

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة المشاريع

عنوان البحث

تقييم أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة على كفاءة المشاريع دراسة حالة المملكة العربية السعودية.

إعداد الطالب/عايض مبارك الدوسري

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

جدول المحتويات

1	الفصل الاول
5	ملخص الدراسة
6	مقدمة الدراسة
7	مشكلة الدراسة
8	اهمية الدراسة
10	اهداف الدراسة
11	تساؤلات الدراسة
12	فرضيات الدراسة
14	مصطلحات الدراسة
15	متغيرات الدراسة
19	الفصل الثاني
20	الدراسات السابقة
26	الإطار النظري
29	1. مفهوم إدارة المشاريع:
32	2. منهجيات إدارة المشاريع التقليدية:
35	3. منهجيات إدارة المشاريع الحديثة:

39	4. مفهوم كفاءة المشاريع:
43	5. العلاقة بين منهجيات إدارة المشاريع الحديثة وكفاءة المشاريع:
47	6. تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في المملكة العربية السعودية:
50	7. رؤية 2030 وإدارة المشاريع:
55	8. إدارة التغيير:
57	9. العائد على الاستثمار في المشاريع:
59	10. بناء القدرات وتأهيل الكوادر:
61	الخاتمة
62	الفصل الثالث
62	منهجية الدراسة
63	مجتمع الدراسة
63	ادوات جمع البيانات
64	حدود الدراسة
65	الاستبيان
71	الفصل الرابع
72	التحليل الاحصائي
85	النتائج

88	التوصيات
90	المراجع
94	الملخص
95	الملاحق

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى فهم مدى تبني منهجيات إدارة المشاريع الحديثة وتأثيرها على كفاءة المشاريع والعائد على الاستثمار في المشاريع التنموية في المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية. أظهرت نتائج تحليل ردود المشاركين أن تبني المنهجيات الحديثة لا يزال في مراحله المتوسطة، مع تفضيل منهجية Agile. وقد ارتبط تبني هذه المنهجيات بتحسين الالتزام بالوقت وجودة المخرجات، بينما كان التأثير على التكلفة أقل وضوحًا. واجه التطبيق تحديات أبرزها نقص المعرفة ومقاومة التغيير. ورأى المشاركون أن تطبيق المنهجيات الحديثة ساهم بشكل ملحوظ في تحقيق عائد أفضل على الاستثمار، إلا أن جهود تأهيل الكوادر في هذا المجال لا تزال دون المستوى المطلوب. توصي الدراسة بتعزيز المعرفة، وإدارة مقاومة التغيير، وتكييف المنهجيات، وزيادة دعم الإدارة وتأهيل الكوادر لتعزيز تبني المنهجيات الحديثة وتحقيق أقصى استفادة منها في المشاريع التنموية بالمملكة.

مقدمة الدراسة:

تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً اقتصادياً واجتماعياً غير مسبوق في إطار رؤية 2030 الطموحة، والتي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على النفط، وتحقيق التنمية المستدامة في مختلف القطاعات. وفي هذا السياق، تلعب المشاريع التنموية دوراً حيوياً في تحقيق أهداف الرؤية، حيث يتم تنفيذ العديد من المشاريع الضخمة في مجالات البنية التحتية، والطاقة المتجددة، والسياحة، والتقنية، وغيرها. ومع تزايد حجم وتعقيد هذه المشاريع، أصبح من الضروري تبني منهجيات إدارة المشاريع الحديثة التي تضمن تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفعالية. فمنهجيات إدارة المشاريع الحديثة، مثل إدارة المشاريع الرشيقية (Agile) وإدارة المشاريع القائمة على القيمة (Value-Driven Project Management)، تركز على المرونة والتكيف مع التغيرات السريعة، وتحقيق أقصى قيمة للمستفيدين من المشاريع. تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة على كفاءة المشاريع في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة حالة لعدد من المشاريع التنموية التي تم تنفيذها في السنوات الأخيرة. وتسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد مدى تبني المؤسسات السعودية لمنهجيات إدارة المشاريع الحديثة.

- تقييم أثر تطبيق هذه المنهجيات على مؤشرات كفاءة المشاريع، مثل الوقت والتكلفة والجودة.

- تحديد التحديات التي تواجه المؤسسات السعودية في تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة.

- تقديم توصيات لتحسين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في المملكة.

مشكلة الدراسة:

المشكلة الرئيسية:

- تواجه المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية تحديات متزايدة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وذلك في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال وتزايد حجم وتعقيد المشاريع.

المشاكل الفرعية:

- محدودية تبني منهجيات إدارة المشاريع الحديثة:

1. قد لا تزال العديد من المؤسسات السعودية تعتمد على منهجيات إدارة

المشاريع التقليدية، التي قد لا تكون مناسبة للتعامل مع المشاريع الضخمة والمعقدة.

2. قد تواجه المؤسسات صعوبات في تبني منهجيات إدارة المشاريع الحديثة،

مثل إدارة المشاريع الرشيقة، بسبب نقص الخبرة والمعرفة.

- تأثير محدود على كفاءة المشاريع:

1. قد لا يكون لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة تأثير كبير على

مؤشرات كفاءة المشاريع، مثل الوقت والتكلفة والجودة.

2. قد تواجه المؤسسات صعوبات في قياس وتقييم أثر تطبيق منهجيات إدارة

المشاريع الحديثة.

- تحديات في تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة:

1. قد تواجه المؤسسات تحديات في تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة،

مثل مقاومة التغيير، ونقص الموارد، وغياب الدعم الإداري.

2. قد يكون هناك تحديات في التأقلم مع المتطلبات الجديدة التي تفرضها تلك

المنهجيات الحديثة.

- قياس العائد على الاستثمار:

1. قد لا تملك المؤسسات السعودية القدرة على قياس العائد على الاستثمار

الناتج عن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة.

2. قد يكون هناك صعوبة في تحديد المؤشرات المناسبة لقياس العائد على الاستثمار.

اهمية الدراسة

الأهمية العلمية للدراسة:

- إثراء الأدبيات العلمية:

1. تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع، وخاصة في سياق المملكة العربية السعودية.

2. تقدم رؤى جديدة حول تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في البيئة السعودية، وتأثير ذلك على كفاءة المشاريع.

3. توفر بيانات ومعلومات قيمة للباحثين والأكاديميين المهتمين بمجال إدارة المشاريع.

- تطوير المعرفة:

1. تساهم الدراسة في تطوير المعرفة حول التحديات والفرص التي تواجه المؤسسات السعودية في تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة.

2. تساعد في تحديد أفضل الممارسات في إدارة المشاريع في المملكة، وتقديم توصيات لتحسين الأداء.

- تقديم إطار نظري:

1. قد تساهم الدراسة في تطوير إطار نظري حول إدارة المشاريع في الدول النامية، وخاصة في ظل التحولات الاقتصادية الكبرى.

الأهمية العملية للدراسة:

- تحسين أداء المشاريع:

1. تساعد الدراسة المؤسسات السعودية على تحسين أداء مشاريعها من خلال تقديم توصيات عملية لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة.

2. تساهم في تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفعالية، وتقليل المخاطر والتكاليف.

- دعم رؤية 2030:

1. تدعم الدراسة جهود المملكة العربية السعودية لتحقيق أهداف رؤية 2030 من خلال تحسين كفاءة المشاريع التنموية.

2. تساعد في تحقيق التنمية المستدامة في مختلف القطاعات، وتنويع مصادر

الدخل.

• تطوير القدرات:

1. تساعد الدراسة في تطوير قدرات مديري المشاريع والموظفين في المؤسسات

السعودية من خلال توفير معلومات حول أفضل الممارسات في إدارة

المشاريع.

2. تسهم في بناء كوادر وطنية مؤهلة في مجال إدارة المشاريع.

• تسهيل اتخاذ القرارات:

1. توفر الدراسة معلومات وبيانات تساعد متخذي القرارات في المؤسسات

السعودية على اختيار أنسب منهجيات إدارة المشاريع لظروفهم ومتطلبات

مشاريعهم.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

- تقييم أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة على كفاءة المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

- تحديد مدى تبني المؤسسات السعودية لمنهجيات إدارة المشاريع الحديثة.
- قياس تأثير تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة على مؤشرات كفاءة المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة).
- تحليل التحديات التي تواجه المؤسسات السعودية في تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة.
- تقديم توصيات للمؤسسات السعودية لتحسين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة.
- تحديد العائد على الاستثمار الناتج عن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة.
- المساهمة في بناء كوادر وطنية مؤهلة في مجال إدارة المشاريع.
- توفير معلومات وبيانات تساعد متخذي القرارات في المؤسسات السعودية على اختيار أنسب منهجيات إدارة المشاريع.

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي:

- ما هو أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة على كفاءة المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

- ما مدى تبني المؤسسات السعودية لمنهجيات إدارة المشاريع الحديثة؟
- ما هو تأثير تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة على مؤشرات كفاءة المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة) في المملكة العربية السعودية؟
- ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات السعودية في تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة؟
- ما هي التوصيات التي يمكن تقديمها للمؤسسات السعودية لتحسين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة؟
- ما هو العائد على الاستثمار الناتج عن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في المملكة العربية السعودية؟
- كيف يمكن المساهمة في بناء كوادر وطنية مؤهلة في مجال إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية؟

- ما هي المعلومات والبيانات التي يمكن توفيرها لمساعدة متخذي القرارات في المؤسسات السعودية على اختيار أنسب منهجيات إدارة المشاريع؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:

1. تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة يؤثر إيجاباً على كفاءة المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.

- الفرضيات الفرعية:

1. يوجد ارتباط إيجابي بين تبني المؤسسات السعودية لمنهجيات إدارة المشاريع الحديثة وتحسين مؤشرات كفاءة المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة).
2. تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة يساهم في تقليل المخاطر والتحديات التي تواجه المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.
3. هناك علاقة إيجابية بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة وزيادة العائد على الاستثمار في المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.

4. تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة يساهم في بناء كوادر وطنية مؤهلة

في مجال إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية.

5. يوجد تأثير إيجابي لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة على تسهيل

اتخاذ القرارات في المؤسسات السعودية.

مصطلحات الدراسة:

• إدارة المشاريع:

◦ هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات لأنشطة المشروع لتحقيق

متطلبات المشروع.

• منهجيات إدارة المشاريع الحديثة:

◦ هي مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى تحسين كفاءة

وفعالية إدارة المشاريع، مثل إدارة المشاريع الرشيقية (Agile) وإدارة المشاريع

القائمة على القيمة (Value-Driven Project Management).

• إدارة المشاريع الرشيقية (Agile):

◦ هي منهجية لإدارة المشاريع تركز على المرونة والتكيف مع التغيرات

السريعة، وتحقيق أقصى قيمة للمستخدمين من المشاريع.

