جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم / إدارة الأعمال

عنوان البحث

إعداد دليل إدارة المشروعات لاستوديو العمارة السعودية

دراسة حالة : استوديو العمارة السعودية بمدينة الطائف

Preparing a project management guide for Saudi Architecture Studio:

A Case Study: Saudi Architecture Studio in Taif City

إعداد الطالب/
إبراهيم رجب إبراهيم أحمد

إشراف/
د.الفيصل عبد الحميد
د.فايز جراد

العام الدراسي:
2026 - 2025

قائمة الموضوعات

1.أهمية الدراسة 10
1.1. ملخص الدراسة 10
1.2. مقدمة 11
1.3. مشكلة الدراسة 12
1.4. أهمية الدراسة 13
1.4.1. الأهمية النظرية والعلمية 14
1.4.2. الأهمية التطبيقية والعملية 14
1.5. أهداف الدراسة 15
1.6. أسئلة الدراسة 16
1.7. فروض الدراسة 17
1.8. المصطلحات 18
1.9. هيكل الدراسة 20
2.تحليل الدراسات السابقة 23
2.1. حصر الدراسات السابقة 23
2.1.1. العمارة السعودية 23
2.1.2. الهوية السعودية في مشاريع العمارة السعودية 24
2.1.3. دمج الممارسات العالمية في إدارة مشاريع العمارة السعودية 24
2.1.4. تقييم مدى تكيف الخبرات المحلية مع إدارة مشاريع العمارة السعودية 24
2.1.5. غياب إطار عمل إداري موحد لإدارة مشاريع العمارة السعودية 25
2.1.6. تعزيز دور أصحاب المصلحة في إدارة مشاريع العمارة السعودية 25
2.2. الدراسات المتعلقة بإدارة المشاريع في قطاع التشييد والبناء 27
2.3. الدراسات التي تناولت العمارة المحلية والهوية المعمارية 30
2.4. الدراسات التي ربطت بين إدارة المشاريع والهوية المعمارية أو السياق المحلي 34
2.5. الدراسات التي ركزت على تطبيق معايير إدارة المشاريع 36
2.6. الفجوة البحثية في هذه الدراسة 39
2.6.1. قصور الدمج بين مشاريع العمارة السعودية والهوية المحلية 40
2.6.2. ضعف ثقافة إدارة مشاريع العمارة السعودية 41
2.6.3. تحديات إدارة مشاريع العمارة السعودية 41
2.6.4. فهم كيفية سد الفجوة البحثية 41
3.منهجية الدراسة 44
3.1. فلسفة الدراسة 44
3.1.1. الطبقة الأولى: فلسفة الدراسة 45
3.1.2. الطبقة الثانية: المنهجية 45

3.1.3. الطبقة الثالثة: دراسة الحالة 45
3.1.4. الطبقة الرابعة: خيارات المنهجية 45
3.1.5. الطبقة الخامسة: العنصر الزمني 45
3.1.6. الطبقة السادسة: جمع البيانات وتحليلها 46
3.2. المنطلقات النظرية للدراسة 46
3.2.1. مبادئ إدارة المشاريع وفق إطارPMI 46
3.2.2. منهجية PRINCE2 في إدارة المشاريع 47
3.2.3. مفاهيم إدارة الجودة الشاملة (TQM) 47
3.2.4. إدارة أصحاب المصلحة (Stakeholder Management) 47
3.2.5. الهوية المعمارية والخصوصية المحلية في العمارة السعودية 47
3.2.6. التكامل بين البعد الإداري والبعد المعماري في إدارة المشروع 48
3.2.7. منظور الأنظمة (Systems Thinking) في فهم مشروع العمارة السعودية 48
3.2.8. ملخص فلسفة الدراسة 48
3.3. المنهجية وطرق البحث 48
3.3.1. مراجعة الأدبيات والنماذج النظرية 49
3.3.2. دراسة الوثائق والمراجع الرسمية الخاصة بمشروع استوديو الطائف 49
3.3.3. تحليل واقع إدارة المشروع من خلال مدخل دراسة الحالة 49
3.3.4. المقارنة بين الممارسات الحالية والنماذج العالمية والمحلية 49
3.3.5. استخلاص متطلبات الدليل المقترح وبناؤه في صورة إطار متكامل 49
3.3.6. مناقشة صلاحية تعميم الدليل على مشاريع أخرى 49
3.3.7. عناصر منهجية الدراسة 49
3.4. منهجية الدراسة لاختبار الفرضية 50
3.4.1. متغيرات الدراسة 50
3.4.2. اختبار الفرضيات 50
3.5. اختيار مجتمع الدراسة وعينته 50
3.5.1. تحديد حجم العينة 50
3.5.2. المخاطر المتوقعة في الدراسة 52
3.5.3. الاعتبارات الأخلاقية في الدراسة 52
3.6. أدوات الدراسة 52
3.6.1. مراجعة الوثائق والمراجع الرسمية المتعلقة بمشروع استوديو الطائف 53
3.6.2. المقابلات شبه المقننة (Semi-Structured Interviews) 53
3.6.3. تحليل المحتوى للوثائق والتقارير الإدارية والفنية 53
3.6.4. أدوات التحليل النوعي (Qualitative Analysis Tools) 53
3.6.5. الاستفادة من النماذج والمعايير العالمية كأدوات مرجعية للمقارنة 53

3.7. حدود الدراسة 53
3.7.1. الحدود الزمانية 53
3.7.2. الحدود المكانية 54
3.7.3. الحدود الموضوعية 54
3.7.4. الحدود المنهجية 54
3.7.5. حدود المصادر وتوافر البيانات 54
4.جمع وتحليل البيانات 56
4.1. المقدمة 56
4.2. جمع البيانات 57
4.2.1. تصنيف محتوى الدراسات السابقة 57
4.2.2. نتائج المقابلات شبه المقننة (المعنيين بالمشروع) 58
4.2.3. دراسة حالة (مشروع استوديو الطائف) 60
4.2.4. ملخص جمع البيانات 69
4.3. تحليل البيانات 70
4.3.1. تحليل محتوى الدراسات السابقة 71
4.3.2. تحليل محتوى المقابلات شبه المقننة 73
4.3.3. مقارنة دراسة حالة مع المعايير العالمية 79
4.3.4. اختبار صحة فرضيات الدراسة 92
4.3.5. ملخص تحليل البيانات 98
4.4. تقييم أهداف الدراسة 100
4.4.1. تفسير نتائج الهدف الأول للدراسة 100
4.4.2. تفسير نتائج الهدف الثاني للدراسة 101
4.4.3. تفسير نتائج الهدف الثالث للدراسة 101
4.4.4. تفسير نتائج الهدف الرابع للدراسة 102
4.4.5. تفسير نتائج الهدف الخامس للدراسة 102
4.5. هيكل الدليل المقترح لإدارة مشاريع العمارة السعودية 104
5.نتائج الدراسة 112
5.1. المقدمة 112
5.2. ملخص النتائج 112
5.3. المساهمة العلمية 113
5.4. حدود الدراسة 114
5.5. توصيات الدراسة 114
5.6. الأبحاث المستقبلية 116
5.7. النتيجة النهائية 117

6.المراجع 119
7.الملاحق 121
الملحق رقم (1) نتائج تفصيلية لكل مصدر من مصادر البيانات 121
الملحق رقم (2) نتائج تفصيلية لارتباط الدليل المقترح مع كل دراسة من الدراسات السابقة 122
الملحق رقم (3) نتائج تفصيلية للمقابلات 131
الملحق رقم (4) نتائج تفصيلية للاستبيان 143
الملحق رقم (5) نتائج تفصيلية اختبار صحة فرضيات الدراسة 158

