الوطني، وربما يُعزى ذلك إلى الفروقات في القدرات المؤسسية بين الجهات، أو محدودية بعض الأنظمة الداعمة في بعض الوزارات.

وقد دعمت هذه النتيجة دراسة العليمات والصمادي (2022) التي أشارت إلى أن نجاح المشروع مرهون بدرجة كفاءة توزيع الموارد، وأن النقص أو عدم المرونة قد يؤدي إلى تأخير الإنجاز.

حقق المتغير التابع "برامج التحول الوطني" متوسطاً مرتفعاً بلغ (4.10)، مما يعكس نظرة إيجابية من قبل العاملين تجاه مدى فعالية هذه البرامج في تحسين جودة الخدمات، وتكامل الجهات، وتعزيز الأداء المؤسسي. ويُعزى ذلك إلى الجهود الكبيرة التي تبذلها الجهات التنفيذية في تفعيل مبادرات الرؤية، وتوحيد المؤشرات الاستراتيجية، والرقمنة، ورفع كفاءة الإنفاق.

وقد أكدت هذه النتيجة العديد من الدراسات الحديثة مثل دراسة Doughman et al. (2024) التي بيّنت أن التطوير البرمجي الرقيق داخل المشاريع الحكومية يدعم نجاح التحول.

أثبتت نتائج الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد إدارة المشاريع مجتمعة على تعزيز برامج التحول الوطني، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.663$)، وهو ما يُشير إلى أن 66.3% من التباين في أداء البرامج يُفسر من خلال الحوكمة، والمخاطر، والموارد. وتُعد هذه النتيجة دليلاً على أهمية التكامل المؤسسي بين هذه الوظائف في نجاح مشاريع الرؤية، وهي نتيجة تتسق مع ما توصلت إليه دراسة (Elbortokaly & Elhassan, 2025)، التي أكدت على أهمية التخطيط الاستراتيجي متعدد الأبعاد في تحويل الرؤية الوطنية إلى واقع تنفيذي ناجح.

بلغ تأثير الحوكمة ($B = 0.562$) وكانت العلاقة دالة إحصائيًا عند ($\text{Sig.} = 0.000$) ، ما يُثبت أن وجود إطار حوكمي فعال يدعم قرارات المشاريع، ويُقلل من احتمالية الانحراف أو الفشل، وقد دعمت هذه النتيجة دراسات مثل الحربي (2022) والكرعاوي وعلي (2022) ، واللذان أكدتا أن الحوكمة تعزز الشفافية وتقلل الانحرافات التشغيلية.

كانت إدارة المخاطر ذات تأثير دال ($B = 0.534$) ، ($\text{Sig.} = 0.000$) ، مما يدل على أن تحليل وتقدير المخاطر يُعد من أهم العوامل التي تؤثر على الاستدامة والنجاح في المشاريع الحكومية، وتتفق هذه النتيجة مع ما أظهرته دراسة الربيع ومفلح (2024) التي أثبتت أن استباقية التنبؤ بالمخاطر تعزز من استمرارية المبادرات وتحسن كفاءة التنفيذ.

كان لُبُعد إدارة الموارد تأثير إيجابي دال ($B = 0.491$) ، ($\text{Sig.} = 0.000$) ، لكنه أقل نسبيًا من الحوكمة والمخاطر، ما يدل على أن الموارد، رغم أهميتها، قد لا تكون وحدها كافية لضمان نجاح البرامج ما لم تُوظف في إطار حوكمي ومخاطر مضبوط. وهذه النتيجة تتقاطع مع ما أشار إليه وليد ومريزق (2024) من أن أدوات مثل CPM و PERT لا تُؤتي نتائجها إلا في ظل تخطيط متكامل للموارد والجدولة.

3.5 التوصيات

1. تعزيز تطبيق أنظمة الحوكمة المؤسسية في المشاريع الاستراتيجية من خلال تطوير أدلة إجرائية واضحة تحدد المسؤوليات والمهام والرقابة المتبادلة بين الجهات المنفذة، بما يضمن الالتزام بالتوجهات الوطنية للتحويل.
2. تبني نماذج متقدمة لإدارة المخاطر في مراحل التخطيط والتنفيذ للمشاريع الحكومية، تتضمن إنشاء وحدات داخلية مستقلة لتحليل المخاطر المحتملة ووضع خطط وقائية تفاعلية.
3. رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية والمادية من خلال أنظمة ذكية لتخطيط الموارد (ERP) وتوزيعها بناءً على أولويات الأثر في برامج التحويل الوطني، لضمان الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة.

