

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال



عنوان البحث

عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشاريع الضخمة في المملكة العربية السعودية: دور إدارة المخاطر والأفراد

إعداد الطالب/

محمد الكثيري

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025

تعد المملكة العربية السعودية واحدة من الدول التي تشهد تحولاً اقتصادياً غير مسبوق في تاريخها الحديث، وذلك وفقاً لرؤية المملكة 2030.

بهدف تنويع الاقتصاد، وتعزيز التنمية المستدامة، وتطوير البنى التحتية ودعم الابتكار، أطلقت المملكة سلسلة من المشاريع الضخمة (Mega Projects) مثل مشروع نيوم، ومشروع البحر الأحمر، وأمالا، والقدية، ومشاريع البنية التحتية في المدن الذكية.

هذه المشاريع الضخمة تتسم بخصائص فريدة تشمل:

- حجم مالي كبير.
- تعقيد هندسي وتقني.
- تنوع في أصحاب المصلحة المحليين والدوليين.
- جداول زمنية طويلة.

ورغم ذلك، تواجه المشاريع الضخمة تحديات كبيرة تتعلق بـ التكلفة، المدة الزمنية، الجودة، إدارة الموارد، وإدارة المخاطر. وتشير العديد من الدراسات العالمية أن نسبة كبيرة من المشاريع العملاقة تتعرض للفشل أو التأخير أو الانحراف عن الميزانية المقررة.

في السعودية، يعد فهم عوامل النجاح الحرجة (Critical Success Factors — CSFs) ضرورة وطنية لضمان نجاح مشاريع رؤية 2030. وتشمل تلك العوامل القيادة، التقنيات الحديثة، الحوكمة، إدارة الأفراد، وإدارة المخاطر.

ونظراً لأهمية إدارة المخاطر وإدارة الأفراد في المشاريع الضخمة، يأتي هذا البحث لتركيز الضوء على هذين العاملين وإبراز تأثيرهما في تعزيز نجاح المشاريع الوطنية العملاقة.

### مشكلة الدراسة:

على الرغم من أهمية المشاريع الضخمة ودورها في التنمية الوطنية، إلا أن عددًا منها يعاني من:

- التأخيرات الزمنية
- تجاوز التكاليف
- ضعف التنسيق بين الفرق
- تحديات الموارد البشرية

وتشير العديد من الدراسات إلى أن أحد أهم أسباب هذه المشكلات يكمن في ضعف تطبيق إدارة المخاطر وإدارة الأفراد.

من هنا تظهر مشكلة البحث:

"ما العوامل الحرجة التي تساهم في نجاح المشاريع الضخمة في المملكة العربية السعودية، وما دور إدارة المخاطر وإدارة الأفراد في ذلك؟"

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية البحث مما يلي:

- دعم تنفيذ رؤية المملكة 2030 وتحسين كفاءة إدارة المشاريع الوطنية.
- تقديم توصيات عملية لصناع القرار ومديري المشاريع.
- سد الفجوة البحثية في الدمج بين إدارة المخاطر وإدارة الأفراد في المشاريع الضخمة.
- تعزيز المعرفة الأكاديمية في مجال إدارة المشاريع في البيئة السعودية.

## أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى:

1. تحديد العوامل الحرجة المؤثرة في نجاح المشاريع الضخمة في المملكة.
2. تحليل دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء العام للمشاريع.
3. دراسة أثر إدارة الأفراد على إنتاجية فرق العمل وتحقيق أهداف المشروع.
4. بناء نموذج متكامل يجمع بين إدارة المخاطر وإدارة الأفراد كعوامل رئيسية للنجاح.

1. ما العوامل الحرجة التي تؤثر على نجاح المشاريع الضخمة في المملكة؟
2. ما هو التأثير الذي تحدثه استراتيجيات التعامل مع الأخطار على تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع؟
3. كيف تؤثر أساليب إدارة الموارد البشرية على مستوى أداء فريق العمل المكلف بالمشروع؟
4. هل من الممكن تصميم نموذج إداري موحد يجمع بين التعامل مع المخاطر وإدارة الموارد البشرية لتعزيز كفاءة المشاريع الكبرى؟

1. توجد صلة قوية ذات دلالة إحصائية بين كيفية إدارة المخاطر وبين تحقيق النجاح في المشاريع الكبيرة.

2. هناك علاقة مهمة بين جودة إدارة الموارد البشرية ومستوى أداء فرق العمل المختلفة.

3. إن تكامل إدارة المخاطر مع إدارة الموارد البشرية يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام للمشروع.

4. يؤثر أسلوب القيادة والتواصل الفعال في تعزيز الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المشروع.

### دراسات عن عوامل النجاح الحرجة في المشاريع

- أشارت بعض الدراسات العالمية إلى أن عوامل النجاح الحرجة في المشاريع تشمل: وضوح الأهداف، دعم الإدارة العليا، التخطيط الجيد، إدارة أصحاب المصلحة، إدارة الجودة، إدارة المخاطر.
- بينت دراسات أخرى أن المشاريع الضخمة تختلف عن المشاريع العادية من حيث التعقيد وحجم المخاطر، مما يفرض الحاجة إلى نماذج خاصة بإدارتها.

