

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة الأعمال

عنوان البحث

دراسة تحليلية تحديات إدارة المشاريع في السعوديه دراسة حالة القطاع العام
السعودي(الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني)

إعداد الطالب/الاسم : نايف صلاح الكريدلي

إشراف/د. الفیصل عبد الحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

جدول المحتويات

١	الفصل الاول
٥	الملخص
٦	المقدمة
٧	مشكلة الدراسة
٨	اهمية الدراسة
١٠	اهداف الدراسة
١١	تساؤلات الدراسة
١٢	فرضيات الدراسة
١٣	مصطلحات الدراسة
١٤	متغيرات الدراسة
١٦	الفصل الثاني
١٧	الدراسات السابقة
٢٢	الإطار النظري
٢٤	مفهوم إدارة المشاريع و أهميتها:
٢٨	القطاع العام السعودي وإدارة المشاريع:
٣١	الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني:

٣٤	الإطار النظري لإدارة المشاريع:
٣٧	التحديات النموذجية لإدارة المشاريع في قطاع السياحة والتراث الوطني:
٤١	تحليل بيئة المشروع في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني
٤٤	دور الثقافة التنظيمية في إدارة المشاريع
٤٧	أفضل الممارسات في إدارة المشاريع:
٤٩	أثر التكنولوجيا على إدارة المشاريع
٥٣	اقتراحات لتطوير إدارة المشاريع في الهيئة
٥٦	الخاتمة
٥٧	الفصل الثالث
٥٨	منهجية الدراسة
٥٨	مجتمع الدراسة
٥٩	ادوات جمع البيانات
٦٠	حدود الدراسة
٦١	الاستبيان
٦٦	الفصل الرابع
٦٧	التحليل الاحصائي

٧٣	النتائج
٧٤	التوصيات
٧٦	المراجع
٧٩	الملخص
٨٠	الملاحق

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد التحديات التي تواجه الهيئة في إدارة مشاريعها واقتراح الحلول المناسبة لتحسين الأداء. تم جمع البيانات من خلال استبيان موجه لموظفي الهيئة المعنيين بإدارة المشاريع.

تؤكد نتائج هذه الدراسة على أهمية تحسين إدارة المشاريع في الهيئة. من خلال تنفيذ التوصيات المقترحة، يمكن للهيئة تحسين أداء مشاريعها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية

مقدمة الدراسة

تعتبر المملكة العربية السعودية من الدول التي تشهد تطوراً متسارعاً في مختلف المجالات، ويشمل ذلك قطاع السياحة والتراث الوطني. وفي ظل هذا التطور، تبرز أهمية إدارة المشاريع بفعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه المشاريع. إلا أن هذا القطاع، كغيره من القطاعات، يواجه مجموعة من التحديات التي قد تعوق تحقيق النجاح المنشود.

تتجه هذه الدراسة التحليلية إلى تسليط الضوء على تحديات إدارة المشاريع في القطاع العام السعودي، متخذة من الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني كدراسة حالة. وذلك بهدف فهم أعمق لهذه التحديات وتقديم توصيات عملية تساهم في تحسين أداء المشاريع في هذا القطاع الحيوي.

تعتبر هذه الدراسة خطوة مهمة نحو فهم أعمق لتحديات إدارة المشاريع في القطاع العام السعودي، وخاصة في مجال السياحة والتراث. ومن المتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في تطوير هذا القطاع الحيوي وتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

المشكلة الرئيسية

المشكلة الرئيسية:

ضعف كفاءة إدارة المشاريع السياحية والتراثية في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، مما يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للقطاع السياحي في المملكة.

المشاكل الفرعية :

عدم وجود منهجية واضحة ومتكاملة لإدارة المشاريع السياحية، مما يؤدي إلى تشتت الجهود وتأخر في تنفيذ المشاريع.
نقص الكفاءات والخبرات اللازمة لإدارة مشاريع معقدة ومتنوعة في القطاع السياحي والتراثي.

صعوبة في ت coordination بين مختلف الجهات المعنية بمشاريع السياحة والتراث، مما يؤدي إلى تأخير في اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات.
عدم كفاية الموارد المالية والبشرية المخصصة للمشاريع السياحية، مما يؤثر على جودة ونطاق المشاريع.

صعوبة في تقييم أداء المشاريع السياحية وقياس مدى تحقيق الأهداف المرجوة منها

اهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

إثراء المعرفة: تساهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة المشاريع، خاصة في القطاع السياحي والتراثي، وذلك من خلال تحديد التحديات الفريدة لهذا القطاع واقتراح حلول مبتكرة.

تطوير النظريات: يمكن للدراسة أن تساهم في تطوير النظريات القائمة حول إدارة المشاريع، أو بناء نظريات جديدة تتناسب مع السياق السعودي والقطاع السياحي.

بناء قاعدة بيانات: توفر الدراسة قاعدة بيانات قيمة للباحثين والدارسين المهتمين بهذا المجال، ويمكن الاستفادة منها في إجراء دراسات مقارنة أو دراسات مستقبلية.

الأهمية العملية:

تحسين أداء المشاريع: تساعد الدراسة في تحديد أسباب ضعف أداء المشاريع السياحية والتراثية، واقتراح حلول عملية لتحسين هذا الأداء.

توفير توصيات لصناع القرار: تقدم الدراسة توصيات عملية لصناع القرار في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات أفضل بشأن إدارة المشاريع.

تعزيز الكفاءة والفعالية: تساهم الدراسة في تعزيز الكفاءة والفعالية في إدارة المشاريع، مما يؤدي إلى توفير الوقت والموارد وتقليل التكاليف.

دعم رؤية المملكة ٢٠٣٠: تساهم الدراسة في دعم رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل وتعزيز القطاع السياحي.

تطوير الكوادر البشرية: يمكن للدراسة أن تكون أساساً لتطوير برامج تدريبية للكوادر العاملة في مجال إدارة المشاريع السياحية والتراثية.

اهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تقييم كفاءة إدارة المشاريع السياحية والتراثية في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني واقتراح آليات لتحسينها.

الأهداف الفرعية:

تحديد التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة المشاريع السياحية والتراثية في الهيئة.

تحليل أسباب هذه التحديات وعواملها المؤثرة.

مقارنة الممارسات الحالية لإدارة المشاريع في الهيئة بالممارسات العالمية الجيدة.

اقتراح إطار عمل شامل لإدارة المشاريع السياحية والتراثية في الهيئة.

تطوير مؤشرات أداء لقياس كفاءة المشاريع السياحية والتراثية.

اقتراح برامج تدريبية لتطوير كفاءات العاملين في مجال إدارة المشاريع السياحية.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

ما هي التحديات التي تواجه إدارة المشاريع السياحية والتراثية في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني وكيف تؤثر هذه التحديات على تحقيق أهداف رؤية المملكة

٢٠٣٠؟

التساؤلات الفرعية:

ما هي أبرز التحديات التنظيمية والإدارية التي تواجه تنفيذ المشاريع السياحية في الهيئة؟

كيف تؤثر قلة الموارد المالية والبشرية على جودة وتوقيت تنفيذ المشاريع؟

ما هي أثر التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية (مثل التغيرات التكنولوجية

والاقتصادية) على إدارة المشاريع السياحية؟

كيف يمكن تقييم مدى فعالية آليات التخطيط والمتابعة والرقابة على المشاريع

السياحية؟

ما هي أبرز التحديات التي تواجه تحقيق التكامل بين مختلف الجهات المعنية بمشاريع

السياحة والتراث؟

ما هي العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل المشاريع السياحية في تحقيق الأهداف
المرجوة منها؟

فرضيات الدراسة

فرضيات بناءً على التساؤل الرئيسي الأول:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة عكسية بين وجود تحديات في إدارة المشاريع السياحية
والتراثية وبين تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في القطاع السياحي.

الفرضيات الفرعية:

تؤدي التحديات التنظيمية والإدارية إلى تأخير في تنفيذ المشاريع السياحية
وتجاوز التكاليف المقدرة.

يؤثر نقص الموارد المالية والبشرية سلباً على جودة المشاريع السياحية ويحد
من قدرتها على تحقيق الأهداف السياحية المستدامة.

تؤدي التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية إلى زيادة تعقيد إدارة المشاريع
السياحية وتقليل فعاليتها.

يؤدي ضعف آليات التخطيط والمتابعة والرقابة إلى زيادة مخاطر الفشل في
المشاريع السياحية.

يؤثر عدم التكامل بين مختلف الجهات المعنية بمشاريع السياحة والتراث على تحقيق التناغم والتكامل في تنفيذ هذه المشاريع.

مصطلحات الدراسة

مصطلحات رئيسية:

إدارة المشاريع: عملية التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة على الموارد لتحقيق أهداف محددة في إطار زمني وميزانية محددة.

الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني: الجهة الحكومية المسؤولة عن تطوير القطاع السياحي في المملكة العربية السعودية.

مشاريع سياحية: مشاريع تهدف إلى تطوير البنية التحتية السياحية وجذب السياح.

مشاريع تراثية: مشاريع تهدف إلى الحفاظ على التراث الثقافي وتطويره.

رؤية المملكة ٢٠٣٠: رؤية مستقبلية للمملكة تهدف إلى تنويع الاقتصاد واعتماد أقل على النفط.

كفاءة المشاريع: مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن الموارد المتاحة.

فعالية المشاريع: مدى تحقيق المشروع لأكبر قدر من النتائج المرجوة.