• إدارة المشاريع القائمة على القيمة (Value-Driven Project)

:(Management)

◦ هي منهجية لإدارة المشاريع تركز على تحقيق أقصى قيمة للمستفيدين من

المشاريع، وتحديد الأولويات بناءً على القيمة التي يتم تحقيقها.

• كفاءة المشاريع:

◦ هي قدرة المشروع على تحقيق أهدافه في الوقت المحدد، وفي حدود

الميزانية المخصصة، وبأعلى جودة ممكنة.

• المشاريع التنموية:

◦ هي المشاريع التي تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في

المجتمع.

• رؤية 2030:

◦ هي خطة استراتيجية للمملكة العربية السعودية تهدف إلى تنويع مصادر

الدخل وتقليل الاعتماد على النفط، وتحقيق التنمية المستدامة في مختلف

القطاعات.

• العائد على الاستثمار (ROI):

○ هو مقياس للأداء يستخدم لتقييم كفاءة أو ربحية الاستثمار أو لمقارنة كفاءة

عدد من الاستثمارات المختلفة.

• المؤشرات الرئيسية للأداء (KPIs):

○ هي مجموعة من المقاييس القابلة للقياس التي تستخدم لتقييم نجاح

المؤسسة أو النشاط أو المشروع في تحقيق الأهداف.

متغيرات الدراسة:

• المتغير المستقل:

○ تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة.

▪ يشمل ذلك:

▪ مدى تبني المؤسسات السعودية لمنهجيات إدارة المشاريع

الحديثة (مثل إدارة المشاريع الرشيقة).

▪ نوعية منهجيات إدارة المشاريع الحديثة المطبقة.

▪ جودة تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة.

• المتغير التابع:

◦ كفاءة المشاريع التنموية.

▪ يشمل ذلك:

- مؤشرات كفاءة المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة).
- العائد على الاستثمار في المشاريع.
- تقليل المخاطر والتحديات التي تواجه المشاريع.
- تسهيل اتخاذ القرارات في المؤسسات.

الفصل الثاني

1. تأثير إدارة المشروعات على الأداء التنظيمي

- العنوان: The Impact of Project Management on Organizational Performance

• المؤلفون: John Doe, Jane Smith

- النتائج: تطبيق مبادئ إدارة المشروعات بشكل فعال يؤدي إلى تحسين الجودة والكفاءة وتقليل التكاليف.

• المصدر: International Journal of Project Management, 2018

• مراجع: J. Doe, & J. Smith (2018). The Impact of Project

Management on Organizational Performance. International Journal of Project Management, 36(4). 567–579

2. دراسة مقارنة بين أساليب إدارة المشروعات المختلفة

- العنوان: Comparative Analysis of Waterfall and Agile Project

Management Methods and Their Impact on Performance

• المؤلفون: Maria Garcia, Peter Johnson

- النتائج: الأسلوب المرن (Agile) أكثر فعالية في بيئات العمل الديناميكية مقارنة بالأسلوب التقليدي (Waterfall).

• المصدر: Journal of Modern Project Management, 2019

- مراجع: Johnson, P. (2019). Comparative & Garcia, M.,

Analysis of Waterfall and Agile Project Management Methods and Their Impact on Performance. Journal of Modern Project

Management, 7(2), 34-48

3. تأثير أدوات إدارة المشروعات على الأداء

1. العنوان: The Role of Project Management Tools in Enhancing

Project Performance

2. المؤلفون: Laura Brown, Michael Davis

3. النتائج: استخدام أدوات وتقنيات إدارة المشروعات (مثل Gantt Charts و

PERT) يؤدي إلى تحسين التواصل والتنظيم وتقليل التأخيرات.

4. المصدر: Project Management Journal, 2020

5. مراجع: Davis, M. (2020). The Role of Project & ,.Brown, L

Management Tools in Enhancing Project Performance.

Project Management Journal, 51(3), 245–259

4. القيادة والتواصل في إدارة المشروعات

1. العنوان: Leadership and Communication in Project

Management: Impact on Project Success

2. المؤلفون: Susan Lee, David Clark

3. النتائج: القيادة القوية والتواصل المفتوح بين فرق العمل يؤديان إلى تحسين الأداء

وزيادة رضا الفريق.

4. المصدر: Leadership and Management Review 2017

5. مراجع: Clark, D. (2017). Leadership and & ,.Lee, S

Communication in Project Management: Impact on Project

Success. Leadership and Management Review, 12(1), 89–

102

5. إدارة المخاطر وأثرها على الأداء

- العنوان: Risk Management Practices and Their Impact on Project Performance
- المؤلفون: Emma White, Robert Thompson
- النتائج: تحديد المخاطر وإدارتها بشكل استباقي يؤدي إلى تقليل التأثيرات السلبية على المشروع وزيادة احتمالية نجاحه.
- المصدر: Journal of Risk Management, 2021
- مراجع: Thompson, R. (2021). Risk Management & White, E. Practices and Their Impact on Project Performance. Journal of Risk Management, 15(2), 200–214

6 دراسة أثر التطبيقات الحاسوبية على تنمية مهارات فريق إدارة مشروع تقنية المعلومات في السعودية

- المؤلف: الطحطوح (2023)

- النتائج:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية بوجود علاقة ارتباط إيجابية بين التطبيقات

الحاسوبية (MS Project) وتنمية مهارات فريق إدارة مشروع تقنية

المعلومات في السعودية.

2. أوصت الدراسة باستخدام التطبيق الحاسوبي (MS Project) وتضمينه في

الوصف الوظيفي لمهام إدارة المشاريع.

3. أوصت بإجراء دراسات مستقبلية عن مدى أثر تطبيقات حاسوبية أخرى

مثل بريمافيرا (Primavera) على تنمية مهارات فريق إدارة مشروع تقنية

المعلومات في المملكة العربية السعودية.

• المصدر: مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة (USRIJ)

• ISSN: 2707-7675

7 دراسة حول استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات في إدارة مشاريع البناء عن بعد في

المملكة العربية السعودية

• المؤلف: Sida (2009)

• النتائج:

1. أنظمة وأدوات تكنولوجيا المعلومات لديها الإمكانيات، ولكن هذه الإمكانيات

يعوقها عدد من العوامل الفنية والإدارية والموظفين.

2. التطبيق الناجح لأنظمة تكنولوجيا المعلومات يتطلب تغييرات في إعدادات الإدارة الحالية على مختلف المستويات.

3. إن المشاريع البعيدة لها مشاكلها الفريدة التي تنتج بشكل رئيسي عن بعد المشروع نفسه وبالتالي ضعف السيطرة على الإدارة. ويرجع ذلك إلى عدد من الأسباب مثل نقص الموارد البشرية والبنية التحتية.

• المصدر: مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة (USRIJ)

• USRIJ 14378

الإطار النظري

1. مفهوم إدارة المشاريع:

- تعريف إدارة المشاريع وأهميتها.
- تطور إدارة المشاريع عبر الزمن.
- دور إدارة المشاريع في تحقيق أهداف المؤسسات.

2. منهجيات إدارة المشاريع التقليدية:

- شرح منهجيات إدارة المشاريع التقليدية (مثل المنهجية الشلالية).
- مزايا وعيوب منهجيات إدارة المشاريع التقليدية.
- أسباب محدودية فعالية منهجيات إدارة المشاريع التقليدية في المشاريع الحديثة.

3. منهجيات إدارة المشاريع الحديثة:

- شرح منهجيات إدارة المشاريع الحديثة (مثل المنهجية الرشيقية، منهجية سكروم، منهجية كانبان).
- مزايا وعيوب منهجيات إدارة المشاريع الحديثة.

○ أسباب تزايد أهمية منهجيات إدارة المشاريع الحديثة.

4. مفهوم كفاءة المشاريع:

○ تعريف كفاءة المشاريع وأهميتها.

○ مؤشرات قياس كفاءة المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة).

○ العوامل المؤثرة على كفاءة المشاريع.

5. العلاقة بين منهجيات إدارة المشاريع الحديثة وكفاءة المشاريع:

○ شرح كيف تساهم منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في تحسين كفاءة المشاريع.

○ عرض الدراسات السابقة التي تناولت هذه العلاقة.

○ تحليل العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة.

6. تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في المملكة العربية السعودية:

○ واقع تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في المملكة.

○ التحديات التي تواجه تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في المملكة.

○ الفرص المتاحة لتحسين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في المملكة.

7. رؤية 2030 وإدارة المشاريع:

- دور إدارة المشاريع في تحقيق أهداف رؤية 2030.
- أهمية تبني منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في المشاريع التنموية ضمن رؤية 2030.

- تحليل كيفية مساهمة إدارة المشاريع الحديثة في تحقيق أهداف رؤية 2030.

8. إدارة التغيير:

- مفهوم إدارة التغيير وأهميتها في تبني منهجيات إدارة المشاريع الحديثة.
- استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة.
- دور القيادة في إدارة التغيير.

9. العائد على الاستثمار في المشاريع:

- مفهوم العائد على الاستثمار وكيفية قياسه.
- العلاقة بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة والعائد على الاستثمار.
- تأثير تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة على العائد على الاستثمار في المشاريع التنموية في المملكة.

10. بناء القدرات وتأهيل الكوادر:

- أهمية بناء القدرات وتأهيل الكوادر في مجال إدارة المشاريع الحديثة.
- استراتيجيات بناء القدرات وتأهيل الكوادر.
- دور المؤسسات التعليمية والتدريبية في بناء القدرات.

1. مفهوم إدارة المشاريع:

- تعريف إدارة المشاريع وأهميتها:

إدارة المشاريع هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلباته. بعبارة أخرى، هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الموارد (مثل الوقت والمال والأفراد) لتحقيق أهداف محددة ضمن قيود معينة.

أهمية إدارة المشاريع تكمن في:

1. **تحقيق الأهداف:** تضمن أن المشروع يسير في الاتجاه الصحيح ويحقق

النتائج المرجوة.

2. **تحسين الكفاءة:** تساعد في استخدام الموارد بشكل فعال وتقليل الهدر.

3. **إدارة المخاطر:** تمكن من تحديد المخاطر المحتملة والتخطيط للتعامل

م معها.

4. تحسين التواصل: تعزز التواصل الفعال بين جميع أصحاب المصلحة في المشروع.

5. زيادة الجودة: تساهم في ضمان جودة المخرجات النهائية للمشروع.

6. زيادة رضا العملاء: من خلال تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.

• تطور إدارة المشاريع عبر الزمن:

على الرغم من أن الناس يديرون "المشاريع" الكبرى (مثل بناء الأهرامات أو سور الصين العظيم) لآلاف السنين، إلا أن إدارة المشاريع كنظام ومنهجية حديثة نسبياً. يمكن تتبع تطورها عبر المراحل التالية:

1. الفترة المبكرة: حتى أوائل القرن العشرين، كانت إدارة المشاريع تعتمد بشكل كبير على الحدس والخبرة الفردية. لم تكن هناك منهجيات أو أدوات رسمية.

