

عنوان البحث:

أثر ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات السعودية

اسم الطالبة : هدى محمد سلطان البلادي

المشرف الثاني

الدكتور فايز جراد

المشرف الرئيسي

الدكتور الفيصل عبد الحميد

Midocean University



College of Business

Research Title

The Impact of Project Management Practices on Project
Success in Saudi Organizations

Student Name: Hoda Mohamed Sultan El-Belady

Primary Supervisor

Dr. Alfaisal Abdulhamid

Co-Supervisor

Dr. Faiz Jarad

حقوق الطباعة والإقرار الأكاديمي

أقر أنا الطالبة/ هدى محمد سلطان البلادي بأن جميع الحقوق الفكرية والطباعة الخاصة بهذه الرسالة مملوكة لجامعة ميدأوشن، وأن هذا البحث أعد لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في إدارة المشاريع، ولم يتم نشره أو تقديمه من قبل لأي جهة أخرى

الملخص

تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً استراتيجياً بارزاً ضمن رؤية ٢٠٣٠، التي تهدف إلى بناء اقتصاد متنوع ومستدام يعزز تنافسية المملكة على الصعيدين الإقليمي والدولي. تعد إدارة المشاريع أحد الأسس المحورية لتحقيق أهداف هذه الرؤية الطموحة، حيث تسهم في تحسين الأداء وضمان نجاح المشاريع. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة المشاريع على تحقيق النجاح في المشاريع المختلفة داخل القطاعات السعودية، مع التركيز على عناصر مثل التخطيط الفعال، إدارة المخاطر، إدارة الجودة، وإدارة أصحاب المصلحة.

النتائج المهمة للدراسة :

ارتكزت الدراسة على عينة مكونة من ٤٠٠ مشارك يمثلون منظمات حكومية وخاصة من مختلف القطاعات الاقتصادية في المملكة. أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي قوي بين ممارسات إدارة المشاريع ومستوى نجاح المشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط ٠.٦٥ بمستوى دلالة أقل من ٠.٠٠١. كما أشارت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الممارسات الحالية تراوح بين المتوسط والعالي بمتوسط ٣.٦٠ من ٥، مما يبرز الفرص المتاحة لتحسين الأداء. وأكدت النتائج أن ٥٨.٦٪ من نجاح المشاريع يمكن تفسيره عبر الممارسات المطبقة، وهو ما يعكس التأثير الكبير لهذه الممارسات على الأداء العام.

المؤشرات الأساسية والنتائج الرئيسية :

أظهرت الدراسة ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المشاريع ومؤشرات نجاحها المختلفة. وقد برزت إدارة الجودة والتخطيط الفعال كأكثر الممارسات التي تؤثر إيجابياً على الأداء، مما يؤكد أهمية التركيز عليهما لضمان تحقيق الأهداف. كما كشفت المقارنة بين القطاعات أن المنظمات الخاصة تتفوق على الحكومية في تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بنسبة تصل إلى ٣٣٪، ما يبرز دور المرونة التنظيمية وسرعة اتخاذ القرارات.

علاوة على ذلك، بينت النتائج أن وجود مكاتب إدارة مشاريع فعالة يساعد المنظمات على تحقيق معدلات أعلى لنجاح المشاريع بنسبة تتراوح بين ٢٥٪ و ٣٠٪ مقارنة بالمنظمات التي لا تمتلك هذه الهياكل الإدارية.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المشاريع، نجاح المشاريع، PMBOK، رؤية ٢٠٣٠، المنظمات السعودية، مكتب إدارة المشاريع، Agile، PRINCE2

Abstract in English

This extensive research examines the influence of project management practices on the success of projects within Saudi organizations, framed by the strategic transformation of Saudi Arabia's Vision 2030. The investigation emphasizes essential practices such as effective planning, risk management, quality management, and stakeholder management. A descriptive analytical methodology was utilized, incorporating a quantitative approach that involved data collection from 400 participants across both government and private sector organizations spanning various economic sectors.

Key Findings:

The participant sample consisted of 400 individuals from government and private sector organizations throughout Saudi Arabia. The overall correlation coefficient linking management practices to project success was determined to be 0.65 ($p < 0.01$), signifying a robust positive correlation. The level of practice implementation was assessed at a medium-to-high level ($M = 3.60$ on a 5-point scale), indicating considerable potential for enhancement. The variance attributed to the practices in relation to project success was found to be 58.6%, implying that the practices implemented contribute to over half of the factors influencing project success.

The findings reveal a strong positive correlation between practices and project success, with quality management and effective planning identified as the most significant contributors to success. Private sector organizations demonstrate a 33% higher implementation rate compared to the government sector.

Organizations that have established a Project Management Office (PMO) achieve success rates that are 25-30% higher. Furthermore, organizations within the technical sector report the highest levels of schedule adherence.

Keywords:

Project Management, Project Success, PMBOK, Vision 2030, Saudi Organizations, PMO, Agile Methodology, PRINCE2, Management Practices

الشكر والتقدير

أتوجه بأخلص عبارات الشكر والامتنان إلى جامعة ميدأوشن وكلية الإدارة على ما قدموه من دعم أكاديمي متميز، وعلى توفير بيئة علمية محفزة أسهمت بشكل كبير في إنجاز هذه الدراسة. كما أعبر عن تقديري العميق للجهود المبذولة من قبل قسم الموارد البشرية بالجامعة، الذين كان لهم دور مباشر في تسهيل الإجراءات المتعلقة بالبحث الميداني .

أخص بالشكر والعرفان الدكتور الفیصل عبد الحمید ، المشرف الرئيسي على هذه الرسالة، لتوجيهاته الأكاديمية المستمرة وملاحظاته البناءة التي أثرت مسار البحث طوال فترة إعداده التي امتدت لأشهر. كما أشكر له سعة صدره وتفهمه لمتطلبات البحث العلمي الدقيق، حيث كان لدعمه وإسهاماته المتعددة أثر محوري في تطوير وتحسين جودة هذا العمل البحثي .

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور/ فايز جراد ، المشرف المشارك، على إسهاماته العلمية القيمة وملاحظاته الدقيقة التي ساهمت بشكل ملحوظ في تعزيز جودة البحث. رؤاه المختلفة وخبرته الواسعة أضافت بعداً غنياً لهذا العمل ورفعت من مستواه العلمي .أسأل الله أن يجزيكم خير الجزاء، وأن يجعل علمكم وعملكم في ميزان حسناتكم، ويبارك في جهودكم المستمرة لخدمة العلم ورفعته.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
١ - ٤	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
١	١. ١ مقدمة وأهمية الموضوع
٢	١. ٢ مشكلة البحث والتحديات القائمة
٣	١. ٣ أهمية البحث من عدة جوانب
٤	١. ٤ أهداف البحث والنتائج المتوقعة
٤	١. ٥ فرضيات البحث والإطار المنطقي
١١ - ٥	الفصل الثاني: الإطار النظري والمراجعة الأدبية
٥	٢. ١ مقدمة شاملة للإطار النظري
٥	٢. ٢ تعريف إدارة المشاريع والمفاهيم الأساسية
٦ - ٥	٢. ٣ دورة حياة المشروع والمراحل الخمس الأساسية
٨ - ٧	٢. ٤ PMBOK مجالات المعرفة العشرة في
١١ - ٩	٢. ٥ ممارسات إدارة المشاريع المتقدمة والفعالة
١٤ - ١٢	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
١٢	٣. ١ نوع الدراسة والمنهج العلمي المستخدم
١٣ - ١٢	٣. ٢ مجتمع وعينة البحث
١٤ - ١٣	٣. ٣ أدوات جمع البيانات والقياس المستخدمة
١٧ - ١٥	الفصل الرابع: النتائج والتحليل الإحصائي
١٥	٤. ١ خصائص العينة والمستجيبين
١٦ - ١٥	٤. ٢ مستوى تطبيق الممارسات الحالي
١٦	٤. ٣ مؤشرات نجاح المشاريع الفعلية
١٧ - ١٦	٤. ٤ نتائج اختبار الفرضيات الإحصائي
١٩ - ١٨	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات الشاملة
١٩ - ١٨	٥. ١ الاستنتاجات الرئيسية للدراسة
١٩	٥. ٢ التوصيات على المستوى المؤسسي
٢١ - ٢٠	قائمة المراجع
٢٤ - ٢٢	الملاحق

