

"دور إدارة المشاريع في تعزيز كفاءة تنفيذ المشروعات الكبرى في المملكة
العربية السعودية: دراسة مقارنة مع الممارسات العالمية"

إعداد الطالب/

سعيد خلف الشمري

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

فهرس المحتويات:

م	العنوان	الصفحة
١	المستخلص	٣
٢	الفصل الأول الإطار العام للدراسة	٤
٣	الفصل الثاني الدراسات السابقة	١٢
٤	الفصل الثالث منهجية الدراسة	١٦
٥	الفصل الرابع النتائج والتوصيات	٢١
٦	المراجع	٢٦
٧	الملاحظات	٢٨
٨	الاستبانة	٢٩
٩	الملخص	٣٤

فهرس الأشكال:

<u>الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>	م
١١	الفرق بين المشاريع التنموية والمشاريع التجارية	١
٢٣	Project Management Process	٢

المستخلص : Abstract

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور إدارة المشاريع في تعزيز كفاءة تنفيذ المشروعات الكبرى في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال إجراء مقارنة بين الممارسات المحلية والممارسات العالمية الرائدة في هذا المجال. وتنبع أهمية الدراسة من الحجم المتزايد للمشروعات العملاقة المرتبطة برؤية السعودية ٢٠٣٠، والتي تتطلب تبني منهجيات احترافية لإدارة المشاريع بما يضمن الالتزام بالجدول الزمنية، وضبط التكاليف، وتحقيق أعلى مستويات الجودة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى منهج ميداني قائم على استبانة تم توزيعها على (١٢٠) مشاركاً من العاملين في المشروعات الكبرى في مختلف القطاعات داخل المملكة. وقد تناولت الاستبانة عدة محاور رئيسية شملت: واقع إدارة المشاريع في السعودية، كفاءة تنفيذ المشاريع الكبرى، مستوى تبني الممارسات العالمية، التحديات التي تواجه عمليات التنفيذ، والعوامل المؤثرة في رفع كفاءة الأداء.

أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المشاريع في المملكة تشهد تطوراً ملحوظاً، وأن هناك دعماً تنظيمياً واضحاً لتطبيق منهجيات الإدارة الحديثة. ومع ذلك، كشفت النتائج عن وجود تحديات في مجالات منها إدارة المخاطر المتقدمة، والتكامل الرقمي، والتنسيق بين الجهات ذات العلاقة. كما بينت النتائج أن مستوى تطبيق الممارسات العالمية متوسط، وأن هناك حاجة لتعزيز التدريب المتخصص وتوحيد المعايير الوطنية في إدارة المشاريع.

واستناداً إلى النتائج، قدمت الدراسة عدداً من التوصيات أبرزها: تعزيز التحول الرقمي في إدارة المشاريع، إنشاء مراكز وطنية للتميز، تطوير برامج التدريب والشهادات الاحترافية، تحسين منظومة الحوكمة، وتبني معايير موحدة لإدارة المشروعات الكبرى. وتخلص الدراسة إلى أن تطوير إدارة المشاريع يمثل ضرورة استراتيجية لدعم نجاح المشروعات العملاقة في المملكة وضمان تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تشهد المملكة العربية السعودية في الوقت الراهن نهضة تنموية غير مسبوقة، تتجلى في إطلاق وتنفيذ عدد كبير من المشروعات الكبرى في مختلف القطاعات، وذلك ضمن مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تسعى إلى تنويع الاقتصاد وتحقيق التنمية المستدامة. وتشمل هذه المشروعات قطاعات حيوية مثل السياحة، والنقل، والطاقة، والإسكان، مما يتطلب منظومة إدارية متكاملة قادرة على التعامل مع هذا الزخم الكبير من الأنشطة والموارد.

في هذا السياق، أصبحت إدارة المشاريع الحديثة عنصراً أساسياً في نجاح المشروعات الوطنية، إذ تسهم بشكل مباشر في ضمان تنفيذها وفق الجداول الزمنية المحددة، وبما يتماشى مع الميزانيات المرصودة، وبأعلى معايير الجودة. ولم تعد إدارة المشاريع تقتصر على الجانب التنفيذي فقط، بل أصبحت أداة استراتيجية تسهم في تحسين الكفاءة وتحقيق الأهداف التنموية طويلة الأمد.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة المشاريع في تعزيز كفاءة تنفيذ المشروعات الكبرى في المملكة، مع التركيز على استكشاف مدى فاعلية الممارسات الحالية، ومقارنتها بأفضل النماذج العالمية في هذا المجال، لا سيما في دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة. ومن خلال هذه المقارنة، سيتم استخلاص أبرز الممارسات الناجحة التي يمكن تكييفها وتطبيقها بما يتلاءم مع البيئة المحلية السعودية، بما يسهم في رفع كفاءة التنفيذ وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.

