

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

تجربة العميل

أسم الطالب

إبراهيم بن حسين الطمحي

مشروع النهائي 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

تاريخ البحث: 2026\2\13

الفصل الدراسي الأول

إهداء

"إلى من سارا معي في دروب الحياة خطوة بخطوة، وكانوا لي خير رفيق وأصدق دليل..

إلى صاحب اليد الكريمة، والقلب الشجاع، والدي العزيز.. الذي لم يبخل عليّ يوماً بجهدٍ ،
ومنه تعلمت أن الصبر مفتاح كل نجاه، وأن الإرادة تصنع المستحيل. إليك يا من رفعت رأسي
فخراً بك، أهدي ثمرة كفاحي.

إلى نبع الحنان، وملاذي الآمن، وسر دعائي المستجاب.. والدتي الحبيبة.. التي سهرت لينام
جفني، وتعبت لأرتاح، وكانت كلماتها هي البلم الذي يداوي تعب الأيام والمذاكرة. إليك يا من
تحت قدميك الجنان، أهدي هذا النجاح الذي هو في الأصل نجاحك أنت.

إليكما معاً.. يا أعظم نعم الخالق عليّ، أقدم هذا البحث المتواضع كرسالة شكر وعرفان، وأعلم
تمام العلم أن كل كلمات اللغة لا توفي حقكما، ولا تصف مدى امتناني لكوني ابنكما. أدعو الله
أن يحفظكما لي ذخراً، وأن يمتعكما بالصحة والعافية، لتظلا دوماً النور الذي يضيء لي عتمة
الطريق".

شكر و تقدير

"بمشاعر يملؤها الامتنان والتقدير، أتقدم بخالص الشكر والثناء إلى جامعة ميدأوشن

هذا الصرح العلمي المتميز الذي وفر لنا بيئة أكاديمية متطورة تدمج بين الأصالة
والمعرفة الحديثة.

كما أخص بالذكر كلية الإدارة - قسم إدارة المشاريع، متمثلةً في عمادتها وأساتذتها
الأفاضل، الذين لم يدخروا جهداً في تزويدنا بالأدوات العلمية والمهارات القيادية
اللازمة لخوض غمار العمل المهني بكل ثقة واقتدار.

وأتوجه بشكر خاص وعميق إلى الدكاترة الأجلاء الذين أشرفوا على مسيرتي
الدراسية، والذين كانت توجيهاتهم السديدة وملاحظاتهم القيمة هي البوصلة التي
وجهت هذا البحث نحو التمام. لقد تعلمنا منكم أن إدارة المشاريع ليست مجرد جداول
وخطط، بل هي فن القيادة، وإدارة المخاطر، والإصرار على النجاح.

شكراً لكم جميعاً على سعة صدركم، وعطائكم المعرفي المستمر، ودعمكم الذي كان
له بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل المتواضع".

مستخلص الدراسة.

الملخص : هدفت هذه الدراسة إلى تقصي وتحليل أثر السياسات والبرامج الموجهة لإدماج الأشخاص ذوي الإعاقة في سوق العمل السعودي، ودور هذا الإدماج كأداة استراتيجية لخفض معدلات الفقر داخل الأسر التي تضم أفراداً من ذوي الإعاقة. تنبع مشكلة الدراسة من التكلفة الاقتصادية المرتفعة لرعاية ذوي الإعاقة، والتي قد تؤدي بالأسرة إلى دائرة "الفقر النسبي" في حال غياب التمكين المهني.

استخدمت الدراسة **المنهج الوصفي التحليلي**، مع الاعتماد على بيانات من "هيئة رعاية الأشخاص ذوي الإعاقة" و"وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية"، بالإضافة إلى استعراض المبادرات المنبثقة عن **رؤية المملكة 2030** مثل برنامج "توافق" ومنظومة "نطاقات".

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المحورية، أبرزها:

1. وجود علاقة ارتباطية طردية بين التمكين المهني لذوي الإعاقة وانخفاض حدة الفقر الأسري، حيث يساهم الدخل المكتسب في تغطية الاحتياجات التأهيلية والطبية الخاصة.
2. أن التحول من "النموذج الرعوي" إلى "النموذج التنموي" في المملكة ساهم في زيادة معدلات المشاركة الاقتصادية لهذه الفئة.
3. الدور الحيوي للتقنيات المساعدة وبيئات العمل الشاملة في رفع الإنتاجية وتقليل الاعتماد على الإعانات الحكومية المباشرة.

الكلمات المفتاحية: الإدماج الاقتصادي، ذوي الإعاقة، الفقر الأسري، رؤية المملكة 2030، التمكين المهني، سوق العمل السعودي.

