

دراسة أساليب إدارة المشاريع بين القطاع الحكومي والخاص
في المملكة العربية السعودية

إعداد الطلاب:

غيداء العتيق 221001158

عبدالعزیز الفیفي 222000869

جمانة الشهري 222000535

إشراف:

د.وليد عبد الجواد سليمان صديق

د.الفیصل عبد الحمید محم د حسن

العام الدراسي:

2023

المقدمة:

ظهرت أول دراسة عام 1985م في إدارة المشاريع توضح اهتمام الدول المتقدمة حول أساليب إدارة المشاريع وأصدرت المجلة الدولية في المملكة المتحدة دراسة تحت عنوان: نظم قائمة على إدارة المشاريع , حيث هدفت إلى أخذ آراء الباحثين والمهتمين , وشارك في هذه الدراسة سبعة وخمسين باحث واتفقوا جميعاً على أهمية إدارة المشاريع .

وسنقوم في هذا البحث بعمل دراسة عن اساليب إدارة مشاريع وأهميتها في القطاع الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية من واقع الدراسات السابقة (أبحاث علمية, رسائل ماجستير, رسائل دكتوراه مقالات علمية). وأن الدول المتقدمة تطورت من خلال البحث العلمي في الجامعات والمراكز البحثية المتخصصة في مختلف العلوم والتخصصات, وتوضيح التحديات والفرص التي يواجهها كل قطاع وفهم تأثير العوامل الثقافية والاقتصادية على هذه الأساليب لتحسين وتعزيز الكفاءة وفعالية إدارة المشاريع في المملكة .

ويقدم الباحث مقترحاً لإنشاء إدارة متخصصة في إدارة مشاريع تشتمل على عدة إدارات لتحقيق أهدافها وتطلعاتها, ومن هذه الوحدات ما يلي: إدارة التخطيط والدراسات , إدارة الجودة , إدارة المخاطر , إدارة الموارد البشرية , إدارة المتابعة والقياس والتقييم.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وجود إدارة متخصصة في إدارة المشاريع في القطاع الحكومي والخاص, وقد تواجه عدة تحديات في إدارتها لمشاريعها مثل: التخطيط والميزانية وإدارة والتنفيذ والمتابعة والتقييم وإغلاق المشروع, و من المخاطر المحتملة مثل: المخاطر الاقتصادية والسياسية والبيئية والأكاديمية والصحية والاجتماعية, يجب وضع خطط بديلة حتى لا يتعثر المشروع وقد يفتقر فريق إدارة المشاريع في القطاعين إلى التدريب والمهارات اللازمة لتنفيذ المشاريع بنجاح

أهداف الدراسة:

تقديم توصيات لتحسين أداء إدارة المشاريع في كل من القطاعين. وقياس كفاءة استخدام الموارد وتطوير الممارسات المستخدمة في إدارة المشاريع و فهم الاختلافات والتشابهات وتحليل كيفية تأثير السياسات واللوائح الحكومية

تساؤلات الدراسة (الفروض) , تعد الدراسة محاولة للإجابة على السؤالين التاليين:

- (1) ما أهمية الأسلوب المتبع في إدارة مشاريع في القطاع العام والخاص؟
- (2) ما هو دور اختيار الأسلوب الأمثل في المشاريع في القطاع العام والخاص ؟

الدراسات السابقة:

❖ هدفت دراسة (Hansen & Moorek & Willow ، 2019) لاستكشاف الاساليب لمشاريع الابتكار

بين الجامعات والمصانع و بناء منصة المعرفة التعاونية ، والتركز على المعرفة والتكنولوجيا الجديدة في المنتجات والعمليات التجارية جديدة. يستكشف هذا العمل البحثي كيف يمكن لنموذج إدارة المعرفة الجديد الذي تم إنشاؤه لمشاريع الابتكار في صناعة الجامعات و دعم الجامعات والشركات الصناعية ومديري المشاريع والعاملين في مجال المعرفة للمساعدة في تحسين الاساليب من هذه المشاريع، مع التركيز على عمليات المعرفة في مرحلة ما قبل مشروع وأثناء المشروع وعند الانتهاء من المشروع وتبين النتائج أن نموذج إدارة المعرفة يساهم فيما يلي:

- بناء منصة المعرفة طويلة الأجل.
- التركيز على مبادرات أساليب الإدارة التي هي شروط مسبقة للنجاح نتائج المشروع.
- دمج الاحتياجات الحقيقية ومعرفة النتائج النهائي.
- التطبيق المنهجي للنموذج لمشاريع الابتكار يمكن أن تدعم البناء المستدام خلال مراحل المشروع المختلفة (نقاط القوة والضعف فيه) ، بالإضافة إلى اتجاهات التنمية وفرصها.

تشير الدروس المستفادة إلى أن التطبيق المنهجي لإدارة المعرفة سيكون النموذج هو المحرك الرئيسي لمزيد من التطوير.

❖ تلخيص دراسة (الغامدي ، 2019) هدفت الى تسليط الضوء على أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة

المشاريع وإن إدارة المعرفة وما تتضمنه من رأس مال بشري وفكري متمثل الأساس الذي ترتكز عليه تقدم الأمم وتطورها، وهذا يشكل تحدي كبير بالنسبة لمدراء المشاريع من أجل إحداث نقلة نوعية في إدارة المعرفة وتبني استراتيجياتها. وبالتالي يسعى البحث الحالي إلى توضيح أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع من خلال التعرف على أثرها في تحقيق تكامل العمليات ونجاح المشروع. وفي سبيل تحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي القائم على استقراء وجمع البيانات من الكتب والدراسات والمقالات السابقة المرتبطة بموضوع البحث الحالي. توصلت الدراسة البحثية إلى أن النماذج والأطر التي اقترحها الباحثين لتوضيح علاقة أساليب إدارة المشاريع أكدت على أهمية توظيف عمليات إدارة المعرفة في المجالات المعرفية العشرة 10 Knowledge Areas لإدارة المشاريع وفي قدرتها على تعزيز فرص نجاح المشروع من خلال اتمام المشروع ضمن التكلفة المناسبة والوقت المناسب وضمن الجودة المطلوبة

❖ بينما اهتمت دراسة (الزهراني ، 2019) بوضع آليات توثيق الاساليب الضمنية للمشاريع الحكومية ، كما

هدفت الدراسة إلى الكشف عن آليات توثيق الاساليب الضمنية للمشاريع الحكومية في أمانة محافظة جدة من خلال الكشف عن واقع تطبيق آليات توثيق المعرفة الضمنية، وتحديد الطرق المتبعة لتحويل المعرفة الضمنية إلى عمليات إدارة المعرفة (التشخيص - التوليد المشاركة)، وتحديد مدى تطبيق المركز المعرفي في أمانة محافظة جدة لعمليات إدارة الاساليب الأساسية في مشاريعها المختلفة، بالإضافة إلى الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات تطبيق أبعاد المعرفة الضمنية الخبرة والمهارة والتفكير في مشاريع أمانة محافظة جدة تبعا لاختلاف المتغيرات الشخصية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج دراسة الحالة، ثم توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق أساليب الخبرة والمهارة والتفكير في مشاريع أمانة محافظة جدة من وجهة نظر العاملين كانت "عالية" حيث جاء بعد التفكير بالرتبة الأولى ،