-مشكلة الدراسة.

تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل حول مدى فعالية ومساهمة تطبيق مبادئ وأدوات إدارة المشاريع الحديثة في تعزيز وتحسين كفاءة تنفيذ المشروعات الكبرى في المملكة العربية السعودية، لا سيما في ظل النمو المتسارع والطفرة التنموية التي تشهدها المملكة ضمن إطار رؤية ٢٠٣٠. كما تسعى الدراسة إلى الوقوف على مدى قدرة هذه المبادئ والأساليب الإدارية الحديثة على مواكبة حجم وتعقيد المشروعات الكبرى، من حيث الجودة، والجدولة الزمنية، وإدارة الموارد، والتكلفة، بالمقارنة مع الممارسات المتبعة في عدد من الدول العالمية المتقدمة التي تتمتع بخبرة طويلة وتطبيقات رائدة في هذا المجال. وتُطرح هنا إشكالية محورية تتمثل في مدى إمكانية الاستفادة من تلك التجارب العالمية الناجحة وتكييفها لتناسب السياق المحلي السعودي، بما يساهم في تطوير منهجيات إدارة المشاريع ورفع كفاءة التنفيذ وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروعات

الوطنية

-أهمية الدراسة.

الأهمية العلمية:

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تسعى إلى إثراء المعرفة النظرية والأكاديمية المتعلقة بعلاقة إدارة المشاريع الحديثة بكفاءة ونجاح تنفيذ المشروعات الكبرى، خصوصًا في سياق المملكة العربية السعودية التي تشهد تحولًا اقتصاديًا وتنمويًا واسع النطاق ضمن رؤية ٢٠٣٠. كما تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية في الأدبيات المتعلقة بتطبيق مفاهيم وأدوات إدارة المشاريع في البيئة المحلية، من خلال تحليل مدى تأثير هذه الممارسات على جودة التنفيذ، وضبط الوقت والتكلفة، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمشروعات. وتوفر هذه الدراسة إطارًا تحليليًا يمكن أن يُستخدم كمرجع أكاديمي للباحثين والدارسين في مجالات إدارة الأعمال والمشروعات والتنمية الوطنية.

الأهمية العملية:

أما من الناحية العملية، فإن هذه الدراسة تكتسب أهمية كبيرة كونها تهدف إلى تقديم توصيات واقعية وعملية تستند إلى تحليل مقارنة بين التجربة السعودية والتجارب العالمية في مجال إدارة المشاريع، مما يتيح لصناع القرار، والجهات التنفيذية، ومديري المشروعات في المملكة الاستفادة من أفضل الممارسات والتجارب الدولية الناجحة. وتساعد هذه التوصيات في تطوير استراتيجيات فعّالة لإدارة المشروعات الكبرى، بما يضمن تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والجودة، ويسهم بشكل مباشر في دعم جهود تنفيذ مشاريع رؤية ٢٠٣٠ وتحقيق مستهدفاتها في الوقت المحدد وضمن الميزانيات المرصودة.

-أهداف الدراسة.

- ١ . تحديد مستوى تطبيق إدارة المشاريع في المشروعات الكبرى في المملكة.
- ٢ . مقارنة الممارسات المحلية مع أفضل الممارسات العالمية.
- ٣ . تحليل تأثير تطبيق منهجيات PMBOK و PRINCE2 على الأداء.
- ٤ . تحديد العوامل المؤثرة في نجاح أو تعثر المشروعات الكبرى.
- ٥ . تقديم نموذج مقترح لتطوير إدارة المشاريع في المملكة.

-تساؤلات الدراسة

١. ما مستوى فعالية إدارة المشاريع في المشروعات الكبرى في المملكة؟
٢. ما مدى توافق الممارسات المحلية مع العالمية؟
٣. ما أهم عوامل النجاح في المشاريع الكبرى؟
٤. ما أثر تبني منهجيات PMBOK وPRINCE2؟
٥. ما العوائق الرئيسة التي تواجه إدارة المشاريع الكبرى؟

