

عنوان بحث المشروع

دور مدير المشروع في قيادة التغيير وإدارة التحديات أثناء تنفيذ المشاريع في مدينة الرياض

اسم الطالبة:

خلود إبراهيم العسيري

الرقم الجامعي

٢٣٣٠٠١٠٩١

المشروع النهائي - ١

كلية الإدارة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦م

الفصل الأول

مدخل الدراسة

١-١ المقدمة

تشهد مدينة الرياض تحولاً حضرياً واقتصادياً وتنموياً غير مسبوق استجابة لمستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠، والتي تسعى إلى وضع العاصمة ضمن أكبر عشرة اقتصاديات مدن في العالم من خلال احتضان مشاريع عملاقة (Giga-Projects) تركز على التنمية المستدامة والابتكار (الزامل والمبارك، ٢٠٢٣). وفي خضم هذا الزخم التنموي الهائل، لم تعد المشاريع مجرد أطر هندسية أو إنشائية تقليدية، بل أصبحت محركات رئيسية للتنوع الاقتصادي وتحسين جودة الحياة المكانية المستدامة، مما يتطلب منهجيات متطورة ومتقدمة لإدارتها وحوكمتها لضمان تحقيق العوائد المرجوة (القحطاني، ٢٠٢٤).

وقد فرضت هذه البيئة المتسارعة والانتقال من عوالم التعقيد والتقلب (VUCA) إلى عوالم الهشاشة والقلق (BANI) تغييراً جذرياً في مهام مدير المشروع، لينتقل من مجرد منفذ للمهام ومراقب للأبعاد التقليدية (الوقت، التكلفة، الجودة) إلى قائد استراتيجي معني بإدارة التغيير المؤسسي والتحويلات المعقدة (المقال الافتتاحي، ٢٠٢٤). وتؤكد الأدبيات الإدارية أن القيادة الفعالة في إدارة المشاريع تتطلب دمج المهارات الفنية المعتمدة مع الكفاءات الإنسانية والذكاء العاطفي، والقدرة على التعامل مع أصحاب المصلحة، وتجاوز مقاومة التغيير من خلال التواصل الفعال والإصغاء النشط والتفويض الذكي (القטיפان، ٢٠٢٠؛ بكة، ٢٠٢٤).

وعلى الصعيد الميداني والعملي، يواجه مديرو المشاريع في مدينة الرياض تحديات هيكلية ولوجستية وبيئية استثنائية تختبر مرونتهم وكفاءتهم، وتتمثل هذه التحديات في ضخامة واجهات العمل المتداخلة كما هو الحال في مشروع مترو الرياض، ومشكلات السيولة والتمويل وتقلبات أسعار المواد الخام، وتحديات توطيد الكفاءات البشرية (السعودية)، بالإضافة إلى التحدي المعقد المتمثل في دمج التراث العمراني بالتقنيات المستدامة كما في مشروع بوابة الدرعية (الغامدي، ٢٠٢٣؛ السعيد، ٢٠٢٤).

ومن خلال المراجعة النقدية والتحليلية للأدبيات والدراسات السابقة، تبرز فجوة بحثية واضحة تتمثل في غلبة التركيز على النواحي التقنية والهندسية لإدارة المشاريع في المملكة، دون التعمق الكافي في التحليل النقدي للدور القيادي لمدير المشروع في احتواء التحديات الميدانية وقيادة التغيير في بيئة سريعة التحول كمدينة

الرياض، مما يبلور مشكلة البحث الحالية في محاولة استكشاف وتقييم الآليات والمهارات القيادية التي تسهم في التغلب على هذه المعوقات بنجاح (الحري، ٢٠١١، كما ورد في القطيفان، ٢٠٢٠).

