

تطبيق مبادئ إدارة المشاريع في المشاريع الضخمة في المملكة العربية السعودية

(دراسة على مشاريع رؤية المملكة العربية السعودية 2030)

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المشاريع

إعداد الطالبة: شيخة عبدالله البلوشي

إشراف: الدكتور /

العام الدراسي :

2025

مقدمة:

تُعد إدارة المشاريع من أكثر المجالات تطورًا في العصر الحديث، حيث أصبحت عنصرًا محوريًا في نجاح المؤسسات والقطاعات المختلفة على مستوى العالم. ولم تعد إدارة المشاريع تقتصر على مجرد تنظيم الجداول الزمنية أو توزيع المهام، بل تحولت إلى علم متكامل له أدواته وأسسُه ونماذجُه، ويُمارس بأسلوب احترافي يراعي جميع المتغيرات الإدارية والاقتصادية والبيئية المحيطة بالمشروع. وفي ظل التطورات المتسارعة في بيئات العمل، وتزايد حجم المشاريع وتعقيدها، أصبحت المؤسسات بحاجة ماسة إلى إدارة فعّالة تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وجودة، وبأقل قدر ممكن من الهدر أو التأخير.

ومع التوجه الوطني الكبير نحو التطوير والتحول في المملكة العربية السعودية، خصوصًا بعد الإعلان عن رؤية 2030، برزت الحاجة إلى تبني ممارسات احترافية في إدارة المشاريع بشكل أكبر من أي وقت مضى. فالرؤية جاءت لتشكّل خارطة طريق تنموية طموحة، تهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية في بنية الاقتصاد السعودي، وتنويع مصادر الدخل، ورفع جودة الحياة، وتحسين مستوى الخدمات العامة. لتحقيق هذه الأهداف، أطلقت مجموعة من المشاريع الوطنية الكبرى، مثل مشروع نيوم، مشروع البحر الأحمر، مشروع العلا، وروشن، وغيرها من المبادرات التي تُعد من أضخم المشاريع على مستوى المنطقة والعالم، سواء من حيث حجم التمويل أو مدى التأثير الاقتصادي والاجتماعي المتوقع.

وتتميّز هذه المشاريع بتعدد أطرافها، وتنوع مجالاتها، وتشابك أبعادها الإدارية، مما يجعل إدارتها تحديًا كبيرًا يتطلب كفاءة عالية وخبرة في استخدام مبادئ إدارة المشاريع الحديثة. ومن بين هذه المبادئ ما يتعلق بإدارة النطاق، والوقت، والتكلفة، والجودة، والمخاطر، وأصحاب المصلحة، وهي مبادئ وردت ضمن أدلة إرشادية معتمدة مثل دليل PMBOK الصادر عن معهد إدارة المشاريع PMI. ويُفترض عند تطبيق هذه المبادئ أن تنعكس إيجابًا على جودة التنفيذ، وسرعة الإنجاز، وتحقيق الأهداف الموضوعية بدقة.

ومع ذلك، ورغم حجم الجهود المبذولة، إلا أن الواقع يُظهر أن بعض المشاريع الكبرى قد واجهت تحديات أثناء التنفيذ، تمثلت في تأخر التسليم، أو زيادة التكاليف، أو تغير نطاق العمل. وتُثير هذه التحديات تساؤلات مهمة حول ما إذا كانت مبادئ إدارة المشاريع تُطبّق فعلاً بشكل فعّال في هذه المشاريع، أم أن هناك فجوات أو عوائق تؤثر على التنفيذ وتحقيق النتائج المرجوة.

من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة في المشاريع الكبرى التي تم إطلاقها ضمن إطار رؤية المملكة 2030. وتهدف الدراسة إلى الوقوف على مدى الالتزام بهذه المبادئ في البيئة المحلية، واستكشاف أبرز التحديات التي تواجه الجهات المنفذة، ومحاولة تقديم توصيات علمية تساهم في تطوير الأداء الإداري وتعزيز فرص النجاح في المشاريع الوطنية المستقبلية.

مشكلة الدراسة:

مع دخول المملكة العربية السعودية في مرحلة جديدة من التحول الوطني الطموح عبر إطلاق رؤية **2030**، بدأ توجه واسع نحو تنفيذ عدد من المشاريع الكبرى التي تمثل أدوات رئيسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للرؤية. وتُعد هذه المشاريع من أبرز ملامح التحول الاقتصادي والاجتماعي في المملكة، حيث تشمل مجالات متعددة مثل السياحة، والصناعة، والبيئة، والتقنية، والبنية التحتية، وتستهدف بناء مستقبل أكثر تنوعاً واستدامة. ومن بين هذه المشاريع مشروع نيوم، مشروع البحر الأحمر، مشروع العلا، ذا لاين، وغيرها من المبادرات العملاقة التي تتميز بضخامتها وتداخل عناصرها وارتفاع مستوى التوقعات منها.

نظراً لحجم هذه المشاريع وطبيعتها المعقدة، فإن إدارتها تتطلب أكثر من مجرد متابعة تقليدية أو تخطيط بسيط؛ فهي تحتاج إلى منظومة متكاملة تعتمد على مبادئ إدارة المشاريع الحديثة، التي تضع أطراً واضحة لتنفيذ المشاريع بكفاءة، وتساعد على ضبط الوقت والتكلفة، والجودة، وإدارة المخاطر، والموارد. وتُعد هذه المبادئ، كما وردت في المراجع العالمية مثل دليل **PMBOK**، أساساً فنياً ومنهجياً لضمان نجاح المشاريع، وتستخدمها العديد من الدول والمنظمات العالمية في إدارة مشاريعها الاستراتيجية.

ورغم التقدم الذي تشهده المملكة في هذا المجال، ورغم الجهود التنظيمية والمؤسسية التي تم إنشاؤها لدعم حوكمة المشاريع، مثل إنشاء مكاتب إدارة مشاريع (PMOs) داخل الجهات الحكومية والخاصة، إلا أن الواقع العملي يُظهر تفاوتاً في مستوى تطبيق هذه المبادئ بين مشروع وآخر. حيث أشارت تقارير منشورة ومتابعات إعلامية إلى وجود بعض المشاريع التي واجهت صعوبات في التنفيذ، كالتأخير عن الجداول الزمنية المحددة، أو تجاوز التكاليف المقررة، أو التعديلات المتكررة في نطاق المشروع. كما لوحظ في بعض الحالات وجود تحديات تتعلق بضعف في التنسيق بين الجهات، أو غياب مرجعية إدارية موحدة، أو قصور في إدارة المخاطر.