قائمة الجداول

جدول 1 عمليات إدارة المشاريع 12
جدول 2 الأسباب التي تؤدي لتعثر المشاريع 13
جدول 3 مصطلحات في العمارة السعودية 18
جدول 4 حصر الدراسات السابقة في مجال إدارة مشاريع العمارة السعودية 26
جدول 5 الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المشاريع في قطاع التشييد والبناء 27
جدول 6 الدراسات السابقة المتعلقة بالعمارة المحلية والهوية المعمارية 30
جدول 7 الدراسات السابقة التي ربطت بين إدارة المشاريع والهوية المعمارية 34
جدول 8 الدراسات السابقة التي ركزت على تطبيق معايير إدارة المشاريع 36
جدول 9 ارتباط الدراسات السابقة بتأكيد فرضيات الدراسة 40
جدول 10 تقييم نسب تطبيق المعايير الأربعة لتطبيق إدارة مشاريع العمارة السعودية 40
جدول 11 مصادر جمع البيانات في الدراسة 57
جدول 12 مساهمة الدراسات السابقة بتأكيد فرضيات الدراسة 57
جدول 13 حصر المشاركين في المقابلات شبه المقننة 58
جدول 14 تقدير نسب تحقق اهداف الدراسة في نتائج المقابلات 60
جدول 15 حصر أسئلة الاستبيان 61
جدول 15 اقتراحات لتعزيز إدارة مشاريع العمارة في السعودية - الاستبيان 67
جدول 17 اقتراحات لتعزيز آليات إدارة المشاريع والهوية - الاستبيان 68
جدول 18 متوسط إجابات كل سؤال ذو تقييم خماسي 68
جدول 19 نسب تطبيق كل محور في المصادر الثلاثة للدراسة 69
جدول 20 تكرار المفاهيم في محتوى الدراسات السابقة 72
جدول 21 أهم أهداف صياغة الدليل المقترح من الدراسات السابقة 72
جدول 22 تكرار المفاهيم في محتوى المقابلات شبه المقننة 73
جدول 23 تكرار أهم التحديات في محتوى المقابلات شبه المقننة 74
جدول 24 ارتباط أسئلة الاستبيان بوثائق مشروع استوديو الطائف 74
جدول 25 تكرار أهم التحديات في الاستبيان وارتباطها بدورة حياة المشروع 75
جدول 26 تحليل نقاط القوة والضعف في معيار تعزيز الهوية السعودية 76
جدول 27 تحليل نقاط القوة والضعف في معيار تفعيل الممارسات العالمية 76
جدول 28 تحليل نقاط القوة والضعف في معيار تكيف الخبرات المحلية 77
جدول 29 تحليل نقاط القوة والضعف في معيار كفاءة إدارة المشاريع 78
جدول 30 الخلاصة النهائية لتحليل نقاط القوة والضعف في المعايير 79
جدول 31 نسب الارتباط بين أسئلة الاستبيان ووثائق المشروع 79
جدول 32 نسب الارتباط بين أسئلة الاستبيان ودورة حياة المشروع 80
جدول 33 نسب الارتباط بين أسئلة الاستبيان قيم ميثاق الملك سلمان العمراني 81

جدول 34 ربط نتائج الدراسة من التقييم الخماسي مع الممارسات العالمية 82
جدول 35 ربط أهم التحديات من التقييم الخماسي مع الممارسات العالمية 83
جدول 36 ربط نتائج الدراسة من التقييم الخماسي مع تكيف الخبرات المحلية 84
جدول 37 ربط أهم التحديات من التقييم الخماسي مع تكيف الخبرات المحلية 85
جدول 38 ربط نتائج الدراسة من التقييم الخماسي مع كفاءة إدارة المشاريع 86
جدول 39 ربط أهم التحديات من التقييم الخماسي مع كفاءة إدارة المشاريع 86
جدول 40 ربط أهم الحلول من التقييم الخماسي مع كفاءة إدارة المشاريع 87
جدول 41 الوزن المخطط والحالي لفرضيات الدراسة 93
جدول 42 تحليل التباين للمعيار الأول 94
جدول 43 مصفوفة الارتباط للمعيار الأول 94
جدول 44 تحليل التباين للمعيار الثاني 95
جدول 45 مصفوفة الارتباط للمعيار الثاني 95
جدول 46 تحليل التباين للمعيار الثالث 96
جدول 46 مصفوفة الارتباط للمعيار الثالث 96
جدول 48 تحليل التباين للمعيار الرابع 97
جدول 49 مصفوفة الارتباط للمعيار الرابع 97
جدول 50 ملخص تحليل البيانات (معايير الدراسة) 98
جدول 51 هيكل الدليل المقترح لإدارة مشاريع العمارة السعودية 105

قائمة الأشكال

شكل 1 الأهمية النظرية والعلمية للدراسة 14
شكل 2 الأهمية التطبيقية والعملية للدراسة 15
شكل 3 أهداف الدراسة 16
شكل 4 التوازن بين العمارة المعاصرة والهوية المحلية 23
شكل 5 دور أصحاب المصلحة في مراحل التصميم ومراجعة التصميم 25
شكل 6 مساهمة الدراسة في سد الفجوة البحثية بين الجانب النظري والجانب العملي 42
شكل 7 مخطط البصلة لمنهجية البحث 44
شكل 8 المنطلقات النظرية للدراسة 46
شكل 9 عناصر منهجية الدراسة 50
شكل 10 الأدوات البحثية المستخدمة في الدراسة 52
شكل 11 المدى الزمني لإجابة أسئلة الاستبيان 61
شكل 12 منهجية تحليل البيانات 71
شكل 13 أهم أهداف صياغة الدليل المقترح من الدراسات السابقة 72
شكل 14 أهم أهداف صياغة الدليل المقترح من المقابلات النوعية 75
شكل 15 أهم أهداف صياغة الدليل من دراسة الحالة 80
شكل 16 أولويات المشكلات والحلول - معيار تعزيز الهوية السعودية 81
شكل 17 أولويات المشكلات والحلول - معيار تفعيل الممارسات العالمية 83
شكل 18 أولويات المشكلات والحلول - معيار تكيف الخبرات المحلية 84
شكل 19 عوامل نجاح المشاريع - معيار كفاءة إدارة المشاريع 86
شكل 20 أولويات المشكلات والحلول - معيار كفاءة إدارة المشاريع 87
شكل 21 العلاقات بين متغيرات الدراسة 89
شكل 22 الخريطة الذهنية لعلاقات العناصر في معيار تعزيز الهوية السعودية 89
شكل 23 الخريطة الذهنية لعلاقات العناصر في معيار تفعيل الممارسات العالمية 90
شكل 24 الخريطة الذهنية لعلاقات العناصر في معيار تكيف الخبرات المحلية 91
شكل 25 الخريطة الذهنية لعلاقات العناصر في معيار كفاءة إدارة المشاريع 91
شكل 26 الوزن المخطط والحالي لفرضيات الدراسة 94
شكل 27 قوة تأثير معايير الدراسة 99
شكل 28 مثلث القوة للدليل المقترح 107
شكل 29 خريطة التكامل بين مكونات الدليل والكيانات الثلاثة 110
شكل 30 أبرز التحديات في الدراسة 113
شكل 31 أبرز الحلول المقترحة في الدراسة 113
شكل 32 الرؤية المستقبلية في قطاع العمارة السعودية في الدراسة 118

الفصل الأول
أهمية الدراسة

1. أهمية الدراسة

1.1. ملخص الدراسة

تستهدف الدراسة صياغة دليل إدارة متكامل لمشاريع العمارة السعودية، من خلال دراسة حالة مشروع «استوديو الطائف» بوصفه نموذجًا تطبيقيًا، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة من مصادرها المختلفة، ثم تنظيمها وتحليلها لاستخلاص الأنماط والعلاقات والأبعاد الرئيسة، وتعتمد الدراسة على عدة أدوات منها: مراجعة الوثائق والمراجع الرسمية، المقابلات شبه المقننة مع عدد من المعنيين، دراسة الحالة لمشروع استوديو الطائف.

تُظهر مراجعة الأدبيات ذات الصلة بإدارة المشاريع المعمارية أن غالبية النماذج والأطر المتداولة تستند إلى منهجيات عالمية عامة (مثل PMI وPRINCE2) لا تأخذ في الاعتبار خصوصية العمارة السعودية من حيث القيم الثقافية والاجتماعية، وطبيعة الأنظمة البلدية، ومتطلبات الجهات الرسمية ذات العلاقة (دليل اكسيلوس لنجاح إدارة المشاريع 2017). وبذلك تظل مشاريع العمارة السعودية، ومن ضمنها مشروع استوديو الطائف، في حاجة إلى دليل إدارة مصمَّم خصيصًا لها، يوفّق بين المعايير العالمية والمقتضيات المحلية، ويقدّم خطوات وإجراءات عملية يمكن الاعتماد عليها في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتسليم.