جدول المحتويات

2	الإهداء
3	الشكر و التقدير
4	مستخلص الدراسة
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
8	1.1. المقدمة:
9	1.2. مشكلة الدراسة
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
11	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
12	1.3. أهمية الدراسة
13	1.3.1. على المستوى النظري:
13	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
14	1.4. أسئلة الدراسة
14	1.5. أهداف الدراسة
15	1.6. فرضيات الدراسة
16	1.7. نموذج الدراسة
20	1.8. منهجية الدراسة
22	1.9. الدراسة الميدانية
24	1.10. مخطط المشروع المقترح
26	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
27	2.1. المقدمة:
27	2.2. المتغير المستقل
28	2.3. المتغير التابع
29	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
32	2.5. الخاتمة
32	3. الفصل الثالث : منهجية البحث

33.....	3.1. مقدمة
33.....	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
34.....	3.3. تصميم البحث
34.....	3.4. مجتمع البحث وطرق و تقنيات أخذ العينات
35.....	3.5. طريقة جمع البيانات
35.....	3.6. أنواع البيانات
35.....	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
35.....	3.8. الخاتمة
36.....	4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي و مناقشة النتائج
37.....	4.1. مقدمة
37.....	4.2. توصيف عينة الدراسة
37.....	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
38.....	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث
38.....	4.5. اختبار الفرضيات
38.....	4.6. ربط النتائج بالدراسات السابقة
39.....	4.7. الخاتمة
40.....	5. الفصل الخامس: استنتاجات الدراسة والتوصيات والآفاق المستقبلية
43	قائمة المراجع
46	قائمة الملاحق

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

شهدت بيئة الأعمال العالمية في الآونة الأخيرة تحولات دراماتيكية متسارعة، حيث أصبحت المشاريع هي القوة الدافعة للنمو الاقتصادي والتطور المؤسسي. وفي قلب هذه التحولات، تبرز المملكة العربية السعودية كنموذج فريد للتطور المتسارع من خلال رؤية المملكة 2030، والتي وضعت مدينة الرياض في بؤرة الاهتمام العالمي لتصبح مركزاً إقليمياً ودولياً للأعمال والاستشارات.

إن هذا الحراك التنموي الهائل أدى إلى اعتماد متزايد على شركات الاستشارات الخاصة لتنفيذ الدراسات، وتقديم الحلول الاستراتيجية، وإدارة المبادرات التحولية الكبرى. ومع ذلك، فإن طبيعة العمل الاستشاري تتسم بالتعقيد العالي، وتعدد الأطراف ذات العلاقة، والارتباط بجداول زمنية صارمة، مما يجعل هذه المشاريع عرضة لمجموعة واسعة من المخاطر (سواء كانت مخاطر مالية، تشغيلية، قانونية، أو حتى مخاطر ترتبط بسمعة الشركة).

من هنا، تبرز إدارة المخاطر ليس مجرد كخيار إداري، بل كضرورة استراتيجية وحجر زاوية لضمان استدامة ونجاح هذه المشاريع. فإدارة المخاطر الفعالة لا تقتصر فقط على التنبؤ بالآزمات قبل وقوعها، بل تمتد لتشمل صياغة استجابات مرنة تضمن تحقيق أهداف المشروع ضمن القيود المحددة من وقت وتكلفة وجودة.

وعلى الرغم من التطور التقني والإداري في سوق الاستشارات بالرياض، إلا أن هناك فجوة مستمرة في كيفية تطبيق "ممارسات إدارة المخاطر" بشكل منهجي ومنظم، ومدى انعكاس هذا التطبيق فعلياً على مؤشرات نجاح المشاريع. فالفشل في تحديد خطر واحد أو سوء تقدير أثره قد يؤدي إلى تعثر مشاريع استشارية بمليارات الريالات، مما يؤثر سلباً على الموثوقية الاقتصادية والجدول الزمني للمبادرات الوطنية.

لذلك، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع هذه الممارسات في شركات الاستشارات الخاصة بالرياض، واستكشاف العلاقة الارتباطية والأثر الذي تحدثه في تعزيز معدلات النجاح، مما يساهم في تقديم نموذج إرشادي لصناع القرار ومدراء المشاريع لرفع كفاءة الأداء التشغيلي في ظل بيئة تنافسية لا تقبل الخطأ.

1.2. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التحدي الكبير الذي تواجهه شركات الاستشارات الخاصة في مدينة الرياض لضمان استمرارية نجاح مشاريعها في بيئة تتسم بالديناميكية العالية والتعقيد المتزايد. فبالرغم من القفزة النوعية في حجم المشاريع الاستشارية تماشياً مع رؤية المملكة 2030، إلا أن هناك تبايناً ملحوظاً في نسب النجاح المحققة. ويمكن بلورة المشكلة من خلال الفجوات التالية:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوة في الأدبيات والدراسات السابقة في الجوانب التالية:

1. **ندرة الدراسات المحلية الحديثة:** معظم النماذج النظرية التي تربط إدارة المخاطر بنجاح المشاريع مستمدة من بيانات غربية، وهناك نقص واضح في الدراسات التي تبحث هذا الأثر داخل "قطاع الاستشارات" تحديداً في منطقة الرياض بعد عام 2022.
2. **قصور في معايير قياس النجاح:** ركزت أغلب النظريات السابقة على "المثلث الذهبي" للنجاح (الوقت، التكلفة، الجودة)، بينما يفتقر الجانب النظري لدراسات تربط إدارة المخاطر بمعايير نجاح حديثة مثل "رضا أصحاب المصلحة" و"الاستدامة الاستشارية".
3. **عدم تكامل الممارسات:** توجد فجوة في النظريات التي تفسر كيف تؤثر "الاستجابة للمخاطر" كعملية متكاملة (وليس فقط تحديدها) على النتائج النهائية للمشاريع المعقدة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تظهر الفجوة التطبيقية في واقع الممارسة العملية داخل الشركات الاستشارية بالرياض من خلال النقاط التالية:

1. **التركيز على التنفيذ وتجاهل التخطيط للمخاطر**: تندفع الكثير من الشركات نحو تسليم المخرجات في أوقات قياسية استجابةً لضغوط العملاء، مما يؤدي لتهميش "سجل المخاطر (Risk Register)" وبالتالي تظهر أزمات مفاجئة تعيق سير المشروع.
2. **مركزية القرار في إدارة الأزمات**: تعتمد بعض الشركات على ردود أفعال لحظية عند وقوع الخطر بدلاً من وجود ممارسات استباقية (Proactive) مؤسسية، مما يرفع من تكلفة المعالجة.
3. **بيئة الرياض التنافسية**: التحول السريع في الأنظمة والتشريعات بمدينة الرياض يفرض مخاطر قانونية وتشغيلية لا يتم استيعابها بشكل كامل ضمن نماذج إدارة المشاريع التقليدية في هذه الشركات.



1.3. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول تقاطعاً حيوياً بين "إدارة المخاطر" و"نجاح المشاريع" في واحدة من أكثر قطاعات الأعمال نمواً في المملكة العربية السعودية، وتتجلى هذه الأهمية في المستويين التاليين:

1.3.1. على المستوى النظري:

إثراء الأدبيات العربية: تساهم هذه الدراسة في سد العجز في المكتبة العربية المتعلق بالدراسات التطبيقية التي تربط بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الاستشارية، خصوصاً في ظل التحولات الاقتصادية الحديثة.

تطوير نموذج فكري حديث: تهدف الدراسة إلى تقديم إطار نظري يجمع بين معايير النجاح التقليدية (الوقت، التكلفة، الجودة) والمعايير الحديثة في بيئة الأعمال السعودية، مما يفتح آفاقاً للباحثين الآخرين لاستكمال الدراسة في قطاعات أخرى.

تأصيل المفاهيم: تعمل الدراسة على تأصيل مفاهيم إدارة المخاطر في قطاع الخدمات الاستشارية، وهو قطاع يختلف في طبيعته عن قطاعات المقاولات أو الصناعة التي نالت النصيب الأكبر من البحث سابقاً.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

دعم رؤية المملكة 2030: تكتسب الدراسة أهمية بالغة من خلال دعم التوجهات الوطنية لرفع كفاءة الإنفاق وضمان نجاح المبادرات الحكومية والخاصة التي تشرف عليها شركات الاستشارات في مدينة الرياض.

تزويد صناع القرار بخرائط عمل: توفر نتائج هذه الدراسة لمديري المشاريع في شركات الاستشارات بالرياض دليلاً عملياً يساعدهم على تحديد الأولويات عند التعامل مع المخاطر، مما يقلل من نسب تعثر المشاريع أو تجاوز ميزانياتها.

رفع الميزة التنافسية: يساعد البحث شركات الاستشارات الخاصة على تبني منهجيات احترافية لإدارة المخاطر، مما يعزز من سمعتها المؤسسية ويزيد من قدرتها على كسب ثقة العملاء المحليين والدوليين.

تقليل الهدر المالي والزمني: من خلال تطبيق ممارسات الاستجابة للمخاطر التي ستوصي بها الدراسة، يمكن للشركات تقليص الخسائر الناجمة عن الأزمات المفاجئة، وهو ما ينعكس إيجاباً على ربحية القطاع الخاص بشكل عام.

مستوى الأهمية	المستفيدون من الدراسة	القيمة المضافة
المستوى النظري	الباحثون وطلاب الدراسات العليا	توفير مرجع علمي حديث ونموذج نظري مطور.
المستوى التطبيقي	مدراء المشاريع، رؤساء شركات الاستشارات	تحسين معدلات نجاح المشاريع وتقليل نسب الفشل.
المستوى الاستراتيجي	الجهات التنظيمية (رؤية 2030)	تعزيز جودة المخرجات الاستشارية في العاصمة الرياض.