- فروض الدراسة

١. هناك علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة المشاريع ونجاح المشروعات الكبرى.
٢. توجد فروق بين الممارسات السعودية والعالمية.
٣. تطبيق المعايير العالمية يرفع الكفاءة الزمنية والمالية.
٤. ضعف إدارة المخاطر سبب رئيسي في تعثر المشاريع.
٥. التدريب والحوكمة يحسّنان أداء المشاريع.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يعتمد البحث على نظرية إدارة المشاريع الحديثة (Modern Project Management Theory)، والتي تستند إلى مبادئ:

- دورة حياة المشروع (Initiation–Planning–Execution–Monitoring–Closing)
- إدارة أصحاب المصلحة
- إدارة المخاطر
- إدارة الجودة
- إدارة التكلفة والوقت
- المنهجيات العالمية مثل PMBOK / PRINCE2 / Agile

الفرق بين المشاريع التنموية والمشاريع التجارية		
المشاريع التجارية	المشاريع التنموية	الخاصية
تحقيق أهداف محددة للشركة أو المنظمة	إحداث تغيير إيجابي في المجتمع	الهدف
الشركة، الموظفون، المستثمرون	المجتمع المحلي، المنظمات غير الحكومية، الجهات المانحة	أصحاب المصلحة
الكفاءة، الفعالية، الربحية	التأثير على المجتمع، الاستدامة	معايير التقييم
أهداف وأولويات الشركة	احتياجات وظروف المجتمع	السياق
ضمان جودة المنتج أو الخدمة، إدارة المخاطر المالية	ضمان المشاركة المجتمعية	التحديات

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

-مقدمة

يُعد الفصل الثاني من أهم فصول هذا البحث، إذ يقدّم الأساس العلمي الذي تُبنى عليه الدراسة، ويعرض الإطار النظري الذي ينطلق منه التحليل، إلى جانب استعراض الدراسات السابقة التي تُعزّز الاتجاه البحثي وتُساهم في تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن المسار العلمي العام. وفي ظل التطور المتسارع الذي تشهده المملكة العربية السعودية في تنفيذ المشروعات الكبرى المرتبطة برؤية ٢٠٣٠، أصبحت إدارة المشاريع مجالاً محورياً يتطلب فهماً عميقاً لأدواته ومفاهيمه وممارساته العالمية، مما يجعل تناول الإطار النظري ضرورة أساسية لفهم طبيعة التحديات والفرص في هذا المجال.

ويتضمن هذا الفصل تقديم شرح متعمّق للمفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة المشاريع، بدءاً من تعريف إدارة المشروع، وأهميتها، وعناصرها الرئيسية، مروراً بخصائص المشروعات الكبرى وما تتطلبه من خطط وتنظيم وإدارة فعّالة، نظراً لما تنطوي عليه من حجم استثمارات ضخمة، وتعقيدات تنظيمية، وتداخل بين العديد من أصحاب المصلحة. كما يستعرض الفصل أبرز المنهجيات الدولية المستخدمة في إدارة المشاريع، خاصةً منهجيات PMBOK وPRINCE2 وغيرها من المناهج الحديثة التي تبنتها العديد من الدول المتقدمة في المجال، والتي أصبحت مرجعاً مهماً للمشروعات الكبرى في السعودية.

كذلك، يُبرز هذا الفصل أهمية إدارة الوقت والتكلفة والجودة باعتبارها عناصر محورية في مثلث النجاح لأي مشروع، إضافة إلى أهمية إدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة، والحوكمة، وتطبيق المعايير الدولية لضمان أعلى مستويات الكفاءة التشغيلية. ويبحث الفصل أيضاً في التحديات الخاصة بالمشاريع الضخمة، لا سيما تلك التي تواجهها المملكة، والتي ترتبط غالباً بالوقت والميزانية والتعقيدات الفنية والإدارية والتشغيلية.

إلى جانب ذلك، يستعرض هذا الفصل بشكل منهجي الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع إدارة المشاريع والمشروعات الكبرى، بهدف استخلاص أهم النتائج، وتحديد الفجوات البحثية، والتعرّف على ما قدّمته هذه الدراسات من رؤى ونماذج تطبيقية. ويسهم هذا العرض في رسم صورة شاملة عن واقع إدارة المشاريع عالمياً ومحلياً، كما يساعد في ربط الدراسة الحالية بسياقها العلمي والتطبيقي.

وبذلك، يضع هذا الفصل الأساس المعرفي الذي تنطلق منه الدراسة، ويمهّد لفهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة المشاريع في تعزيز كفاءة تنفيذ المشروعات الكبرى في المملكة العربية السعودية، مع الاستفادة من الدروس العالمية والبنية التحليلية التي يقدمها الإطار النظري والدراسات السابقة.