هذا التفاوت يدفع للتساؤل عن أسباب الفجوة بين المبادئ النظرية المتعارف عليها في إدارة المشاريع، وبين التطبيق الفعلي داخل المشاريع الكبرى في المملكة. هل المشكلة تتعلق بالبنية التنظيمية؟ أم بغياب الكفاءات المتخصصة؟ أم بنقص أدوات المتابعة والرقابة؟ وهل يتم فعلاً الالتزام بما تنص عليه المعايير الدولية في إدارة المشاريع؟ أم أن هناك عوامل محلية وسياقية تؤثر على مستوى التطبيق؟ هذه التساؤلات لا تُطرح بهدف الانتقاد، بل من منطلق الرغبة في الفهم والتحليل، والمساهمة في دعم وتحسين الأداء الإداري في هذه المرحلة المفصلية من تاريخ التنمية في المملكة.

لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى النظر بعمق في واقع إدارة المشاريع الكبرى ضمن رؤية المملكة 2030، وذلك من خلال تحليل مدى الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة المشاريع، وتحديد أبرز التحديات التي قد تعيق هذا الالتزام، ومحاولة الوصول إلى توصيات يمكن أن تسهم في تعزيز فعالية الإدارة في هذه المشاريع الوطنية الطموحة.

وعليه، فإن مشكلة الدراسة تتحدد في التساؤل الآتي:

إلى أي مدى تُطبق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة في المشاريع الكبرى ضمن إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من واقع المرحلة التي تمر بها المملكة العربية السعودية، والتي تُعد من أهم مراحل التحول الوطني الحديث في تاريخها. فمنذ إعلان رؤية المملكة 2030، ظهرت مشاريع عملاقة على مستوى الفكرة والحجم والتأثير، مثل نيوم، ومشروع البحر الأحمر، والعلا، وذا لاین، وروشن، وغيرها من المبادرات الوطنية الكبرى. هذه المشاريع لا تُعد مجرد استثمارات اقتصادية، بل هي أدوات استراتيجية لتغيير بنية الاقتصاد، وتحقيق تنمية مستدامة، وتعزيز مكانة المملكة عالميًا. ومع هذا الحجم من الطموح، تصبح الإدارة الاحترافية ضرورة لا يمكن تجاوزها، وليست خيارًا إضافيًا.

إدارة المشاريع الكبرى لا تتعلق فقط بالتنفيذ الفني، بل تقوم على رؤية إدارية متكاملة تبدأ من لحظة التأسيس، وتشمل التخطيط، والتوجيه، واتخاذ القرار، وإدارة الوقت والتكلفة، وضبط الجودة، والتعامل مع المخاطر، والتواصل مع أصحاب المصلحة. ومن هنا، فإن تحليل مدى التزام هذه المشاريع بمبادئ إدارة المشاريع يُساعد في فهم الطريقة التي تُدار بها هذه المبادرات العملاقة، ومدى وجود أرضية مؤسسية متينة تضمن نجاحها وتحقيق أهدافها كما حُطت لها.

كما أن الكثير من هذه المشاريع تم إطلاقها في فترة زمنية قصيرة، مما يجعل القدرة على التنظيم، والهيكلية، والمتابعة، من العناصر الحاسمة في نجاحها. وفي ظل هذا السياق، تأتي أهمية دراسة إدارة هذه المشاريع الكبرى من زاوية مهنية، لفهم ما إذا كانت تُدار باستخدام أطر معترف بها عالميًا مثل دليل PMBOK، أم أن هناك فجوات في التطبيق تحتاج إلى معالجة. وهذا النوع من التحليل يُساهم في تقييم النضج الإداري للمشاريع السعودية من منظور عملي، وليس فقط نظريًا.

أهمية هذا البحث لا تقف عند حدود الفهم الأكاديمي، بل تمتد إلى كونه قد يُشكل أداة داعمة للجهات التنفيذية نفسها. من خلال تحليل واقعي ومنظم لممارسات الإدارة، يمكن تسليط الضوء على بعض الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، سواء في توزيع الأدوار داخل الفرق، أو في آليات اتخاذ القرار، أو في هيكلية العلاقة بين الجهات المنفذة والمشرفة. وقد يُساهم هذا التحليل كذلك في تقديم تصور واضح حول ضرورة تمكين مكاتب إدارة المشاريع (PMOs)، وإعطائها صلاحيات أوسع للقيام بدورها التنظيمي والرقابي بكفاءة أكبر.

وفي ظل وجود اهتمام متزايد بتحسين أداء المؤسسات العامة والخاصة في المملكة، فإن أي توصيات مبنية على تحليل واقعي ومرجعي في آن واحد، يمكن أن تكون مفيدة لصُناع القرار، خاصة إذا ارتبطت هذه التوصيات بتجارب قائمة على مشاريع حقيقية. كما أن الفجوة الواضحة في الأدبيات حول هذا الموضوع تجعل من هذه الدراسة مساهمة معرفية مهمة، خصوصًا أن كثيرًا من الدراسات السابقة ركزت على الجانب الفني أو المالي من المشاريع، ولم تدخل بالتفصيل في البعد الإداري من واقع المشاريع الكبرى في المملكة.

وعلى المستوى العلمي، تمثل هذه الدراسة فرصة لفهم العلاقة بين النظرية الإدارية والتطبيق العملي في سياق محلي معاصر. حيث تُظهر ما إذا كانت الأدوات والمبادئ العالمية مثل إدارة النطاق، والمخاطر، والجودة، والموارد، قابلة للتطبيق في بيئة تنظيمية وطنية، أم أنها تحتاج إلى تكيف خاص. وهذا النوع من الفهم قد يفتح المجال لدراسات أخرى مستقبلاً، تتناول تفاصيل أكثر مثل فعالية الحوكمة، مستوى التكامل المؤسسي، أو مدى نضج ثقافة العمل بالمشاريع داخل مختلف القطاعات في المملكة.

بالتالي، يمكن القول إن أهمية هذه الدراسة تنبع من كونها تتناول واحدة من أكثر القضايا الحيوية في مرحلة التحول الوطني، وتحاول أن تسهم في تطوير فهم أعمق لطريقة تنفيذ المشاريع الكبرى، ليس فقط من حيث النتائج، بل من حيث الأسلوب الإداري الذي يقف وراءها.

أهداف الدراسة:

تركّز هذه الدراسة على أحد الجوانب الجوهرية في نجاح المشاريع الكبرى، وهو جانب الإدارة، الذي يُعد عاملاً رئيسياً في تحديد مصير المشروع، سواء من حيث الالتزام بالجدول الزمني، أو ضبط التكاليف، أو جودة النتائج. ومع إطلاق عدد من المشاريع الضخمة في المملكة ضمن إطار رؤية 2030، أصبح من المهم فهم كيف تُدار هذه المشاريع فعلياً، ومدى ارتباط الأداء الإداري فيها بالمبادئ المهنية المعروفة في إدارة المشاريع الحديثة.

