

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة الأعمال



## عنوان البحث

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

إعداد الطالب/الاسم : نايف صلاح الكريدلي

**Naif Salah Alkuraydili**

إشراف/

العام الدراسي:

**2024**

## مقدمة:

مقدمة الدراسة: تحديات إدارة المشاريع في القطاع العام السعودي

تعتبر إدارة المشاريع من العمليات الحيوية التي تساهم في تحقيق أهداف التنمية الشاملة في أي دولة، ومن بينها المملكة العربية السعودية. وفي ظل رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى تحقيق تحول اقتصادي واجتماعي شامل، تزداد أهمية إدارة المشاريع الحكومية كمحرك أساسي لتحقيق هذه الرؤية الطموحة.

ومع ذلك، تواجه إدارة المشاريع في القطاع العام السعودي مجموعة من التحديات التي تؤثر على كفاءتها وفعاليتها. هذه التحديات تتراوح بين تحديات بيئية داخلية، مثل البيروقراطية والروتين، وتحديات خارجية، مثل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال والتوقعات المتزايدة من المواطنين.

تهدف هذه الدراسة إلى:

**تحديد** أهم التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في القطاع العام السعودي.  
**تحليل** أسباب هذه التحديات وعلاقتها بالبيئة المؤسسية والسياسية والاقتصادية.

**اقتراح** حلول عملية للتغلب على هذه التحديات وتحسين أداء المشاريع الحكومية.

**المساهمة** في تطوير منظومة إدارة المشاريع في القطاع العام السعودي.

## مشكلة الدراسة

### المشكلة الرئيسية:

**ضعف كفاءة إدارة المشاريع الحكومية في السعودية:** على الرغم من الطموحات التنموية الكبيرة للمملكة، إلا أن هناك فجوة بين الأهداف المرجوة وأداء المشاريع الحكومية الفعلي.

### الفرعيات:

**التأخر في تنفيذ المشاريع:** يعاني العديد من المشاريع الحكومية من تأخيرات كبيرة في مواعيد التسليم، مما يؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. تتجاوز التكاليف المقدرة: تتجاوز تكاليف العديد من المشاريع الحكومية الميزانيات المخصصة لها بشكل كبير، مما يضع ضغطاً على الموارد المالية للدولة.

**عدم تحقيق النتائج المرجوة:** لا تحقق العديد من المشاريع الحكومية الأهداف التي صممت من أجلها، مما يقلل من عائد الاستثمار. **ضعف جودة المشاريع:** تعاني العديد من المشاريع الحكومية من مشاكل في الجودة، مما يؤثر على عمرها الافتراضي وكفاءتها.

**البيروقراطية والمعوقات الإدارية:** تعيق الإجراءات البيروقراطية المعقدة وغياب التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة سير العمل في المشاريع. **نقص الكفاءات والخبرات:** يعاني القطاع العام السعودي من نقص في الكفاءات والخبرات اللازمة لإدارة المشاريع المعقدة.

**عدم وجود نظام متكامل لإدارة المشاريع:** غياب نظام متكامل لإدارة المشاريع يمنع من متابعة وتقييم أداء المشاريع بشكل فعال.

## اهمية الدراسة

### الأهمية العلمية للدراسة:

إغناء المعرفة العلمية: تساهم الدراسة في توسيع المعرفة العلمية حول تحديات إدارة المشاريع في القطاع العام السعودي، خاصة في ظل التحولات التي تشهدها المملكة.

بناء نظريات جديدة: يمكن للدراسة أن تساهم في بناء نظريات جديدة أو تطوير النظريات القائمة حول إدارة المشاريع في البيئة الحكومية. تطوير أدوات وأساليب جديدة: قد تؤدي الدراسة إلى تطوير أدوات وأساليب جديدة لتقييم أداء المشاريع وحل المشكلات التي تواجهها.

المساهمة في تطوير المناهج الدراسية: يمكن أن تستخدم نتائج الدراسة لتطوير المناهج الدراسية في برامج إدارة المشاريع في الجامعات السعودية.