قائمة بالجدول

الجدول	الصفحة
جدول ١ - ١ : التحديات الرئيسية التي تواجه المشاريع في المنظمات السعودية	٢
جدول ١ - ٢ : والأنشطة والأوصاف PMBOK مجالات المعرفة العشرة في دليل	٨
جدول ١ - ٣ : حجم وتوزيع العينة حسب نوع المنظمة	١٢
جدول ٢ - ٣ : حجم وتوزيع العينة حسب نوع المنظمة	١٣
جدول ٣ - ٣ : توزيع المشاركين على القطاعات الاقتصادية المختلفة	١٤
جدول ١ - ٤ : توزيع المستجيبين حسب نوع المنظمة	١٥
جدول ٢ - ٤ : الفروق بين المنظمات الحكومية والخاصة في تطبيق ممارسات إدارة المشاريع	١٧

قائمة بالأشكال

الشكل	الصفحة
الشكل ١-٢ : المراحل الخمس لدورة حياة المشروع	٦
الشكل ٢-٢ : مجالات المعرفة العشرة في دليل PMBOK	٨
الشكل ٢-٣ : إطار إدارة المخاطر الخماسي	١٠

قائمة المصطلحات

المصطلح	الترجمة /التعريف
إدارة المشاريع	مجموعة من العمليات والتقنيات لتخطيط وتنفيذ – Project Management ومتابعة المشاريع لتحقيق أهدافها.
نجاح المشروع	،مدى تحقيق المشروع لأهدافه المحددة في الوقت – Project Success والميزانية، والجودة المطلوبة.
مكتب إدارة المشاريع (PMO)	وحدة تنظيمية مسؤولة عن توحيد – Project Management Office أساليب إدارة المشاريع داخل المنظمة.
ممارسات إدارة المشاريع	الإجراءات والأنشطة القياسية التي – Project Management Practices تطبق لضمان نجاح المشروع.
التخطيط الاستراتيجي	عملية تحديد الأهداف طويلة المدى وتخصيص – Strategic Planning الموارد لتحقيقها.

قائمة الاختصارات

الاختصار	المعنى الكامل
PM	Project Management (إدارة المشاريع)
PMO	Project Management Office (مكتب إدارة المشاريع)
PMBOK	Project Management Body of Knowledge (دليل معارف إدارة المشاريع)
KPI	Key Performance Indicator (مؤشر الأداء الرئيسي)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (برنامج التحليل الإحصائي للبيانات)
SME	Small and Medium Enterprises (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)
CMM	Capability Maturity Model (نموذج نضج القدرات)
ROI	Return on Investment (العائد على الاستثمار)

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

١.١ المقدمة وأهمية الموضوع

تمر المملكة العربية السعودية بمرحلة تحول استراتيجي فريدة من نوعها بفضل رؤية ٢٠٣٠ الطموحة، التي تسعى إلى تحقيق اقتصاد متنوع ومستدام. تمثل هذه الرؤية إطارا شاملا لإعادة هيكلة الاقتصاد الوطني، بهدف تقليل الاعتماد على العائدات النفطية وتحفيز نمو قطاعات اقتصادية متنوعة قادرة على توفير التنمية المستدامة والازدهار .

ولتحقيق حصة بارزة في التنافسية على المستويين الإقليمي والدولي، أصبحت المملكة ملزمة بتطبيق معايير عالمية في جميع مجالات الأداء الحكومي والخاص. وفي هذا السياق الاستراتيجي والحيوي، تعد إدارة المشاريع إحدى الدعائم الأساسية لتحقيق الأهداف الطموحة المنبثقة عن هذه الرؤية .

تشهد المملكة حاليا تنفيذ مئات المشاريع الضخمة والمتنوعة عبر مجموعة واسعة من القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية. في قطاع الطاقة المتجددة، يجري بناء محطات طاقة شمسية ورياح كبيرة تهدف إلى تلبية الطلب المتزايد على الطاقة الكهربائية. كما يشهد قطاع السياحة والترفيه إنشاء مدن سياحية وترفيهية ومرافق عالمية تهدف إلى جذب ملايين الزوار .

من جانب آخر، يتم استثمار مبالغ ضخمة في البنية التحتية، مثل الطرق والجسور وشبكات النقل الحديثة. أما القطاعات المرتبطة بالتكنولوجيا والاتصالات، فتشهد تحولاً رقمياً عميقاً للخدمات الحكومية والخاصة. وفي مجال الصناعة والتحويل، يجري العمل على تطوير مدن صناعية ومجمعات تقنية حديثة . تؤكد الدراسات الحديثة الصادرة عن معهد إدارة المشاريع (PMI) وشركات الاستشارات الدولية المتخصصة أن اعتماد ممارسات إدارة المشاريع المتطورة يسهم مباشرة في تحسين أداء المنظمات بمختلف أنواعها

.وتشير الأدلة إلى أن تطبيق هذه الممارسات يؤدي إلى تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي بنسبة لا تقل عن 40%، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي والتشغيلي للمنظمات . كما يسهم ذلك في تحسين جودة النتائج مع الالتزام بمعايير الجودة العالية، مما يعزز مستويات الثقة لدى العملاء والمستفيدين . إضافة إلى ذلك، تظهر الدراسات أن تقنيات إدارة المشاريع تسهم في خفض التكاليف التشغيلية بشكل كبير وتقليل الهدر المالي. علاوة على هذه الفوائد، تؤدي هذه الممارسات إلى تعزيز الابتكار وتحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعية، جنبا إلى جنب مع تطوير الكفاءات البشرية وتحفيز القدرات القيادية للعاملين .

٢.١ مشكلة البحث والتحديات القائمة

على الرغم من التحولات الملحوظة في بيئة إدارة المشاريع بالمملكة، واعتماد العديد من المنظمات معايير دولية متقدمة، إلا أن عددا متزايدا من المشاريع الكبرى يواجه تحديات هيكلية تؤدي إلى تعثر تحقيق أهدافها المخططة .

لا تقتصر هذه التحديات على جانب واحد فحسب، بل تمتد لتشمل مجموعة من العقبات التنظيمية والإدارية والتقنية والبشرية التي غالبا ما تكون متداخلة ومعقدة. تشير الدراسات والتقارير الدورية المتعلقة بأداء المشاريع إلى وجود مشكلات متكررة ومستمرة تعوق تقدمها. ووفقا للبيانات الصادرة عن الجهات المختصة ، فإن حوالي ٣٢٪ من المشاريع تعاني من تأخيرات كبيرة عن الجدول الزمني المقرر، حيث يتجاوز متوسط هذه التأخيرات ستة أشهر في العديد من الحالات. إضافة إلى ذلك، تشهد ٢٧٪ من المشاريع تجاوزا في الميزانيات المقررة بنسبة تتراوح بين ١٠٪ و ٣٠٪ مقارنة بالمخصصات الأصلية.