تنبع الحاجة إلى هذه الدراسة من واقع أن كثيراً من هذه المشاريع تتميز بضخامة نطاقها، وتعدد الجهات المشاركة في تنفيذها، وتداخل التخصصات والمصالح، مما يجعل إدارة المشروع عملية معقدة تتطلب تخطيطاً دقيقاً، وتنسيقاً مستمراً، وتطبيقاً حقيقياً للممارسات العالمية في هذا المجال. ومن خلال هذا الإطار، جاءت أهداف هذه الدراسة على النحو التالي:

1. تحليل مدى الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة المشاريع في المشاريع الكبرى في المملكة:

الهدف من هذا المحور هو فهم كيف تُدار المشاريع الكبرى التي أُطلقت ضمن برامج ومبادرات رؤية 2030، وهل يتم فعلياً تطبيق المبادئ الأساسية لإدارة المشاريع كما وردت في المراجع العالمية، وعلى رأسها دليل PMBOK. ويتضمن ذلك تحليل ممارسات مثل: إدارة الوقت، وتحديد النطاق، وضبط التكلفة، ومتابعة الجودة، والتعامل مع أصحاب المصلحة، وتحديد المخاطر والتعامل معها.

يساعد هذا التحليل في قياس مدى وجود خطة تنفيذية متكاملة لكل مشروع، وما إذا كانت هناك آليات واضحة لمتابعة التقدم، وتوزيع واضح للأدوار، وتوثيق للإجراءات، والالتزام على مستوى القيادة الإدارية بالأسس المهنية للإدارة. من خلال هذا الهدف، يمكن رسم صورة دقيقة عن الفجوة – إن وُجدت – بين التنظير والتطبيق، وفهم الواقع الإداري الحالي بشكل أعمق.

2. تحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق هذه المبادئ في الواقع العملي:

يسعى هذا الهدف إلى رصد المعوقات التي تُعيق تنفيذ مبادئ إدارة المشاريع بالشكل المطلوب. هذه التحديات قد تكون داخلية، مثل ضعف التنسيق بين الإدارات، أو غياب الصلاحيات، أو قلة الكفاءات المتخصصة، أو حتى غياب الثقافة الإدارية التي تُشجّع على الالتزام بالمبادئ العالمية. كما قد تكون خارجية، كالتأخر في الإجراءات الرسمية، أو كثرة التغيرات التنظيمية، أو عدم وضوح العلاقة بين الجهات المنفذة والجهات الرقابية.

يتناول هذا الهدف أيضاً الجوانب المرتبطة بالبنية التقنية، مثل ضعف استخدام الأنظمة الرقمية المتقدمة، أو غياب أدوات فعالة لقياس الأداء والتحكّم في المخاطر. فهم هذه التحديات يُعتبر خطوة أساسية في معرفة الأسباب التي قد تؤدي إلى تأخر المشروع أو تضاعف تكلفته، أو حتى فشل بعض جوانبه.

3. تقديم توصيات واقعية لتحسين آليات الإدارة ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع الكبرى:

بناءً على التحليل السابق، يهدف هذا الجزء إلى اقتراح مجموعة من الحلول العملية التي يمكن أن تساعد في تحسين الطريقة التي تُدار بها المشاريع الكبرى في المملكة، بما يتناسب مع البيئة المحلية ويُحقق أكبر قدر ممكن من الفاعلية.

وتشمل التوصيات المقترحة مجالات عدة، مثل:

- إعادة تنظيم الفرق التنفيذية داخل المشاريع، وتوضيح الصلاحيات والمسؤوليات لكل جهة.
- تمكين مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) داخل الوزارات والهيئات، وجعلها جهات ذات دور فاعل في التخطيط والمتابعة.
- تصميم آليات واضحة لقياس الأداء ومتابعة الإنجاز، باستخدام مؤشرات محددة قابلة للقياس.
- تدريب وتأهيل العاملين في المشاريع على مفاهيم إدارة المشاريع، بما في ذلك المبادئ والأدوات الحديثة.
- اعتماد أدوات تقنية متقدمة تساهم في تسهيل المتابعة اليومية، وتوفير بيانات دقيقة تسهّل اتخاذ القرار.
- تطوير نماذج حوكمة فعّالة تُحدّد العلاقة بين مختلف الجهات، وتقلل من التداخلات الإدارية التي قد تعيق التنفيذ.

تهدف هذه التوصيات إلى تقديم حلول قابلة للتطبيق، تساعد في تحسين بيئة العمل داخل المشاريع الكبرى، وتعزيز فرص نجاحها، وتدعم الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030.

تساؤلات الدراسة:

تنبثق هذه الدراسة من الحاجة إلى فهم واقع تطبيق مبادئ إدارة المشاريع في المشاريع الكبرى التي تُنفذ ضمن إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وذلك في ظل تعاظم حجم هذه المشاريع وتعدد الجهات المعنية بتنفيذها. ومن هذا المنطلق، تم تحديد تساؤلات رئيسية تُوجّه الدراسة وتُسهم في بناء إطارها التحليلي، مع التركيز على أبعاد الالتزام، والمعوقات، والآثار الناتجة عن أساليب الإدارة المتبعة.

وقد جاءت هذه التساؤلات استنادًا إلى تحليل واقع المشاريع الكبرى، وتهدف إلى رصد الفجوة – إن وُجدت – بين المبادئ النظرية لإدارة المشاريع والممارسات الواقعية، مع تسليط الضوء على التحديات المؤسسية والتنظيمية التي قد تؤثر على جودة التنفيذ وبلوغ الأهداف التنموية المرجوة.

وتتمثل التساؤلات الأساسية للدراسة في الآتي:

1. ما مدى الالتزام بتطبيق المبادئ الأساسية لإدارة المشاريع في المشاريع الكبرى المرتبطة برؤية المملكة 2030؟

يسعى هذا التساؤل إلى التعرف على مدى اعتماد الجهات المنفذة على المبادئ العالمية في إدارة المشاريع، مثل تلك الواردة في دليل PMBOK، والتي تشمل إدارة الوقت، والنطاق، والتكلفة، والجودة، والمخاطر، والموارد، وأصحاب المصلحة. كما يتناول وضوح الخطط التنفيذية، وتوزيع المهام داخل فرق العمل، وآليات المتابعة والتقييم، بهدف الوقوف على مدى ترسيخ هذه المبادئ كممارسات فعلية ضمن الثقافة الإدارية للمشروع، وليس كمجرد متطلبات شكلية.

2. ما أبرز التحديات التي تؤثر على تطبيق مبادئ إدارة المشاريع بشكل فعال؟

يركز هذا التساؤل على تحديد العوامل التي قد تعيق تفعيل مبادئ إدارة المشاريع رغم توفر المعرفة بها. وتشمل هذه التحديات ما هو تنظيمي، كضعف الهيكل الإداري وتعدد الجهات دون وجود مرجعية واضحة، وكذلك ما هو بشري مثل نقص الكفاءات المؤهلة وغياب التدريب، إلى جانب العوامل التقنية كعدم توفر أنظمة متابعة متقدمة أو بيانات دقيقة تدعم اتخاذ القرار. كما يشمل أيضًا التحديات الثقافية التي قد تقف عائقًا أمام تبني منهجيات الإدارة الحديثة.