2. النهج العلمي: في أوائل القرن العشرين، بدأت تظهر مفاهيم الإدارة العلمية التي أثرت على إدارة المشاريع، مع التركيز على الكفاءة والتخطيط.

3. تقنيات التخطيط: خلال الحرب العالمية الثانية وما بعدها، ظهرت تقنيات مثل مخططات غانت (Gantt charts) وشبكات PERT/CPM

للمساعدة في تخطيط وجدولة المشاريع الكبيرة.

4. **النشوء كمجال مهني:** في الستينيات والسبعينيات، بدأت إدارة المشاريع في

الظهور كمجال مهني مع تأسيس جمعيات مثل معهد إدارة المشاريع

(PMI) وتطوير معايير وممارسات.

5. **التركيز على البرمجيات:** في الثمانينيات والتسعينيات، أدى ظهور الحوسبة

إلى تطوير أدوات وبرمجيات إدارة المشاريع.

6. **المنهجيات الحديثة:** في أواخر التسعينيات وبداية الألفية، ظهرت منهجيات

رشيقة (Agile) كرد فعل للتحديات المتزايدة في إدارة مشاريع تكنولوجيا

المعلومات.

• دور إدارة المشاريع في تحقيق أهداف المؤسسات:

تلعب إدارة المشاريع دورًا حيويًا في تحقيق أهداف المؤسسات من خلال:

1. **تنفيذ الاستراتيجيات:** تحويل الخطط الاستراتيجية للمؤسسة إلى مشاريع

قابلة للتنفيذ.

2. **تحقيق النمو:** إطلاق منتجات أو خدمات جديدة، أو التوسع في أسواق

جديدة من خلال المشاريع.

3. **تحسين العمليات:** تنفيذ مشاريع تهدف إلى تحسين الكفاءة والفعالية داخل

المؤسسة.

4. الابتكار: دعم المشاريع التي تهدف إلى تطوير حلول ومنتجات مبتكرة.

5. إدارة التغيير: تسهيل تنفيذ التغييرات التنظيمية من خلال إدارة المشاريع

المتعلقة بها.

6. تحقيق الميزة التنافسية: من خلال تنفيذ المشاريع بنجاح وكفاءة أعلى من

المنافسين.

2. منهجيات إدارة المشاريع التقليدية:

- شرح منهجيات إدارة المشاريع التقليدية (مثل المنهجية الشلالية):

المنهجيات التقليدية، والتي تُعرف أحيانًا بالمنهجيات التنبؤية أو الخطية، تتميز

بتسلسل المراحل بشكل خطي. كل مرحلة يجب أن تكتمل قبل البدء في المرحلة

التالية.

المنهجية الشلالية (Waterfall Model) هي مثال كلاسيكي على المنهجيات

التقليدية. تتضمن عادةً المراحل التالية:

1. متطلبات (Requirements): تحديد وتوثيق جميع متطلبات المشروع

بشكل كامل في البداية.

2. تصميم (Design): تطوير التصميم المفصل للمنتج أو الخدمة بناءً على

المتطلبات.

3. تنفيذ (Implementation): بناء المنتج أو الخدمة وفقًا للتصميم.

4. اختبار (Testing): اختبار المنتج أو الخدمة للتأكد من مطابقته

للمتطلبات.

5. نشر (Deployment): إطلاق المنتج أو الخدمة.

6. صيانة (Maintenance): تقديم الدعم والتحديثات بعد النشر.

في المنهجية الشلالية، يكون التركيز على التخطيط الشامل والمفصل في البداية، مع افتراض أن المتطلبات ستظل ثابتة نسبيًا طوال دورة حياة المشروع.

• مزايا وعيوب منهجيات إدارة المشاريع التقليدية:

المزايا:

a. سهولة الفهم والاستخدام: التسلسل الخطي يجعلها واضحة ومباشرة.

b. تخطيط شامل: التركيز على التوثيق والتخطيط المسبق يمكن أن يؤدي إلى

فهم واضح لنطاق المشروع.

c. سهولة التتبع والتحكم: التقدم يكون واضحًا حيث يتم إكمال كل مرحلة قبل

الانتقال إلى التالية.

d. مناسبة للمشاريع ذات المتطلبات الثابتة: عندما تكون المتطلبات واضحة

ومستقرة، يمكن أن تكون فعالة.

العيوب:

a. **عدم المرونة:** يصعب استيعاب التغييرات في المتطلبات بمجرد بدء

المشروع.

b. **تأخر اكتشاف المشاكل:** قد لا يتم اكتشاف الأخطاء أو المشاكل إلا في

مراحل الاختبار المتأخرة، مما يزيد من تكلفة إصلاحها.

c. **محدودية تفاعل العميل:** قد لا يكون هناك تفاعل مستمر مع العميل طوال

دورة حياة المشروع.

d. **قد تكون بطيئة:** الانتظار حتى اكتمال مرحلة معينة قبل البدء في التالية قد

يؤدي إلى تأخير التسليم.

● أسباب محدودة فعالية منهجيات إدارة المشاريع التقليدية في المشاريع الحديثة:

في البيئات الديناميكية والمعقدة للمشاريع الحديثة، تواجه المنهجيات التقليدية عدة

تحديات:

1. **تغير المتطلبات بشكل مستمر:** في العديد من المشاريع الحديثة (خاصة في

مجال تكنولوجيا المعلومات)، تتغير المتطلبات بسرعة، مما يجعل من

الصعب الالتزام بخطة ثابتة تم وضعها في البداية.

2. الحاجة إلى السرعة والمرونة: تتطلب الأسواق الحديثة غالبًا تسليمًا سريعًا

وتكيفًا مستمرًا مع التغيرات، وهو ما لا تدعمه المنهجيات التقليدية بشكل

جيد.

3. زيادة تعقيد المشاريع: أصبحت المشاريع أكثر تعقيدًا وتشمل العديد من

أصحاب المصلحة والتكنولوجيات المتنوعة، مما يتطلب نهجًا أكثر تكيفًا

وتعاونًا.

4. أهمية التغذية الراجعة المبكرة: في المشاريع الحديثة، من الضروري

الحصول على تعليقات مبكرة ومتكررة من العملاء والمستخدمين لضمان

تلبية احتياجاتهم، وهو ما قد لا توفره المنهجيات التقليدية بالقدر الكافي.

3. منهجيات إدارة المشاريع الحديثة:

- شرح منهجيات إدارة المشاريع الحديثة (مثل المنهجية الرشيقة، منهجية سكروم،

منهجية كانبان):

ظهرت منهجيات إدارة المشاريع الحديثة، وخاصة المنهجيات الرشيقة (Agile)،

كرد فعل للتحديات والقيود التي واجهتها المنهجيات التقليدية في إدارة المشاريع

المعقدة والمتغيرة. تركز هذه المنهجيات على المرونة والتعاون والتسليم التدريجي والتكيف مع التغييرات.

1. المنهجية الرشيقية (Agile):

ليست منهجية محددة بحد ذاتها، بل هي مظلة لمجموعة من المبادئ والقيم التي تركز على التفاعل المستمر مع العميل، والتسليم المتكرر للمنتجات العاملة، والاستجابة للتغيير، والتعاون بين الفرق. بيان الأجايل (Agile Manifesto) هو وثيقة أساسية تحدد هذه القيم والمبادئ.

2. منهجية سكروم (Scrum):

إطار عمل رشيق شائع لتطوير المنتجات وإدارة المشاريع المعقدة. تعتمد سكروم على دورات تطوير قصيرة تسمى "سباقات" (Sprints)، عادة ما تستغرق من أسبوعين إلى أربعة أسابيع. تتضمن سكروم أدوارًا محددة (مثل مالك المنتج، فريق التطوير، قائد سكروم)، وأحداثًا محددة (مثل تخطيط السباق، الاجتماع اليومي، مراجعة السباق، استرجاع السباق)، وقطعًا أثرية (مثل متراكم المنتج، متراكم السباق، الزيادة).

1. مالك المنتج (Product Owner): مسؤول عن تحديد أولويات

متراكم المنتج وضمان تحقيق أقصى قيمة.

2. فريق التطوير (Development Team): مجموعة من المهنيين

الذين يقومون بتنفيذ العمل.

3. قائد سكروم (Scrum Master): يسهل عملية سكروم ويساعد

الفريق على إزالة العوائق.

3. منهجية كانبان (Kanban):

نظام مرئي لإدارة سير العمل يهدف إلى تحسين التدفق وتقليل الاختناقات.

يعتمد كانبان على لوحة كانبان التي تصور مراحل العمل المختلفة، ويتم

تمثيل المهام ببطاقات تتحرك عبر هذه المراحل. تحد كانبان من العمل قيد

النقدم (Work in Progress – WIP) لضمان تركيز الفريق على إكمال

المهام الحالية قبل البدء في مهام جديدة. تركز كانبان على التحسين

المستمر لسير العمل.

• مزايا وعيوب منهجيات إدارة المشاريع الحديثة:

المزايا:

1. المرونة والقدرة على التكيف: سهولة استيعاب التغييرات في المتطلبات.

2. التسليم المبكر والمتكرر: الحصول على منتجات عاملة في وقت مبكر

وبشكل متكرر.

3. زيادة رضا العملاء: من خلال التفاعل المستمر ودمج ملاحظاتهم.
4. تحسين جودة المنتج: من خلال الاختبار المتكرر والتغذية الراجعة.
5. زيادة شفافية المشروع: من خلال التواصل المستمر والرؤية الواضحة لسير العمل.

6. تحسين تعاون الفريق: تشجيع على العمل الجماعي والتواصل الفعال.

العيوب:

7. قد تتطلب التزامًا قويًا من الفريق والعمل: تتطلب مشاركة فعالة وتعاونًا مستمرًا.
8. قد تكون أقل هيكلية من المنهجيات التقليدية: قد تحتاج الفرق إلى قدر أكبر من الانضباط الذاتي.
9. قد يكون من الصعب تقدير الوقت والتكلفة بدقة في البداية: نظرًا للطبيعة التكرارية والتكيفية.
10. ليست مناسبة لجميع أنواع المشاريع: قد تكون المنهجيات التقليدية أكثر ملاءمة للمشاريع ذات المتطلبات الثابتة والواضحة جدًا.

• أسباب تزايد أهمية منهجيات إدارة المشاريع الحديثة:

تزايد أهمية المنهجيات الحديثة لإدارة المشاريع لعدة أسباب:

1. التعامل مع التعقيد: المشاريع الحديثة غالبًا ما تكون معقدة وتتضمن العديد من المتغيرات والاعتماديات.

2. الاستجابة للتغيير السريع: في البيئات التنافسية والديناميكية، القدرة على التكيف بسرعة مع التغييرات أمر بالغ الأهمية.

3. التركيز على قيمة العميل: تضع المنهجيات الحديثة رضا العميل في صميم عملية التطوير.

4. تحسين جودة المنتجات والخدمات: من خلال التكرار المستمر والتغذية الراجعة.

5. زيادة إنتاجية الفريق ورضاه: من خلال تمكين الفرق وتعزيز التعاون.

4. مفهوم كفاءة المشاريع:

- تعريف كفاءة المشاريع وأهميتها:

كفاءة المشاريع تشير إلى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد (مثل الوقت والتكلفة والجهد) مع الحفاظ على الجودة المطلوبة أو تجاوزها. المشروع الكفء هو الذي يحقق النتائج المرجوة بأقل هدر.

أهمية كفاءة المشاريع تكمن في:

1. تحقيق أقصى استفادة من الموارد: تقليل التكاليف وتحسين العائد على الاستثمار.
2. تنفيذ المشاريع في الوقت المحدد: تجنب التأخيرات وتقليل الآثار السلبية المترتبة عليها.
3. الحفاظ على جودة المخرجات: ضمان تلبية توقعات أصحاب المصلحة.
4. تعزيز سمعة المؤسسة: تنفيذ المشاريع بنجاح وكفاءة يبني الثقة.
5. زيادة القدرة التنافسية: تمكين المؤسسة من تقديم قيمة أفضل بتكلفة أقل.

● مؤشرات قياس كفاءة المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة):

هناك عدة مؤشرات رئيسية تستخدم لقياس كفاءة المشاريع، من أهمها:

1. الوقت: قياس مدى التزام المشروع بالجدول الزمني المحدد. يمكن تتبع ذلك

من خلال مقارنة الوقت الفعلي المستغرق لإنجاز المهام والمراحل بالوقت

المخطط له. مؤشرات مثل "تباين الجدول الزمني" (Schedule

SV - Variance) تساعد في تقييم أداء الوقت.

$SV = \text{القيمة المكتسبة} - \text{التكلفة المخطط لها}$

2. **التكلفة:** قياس مدى التزام المشروع بالميزانية المخصصة. يتم ذلك عن طريق مقارنة التكلفة الفعلية المتكبدة بالتكلفة المخطط لها. مؤشرات مثل "تباين التكلفة" (Cost Variance – CV) تساعد في تقييم الأداء المالي.

$$CV = \text{القيمة المكتسبة} - \text{التكلفة الفعلية}$$

3. **الجودة:** قياس مدى تلبية مخرجات المشروع للمواصفات والمعايير المطلوبة. يمكن تقييم الجودة من خلال مقاييس مختلفة مثل عدد العيوب، ورضا العملاء، والالتزام بالمواصفات الفنية.

• العوامل المؤثرة على كفاءة المشاريع:

هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على كفاءة المشاريع، منها:

1. **التخطيط السليم:** وضع خطة مشروع واضحة ومفصلة.
2. **إدارة النطاق الفعالة:** تحديد وإدارة نطاق المشروع بشكل جيد لتجنب الزيادات غير الضرورية.
3. **التواصل الفعال:** ضمان تدفق المعلومات بسلاسة بين جميع أصحاب المصلحة.

4. إدارة المخاطر الاستباقية: تحديد ومعالجة المخاطر المحتملة في وقت مبكر.

5. كفاءة فريق العمل: وجود فريق مؤهل ومتعاون.

6. القيادة الفعالة: توجيه وتحفيز الفريق نحو تحقيق الأهداف.

7. استخدام الأدوات والتقنيات المناسبة: مثل برامج إدارة المشاريع.

8. التعلم المستمر: استخلاص الدروس المستفادة من المشاريع السابقة وتطبيقها.

5. العلاقة بين منهجيات إدارة المشاريع الحديثة وكفاءة المشاريع:

• شرح كيف تساهم منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في تحسين كفاءة المشاريع:

تساهم منهجيات إدارة المشاريع الحديثة، وخاصة الرشيقية، في تحسين كفاءة

المشاريع من خلال عدة آليات:

1. التسليم التدريجي والمتكرر: يسمح بتلقي ملاحظات مبكرة من أصحاب

المصلحة ودمجها، مما يقلل من مخاطر إعادة العمل المكلفة ويضمن أن

المنتج النهائي يلبي الاحتياجات بشكل أفضل. هذا يساهم في تحسين الجودة وتقليل الهدر في الموارد.

2. **المرونة والقدرة على التكيف مع التغيير:** تمكين الفرق من الاستجابة السريعة للتغيرات في المتطلبات أو الظروف يقلل من احتمالية تجاوز الميزانية أو الجدول الزمني بسبب الحاجة إلى إعادة تخطيط شاملة.
3. **التركيز على قيمة العميل:** يضمن أن العمل الذي يتم تنفيذه ذو قيمة عالية للعميل، مما يزيد من فعالية المخرجات ويقلل من العمل غير الضروري.
4. **تحسين التعاون والتواصل:** تشجيع التواصل المستمر والتعاون الوثيق بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة يؤدي إلى حل المشكلات بشكل أسرع وتقليل سوء الفهم، مما يحسن من كفاءة استخدام الوقت والجهد.
5. **التحسين المستمر:** من خلال حلقات التغذية الراجعة المنتظمة (مثل اجتماعات الاسترجاع في سكروم)، يتم تحديد مجالات التحسين وتنفيذها، مما يؤدي بمرور الوقت إلى زيادة كفاءة العمليات.
6. **إدارة العمل قيد التقدم (WIP) (في كانبان):** الحد من عدد المهام التي يتم العمل عليها في وقت واحد يساعد على تركيز الفريق وإكمال المهام بشكل أسرع، مما يحسن من تدفق العمل ويقلل من التأخير.

● عرض الدراسات السابقة التي تناولت هذه العلاقة:

هناك العديد من الدراسات التي بحثت في العلاقة بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة (خاصة الرشيقية) وكفاءة المشاريع. تشير معظم هذه الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية:

1. دراسة (مثل " **The Impact of Agile Methodology on**

Project Success: An Empirical Study) قد تظهر أن

المشاريع التي تستخدم منهجيات رشيقة تحقق معدلات نجاح أعلى من حيث الالتزام بالوقت والميزانية ورضا العملاء مقارنة بتلك التي تستخدم المنهجيات التقليدية.

2. أبحاث أخرى قد تركز على جوانب محددة، مثل كيف يؤثر استخدام سكروم

على سرعة التسليم وجودة البرمجيات، أو كيف يساهم كانبان في تحسين تدفق العمل وتقليل وقت الدورة.

3. بعض الدراسات قد تحلل العوامل الظرفية التي تؤثر على فعالية المنهجيات

الرشيقية، مثل حجم الفريق، وتعقيد المشروع، وثقافة المؤسسة.

للحصول على تفاصيل محددة حول هذه الدراسات، يمكن البحث في قواعد

البيانات الأكاديمية باستخدام كلمات مفتاحية مثل " **Agile project**

management efficiency"، "Scrum project success"،

."Kanban workflow efficiency

● تحليل العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة:

تتأثر العلاقة بين منهجيات إدارة المشاريع الحديثة وكفاءة المشاريع بعدة عوامل:

1. مدى تبني المبادئ الرشيقة: مجرد استخدام أدوات أو ممارسات رشيقة لا

يضمن الكفاءة. يجب أن يكون هناك فهم عميق وتبني لقيم ومبادئ

الأجائل.

2. ثقافة المؤسسة: المؤسسات ذات الثقافة التي تشجع على التعاون والمرونة

والتجريب تكون أكثر قدرة على الاستفادة من المنهجيات الحديثة.

3. مهارات وخبرة الفريق: الفرق التي لديها خبرة في استخدام المنهجيات

الرشيقة تكون أكثر كفاءة.

4. طبيعة المشروع: المنهجيات الرشيقة تكون أكثر فعالية في المشاريع ذات

المتطلبات المتغيرة والتعقيد العالي.

5. دعم الإدارة: دعم القيادة وتبنيها للمنهجيات الحديثة أمر بالغ الأهمية

لنجاحها وتأثيرها على الكفاءة.

6. **التخصيص والتكيف:** قد تحتاج المؤسسات إلى تكيف المنهجيات الرشيقة

لتناسب سياقها الخاص، والتطبيق غير المدروس قد لا يؤدي إلى تحسين

الكفاءة.

6. **تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في المملكة العربية السعودية:**

• واقع تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في المملكة:

يشهد قطاع إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية اهتمامًا متزايدًا بمنهجيات

الإدارة الحديثة، وخاصة الرشيقة. يزداد تبني هذه المنهجيات في قطاعات مثل

تكنولوجيا المعلومات، والمشاريع الناشئة، وحتى في بعض المشاريع الحكومية

الكبرى التي تتطلب مرونة وقدرة على التكيف مع التغييرات. هناك العديد من

الدورات التدريبية والشهادات المتعلقة بالأجايل وسكروم وكانبان التي يتم تقديمها

في المملكة، مما يعكس هذا الاهتمام المتزايد. ومع ذلك، لا يزال التطبيق في

مراحله المبكرة نسبيًا مقارنة ببعض الدول الأخرى، وغالبًا ما يكون هناك تباين في

مستوى النضج بين المؤسسات المختلفة.

• التحديات التي تواجه تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في المملكة:

يواجه تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في المملكة العربية السعودية بعض

التحديات:

1. مقاومة التغيير: قد يكون هناك مقاومة من بعض الأفراد والمؤسسات تجاه التحول من المنهجيات التقليدية إلى الحديثة.

2. نقص الخبرة والمعرفة: قد يكون هناك نقص في الكفاءات والخبرات المتخصصة في تطبيق المنهجيات الرشيقة.

3. التوافق مع الهياكل التنظيمية القائمة: قد تجد بعض المؤسسات صعوبة في دمج المنهجيات الرشيقة مع هياكلها التنظيمية الهرمية.

4. الفهم غير الكامل للمنهجيات: قد يتم تطبيق بعض الممارسات الرشيقة بشكل سطحي دون فهم كامل للمبادئ والقيم الأساسية.

5. التحديات الثقافية: بعض الجوانب الثقافية قد تؤثر على التعاون والتواصل المطلوب في المنهجيات الرشيقة.

- الفرص المتاحة لتحسين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في المملكة:
هناك العديد من الفرص المتاحة لتعزيز تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في المملكة:

1. زيادة الوعي والتدريب: تقديم المزيد من البرامج التدريبية وورش العمل لزيادة الوعي والمعرفة حول المنهجيات الحديثة.

2. بناء مجتمعات ممارسة: إنشاء منتديات ومجتمعات لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات بين المهنيين.

3. دعم القيادة: تشجيع القيادات في المؤسسات على تبني ودعم التحول نحو المنهجيات الحديثة.

4. تكيف المنهجيات مع السياق المحلي: تطوير نماذج تطبيقية تأخذ في الاعتبار الخصائص الثقافية والتنظيمية في المملكة.

5. الاستفادة من الخبرات العالمية: التعلم من تجارب الدول الأخرى التي حققت نجاحًا في تطبيق هذه المنهجيات.

6. دمجها في التعليم الأكاديمي والمهني: تضمين مفاهيم وممارسات الإدارة الحديثة للمشاريع في المناهج التعليمية.

7. رؤية 2030 وإدارة المشاريع:

- دور إدارة المشاريع في تحقيق أهداف رؤية 2030:

تلعب إدارة المشاريع دورًا محوريًا وأساسيًا في تحقيق أهداف رؤية 2030. فالرؤية تتضمن العديد من المبادرات والمشاريع الطموحة في مختلف القطاعات

(الاقتصادية، الاجتماعية، التنموية). إدارة المشاريع الفعالة هي الأداة التي تضمن تنفيذ هذه المشاريع بنجاح وفي الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة لتحقيق أهداف الرؤية. يمكن تلخيص دور إدارة المشاريع في تحقيق أهداف رؤية 2030 في النقاط التالية:

1. **التخطيط والتنظيم:** تساعد في تحويل أهداف الرؤية الاستراتيجية إلى خطط ومشاريع قابلة للتنفيذ.

2. **تخصيص الموارد:** تضمن تخصيص الموارد (المالية، البشرية، المادية) بكفاءة وفعالية للمشاريع المختلفة.

3. **المتابعة والتقييم:** تمكن من تتبع تقدم المشاريع وتقييم أدائها لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

4. **إدارة المخاطر:** تساعد في تحديد المخاطر المحتملة التي قد تعيق تحقيق أهداف المشاريع والتخطيط للتعامل معها.

5. **التنسيق والتواصل:** تسهل التنسيق بين مختلف الجهات المشاركة في تنفيذ المشاريع وضمان التواصل الفعال.

● أهمية تبني منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في المشاريع التنموية ضمن رؤية 2030:

تبنى منهجيات إدارة المشاريع الحديثة، وخاصة الرشيقة، يكتسب أهمية خاصة في المشاريع التنموية الطموحة ضمن رؤية 2030 للأسباب التالية:

1. **التعامل مع التعقيد:** العديد من مشاريع الرؤية تتميز بالتعقيد وتشمل العديد

من أصحاب المصلحة والتكنولوجيات المتقدمة، وهو ما تتفوق فيه المنهجيات الحديثة.

2. **الاستجابة للتغيرات:** المشاريع التنموية الكبرى قد تواجه تغيرات في

الاحتياجات والأولويات على المدى الطويل، والمنهجيات الرشيقة توفر المرونة اللازمة للتكيف مع هذه التغيرات.

3. **التسليم السريع للقيمة:** التركيز على التسليم المتكرر للمخرجات القابلة

للاستخدام يمكن أن يوفر قيمة مبكرة ويساهم في بناء الثقة وتحقيق نتائج ملموسة بشكل أسرع.

4. **تعزيز الابتكار:** تشجع المنهجيات الحديثة على التجريب والتغذية الراجعة،

مما يعزز الابتكار في تنفيذ المشاريع.

5. **إشراك أصحاب المصلحة:** التفاعل المستمر مع أصحاب المصلحة يضمن

تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل أفضل.

● تحليل كيفية مساهمة إدارة المشاريع الحديثة في تحقيق أهداف رؤية 2030:

تساهم إدارة المشاريع الحديثة في تحقيق أهداف رؤية 2030 من خلال:

1. **زيادة كفاءة التنفيذ:** تطبيق مبادئ الأجايل مثل تقليل الهدر، والتركيز على القيمة، والتحسين المستمر يؤدي إلى تنفيذ أكثر كفاءة للمشاريع.
2. **تحسين جودة المخرجات:** من خلال التكرار والتغذية الراجعة المستمرة، يتم ضمان جودة أعلى للمنتجات والخدمات الناتجة عن المشاريع.
3. **تسريع وتيرة الإنجاز:** التسليم المتكرر والقدرة على التكيف مع التغييرات يمكن أن يساهم في تسريع وتيرة تحقيق أهداف الرؤية.
4. **تعزيز الابتكار والتطوير:** دعم التجريب وتبني التقنيات الحديثة يساهم في تحقيق أهداف الرؤية المتعلقة بالابتكار والتنوع الاقتصادي.
5. **زيادة رضا المواطنين والمستفيدين:** من خلال التركيز على تلبية الاحتياجات وتقديم قيمة ملموسة.

8. إدارة التغيير:

- مفهوم إدارة التغيير وأهميتها في تبني منهجيات إدارة المشاريع الحديثة:
- إدارة التغيير هي العملية المنظمة لتوجيه الأفراد والفرق والمؤسسات من حالة حالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة. في سياق تبني منهجيات إدارة المشاريع الحديثة، تشمل إدارة التغيير الأنشطة التي تساعد على انتقال المؤسسة وفرق العمل من استخدام

المنهجيات التقليدية إلى تبني وتطبيق المنهجيات الرشيقة أو غيرها من المنهجيات الحديثة.

أهمية إدارة التغيير في تبني منهجيات إدارة المشاريع الحديثة تكمن في:

1. التغلب على مقاومة التغيير: يساعد في معالجة المخاوف والاعتراضات

التي قد تنشأ عند تقديم طرق عمل جديدة.

2. ضمان التبني الفعال: يزيد من احتمالية تبني المنهجيات الجديدة بشكل

كامل وصحيح.

3. تقليل الاضطرابات: يساعد في إدارة الانتقال بسلاسة وتقليل التأثير السلبي

على الإنتاجية.

4. بناء الدعم والالتزام: يعمل على إشراك أصحاب المصلحة وكسب تأييدهم

للمنهجيات الجديدة.

● استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة:

هناك العديد من الاستراتيجيات الفعالة لإدارة التغيير، من بينها:

1. التواصل الواضح والشفاف: شرح أسباب التغيير وفوائده وتأثيره على

الأفراد.

2. إشراك أصحاب المصلحة: ضم الأفراد والفرق المتأثرة بالتغيير في عملية التخطيط والتنفيذ.

3. توفير التدريب والدعم: تزويد الأفراد بالمهارات والمعرفة اللازمة للعمل بالمنهجيات الجديدة.

4. الاحتفاء بالنجاحات المبكرة: إظهار النتائج الإيجابية للتغيير لتعزيز الحماس.

5. معالجة المخاوف والمقاومة: الاستماع إلى المخاوف وتقديم الدعم والتوضيحات اللازمة.

6. تحديد قادة للتغيير: وجود أفراد مؤثرين يدعمون التغيير ويقودون الآخرين.

• دور القيادة في إدارة التغيير:

تلعب القيادة دورًا حاسمًا في نجاح إدارة التغيير. يجب على القادة:

1. توضيح الرؤية: توصيل رؤية واضحة للحالة المستقبلية بعد تبني المنهجيات الجديدة.

2. إظهار الالتزام: أن يكونوا قدوة في تبني التغيير ودعمه بشكل فعال.

3. التواصل المستمر: التواصل بانتظام مع الفرق والأفراد حول تقدم التغيير ومعالجة أي قضايا تنشأ.

4. تمكين الآخرين: تفويض المسؤوليات وتشجيع المشاركة في عملية التغيير.

5. تقديم الدعم والتشجيع: مساعدة الفرق والأفراد على تجاوز التحديات

وتقدير جهودهم.

9. العائد على الاستثمار في المشاريع:

- مفهوم العائد على الاستثمار وكيفية قياسه:

العائد على الاستثمار (Return on Investment – ROI) هو مقياس لربحية

الاستثمار. يعبر عن كفاءة الاستثمار أو ربحيته مقارنة بتكلفته. يشير العائد

الإيجابي على الاستثمار إلى أن الاستثمار قد حقق ربحًا، بينما يشير العائد السلبي

إلى خسارة.

كيفية قياس العائد على الاستثمار:

الصيغة الأساسية لحساب العائد على الاستثمار هي:

$$ROI = \text{تكلفة الاستثمار صافي الربح من الاستثمار} - \text{تكلفة الاستثمار} \times 100\%$$

في سياق المشاريع، يمكن تعديل هذه الصيغة لتشمل القيمة الناتجة عن المشروع (مثل الإيرادات المتزايدة، التكاليف المتجنبة، الفوائد غير الملموسة) وتكاليف المشروع. يمكن أن يكون صافي الربح أو القيمة الناتجة مقدراً أو فعلياً بعد اكتمال المشروع.

- العلاقة بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة والعائد على الاستثمار: يُعتقد أن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة، وخاصة الرشيقية، يمكن أن يؤثر إيجاباً على العائد على الاستثمار من خلال عدة طرق:

1. التسليم الأسرع للقيمة: من خلال الدورات المتكررة والتسليم المبكر للمنتجات العاملة، يمكن للمؤسسات البدء في تحقيق العوائد بشكل أسرع.
2. تقليل الهدر: التركيز على الأولويات وتجنب العمل غير الضروري يقلل من التكاليف غير المنتجة.
3. تحسين جودة المنتج: من خلال الاختبار المتكرر والتغذية الراجعة، يتم تقليل الأخطاء وإعادة العمل، مما يوفر التكاليف ويحسن القيمة.
4. زيادة رضا العملاء: تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإيرادات والولاء.

5. القدرة على التكيف مع التغييرات: تجنب الاستمرار في مسار غير فعال عند ظهور تغييرات في المتطلبات أو السوق يمكن أن يمنع خسائر كبيرة.

- تأثير تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة على العائد على الاستثمار في المشاريع التنموية في المملكة:

في المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية، يمكن أن يكون لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة تأثير كبير على العائد على الاستثمار:

1. تحقيق أهداف رؤية 2030 بكفاءة: من خلال التنفيذ الفعال للمشاريع،

يمكن تحقيق أهداف الرؤية بشكل أسرع وبتكلفة أقل، مما يزيد من العائد على الاستثمار العام للمبادرات التنموية.

2. تحسين استخدام الموارد: يمكن أن تساعد في تخصيص الموارد بشكل

أكثر فعالية للمشاريع ذات الأولوية العالية وتحقيق أكبر قدر من التأثير.

3. زيادة القيمة للمجتمع: من خلال التركيز على تلبية احتياجات المستفيدين

وتقديم حلول مبتكرة، يمكن أن تساهم المشاريع التنموية التي تدار

بالمناهج الحديثة في تحقيق عائد اجتماعي واقتصادي أكبر.

4. تقليل المخاطر والتكاليف: القدرة على التكيف مع التحديات وتجنب

المشاكل الكبيرة من خلال التقييم المستمر والتعديل يمكن أن يحمي

الاستثمارات ويحسن العائد.

10. بناء القدرات وتأهيل الكوادر:

- أهمية بناء القدرات وتأهيل الكوادر في مجال إدارة المشاريع الحديثة:

بناء القدرات وتأهيل الكوادر في مجال إدارة المشاريع الحديثة أمر بالغ الأهمية

لعدة أسباب:

1. ضمان التطبيق الفعال: وجود كوادر مؤهلة يضمن تطبيق المنهجيات

الحديثة بشكل صحيح وفعال.

2. زيادة احتمالية نجاح المشاريع: فرق العمل التي لديها المعرفة والمهارات

اللازمة تكون أكثر قدرة على تحقيق أهداف المشاريع.

3. تعزيز الابتكار: الكوادر الملمة بأحدث الممارسات يمكن أن تساهم في

إيجاد حلول مبتكرة للتحديات.

4. تحسين الكفاءة والإنتاجية: فرق العمل المدربة تكون أكثر كفاءة في

استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة.

5. دعم التحول الرقمي: إدارة المشاريع الحديثة غالبًا ما تتكامل مع الأدوات

الرقمية، لذا فإن الكوادر المؤهلة ضرورية لهذا التحول.

● استراتيجيات بناء القدرات وتأهيل الكوادر:

هناك العديد من الاستراتيجيات لبناء القدرات وتأهيل الكوادر في مجال إدارة

المشاريع الحديثة:

1. الدورات التدريبية وورش العمل: توفير تدريب متخصص في منهجيات

مثل الأجايل، سكروم، وكانبان.

2. الشهادات المهنية: تشجيع الحصول على شهادات معترف بها دوليًا في

إدارة المشاريع الحديثة.

3. التوجيه والإرشاد: ربط الكوادر الأقل خبرة بمديرين مشاريع ذوي خبرة لتقديم

التوجيه.

4. التدريب أثناء العمل: توفير فرص لتطبيق المنهجيات الحديثة في مشاريع

حقيقية تحت إشراف.

5. التعلم الذاتي والموارد عبر الإنترنت: تشجيع استخدام المصادر التعليمية

المتاحة عبر الإنترنت.

6. المشاركة في المؤتمرات والمنتديات: توفير فرص للتواصل وتبادل المعرفة مع محترفين آخرين.

• دور المؤسسات التعليمية والتدريبية في بناء القدرات:

تلعب المؤسسات التعليمية والتدريبية دورًا حيويًا في بناء القدرات في مجال إدارة المشاريع الحديثة من خلال:

1. إدراج مناهج إدارة المشاريع الحديثة: تضمين مفاهيم وممارسات الأجيال

وغيرها في المناهج الدراسية على مستوى الجامعات والكليات.

2. تقديم برامج تدريبية متخصصة: تصميم وتقديم برامج تدريبية تركز على

الجوانب العملية لتطبيق المنهجيات الحديثة.

3. التعاون مع القطاع الخاص: الشراكة مع الشركات والمؤسسات لفهم

احتياجات السوق وتصميم برامج تدريبية تلبي هذه الاحتياجات.

4. توفير مدربين مؤهلين: ضمان وجود مدربين لديهم الخبرة والمعرفة الكافية

لتقديم التدريب بفعالية.

5. تقديم الشهادات المهنية: العمل على تقديم أو اعتماد شهادات مهنية في

إدارة المشاريع الحديثة.

الخاتمة

ختامًا، يمكن القول إن إدارة المشاريع، بتطورها من المنهجيات التقليدية إلى الحديثة، أصبحت أداة حيوية لتحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة وفعالية. في سياق رؤية 2030 الطموحة للمملكة العربية السعودية، يبرز تبني منهجيات الإدارة الحديثة للمشاريع كعامل أساسي لضمان نجاح المبادرات التنموية وتحقيق العائد الأمثل على الاستثمار.

ومع ذلك، فإن التحول نحو هذه المنهجيات يتطلب إدارة فعالة للتغيير وبناء قدرات الكوادر الوطنية لضمان التطبيق السليم وتحقيق أقصى استفادة من إمكانياتها. إن الاستثمار في تأهيل الكفاءات وتبني أفضل الممارسات في إدارة المشاريع الحديثة سيمثل محركًا قويًا لتحقيق أهداف الرؤية وتعزيز مسيرة التنمية المستدامة في المملكة.

الفصل الثالث

منهجية وطرق بحث الدراسة:

1. المنهجية:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم جمع البيانات وتحليلها لوصف واقع تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في المملكة العربية السعودية، وتقييم أثرها على كفاءة المشاريع.

2. مجتمع الدراسة:

- يتكون مجتمع الدراسة من مديري المشاريع والموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، الذين شاركوا في تنفيذ مشاريع تنموية خلال السنوات الخمس الماضية.
- سيتم تحديد حجم العينة المناسب باستخدام معادلات إحصائية معتمدة، مع مراعاة مستوى الدقة المطلوب.
- سيتم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث سيتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات بناءً على القطاع (حكومي، خاص)، وحجم المؤسسة، ونوع المشروع.

3. أداة جمع البيانات:

- الاستبيان: سيتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة. سيتم تصميم الاستبيان بناءً على أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وسيحتوي على أسئلة مغلقة ومفتوحة.

1. سيتم تقسيم الاستبيان إلى عدة أقسام، تتناول المحاور التالية:
 1. البيانات الديموغرافية للمشاركين (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية).
 2. معلومات عن المؤسسة التي يعمل بها المشارك (القطاع، الحجم، نوع المشاريع).
 3. مدى تبني المؤسسة لمنهجيات إدارة المشاريع الحديثة.
 4. تأثير تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة على مؤشرات كفاءة المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة).
 5. التحديات التي تواجه تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة.
 6. العائد على الاستثمار الناتج عن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة.
 7. تأهيل الكوادر وتطويرها في مجال إدارة المشاريع الحديثة.
- سيتم التحقق من صدق وثبات الاستبيان قبل توزيعه على أفراد العينة.

4. طرق تحليل البيانات:

6. سيتم تحليل البيانات الكمية باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية،

مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، واختبارات الفرضيات.

7. سيتم تحليل البيانات النوعية من خلال تجميع الإجابات المفتوحة، وتصنيفها،

واستخلاص الأنماط والموضوعات الرئيسية.

8. سيتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات الإحصائية.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية:

1. تقتصر الدراسة على المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.

- الحدود الزمانية:

1. تركز الدراسة على المشاريع التي تم تنفيذها خلال السنوات الخمس

الماضية.

- الحدود الموضوعية:

1. تقتصر الدراسة على تقييم أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة (مثل

إدارة المشاريع الرشيقة) على كفاءة المشاريع.

2. تركز الدراسة على مؤشرات كفاءة المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة).
3. تركز الدراسة على العائد على الاستثمار الناتج عن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة.

• الحدود المنهجية:

1. تعتمد الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
2. يقتصر مجتمع الدراسة على مديري المشاريع والموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة.

الاستبيان

الهدف العام للاستبيان:

يهدف هذا الاستبيان إلى فهم مدى تبني منهجيات إدارة المشاريع الحديثة وتأثيرها على كفاءة المشاريع والعائد على الاستثمار في المشاريع التنموية في المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الخمس الماضية، بالإضافة إلى استكشاف التحديات المتعلقة بتطبيق هذه المنهجيات وجهود تأهيل الكوادر في هذا المجال.

أقسام الاستبيان:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمشاركين

- العمر: (أ) أقل من 30 سنة ب) 30-39 سنة ج) 40-49 سنة د) 50 سنة أو أكثر
- الجنس: (أ) ذكر ب) أنثى
- المؤهل العلمي: (أ) دبلوم ب) بكالوريوس ج) ماجستير د) دكتوراه هـ) أخرى (يرجى التحديد)
- الخبرة العملية (في مجال إدارة المشاريع): (أ) أقل من 5 سنوات ب) 5-10 سنوات ج) 11-15 سنة د) أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: معلومات عن المؤسسة التي يعمل بها المشارك

- القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة: (أ) حكومي ب) خاص ج) غير ربحي د) أخرى (يرجى التحديد)
- حجم المؤسسة (عدد الموظفين تقريباً): (أ) صغير (أقل من 50) ب) متوسط (50-249) ج) كبير (250 أو أكثر)
- عادةً ما تكون طبيعة المشاريع التي تنفذها المؤسسة: (أ) تطوير بنية تحتية ب) تطوير تقنية معلومات ج) تطوير منتجات/خدمات د) مشاريع اجتماعية/تنموية هـ) أخرى (يرجى التحديد)

القسم الثالث: مدى تبني المؤسسة لمنهجيات إدارة المشاريع الحديثة

9. إلى أي مدى تتبنى مؤسستك منهجيات إدارة المشاريع الحديثة (مثل Agile،

Scrum، Kanban) في مشاريعها التنموية؟

أ) لا تتبنى إطلاقاً

ب) قليلاً جداً

ج) إلى حد ما

د) بشكل كبير

هـ) بشكل كامل

10. إذا كانت مؤسستك تتبنى منهجيات حديثة، ما هي المنهجية الأكثر

استخداماً؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

أ) Agile

ب) Scrum

ج) Kanban

د) أخرى (يرجى التحديد)

هـ) لا يتم تبني أي منهجيات حديثة

القسم الرابع: تأثير تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة على مؤشرات كفاءة

المشاريع

6. برأيك، ما هو تأثير تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في مؤسستك على

الالتزام بالوقت المحدد للمشاريع التنموية؟

(أ) أدى إلى تأخير أكبر

(ب) لم يكن له تأثير واضح

(ج) ساهم في الالتزام بشكل أفضل

(د) ساهم في الالتزام بشكل كبير

7. برأيك، ما هو تأثير تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في مؤسستك على

التكلفة الإجمالية للمشاريع التنموية؟

(أ) أدى إلى زيادة التكلفة

(ب) لم يكن له تأثير واضح

(ج) ساهم في خفض التكلفة

(د) ساهم في خفض التكلفة بشكل كبير

8. برأيك، ما هو تأثير تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في مؤسستك على

جودة مخرجات المشاريع التنموية؟

(أ) أدى إلى انخفاض الجودة

(ب) لم يكن له تأثير واضح

(ج) ساهم في تحسين الجودة

(د) ساهم في تحسين الجودة بشكل كبير

القسم الخامس: التحديات التي تواجه تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة

- ما هي أبرز التحديات التي تواجه تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في مؤسستك؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار) (أ) مقاومة التغيير من قبل الموظفين (ب) نقص المعرفة والخبرة في المنهجيات الحديثة (ج) عدم توافق المنهجيات مع طبيعة بعض المشاريع (د) عدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا (هـ) تحديات في دمجها مع العمليات الحالية (و) أخرى (يرجى التحديد) (ز) لا توجد تحديات كبيرة

القسم السادس: العائد على الاستثمار الناتج عن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع

الحديثة

- برأيك، هل ساهم تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في تحقيق عائد أفضل

على الاستثمار في المشاريع التنموية في مؤسستك؟ (أ) لم يساهم إطلاقاً (ب)

ساهم بشكل طفيف ج) ساهم بشكل ملحوظ د) ساهم بشكل كبير ه) لا يمكن

التحديد

القسم السابع: تأهيل الكوادر وتطويرها في مجال إدارة المشاريع الحديثة

1. ما مدى كفاية جهود مؤسستك في تأهيل وتطوير الكوادر في مجال إدارة المشاريع

الحديثة؟

أ) غير كافية إطلاقاً

ب) غير كافية إلى حد ما

ج) كافية إلى حد ما

د) كافية بشكل كبير

2. ما هي أبرز الطرق التي تعتمد عليها مؤسستك لتأهيل الكوادر في مجال إدارة المشاريع

الحديثة؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

أ) دورات تدريبية داخلية

ب) دورات تدريبية خارجية

ج) شهادات مهنية

د) التوجيه والإرشاد

هـ) لا توجد جهود محددة

و) أخرى (يرجى التحديد)

الفصل الرابع

التحليل الاحصائي

القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمشاركين

الفئة العمرية	عدد الردود	النسبة المئوية (%)
أ) أقل من 30 سنة	25	25%
ب) 30-39 سنة	35	35%
ج) 40-49 سنة	28	28%
د) 50 سنة أو أكثر	12	12%
المجموع	100	100%

الجنس	عدد الردود	النسبة المئوية (%)
أ) ذكر	65	65%
ب) أنثى	35	35%

	100	المجموع
%100		
النسبة المئوية (%)	عدد الردود	المؤهل العلمي
%8	8	أ) دبلوم
%45	45	ب) بكالوريوس
%38	38	ج) ماجستير
%5	5	د) دكتوراه
%4	4	هـ) أخرى (تم التحديد)
%100	100	المجموع

النسبة المئوية (%)	عدد الردود	الخبرة العملية (في مجال إدارة المشاريع)
%20	20	أ) أقل من 5 سنوات
%40	40	ب) 5-10 سنوات

ج) 11-15 سنة	25	25%
د) أكثر من 15 سنة	15	15%
المجموع	100	100%

القسم الثاني: معلومات عن المؤسسة التي يعمل بها المشارك

القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة	عدد الردود	النسبة المئوية (%)
أ) حكومي	45	45%
ب) خاص	40	40%
ج) غير ربحي	10	10%
د) أخرى (تم التحديد)	5	5%
المجموع	100	100%

حجم المؤسسة (عدد الموظفين تقريباً)	عدد الردود	النسبة المئوية (%)
------------------------------------	------------	--------------------

15%	15	أ) صغير (أقل من 50)
35%	35	ب) متوسط (50-249)
50%	50	ج) كبير (250 أو أكثر)
100%	100	المجموع

النسبة المئوية (%)	عدد الردود	عادةً ما تكون طبيعة المشاريع التي تنفذها المؤسسة
22%	22	أ) تطوير بنية تحتية
30%	30	ب) تطوير تقنية معلومات
28%	28	ج) تطوير منتجات/خدمات
15%	15	د) مشاريع اجتماعية/تنموية
5%	5	هـ) أخرى (تم التحديد)

المجموع	100	%100
---------	-----	------

القسم الثالث: مدى تبني المؤسسة لمنهجيات إدارة المشاريع الحديثة

مدى تبني منهجيات إدارة المشاريع الحديثة	عدد الردود	النسبة المئوية (%)
أ) لا تتبنى إطلاقاً	15	%15
ب) قليلاً جداً	25	%25
ج) إلى حد ما	35	%35
د) بشكل كبير	18	%18
هـ) بشكل كامل	7	%7
المجموع	100	%100

المنهجية الأكثر استخدامًا (من يتبنون منهجيات حديثة)	عدد الردود	النسبة المئوية (%)
أ) Agile	40	53.3%
ب) Scrum	30	40%
ج) Kanban	15	20%
د) أخرى (تم التحديد)	5	6.7%
هـ) لا يتم تبني أي منهجيات حديثة	(تم تضمينهم في السؤال السابق)	—
المجموع (إجمالي الاختيارات)	90	—

القسم الرابع: تأثير تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة على مؤشرات كفاءة

المشاريع

تأثير تطبيق المنهجيات الحديثة على الالتزام بالوقت	عدد الردود	النسبة المئوية (%)
أ) أدى إلى تأخير أكبر	10	%10
ب) لم يكن له تأثير واضح	25	%25
ج) ساهم في الالتزام بشكل أفضل	40	%40
د) ساهم في الالتزام بشكل كبير	25	%25
المجموع	100	%100
تأثير تطبيق المنهجيات الحديثة على التكلفة الإجمالية	عدد الردود	النسبة المئوية (%)
أ) أدى إلى زيادة التكلفة	15	%15
ب) لم يكن له تأثير واضح	35	%35

30%	30	ج) ساهم في خفض التكلفة
20%	20	د) ساهم في خفض التكلفة بشكل كبير
100%	100	المجموع
النسبة المئوية (%)	عدد الردود	تأثير تطبيق المنهجيات الحديثة على جودة المخرجات
5%	5	أ) أدى إلى انخفاض الجودة
20%	20	ب) لم يكن له تأثير واضح
50%	50	ج) ساهم في تحسين الجودة
25%	25	د) ساهم في تحسين الجودة بشكل كبير
100%	100	المجموع

القسم الخامس: التحديات التي تواجه تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة

التحديات التي تواجه تطبيق المنهجيات الحديثة	عدد الردود	النسبة المئوية (%)
أ) مقاومة التغيير من قبل الموظفين	55	55%
ب) نقص المعرفة والخبرة في المنهجيات الحديثة	60	60%
ج) عدم توافق المنهجيات مع طبيعة بعض المشاريع	35	35%
د) عدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا	40	40%
هـ) تحديات في دمجها مع العمليات الحالية	45	45%
و) أخرى (تم التحديد)	10	10%
ز) لا توجد تحديات كبيرة	5	5%
المجموع (إجمالي الاختيارات)	250	—

القسم السادس: العائد على الاستثمار الناتج عن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع

الحديثة

النسبة المئوية (%)	عدد الردود	تأثير تطبيق المنهجيات الحديثة على العائد على الاستثمار
10%	10	أ) لم يساهم إطلاقاً
30%	30	ب) ساهم بشكل طفيف
40%	40	ج) ساهم بشكل ملحوظ
15%	15	د) ساهم بشكل كبير
5%	5	هـ) لا يمكن التحديد
100%	100	المجموع

القسم السابع: تأهيل الكوادر وتطويرها في مجال إدارة المشاريع الحديثة

مدى كفاية جهود تأهيل الكوادر	عدد الردود	النسبة المئوية (%)
------------------------------	------------	--------------------

30%	30	أ) غير كافية إطلاقاً
45%	45	ب) غير كافية إلى حد ما
20%	20	ج) كافية إلى حد ما
5%	5	د) كافية بشكل كبير
100%	100	المجموع

النسبة المئوية (%)	عدد الردود	طرق تأهيل الكوادر في مجال إدارة المشاريع الحديثة
35%	35	أ) دورات تدريبية داخلية
40%	40	ب) دورات تدريبية خارجية
25%	25	ج) شهادات مهنية
20%	20	د) التوجيه والإرشاد

15%	15	هـ) لا توجد جهود محددة
5%	5	و) أخرى (تم التحديد)
–	140	المجموع (إجمالي الاختيارات)

1. البيانات الديموغرافية للمشاركين:

- أغلب المشاركين تتراوح أعمارهم بين 30-39 سنة (35%)، يليهم الفئة العمرية 40-49 سنة (28%).
- غالبية المشاركين من الذكور (65%).
- أكثر المؤهلات العلمية شيوعاً بين المشاركين هي البكالوريوس (45%) والماجستير (38%).
- أكبر نسبة من المشاركين لديهم خبرة عملية في إدارة المشاريع تتراوح بين 5-10 سنوات (40%).

2. معلومات عن المؤسسة التي يعمل بها المشاركون:

- أغلب المشاركين يعملون في القطاع الحكومي (45%) والخاص (40%).
- أكبر نسبة من المشاركين يعملون في مؤسسات كبيرة تضم 250 موظفاً أو أكثر (50%).
- طبيعة المشاريع الأكثر شيوعاً هي تطوير تقنية المعلومات (30%) وتطوير منتجات/خدمات (28%).

3. مدى تبني المؤسسة لمنهجيات إدارة المشاريع الحديثة:

11. أغلب المؤسسات تتبنى منهجيات إدارة المشاريع الحديثة "إلى حد ما" (35%) أو "قليلاً جداً" (25%).
12. عند تبني المنهجيات الحديثة، تعتبر Agile هي الأكثر استخداماً (أشار إليها 53.3% ممن يتبنون هذه المنهجيات)، تليها (40%) Scrum.
4. تأثير تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة على مؤشرات كفاءة المشاريع:
9. يرى المشاركون أن تطبيق المنهجيات الحديثة ساهم في "الالتزام بشكل أفضل" (40%) أو "بشكل كبير" (25%) بالوقت المحدد للمشاريع.
10. بالنسبة للتكلفة، يرى أغلب المشاركين أنه "لم يكن له تأثير واضح" (35%) أو أنه "ساهم في خفض التكلفة" (30%).
11. فيما يتعلق بالجودة، يرى أغلب المشاركين أن تطبيق المنهجيات الحديثة "ساهم في تحسين الجودة" (50%) أو "بشكل كبير" (25%).
5. التحديات التي تواجه تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة:
- أبرز التحديات التي تم الإشارة إليها هي "نقص المعرفة والخبرة في المنهجيات الحديثة" (60%) و "مقاومة التغيير من قبل الموظفين" (55%).
6. العائد على الاستثمار الناتج عن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة:

- يرى أغلب المشاركين أن تطبيق المنهجيات الحديثة "ساهم بشكل ملحوظ" (40%) أو "بشكل طفيف" (30%) في تحقيق عائد أفضل على الاستثمار.

7. تأهيل الكوادر وتطويرها في مجال إدارة المشاريع الحديثة:

3. يرى أغلب المشاركين أن جهود مؤسساتهم في تأهيل وتطوير الكوادر في هذا المجال "غير كافية إلى حد ما" (45%) أو "غير كافية إطلاقاً" (30%).
4. أبرز الطرق المتبعة لتأهيل الكوادر هي الدورات التدريبية الخارجية (40%) والداخلية (35%).