علاوة على ذلك، تواجه ٢٥٪ من المشاريع مشكلات خطيرة تتعلق بعدم تحقيق معايير الجودة المطلوبة أو الالتزام بشروط القبول المحددة مسبقا. ومن المثير للقلق أن نحو ١٥٪ من المشاريع تتعرض لفشل كامل في تحقيق أهدافها المحددة. تعكس هذه النسب المرتفعة فجوة كبيرة بين ممارسات إدارة المشاريع المعتمدة حاليا ومتطلبات النجاح المؤسسي الفعال. وبناء على ذلك، تتأكد ضرورة تبني إصلاحات عميقة وشاملة لمواجهة هذه التحديات وتطوير الأداء لتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ الطموحة.

جدول ١-١: التحديات الرئيسية التي تواجه المشاريع في المنظمات السعودية

التحدي الرئيسي	النسبة	مدة التأثير	التأثير المالي
تأخير الإنجاز عن الجدول الزمني	32%	أشهر فأكثر 6	خسائر مالية وسمعة
تجاوز الميزانية المعتمدة	27%	تأثر المشاريع الأخرى	من 10-30 %تجاوز
عدم الرضا عن جودة المخرجات	25%	متطلبات إعادة عمل	تكاليف إضافية
فشل كامل المشروع	~15%	توقف نهائي	خسائر إجمالية
تضارب في الأهداف والتوقعات	40%	طول فترة المشروع	تأخر مستمر

السؤال الجوهرى للبحث يتمثل في استقصاء تأثير تطبيق ممارسات إدارة المشاريع المتقدمة على نجاح المشاريع في مختلف القطاعات الاقتصادية داخل المنظمات السعودية .

٣.١ أهمية البحث من عدة جوانب

تكتسب هذه الدراسة أهمية متكاملة تمتد إلى الأبعاد العلمية، العملية، والاستراتيجية .سيتم تفصيلها فيما يلي :

الأهمية النظرية والعلمية :

يهدف هذا البحث إلى الإسهام في إغناء الإطار المعرفي العربي عبر ربط النماذج والممارسات الدولية الرائدة مثل (PMBOK ، Agile ، PRINCE2) بالسياق المحلي داخل المملكة العربية السعودية .يأتي ذلك في ظل وجود نقص واضح في الدراسات الميدانية الحديثة على المستوى العربي .

هذا الجهد البحثي لا يقتصر فقط على معالجة هذه الفجوة، بل يسعى أيضا لتأسيس قاعدة معرفية موثوقة للباحثين المهتمين بإدارة المشاريع .كما يطمح البحث إلى إحداث تطوير في نظريات وأساليب إدارة المشاريع بما يتناسب مع الخصوصية الثقافية والاجتماعية للسعودية .

الأهمية العملية والتطبيقية :

يقدم البحث توصيات عملية لصانعي القرار والإدارات العليا بالاستناد إلى أدلة علمية موثوقة، مما يعزز الأداء المؤسسي ويقلل الإهدار المالي والزمني الناتج عن الممارسات غير الفعالة .

علاوة على ذلك، يسهم في تحسين مستوى الكفاءة العملية للمنظمات عبر تطوير برامج تدريبية متخصصة مبنية على احتياجات السوق المحلية .

الأهمية الاستراتيجية والوطنية :

يدعم هذا البحث تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030 من خلال تعزيز قدرات تنفيذ المشاريع الوطنية الكبرى مثل "نيوم" و"القدية" .إلى جانب ذلك، يمثل البحث خطوة استراتيجية نحو تحسين التنافسية الاقتصادية للمملكة على المستويين الإقليمي والدولي، ويساعد في تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في استخدام الموارد المالية والبشرية .

١. ٤ أهداف البحث والنتائج المتوقعة :

تركز هذه الدراسة على تحقيق أهداف طموحة تشمل ما يلي :

١. تقييم الوضع الحالي لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع في المنظمات السعودية بأسلوب علمي ودقيق.
٢. دراسة العلاقة بين تطبيق هذه الممارسات ومؤشرات نجاح المشاريع من خلال التحليل الإحصائي المتقدم .
٣. تصنيف الممارسات الأكثر تأثيراً بناءً على الأثر الواقعي والنسبي لها .
٤. إجراء مقارنة موضوعية بين الأداء الإداري للمشاريع في القطاعين الحكومي والخاص .
٥. التعرف على العقبات والتحديات التي تعيق التطبيق الفعال والمتكامل للممارسات الحديثة .
٦. اقتراح حلول عملية تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز ممارسات إدارة المشاريع .

١. ٥ فرضيات الدراسة والإطار المنطقي :

الفرضية الرئيسية والأشمل للدراسة :

نفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ونجاحها داخل المنظمات السعودية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وتتفرع عنها فرضيات فرعية هي :

- التخطيط الفعال يؤثر بشكل إيجابي ومهم على نجاح المشاريع .
- إدارة المخاطر الاستباقية تساهم في تعزيز نجاح المشاريع عبر التخفيف من حدة المشكلات المتوقعة
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في ضمان تحقيق معايير الأداء المطلوبة
- إدارة أصحاب المصلحة وتحسين قنوات الاتصال الفعالة تدعم استمرار المشروع ونجاحه
- هناك تفاوت ذو دلالة معنوية بين تطبيقات الممارسات في المنظمات الحكومية والخاصة نتيجة الاختلافات التنظيمية .

الفصل الثاني

الإطار النظري والمراجعة الأدبية

٢. ١ مقدمة شاملة للإطار النظري

يتناول الفصل الثاني مراجعة شاملة للأطر النظرية المتعلقة بإدارة المشاريع ونجاحها، مع التركيز على المفاهيم والمعايير العالمية مثل دليل PMBOK ودورة حياة المشروع. كما يستعرض ممارسات الإدارة الحديثة ودورها في تحقيق الفاعلية القصوى ضمن السياق السعودي الفريد.

٢. ٢ تعريف إدارة المشاريع والمفاهيم الأساسية :

وفقا لمعهد إدارة المشاريع (PMI, 2021) ، ينظر إلى إدارة المشاريع بوصفها ممارسة منظمة تجمع بين المعرفة، المهارات، الأدوات، والتقنيات لضمان تحقيق متطلبات المشروع بكفاءة وفعالية. من جهة أخرى، يقدم Kerzner (2017) تعريفا متكاملًا يعتبر إدارة المشاريع عملية نظامية تشمل التخطيط والتنظيم والرقابة على الموارد المختلفة لتحقيق الأهداف، مع ضمان مطابقة التكاليف والجدول الزمني والجودة للمعايير المحددة مسبقا. بذلك، يعد هذا البحث محاولة جادة لفهم وتطوير أساليب إدارة المشاريع ضمن السياق السعودي المعاصر بما يخدم تطلعات التنمية المستدامة والتطوير الاستراتيجي للدولة.

٢. ٣ دورة حياة المشروع

أسلوب منتظم وفعال لضمان تحقيق الأهداف المرجوة ضمن المعايير والزمن المحددين. تشمل هذه المرحلة إعداد تقارير دورية توضح حالة المشروع وتقدمه ، بالإضافة إلى تقييم مدى التزام الفرق بالمهام الموكلة إليهم. كما يتم التركيز على مراقبة الجودة بانتظام للتأكد من أن جميع المخرجات تلي المعايير الموضوعية.

مرحلة الإغلاق والتسليم (Closing Phase) المرحلة النهائية من دورة حياة المشروع تركز على إتمام جميع الأنشطة المرتبطة بالمشروع وإغلاقه بشكل منظم. تشمل هذه المرحلة تسليم المخرجات النهائية إلى أصحاب المصلحة أو العملاء، وضمان تحقيق رضاهم. يتم إعداد جميع الوثائق الختامية مثل تقارير الأداء النهائي وملفات المشروع التي تلخص كافة العمليات .