3. ما الآثار الناتجة عن وجود قصور في إدارة المشاريع على جودة التنفيذ وتحقيق الأهداف؟

يهدف هذا التساؤل إلى تحليل الانعكاسات العملية للقصور الإداري على المشاريع، سواء من حيث التأخير في الإنجاز، أو تجاوز الميزانيات، أو ضعف جودة النتائج النهائية. كما يتطرق إلى أثر الإدارة على التنسيق بين الجهات، ورضا أصحاب المصلحة، ومدى تحقيق المشروع لأهدافه التنموية. ويسهم هذا التساؤل في ربط مستوى الاحترافية الإدارية بمخرجات المشروع وتأثيرها على المستوى المؤسسي والمجتمعي.

فروض الدراسة:

تُعد الفروض من الركائز الأساسية التي يُبنى عليها الإطار النظري والتحليلي لأي دراسة علمية، حيث تُصاغ استنادًا إلى ملاحظات منهجية وتجارب سابقة، وتُعبّر عن تصوّر مبدئي للعلاقات المحتملة بين المتغيرات التي تتناولها الدراسة. وتكمن أهميتها في أنها تُمثّل قاعدة الانطلاق نحو اختبار العلاقات وتفسير النتائج، إذ لا تُقدّم الفروض مجرد توقعات عشوائية، بل تُبنى على معطيات منطقية، مدعومة بسياقات نظرية وتجريبية من واقع الأدبيات والممارسات العملية.

وفي ضوء طبيعة هذه الدراسة، التي تبحث في مدى الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة المشاريع في المشاريع الكبرى المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030، جاءت الفروض انعكاسًا لتصور قائم على أن الإدارة العلمية والمنهجية تُعد شرطًا أساسيًا لنجاح المشروع، وأن غيابها أو ضعفها قد يؤدي إلى نتائج سلبية تُعيق بلوغ الأهداف المرجوة. ومن هذا المنطلق، تم تحديد الفروض التالية:

الفرض الأول: يوجد ارتباط إيجابي بين تطبيق مبادئ إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الكبرى في المملكة.

ينطلق هذا الفرض من تصور يستند إلى ما تؤكدته الأدبيات العالمية في مجال إدارة المشاريع، وهو أن الالتزام بمبادئ الإدارة الحديثة يؤدي إلى تحسين فرص نجاح المشاريع، خاصة عندما يتعلق الأمر بمشاريع كبرى تتميز بالتعقيد وتعدد الجهات المعنية. ويُشير الفرض إلى أن وجود منهجيات واضحة في إدارة الوقت، والتحكم بالنطاق، وإدارة الجودة، والتكلفة، والمخاطر، وأصحاب المصلحة، يُساهم في تعزيز قدرة المشروع على تحقيق أهدافه بكفاءة، والالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة.

كما يُسلّط الضوء على أن المشاريع التي تتبنى هذه المبادئ بشكل فعلي، وليس شكليًا، تتمتع بمستوى أعلى من الانضباط الإداري، والوضوح في توزيع الأدوار، والقدرة على التكيف مع التحديات خلال مراحل التنفيذ. ويُبرز هذا الفرض العلاقة المباشرة بين الإدارة المهنية والنتائج النهائية، معتبرًا أن إدارة المشاريع ليست مجرد عمليات تنظيمية، بل هي عنصر جوهري في ضمان النجاح والاستدامة على المدى الطويل.

الفرض الثاني: يساهم وجود مكتب إدارة مشاريع (PMO) فعّال في تحسين مستوى التنسيق والرقابة ورفع كفاءة الأداء في المشاريع الكبرى.

يعتمد هذا الفرض على فكرة أن وجود مكتب متخصص في إدارة المشاريع داخل الجهة المنفذة يُعزّز من مستوى التنظيم المؤسسي ويُسهّل عمليات التخطيط والمتابعة والتقييم. فمكتب إدارة المشاريع لا يُعد كيانًا تنظيميًا فحسب، بل يُمثّل مركزًا استراتيجيًا يُشرف على تنفيذ المشروع من خلال توفير أدوات وآليات تدعم صنع القرار، وترصد التقدم بشكل مستمر، وتُعالج التحديات فور ظهورها.

وتكمن أهمية هذا الفرض في التركيز على أن المشاريع الكبرى لا تكتفي بالكوادر أو الخطط الفنية، بل تحتاج إلى جهة تنظيمية تُنسّق الجهود بين الأطراف المختلفة، وتضمن وجود رؤية موحدة، وتسعى إلى تجميع البيانات وتحليلها وتقديم تقارير دقيقة في الوقت المناسب. كما يُبرز الفرض دور مكاتب إدارة المشاريع في رفع كفاءة الأداء، من خلال توثيق العمليات، وتقليل التكرار، وتوفير ممارسات معيارية تساهم في بناء ذاكرة مؤسسية داعمة للمشاريع المستقبلية.

الفرض الثالث: يؤدي غياب أو ضعف إدارة المخاطر إلى تدني جودة التنفيذ وتأخر الإنجاز في المشاريع الكبرى.

يُركّز هذا الفرض على العلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر ومستوى الأداء التنفيذي داخل المشاريع الكبرى. ففي بيئة مشاريع تتسم بالتعقيد وتعدد المتغيرات، كالمشاريع الوطنية المرتبطة برؤية 2030، يُعد الاستعداد للمخاطر جزءاً أساسياً من التخطيط السليم. ويفترض الفرض أن غياب هذا الاستعداد أو الاستخفاف به قد يُفضي إلى نتائج سلبية تؤثر بشكل مباشر على سير المشروع، مثل التأخير في التسليم، وارتفاع التكاليف، وخلل في جودة المخرجات.

كما يُشير إلى أن إدارة المخاطر لا تقتصر على تحديد التهديدات المحتملة فحسب، بل تشمل بناء استجابات واستراتيجيات بديلة تُفَعّل عند الحاجة، وتُقلّل من آثار التغيرات غير المتوقعة. ومن هذا المنطلق، فإن المشاريع التي لا تملك وحدة فعّالة لإدارة المخاطر، أو تفترق إلى آليات واضحة للتعامل مع الأزمات، غالباً ما تواجه صعوبات في احتواء المشاكل عند حدوثها، مما يؤدي إلى فقدان السيطرة على المشروع، وتضاؤل فرص نجاحه ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد.

الدراسات السابقة:

شهد مجال إدارة المشاريع خلال العقود الأخيرة تطورًا واسعًا واهتمامًا متزايدًا، سواء في البيئات الأكاديمية أو العملية، نتيجة للدور الحيوي الذي تؤديه المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات والحكومات على حد سواء. فقد أدركت الدول والمنظمات أن نجاح المشاريع لا يعتمد فقط على توفر التمويل أو الموارد الفنية، بل يرتبط ارتباطًا وثيقًا بوجود إدارة فعالة تنظم العمل وتتابع تنفيذه وفق مبادئ واضحة ومنهجيات احترافية.