وتبين أن أبرز الطرق المتبعة لتحويل المعرفة الضمنية إلى عمليات إدارة المعرفة التشخيص والتوليد والمشاركة في مشاريع أمانة محافظة جدة، "تحديد أساليب المعرفة المتوفرة لدى أمانة محافظة جدة" إنشاء سجلات مالية بنسبة تطبيق (80,7%) ، و"أشجع زملائي على التواصل وتبادل الأفكار والآراء" وأن النسبة العامة لآليات التوثيق التقليدية في أمانة جدة كانت بنسبة عالية تبلغ (649) وقد جاء استخدام وكتابة التشريعات واللوائح المحفوظة على موقع الأمانة بنسبة (78,9%) بالترتبة الأولى وأقلها استخدام أسلوب سرد القصص ، وأبرز آليات التوثيق الإلكترونية: استخدام شبكة اتصالات داخلية لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة الضمنية بين كافة الأقسام والموظفين في داخل أمانة محافظة جدة، وأبرز المعوقات التي تواجه الأمانة في توثيق الأساليب الضمنية تتعلق بالثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة بنسبة (68,42%) بينما توزعت باقي النسبة على كل من المعوقات التكنولوجية والمعوقات القيادية، كما تبين من تحليل محتوى المركز المعرفي في أمانة محافظة جدة عدم توافر منصات المجموعات فرق العمل، إتاحة أدلة العمليات التشغيلية اليومية للأقسام والإدارات، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائية حول تقدير درجات تطبيق أساليب مثالية الخبرة والمهارة والتفكير في مشاريع أمانة محافظة جدة تعزى لاختلاف العمر والتخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والإدارة التي يتبع لها الموظف والمستوى الإداري والمستوى الوظيفي. وكان من أبرز التوصيات ضرورة العمل على تطوير المركز المعرفي الموجود في أمانة محافظة جدة حتى يحقق أهدافه المنشودة، وضرورة الاستفادة من الخبرات المجاورة من خلال البحث عن انجازات الغير في البلديات الأخرى، وأيضا العمل على دراسة الخبرات والتجارب الماضية في بيئات مماثلة، كما أوصت الباحثة بضرورة اضافة تبويب خاص في المركز بميثاق الاداء الموحد والذي يشمل استراتيجية الادارات ومؤشرات الاداء الخاصة بها وادلة اجراءاتها وسياساتها وتحديثها بشكل دوري.

❖ ركزت دراسة (Nada, 2017) على بناء أساليب إدارة للمشروعات في مكتب إدارة المشروع ، حيث كان الغرض من هذه الورقة هو التحقيق في تحويل الأساليب المثالية للمشاريع إلى معرفة واضحة متاحة في مكاتب إدارة المشاريع، واستخدام دراسات الحالة ، حيث تم جمع المعلومات في الموقع بالملاحظة، ومقابلات مع المدراء في مكتب إدارة المشروع. تظهر النتائج بأهمية تحويل المعرفة الضمنية للمشروع إلى معرفة واضحة، وأهمية دمج المعرفة في الممارسات التشغيلية وحفظها في قواعد بيانات الشركة، كما تم تقديم الثقافة التنظيمية كعامل رئيسي ، حيث تؤثر على عملية تبادل المعرفة بين الموظفين ، ويجب على مديري المشاريع التأكيد على أهمية إختيار الأسلوب وتبادل المعرفة وتخزين الأسلوب أثناء القيام وتطوير المشاريع.

❖ توضح دراسة (Lernie, 2004) العلاقة بين تطوير إدارة المشاريع و استخدام أساليب معينة في إدارة المشروع ، و تحديد إذا ما كانت هناك علاقة إيجابية بين إدارة المشاريع في القطاع العام والقطاع الخاص و استخدام إدارة المعرفة، وهل وجدت هذه العلاقة، ما هي الممارسات التي يستخدمها ممارسو إدارة المشاريع الهامة لتحسين إدارة المشروع، و ما هو أثرها ؟

❖ مسحت الدراسة (99) مديراً من مدراء المشاريع المنتسبين إلى معهد إدارة المشروع، و هم غالبا من مؤسسات كبيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات. أخذ الاستطلاع الطابع الوصفي التقييمي غير التجريبي واعتمد التقييم على مقياس ليكرت.

