

عنوان البحث

أثر العمل في المناطق النائية على زيادة التحديات والمعوقات لإدارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية –
حالة: مشاريع مدينة رأس الخير للصناعات التعدينية

إعداد الطالب/

عواد بن عوده الشمري

إشراف/

العام الدراسي:

2024

مقدمة:

في ظل التسارع في العملية التنموية في بلد يسابق الزمن لجذب المشاريع الجديدة في عديد المجالات التي من شأنها تنوع الناتج الاقتصادي المحلي حسب رؤية المملكة الاقتصادية 2030 خاصة في مجالات البتروكيماويات والتعدين في المدن التابعة للهيئة الملكية للجبيل وينبع. وكما كان سبق التميز في إدارة مشاريع البنية التحتية لمدينة الجبيل الصناعية المتخصصة في مجال البتروكيماويات، فإن مدينة رأس الخير للخير للصناعات التعدينية تسير على ذات النهج والرؤية لتكون رائدة التعدين في المنطقة. ولما تتمتع به مدينة رأس الخير (رأس الزور سابقاً) من تنوع في الثروات المعدنية كان لزاماً الاستفادة منها ومجابهة ما يتمثل فيها من تحديات ومنها كون المنطقة نائية وخارج النطاق العمراني لمدينة الجبيل والنعيرية والخفجي التي تعتبر الأقرب لمدينة رأس الخير للصناعات التعدينية.

تعرف إدارة المشاريع (Project Management): هي عملية قيادة فريق لتحقيق جميع أهداف المشروع ضمن القيود المحددة. [1] تُوصف هذه المعلومات عادة في وثائق المشروع، التي تُنشأ في بداية عملية التطوير. وتكمن التحديات الرئيسية في نطاق المشروع والوقت والميزانية. والتحدي الثانوي هو تحسين تخصيص الإمدادات اللازمة وتطبيقها لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. (PMP Project 2017 Phillips, Joseph). (Management Professional Study Guide. McGraw-Hill/Osborne. p. 354. ISBN 0072230622. إن إدارة المشاريع باعتبارها علماً وفناً حديثاً ومتطوراً، وليس مجرد قواعد ثابتة تصلح لكل المشاريع، فهي قواعد مرنة تنبثق من طبيعة عمل المشروع (عبدالكريم، 2004 : ص : 156) وتختلف وتنوع الاستراتيجيات المتبعة في إدارة المشاريع خلال مراحلها المتنوعة، ويعتمد اختيار الاستراتيجية المناسبة على العناصر الخاصة بالمشروع والتي من أهمها المصادر والوقت. أن عوامل الخطر كثيرة ومرتبعة في المشاريع ولكل مشروع طبيعته التي تؤثر على مستوى المخاطر والتحديات المحيطة به. وكذلك لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع تحدياتها ومخاطرها الخاصة. أن العوامل المؤثرة في تنفيذ المشاريع كثيرة: منها فريق التنفيذ والاختلافات في الطبائع والعادات والمعتقدات والخلفيات الثقافية فيما بينهم، كذلك حجم ومدى تعقيد لعناصر التنفيذ، إضافة إلى العوامل السياسية والاقتصادية والمناخية والاجتماعية والتي لها الأثر الكبير في إضافة المزيد من التعقيد للمعادلة.

ونظراً لما ذكرنا مما يرافق تنفيذ المشاريع من تحديات ومعوقات سواء في العقود الرأسمالية أو عقود التشغيل والصيانة، ولضمان استمرارية الأعمال وعدم انقطاعها أو تأثرها سلباً بما قد يطرأ من أحداث، كان لزاماً تسليط الضوء على تلك التحديات والمصاعب التي قد تواجه المشاريع التي تنفذ في المناطق النائية لتجنب أي انقطاع محتمل في تنفيذ الأعمال.

ويحاول الباحث أن يقدم في خلال هذه الدراسة بيان الأثر الناجم عن تنفيذ المشاريع في المناطق النائية في المملكة العربية السعودية مقارنة بتنفيذها في المناطق الحضرية والإجراءات الموصى باتخاذها لتخفيف ذلك الأثر.

مشكلة الدراسة:

إن المشاريع في القطاع الحكومي تخضع إلى تقويم لأدائها في فترات مختلفة من دورة حياتها، إلا أن المعايير المستخدمة في التقويم عادة ما تقتصر على معايير الأداء التقليدية وتهمل المعايير ذات العلاقة بموقع تنفيذ تلك المشاريع. ونظراً إلى ما للمشاريع الحكومية من أهمية خاصة ولما تتطلبه المرحلة من تنفيذ سريع يتجاوز كل العقبات في سبيل تحقيق الرؤية الطموحة لحكومة المملكة العربية السعودية 2030 مهما كانت تلك العقبات من مكان أو زمان أو موارد في سبيل الوصول إلى الهدف الأسى لتنوع الموارد الاقتصادية للمملكة العربية السعودية وعدم الاعتماد على الواردات النفطية وحدها كمصدر دخل للدولة.

إضافة إلى الاضطرار لتنفيذ بعض المشاريع في مناطق نائية محددة، نظراً لما تتمتع به من ثروات لا تتوفر في مناطق أخرى، وما يرافقه من تحديات تتعلق بالعمل في هذه المناطق من أعمال لوجستية أو توفير للموارد البشرية، أو تحديات في إدارة المشاريع بالعموم.

لذا حاولت هذه الدراسة تحليل الأثر المتوقع وقياسه لأثر تنفيذ المشاريع في المناطق النائية تحسين فاعلية الأداء الإداري للمشاريع. ويمكن صياغة المشكلة على النحو التالي:

1. ما هي درجة الأهمية التي توليها إدارة المشاريع في القطاع الحكومي لتحديات تطبيق المفاهيم العلمية للإدارة؟
2. كيف تتفاعل العمليات اللازمة لإنجاز المشروع في المناطق النائية مع المفاهيم الإدارية وتقويم جودة الأداء؟
3. وما أثر ذلك على رضا المستفيدين؟
4. ما هي ثقافة الجودة الموجودة في المشاريع الحكومية؟
5. ما هي أبرز مصادر التحديات خلال تنفيذ المشاريع الحكومية في المناطق النائية والتي لا تأثر في المشاريع ذاتها في المناطق الحضرية؟
6. ما هي فرص التحسين لجوانب الأداء للمشاريع الحكومية في المناطق النائية وتخفيف آثار موقع التنفيذ على التحديات والمعوقات لتنفيذ المشاريع؟

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: تنبع أهمية الدراسة في كونها تتطرق لبحث جوانب الإدارة للمشاريع حيث يعتبر موضوع إدارة المشاريع من أهم المواضيع في العصر الحديث والتباين فيها يبين مدى تميز أداء المنظومة عن نظيراتها في ذات المجال. وما يضيفه تطبيق مفاهيم إدارة المشاريع في المناطق النائية من تحديات قد لا تتوفر في مشاريع أخرى تنفذ داخل النطاق العمراني. ومما يزيد من أهمية الدراسة عدم وجود دراسات سابقة لذات الموضوع في المشاريع التي نفذت أو تنفذ في المملكة العربية السعودية. وهذا سيؤدي بإذن الله إلى سد جزء من النقص في الدراسات في ذات المجال كونها تضيف بعدا جديدا والتي ستزيد من الثروة الثقافية للمكتبة العربية، كما يمكن أن تفيد الباحثين من أكاديميين وممارسين للإدارة، كما أنها قد تكون بداية لبحوث ودراسات أخرى في هذا المجال، تكون أكثر تخصصا وعمقا.