وقد تناولت الأدبيات العلمية موضوع **إدارة المشاريع** من زوايا متعددة، مثل: أساليب التخطيط، وإدارة الوقت، وضبط التكاليف، وإدارة الجودة، وإدارة المخاطر، والتعامل مع أصحاب المصلحة. وتركزت الكثير من الدراسات على تقييم أثر تطبيق هذه المبادئ على نجاح المشاريع، خاصة في المشاريع الكبرى التي تتسم بالتعقيد وتعدد الأطراف. كما ظهرت دراسات أخرى تهتم بتحليل العوامل التي تسهم في فشل المشاريع، وكان من أبرزها ضعف الإدارة، غياب التخطيط، وعدم وضوح الأدوار.

على **المستوى الدولي**، أظهرت دراسات عديدة وجود علاقة قوية بين الالتزام بالمبادئ المعتمدة في إدارة المشاريع، مثل تلك الواردة في دليل **PMBOK**، وبين مستوى النجاح في تنفيذ المشاريع. وقد تناولت بعض الدراسات تجارب دولية في إدارة مشاريع البنية التحتية، ومشاريع التحول الرقمي، والتنمية الحضرية، وخلصت إلى أن المشاريع التي تتبنى مكاتب إدارة مشاريع (PMOs)، وتستخدم أدوات قياس الأداء، وتلتزم بإدارة المخاطر بفعالية، تكون أكثر نجاحًا من غيرها في الوصول إلى الأهداف المحددة ضمن الوقت والتكلفة المخططة.

ومن أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسات أن **عدم وجود هيكل تنظيمي واضح لإدارة المشروع، أو غياب التنسيق بين الفرق، أو الاعتماد على أساليب تقليدية في التتبع والتخطيط**، غالبًا ما يؤدي إلى تعطل مسار المشروع أو التأخر في الإنجاز. كما أكدت عدد من الدراسات على أهمية تطوير القدرات البشرية داخل فرق المشاريع، وأثر ذلك في رفع كفاءة الإدارة وتحسين النتائج.

أما على **المستوى العربي والخليجي**، فقد بدأ الاهتمام بإدارة المشاريع يتصاعد في السنوات الأخيرة، خاصة مع ظهور خطط وطنية كبرى في دول مثل المملكة العربية السعودية، والإمارات، وقطر. وقد أظهرت بعض الدراسات أن التحدي الأكبر لا يكمن فقط في تبني مفاهيم إدارة المشاريع، بل في **تطبيقها الفعلي في بيئة العمل، وتكييفها بما يتناسب مع الخصوصية التنظيمية والثقافية لكل بلد**.

في **المملكة العربية السعودية** على وجه التحديد، أجريت بعض الدراسات التي تناولت إدارة المشاريع في السياقات الحكومية، وبيّنت أن هناك توجهًا إيجابيًا نحو إنشاء مكاتب إدارة المشاريع داخل الوزارات والهيئات. إلا أن بعض الدراسات أظهرت وجود تحديات مستمرة، مثل ضعف التكامل بين الإدارات، وبطء الإجراءات، وغياب المتابعة المؤسسية الدقيقة. كما أشارت إلى أن هناك تفاوتًا في نضج الممارسات الإدارية بين جهة وأخرى، حيث تتبنى بعض الجهات معايير عالمية بفعالية، بينما لا تزال جهات أخرى في طور التطوير والتأهيل.

ومع أن هذه الدراسات قدّمت رؤى مهمة، إلا أن كثيرًا منها اكتفى بتوصيف المشكلات العامة، أو تناول موضوع إدارة المشاريع من زاوية واحدة، مثل إدارة الوقت أو التكلفة فقط. كما أن أغلب الدراسات لم تربط

بين إدارة المشاريع والمشاريع الكبرى المرتبطة برؤية المملكة 2030 بشكل مباشر. ولا تزال الحاجة قائمة لدراسات تحليلية تُسلط الضوء على طبيعة الإدارة الفعلية لهذه المشاريع الوطنية، ومدى التزامها بالمبادئ المهنية، وما هي التحديات التي تواجهها على أرض الواقع.

ومن هنا، تأتي أهمية هذه الدراسة التي تُسهم في سد هذه الفجوة، من خلال تقديم معالجة علمية أكثر شمولاً، تركز على تحليل واقع تطبيق مبادئ إدارة المشاريع في المشاريع الكبرى التي تُعد جزءاً من رؤية 2030، وتهدف إلى استخلاص استنتاجات علمية يمكن البناء عليها لتحسين كفاءة الإدارة ورفع مستوى جاهزية الجهات المنفذة في مواجهة التحديات.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تتركز هذه الدراسة على مجموعة من الأطر والمفاهيم النظرية التي تُشكّل الأساس العلمي لفهم موضوع إدارة المشاريع الكبرى، وتحليل مدى الالتزام بتطبيق مبادئها ضمن المشاريع المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030. وتُعد هذه المنطلقات ضرورية لتكوين إطار معرفي واضح يساعد على تفسير الواقع الإداري للمشاريع، ومقارنته بالمعايير المعتمدة عالمياً في هذا المجال.

تعتمد الدراسة على عدة مفاهيم مركزية، من أبرزها ما يلي:

1. دليل PMBOK لإدارة المشاريع

يُعتبر الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK) الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI) من أهم المراجع المعترف بها عالمياً في مجال إدارة المشاريع. ويقدم هذا الدليل مجموعة من المجالات المعرفية والعمليات التي يجب تطبيقها عبر دورة حياة المشروع، مثل إدارة الوقت، والتكلفة، والنطاق، والجودة، والمخاطر، والموارد، وأصحاب المصلحة.

ويُركّز الدليل على أهمية تكامل هذه المجالات في إطار إداري متناسق، يساعد على تنظيم العمل وتحقيق الأهداف بفعالية. وقد أصبحت هذه المبادئ مرجعاً رئيسياً في تقييم نضج إدارة المشاريع، سواء في القطاع الخاص أو الحكومي، ولذلك فهي تُشكّل الإطار النظري الرئيسي الذي تستند إليه هذه الدراسة.

2. مفهوم حوكمة المشاريع

تشير حوكمة المشاريع إلى النظام المؤسسي الذي ينظم عملية اتخاذ القرار داخل المشروع، ويوضح العلاقات والصلاحيات بين الأطراف المختلفة، ويضمن الشفافية والمساءلة. وتزداد أهمية هذا المفهوم في المشاريع الكبرى التي تتطلب تنسيقاً عالياً بين عدة جهات تنفيذية واستشارية.