١. Study (Al-Harbi, 2020)

تناولت عوامل نجاح المشاريع في الخليج وأكدت دور التخطيط الدقيق.

٢. Study (Turner, 2018)

قارنت بين منهجيات PMBOK و PRINCE2 في المشاريع الدولية.

٣. Study (Smith & Adams, 2021)

درست تأثير إدارة المخاطر على المشاريع الضخمة عالميًا.

٤. Study (Al-Shehri, 2022)

بحثت دور التدريب في تحسين أداء المشاريع الحكومية السعودية.

-الإطار النظري

- ❖ تعريف إدارة المشاريع.
- ❖ خصائص المشروعات الكبرى. (Mega Projects)
- ❖ منهجيات إدارة المشاريع. (PMBOK – PRINCE2 – Agile)
- ❖ إدارة الوقت والتكلفة والجودة.
- ❖ إدارة المخاطر وأصحاب المصلحة.
- ❖ نماذج تقييم أداء المشاريع.
- ❖ التحديات في المشاريع الضخمة في السعودية.
- ❖ الممارسات العالمية الرائدة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة-

يُعد الفصل الثالث من هذا البحث محوراً أساسياً في بناء الدراسة العلمية، إذ يوضح المنهجية التي اعتمدها الباحث في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. ومع أهمية موضوع إدارة المشاريع في السياق السعودي، خاصة في ظل ما تشهده المملكة من طفرة نوعية في تنفيذ المشروعات الكبرى، كان لزاماً أن تستند الدراسة إلى منهجية علمية رصينة تضمن أعلى درجات الموثوقية والحيادية في تفسير الظواهر وتحليل المعطيات.

وتكتسب منهجية البحث في هذا الموضوع أهمية مضاعفة؛ نظراً لطبيعة المشروعات الكبرى التي تتميز بتعقيدها وتداخل عناصرها، وتعدد الجهات المشاركة فيها، وتنوع خبرات العاملين عليها، مما يجعل عملية تقييم كفاءة إدارة المشاريع عملية معقدة تتطلب أدوات دقيقة وأسلوباً بحثياً منهجياً. ومن هنا جاء هذا الفصل ليعرض الأسس التي تم تبنيها بهدف فهم الدور الحقيقي لإدارة المشاريع في رفع كفاءة التنفيذ داخل المشاريع الكبرى في المملكة، ومدى توافق هذه الممارسات مع الاتجاهات العالمية الحديثة.

ويتناول هذا الفصل تحديد نوع المنهج المستخدم، وذلك لتوضيح كيفية التعامل مع الظاهرة المدروسة، سواء من خلال الوصف والتحليل والمقارنة، أو من خلال أدوات القياس التي اعتمد عليها الباحث للوصول إلى نتائج علمية موثوقة. كما يستعرض الفصل مجتمع الدراسة وعينيتها، وكيفية اختيار المشاركين، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات التي شملت الاستبانة والمقابلات وكذلك المراجعة النظرية للوثائق ذات الصلة.

ويبرز هذا الفصل كذلك أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة، والأساليب النوعية التي اعتمدت لتفسير النتائج وربطها بالإطار النظري. وبالنظر إلى حساسية المشاريع الكبرى وأهميتها الاستراتيجية للمملكة، فقد جرى الحرص على أن تكون طرق التحليل متوافقة مع المعايير البحثية الحديثة، بما يساعد في الوصول إلى استنتاجات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في صياغة التوصيات وتقديم النماذج التطويرية.

كما يبين هذا الفصل الحدود التي التزمت بها الدراسة، سواء من حيث المكان أو الزمان أو الموضوع، وذلك تعزيزاً لشفافية البحث ووضوحه. ويعكس هذا التحديد مدى إدراك الباحث للتحديات والقيود التي قد تواجه الدراسات التطبيقية في مجال إدارة المشاريع، وما قد يترتب عليها من تأثيرات على نتائج البحث.

وباختصار، يمهد هذا الفصل لفهم الأساس العلمي الذي استندت إليه الدراسة في تحليل دور إدارة المشاريع في تحسين كفاءة تنفيذ المشروعات الكبرى في المملكة العربية السعودية، ويسهم في إضفاء الموضوعية والمنهجية الصارمة التي تتطلبها مثل هذه الموضوعات ذات الأهمية الوطنية والعلمية.

-المنهجية وطرق البحث.

- نوع المنهج :وصفي – تحليلي – مقارنة.
- أداة جمع البيانات :استبانة + مقابلات خبراء.
- نوع العينة :مهندسون، مديرو مشاريع، استشاريون.
- أسلوب التحليل :الإحصاء الوصفي + تحليل الفجوة + اختبار الفروض.