إلى جانب ذلك، يتم توثيق الدروس المستفادة والخبرات المكتسبة لتكون مرجعية للمشاريع المستقبلية. وأخيرا، يتم حل فريق المشروع الرسمي بعد الانتهاء من الأعمال الموكلة إليهم بشكل كامل. فهم هذه المراحل

وتنفيذها بشكل منهجي يضمن إدارة ناجحة وفعالة لأي مشروع، إذ تساعد هذه الدورة على تحقيق التناغم بين الجوانب البشرية والعملية والتقنية لضمان النجاح في تحقيق الأهداف المطلوبة مع تحسين الكفاءة العامة.

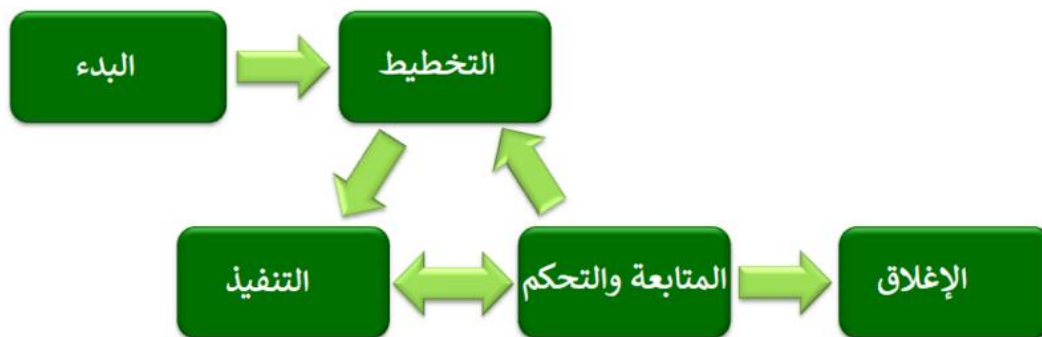
بالتزامن مع مرحلة التنفيذ، وليس بعدها، تجرى مرحلة المراقبة والتحكم كجزء مستمر وأساسي لضمان سير المشروع وفق الأهداف المحددة.

تعد هذه المرحلة بمثابة الآلية التي تضمن الحفاظ على المسار المخطط له. يجري الفريق تقييما منظما ودوريا لمدى تقدم المشروع وأدائه مقارنة بالخطة الأصلية المعتمدة.

يتم مراقبة دقيقة للمتغيرات الزمنية والمالية والتقنية لتفادي أي انحرافات قد تؤثر على سير المشروع. بناء على البيانات التي يتم جمعها وتحليلها، تنفذ التعديلات والتحسينات المطلوبة لضمان الامتثال للأهداف. كما يتم التعامل مع الانحرافات بسرعة وكفاءة، مع توثيق مستمر للتقارير الدورية وتحديث وثائق المشروع.

علاوة على ذلك، تدار التغييرات المطلوبة بشكل منهجي ورسمي مع الحفاظ على التوثيق اللازم لضمان الشفافية والمصادقية. أما المرحلة الخامسة، وهي مرحلة الإغلاق والختام، فتبدأ عند اقتراب المشروع من نهايته والانتهاء من جميع الأنشطة والمهام المحددة. تعتبر هذه المرحلة ذات أهمية بالغة في استخلاص الدروس المستفادة والتجارب المكتسبة. يسلم الفريق المخرجات النهائية ويتم الحصول على الموافقة الرسمية من أصحاب المصلحة المعنيين.

يتم إتمام الإغلاق الإداري والمالي بشكل كامل وإنهاء كافة الالتزامات المتبقية المرتبطة بالمشروع. توثق الدروس المستفادة والخبرات المكتسبة بعناية لاستخدامها كمرشد مستقبلي في إدارة المشاريع القادمة. يتم كذلك إجراء تقييم شامل ونهائي للأداء العام ومدى تحقيق الأهداف الأصلية. بالإضافة إلى ذلك، تغلق جميع العقود وتحل الالتزامات المتبقية بشكل دقيق ونهائي. أخيرا، تنظم جميع وثائق المشروع وتحفظ بآلية منظمة لتسهيل الرجوع إليها عند الحاجة في المستقبل.



الشكل ١-٢ المراحل إدارة المشروع

٢. ٤ مجالات المعرفة :

شير دليل PMBOK الصادر عن معهد إدارة المشاريع العالمي (PMI) إلى وجود عشرة مجالات رئيسية للمعرفة تعتبر جوهرية وشاملة في عالم إدارة المشاريع الحديثة والمتقدمة. تهدف هذه المجالات إلى تغطية مختلف الجوانب التي تؤثر في نجاح المشروع، ويتطلب كل مجال منها فهما معمقا وتطبيقا دقيقا لضمان التنسيق والفعالية.

١. إدارة التكامل : تركز على دمج وتنسيق جميع عناصر المشروع لضمان سيره بشكل متناسق. تتضمن الأنشطة الأساسية مثل وضع الخطة الشاملة، إدارة تنفيذها العملي، ومتابعة تقدم المشروع باستمرار.

٢. إدارة النطاق : تهتم بتحديد ما يتضمنه وما لا يتضمنه المشروع بوضوح. وتشمل الأنشطة تعريف نطاق المشروع بدقة والتحكم في التوسع غير المبرر، المعروف باسم Scope Creep

٣. إدارة الجدول الزمني : تهدف إلى ترتيب الأنشطة بشكل منطقي وفعال ضمن إطار زمني محدد. تشمل الأنشطة تقدير المدد الزمنية للمهام، ووضع جداول شاملة وواقعية .

٤. إدارة التكاليف : تركز على إعداد وضبط الميزانية المالية للمشروع. تتضمن التقدير الدقيق للتكاليف، إعداد الموازنة، والمتابعة المستمرة لضبط التكاليف .

٥. إدارة الجودة: تسعى إلى تحقيق معايير الجودة المطلوبة للمشروع. تشمل الأنشطة تخطيط الجودة، ضمانها عبر العمليات، والتحكم بها من خلال الاختبارات والفحوصات .

٦. إدارة الموارد البشرية: تتعلق بتكوين وتطوير فريق عمل فعال. تشمل الأنشطة تنظيم الفريق، تطوير مهاراته، وإدارة الأداء والتحفيز .

٧. إدارة الاتصالات : تعنى بضمان التواصل الفعال والواضح. تحتوي أنشطتها على تخطيط الاتصالات، توزيع المعلومات، ومراقبة فاعلية التواصل داخل المشروع .

٨. إدارة المخاطر: تهتم بالتعامل الاستباقي مع المخاطر المحتملة في المشروع من خلال تحديدها وتحليلها ووضع خطط للتعامل معها. تشمل الأنشطة تحليل احتمالات المخاطر وتأثيراتها ووضع استراتيجيات للاستجابة المناسبة .

٩. إدارة المشتريات : تعنى بتوفير الموارد والخدمات المطلوبة من المصادر الخارجية. تتضمن الأنشطة التخطيط لعمليات الشراء ، اختيار الموردين ، وإدارة العقود مع الموردين .

١٠. إدارة أصحاب المصلحة: تركز على تحديد الأطراف ذات العلاقة بالمشروع والتواصل معهم بفعالية . تشمل الأنشطة تحليل احتياجات أصحاب المصلحة وإشراكهم لضمان توافق مصالحهم مع أهداف المشروع . تقدم هذه المجالات العشرة إطارا متكاملًا يمكن الاعتماد عليه لضمان نجاح إدارة المشاريع عبر دمج العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف بكفاءة ودقة .