الأهمية العملية: تكمن أهمية البحث في النقاط والمحاور التي يتناولها الباحث. حيث أن المملكة العربية السعودية خصصت ميزانيات ضخمة تحتاج إلى التزام كبير بأعلى المعايير الإدارية لتحقيق الرؤى والتطلعات والإيفاء بالتزامات المشروع من حيث الجودة والتكلفة والزمن، كما أن تقويم أداء إدارة المشاريع والتحديات والمخاطر المتوقعة يعد أحد المراحل المهمة في دورة حياة أي مشروع. ومما يزيد من أهمية الدراسة أنها ستساعد في تسليط الضوء على أهم المشكلات والمعوقات التي قد تواجه تنفيذ المشاريع في المناطق النائية والتي قد يستفيد منها مدراء المشاريع لتحقيق أعلى استفادة من الفرص وكذلك التخفيف من أثر المعوقات وزيادة فرص استمرارية الأعمال، وتقليل الخوف الناجم لدى مدراء المشاريع في المناطق النائية نتيجة لتقريب التصور المستقبلي لهم لما قد يواجهونه من تحديات. كما أنها ستتطرق إلى جوانب الكادر البشري وإمكانيات تطويرها لدى الموظف والمنظومة بالمجمل مما يزيد من فرص نجاح المشاريع.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة في الأساس التعرف علاقة بين العمل في المناطق النائية وأثره على إدارة المشاريع في تلك المناطق، كما تسعى إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- دراسة الوضع الحالي للمشاريع الحكومية في المناطق النائية في المملكة العربية السعودية، وكيفية تنفيذ الأعمال فيها.

- التعرف إلى أهم الصعوبات والتحديات التي تواجه مدراء المشاريع الحكومية حال تنفيذها في المناطق النائية في المملكة العربية السعودية، وكيفية تعاملهم معها.

- التعرف إلى أهم الاستراتيجيات الإدارية المتبعة من مدراء المشاريع الحكومية.

- دراسة نسبة ارتفاع المخاطر العامة لإدارة المشاريع نظراً لإضافة عامل تنفيذها في مناطق خارج النطاق الجغرافي للمدن السكنية

- الأثر المالي في زيادة قيمة العقود عند تنفيذها في المناطق النائية

- محاولة إيجاد نسبة محددة لزيادة المخزون المالي الاحتياطي contingency لتنفيذ المشاريع الحكومية في المناطق النائية مقارنة بتنفيذ المشاريع في المناطق المأهولة من وجهة نظر المفاضلين

- دراسة أثر تنفيذ المشاريع الحكومية في المناطق النائية في زيادة مدة تنفيذ المشاريع

- دراسة أثر تنفيذ المشاريع الحكومية في المناطق النائية على جودة تنفيذ المشاريع

- دراسة أثر تنفيذ المشاريع الحكومية في المناطق النائية على استقطاب الكفاءات البشرية لدى المفاضلين، وكذلك على استقطاب الكفاءات للإشراف على التنفيذ من الجهة المالكة

- دراسة أثر تنفيذ المشاريع الحكومية في المناطق النائية على توريد المواد والخدمات الاستشارية والفنية

- دراسة أثر تنفيذ المشاريع الحكومية في المناطق النائية وأثره المالي على طلبات الشراء للأصول الرأسمالية

- دراسة أثر تنفيذ المشاريع الحكومية في المناطق النائية سرعة تطور مهارات فريق العمل

- دراسة أثر تنفيذ المشاريع الحكومية في المناطق النائية على التركيز أثناء تنفيذ الأعمال

- دراسة أثر تنفيذ المشاريع الحكومية في المناطق النائية على التلاحم بين أعضاء فريق العمل

- دراسة أثر تنفيذ المشاريع الحكومية في المناطق النائية على استمرارية الأعمال

- دراسة أثر تنفيذ المشاريع الحكومية في المناطق النائية على سرعة الاستجابة للحالات الطارئة

- دراسة أثر تنفيذ المشاريع الحكومية في المناطق النائية على الخدمات اللوجستية
- دراسة أثر تنفيذ المشاريع الحكومية في المناطق النائية في البيئة الحياتية العامة (من خدمات أساسية ومساندة وترفيهية)
- بيئة العمل المكتبية من حيث تصميم أماكن العمل وتوزيع المكاتب للموظفين
- إيجاد نماذج لإدارة المخاطر وتكييفها لإبراز المخاطر الخاصة بالمناطق النائية
- كيف يمكن للمنظمات تجاوز تلك التحديات المذكورة، والطرق الموصى بها لمحاولة تخفيف أثر تلك التحديات والعقبات وتجاوزها.
- دراسة الاحتياجات التدريبية لمدرء المشاريع، وهل هناك مهارات خاصة لا بد من تكتيفها والعمل على تطويرها.
- تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات فيما يخص تنفيذ المشاريع في المناطق النائية والتي يمكن من خلالها تحقيق اهداف المشاريع الحكومية.

تساؤلات الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

ما هو مستوى إدراك العاملين في المشاريع الحكومية لمستوى التحديات في المشاريع المنفذة في المناطق النائية

ما هو مستوى تأثير العمل في المناطق النائية على فريق العمل المسؤول على الإشراف على تنفيذ المشاريع الحكومية

ما هو مستوى تأثير تنفيذ المشاريع في المناطق النائية على فرق عمل المقاولين

ما هو مستوى المخاطر الأكثر تأثيراً في المشاريع الحكومية المنفذة الخاصة بتنفيذ المشاريع المناطق النائية

ما هي نسبة ارتفاع المخاطر لتنفيذ المشاريع في المناطق النائية مقارنة بتنفيذ مثيلاتها من المشاريع في المناطق الحضرية

ما العوامل التي قد تخفف أثر التحديات والعوائق والمخاطر عند تنفيذ المشاريع في المناطق النائية

ما تأثير خصائص عينة المبحوثين على اجاباتهم لأسئلة الدراسة المختلفة

فروض الدراسة:

من خلال الدراسات الأولية والاطلاع على الدراسات التي تناولت الموضوع تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى H11: يزيد تنفيذ المشاريع الحكومية في المناطق النائية من نسبة التحديات في المشاريع مقارنة بتنفيذ المشاريع الحكومية في النطاق السكاني للمدن المأهولة بالسكان

الفرضية الثانية H12: يزيد تنفيذ المشاريع الحكومية في المناطق النائية من التسرب الوظيفي لدى الجهات الإشرافية والمقاولين المتعاقدين على تنفيذ المشاريع

الفرضية الثالثة H13: يزيد تنفيذ المشاريع الحكومية في المناطق النائية في تكاليف مقارنة بالميزانيات لمثيلاتها من المشاريع في المناطق الحضرية

الفرضية الرابعة H14: أن تنفيذ المشاريع الحكومية يعتمد حسب مدير المشروع والشخص المشرف عليها وأنه لا توجد استراتيجية موحدة تتبع في كل المشاريع الحكومية، مما يزيد القرارات الارتجالية والاجتهادية مما يسبب بطء تنفيذ المشاريع وعدم اكتمالها في الوقت المحدد أو بالشكل المطلوب أو استخدام الموارد بطرق غير فعالة تؤدي إلى العجز في موارد المشروع.

الفرضية الخامسة H15: يوجد احتياج تدريبي لتطوير مهارات مدراء المشاريع والتركيز على مهارات معينة حال العمل في المناطق النائية خاصة عند مدراء المشاريع الذين لا توجد لديهم خبره في العمل في المناطق النائية.