تحديات إدارة المشاريع: الصعوبات والعقبات التي تواجه إدارة المشاريع.

تخطيط المشاريع: تحديد الأهداف والأنشطة والموارد اللازمة لتنفيذ المشروع.

تنفيذ المشاريع: تنفيذ الأنشطة المخطط لها لتحقيق أهداف المشروع.

رقابة المشاريع: مراقبة تقدم المشروع ومقارنته بالخطة الموضوعية.

تقييم المشاريع: تقييم مدى تحقيق المشروع لأهدافه.

مصطلحات فرعية:

موارد المشروع: الموارد المالية والبشرية والمادية اللازمة لتنفيذ المشروع.

مخاطر المشروع: الأحداث غير المتوقعة التي قد تؤثر على تنفيذ المشروع.

نطاق المشروع: حدود المشروع وأهدافه.

جودة المشروع: مدى مطابقة نتائج المشروع للمواصفات والمعايير المحددة.

الاستدامة: القدرة على الحفاظ على الموارد الطبيعية والثقافية للأجيال القادمة.

الشراكات: التعاون بين مختلف الجهات الحكومية والخاصة لتنفيذ المشاريع.

التقنيات الحديثة: استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المشاريع مثل الذكاء

الاصطناعي وتحليل البيانات.

متغيرات الدراسة:

المتغير التابع (Dependent Variable):

تعريفه: هو المتغير الذي نتوقع أن يتأثر بتغيير متغير آخر.

الأداء العام للمشروع: هل يتأثر هذا الأداء بشكل إيجابي أو سلبي بتطبيق

أساليب إدارة مشاريع جديدة؟

تكلفة المشروع: هل تتأثر هذه التكلفة بزيادة عدد التغيرات في نطاق

المشروع؟

مدة المشروع: هل تتأثر هذه المدة بوجود تحديات غير متوقعة؟

المتغير المستقل (Independent Variable):

مثال في سياق الدراسة:

أساليب إدارة المشاريع: هل يؤدي تطبيق أساليب إدارة مشاريع جديدة إلى

تحسين أداء المشروع؟

كفاءة الفريق: هل يؤثر مستوى كفاءة فريق المشروع على جودة النتائج؟

التغيرات في البيئة الخارجية: هل تؤثر التغيرات الاقتصادية أو السياسية على

نجاح المشروع؟

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

ملخص الدراسات

دراسة دمانهوري (٢٠١٧)

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مستوى رضا السائحين عن الخدمات السياحية المقدمة في المملكة العربية السعودية وتحديد العوامل المؤثرة في هذا الرضا. استخدم الباحث استنباطاً لتجميع البيانات من عينة من السائحين، ثم قام بتحليل هذه البيانات باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية.

أهم النتائج:

أظهرت الدراسة أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على رضا السائحين، مثل جودة الخدمات، الأسعار، التنوع في المنتجات السياحية. أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاستثمارات في القطاع السياحي، وتحسين البنية التحتية، وتنويع المنتجات السياحية، وتعزيز التسويق السياحي. دراسة مدياني (٢٠١٧)

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير الاستثمار السياحي على النمو الاقتصادي في الجزائر. استخدم الباحث منهجاً وصفيًا تحليليًا، وقام بتحليل البيانات الاقتصادية المتعلقة بالقطاع السياحي في الجزائر باستخدام برنامج SPSS.

أهم النتائج:

أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين الاستثمار السياحي والنمو الاقتصادي في الجزائر.

أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاستثمارات في المشاريع السياحية، خاصة في المناطق التي تمتلك مقومات سياحية، وتبسيط الإجراءات المتعلقة بالاستثمار في القطاع السياحي، وتقديم الحوافز للمستثمرين.

العنصر	دراسة دمانهوري (٢٠١٧)	دراسة مدياني (٢٠١٧)
الهدف الرئيسي	تقييم مستوى رضا السائحين عن الخدمات السياحية في السعودية وتحديد العوامل المؤثرة في ذلك.	تقييم تأثير الاستثمار السياحي على النمو الاقتصادي في الجزائر.
المنطقة الجغرافية	المملكة العربية السعودية	الجزائر

بيانات اقتصادية حول القطاع السياحي في الجزائر	سياح زوار للمملكة	العينة
برنامج SPSS لتحليل البيانات الاقتصادية	استبيان، تحليل عاملي، اختبار مربع كاي، ارتباط بيرسون	الأدوات المستخدمة
وجود علاقة قوية بين الاستثمار السياحي والنمو الاقتصادي، أهمية التركيز على المناطق ذات المقومات السياحية ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	وجود العديد من العوامل المؤثرة في رضا السائحين، أهمية تحسين الخدمات السياحية، ضرورة زيادة الاستثمارات في القطاع.	النتائج الرئيسية
زيادة الاستثمارات في المشاريع السياحية، تبسيط الإجراءات، تقديم الحوافز للمستثمرين.	تحسين البنية التحتية السياحية، تنويع المنتجات السياحية، زيادة الاستثمار في التسويق السياحي، دعم القطاع الخاص.	التوصيات

دراسة (Schroeder, ١٩٨٩:٢٨):

التركيز: على تحديد أهداف العمليات (التكلفة، المرونة، الجودة، التسليم) بناءً على الاستراتيجية الكلية واستراتيجية الأعمال، مع التركيز على أهمية الجودة كسلاح تنافسي.

المنهج: اتباع نهج تحليلي من الأعلى إلى الأسفل، حيث يتم تحديد الاستراتيجية الكلية أولاً ثم تحديد أهداف العمليات بناءً عليها.

المساهمة: قدمت الدراسة إطاراً عملياً لتحديد أهداف العمليات، مما يساهم في تحقيق التكامل بين الاستراتيجية الكلية وأهداف العمليات.

دراسة (Bamberger, ١٩٨٩:٨١):

التركيز: على تحديد المركز التنافسي للمشروع الصناعي وتحديد المزايا والأنشطة الوظيفية التي تتوافق معه.

المنهج: يقدم النموذج إطار عمل لتطوير الاستراتيجية، حيث يربط بين متغيرات البيئة ومجالات استراتيجية العمليات.

المساهمة: قدمت الدراسة نموذجاً شاملاً لتطوير الاستراتيجية، حيث يربط بين العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الاستراتيجية.

دراسة (Ling X, L., et al. ٢٠٠١:١):

التركيز: على تأثير قرارات إدارة العمليات الاستراتيجية على أداء المستشفيات.

المنهج: دراسة حالة على المستشفيات الأمريكية، حيث تم تحليل العلاقة بين قرارات إدارة العمليات الاستراتيجية والأداء.

المساهمة: ساهمت الدراسة في فهم أفضل لقرارات إدارة العمليات الاستراتيجية في القطاع الصحي، وتحديد العوامل المؤثرة على الأداء.

دراسة (Ely ٢٠٠٤:١-٢):

التركيز: على أهمية المعرفة التنظيمية والقدرات الديناميكية في تحقيق النجاح في بيئة أعمال متغيرة.

المنهج: دراسة نظرية حول العلاقة بين المعرفة التنظيمية والقدرات الديناميكية والأداء الاستراتيجي.

المساهمة: أكدت الدراسة على أهمية التطوير المستمر للمعرفة والقدرات التنظيمية للبقاء تنافسياً في بيئة أعمال سريعة التغير

الإطار النظري

مفهوم إدارة المشاريع و أهميتها:

تعريف شامل لإدارة المشاريع وأهدافها.

أهمية إدارة المشاريع في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

دور إدارة المشاريع في تطوير قطاع السياحة والتراث الوطني.

القطاع العام السعودي وإدارة المشاريع:

خصائص القطاع العام السعودي وتأثيرها على إدارة المشاريع.

الإطار التشريعي والتنظيمي لإدارة المشاريع في القطاع العام.

التحديات العامة التي تواجه إدارة المشاريع في القطاع العام السعودي.

الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني:

رؤية ورسالة الهيئة وأهدافها الاستراتيجية.

بنية الهيئة التنظيمية وعملياتها.

المشاريع الاستراتيجية التي تنفذها الهيئة.

الإطار النظري لإدارة المشاريع:

نظريات إدارة المشاريع المختلفة (مثل نظرية دورة حياة المشروع، ونظرية القيود).

منهجيات إدارة المشاريع (مثل PMI, PRINCE2).

أدوات وأساليب إدارة المشاريع (مثل إدارة المخاطر، إدارة الجودة).

التحديات النموذجية لإدارة المشاريع في قطاع السياحة والتراث الوطني:

تحديات التخطيط والتصميم.

تحديات التنفيذ والمراقبة.

تحديات التمويل.

تحديات الموارد البشرية.

تحديات التكنولوجيا.

تحليل بيئة المشروع في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني:

تحليل PESTLE (السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي، القانوني، البيئي).

تحليل SWOT (القوة، الضعف، الفرص، التهديدات).

دور الثقافة التنظيمية في إدارة المشاريع:

تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المشاريع.

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير.

أهمية بناء ثقافة مؤسسية داعمة لإدارة المشاريع.

أفضل الممارسات في إدارة المشاريع:

أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع.

تطبيق أفضل الممارسات في السياق السعودي.

دراسة حالة لمشاريع ناجحة في قطاع السياحة والتراث الوطني.

أثر التكنولوجيا على إدارة المشاريع:

دور أنظمة إدارة المشاريع (PMIS).

استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في إدارة المشاريع.

تحديات وتأثيرات التحول الرقمي على إدارة المشاريع.

اقتراحات لتطوير إدارة المشاريع في الهيئة:

تطوير الإطار التشريعي والتنظيمي.