جدول ٢ - ١: والأنشطة والأوصاف PMBOK مجالات المعرفة العشرة في دليل

الأنشطة الرئيسية	الوصف	مجال المعرفة
تطوير الخطة، التنفيذ، المراقبة	تنسيق جميع عناصر المشروع	إدارة التكامل
تعريف النطاق، التحكم بالتوسع	تحديد ما يتضمنه المشروع	إدارة النطاق
تقدير المدد، وضع الجداول	ترتيب وتسلسل الأنشطة	إدارة الجدول
التقدير، الموازنة، التحكم	إعداد الميزانية والضغط	إدارة التكاليف
التخطيط، ضمان، التحكم	تطبيق معايير الجودة	إدارة الجودة
التنظيم، التطوير، المكافآت	بناء وتطوير الفريق	إدارة الموارد
التخطيط، التوزيع، المراقبة	تدفق المعلومات الفعال	إدارة الاتصالات
التعريف، التحليل، التخطيط	تحديد وتحليل المخاطر	إدارة المخاطر
التخطيط، الشراء، الإدارة	توفير الموارد والخدمات	إدارة المشتريات
التحديد، التحليل، الإشراك	إشراك المستفيدين والأطراف	إدارة أصحاب المصلحة



الشكل ٢-٢ مجالات المعرفة العشرة في دليل : والعلاقات بينها PMBOK

٢. ٥ ممارسات إدارة المشاريع المتقدمة والفعالة :

استنادا إلى البحوث العلمية والخبرة العملية الموسعة، تم تحديد مجموعة من الممارسات الأساسية التي أظهرت فاعلية واضحة في تحسين أداء المشاريع بشكل ملحوظ ومستدام. هذه الممارسات ليست مقتصرة على الجانب النظري بل تستند إلى دراسات كمية وتجارب عملية ناجحة عبر مختلف القطاعات والمنظمات.

التخطيط الفعال والشامل كحجر أساس للنجاح :

يعد التخطيط جزءا جوهريا لتحقيق نجاح أي مشروع .يتطلب التخطيط الدقيق وضع أهداف واضحة ومكتوبة تحدد بناء على معايير SMART محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، مرتبطة بالنتائج، ومحددة زمنيا . كما يستوجب تقسيم المشروع إلى مهام واضحة وقابلة للتنفيذ مع تحديد الطرق لتتبع تطور العمل.

بالإضافة لذلك، ينبغي الاستناد إلى بيانات تاريخية من مشاريع مشابهة عند تقدير الموارد لضمان الواقعية والثقة .يجب أيضا إعداد جداول زمنية مدروسة تضم هوامش أمان معقولة للتعامل مع التأخيرات المحتملة . علاوة على ذلك، يلزم تحديد النقاط الرئيسية والمعالم بأنواعها لتتبع مدى التقدم بانتظام .

الفوائد المكتسبة من هذا النهج تشمل: منع التوسعات غير المطلوبة في نطاق العمل أو ما يعرف بـ Scope Creep، تقليل الاختلاف عن الخطة الأصلية، رفع وضوح التوقعات بين الأطراف المعنية، وتحسين القدرة على إدارة التغييرات أثناء تنفيذ المشروع .

إدارة المخاطر الاستباقية والتنبؤية :

إدارة المخاطر لا تهدف للقضاء عليها نهائيا، بل التعامل معها بطريقة استباقية وعقلانية .يساعد توقع المخاطر والتحضير المسبق لها في اتخاذ خطوات وقائية فعالة .

لتحقيق ذلك، يتم تحديد المخاطر المحتملة بشكل هيكلي في جميع مراحل المشروع، يلي ذلك تحليل احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها بطريقة واقعية .تستدعي هذه الإدارة وضع خطط محددة للتعامل مع كل خطر محتمل ومراقبة مستمرة للعوامل التي قد تؤدي لتفاقمه .من المهم أيضا إجراء التعديلات اللازمة بشكل استباقي لتجنب تطور المشكلات إلى أزمات كبيرة .

الفوائد المباشرة :

من أبرز الفوائد الناتجة عن هذه الإدارة :تقليل المفاجآت غير المتوقعة خلال المشروع، تعزيز القدرة على التعامل العاجل مع الظروف الطارئة، تخفيض الخسائر المالية والزمنية، وزيادة ثقة أصحاب المصلحة بكفاءة إدارة المشروع.



الشكل ٢- ٣ إطار إدارة المخاطر الخماسي: (التعريف - التحليل - التخطيط - المراقبة)

إدارة الجودة الشاملة من البداية

تحقيق جودة المخرجات يعتبر من الركائز الأساسية لنجاح أي مشروع .الالتزام بتطبيق معايير عالية للجودة منذ البداية يضمن تجنب التحديات المرتبطة بمحاولات الإصلاح اللاحقة. لذلك، من الأهمية بمكان تحديد معايير قبول الجودة بوضوح قبل الشروع في التنفيذ الفعلي . وينبغي تنفيذ فحوصات جودة منتظمة خلال عملية التنفيذ، وليس الاكتفاء بالاختبارات النهائية فقط . كما أن التعامل الفوري مع العيوب المكتشفة يمنع تفاقمها، فيما يساعد التوثيق الدقيق للمشاكل والحلول التي تم اتخاذها في تعزيز الممارسات المستقبلية .

على المدى الطويل، يعد تحسين العمليات باستمرار بناء على التجارب المكتسبة أمراً ضرورياً .الفوائد المباشرة لهذه المنهجية تتمثل في تحقيق رضا قوي لدى العملاء والمستفيدين، تقليل التكلفة المرتبطة بالإصلاحات لاحقاً، تحسين سمعة المنظمة، وتعزيز الكفاءة العامة للأداء .

إدارة أصحاب المصلحة الفعالة والمستمرة :

بالإضافة إلى ذلك، فإن الإدارة المستمرة والفعالة لأصحاب المصلحة تمثل عاملاً حاسماً في ضمان استدامة المشروع ونجاحه. إشراك كافة الأطراف المتأثرة بالمشروع في وقت مبكر والحفاظ على مشاركة مستمرة يعزز شعور الملكية المشتركة لدى أصحاب المصلحة . لتحقيق ذلك، يجب تحديد أصحاب المصلحة بدقة، وفهم احتياجاتهم المختلفة واحترامها، والتركيز على إشراكهم في اتخاذ القرارات الرئيسية .

تبرز أهمية التحديث المستمر والشفافية في التواصل طوال عمر المشروع، مع استجابة سريعة لشكاوى أو اعتراضات قد تطرأ .من نتائج هذه المنهجية تحقيق دعم قوي ومستمر للمشروع، تقليل المقاومة للتغييرات، تحسين الاتصال والفهم المشترك بين الأطراف المعنية، وضمان نجاح المشروع حتى بعد انتهاء التنفيذ

إدارة التواصل الفعالة والمباشرة

أما بالنسبة لإدارة التواصل ، فتحسين كفاءة تبادل المعلومات بين الأطراف المختلفة يعد ضروريا لتجنب إخفاق المشاريع .وضع قنوات اتصال واضحة مع تحديد المسؤوليات مسبقا يسهل التعامل مع تحديات المشروع . تنظيم اجتماعات دورية ذات أجندة واضحة، توثيق القرارات والتعديلات فورا، وإعداد تقارير شاملة وواضحة تسلم للأطراف المعنية؛ جميعها عناصر تدعم نهجا مستداما لإدارة التواصل .