4. تفعيل الربط الإلكتروني والتكامل بين الجهات الحكومية عبر منصات موحّدة تسهّل تبادل المعلومات وتحسين التنسيق بين المشاريع المشتركة، وتحدّ من التكرار أو تضارب الجهود.
5. الاستفادة من تجارب الجهات الأكثر نضجاً في إدارة المشاريع ضمن برامج الرؤية، عبر نشر دراسات حالة داخلية تُبرز الدروس المستفادة وأفضل الممارسات المتبعة في الحوكمة وإدارة المخاطر.
6. تعزيز بناء القدرات المؤسسية في إدارة المشاريع من خلال توفير برامج تدريبية متخصصة في منهجيات إدارة المشاريع الحديثة) مثل PMBOK ، Agile ، (Prince2، تستهدف القيادات التنفيذية والممارسين الميدانيين.
7. ربط أداء برامج التحول الوطني بمؤشرات حوكمة ومخاطر وموارد واضحة، تُستخدم في تقييم جدوى البرامج بشكل دوري، مما يساعد على تصحيح المسار وتقويم الأداء في وقت مبكر.
8. تعزيز ثقافة العمل الجماعي التشاركي بين فرق المشاريع من خلال آليات اتصال شفافة وتشاركية تدمج أصحاب العلاقة في مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم.
9. تحسين البنية التشريعية والتنظيمية التي تحكم المشاريع الكبرى، عبر مراجعة الأنظمة الحالية وتطويرها بما يتماشى مع متطلبات التحول المؤسسي ويُحقق الحوكمة الرشيدة.
10. إجراء دراسات مستقبلية تطبيقية مقارنة بين القطاعات (مثل التعليم، الصحة، النقل) لتحليل الفروق في فاعلية تطبيق أبعاد إدارة المشاريع على نجاح برامج التحول الوطني، بما يدعم السياسات القائمة على الأدلة.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of project management, with its dimensions (project governance, risk management, and resource management), on enhancing national transformation programs in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical approach and utilized a questionnaire as the primary tool for data collection from a sample of (217) employees working in strategic projects within Saudi government entities.

The results revealed a statistically significant impact of all project management dimensions on the enhancement of national transformation programs, with “project governance” being the most influential dimension, followed by “risk management” and then “resource management.”

The study recommended the need to strengthen the application of governance and oversight principles within governmental projects, develop the capabilities of project teams in risk and resource management, and promote institutional and technological integration between entities to achieve sustainable outcomes for transformation programs.

Keywords: Project Management, Project Governance, Risk Management, Resource Management, National Transformation Programs, Saudi Vision 2030.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- تقدة، خولة، و الداوي، الشيخ. (2023). اسهامات التحليل الشبكي في فعالية ادارة المشاريع: دراسة واقع قطاع الاشغال العمومية في ولاية تامنغست. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج13، ع2، 10 - 32.
- الحربي، خالد حمود نعيمش. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع13، 253 - 292.
- حزين، يارا فهمي رمضان، و البزايعة، صخر عبد ربه إبراهيم. (2024). أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية لشركات الإنشاءات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الخريسات، راية زياد يوسف، و الشعار، إسحق محمود نزال. (2024). أثر ريادة الأعمال في أداء المشاريع: الدور الوسيط لمرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الطاقة والثروة المعدنية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الربيع، عدي صالح سعود، و مفلح، منيرة عبدالله مصطفى. (2024). أثر التحول الرقمي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في الشركات الإنشائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الشهري، عبد المنعم ياسين، و العقيلي، عثمان بن موسى عثمان. (2024). دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج3، ع1، 121 - 172.
- الطحطوح، عمر بن عمار. (2024). تأثير الذكاء الاصطناعي على إدارة المشاريع: دراسة باستخدام منهجية تحليل SWOT. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج13، ع1، 396 - 420.
- العزاوي، ضياء شكر محمود، و الجبوري، علاء أحمد حسن عبيد. (2022). قياس مستوى معايير نجاح إدارة المشاريع: دراسة استطلاعية في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع57، 100 - 116.