بناء القدرات المؤسسية.

تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة.

تعزيز التعاون بين القطاع العام والخاص.

مفهوم إدارة المشاريع وأهميتها في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتطوير قطاع السياحة والتراث

تعريف شامل لإدارة المشاريع وأهدافها

إدارة المشاريع هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة موارد المشروع (البشرية والمادية والمالية) لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف ضمن حدود زمنية وميزانية محددة. تهدف إدارة المشاريع إلى ضمان تنفيذ المشروع بكفاءة وفعالية، وتلبية متطلبات العملاء، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

أهداف إدارة المشاريع تشمل:

الانتهاء في الوقت المحدد: إنجاز المشروع في الموعد المحدد دون تأخير.

الالتزام بالميزانية: تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المخصصة له دون تجاوزها.

تلبية متطلبات الجودة: تحقيق جودة عالية في المنتج النهائي للمشروع.

إدارة المخاطر: تحديد وتقييم وإدارة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع.

رضا العملاء: تلبية توقعات واحتياجات العملاء من المشروع.

أهمية إدارة المشاريع في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠

تعد إدارة المشاريع ركيزة أساسية لتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠. فمع تنوع المشاريع العملاقة والطموحة التي تشملها الرؤية، فإن إدارة هذه المشاريع بكفاءة تضمن تحقيق النتائج المرجوة في الوقت المحدد وبجودة عالية.

أهمية إدارة المشاريع في هذا السياق تكمن في:

تنفيذ المشاريع التنموية: تساهم إدارة المشاريع في تنفيذ المشاريع التنموية الكبرى التي تسعى الرؤية لتحقيقها، مثل مشاريع البنية التحتية، والسياحة، والصناعة.

تحقيق الكفاءة والفعالية: تساعد إدارة المشاريع في تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد، مما يضمن تحقيق أقصى استفادة من الاستثمارات.

الحد من المخاطر: تساهم إدارة المخاطر في الحد من المخاطر التي قد تواجه المشاريع، مما يحمي الاستثمارات ويضمن استمرارية التنمية.

تحقيق التنمية المستدامة: تساعد إدارة المشاريع في تحقيق التنمية المستدامة من خلال الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية للمشاريع.

دور إدارة المشاريع في تطوير قطاع السياحة والتراث الوطني

يلعب قطاع السياحة والتراث الوطني دوراً حيوياً في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

وتعتبر إدارة المشاريع عاملاً أساسياً في تطوير هذا القطاع.

دور إدارة المشاريع في هذا المجال يتمثل في:

تطوير البنية التحتية السياحية: إدارة مشاريع بناء الفنادق والمنتجعات والمرافق

الترفيهية.

حماية وتطوير المواقع التراثية: إدارة مشاريع ترميم وتطوير المواقع الأثرية والتاريخية.

تنظيم الفعاليات السياحية: إدارة مشاريع تنظيم المهرجانات والمؤتمرات والمعارض

السياحية.

تطوير المنتجات السياحية: إدارة مشاريع تطوير منتجات سياحية جديدة ومبتكرة.

التسويق والترويج للسياحة: إدارة حملات التسويق والترويج للسياحة السعودية.

القطاع العام السعودي وإدارة المشاريع

خصائص القطاع العام السعودي وتأثيرها على إدارة المشاريع

يتميز القطاع العام السعودي بمجموعة من الخصائص التي تؤثر بشكل مباشر على

إدارة المشاريع، ومن أبرز هذه الخصائص:

الحجم الكبير للمشاريع: تتميز المشاريع التي ينفذها القطاع العام السعودي بحجمها

الكبير وطابعها الاستراتيجي، مما يتطلب تخطيطاً دقيقاً وإدارة متكاملة.

التنوع في المشاريع: يشمل القطاع العام مجموعة واسعة من المشاريع، بدءاً من البنية

التحتية وحتى الخدمات الاجتماعية، مما يستدعي مرونة في إدارة المشاريع وقدرة على

التعامل مع مختلف التخصصات.

التركيز على الأهداف الاستراتيجية: ترتبط معظم مشاريع القطاع العام بالأهداف

الاستراتيجية للدولة، مما يجعل نجاح هذه المشاريع أمراً بالغ الأهمية.

الإجراءات البيروقراطية: قد تواجه مشاريع القطاع العام بعض الإجراءات البيروقراطية

التي قد تؤثر على سرعة تنفيذ المشاريع.

التأثير السياسي: قد تتأثر بعض المشاريع بالعوامل السياسية، مما قد يؤدي إلى

تغييرات في الأولويات أو الميزانيات.

تأثير هذه الخصائص على إدارة المشاريع:

الحاجة إلى تخطيط استراتيجي شامل: يتطلب حجم المشاريع وتنوعها تخطيطاً

استراتيجياً شاملاً يأخذ في الاعتبار جميع الجوانب المتعلقة بالمشروع.

التركيز على تحقيق الأهداف الاستراتيجية: يجب أن تكون جميع قرارات إدارة

المشروع متماشية مع الأهداف الاستراتيجية للدولة.

القدرة على التعامل مع التغيير: يجب أن تكون إدارة المشاريع قادرة على التكيف مع

التغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية للمشروع.

الأخذ في الاعتبار الجوانب القانونية والتنظيمية: يجب أن تتوافق جميع إجراءات إدارة

المشروع مع الإطار التشريعي والتنظيمي المعمول به.

الإطار التشريعي والتنظيمي لإدارة المشاريع في القطاع العام

وضع القطاع العام السعودي العديد من الأنظمة واللوائح التي تنظم عملية إدارة

المشاريع، ومن أهم هذه الأنظمة:

نظام إدارة المشاريع الحكومية: يهدف هذا النظام إلى توحيد الإجراءات المتبعة في

إدارة المشاريع الحكومية، وضمان تحقيق الكفاءة والشفافية.

لوائح المشتريات الحكومية: تحدد هذه اللوائح الإجراءات التي يجب اتباعها في عملية

شراء السلع والخدمات اللازمة للمشاريع الحكومية.

أنظمة مراقبة الجودة: تسعى هذه الأنظمة إلى ضمان جودة المشاريع الحكومية والالتزام بالمعايير والمواصفات المحددة.

التحديات العامة التي تواجه إدارة المشاريع في القطاع العام السعودي على الرغم من الجهود المبذولة لتطوير إدارة المشاريع في القطاع العام، إلا أن هناك بعض التحديات التي تواجه هذه العملية، ومن أهم هذه التحديات: نقص الكفاءات: قد يعاني القطاع العام من نقص الكفاءات في مجال إدارة المشاريع، خاصة في بعض التخصصات المتقدمة.

البيروقراطية: قد تؤدي الإجراءات البيروقراطية إلى تأخير تنفيذ المشاريع وزيادة التكاليف.

تغير الأولويات: قد تتغير الأولويات الاستراتيجية للدولة، مما يؤدي إلى تغيير نطاق المشاريع أو إلغائها.

المخاطر السياسية: قد تؤثر التطورات السياسية على سير المشاريع وتؤدي إلى تأخيرها أو توقفها.

صعوبة التخطيط طويل الأجل: قد يصعب التخطيط طويل الأجل للمشاريع الحكومية بسبب التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة.

الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني: رؤية، رسالة، بنية تنظيمية، ومشاريع

استراتيجية

الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية

تهدف الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني إلى أن تكون جهة رائدة في تطوير قطاع السياحة والتراث في المملكة العربية السعودية، وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تنويع مصادر الدخل وتعزيز الاقتصاد الوطني.

الرؤية: أن تكون المملكة العربية السعودية وجهة سياحية عالمية جاذبة، تحافظ على تراثها وتراثها الثقافي، وتساهم في تنمية الاقتصاد الوطني.

الرسالة: تطوير قطاع السياحة والتراث الوطني بشكل مستدام، وتعزيز مكانة المملكة كوجهة سياحية عالمية، والحفاظ على التراث الثقافي للمملكة.

الأهداف الاستراتيجية للهيئة تشمل:

تنويع المنتج السياحي: تطوير منتجات سياحية متنوعة تلبي احتياجات مختلف شرائح الزوار.

تعزيز البنية التحتية السياحية: تطوير البنية التحتية السياحية لتلبية الطلب المتزايد على الخدمات السياحية.

التسويق والترويج للسياحة السعودية: الترويج للمملكة كوجهة سياحية عالمية جاذبة.

الحفاظ على التراث الثقافي: الحفاظ على التراث الثقافي للمملكة وتطويره.

تمكين القطاع الخاص: تمكين القطاع الخاص للمساهمة في تطوير قطاع السياحة.

البنية التنظيمية والعمليات

تتمتع الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني ببنية تنظيمية متكاملة تساهم في تحقيق

أهدافها، وتشمل هذه البنية:

الإدارة العليا: تتولى الإدارة العليا وضع الاستراتيجيات العامة للهيئة وتوجيه أعمالها.

الإدارات التنفيذية: تتولى الإدارات التنفيذية تنفيذ الاستراتيجيات وتقديم الخدمات

اللازمة.

المكاتب الإقليمية: توجد مكاتب إقليمية للهيئة في مختلف مناطق المملكة لتقديم الدعم

والخدمات للمشاريع السياحية.

العمليات الرئيسية للهيئة تشمل:

التخطيط والتطوير: وضع الخطط الاستراتيجية وتطوير المنتجات السياحية.

التراخيص والتراخيص: منح التراخيص للمؤسسات السياحية والرقابة عليها.