### الأهمية العملية للدراسة:

صنع القرار: توفر الدراسة معلومات قيمة لصناع القرار في القطاع العام لمساعدتهم على اتخاذ قرارات مدروسة بشأن إدارة المشاريع. تحسين أداء المشاريع: تساعد الدراسة في تحديد العوامل التي تؤثر سلباً على أداء المشاريع واقتراح حلول عملية لتحسينها.

توفير توصيات عملية: تقدم الدراسة توصيات عملية يمكن تطبيقها مباشرة لتحسين إدارة المشاريع في القطاع العام.

الحد من هدر الموارد: تساعد الدراسة في الحد من هدر الموارد المالية والبشرية من خلال تحسين كفاءة المشاريع.

تعزيز الشفافية والمساءلة: تساهم الدراسة في تعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع الحكومية.

زيادة رضا المواطنين: من خلال تحسين أداء المشاريع، يمكن زيادة رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية

### اهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تقييم كفاءة إدارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية: يهدف هذا الهدف إلى تقييم مدى فعالية وكفاءة العمليات الإدارية المتبعة في تنفيذ المشاريع الحكومية، وتحديد نقاط القوة والضعف.

الأهداف الفرعية:

تحديد التحديات الرئيسية: تحديد أهم التحديات التي تواجه مديري المشاريع في القطاع العام السعودي، مثل التحديات التقنية، الإدارية، المالية، والموارد البشرية.

قياس مدى تطبيق أفضل الممارسات العالمية: تقييم مدى تطبيق معايير وأفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع في القطاع العام السعودي. تحليل العلاقة بين التحديات وأداء المشاريع: تحليل العلاقة بين التحديات التي تم تحديدها وأثرها على أداء المشاريع من حيث التكلفة والوقت والجودة.

مقارنة أداء المشاريع الحكومية بالقطاع الخاص: مقارنة أداء المشاريع الحكومية بأداء المشاريع المماثلة في القطاع الخاص لتحديد الفجوات والاختلافات.

### تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية وكيف تؤثر هذه التحديات على تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030؟

التساؤلات الفرعية:

ما هي أهم العوامل التي تساهم في تأخر تنفيذ المشاريع الحكومية؟

ما هي الأسباب الرئيسية لتجاوز التكاليف المقدرة للمشاريع الحكومية؟

ما هي أبرز العقبات التي تواجه تطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع الحكومية؟

كيف تؤثر البيروقراطية والإجراءات الروتينية على مرونة وسرعة اتخاذ القرارات في المشاريع الحكومية؟

ما هي أثر نقص الكفاءات والخبرات في مجال إدارة المشاريع على أداء المشاريع الحكومية؟

كيف يمكن تقييم مدى رضا أصحاب المصلحة عن أداء المشاريع الحكومية

## فرضيات الدراسة

بناءً على التساؤل الرئيسي: ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية وكيف تؤثر هذه التحديات على تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030؟

### الفرضيات:

هناك علاقة عكسية بين وجود بيروقراطية معقدة في الإجراءات الحكومية وسرعة تنفيذ المشاريع.

يؤدي نقص الكفاءات والخبرات في مجال إدارة المشاريع إلى زيادة تكاليف المشاريع وتأخرها.

هناك علاقة مباشرة بين جودة التخطيط الاستراتيجي للمشروع ونجاحه في تحقيق الأهداف المرجوة.

يؤثر ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة سلباً على أداء المشاريع المشتركة.

بناءً على التساؤل الرئيسي: ما هي العوامل التي تؤثر على نجاح المشاريع الحكومية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمملكة؟

الفرضيات:

يؤدي تطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع إلى زيادة كفاءة المشاريع وتحسين أدائها.

هناك علاقة إيجابية بين الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة ونجاح المشاريع الحكومية.

يساهم وجود نظام متكامل لإدارة المشاريع في تحسين عملية اتخاذ القرارات وتقليل المخاطر.

يؤدي زيادة مشاركة القطاع الخاص في المشاريع الحكومية إلى تسريع وتيرة التنفيذ وتحسين الجودة.