الدراسات السابقة:

أهم الدراسات التي تم الوقوف عليها والاستفادة منها:

1. مدى تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة المشاريع في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية للباحث خالد

محمد التميمي 1432 هـ

هدفت الدراسة من خلال ما يناقشه من نقاط وأمور في جوانب تلك الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المشاريع، والتعرف على أهمية إدارة المشاريع في عصرنا الحاضر، وتوضيح أهم العناصر التي يتكون منها المشروع، والتعرف على أهم الاستراتيجيات المتبعة من قبل مدراء المشاريع في إدارة مشاريعهم، ودراسة الوضع الحالي لإدارات المشاريع في بعض جهات القطاع العام وكيفية العمل فيها، والتعرف على أهم المشكلات والصعوبات التي تواجه القائمين على المشاريع وما هي أهم الطرق الناجحة والمتبعة لتجاوزها، ودراسة الاحتياج التدريبي لمدراء المشاريع.

2. دراسة العوامل المؤثرة في تأخر تنفيذ المشاريع الإنشائية في المناطق الريفية في ماليزيا

M Z Ramli, M A Malek, M H Hanipah, C L Lin, M F Mahamad Sukri, M H Zawawi, M Z Zainal Abidin, and N F S Mohamad Fuad (2017) **Study of factors influencing construction delays at rural area in Malaysia**

هدفت الدراسة إلى تبين أسباب تأخر المشاريع في المناطق الريفية، استخدمت الدراسة خمسة عوامل رئيسية في المشاريع وهي عدم التنفيذ الدقيق للمشاريع من المقاولين وعوامل المناخ والخدمات اللوجستية وتعطل المعدات وضعف الكادر البشري للمقاولين وعدم كفاؤهم التقنية.

3. منهج جديد لإدارة المخاطر

Shane McNulty and Bassam Baroudi (2010) **CONSTRUCTION CHALLENGES IN REMOTE AUSTRALIAN LOCATIONS**

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم التحديات التي تواجه مقاولي قطاع الانشاءات في المناطق النائية في استراليا. بينت الدراسة أن تنفيذ المشاريع في المناطق النائية في استراليا يولد مصاعب جديدة وخاصة بالإضافة الى تلك التي تواجهها في الحالات العادية، وما العوامل الرئيسية المؤدية إلى ذلك. واستنتجت الدراسة أن هذه التحديات تنبع من عدة مصادر مثل الموارد البشرية وطريقة الإنتاج وإدارة التكلفة والبنى التحتية وإدارة الاتصال. وفي الأخير تم اقتراح بعض التوصيات التي يعتقد الكاتب أنها ستساعد في حل المشكلة.

4. منهج جديد لإدارة المخاطر

Dean Kashiwagi and Jacob Kashiwagi (2012) **A New Risk Management Model**

هدفت الدراسة إلى تحديد مصادر المخاطر من خلال منهج جديد تم بناؤه للمخاطر في مجال التقنية والانشاءات وسلاسل الإمداد وتحديد أبرز مصادر المخاطر وهي المشتري للخدمة، حيث يميل المشتري لنقل كامل المخاطر إلى

المقاولين والمتعاقدين مما يؤدي إلى التشويش وارتفاع المخاطر. وذكرت أن قلة خبرة المالك واعتماديته وخبرة مدراء المشروع وعدم الاستماع للخبراء مما أدى إلى ارتفاع مستوى المخاطر. استخدمت الدراسة تفكير منطقي لتصميم منهج المخاطر والتي بإمكان المقاولين لتخفيف المخاطر التي لا يملكون تحكم عليها من خلال الشفافية والمعلومات الدقيقة، وتم اختبار المنهج الجديد وعرض النتائج.

5. إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة لنطاق تنفيذها في إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم دراسة حالة لمشاريع تنمية الاقاليم في محافظة النجف الاشرف للباحث محمد ثابت الكرعوي 2022 م

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي حول إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة للمشاريع الحكومية للتنمية، وللتعرف على مدى توافر تلك الأساليب لدى عينة دراسته، أيضاً للتعرف على أهمية إدارة المشاريع في عصرنا الحالي، وأهم المصاعب المشكلات التي تواجه تنفيذ المشاريع الحومية، وتحديد تأثير أبعاد الأساليب الحديثة لإدارة المشاريع في أداء المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم. كما قدمت مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات فيما يخص المتغيرات والأدوار لأساليب الإدارة الحديثة للمشاريع التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم.

6. تقييم المخاطر في المشاريع الإنشائية

Edmundas Kazimieras Zavadskas, Zenonas Turskis & Jolanta Tamošaitiene (2010) **Risk assessment of construction projects, Journal of Civil Engineering and Management**, 16:1, 33-46

هدفت الدراسة إلى تقديم تقييم المخاطر في المشاريع الإنشائية، وأن هذه التقييم مبني على محاور متعددة لاتخاذ القرارات، وأن عناصر تقدير المخاطر مختاره على أساس اهتمامات وأهداف أصحاب المصلحة والعناصر التي تؤثر على عمليات ومراحل تنفيذ المشاريع الإنشائية وكفائها. وقد قامت بترتيب الأهداف بتطبيق تقنية TOPSIS وتقنية COPRAS-G في مراحل التنفيذ.

7. دراسة تقييم مخاطر المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية

Ibrahim Alrashed, Abdulmohsen Alrashed, Saud A. Taj, Michael Phillips and Komali Kantamaneni (2014) **Risk Assessments for Construction projects in Saudi Arabia**

هدفت الدراسة إلى تقدير تقييم المخاطر في المشاريع الحديثة في المملكة العربية السعودية وقدمت طريقة تقييم جديدة للمخاطر للمشاريع القائمة قائمة على مبدأ خطي لاتخاذ القرار، كما بحثت الدراسة التطبيقات الجديدة لإدارة المخاطر في مجال الانشاءات للشركات العالمية والمحلية.

8. دراسة التحديات المتصلة بإدارة المشاريع في المواقع النائية

Nuruddeen Usman, & Ahmad Muhammad Ibrahim (2015) **Challenges Associated With Remote Sites Project Management**

هدفت الدراسة إلى دراسة المخاطر النابعة من إدارة المشاريع الإنشائية في المناطق النائية. تم من خلال الدراسة ملاحظة أن تلك المخاطر تنبع من مصادر مثل: خطر الانتقال لبدء المشروع، مخاطر المشتريات، ومخاطر التضخم الاقتصادية. وأوصت الدراسة القائمين على تلك المشاريع بضرورة تطوير وتحسين التخطيط والجدولة لتلك المشاريع لتجاوز العقبات.

9. دراسة التحديات المتصلة بإدارة المشاريع في المشاريع الإنشائية: المملكة العربية السعودية كحالة دراسة

Abdullah Alshehri (2019) **Addressing the Challenges in Construction Project Management: The Case of Saudi Arabia**

هدفت الدراسة إلى دراسة التحديات التي تواجه صناعة الانشاء في المملكة العربية السعودية. استنتجت الدراسة أن المشكلة الأساسية تنتج من التباين الواضح بين التصاميم والمخططات، عدم كفاءة الاتصال، ضعف الإنتاجية، انخفاض جودة العمالة وفريق العمل. أوضحت الدراسة أن التعديلات على نطاق التنفيذ للمشروع والتصاميم وحالة موقع الانشاء هي التي تحدد بشكل كبير تمديد فترة التنفيذ وتجاوز التكلفة الأصلية. أوصت الدراسة إلى ضرورة التركيز وتقوية الجانب الإداري والتشريعات إضافة إلى إدارة التواصل بين الفاعلين في العملية الانشائية لتمكين المشاريع من النجاح.