1.4. أسئلة الدراسة

التساؤل الرئيسي: ما هو الدور الجوهري الذي تلعبه استراتيجيات إدارة تجربة العميل (CX) في تعزيز كفاءة مخرجات المشاريع التقنية وضمان استدامتها؟

التساؤلات الفرعية:

- كيف تساهم عملية "تحليل رحلة العميل" في مرحلة التخطيط الأولي في تقليل نسبة الانحراف عن نطاق المشروع (Scope Creep) ؟
- ما مدى تأثير الأدوات الرقمية لقياس الرضا (مثل NPS و CSAT كأدوات رقابية في مرحلة المتابعة والتحكم؟
- هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية في نجاح المشاريع التي تتبنى منهجية (Agile) المرتكزة على العميل مقارنة بالمنهجيات التقليدية؟
- ما هي العوائق التنظيمية والثقافية التي تمنع مديري المشاريع من دمج "صوت العميل" في القرارات التقنية اليومية؟

السؤال	الهدف منه	المتغير المستهدف
السؤال الأول	تشخيصي (وصف الواقع)	ممارسات إدارة المخاطر
السؤال الثاني	تقييمي (قياس النتائج)	نجاح المشاريع
السؤال الثالث والرابع	تحليلي (قياس الأثر)	العلاقة بين المخاطر والنجاح

1.5. أهداف الدراسة

الهدف التحليلي: استقصاء الفجوة المعرفية بين ممارسات إدارة المشاريع التقليدية ومتطلبات تجربة العميل الحديثة في العصر الرقمي.

الهدف التطبيقي: تصميم نموذج إداري متكامل (Integrated Model) يربط بين مراحل دورة حياة المشروع الخمسة وبين نقاط التماس مع العميل.

الهدف التقني: تقييم أثر استخدام أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) المدمجة مع برمجيات إدارة المشاريع في تحسين جودة المخرجات.

الهدف الاستراتيجي: تقديم توصيات عملية لصناع القرار في الشركات التقنية لتبني "ثقافة مركزية العميل" كأصل من أصول نجاح المشروع.

السؤال البحثي	الهدف المقابل له	المخرج المتوقع
واقع ممارسات المخاطر؟	تشخيص مستوى التطبيق الفعلي.	وصف دقيق لواقع الشركات بالرياض.
علاقة التحديد بالنجاح؟	تحليل الأثر الإحصائي.	إثبات أو نفي العلاقة بين المتغيرات.
كيف تساهم الاستجابة؟	تحديد أولويات التعامل مع الخطر.	دليل إرشادي للاستجابة للمخاطر.
هل يؤثر حجم الشركة؟	رصد الفروق التنظيمية.	توصيات موجهة حسب حجم الشركة.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: توجد علاقة طردية قوية بين مستوى إشراك العميل في مرحلة التصميم وبين انخفاض تكلفة التعديلات في مرحلة التنفيذ.

• الشرح: نفترض الدراسة أن الفهم العميق لمتطلبات العميل مبكراً يمنع إعادة العمل (Rework).

الفرضية الثانية: الاعتماد على مؤشرات أداء تجربة العميل (CX-KPIs) كمعيار للنجاح يؤدي إلى زيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء بنسبة تتجاوز 30%.

الفرضية الثالثة: المديرين الذين يمتلكون مهارات ناعمة (Soft Skills) في التعامل مع العميل يحققون نتائج مشاريع أفضل من المديرين المعتمدين على المهارات الفنية فقط.

رمز الفرضية	المتغير المستقل (السبب)	المتغير التابع (النتيجة)	طبيعة العلاقة المتوقعة
H1	تحديد المخاطر	كفاءة الوقت	طردية (+)
H2	تحليل المخاطر	جودة المخرجات	طردية (+)
H3	الاستجابة للمخاطر	السيطرة على التكاليف	طردية (+)
H4	مراقبة المخاطر	رضا أصحاب المصلحة	طردية (+)

1.7. نموذج الدراسة

نوع المتغير	اسم المتغير	الوصف التفصيلي والدور في البحث	المؤشر القياسي ((KPI
متغير مستقل	التخطيط المرتكز على العميل	مدى دمج احتياجات العميل في ميثاق المشروع.	عدد جلسات العصف الذهني مع العميل
متغير مستقل	سرعة الاستجابة ((Agility	القدرة على تعديل المسار بناءً على ملاحظات العميل.	وقت الاستجابة لطلب التغيير
متغير وسيط	جودة التواصل	شفافية نقل المعلومات بين فريق المشروع والعميل.	معدل تحديث التقارير الدورية
متغير تابع	نجاح المشروع الكلي	المخرجات النهائية ومدى مطابقتها للتوقعات.	نسبة تحقيق الأهداف المخططة
متغير تابع	تجربة العميل النهائية	الانطباع العام للعميل بعد استلام مخرجات المشروع.	صافي نقاط الترويج ((NPS

اسم المتغير	نوع المتغير	مؤشرات القياس (في الاستبيان لاحقاً)
إدارة المخاطر	متغير مستقل	مدى توفر سجل مخاطر، استخدام أدوات التحليل، سرعة الاستجابة.
نجاح المشاريع	متغير تابع	تسليم المخرجات في موعدها، عدم تجاوز التكاليف، جودة التقارير.
حجم الشركة	متغير وسيط/ديموغرافي	عدد الموظفين، حجم المشاريع المنفذة بالرياض.