يساهم الدليل الإداري المقترح في صياغة نموذج تطبيقي لتطوير دليل إدارة مشاريع العمارة السعودية، مما يحقق العديد من الأهداف، مثل تجسيد الهوية المعمارية السعودية المعاصرة، تحقيق التكامل بين الأصالة والحداثة، تطبيق معايير الاستدامة البيئية، توفير نمط حياة عصري يحترم الخصوصية الثقافية، كما ورد في وثيقة برنامج جودة الحياة (قطاع التصميم الحضري). ويساهم الدليل في معالجة التحديات التي تواجه إدارة مشاريع العمارة السعودية ومنها: مركزية صنع القرار وطول مدة اتخاذه، ضعف التكامل بين الأنظمة الإلكترونية للجهات المشاركة في إدارة مشاريع العمارة السعودية، عدم وضوح مسار التغيير في القرارات الرقابية لمشاريع العمارة السعودية، محدودية مشاركة المجتمع المحلي في عملية التصميم المعماري، وهو ما ظهر جليا في نتائج دليل عمارة الطائف (الموجهات التصميمية).

اتضح من نتائج الدراسة عدة نقاط تساعد في تطبيق الدليل المقترح لإدارة مشاريع العمارة السعودية ، مثل أهمية تبني منهجيات واضحة لإدارة المشاريع، ضرورة الحفاظ على الخصوصية المعمارية، وأهمية توظيف العناصر التراثية في التصميم المعاصر، وأهمية إعداد موجهات تصميمية ومشروعات نموذجية، وبناء على تلك النتائج توصي الدراسة بعدة توصيات لتفعيل الدليل المقترح، وتتلخص في: وجود لجنة تحديث مستمر لإصدرارت الدليل المقترح وفق الدروس المستفادة من التجارب العالمية، ونشر مسودة للدليل المقترح قبل إصداره على الجهات المعنية وتجميع ملاحظاتهم لتعديل الدليل، ونشر الدليل بصيغة رقمية في منصة موحدة لإدارة مشاريع العمارة السعودية، وتطوير برامج تدريبية للتعريف بالدليل وضمان الالتزام الكامل به، وتحديث قاعدة بيانات موحدة تضم تجارب لإدارة مشاريع العمارة السعودية.

الكلمات المفتاحية

العمارة السعودية، إدارة المشاريع، منهجيات إدارة المشاريع، جودة مشاريع العمارة السعودية، أصحاب المصلحة في مشاريع العمارة، ميثاق الملك سلمان العمراني، برنامج جودة الحياة، عمارة الطائف، الموجهات التصميمية.

1.2. مقدمة

تسعى المملكة العربية السعودية في إطار رؤيتها الطموحة 2030 إلى إحداث تحول شامل في مختلف القطاعات، ومن بينها قطاع العمارة والعمران الذي يُعدّ أحد أهم مكوّنات الهوية الوطنية ومظاهر التنمية المستدامة. وقد أولت الدولة اهتمامًا متزايدًا بإعادة إحياء العمارة السعودية الأصيلة وتطويرها، بما يحقق التوازن بين الأصالة والمعاصرة، ويحافظ على الخصوصية الثقافية والاجتماعية للمجتمع السعودي، وفي الوقت نفسه يستثمر أحدث الممارسات العالمية في مجالات التصميم وإدارة المشاريع.

في شهر أكتوبر 2025 بدأت اليوم المرحلة الثانية من تطبيق الموجهات التصميمية للعمارة السعودية، لتشمل المشاريع الحكومية الكبرى والمباني التجارية في سبع مدن هي: الدمام، الخبر، القطيف، حائل، الباحة، المدينة المنورة، ونجران، بعد تنفيذ المرحلة الأولى في أبها، والطائف، والأحساء. وتندرج هذه الخطوة ضمن خريطة العمارة السعودية التي أطلقها، صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز آل سعود ولي العهد رئيس مجلس الوزراء رئيس اللجنة العليا للموجهات التصميمية للعمارة السعودية -حفظه الله-، في مارس الماضي، متضمنة 19 طرازًا معماريًا مستوحى من الخصائص الجغرافية والثقافية للمملكة، بهدف تعزيز الهوية العمرانية وتحسين جودة الحياة وتطوير المشهد الحضري بما يتوافق مع مستهدفات رؤية 2030. (بدء المرحلة الثانية من تطبيق الموجهات التصميمية للعمارة السعودية في 7 مدن – مقال في موقع العمارة السعودية 3-11-2025).

ذكرت الدراسة البحثية (الهوية العمرانية للمدن السعودية 2024) إن تعزيز الهوية الوطنية في المدن السعودية لا يمكن أن يُختزل في الحفاظ على المفردات التاريخية، أو تأكيد الطراز المعماري المحلي فحسب؛ بل من الأهمية بمكان أن تنعكس هذه المفردات المادية على المجتمع؛ ليشعر أنه جزء أو شريك في صياغتها.

تأتي مدينة الطائف كإحدى المدن ذات الخصوصية المكانية والثقافية في المملكة، نظرًا لما تتمتع به من موقع جغرافي مميز، ومناخ معتدل، وعمق تاريخي وحضاري انعكس على نسيجها العمراني وتراثها المعماري. ويُعد مشروع « استوديو الطائف» أحد أهم هذه المشاريع النموذجية التي تهدف إلى تجسيد العمارة السعودية بصورة معاصرة، من خلال توظيف العناصر المعمارية التقليدية، والمواد المحلية، والحلول التصميمية المتوافقة مع البيئة والمناخ والثقافة السائدة في المنطقة.

تزداد أهمية معالجة هذه الفجوة الإدارية في ظل التوسع المستمر في المشاريع المعمارية المرتبطة بالهوية السعودية، خاصة في المدن ذات الطابع الخاص مثل الطائف والعلا وأبها والدرعية وغيرها. فنجاح هذه المشاريع لا يعتمد على جودة التصميم المعماري فقط، بل يرتبط كذلك بمدى كفاءة إدارة المشروع منذ لحظة الفكرة الأولى وحتى مرحلة التشغيل الفعلي. كما أن تبنّي منهجيات إدارة المشاريع العالمية (مثل منهجيات PMI وPRINCE2 وغيرها) دون تكييفها مع الخصوصية المحلية قد يؤدي إلى تطبيقات غير ملائمة أو جزئية، لا تراعي متطلبات البيئة السعودية ولا تعكس الأبعاد الثقافية والاجتماعية المتجذّرة في العمارة المحلية.

رغم وجود موجهات تصميمية ورؤى تخطيطية طموحة لمشروع استوديو الطائف، إلا أن الجانب الإداري والتنظيمي لهذه المشاريع لا يزال يواجه عددًا من التحديات. فغالبًا ما تُدار المشاريع المعمارية وفق آليات تقليدية أو أساليب غير موحدة، مما يؤدي إلى تفاوت في جودة التنفيذ، وتكرار بعض الأخطاء في التخطيط والتنسيق والرقابة، والتي تحتاج للإلمام بعمليات إدارة المشاريع خلال دورة حياة المشروع، لذلك أوضحت دراسة أسباب تعثر المشاريع السعودية 2023 توزيع عمليات الإدارة خلال دورة حياة المشروع، بداية من عمليات البدء إلى عمليات الإغلاق، وهي 49 عملية إدارية كما في دليل إدارة المشاريع، وتتوزع تلك العمليات الإدارية كما بالجدول التالي.

جدول 1 عمليات إدارة المشاريع

العمليات	عمليات البدء	عمليات التخطيط	عمليات التنفيذ	عمليات المراقبة والتحكم	عمليات الإغلاق	المجموع
العدد	2	24	10	12	1	49
النسبة	%4	%49	%20	%25	%2	%100

المصدر: اسباب تعثر المشاريع السعودية ومتطلبات تفاديها – فيصل الشريف - 2023

من هنا تنبع الحاجة إلى إعداد دليل إدارة متكامل لمشاريع العمارة السعودية، يأخذ بعين الاعتبار خصوصية هذه المشاريع من حيث الهوية المعمارية، وطبيعة الجهات المشاركة، ومتطلبات الأنظمة البلدية والعمرانية، إلى جانب الاستفادة المنظمة من أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع. ويهدف هذا الدليل إلى توفير مرجعية عملية وإجرائية تساعد القائمين على المشاريع (من مخططين ومعماريين ومهندسين إداريين وجهات إشرافية) على توحيد الخطوات الأساسية لإدارة المشاريع.

ويأتي هذا البحث ليسهم في سد هذه الفجوة من خلال دراسة حالة مشروع « استوديو الطائف» بوصفه نموذجًا تطبيقيًا يمكن من خلاله استقصاء التحديات الإدارية والفنية التي تواجه مشاريع العمارة السعودية، وتحليل الآليات الحالية المتّبعة في إدارة المشروع، ثم صياغة دليل مقترح لإدارة مشاريع العمارة السعودية يستند إلى منهجية علمية تجمع بين التحليل النظري والدراسة الميدانية. ويرتكز هذا الدليل على دمج مبادئ إدارة المشاريع المعاصرة مع متطلبات الهوية المعمارية السعودية، بحيث يكون قادرًا على توجيه مراحل المشروع المختلفة (من التخطيط والتصميم إلى التنفيذ والتسليم) ضمن إطار واضح المعالم، يسهم في تحقيق أهداف رؤية 2030 في قطاع العمارة والعمران.