### دراسات عن إدارة المخاطر في المشاريع الضخمة

- أظهرت دراسات تطبيقية أن وجود منهجية واضحة لإدارة المخاطر (تحديد، تحليل، استجابة، متابعة) يرتبط بانخفاض التأخيرات والتجاوزات في التكلفة.
- بينت أبحاث أخرى أن غياب إدارة مخاطر فعّالة يؤدي إلى قرارات غير مدروسة وتعطل في الإنجاز.

### دراسات عن إدارة الأفراد والقيادة في المشاريع

- تناولت العديد من الدراسات أثر القيادة التحويلية على أداء فرق المشاريع، وأثبتت أن أسلوب القيادة يشكل عاملاً حاسماً في تحفيز الفريق وتحسين الأداء.
- تناولت دراسات أخرى دور إدارة الموارد البشرية في تدريب فرق المشاريع، وتأثير ذلك على جودة التنفيذ وتقليل الأخطاء.

### خلاصة موقف الدراسات السابقة

- اتفقت معظم الدراسات على أهمية إدارة المخاطر وإدارة الأفراد في نجاح المشاريع، لكن القليل منها تناول المشاريع الضخمة في المملكة تحديداً ودمج البعدين في نموذج واحد، مما يبرر الحاجة إلى هذه الدراسة الحالية.

## الدراسات العربية والسعودية:

- العتيبي (2021): وجدت الدراسة أن القيادة وإدارة الأفراد من أهم عوامل نجاح المشاريع الإنشائية.
- الحربي (2020): أكدت الدراسة على أهمية إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية.
- السديري (2019): بينت أن مشاريع رؤية 2030 تواجه تحديات بشرية وتقنية تتطلب تحسين الممارسات الإدارية.

## 1. مفهوم المشاريع الضخمة

تعريف، خصائص، أمثلة (نيوم، البحر الأحمر، القدية...).

## 2. عوامل النجاح الحرجة ((CSFs

- القيادة
- التخطيط
- أصحاب المصلحة
- التكنولوجيا
- إدارة الجودة
- إدارة المخاطر
- إدارة الأفراد

## 3. إدارة المخاطر في المشاريع

- تحديد
- تحليل
- استجابة
- مراقبة
- أمثلة على مخاطر مشاريع السعودية

## 4. إدارة الأفراد

- القيادة
- التحفيز

- التواصل
- فرق العمل
- تدريب المهارات

## **5. العلاقة بين إدارة المخاطر والأفراد**

- تأثير قيادة الفريق في معالجة المخاطر
- أثر التواصل في تقليل الانحرافات
- رفع الأداء العام عند الدمج بينهما

## نوع البحث

وصفي - تحليلي - مختلط (كمي + نوعي).

## مجتمع الدراسة

مديرو المشاريع، المهندسون، خبراء الموارد البشرية.

## عينة الدراسة

10 - 30 مشاركًا.

## أدوات التحليل

SPSS -

- تحليل الارتباط

- تحليل الانحدار

- التحليل النوعي ((Qualitative Analysis)

1. استبانة تشمل 3 محاور:

- عوامل النجاح الحرجة
- إدارة المخاطر
- إدارة الأفراد

2. مقابلات مع الخبراء.

3. تحليل مستندات من مشاريع رؤية 2030 (تقارير، وثائق...).

حدود الدراسة:

**حدود مكانية:**

المشاريع الضخمة في المملكة العربية السعودية.

**حدود زمانية:**

البيانات خلال الخمس اعوام الماضية.

**حدود موضوعية:**

تركز الدراسة على:

- إدارة المخاطر
- إدارة الأفراد
- عوامل النجاح الحرجة

- النتائج تعبر عن وجهة نظر المشاركين فقط.
- تطبيق الاستبيان في مشاريع ضخمة قد يكون صعبًا بسبب حساسية البيانات.
- بعض المتغيرات مثل الثقافة التنظيمية أو نوع التمويل لم تُدرس بعمق في هذا البحث ويمكن دراستها مستقبلاً.

## المراجع:

1. وزارة الاقتصاد والتخطيط – المملكة العربية السعودية. (2024). تقارير متابعة تنفيذ برامج رؤية 2030.
2. منصور، خالد (2024). إدارة المخاطر في المشاريع العملاقة: دراسة تطبيقية على مشاريع رؤية 2030. مجلة الإدارة العامة - المملكة العربية السعودية.
3. صندوق الاستثمارات العامة (PIF). (2024). تقارير الأداء الخاصة بالمشاريع الضخمة مثل نيوم والقدية.
4. الهيئة الملكية لمدينة الرياض (2023). تقارير تنفيذ مشاريع البنية التحتية الضخمة.
5. الغامدي، سامي (2023).

العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع الضخمة في المملكة العربية السعودية. جامعة الملك سعود.

6. السويلم، فهد (2023).

أثر إدارة الموارد البشرية على أداء فرق المشروع في المشاريع الإنشائية الكبرى. مجلة الاقتصاد والإدارة.

7. العبد الكريم، راشد (2022).

دور القيادة التحويلية في تحسين نتائج المشاريع الوطنية الكبرى. مجلة العلوم الإدارية.

8. المطيري، عبد المجيد (2021).

التحديات الإدارية في تنفيذ مشاريع البنية التحتية في المملكة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

9. السلمي، عبد الإله (2021).

فاعلية إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية العملاقة. مجلة الاقتصاد والتنمية السعودية.

10. الحازمي، بندر (2020).

أصحاب المصلحة ودورهم في نجاح المشاريع الضخمة في السعودية. مجلة الإدارة والاقتصاد.