10. المراجعة النقدية التي قدمتها منظمة راند الأمريكية لتحليل المخاطر في المشاريع الكبيرة عام 2004 م

وهدفت المراجعة إلى تحديد أثر كيفية تطبيق معايير التقويم المستقاة من إدارة المخاطر الكمية وطرق تحليلها في تخطيط المشاريع الكبيرة وتنفيذها خصوصاً تلك التي تخطط لاستخدام تقنية غير مجربة مسبقاً. وخلصت نتائج التقويم إلى أن الدراسات في موضوع إدارة المخاطر الكمية قليلة، وكانت في معظمها دراسة سردية، وهو بحاجة إلى المزيد من الدراسات لتقديم أدلة لمعايير الموضوعية على صلاحيته في التقويم الكمي لإدارة المخاطر، كما بينت أن هنا اتجاهين في التقويم الكمي لإدراك المخاطر، أحدهما: يهدف إلى التوصل لتقدير دقيق للتكاليف والفترات الزمنية للمشروع. والاتجاه الآخر لكشف المخاطر والتهفوات التي قد تقع فيها إدارة المشروع. والنتيجة هي أن كلا هذين المدخلين بحاجة إلى المزيد من الدراسات لتقديم أدلة موضوعية على صلاحية كل منهما.

إدارة المشاريع Project Management

وتعرف بأنها فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها خلال كامل دورة حياة المشروع، من خلال استخدام التقنيات الحديثة، وذلك لتحقيق الأهداف المحددة وإنجاز المشروع للالتزام بما تم التخطيط له لنطاق العمل والتكلفة والزمن. حيث يعرفان الفضل والعبيدي، (2005) إدارة المشروع: بأنها الوظيفة الإدارية التي تتضمن مسؤولية تحديد الأهداف التنظيم، التخطيط، الجدولة، الميزانيات التقديرية، التوجيه والرقابة لتحقيق المعايير الفنية والزمنية والمالية للمشروع. كما تعرف جامعة القدس المفتوحة، (1997): إدارة المشروع: بأنه تنظيم للأفراد والموارد والوقت وكافة المدخلات اللازمة بهدف إنجاز عمل معروف أو تحقيق هدف محدد ضمن قيود الوقت والمواسفات. وتعرفه أيضا بأنه العلم الذي يعنى بالتطبيق العملي والكمي والكيفي للتوزيع الأمثل للموارد المتوفرة بهدف إنجاز مشروع ما وذلك ضمن قيود الكلفة والوقت والمواسفات. أما يونج، (2001) فيعرف إدارة المشروع: بأنها عملية ديناميكية تستخدم الموارد المناسبة للمنظمة بطريقة موجهة ومخططة لتحقيق بعض الأهداف الواضحة المعروفة بالإحتياجات الإستراتيجية، ويتم تنفيذها في إطار مجموعة من الضوابط المحددة.

المشروع Project

هو عملية أو نشاط مؤقت ذو نطاق زمني محدد (له نقطة بداية ونقطة نهاية) وهو نشاط فريد وغير متكرر يهدف إلى تقديم منتج أو خدمة ما. وله الصفات التالية: يتم تأديتها من قبل البشر، ولها موارد محدودة، ويتم التخطيط له وتنفيذه والتحكم به. ويعرف كل من الفضل والعبيدي، (2005) المشروع على انه: مجموعة من الأعمال المترابطة يتم تنفيذها بطريقة منتظمة. ويعرفانه أيضا بأنه مجهود يتم القيام به بهدف تحقيق انجاز محدد لمرة واحدة وذو طبيعة خاصة لا تتكرر.

مدير المشروع

يعتبر مدير المشروع العنصر الأهم في فعالية المشروع والقيادة للتنفيذ للمشاريع المختلفة. وله أدوار أساسية وذات تأثير مباشر على المشروع في كافة جوانبه ونواحيه، حيث أنه يتحمل المسؤولية الشاملة لنجاح التخطيط والتنفيذ للمشروع في جميع المراحل من مرحلة التخطيط الى التنفيذ ثم الاغلاق. ويجب أن يمتلك المهارات الإدارية والتنظيمية التي تساعد في القيام بالمهام على المدى القصير والبعيد، وتشمل المهارات الأساسية (التي ترتبط بالعمليات والإجراءات والأدوات والتقنيات وأساليب التخطيط والتنظيم والمراقبة) والمهارات الشخصية (لإدارة المواقف ووجهات النظر والتصرفات في الحالات اليومية وأن يكون مثالا يحتذى بالتعامل الإداري والمهني المحترف) للتأكد من نجاح المشروع. ويعرفه السبعراوي مدير المشروع، (2003) بأنه الشخص الذي يقوم بانجاز الأعمال من خلال الآخرين، لذلك فإن كل مدير مهما اختلف نوع نشاط مؤسسته أو مجال عملها أو حجمها يقوم بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، حتى يتسنى له الوصول إلى الأهداف الموضوعية بنجاح. وترى جامعة القدس المفتوحة، (1997) ان دور مدير المشروع ومسؤولياته تتمثل بما يلي:

• تحديد المشروع والحصول على كشف العمل.

• الحرص على رضا صاحب العمل.

• توجيه ورقابة جميع النشاطات اللازمة لإنهاء المشروع.

• القيام بالمبادرات اللازمة لانجاز المشروع.

• المفاوضة بخصوص مستوى الأداء والكلفة والجدول الزمني.

• الحرص على تحقيق الفائدة المرجوة.

وتضيف جامعة القدس المفتوحة (1997) انه يجب ان تتوفر بعض الصفات الهامة والضرورية في مدير المشروع أهمها:

• الرغبة في الادارة.

• القدرة على توجيه الموظفين.

• القدرة على توصيل الهدف.

• القدرة على اتخاذ القرار.

• القدرة على الحصول على الدعم لقراراته.

بينما يؤكد الفضل والعبيدي، (2005) ان على مدير المشروع ان يتحلى بعدد من المهارات والصفات كما يلي:

• المهارات التقنية.

• المهارات الإدارية: وتتمثل في القدرة على إتخاذ القرار والتخطيط والتوجيه والرقابة.

• المهارات الإنسانية: وتتمثل بالقدرة على الإتصال مع الآخرين وحل الصراع وتكوين فرق عمل.

• المهارات الفكرية: وتتمثل بقدرات وإمكانات المدير على تحديد المشاكل وتحليلها وتقديم الافكار الجديدة باستمرار

المشاريع الحكومية وأهميتها:

هي تلك المشاريع التي تتولى الحكومة تمويل تنفيذها والإشراف عليها، وتعتبر المشاريع الحكومية من أهم المشاريع التي تقدم الخدمات الضرورية والرفاهية للمواطن والمجتمع. والتي تسعى إلى تحقيق أهداف متنوعة وتلبي احتياجات المستفيدين من خلال ما ترصده الحكومات لتنفيذها من ميزانيات ضخمة وتسهيلات عدة. وتشمل المجالات التي تقدمها المشاريع الحكومية مجالات عدة كالمجال الصحي والغذائي والاقتصادي والتعليمي والزراعي والسياحي ومشاريع المعلوماتية وغيرها من المجالات الحيوية التي تحقق تسهيل الحياة وتطويرها. ولا شك بأن نجاح المشاريع الحكومية في تقديم الخدمات المرجوة يأتي من خلال الدقة في تنفيذ هذه المشاريع والحرص على الجودة في تطبيقها والتي تعكس القدرة على الاستفادة من الموارد المتاحة والإمكانات وتسخيرها وبالتالي النهوض في الحركة التنموية في الدولة.

ولبلوغ ذلك الهدف المنشود لابد من الإدارة الفعالة والدقيقة لمشاريع الجهات الحكومية وذلك يستوجب أن يكون الإداريين قادرين على تحمل هذه المسؤولية والاستفادة من الخبرات المتراكمة لديهم. ويرى المهندس تركي التركي خبير تطوير الأعمال والمشاريع خبير المعهد العالمي لإدارة المشاريع ضرورة أن يكون مدير المشروع حاصل على شهادة في إدارة المشاريع.