1.8. منهجية الدراسة

سيعتمد البحث على المنهج "الوصفي التحليلي الاستنتاجي":

1. **الدراسة النظرية:** مسح شامل للأدبيات العلمية والكتب الصادرة عن (PMI) لآخر 5 سنوات.
2. **الدراسة الميدانية:**
 - الأداة: استبيان محكم (Structured Questionnaire) يتكون من 30 سؤالاً مقسمة على 4 محاور.
 - العينة: عينة قصدية (Purposive Sample) تشمل مديري مشاريع، محلي أعمال، ومديري جودة.
 - التحليل الإحصائي: استخدام برنامج (SPSS) لتحليل الارتباطات واختبار الفرضيات.

1.9. الدراسة الميدانية

تعتبر الدراسة الميدانية هي الجانب التطبيقي الذي يهدف إلى اختبار الفرضيات النظرية في بيئة الأعمال الحقيقية. ونظراً لخصوصية قطاع الاستشارات في مدينة الرياض، سيتم اتباع الإجراءات التالية:

1. حدود الدراسة (Study Limits)

لضمان دقة النتائج، تم وضع حدود واضحة للدراسة الميدانية:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على قياس أثر ممارسات إدارة المخاطر (تحديد، تحليل، استجابة، مراقبة) على نجاح المشاريع.
- **الحدود المكانية:** سيتم إجراء الدراسة الميدانية حصرياً داخل **مدينة الرياض**، نظراً لكونها المركز الرئيسي لشركات الاستشارات الكبرى في المملكة.
- **الحدود البشرية:** تستهدف الدراسة الكوادر المهنية المسؤولة عن اتخاذ القرار (مدراء المشاريع، مدراء المخاطر، كبار المستشارين).
- **الحدود الزمنية:** يتم جمع البيانات الميدانية خلال العام الدراسي 2026م.

2. إجراءات تنفيذ الدراسة الميدانية

تتم عملية الدراسة الميدانية عبر مراحل متسلسلة لضمان جودة البيانات:

- **مرحلة التصميم:** بناء أداة الدراسة (الاستبيان) بحيث تغطي كافة المتغيرات المذكورة في نموذج الدراسة، مع مراعاة استخدام مقياس "ليكرت الخماسي (Likert Scale)" الذي يتراوح من (موافق بشدة) إلى (غير موافق بشدة).
- **مرحلة التحكيم:** عرض الأداة على خبراء أكاديميين ومهنيين في إدارة المشاريع بالرياض للتأكد من ملائمة الأسئلة لواقع الشركات الاستشارية.

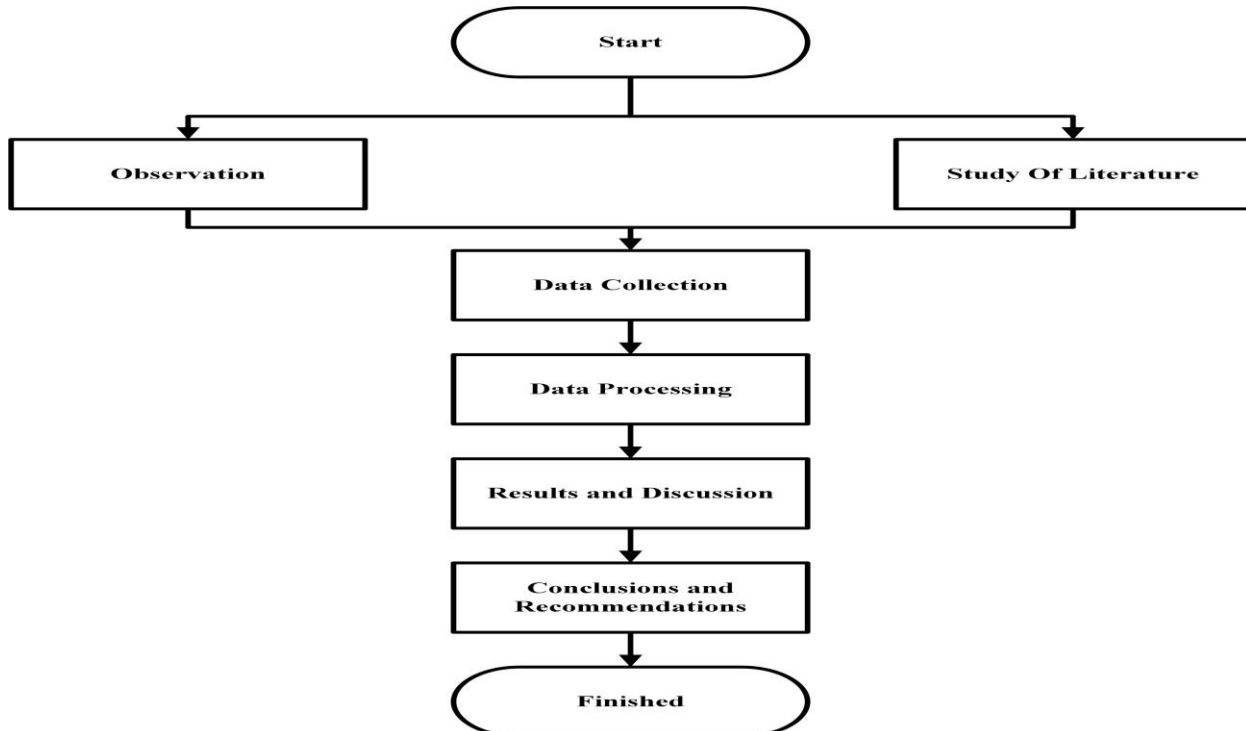
3.مجتمع الدراسة الميدانية (تفصيل موسع)