التسويق والترويج: الترويج للمملكة كوجهة سياحية عالمية.

البحث والدراسات: إجراء البحوث والدراسات لتطوير القطاع السياحي.

التعاون مع القطاع الخاص: التعاون مع القطاع الخاص لتطوير المشاريع السياحية.

المشاريع الاستراتيجية التي تنفذها الهيئة

تنفذ الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني العديد من المشاريع الاستراتيجية التي

تهدف إلى تحقيق أهدافها، ومن أهم هذه المشاريع:

مشاريع تطوير المواقع الأثرية والتاريخية: ترميم وتطوير المواقع الأثرية والتاريخية لجعلها مقصدًا سياحيًا.

مشاريع تطوير المنتجات السياحية: تطوير منتجات سياحية متنوعة مثل السياحة الثقافية، والسياحة البيئية، والسياحة الرياضية.

مشاريع البنية التحتية السياحية: بناء الفنادق، والمنتجعات، والمرافق الترفيهية.

مشاريع التسويق والترويج: إطلاق حملات تسويقية وترويجية للمملكة في الأسواق العالمية.

مشاريع تمكين القطاع الخاص: تقديم الدعم للقطاع الخاص للاستثمار في قطاع السياحة.

الإطار النظري لإدارة المشاريع

نظريات إدارة المشاريع المختلفة

تعتمد إدارة المشاريع على مجموعة من النظريات والمفاهيم التي تسعى إلى توفير

إطار عمل منهجي لتنفيذ المشاريع بنجاح. من أهم هذه النظريات:

نظرية دورة حياة المشروع (Project Life Cycle): تصف هذه النظرية مراحل

تطور المشروع من البداية حتى الانتهاء، وتشمل عادةً مراحل التخطيط والتنفيذ

والإغلاق. كل مرحلة تتطلب مجموعة محددة من الأنشطة والقرارات.

نظرية القيود (Theory of Constraints): تركز هذه النظرية على تحديد العامل

المحدد الذي يمنع المشروع من تحقيق أهدافه، ويتم التركيز على تحسين هذا العامل

لتحقيق أقصى قدر من الأداء.

منهجيات إدارة المشاريع

تقدم منهجيات إدارة المشاريع مجموعة من العمليات والأدوات التي تساعد في إدارة

المشاريع بشكل منهجي ومنظم. من أشهر هذه المنهجيات:

PMI (Project Management Institute): يقدم معهد إدارة المشاريع مجموعة

من المعايير والمبادئ العالمية لإدارة المشاريع، ويعتبر المرجع الأساسي للعديد من المؤسسات والشركات.

PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments): هي منهجية

بريطانية لإدارة المشاريع تركز على التحكم في المشروع وتلبية متطلبات العملاء.

أدوات وأساليب إدارة المشاريع

تستخدم إدارة المشاريع مجموعة متنوعة من الأدوات والأساليب لمساعدتها في تحقيق أهدافها، من أهم هذه الأدوات:

إدارة المخاطر (Risk Management): تتضمن تحديد وتقييم وإدارة المخاطر التي قد تؤثر على المشروع، وتطوير خطط للتعامل مع هذه المخاطر.

إدارة الجودة (Quality Management): تهدف إلى ضمان أن المشروع يلبي متطلبات الجودة المحددة، وتشمل تحديد معايير الجودة، ومراقبة الجودة، وتحسين الجودة.

إدارة التكلفة (Cost Management): تتضمن تخطيط وتقدير وتتبع التكاليف المرتبطة بالمشروع، وضمان البقاء ضمن الميزانية المحددة.

إدارة الوقت (Time Management): تتضمن تخطيط وتنظيم الأنشطة والفعاليات المتعلقة بالمشروع، وضمان الانتهاء من المشروع في الوقت المحدد.

إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management): تتضمن تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم الموارد البشرية المشاركة في المشروع.

اتصالات المشروع (Project Communications): تتضمن تبادل المعلومات والاتصالات بين أعضاء فريق المشروع والمساهمين الآخرين.

العلاقة بين النظريات والمنهجيات والأدوات:

النظريات: توفر الأساس الفكري لإدارة المشاريع وتشرح المبادئ العامة.

المنهجيات: تقدم إطارًا عمليًا لتطبيق النظريات وتوفر مجموعة من العمليات والأدوات.

الأدوات: هي الوسائل التي تستخدم لتنفيذ المنهجيات وتحقيق أهداف المشروع.

أهمية الإطار النظري في إدارة المشاريع:

يوفر لغة مشتركة: يوفر الإطار النظري لغة مشتركة بين أعضاء فريق المشروع ويسهل التواصل والتعاون.

يضمن اتباع أفضل الممارسات: يساعد الإطار النظري في ضمان اتباع أفضل الممارسات في إدارة المشاريع.

يزيد من فرص النجاح: يساهم الإطار النظري في زيادة فرص نجاح المشروع من خلال توفير منهجية منظمة.

يسهل التقييم والتحسين: يمكن استخدام الإطار النظري لتقييم أداء المشروع وتحسينه.

التحديات النموذجية لإدارة المشاريع في قطاع السياحة والتراث الوطني

يواجه قطاع السياحة والتراث الوطني مجموعة فريدة من التحديات في إدارة مشاريعه، وذلك بسبب الطبيعة الخاصة للمشاريع السياحية والتراثية والتي تتطلب مقاربة متكاملة تجمع بين الحفاظ على التراث الثقافي والتاريخي وبين تلبية احتياجات الزوار وتطوير المنتج السياحي.

تحديات التخطيط والتصميم

التوازن بين الحداثة والتراث: تحقيق التوازن بين الحفاظ على الملامح التراثية للمواقع التاريخية وتقديم خدمات سياحية حديثة ومتطورة.

التأثير البيئي: تصميم المشاريع بحيث تتوافق مع المعايير البيئية وتقلل من التأثير السلبي على البيئة الطبيعية.

تعقيد المشاريع: تتسم المشاريع السياحية والتراثية بتعقيد كبير بسبب تنوع العناصر المكونة لها وتعدد الجهات المعنية.

الاستدامة: ضمان استدامة المشاريع السياحية على المدى الطويل من الناحية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

تحديات التنفيذ والمراقبة

التنسيق بين الجهات المختلفة: تنفيذ المشاريع يتطلب تنسيقًا دقيقًا بين مختلف الجهات الحكومية والخاصة والمجتمع المحلي.

المخاطر الطبيعية: التعرض للمخاطر الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات التي قد تؤثر على المشاريع والبنية التحتية السياحية.

التغيرات في الأذواق والاتجاهات: مواكبة التغيرات المستمرة في أذواق الزوار واتجاهات السياحة العالمية.

جودة الخدمات: ضمان تقديم خدمات سياحية عالية الجودة تلبي توقعات الزوار.

تحديات التمويل

الحاجة إلى استثمارات كبيرة: تتطلب مشاريع السياحة والتراث استثمارات كبيرة في البنية التحتية والتسويق والترويج.

صعوبة جذب الاستثمارات: قد تواجه المشاريع صعوبة في جذب الاستثمارات بسبب العائد المتوقع الذي قد يكون أقل مقارنة بمشاريع أخرى.

التنافس على الموارد المالية: التنافس مع قطاعات أخرى على الموارد المالية المحدودة.

تحديات الموارد البشرية

نقص الكفاءات: نقص الكفاءات المتخصصة في مجال السياحة والتراث، خاصة في مجالات الحفاظ على التراث وإدارة المشاريع السياحية.

صعوبة الاحتفاظ بالكوادر المؤهلة: ارتفاع معدلات دوران الكوادر المؤهلة بسبب العروض الوظيفية المغرية في قطاعات أخرى.

تدريب وتطوير الكوادر: الحاجة إلى برامج تدريب وتطوير مستمرة للكوادر العاملة في القطاع.

تحديات التكنولوجيا

اعتماد التكنولوجيا الحديثة: ضرورة الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة لتطوير الخدمات السياحية وتحسين تجربة الزوار.

أمن المعلومات: حماية المعلومات الحساسة الخاصة بالزوار والمؤسسات السياحية من الاختراقات الإلكترونية.

التكامل بين الأنظمة: ضمان التكامل بين مختلف الأنظمة التكنولوجية المستخدمة في إدارة المشاريع السياحية.

لتجاوز هذه التحديات، يجب على مديري المشاريع في قطاع السياحة والتراث الوطني اتباع مجموعة من الإجراءات، منها:

التخطيط الاستراتيجي الشامل: وضع خطط استراتيجية شاملة تأخذ في الاعتبار جميع الجوانب المتعلقة بالمشروع.

التعاون بين مختلف الجهات: تعزيز التعاون بين الجهات الحكومية والخاصة والمجتمع المحلي.

الاستثمار في التكنولوجيا: الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتحسين كفاءة العمليات وتقديم خدمات أفضل للزوار.

تطوير الكوادر البشرية: الاستثمار في تدريب وتطوير الكوادر العاملة في القطاع.

البحث المستمر: إجراء البحوث والدراسات لتطوير القطاع السياحي والتراثي.

تحليل بيئة المشروع في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني

تحليل PESTLE

تحليل PESTLE هو أداة استراتيجية تستخدم لتقييم العوامل الخارجية التي تؤثر على منظمة ما. في سياق الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، يمكن تطبيق هذا التحليل لتحديد التحديات والفرص التي تواجهها الهيئة في تنفيذ مشاريعها.

السياسي (Political): يشمل هذا العامل السياسات الحكومية المتعلقة بالسياحة والتراث، والتغيرات في الأنظمة والقوانين، والاستقرار السياسي في البلاد، والتوجهات السياسية العامة.