٢-١ مشكلة البحث

تعيش مدينة الرياض تحولات هيكلية وعمرانية متسارعة تضعها في قلب الحراك الاقتصادي العالمي، مدفوعة بمستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ التي تسعى إلى تحويل العاصمة إلى واحدة من أكبر عشرة اقتصاديات مدن في العالم عبر تبني حزمة من المشاريع العملاقة (Giga-Projects) (الزامل والمبارك، ٢٠٢٣). ومع تعاظم حجم هذه المشاريع، مثل مشروع مترو الرياض ومشاريع التطوير الحضري، برزت تعقيدات ميدانية ولوجستية غير مسبقة، تتمثل في ضخامة واجهات العمل المتداخلة، وتحديات التمويل والسيولة، والتقلبات في سلاسل الإمداد، فضلاً عن التحدي البشري المرتبط بتوطين الكفاءات والتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي (مقال إداري، ٢٠٢٤). وفي هذا السياق، أشارت التقارير إلى أن غياب التخطيط الاستراتيجي السليم وضعف الرقابة الديناميكية يُعدان من الأسباب الجذرية لتأخر وتعثر بعض المشاريع الحيوية (صحيفة البلاد، ٢٠١٩)، مما يفرض واقعاً تنظيمياً يتسم بالهشاشة والتقلب (BANI & VUCA) يتطلب استجابة إدارية استثنائية.

وعلى الرغم من إدراك الأهمية البالغة لإدارة المشاريع في هذا السياق، إلا أن التحليل النقدي للواقع العملي والدراسات السابقة يكشف عن قصور في الممارسات الإدارية التقليدية التي تركز حصرياً على الأبعاد التقنية والهندسية (الوقت، التكلفة، الجودة) وتغفل البعد الإنساني والقيادي. وتؤكد الأدبيات أن نجاح أي تحول تنظيمي يتطلب قيادة إدارية فعالة قادرة على تشخيص المشكلات، ونشر الوعي بأهمية التغيير، وتوفير المناخ التنظيمي الداعم للابتكار والحد من مقاومة الأفراد (الجابري، ٢٠٢٢؛ القطيفان، ٢٠٢٠). إلا أن الممارسات الحالية لبعض مديري المشاريع لا تزال تتسم بالمركزية وضعف المرونة في تفويض الصلاحيات، مما يحد من القدرة على احتواء التحديات اللوجستية والبيئية والمجتمعية المتشابكة في العاصمة (الزامل والمبارك، ٢٠٢٣).

ومن هنا، تبلور فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت التأصيل العلمي والعملية لدور مدير المشروع بوصفه "قائداً للتغيير" في بيئة مشاريع مدينة الرياض تحديداً، وكيفية توظيفه للكفاءات والمهارات الناعمة والتقنيات الحديثة لإدارة التحديات الميدانية والحد من مسببات التعثر. وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة الماسة لاستكشاف وتحليل الآليات والمهارات القيادية التي يمارسها مديرو

المشاريع لقيادة التغيير التنظيمي، والتغلب على التحديات اللوجستية والبشرية أثناء تنفيذ المشاريع العملاقة في مدينة الرياض، سعيًا لتقديم إطار عمل متكامل يضمن استدامة هذه المشاريع وتحقيق العوائد المرجوة منها.

٣-١ تساؤلات البحث

انطلاقاً من مشكلة البحث، يسعى هذا البحث إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور مدير المشروع في قيادة التغيير وإدارة التحديات أثناء تنفيذ المشاريع في مدينة الرياض؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مستوى ممارسة مديري المشاريع لمهارات قيادة التغيير (الرؤية المستقبلية، التحفيز، التفويض، حل النزاعات) أثناء تنفيذ المشاريع في مدينة الرياض؟
- ما طبيعة التحديات (اللوجستية، والتمويلية، والبشرية، والبيئية) التي تواجه مديري المشاريع وتعيق سير العمل في مشاريع العاصمة؟
- ما الاستراتيجيات والأساليب القيادية التي يوظفها مديرو المشاريع للحد من مقاومة التغيير لدى فرق العمل وأصحاب المصلحة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم دور مدير المشروع في قيادة التغيير وإدارة التحديات تُعزى لمتغيرات (نوع المشروع، حجم الميزانية، سنوات الخبرة للمدير)؟

أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية المحددة، وهي:

- تحليل وتقييم مستوى ممارسة مديري المشاريع لمهارات قيادة التغيير الاستراتيجي والتنظيمي في بيئة المشاريع المعقدة بمدينة الرياض.
- حصر وتصنيف التحديات الهيكلية واللوجستية والبشرية التي تعترض كفاءة تنفيذ المشاريع الحيوية في العاصمة الرياض.
- استكشاف وتقييم فاعلية الاستراتيجيات والأدوات التي يطبقها مديرو المشاريع لاحتواء مقاومة التغيير التنظيمي وتعزيز التكيف والمرونة لدى فرق العمل.