تتكون الدراسة من خمسة فصول، يناقش الفصل الأول أهمية الدراسة والمشكلة والأهداف والفرضيات، ثم ينقل الفصل الثاني مراجعة الأدبيات التي تناولت نفس القطاع، ويليه الفصل الثالث الذي يشرح منهجية الدراسة واختيار العينة ونتائج العينة، ويتبعه الفصل الرابع الذي يتناول تحليل إحصائي لنتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات، وأخيرا الفصل الخامس الذي يتناول نتائج الدارسة والخروج بالتوصيات.

1.3. مشكلة الدراسة

على الرغم من التوجه الوطني الواضح نحو تعزيز الهوية المعمارية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030، وظهور عدد من المشاريع النموذجية التي تسعى لإحياء العمارة المحلية بصيغ معاصرة؛ إلا أن إدارة هذه المشاريع لا تزال تعاني من غياب إطار إداري موحّد وواضح يربط بين متطلبات الهوية المعمارية من جهة، ومنهجيات إدارة المشاريع الحديثة من جهة أخرى. فهذا النوع من المشاريع يُدار في الغالب اعتمادًا على اجتهادات فردية، أو إجراءات داخلية غير موحّدة بين الجهات المعنية، مما يؤدي إلى تفاوت في جودة التنفيذ واختلاف في آليات التخطيط والمتابعة والرقابة.

وفي حالة مشروع «استوديو الطائف» تظهر هذه الإشكالية بصورة أكثر وضوحًا؛ (الموجهات التصميمية – عمارة الطائف 2024)، إذ تتركز الموجهات المتاحة على الجوانب التصميمية والمعمارية والإرشادات البصرية، بينما تفتقر الجوانب الإدارية والتنظيمية إلى دليل عملي تفصيلي يحدد مراحل إدارة المشروع، وآليات التنسيق بين الأطراف المختلفة، وضوابط إدارة الوقت والتكلفة والجودة، وأساليب إدارة المخاطر وأصحاب المصلحة. وينعكس ذلك في صورة تحديات متكررة تتعلق بتأخر بعض المراحل، أو تعارض القرارات بين الجهات المنفذة والمشرفة، أو صعوبة توثيق الخبرات المتراكمة للاستفادة منها في مشاريع لاحقة.

جدول 2 الأسباب التي تؤدي لتعثر المشاريع

م	الأسباب التي تؤدي لتعثر المشاريع	نسبة الاستجابة
1	نقص التمويل وتأخر صرف المستخلصات	84
2	ضعف القدرات البشرية للمالك وكوادره في إدارة المشاريع	78
3	كثرة أوامر التغيير وعدم استقرار نطاق المشروع	77
4	عدم دقة وشمولية العقود	77
5	ضعف جودة وثائق المشروع الأساسية	75
6	تغير الأنظمة والقوانين المتعلقة بالموارد البشرية والرسوم الخاصة بها	75
7	عدم توفر آليات لحل الخلافات بين أطراف العقد بشكل مباشر وسريع	75
8	ضعف القدرات البشرية للاستشاري وكوادره في إدارة المشاريع	74
9	عدم وجود مكتب إدارة مشاريع لدى المالك	71
10	عدم عدالة العقود	69

المصدر: اسباب تعثر المشاريع السعودية ومتطلبات تفاديها – فيصل الشريف - 2023

يوضح الجدول السابق نتائج استبيان في دراسة أسباب تعثر المشاريع السعودية 2023، ومن أهم الأسباب تأخر صرف المستخلصات، وضعف القدرات البشرية، وكثرة أوامر التغيير، وعدم شمولية العقود، ولذلك تسعى الدراسة لتلافي تلك الأسباب من خلال دليل موحد لإدارة مشاريع العمارة السعودية، والذي يقوم على استخدام أفضل الممارسات في إدارة المشاريع لتلافي أسباب تعثرها.

أكد (الدليل التعريفي لإدارة المشاريع الإصدار السابع 2021) إن تستلزم إدارة المشروع تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات اللازمة لأنشطة الإدارة وكذلك أنشطة القيادة. تركز أنشطة الإدارة على وسائل تحقيق أهداف المشروع، مثل وجود عمليات فعالة، وتخطيط وتنسيق وقياس ومراقبة العمل، من بين أمور أخرى. وتركز أنشطة القيادة على الأشخاص. تشمل القيادة التأثير، والتحفيز، والاستماع، والتمكين، وأنشطة أخرى تتعلق بفريق المشروع. كلاهما مهم في تحقيق النتائج المرجوة.

ومن هنا تتحدد مشكلة هذه الدراسة في وجود فجوة واضحة بين الطموح التصميمي المرتبط بالهوية المعمارية السعودية وبين الإطار الإداري المنظّم لإدارة هذه المشاريع؛ حيث لا يتوفر حتى الآن دليل متكامل لإدارة مشاريع العمارة السعودية يستند إلى حالة تطبيقية واضحة مثل مشروع «استوديو الطائف». وبالتالي تتمثّل المشكلة الرئيسة في: كيف يمكن إعداد دليل إدارة متكامل لمشاريع العمارة السعودية، بالاستفادة من تجربة مشروع استوديو الطائف، بما يسهم في تحسين كفاءة إدارة هذه المشاريع ورفع جودة مخرجاتها.

1.4. أهمية الدراسة

ترتبط نتائج هذه الدراسة بتوجهات المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030، التي تؤكد على تعزيز الهوية الوطنية في مجالات العمارة والعمران، حيث ينص برنامج جودة الحياة (أحد برامج الرؤية) في أحد أهداف قطاع التصميم الحضري ما يلي: يتطلب تحسين المشهد الحضري للأماكن العامة والمجتمعية حتى يتمكن الناس من التمتع بها فرض المبادئ التوجيهية المعمارية للمباني والطرق لضان جمالية المناظر العامة.

ذكر(الدليل التعريفي لإدارة المشاريع الإصدار السابع 2021) إن مجالات أداء المشروع تمثل مجموعة من الأنشطة ذات الصلة التي تعتبر حاسمة للتسليم الفعال لنتائج المشروع، مما يساهم في التعرف على

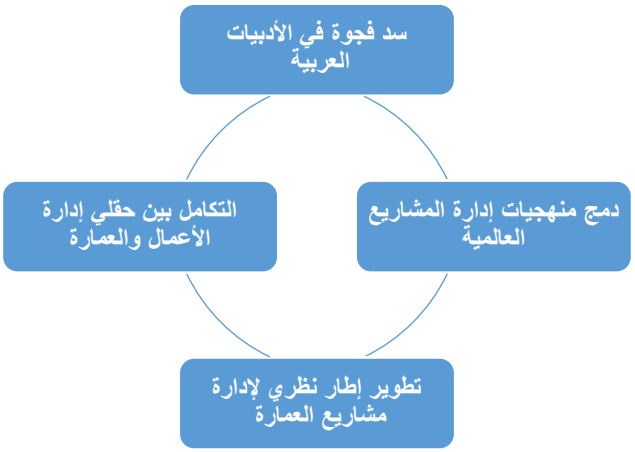
الأنشطة اللازمة لتعزيز تطور فريق المشروع وتشجيع السلوكيات القيادية من جميع أعضاء فريق المشروع.

ويُعد مشروع «استوديو الطائف» نموذجًا مهمًّا لتجسيد العمارة السعودية المعاصرة، إلا أن نجاح هذا النوع من المشاريع لا يتوقف عند حدود الفكرة التصميمية أو الموجهات المعمارية، بل يعتمد بدرجة كبيرة على مدى كفاءة الإدارة والتخطيط والتنفيذ والمتابعة. ومن هنا تأتي أهمية إعداد دليل إدارة متكامل لمشاريع العمارة السعودية، يشمل دراسة حالة تطبيقية واضحة يمكن البناء عليها وتطويرها.