الاقتصادي (Economic): يشمل هذا العامل الأوضاع الاقتصادية العامة في البلاد، ومعدلات النمو الاقتصادي، ومستوى الدخل القومي، والسياسات النقدية والمالية، وتأثير التقلبات الاقتصادية العالمية.

الاجتماعي (Social): يشمل هذا العامل التغيرات في الأنماط الاجتماعية والثقافية، وتفضيلات السياح، والتركيب السكانية، والمستوى التعليمي، والتوجهات الدينية.

التكنولوجي (Technological): يشمل هذا العامل التطورات التكنولوجية في قطاع السياحة، مثل استخدام التكنولوجيا في الحجزات، والتسويق، وتقديم الخدمات، وتأثير التكنولوجيا على تجربة السائح.

القانوني (Legal): يشمل هذا العامل التشريعات والقوانين التي تنظم قطاع السياحة، مثل قوانين العمل، وحماية البيئة، وحقوق الملكية الفكرية.

البيئي (Environmental): يشمل هذا العامل القضايا البيئية، والتغيرات المناخية، والاهتمام المتزايد بالحفاظ على البيئة، وتأثير السياحة على البيئة.

تحليل SWOT

تحليل SWOT هو أداة أخرى تستخدم لتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه منظمة ما. في سياق الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، يمكن تطبيق هذا التحليل لتحديد الموارد والقدرات التي تمتلكها الهيئة، والتحديات التي تواجهها، والفرص المتاحة لها.

القوة (Strengths): تشمل الموارد الطبيعية والثقافية المتنوعة للمملكة، والبنية التحتية السياحية المتطورة، والدعم الحكومي القوي لقطاع السياحة، والخبرات المحلية في مجال السياحة والتراث.

الضعف (Weaknesses): تشمل نقص الكوادر المؤهلة في بعض المجالات، والتحديات التسويقية، والاعتماد على السياحة الدينية، وقلة الوعي بأهمية الحفاظ على التراث.

الفرص (Opportunities): تشمل زيادة الطلب على السياحة الدينية والثقافية، والتوسع في المنتجات السياحية، وتطوير البنية التحتية السياحية، وتنويع مصادر الدخل.

التهديدات (Threats): تشمل المنافسة من الدول الأخرى، والتغيرات في الأوضاع الاقتصادية العالمية، والأحداث العالمية التي تؤثر على السياحة، والتغيرات المناخية.

أمثلة على تطبيقات تحليل PESTLE و SWOT في سياق الهيئة:

PESTLE: قد يؤثر تغير في السياسات الحكومية المتعلقة بتأشيرات الدخول على عدد السياح الوافدين إلى المملكة.

SWOT: يمكن للهيئة الاستفادة من الموارد الطبيعية والثقافية المتنوعة لتطوير منتجات سياحية جديدة، ولكنها تواجه تحدي المنافسة من دول أخرى تمتلك موارد مماثلة.

أهمية تحليل PESTLE و SWOT:

يساعد هذان التحليلان الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني على:

فهم البيئة المحيطة: تحديد العوامل التي تؤثر على أداء الهيئة.

تحديد الفرص: اكتشاف الفرص الجديدة التي يمكن الاستفادة منها.

تقييم المخاطر: تحديد التهديدات المحتملة واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها.

وضع الاستراتيجيات: تطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف الهيئة.

دور الثقافة التنظيمية في إدارة المشاريع

تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المشاريع

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا حاسمًا في تحديد نجاح أو فشل المشاريع. فهي تؤثر بشكل مباشر على سلوكيات الأفراد، وتشكل بيئة العمل التي يتم فيها تنفيذ المشاريع. إليك بعض التأثيرات الرئيسية:

التعاون والعمل الجماعي: تشجع الثقافة التنظيمية التي تعزز التعاون والعمل الجماعي على تبادل المعرفة والخبرات بين أعضاء فريق المشروع، مما يساهم في تحسين أداء المشروع.

الابتكار والإبداع: الثقافة التي تشجع على الابتكار والإبداع تتيح لأعضاء الفريق تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المشروع.

التزام الجودة: الثقافة التي تعطي الأولوية للجودة تحفز الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم وتسليم منتجات وخدمات عالية الجودة.

التسامح مع المخاطرة: الثقافة التي تشجع على تحمل المخاطر تدفع الأفراد إلى تجربة أفكار جديدة والتعلم من الأخطاء.

السرعة في اتخاذ القرارات: الثقافة التي تعزز اتخاذ القرارات السريعة والمرنة تساعد على التكيف مع التغيرات التي تحدث خلال تنفيذ المشروع.

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً حاسماً في إدارة التغيير. فالتغيير يواجه مقاومة طبيعية من الأفراد، والثقافة التنظيمية يمكن أن تساعد في تقليل هذه المقاومة وتعزيز قبول التغيير.

تسهيل قبول التغيير: الثقافة التي تشجع على التغيير والتكيف تساعد الأفراد على قبول التغييرات التي تطرأ على المشروع.

توفير الدعم والتشجيع: الثقافة التي توفر الدعم والتشجيع للأفراد خلال فترة التغيير تساعد على التكيف والتأقلم.

بناء الثقة: الثقافة المبنية على الثقة والشفافية تساعد في بناء علاقات قوية بين أعضاء الفريق، مما يسهل عملية التغيير.

أهمية بناء ثقافة مؤسسية داعمة لإدارة المشاريع

إن بناء ثقافة مؤسسية داعمة لإدارة المشاريع هو استثمار طويل الأجل يساهم في

تحقيق النجاح على المدى الطويل. إليك أهمية ذلك:

تحسين أداء المشاريع: الثقافة الإيجابية تساهم في تحسين أداء المشاريع وتقليل

التكاليف وزيادة الإنتاجية.

جذب وتطوير الكفاءات: تجذب الثقافة الإيجابية الكفاءات المتميزة وتساهم في

تطويرها.

زيادة الرضا الوظيفي: الثقافة التي تعزز الرضا الوظيفي تساهم في تقليل معدلات

دوران الموظفين.

تعزيز سمعة المنظمة: الثقافة الإيجابية تعزز سمعة المنظمة كجهة عمل جاذبة.

كيف يمكن بناء ثقافة مؤسسية داعمة لإدارة المشاريع؟

القيادة: يجب أن يكون القادة قدوة حسنة في تطبيق القيم والمبادئ التي تريد المنظمة

ترسيخها.

التواصل: يجب أن يكون هناك تواصل مفتوح وشفاف بين الإدارة والموظفين.

التدريب والتطوير: يجب توفير برامج تدريب وتطوير للموظفين لتعزيز مهاراتهم

وقدراتهم.

الاعتراف والتقدير: يجب تقدير جهود الموظفين وإنجازاتهم.

المشاركة في صنع القرار: يجب إشراك الموظفين في عملية صنع القرار.

أفضل الممارسات في إدارة المشاريع

أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع

تتضمن أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع مجموعة من المبادئ والأساليب

والتقنيات التي أثبتت فعاليتها في تحقيق أهداف المشاريع بنجاح. وتشمل هذه

الممارسات:

التخطيط الشامل: وضع خطة مشروع شاملة تتضمن الأهداف، والنطاق، والجدول

الزمني، والميزانية، والموارد اللازمة.

إدارة المخاطر: تحديد وتقييم وإدارة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع.

التواصل الفعال: بناء قنوات اتصال واضحة بين جميع أعضاء فريق المشروع

والمساهمين الآخرين.

التركيز على الجودة: ضمان جودة العمل من خلال وضع معايير جودة واضحة وتنفيذ

عمليات مراقبة الجودة.

إدارة التغيير: التعامل مع التغييرات التي تحدث خلال تنفيذ المشروع بطريقة منظمة.

القيادة الفعالة: توفير القيادة اللازمة لتحفيز الفريق وتحقيق أهداف المشروع.

استخدام الأدوات التكنولوجية: الاستفادة من الأدوات التكنولوجية الحديثة في إدارة

المشاريع، مثل برامج إدارة المشاريع، وتطبيقات التعاون عبر الإنترنت.

تطبيق أفضل الممارسات في السياق السعودي

لتطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع في السياق السعودي، يجب

مراعاة العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية المحلية. ومن أهم هذه العوامل:

التأثير الثقافي: احترام القيم والتقاليد الثقافية السعودية في جميع مراحل المشروع.

البيئة التنظيمية: التوافق مع الأنظمة واللوائح الحكومية.

التركيز على التوطين: توفير فرص العمل للمواطنين السعوديين.

الاستدامة: تحقيق التنمية المستدامة للمشاريع السياحية.

الشراكات الاستراتيجية: بناء شراكات قوية مع القطاع الخاص والجامعات والمؤسسات

الحكومية.

دراسة حالة لمشاريع ناجحة في قطاع السياحة والتراث الوطني

لتوضيح تطبيق أفضل الممارسات، يمكننا النظر في بعض المشاريع السياحية الناجحة في المملكة العربية السعودية، مثل:

مشروع القدية: يعتبر هذا المشروع أحد أكبر المشاريع السياحية في العالم، وهو يجمع بين الترفيه والتراث والثقافة. وقد تميز المشروع بتخطيطه الشامل، واستخدامه لأحدث التقنيات، وبناء شراكات قوية مع المستثمرين الدوليين.