أشار المدراء المشاركون في الدراسة إلى أن لاستخدام ممارسات إدارة المعرفة أثراً إيجابياً على إنجاز متطلبات المشروع الوظيفية / التقنية، و التي تسهم في :

- تحقيق المتطلبات الوظيفية.
- التواصل الجيد بين إدارات المشروع.
- التخفيف المشاكل الناتجة عن ضعف التواصل.
- تقليل عدد المخاطر للمشروع.
- تقليل كلفة المشروع.

المنهجية وطرق البحث:

أعتمد البحث على المنهج الوصفي باعتماده على الدراسات السابقة والمقالات العلمية ورسائل الماجستير والدكتوراه والكتب ومحركات البحث وقواعد المعلومات العربية والأجنبية. واستخدم الباحث أداة الملاحظة للحصول على المعلومات من خلال قواعد المعلومات ومحركات البحث العلمية، وهذا أسلوب يستخدم في المنهج الوصفي من بين عدة Google أساليب مثل: المقابلة، والتجربة. اعتمد على محركات البحث الرقمية مثل: محرك البحث العلمي (محرك البحث Bielefeld Academic Search Engine (BASE، ومحرك البحث واعتمد Scholar العلمي الباحث على عدة قواعد معلومات عربية ومنها: دار المنظومة للرسائل العلمية والمنهل، وبنك ERIC العلمي المعلومات العربي، واثراء المعارف الرقمية، والمجموعات العربية على الانترنت - جامعة نيويورك، وقاعدة العلوم الإنسانية، وقاعدة العلوم الاقتصادية والمالية وإدارة الأعمال، وقاعدة معلومات العلوم الإنسانية، وكسوب قاعدة المعلومات الرقمية لدار جامعة الملك سعود للنشر، وقاعدة الأبحاث العلمي بعمادة الدراسات العليا بجامعة الملك عبد العزيز، وقاعدة الدراسات والرسائل العلمية بمكتبة الملك عبد العزيز، وقاعدة معلومات مكتبة الملك فهد الوطنية، كما اعتمد على قواعد المعلومات الأجنبية المتوفرة في المكتبة

أدوات الدراسة : أدوات جمع البيانات.

مجالات الدراسة: (بشري، مكاني، زماني)

الملخص:

نستطيع الان ان نجد النتائج المتعلقة بالسؤال الأول : ما أهمية الأسلوب المتبع في إدارة مشاريع في القطاع العام والخاص؟ تظهر النتائج أهمية الأسلوب المتبع في إدارة مشاريع لعدم وجود إدارة متخصصة في المؤسسات تعنى بإدارة المشاريع المعرفية بطرق علمية صحيحة، وأن القطاعات تصرف مبالغ كبيرة جداً في تنمية المعرفة لدى منسوبيها، وإن إدارة المشاريع بطريقة ناجحة سيساهم في تحقيق أعلى النتائج بما يعود على الأقسام بالفائدة وتحقيق تطلعات قيادتنا الرشيدة في بناء وطننا الغالي. كما تظهر وجود مشاريع متعددة بحاجة إلى إدارة متخصصة في إدارة المشاريع

ومن هذه الادارات ما يلي:

- 1- إدارة تطوير قياس الجودة
- 2- إدارة السلامة والصحة المهنية
- 3- إدارة التطوير والتعليم المستمر
- 4- الإدارة المالية للمشروع
- 5- إدارة الشراكة بين الجامعات والقطاعات
- 6- مشروع تطوير مدراء الادارات والمشاركة في الدورات والبرامج التدريبية وورش العمل والندوات

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما هو دور اختيار الأسلوب الأمثل في المشاريع في القطاع العام والخاص ؟

تظهر النتائج أن المملكة العربية السعودية تستهدف في رؤيتها 2030 إلى زيادة القدرة التنافسية ورفع تصنيفات المشاريع فمن هذا الهدف انطلقت مشاريع التطوير لرفع مستوياتها لأعلى التصنيفات العالمية للجامعات، وهذه المشاريع بحاجة إلى إدارة متخصصة في إدارة المشاريع لتساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف الرؤية بأن تصبح المملكة في قمة الدول في تحقيق أعلى درجات جودة المشاريع (1452هـ - 2030م). التوصيات تؤكد نتائج الدراسة على أهمية إدارة المشاريع في القطاع العام والخاص