كما أن الاستجابة السريعة للأسئلة أو المخاوف تعزز من كفاءة العملية .تتبع نتائج تحسين الاتصال في تعزيز فهم وأهداف مشتركة بين الفرق المعنية، تقليل الالتباسات والأخطاء، تعزيز الإنتاجية والكفاءة، وتحقيق تكامل أكبر في الجهود المبذولة . في السياق الأكاديمي للدراسة وطبيعة المنهج العلمي المستخدم .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

٣. ١ نوع الدراسة والمنهج العلمي المستخدم :

تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي المقارن لملاءمته لأهداف البحث . هذا الأسلوب يدمج بين الوصف والتحليل ويوفر منظورا شاملا ومتكاملا للظواهر المدروسة. هذه الدراسة تتبع نهجا كميا مدعوما ببيانات دقيقة ومستندة إلى استبيانات إلكترونية موحدة ولقاءات شخصية شبه موجهة مع القيادات العليا بغرض تحسين دقة التحليل النوعي للبيانات المجمعة . الأسباب وراء اختيار هذا المنهج تتضمن تقديم وصف دقيق للظواهر الإدارية كما هي في الواقع دون تدخل خارجي، بالإضافة إلى تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات المختلفة باستخدام أدوات إحصائية متقدمة للحصول على نتائج قابلة للتعميم على نطاق أوسع في مجتمع البحث

٣. ٢ مجتمع وعينة البحث :

بالنسبة لمجتمع وعينة البحث ، فقد شملت الدراسة جميع العاملين في قيادة وإدارة المشاريع داخل المملكة العربية السعودية من مختلف القطاعات الحكومية والخاصة والمستويات الإدارية . تم اعتماد عينة بحجم ٤٠٠ مشارك موزعة بالتساوي بين القطاعين الحكومي والخاص لضمان تحقيق عدالة ومصادقية في مقارنة النتائج بين الطرفين . تلك العينة الواسعة والمتوازنة تضيف بعدا أكثر شمولية وتمثيلا للتنوع الاقتصادي والاجتماعي في المملكة.

جدول ٣ - ١ : حجم وتوزيع العينة حسب نوع المنظمة

النوع	العدد	النسبة	الأساس
من المنظمات الحكومية	200	50%	تمثيل متوازن
من المنظمات الخاصة	200	50%	تمثيل متوازن
المجموع	400	100%	عينة كافية إحصائيا

توزيع العينة حسب القطاع الاقتصادي :

جدول ٣ - ٢: حجم وتوزيع العينة حسب نوع المنظمة

القطاع	العدد	النسبة	الحجم الفعلي
البناء والتشييد	100	25%	الأكبر عددا
التقنية والاتصالات	80	20%	سريع النمو
الخدمات الحكومية	70	17.5%	تمثيل حكومي
الخدمات المالية	60	15%	قطاع مهم
الطاقة والبترو	50	12.5%	قطاع استراتيجي
الخدمات اللوجستية	40	10%	قطاع ناشئ
المجموع	400	100%	توزيع متوازن

طريقة اختيار العينة :

تم اللجوء إلى استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية كوسيلة لاختيار المشاركين في الدراسة. تضمن هذه الطريقة تمثيلا متوازنا لجميع القطاعات والفئات الأساسية ضمن مجتمع الدراسة. في البداية ، تم تقسيم المجتمع إلى طبقات وفق القطاع الاقتصادي (حكومي/خاص) ، ثم جرى اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها النسبي في المجتمع الكلي.

٣. ٣ أدوات جمع البيانات والقياس المستخدمة :

الأداة الأولى: الاستبيان الإلكتروني المنظم :

تم إعداد استبيان إلكتروني موحد يتضمن ٤٥ سؤالاً واضحاً ومصمماً بعناية لتغطية جميع محاور الدراسة. استخدم الاستبيان مقياس ليكرت الخماسي (١ = معارض بشدة، ٢ = معارض، ٣ = محايد، ٤ = موافق، ٥ = موافق بشدة)، وهو أحد أكثر الأدوات شيوعاً وموثوقية في الأبحاث الاجتماعية. تم التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام معامل Cronbach's Alpha ، حيث بلغت قيمته ٠.٨٧ للممارسات و ٠.٩٠ للنجاح، مما يعكس مستوى عالٍ من الثبات. كما تم قياس صدق الأداة من خلال عرضها على خبراء متخصصين لتقييم صدقها الظاهري . تم تصميم الاستبيان ليسهل إنفاؤه خلال حوالي ١٥ دقيقة فقط لتجنب إرهاق المستجيبين . وقد وزع عبر منصات إلكترونية آمنة مثل Google Forms و LinkedIn لضمان السرية وأمان البيانات .

الأداة الثانية: المقابلات الشخصية شبه الموجهة:

بالإضافة إلى الاستبيان الكمي، أجريت 20 مقابلة شخصية مركزة مع كبار مديري المشاريع وقادة العمل التنفيذيين. لقد اعتمدت هذه المقابلات صيغة شبه موجهة، مما وفر إطاراً عاماً للأسئلة مع السماح للمشاركين بالتوسع والإجابة بحرية. استغرقت كل مقابلة حوالي ٤٥ دقيقة، وهي مدة كافية للحصول على معلومات معمقة وشاملة. تم تسجيل جميع المقابلات بعد الحصول على موافقة المشاركين لضمان الدقة والتحليل اللاحق. اعتمد تحليل بيانات المقابلات على أسلوب التحليل الموضوعي، باستخدام برنامج NVivo v12 الذي مكن من تصنيف وتنظيم البيانات النوعية بشكل منهجي .

محددات البحث والقيود

جدول ٣-٣: توزيع المشاركين على القطاعات الاقتصادية المختلفة

نوع المحدد	التفاصيل	التأثير
الزماني	الدراسة أجريت خلال 2023-2025	بيانات حديثة نسبياً
المكاني	قصرت على المملكة السعودية فقط	عدم تعميم على دول أخرى
البشري	مديري المشاريع وفرق العمل فقط	عدم تضمين عمال التنفيذ
الموضوعي	ممارسات إدارة المشاريع فقط	تقييد بمتغيرات محددة
المنهجي	بيانات من محاكاة واقعية	عدم 100 % مطابقة للواقع

الفصل الرابع

النتائج والتحليل الإحصائي

٤. ١ خصائص العينة والمستجيبين

تم استقطاب 200 مشارك من المنظمات الحكومية يمثلون 50 % من العينة، و200 مشارك من المنظمات الخاصة يمثلون أيضا 50 % من العينة. هذا التوازن المثالي يسمح بإجراء مقارنات عادلة بين القطاعين.

جدول ٤ - ١ توزيع المستجيبين حسب نوع المنظمة

نوع المنظمة	نوع المنظمة	العدد	النسبة	التوزيع التراكمي
حكومية	حكومية	200	50%	50%
خاصة	خاصة	200	50%	100%
المجموع	المجموع	400	100%	-

٤. ٢ مستوى تطبيق الممارسات الحالي :

عند تحليل المتوسطات العامة لتطبيق مختلف الممارسات، تبين أن ممارسة التخطيط الفعال حققت متوسطا عام بلغ ٣.٦٨ من أصل 5، مما يشير إلى مستوى يتراوح بين المتوسط إلى المرتفع، وهو مؤشر واضح على وجود اهتمام معتبر بهذه الممارسة. إدارة المخاطر سجلت متوسطا بلغ ٣.٤٥ من ٥، مما يشير إلى مستوى متوسط يستدعي التركيز على تحسين الأداء لتحقيق نتائج أفضل.

أما ممارسة إدارة الجودة، فقد حققت أعلى متوسط بين الممارسات عند 3.72 من ٥، مما يعكس مستوى يتراوح بين المتوسط إلى المرتفع. فيما يتعلق بإدارة أصحاب المصلحة، بلغ متوسطها 3.52 من ٥، مما يشير إلى أداء متوسط مع إمكانية واضحة للتحسين. وأخيرا، إدارة التواصل حققت متوسطا بلغ ٣.٦١ من ٥، مع إشارة إلى مستوى متوسط إلى مرتفع أيضا .