- تقديم إطار وتوصيات استراتيجية مبنية على الأدلة لمساعدة مكاتب إدارة المشاريع (PMO) والجهات المشرفة في تعزيز الكفاءات القيادية لمديري المشاريع، بما يضمن تقليل نسب التعثر وتحقيق مستهدفات التنمية المستدامة لرؤية ٢٠٣٠.

أهمية البحث:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من زاويتين متكاملتين وهما:

الأهمية النظرية:

تجلى أهمية البحث في أربع نقاط رئيسية:

- ١- إثراء الأدب النظري الإداري بنماذج تطبيقية حديثة حول قيادة التغيير في المشاريع العملاقة.
- ٢- تأطير العلاقة بين الكفاءات القيادية لمدير المشروع ومعدلات نجاح التحول الاستراتيجي في البيئات شديدة التعقيد.
- ٣- سد الفجوة المعرفية المتعلقة بخصائص التحديات اللوجستية والبيئية للمشاريع في العاصمة الرياض تحديداً.
- ٤- تقديم إطار مفاهيمي متكامل يربط بين معايير إدارة المشاريع الاحترافية (PMP) وممارسات إدارة التغيير (CCMP) (بكه، ٢٠٢٤).

الأهمية التطبيقية

وتكمن أهمية الدراسة التطبيقية في أربع نقاط:

- ١- تزويد الجهات التشريعية والتنظيمية، كهيئة كفاءة الإنفاق (إكسبرو)، بتوصيات مبنية على الأدلة لتعزيز حوكمة المشاريع.
- ٢- مساعدة مكاتب إدارة المشاريع (PMO) على تبني أساليب تعاقدية مرنة كالمشاركة المبكرة للمقاول وتقاسم المخاطر.
- ٣- توجيه شركات المقاولات لابتكار استراتيجيات فعالة لتوطين الكفاءات ومواجهة تحديات سلاسل الإمداد.
- ٤- تقديم أدوات علمية وعملية لمديري المشاريع لتحسين آليات حل النزاعات ورفع كفاءة الأداء التشغيلي.

قائمة المراجع

- أبنية للمقاولات. (٢٠٢٤). دور شركات المقاولات في تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠. موقع أبنية.
<https://abniyaksa.com>
- بكة للتعليم. (٢٠٢٤). مهام مدير المشروع PMP. مركز المعرفة، بكة للتعليم.
<https://bakkah.com>
- الجابري، سالم بن علي. (٢٠٢٢). أثر الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عُمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- الزامل، وليد، والمبارك، فيصل. (٢٠٢٣). التقرير رقم ٤٢٢: مواءمة الهيكل العمراني وجودة الحياة المكانية المستدام. ملتقى أسبار.
- السعيد، إبراهيم. (٢٠٢٤). تجسيد SROI في حوكمة الإنفاق الحكومي. نشرة كفاءة الإنفاق، العدد الثاني، هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية.
- صحيفة البلاد. (٢٠١٩، ٣٠ أكتوبر). غياب التخطيط سبب رئيسي لتأخر مشاريع المترو. موقع صحيفة البلاد.
<https://albiladdaily.com>
- القحطاني، عايض بن علي. (٢٠٢٤). مترو الرياض: رؤية تترجم طموحات المستقبل. صحيفة الرياض.
- القطيفان، رائد موسى. (٢٠٢٠). قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيادة الابتكارية من وجهة نظر مساعدي المديرين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- مقال إداري. (٢٠٢٤). دور مدير المشروع في قيادة التغيير وإدارة التحديات أثناء تنفيذ المشاريع في مدينة الرياض. منصة إدارة المشاريع.