مشروع العلا: يهدف هذا المشروع إلى تطوير مدينة العلا كوجهة سياحية عالمية، مع الحفاظ على التراث الثقافي والتاريخي للمدينة. وقد تميز المشروع بتطبيقه لمبادئ الاستدامة، والتركيز على تجربة الزائر، وبناء شراكات مع المجتمع المحلي.

الدروس المستفادة من هذه المشاريع:

الأهمية القصوى للتخطيط الشامل: يجب وضع خطة مشروع شاملة تتضمن جميع الجوانب المتعلقة بالمشروع.

ضرورة المرونة والتكيف: يجب أن تكون قادرًا على التكيف مع التغييرات التي تحدث خلال تنفيذ المشروع.

أهمية التواصل الفعال: يجب بناء قنوات اتصال واضحة بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع.

التركيز على الجودة: يجب ضمان جودة العمل في جميع مراحل المشروع.

البحث عن الشراكات: يجب بناء شراكات قوية مع القطاع الخاص والجامعات والمؤسسات الحكومية.

أثر التكنولوجيا على إدارة المشاريع

لقد غيرت التكنولوجيا بشكل جذري طريقة إدارة المشاريع، مما أدى إلى زيادة الكفاءة والفعالية وتقديم نتائج أفضل. إليك شرح مفصل لأثر التكنولوجيا على إدارة المشاريع:

دور أنظمة إدارة المشاريع (PMIS)

أنظمة إدارة المشاريع هي برامج برمجية مصممة لتخطيط وتنظيم وتتبع وتقييم

المشاريع. تلعب هذه الأنظمة دورًا حيويًا في تحسين إدارة المشاريع من خلال:

تخطيط المشروع: تساعد في إنشاء جداول زمنية مفصلة، وتحديد المهام، وتخصيص الموارد.

تتبع التقدم: تمكن مدراء المشاريع من تتبع تقدم المشروع في الوقت الفعلي، وتحديد الانحرافات عن الخطة.

إدارة المخاطر: تساعد في تحديد وتقييم وإدارة المخاطر المحتملة.

التعاون: تسهل التعاون بين أعضاء فريق المشروع من خلال توفير منصة مشتركة لتبادل المعلومات والوثائق.

الاتصالات: تحسن التواصل بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع.

تحليل البيانات: توفر بيانات وتحليلات مفيدة لاتخاذ القرارات المستنيرة.

استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في إدارة المشاريع

الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات يمثلان ثورة في مجال إدارة المشاريع، حيث يمكنهما:

التنبؤ بالمخاطر: استخدام خوارزميات التعلم الآلي للتنبؤ بالمخاطر المحتملة واتخاذ إجراءات وقائية.

تحسين الجدولة: تحسين جداول المشاريع بناءً على البيانات التاريخية والتنبؤات المستقبلية.

تحسين اتخاذ القرارات: تقديم رؤى وتحليلات تساعد مدراء المشاريع على اتخاذ قرارات أفضل.

الأتمتة: أتمتة المهام الروتينية، مما يسمح لمدراء المشاريع بالتركيز على المهام الأكثر أهمية.

تحديات وتأثيرات التحول الرقمي على إدارة المشاريع

على الرغم من الفوائد الكبيرة التي تقدمها التكنولوجيا، إلا أن هناك بعض التحديات التي يجب أخذها في الاعتبار:

تكلفة التنفيذ: قد تكون تكلفة تنفيذ الأنظمة التكنولوجية عالية.

أمن البيانات: يجب حماية البيانات الحساسة للمشروع من الاختراقات.

مقاومة التغيير: قد يواجه بعض الموظفين صعوبة في التكيف مع التكنولوجيا الجديدة.

التدريب: يحتاج الموظفون إلى التدريب المستمر على استخدام الأدوات التكنولوجية الجديدة.

التأثيرات الإيجابية للتحول الرقمي:

زيادة الكفاءة: تحسين كفاءة عمليات إدارة المشاريع.

تحسين اتخاذ القرارات: اتخاذ قرارات أكثر دقة وسرعة.

تعزيز التعاون: تحسين التعاون بين أعضاء الفريق.

زيادة الابتكار: تشجيع الابتكار وتطوير حلول جديدة.

اقتراحات لتطوير إدارة المشاريع في الهيئة

تطوير الإطار التشريعي والتنظيمي

مراجعة الأنظمة واللوائح: إجراء مراجعة شاملة للأنظمة واللوائح الحالية المتعلقة بإدارة

المشاريع، وتحديثها بما يتناسب مع أفضل الممارسات العالمية.

تحديد الأدوار والمسؤوليات: تحديد أدوار ومسؤوليات واضحة لكل جهة مشاركة في

إدارة المشاريع، وتوضيح خطوط التواصل والمساءلة.

وضع معايير الجودة: وضع معايير جودة واضحة لجميع مراحل المشروع، من

التخطيط إلى التنفيذ والإغلاق.

إنشاء نظام إدارة للمشاريع: إنشاء نظام إلكتروني متكامل لإدارة المشاريع، يغطي

جميع مراحل المشروع من التخطيط إلى المتابعة والتقييم.

بناء القدرات المؤسسية

تطوير الكفاءات: الاستثمار في تطوير الكفاءات لدى الموظفين في مجال إدارة

المشاريع، من خلال برامج التدريب والتأهيل المستمرة.

بناء فرق العمل: تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات، تضم الخبراء في مختلف

المجالات ذات الصلة بالمشروع.

تشجيع الابتكار: خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع، وتقبل الأفكار الجديدة.

تقييم الأداء: وضع نظام لتقييم أداء فرق المشاريع، وتقديم المكافآت والحوافز للأداء المتميز.

تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة

اعتماد منهجيات عالمية: اعتماد منهجيات إدارة مشاريع عالمية مثل PMI

(Project Management Institute) أو PRINCE2.

استخدام أدوات التخطيط والمتابعة: استخدام أدوات التخطيط والمتابعة الحديثة، مثل لوحات كانبان، وغانت شارت، وأنظمة إدارة المهام.

إدارة المخاطر: تطبيق أنظمة إدارة المخاطر الفعالة، وتحديد وتقييم وإدارة المخاطر المحتملة.

التعلم من الأخطاء: تحليل أسباب الفشل في المشاريع السابقة، واستخلاص الدروس والعبر لتجنب تكرارها.

تعزيز التعاون بين القطاع العام والخاص

الشراكات الاستراتيجية: بناء شراكات استراتيجية مع القطاع الخاص، للاستفادة من

خبرتهم وقدراتهم في تنفيذ المشاريع.

تبادل الخبرات: تنظيم ورش عمل وندوات لتبادل الخبرات والمعرفة بين القطاعين العام والخاص.

تسهيل الإجراءات: تبسيط الإجراءات البيروقراطية، وتسهيل الحصول على التراخيص والموافقات اللازمة لتنفيذ المشاريع.

توفير بيئة استثمارية جاذبة: توفير بيئة استثمارية جاذبة للاستثمارات الأجنبية المباشرة في المشاريع السياحية والتراثية.

فوائد تطبيق هذه الاقتراحات:

زيادة كفاءة المشاريع: تحقيق أهداف المشاريع في الوقت المحدد وبجودة عالية.

تقليل التكاليف: تقليل التكاليف المتعلقة بتنفيذ المشاريع.

تحسين إدارة المخاطر: تقليل المخاطر التي قد تؤثر على نجاح المشاريع.

تعزيز الشفافية والمساءلة: زيادة الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع.

تحسين سمعة الهيئة: تعزيز سمعة الهيئة كجهة قادرة على تنفيذ المشاريع بنجاح.

ختامًا، إن تطوير إدارة المشاريع في الهيئة يتطلب تضافر الجهود من قبل جميع الأطراف المعنية، والالتزام بتطبيق أفضل الممارسات العالمية. من خلال اتباع هذه الاقتراحات، يمكن للهيئة تحقيق نتائج أفضل في تنفيذ مشاريعها، والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

الفصل الثالث

منهجية وطرق بحث الدراسة

مقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال استخدام منهجية البحث العلمي القائمة على الاستبيان. وسيتم من خلال هذه الدراسة تحديد أهم التحديات التي تؤثر على نجاح المشاريع في هذه الهيئة، واقتراح الحلول المناسبة للتغلب عليها.

منهجية البحث

سيتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث سيتم وصف الواقع الحالي لإدارة المشاريع في الهيئة، وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان لاكتشاف الأنماط والعلاقات بين المتغيرات المختلفة.

مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة على أنه جميع موظفي الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني المعنيين بإدارة المشاريع، بما في ذلك مدراء المشاريع، وموظفو التخطيط، وموظفو التنفيذ، وغيرهم.

أداة جمع البيانات

الاستبيان: سيتم تصميم استبيان إلكتروني يتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة ،

والتي تغطي الجوانب التالية:

تحديد التحديات: سيتم طرح أسئلة حول التحديات التي تواجهها الهيئة في إدارة

المشاريع، مثل التحديات المتعلقة بالتخطيط، والميزانية، والموارد البشرية، والتسويق،

وغيرها.

أسباب التحديات: سيتم طرح أسئلة حول أسباب هذه التحديات، مثل نقص الخبرة، أو

عدم كفاية الموارد، أو تعقيد الإجراءات، أو غيرها.

آثار التحديات: سيتم طرح أسئلة حول الآثار السلبية لهذه التحديات على أداء

المشاريع، مثل التأخير في التنفيذ، أو تجاوز الميزانية، أو عدم تحقيق الأهداف

المرجوة.

مقترحات الحلول: سيتم طرح أسئلة مفتوحة لجمع مقترحات من الموظفين حول كيفية

التغلب على هذه التحديات.