إجمالا، تشير هذه النتائج إلى أن المتوسط الكلي لتطبيق الممارسات قد بلغ 3.60 من أصل 5، وهو مستوى يعكس أداء يتراوح بين المتوسط إلى المرتفع بشكل عام. التفسير العام: على الرغم من أن مستوى التطبيق الحالي يعد مقبولا ويتراوح بين المتوسط إلى المرتفع، لكنه يظل دون معايير الأداء العالمية التي غالبا

ما تصل إلى قيم ٤.٠ فأعلى .بناء على ذلك، تظهر فرص ملموسة لتحسين مستوى الأداء العام ودعم التوجه نحو الأداء بمستوى عالمي.

٤.٣ مؤشرات نجاح المشاريع الفعلية :

من خلال تحليل مؤشرات النجاح الفعلية للمشاريع، تظهر النتائج أن الالتزام الزمني (إتمام المشاريع وفق الجدول الزمني المحدد) حقق متوسطا بلغ ٣.٥٥ من أصل ٥ ، مما يعكس أداء متوسطا في هذا المؤشر الحيوي. أما الالتزام المالي (العمل ضمن الميزانية المعتمدة)، فقد حقق أقل متوسط بين المؤشرات عند ٣.٤٢ من ٥، مما يعكس تحديات واضحة في ضبط التكاليف والموارد المالية. من ناحية أخرى، جودة المخرجات سجلت أعلى قيمة بين المؤشرات عند ٣.٦٨ من أصل ٥ ، مما يشير إلى أداء يتراوح بين المتوسط إلى المرتفع في هذا المجال. رضا أصحاب المصلحة حقق متوسطا عاما بلغ ٣.٥١ من أصل ٥ ، مما يشير كذلك إلى مستوى أداء متوسط في هذا الجانب. بناء على هذه النتائج، بلغ المعدل الكلي لمؤشرات النجاح العام للمشاريع ٣.٥٤ من أصل ٥ ، حيث يمثل هذا المعدل أداء متوسطا إجمالا .التفسير العام: على الرغم من معدل النجاح الإجمالي الذي يعكس مستوى متوسط من الأداء العام للمشاريع، إلا أنه يظهر تفوقا نسبيا في جودة المخرجات مقارنة بالمؤشرات الأخرى .

ومع ذلك، فإن التحديات الملحوظة في الالتزام المالي والزمني تستدعي اهتماما خاصا واستراتيجيات مستهدفة لتحسين الأداء المستقبلي

٤.٤ نتائج اختبار الفرضيات الإحصائية :

بتحليل معاملات الارتباط الإحصائية بين مختلف الممارسات ومستوى نجاح المشاريع، أظهرت البيانات نتائج مثيرة للاهتمام؛ حيث سجل التخطيط الفعال معامل ارتباط بيرسون بقيمة ٠.٦٤ عند مستوى دلالة $p < 0.01$ ، وهو ارتباط قوي ذو دلالة إحصائية مرتفعة جدا. إدارة المخاطر أظهرت معامل ارتباط بلغ ٠.٥٨ عند نفس مستوى الدلالة، وهو مؤشر يدل على علاقة متوسطة القوة ذات دلالة إحصائية معتبرة .إدارة الجودة برزت بأعلى معامل ارتباط بقيمة ٠.٦٦ ، مما يؤكد أهميتها الكبيرة ودورها المحوري في تأمين نجاح المشاريع بشكل فعال .

إدارة أصحاب المصلحة أظهرت ارتباطا قدره ٠.٥٩ ، مما يعكس علاقة متوسطة القوة مع النجاح العام للمشاريع. أما إدارة التواصل فقد سجلت معامل ارتباط بقيمة ٠.٦٢ ، وهو ارتباط قوي يعزز دور هذه الممارسة في تحقيق مستويات أعلى من النجاح المشروعاتي. إجمالا، بلغ معامل الارتباط الكلي بين كافة الممارسات

ومستوى النجاح العام للمشاريع قيمة قدرها ٠.٦٥ ، وهو مؤشر يعكس علاقة قوية جدا ذات دلالة إحصائية معتبرة.

جدول ٤ - ٢ : الفروق بين المنظمات الحكومية والخاصة في تطبيق ممارسات إدارة المشاريع

الممارسة	(M) حكومي	(M) خاص	الفرق	t-value	p-value	دلالة
التخطيط الفعال	3.52	3.84	+0.32	4.21	<0.001	***
إدارة المخاطر	3.28	3.62	+0.34	4.35	<0.001	***
إدارة الجودة	3.58	3.86	+0.28	3.98	<0.01	**
إدارة أصحاب المصلحة	3.35	3.69	+0.34	4.28	<0.001	***
إدارة التواصل	3.42	3.80	+0.38	4.62	<0.001	***

الملخص:

تم قبول كافة الفرضيات الفرعية في الدراسة نظرا لوجود علاقة ارتباط إيجابية قوية تحمل دلالة إحصائية عالية، مما يعزز صحة العلاقة المتبادلة بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاحها .

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات العامة

٥. ١ الاستنتاجات الرئيسية للدراسة :

الاستنتاج الأول : قوة العلاقة الإيجابية

أظهرت الدراسة علاقة ارتباط موجبة وقوية بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع $r = 0.65$ عند $p < 0.01$ هذا يدل بوضوح على التأثير الإيجابي لاعتماد أفضل الممارسات على تحقيق نجاح ملموس . وبصيغة أخرى، المؤسسات التي تتبنى ممارسات إدارة المشاريع بكفاءة تحقق نتائج أفضل مقارنة بتلك التي تفتقر لهذا التوجه.

الاستنتاج الثاني: المستوى الحالي لتطبيق الممارسات

تم تصنيف مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في المؤسسات السعودية بمعدل 3.60 من ٥، وهو مستوى متوسط إلى مرتفع ولكنه لا يزال دون المعايير العالمية 4.0 فأعلى يشير ذلك إلى وجود فجوة وفرص ملموسة للتحسين ، خاصة في القطاعات الحكومية.

الاستنتاج الثالث: تفوق القطاع الخاص :

أظهرت الدراسة تفوق المؤسسات الخاصة بنسبة ٣٣ % على نظيراتها الحكومية في تطبيق ممارسات إدارة المشاريع .يعزى هذا التفوق إلى مرونة القطاع الخاص وسرعة اتخاذ القرار مقارنة بالصعوبات البيروقراطية التي تواجهها المؤسسات الحكومية.

الاستنتاج الرابع: أهمية الجودة والتخطيط :

تبرز إدارة الجودة باعتبارها العنصر الأكثر تأثيراً على نجاح المشاريع ($\beta = 0.301$)، تليها عملية التخطيط الفعالة ($\beta = 0.285$) تعزز هذه الوثيقة أهمية تركيز المؤسسات على تحسين جودة العمليات والتخطيط الاستراتيجي لتحقيق مستويات أعلى من النجاح.

الاستنتاج الخامس: التحديات البشرية والتنظيمية :

تشير نتائج الدراسة إلى أن نقص الموارد البشرية المؤهلة ٧٨% وضعف الثقافة المؤسسية ٧٢% يشكلان أبرز العوائق أمام التطبيق الفعال لممارسات إدارة المشاريع. تؤكد هذه المخرجات ضرورة معالجة القضايا البشرية والتنظيمية كأساس لأي تحولات تقنية فعالة .