يمكن إبراز أهمية هذه الدراسة من خلال محورين رئيسين:

1.4.1. الأهمية النظرية والعلمية

1. **سد فجوة في الأدبيات العربية المتخصصة**: تسهم هذه الدراسة في سد هذه الفجوة من خلال ربط مفاهيم إدارة المشاريع بالخصوصية المعمارية السعودية في نموذج بحثي متكامل.
2. **دمج منهجيات إدارة المشاريع العالمية مع البيئة المحلية**: تضيف الدراسة بعدًا علميًا من خلال محاولة مواءمة المنهجيات العالمية المعتمدة في إدارة المشاريع (PMI & PRINCE2) مع متطلبات السياق السعودي في مجال العمارة.
3. **الإسهام في تطوير إطار نظري لإدارة مشاريع العمارة السعودية**: تسهم الدراسة في بلورة إطار نظري من خلال تطوير نماذج تقييم لأداء إدارة المشاريع المعمارية ذات الهوية المحلية.
4. **تعزيز التكامل بين حقلي إدارة الأعمال والعمارة**: تقدّم الدراسة مثالًا عمليًا على كيفية توظيف مفاهيم إدارة الأعمال وإدارة المشاريع في حقل العمارة.

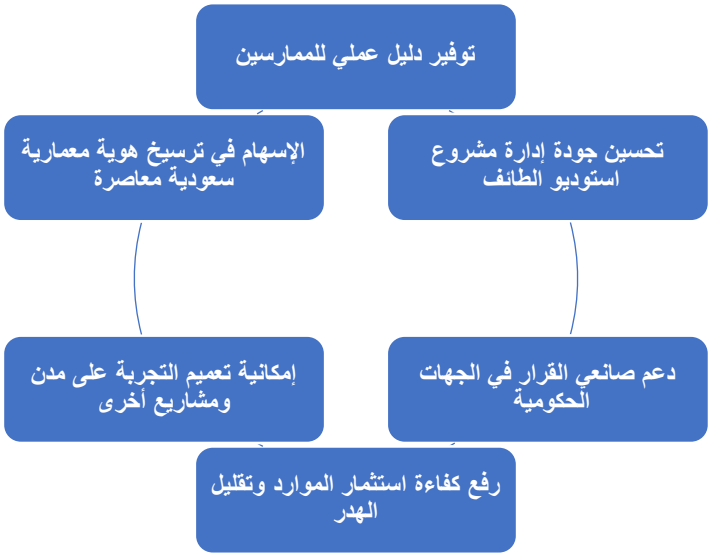


شكل 1 الأهمية النظرية والعلمية للدراسة

1.4.2. الأهمية التطبيقية والعملية

1. **توفير دليل عملي للممارسين**: تسعى الدراسة إلى تقديم دليل تطبيقي لإدارة مشاريع العمارة السعودية يمكن أن تستفيد منه الجهات المشرفة على المشاريع، والمكاتب الهندسية، وشركات التطوير العمراني.
2. **تحسين جودة إدارة مشروع استوديو الطائف ومشاريع مشابهة**: تسهم الدراسة في تحسين آليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة في هذا المشروع، وبناء نموذج يمكن تطبيقه.

3. **دعم صانعي القرار في الجهات الحكومية ذات العلاقة**: يوفّر الدليل المقترح أداة مساعدة لصانعي القرار في وضع اشتراطات وآليات أكثر وضوحًا لإدارة المشاريع المعمارية ذات الهوية السعودية.
4. **رفع كفاءة استثمار الموارد وتقليل الهدر**: يساهم الدليل في جعل عملية إدارة المشاريع أكثر كفاءة، مما ينعكس على تقليل التأخيرات المتكررة، وضبط الميزانيات، وتحسين استغلال الموارد.
5. **إمكانية تعميم التجربة على مدن ومشاريع أخرى**: تهدف الدراسة لتعميم نتائجها على مشاريع عمارة سعودية، مع إجراء التعديلات اللازمة بما يتناسب مع الخصوصية المكانية لكل مشروع.
6. **الإسهام في ترسيخ هوية معمارية سعودية معاصرة**: تساعد الدراسة في ضمان أن لا تبقى الهوية مجرد شعارات تصميمية، بل تتحول إلى مخرجات ملموسة في البيئة المبنية، يتم تحقيقها ضمن إطار إداري محكم، يحافظ على الأصالة ويستوعب متطلبات الحداثة والتقنية والاستدامة.



شكل 2 الأهمية التطبيقية والعملية للدراسة

وباختصار، تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تمثل خطوة عملية نحو بناء نموذج وطني لإدارة مشاريع العمارة السعودية، ينطلق من حالة تطبيقية واضحة، ويستهدف رفع جودة إدارة المشاريع المعمارية ذات الهوية المحلية، بما يعزز من حضور العمارة السعودية كهوية حضارية معاصرة.

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف لصياغة دليل متكامل لإدارة مشاريع العمارة السعودية، وذلك من خلال دراسة حالة مشروع «استوديو الطائف». ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يأتي:

1. **إعداد دليل مقترح لإدارة مشاريع العمارة السعودية**

صياغة دليل لإدارة مشاريع العمارة السعودية، يستند إلى أفضل الممارسات العالمية، مع تكييفها لتتلاءم مع الخصوصية المحلية.

2. **تحديد المراحل الأساسية لدورة حياة المشروع المعماري**

تحديد وتصنيف المراحل الرئيسة لدورة حياة مشروع العمارة السعودية (Project Life Cycle) مع توضيح مخرجات كل مرحلة ومتطلباتها.

3. **تحديد أدوار ومسؤوليات فريق عمل المشروع**

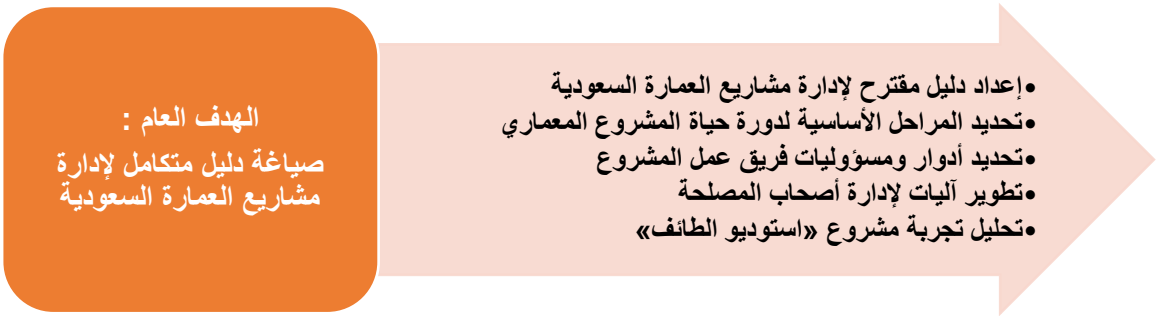
بيان أدوار ومهام الأطراف المختلفة المشاركة في مشروع العمارة السعودية (الجهة المالكة، الاستشاري، المقاول، الجهات الحكومية...)، ووضع تصور واضح لمسؤوليات كل طرف.

4. **تطوير آليات لإدارة أصحاب المصلحة**

اقتراح آليات عملية لإدارة أصحاب المصلحة في مشروع العمارة السعودية، من خلال تحديد الفئات المختلفة ذات العلاقة بالمشروع، وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم، ووضع قنوات واضحة للتواصل والتغذية الراجعة، بما يضمن تحقيق مستوى عالٍ من التوافق والدعم للمشروع.

5. **تحليل تجربة مشروع «استوديو الطائف» واستخلاص الدروس المستفادة**

دراسة مشروع استوديو الطائف بوصفه حالة تطبيقية، وتحليل واقع إدارة المشروع، وتحديد نقاط القوة والقصور في الممارسات المتّبعة حاليًا، بهدف الاستفادة منها في تطوير الدليل المقترح وجعله أكثر ملاءمة للواقع العملي.



شكل 3 أهداف الدراسة

1.6. أسئلة الدراسة

انطلاقًا من مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن مجموعة من الأسئلة على النحو الآتي:

1. **ما مدى الحاجة إلى دليل موحّد لإدارة مشاريع العمارة السعودية؟**

قياس تأثير غياب دليل إداري متكامل في المشاريع المعمارية ذات الهوية السعودية

2. **ما أهمية توظيف الممارسات العالمية في إدارة المشاريع لمشاريع العمارة السعودية؟**

قياس موائمة منهجيات إدارة المشاريع المعتمدة عالميًا مع خصوصية البيئة السعودية

3. **ما العوامل الرئيسة التي تؤثر في كفاءة إدارة المشاريع المعمارية ذات الهوية السعودية؟**

تحديد الجوانب التنظيمية والفنية والبشرية والنظامية التي تساهم في رفع كفاءة إدارة هذه المشاريع

4. **كيف يمكن تعزيز التواصل بين أصحاب المصلحة في مشاريع العمارة السعودية؟**

تحديد الإجراءات المقترحة لضمان تحسين قنوات التواصل والتنسيق بين أطراف المشروع

5. **كيف يمكن تعميم الدليل المقترح لإدارة مشاريع العمارة السعودية على مشاريع مشابهة؟**

تحديد المتطلبات اللازمة لتكييف هذا الدليل مع مشاريع عمارة سعودية في بيئات حضرية مختلفة

وتسعى الدراسة من خلال الإجابة عن هذه الأسئلة إلى بناء تصور متكامل لدليل إدارة مشاريع العمارة السعودية، وتحويل النتائج إلى إطار إجرائي قابل للتطبيق في الواقع العملي، عن طريق سد الفجوة البحثية التي ستكشفها الدراسات السابقة التي اهتمت بنفس مجال الدراسة.