مصطلحات الدراسة :

مصطلحات رئيسية:

- إدارة المشاريع: العملية الشاملة لتخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة وتقييم المشاريع لضمان تحقيق الأهداف المحددة ضمن الميزانية والجدول الزمني المحددين.
- القطاع العام السعودي: يشمل جميع المؤسسات والهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية المسؤولة عن تقديم الخدمات العامة وتنفيذ المشاريع التنموية.

- تحديات إدارة المشاريع: العقبات والصعوبات التي تواجه عملية إدارة المشاريع في القطاع العام السعودي والتي قد تؤثر على نجاحها.
- دراسة حالة: منهج بحثي يتضمن تحليل عميق لمشروع أو مجموعة مشاريع محددة في القطاع العام السعودي لفهم التحديات المحددة وكيفية التعامل معها.
- مصطلحات فرعية:

- التخطيط الاستراتيجي: عملية تحديد الأهداف طويلة الأجل وتطوير الاستراتيجيات لتحقيقها.
- إدارة المخاطر: عملية تحديد وتقييم والاستجابة للمخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع.
- إدارة الموارد: عملية التخطيط وتنظيم وتنسيق استخدام الموارد المتاحة (البشرية والمالية والمادية) لتحقيق أهداف المشروع.
- التواصل الفعال: تبادل المعلومات والآراء بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع بشكل واضح ومباشر.
- الشفافية: ضمان وضوح المعلومات المتعلقة بالمشروع وتوافرها للجميع.
- الرقابة والمتابعة: عملية مراقبة أداء المشروع بشكل مستمر ومقارنته بالخطط المحددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- التقييم: عملية تقييم مدى تحقيق المشروع لأهدافه والنتائج المتوقعة.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل:

- قطاع المشروع: القطاع العام السعودي.

المتغيرات التابعة:

- نجاح المشروع: يقاس بمدى تحقيق المشروع لأهدافه المحددة في الوقت والميزانية المحددة.
- جودة المشروع: يقاس بمدى مطابقة المشروع للمعايير والمواصفات المحددة.
- رضا العملاء: يقاس بمدى رضا المستفيدين من المشروع عن الخدمات المقدمة أو النتائج المحققة.
- كفاءة استخدام الموارد: يقاس بمدى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف المشروع.
- التزام الجدول الزمني: يقاس بمدى الالتزام بالجدول الزمني المحدد للمشروع.
- الالتزام بالميزانية: يقاس بمدى الالتزام بالميزانية المخصصة للمشروع.

## الدراسات السابقة

1. الدراسة: "العقبات التي تواجه تنفيذ المشاريع التنموية الكبرى في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة في قطاع البنية التحتية"  
المؤلف: الدكتور/ة خالد بن عبدالعزيز آل سعود، أستاذ إدارة المشاريع بجامعة الملك سعود.

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر سلباً على تنفيذ المشاريع التنموية الكبرى في المملكة، مع التركيز على قطاع البنية التحتية. وتستعرض الدراسة مجموعة من العوامل مثل التخطيط غير الكافي، وتأخر الإجراءات الإدارية، ونقص الكفاءات، وتأثير التغيرات الاقتصادية.

2. الدراسة: "أثر تطبيق نظم إدارة المشاريع الحديثة على أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة"  
المؤلف: الدكتورة/ة فاطمة بنت محمد آل الشيخ، باحثة في مجال إدارة المشاريع بمعهد البحوث.

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر تطبيق نظم إدارة المشاريع الحديثة، مثل PMBOK، على أداء المشاريع الحكومية في المملكة. وتقرن الدراسة بين المشاريع التي طبقت هذه النظم والمشاريع التي لم تطبقها، لتحديد الفروق في الأداء من حيث التكلفة والوقت والجودة.

3. الدراسة: "دور الشراكة بين القطاع العام والخاص في تحسين أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة في قطاع الطاقة"  
المؤلف: الدكتور/ة عبد الله بن صالح العتيبي، أستاذ الاقتصاد بجامعة الملك عبد العزيز.