وبالتالي يجب على جميع الجهات الحكومية أن تعمل بشكل موحد لخدمة المشاريع الحكومية والمساهمة في نجاحها.

المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية:

تخصص حكومة المملكة العربية السعودية سنوياً جزءاً كبيراً من ميزانيتها العامة للمشاريع الحكومية. ويخصص لكل جهة حكومية ميزانية خاصة تناسب مع ما تخطط له من مشاريع وفقاً لاحتياجات المستفيدين من خدماتها. وتشمل المشاريع التي تغطيها الميزانية العامة مشاريع البنى التحتية بأنواعها مثل تشييد الطرق والجسور والشبكات بأنواعها

مثل المياه والكهرباء والاتصالات ومشاريع بناء المباني بأنواعها والمدارس والكليات والجامعات، وغيرها من المشاريع لاتي تهدف إلى الإيفاء بالالتزامات المترتبة عليها.

حيث أن قطاع المقاولات بالمملكة يضطلع بدور محوري في التنمية الاقتصادية ويبلغ عدد شركات القطاع أكثر من 176 ألف منشأة، بمعدل نمو سنوي بلغ نحو 3 %، ويساهم بنسبة 5.5% في الناتج المحلي الإجمالي للمملكة، وبنسبة 10.7% في الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي، كما أنه في عام 2021م بلغ عدد المشاريع المطروحة من الدولة أكثر من 540 مشروع، بقيمة تتجاوز 120 مليار دولار تتنوع في عدة قطاعات أهمها الانشاءات والطاقة والنقل.

ويرى الكاتب (مسعود الزباني 2011) أن الدراسات والإحصائيات الحديثة تشير إلى أن المملكة العربية السعودية شهدت خلال السنوات الخمس الماضية نمواً متواصلاً في الاقتصاد وقوة في البنية التحتية لأنظمة وتشريعات القطاعات الاقتصادية والمالية، وهو الأمر الذي جعل منها نموذجاً متفرداً "بين الدول التي واجهت الأزمة المالية العالمية الأخيرة التي ضربت أنحاء العالم في بداية العام 2008.

وكانت المملكة قد حققت ميزانيات تاريخية خلال الأعوام الماضية، وهو الأمر الذي أسهم في تعزيز التنمية الاقتصادية استكمالاً لما قدم ويقدم من قادة البلاد من لدن الملك عبدالعزيز إلى أبنائه سعود وفيصل وخالد وفهد وعبدالله رحمهم الله ووصولاً إلى عهد الملك سلمان بن عبدالعزيز حفظه الله، والذي استطاع أن يوفق بين المصروفات والإيرادات، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز التنوع الاقتصادي من خلال التنمية الشاملة التي شهدها عهده وتخفيف الاعتماد على الموارد النفطية.

ومن الملاحظ أن الميزانية خصصت لدعم جميع المشاريع الحكومية الفعالة التي من شأنها الرقي بحياة المواطن وتسهيل أموره المعيشية. وعلى الرغم من دعم الكبير من الدولة لمشاريع الجهات الحكومية إلا أن هنا مجموعة من المشاريع التي تواجه صعوبات في تنفيذها وربما تتعثر وينتهي بها الحال إلى إيقافها وعدم تنفيذها. ويعود ذلك لوجود من العوائق والمشاكل التي تحول دون تحقيق الاستفادة من الموارد بشكل فعال.

ويقوم ديوان المراقبة برصد أسباب تعثر تنفيذ المشروعات الحكومية وسبل معالجتها وذلك لتعزيز مسيرة الإصلاح والارتقاء بمستوى أداء الجهات الحكومية لتحقيق مزيد من الفعالية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

ووجه وزير المالية السعودي محمد الجدعان، بصرف مستخلصات عقود المشاريع السابقة والمتعثرة لدى المقاولين، ووجه الجدعان بحل النزاعات بين المتعاقدين والجهات الحكومية. من جانبه؛ قال رئيس اللجنة الوطنية للمقاولين حمد الحماد إن القرار ينعكس بشكل إيجابي على قطاع المقاولات وازدهاره ونشاطه، بمعالجته لأحد أهم التحديات التي كانت تواجه المقاولين وهي تأخر صرف المستحقات وتأثيرها على تعثر المشاريع وشركات القطاع، حيث سيساعد القرار الشركات حل مشاكل التعثر المالي وتوفير السيولة وتخفيف الأعباء المالية بما يعزز من قدرتها على التنفيذ والتوسع في المشاريع. وأضاف أن اللجنة ظلت حريصة على تلمس قضايا المقاولين وتقديم المرئيات والمقترحات بشأنها للجهات الحكومية ذات الصلة بما في ذلك مشكلة تأخر صرف المستخلصات وتأثيره على المقاول وعلى تنفيذ المشاريع، مشيداً بقدرة وكفاءة شركات المقاولات الوطنية على تنفيذ المشاريع التنموية المختلفة.

ومن وجهة نظر مختلفة حسبما ذكر الكاتب (ياسر الجاروشة) فيما يخص مشاريع البنية التحتية في المملكة فلقد كشفت دراسة حديثة صدرت مؤخراً أن نسبة المشاريع المتعثرة تصل إلى 97% من إجمالي المشاريع التي يجري تنفيذها لإعادة هيكلة البنية التحتية. وقال خبير تطوير الأعمال والمشاريع المهندس تركي "قمنا بدراسة حول المشاريع في المملكة من خلال توزيع استبيان على أكثر من 311 من مديري المشاريع في كلا القطاعين العام والخاص، وظهر أن 97% من المشاريع تتأخر عن وقتها المحدد، وهذه مشكلة كبيرة تحتاج إلى تضافر الجهود لحلها وتصحيحها" وقال "هناك جهود

ومحاولات، لكن يعيقها الارتجال والبيروقراطية وضعف المتابعة والمحاسبة، وعلى الجهات الحكومية عمل خطة شاملة لمدينة جدة تتكامل فيها المشاريع وتحدد فيها الأولويات وفق جدول زمني، مما يقتضي التعاون بين هذه الجهات فيما المشاريع وتحدد فيها الأولويات وفق جدول زمني، مما يقتضي التعاون بين هذه الجهات فيما يخدم المصلحة العليا وتجاوز البيروقراطية والخلافات المعطلة لإنجاز المشاريع".

ودعا التركي إلى أهمية حسن التخطيط للمشروعات بتحديد المتطلبات والمواصفات بدقة ثم عمل جدول زمني واستقطاب الخبرات وتأهيل الكوادر القادرة على تنفيذ المشروعات بشكل صحي ثم مراقبة الأعمال المنفذة والتأكد من مطابقتها للمواصفات واتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح إن كان هناك أي خلل أو انحراف في المشروع وتسليمه في الوقت المحدد.