1.7. فروض الدراسة

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، تفترض هذه الدراسة مجموعة من الفروض، والتي يمكن اختبارها والتحقق من مدى صحتها من خلال نتائج البحث الميداني، وذلك على النحو الآتي:

1. **تطبيق دليل موحّد لإدارة مشاريع العمارة السعودية يساهم في رفع درجات كفاءة إدارة مشاريع العمارة**

   أي أن تبنّي إطار إداري واضح ومكتوب لإدارة المشروع يؤدي إلى تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، مقارنة بالحالة التي لا يتوفر فيها مثل هذا الدليل.

2. **هناك علاقة إيجابية بين توظيف منهجيات إدارة المشاريع ضمن إطار محلي وجودة مخرجات مشاريع العمارة**

   أي أن تكييف الأدوات والنماذج والمعايير العالمية بما يتلاءم مع الخصوصية المحلية يؤثر إيجابًا في جودة النتائج المعمارية والتنظيمية للمشروع.

3. **هناك علاقة إيجابية بين وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الأطراف في مشاريع العمارة السعودية وانخفاض حالات تعارض القرارات في مشاريع العمارة**

   أي أن كتابة مهام ومسؤوليات الأطراف المختلفة محددة ومعلنة بوضوح، تقلل من حالات التداخل والتضارب في الصلاحيات، وتسرع من إنجاز مراحل المشروع.

4. **تطبيق دليل موحّد لإدارة مشاريع العمارة السعودية يساهم في خفض الأخطاء المتكررة في إدارة مشاريع العمارة**

   أي أن وجود نموذج إداري معياري يمكن تكراره في مشاريع متعددة يساعد في تراكم الخبرات المؤسسية، والحد من إعادة الوقوع في نفس الأخطاء التنظيمية والإجرائية.

5. **تفعيل دليل موحّد لإدارة مشاريع العمارة السعودية على مشاريع مشابهة في المدن السعودية يساهم في تحسين مؤشرات أداء مشاريع العمارة**

   أي أن تطبيق الدليل في بيئات حضرية مختلفة (مثل العلا والدرعية وأبها) يمكن أن يحقق أثرًا إيجابيًا مماثلًا في تحسين إدارة مشاريع العمارة السعودية عمومًا.

هذه الفروض تمهّد لاختبار العلاقة بين وجود دليل إدارة متكامل وبين كفاءة إدارة مشاريع العمارة السعودية وجودة مخرجاتها، وذلك من خلال دراسة حالة مشروع «استوديو الطائف» وتحليل واقع ممارساته الإدارية.

وسيتم ربط هذه الفروض مع نتائج الدراسات السابقة التي شملتها تلك الدراسة، لتوضيح مساهمة الدراسات السابقة في تأكيد صحة تلك الفروض، وهو ما يساهم في تحقيق أهداف الدراسة.

1.8. المصطلحات

مصطلحات في العمارة السعودية

جدول 3 مصطلحات في العمارة السعودية

م	المصطلحات	التعريف والمصدر	مصدر البيانات
1	**العمارة السعودية**	مفهوم عمراني متكامل يهدف إلى التعريف بالعِمَارَة الأصيلة والمتنوعة في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية، وتعزيزها من خلال ضوابط وموجهات تصميمية ترتكز على تحقيق التوازن بين الأصالة والحداثة، بحيث تُوجّه عملية التصميم المعماري والعمراني نحو حلول معاصرة تعكس القيَم الجمالية والتراثية للمملكة، مما يساهم في تطوير بيئة عمرانية حديثة ومتجذرة في الطابع المحلي.	موقع إلكتروني: العمارة السعودية
2	**الموجهات التصميمية**	مجموعة من الارشادات والاشتراطات المعمارية والعمرانية، التي تساهم في توجيه عملية التصميم والتطوير العمراني لتنسجم مع الطراز المعماري المحلي الأصيل لكل نطاق جغرافي على مستوى المملكة، وتُطبَّق هذه الموجهات على تصميم وتطوير المباني والفراغات العامة.	موقع إلكتروني: العمارة السعودية
3	**استوديوهات التصميم**	مراكز فنية متخصصة تابعة لهيئات التطوير والمكاتب الاستراتيجية أوأمانات المناطق، تهدف إلى ضمان تطبيق العِمَارَة السعودية وفق أفضل المعايير من خلال توفير نخبة من الخبراء والمتخصصين في مجال العِمَارَة والتصميم يقدمون الدعم في التعريف بالعِمَارَة السعودية وكيفية تطبيقها على المباني والفراغات العامة.	موقع إلكتروني: العمارة السعودية
4	**خدمات استوديوهات التصميم**	التعريف ونشر الوعي بالعِمَارَة السعودية وانماطها المختلفة. مراجعة التصاميم المعمارية للمشاريع للتحقق من التزامها بالمبادئ والموجهات التصميمية للعِمَارَة السعودية. تقديم الدورات التدريبية للمعماريين للتعريف بالموجهات التصميمية للعِمَارَة السعودية والأدلة التطبيقية الخاصة بها.	موقع إلكتروني: العمارة السعودية
5	**تطبيق الطابع المعماري**	التطبيق المعاصر للعمارة بحيث يكون هناك تركيز انتقائي للخصائص بهدف خلق المعنى والجمال في سياقها الجديد ويمكن للمصممين استخدام الخصائص الأساسية بشكل انتقائي مثل: اللون، الشكل، الجسم، الملمس، الخطوط والمنحنيات، درجة السطوع	تقرير: الموجهات التصميمية – عمارة الطائف
6	**إعادة تشكيل الأنماط المعمارية**	يمكن إعادة تشكيل الأنماط المعمارية اتباعا لطريقة ارتباطها ببعضها البعض وعليه يمكن للمصممين التلاعب بقواعد التكوين مثل: التوازن، التباين، التركيز، الحركة، النمط، التناغم التراتبي، الوحدة والتنوع	تقرير: الموجهات التصميمية – عمارة الطائف
7	**الطراز المعماري التقليدي**	طراز معماري يزخر بالأصالة والثراء بالتفاصيل التي تعبر عن شكل العمارة التقليدية	تقرير: الموجهات التصميمية – عمارة الطائف
8	**الطراز المعماري الانتقالي**	طراز معماري مناسب يساعد على خلق تحول تدريجي في الأنماط المعمارية بين المناطق ذات الطابع المختلف	تقرير: الموجهات التصميمية – عمارة الطائف
9	**الطراز المعماري المعاصر**	طراز معماري يحافظ على الخصائص المهمة للطابع المعماري المحلي مما يعطيه ميزة عن العمارة المعاصرة في أي منطقة أخرى	تقرير: الموجهات التصميمية – عمارة الطائف