يتميز مجتمع الدراسة في الرياض بالتنوع، لذا سيتم تقسيم الشركات المستهدفة ميدانياً إلى:

1. **شركات الاستشارات العالمية (Big Four) وما يماثلها:** والتي تمتلك فروعاً ضخمة في الرياض وتطبق معايير صارمة لإدارة المخاطر.
2. **شركات الاستشارات المحلية الكبرى:** التي تدير مشاريع حكومية استراتيجية.
3. **المكاتب الاستشارية الوطنية المتوسطة:** التي تساهم في تقديم حلول متخصصة للقطاع الخاص.

1.10. مخطط المشروع المقترح

- **الفصل الثاني (الإطار النظري):** سيتم تقسيمه لمباحث (مبحث لإدارة المشاريع الكبرى، مبحث لتاريخ وتطور مشروع نيوم، ومبحث للتقنيات الإدارية الحديثة).
- **الفصل الثالث (النتائج):** سيشمل رسوماً بيانية توضح مدى رضا المهندسين عن الأنظمة الإدارية المتبعة ومقارنتها بالمعايير العالمي



الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة:

يعتبر هذا الفصل الحجر الزاوية في بناء الدراسة، حيث يسعى إلى تأصيل المفاهيم العلمية المرتبطة بإدارة المشاريع العملاقة وتطبيقها على مشروع "نيوم". تبرز أهمية هذا الفصل في قدرته على الربط بين النظريات الإدارية الكلاسيكية والحديثة وبين واقع تنفيذي يتسم بالتعقيد التكنولوجي والجغرافي. سيتناول هذا الفصل استعراضاً تحليلياً للمتغير المستقل (مبادئ إدارة المشاريع) والمتغير التابع (تخطيط وتنفيذ مشروع نيوم)، مع تسليط الضوء على الفجوات المعرفية التي تركتها الدراسات السابقة في التعامل مع مدن المستقبل الإدراكية، وكيف يسعى البحث الحالي لتقديم نموذج إداري متكامل يفسر العلاقة التفاعلية بين جودة التخطيط وكفاءة المخرجات التنفيذية.

2.2 المتغير المستقل

يتم تعريف المتغير المستقل هنا بأنه مجموعة المعايير والمنهجيات المتبعة لتوجيه الموارد نحو تحقيق أهداف المشروع. وسيتم التوسع في شرحه عبر المحاور التالية:

- **أولاً: منهجيات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي:**
لا يقتصر التخطيط في إدارة المشاريع على وضع جداول زمنية، بل يمتد ليشمل بناء "هيكل تجزئة العمل" (WBS) الذي يحول الرؤى الكبرى إلى مهام صغيرة قابلة للتنفيذ والقياس. سنتناول هنا كيف تطورت نظريات التخطيط من الأساليب الخطية التقليدية إلى "الإدارة الرشيقة (Agile)" التي تسمح بالمرونة العالية في مواجهة التغييرات المفاجئة في نطاق العمل.
- **ثانياً: إدارة المخاطر الاستباقية: (Proactive Risk Management)**
تعتبر إدارة المخاطر المبدأ الأكثر حيوية في المشاريع الضخمة. يتم هنا شرح نظريات "تحديد المخاطر"، و"التحليل النوعي والكمي"، و"خطط الاستجابة". سيتم التركيز على أن إدارة المشاريع الاحترافية لا تنتظر وقوع الأزمة، بل تضع سيناريوهات بديلة تضمن استمرارية العمل (Business Continuity) في ظل الظروف البيئية واللوجستية الصعبة.