وتعتمد الحوكمة على مبادئ أساسية مثل تحديد الأدوار بوضوح، وتوثيق العمليات، وتفعيل آليات الرقابة الداخلية، وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع. ومن خلال هذا المفهوم، يمكن تحليل مدى وجود أنظمة إدارية واضحة داخل المشاريع الكبرى في المملكة، وما إذا كانت هناك مرجعية واضحة لاتخاذ القرار وإدارة التداخلات.

3. إدارة المخاطر

تُعد إدارة المخاطر من أهم الركائز في إدارة المشاريع الاحترافية، حيث تساعد في التنبؤ بالمشكلات المحتملة قبل وقوعها، ووضع خطط للتعامل معها بشكل استباقي. وتشمل هذه العملية تحديد المخاطر، وتحليلها، وتقدير تأثيرها، وتطوير خطط الاستجابة المناسبة.

في المشاريع الكبرى التي تتطلب استثمارات ضخمة وتمتد على سنوات، يصبح غياب إدارة المخاطر سبباً مباشراً في التعثر أو تجاوز التكاليف أو تأخر الإنجاز. وتُحلل هذه الدراسة مدى إدراك المشاريع الكبرى لأهمية إدارة المخاطر، ومدى تفعيل هذا المفهوم في الواقع التنفيذي.

4. دور مكاتب إدارة المشاريع (PMOs)

تشكل مكاتب إدارة المشاريع عنصراً تنظيمياً مهماً داخل المؤسسات التي تدير مشاريع متعددة. ويمكن دور هذه المكاتب في دعم تنفيذ المشاريع من خلال إعداد الأطر والسياسات، وتوفير التدريب، وتوحيد الأدوات والمنهجيات، ومتابعة الأداء.

وتُساعد مكاتب إدارة المشاريع على تقليل التشتت بين الفرق، وضمان الاتساق في تطبيق المعايير، وتوفير تقارير دقيقة تُساعد صُنّاع القرار. ومن خلال هذا المنطلق، تبحث الدراسة في مدى وجود وتفعيل هذه المكاتب في المشاريع الكبرى، وما إذا كانت تقوم بدورها كمصدر للتنسيق والتنظيم والتطوير الإداري.

5. المنهجيات المعتمدة (Waterfall & Agile)

مع تطور بيئات إدارة المشاريع، ظهرت منهجيات متعددة مثل **Agile** التي تُركّز على المرونة والتطوير المستمر، ومنهجية **Waterfall** التي تعتمد على مراحل تنفيذ متتابعة. وتختار المؤسسات المنهجية المناسبة حسب طبيعة المشروع، وحجمه، ومدته، ونوع النتائج المطلوبة.

تأخذ الدراسة هذا البُعد بعين الاعتبار عند تحليل المشاريع الكبرى، لفهم ما إذا كانت هناك منهجيات واضحة تُنظّم العمل، وما إذا كانت هذه المنهجيات تُطبّق بشكل فعّال ومناسب للسياق السعودي.

خلاصة:

تُعد هذه المنطلقات النظرية حجر الأساس في بناء هذه الدراسة، حيث تساعد في تحليل مدى توافق الواقع الإداري في المشاريع الكبرى في المملكة مع المعايير العالمية. ومن خلال هذه الأطر، يمكن رصد نقاط القوة والضعف، وتقديم توصيات قائمة على فهم علمي متكامل يُساهم في تحسين إدارة المشاريع وتحقيق أهداف رؤية 2030 بكفاءة واستدامة.

المنهجية وطرق البحث:

في هذا البحث، كان الهدف الأساسي هو تحليل واقع تطبيق مبادئ إدارة المشاريع في المشاريع الكبرى التي تم إطلاقها ضمن رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من منظور إداري وتنظيمي. وبما أن هذه المشاريع تتميز بطابعها الاستراتيجي وارتباطها الوثيق بالخطط التنموية الوطنية، فقد كان من المهم اختيار منهج بحثي يساعد على فهم هذا الواقع وتحليله بشكل علمي وموضوعي، دون الدخول في التفاصيل الميدانية التي قد تكون خارج نطاق الإمكانيات أو التخصص.

لذلك، تم الاعتماد على **المنهج الوصفي التحليلي**، والذي يُعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية، خصوصًا تلك التي تهدف إلى دراسة الواقع كما هو، ثم تفسيره وربطه بالنماذج النظرية. هذا المنهج لا يقتصر على تقديم معلومات أو عرض ظواهر، بل يتجاوز ذلك إلى تحليل العلاقات بين المفاهيم، وتفسير ما وراء الأرقام والممارسات، ومحاولة فهم الأسباب التي تؤدي إلى النجاح أو التعثر، أو إلى وجود فجوات بين النظرية والتطبيق.

يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على جمع المعلومات من **مصادر منشورة ورسمية**، ثم تصنيفها وتحليلها وربطها بالإطار النظري للموضوع. ومن بين أبرز المصادر التي تم الاعتماد عليها في هذا البحث:

- التقارير الحكومية المنشورة حول المشاريع الكبرى.
- المواقع الإلكترونية الرسمية للمشاريع مثل نيوم والبحر الأحمر والعلـا.
- وثائق صادرة عن الجهات المشرفة أو المنفذة للمشاريع.
- المقالات والتحليلات المنشورة في الصحف والمنصات الرسمية.
- الدراسات الأكاديمية والمراجع المتخصصة في إدارة المشاريع، وخاصة تلك التي تتناول مفاهيم PMBOK والحوكمة وإدارة المخاطر.

هذا النوع من المصادر يسمح بفهم السياق المحلي للمشاريع، ويظهر كيف يتم تطبيق المفاهيم الإدارية في بيئة واقعية، داخل المملكة، وبما يتماشى مع طموحات الرؤية.

لم يتم الاعتماد على أدوات ميدانية مثل الاستبيانات أو المقابلات، لأن طبيعة الموضوع لا تستدعي جمع بيانات مباشرة من أفراد أو موظفين. بل كان التركيز على ما هو منشور ومتاح من معلومات موثوقة، وتحليلها ضمن إطار علمي واضح.

ميزة هذا المنهج أنه يُتيح الفرصة لدراسة مشاريع ضخمة مثل نيوم أو البحر الأحمر من منظور واسع، دون الحاجة للدخول في تفاصيل تنفيذية داخلية قد تكون غير متاحة للعامة. كما أن الاعتماد على الوثائق الرسمية يُضفي على التحليل طابعًا من الحيادية والموضوعية، بعيدًا عن التقديرات الشخصية أو الانطباعات العامة.

وقد ساعد هذا المنهج على الربط بين الواقع والمبادئ النظرية لإدارة المشاريع، والتساؤل حول ما إذا كانت المشاريع تُدار فعليًا وفقًا لمبادئ مثل إدارة النطاق، وإدارة الوقت، والجودة، والتكلفة، والمخاطر، وغيرها من المبادئ التي تُشكل العمود الفقري لأي مشروع ناجح. كما مكّن من رصد جوانب القوة التي يمكن البناء عليها، وتحديد مجالات التحسين المحتملة. في هذا السياق، كان الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ليس فقط وسيلة لفهم الواقع، بل أداة لتفسيره، ومقارنته بالنماذج العالمية في إدارة المشاريع، بشكل يساعد على

استخلاص توصيات قابلة للتطبيق، ويمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء الإداري مستقبلاً، سواء على مستوى التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة.