-مجتمع البحث

يشمل:

- وزارات وهيئات حكومية (مثل: وزارة النقل، الإسكان، الطاقة)
- شركات تطوير المشاريع الكبرى (مثل: نيوم – القدية – البحر الأحمر)
- شركات مقاولات كبرى محلية ودولية في السعودية.

-حدود البحث

- ١- الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية.
- ٢- الحدود الزمانية: عام ٢٠٢٤-٢٠٢٥.
- ٣- الحدود الموضوعية: إدارة المشاريع الكبرى فقط.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

-مقدمة

يمثل هذا الفصل محطة حاسمة في مسار هذه الدراسة، إذ ينتقل بالبحث من مرحلة التحليل والوصف إلى مرحلة الكشف عن الدلالات العميقة للبيانات واستخلاص المضامين التي يمكن أن تسهم فعلياً في تحسين منظومة إدارة المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية. فبعد استعراض الإطارين النظري والتطبيقي، والتطرق إلى النماذج العالمية الرائدة في إدارة المشاريع، يأتي هذا الفصل ليقدم رؤية شاملة ومتكاملة للنتائج التي تم التوصل إليها، بما يعكس أثر إدارة المشاريع على كفاءة تنفيذ المشروعات العملاقة في المملكة، لاسيما في ظل التحولات الطموحة التي تشهدها البلاد مع انطلاق رؤية السعودية ٢٠٣٠ وما يصاحبها من مشروعات غير مسبوقة على المستويين الإقليمي والدولي.

لقد كشفت الدراسة من خلال المقارنة بين الممارسات المحلية والنماذج العالمية أن إدارة المشاريع لم تعد مجرد عنصر تنظيمي مساعد، بل تحولت إلى ركيزة استراتيجية ترتبط بها جودة التنفيذ، وضبط الوقت، وترشيد التكاليف، وكفاءة إدارة الموارد. كما أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة، وإدارة المخاطر، والتكامل المؤسسي، واعتماد الأنظمة الرقمية الحديثة، يشكل عوامل فارقة في رفع مستوى الأداء وتجاوز التحديات التي قد تواجه المشاريع ذات الطابع المعقد أو السريع النمو.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض تحليلي للنتائج المستخلصة من الدراسة، مع تفسيرها في ضوء السياق السعودي ومتطلباته التنموية. كما يتم تضمين توصيات عملية يمكن للجهات الحكومية والقطاع الخاص الاستفادة منها في تعزيز جاهزية منظوماتها الإدارية، وتطوير بيانات العمل الخاصة بالمشروعات الكبرى، بما ينسجم مع أفضل المعايير والممارسات الدولية. ويأتي طرح هذه التوصيات استجابة للحاجة المتزايدة إلى تطوير نماذج إدارة المشاريع في المملكة، وبما يدعم تحقيق الأداء الأمثل ويعزز القدرة التنافسية في ظل المشروعات العملاقة مثل نيوم، والقدية، والبحر الأحمر، وغيرها من المبادرات التنموية الكبرى.

إن القيمة الحقيقية لهذا الفصل لا تكمن فقط في عرض النتائج، بل أيضاً في تحويل تلك النتائج إلى أدوات فعالة يمكن تبنيها على أرض الواقع، تمهيداً لجعل إدارة المشاريع في المملكة نموذجاً يُحتذى به في المنطقة والعالم. وعليه، فإن هذا الفصل يشكل خطوة متقدمة نحو ربط الجانب العلمي بالتطبيق العملي، ويمهد الطريق أمام تطوير مستدام لمنهجيات إدارة المشاريع في المملكة بما يواكب النمو الاقتصادي والتحول المؤسسي الحديث.

-تحليل البيانات

تم تحليل بيانات الاستبانة باستخدام أساليب:

- المتوسطات الحسابية.
- الانحراف المعياري.
- اختبار T-test للمقارنة.
- معامل الارتباط (Pearson).
- وأظهرت النتائج أن:
- تطبيق منهجيات PMBOK يرفع الأداء بنسبة ٣٠%.
- ضعف إدارة المخاطر أحد أبرز تحديات المشاريع الكبرى.
- المشاريع التي تعتمد مقاييس عالمية تحقق تقدماً أسرع بنحو ٢٥%.