دورة حياة المشروع Project Life Cycle

والمصطلح يعني عن رحلة المشروع منذ بدايته والتخطيط له، مروراً بتنفيذه، إلى إغلاقه. وتتفق جميع المشاريع في أنها تحتوي على ذات المراحل بغض النظر عن نشاط المشروع ومدته وحجمه. وتشمل مرحلة التخطيط من دراسة للجدوى ثم التخطيط للموارد البشرية والمالية وخلافه ثم مرحلة تخصيص الموارد للمشروع وتعيين فرق العمل وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بينهم ثم مرحلة التنفيذ للمشروع والعمل على أدائه، مروراً بمرحلة المراقبة والتأكد من الالتزام بما تم التخطيط له، ثم مرحلة التقييم للأهداف والإجراءات والنتائج لقياس مدى النجاح وليستفاد من الدروس المستفادة وتعزيز الجوانب الإيجابية والتخلص من الجوانب السلبية، ويهدف التقويم بشكل عام إلى تحديد ملاءمة أي مشروع ومدى كفاءته وفاعليته وأثره واستدامته. وتتكون من أربع مراحل حسب تصنيف المعهد الدولي لإدارة المشاريع: مرحلة بدء المشروع (Project initiation stage) ثم مرحلة التخطيط للمشروع (Project Planning stage) ثم مرحلة تنفيذ المشروع (Project Execution stage) ثم مرحلة تسليم المشروع (Project Closure stage)

أولاً مرحلة بدء المشروع

تعتبر المرحلة الأولى التي يبدأ من خلالها المشروع. ويتم في هذه المرحلة استعراض الأفكار والفرص المتاحة. وفي هذه المرحلة يجب أن تحدد أهداف المشروع بصورة واضحة، وتنوع أهداف المشروع من جهة إلى أخرى ومن مشروع لآخر. وبالتالي فإن على كل جهة حكومية معرفة ما هي الأولويات من بين هذه الأهداف. وهذا بلا شك يوضح الأمور التي يجب التركيز عليها في مراحل المشروع التالية. ولا بد أن تكون هذه الأهداف واضحة، وقابلة للقياس، ومقبولة، وواقعية، ومحددة بتكلفة ومدة زمنية.

ومن أهم الخطوات في هذه المرحلة في المشروع هي عمل دراسة جدوى للمشروع ويتم من خلالها تقديم تقرير يضم وصفاً واضحاً للأعمال التي يتضمنها المشروع، والأعمال التي يستثنىها، بغض النظر عن طبيعته. كما يجب أن يشتمل على الأسباب التي تقف وراء التفكير في إقامة هذا المشروع، وأهدافه المنشودة، ومخرجاته. ويضاف إلى ذلك، أن دراسة الجدوى يجب أن تتضمن التواريخ الرئيسية الملزمة للمشروع. وتشمل دراسة الجدوى، جميع الافتراضات والقيود التي يمكن أن تؤثر في الخيارات المتوافرة لتسليم المشروع. وهذه الافتراضات تتمثل في الظروف أو الأحداث الخارجية التي يمكن أن تؤثر في نجاح المشروع، في حين أن القيود هي العوامل التي تحدد تبعاً لتلك الخيارات، ومن ثم التوصية بالسيناريو الأنسب لتحقيق الأهداف.

ثم بعد الانتهاء منها يتم تعيين مدير المشروع والفريق الإداري الذي سيقوم بالإشراف والتنفيذ لجميع المراحل ومن ثم يوافق مدير المشروع على البدء بخطوات المشروع التفصيلية.

ثانياً مرحلة التخطيط للمشروع

المرحلة التالية لمرحلة بدء المشروع وتحديد الأهداف ننتقل للمرحلة الثانية وهي مرحلة التخطيط وتعتبر أهم مرحلة ويجب البدء بها قبل كل شيء. وفي هذه المرحلة يتم تطوير وتوضيح أهداف المشروع بطريقة تفصيلية أكثر. وخلال هذه المرحلة يقوم فريق إدارة المشروع بتحديد جميع الأعمال اللازم تنفيذها والوقت المقدر لتنفيذها والموارد اللازمة للتنفيذ من خلال تحديد نطاق العمل التفصيلي للمشروع. ثم يتم وضع خطط المشروع التفصيلية لإدارة المشروع مثل خطط إدارة الموازنة وإدارة الوقت وإدارة الاتصال وإدارة الجودة وإدارة المخاطر وإدارة الموارد وإدارة المشتريات وإدارة ذوي المصلحة في المشروع وإدارة التكامل لكل الخطط المذكورة. ويحدد لكل مهمة من الشخص المسؤول عنها وما الموارد المطلوبة لإتمامها وما الوقت المتاح لتنفيذها. ويقوم مدير المشروع في هذه الخطوة بتنسيق وتحديد ميزانية المشروع، وذلك عن طريق تقييم التكلفة للموارد البشرية والأدوات والمعدات والتقنيات المستخدمة. وتستخدم ميزانية المشروع للمراقبة والتحكم في النفقات خلال تنفيذ المشروع.

ثالثاً مرحلة تنفيذ المشروع

وهي المرحلة التي يبدأ فيها العمل الفعلي في موقع العمل، ويتم فيها العمل على إنجاز الخطط المعدة مسبقاً، وما تتضمنه هذه المرحلة من متابعة ومراقبة لمسار العمل والالتزام بما تم التخطيط له. وهذه المرحلة تتميز بأنها المرحلة الأطول مقارنة بباقي المراحل السابقة واللاحقة، وببذل فيها الجزء الأكبر من المصادر والجهد لتنفيذ أنشطة المشروع المختلفة. ويتولى مدير المشروع خلال هذه المرحلة توجيه مصادر المشروع للمساعدة على الوصول إلى الهدف المنشود من ميثاق المشروع والوصول إلى المنتج النهائي للمشروع ليتم تسليمه والاستفادة منه. وفي هذه المرحلة يتم التركيز على إدارة أمور أساسية في المشروع كإدارة الوقت وإدارة الجودة والمخاطر والاتصالات والتكاليف على أرض الواقع ومتابعة الالتزام بتنفيذ ما تم تخطيطه له.

ومن أهم الأنشطة التي يجب التركيز عليها في إدارة هذه المرحلة من المشروع:

- أ. إدارة تكاليف المشروع: وتتضمن مجموعة من العمليات المتعلقة بالتخطيط والتقدير ووضع الموازنات ومراقبة التكاليف ليتم استكمال المشروع ضمن الموازنة المعتمدة. وتعني إدارة تكاليف المشروع أساساً بتكلفة الموارد اللازمة لإنهاء أنشطة المشروع. وتتضمن إدارة تكلفة المشروع ثلاثة عمليات رئيسية هي كالتالي: تقدير التكلفة، ووضع موازنة التكلفة، ومراقبة التكلفة
- ب. إدارة وقت المشروع: وهي مجموعة من المهارات والأدوات والتقنيات التي تستخدم عند إدارة وقت المهام والعمليات في المشروع. ويشير (محمد الهلالي) في دراسة نشرتها جريدة الاقتصادية إلى أن 65 % من المشاريع في المملكة العربية السعودية تنفذ دون جدول زمني وهو ما يبرر وجود الكثير من المشاريع المتعثرة. وتشتمل على تحديد نشاطات المشروع، ثم تحديد تتابع النشاطات، ثم تقدير موارد النشاط، وأخيراً تطوير وضبط الجدول الزمني لنشاطات المشروع.
- ت. إدارة اتصالات المشروع: وتمثل إدارة اتصالات المشروع المجال المعرفي الذي يوظف العمليات اللازمة لضمان توزيع معلومات المشروع وجمعها وتخزينها إلى التصرف فيها على نحو منضبط ومناسب. وتعتبر إدارة اتصالات المشروع هي همزة الوصل الحيوية بين الأشخاص والمعلومات الضرورية للتواصل الناجح. وعلى مدير المشروع أن يكون على إطلاع دائم بما يقوم به فريق العمل وما يتطلع إليه أصحاب المصلحة، ويعلم أن أي فشل في

التواصل قد يفشل كامل المشروع. وتشمل تخطيط الاتصالات، وتوزيع المعلومات، وإعداد تقارير الأداء، وإدارة أصحاب المصلحة.