أدوات الدراسة:

بما أن هذا البحث يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، ولم يتم استخدام أدوات ميدانية مثل الاستبيانات أو المقابلات، فقد تم الاعتماد على أدوات تحليل مكتبي تركز على مراجعة المعلومات المتوفرة بشكل رسمي ومنشور. الهدف من ذلك هو بناء صورة دقيقة وموضوعية حول طريقة إدارة المشاريع الكبرى في المملكة، ومدى التزامها بالمبادئ المعروفة في علم إدارة المشاريع، دون التورط في بيانات يصعب التأكد من دقتها أو الحصول عليها من داخل المؤسسات.

وقد شملت الأدوات التي تم الاعتماد عليها ما يلي:

1. التقارير الرسمية الصادرة عن المشاريع الكبرى أو الجهات المشرفة عليها

تمت مراجعة تقارير منشورة تتعلق بتقدّم المشاريع الكبرى مثل نيوم، مشروع البحر الأحمر، مشروع العلا، وغيرها من المشاريع التي تُعتبر جزءاً من برنامج تحقيق رؤية 2030. هذه التقارير عادةً ما تتضمن معلومات عن مراحل الإنجاز، الأهداف، الهيكل الإداري، والتحديات التي تواجه المشروع. كما أن بعض الجهات تُصدر ملخصات دورية حول أداء المشاريع، وهي تُعد أداة مهمة لفهم الواقع الإداري والتنظيمي للمشروع.

2. المواقع الإلكترونية الرسمية للمشاريع الكبرى

تُعد المواقع الإلكترونية الخاصة بكل مشروع مصدرًا موثوقًا للمعلومات الأولية، حيث تحتوي على وصف شامل لأهداف المشروع، نطاقه، الجهات المسؤولة عنه، مراحل التنفيذ، وبعض الجوانب المتعلقة بالحوكمة والاستدامة والإدارة. وقد تم الاعتماد على هذه المواقع لفهم هيكلية المشروع وكيفية تقديمه للجمهور، وهو ما يعكس إلى حد ما التوجه الإداري العام.

3. الأدبيات العلمية والمراجع المتخصصة في إدارة المشاريع

تم الرجوع إلى عدد من الكتب والمراجع الأكاديمية المتخصصة في علم إدارة المشاريع، وبالأخص دليل PMBOK الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI)، والذي يُعد أحد أهم المراجع المعتمدة عالميًا في هذا المجال. هذا الدليل ساعد على بناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد المبادئ التي تم استخدامها كأساس للمقارنة مع الواقع. كما تمت مراجعة دراسات سابقة تناولت مفاهيم مثل إدارة المخاطر، الحوكمة، مكاتب إدارة المشاريع، والمنهجيات الإدارية مثل Agile وWaterfall.

4. تحليلات وتقارير إعلامية موثوقة

تمت الاستفادة من بعض التحليلات المنشورة في صحف اقتصادية ومواقع إعلامية معتمدة، والتي تتناول تقدم المشاريع الكبرى من وقت لآخر، أو تناقش بعض التحديات المتعلقة بها. هذه المصادر تُضيف بُعدًا تحليليًا يُساعد على قراءة المشروع من منظور خارجي مستقل، وتُعد داعماً لفهم الصورة الشاملة.

5. الوثائق التنظيمية والخطط الوطنية ذات العلاقة

من بين الأدوات التي تمت مراجعتها أيضاً: رؤية المملكة 2030 نفسها، والمستندات المصاحبة لها، مثل برامج الرؤية التنفيذية، وخطط التحول الوطني، والتي توضح التوجه العام للدولة في ما يتعلق بإدارة المشاريع وتوزيع الأدوار والمسؤوليات. هذه الوثائق تُعد مرجعاً ضرورياً لفهم السياق الأكبر الذي تُنفذ فيه هذه المشاريع.

الاعتماد على هذه الأدوات مكن من بناء تحليل واقعي يستند إلى مصادر رسمية وموثوقة، ويُقدّم قراءة إدارية منظمة للمشاريع الكبرى من غير الحاجة إلى الدخول في تفاصيل داخلية أو جمع بيانات ميدانية. كما أن هذا الأسلوب ساعد على ضمان الاتساق بين الإطار النظري والمعلومات المستخدمة في التحليل، وهو ما يُعزز مصداقية النتائج والتوصيات في هذا البحث.

حدود الدراسة:

مثل أي بحث أكاديمي، هناك نطاق محدد تم الالتزام به في هذه الدراسة، سواء من حيث الموضوع، أو المكان، أو الزمان، أو المنهج المستخدم. تحديد هذه الحدود لا يعني التقليل من أهمية النتائج أو شمولية الموضوع، بل هو أسلوب علمي يوضح إطار البحث ويبيّن مجاله بشكل دقيق، حتى تكون النتائج واضحة وقابلة للتفسير.

وفي هذا السياق، جاءت حدود الدراسة كما يلي:

1. الحدود الموضوعية:

تركّز الدراسة على تحليل مدى تطبيق مبادئ إدارة المشاريع في المشاريع الكبرى التي تم إطلاقها ضمن رؤية المملكة العربية السعودية 2030. لم تتناول الجوانب الفنية أو المالية أو الهندسية التفصيلية لهذه المشاريع، بل اقتصر التركيز على الجانب الإداري والتنظيمي فقط، وخاصة ما يتعلق بتطبيق المبادئ الأساسية المعروفة في علم إدارة المشاريع، مثل تلك الواردة في دليل PMBOK.

2. الحدود المكانية:

تمت دراسة المشاريع التي تُنفَّذ داخل المملكة العربية السعودية فقط، وبشكل خاص تلك التي تُعد من المشاريع الاستراتيجية الكبرى ضمن إطار رؤية 2030، مثل: مشروع نيوم، والبحر الأحمر، والعلا، وغيرها. هذه المشاريع تم اختيارها لأنها تمثل توجّهاً وطنياً واضحاً نحو التحول التنموي، وهي تتطلب نماذج متقدمة في الإدارة نظراً لحجمها وتعقيدها.

3. الحدود الزمانية:

يغطي البحث الفترة الزمنية الممتدة من إطلاق رؤية المملكة 2030 في عام 2016 وحتى عام 2025 تقريباً، حيث يتم التركيز على المشاريع التي أطلقت خلال هذه الفترة، وتحليل المعلومات المنشورة عنها خلال السنوات التي مضت، بهدف فهم التوجه الإداري السائد والنتائج التي بدأت تظهر.