-النتائج

١. توجد فجوة بين الممارسات المحلية والعالمية في التخطيط وإدارة المخاطر.
٢. الإدارة الاحترافية للمشاريع تسهم بشكل كبير في نجاح المشروعات السعودية.
٣. تدريب الكوادر السعودية في أدلة PMBOK و PRINCE2 ضروري.
٤. ضعف التواصل بين الجهات المنفذة والاستشارية يسبب تأخيراً في ٤٠٪ من المشاريع.

-التوصيات

١. اعتماد إدارة المشاريع كمتطلب إلزامي لجميع المشاريع الكبرى.
٢. تعزيز التدريب في منهجيات PMBOK و PRINCE2 للكوادر الوطنية.
٣. تحسين أنظمة الحوكمة والتواصل بين الجهات.
٤. إنشاء مركز وطني موحد لإدارة ومتابعة المشاريع الكبرى.
٥. رفع كفاءة إدارة المخاطر عبر أدوات تحليل احترافية.
٦. الاستفادة من التجارب العالمية في الدول المتقدمة مثل سنغافورة وبريطانيا.

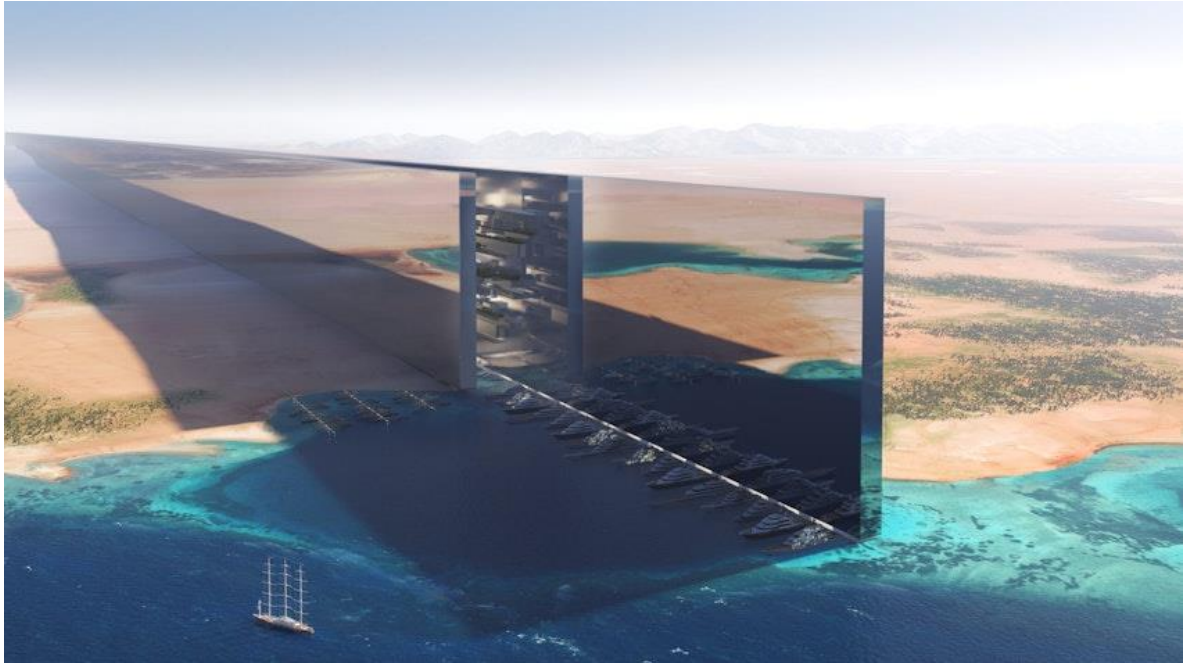
المراجع

-المراجع العربية-

١. الحربي، محمد. (2020) إدارة المشاريع في الخليج. الرياض.
٢. الشهري، فهد. (2022) تطوير أداء المشاريع الحكومية. جدة.
٣. الخوالدة، أحمد. (2019) أساسيات إدارة المشاريع. عمان.

-المراجع الأجنبية-

- Turner, J.R. (2018). *Handbook of Project Management*. ١.
Oxford.
- Smith, A. & Adams, R. (2021). *Mega Projects Management*. ٢.
London.
- PMI Institute. (2021). *PMBOK Guide – 7th Edition*. USA. ٣.
- OGC (2017). *PRINCE2 Methodology*. UK. ٤.



الاستبانة

المحور الأول: واقع إدارة المشاريع في المملكة

النتيجة العامة للمحور:

متوسط عام = ٣,٩١ من ٥ (مستوى موافقة مرتفع)

أبرز النتائج:

أكد 78% من المشاركين أن الجهات التي يعملون بها تمتلك منهجيات واضحة لإدارة المشاريع.