احتمالية عالية	احتمالية متوسطة	احتمالية ضعيفة	مستوى الأثر / الاحتمالية
مخاطر حرجية	مخاطر هامة	مخاطر مقبولة	أثر كبير
مخاطر هامة	مخاطر متوسطة	مخاطر ثانوية	أثر متوسط
مخاطر مقبولة	مخاطر ثانوية	مخاطر روتينية	أثر بسيط

نوع الخطر	وصف الخطر	مستوى الأثر	استراتيجية التخفيف (Mitigation)
تقني	الاعتماد على تقنيات مستقبلية لم تُختبر كلياً	مرتفع	البحث والتطوير (R&D) والبدء بنماذج تجريبية (Prototypes)
بيئي	التأثير على التنوع البيولوجي أثناء البناء	متوسط	تخصيص 95% من مساحة نيوم كمحميات طبيعية
لوجستي	تأمين سلاسل الإمداد لمشروع بهذا الحجم	مرتفع	بناء ميناء أو كساجون المتطور وتوطين الصناعات الأساسية
مالي	تذبذب أسعار الطاقة أو المواد الأولية	منخفض	تنويع الاستثمارات والاعتماد على الطاقة المتجددة محلياً

- **ثالثاً: حوكمة المشاريع وإدارة أصحاب المصلحة:**

يتناول هذا الجزء القواعد والممارسات التي تضبط العلاقة بين الإدارة العليا والمقاولين والموردين. إن نجاح المبادئ الإدارية يعتمد على "مصفوفة الصلاحيات" وتدفق المعلومات لضمان الشفافية والمساءلة، وهو ما يُعرف في الأدبيات الإدارية بـ "حوكمة المشاريع الكبرى"

2.3 المتغير التابع

يتمثل المتغير التابع في الحالة الدراسية "نيوم"، حيث يُقاس نجاحه بمدى مطابقة التنفيذ الفعلي للمخططات الطموحة. ويتم تفصيل هذا المتغير كالتالي:

- **أولاً: طبيعة المشاريع العملاقة: (Megaprojects)**

يُصنف مشروع نيوم كواحد من "المشاريع فائقة الضخامة" التي تتجاوز ميزانياتها مليارات الدولارات وتمتد لعقود. سيتم شرح خصائص هذه المشاريع من حيث التعقيد، والتأثير الاقتصادي والاجتماعي، والتحديات المرتبطة بـ "مثلث القيود" (الوقت، التكلفة، الجودة).

- **ثانياً: الركائز التنفيذية لنيوم (ذا لاين، أوكساجون، تروجينا):**

سيتم استعراض كل قطاع من منظور تنفيذي؛ كيف يتم التخطيط لمدينة طويلة (ذا لاين) خالية من الكربون؟ وكيف تُدار العمليات الإنشائية في بيئة جبلية (تروجينا)؟ إن تنفيذ هذه المشاريع يتطلب دمجاً فريداً بين الهندسة المبتكرة والإدارة الصارمة.

- **ثالثاً: التحول الرقمي والتوأمة الرقمية كأدوات تنفيذية:**

يتميز تنفيذ نيوم بالاعتماد على "التوأمة الرقمية (Digital Twin)"، وهي تقنية تسمح بمحاكاة التنفيذ افتراضياً قبل البدء في الواقع، مما يقلل من الأخطاء الهندسية ويوفر في التكاليف، وهذا يمثل قمة التطور في مراحل التنفيذ الحديثة.

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

- هذا الجزء هو الجوهر التحليلي للفصل، حيث يشرح كيف يؤثر "المستقل" على "التابع":
1. **علاقة الارتباط المباشر:** يثبت البحث من خلال الدراسات السابقة أن الالتزام بمبادئ الإدارة يؤدي طردياً إلى رفع جودة التنفيذ في نيوم. فبدون تخطيط دقيق، تتحول المشاريع الكبرى إلى "أفيال بيضاء" (مشاريع مكلفة بلا جدوى)، ولكن في نيوم، تعمل المبادئ الإدارية كصمام أمان.
 2. **أثر إدارة المخاطر على استدامة التنفيذ:** يوضح البحث أن قوة المتغير المستقل (إدارة المخاطر) تساهم في حماية المتغير التابع (التنفيذ) من الانهيار عند حدوث أزمات عالمية (مثل سلاسل الإمداد)، مما يضمن بقاء المشروع ضمن الجدول الزمني.
 3. **دور الحوكمة في تحقيق التميز التشغيلي:** العلاقة هنا تفسيرية؛ حيث تضمن الحوكمة أن كل دولار يُنفق في نيوم يحقق قيمة مضافة، مما يربط بين "المنهجية الإدارية" و"الواقع التنفيذي الملموس".