- العليمات، صفاء سليمان محمد، و الصمادي، زياد محمد علي. (2022). أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع من وجهة نظر مديري المشاريع في شركات المقاولات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- عمرو، عبدالله راتب محمد، و الحبيس، محمود عبدالله محمد. (2022). تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الكرعاوي، محمد ثابت فرعون، و علي، وهاب عبدالرازق عبد. (2022). إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة لنطاق تنفيذها في إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم: دراسة حالة مشاريع تنمية الأقاليم في محافظة النجف الأشرف. مجلة مركز دراسات الكوفة، ع65، 187 - 210.
- النواجي، هديل محمد سالم، و عربيات، عبدالله رضوان محمد. (2024). أثر تطبيق الاستراتيجيات الريادية على أداء المشاريع: حالة دراسية المشاريع الإنشائية الحكومية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- وليد، طيب شريف، و مريزق، عدمان. (2024). دور تطبيق تقنيات إدارة المشاريع CPM ، "PERT في إدارة الوقت لإنجاز المشاريع الإنشائية: دراسة حالة: إنجاز مكتب بريد الجزائر جندل "1 نوفمبر" بولاية عين الدفلى. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج13، ع1، 149 - 167.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Abdullateef, S. T., Alsheikh, R. M., & Mohammed, B. K. (2023). Making Saudi vision 2030 a reality through educational transformation at the university level. Labour and Industry: A Journal of the Social and Economic Relations of Work, 33(2), 225–240.
<https://doi.org/10.1080/10301763.2023.2184166>

- Akbar, F., & Rasyidah, R. (2024). Saudi Vision 2030: Upaya Nation Branding Arab Saudi via Saudi Pro League 2019-2023. *Global & Policy : Journal of International Relations*, 12(01). <https://doi.org/10.33005/jgp.v12i01.4303>
- Alhusseini, A., & Abuanza, A. (2024). The impact of Digital Transformation on Achieving Development Goals in the Government Sector According to the Kingdom's Vision 2030. *al-Majallah al-Dawliyah Lil-ʿulūm al-Mālīyah Wa-al-Idārīyah Wa-al-Iqtisādīyah*, 3(10), 412–449. <https://doi.org/10.59992/ijfaes.2024.v3n10p11>
- Alkhurayji, K., Alzahrani, H. A., Alotaibi, A. S., Alharbi, A. G., Zandan, A. A., Alsheikhi, H., ... & Alsheikhi, H. (2024). Potential and Risks Behind the National Transformation Program in Saudi Arabia. *Cureus*, 16(7)
- Allmnakrah, A., & Evers, C. (2020). The need for a fundamental shift in the Saudi education system: Implementing the Saudi Arabian economic vision 2030. *Research in Education*, 106(1), 22–40. <https://doi.org/10.1177/0034523719851534>
- Altalhi, H. (2023). Transitioning Away from an Oil-based Economy through Saudi Arabia's Vision 2030. *Al-Migalat al-Ilmyat Li-Gamiat al-Malik Faisal*, 1–8. <https://doi.org/10.37575/h/mng/220052>
- Alyamani, A. (2024). Change Management Strategies in Saudi Government Institutions: An Analytical Study of National Transformation Efforts to Achieve Vision 2030. *al-Majallah al-Dawliyah Lil-ʿulūm al-Mālīyah Wa-al-Idārīyah Wa-al-Iqtisādīyah*, 3(10), 195–229. <https://doi.org/10.59992/ijfaes.2024.v3n10p6>
- Alyamani, A. (2024). Change Management Strategies in Saudi Government Institutions: An Analytical Study of National Transformation Efforts to Achieve Vision 2030. *al-*

❏Majallah al-Dawliyah Lil-‘ulūm al-Mālīyah Wa-al-Idāriyah Wa-al-Iqtisādiyah, 3(10), 195–229. <https://doi.org/10.59992/ijfaes.2024.v3n10p6>

- Doughman, E., Dwairi, H., Alahmadi, K. H., & Bawaneh, S. (2024). Achieving Saudi Arabia’s Vision 2030 through Agile Development for Software Quality and Efficiency in Government Projects. *International Journal of Advances in Soft Computing and Its Applications*, 16(3), 166–182. <https://doi.org/10.15849/ijasca.241130.10>
- Elbortokaly, A. A., & Elhassan, Z. A. M. (2025). Integrated Futures Approach to Ensure the Backcasting as a Strategic Approach for Realizing Saudi Vision 2030: The Art of How. *Journal of Ecohumanism*, 4(1). <https://doi.org/10.62754/joe.v4i1.5900>
- Glitscher, W. (2024). We are in the Driver’s Seat - A Magic Carpet Ride. *Journal of Investment, Banking and Finance.*, 2(1), 01–09. <https://doi.org/10.33140/jibf.02.01.29>
- Impact of project management to capability transformation. (2022). *International Journal of Agile Systems and Management*, 15(2), 167. <https://doi.org/10.1504/ijasm.2022.124917>
- Jabali, H. M., Alharbi, A., & Rajan, P. T. (2023). Economic Transformation in Achieving Sustainable Development before and after the Kingdom’s Vision 2030 (A Case Review for Saudi Arabia). *Global Journal of Management and Business Research*, 59–61. <https://doi.org/10.34257/gjmborgvol23is1pg59>
- Lytras, M. D. (2023). An Integrated Transformative Learning Strategy at National Level: Bold Initiatives Toward Vision 2030 in Saudi Arabia (pp. 281–296). Emerald (MCB UP). <https://doi.org/10.1108/978-1-83753-618-420231014>
- Memish, Z. A., Alqahtani, A. S., Al-Azemi, N. M., Alhamayel, N. A., Saeedi, M. Y., Abuzinada, S. A. A., Albarakati, R. G., Natarajan, S., Alvira, X., Bilimoria, K., & Brunnhuber, K. (2022). A New Era of National Guideline Development in Saudi Arabia. *Journal of*