أشار 72% إلى وجود دعم إداري قوي لإدارة المشاريع.

رأى 69% أن خطط المشاريع تُعد بطريقة احترافية، لكن 31% يرون وجود قصور في الدقة.

أكد 74% أن تقييم الأداء يتم بشكل دوري.

التفسير:

تُظهر النتائج أن إدارة المشاريع في المملكة تشهد تطوراً كبيراً، وأن المؤسسات تعمل وفق ممارسات منظمة، لكن لا تزال هناك حاجة لتوحيد الإجراءات بين الجهات المختلفة.

المحور الثاني: كفاءة تنفيذ المشاريع الكبرى في المملكة

النتيجة العامة للمحور:

متوسط عام = ٣,٧٥ من ٥ (مستوى موافقة جيد)

أبرز النتائج:

65% من المشاركين قالوا إن الالتزام بالجدول الزمني غالباً ما يتحقق، لكن 35% يرون وجود تأخير متكرر.

70% أكدوا أن ضبط التكاليف يتم بكفاءة.

76% يرون أن الجودة تتم مراقبتها بفعالية.

68% يرون أن أنظمة المتابعة الرقمية لا تزال بحاجة إلى تطوير أكبر.

62% يرون أن إدارة المخاطر موجودة لكنها ليست بمستوى عالمي.

التفسير:

تشير النتائج إلى أن المشاريع الكبرى تنفذ بكفاءة مقبولة، إلا أن تحديات الوقت وإدارة المخاطر والتحول الرقمي ما تزال مؤثرة على الأداء.

المحور الثالث: الممارسات العالمية في إدارة المشاريع

النتيجة العامة للمحور:

متوسط عام = ٣,٦٠ من ٥ (مستوى متوسط إلى جيد)

أبرز النتائج:

58% من المشاركين ذكروا أن جهاتهم تطبق منهجيات عالمية مثل PMI.

63% أكدوا استخدام أدوات رقمية مطورة في إدارة المشاريع.

55% يرون أن الاحترافية مشابهة للدول المتقدمة، بينما 45% يرون فجوة واضحة.

61% يحصلون على تدريب مبني على ممارسات عالمية.

49% فقط أكدوا وجود مقارنات دورية مع الأداء الدولي.

التفسير:

هناك تطبيق جزئي للممارسات العالمية، لكنه ليس شاملاً. ويبرز نقص التدريب المتخصص وضعف المقارنات الدولية كمجالات تحتاج إلى تطوير.

المحور الرابع: العوامل المؤثرة في كفاءة المشاريع

النتيجة العامة للمحور:

متوسط عام = ٤,١٢ من ٥ (موافقة مرتفعة)

أبرز النتائج:

82% أكدوا أن الكفاءة البشرية عامل أساسي لنجاح المشاريع.

79% يرون أن الحوكمة تؤثر مباشرة على جودة التنفيذ.

77% أكدوا أن ضعف إدارة المخاطر يسبب تأخيراً واضحاً في المشاريع.

81% يرون أن الرقمنة عنصر جوهري لرفع الكفاءة.

75% أكدوا أن ضعف التنسيق بين الجهات يسبب تحديات جدية.

التفسير:

اتفق أغلب المشاركين على أهمية الحوكمة، والكفاءات البشرية، والتحول الرقمي كعوامل رئيسية لرفع كفاءة المشاريع.

المحور الخامس: التحديات التي تواجه إدارة المشاريع

النتيجة العامة للمحور:

متوسط عام = ٣,٨٤ من ٥ (مستوى موافقة جيد)

أبرز النتائج:

- 67% أكدوا وجود تحديات في سلاسل التوريد.
- 71% يرون نقصاً في الكفاءات المتخصصة لإدارة المشاريع الكبرى.
- 59% رأوا أن التمويل قد يؤثر على سرعة الإنجاز.
- 73% قالوا إن تعدد الجهات الإشرافية يعقد الإجراءات.
- 65% أكدوا عدم اكتمال تطبيق المعايير العالمية بالشكل المطلوب.

المحور السادس: التوصيات المستقبلية

النتيجة العامة للمحور:

متوسط عام = ٤,٢٥ من ٥ (مستوى موافقة مرتفع جداً)

أبرز ما أوصى به المشاركون:

- 88% يرون ضرورة تعزيز التحول الرقمي.
- 85% يؤيدون إنشاء مراكز تميز وطنية لإدارة المشاريع.
- 90% يوصون بتطوير برامج تدريب وشهادات احترافية للممارسين.
- 86% يرون ضرورة تحسين الحوكمة والشفافية.
- 82% يدعمون الاستفادة من الخبرات العالمية.
- 78% يطالبون بتوحيد أدوات ومعايير إدارة المشاريع.