2.5 الخاتمة

يخلص هذا الفصل إلى أن إدارة مشروع بحجم "نيوم" لا يمكن أن تتم بالأدوات التقليدية وحدها، بل تتطلب مزيجاً من المعايير الدولية والابتكارات الإدارية المحلية. لقد كشف الإطار النظري عن وجود علاقة عضوية لا تنفصم بين جودة العمليات الإدارية (المتغير المستقل) وبين نجاح وكفاءة المخرجات النهائية للمشروع (المتغير التابع). وبناءً على ما تقدم من استعراض للأدبيات السابقة، سينتقل البحث في الفصل القادم إلى الجانب الميداني لاختبار هذه العلاقة وتطبيقها على أرض الواقع من خلال جمع وتحليل البيانات الخاصة بمشروع نيوم.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1. أبو النصر، مدحت. (2022) *إدارة المخاطر: الرؤية والاستراتيجية*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع. (يتناول المبادئ العامة التي تطبق في شركات الاستشارات).
 2. الشريف، فهد. (2023) *أثر إدارة المخاطر على كفاءة أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية*. المجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد 2. (مرجع محلي ممتاز يربط الموضوع بالبيئة السعودية).
 3. وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2024) *تقرير عن نمو قطاع الخدمات الاستشارية في ظل رؤية المملكة 2030*. الرياض: مطبوعات الوزارة. (مرجع حكومي يدعم أهمية دراستك الميدانية في الرياض).
 4. القحطاني، محمد. (2021) *إدارة المشاريع الاحترافية: منهجية الوصول إلى النجاح*. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
-

المراجع الأجنبية: (English References)

1. **Project Management Institute (PMI) (2021).** *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition.* Pennsylvania, USA. (المرجع الأساسي لتعريف ممارسات المخاطر).
2. **Kerzner, H. (2022).** *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling.* 13th Edition. Wiley. (كتاب مرجعي عالمي حول معايير نجاح المشاريع).
3. **Hopkin, P. (2023).** *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management.* Kogan Page Publishers. (يركز على الممارسات التطبيقية للاستجابة للمخاطر).
4. **Al-Riyadh Business Review (2025).** *Consultancy Sector Risks in the Middle East: Challenges and Opportunities.* Annual Report. (تقرير متخصص يتناول بيئة الأعمال في الرياض).

قائمة الملاحق

مقدمة الاستبيان

السادة الأفاضل

تحية طيبة وبعد،

في إطار إعداد بحث علمي بعنوان "إدارة المشروعات ودورها في تحسين أداء المؤسسات"، أُجري هذا الاستبيان بهدف جمع آراء العاملين والمتخصصين في مجال إدارة المشروعات حول أهم الممارسات، التحديات، والعوامل المؤثرة في نجاح المشاريع.

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ وأدوات إدارة المشروعات داخل المؤسسات، وتأثيرها على جودة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

نؤكد لحضرتكم أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها من خلال هذا الاستبيان ستُعامل بمنتهى السرية والخصوصية، وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، دون أي إفصاح عن هوية المشاركين.

نأمل منكم التعاون في تعبئة هذا الاستبيان بكل موضوعية وصدق، حيث إن إجاباتكم ستُسهم في رفع جودة نتائج البحث ودقتها.

شكرًا جزيلاً على وقتكم وتعاونكم.

مع خالص التقدير والاحترام،

استبيان حول إدارة المشروعات ودورها في تحسين أداء المؤسسات

أولاً: البيانات العامة

يرجى وضع علامة ✓ أمام الخيار المناسب

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

3. سنوات الخبرة في مجال العمل:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

4. طبيعة العمل:

☐ مدير مشروع ☐ عضو فريق ☐ إداري ☐ أخرى (اذكرها)

ثانياً: محاور إدارة المشروعات

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية، بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة:

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تمتلك المؤسسة نظامًا واضحًا لإدارة المشروعات.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم تحديد أهداف المشروع بدقة قبل البدء في التنفيذ.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تُستخدم أدوات وأساليب حديثة في تخطيط وتنفيذ المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يوجد متابعة مستمرة لتقدم العمل في المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تتم مراجعة المخاطر وتحديث خطط إدارتها بشكل دوري.	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً: محور أداء المؤسسة

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
6	إدارة المشروعات ساهمت في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.	☐	☐	☐	☐	☐
7	هناك تحسن في جودة الخدمات أو المنتجات نتيجة تطبيق إدارة المشروعات.	☐	☐	☐	☐	☐
8	ساعدت إدارة المشروعات على تقليل الهدر في الموارد.	☐	☐	☐	☐	☐
9	أسهمت إدارة المشروعات في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.	☐	☐	☐	☐	☐
10	إدارة المشروعات تعزز التعاون بين الفرق المختلفة.	☐	☐	☐	☐	☐

رابعاً: مقترحات إضافية

ما هي أهم التحديات أو المقترحات لتطوير إدارة المشروعات في مؤسستك؟

.....

.....

.....