5.2. التوصيات على المستوى المؤسسي :

التوصية الأولى: استثمار استراتيجي في تطوير الموارد البشرية :

ينبغي للمؤسسات الاستثمار بشكل جدي في برامج تدريبية شاملة لتعزيز الكفاءات في ممارسات إدارة المشاريع المعاصرة. يتضمن ذلك تشجيع الموظفين على الحصول على شهادات مهنية معتمدة دوليا مثل PMP وPRINCE2، وتأسيس مراكز تدريب داخلية تقدم برامج تطوير مستدامة ومتخصصة. كما يتعين على المؤسسات توفير مسارات وظيفية واضحة ومجدية ترتبط بالترقيات وتطوير القدرات لضمان التحفيز المستمر .

التوصية الثانية: تعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للمشاريع :

يتوجب على المؤسسات العمل على بناء ثقافة مؤسسية داعمة تتبنى ممارسات إدارة المشاريع وأهميتها. يشمل ذلك تنظيم ورش عمل وحملات توعوية لزيادة إدراك الموظفين حول فوائد هذه الممارسات، إلى جانب تقديم حوافز للفرق التي تحقق معدلات أداء متميزة ووضع أنظمة تقييم تربط الأداء بنتائج المشاريع لخلق الارتباط المباشر بين جودة العمل والتحفيز .

التوصية الثالثة: تطوير البنية التقنية والرقمية :

على المؤسسات تبني تقنيات متطورة لإدارة المشاريع من خلال استخدام أنظمة رقمية متقدمة بدلا من الطرق التقليدية غير الفاعلة. يشمل ذلك بناء قواعد بيانات مركزية وآمنة، والاستفادة من أدوات الذكاء الاصطناعي لتحليل المخاطر وتعقب الانحرافات المستقبلية. علاوة على ذلك، يجب تطبيق حلول تحليل البيانات المتقدمة بهدف تحسين الأداء وتعزيز اتخاذ القرارات.

التوصية الرابعة: إنشاء مكاتب إدارة المشاريع (PMO)

يوصى بتأسيس مكاتب لإدارة المشاريع في المؤسسات الكبرى لتكون مسؤولة عن الإشراف على ممارسات إدارة المشاريع وتطويرها. ينبغي أن يركز دور المكتب على توحيد معايير العمليات بين مختلف الإدارات والفروع، مع التحول ليصبح شريكا استراتيجيا يساهم في تحديد أولويات المشاريع وصياغة السياسات المحورية بدلا من كونه مجرد جهة إدارية تنفيذية

المراجع

المراجع العربية

الجمعية السعودية لإدارة المشاريع). 2024. (تقرير الحالة :إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية .الرياض

الحسين، علي محمد، والعاروض، منير صالح عوامل نجاح المشاريع في القطاع الحكومي .(2023) .
السعودي :دراسة ميدانية شاملة .مجلة الدراسات الإدارية .112-135، 8(3) ،

الجهاز المركزي للتخطيط .(2024) . :تقرير تقييم المشاريع الحكومية 2024 .الرياض وزارة
الاقتصاد والتخطيط

الرفاعي، محمد أحمد وآخرون :تقييم ممارسات إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية .(2023) .
تحليل شامل للواقع والآفاق .المجلة السعودية للإدارة والعلوم الإنسانية، 2(15)، 68-45

الفرحان، محمد عبد الله إدارة المشاريع في المنظمات العربية :واقع التطبيق وتحديات .(2021) .
التطوير والآفاق المستقبلية .دار النشر الحديثة، القاهرة

مكتب تحقيق الرؤية دليل ممارسات إدارة المشاريع الحكومية :المعايير والمتطلبات .وزارة .(2024) .
الخدمة المدنية

الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي Guideline of Digital Project .(2024) .
Management. الرياض

وزارة الخدمة المدنية .الدليل الوطني لإدارة المشاريع :معايير موحدة للقطاع الحكومي . (2024) .

الرياض.

المراجع الإنجليزية

ProProfs Project. (2025). Project life cycle diagram explained: Phases, benefits & tools. Retrieved from <https://www.proprofsproject.com/blog/project-life-cycle-and-its-phases/>

GeeksforGeeks. (2025, July 23). What is PMBOK methodology? Retrieved from <https://www.geeksforgeeks.org/software-engineering/what-is-pmbok-methodology/>

Varonis, M. (2025). What is the risk management framework? Retrieved from <https://www.varonis.com/blog/what-is-the-risk-management-framework>

Construction Week Online. (2025). GigaProjects Saudi vision 2030. Retrieved from <https://www.constructionweekonline.com/power-lists/gigaprojects-saudi-vision-2030>

Dinsmore, P. C., & Cabanis-Brewin, J. (2014). *The AMA handbook of project management* (3rd ed.). AMACOM.

Kerzner, H. R. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley & Sons.

Larson, E. W., & Gray, C. F. (2020). *Project management: The managerial process* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Project Management Institute (PMI). (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (6th ed.). PMI.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum*. Scrum.org.

الملاحق والأدوات المستخدمة

ملحق 1 :نموذج الاستبيان المستخدم

الجزء الأول :البيانات الديموغرافية

١. نوع المنظمة : ☐ حكومية ☐ خاصة

٢. _____ :القطاع الاقتصادي

٣. سنوات الخبرة : ☐ أقل من 3 ☐ 3-6 ☐ 7-10 ☐ أكثر من 10

٤. المؤهل العلمي : ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

٥. أخرى ☐ Agile ☐ PRINCE2 ☐ PMP :الشهادات المهنية

الجزء الثاني : أسئلة الممارسات

(يرجى التقييم من 1 =معارض بشدة، إلى 5 =موافق بشدة)

محور التخطيط الفعال :

- تحدد منظمتي أهداف المشاريع بوضوح جدا
- يتم وضع جداول زمنية واقعية وقابلة للتحقق
- يتم تقدير الموارد بدقة عالية جدا

محور إدارة المخاطر :

- يتم تحديد المخاطر المحتملة بطريقة منهجية
- توجد خطط واضحة للتعامل مع كل مخاطر
- يتم تحديث تقييم المخاطر دوريا بانتظام

محور إدارة الجودة :

- تتابع جودة المخرجات بشكل دوري منتظم
- معايير الجودة محددة ومعروفة مسبقا

- يتم إجراء اختبارات جودة قبل التسليم النهائي

محور إدارة أصحاب المصلحة :

- يتم إشراك أصحاب المصلحة مبكرا جدا
- احتياجاتهم محددة وموثقة بالتفصيل
- يتم تحديثهم بشكل دوري بتقديم المشروع

محور إدارة التواصل :

- توجد قنوات تواصل واضحة ومحددة مسبقا
- المعلومات تنقل بسرعة وفعالية عالية
- توثيق التواصل يتم بشكل منتظم ومنظم

الجزء الثالث : مؤشرات النجاح

- تنجز مشاريع منظمتي في المواعيد المحددة
- تلتزم مشاريعنا بالميزانية المعتمدة
- جودة المخرجات تقي بمعايير القبول
- يبدي أصحاب المصلحة رضاهم عن المشروع

ملحق 2 : أسئلة المقابلات الشخصية

١. ما أهم ممارسات إدارة المشاريع التي تطبقها منظمتك بفعالية؟
٢. ما أكبر التحديات والعقبات التي تواجهك في التطبيق الفعلي؟
٣. كيف تقيس نجاح المشاريع في منظمتك (زمن، ميزانية، جودة، رضا)؟
٤. ما نسبة نجاح المشاريع في منظمتك تقريبا؟
٥. كيف أثرت رؤية 2030 على ممارسات إدارة المشاريع؟
٦. ما أهم التحسينات المطلوبة حسب رأيك الشخصي؟

٧. في منظمك وما دورها الفعلي؟ PMO هل توجد

٨. ما أهم الشهادات والمؤهلات المطلوبة للعاملين؟