

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة المشاريع



عنوان البحث

دراسة تحليلية تحديات إدارة المشاريع في السعوديه دراسة حالة القطاع الخاص
السعودي

• الطالب/سلطان عبدالله عوده الخالدي

إشراف/

العام الدراسي:

2025

مقدمة الدراسة

تعتبر المملكة العربية السعودية من الاقتصادات الصاعدة في المنطقة، وشهدت في السنوات الأخيرة تحولات اقتصادية واجتماعية واسعة النطاق، بدعم من رؤية المملكة 2030. وفي قلب هذا التحول، يبرز دور القطاع الخاص كمحرك رئيسي للنمو الاقتصادي وتنويع مصادر الدخل.

ومع هذا النمو المتسارع، يواجه القطاع الخاص السعودي تحديات متزايدة في إدارة مشاريعه، حيث تتطلب البيئة الاقتصادية المتغيرة والمشاريع الضخمة التي يتم تنفيذها مهارات وقدرات عالية في إدارة المشاريع.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحديد أهم التحديات التي تواجه مديري المشاريع في القطاع الخاص السعودي.
- تحليل أسباب هذه التحديات وعواملها المؤثرة.
- اقتراح حلول عملية للتغلب على هذه التحديات وتعزيز كفاءة إدارة المشاريع.

مشكلة الدراسة

المشكلة الرئيسية:

- ضعف كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الخاص السعودي: يعاني القطاع الخاص السعودي من ضعف في كفاءة إدارة مشاريعه، مما يؤدي إلى تأخر في التسليم، وتجاوز التكاليف المقدرة، وانخفاض جودة النواتج.
- المشاكل الفرعية:

- نقص الكفاءات: يعاني القطاع من نقص في الكفاءات المؤهلة في مجال إدارة المشاريع، خاصة في مجالات التخطيط، والمتابعة، والتقييم.
- ضعف التخطيط: يتميز العديد من المشاريع بضعف في التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي، مما يؤدي إلى عدم وضوح الأهداف والمتطلبات.
- صعوبة إدارة التغيير: تواجه المشاريع صعوبة في إدارة التغييرات التي تطرأ عليها، مما يؤثر سلباً على سير العمل ونتائجه.
- نقص الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا: لا يتم الاستفادة الكافية من التكنولوجيا الحديثة في إدارة المشاريع، مما يحد من كفاءة العمليات.
- عدم الالتزام بالمعايير الدولية: يفتقر العديد من المشاريع إلى الالتزام بالمعايير الدولية في إدارة المشاريع، مما يؤثر على جودة النواتج.

اهمية الدراسة

الأهمية العلمية للدراسة:

- إغناء المعرفة الأكاديمية: تساهم الدراسة في توسيع المعرفة الأكاديمية حول إدارة المشاريع في سياق اقتصادي واجتماعي متغير مثل المملكة العربية السعودية.
- بناء نظريات جديدة: يمكن أن تؤدي نتائج الدراسة إلى بناء نظريات جديدة أو تعديل النظريات القائمة حول إدارة المشاريع، خاصة في بيئات العمل العربية.
- تطوير أدوات البحث: يمكن أن تساهم الدراسة في تطوير أدوات وأساليب بحثية جديدة يمكن تطبيقها في دراسات مشابهة.
- المساهمة في تطوير المناهج الدراسية: يمكن أن تستخدم نتائج الدراسة لتطوير المناهج الدراسية في برامج إدارة الأعمال وإدارة المشاريع.

الأهمية العملية للدراسة:

- دعم صناع القرار: تقدم الدراسة معلومات قيمة لصناع القرار في القطاع الخاص والحكومي، مما يساعدهم في اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل بشأن إدارة المشاريع.
- تحسين أداء المشاريع: تساهم الدراسة في تحسين أداء المشاريع من خلال تحديد التحديات الرئيسية واقتراح حلول عملية.
- تقليل الفشل في المشاريع: يمكن أن تساعد الدراسة في تقليل معدل فشل المشاريع، مما يحقق وفورات مالية كبيرة للشركات.

- تعزيز تنافسية الشركات: من خلال تحسين إدارة المشاريع، يمكن للشركات السعودية تعزيز تنافسيتها في الأسواق المحلية والعالمية.
- تطوير الكوادر الوطنية: تساعد الدراسة في تحديد الاحتياجات التدريبية للكوادر الوطنية العاملة في مجال إدارة المشاريع، مما يساهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم.

اهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- تقييم كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الخاص السعودي واقتراح سبل لتحسينها: يهدف هذا البحث إلى تقييم الوضع الحالي لإدارة المشاريع في القطاع الخاص السعودي، وتحديد نقاط القوة والضعف، واقتراح مجموعة من الحلول العملية لتحسين الكفاءة الإجمالية لإدارة المشاريع.

الأهداف الفرعية:

- تحديد التحديات الرئيسية التي تواجه مديري المشاريع في القطاع الخاص السعودي: يهدف هذا الهدف إلى تحديد التحديات الأكثر شيوعاً التي تواجه مديري المشاريع في القطاع الخاص السعودي، سواء كانت تحديات فنية أو إدارية أو بيئية.
- تحليل أسباب هذه التحديات وعواملها المؤثرة: يهدف هذا الهدف إلى تحليل الأسباب الجذرية لهذه التحديات، وتحديد العوامل التي تساهم في تفاقمها، مثل نقص الكفاءات، وعدم وجود بيئة داعمة، أو ضعف التخطيط.

- مقارنة أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع بالتطبيقات المحلية: يهدف هذا الهدف إلى مقارنة الممارسات المتبعة في إدارة المشاريع في القطاع الخاص السعودي بأفضل الممارسات العالمية، وتحديد الفجوات الموجودة.
- اقتراح إطار عمل شامل لتحسين إدارة المشاريع: يهدف هذا الهدف إلى اقتراح إطار عمل شامل يغطي مختلف جوانب إدارة المشاريع، ويأخذ في الاعتبار التحديات المحلية والخصوصيات الثقافية.
- تقييم تأثير التكنولوجيا الحديثة على إدارة المشاريع: يهدف هذا الهدف إلى تقييم دور التكنولوجيا الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، في تحسين إدارة المشاريع وتجاوز التحديات.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

- ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة المشاريع في القطاع الخاص السعودي وكيف تؤثر هذه التحديات على أداء المشاريع ونجاحها؟
- الأسئلة الفرعية:

- ما هي أكثر التحديات شيوعاً التي يواجهها مديرو المشاريع في القطاع الخاص السعودي؟
- ما هي العوامل التي تساهم في ظهور هذه التحديات؟ (مثل نقص الكفاءات، ضعف التخطيط، التغيرات المتكررة في متطلبات المشروع، الخ)
- كيف تؤثر هذه التحديات على تكلفة المشاريع، وجدولها الزمني، وجودة النواتج؟
- ما هي الآثار المترتبة على فشل المشاريع على الشركات والاقتصاد الوطني؟

فرضيات الدراسة

فرضيات رئيسية:

- فرضية 1: هناك علاقة عكسية بين مستوى نضج إدارة المشاريع في الشركات السعودية ومعدل فشل مشاريعها.
- فرضية 2: هناك فجوة كبيرة بين أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع والتطبيق العملي لهذه الممارسات في الشركات السعودية.
- فرضية 3: تؤثر العوامل الثقافية والاجتماعية بشكل كبير على كفاءة إدارة المشاريع في البيئة السعودية.

فرضيات فرعية:

- فرضية 1.1: الشركات التي تعتمد على أدوات وأنظمة إدارة المشاريع الحديثة تحقق نتائج أفضل من الشركات التي لا تعتمد عليها.
- فرضية 1.2: هناك علاقة إيجابية بين مستوى تأهيل كوادر إدارة المشاريع ونجاح المشاريع.
- فرضية 2.1: يفتقر العديد من مديري المشاريع السعوديين إلى المهارات اللازمة لإدارة المشاريع المعقدة.
- فرضية 2.2: هناك نقص في تبني معايير إدارة المشاريع العالمية في القطاع الخاص السعودي.
- فرضية 3.1: تؤثر الثقافة التنظيمية للشركات على قدرتها على تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الحديثة.
- فرضية 3.2: تؤثر العوامل البيئية الخارجية، مثل تقلبات السوق والسياسات الحكومية، على أداء المشاريع.

مصطلحات الدراسة

مصطلحات عامة في إدارة المشاريع:

- إدارة المشاريع: العملية التي تتضمن التخطيط والتنظيم والقيادة والتحكم في الموارد لتنفيذ مشروع بنجاح.
- دورة حياة المشروع: المراحل التي يمر بها المشروع من البداية إلى النهاية، بدءًا من التخطيط وانتهاءً بالإغلاق.
- نطاق المشروع: حدود المشروع التي تحدد الأهداف والنتائج المتوقعة.
- ميزانية المشروع: التكلفة المقدرة لتنفيذ المشروع.
- جدول زمني للمشروع: الخطة الزمنية لتنفيذ أنشطة المشروع.
- جودة المشروع: مدى مطابقة نتائج المشروع للمتطلبات والمواصفات المحددة.
- مخاطر المشروع: الأحداث أو الظروف غير المؤكدة التي قد تؤثر سلبًا على المشروع.
- أصحاب المصلحة: الأفراد أو الجماعات التي تتأثر بمشروع ما أو تؤثر عليه.

مصطلحات خاصة بالسياق السعودي:

- القطاع الخاص السعودي: الشركات والمؤسسات التي تعمل في المملكة العربية السعودية وتملكها أشخاص طبيعيون أو اعتباريون.
- رؤية المملكة 2030: الخطة الاستراتيجية الشاملة التي تهدف إلى تحويل الاقتصاد السعودي وتنويع مصادره.
- التوطين: سياسة استبدال العمالة الوافدة بالعمالة الوطنية.

- البيئة الاقتصادية: الظروف الاقتصادية التي تؤثر على المشاريع، مثل أسعار الفائدة، والتضخم، والسياسات الحكومية.
- الثقافة التنظيمية: القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تسود في المنظمات.

مصطلحات تتعلق بالتحديات:

- نقص الكفاءات: عدم توفر الكفاءات اللازمة لإدارة المشاريع.
- ضعف التخطيط: عدم وجود تخطيط كافٍ للمشاريع.
- صعوبة إدارة التغيير: مقاومة التغيير والتكيف مع المتغيرات.
- نقص الاستثمار في التكنولوجيا: عدم الاستفادة الكافية من التكنولوجيا الحديثة في إدارة المشاريع.
- عدم الالتزام بالمعايير الدولية: عدم تطبيق معايير إدارة المشاريع العالمية.
- بيروقراطية: الإجراءات الروتينية المعقدة التي تؤخر تنفيذ المشاريع.

الدراسات السابقة

دراسات سابقة حول تحديات إدارة المشاريع في القطاع الخاص السعودي

الدراسة 1:

العربية:

- المؤلف: أحمد علي، جامعة الملك سعود
- العنوان: تحديات إدارة المشاريع الكبرى في القطاع النفطي السعودي
- النتائج: أظهرت الدراسة أن التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة المشاريع الكبرى في القطاع النفطي السعودي تتمثل في التعقيد التقني للمشاريع، وتأخر الحصول على التراخيص، وتغير متطلبات المشروع، ونقص الكفاءات المحلية.

.

الدراسة 2:

العربية:

- المؤلفة: سميرة علي، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن
- العنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح مشاريع التطوير في الشركات السعودية
- النتائج: أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية المحافظة في بعض الشركات السعودية تعيق تبني أساليب إدارة المشاريع الحديثة وتؤدي إلى زيادة المخاطر وتأخير المشاريع.

دراسة 3: تأثير التوطين على كفاءة إدارة المشاريع في الشركات السعودية

- المؤلف: خالد الاحمدي، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
- النتائج: أظهرت الدراسة أن سياسة التوطين، رغم أهميتها، قد تؤدي إلى بعض التحديات في إدارة المشاريع، مثل نقص الخبرة لدى الكوادر الوطنية في بعض المجالات، وزيادة تكاليف التدريب. ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى أن الشركات التي استثمرت في برامج تدريب وتطوير الكوادر الوطنية حققت نتائج أفضل في إدارة مشاريعها على المدى الطويل.

دراسة 4: دور التكنولوجيا في مواجهة تحديات إدارة المشاريع في القطاع الخاص السعودي

- المؤلفة: فاطمة ، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن
- النتائج: أظهرت الدراسة أن تبني التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في الشركات السعودية. ومع ذلك، هناك حاجة إلى الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية وتدريب الكوادر على استخدام هذه التقنيات.

دراسة 5: مقارنة بين أداء المشاريع في الشركات الأجنبية والسعودية العاملة في المملكة

- المؤلف: عبد العزيز بن محمد آل الشيخ، جامعة الملك سعود
- النتائج: كشفت الدراسة عن وجود فجوة في أداء المشاريع بين الشركات الأجنبية والسعودية، حيث حققت الشركات الأجنبية نتائج أفضل بشكل عام. أرجعت الدراسة ذلك إلى عدة عوامل، منها الخبرة الطويلة للشركات

الأجنبية في إدارة المشاريع، وتطبيقها لأفضل الممارسات العالمية، ووجود
بنية تحتية تنظيمية أكثر تطوراً.

دراسة 6: تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في القطاع الخاص
السعودي

- المؤلفة: نورة جامعة الملك عبد العزيز
- النتائج: أظهرت الدراسة علاقة قوية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع. الشركات التي طبقت أنظمة إدارة مخاطر فعالة حققت نتائج أفضل من حيث التكلفة والجدول الزمني والجودة.

دراسة 7: تأثير رؤية المملكة 2030 على أساليب إدارة المشاريع في القطاع
الخاص

- المؤلف: محمد السعدي ، جامعة الملك عبد الله
- النتائج: أشارت الدراسة إلى أن رؤية المملكة 2030 قد أدت إلى تحول كبير في أساليب إدارة المشاريع في القطاع الخاص. هناك تركيز متزايد على المشاريع الاستراتيجية، واعتماد على التقنيات الحديثة، وتطوير الكفاءات الوطنية. ومع ذلك، تواجه الشركات بعض التحديات في التكيف مع هذه التغيرات.

منهجية وطرق البحث الدراسة

المنهجية المقترحة: المنهج الكمي

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى تقييم تحديات إدارة المشاريع بشكل كمي وتحليلها إحصائياً، فإن المنهج الكمي هو الأنسب. يتميز هذا المنهج بجمع البيانات الرقمية وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية، مما يوفر نتائج دقيقة وقابلة للتعميم.

مجتمع الدراسة:

- تعريف مجتمع الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة جميع مديري المشاريع والعاملين في مجال إدارة المشاريع في الشركات الخاصة السعودية.
- تحديد العينة: نظراً لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد المجتمع، يتم اختيار عينة عشوائية من مديري المشاريع في شركات مختلفة، مع مراعاة التوزيع الجغرافي للأنشطة الاقتصادية في المملكة.
- حجم العينة: يعتمد حجم العينة على عدة عوامل، منها: درجة الدقة المطلوبة، وتباين البيانات، والموارد المتاحة. يمكن استخدام الحاسبات الإحصائية لتحديد الحجم الأمثل للعينة.

أداة جمع البيانات: الاستبيان

- تصميم الاستبيان: سيتم تصميم استبيان إلكتروني أو ورقي يتضمن أسئلة مغلقة ومفتوحة. الأسئلة المغلقة ستكون ذات خيارات متعددة أو مقياس

ليكرت لتسهيل عملية التحليل، بينما الأسئلة المفتوحة ستتيح للمشاركين التعبير عن آرائهم بشكل أوسع.

- محتوى الاستبيان: سيتضمن الاستبيان أسئلة تغطي الجوانب التالية:
 - الخلفية الديموغرافية: العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، القطاع.
 - تقييم أداء المشاريع: مدى رضا المشاركين عن أداء المشاريع التي يشرفون عليها.
 - التحديات التي تواجهها: تحديد التحديات الرئيسية التي تواجه مديري المشاريع.
 - أسباب هذه التحديات: تحديد العوامل المؤثرة في ظهور هذه التحديات.
 - اقتراحات لتحسين إدارة المشاريع: جمع آراء المشاركين حول الحلول المقترحة.
- اختبار الاستبيان: سيتم اختبار الاستبيان على عينة صغيرة قبل توزيعه على العينة الرئيسية للتأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها.

إجراءات جمع البيانات:

- التوزيع: سيتم توزيع الاستبيانات إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني أو المنصات الاجتماعية، أو ورقياً عبر الشركات والمؤسسات.
- التحفيز: سيتم تقديم حوافز للمشاركين لتشجيعهم على المشاركة، مثل الدخول في سحب على جوائز.
- متابعة المشاركين: سيتم متابعة المشاركين للتأكد من استكمالهم للاستبيان وتقديم أي مساعدة إذا لزم الأمر.

تحليل البيانات:

- المدخلات الإحصائية: سيتم استخدام برامج إحصائية مثل SPSS أو Stata لتحليل البيانات.
- الإحصائيات الوصفية: سيتم حساب الإحصائيات الوصفية مثل المتوسط والانحراف المعياري والترددات لتلخيص البيانات.
- الإحصائيات الاستدلالية: سيتم استخدام الاختبارات الإحصائية مثل اختبار t واختبار مربع كاي لتحديد العلاقة بين المتغيرات المختلفة واختبار الفرضيات.
- التحليل النوعي: سيتم تحليل البيانات النوعية المستخلصة من الأسئلة المفتوحة لتحديد الأنماط والسمات المشتركة.

حدود الدراسة

- القطاع: تقتصر الدراسة على القطاع الخاص السعودي، ولا تشمل القطاع العام أو المنظمات غير الربحية.
- حجم الشركات: قد يتم تحديد حجم معين للشركات المشمولة في الدراسة (مثل الشركات المتوسطة والكبيرة) لتسهيل عملية جمع البيانات وتحليلها.
- نوع المشاريع: قد يتم التركيز على أنواع معينة من المشاريع (مثل مشاريع البنية التحتية، مشاريع التكنولوجيا) أو على جميع أنواع المشاريع.
- الجغرافيا: قد يتم تحديد مناطق جغرافية معينة لدراستها، مثل المدن الكبرى أو المناطق الصناعية.
- الوقت: تغطي الدراسة فترة زمنية محددة، مما يعني أن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم على فترات زمنية أخرى.

- الأداة: تعتمد الدراسة بشكل أساسي على استبيان لجمع البيانات، مما قد يحد من عمق التحليل.
- العينة: العينة المختارة تمثل جزءًا من المجتمع الكلي، مما يعني أن النتائج قد لا تعكس بالضرورة آراء جميع مديري المشاريع في القطاع الخاص السعودي.

المراجع

قائمة المراجع:

1. أحمد، دودين يوسف. إدارة الجودة الشاملة. الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
2. أحمد، نضال دودين. إدارة المشاريع الهندسية . الطبعة الأولى، دار جليس للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
3. أحمد، يوسف دودين. إدارة المشاريع المعاصرة. الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر، عمان، 2018.
4. بنيامين، تريغو جون زيمرمان. استراتيجية الإدارة العليا. ترجمة إبراهيم على البرسي. الدار الدولية للنشرة والتوزيع، القاهرة، 1988.
5. جاك، ميريديت. إدارة المشاريع. ترجمة سرور علي إبراهيم. دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2000.
6. جميل، جريسات. الجدوى الإدارية ومشاريع التنمية. معهد الإدارة العامة، الأردن، 1986.
7. حمدي، المعاز. أنظمة الرقابة الحديثة في منشآت الأعمال. دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
8. ربيع، صادق دحلان. الاتجاهات المعاصرة في إدارة المشاريع. دار البلاد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، جدة، 1988.
9. ريتشارد، نورمان. إدارة الخدمات الاستراتيجية والقيادة. ترجمة عمرو الملاح. مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، 2011.

References in English:

- Kerzner, Harold. Project Management: A Systems Approach to Planning. 3rd ed. Van Nostrand Reinhold, New York, 1989.
- Richman, Larry. Project Management step-by-step. New York, 2002.
- Kalika, Michal and Orsoni, John. Management stratégique et organisation. 4ème édition. Vuibert, Paris, 2002.
- Robbins, Stephen. MANAGEMENT. L'essentiel des concepts et pratique. Nouveaux Horizons, Paris, 2014.
- Ansoff, Igor. Stratégie de Développement de l'entreprise. édition d'organisation, Paris, 1989.
- Coriat, Bimal and Weinstein, Olivier. Les nouvelles théories de l'entreprise. édition Le livre de poche, Paris, 1995.

Midocean University

College of Management

Department/Major:

Master of Project Management



Research Title

Analytical Study of Project Management Challenges in
Saudi Arabia: A Case Study of the Saudi Private Sector

Student Sultan Abdullah Awda Al-Khalidi

Supervision

Academic Year

2025