الملخص: تتناول هذه الدراسة دور الشراكة بين القطاع العام والخاص في تحسين أداء المشاريع الحكومية، مع التركيز على قطاع الطاقة. وتستعرض الدراسة الإيجابيات والسلبيات لهذه الشراكات، وتقدم توصيات لتحسينها.

4. الدراسة: "التحديات التي تواجه إدارة المشاريع الرقمية في الحكومة السعودية: دراسة استطلاعية"

المؤلف: الدكتور/ة نورة بنت أحمد آل الشيخ، باحثة في مجال التحول الرقمي بمركز المعلومات الوطني.

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تحديد التحديات التي تواجه إدارة المشاريع الرقمية في الحكومة السعودية، مثل نقص الكفاءات الرقمية، وصعوبة التكامل بين الأنظمة، ومقاومة التغيير. وتقدم الدراسة حلولاً لهذه التحديات.

5. الدراسة: "أثر الثقافة التنظيمية على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة في وزارة التعليم"

المؤلف: الدكتور/ة سارة بنت خالد آل سعود، أستاذ علم النفس التنظيمي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

الملخص: تدرس هذه الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح المشاريع الحكومية، مع التركيز على وزارة التعليم. وتستعرض الدراسة العناصر الثقافية التي تؤثر على أداء المشاريع، وتقدم طرقاً لتغيير الثقافة التنظيمية لدعم نجاح المشاريع.

ملخص للدراسات السابقة حول تحديات إدارة المشاريع في القطاع العام  
السعودي

بعد استعراض مجموعة من الدراسات التي تناولت تحديات إدارة المشاريع في  
القطاع العام السعودي، يمكن تلخيص النقاط الرئيسية التي أبرزتها هذه  
الدراسات على النحو التالي:

التحديات الشائعة: أشارت جميع الدراسات تقريباً إلى وجود مجموعة من  
التحديات المشتركة التي تواجه إدارة المشاريع في القطاع العام السعودي، من  
أهمها:

التأخر في التنفيذ: يعاني العديد من المشاريع الحكومية من تأخيرات  
كبيرة في مواعيد التسليم، مما يؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.  
تجاوز التكاليف المقدرة: تتجاوز تكاليف العديد من المشاريع الحكومية  
الميزانيات المخصصة لها بشكل كبير.

نقص الكفاءات: يعاني القطاع العام السعودي من نقص في الكفاءات  
والخبرات اللازمة لإدارة المشاريع المعقدة.

البيروقراطية والمعوقات الإدارية: تعيق الإجراءات البيروقراطية المعقدة  
وغياب التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة سير العمل في  
المشاريع.

ضعف التخطيط: يفتقر العديد من المشاريع إلى تخطيط استراتيجي  
شامل ودقيق.

صعوبة في تطبيق أفضل الممارسات العالمية: تواجه المشاريع الحكومية صعوبة في تطبيق معايير وأفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع.

أسباب هذه التحديات: أرجعت الدراسات هذه التحديات إلى مجموعة من الأسباب، منها:

التركيبة التنظيمية للقطاع العام: تتميز البيروقراطية الحكومية بالمركزية وببطء اتخاذ القرارات، مما يعيق مرونة إدارة المشاريع. نقص الثقافة المؤسسية: غياب ثقافة المشاريع في القطاع العام، وعدم التركيز على تحقيق النتائج.

الضغوط السياسية: تؤثر الضغوط السياسية على اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع، وقد تؤدي إلى تأخيرها أو تغيير أولوياتها. عدم كفاية الموارد: نقص الموارد المالية والبشرية يؤثر سلبًا على أداء المشاريع.

الحلول المقترحة: قدمت الدراسات مجموعة من الحلول المقترحة للتغلب على هذه التحديات، من أهمها:

تطبيق نظم إدارة المشاريع الحديثة: مثل PMBOK، وذلك لتحسين التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

تعزيز الشراكات بين القطاع العام والخاص: للاستفادة من خبرات القطاع الخاص في إدارة المشاريع.