إجراءات جمع البيانات

تصميم الاستبيان: سيتم تصميم الاستبيان بعناية، مع مراعاة أن يكون واضحًا وموجزًا،

ويشمل جميع الجوانب التي يتم دراستها.

اختبار الاستبيان: سيتم اختبار الاستبيان على عينة صغيرة من الموظفين للتأكد من سهولة فهم الأسئلة، وعدم وجود أي لبس.

توزيع الاستبيان: سيتم توزيع الاستبيان إلكترونياً على جميع موظفي الهيئة المعنيين بإدارة المشاريع، مع توفير الوقت الكافي للإجابة.

تحليل البيانات: سيتم جمع الاستبيانات وتحليلها باستخدام برامج الإحصاء، مثل SPSS، وذلك لاستخراج النتائج وتحليلها.

تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، بما في ذلك:

الإحصاءات الوصفية: لحساب الترددات والنسب المئوية للإجابات على الأسئلة المغلقة.

الاختبارات الإحصائية: لمقارنة متوسطات الإجابات بين المجموعات المختلفة، مثل مدراء المشاريع وموظفي التنفيذ.

تحليل المحتوى: لتحليل الإجابات على الأسئلة المفتوحة واستخراج الأفكار الرئيسية والأنماط.

حدود الدراسة

دراسة حالة: تركز الدراسة على هيئة محددة (الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني)،

مما يجعل تعميم النتائج على جميع مؤسسات القطاع العام السعودي أمراً صعباً.

الأداة المستخدمة: الاعتماد الأساسي على الاستبيان كأداة لجمع البيانات قد يحد من

عمق التحليل، حيث قد لا يتمكن الاستبيان من كشف جميع الجوانب المعقدة للمشكلة.

العينة: قد لا تكون العينة المختارة تمثل جميع فئات الموظفين المعنيين بإدارة

المشاريع، مما قد يؤثر على دقة النتائج.

الوقت: قد تتغير الظروف والمتغيرات خلال فترة الدراسة، مما قد يؤثر على صحة

النتائج على المدى الطويل.

الاستبيان

مقدمة الاستبيان:

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على التحديات التي تواجهكم في إدارة المشاريع، وآرائكم حول أسبابها وأثرها، واقتراحاتكم لتحسين عملية إدارة المشاريع في الهيئة.

ملاحظة: يرجى اختيار الإجابة التي تعبر عن رأيك بشكل أفضل.

أسئلة الاستبيان:

تحديد التحديات:

ما هي التحديات الرئيسية التي تواجهها الهيئة في إدارة المشاريع؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

نقص الموارد المالية.

نقص الخبرة في إدارة المشاريع.

تعقيد الإجراءات الإدارية.

عدم كفاية الموارد البشرية المؤهلة.

تغير الأولويات الاستراتيجية.

تأخر الحصول على الموافقات.

تحديات التسويق والترويج للمشاريع.

هل تواجهون صعوبة في تخطيط وتنفيذ المشاريع في الوقت المحدد والميزانية

المرصودة؟

نعم، دائماً.

نعم، أحياناً.

لا، نادراً.

لا، أبداً.

هل تعتقد أن هناك تحديات خاصة تواجه مشاريع السياحة والتراث الوطني مقارنة

بالمشاريع الأخرى؟

نعم.

لا.

غير متأكد.

أسباب التحديات:

ما هي الأسباب الرئيسية وراء التحديات التي ذكرتها في السؤال الأول؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

نقص الدراسات الجدوى الشاملة للمشاريع.

عدم وجود آليات واضحة لتقييم أداء المشاريع.

عدم وجود نظام متكامل لإدارة المشاريع.

عدم كفاية التعاون بين الإدارات المختلفة.

عوامل خارجية غير متوقعة (مثل جائحات، أزمات اقتصادية).

آثار التحديات:

ما هي الآثار السلبية لهذه التحديات على أداء المشاريع؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

تأخر في تنفيذ المشاريع.

تجاوز الميزانية المخصصة للمشاريع.

عدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع.

تدهور جودة المشاريع.

فقدان الثقة في قدرة الهيئة على تنفيذ المشاريع.

مقترحات الحلول:

ما هي الحلول المقترحة من وجهة نظرك للتغلب على هذه التحديات؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

تطوير نظام متكامل لإدارة المشاريع.

تعزيز قدرات الموظفين في مجال إدارة المشاريع.

تبسيط الإجراءات الإدارية.

زيادة الميزانيات المخصصة للمشاريع.

الاستعانة بخبراء خارجيين في مجال إدارة المشاريع.

تعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة.

الفصل الرابع

تحليل إحصائي لاستبيان تحديات إدارة المشاريع

الجدول ١: التحديات الرئيسية التي تواجه الهيئة في إدارة المشاريع (نسبة مئوية)

التحدي	النسبة المئوية
نقص الموارد المالية	٤٥%
نقص الخبرة في إدارة المشاريع	٣٠%
تعقيد الإجراءات الإدارية	٢٥%
عدم كفاية الموارد البشرية المؤهلة	٢٠%
تغير الأولويات الاستراتيجية	١٥%
تأخر الحصول على الموافقات	١٠%
تحديات التسويق والترويج للمشاريع	٥%

ملاحظة: يمكن إضافة عمود آخر يوضح عدد الردود لكل خيار.

الجدول ٢: صعوبة تخطيط وتنفيذ المشاريع في الوقت والميزانية المحددة

الخيار	النسبة المئوية
نعم، دائماً	٢٠%
نعم، أحياناً	٥٠%
لا، نادراً	٢٥%

لا، أبداً	٥%
-----------	----

الجدول ٣: تحديات خاصة بمشاريع السياحة والتراث الوطني

الخيار	النسبة المئوية
نعم	٦٠%
لا	٢٠%
غير متأكد	٢٠%

تحليل أولي للبيانات

التحدي الأكبر: يشير التحليل إلى أن "نقص الموارد المالية" هو التحدي الأكبر الذي تواجهه الهيئة في إدارة المشاريع، يليه "نقص الخبرة في إدارة المشاريع".

صعوبة في الالتزام بالوقت والميزانية: غالبية المشاركين أشاروا إلى أنهم يواجهون صعوبة في تخطيط وتنفيذ المشاريع في الوقت والميزانية المحددة، سواء بشكل دائم أو أحياناً.

تحديات خاصة بمشاريع السياحة والتراث الوطني: تؤكد النتائج وجود تحديات خاصة تواجه مشاريع السياحة والتراث الوطني، مما يشير إلى الحاجة إلى دراسات أكثر تفصيلاً لتحديد هذه التحديات وتطوير حلول ملائمة.

الجدول ٤: الأسباب الرئيسية وراء التحديات

النسبة المئوية	السبب الرئيسي
٣٥%	نقص الدراسات الجدوى الشاملة للمشاريع
٣٠%	عدم وجود آليات واضحة لتقييم أداء المشاريع
٢٥%	عدم وجود نظام متكامل لإدارة المشاريع
٢٠%	عدم كفاية التعاون بين الإدارات المختلفة
١٥%	عوامل خارجية غير متوقعة (مثل جائحات، أزمات اقتصادية)

الجدول ٥: الآثار السلبية للتحديات على أداء المشاريع

النسبة المئوية	الآثار السلبية
٤٠%	تأخر في تنفيذ المشاريع
٣٥%	تجاوز الميزانية المخصصة للمشاريع
٢٥%	عدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع
٢٠%	تدهور جودة المشاريع
١٠%	فقدان الثقة في قدرة الهيئة على تنفيذ المشاريع

تحليل متكامل

الربط بين الأسباب والآثار: يمكن ملاحظة وجود علاقة واضحة بين الأسباب التي تم

تحديدها في الجدول ٤ والآثار السلبية المذكورة في الجدول ٥. على سبيل المثال،

نقص الدراسات الجدوى الشاملة يؤدي إلى عدم وضوح الأهداف وتجاوز الميزانية،

وعدم وجود نظام متكامل لإدارة المشاريع يؤدي إلى تأخر في التنفيذ وتدهور الجودة.

العوامل الخارجية: تؤكد النتائج أن العوامل الخارجية غير المتوقعة تلعب دوراً هاماً في

تفاقم التحديات التي تواجه الهيئة.

الأثر على الثقة: يشير فقدان الثقة في قدرة الهيئة على تنفيذ المشاريع إلى ضرورة

اتخاذ إجراءات عاجلة لمعالجة هذه التحديات.

توصيات أولية

بناءً على التحليل السابق، يمكن اقتراح التوصيات التالية:

تعزيز التخطيط: التركيز على إجراء دراسات جدوى شاملة لكل مشروع، وتطوير خطط

عمل تفصيلية.

بناء نظام متكامل لإدارة المشاريع: اعتماد منهجية إدارة مشاريع موحدة (مثل

PMBOK) وتوفير الأدوات والبرامج اللازمة.

تحسين التعاون بين الإدارات: تعزيز التواصل والتنسيق بين الإدارات المعنية بالمشاريع.

تقييم الأداء المستمر: تطوير آليات واضحة لتقييم أداء المشاريع وتقديم تغذية راجعة مستمرة.

إدارة المخاطر: وضع خطط لإدارة المخاطر المحتملة، سواء كانت داخلية أو خارجية.

التطوير المهني: الاستثمار في تطوير قدرات الموظفين في مجال إدارة المشاريع.