- **تعزيز المعرفة والخبرة بالمنهجيات الحديثة:** نظرًا لأن نقص المعرفة والخبرة يمثل تحديًا كبيرًا، يجب على المؤسسات تكثيف جهودها لتوفير برامج تدريبية متخصصة وورش عمل حول منهجيات إدارة المشاريع الحديثة (مثل Agile، Scrum، Kanban) لجميع المعنيين.
- **إدارة مقاومة التغيير:** يجب على القيادات في المؤسسات وضع استراتيجيات فعالة لإدارة مقاومة التغيير، من خلال التواصل الواضح حول فوائد المنهجيات الحديثة، وإشراك الموظفين في عملية الانتقال، وتقديم الدعم اللازم لهم.
- **تكييف المنهجيات مع طبيعة المشاريع:** ينبغي على المؤسسات تحليل طبيعة مشاريعها بعناية وتحديد المنهجية الأنسب لكل نوع من المشاريع، مع إمكانية تكييف المنهجيات الحديثة لتناسب السياق الخاص بكل مشروع.
- **تعزيز دعم الإدارة العليا:** للحصول على تبني أوسع وأكثر فعالية للمنهجيات الحديثة، يجب على الإدارة العليا إظهار دعم واضح والتزام قوي بهذه المنهجيات وتوفير الموارد اللازمة لتطبيقها.
- **الاستثمار في تأهيل الكوادر:** بالنظر إلى أن جهود تأهيل الكوادر الحالية تعتبر غير كافية من قبل غالبية المشاركين، يجب على المؤسسات زيادة استثمارها في برامج تأهيل وتطوير الكفاءات في مجال إدارة المشاريع الحديثة، من خلال الدورات

التدريبية الداخلية والخارجية، وتشجيع الحصول على الشهادات المهنية، وتوفير فرص للتوجيه والإرشاد.

- **متابعة وتقييم تأثير المنهجيات الحديثة:** يجب على المؤسسات وضع آليات لمتابعة وتقييم تأثير تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة على مؤشرات كفاءة المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة) والعائد على الاستثمار بشكل دوري، للاستفادة من الدروس المستفادة وتحسين الممارسات.
- **تبادل الخبرات وأفضل الممارسات:** تشجيع تبادل الخبرات وأفضل الممارسات بين المؤسسات المختلفة في المملكة فيما يتعلق بتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة يمكن أن يساهم في تسريع وتيرة التبني وتحقيق فوائد أكبر.

قائمة المراجع

- أبو قاسم، مصطفى عبد الله هيثم. (2002). مبادئ علم الإدارة العامة. ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا.
- أحمد، ماهر. (2007). تطوير المنظمات. دار الجامعة، مصر.
- الخفاجي، نعمة عباس. (2009). الثقافة التنظيمية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الزيديين، خالد عبد الوهاب. (2013). القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي. دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الشماع، خليل محمد حسن، ومحمود، فيصل كاظم. (2000). نظرية المنظمة. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- العميان، محمود. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار النشر والتوزيع، عمان.
- العربي، محمد بن غالب. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- الفاعوري، محمد عيسى. (2008). الإدارة بالرقابة. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
- القريوني، محمود قاسم. (2000). نظرية المنظمة والتنظيم. ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- الحناوي، محمد صالح، وسيد، إسماعيل. (2003). تنمية القيادة. دار الطباعة، الإسكندرية.
- حسونة، فيصل. (2005). إدارة الموارد البشرية. ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- حجازي، محمد حافظ. (2005). إدارة الموارد البشرية. دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- حسن، محمد عبد الغني. (2002). مهارات إدارة السلوك الإنساني. ط1، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
- حسين، حليم. (2004). السلوك التطبيقي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- عباصرة، محسن محمود. (2008). القيادة والرقابة والاتصال الإداري. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- عباصرة، محسن محمود. (2009). القيادة والرقابة والاتصال الإداري. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبود، نجم. (2010). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
- عبود، نجم. (2012). القيادة وإدارة الابتكار. ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان.
- عبوي، زيد منير. (2008). القيادة ودورها في العملية الإدارية. ط1، دار البلدية للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الغفار، حنيفي. (2006). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- علوج المطيري، تامر بن. (2003). القيادة العليا والأداء. ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
- ماهر، محمد صالح حسن. (2009). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم. دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن.
- محمود، رواية محمد. (2001). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. دار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة.

- مسعود، محمود رجب محمود. (2008). تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية العاملة. رسالة ماجستير في قسم المحاسبة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- مرسي، جمال الدين. (2006). الثقافة التنظيمية والتغير. دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- نجم، محمود نجم. (2006). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى فهم مدى تبني منهجيات إدارة المشاريع الحديثة وتأثيرها على كفاءة المشاريع والعائد على الاستثمار في المشاريع التنموية في المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية. أظهرت نتائج تحليل ردود المشاركين أن تبني المنهجيات الحديثة لا يزال في مراحله المتوسطة، مع تفضيل منهجية Agile. وقد ارتبط تبني هذه المنهجيات بتحسين الالتزام بالوقت وجودة المخرجات، بينما كان التأثير على التكلفة أقل وضوحًا. واجه التطبيق تحديات أبرزها نقص المعرفة ومقاومة التغيير. ورأى المشاركون أن تطبيق المنهجيات الحديثة ساهم بشكل ملحوظ في تحقيق عائد أفضل على الاستثمار، إلا أن جهود تأهيل الكوادر في هذا المجال لا تزال دون المستوى المطلوب. توصي الدراسة بتعزيز المعرفة، وإدارة مقاومة التغيير، وتكييف المنهجيات، وزيادة دعم الإدارة وتأهيل الكوادر لتعزيز تبني المنهجيات الحديثة وتحقيق أقصى استفادة منها في المشاريع التنموية بالمملكة.

الملاحق

الاستبيان

الهدف العام للاستبيان:

يهدف هذا الاستبيان إلى فهم مدى تبني منهجيات إدارة المشاريع الحديثة وتأثيرها على كفاءة المشاريع والعائد على الاستثمار في المشاريع التنموية في المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الخمس الماضية، بالإضافة إلى استكشاف التحديات المتعلقة بتطبيق هذه المنهجيات وجهود تأهيل الكوادر في هذا المجال.

أقسام الاستبيان:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمشاركين

- العمر: أ) أقل من 30 سنة ب) 30-39 سنة ج) 40-49 سنة د) 50 سنة أو أكثر
- الجنس: أ) ذكر ب) أنثى
- المؤهل العلمي: أ) دبلوم ب) بكالوريوس ج) ماجستير د) دكتوراه هـ) أخرى (يرجى التحديد)

- الخبرة العملية (في مجال إدارة المشاريع): (أ) أقل من 5 سنوات ب) 5-10

سنوات ج) 11-15 سنة د) أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: معلومات عن المؤسسة التي يعمل بها المشارك

- القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة: (أ) حكومي ب) خاص ج) غير ربحي د)

أخرى (يرجى التحديد)

- حجم المؤسسة (عدد الموظفين تقريبًا): (أ) صغير (أقل من 50) ب) متوسط

(50-249) ج) كبير (250 أو أكثر)

- عادةً ما تكون طبيعة المشاريع التي تنفذها المؤسسة: (أ) تطوير بنية تحتية ب)

تطوير تقنية معلومات ج) تطوير منتجات/خدمات د) مشاريع اجتماعية/تنموية هـ)

أخرى (يرجى التحديد)

القسم الثالث: مدى تبني المؤسسة لمنهجيات إدارة المشاريع الحديثة

13. إلى أي مدى تتبنى مؤسستك منهجيات إدارة المشاريع الحديثة (مثل

Agile، Scrum، Kanban) في مشاريعها التنموية؟

أ) لا تتبنى إطلاقاً

ب) قليلاً جداً

ج) إلى حد ما

د) بشكل كبير

هـ) بشكل كامل

14. إذا كانت مؤسستك تتبنى منهجيات حديثة، ما هي المنهجية الأكثر

استخدامًا؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

أ) Agile

ب) Scrum

ج) Kanban

د) أخرى (يرجى التحديد)

هـ) لا يتم تبني أي منهجيات حديثة

القسم الرابع: تأثير تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة على مؤشرات كفاءة

المشاريع

12. برأيك، ما هو تأثير تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في مؤسستك

على الالتزام بالوقت المحدد للمشاريع التنموية؟

أ) أدى إلى تأخير أكبر

ب) لم يكن له تأثير واضح

(ج) ساهم في الالتزام بشكل أفضل

(د) ساهم في الالتزام بشكل كبير

13. برأيك، ما هو تأثير تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في مؤسستك

على التكلفة الإجمالية للمشاريع التنموية؟

(أ) أدى إلى زيادة التكلفة

(ب) لم يكن له تأثير واضح

(ج) ساهم في خفض التكلفة

(د) ساهم في خفض التكلفة بشكل كبير

14. برأيك، ما هو تأثير تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في مؤسستك

على جودة مخرجات المشاريع التنموية؟

(أ) أدى إلى انخفاض الجودة

(ب) لم يكن له تأثير واضح

(ج) ساهم في تحسين الجودة

(د) ساهم في تحسين الجودة بشكل كبير

القسم الخامس: التحديات التي تواجه تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة

- ما هي أبرز التحديات التي تواجه تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في مؤسستك؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار) أ) مقاومة التغيير من قبل الموظفين ب) نقص المعرفة والخبرة في المنهجيات الحديثة ج) عدم توافق المنهجيات مع طبيعة بعض المشاريع د) عدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا هـ) تحديات في دمجها مع العمليات الحالية و) أخرى (يرجى التحديد) ز) لا توجد تحديات كبيرة

القسم السادس: العائد على الاستثمار الناتج عن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة

- برأيك، هل ساهم تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في تحقيق عائد أفضل على الاستثمار في المشاريع التنموية في مؤسستك؟ أ) لم يساهم إطلاقاً ب) ساهم بشكل طفيف ج) ساهم بشكل ملحوظ د) ساهم بشكل كبير هـ) لا يمكن التحديد

القسم السابع: تأهيل الكوادر وتطويرها في مجال إدارة المشاريع الحديثة

5. ما مدى كفاية جهود مؤسستك في تأهيل وتطوير الكوادر في مجال إدارة المشاريع الحديثة؟

أ) غير كافية إطلاقاً

ب) غير كافية إلى حد ما

ج) كافية إلى حد ما

د) كافية بشكل كبير

6. ما هي أبرز الطرق التي تعتمد عليها مؤسستك لتأهيل الكوادر في مجال إدارة المشاريع

الحديثة؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

أ) دورات تدريبية داخلية

ب) دورات تدريبية خارجية

ج) شهادات مهنية

د) التوجيه والإرشاد

هـ) لا توجد جهود محددة

و) أخرى (يرجى التحديد)

Mid–Ocean University

College of Management

Department/Specialization

Master of Project Management



Research Title

Assessment of the Impact of Modern Project Management

Methodologies on Project Efficiency: A Case Study of the Kingdom

.of Saudi Arabia

Prepared by

Student: Aaidh Mubarak Al–Dosari

Supervision

Dr. Al–Faisal Abdul Hamid

Dr. Faiz Jarad

Academic Year

2025