م	المصطلحات	التعريف والمصدر	مصدر البيانات
10	**الوظيفة المعمارية للمبنى**	ينبغي أن يكون للعناصر المعمارية هدفا وظيفيا وتساهم في الحلول المناخية أو الفنية للمبنى ينبغي تجنب تطبيق الطابع المعماري بشكل سطحي بحيث تظهر مثل ورق الحائط على المبنى لا علاقة لها بالعمارة المحلية يجب ألا تستخدم العناصر المعمارية مواد مزيفة تقلد المواد الأصلية بشكل سيء وغير مدروس يسمح باستخدام العناصر المعمارية الزخرفية لتعزيز طابع المبنى وتحسين جودته	تقرير: الموجهات التصميمية – عمارة الطائف
11	**ضوابط الفراغ العام**	توفير توصيات ومبادئ عالية المستوى والتي يمكن تطويرها بشكل أكبر في المخططات الرئيسية والاستراتيجيات الخاصة بالفراغ العام ضمن طابع المنطقة ودعم المبائ الخمسة لتشكيل الفراغ العام وهي: المقياس الإنساني، حركة المشاة، الاستدامة، الثقافة والتراث، الجاذبية البصرية	تقرير: الموجهات التصميمية – عمارة الطائف
12	**اشتراط**	تعني متطلباً يجب استيفاؤه، معمول به في الوثيقة التخطيطية الرئيسية الموجهة والمنظمة لجميع قضايا التنمية العمرانية	دليل التصميم العمراني للشريط الساحلي – حاضرة الدمام الكبري 2055
13	**موجه إرشادي**	مفهوم يتبع في تخطيط وتصميم أعمال التطوير لخدمة الأهداف، ويتم قياس درجة تحقّق إرشاد معيّن وفقا لمساهمته في إنجاز الهدف الأشمل لجميع الإرشادات المشمولة	دليل التصميم العمراني للشريط الساحلي – حاضرة الدمام الكبري 2055
14	**معايير / مواصفات**	قواعد وأسس بمقاييس محددة أو مواصفات لعناصر تخطيطية وعمرانية محددة في أعمال التطوير	دليل التصميم العمراني للشريط الساحلي – حاضرة الدمام الكبري 2055
15	**ترخيص بناء**	الموافقة الصادرة عن الأمانة أو البلدية لشخص ذي صفة طبيعية أو معنوية (اعتبارية) لبناء، أو هدم، أوترخيص بناء تعديل إنشاءات جديدة أو قائمة	دليل التصميم العمراني للشريط الساحلي – حاضرة الدمام الكبري 2055
16	**الهوية العمرانية**	مدى قدرة الشخص على التعرف على مكان ما وتميزه ما يجعله مختلفا عن الأماكن الأخرى	2025 ورقة بحثية - تعزيز الهوية العمرانية المحلية - د. زياد الحمدان
17	**التصميم التشاركي**	إرساء منهجية مشتركة بشكل إبداعي وتعاوني، تتضمن مساهمات مباشرة وفعالة من المستهدفين. حيث يوفر التصميم التشاركي التعاوني بيئات تعاونية لتحفيز عمليات الإبداع والتصميم بشكل مستمر لتلبية احتياجات المواطنين. واشراكهم في مراحل التصميم لتطوير عدة مجالات، بهدف ابتكار أفكار إبداعية وترجمتها إلى نجاحات ومكاسب.	ندوة البحث العلمي في الهندسة المعمارية والتخطيط : بحوث نوعية في ظل الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ التصميم العمراني والمدينة: دور النهج التشاركي في أنسنة الفضاء العام
18	**أنسنة المدينة**	البعد الإنساني للمدينة والنهج الذي يعيد تشكيل علاقة الفضاء الحضري والإنسان على نحو يؤكد الغريزة الاجتماعية للإنسان ويحقق التقاؤه بغيره في تفاعل خلاق	ندوة البحث العلمي في الهندسة المعمارية والتخطيط : بحوث نوعية في ظل الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ التصميم العمراني والمدينة: دور النهج التشاركي في أنسنة الفضاء العام
19	**ميثاق الملك سلمان العمراني**	منهجية وطنية يمكن من خلالها إيجاد بيئات عمرانية ترتكز على الموروث الثقافي والبيئي، وتحاذي تطورات المستقبل؛ بهدف تحقيق التفرد العمراني، وتحسين جودة حياة أفراد المجتمع	2023 بحث 5 مقترحات تطبيق قيم ميثاق الملك سلمان العمراني
20	**كود البناء السعودي**	مجموعة الاشتراطات والمتطلبات وما يتبعها من لوائح تنفيذية وملاحق متعلقة بالبناء والتشييد لضمان السامة والصحة العامة وترشيد استهلاك المياه والطاقة	2023 الدليل الاسترشادي للكود السعودي للمباني السكنية SBC 1101-1102 للمقاولين

م	المصطلحات	التعريف والمصدر	مصدر البيانات
21	**الدليل الوطني لإدارة المشاريع**	يتألف الدليل الوطني لإدارة المشاريع الصادرعن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (اكسبرو) من 16 مجلداً و 88 فصلاً يشمل منهجيات وعمليات وأدوات وبرامج تطبيقية يستلزم توظيفيها وإستخدامها في مشاريع الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية. تشكر اكسبرو أعضاء اللجنة الإستشارية على جهودهم في مراجعة الدليل الوطني لإدارة المشاريع وتوصيتهم بإعتماده وتعميمه كمنهجية وطنية لإدارة المشاريع ,الهيئة الملكية لمدينة الرياض ,الهيئة الملكية للجبيل وينبع ,هيئة الزكاة والضريبة والجمارك ,وزارة النقل والخدمات اللوجستية ,وزارة الشؤون البلدية والقروية ,الهيئة السعودية للمقاولين ,وزارة الصحة ,الهيئة السعودية للمهندسين	موقع إلكتروني: هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية - اكسبرو
22	**برنامج جودة الحياة**	تطوير نمط حياة الفرد من خال توفر البيئة اللازمة لاستحداث خيارات أكثر حيوية تعزز من مشاركة المواطنين والمقيمين في الأنشطة الثقافية والرياضية والترفيهية.	2020 برنامج جودة الحياة
23	**تحسن المشهد الحضري في المدن السعودية**	يتطلب تحسن المشهد الحري للأماكن العامة والمجتمعية حتى يتمكن الناس من التمتع بها (على سبيل المثال، المسطحات الخضراء، والحدائق) فرض المبادئ التوجيهية المعمارية للمباني والطرق لضمان جمالية المناظر العامة. إضافة إلى الحد من المناظر المسببة للانزعاج مثل مكبات النفايات ومناطق البناء ونحوها	2020 برنامج جودة الحياة

1.9. هيكل الدراسة

يتكون هيكل الدراسة من خمسة فصول:

1.أهمية الدراسة

1.1. ملخص الدراسة

1.2. مقدمة

1.3. مشكلة الدراسة

1.4. أهمية الدراسة

1.5. أهداف الدراسة

1.6. أسئلة الدراسة

1.7. فروض الدراسة

1.8. مصطلحات واختصارات

1.9. هيكل الدراسة

2.مراجعة الأدبيات

2.1. حصر الدراسات السابقة

2.2. الدراسات المتعلقة بإدارة المشاريع في قطاع التشييد والبناء
2.3. الدراسات التي تناولت العمارة المحلية والهوية المعمارية
2.4. الدراسات التي ربطت بين إدارة المشاريع والهوية المعمارية أو السياق المحلي
2.5. الدراسات التي ركزت على تطبيق معايير إدارة المشاريع
2.6. الفجوة البحثية التي تحاول هذه الدراسة سدّها

3.منهجية الدراسة
3.1. المنطلقات النظرية للدراسة
3.2. المنهجية وطرق البحث
3.3. أدوات الدراسة
3.4. حدود الدراسة

4.التحليل الإحصائي
4.1. المقدمة
4.2. جمع البيانات
4.3. تحليل البيانات
4.4. تقييم أهداف الدراسة
4.5. هيكل الدليل المقترح

5.نتائج الدراسة
5.1. المقدمة
5.2. ملخص النتائج
5.3. المساهمة العلمية
5.4. حدود الدراسة
5.5. توصيات الدراسة
5.6. الأبحاث المستقبلية
5.7. النتيجة النهائية

6.المراجع

الفصل الثاني
مراجعة الأدبيات

2. تحليل الدراسات السابقة

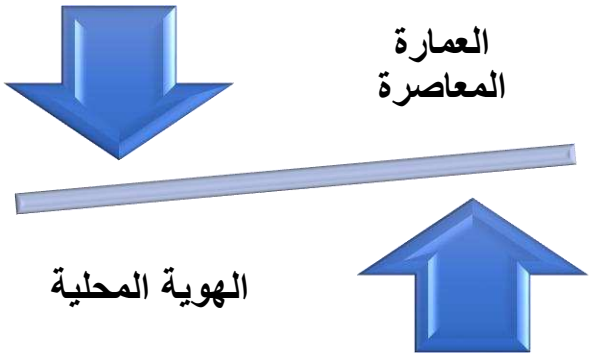
2.1. حصر الدراسات السابقة

تُظهر مراجعة الأدبيات ذات الصلة بأن موضوع إدارة المشاريع المعمارية، ولا سيما تلك المرتبطة بالهوية المحلية، قد حظي باهتمام متزايد في العقود الأخيرة، إلا أن هذا الاهتمام جاء غالبًا من زوايا متفرقة؛ فبعض الدراسات ركّزت على الجانب المعماري والتصميمي، وأخرى على جانب إدارة المشاريع بصورة عامة، بينما قلَّت الدراسات التي دمجت بين البعدين في إطار واحد متكامل، خصوصًا في السياق السعودي.