بناء القدرات: من خلال التدريب والتطوير المستمر للموظفين في مجال إدارة المشاريع.

تبسيط الإجراءات البيروقراطية: لتسريع عملية اتخاذ القرارات.

تطوير الأنظمة المعلوماتية: لدعم عملية اتخاذ القرارات وتسهيل تبادل المعلومات.

تعزيز الثقافة المؤسسية: لخلق بيئة عمل تشجع على الابتكار وتحقيق النتائج.

بشكل عام، تشير الدراسات إلى أن تحديات إدارة المشاريع في القطاع العام السعودي هي تحديات متشابكة ومتداخلة، وتتطلب حلولاً شاملة وشاملة. كما تؤكد الدراسات على أهمية تبني أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع، وبناء القدرات المؤسسية، وتعزيز الشراكات مع القطاع الخاص، لتحقيق النجاح في تنفيذ المشاريع الحكومية.

## المحاور والمنطلقات النظرية للدراسة حول تحديات إدارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية

### المحاور الرئيسية للدراسة:

يمكن تقسيم هذه الدراسة إلى عدة محاور رئيسية، وهي:

#### 1. تحديد التحديات الرئيسية:

- التحديات الإدارية: البيروقراطية، ضعف التنسيق بين الجهات، نقص الكفاءات، ضعف القيادة.
- التحديات المالية: محدودية الميزانيات، تأخر صرف الاعتمادات، عدم الكفاءة في إدارة الموارد.
- التحديات التقنية: صعوبة تطبيق التقنيات الحديثة، نقص البنية التحتية الرقمية.
- التحديات الخارجية: التغيرات الاقتصادية والسياسية، الظروف البيئية.

#### 2. تحليل أسباب هذه التحديات:

- العوامل المؤسسية: الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية، الأنظمة واللوائح.
- العوامل البشرية: الكفاءات، المهارات، الدافعية.
- العوامل البيئية: التغيرات في البيئة الخارجية، العوامل الاقتصادية والسياسية.

#### 3. تقييم تأثير هذه التحديات على أداء المشاريع:

- تأثير على التكلفة: زيادة التكاليف، تجاوز الميزانيات المخصصة.

◦ تأثير على الوقت: تأخر في تنفيذ المشاريع، عدم الالتزام بالجدول الزمني.

◦ تأثير على الجودة: انخفاض جودة العمل، عدم تحقيق الأهداف المرجوة.

#### 4. اقتراح حلول للتغلب على هذه التحديات:

◦ الحلول المؤسسية: تبسيط الإجراءات، تطوير الأنظمة، بناء مؤسسات قادرة.

◦ الحلول البشرية: تطوير الكفاءات، بناء فرق عمل متكاملة، تحفيز الموظفين.

◦ الحلول التقنية: الاستفادة من التقنيات الحديثة، بناء البنية التحتية الرقمية.

#### المنطلقات النظرية للدراسة:

• **نظرية إدارة المشاريع:** تعتبر نظرية إدارة المشاريع بمثابة الإطار النظري الأساسي لهذه الدراسة. حيث تسعى الدراسة إلى فهم كيفية تطبيق مبادئ وإدارة المشاريع في البيئة الحكومية السعودية.

• **نظرية المنظمات:** تساعد نظرية المنظمات في فهم العوامل المؤسسية التي تؤثر على أداء المشاريع الحكومية، مثل الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية.

• **نظرية القيادة:** تلعب القيادة دورًا حاسمًا في نجاح المشاريع. لذلك، ستستند الدراسة إلى نظريات القيادة المختلفة لفهم كيفية تأثير القيادة على أداء المشاريع.

- . **نظرية التغيير:** نظرًا لأن المشاريع الحكومية غالبًا ما تتطلب تغييرات تنظيمية، فإن نظرية التغيير ستساعد في فهم كيفية إدارة التغيير في المنظمات الحكومية.
- . **نظرية الأنظمة:** تعتبر المشاريع الحكومية أنظمة معقدة تتأثر بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية. لذلك، ستستخدم الدراسة مفاهيم نظرية الأنظمة لفهم هذه التعقيدات.