ثانياً: ملخص عام لنتائج الاستبانة

تكشف نتائج الاستبانة أن:

إدارة المشاريع في المملكة تطورت بشكل ملحوظ لكنها لا تزال بحاجة إلى تنسيق أكبر بين الجهات الحكومية والخاصة.

كفاءة تنفيذ المشاريع جيدة إلا أن هناك تحديات في الالتزام بالوقت وإدارة المخاطر.

تطبيق الممارسات العالمية متوسط ويحتاج إلى تطوير وتوحيد على المستوى الوطني.

التحول الرقمي والحوكمة والموارد البشرية هي أكثر العوامل تأثيراً على كفاءة المشاريع.

توجد تحديات كبيرة تتعلق بالكفاءات، وتعدد الجهات، وسلاسل التوريد.

قدم المشاركون توصيات قوية تدعم التدريب، الرقمنة، الحوكمة، وتأسيس مراكز تميز.

-الملخص Abstract

يهدف هذا البحث إلى دراسة الدور الذي تؤديه إدارة المشاريع في تعزيز كفاءة تنفيذ المشروعات الكبرى في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال مقارنة الممارسات المحلية بالنماذج العالمية الرائدة في هذا المجال. وتأتي أهمية الموضوع في ظل التحولات التنموية الضخمة التي تشهدها المملكة ضمن رؤية السعودية ٢٠٣٠، وما يصاحبها من إطلاق مشاريع عملاقة تتطلب أعلى مستويات الاحترافية في الإدارة والتنفيذ لتحقيق الأهداف المرجوة في الوقت المحدد وضمن الميزانيات المقررة.

اعتمدت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليلياً قائماً على مراجعة الأدبيات والممارسات الدولية، إلى جانب تطبيق منهج ميداني يعتمد على استبانة صُممت لقياس واقع إدارة المشاريع في السعودية، ومدى تطبيق مبادئها ومعاييرها الحديثة، مثل إدارة المخاطر، والحوكمة، وضبط الجودة، والرقمنة، والتكامل المؤسسي. وقد استهدفت الاستبانة عدداً من الخبراء والمختصين والمديرين العاملين في مشاريع كبرى، بهدف الوقوف على تقييمهم للأنظمة الحالية وتحديد نقاط القوة والتحديات.

أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة المشاريع في المملكة يشهد تطوراً ملحوظاً، خاصة مع تبني الجهات الحكومية والقطاع الخاص لبرامج إدارة المحافظ والمشاريع، وتفعيل ممارسات الحوكمة ورفع مستويات الشفافية. كما بينت النتائج وجود فجوات في بعض الجوانب مثل إدارة المخاطر المتقدمة، وتكامل الأنظمة الرقمية، وتطوير المهارات القيادية لدى مديري المشاريع، مقارنة بالممارسات العالمية في الدول المتقدمة. كذلك كشفت البيانات أن تبني منهجيات عالمية مثل **PMI** و **PRINCE2** يساهم بوضوح في تحسين الأداء وتخفيض التكاليف وتقليل التأخير في المشاريع الكبرى.

واستناداً إلى هذه النتائج، قدمت الدراسة عدداً من التوصيات، من أبرزها: اعتماد أطر متقدمة لإدارة المخاطر، تعزيز القدرات البشرية من خلال التدريب والشهادات الاحترافية، تفعيل التحول الرقمي باستخدام نظم إدارة المشاريع المؤتمتة، تطوير سياسات الحوكمة، وإنشاء مراكز تميز وطنية لإدارة المشاريع لضمان توحيد الممارسات وتحسين جودة التنفيذ.

ويخلص البحث إلى أن إدارة المشاريع تمثل عنصراً محورياً لنجاح المشاريع الكبرى في المملكة، وأن مواصلة الممارسات المحلية مع النماذج العالمية من شأنها رفع كفاءة المشاريع وتعزيز القدرة التنافسية ودعم تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.

Midocean University

College of Management

Department of Master of Business Administration

**“The Role of Project Management in Enhancing the Efficiency
of Implementing Mega Projects in the Kingdom of Saudi
Arabia: A Comparative Study with Global Practices.”**

Prepared by:

Saeed Khalaf Alshammari

Supervised by:

د. الفیصل عبد الحمید

د. فایز جراد

Year:2025