Epidemiology and Global Health, 12(4), 373–379. <https://doi.org/10.1007/s44197-022-00076-y>

- Mihoubi, F. (2025). The Impact of the National Transformation Program and Vision 2030 on Public Governance in the Kingdom of Saudi Arabia. -593, (1)13, *مجلة الحقوق والحريات*, 611.
- Moshashai, D., Leber, A., & Savage, J. D. (2020). Saudi Arabia plans for its economic future: Vision 2030, the National Transformation Plan and Saudi fiscal reform. *British Journal of Middle Eastern Studies*, 47(3), 381–401. <https://doi.org/10.1080/13530194.2018.1500269>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة المشاريع في تعزيز برامج التحول الوطني لتحقيق رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على المشاريع الاستراتيجية في المملكة العربية السعودية

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- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 30 – 40 سنة ☐ 40 – 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم بعد الجامعة ☐ ماجستير ☐ دكتورة
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ من 10 – 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر
- 5- المسمى الوظيفي ☐ منسق برامج أو تنفيذ ☐ أخصائي تخطيط / متابعة ☐ محلل أداء / جودة ☐ وظيفة إدارية أخرى

ثانيا محاور الاستبيان

🌸 المحور الأول: إدارة المشاريع ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
حوكم المشاريع					
					يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح منذ بداية المشروع.
					تخضع المشاريع لإطار حوكمي واضح يتضمن الرقابة والمساءلة.
					تُعتمد قرارات المشروع وفق إجراءات مؤسسية شفافة.
					توجد لجان أو فرق رقابية تتابع مؤشرات الأداء بشكل منتظم.
إدارة المخاطر					
					يتم تحليل المخاطر المحتملة خلال مرحلة التخطيط للمشروع.
					تُوضع خطط استباقية للتعامل مع المخاطر المتوقعة.
					تتم مراجعة وتحديث سجل المخاطر بشكل دوري.
					توجد آليات للحد من تأثير المخاطر أثناء التنفيذ.
إدارة الموارد					

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تُخصّص الموارد المالية للمشاريع وفق خطط مدرّوسة.
					يتم توظيف الموارد البشرية وفقًا لكفاءاتها في المشروع.
					تُتابع معدلات استهلاك الموارد وتُراجع دوريًا.
					توجد مرونة في إعادة توزيع الموارد عند الحاجة أثناء تنفيذ المشروع.

✿ المحور الأول: برامج التحول الوطني ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق بشدة	أوافق	البعد
					تساهم البرامج التحولية في تحسين جودة الخدمات الحكومية.
					تدعم هذه البرامج رفع كفاءة الأداء المؤسسي.
					تحقق البرامج التحولية تكاملاً بين الجهات الحكومية.
					تُنقذ المبادرات التحولية وفق مؤشرات أداء واضحة.
					تسهم البرامج في تمكين التحول الرقمي بالمؤسسات الحكومية.
					تُحقق البرامج تطوراً في مستوى الشفافية والمساءلة.
					توجد صعوبات تؤثر على سرعة إنجاز برامج التحول (عكسي).
					تُساهم البرامج في تحسين تجربة المستفيد النهائي.
					تواكب البرامج التغيرات التقنية والاقتصادية بشكل فعال.
					تتسم مبادرات التحول بالتخطيط الجيد والتنفيذ المرحلي.

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization project management



**The Impact of Project Management on Enhancing the
National Transformation Program (NTP) to Achieve Saudi
Vision 2030: An Applied Study on Strategic Projects in the
Kingdom of Saudi Arabia**

Preparation:

Yasmeen Abdullah Abdulrahman Al-Muhimid

243001775

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

1447 – 2025