التوصيات:

- و نوصي بإنشاء عدة إدارات متخصصة في إدارة المشاريع تحتوي على التالية:
 1. إدارة التخطيط والدراسات.
 2. إدارة الجودة.
 3. إدارة العلاقات العامة.
 4. إدارة المخاطر.
 5. إدارة الموارد البشرية.
 6. إدارة الشؤون المالية.
 7. إدارة الاستشارات الأكاديمية.
 8. إدارة المتابعة والقياس والتقويم.
- كما نوصي بوضع استراتيجيات لإدارة المشاريع في القطاع العام والخاص ، ووضع نظام موحد لإدارة المشاريع يتضمن أنظمة اكتساب وتوليد ونقل وتبادل المعرفة في مشاريع القطاع العام والخاص.
- دراسة العوامل التي تساهم في نجاح او فشل المشاريع في كلا القطاعين مع الأخذ في الاعتبار الجوانب الثقافية والتنظيمية
- تحليل دراسات حالة محددة للمشروع ، وتبسيط الضوء على التحديات التي تمت مواجهتها والدروس المستفادة في التعاون بين الكيانات الحكومية والخاصة.
- كما نوصي بوضع إدارة لنقل الخبرات بين القطاع العام والقطاع الخاص للوصول لأعلى جودة في الأساليب المتبعة في إدارة المشروعات.

المراجع والمصادر:

- أبو بكر سلطان ، احمد (2017م). إدارة المعرفة من النظريات الفلسفية إلى الممارسات العملية في القطاعين الخاص والعام والمؤسسات الدولية . ط 2 الجزء 2 الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر . ص 278-614.
- أبو زيد، عزة، وبشرى، أشرف، وعزت، ماجد (2007م) استعراض وتقييم لإجراءات دراسة الجدوى المشاريع البناء العامة في البلدان العربية. مجلة العلوم جامعة القاهرة - قسم الهندسة الإنشائية - مصر، مج 18 ع 1. ص 19-33
- حجازي، هيثم (2013م). مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى ط 1 . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الخطيب، أحمد وخالد زيفان (2009م). إدارة المعرفة ونظم المعلومات . ط 1. عمان : جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع . ص 7-8
- خير الدين موسى (2012م). إدارة المشاريع المعاصرة: منهج متكامل في دراسات إدارة المشاريع ط 1 ، عمان: دار وائل للنشر.
- دهليز، خالد عبد عبد السلام، وعنبر، هشام محمود هاشم محمد عواد (2017م). أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية - فلسطين، مج 25 ع 2 ص 1-21
- دودين، أحمد (2014م). إدارة المشاريع المعاصرة: نظري وكبي . ط 1 . عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الزهراني، ابتسام حسين (2019) . آليات توثيق المعرفة الضمنية للمشاريع الحكومية دراسة حالة على أمانة محافظة جدة / إشراف سوسن طه ضليحي. - أطروحة دكتوراه - قسم علم المعلومات - كلية الآداب والعلوم الإنسانية - جامعة الملك عبد العزيز .
- الزيادات محمد عواد (2014م). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. ط 2 . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع. ص 17-18
- الغامدي، عبد السلام محمد (2019م). أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع تكامل العمليات ونجاح المشروع شبكة المؤتمرات العربية (المؤتمر العلمي العاشر بعنوان: التحديات الجيوفيزيائية والاجتماعية والإنسانية والطبيعية في بيئة متغيرة - تركيا، ص 1966-1967.
- مطر، عبد اللطيف محمود (2016م). إدارة المعرفة والمعلومات ط 1 . عمان : دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ص 43-44.
- النقيب متولي محمود أحمد (2006م). إدارة مشاريع المكتبات الرقمية العربية في بيئة المعرفة الملتقى العربي الاستثمار في بيئة المعلومات والمعرفة - مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية