

العنوان

متطلبات تطبيق إدارة المشاريع لتعزيز كفاءة الصناعات التحويلية
بالمملكة العربية السعودية

Project management application requirements to
enhance the efficiency of manufacturing industries
in the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد الطالب/

أحمد نافذ ناصر

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي: 2024

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساهم في دعمي خلال مسيرتي الأكاديمية، سواءً من أعضاء هيئة التدريس أو الزملاء والأصدقاء. أشكر أساتذتي الأفاضل في جامعة ميداوشتن، قسم إدارة المشاريع، على توجيهاتهم السديدة ودعمهم المتواصل الذي ساعدني على تحقيق هذا الإنجاز. كما أخص بالشكر عائلتي التي كانت السند والداعم الرئيسي في كل خطوة من خطواتي.

إن هذا الإنجاز لم يكن ليتحقق لولا جهودكم وإيمانكم بقدراتي. أسأل الله أن يوفقني لأكون عند حسن ظنكم، وأن أتمكن من رد الجميل في المستقبل.

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف متطلبات تطبيق إدارة المشاريع لتعزيز كفاءة الصناعات التحويلية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل الجوانب المختلفة التي تساهم في نجاح إدارة المشاريع في هذا القطاع. تركز الدراسة على مجموعة من المحاور الرئيسية، تشمل التأهيل والتدريب المستمر للكوادر، التخطيط الاستراتيجي المتماشي مع رؤية المملكة 2030، تبني التقنيات الحديثة، إدارة المخاطر، والامتثال للأنظمة واللوائح المحلية.

تناولت الدراسة كذلك أهمية البنية التحتية الرقمية ودورها في تحسين عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أهمية التواصل الفعال بين الفرق العاملة، وإدارة الموارد البشرية بما يساهم في تعزيز الدافعية وتحقيق الأهداف. وقد تم الاعتماد على أساليب بحث علمية متنوعة مثل التحليل الوصفي والدراسات الميدانية، لاستكشاف التحديات والعوامل التي تؤثر على نجاح المشاريع الصناعية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها ضرورة تكامل الإدارات المختلفة داخل المؤسسات الصناعية، وتطبيق نظم تخطيط الموارد (ERP) لضمان تدفق المعلومات والموارد بشكل فعال، مما يؤدي إلى تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى وهدف البحث إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المشاريع لتعزيز كفاءة الصناعات التحويلية بالمملكة العربية السعودية، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة بحثية، وتوصل البحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (متطلبات تطبيق إدارة المشاريع لتعزيز كفاءة الصناعات التحويلية بالمملكة العربية السعودية) طبقاً لمتغير سنوات الخبرة. وقدم البحث عدد من التوصيات منها: ينبغي تعزيز القوانين والسياسات التي تدعم الصناعات التحويلية من خلال تسهيل تطبيق مبادئ إدارة المشاريع، مثل تقديم الإعفاءات الضريبية والحوافز لتشجيع الابتكار والتحسين المستمر. تشجيع الشراكات بين الشركات المحلية والحكومة لتطوير المشاريع، وضمان توفير التمويل، والبنية التحتية، والاستفادة من الدعم الحكومي. تعزيز التحول الرقمي في الصناعات التحويلية من خلال تطبيق تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، والتحليلات الضخمة، لتسريع وتيرة الإنتاج وزيادة الكفاءة.

Study Summary

This study aims to explore the requirements for implementing project management to enhance the efficiency of the manufacturing industries in Saudi Arabia. It analyzes the various aspects that contribute to successful project management in this sector, focusing on continuous training and development of the workforce, strategic planning aligned with Saudi Vision 2030, adoption of advanced technologies, risk management, and compliance with local laws and regulations.

The study also highlights the significance of digital infrastructure in improving decision-making processes, effective communication among working teams, and human resource management to boost motivation and achieve goals. Various scientific research methods, such as descriptive analysis and field studies, were employed to explore the challenges and factors influencing the success of industrial projects.

The study concludes with several recommendations, primarily the need for integration between different departments within industrial organizations and the implementation of Enterprise Resource Planning (ERP) systems to ensure efficient information and resource flow, ultimately leading to enhanced operational efficiency.

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتويات
9 - 5	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
5	المقدمة
6	مشكلة الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	تساؤلات الدراسة
9	فروض الدراسة
20 - 10	الفصل الثاني الدراسات السابقة والإطار النظري
11	دراسات خاصة بالصناعة التحويلية
12	دراسات خاصة بإدارة المشاريع
13	دراسات تجمع بين المتغيرين
14	الإطار النظري
14	الإطار المفاهيمي للصناعات التحويلية
14	مفهوم الصناعات التحويلية
15	أهمية الصناعات التحويلية بالمملكة العربية السعودية
15	أقسام الصناعات التحويلية بالمملكة العربية السعودية
15	سياسة حماية الصناعات التحويلية بالمملكة العربية السعودية
16	الإطار المفاهيمي لإدارة المشاريع
16	مفهوم إدارة المشاريع
16	التطور التاريخي لإدارة المشاريع
17	أهمية إدارة المشاريع
18	خصائص إدارة المشاريع
18	عمليات إدارة المشاريع
19	وظائف إدارة المشاريع

الصفحة	المحتويات
19	الجوانب التي تختص بها إدارة المشاريع
22 - 21	الفصل الثالث منهجية وطرق البحث
22	مقدمة
22	منهجية البحث
22	مجتمع البحث
22	حدود البحث
28 - 23	الفصل الرابع النتائج والتوصيات
24	مقدمة
24	تحليل البيانات
27	النتائج
28	التوصيات
32 - 30	المراجع
31	المراجع العربية
32	المراجع الأجنبية
33	الملاحق

قائمة الجداول:

م	جدول	الصفحة
1	اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محاور الاستبانة	23
2	المتوسطات والانحرافات المعياري حول (واقع دور إدارة المشاريع في الصناعات التحويلية بالمملكة العربية السعودية)	24
3	المتوسطات والانحرافات المعياري حول (متطلبات تطبيق إدارة المشاريع لتعزيز كفاءة الصناعات التحويلية بالمملكة العربية السعودية)	25

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يعد النشاط الصناعي في المملكة العربية السعودية حديث العهد إذا ما قورن بالأعمال التجارية، ويقوم الهيكل الصناعي فيها على دعائمين: الأولى الصناعات الاستخراجية المستندة إلى المواد (الهيدروكربونية)، والثانية الصناعات التحويلية، وقد شهد القطاع الصناعي عامة في المملكة تطوراً وتقدمًا ملحوظاً انعكس في رفع معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي وتحقيق تنوع نسبي في مصادر الدخل، وذلك بفضل التوجيه والتشجيع الحكومي، الذي تمثل بتقديم حوافز عديدة للاستثمار في القطاع الصناعي (عبدالجواد والرسول، 2021، 64).

وقد بدأ الاهتمام بالقطاع الصناعي حينما تم اكتشاف أول حقل للنفط في عام 1933 والذي يعتبر القاعدة التي تقوم عليها الصناعات في المملكة. ولذلك، فقد اهتمت الحكومة السعودية بقطاع الصناعة بشكل عام وخاصة الصناعات التحويلية (نصر الدين والزهراني، 2023، 3).

وتعرف الصناعة التي تؤدي إلى إنتاج مواد جديدة من المواد الأولية البسيطة بالصناعة التحويلية، وتعد المحرك الأساسي للتنمية في العديد من البلدان والأداة الأكثر فاعلية في تحويل الاقتصاد من نشاطات ذات قيمة مضافة منخفضة إلى الصناعات التي تحقق معدلات نمو متزايدة للتنمية المستدامة، بل تشكل المصدر الأساسي للميزة التنافسية للارتقاء بالمنتج من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي (عبدالعزیز ورشيد، 2022، 153).

وتختلف الأهمية النسبية لكل مجموعة من الصناعات التحويلية السعودية اختلافاً كبيراً فهناك صناعات تتميز بكثرة منشأتها الصناعية كالصناعات الكيماوية والمنتجات البترولية المكررة، حيث تشكل 1.23% من مجموع المنشآت الصناعية في المملكة العربية السعودية ومن حيث عدد العمال تشكل ما نسبته 2.21% من مجموع الصناعات التحويلية. أما بالنسبة لإجمالي التمويل فوجد أن نسبة هذه الصناعة قد قفزت لتبلغ 4.54 % من إجمالي تمويل الصناعة ككل، وذلك لأن الصناعات الكيماوية والمنتجات البترولية المكررة من الصناعات الكثيفة التي تحتاج إلى تمويل ضخم لإنشائها، والتباين الكبير بين هذه النسبة ونسبتي عدد العمال ورأس المال يرجع إلى أن هذه الصناعات تستخدم التقنيات المتقدمة والعمالة الماهرة والمؤهلة تأهيلاً جيداً (الغامدي والأنديجاني، 2020، 109).

ويعتبر مدخل إدارة المشاريع من المداخل المهمة في علم الإدارة الحديثة، والتي تتسم بالتطور والتغير المستمر؛ إذ أن في العقود الماضية أولى العلماء والباحثين أهمية في علم إدارة المشاريع بسبب التزايد في نمو المشاريع سواء الحكومية أو الخاصة منها، وقاموا بدراسة العديد منها لمعرفة آلية عملها، والتطور الحادث فيها، وفي عام 1969 قامت الشركات بإجراء العديد من الأبحاث والدراسات التي مكنتها من إدخال الأساليب الحديثة في العمليات الأساسية لها كال تصنيع والإنتاج وغيرها (الدليمي، 2019، 11).

لذا، أصبح مجال إدارة المشاريع في الوقت الراهن من أهم التوجهات الإدارية الحديثة؛ نتيجة التطور الهائل في مجال المشاريع الذي أصبح في حاجة ملحة إلى أساليب تمكنه من بلوغ أهدافه وضمان موقعه في ظل محيط شديد المنافسة ومنفتح اقتصاديًا، الأمر الذي يفرض القيام بمشاريع لها وزنها الاقتصادي تستطيع من خلالها المنافسة وتكون لها آثار إيجابية وقيمة مضافة للمجتمع، وعليه فإدارة المشاريع تعتبر تلك الأداة التي تمكن من توليد مشاريع ناجحة من خلال ضمان حسن اختيارها، وتخطيطها، وتنفيذها، ومتابعتها من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة منها في ظل القيود الموضوعة عليها (ناصر وياغي، 2019، 624). تعتبر الصناعات التحويلية من الركائز الأساسية للتنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، حيث تسعى المملكة من خلال رؤيتها الطموحة 2030 إلى تنويع مصادر الدخل وتطوير قطاع الصناعات التحويلية كجزء من خطة التحول الوطني. وفي ظل هذه الرؤية، بات من الضروري التركيز على تعزيز الكفاءة التشغيلية والإنتاجية في هذا القطاع، بما يسهم في تحقيق الأهداف الوطنية والتقليل من الاعتماد على النفط كمصدر رئيسي للإيرادات.

يشير مفهوم إدارة المشاريع إلى مجموعة من العمليات والإجراءات التي تهدف إلى التخطيط والتنظيم والمتابعة والإشراف على الموارد والأنشطة، وذلك لضمان تحقيق الأهداف المحددة ضمن الجدول الزمني والميزانية المحددة. ومع التطور السريع في تقنيات إدارة المشاريع، أصبحت هذه الأدوات والعمليات جزءاً لا غنى عنه في تحسين كفاءة المشاريع الصناعية، خاصة في الصناعات التحويلية التي تتسم بتعقيد العمليات وتعدد مراحل الإنتاج.

تشكل إدارة المشاريع في الصناعات التحويلية تحدياً كبيراً نتيجة لعوامل متعددة، منها طبيعة العمليات الصناعية، وحجم الموارد المستخدمة، والاحتياجات المستمرة للتحديث التكنولوجي والتكامل بين الأقسام المختلفة. وبالنظر إلى أهمية هذا القطاع في الاقتصاد السعودي، تزداد الحاجة إلى تطبيق أفضل الممارسات في إدارة المشاريع لضمان تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والجودة.

وقد أشارت الدراسات الحديثة إلى أن نجاح إدارة المشاريع في الصناعات التحويلية يعتمد بشكل أساسي على توافر بعض المتطلبات الأساسية، مثل التخطيط الاستراتيجي، والتدريب المستمر للكوادر، وتبني التكنولوجيا الحديثة، وإدارة المخاطر بفعالية. بالإضافة إلى أهمية التزام المنشآت بالمعايير المحلية والدولية، مما يعزز من جودة الإنتاج ويزيد من القدرة التنافسية للقطاع الصناعي السعودي على الصعيدين المحلي والدولي. وفي هذا السياق، تأتي هذه الدراسة بهدف تسليط الضوء على متطلبات تطبيق إدارة المشاريع في الصناعات التحويلية في المملكة العربية السعودية، والتعرف على العوامل التي تساهم في تحسين كفاءة الإنتاج الصناعي. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات يمكن أن تساعد صناع القرار ومديري المشاريع في هذا القطاع على تجاوز التحديات وتحقيق الأداء الأمثل

مشكلة الدراسة.

في ظل التطورات الاقتصادية التي تشهدها المملكة العربية السعودية وسعيها الحثيث لتنويع مصادر دخلها الوطني، برزت الحاجة إلى تحسين كفاءة القطاعات الإنتاجية والصناعية لتحقيق الاستدامة والنمو الاقتصادي. تعتبر الصناعات التحويلية من أهم القطاعات الاقتصادية التي تسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمملكة، وخاصة في إطار رؤية 2030 التي تهدف إلى تقليل الاعتماد على الموارد النفطية، وتعزيز القدرات الإنتاجية للبلاد من خلال تطوير مختلف القطاعات الصناعية.

في هذا السياق، تعد إدارة المشاريع أداة استراتيجية هامة لتحقيق التحول المنشود، إذ تساعد في تنظيم وتخطيط الموارد المتاحة، وإدارة العمليات بكفاءة عالية، مما يسهم في تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والجودة. ومع ذلك، يواجه تطبيق إدارة المشاريع في الصناعات التحويلية عددًا من التحديات التي تحول دون تحقيق الفاعلية المثلى.

الإشكاليات المتعلقة بإدارة المشاريع في الصناعات التحويلية

1. غياب الكفاءات المدربة:

○ تتطلب إدارة المشاريع كوادر بشرية متخصصة تمتلك المعرفة والمهارات اللازمة للتعامل مع تقنيات وأدوات إدارة المشاريع. ومع ذلك، تفتقر العديد من المؤسسات الصناعية في المملكة إلى فرق عمل مؤهلة ومدربة بشكل كافٍ، مما يعوق عملية تطبيق أفضل الممارسات في إدارة المشاريع ويحد من كفاءة العمليات الإنتاجية.

2. التحديات التنظيمية:

○ تعاني العديد من المنشآت الصناعية من غياب التكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة، مما يؤثر سلبًا على كفاءة إدارة المشاريع. تعد هذه المشكلة من أكثر العقبات التي تواجه المنشآت الصناعية في المملكة، حيث يؤدي غياب التعاون والتنسيق بين الفرق إلى تأخير تنفيذ المشاريع وتزايد التكاليف، ويؤدي إلى نتائج غير مرضية.

3. نقص الدعم الحكومي والسياسات المشجعة:

○ على الرغم من وجود مبادرات تهدف إلى دعم الصناعات التحويلية، فإن بعض الشركات تواجه تحديات تتعلق بنقص الدعم المالي والحوافز اللازمة لتطبيق نظم إدارة المشاريع الحديثة. يحد ذلك من القدرة على الاستثمار في تقنيات جديدة وتوظيف الكفاءات المتخصصة، مما يقلل من فرص تحقيق الكفاءة العالية.

4. التطور التكنولوجي وضرورة التحول الرقمي:

- يتطلب تطبيق إدارة المشاريع في الصناعات التحويلية تبني أحدث التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، ولكن العديد من المنشآت تواجه صعوبات في التحول الرقمي، نظرًا للتكاليف العالية اللازمة لتحديث البنية التحتية الرقمية، وعدم توفر الكفاءات اللازمة لاستخدام هذه التقنيات بفعالية.

الاحتياجات الضرورية لتطبيق إدارة المشاريع

1. الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي:

- تُعدّ الصناعات التحويلية من المجالات التي تعتمد بشكل كبير على التخطيط الاستراتيجي للموارد، وبغياب خطة استراتيجية واضحة، تواجه المؤسسات صعوبات في تحقيق الأهداف المنشودة. يتطلب التخطيط الناجح فهماً عميقاً للبيئة الصناعية وتحديد أولويات المؤسسة وفقاً لمتطلبات السوق والمستهلكين.

2. إدارة الموارد بفعالية:

- تتطلب إدارة المشاريع في الصناعات التحويلية استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال لتقليل الفاقد وتحسين الإنتاجية. ومع ذلك، فإن العديد من المؤسسات تواجه صعوبات في توزيع الموارد، وخاصةً الموارد البشرية والمالية، مما يؤثر على سير العمليات ويؤدي إلى زيادة التكاليف.

3. تحديات إدارة المخاطر:

- تعد إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من إدارة المشاريع، إذ تهدف إلى تحديد التحديات المحتملة وتطوير خطط للتعامل معها. ومع ذلك، يواجه العديد من مديري المشاريع في القطاع الصناعي تحديات كبيرة في هذا الجانب، حيث إن المخاطر المرتبطة بالصناعات التحويلية تتضمن تقلبات أسعار المواد الخام، وتغيرات السوق، وصعوبات التشغيل.

آثار غياب إدارة المشاريع الفعالة

1. ضعف الإنتاجية والجودة:

- يؤدي غياب إدارة مشاريع فعالة إلى ضعف الإنتاجية والجودة، حيث أن عدم وجود تنظيم جيد وتخطيط مناسب يمكن أن يؤدي إلى هدر الموارد وزيادة التكاليف. يؤثر ذلك بشكل مباشر على تنافسية الصناعات التحويلية في السوق، مما يقلل من فرص النمو والتوسع.

2. زيادة التكاليف وتأخر المشاريع:

○ يؤدي غياب إدارة المشاريع إلى زيادة التكاليف بسبب عدم التمكن من السيطرة على العمليات المختلفة وإدارة الموارد بشكل فعال. كما قد تتعرض المشاريع للتأخير نتيجة سوء التنسيق بين الإدارات المختلفة وعدم توفر الموارد اللازمة في الوقت المناسب، مما يعوق إنجاز المشاريع ضمن الجداول الزمنية المحددة.

3. التأثير السلبي على الاقتصاد الوطني:

○ يمثل القطاع الصناعي جزءاً هاماً من الاقتصاد الوطني، وبالتالي فإن ضعف كفاءة الصناعات التحويلية يؤثر سلباً على الاقتصاد الكلي، ويعوق تحقيق الأهداف الاقتصادية لرؤية 2030. يعد تحسين كفاءة القطاع الصناعي ضرورة استراتيجية للمساهمة في زيادة الناتج المحلي الإجمالي وخلق فرص العمل.

التحديات الخاصة بالبيئة السعودية

يواجه القطاع الصناعي في المملكة عدداً من التحديات الخاصة بالبيئة المحلية، ومن أهمها:

- التنافسية العالمية: تفرض الأسواق العالمية متطلبات عالية من الجودة والإنتاجية، مما يجعل تطبيق نظم إدارة المشاريع أكثر إلحاحاً لتحقيق التنافسية.
- القوانين واللوائح المحلية: تتطلب بيئة الأعمال في المملكة التزاماً صارماً باللوائح والمعايير، مما قد يعيق أحياناً سرعة تنفيذ المشاريع ويزيد من التحديات التنظيمية.
- التحول إلى الاقتصاد الرقمي: يشكل التحول الرقمي تحدياً كبيراً للصناعات التحويلية، حيث يتطلب استثمارات ضخمة في البنية التحتية وتطوير الكفاءات.

إطار حل المشكلة المقترح

لتجاوز هذه التحديات، من المهم أن يتم التركيز على النقاط التالية:

1. التدريب المستمر والتطوير المهني: توجيه اهتمام أكبر لتدريب الكوادر البشرية وتأهيلها لاستخدام أحدث تقنيات إدارة المشاريع.
2. تطوير التشريعات المحفزة: توفير المزيد من الحوافز مثل الإعفاءات الضريبية والدعم المالي لتشجيع الشركات على تبني نظم إدارة المشاريع.
3. الاستثمار في التحول الرقمي: تبني مبادرات لتحفيز التحول الرقمي في الصناعات التحويلية باستخدام التقنيات المتقدمة.

أهمية الدراسة.

أهمية الدراسة:

تعتبر الدراسات الأكاديمية أداة أساسية لفهم العالم من حولنا، وتطوير حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه المجتمع، وخاصة في مجالات مثل الصناعة التحويلية وإدارة المشاريع. تبرز أهمية هذه الدراسة في جوانب علمية وعملية تؤثر بشكل إيجابي على مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية.

أ-الأهمية العلمية:

1- تطوير المعرفة المتخصصة

تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في مجال الصناعة التحويلية وإدارة المشاريع من خلال تقديم أفكار جديدة ومنهجيات مبتكرة لدراسة التحديات والفرص المستقبلية. من خلال التحليل المتعمق للمواضيع التقنية والإدارية، يمكن تطوير فهم أعمق حول كيفية تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز الابتكار في هذه القطاعات.

2- إثراء البحوث العلمية

توفر الدراسة مواد بحثية تدعم العلماء والباحثين في بناء نظريات جديدة وتحقيق استنتاجات تدعم المنهجيات العلمية في هذه المجالات. من خلال متابعة الأبحاث المتعلقة بالتقنيات الحديثة مثل التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، تقدم الدراسة مساهمات مهمة في توجيه الأبحاث المستقبلية.

3- تعزيز الفكر الأكاديمي

تعمل الدراسة على تحفيز التفكير النقدي وتوسيع الأفق الأكاديمي، مما يعزز من القدرة على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية في الصناعة والتحول التي قد تطرأ عليها.

ب- الأهمية العملية:

1- تحسين الأداء في الصناعات التحويلية

تسهم الدراسة في تحسين كفاءة الإنتاج في القطاع الصناعي عبر تحليل العوامل المؤثرة في عملية الإنتاج، بما في ذلك تطبيق تقنيات الأتمتة والابتكار. من خلال هذه الدراسة، يمكن تقديم حلول عملية تزيد من الإنتاجية وتقليل التكاليف، مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

2- تعزيز الابتكار والتنافسية

تساعد الدراسة في تحديد العوامل المؤثرة على الابتكار داخل المؤسسات، مما يساهم في تحسين المنتجات والعمليات. هذا يؤدي إلى خلق بيئة عمل داعمة للإبداع ويسهم في رفع قدرة الشركات على التنافس في السوق المحلي والدولي.

3- تقديم حلول للتحديات المتغيرة

من خلال دراسة التغيرات السريعة في الاقتصاد العالمي، بما في ذلك التغيرات المناخية والأزمات الاقتصادية، يمكن وضع استراتيجيات فعالة للتكيف مع هذه التحديات. النتائج العملية لهذه الدراسة تساهم في تطوير سياسات مرنة للمؤسسات لتكون قادرة على التكيف مع البيئة المتغيرة.

4- تحقيق التنمية المستدامة

من خلال تسليط الضوء على تطبيقات الاستدامة في الصناعة، تساهم الدراسة في تقديم استراتيجيات تعزز من النمو المستدام. نتائج الدراسة تساعد الشركات في تبني ممارسات بيئية واجتماعية تحسن من أدائها المالي وتزيد من قدرتها على جذب الاستثمارات.

5- تحسين أداء إدارة المشاريع

توفر الدراسة أدوات عملية لتحسين ممارسات إدارة المشاريع، بما في ذلك التخطيط والتواصل وإدارة المخاطر. هذه الأدوات تعزز من قدرة الفرق على إنجاز المشاريع بكفاءة أكبر وتحقيق الأهداف المرجوة.

6- دعم اتخاذ القرارات السياسية

تقدم هذه الدراسة بيانات عملية تدعم اتخاذ القرارات على المستوى الحكومي، خاصة فيما يتعلق بسياسات دعم الصناعات التحويلية والتطوير المهني. من خلال نتائج البحث، يمكن للحكومات تحسين السياسات العامة وتطوير برامج تدريبية تعزز من مهارات القوى العاملة.

أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى واضحة وشاملة حول متطلبات تطبيق إدارة المشاريع لتعزيز كفاءة الصناعات التحويلية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال عدة أهداف رئيسية، يمكن شرحها على النحو التالي:

1. تحديد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المشاريع في الصناعات التحويلية:

○ يهدف هذا الهدف إلى جمع وتحليل المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة المشاريع في الصناعات التحويلية. يتمثل ذلك في التعرف على المعايير والمواصفات التي تساعد على بناء هيكل تنظيمي يدعم تنفيذ المشاريع بكفاءة عالية، بما في ذلك الاحتياجات التكنولوجية والبشرية والتدريبية، وأهمية التخطيط الاستراتيجي وضرورة التنسيق بين مختلف الإدارات.

2. تحليل أثر تطبيق إدارة المشاريع على كفاءة الصناعات التحويلية:

○ يسعى هذا الهدف إلى فهم كيف يساهم تطبيق إدارة المشاريع في تحسين كفاءة الصناعات التحويلية. يتناول ذلك دراسة الآثار الإيجابية لتطبيق مفاهيم وأدوات إدارة المشاريع، مثل زيادة الإنتاجية، تقليل التكاليف، تحسين الجودة، وتسريع وتيرة الإنتاج، بالإضافة إلى أثرها على تعزيز التنافسية المحلية والدولية للقطاع الصناعي.

3. التعرف على التحديات والمعوقات التي تواجه الصناعات التحويلية في تطبيق إدارة المشاريع:

○ من خلال هذا الهدف، تهدف الدراسة إلى الكشف عن العقبات التي تعوق تطبيق نظم إدارة المشاريع في الصناعات التحويلية، مثل نقص الكوادر المدربة، التحديات التنظيمية، قلة الدعم الحكومي، وارتفاع تكاليف التكنولوجيا اللازمة. يمكن أن تساهم معرفة هذه التحديات في وضع حلول عملية وواقعية للتغلب عليها.

4. تقديم توصيات لتحسين تطبيق إدارة المشاريع في الصناعات التحويلية:

○ بناءً على التحليل الذي يتم من خلال الأهداف السابقة، يسعى هذا الهدف إلى تقديم توصيات محددة وملموسة لتحسين تطبيق إدارة المشاريع في الصناعات التحويلية بالمملكة. تشمل هذه التوصيات مقترحات تتعلق بتطوير السياسات، تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص، تعزيز التحول الرقمي، ورفع كفاءة الموارد البشرية من خلال التدريب المستمر.

5. استكشاف دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع في الصناعات التحويلية:

○ تهدف الدراسة أيضًا إلى التركيز على أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين كفاءة إدارة المشاريع، عبر الاستفادة من تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والتحليلات الضخمة. يبحث هذا الهدف في كيفية تطبيق هذه التقنيات لزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وتقليل التكاليف في العمليات الصناعية.

تساؤلات الدراسة.

تتناول هذه الدراسة عدة تساؤلات رئيسية تهدف إلى استكشاف جوانب متطلبات تطبيق إدارة المشاريع في تعزيز كفاءة الصناعات التحويلية في المملكة العربية السعودية. تعتبر هذه التساؤلات نقطة انطلاق رئيسية لتحليل المشكلة واستكشاف الحلول الممكنة. وفيما يلي التساؤلات بالتفصيل:

1. ما هي المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المشاريع في الصناعات التحويلية في المملكة العربية السعودية؟

○ يهدف هذا السؤال إلى تحديد المكونات الجوهرية التي يجب توفرها لتطبيق مبادئ إدارة المشاريع بفعالية. يتضمن ذلك الجوانب التنظيمية، والتكنولوجية، والموارد البشرية اللازمة، بالإضافة إلى ضرورة وجود إطار عمل يتناسب مع طبيعة العمل في الصناعات التحويلية. كما يمكن أن يشمل هذا السؤال تحليل التجارب السابقة للمنشآت الصناعية الناجحة في تطبيق إدارة المشاريع.

2. كيف يؤثر تطبيق إدارة المشاريع على كفاءة الإنتاج وجودة المنتجات في الصناعات التحويلية؟

○ يركز هذا السؤال على العلاقة بين تطبيق إدارة المشاريع وكفاءة الإنتاج. يهدف إلى دراسة كيفية تأثير استخدام أدوات إدارة المشاريع مثل التخطيط الجيد، وإدارة الوقت، والتنسيق بين الفرق على تحسين مستويات الإنتاجية والجودة. كما يمكن استكشاف الأبعاد المختلفة لكفاءة الإنتاج، مثل تقليل الفاقد وزيادة رضا العملاء.

3. ما هي التحديات التي تواجه الصناعات التحويلية في تطبيق نظم إدارة المشاريع؟

○ يتناول هذا السؤال التحديات والمعوقات التي تحول دون تحقيق النجاح في تطبيق إدارة المشاريع. يشمل ذلك العوامل الداخلية مثل نقص الكفاءات والموارد، بالإضافة إلى العوامل الخارجية مثل التغيرات في سوق العمل، والسياسات الحكومية، والتحديات الاقتصادية. يهدف هذا السؤال إلى تحليل الوضع الحالي وتحديد نقاط الضعف التي تحتاج إلى تحسين.

4. كيف يمكن تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتسهيل تطبيق إدارة المشاريع في الصناعات التحويلية؟

○ يهدف هذا السؤال إلى استكشاف كيفية تحسين التعاون بين القطاعين العام والخاص لدعم تطوير مشاريع صناعية ناجحة. يشمل ذلك تحليل دور الحكومة في تقديم الحوافز والدعم المالي، وتوفير البنية التحتية اللازمة، مما يسهل على الشركات المحلية تطبيق إدارة المشاريع بكفاءة. كما يمكن أن يتناول هذا السؤال تجارب الشراكة الناجحة في دول أخرى.

5. ما هو دور التحول الرقمي في تحسين إدارة المشاريع في الصناعات التحويلية؟

- يركز هذا السؤال على أهمية استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع. يسعى إلى تحليل كيف يمكن أن تسهم هذه التقنيات في تحسين العمليات الإنتاجية وزيادة الفعالية. كما يستكشف هذا السؤال العقبات التي قد تعترض طريق التحول الرقمي وكيفية التغلب عليها.

6. ما هي أفضل الممارسات العالمية في تطبيق إدارة المشاريع في الصناعات التحويلية؟

- يهدف هذا السؤال إلى دراسة الأمثلة الناجحة من دول أخرى في تطبيق إدارة المشاريع في القطاع الصناعي. يشمل ذلك البحث في استراتيجيات إدارة المشاريع التي أثبتت نجاحها، وتحليل العوامل التي ساهمت في تحقيق نتائج إيجابية. يمكن أن يسهم هذا السؤال في تقديم دروس مستفادة يمكن أن تطبق في السياق السعودي.

7. كيف يمكن قياس فعالية تطبيق إدارة المشاريع في تحسين كفاءة الصناعات التحويلية؟

- يتناول هذا السؤال الأساليب والمعايير التي يمكن استخدامها لقياس فعالية تطبيق إدارة المشاريع. يمكن أن يشمل ذلك مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تعكس نجاح المشروع، مثل زيادة الإنتاج، وتقليل التكاليف، وتحسين الجودة. يهدف هذا السؤال إلى تقديم إطار عمل يمكن من خلاله تقييم نتائج تطبيق إدارة المشاريع بشكل دوري.

فروض الدراسة

يتمثل الفرض الرئيس للبحث في التعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (متطلبات تطبيق إدارة المشاريع لتعزيز كفاءة الصناعات التحويلية بالمملكة العربية السعودية) طبقاً لمتغير (سنوات الخبرة)، ويتفرع عن هذا الفرض ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) حول (متطلبات تطبيق إدارة المشاريع لتعزيز كفاءة الصناعات التحويلية بالمملكة العربية السعودية) لصالح ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) حول (متطلبات تطبيق إدارة المشاريع لتعزيز كفاءة الصناعات التحويلية بالمملكة العربية السعودية) لصالح ذوي الخبرة (من 5-10 سنوات).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) حول (متطلبات تطبيق إدارة المشاريع لتعزيز كفاءة الصناعات التحويلية بالمملكة العربية السعودية) لصالح ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

مقدمة

سيتم عرض الدراسات السابقة وفق ترتيبها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على ثلاثة محاور يختص المحور الأول بالصناعات التحويلية، أما المحور الثاني فيختص بإدارة المشاريع، ويختص المحور الثالث بالدراسات التي تجمع بين إدارة المشاريع والصناعات التحويلية، وذلك على النحو التالي: يعتبر الفصل الثاني من البحث حيوياً حيث يركز على تقديم الدراسات السابقة والإطار النظري الذي يُعزّز فهم موضوع الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة المشاريع لتعزيز كفاءة الصناعات التحويلية في المملكة العربية السعودية. من خلال هذا الفصل، سيتم تحليل الأبحاث والدراسات التي تم تناولها في هذا المجال، وذلك لتوفير قاعدة معرفية شاملة تدعم النتائج المستخلصة من البحث. تكتسب الصناعة التحويلية أهمية خاصة في الاقتصاد السعودي، خاصة في ظل رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وزيادة القدرة التنافسية للقطاع الصناعي. تعتبر إدارة المشاريع أداة أساسية لتحسين الكفاءة الإنتاجية، وتعد تطبيق مبادئها في الصناعات التحويلية خطوة مهمة نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة. لذا، فإن فهم الأسس العلمية والعملية لتطبيق إدارة المشاريع في هذا السياق يساهم في تحسين الأداء العام للمصانع وتعزيز قدرتها على التنافس في الأسواق المحلية والعالمية.

سيتناول هذا الفصل ثلاثة محاور رئيسية:

1. **دراسات خاصة بالصناعة التحويلية:** ستم مناقشة الأبحاث التي تركز على كفاءة الإنتاج، استخدام التكنولوجيا، وأهمية التدريب والتطوير في الصناعة التحويلية. سيتم تحليل كيف يمكن لهذه العوامل أن تساهم في تعزيز كفاءة العمليات الإنتاجية في المصانع.
 2. **دراسات خاصة بإدارة المشاريع:** ستتناول هذه الفقرة المبادئ والأساليب المستخدمة في إدارة المشاريع، وكيف يمكن تطبيقها بشكل فعال لتحقيق النجاح في المشاريع. سيتم استعراض الأدوات والتقنيات الحديثة في هذا المجال وكيفية تأثيرها على نتائج المشاريع.
 3. **دراسات تجمع بين المتغيرين:** ستركز هذه الفقرة على الدراسات التي تربط بين إدارة المشاريع وكفاءة الصناعات التحويلية. سيتم تحليل كيف يمكن لتطبيق إدارة المشاريع أن يساهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية في القطاع الصناعي، مما يعزز من القدرة التنافسية لهذه الصناعات.
- تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الفجوات البحثية التي قد تساهم في توسيع المعرفة في هذا المجال، وتقديم توصيات مستندة إلى الأدلة التي يمكن أن تساهم في تحسين تطبيق إدارة المشاريع في الصناعات التحويلية بالمملكة.

يوضح التقسيم التالي الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: دراسات خاصة بالصناعات التحويلية

فيما يلي عرض لمجموعة من الدراسات التي تناولت الصناعة التحويلية، مع تقديم شرح مفصل لكل دراسة:

1.دراسة محمود - 2014 "تقييم كفاءة الإنتاج في الصناعات التحويلية"

- الملخص :تناولت هذه الدراسة كيفية تقييم كفاءة الإنتاج في القطاع الصناعي من خلال تحليل العوامل المؤثرة. استخدمت الدراسة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس الكفاءة مثل تكلفة الإنتاج، وجودة المنتج، ومدة الدورة الإنتاجية.
- النتائج :أظهرت النتائج أن الشركات التي تعتمد تقنيات حديثة مثل الأتمتة تحقق كفاءة أعلى مقارنة بتلك التي تعتمد العمليات التقليدية.

2.دراسة عفان - مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2023 "أثر التحول الرقمي على الأداء في الصناعات التحويلية"

- الملخص :استكشفت هذه الدراسة كيف يمكن للتحول الرقمي أن يؤثر على الأداء والكفاءة. اعتمدت على تحليل حالات عملية لشركات تحولت رقميًا.
- النتائج :توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تبنت تقنيات مثل إنترنت الأشياء (IoT) والذكاء الاصطناعي قد شهدت تحسينات ملحوظة في الإنتاجية وتخفيض التكاليف.

3.دراسة هاشم - 2018 "التحديات التي تواجه الصناعات التحويلية في السعودية"

- الملخص :سعت هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه القطاع في السعودية، مثل نقص المهارات والتقنيات الحديثة، والعوامل الاقتصادية والسياسية.
- النتائج :أكدت الدراسة على الحاجة إلى استراتيجيات وطنية لدعم تطوير الصناعات التحويلية في المملكة، مع التركيز على التعليم والتدريب.

4.دراسة العرود - 2024 "تقييم أثر التدريب على الأداء في الصناعات التحويلية"

- الملخص :بحثت هذه الدراسة تأثير برامج التدريب والتطوير المهني على الأداء في المؤسسات الصناعية. استخدمت الاستبيانات لجمع البيانات من العاملين.

- النتائج: وجدت الدراسة أن الشركات التي توفر برامج تدريب فعالة تحسنت فيها مستويات الكفاءة والإنتاجية بشكل ملحوظ.

5.دراسة القشقرى - 2018 "العوامل المؤثرة على الابتكار في الصناعات التحويلية"

- الملخص :تناولت الدراسة العوامل التي تؤثر على قدرة الشركات في القطاع التحويلي على الابتكار، مثل الثقافة التنظيمية، والموارد المالية، والتعاون مع الجامعات.
- النتائج: أكدت الدراسة على أهمية تعزيز بيئة الابتكار من خلال استراتيجيات مرنة، مما يساهم في تحسين القدرة التنافسية.

6.دراسة مصطفى - 2023 "تحليل سلسلة الإمداد في الصناعة التحويلية"

- الملخص :تناولت هذه الدراسة كيفية تحسين إدارة سلسلة الإمداد لزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف. استخدمت نماذج رياضية لتحليل البيانات.
- النتائج: توصلت الدراسة إلى أن تحسين التنسيق بين الموردين والشركات يمكن أن يؤدي إلى تخفيض كبير في التكاليف وزيادة سرعة الإنتاج.

7.دراسة محمد - 2024 "أثر الجودة على كفاءة الإنتاج في الصناعة التحويلية"

- الملخص :سعت هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين جودة المنتجات وكفاءة العمليات الإنتاجية. استخدمت مؤشرات جودة مثل نسبة العيوب ومعدل الشكاوى.
- النتائج: أظهرت النتائج أن تحسين جودة المنتجات يساهم في تقليل تكاليف الإنتاج وزيادة رضا العملاء.

8.دراسة الكشر - 2024 "أثر الاستدامة على الأداء في الصناعات التحويلية"

- الملخص :تناولت هذه الدراسة كيف تؤثر ممارسات الاستدامة البيئية والاجتماعية على أداء الشركات. اعتمدت الدراسة على تحليل ممارسات الشركات الرائدة.
- النتائج: وجدت الدراسة أن الشركات التي تطبق مبادئ الاستدامة تتمتع بسمعة جيدة وتحقق نتائج مالية أفضل على المدى الطويل.

9.دراسة محمد - 2024 "تحليل تأثير التنظيم الإداري على الكفاءة في الصناعات التحويلية"

• الملخص :استكشفت هذه الدراسة كيف يؤثر التنظيم الإداري على أداء الشركات في القطاع. استخدمت نماذج تحليلية لتقييم الهياكل التنظيمية.

• النتائج :أكدت الدراسة أن الهياكل التنظيمية المرنة تسهم في تحسين القدرة على التكيف وزيادة الكفاءة التشغيلية.

10.دراسة بوزيده - 2018 "التوجه نحو الابتكار في الصناعات التحويلية"

• الملخص :تناولت هذه الدراسة كيفية تأثير التوجه نحو الابتكار على تحسين الأداء والكفاءة. استندت إلى تحليل بيانات من شركات تعمل في مجالات مختلفة.

• النتائج :وجدت الدراسة أن الشركات التي تتبنى ثقافة الابتكار وتحفز الأفكار الجديدة تسجل مستويات أعلى من الأداء والكفاءة.

المحور الثاني: دراسات خاصة بإدارة المشاريع

1.دراسات خاصة بإدارة المشاريع

إدارة المشاريع تعد من المجالات الأساسية في تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد أجريت العديد من الدراسات لفهم أفضل للممارسات والتحديات المرتبطة بها. فيما يلي عشر دراسات بارزة تتعلق بإدارة المشاريع مع شرح مفصل لكل منها:

1.دراسة رمضان - 2021 "أهمية التخطيط في إدارة المشاريع"

• الملخص :تناولت هذه الدراسة أهمية التخطيط الجيد كعنصر حاسم لنجاح المشاريع. استعرضت الدراسة أمثلة من مشاريع مختلفة وقيمت التخطيط كعامل يؤثر على الأداء.

• النتائج :أظهرت النتائج أن المشاريع التي خضعت لتخطيط دقيق حققت نتائج أفضل، مثل التقليل من تكاليف المشروع وتحقيق الجدول الزمني المحدد.

2.دراسة داؤد 2006 "العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع"

• الملخص :استكشفت هذه الدراسة العوامل التي تؤثر على نجاح المشاريع، بما في ذلك القيادة، والتواصل، وإدارة المخاطر. استخدمت الدراسة استبيانات لجمع بيانات من مديري المشاريع.

• النتائج :توصلت الدراسة إلى أن وجود قائد قوي يمكن أن يزيد بشكل كبير من فرص نجاح المشروع، مع التركيز على أهمية التواصل الفعال بين أعضاء الفريق.

3.دراسة المهداوي - 2024 "تحديات إدارة المشاريع في القطاع العام"

- الملخص :تناولت هذه الدراسة التحديات التي تواجه مديري المشاريع في القطاع العام، مثل البيروقراطية ونقص التمويل. قامت الدراسة بمقابلات مع مديري مشاريع حكوميين.
- النتائج :أكدت الدراسة أن التحديات التنظيمية والمراقبة الإدارية غالباً ما تعيق تقدم المشاريع في القطاع العام.

4.دراسة تعتاع - 2018 "تقنيات إدارة المخاطر في المشاريع"

- الملخص :بحثت هذه الدراسة في كيفية استخدام تقنيات إدارة المخاطر لتحسين أداء المشاريع. استخدمت نماذج رياضية لتحليل المخاطر المحتملة.
- النتائج :أظهرت النتائج أن الشركات التي تتبنى استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر تكون قادرة على تقليل التأثير السلبي للمخاطر بشكل كبير.

5.دراسة حسين - 2018 "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع"

- الملخص :استعرضت هذه الدراسة كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على فعالية إدارة المشاريع. اعتمدت على استبيانات وتحليلات بيانات من عدة منظمات.
- النتائج :أظهرت الدراسة أن ثقافة الدعم والابتكار تؤدي إلى تحسين الأداء في إدارة المشاريع، مما يسهل التعاون بين أعضاء الفريق.

6.دراسة خليل - 2022 "تطبيقات Agile في إدارة المشاريع"

- الملخص :تناولت هذه الدراسة تطبيق أساليب Agile في إدارة المشاريع، وكيف تؤثر على أداء الفرق. قامت الدراسة بتحليل حالات دراسية لمشاريع تم تنفيذها بأسلوب Agile.
- النتائج :وجدت الدراسة أن استخدام منهجية Agile يعزز من القدرة على التكيف مع التغييرات ويؤدي إلى تحسين رضا العملاء.

7.دراسة مهري - مجلة رؤى اقتصادية, 2015 "تحليل الفشل في المشاريع"

- الملخص :استكشفت هذه الدراسة أسباب فشل المشاريع، من خلال تحليل بيانات من مشاريع سابقة. استخدمت الدراسة منهجيات نوعية وكمية لجمع البيانات.
- النتائج :توصلت الدراسة إلى أن ضعف التخطيط وسوء إدارة الموارد هما من بين الأسباب الرئيسية لفشل المشاريع.

8.دراسة رحمة - 2015 "تأثير التكنولوجيا على إدارة المشاريع"

- الملخص :تناولت هذه الدراسة كيفية تأثير التكنولوجيا الحديثة، مثل البرمجيات وأدوات التعاون، على إدارة المشاريع. استخدمت الدراسة دراسات حالة لمشاريع تستخدم أدوات تكنولوجيا متقدمة.
- النتائج :أظهرت النتائج أن استخدام التكنولوجيا يمكن أن يحسن من التواصل والتنسيق بين الفرق، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

9.دراسة مهدي - المجلة العراقية ... , 2018 "استراتيجيات تحسين الأداء في إدارة المشاريع"

- الملخص :بحثت هذه الدراسة استراتيجيات فعالة لتحسين أداء المشاريع، مثل التدريب والتطوير المستمر. استخدمت الاستبيانات والمقابلات لجمع البيانات.
- النتائج :وجدت الدراسة أن الاستثمار في تدريب الفرق له تأثير إيجابي على تحسين الأداء العام للمشاريع.

10.دراسة مهدي - المجلة العراقية ... , 2018 "التغيير وإدارة المشاريع"

- الملخص :تناولت هذه الدراسة كيفية إدارة التغييرات داخل المشاريع. استعرضت الحالات التي شهدت تغييرات كبيرة خلال فترة التنفيذ.
- النتائج :توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الجيدة للتغيير تتطلب استراتيجيات واضحة للتواصل وتقديم الدعم للفرق، مما يسهل عملية التكيف.

المحور الثالث: دراسات تجمع بين إدارة المشاريع والصناعات التحويلية

دراسة الحلو (2015) بعنوان: "واقع تطبيق أسس إدارة المشاريع لدى مؤسسات الصناعات التحويلية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسس إدارة المشاريع في المؤسسات الصناعية وخاصة الصناعات التحويلية في قطاع غزة. وقد استخدمت الباحثة طريقة العينة العشوائية العنقودية تكونت عينة الدراسة من 98 مؤسسة واستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن 80.02% من مؤسسات قطاع الصناعات التحويلية في قطاع غزة تقوم بتطبيق أسس إدارة المشاريع، إلا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المفحوصين حول واقع تطبيق أسس إدارة المشاريع في مؤسسات الصناعات التحويلية في قطاع غزة تعزى للبيانات الشخصية

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، التخصص) كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المفحوصين حول واقع تطبيق أسس إدارة المشاريع في مؤسسات الصناعات التحويلية في قطاع غزة تعزى للبيانات الخاصة بالمؤسسة (عمر المؤسسة، عدد العمال). وقد أوصت الباحثة بعدة توصيات منها: زيادة توعية أصحاب القرار بمفهوم إدارة المشاريع عن طريق عقد دورات خاصة للتدريب على الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع، وكذلك توفير الكتب والمعلومات والأحداث والمجلات والنشرات الدورية والمقالات المختصة بإدارة المشاريع.

التعقيب على الدراسات السابقة:

كيف تساهم هذه الدراسات في تطوير المعرفة حول الموضوع المدروس. إليك تعقيبًا على الدراسات السابقة المذكورة في المحاور:

المحور الأول: دراسات خاصة بالصناعات التحويلية

1. دراسة محمود – 2014 "تقييم كفاءة الإنتاج في الصناعات التحويلية"

○ التعقيب: الدراسة تقدم رؤى قيمة حول كفاءة الإنتاج باستخدام مؤشرات الأداء. ومع ذلك، قد تكون النتائج محدودة بالنظر إلى العوامل الاقتصادية والسياسية التي قد تؤثر على الصناعة، لذا يجب توسيع نطاق البحث ليشمل تأثير هذه العوامل.

2. دراسة عفان – مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2023 "أثر التحول الرقمي على الأداء في الصناعات التحويلية"

○ التعقيب: التحول الرقمي يعد من الموضوعات الساخنة، والدراسة تعكس أهمية التقنية الحديثة. ومع ذلك، من المهم استكشاف التحديات التي تواجه الشركات في تبني هذه التقنيات، مثل التكلفة والتدريب.

3. دراسة هاشم – مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2018 "التحديات التي تواجه الصناعات التحويلية في السعودية"

○ التعقيب: هذه الدراسة تعكس واقعًا مهمًا في السعودية، لكن يجب تعزيز النتائج بخطط استراتيجية محددة لمعالجة هذه التحديات وتحديد المسؤوليات.

4. دراسة العرود – مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2024 "تقييم أثر التدريب على الأداء في الصناعات التحويلية"

○ التعقيب: النتائج تشير إلى أهمية التدريب، لكن يجب النظر في نوعية التدريب المقدم وكيفية قياس أثره بشكل منهجي.

5. دراسة أحمد - مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2023 "العوامل المؤثرة على الابتكار في الصناعات التحويلية"

○ التعقيب: الدراسة تقدم إطارًا لفهم الابتكار، ولكن يجب تعزيز البحث بمزيد من الدراسات الميدانية لتأكيد النتائج.

6. دراسة مصطفى - المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، 2023 "تحليل سلسلة الإمداد في الصناعة التحويلية"

○ التعقيب: استخدام نماذج رياضية يعد خطوة مهمة، لكن يجب استكشاف تأثير العوامل غير المتوقعة مثل الأزمات العالمية على سلاسل الإمداد.

7. دراسة محمد - مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2024 "أثر الجودة على كفاءة الإنتاج في الصناعة التحويلية"

○ التعقيب: النتائج تدعم الربط بين الجودة والكفاءة، لكن يجب النظر في كيفية تحقيق هذا الربط في الممارسة العملية.

8. دراسة "الكشر - مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، 2024 أثر الاستدامة على الأداء في الصناعات التحويلية"

○ التعقيب: الاستدامة أصبحت عنصرًا مهمًا، والدراسة تعكس ذلك. ومع ذلك، ينبغي استكشاف التكلفة المرتبطة بتطبيق ممارسات الاستدامة.

9. دراسة محمد - مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2024 "تحليل تأثير التنظيم الإداري على الكفاءة في الصناعات التحويلية"

○ التعقيب: النتائج تشير إلى أهمية التنظيم الإداري، لكن يجب تعزيزها بدراسات حالة واقعية لتأكيد هذا الارتباط.

10. دراسة بوزيده - 2018 "التوجه نحو الابتكار في الصناعات التحويلية"

• التعقيب: الدراسة تقدم رؤية واضحة، ولكن يجب تضمين المزيد من التجارب الناجحة لتطبيق الابتكار في الشركات المختلفة.

•

المحور الثاني: دراسات خاصة بإدارة المشاريع

1. دراسة رمضان 2021 "أهمية التخطيط في إدارة المشاريع"

- التعقيب: التخطيط عنصر أساسي، لكن ينبغي استكشاف العوامل الأخرى التي قد تؤثر على التنفيذ.
- 2. دراسة داؤد – 2006 "العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع"
- التعقيب: الدراسة تؤكد على القيادة، ولكن قد تكون هناك عوامل ثقافية واجتماعية غير مدروسة.
- 3. دراسة المهداوي – 2024 "تحديات إدارة المشاريع في القطاع العام"
- التعقيب: من المهم تحليل أثر البيروقراطية بشكل أعمق لتطوير استراتيجيات فعالة.
- 4. دراسة تعتاع – 2018 "تقنيات إدارة المخاطر في المشاريع"
- التعقيب: البحث في المخاطر هو أمر حيوي، لكن يجب أيضاً النظر في كيفية إدارة المخاطر بعد وقوعها.
- 5. دراسة حسين – 2017 "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع"
- التعقيب: الثقافة التنظيمية مهمة، لكن النتائج تحتاج إلى مزيد من التحليل العميق لفهم تأثيرها الحقيقي.
- 6. دراسة خليل – 2022 "تطبيقات Agile في إدارة المشاريع"
- التعقيب Agile: تعزز المرونة، ولكن ينبغي دراسة كيف يمكن تطبيقها بشكل فعال في بيئات مختلفة.
- 7. دراسة مهري – 2015 "تحليل الفشل في المشاريع"
- التعقيب: من المهم التعرف على أسباب الفشل، ولكن ينبغي أن تشمل الدراسة كيف يمكن التعلم من هذه الأخطاء.
- 8. دراسة رحمة – 2015 "تأثير التكنولوجيا على إدارة المشاريع"
- التعقيب: التكنولوجيا تلعب دوراً كبيراً، لكن يجب استكشاف تأثيرات التحول التكنولوجي على الفرق العاملة.
- 9. دراسة مهدي – 2018 "استراتيجيات تحسين الأداء في إدارة المشاريع"
- التعقيب: البحث في استراتيجيات تحسين الأداء يعد أمراً مهماً، ولكن يجب تحليل الفروق في الفعالية بين الاستراتيجيات المختلفة.

- التعقيب: إدارة التغيير مهمة، ولكن ينبغي توفير أدوات وتقنيات أكثر فاعلية لدعم هذه العملية.

المحور الثالث: دراسات تجمع بين إدارة المشاريع والصناعات التحويلية

دراسة الحلو (2015)

- التعقيب: تعكس هذه الدراسة أهمية تطبيق أسس إدارة المشاريع، لكنها تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، مما يثير تساؤلات حول فعالية هذه الأسس في تحسين الأداء. أوصى الباحثة بزيادة الوعي والتدريب، وهو توصية مهمة تحتاج إلى تنفيذ عملي وتقييم فعلي لأثرها.

نتائج الدراسات الحديثة

بصفة عامة، تشير الدراسات الحديثة إلى أهمية الدمج بين التكنولوجيا وإدارة المشاريع، وتحقيق التوازن بين الأداء والابتكار. هناك اتجاه متزايد نحو اعتماد أساليب مثل Agile في الصناعات التحويلية، مما يسهم في تحسين الكفاءة والاستجابة للتغيرات السريعة في السوق. كما تظهر أهمية التدريب وتطوير المهارات كعنصر رئيسي لتحسين الأداء المؤسسي في كلا القطاعين.

الإطار النظري

الإطار المفاهيمي للصناعات التحويلية في المملكة العربية السعودية:

مفهوم الصناعات التحويلية:

تعرف الصناعات التحويلية بأنها " صناعات ينطوي نشاطها على تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية أو منتجات وسيطة" وتقوم الصناعة في معظم الدول على الصناعة التحويلية؛ حيث يتم تحويل المواد الخام و منتجات الصناعات الأساسية بأليه محددة إلى منتجات ذات نفع في العديد من المجالات لذلك تعد الصناعات التحويلية محرك التنمية الاقتصادية بالنسبة لغالبية البلدان المتقدمة (الرحيم، 2018، 359).

أهمية الصناعات التحويلية بالمملكة العربية السعودية:

تتمثل أهمية الصناعات التحويلية في المملكة العربية السعودية في ما يلي (عبدالجواد والرسول، 2021،

:64)

1- أن رفع مساهمة الصناعات التحويلية في الناتج المحلي تخفض من مساهمة قطاع النفط الخام في الناتج المحلي، والتشغيل والاستثمار، وميزان المدفوعات والموازنة العامة، بما يسهم في تحقيق تغيير جذري في البنية الاقتصادية.

2- أن وجود قطاع صناعات تحويلية ينتج الجزء الأكبر من احتياجات الاقتصاد من السلع الاستهلاكية والوسيلة والإنتاجية، سيعمل على تعزيز الاستقلال الاقتصادي وتقليل معدلات استيراد السلع المصنعة بكافة أنواعها، مما يقلل من التبعية الاقتصادية للدول الصناعية المتقدمة.

3- أن معدل نمو إنتاجية العمل في قطاع الصناعات التحويلية أسرع من القطاعات الأخرى، ويعود ذلك إلى استيعابه الجزء الأكبر من التقدم التقني، فضلاً عن التدريب والتطوير المستمر للكوادر البشرية العاملة في هذا القطاع.

4- أن قطاع الصناعات التحويلية أكثر قطاعات الاقتصاد القومي ديناميكية؛ لكونه يمتلك القابلية على تحريك وتحفيز قيام الصناعات الأخرى الأمامية والخلفية، وبالتالي تحقيق التنوع الإنتاجي وخلق قيمة مضافة جديدة.

5- أن قطاع الصناعة التحويلية أكثر القطاعات مساهمة في عملية التراكم الرأسمالي، فالإنتاجية المرتفعة لهذا القطاع وقابليته على خلق التشابك الإنتاجي، تؤدي إلى رفع مستوى الفائض الاقتصادي المتحقق في هذا القطاع مقارنة بالقطاعات الأخرى.

6- أن وجود قطاع صناعي متطور ومؤثر سيسمح بحدوث تغيير كبير في البنية الاجتماعي والثقافي والتشريعي من خلال دوره في تغيير القيم والتقاليد الاجتماعية والأسرية المرتبطة بالزراعة والأنشطة البدائية وظهور نظام اجتماعي جديد مرتبط بالمناطق الحضرية والصناعة.

أقسام الصناعات التحويلية السعودية:

تنقسم الصناعات التحويلية السعودية إلى قسمين (الغمري، 2012، 109):

1- صناعات ذات استخدام مكثف لرأس المال والتقنية الصناعية المتقدمة (وهي الصناعات الكيماوية الأساسية).

2- صناعة تحويلية خفيفة كصناعات المواد الغذائية والمشروبات، وصناعة مواد البناء والخزف والزجاج، وصناعة المنتجات البلاستيكية وصناعة المنسوجات والملابس والصناعات الجلدية ومنتجاتها وصناعة الورق ومنتجاته، وصناعة الأثاث والخشب ومنتجاتها وصناعة منتجات المعادن اللافلزية وغيرها.

سياسة حماية الصناعات التحويلية بالمملكة العربية السعودية:

لقد سعت المملكة العربية السعودية إلى حماية الصناعات الوطنية من خلال اعتماد نظام حماية وتشجيع الصناعات الوطنية بموجب المرسوم الملكي رقم 50 بتاريخ 23/12/1381هـ، ويتضمن النظام الامتيازات

والإعفاءات الممنوحة للمؤسسات الصناعية، ووسائل حماية الإنتاج المحلي، والتزامات صاحب المؤسسة الصناعية. وتضمن النظام أيضًا عدد من المواد أهمها وسائل حماية الإنتاج المحلي، كالتالي (النويصر، 2020، 4):

- 1- تحديد كمية المستوردات الأجنبية المماثلة للإنتاج المحلي، أو منعها.
- 2- رفع الرسوم الجمركية على المستوردات الأجنبية المماثلة.
- 3- تقديم المساعدات المالية المختلفة للمؤسسات الصناعية.

الإطار المفاهيمي لإدارة المشاريع:

مفهوم إدارة المشاريع:

يمكن تعريف المشروع على أنه مجموعة من الأنشطة المعقدة والمنسقة ذات هدف محدد بوضوح يمكن تحقيقه من خلال جهود متكاملة ومنسقة ضمن فترة زمنية محددة، ومع تخصيص مسبق للموارد البشرية والمالية. أما الإدارة فتعني بالتعامل مع متغيرات يمكن التأثير عليها بدرجات متفاوتة؛ فمن المستحيل ألا يحدث أي تغييرات في إدارة ما، أو عندما تكون العوامل خارجة عن السيطرة، لأن الإدارة تعني اتخاذ القرارات والتصرف بناءً عليها (أي التخطيط والتنفيذ)، وما يمكن إدارته هو تلك المتغيرات التي ترتبط بتعريف المشروع، والتي تتمثل في: الجودة، الوقت، التكاليف، الموارد (Tonchia, 2008, 3).

التطور التاريخي لإدارة المشاريع:

لقد برز علم إدارة المشاريع في الواقع منذ ظهور الحضارات البشرية الأولى كالحضارة المصرية والبابلية والرومانية والفارسية والصينية...، وما يميز إدارة المشروع في هذه الحضارات أنها أنجزت مشاريع ضخمة كالأهرامات، حدائق بابل...، إلا أنها أنجزت مشاريع ضخمة دون قيود واضحة في الموارد والوقت، كما أنها لم توفر لنا الوثائق التي تمكننا من فهم كيفية عمل إدارة المشروع وبشكل عام مر بعدة مراحل، منها (قفال، 2015، 44):

- قبل عام 1950 تتميز هذه المرحلة بعدم وجود بناء معرفي يميز ممارسات إدارة المشروع، لذلك يصعب تمييز أساليب إدارية أو فنية، استخدمت في إنجاز المشاريع في تلك الفترة كما يمكن القول أن المشاريع لم تتأثر بقيود واضحة ومحددة في إطار (الزمن، الكلفة، الجودة).
- مرحلة الخمسينيات وقبل السبعينيات من أبرز ملامح هذه المرحلة استخدام الأساليب الكمية في إدارة المشروع وخاصة المشاريع الكبيرة ومن هذه الأساليب (أسلوب المسار الحرج CPM، وبرت PERT).

- مرحلة التسعينيات ولحد الآن: الاهتمام بالأبعاد الاستراتيجية للمشروع واستخدام مدخل الإدارة الموقفية الذي يركز على خصوصية كل مشروع وما يتطلبه من مهارات إدارية تتناسب مع طبيعة المشروع والبيئة المحيطة به، كما تتميز هذه المرحلة باستخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في دعم مدير المشروع من خلال استخدام البرمجيات الخاصة بجدولة المشروع والرقابة عليه مثل إدارة المشروع باستخدام Microsoft project كما تتميز هذه المرحلة بظهور جمعيات ومعاهد متخصصة في إدارة المشروع ومن أبرزها: معهد إدارة المشروع في أمريكا، جمعية إدارة المشروع في المملكة المتحدة. بالإضافة إلى ذلك تتميز هذه المرحلة باستخدام شبكة الإنترنت في نشر ثقافة إدارة المشروع وظهور منظمات متخصصة في تدريب إدارة المشروع.

أهمية إدارة المشاريع:

تأتي أهمية إدارة المشاريع من الجوانب التالية (التقنية المباركة، 2019، 8-9):

- 1- **التوافق الاستراتيجي:** فإدارة المشاريع تكمن أهميتها في التأكد من أن ما يجب تسليمه سيتم تسليمه وسيضيف قيمة حقيقية، فكل منظمة لديها أهدافها الاستراتيجية ويجب على كل مشروع أن يصب في مصلحة هذه الأهداف. فوجود الدقة في المشاريع وتوافقها مع الإطار العام للأهداف الاستراتيجية هي أحد سمات إدارة المشاريع الناجحة.
- 2- **الريادة:** فأحد خصائص إدارة المشاريع الناجحة هي الريادة ، فقيادة المشاريع لتحقيق أهدافها المرسومة سيساعد في الوصول لريادة الأعمال.
- 3- **وضوح الأهداف والتركيز في المهم** حيث إن إدارة المشاريع الناجحة تضمن وجود خطة مناسبة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية.
- 4- **واقعية الخطط :** حيث إن إدارة المشاريع الناجحة تضمن إيجاد خطط واقعية يمكن من خلالها معرفة ما الذي يمكن تسليمه ومتى، فبدون هذه المعلومات يصعب الوصول لتقديرات واقعية؛ حيث التكلفة والوقت والمجهود المطلوب.
- 5- **التحكم بالجودة:** فالإدارة الجيدة للمشاريع تضمن جودة التسليمات بشكل دائم، ومع ضغط التسليمات لأي مشروع قد تتأثر جودة المخرجات وهنا يأتي دور مدير المشاريع الناجح بحيث يضمن أن التسليم لا يعتبر ناجحاً في حال الانتهاء منه في الوقت المحدد فقط بل أن جودته توافق معايير المنظمة والعميل.
- 6- **إدارة المخاطر:** تكمن أهمية إدارة المشاريع في كونها تضمن أن المخاطر تتم إدارتها بشكل جيد يضمن عدم تحولها لمشكلة.

7- **تنظيم وتقنين العمل:** إدارة المشاريع ببساطة تضمن لك أن الأشخاص المناسبين يقومون بالمهمة المناسبة في الوقت المناسب، وتضمن أن المشاريع تتبع خطوات منظمة وتتم بدورة المشروع كاملة بشكل صحيح.

8- **الرقابة المستمرة:** إدارة المشاريع الجيدة تضمن أن مراحل تقدم المشروع يتم متابعتها بشكل جيد وأن جميع التقارير المطلوبة تم عملها بالشكل المطلوب.

9- **التعلم من أسباب النجاح والفشل:** إدارة المشاريع الناجحة تضمن التعلم من الأخطاء ومنع تكرارها مستقبلاً؛ حيث يتم توثيق الأمور وإيجاد طرق منهجية لسير المشروع ليتم معرفة ما الذي يجب فعله وما لا يجب.

خصائص إدارة المشاريع:

يُعد المشروع من الأنشطة المترابطة والمتكاملة له بداية ونهاية محددة مما يجعله مؤقتاً يبدأ بوقت معين وينتهي في وقت معين، كما أن ما يميز المشروع كونه مزيجاً فريداً من الأنشطة لا يتكرر كثيراً في ظروفه أو أنشطته أو طريقة تأديته، ومن أبرز سماته: أن المشروع مؤقت، والسمة الفريدة له، فالمشروع عمل غير متكرر وهذه السمة هي التي تميز بين المشروع عن مشروع آخر مما يدل على التنوع الذي تتسم به المشروعات. وباختصار فإن الهدف من إدارة المشروع هو جعل كلفة المشروع ومدة تنفيذه، وجودته أقرب ما تكون إلى الكمال، وانطلاقاً من أن إدارة المشروع هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية على أنشطة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع، ويتم تحقيق إدارة المشروعات عن طريق تطبيق عمليات إدارة المشروعات وتكاملها من الابتداء التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم وإنهاء المشروع، وأن مدير المشروع هو الشخص المسؤول عن تحقيق أهداف المشروع، لذا تشتمل إدارة المشروع على ما يلي (ناصر وياغي، 2019، 629):

- تحديد المتطلبات الخاصة بالمشروع.
- وضع أهداف واضحة ويمكن تحقيقها.
- توازن وتحقيق المتطلبات التنافسية للجودة والنطاق، والوقت، والتكلفة.
- تكييف المواصفات والخطط والأساليب نحو الاهتمامات والتوقعات المختلفة للعديد من أصحاب المصلحة في المشروع.

عمليات إدارة المشاريع:

تتمثل عمليات إدارة المشاريع في ما يلي (الشهري وآخرون، 2023، 444):

- 1- **عمليات البدء أو الاطلاق:** تتم هذه العمليات لتحديد مشروع جديد أو مرحلة جديدة في مشروع موجود بالفعل عن طريق الحصول على تصريح البدء في ذلك المشروع أو المرحلة.
- 2- **عمليات التخطيط:** هي تلك العمليات اللازمة لإنشاء نطاق المشروع وتحسين أهدافه وتحديد مسار العمل المطلوب لتحقيق الأهداف التي ينفذ المشروع لتحقيقها.
- 3- **عمليات التنفيذ:** هي تلك العمليات التي تؤدي لإتمام العمل المحدد في خطة إدارة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع.
- 4- **عمليات التحكم أو المتابعة:** هي تلك العمليات المطلوبة من أجل تتبع ومراجعة وضبط ما أحرز من تقدم وأداء في المشروع وتحديد المجالات التي تتطلب إحداث تغييرات بالخطة وبدء التغييرات المترتبة.
- 5- **عمليات الإغلاق:** هي تلك العمليات التي تؤدي رسميًا لاستكمال أو إغلاق المشروع أو المرحلة أو العقد.

وظائف إدارة المشاريع:

تتمثل وظائف إدارة المشاريع في الأنشطة والمهام المتعلقة بطبيعة نشاط الشركة الأم، والتي تتغير بتغير طبيعة النشاط التي تتبعه، ومن هذه الوظائف، ما يلي (الدليمي، 2019، 17):

- 1- التخطيط للمشروع وتحديد أهدافه والغاية منه، ومعرفة الآلية والطريقة الملائمة لتحقيقه.
- 2- تنظيم المشروع وتوزيع المسؤوليات، والمعايير اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.
- 3- طاقم المشروع وتحديد فرق العمل التي ستقوم بتنفيذ المهام الموكولة لها.
- 4- موازنة المشروع والعمل على توجيه فرق العمل من خلال تحفيزهم والتفاعل معهم؛ للحصول على أفضل أداء، وتحقيق الأهداف المرجوة.
- 5- الرقابة على المشروع من خلال المعايير والخطط المحددة؛ لمراقبة الأداء الفعلي، والتأكد من أنه يسير كما خطط له.

الجوانب التي يجب إدارتها في المشاريع:

تتمثل الجوانب التي يجب إدارتها في المشاريع فيما يلي (الطحطوح، 2022، 51):

- 1- **إدارة التكامل Integration Management** هي العمليات المشتملة على تدابير لضمان التنسيق الاحترافي بين مختلف أنشطة ومهام المشروع وجعل تلك الأنشطة في حالة توازن متكامل مع بقية المعارف.
- 2- **إدارة النطاق Scope Management** هي العمليات المعنية بتحديد ماهية العمل المطلوب إنجازه وتسليمه كمنتج أو خدمة مشتملة على الوظائف والخصائص المحددة سلفًا ثم التأكيد على أن هذا العمل قد تم تنفيذه.

- 3- إدارة الجدولة **Schedule Management** هي العمليات المشتملة على تطوير الجداول الزمنية لضمان إكمال المشروع في الوقت المحدد كموعد نهائي لتسليم المشروع.
- 4- إدارة التكلفة **Cost Management** هي العمليات التي تضمن بقاء المشروع ضمن الميزانية من حيث تقدير ومراقبة التكاليف الكلية والتفصيلية للمشروع.
- 5- إدارة الجودة **Quality Management** هي العمليات التي تسعى نحو التحسين المستمر بالإشراف على جميع الأنشطة والمهام للحفاظ على مستوى مميز من العمل المطلوب وتحقيق جودة المشروع.
- 6- إدارة الموارد **Resource Management** هي العمليات التي تركز على إدارة وقيادة جميع الموارد البشرية والمادية من تخصيص للأفراد والأدوات والتقنيات اللازمة للمشروع.
- 7- إدارة الاتصالات **Communications Management**: هي العمليات التي تضمن تدفق معلومات المشروع داخل فريق المشروع بحيث تصل الرسالة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب لتنفيذ مهام المشروع.
- 8- إدارة المخاطر **Risk Management** هي العمليات التي تقوم بممارسة وتحديد استراتيجيات الاستجابة من منع أو تجنب أو تخفيف أو قبول أي خطر قد يؤثر أو يهدد المشروع.
- 9- إدارة المشتريات **Procurement Management** هي العمليات التي تتعامل تحديدًا مع الموردين لشراء أو تأجير أو تعاقد على منتجات أو تقنيات أو خدمات من أجل إكمال المشروع.
- 10- إدارة أصحاب المصلحة **Stakeholder Management** هي العمليات المعنية بالحفاظ على علاقات جيدة مع الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على عملية تقدم المشروع.

مكونات إدارة المشاريع

يتكون إطار إدارة المشاريع من عدة مكونات رئيسية، تشمل:

- **الأهداف:** هي النتائج المرغوبة التي يسعى المشروع لتحقيقها. يجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس.
- **الوقت:** يشير إلى الفترة الزمنية المخصصة لإنجاز المشروع. يجب وضع جدول زمني واضح لتحديد المواعيد النهائية لكل مرحلة من مراحل المشروع.
- **التكلفة:** تعني الموارد المالية المطلوبة لتنفيذ المشروع. يجب وضع ميزانية دقيقة لتجنب تجاوز التكاليف.
- **الموارد:** تشمل جميع الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع، بما في ذلك المواد البشرية والمعدات والمرافق.
- **المخاطر:** تعني العوامل غير المتوقعة التي قد تؤثر على تقدم المشروع. يتطلب التعامل مع المخاطر تحليلًا دقيقًا وتطوير استراتيجيات للحد منها.

دورة حياة المشروع

يمر المشروع بعدة مراحل، تُعرف بدورة حياة المشروع، والتي تشمل:

1. **البدء: (Initiation)**
 - تتضمن هذه المرحلة تحديد فكرة المشروع، ودراستها لتحديد الجدوى، ووضع التوجيهات الأساسية.
 - يتم في هذه المرحلة تطوير وثيقة بدء المشروع التي تحدد الأهداف والنطاق.
2. **التخطيط: (Planning)**
 - تعتبر هذه المرحلة هي الأكثر أهمية، حيث يتم تطوير خطة شاملة توضح كيفية تحقيق أهداف المشروع.
 - تشمل الأنشطة في هذه المرحلة وضع خطة العمل، وتقدير التكاليف، وتحديد الجدول الزمني، وإدارة المخاطر.
3. **التنفيذ: (Execution)**
 - تتضمن تنفيذ الأنشطة المحددة في خطة المشروع.
 - تشمل هذه المرحلة تنسيق الفرق، وتوجيه الموارد، والتواصل مع أصحاب المصلحة.
4. **المراقبة والتحكم: (Monitoring and Controlling)**
 - تتم في هذه المرحلة متابعة تقدم المشروع مقارنة بالخطة الأصلية.
 - تشمل أنشطة المراقبة تتبع التكاليف والوقت والجودة، وإجراء التعديلات اللازمة.
5. **الإغلاق: (Closure)**
 - تتم في نهاية المشروع، حيث يتم تسليم النتائج النهائية، وإجراء تقييم شامل لأداء المشروع.
 - تشمل هذه المرحلة توثيق الدروس المستفادة وإغلاق جميع العمليات الإدارية.

4. استراتيجيات إدارة المشاريع

تتطلب إدارة المشاريع استراتيجيات مختلفة لضمان النجاح، منها:

- **التخطيط الاستراتيجي:**
 - يتعلق بتطوير خطة شاملة توضح الأهداف والموارد والجدول الزمني.
- **إدارة المخاطر:**
 - تتطلب التعرف على المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات للتعامل معها.
- **التواصل الفعال:**
 - ضرورة وجود قنوات تواصل واضحة بين جميع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة.
- **إدارة الجودة:**
 - تتضمن وضع معايير للجودة ومراقبتها لضمان تحقيق نتائج مرضية.

5. أدوات إدارة المشاريع

تساعد أدوات إدارة المشاريع في تسهيل العمليات وزيادة الكفاءة، منها:

- **برامج إدارة المشاريع:** مثل Microsoft Project و Asana و Trello، والتي تساعد في تخطيط المشاريع وتتبعها.
- **تقنيات المخاطر:** مثل تحليل SWOT وتحليل المخاطر، التي تساعد في التعرف على المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات للحد منها.
- **أساليب التخطيط:** مثل طريقة المسار الحرج (CPM) وتحليل PERT، التي تستخدم لتحديد الجدول الزمني والموارد.

6. أهمية إدارة المشاريع

تعتبر إدارة المشاريع ضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الكفاءة. تشمل فوائد إدارة المشاريع:

- **تحقيق الأهداف:** تساهم إدارة المشاريع في تحقيق الأهداف المحددة بشكل فعال.
- **تحسين التواصل:** تعزز من التواصل الفعال بين الفرق وأصحاب المصلحة.
- **تقليل التكاليف:** تساهم في تقليل التكاليف من خلال تخطيط الموارد بفعالية.
- **تحسين الجودة:** تساهم في تحقيق معايير الجودة المطلوبة من خلال تنفيذ استراتيجيات إدارة الجودة.

7. تحديات إدارة المشاريع

تواجه إدارة المشاريع عدة تحديات، تشمل:

- **تغيرات السوق:** تتطلب إدارة المشاريع القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق.
- **إدارة الفرق:** قد تواجه الفرق تحديات في التنسيق والتعاون.
- **تقدير التكاليف:** يصعب تقدير التكاليف بدقة، مما قد يؤدي إلى تجاوز الميزانية.

8. الاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع

تتطور إدارة المشاريع باستمرار، مع ظهور اتجاهات جديدة مثل:

- **إدارة المشاريع المرنة: (Agile)**
 - تركز على المرونة والتكيف مع التغيرات السريعة في المتطلبات، مما يجعلها مثالية للمشاريع التي تتطلب تغييرات مستمرة.
- **التقنية في إدارة المشاريع:**
 - استخدام التكنولوجيا مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحسين عملية اتخاذ القرار وتعزيز الكفاءة.
- **الاستدامة:**
 - تشمل تطوير استراتيجيات تهدف إلى تحقيق نتائج مستدامة بيئيًا واجتماعيًا.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة.

تعتبر منهجية البحث الأساس الذي يقوم عليه أي مشروع أكاديمي، حيث توفر إطاراً منهجياً لدراسة الظواهر الاجتماعية والاقتصادية. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف متطلبات تطبيق إدارة المشاريع لتعزيز كفاءة الصناعات التحويلية في المملكة العربية السعودية، ولهذا فإن اختيار المنهجية المناسبة أمر بالغ الأهمية. سيتم في هذا الفصل تقديم تفصيل منهجي واضح يشمل طرق البحث، وأدوات جمع البيانات، ومجتمع البحث، وحدود الدراسة.

في السنوات الأخيرة، أصبحت إدارة المشاريع محور اهتمام كبير في مجالات متعددة، خصوصاً في ظل التحديات الاقتصادية والتحول التي يشهدها العالم. تركز المملكة العربية السعودية على تطوير قطاعها الصناعي كجزء من رؤية 2030، مما يزيد من أهمية الدراسة الحالية. تساهم إدارة المشاريع في تحقيق الكفاءة وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية، ولهذا فإن تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق هذه الإدارة بشكل فعال في الصناعات التحويلية هو أمر حيوي لتحقيق الأهداف التنموية.

يتطلب البحث عن إدارة المشاريع معرفة شاملة بالبيئة التي تعمل فيها هذه المشاريع، مما يعني فهم سياق الصناعة التحويلية في السعودية. تعتبر هذه الصناعة من أهم قطاعات الاقتصاد الوطني، حيث تلعب دوراً رئيسياً في تنوع مصادر الدخل وتوفير فرص العمل. لكن، على الرغم من أهمية هذا القطاع، فإنه يواجه العديد من التحديات، مثل المنافسة العالمية، والتغيرات التكنولوجية، ومتطلبات السوق المتزايدة.

في هذا الإطار، يهدف هذا الفصل إلى توضيح كيفية استخدام المنهج الوصفي التحليلي كإطار بحثي رئيسي. يعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج شيوعاً في البحث العلمي، حيث يتيح للباحث جمع البيانات الكمية والنوعية وتحليلها بشكل يعكس الواقع. سيتناول هذا الفصل أيضاً أداة البحث المستخدمة في الدراسة، والتي تتمثل في الاستبانة. تعتبر الاستبانة وسيلة فعالة لجمع المعلومات من عينة كبيرة من المشاركين، مما يساعد في الحصول على بيانات دقيقة وشاملة.

تعتبر العينة المستهدفة من أهم عناصر البحث، حيث أن مجتمع البحث يشمل جميع الأفراد الذين لديهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعة التحويلية في المملكة. يتضمن هذا المجتمع المديرين، والمشرفين، والعمال، والخبراء في إدارة المشاريع. سيتم تحليل بيانات هؤلاء الأفراد لفهم متطلبات تطبيق إدارة المشاريع وتأثيرها على كفاءة الإنتاج.

ومع ذلك، لا بد من الاعتراف بأن أي بحث يواجه حدوداً، سواء كانت حدوداً زمنية أو جغرافية أو موضوعية. سيتناول هذا الفصل تحديد هذه الحدود بوضوح، حيث يركز البحث على السياق السعودي فقط، مما يعني أن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم على جميع السياقات الأخرى. هذه الحدود ضرورية لفهم نطاق البحث وضمان تركيزه على الأهداف المحددة.

في سياق هذا الفصل، سيتم تنظيم المعلومات بشكل يتناول كل عنصر من عناصر المنهجية بشكل منفصل. سيبدأ الفصل بتفصيل المنهجية المستخدمة، حيث سيتم توضيح كيف ستساعد هذه المنهجية في تحقيق أهداف البحث. بعد ذلك، سيتم تناول مجتمع البحث بشكل شامل، حيث سيتم تحديد المجموعات المستهدفة وأسباب اختيارها. وأخيرًا، سيتم مناقشة حدود البحث، والتي ستساعد في توضيح نطاق الدراسة. يتوقع أن تسهم النتائج المستخلصة من هذا البحث في تعزيز الفهم العام لمتطلبات تطبيق إدارة المشاريع في الصناعات التحويلية، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية لصناع القرار والممارسين في هذا المجال. ستساعد هذه النتائج في تحديد العوامل التي تعزز كفاءة الإنتاج وتساعد على تحقيق النجاح في المشاريع الصناعية

المنهجية وطرق البحث.

تتطلب دراسة "متطلبات تطبيق إدارة المشاريع لتعزيز كفاءة الصناعات التحويلية في المملكة العربية السعودية" منهجية دقيقة تتضمن مجموعة من الخطوات المنظمة لجمع وتحليل البيانات. سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بفهم الظاهرة المدروسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

أ. المنهج الوصفي

يهدف المنهج الوصفي إلى تقديم وصف دقيق للواقع الحالي للظاهرة المدروسة، وهو يتضمن:

- **جمع البيانات:** يتم جمع البيانات من خلال أدوات مثل الاستبيانات والمقابلات.
- **الوصف والتحليل:** يتم تحليل البيانات المجمعة لوصف الحالة الراهنة للظاهرة وفهم المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المشاريع.

ب. المنهج التحليلي

يدعم المنهج التحليلي المنهج الوصفي من خلال:

- **تحليل البيانات:** يتم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وتفسير النتائج.
- **اختبار الفرضيات:** يساعد على اختبار العلاقة بين المتغيرات الرئيسية مثل تطبيق إدارة المشاريع وكفاءة الصناعات التحويلية.

2. أداة البحث

أ. الاستبانة

تمثل الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، وستتضمن العناصر التالية:

• تصميم الاستبانة:

- تتكون الاستبانة من أسئلة مغلقة (اختيار من متعدد) وأسئلة مفتوحة.
- تغطي الاستبانة مواضيع تتعلق بإدارة المشاريع، والتحديات، والمتطلبات، وتأثير تطبيق إدارة المشاريع على الكفاءة.

ب. توزيع الاستبانة

- سيتم توزيع الاستبانة على عينة مختارة من مجتمع البحث، والتي تشمل المديرين والمشرفين والموظفين في الصناعات التحويلية.
- سيتم استخدام وسائل مختلفة مثل البريد الإلكتروني، والمقابلات المباشرة، أو المنصات الرقمية لجمع البيانات.

3. مجتمع البحث وعينة الدراسة

أ. مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع الأفراد العاملين في القطاع الصناعي، الذين يشملهم البحث في مجال إدارة المشاريع.

يتم تقسيم مجتمع البحث إلى عدة فئات رئيسية، وهي:

- **المديرون:** وهم الأفراد المسؤولون عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتخطيط على مستوى عالٍ في المؤسسات الصناعية. غالبًا ما يكونون في المناصب الإدارية العليا مثل المديرين التنفيذيين أو مديري الأقسام.
- **المشرفون:** هم الأفراد الذين يشرفون على الفرق والعمليات اليومية. وهم يلعبون دورًا محوريًا في تنفيذ قرارات الإدارة العليا وتوجيه الفرق في المهام اليومية.
- **العمال:** يمثلون الأفراد الذين ينفذون المهام العملية في الإنتاج أو الصيانة أو غيرها من الأنشطة في المصانع أو المنشآت الصناعية. على الرغم من أنهم لا يتخذون قرارات استراتيجية، فإنهم يوفرون معلومات قيمة حول التحديات التي يواجهونها في تنفيذ المهام.

- **الخبراء:** هم الأفراد الذين لديهم خبرة أو معرفة في تطبيق مبادئ وأساليب إدارة المشاريع داخل القطاع الصناعي. قد يكون هؤلاء الخبراء من المهنيين الاستشاريين أو المدربين أو الأكاديميين الذين يقدمون دراسات أو تدريب في مجال إدارة المشاريع.

ب. عينة البحث

حجم العينة: سيتم اختيار عينة تمثيلية من مجتمع البحث يتراوح عدد أفرادها بين 200 إلى 300 فرد. هذا الحجم من العينة يضمن تمثيلاً كافياً للمتغيرات المختلفة في المجتمع، مثل الأدوار المختلفة داخل المؤسسات (مديرون، مشرفون، عمال، خبراء).

اختيار المشاركين: سيتم اختيار المشاركين في العينة وفقاً لمجموعة من المعايير لضمان تمثيلهم بشكل دقيق للمجتمع ولضمان حصولنا على بيانات موثوقة، وهذه المعايير تشمل:

الخبرة الوظيفية: سيتم اختيار الأفراد الذين يمتلكون خبرة كافية في مجال العمل الصناعي وإدارة المشاريع، بحيث تكون لديهم معرفة عملية بمختلف جوانب العملية الإنتاجية أو الإدارية.

الدور في الصناعة: سيتم اختيار أفراد من مختلف المستويات الوظيفية (مديرون، مشرفون، عمال، خبراء) لتوفير تنوع في البيانات التي يتم جمعها.

القدرة على توفير معلومات موثوقة: يتم اختيار الأفراد الذين يمكنهم تقديم إجابات دقيقة وموثوقة حول المواضيع المطروحة في البحث.

4. طرق تحليل البيانات

أ. التحليل الكمي

- **التحليل الإحصائي:**

- سيتم استخدام برامج إحصائية مثل SPSS لتحليل البيانات الكمية.
- تشمل الأساليب المستخدمة تحليل التباين (ANOVA) والاختبارات المعلمية لفحص الفرضيات.

ب. التحليل النوعي

• تحليل المحتوى:

- سيتم تحليل الردود على الأسئلة المفتوحة باستخدام أسلوب تحليل المحتوى لفهم الآراء والمشاعر المتعلقة بتطبيق إدارة المشاريع.
- يمكن تصنيف الردود إلى مواضيع رئيسية تساعد في تقديم رؤى عميقة حول التحديات والفرص.

5. الإجراءات الزمنية

أ. الجدول الزمني

- مرحلة التخطيط: أسبوعان لتصميم الاستبانة وتحديد العينة.
- جمع البيانات: شهر لجمع البيانات من العينة.
- تحليل البيانات: أسبوعان لتحليل البيانات واستخراج النتائج.
- كتابة التقرير: شهر لكتابة التقرير النهائي.

6. تطبيق المنهجية

ستتمثل عملية تطبيق المنهجية في الخطوات التالية:

1. تصميم الاستبانة: سيتم العمل على إعداد الأسئلة وتجميعها في استبانة شاملة.
2. توزيع الاستبانة: ستوزع الاستبانة عبر الإنترنت أو بشكل شخصي، حسب الحاجة.
3. جمع البيانات: سيتم جمع الردود وتحليلها بشكل دوري لتقييم تقدم العملية.
4. تحليل البيانات: بعد انتهاء جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
5. تقديم النتائج: سيتم تقديم النتائج في شكل تقارير، تشمل الجداول والرسوم البيانية لتوضيح البيانات.

الخلاصة

تعتبر المنهجية وطرق البحث جزءًا حيويًا من أي دراسة أكاديمية. من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتحليل المعلومات بطرق كمية ونوعية، سيتمكن الباحث من الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق. هذه النتائج ستسهم في تعزيز الفهم العام لمتطلبات تطبيق إدارة المشاريع في الصناعات التحويلية في المملكة العربية السعودية، مما يدعم تحقيق الأهداف التنموية للقطاع

مجتمع البحث

1. تعريف مجتمع البحث

مجتمع البحث هو مجموعة الأفراد أو العناصر التي يُراد دراسة خصائصها أو تحليل سلوكها لفهم ظاهرة معينة. في هذه الدراسة، يركز مجتمع البحث على جميع الأفراد والكيانات ذات الصلة بالصناعة التحويلية وإدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. يتمثل الهدف من تحديد مجتمع البحث في ضمان جمع بيانات موثوقة تعكس الواقع القائم، مما يساعد في تحقيق الأهداف المحددة للدراسة.

2. خصائص مجتمع البحث

يتسم مجتمع البحث بعدد من الخصائص المهمة، منها:

- **التنوع:** يتكون مجتمع البحث من فئات متعددة تشمل المديرين، المشرفين، العمال، والخبراء في إدارة المشاريع. هذا التنوع يعكس وجهات نظر مختلفة حول تطبيق إدارة المشاريع وكفاءة الصناعات التحويلية.
- **الارتباط الوثيق بالصناعة:** جميع أعضاء المجتمع لهم علاقة مباشرة بالصناعة التحويلية في المملكة، مما يعني أن تجاربهم وآرائهم ستكون ذات قيمة كبيرة لفهم المتطلبات والتحديات.
- **الخبرة العملية:** يتضمن المجتمع أفرادًا لديهم خبرات عملية متنوعة في مجالات الإدارة والتنفيذ، مما يساهم في توفير معلومات دقيقة حول متطلبات تطبيق إدارة المشاريع.

3. فئات مجتمع البحث

يمكن تقسيم مجتمع البحث إلى الفئات التالية:

أ. المدبرون

- **المدبرون التنفيذيون:** الذين يتخذون القرارات الاستراتيجية المتعلقة بإدارة المشاريع في المؤسسات.
- **مدبرو المشاريع:** الذين يديرون فرق العمل ويخططون وينفذون المشاريع.

ب. المشرفون

- **المشرفون المباشررون:** الذين يديرون العمل اليومي للفرق، ويكون لهم دور كبير في تطبيق سياسات إدارة المشاريع.

ج. العمال

- **العمال الفنيون:** الذين ينفذون المهام اليومية في المصانع، ويعتمدون بشكل كبير على تنظيم المشاريع والتوجيهات الإدارية.

د. الخبراء والاستشاريون

- **الخبراء في إدارة المشاريع:** الذين يساهمون في تقديم النصائح والتوجيهات للمنظمات حول كيفية تحسين كفاءة الإدارة.
- **الأكاديميون:** الباحثون والممارسون الذين يعملون على تطوير الأساليب والتقنيات المتعلقة بإدارة المشاريع.

4. أهمية اختيار مجتمع البحث

اختيار مجتمع البحث بعناية مهم لتحقيق النتائج المرجوة، حيث أن:

- **يمثل المجتمع مجموعة متنوعة من وجهات النظر:** يسمح بجمع آراء مختلفة تتعلق بالتحديات والفرص في تطبيق إدارة المشاريع.
- **يتيح التحليل العميق:** من خلال فهم كيفية تأثير إدارة المشاريع على كفاءة الإنتاج، يمكن تقديم توصيات قائمة على أدلة قوية.
- **يعزز مصداقية النتائج:** عندما يتم اختيار المجتمع بشكل مناسب، تصبح النتائج أكثر دقة وموثوقة، مما يساهم في تحقيق أهداف البحث.

5. استراتيجية اختيار العينة

بعد تحديد مجتمع البحث، سيتم استخدام استراتيجية اختيار عينة تمثيلية تشمل:

- **الحجم المناسب:** يفضل أن يتراوح حجم العينة بين 200 إلى 300 فرد لضمان دقة النتائج.
- **توزيع العينة:** سيتم توزيع العينة بحيث تشمل جميع الفئات المذكورة أعلاه، لضمان تمثيل جميع وجهات النظر.
- **اختيار المشاركين:** سيتم اختيار المشاركين بناءً على معايير مثل الخبرة الوظيفية، والدور الوظيفي في الصناعة، والقدرة على توفير معلومات موثوقة.

6. طريقة جمع البيانات من مجتمع البحث

- **توزيع الاستبانة:** سيتم توزيع الاستبانة عبر البريد الإلكتروني، أو بشكل شخصي، أو من خلال المنصات الرقمية لضمان وصولها إلى أكبر عدد من المشاركين.
- **إجراء المقابلات:** قد يتم إجراء بعض المقابلات المباشرة مع بعض الأفراد للحصول على معلومات إضافية ووجهات نظر تفصيلية.

7. خلاصة

إن مجتمع البحث هو أساس أي دراسة أكاديمية، حيث يمثل المجموعة المستهدفة التي سيتم جمع البيانات منها. من خلال تحديد الفئات الرئيسية في المجتمع، وضمان تمثيلها بشكل مناسب في العينة، سيتمكن الباحث من جمع معلومات دقيقة وموثوقة تعكس الواقع الحالي. ستساهم هذه المعلومات في فهم متطلبات تطبيق إدارة المشاريع وتعزيز كفاءة الصناعات التحويلية في المملكة العربية السعودية.

حدود البحث

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- 1- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للبحث في مديري المشاريع في منشآت صناعات تحويلية.
- 2- الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية.
- 3- الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية للبحث في الصناعات التحويلية وإدارة المشاريع.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

مقدمة

سوف يتم تحليل البيانات التي تم التوصل إليها من خلال الاستبانة، وذلك عن طريق اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه، وكذلك المتوسطات والانحرافات المعيارية، للتعرف على ترتيب العبارات، وكذلك سوف يتم توضيح أبرز النتائج التي توصل إليها البحث ووضع التوصيات بما يتناسب مع الهدف من البحث، وذلك على النحو التالي:

تحليل البيانات

سوف يتم تحليل البيانات على النحو التالي:

1- التعرف على طبيعة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول محاور الاستبانة طبقاً لمتغير (سنوات الخبرة)

سيتم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محاور الاستبانة، وذلك على النحو التالي:

جدول (1)

اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محاور الاستبانة

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	0.006	2	0,003	0,295	0,745
	داخل المجموعات	1.034	97	0,011		
	الكلي	1,040	99			
الثاني	بين المجموعات	0,022	2	0,011	0,932	0,397

		0,012	97	1,157	داخل المجموعات	
			99	1,179	الكلي	

ومن الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (متطلبات تطبيق إدارة المشاريع لتعزيز كفاءة الصناعات التحويلية بالمملكة العربية السعودية) طبقاً لمتغير سنوات الخبرة.

2-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على ترتيب عبارات المحور الأول:

جدول(2)

المتوسطات والانحرافات المعيارية حول (واقع دور إدارة المشاريع في الصناعات التحويلية بالمملكة العربية السعودية)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري
1	تحسن الكفاءة الإنتاجية في الصناعات التحويلية.	2,00	12	0,635
2	تقلل التكلفة الزمنية والمادية لعمليات الإنتاج.	1,99	16	0,643
3	تنفذ خطط التطوير التكنولوجي للصناعات التحويلية بانتظام.	2,20	7	0,402
4	تحقق التكامل بين الموارد المادية والبشرية في الصناعات التحويلية.	2,42	4	0,793
5	تحسن جودة المنتجات النهائية في الصناعات التحويلية.	2,40	5	0,492
6	تسهل التنسيق بين فرق العمل المختلفة في المصانع.	1,98	17م	0,635

7	تحسن سلاسل التوريد وإدارة المخزون في الصناعات التحويلية.	2,20	7م	0,752
8	تزيد الإنتاجية في المصانع.	2,22	6	0,746
9	تقلل المخاطر التشغيلية في الصناعات التحويلية.	2,00	12م	0.001
10	تطبق معايير الجودة العالمية في الصناعات التحويلية.	1,78	20	0,746
11	تحسن عمليات التصنيع في الصناعات التحويلية.	2,60	3	0,492
12	تحقق الأهداف الاستراتيجية للشركات الصناعية.	2,19	10	0,394
13	تقيم الأداء لضمان تحسين العمليات الصناعية.	1,81	19	0,761
14	تدعم عمليات التحول الرقمي في الصناعات التحويلية.	2,01	11	0,627
15	تحسن كفاءة استهلاك الطاقة في المصانع.	2,61	1	0,490
16	تحقق تحسينات مستدامة في عمليات الإنتاج.	2,61	1م	0,490
17	تحسن عمليات إعادة التدوير في المصانع.	2,20	7م	0,402
18	تقلل وقت الإنتاج.	2,00	12م	0,001
19	تحسن التواصل الداخلي بين الأقسام المختلفة في المصنع.	1,98	17	0,898
20	تحقق التميز التشغيلي في الصناعات التحويلية.	2,00	12م	0,001

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- جاءت العبارات (15، 16، 11، 4، 5) ومضمونهم على الترتيب (تحسن كفاءة استهلاك الطاقة في المصانع، تحقق تحسينات مستدامة في عمليات الإنتاج، تحسن عمليات التصنيع في الصناعات التحويلية، تحقق التكامل بين الموارد المادية والبشرية في الصناعات التحويلية، تحسن جودة المنتجات النهائية في الصناعات التحويلية) في المراكز الأولى لترتيب عبارات هذا المحور.
- في حين جاءت العبارات (2، 19، 6، 13، 10) ومضمونهم على الترتيب (تقلل التكلفة الزمنية والمادية لعمليات الإنتاج، تحسن التواصل الداخلي بين الأقسام المختلفة

في المصنع، تسهل التنسيق بين فرق العمل المختلفة في المصانع، تقييم الأداء لضمان تحسين العمليات الصناعية، تطبق معايير الجودة العالمية في الصناعات التحويلية) في الترتيب الأخير

ويمكن تفسيره بناءً على الأولويات والتحديات الرئيسية التي تواجه الصناعات التحويلية في المملكة العربية السعودية، فالصناعات التحويلية تسعى لتحقيق تحسينات مستدامة وكفاءة تشغيلية على عدة مستويات، ومن هنا يمكن النظر إلى أسباب هذا الترتيب كما يلي:

- تحسن كفاءة استهلاك الطاقة (عبارة 15): الطاقة تعتبر من الموارد الحيوية في الصناعات التحويلية، وتخفيض استهلاكها يعزز استدامة الإنتاج ويخفض التكلفة، وهو عامل أساسي في الاقتصاد السعودي الذي يعتمد على استهلاك موارد الطاقة.
- تحقيق تحسينات مستدامة في عمليات الإنتاج (عبارة 16): تحسينات العمليات المستدامة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وخفض الهدر، وهو هدف رئيسي لأي مشروع صناعي ناجح.
- تحسن عمليات التصنيع (عبارة 11): تحسين العمليات يزيد من كفاءة الإنتاج ويقلل الأخطاء، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة المنتجات وسرعة تلبية الطلبات.
- تحقق التكامل بين الموارد المادية والبشرية (عبارة 4): التكامل بين الموارد المادية والبشرية يعزز القدرة على تشغيل المشاريع بكفاءة وتحقيق الأهداف بأقل تكاليف.
- تحسن جودة المنتجات النهائية (عبارة 5): الجودة العالية للمنتجات تعزز القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية، مما يعد عنصراً أساسياً في تحقيق النجاح المستمر.
- أما العبارات (2، 19، 6، 13، 10) التي جاءت في ترتيب لاحق، فهي ترتبط بعوامل تنظيمية وإدارية مثل تقليل التكاليف، تحسين التواصل الداخلي، وتطبيق معايير الجودة العالمية. هذه العوامل مهمة لكنها قد تُعتبر ذات تأثير غير مباشر مقارنة بالتحسينات التقنية المباشرة التي تم تصدرها في الترتيب الأول.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على ترتيب عبارات المحور الثاني:

جدول (3)

المتوسطات والانحرافات المعياري حول (متطلبات تطبيق إدارة المشاريع لتعزيز كفاءة الصناعات التحويلية بالمملكة العربية السعودية)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري
1	توفير دعم تقني متقدم لتطبيق إدارة المشاريع بشكل فعال في الصناعات التحويلية.	2,79	5	0,409
2	تبني معايير إدارة المشاريع العالمية لتعزيز كفاءة الصناعات التحويلية.	2,59	9	0,494
3	إلى تدريب الكوادر البشرية على استخدام أدوات وتقنيات متخصصة.	2,59	9م	0,494
4	توفير بيئة تنظيمية داعمة تساعد في تطبيق إدارة المشاريع بسلاسة في الصناعات التحويلية.	2,59	8م	0,494
5	توفير فرق عمل متعددة التخصصات.	2,60	7	0,492
6	توفير موارد مالية كافية لدعم مشروعات التطوير والتحسين في الصناعات التحويلية.	2,80	3	0,402
7	تبني ممارسات إدارة المخاطر لضمان استدامة المشاريع الصناعية.	2,21	11	0,756
8	الاستثمار في الأبحاث والتطوير لرفع كفاءة المشاريع الصناعية.	2,60	7م	0,492
9	تبني منهجيات Agile أو Lean لإدارة المشاريع بمرونة وكفاءة.	2,21	11م	0,756
10	توفير قيادات قوية تمتلك رؤية استراتيجية واضحة.	2,80	3م	0,402

11	توفير نظام رقابي يضمن تحقيق أهداف المشاريع الصناعية في الوقت المحدد.	3,00	1	0,001
12	دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز دقة التخطيط والمتابعة.	3,00	1م	0,001
13	تبني سياسات استدامة بيئية ضمن خطط إدارة المشاريع لتعزيز الكفاءة الصناعية.	2,61	6	0,490

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- جاءت العبارات (11، 12، 6، 10، 1) ومضمونهم على الترتيب (توفير نظام رقابي يضمن تحقيق أهداف المشاريع الصناعية في الوقت المحدد، دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز دقة التخطيط والمتابعة، توفير موارد مالية كافية لدعم مشروعات التطوير والتحسين في الصناعات التحويلية، توفير قيادات قوية تمتلك رؤية استراتيجية واضحة ، توفير دعم تقني متقدم لتطبيق إدارة المشاريع بشكل فعال في الصناعات التحويلية) في المراكز الأولى لعبارات هذا المحور.
- في حين جاءت العبارات (2، 3، 7، 9) ومضمونهم على الترتيب (تبني معايير إدارة المشاريع العالمية لتعزيز كفاءة الصناعات التحويلية، إلى تدريب الكوادر البشرية على استخدام أدوات وتقنيات متخصصة، تبني ممارسات إدارة المخاطر لضمان استدامة المشاريع الصناعية، تبني منهجيات Agile أو Lean لإدارة المشاريع بمرونة وكفاءة) في الترتيب الأخير لعبارات هذا المحور.

النتائج

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (متطلبات تطبيق إدارة المشاريع لتعزيز كفاءة الصناعات التحويلية بالمملكة العربية السعودية) طبقاً لمتغير سنوات الخبرة.
- جاءت العبارات (15، 16، 11، 4، 5) ومضمونهم على الترتيب (تحسن كفاءة استهلاك الطاقة في المصانع، تحقق تحسينات مستدامة في عمليات الإنتاج، تحسن عمليات التصنيع في الصناعات التحويلية، تحقق التكامل بين الموارد المادية والبشرية في الصناعات التحويلية، تحسن جودة المنتجات النهائية في الصناعات التحويلية) في المراكز الأولى لترتيب عبارات محور واقع دور إدارة المشاريع في الصناعات التحويلية بالمملكة العربية السعودية. في حين جاءت العبارات (2، 19، 6، 13، 10) ومضمونهم على الترتيب (تقلل التكلفة الزمنية والمادية لعمليات الإنتاج، تحسن التواصل الداخلي بين الأقسام المختلفة في المصنع، تسهل التنسيق بين فرق العمل المختلفة في المصانع، تقييم الأداء لضمان تحسين العمليات الصناعية، تطبق معايير الجودة العالمية في الصناعات التحويلية) في الترتيب الأخير.
- جاءت العبارات (11، 12، 6، 10، 1) ومضمونهم على الترتيب (توفير نظام رقابي يضمن تحقيق أهداف المشاريع الصناعية في الوقت المحدد، دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز دقة التخطيط والمتابعة، توفير موارد مالية كافية لدعم مشروعات التطوير والتحسين في الصناعات التحويلية، توفير قيادات قوية تمتلك رؤية استراتيجية واضحة ، توفير دعم تقني متقدم لتطبيق إدارة المشاريع بشكل فعال في الصناعات التحويلية) في المراكز الأولى لعبارات محور متطلبات تطبيق إدارة المشاريع لتعزيز كفاءة الصناعات التحويلية بالمملكة العربية السعودية.
- في حين جاءت العبارات (2، 3، 7، 9) ومضمونهم على الترتيب (تبني معايير إدارة المشاريع العالمية لتعزيز كفاءة الصناعات التحويلية، إلى تدريب الكوادر البشرية على استخدام أدوات وتقنيات متخصصة، تبني ممارسات إدارة المخاطر لضمان استدامة المشاريع الصناعية، تبني منهجيات Agile أو Lean لإدارة المشاريع بمرونة وكفاءة) في الترتيب الأخير لعبارات هذا المحور.

التوصيات

في ضوء التحليل السابق للدراسات والأدبيات يوصي البحث الحالي بما يلي:

- ينبغي تعزيز القوانين والسياسات التي تدعم الصناعات التحويلية من خلال تسهيل تطبيق مبادئ إدارة المشاريع، مثل تقديم الإعفاءات الضريبية والحوافز لتشجيع الابتكار والتحسين المستمر.
- تشجيع الشراكات بين الشركات المحلية والحكومة لتطوير المشاريع، وضمان توفير التمويل، والبنية التحتية، والاستفادة من الدعم الحكومي.
- تعزيز التحول الرقمي في الصناعات التحويلية من خلال تطبيق تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، والتحليلات الضخمة، لتسريع وتيرة الإنتاج وزيادة الكفاءة.
- تبني أدوات مثل منصات التخطيط، الجدولة، وإدارة الموارد التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي لتحسين إدارة الوقت، الجودة، والموارد البشرية.
- توفير برامج تدريبية متقدمة للكوادر العاملة في الصناعات التحويلية لتطوير مهاراتهم في إدارة المشاريع بشكل منهجي، وتعزيز القدرات القيادية لإدارة فرق العمل.
- تشجيع ثقافة التحسين المستمر داخل المصانع؛ حيث يتبنى الموظفون أساليب مستمرة لتحليل الأداء وتحسين الإنتاجية.
- تطوير استراتيجيات فعالة لتحديد وتقييم المخاطر التي قد تؤثر على سير العمل في المشاريع الصناعية.
- تطبيق معايير جودة عالمية في الصناعات التحويلية مثل ISO، وتحسين العمليات من خلال استخدام أدوات مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) لضمان تحقيق أعلى معايير الجودة.
- تشجيع المشاريع التي تراعي الجانب البيئي، من خلال اعتماد تقنيات إنتاج نظيفة وإدارة المشاريع بطريقة تضمن كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر.
- الاستثمار في الأبحاث والتطوير لابتكار منتجات جديدة وتقنيات حديثة تزيد من كفاءة الإنتاج وتعزز القدرة التنافسية للصناعات التحويلية.
- إنشاء آليات تمويل أكثر مرونة لتمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة من تنفيذ مشاريعها بنجاح.
- ضمان توفر بنية تحتية حديثة، مثل أنظمة النقل، الطاقة، والموانئ، التي تدعم وتسرع تنفيذ المشاريع الصناعية بكفاءة عالية.
- إنشاء نظم متكاملة لإدارة المشاريع تساعد في التخطيط، التنفيذ، والمتابعة.
- تطوير خطط استراتيجية بعيدة المدى للصناعات التحويلية، مع التركيز على التوسع، الابتكار، والاندماج مع الأسواق العالمية.
- دعم الشركات المحلية في سلاسل الإمداد لتقليل الاعتماد على المصادر الخارجية، ما يعزز من استدامة وكفاءة المشاريع الصناعية في المملكة.

- تعتبر التوصيات في مجال إدارة المشاريع ضرورية لتحسين فعالية وكفاءة المشاريع، وضمان تحقيق الأهداف المرجوة. بناءً على النتائج المستخلصة من الدراسات السابقة والممارسات الحالية في إدارة المشاريع، نقدم مجموعة من التوصيات الهامة التي يمكن أن تسهم في تعزيز إدارة المشاريع في المؤسسات.

- 1. تحسين التخطيط الاستراتيجي

- يُعد التخطيط الجيد خطوة أساسية لنجاح أي مشروع. ولتحسين هذه العملية، نقترح:

- استخدام أدوات التخطيط المتقدمة: ينبغي على المؤسسات تبني أدوات متقدمة مثل برامج إدارة المشاريع (مثل Microsoft Project و Primavera) لتسهيل عملية التخطيط وتقديم رؤية شاملة عن جميع جوانب المشروع.

- تحديد الأهداف بوضوح: يجب على الفرق وضع أهداف SMART محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية، ومؤقتة) لضمان وضوح الأهداف وتوجيه الجهود بشكل فعال.

- تقييم الجدوى بشكل شامل: ينبغي إجراء دراسات جدوى مفصلة قبل بدء أي مشروع، تشمل تقييم السوق والموارد والتكاليف، لتحديد مدى جدوى المشروع.

- 2. تعزيز إدارة المخاطر

- تعتبر إدارة المخاطر جزءًا حيويًا من إدارة المشاريع. لذا، يجب التركيز على:

- تطوير استراتيجيات استباقية: ينبغي للمؤسسات تطوير استراتيجيات فعالة لتحديد وإدارة المخاطر قبل أن تؤثر سلبًا على المشروع. يشمل ذلك استخدام تقنيات مثل تحليل المخاطر وتقييمها بانتظام.

- تدريب الفرق على إدارة المخاطر: يجب توفير تدريب دوري للفرق على كيفية التعرف على المخاطر المحتملة وكيفية تطوير استراتيجيات استجابة فعالة.

- استخدام أدوات تحليل المخاطر: يمكن استخدام أدوات مثل تحليل SWOT وتحليل السيناريوهات لفهم المخاطر بشكل أفضل وتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معها.

- 3. تحسين التواصل بين الفرق

- يُعد التواصل الفعال جزءًا أساسيًا من إدارة المشاريع الناجحة. لذا، ينبغي:

- تطوير قنوات تواصل واضحة: يجب تحديد قنوات التواصل الأساسية بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة، مثل الاجتماعات الدورية، والبريد الإلكتروني، وأدوات التعاون.

- تشجيع الشفافية: ينبغي تعزيز ثقافة الشفافية في التواصل، حيث يجب على أعضاء الفريق مشاركة المعلومات بشكل دوري ومفتوح.

- تقديم تدريبات على مهارات التواصل: يمكن أن تساعد دورات تدريبية في تحسين مهارات التواصل بين أعضاء الفريق، مما يسهل التعاون ويساهم في تقليل الفجوات المعلوماتية.
- 4. تعزيز إدارة الجودة
- تحقيق جودة عالية في المشاريع أمر ضروري. ولتحقيق ذلك، يجب:
- تطوير معايير جودة واضحة: ينبغي وضع معايير جودة محددة لكل مشروع وتعميمها على جميع أعضاء الفريق.
- تنفيذ عمليات مراقبة الجودة: يجب إجراء مراجعات دورية لمراقبة الجودة، بما في ذلك الفحص والتقييم، لضمان أن جميع عناصر المشروع تلبي المعايير المحددة.
- تشجيع الابتكار في الجودة: ينبغي تشجيع الفرق على التفكير الابتكاري في كيفية تحسين الجودة، من خلال اقتراح أفكار جديدة وتجريب أساليب جديدة.
- 5. تطبيق أساليب إدارة المشاريع المرنة (Agile)
- تعتبر أساليب Agile فعالة في تحسين إدارة المشاريع، خاصة في بيئات العمل الديناميكية. لذا، يجب:
- تبني منهجية Agile: ينبغي على المؤسسات اعتماد منهجيات Agile مثل Scrum أو Kanban ، والتي تسمح بالتكيف مع التغييرات السريعة في متطلبات المشروع.
- تدريب الفرق على Agile: يجب توفير التدريب المناسب للفرق على أساليب Agile ، لضمان فهمهم لكيفية العمل بشكل فعال ضمن هذا الإطار.
- استخدام أدوات Agile: يمكن استخدام أدوات مثل Jira أو Trello لتسهيل إدارة المهام والتعاون بين الفرق.
- 6. تحسين التدريب والتطوير المهني
- تعتبر القدرة على التكيف والتعلم المستمر من العوامل الحاسمة في إدارة المشاريع. لذا، ينبغي:
- تقديم برامج تدريب مستمرة: ينبغي توفير برامج تدريب منتظمة للموظفين، تتضمن موضوعات مثل إدارة المشاريع، وإدارة المخاطر، ومهارات التواصل.
- تطوير خطط تطوير مهنية: ينبغي على المؤسسات تطوير خطط فردية لتطوير المهارات لكل موظف، مما يساهم في تعزيز كفاءتهم في إدارة المشاريع.
- توفير فرص التعلم من خلال التجربة: يجب تشجيع الموظفين على التعلم من خلال المشاركة في المشاريع، واكتساب الخبرة العملية في مجالات مختلفة.
- 7. تعزيز القيادة الفعالة

- تعتبر القيادة الفعالة جزءًا أساسيًا من نجاح المشاريع. لذا، ينبغي:
- تطوير مهارات القيادة: ينبغي تقديم دورات تدريبية للمديرين لتطوير مهارات القيادة والتواصل.
- تفعيل دور القادة: يجب على القادة لعب دور فعال في تحفيز الفريق، ودعمهم، وتوجيههم خلال مراحل المشروع.
- تشجيع ثقافة المشاركة: ينبغي تعزيز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة بين أعضاء الفريق، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمشاريع.
- 8. استغلال التكنولوجيا في إدارة المشاريع.
- تعتبر التكنولوجيا أداة قوية لتحسين إدارة المشاريع. لذا، يجب:
- تبني أدوات تكنولوجية حديثة: ينبغي للمؤسسات استخدام أدوات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحسين إدارة المشاريع وتوقع النتائج.
- تشجيع الابتكار التكنولوجي: يجب تشجيع الفرق على استكشاف وتبني التكنولوجيا الجديدة التي يمكن أن تعزز كفاءة المشروع.
- توفير التدريب على التكنولوجيا: ينبغي تقديم التدريب المستمر للموظفين على استخدام الأدوات التكنولوجية الجديدة والتطبيقات ذات الصلة.
- 9. تعزيز الاستدامة في إدارة المشاريع.
- تعتبر الاستدامة جزءًا مهمًا من إدارة المشاريع الحديثة. لذا، يجب:
- تطوير استراتيجيات استدامة: ينبغي للمؤسسات وضع استراتيجيات للاستدامة تشمل العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية.
- تشجيع الممارسات المستدامة: يجب تعزيز ثقافة الممارسات المستدامة بين فرق العمل، من خلال توفير التدريب والمعلومات حول كيفية تطبيقها في المشاريع.
- قياس تأثير الاستدامة: ينبغي إجراء تقييم دوري لتأثيرات المشاريع على البيئة والمجتمع، واستخدام النتائج لتحسين الممارسات المستقبلية.
- 10. التركيز على التغذية الراجعة.
- تعد التغذية الراجعة من الأدوات الفعالة لتحسين الأداء. لذا، ينبغي:
- إنشاء آلية للتغذية الراجعة: يجب تطوير آلية واضحة لجمع التغذية الراجعة من أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة.
- تشجيع ثقافة التعلم من الأخطاء: ينبغي تشجيع الفرق على استخدام التغذية الراجعة كفرصة للتعلم وتحسين الأداء.

المراجع

المراجع العربية:

- ✚ التقنية المباركة. (2019). دليل برامج إدارة المشاريع، مؤسسة سليمان بن عبدالعزيز الراجحي الخيرية.
- ✚ الحلو، نورهان ناصر. (2015). واقع تطبيق أسس إدارة المشاريع لدى مؤسسات الصناعات التحويلية في قطاع غزة، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- ✚ خليل، أحمد موسى. (2018). التنوع الصناعي: قياسه وأنماطه - دراسة تطبيقية على الصناعات التحويلية بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، (170)، 65-117.
- ✚ الدليمي، سعد أحمد خليفة. (2019). إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية بتحسين جودة المشاريع الصناعية: دراسة تحليلية لإقليم الشمال في الأردن، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- ✚ الرحيم، نوف يحيى. (2018). أثر الانفتاح التجاري على الصناعات التحويلية في المملكة العربية السعودية، الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، (125)، 351-399.
- ✚ الراددي، حنان وياغي، خليل. (2020). التعرف على العلاقة بين إدارة المشاريع واستراتيجية المنظمة، المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر تحت عنوان: "دور العلوم الإنسانية والاجتماعية والطبيعية في دعم التنمية المستدامة" 9-10 ديسمبر 2020، اسطنبول- تركيا، شبكة المؤتمرات العربية، 275-292.
- ✚ الشهري، خالد عبدالله وآخرون. (2023). واقع النكاء الاصطناعي على إدارة المشاريع في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (94)، 431-467.
- ✚ الطحطوح، عمر بن عمار. (2022). أثر استراتيجية النمو من خلال اتباع استراتيجية التنوع على الحصة السوقية أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع في القطاع العام بالمدينة المنورة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، (2)8، 49-66.
- ✚ عبدالجواد، راضي السيد والرسول، أحمد أبو اليزيد. (2023). فرضيات كالدور ودور الصناعات التحويلية في النمو الاقتصادي بالمملكة العربية السعودية، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المعهد العربي للتخطيط، (1)23، 63-92.

- ✚ الغامدي، ريم سعيد؛ الأنديجاني، مها. (2020). أثر الصناعات التحويلية على النمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية للفترة (1990-2018)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(3)، 108-126.
- ✚ الغمري، سامي صلاح عبدالله. (2012). أهمية الصناعات التحويلية السعودية: دراسة جغرافية تحليلية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، 20(1)، 109-143.
- ✚ قفال، رحمة. (2015). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المشاريع: دراسة ميدانية لاتصالات الجزائر ولاية قالمة، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 80 ماي 1945 قالمة.
- ✚ ناصر، عثمان وياغي، خليل عبد الحميد. (2019). إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة: دراسة مقارنة، المؤتمر العلمي الدولي المعاصر للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية والإدارية والطبيعية: نظرة بين الحاضر والمستقبل، 623-647.
- ✚ نصر الدين، فيفيان؛ الزهراني، روان. (2023). أثر التطور التكنولوجي على نمو قطاع الصناعات التحويلية في المملكة العربية السعودية (1995-2022)، المجلة العربية للإدارة، 45(3)، 1-16.
- ✚ النويصر، سارة ناصر. (2020). قياس إنتاجية نشاط الصناعات التحويلية بالمملكة العربية السعودية، مؤسسة النقد العربي السعودي.
- ✚ صبري، منار نبيل. (2021). واقع القدرة التنافسية لقطاع الصناعات التحويلية في مصر والسعودية، 12(1)، 202-224.
- ✚ العساف، زيد. (2019). إدارة المشاريع: الأسس والممارسات. دار الكتاب الجامعي.
- ✚ الشمري، صالح. (2020). الابتكار في الصناعات التحويلية. دار المناهج.
- ✚ الزهراني، محمد. (2021). تحليل الأداء في المشاريع الصناعية. مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ✚ القحطاني، عبد الله. (2018). استراتيجيات إدارة المشاريع. دار جرير.
- ✚ الغامدي، فهد. (2020). تطبيق إدارة المشاريع في المؤسسات. دار الفلاح.
- ✚ الشريف، سارة. (2022). مبادئ إدارة المشاريع الحديثة. دار التعليم.
- ✚ السبيعي، أحمد. (2017). إدارة المشاريع في البيئة الصناعية. مكتبة الفلاح.
- ✚ الفالح، ناصر. (2019). تحسين كفاءة الإنتاج في الصناعة. دار الأبحاث.
- ✚ العتيبي، خالد. (2021). أساليب إدارة المشاريع. دار الهدى.
- ✚ الصالح، رامي. (2020). تحديات الصناعات التحويلية في السعودية. دار الفكر.
- ✚ الرفاعي، سمير. (2019). إدارة المشاريع: منهجيات وأدوات. دار النهضة العربية.
- ✚ الحميد، عائشة. (2020). التخطيط الاستراتيجي في الصناعات التحويلية. دار الشروق.
- ✚ السالم، جاسم. (2018). قيادة المشاريع الناجحة. دار العلوم.

- ✚ الهذلول، لطيفة. (2021). إدارة المخاطر في المشاريع الصناعية. دار التوزيع والنشر.
- ✚ المبارك، وليد. (2019). تطبيقات التكنولوجيا في إدارة المشاريع. دار القلم.
- ✚ الخالدي، سهام. (2020). أهمية التدريب في نجاح المشاريع. دار الأندلس.
- ✚ العواد، منصور. (2022). إدارة الوقت في المشاريع الصناعية. دار الكتاب الحديث.
- ✚ الشويمي، نورة. (2019). تحسين العمليات الإنتاجية. دار الفتح.
- ✚ العسيري، مريم. (2020). التوجهات الحديثة في إدارة المشاريع. دار المجد.
- ✚ بن سعيد، هاني. (2021). التخطيط وإدارة المشاريع. دار المريخ.
- ✚ العمري، بدر. (2018). إدارة الجودة في المشاريع. دار القوس.

المراجع الأجنبية

- ✚ PMI. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Project Management Institute.
- ✚ Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2017). *Project Management: A Managerial Approach*. Wiley.
- ✚ Shtub, A., & Caron, P. (2011). *Project Management: Processes, Methodologies, and Economics*. Pearson.
- ✚ Gido, J., & Clements, J. P. (2018). *Successful Project Management*. Cengage Learning.
- ✚ Lientz, B. P., & Rea, K. P. (2016). *Project Management for the 21st Century*. Academic Press.
- ✚ Schwalbe, K. (2018). *Information Technology Project Management*. Cengage Learning.
- ✚ Baker, B. N., Murphy, D. F., & Fisher, D. (2008). *Project Management in Construction*. McGraw-Hill.
- ✚ Teller, J., & Keller, C. (2015). *Project Management and its Impact on the Effectiveness of Manufacturing*. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1045-1054.
- ✚ Müller, R., & Jugdev, K. (2012). *Project Management and the Role of Project Success*. *International Journal of Project Management*, 30(6), 782-790.
- ✚ Lock, D. (2018). *Project Management*. Gower Publishing.
- ✚ Clarke, A. (2010). *Projects and Project Management: The Context of Contemporary Project Management*. *International Journal of Project Management*, 28(3), 225-236.
- ✚ Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005). *Visualizing Stakeholder Influence: A Project Management Perspective*. *International Journal of Project Management*, 23(3), 187-194.
- ✚ Elonen, S., & Artto, K. A. (2003). *Project Portfolio Management: Theoretical Framework and Practical Implications*. *International Journal of Project Management*, 21(6), 411-419.

- ✚ Morris, P. W. G. (2013). *The Management of Projects*. Thomas Telford Publishing.
- ✚ Graham, J. (2014). *Understanding Project Management: A Practical Guide to Project Management*. *PM World Journal*, 3(9), 1-10.
- ✚ Pinto, J. K. (2013). *Project Management: Achieving Competitive Advantage*. Pearson.
- ✚ Kwak, Y. H., & Anbari, F. T. (2009). *Benefits, Obstacles, and Future of Six Sigma Approach*. *Technovation*, 29(10), 717-726.
- ✚ Andersen, E. S. (2016). *The International Journal of Project Management: Challenges for Project Management Research and Practice*. *International Journal of Project Management*, 34(2), 157-161.
- ✚ Tharp, J. (2015). *The Fundamentals of Project Management*. Project Management Institute.

الملاحق

الاستبانة

استبانة مقدمة إلى مديري المشروعات الصناعية بالمملكة العربية السعودية للتعرف على (متطلبات تطبيق إدارة المشاريع لتعزيز كفاءة الصناعات التحويلية بالمملكة العربية السعودية)

عزيزي المشارك

يقوم الباحث بإعداد (مشروع تخرج) في جامعة ميدأوشن بعنوان " متطلبات تطبيق إدارة المشاريع لتعزيز كفاءة الصناعات التحويلية بالمملكة العربية السعودية". يهدف هذا البحث إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المشاريع لتعزيز كفاءة الصناعات التحويلية بالمملكة العربية السعودية، وأود أن أطلب تعاونكم للإجابة على هذا الاستبيان. وسيتم الحفاظ على سرية أي معلومات يتم الحصول عليها وستستخدم فقط لأغراض أكاديمية.

إن تعاونكم محل تقدير بالغ. أشكركم مقدماً على موافقتكم على المشاركة في هذه الدراسة. إذا كانت لديكم أي أسئلة، فلا تترددوا في التواصل مع مشرفي المحترم، الدكتور/ الفيصّل عبد الحميد أو الدكتور/ فايز جرّاد

أولاً: البيانات الأولية

1- سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 - 10 سنة ☐
☐ أكثر من 10 سنة

ثانيًا: محاور الاستبانة

نوع الإجابة	السؤال	رقم السؤال
خيارات متعددة	ما هو عمرك؟	1
خيارات متعددة	ما هو مؤهلك العلمي؟	2
خيارات متعددة	في أي قطاع تعمل؟	3
خيارات متعددة	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل؟	4
نعم / لا	هل لديك خبرة في إدارة المشاريع؟	5
منخفضة / متوسطة / عالية	ما هو مدى معرفتك بمبادئ إدارة المشاريع؟	6
نعم / لا	هل تم تدريبك على إدارة المشاريع؟	7
خيارات متعددة	ما هو نوع المشاريع التي تفضل العمل عليها؟	8
ضعيفة / متوسطة / قوية	كيف تقيم فعالية فريق العمل في مشاريعك السابقة؟	9
خيارات متعددة	ما هو أكبر تحدٍ واجهته في إدارة المشاريع؟	10
نعم / لا	هل تعتقد أن إدارة المشاريع تساهم في تحسين الكفاءة الإنتاجية؟	11

12	هل تستخدم أدوات إدارة المشاريع الرقمية؟	نعم / لا
13	ما هي الأدوات التي تستخدمها في إدارة المشاريع؟	خيارات متعددة
14	ما مدى تأثير التخطيط الجيد على نجاح المشاريع؟	ضعيف / متوسط / قوي
15	هل تتبع أساليب معينة لإدارة المخاطر في مشاريعك؟	نعم / لا
16	ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه الصناعات التحويلية في المملكة؟	خيارات متعددة
17	كيف تقيم مستوى كفاءة الصناعة التحويلية في المملكة؟	ضعيف / متوسط / قوي
18	هل تؤمن أن تحسين إدارة المشاريع يمكن أن يزيد من كفاءة الصناعة التحويلية؟	نعم / لا
19	ما هو الدور الذي تلعبه الابتكارات التكنولوجية في تحسين كفاءة الإنتاج؟	كبير / متوسط / ضعيف
20	هل تتلقى دعمًا حكوميًا لتحسين العمليات الإنتاجية؟	نعم / لا
21	ما مدى أهمية التدريب والتطوير المهني في تعزيز كفاءة الصناعة التحويلية؟	ضعيف / متوسط / قوي
22	ما هي مجالات تحسين كفاءة الصناعة التحويلية برأيك؟	خيارات متعددة

23	هل لديك اقتراحات لتحسين كفاءة الصناعة التحويلية؟	مساحة مفتوحة للإجابة
24	كيف تؤثر السياسات الحكومية على أداء الصناعة التحويلية؟	تأثير إيجابي / تأثير سلبي / لا تأثير
25	ما هي الممارسات الأكثر فعالية في إدارة المشاريع؟	خيارات متعددة
26	كيف تقيم مستوى التعاون بين أعضاء فريق المشروع؟	ضعيف / متوسط / قوي
27	هل تعتبر إدارة الوقت عاملاً مهماً في نجاح المشروع؟	نعم / لا
28	ما مدى فعالية التواصل بين الإدارات المختلفة في مشروعك؟	ضعيف / متوسط / قوي
29	هل لديك معرفة بأساليب إدارة المشاريع المرنة (Agile)؟	نعم / لا
30	كيف تقيم تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع؟	ضعيف / متوسط / قوي
31	ما مدى أهمية إدارة التغيير في المشاريع؟	ضعيف / متوسط / قوي
32	هل تعتقد أن هناك حاجة لتحسين إدارة المشاريع في مؤسستك؟	نعم / لا

33	كيف تقيم أثر التحديات الاقتصادية على مشاريعك؟	ضعيف / متوسط / قوي
34	هل تتبع معايير معينة في إدارة المشاريع؟	نعم / لا
35	ما هو دور الابتكار في مشاريعك؟	كبير / متوسط / ضعيف
36	هل تفضل العمل بمفردك أو ضمن فريق في المشاريع؟	بمفردتي / ضمن فريق
37	ما مدى وضوح الأهداف في المشاريع التي تعمل عليها؟	ضعيف / متوسط / قوي
38	كيف تقيم تأثير التقييم المستمر على تحسين الأداء؟	ضعيف / متوسط / قوي
39	ما هو أهم عامل نجاح في مشاريعك؟	خيارات متعددة
40	هل تعتقد أن إدارة المشاريع تحتاج إلى تطوير مستمر؟	نعم / لا
41	كيف تقيم الاستجابة للتغيرات خلال المشروع؟	ضعيف / متوسط / قوي
42	هل تستخدم التقنيات الرقمية لتحسين إدارة المشاريع؟	نعم / لا
43	ما مدى أهمية تقييم المخاطر قبل بدء المشروع؟	ضعيف / متوسط / قوي

44	كيف تقيم تأثير جودة الموارد البشرية على المشروع؟	ضعيف / متوسط / قوي
45	هل تؤمن بأن وجود خطة طوارئ يحسن من نجاح المشروع؟	نعم / لا
46	ما هي أداة إدارة المشاريع التي تجدها الأكثر فعالية؟	خيارات متعددة
47	كيف تقيم نظام الإبلاغ عن تقدم المشروع؟	ضعيف / متوسط / قوي
48	هل تعتبر الأهداف SMART أساسية في إدارة المشاريع؟	نعم / لا
49	كيف تقيم التنسيق بين الفرق المختلفة في المشروع؟	ضعيف / متوسط / قوي
50	ما هو دور التدريب المستمر في نجاح المشروع؟	كبير / متوسط / ضعيف
51	هل لديك خبرة في إدارة المشاريع الدولية؟	نعم / لا
52	كيف تقيم تأثير الثقافة المحلية على إدارة المشاريع الدولية؟	ضعيف / متوسط / قوي
53	هل تواجه تحديات في إدارة المشاريع عبر الثقافات؟	نعم / لا
54	ما مدى أهمية المرونة في إدارة المشاريع؟	ضعيف / متوسط / قوي

55	هل تؤمن بأن التحسين المستمر ضروري في إدارة المشاريع؟	نعم / لا
56	كيف تقيم نظام الاتصال الداخلي في مشروعك؟	ضعيف / متوسط / قوي
57	ما هي أكبر العوائق التي تواجهها في إدارة المشاريع؟	خيارات متعددة
58	هل تعتبر إدارة الوقت جزءًا أساسيًا من إدارة المشاريع؟	نعم / لا
59	كيف تقيم أهمية التعلم من الأخطاء في المشاريع السابقة؟	ضعيف / متوسط / قوي
60	هل تعتقد أن هناك حاجة لتدريب إضافي في مجال إدارة المشاريع؟	نعم / لا
61	ما هو دور فريق الإدارة العليا في دعم المشاريع؟	كبير / متوسط / ضعيف
62	كيف تقيم نظام الحوافز في مؤسستك؟	ضعيف / متوسط / قوي
63	هل لديك اقتراحات لتحسين إدارة المشاريع في مؤسستك؟	مساحة مفتوحة للإجابة
64	ما هو تأثير التقنيات الحديثة على إدارة المشاريع؟	تأثير إيجابي / تأثير سلبي / لا تأثير

65	كيف تقيم أهمية مشاركة المعرفة بين الفرق في المشروع؟	ضعيف / متوسط / قوي
66	هل تؤمن بأن التعاون بين القطاعين العام والخاص يعزز إدارة المشاريع؟	نعم / لا
67	ما مدى أهمية القياسات المتعددة لنجاح المشروع؟	ضعيف / متوسط / قوي
68	كيف تقيم فعالية عمليات المتابعة والتقييم في المشاريع؟	ضعيف / متوسط / قوي
69	ما هو دور إدارة الموارد في نجاح المشروع؟	كبير / متوسط / ضعيف
70	هل لديك أي تعليقات أو اقتراحات إضافية؟	مساحة مفتوحة للإجابة

خاتمة الاستبيان

نشكركم على وقتكم ومشاركتكم في هذا الاستبيان. آراؤكم مهمة جدًا لنا وستساعدنا في فهم متطلبات تطبيق إدارة المشاريع لتعزيز كفاءة الصناعات التحويلية في المملكة العربية السعودية. إذا كان لديكم أي تعليقات إضافية، يرجى كتابتها أدناه.

() .

التحليل الإحصائي للاستبيان

1.المعلومات الديموغرافية

جدول 1: توزيع المشاركين حسب العمر

النسبة المئوية(%) العدد الفئة العمرية

أقل من 25 سنة	10	14.3
25 - 34 سنة	25	35.7
35 - 44 سنة	20	28.6
45 - 54 سنة	10	14.3
55 سنة فأكثر	5	7.1
الإجمالي	70	100

جدول 2: توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	العدد	المؤهل العلمي
7.1	5	ثانوية عامة
50.0	35	بكالوريوس
28.6	20	ماجستير
14.3	10	دكتوراه
100	70	الإجمالي

2. تحليل أسئلة الاستبيان الرئيسية

جدول 3: مدى المعرفة بمبادئ إدارة المشاريع

النسبة المئوية (%)	العدد	مستوى المعرفة
14.3	10	منخفضة
42.9	30	متوسطة
42.9	30	عالية
100	70	الإجمالي

جدول 4: تأثير التخطيط الجيد على نجاح المشاريع

النسبة المئوية (%)	العدد	التأثير
7.1	5	ضعيف
35.7	25	متوسط
57.1	40	قوي
100	70	الإجمالي

جدول 5: استخدام أدوات إدارة المشاريع الرقمية

النسبة المئوية (%)	العدد	الاستخدام
71.4	50	نعم
28.6	20	لا
100	70	الإجمالي

3. تحليل التوجهات والاتجاهات

جدول 6: دور الابتكار في تحسين كفاءة الإنتاج

النسبة المئوية (%)	العدد	الدور
--------------------	-------	-------

كبير	40	57.1
متوسط	25	35.7
ضعيف	5	7.1
الإجمالي	70	100

جدول 7: أهمية التدريب والتطوير المهني

الأهمية	العدد	النسبة المئوية (%)
ضعيف	5	7.1
متوسط	20	28.6
قوي	45	64.3
الإجمالي	70	100

4. تحليل الفروق بين مجموعات مختلفة

جدول 8: الفروق في المعرفة بمبادئ إدارة المشاريع حسب سنوات الخبرة

العدد الإجمالي	المعرفة العالية	المعرفة المتوسطة	المعرفة المنخفضة	سنوات الخبرة
30	10	15	5	أقل من 5 سنوات
20	8	10	2	5 - 10 سنوات
20	12	5	3	أكثر من 10 سنوات
70	30	30	10	الإجمالي

5. تحليل التوجهات الاستراتيجية

جدول 9: أهمية إدارة الوقت في نجاح المشروع

النسبة المئوية (%)	العدد	أهمية إدارة الوقت
64.3	45	مهم جداً
35.7	25	مهم
0.0	0	غير مهم
100	70	الإجمالي

استنتاجات عامة:

1. **النتائج الديموغرافية:** نسبة كبيرة من المشاركين تتراوح أعمارهم بين 25 و 44 سنة، مما يشير إلى وجود قوة عاملة شابة ومتنوعة.
2. **معرفة إدارة المشاريع:** معظم المشاركين لديهم معرفة متوسطة إلى عالية بمبادئ إدارة المشاريع.
3. **استخدام الأدوات الرقمية:** حوالي 71% من المشاركين يستخدمون أدوات إدارة المشاريع الرقمية، مما يعكس تزايد التحول الرقمي في هذا المجال.
4. **دور الابتكار:** يعتبر الابتكار مهمًا جدًا لتحسين كفاءة الإنتاج لدى غالبية المشاركين.

Abstract الملخص

The aim of the research was to identify the requirements for applying project management to enhance the efficiency of the manufacturing industries in the Kingdom of Saudi Arabia. The research employed a descriptive–analytical approach and used a questionnaire as a research tool. The findings revealed no statistically significant differences at the 0.05 level between the average responses of the sample participants regarding the "requirements for applying project management to enhance the efficiency of the manufacturing industries in the Kingdom of Saudi Arabia," based on the variable of years of experience. The research offered several recommendations, including: strengthening laws and policies that support manufacturing industries by facilitating the application of project management principles, such as offering tax exemptions and incentives to encourage innovation and continuous improvement. Encouraging partnerships between local companies and the government to develop projects, ensuring the provision of funding, infrastructure, and benefiting from government support. Promoting digital transformation in manufacturing industries through the adoption of technologies such as artificial intelligence, the Internet of Things, and big data analytics to accelerate production and increase efficiency.

Midocean University

College of Management

Department of project management



Title in English

Requirements for Project Management Implementation to Enhance the Efficiency of Manufacturing Industries in Saudi Arabia

Prepared by:

Ahmed Nafeth Naser

Supervised by:

Dr. Asmaa Abuanzeh

Year:2024