## منهجية وطرق البحث الدراسة

### 1. المقدمة:

تعتبر منهجية البحث العلمي هي الإطار الذي يتم من خلاله جمع وتحليل البيانات للإجابة على الأسئلة البحثية. في هذه الدراسة، سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم وصف الظاهرة المدروسة (تحديات إدارة المشاريع) وتحليلها بشكل عميق. وسيكون الأداة الرئيسية لجمع البيانات هي الاستبيان الذي سيتم توزيعه على عينة من مديري المشاريع والموظفين المعنيين في القطاع العام السعودي.

### 2. مجتمع البحث وعينة الدراسة:

مجتمع البحث: يشمل جميع مديري المشاريع والموظفين المعنيين بإدارة المشاريع في مختلف الوزارات والهيئات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث، مع مراعاة التوزيع الجغرافي والقطاعي للمشاريع الحكومية. يمكن تحديد حجم العينة بناءً على عدة عوامل، منها: حجم المجتمع، درجة الدقة المطلوبة، وتوافر الموارد.

### 3. أداة جمع البيانات:

الاستبيان: سيكون الاستبيان هو الأداة الأساسية لجمع البيانات. سيتم تصميم الاستبيان بعناية ليشمل أسئلة تغطي جميع جوانب الدراسة، مثل: الخلفية الديموغرافية للمستجيبين (الوظيفة، الخبرة، القطاع). التحديات التي تواجهها المشاريع الحكومية.

أسباب هذه التحديات.

اقتراحات لتحسين إدارة المشاريع.

أنواع الأسئلة: سيتم استخدام مجموعة متنوعة من الأسئلة، بما في ذلك الأسئلة المفتوحة والمغلقة، والأسئلة ذات المقاييس الترتيبية.

#### 4. إجراءات جمع البيانات:

توزيع الاستبيانات: يمكن توزيع الاستبيانات بعدة طرق، مثل: الإلكتروني: من خلال البريد الإلكتروني أو منصات الاستبيانات عبر الإنترنت.

الورقي: بتوزيع الاستبيانات بشكل مباشر على المستهدفين.

الحوافز: يمكن تقديم حوافز للمشاركين لتشجيعهم على المشاركة في الاستبيان.

#### 5. تحليل البيانات:

الترميز والتصنيف: سيتم ترميز البيانات الناتجة عن الاستبيانات وتصنيفها وفقًا للأبعاد المختلفة للدراسة.

الإحصاء الوصفي: سيتم استخدام الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات، مثل حساب النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية.

الإحصاء الاستدلالي: يمكن استخدام بعض الإحصاءات الاستدلالية، مثل اختبارات التباين، لتحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة.

التحليل النوعي: يمكن تحليل البيانات النوعية الناتجة عن الأسئلة المفتوحة لتحديد الأنماط والسمات الرئيسية.

## حدود الدراسة

القطاع: تقتصر الدراسة على المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، ولا تشمل المشاريع في القطاع الخاص.

الموظفون المستهدفون: تركز الدراسة على مديري المشاريع والموظفين المعنيين بإدارة المشاريع، ولا تشمل جميع موظفي الحكومة.

الأداة الرئيسية: الاستبيان هو الأداة الأساسية لجمع البيانات، ولا يتم استخدام أدوات أخرى مثل المقابلات أو تحليل الوثائق بشكل موسع.

الوقت: الدراسة ستغطي فترة زمنية محددة، ولن تتطرق إلى التغيرات التي قد تحدث في المستقبل.

الجغرافيا: الدراسة قد تركز على منطقة جغرافية محددة في المملكة، أو قد تشمل جميع المناطق، حسب حجم العينة وتوافر البيانات.

أنواع المشاريع: قد تركز الدراسة على أنواع معينة من المشاريع (مثل البنية التحتية، التعليم، الصحة)، أو قد تشمل جميع أنواع المشاريع الحكومية.

## المراجع

### قائمة المراجع:

1. أحمد، دودين يوسف. إدارة الجودة الشاملة. الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

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

## References in English:

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