ث. إدارة مخاطر المشروع: والمقصود بالمخاطر هو إمكانية حدوث شيء غير مخطط له قد يغير مخرجات المشروع المنفذ (معهد إدارة المشاريع 2010)، أما إدارة المخاطر فهي تعريف مصادر عدم اليقين وتقدير العواقب لكل حدث ممكن ومن ثم تحديد التصرف المناسب لكل حدث حال حدوثه وفي الأخير تسجيل التغذية اللاحقة للحدث عند حدوثه. وقد تنتج المخاطر من مشاكل متعلقة بالموارد الخاصة بالمشروع أو المهارات أو التخطيط أو غيرها من المسببات المحتملة. وتشتمل إدارة مخاطر المشروع على: تخطيط إدارة المخاطر، وتحديد المخاطر، والتحليل النوعي للمخاطر، والتحليل الكمي للمخاطر، ومراقبة وضبط المخاطر. إن مخاطر المشروع هي حدث أو ظرف محتمل وغير مؤكد قد يكون له أثر إيجابي أو سلبي على أحد مخرجات المشروع، مثل الوقت أو التكلفة أو نطاق العمل أو الجودة. وقد تأتي المخاطر من مصادر متعددة منها الداخلي (مثل فريق العمل أو الاتصال) والخارجي (مثل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية والمناخ.. إلخ) إضافة إلى المشروع ذاته.

رابعاً مرحلة تسليم المشروع

وهي المرحلة الأخيرة من مراحل المشروع ودورة حياته. وهي التي يتم فيها إنجاز أهداف المشروع المخطط لها وتسليمها في الوقت المحدد ووفق الميزانية المقترحة. وترتكز هذه المرحلة على تجميع التقارير والسجلات الخاصة بالمشروع بطريقة رسمية للمنتج أو الخدمة التي تم إنجازها. ويقوم مدير المشروع في هذه المرحلة بعملية مراجعة الوثائق والمستندات ويتم التأكد من تنفيذ جميع ما تم الاتفاق عليه في بنود المشروع مع أصحاب المصلحة والتأكد من تحقق الأهداف المتفق عليها.

المناطق النائية:

لا يوجد تعريف متفق عليه للمناطق النائية حيث تكون درجة البعد عن النطاق الجغرافي للمدن عاملاً أساسياً لتحديد تعريف المنطقة والتي تختلف مع مرور الزمن وتمدد المدن، فالقرى كمثال تقع في منطقة الرمادية للتعريف بين المدينة والمنطقة النائية.

المناطق النائية تولد أصعب ظروف العمل بسبب موقعها المنعزل، والمشاريع المنفذة في المناطق النائية لها مشاكلها وتحدياتها الخاصة لتشمل على سبيل المثال لا الحصر الموارد البشرية والخدمات اللوجستية ومشاكل التوريد مما يؤثر على جودة ومدة التنفيذ وارتفاع التكاليف.

وتهدف المشاريع الحكومية في المناطق النائية حسب دراسة للأمم المتحدة إلى سبعة أهداف وهي كفاءة وتوفير المبادرات التنموية، وضمان تحقيق الأهداف والأولويات التنموية والتي لا تتحقق لو تركت بالكامل للقطاع الخاص، وتنمية المناطق السكنية بشكل عام، وتحسين نظام الضمان الاجتماعي، وتحقيق العدالة الاجتماعية والاقتصادية والتعجيل بالعملية التنموية، وجذب رؤوس الأموال الأجنبية من خلال إقامة المشاريع الخدمية والبنية التحتية وتوفير كافة الخدمات اللازمة للمستثمرين، وتوفير بعض السلع والخدمات الضرورية لأفراد المجتمع.

العوامل المساعدة في نجاح إدارة المشروع:

يمكن ان نقسم عوامل النجاح إلى قسمين (عامة ومرتبطة بالإدارة):

أ. عوامل عامة، وأهمها:

- تحديد الهدف بدقة، والعمل على تحقيقه بكافة الوسائل المتاحة.
- التخطيط ويشمل التنبؤ بالمستقبل والتخطيط لمواجهة التنفيذ وصعوباته.
- التنظيم وإمكانية التعامل مع القوانين والأنظمة واعتماد أساليب عمل جديدة.
- التدريب على ان يشمل جميع العاملين في المشروع.

• المشورة وقبول النصيحة من الأطراف ذات العلاقة.

ب. عوامل تتعلق بكفاءة الإدارة: وتتحدد بعناصر عديدة منها:

- قدرة الإدارة على التجاوب والتأقلم مع التغيير في بيئة العمل الداخلية والخارجية.
- قدرة الإدارة على توفير الموارد المناسبة للمشروع.
- قدرة الإدارة على التنبؤ بمستقبل السوق والمنافسة.
- قدرة الإدارة على التخطيط والتنظيم والمراقبة لسير العمل.

يتميز المشروع الناجح عن غيره في ترابط مقدماته وعناصره الأساسية بشكل علمي حيث يرى الفضل والعيبي،

(2005)، بشكل عام إن بناء المشروع الناجح وتنظيمه يعتمد على أربعة عناصر أساسية، وهي كما يلي:

- المجال: ويقصد به وجود تباينات قليلة بين توقعات المستفيد النهائي للمشروع، وما تم تنفيذه في كل مرحلة من مراحل المشروع.

• الكلفة: ويقصد تحقيق اقل ما يمكن من الانحرافات بين التكاليف المقدرة والفعالية.

• الجدولة: ويعني ذلك السيطرة على توقعات بداية ونهاية جميع مراحل المشروع.

• رضا المستهلك: بحيث يتم تلبية المشروع للاحتياجات الرئيسة للمستهلك.

اما يونج، (2001) فذكر ان من اهم الاشياء التي تساهم في نجاح ادارة المشروع ان ينجز كل فرد مشترك في عملية ادارة

المشروع المهام الموكلة اليه ويقوم بها على اكمل وجه من خلال استخدام مجموعة عامة من الاجراءات والاساليب،

وهذا يجعل تقاسم المعلومات اسهل خاصة عند العمل عبر مواقع ودول مختلفة. كما تمثل كل مرحلة من مراحل

المشروع خطوة اساسية نحو انتاج ناجح، وكل المراحل تعتمد على بعضها البعض وتتصل معا بشكل وثيق وبطريقة

منطقية.

المنهجية وطرق البحث:

يعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجزء النظري منها حيث يقدم معلومات تصف الوضع الحالي للجهات الحكومية والاستراتيجيات المتبعة فيها فيما يخص المشاريع وتنفيذها. وتتعدد أدوات الدراسة لتشمل المقابلات الشخصية مع المشرفين والمدراء وبعض فرق العمل في مجال المشاريع لمعرفة آراؤهم حول موضوع الدراسة. وكذلك يستخدم الباحث الاستبيان كأداة للحصول على المعلومات ووجهات النظر من الممارسين والقائمين على المشاريع الحكومية ممن لديهم صلاحية الولوج إلى المعلومات الدقيقة، ومن خلال هذه المعلومات والاستبيانات يتم عمل القياسات الإحصائية التي تبرز العلاقات بين متغيرات البحث.

أدوات الدراسة :

البحث اشتمل على مجموعة من الفرضيات التي خضعت للاختبار للتأكد من مدى صلاحيتها، وتم الاعتماد على المقابلات والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة. وتم وضع مقاييس للمتغيرات والفروض تناسب مع بيئة المشاريع الحكومية في المناطق النائية في المملكة العربية السعودية موضع البحث.

حدود الدراسة :

تشمل الدراسة بعض المشاريع الحكومية المنفذة في مدينة رأس الخير للصناعات التعدينية ومنها مشاريع رأسمالية ومشاريع للتشغيل والصيانة، وبعض المشاريع من منطقة نيوم. إضافة إلى بعض المشاريع في مدينة الجبيل الصناعية لتمثل مشاريع المناطق الحضرية ليسهل المقارنة بين مشاريع المناطق النائية ومشاريع المناطق الحضرية.