4. الحدود المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى تحليل الوثائق والمصادر المنشورة فقط. لم يتم استخدام أدوات ميدانية مثل الاستبيانات أو المقابلات. لذلك، فإن النتائج المستخلصة تعكس ما تم تحليله من بيانات رسمية أو منشورة بشكل علني، وقد تختلف النتائج في حال تم استخدام مناهج أو أدوات مختلفة.

توضيح هذه الحدود يساعد في تفسير طبيعة النتائج، ويبرز أن الهدف لم يكن تعميم النتائج على جميع أنواع المشاريع أو البيئات الإدارية، بل تحليل حالة واقعية قائمة في مشاريع وطنية ذات طابع استراتيجي، بناءً على ما هو متاح من معلومات موثوقة

الخاتمة:

تعد إدارة المشاريع أداة أساسية في تحقيق أهداف التنمية وتحويل الرؤى الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة. وفي ظل ما تشهده المملكة العربية السعودية من تحولات كبرى ضمن إطار رؤية 2030، برزت الحاجة إلى وجود ممارسات إدارية احترافية في إدارة المشاريع الضخمة التي يجري تنفيذها في مختلف المجالات. هذا البحث جاء ليسلط الضوء على مدى الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة المشاريع في هذه المشاريع الكبرى، وتحليل واقع الإدارة فيها من زاوية تنظيمية وإجرائية، بعيداً عن التقديرات العامة أو الأبعاد الفنية.

من خلال تحليل الوثائق والتقارير والمصادر المنشورة، أصبح من الممكن تكوين صورة أوضح حول مستوى النضج الإداري داخل بعض هذه المشاريع، ومدى توافقه مع المفاهيم المعروفة في علم إدارة المشاريع. وقد تبين أن هناك توجهاً واضحاً نحو تبني الممارسات الاحترافية، إلا أن التفاوت لا يزال قائماً بين الجهات المختلفة، سواء من حيث وجود مكاتب إدارة مشاريع فعّالة، أو من حيث التعامل مع التحديات مثل التنسيق، وضبط الوقت، والتكلفة، وإدارة المخاطر.

يمكن القول إن الالتزام بالمبادئ الإدارية المعتمدة دولياً، مثل تلك التي وردت في دليل PMBOK، أصبح ضرورة ملحة وليست خياراً، خصوصاً في المشاريع التي ترتبط بمستقبل اقتصادي واجتماعي للمملكة. وما لم تكن هناك إدارة قوية ومنظمة، فإن احتمالية التأخر أو فقدان جزء من الأثر الاستراتيجي ستبقى قائمة

التوصيات:

بناءً على ما تم تحليله خلال هذا البحث، يمكن تقديم عدد من التوصيات التي قد تُسهم في تطوير الأداء الإداري في المشاريع الكبرى داخل المملكة، وهي كالتالي:

1. **تفعيل دور مكاتب إدارة المشاريع (PMOs)** داخل الجهات الحكومية والهيئات التي تُشرف على تنفيذ المشاريع الكبرى، بحيث تكون هذه المكاتب جهة رئيسية للتخطيط والتنسيق والمتابعة والتحكم.
2. **الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة المشاريع وفق معايير عالمية** مثل دليل PMBOK، بطريقة تتناسب مع السياق المحلي لكل جهة، مع مراعاة الخصوصية الإدارية والتنظيمية داخل المملكة.
3. **تعزيز ثقافة إدارة المخاطر** داخل المشاريع الكبرى، والتأكد من وجود خطط واضحة لإدارة التحديات المحتملة بشكل استباقي، بدلاً من انتظار ظهور المشكلة ومعالجتها لاحقاً.
4. **الاستثمار في تأهيل الكفاءات الوطنية** في مجال إدارة المشاريع، من خلال التدريب المستمر، ومنح العاملين الأدوات التي تمكّنهم من التخطيط والمتابعة والتحليل بشكل احترافي.
5. **تطوير أنظمة المتابعة والتقييم** باستخدام حلول تقنية متقدمة تساعد على تتبع مؤشرات الأداء بدقة، وتوفير معلومات لحظية تساعد في اتخاذ القرار.
6. **تشجيع التكامل بين الجهات المنفذة والاستشارية والرقابية**، وتحديد صلاحيات كل جهة بوضوح، لتجنب التداخلات وسوء الفهم الذي قد يسبب تعطيلًا في سير المشاريع.
7. **تعزيز الشفافية وتوثيق مراحل المشروع بشكل منظم**، بحيث يمكن الرجوع إلى البيانات وتقييم القرارات المتخذة في كل مرحلة.

قائمة المراجع:

1. معهد إدارة المشاريع ((2021)). (PMI). الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK Guide) – الإصدار السابع. الولايات المتحدة الأمريكية: PMI.
2. رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2016). وثيقة الرؤية. متاح على الرابط: <https://www.vision2030.gov.sa>
3. شركة نيوم. (2024). التقارير السنوية والمعلومات العامة عن المشروع. متاح على الموقع الرسمي: <https://www.neom.com>
4. شركة البحر الأحمر للتطوير. (2024). تقارير الأداء والتنفيذ. متاح على: <https://www.redseaglobal.com>
5. الهيئة الملكية لمحافظة العلا. (2024). المعلومات الرسمية حول المشروعات والمبادرات. متاح على: <https://www.rcu.gov.sa>
6. السويدان، إبراهيم. (2019). إدارة المشاريع الحديثة: المبادئ والتطبيقات. الرياض: دار الخليج العربي.
7. الشامسي، خالد. (2020). "تقييم فعالية مكاتب إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي". مجلة الإدارة العامة، المجلد 60، العدد 3، ص 215-245.
8. المطيري، ناصر. (2021). "أثر تطبيق مبادئ إدارة المشاريع على نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية في الجهات الحكومية السعودية". المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 2، ص 173-200.
9. الدوسري، فهد. (2020). حوكمة المشاريع في القطاع العام: مدخل تطبيقي على المشاريع الوطنية في المملكة. جدة: مركز دراسات الحوكمة.
10. برنامج التحول الوطني. (2023). التقارير المرحلية للمشروعات والمبادرات الاستراتيجية. الرياض: المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة.
11. الزهراني، علي. (2018). "تحديات تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في بيئة العمل الحكومية السعودية". مؤتمر الإدارة الحديثة وتطبيقاتها في التنمية الوطنية، جامعة الملك سعود.
12. الطريفي، حسن. (2022). إدارة المخاطر في المشاريع الكبرى: دليل نظري وتطبيقي. بيروت: الدار الجامعية للنشر.
13. Project Management Institute. (2021). The Standard for Project Management and A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 7th Edition. Pennsylvania, USA: PMI.
14. Kerzner, Harold. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
15. Zwikael, Ofer & Smyrk, John. (2019). Project Governance: A Practical Guide to Effective Project Decision Making. Switzerland: Springer.