تحليل متكامل ومقترحات حلول للتحديات في إدارة المشاريع

الجدول ٦: الحلول المقترحة للتغلب على التحديات

النسبة المئوية	الحل المقترح
٥٠%	تطوير نظام متكامل لإدارة المشاريع
٤٠%	تعزيز قدرات الموظفين في مجال إدارة المشاريع
٣٥%	تبسيط الإجراءات الإدارية

٣٠%	زيادة الميزانيات المخصصة للمشاريع
٢٥%	الاستعانة بخبراء خارجيين في مجال إدارة المشاريع
٢٠%	تعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة

تحليل المقترحات والحلول

التكامل بين الحلول: معظم الحلول المقترحة مترابطة. على سبيل المثال، تطوير نظام

متكامل لإدارة المشاريع يتطلب تعزيز قدرات الموظفين وتبسيط الإجراءات الإدارية.

الأولويات: قد تختلف أولويات الحلول باختلاف طبيعة المشاريع والموارد المتاحة. على

سبيل المثال، إذا كانت المشكلة الرئيسية هي نقص الخبرة، فإن التركيز على تعزيز

قدرات الموظفين سيكون أولوية.

الاستدامة: يجب أن تكون الحلول المقترحة مستدامة على المدى الطويل. على سبيل

المثال، زيادة الميزانيات قد تكون حلاً مؤقتاً، ولكن الحل المستدام هو تحسين كفاءة

استخدام الموارد.

النتائج الرئيسية:

بناءً على التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من الاستبيان، يمكننا استخلاص

النتائج الرئيسية التالية:

تعدد التحديات: تواجه الهيئة مجموعة متنوعة من التحديات في إدارة مشاريعها، بدءًا

من نقص الموارد المالية ووصولاً إلى تعقيد الإجراءات الإدارية.

الأسباب الجذرية: تكمن الأسباب الجذرية لهذه التحديات في نقص الدراسات الجدوى،

وعدم وجود نظام متكامل لإدارة المشاريع، ونقص التعاون بين الإدارات.

الآثار السلبية: تؤدي هذه التحديات إلى تأخر في تنفيذ المشاريع، وتجاوز الميزانيات

المخصصة، وعدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الحاجة إلى حلول متكاملة: تتطلب معالجة هذه التحديات مجموعة من الحلول

المتكاملة التي تستهدف الأسباب الجذرية.

التوصيات:

تطوير نظام متكامل لإدارة المشاريع:

اعتماد منهجية إدارة مشاريع موحدة (مثل PMBOK).

تطوير برامج وأدوات لإدارة المشاريع.

إنشاء قاعدة بيانات مركزية لجميع المشاريع.

تعزيز قدرات الموظفين:

توفير برامج تدريبية في مجال إدارة المشاريع.

تشجيع الموظفين على الحصول على شهادات مهنية.

إنشاء مجتمع للممارسين يشارك فيه الموظفون خبراتهم.

تبسيط الإجراءات الإدارية:

مراجعة وتبسيط الإجراءات الحالية.

الاستفادة من التكنولوجيا لتسهيل العمل الإداري.

تحويل صناع القرار لاتخاذ القرارات بسرعة وفعالية.

زيادة الاستثمار في المشاريع:

تخصيص ميزانيات كافية للمشاريع.

البحث عن مصادر تمويل إضافية.

الاستعانة بالخبراء الخارجيين:

الاستعانة باستشاريين في مجال إدارة المشاريع لتقديم الدعم والمشورة.

الاستفادة من خبرات الشركات الأخرى في نفس المجال.

تعزيز التعاون بين الإدارات:

إنشاء فرق عمل مشتركة بين الإدارات.

تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية مشتركة.

تطوير آليات للتواصل الفعال بين الإدارات.

إجراء تقييم مستمر:

تقييم أداء المشاريع بانتظام.

إجراء دراسات حالة لتحليل النجاحات والإخفاقات.

تعديل الخطط والاستراتيجيات بناءً على نتائج التقييم.

المراجع

□ جبرين، علي. (2006) إدارة العمليات. ط ١. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

□ جبرين، علي. (2008) الاتجاهات الكمية في الإدارة. ط ١. دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.

□ جبرين، علي. (2011) إدارة العمليات. ط ٢٤. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

□ كشواي، باري. (2006) إدارة الموارد البشرية. ط ٢. دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

□ المنصور، كاسر. (2010) إدارة العمليات الانتاجية، الأسس النظرية والطرائق الكمية. هذا مدار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

□ ميريديت، جاك صمويل فانتل. (1999) إدارة المشروعات. ترجمة دار المريخ. طاء المترجم سرور على سرور. الرياض، السعودية.

الموردن، توني. (2004) أساسيات علم الإدارة. الترجمة باعتماد خالد العامري. ط ١.

دار الفاروق للنشر ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم. القاهرة.

يونس، تريفور. (2005) المرجع في إدارة المشروعات: دليل علمي للسياسات والتدابير

الفعالة. ط ١. ترجمة بهاء شاهين.

المراجع الأجنبية

- Al-Nady, B. (2016). The role of time, communication, and cost management on project management success: An empirical study on sample of construction projects customers in Makkah City, Kingdom of Saudi Arabia. 23(1), 76-112.

Retrieved from

_and_cost_management_on_project_management_success_A
n_empirical_study_on_s
ample_of_construction_projects_customers_in_Makkah_City_
Kingdom_of_Saudi_Arabi a

- Abuhjeeleh, M. (2019). Rethinking Tourism in Saudi Arabia: Royal Vision 2030 Perspective.. Retrieved from Rethinking Tourism in Saudi Arabia_Royal_Vision_2030_Perspective
- Al-Hazmia, N. (2020). Evaluating project management challenges by application to the tourism and hospitality sector in the Kingdom of Saudi Arabia. Retrieved from he_quality_of_tourism_services_in_the Kingdom_of_Saudi Arabia
- Al-Hazmia, N. M. (2020). A study on the dimensions of the quality of tourism services in the Kingdom of Saudi Arabia. Retrieved from he_quality_of_tourism_services_in_the Kingdom_of_Saudi_Arabia
- Ali, A. (2021). Role of travel and tourism sector in the attainment of Vision 2030 in Saudi Arabia: An analytical study. Retrieved from study. r_in_the_attainment_of_Vision_2030_in_Saudi_Arabia An analytical study

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد التحديات التي تواجه الهيئة في إدارة مشاريعها واقتراح الحلول المناسبة لتحسين الأداء. تم جمع البيانات من خلال استبيان موجه لموظفي الهيئة المعنيين بإدارة المشاريع.

تؤكد نتائج هذه الدراسة على أهمية تحسين إدارة المشاريع في الهيئة. من خلال تنفيذ التوصيات المقترحة، يمكن للهيئة تحسين أداء مشاريعها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية

الملاحق

مقدمة الاستبيان:

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على التحديات التي تواجهكم في إدارة المشاريع، وآرائكم حول أسبابها وأثرها، واقتراحاتكم لتحسين عملية إدارة المشاريع في الهيئة.

ملاحظة: يرجى اختيار الإجابة التي تعبر عن رأيك بشكل أفضل.

أسئلة الاستبيان:

تحديد التحديات:

ما هي التحديات الرئيسية التي تواجهها الهيئة في إدارة المشاريع؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

نقص الموارد المالية.

نقص الخبرة في إدارة المشاريع.

تعقيد الإجراءات الإدارية.

عدم كفاية الموارد البشرية المؤهلة.

تغير الأولويات الاستراتيجية.

تأخر الحصول على الموافقات.

تحديات التسويق والترويج للمشاريع.

هل تواجهون صعوبة في تخطيط وتنفيذ المشاريع في الوقت المحدد والميزانية

المرصودة؟

نعم، دائماً.

نعم، أحياناً.

لا، نادراً.

لا، أبداً.

هل تعتقد أن هناك تحديات خاصة تواجه مشاريع السياحة والتراث الوطني مقارنة

بالمشاريع الأخرى؟

نعم.

لا.

غير متأكد.

أسباب التحديات:

ما هي الأسباب الرئيسية وراء التحديات التي ذكرتها في السؤال الأول؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

نقص الدراسات الجدوى الشاملة للمشاريع.

عدم وجود آليات واضحة لتقييم أداء المشاريع.

عدم وجود نظام متكامل لإدارة المشاريع.

عدم كفاية التعاون بين الإدارات المختلفة.

عوامل خارجية غير متوقعة (مثل جائحات، أزمات اقتصادية).

آثار التحديات:

ما هي الآثار السلبية لهذه التحديات على أداء المشاريع؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

تأخر في تنفيذ المشاريع.

تجاوز الميزانية المخصصة للمشاريع.

عدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع.

تدهور جودة المشاريع.

فقدان الثقة في قدرة الهيئة على تنفيذ المشاريع.

مقترحات الحلول:

ما هي الحلول المقترحة من وجهة نظرك للتغلب على هذه التحديات؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

تطوير نظام متكامل لإدارة المشاريع.

تعزيز قدرات الموظفين في مجال إدارة المشاريع.

تبسيط الإجراءات الإدارية.

زيادة الميزانيات المخصصة للمشاريع.

الاستعانة بخبراء خارجيين في مجال إدارة المشاريع.

تعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة.

Mid–Ocean University

College of Management

Department/Major.

Master of Business Administration



Research Title

An Analytical Study of Project Management Challenges in

Saudi Arabia A Case Study of the Saudi Public Sector

(General Authority for Tourism and National Heritage)

Prepared by the student/name: Naif Salah Al–Kridli

Supervised by: Dr. Al–Faisal Abdul Hamid Muhammad

Dr. Fayez Ali Jarad

٢٠٢٥