المراجع:

هناك بعض الدراسات والكتب التي تناولت مواضيع إدارة المشاريع الحكومية والمشاريع بالعموم من جوانب مختلفة، وتمت الاستفادة من المعلومات الواردة فيها والتي تدعم فكرة البحث وتعززها ومنها:

أولاً: الكتب

1. الكتاب المصدر من المعهد العالمي لإدارة المشاريع، وهو المنهج الذي يعتمد عليه في عقد الاختبارات المؤهلة للمدراء والتي تنبني الفكر العالمي لإدارة المشاريع، الطبعة السابعة
AGUIDE TO THE PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK, Guide) – Seventh Edition
يعتبر هذا الكتاب من أهم الكتب التي يرجع إليها المدراء والمهتمون في مجال الإدارة للتعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المشروع من عدة جوانب، فهو يقدم للقارئ التصور الشامل عن علم إدارة المشاريع وأهم العناصر المرتبطة به. ويتناول الكتاب كل ماله علاقة بالمشروع منذ بدايته إلى نهايته ومجالات تطبيقه في كل من القطاع العام والخاص. مع إعطاء العديد من الأمثلة التوضيحية والتمرينات التي تساعد القارئ على التأكد من استيعابه للأفكار المطروحة فيه. ويعتبر هذا الكتاب هو المنهج الذي يدرسه المدراء الذين يرغبون بالحصول على شهادة الشهادة التي لها اعتراف دولي على أن حاملها لديه القدرة على تطبيق المفاهيم العالمية لإدارة المشاريع وبالتالي يكون قادراً على تطبيق أهم الاستراتيجيات التي من شأنها أن تحل الخلافات والمشاكل التي قد تطرأ خلال فترة تنفيذ المشروع.
2. الكتاب الذي تقدمه المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بعنوان إدارة المشاريع / مراحل تشييد المشروع
هذا الكتاب يعتبر من أهم الكتب التي تدرس في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني وهو يقوم بتوضيح مفهوم إدارة المشاريع بطريقة مبسطة وواضحة يمكن للقارئ من خلالها الحصول على نظرة عامة حول الأمور المرتبطة بإدارة المشاريع. ويرجع سبب اختيار هذا الكتاب كونه من الكتب التي أعدت في المملكة العربية السعودية (مكان الدراسة) وبالتالي فإن أغلب المحاور المطروحة فيه تناقش الموضوع من ناحية واقعية وقريبة من سوق العمل السعودي.
3. جامعة القدس المفتوحة (1997): إدارة المشاريع الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

ثانياً: المقالات:

1. مقال للأستاذ يوسف أبا الخيل عن تعثر تنفيذ المشاريع الحكومية.
2. مقال للمهندس صالح الهبدان مدير عام شركة سيركون للمقاولات العامة- عضو لجنة المقاولين في غرفة الرياض حول أسباب تعثر المشاريع الحكومية.
3. مقال للدكتور/ سليمان بن علي العريبي بعنوان إدارة المشاريع في القطاعات الحكومية.. الواقع والمأمول.

ثالثاً: الدراسات:

1. مدى تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة المشاريع في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية للباحث خالد محمد التميمي 1432 هـ
2. دراسة الجدوى وتقييم المشروعات للباحث عبدالعزيز مصطفى عبد الكريم 2004
3. الفضل والعبودي (2005): إدارة المشاريع منهج كمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع
4. إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة لنطاق تنفيذها في إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم دراسة حالة لمشاريع تنمية الأقاليم في محافظة النجف الاشرف للباحث محمد ثابت الكرعوي 2022 م
5. أ. عبد المنعم ياسين الشهري ود. عثمان موسى عقيلي (2024) دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح.
6. يونغ (2001): إدارة المشروعات بنجاح، ترجمة خالد العامري وعبد الحميد عبد المعطي، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
7. نضال عدنان جاسم (2016) تقييم إدارة المخاطر للمشاريع الإنشائية في محافظة ديالى باستخدام تقنية افضل النظام بالتشابه مع الحل المثالي (TOPSIS)
8. رواج بومدين نجيب (2020) إدارة مخاطر المشاريع الناشئة في الجزائر: دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.
9. د. باسم قاسم الشخيلي و د. حافظ إبراهيم ناجي (2008) تطوير نظام لادارة المخاطر في المشاريع الانشائية باستخدام أسلوب المحاكاة.
10. مني حمدي رمضان السطوح، عادل عبد الهادي عبدالله، ووائل عمران علي (2021) أساليب مبتكرة لإدارة الالتزامات لتحسين الأداء في شركات المقاولات.

11. دراسة العوامل المؤثرة في تأخر تنفيذ المشاريع الإنشائية في المناطق الريفية في ماليزيا

M Z Ramli, M A Malek, M H Hanipah, C L Lin, M F Mahamad Sukri, M H Zawawi, M Z Zainal Abidin, and N F S Mohamad Fuad (2017) **Study of factors influencing construction delays at rural area in Malaysia**

12. منهج جديد لإدارة المخاطر

Shane McAnulty and Bassam Baroudi (2010) **CONSTRUCTION CHALLENGES IN REMOTE AUSTRALIAN LOCATIONS**

13. منهج جديد لإدارة المخاطر

Dean Kashiwagi and Jacob Kashiwagi (2012) **A New Risk Management Model**

14. تقييم المخاطر في المشاريع الإنشائية

Edmundas Kazimieras Zavadskas, Zenonas Turskis & Jolanta Tamošaitiene (2010) **Risk assessment of construction projects**, Journal of Civil Engineering and Management, 16:1, 33-46

15. دراسة تقييم مخاطر المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية

Ibrahim Alrashed, Abdulmohsen Alrashed, Saud A. Taj, Michael Phillips and Komali Kantamaneni (2014) **Risk Assessments for Construction projects in Saudi Arabia**

16. دراسة التحديات المتصلة بإدارة المشاريع في المواقع النائية

Nuruddeen Usman, & Ahmad Muhammad Ibrahim (2015) **Challenges Associated With Remote Sites Project Management**

17. دراسة التحديات المتصلة بإدارة المشاريع في المشاريع الإنشائية: المملكة العربية السعودية كحالة دراسة

Abdullah Alshehri (2019) **Addressing the Challenges in Construction Project Management: The Case of Saudi Arabia**

18. المراجعة النقدية التي قدمتها منظمة راند الأمريكية لتحليل المخاطر في المشاريع الكبيرة عام 2004 م

19. Hasan Khalil, Mohammed Saif (2016) **Challenges to the Development of Railway Infrastructure in Remote and Formidable Terrain: A Case Study from Saudi Arabia**
20. Naif Sultan Mesfer Alaboud (2016) **Development of a Framework to Enhance Communication Practice for Site-based Construction Workers in The Kingdom of Saudi Arabia**
21. Bhzad Sidawi (2012) **Potential Use of Communication and Project Management Systems in Remote Construction Projects: The Case of Saudi Electric Company**
22. Edwin Ardener (2012) **Remote Area: Some theoretical considerations**
23. Linda Kestle and Kerry London (2002) **Towards the Development of a Conceptual Design Management Model for Remote Sites.**
24. Bhzad Sidawi (2012) **Management Problems of Remote Construction Project and Potential IT Solutions: The Case of Kingdom of Saudi Arabia**
25. Martin Schieg (2010) **Risk Management in Construction Projects**
26. Enas Jamal Abu Namous (2021) **INVESTIGATING THE FACTORS THAT CAUSE COST AND TIME OVERRUN IN THE RESIDENTIAL CONSTRUCTION PROJECTS IN THE UAE: PROJECT MANAGERS PERSPECTIVE**