

عنوان بحث المشروع

دور مدير المشروع في قيادة التغيير وإدارة التحديات أثناء تنفيذ المشاريع في مدينة الرياض

اسم الطالبة:

خلود ابراهيم العسيري

الرقم الجامعي

٢٣٣٠٠١٠٩١

المشروع النهائي - ١

كلية الإدارة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦م

جدول المحتويات

الفصل الأول

مدخل الدراسة

١-١ المقدمة

تشهد مدينة الرياض تحولاً حضرياً واقتصادياً وتنموياً غير مسبوق استجابة لمستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠، والتي تسعى إلى وضع العاصمة ضمن أكبر عشرة اقتصاديات مدن في العالم من خلال احتضان مشاريع عملاقة (Giga-Projects) تركز على التنمية المستدامة والابتكار (الزامل والمبارك، ٢٠٢٣). وفي خضم هذا الزخم التنموي الهائل، لم تعد المشاريع مجرد أطر هندسية أو إنشائية تقليدية، بل أصبحت محركات رئيسية للتنوع الاقتصادي وتحسين جودة الحياة المكانية المستدامة، مما يتطلب منهجيات متطورة ومتقدمة لإدارتها وحوكمتها لضمان تحقيق العوائد المرجوة (القحطاني، ٢٠٢٤).

وقد فرضت هذه البيئة المتسارعة والانتقال من عوالم التعقيد والتقلب (VUCA) إلى عوالم الهشاشة والقلق (BANI) تغييراً جذرياً في مهام مدير المشروع، لينتقل من مجرد منفذ للمهام ومراقب للأبعاد التقليدية (الوقت، التكلفة، الجودة) إلى قائد استراتيجي معني بإدارة التغيير المؤسسي والتحويلات المعقدة (المقال الافتتاحي، ٢٠٢٤). وتؤكد الأدبيات الإدارية أن القيادة الفعالة في إدارة المشاريع تتطلب دمج المهارات الفنية المعتمدة مع الكفاءات الإنسانية والذكاء العاطفي، والقدرة على التعامل مع أصحاب المصلحة، وتجاوز مقاومة التغيير من خلال التواصل الفعال والإصغاء النشط والتفويض الذكي (القטיפان، ٢٠٢٠؛ بكة، ٢٠٢٤).

وعلى الصعيد الميداني والعملي، يواجه مديرو المشاريع في مدينة الرياض تحديات هيكلية ولوجستية وبيئية استثنائية تختبر مرونتهم وكفاءتهم، وتتمثل هذه التحديات في ضخامة واجهات العمل المتداخلة كما هو الحال في مشروع مترو الرياض، ومشكلات السيولة والتمويل وتقلبات أسعار المواد الخام، وتحديات توطين الكفاءات البشرية (السعودية)، بالإضافة إلى التحدي المعقد المتمثل في دمج التراث العمراني بالتقنيات المستدامة كما في مشروع بوابة الدرعية (الغامدي، ٢٠٢٣؛ السعيد، ٢٠٢٤).

ومن خلال المراجعة النقدية والتحليلية للأدبيات والدراسات السابقة، تبرز فجوة بحثية واضحة تتمثل في غلبة التركيز على النواحي التقنية والهندسية لإدارة المشاريع في المملكة، دون التعمق الكافي في التحليل النقدي للدور القيادي لمدير المشروع في احتواء التحديات الميدانية وقيادة التغيير في بيئة سريعة التحول

كمدينة الرياض، مما يبلور مشكلة البحث الحالية في محاولة استكشاف وتقييم الآليات والمهارات القيادية التي تسهم في التغلب على هذه المعوقات بنجاح (الحري، ٢٠١١، كما ورد في القطيفان، ٢٠٢٠).

٢-١ مشكلة البحث

تعيش مدينة الرياض تحولات هيكلية وعمرانية متسارعة تضعها في قلب الحراك الاقتصادي العالمي، مدفوعة بمستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ التي تسعى إلى تحويل العاصمة إلى واحدة من أكبر عشرة اقتصاديات مدن في العالم عبر تبني حزمة من المشاريع العملاقة (Giga-Projects) (الزامل والمبارك، ٢٠٢٣). ومع تعاضم حجم هذه المشاريع، مثل مشروع مترو الرياض ومشاريع التطوير الحضري، برزت تعقيدات ميدانية ولوجستية غير مسبقة، تتمثل في ضخامة واجهات العمل المتداخلة، وتحديات التمويل والسيولة، والتقلبات في سلاسل الإمداد، فضلاً عن التحدي البشري المرتبط بتوطين الكفاءات والتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي (مقال إداري، ٢٠٢٤). وفي هذا السياق، أشارت التقارير إلى أن غياب التخطيط الاستراتيجي السليم وضعف الرقابة الديناميكية يعدان من الأسباب الجذرية لتأخر وتعثر بعض المشاريع الحيوية (صحيفة البلاد، ٢٠١٩)، مما يفرض واقعا تنظيميا يتسم بالهشاشة والتقلب (BANI & VUCA) يتطلب استجابة إدارية استثنائية.

وعلى الرغم من إدراك الأهمية البالغة لإدارة المشاريع في هذا السياق، إلا أن التحليل النقدي للواقع العملي والدراسات السابقة يكشف عن قصور في الممارسات الإدارية التقليدية التي تركز حصريا على الأبعاد التقنية والهندسية (الوقت، التكلفة، الجودة) وتغفل البعد الإنساني والقيادي. وتؤكد الأدبيات أن نجاح أي تحول تنظيمي يتطلب قيادة إدارية فعالة قادرة على تشخيص المشكلات، ونشر الوعي بأهمية التغيير، وتوفير المناخ التنظيمي الداعم للابتكار والحد من مقاومة الأفراد (الجابري، ٢٠٢٢؛ القطيفان، ٢٠٢٠). إلا أن الممارسات الحالية لبعض مديري المشاريع لا تزال تتسم بالمركزية وضعف المرونة في تفويض الصلاحيات، مما يحد من القدرة على احتواء التحديات اللوجستية والبيئية والمجتمعية المتشابكة في العاصمة (الزامل والمبارك، ٢٠٢٣).

ومن هنا، تتبلور فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت التأصيل العلمي والعملي لدور مدير المشروع بوصفه "قائداً للتغيير" في بيئة مشاريع مدينة الرياض تحديداً، وكيفية توظيفه للكفاءات والمهارات الناعمة والتقنيات الحديثة لإدارة التحديات الميدانية والحد من مسببات التعثر. وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة الماسة لاستكشاف وتحليل الآليات والمهارات القيادية التي يمارسها

مديرو المشاريع لقيادة التغيير التنظيمي، والتغلب على التحديات اللوجستية والبشرية أثناء تنفيذ المشاريع العملاقة في مدينة الرياض، سعياً لتقديم إطار عمل متكامل يضمن استدامة هذه المشاريع وتحقيق العوائد المرجوة منها.

٣-١ تساؤلات البحث

انطلاقاً من مشكلة البحث، يسعى هذا البحث إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور مدير المشروع في قيادة التغيير وإدارة التحديات أثناء تنفيذ المشاريع في مدينة الرياض؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مستوى ممارسة مديري المشاريع لمهارات قيادة التغيير (الرؤية المستقبلية، التحفيز، التفويض، حل النزاعات) أثناء تنفيذ المشاريع في مدينة الرياض؟
- ما طبيعة التحديات (اللوجستية، والتمويلية، والبشرية، والبيئية) التي تواجه مديري المشاريع وتعيق سير العمل في مشاريع العاصمة؟
- ما الاستراتيجيات والأساليب القيادية التي يوظفها مديرو المشاريع للحد من مقاومة التغيير لدى فرق العمل وأصحاب المصلحة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم دور مدير المشروع في قيادة التغيير وإدارة التحديات تعزى لتغيرات (نوع المشروع، حجم الميزانية، سنوات الخبرة للمدير)؟

٤-١ أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية المحددة، وهي:

- تحليل وتقييم مستوى ممارسة مديري المشاريع لمهارات قيادة التغيير الاستراتيجي والتنظيمي في بيئة المشاريع المعقدة بمدينة الرياض.
- حصر وتصنيف التحديات الهيكلية واللوجستية والبشرية التي تعترض كفاءة تنفيذ المشاريع الحيوية في العاصمة الرياض.
- استكشاف وتقييم فاعلية الاستراتيجيات والأدوات التي يطبقها مديرو المشاريع لاحتواء مقاومة التغيير التنظيمي وتعزيز التكيف والمرونة لدى فرق العمل.

- تقديم إطار وتوصيات استراتيجية مبنية على الأدلة لمساعدة مكاتب إدارة المشاريع (PMO) والجهات المشرفة في تعزيز الكفاءات القيادية لمديري المشاريع، بما يضمن تقليل نسب التعثر وتحقيق مستهدفات التنمية المستدامة لرؤية ٢٠٣٠.

٥-١ أهمية البحث:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من زاويتين متكاملتين وهما:

الأهمية النظرية:

تتجلى أهمية البحث في أربع نقاط رئيسية:

- ١- إثراء الأدب النظري الإداري بنماذج تطبيقية حديثة حول قيادة التغيير في المشاريع العملاقة.
- ٢- تأطير العلاقة بين الكفاءات القيادية لمدير المشروع ومعدلات نجاح التحول الاستراتيجي في البيئات شديدة التعقيد.
- ٣- سد الفجوة المعرفية المتعلقة بخصائص التحديات اللوجستية والبيئية للمشاريع في العاصمة الرياض تحديداً.
- ٤- تقديم إطار مفاهيمي متكامل يربط بين معايير إدارة المشاريع الاحترافية (PMP) وممارسات إدارة التغيير (CCMP) (بكه، ٢٠٢٤).

الأهمية التطبيقية

وتكمن أهمية الدراسة التطبيقية في أربع نقاط:

- ١- تزويد الجهات التشريعية والتنظيمية، كهيئة كفاءة الإنفاق (إكسبرو)، بتوصيات مبنية على الأدلة لتعزيز حوكمة المشاريع.
- ٢- مساعدة مكاتب إدارة المشاريع (PMO) على تبني أساليب تعاقدية مرنة كالشاركة المبكرة للمقاول وتقاسم المخاطر.
- ٣- توجيه شركات المقاولات لابتكار استراتيجيات فعالة لتوطين الكفاءات ومواجهة تحديات سلاسل الإمداد.
- ٤- تقديم أدوات علمية وعملية لمديري المشاريع لتحسين آليات حل النزاعات ورفع كفاءة الأداء التشغيلي.

أولاً: الفرضية الرئيسة الأولى (فرضية التأثير): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لدور مدير المشروع في قيادة التغيير وإدارة التحديات على كفاءة تنفيذ المشاريع في مدينة الرياض". وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسة مجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات القيادة الاستراتيجية (الرؤية والتحفيز) على الحد من مقاومة التغيير أثناء تنفيذ مشاريع الرياض.

٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة التحديات (حل النزاعات والتفويض الذكي) على استدامة الأداء التشغيلي للمشاريع العملاقة.

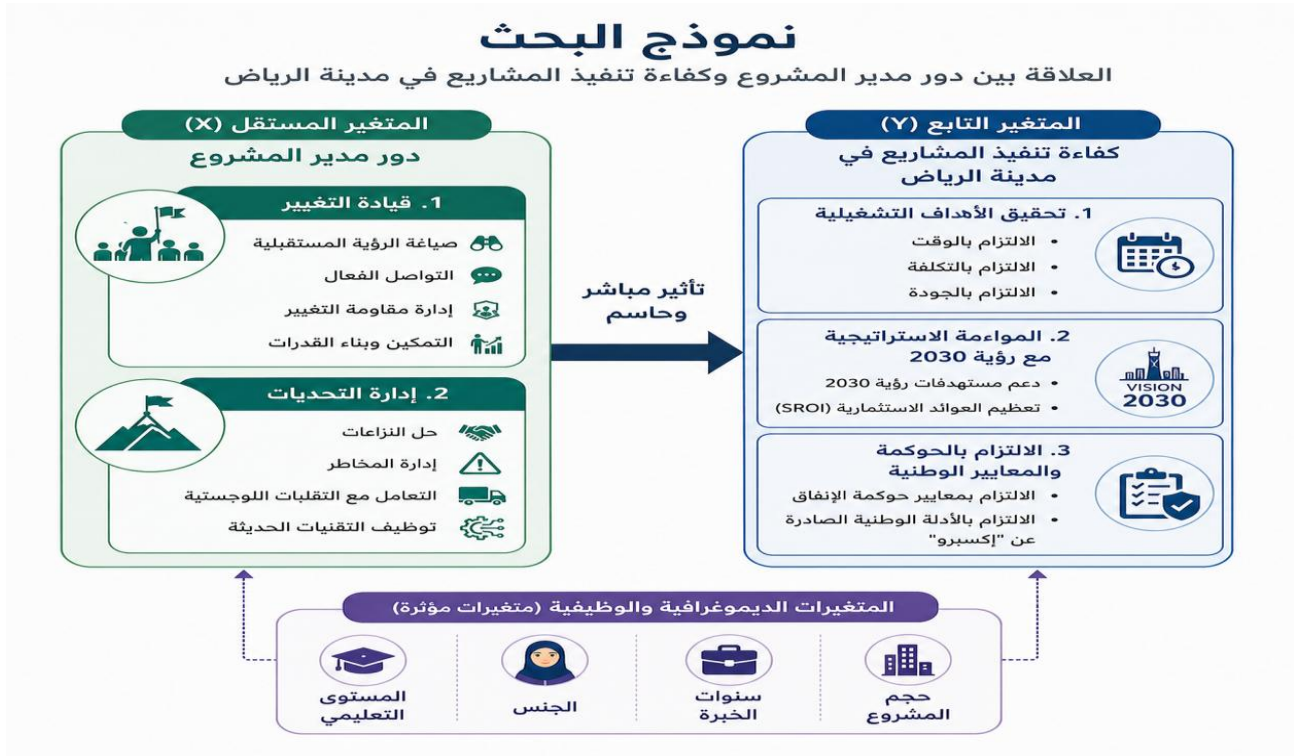
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المنهجيات الإدارية الحديثة (المهجنة والرشيقة) على مرونة التعامل مع التحديات اللوجستية والتمويلية.

ثانياً: الفرضية الرئيسة الثانية (فرضية الفروق): "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مدير المشروع في قيادة التغيير وإدارة التحديات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، سنوات الخبرة، نوع المشروع، الميزانية المرصودة)". وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم ممارسات قيادة التغيير تعزى لمتغير الجنس (ذكر/ أنثى).

٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على إدارة تحديات المشاريع تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فاعلية مدير المشروع تعزى لمتغير حجم المشروع أو الميزانية (مشاريع عملاقة/ مشاريع متوسطة).



٨-١ مكان التطبيق المقترح للبحث (الدراسة الميدانية المقترحة)

تحدد الدراسة الميدانية المقترحة ضمن قطاعين حيويين يمثلان واجهة التطوير في مدينة الرياض؛ الأول هو قطاع النقل العام الذكي، متمثلاً في مشروع "مترو الرياض" الذي يعد حجر الزاوية في منظومة النقل الحديثة وأكبر مشروع مترو بلا سائق في العالم، حيث يواجه مديروه تحديات ضخمة تتعلق بتداخل واجهات العمل وتخفيف الازدحام المروري بنسبة تصل إلى ٣٠٪. أما القطاع الثاني فهو التطوير الحضري المستدام والتراثي، متمثلاً في "مشروع بوابة الدرعية"، والذي يختبر قدرة مدير المشروع على دمج الهوية السعودية الأصيلة بالتقنيات الحديثة، وإدارة سلاسل الإمداد في بيئة تتطلب دقة فنية وتنسيقاً عالي المستوى مع جهات متعددة.

وعلى الصعيد المؤسسي، يقترح أن يشمل مجتمع الدراسة الميدانية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) والقيادات التنفيذية في الهيئات الحكومية والشركات الكبرى العاملة في العاصمة، مثل هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية "إكسبرو"، والهيئة الملكية لمدينة الرياض. وتبرر هذه الاختيارات بحاجة هذه الجهات الماسة إلى منهجيات حوكمة مرنة لمواجهة مسببات التعثر التي قد تعود لضعف التخطيط أو

نقص الإمكانيات الفنية للمقاولين، وهو ما أشارت إليه تقارير رصد المشاريع المتعثرة في العاصمة وبذلك، يوفر هذا المكان المقترح بيئة بحثية غنية تجمع بين صرامة الأنظمة التشريعية وديناميكية التنفيذ الميداني.

وفي ضوء ما سبق، سيتم استهداف مديري المشاريع المعتمدين (PMP) والممارسين في هذه المشاريع العملاقة، لتقييم مدى ممارستهم لمهارات قيادة التغيير كصياغة الرؤية، والتحفيز، وحل النزاعات، وتفويض الصلاحيات. إن اختيار هذه المواقع يضمن تزويد البحث ببيانات واقعية حول كيفية توظيف التقنيات الحديثة (كالذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء) والمنهجيات الهجينة (Hybrid) في تدليل العقبات الميدانية وتحقيق الاستدامة البيئية والمالية وفق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.

٩-١ منهجية البحث المتوقعة

تعد منهجية البحث المخطط الإجرائي الذي يضمن ضبط المتغيرات وتحقيق أهداف الدراسة بموضوعية وعلمية، وبناء على طبيعة موضوع "دور مدير المشروع في قيادة التغيير وإدارة التحديات بمدينة الرياض"، تتبنى هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach) ويعد هذا المنهج هو الأنسب لمثل هذه الدراسات الإدارية والتربوية المعاصرة، كونه لا يقتصر على مجرد وصف الظاهرة، بل يمتد لتحليل العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين الممارسات القيادية لمدير المشروع (كمتغير مستقل) وكفاءة تنفيذ المشاريع العملاقة في ظل رؤية ٢٠٣٠ (كمتغير تابع).

إن اختيار هذا النهج ينسجم مع طبيعة التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال بالعاصمة، والتي توصف بعوالم (VUCA) و(BANI)، مما يتطلب أدوات تحليلية قادرة على تفسير كيفية استجابة القادة للتحديات اللوجستية والتقنية المعقدة.

وفيما يتعلق بأدوات جمع البيانات، تعتمد الدراسة بشكل أساسي على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسة لجمع البيانات الكمية، يتم تطويرها بالاعتماد على الأطر المعرفية لإدارة المشاريع الاحترافية (PMP) ومعايير إدارة التغيير (CCMP).

وستتكون الأداة من عدة محاور تقيس "مهارات قيادة التغيير" (كالرؤية والتحفيز) و"آليات إدارة التحديات" (كحل النزاعات والتعامل مع تقلبات سلاسل الإمداد). ولضمان جودة الأداة، سيتم إخضاعها لاختبارات الصدق الظاهري عبر عرضها على محكمين مختصين، واختبار الاتساق الداخلي

باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" و"التجزئة النصفية" لضمان ثبات النتائج وصلاحياتها للتعميم . كما يمكن تدعيم الدراسة بـ . المقابلات شبه المنظمة مع عدد من مديري المشاريع في المشاريع الكبرى كـ . "مترو الرياض" و"بوابة الدرعية" للحصول على رؤى تحليلية معمقة حول التحديات الميدانية غير المتوقعة. ويتحدد مجتمع الدراسة في كافة مديري المشاريع الممارسين والقيادات التنفيذية في الهيئات الحكومية والشركات الكبرى العاملة في مدينة الرياض، مع التركيز على الكفاءات الحاصلة على شهادة (PMP) نظراً لارتباط مهامهم المباشرة بمستهدفات كفاءة الإنفاق وحوكمة المشروعات التي تقرها هيئة "إكسبرو" . وسيتم اختيار عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample) لضمان تمثيل مختلف قطاعات المشاريع (النقل، الإسكان، البنية التحتية، التقنية) . إن هذا الاستهداف الممنهج يهدف إلى رصد الفروق في ممارسات قيادة التغيير التي قد تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة، أو حجم الميزانية، أو طبيعة العوائق اللوجستية والبيئية في العاصمة .

أما في مرحلة معالجة البيانات، فسيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحويل الاستجابات الميدانية إلى دلالات رقمية ذات قيمة علمية . وستتضمن الأساليب الإحصائية المتوقعة: "المتوسطات الحسابية" و"الانحرافات المعيارية" لوصف مستوى ممارسة الأدوار القيادية، و"معامل ارتباط بيرسون" للكشف عن قوة العلاقة بين قيادة التغيير ونجاح المشروع. كما سيتم تطبيق "اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)" و"اختبار T" للمقارنة بين المجموعات وتحديد الفروق الجوهرية في استجابات أفراد العينة، وصولاً إلى استخدام "تحليل الانحدار (Regression Analysis)" للتحقق من فرضية التأثير المباشر لمهارات مدير المشروع في الحد من مسببات التعثر وتحقيق المواءمة الاستراتيجية مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

قائمة المراجع

- أبنية للمقاولات. (٢٠٢٤). دور شركات المقاولات في تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠. موقع أبنية. <https://abniyaksa.com>
- بكة للتعليم. (٢٠٢٤). مهام مدير المشروع PMP. مركز المعرفة، بكة للتعليم. <https://bakkah.com>
- الجابري، سالم بن علي. (٢٠٢٢). أثر الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- الجعبر، م. (٢٠١٥). أثر الممارسات القيادية في نجاح المشاريع: دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية للمتقاعدين العسكريين. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- الزامل، وليد، والمبارك، فيصل. (٢٠٢٣). التقرير رقم ٤٢٢: مواءمة الهيكل العمراني وجودة الحياة المكانية المستدامة. ملتقى أسبار.
- سعوديبيديا. (٢٠٢١). هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية "إكسبرو". <https://saudipedia.com>
- السعيد، إبراهيم بن حمد. (٢٠٢٤). تجسيد SROI في حوكمة الإنفاق الحكومي. نشرة كفاءة الإنفاق، العدد الثاني، هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية.
- صحيفة البلاد. (٢٠١٩، ٣٠ أكتوبر). غياب التخطيط سبب رئيسي لتأخر مشاريع المترو. موقع صحيفة البلاد. <https://albiladdaily.com>
- صويص، راتب جليل وآخرون. (٢٠١٠). أساسيات إدارة المشاريع. دار المسيرة للنشر والتوزيع. (كما ورد في مطبوعة إدارة المشروع، ٢٠٢١).
- القحطاني، عايض بن علي. (٢٠٢٤). مترو الرياض: رؤية تترجم طموحات المستقبل. صحيفة الرياض.
- القطيفان، رائد موسى. (٢٠٢٠). قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيادة الابتكارية من وجهة نظر مساعدي المديرين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

- مقال إداري. (٢٠٢٤). دور مدير المشروع في قيادة التغيير وإدارة التحديات أثناء تنفيذ المشاريع في مدينة الرياض. منصة إدارة المشاريع.
- هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية. (٢٠٢٤). العدد الثاني - نشرة كفاءة الإنفاق. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ييالة، سميرة. (٢٠١٧). مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بمؤسسة جازي [مطبوعة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة]. جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.