2.1.1. العمارة السعودية

أطلقت رؤية المملكة 2030 عدة برامج منها برنامج جودة الحياة، واستمر برنامج جودة الحياة في تحسين قطاع التنمية الحضرية بما يعكس الهوية السعودية، فمثلا من الأهداف الاستراتيجية في قطاع التنمية الحضرية، هدف: تحسين المشهد الحضري في المدن السعودية. ويحدد هذا الهدف آلية الاهتمام بالهوية السعودية في قطاع العمارة السعودية، فهو يتطلب تحسين المشهد الحضري للأماكن العامة والمجتمعية حتى يتمكن الناس من التمتع بها (على سبيل المثال، المسطحات الخضراء، والحدائق)، فرض المبادئ التوجيهية المعمارية للمباني والطرق لضمان جمالية المناظر العامة. إضافة إلى الحد من المناظر المسببة للانزعاج مثل مكبات النفايات ومناطق البناء ونحوها.

وفي هذا الإطار، أوضحت دراسة ربط العمارة المعاصرة بالهوية المعمارية المحلية، أن الحداثة قد وصلت إلى العمارة الغربية حد التطرف في الانقطاع عن الأفراد. ولهذا السبب لم تعد العمارة المحلية المعاصرة انعكاساً خاصاً ومتميزاً للبيئة التي تحويها، نتيجة للتخبط بالأفكار الدخيلة، وعدم وجود أي انتماء للمباني الحديثة، والاتباع غير المدروس للعمارة، مما أدى إلى فقدان الهوية المحلية، وصعوبة التمييز بين البيئات، نتيجة استنساخ الأعمال المعمارية، وزرعها في غير موطنها في مناطق ذات قيم حضارية مختلفة عن الغرب، مما يسبب افتقاد العمارة المعاصرة للانعكاس المميز لبيئتها.



شكل 4 التوازن بين العمارة المعاصرة والهوية المحلية

وأكدت دراسة التشوه البصري كارثة بيئية من نوع مختلف: إن غياب الهوية العمرانية في البناء لمناطق المملكة وبالأخص الرياض والمدن الكبرى، يؤدي إلى فقدان الإحساس بالوحدة وبالقيم المشتركة بين المباني، ولا يدعم قدرة المشاهد على إدراك تذوق متعة ومميزات التوافق البصري في البيئة العمرانية لها. في حين أن التنوع والتميز المطلوب للهوية السعودية سيمنحها الفرصة لإبراز الهوية المحلية لكل منطقة وتعزيزها وتطويرها واستثمارها اقتصاد يًا، ويعزز من صورة المملكة بين دول العالم ويمنع طمس هويتها العمرانية وألا تصبح مدننا وقرانا قوالب مكررة لبيئة عمرانية غريبة على بيئتها المحلية.

ونلخص ما سبق أن غياب الهوية العمرانية في المدن السعودية، يُضعف الإحساس بالوحدة البصرية والقيم المشتركة بين المباني، ويحدُّ من قدرة الأفراد على تذوق جمال وتناغم بيئتهم المحيطة، وهنا يأتي دور مشاريع العمارة السعودية في وضع ضوابط ومعايير معمارية للمباني لضمان جمالية المنظر والتناغم مع الموروث الثقافي للبيئة المحلية، مما تعزيز الصورة الحضارية للمملكة عالميًا.

2.1.2. الهوية السعودية في مشاريع العمارة السعودية

من أهم تحديات برنامج جودة الحياة - قطاع التنمية الحضرية: رفع الجاذبية البصرية، وهو ما يعكس تعزيز الهية السعودية في مشاريع العمارة السعودية، ويسعى البرنامج لإعداد وثيقة نظام تخطيط عمراني موحد للمملكة، ما يوفر أساس تنظيمي موحد للتغلب عى التعدد الحالي في الأنظمة والقرارات التنظيمية، واستحداث كود عمراني لكل منطقة لتحسين المشهد الحضري وزيادة جاذبية المدينة.

أشارت دراسة الهوية العمرانية للمدن السعودية أن: الهوية العمرانية للمدن السعودية يمكن صناعتها من خلال دمج العناصر التقليدية مع الابتكارات المعاصرة؛ مما يعكس التنوع الثقافي،والتاريخ الغني للمملكة؛ وذلك عبر استلهام التصاميم المعمارية من التراث المحلي في ظل الإفادة من دمج التقنيات الحديثة، والمواد المستدامة لتلبية متطلبات العصر الحديث؛ مما يسهم في تطوير مدن ذكية تلبي احتياجات السكان، وتوفر جودة حياة عالية؛ وذلك من خلال هذه العملية يمكن للمدن السعودية أن تصبح نماذج رائدة تجمع بين الأصالة والمعاصرة.

2.1.3. دمج الممارسات العالمية في إدارة مشاريع العمارة السعودية

أحد مبادرات برنامج جودة الحياة هي: تطوير أنظمة وتشريعات ومعايير التخطيط العمراني، من خلال إعداد وثيقة نظام تخطيط عمراني موحد للمملكة، عن طريق تطوير وتحديث السياسة العامة للتخطيط العمراني، عبر منهجية التطوير المؤسي لنظام التخطيط العمراني، واعتماد وثيقة نظام التخطيط العمراني، والمعايير التخطيطية والتشريعات للمدن السعودية، وذلك وفقاً لأفضل الممارسات العالمية الحديثة في التخطيط الحضري والتنمية المستدامة وبما يعزز الهوية الوطنية.

أشارت دراسة عمارة الطائف أنها تتطلع لتفعيل الموجهات التصميمية للمستقبل في مدينة الطائف، وتستهدف مجموعة واسعة من التنمية المعاصرة، وتناسب مستويات مختلفة من التطوير. وهي مصممة على أن تكون موجزة ومنظمة بشكل جيد، لتشكل مرجعا مفيدا للمصممين، وسهل التطبيق من قبل الجهات المسؤولة عن التخطيط. مستندا على العديد من الممارسات العالمية في الحفاظ على الهوية العمرانية، لضمان تطبيق العِمَارَة السعودية وفق أفضل المعايير، من خلال توفير نخبة من الخبراء والمتخصصين في مجال العِمَارَة والتصميم، يقدمون الدعم في التعريف بالعِمَارَة السعودية، وكيفية تطبيقها على المباني والفراغات العامة.

2.1.4. تقييم مدى تكيف الخبرات المحلية مع إدارة مشاريع العمارة السعودية

قد يظهر مبنى بشكل جميل من الخارج، لكنه يفتقر للجمال الداخلي، أو العكس؛ فالنجاح يكمن في القدرة على خلق نموذج عمراني متكامل يجمع بين الجاذبية الشكلية والوظيفية، هذامع الأخذ في الاعتبار البعد الاقتصادي، وفيما يتعلق بالتخطيط الحضري المتكامل يجب دمج التوجهات العالمية مع الهويات المحلية، وتظهر تجارب إيجابية، مثل: ربط وادي حنيفة بالرياض الخضراء؛ حيث يتم محاولة مزج المعمار الحديث مع التراث المحلي، كما ورد في دراسة الهوية العمرانية للمدن السعودية.

ورد بدراسة التشوه البصري كارثة بيئية من نوع مختلف: اهتمام القيادة الرشيدة لإبراز الرياض بهوية خاصة بها من خلال العمارة السلمانية؛ لإعطاء العاصمة هوية مستمدة من جذور التاريخ والبيئة

والإنسان، وهذا التوجه سيشمل أيضًا بقية المناطق؛ فاليوم هناك عمل رائع يجري التخطيط له من خلال تطبيق كود عمراني يبرز تنوع الجغرافيا والتاريخ والتراث والبيئة الاجتماعية لكل منطقة من مناطق المملكة المختلفة، يعمل على تحقيق التميز في الهوية العمرانية التاريخية لها وينعكس بشكل مشرف على حاضرها ومستقبلها.

2.1.5. غياب إطار عمل إداري موحد لإدارة مشاريع العمارة السعودية

أحد مبادرات برنامج جودة الحياة هي: تحسين آليات إدارة المشاريع ورفع كفاءة تصنيف المقاولين والمكاتب والشركات الهندسية، تطوير وتنفيذ آليات وأدوات لرفع كفاءة إدارة المشاريع عن طريق تأسيس وتشغيل مكاتب إدارة مشاريع في الأمانات والوزارة، وتطوير خطة عمل مستقبلية لتطوير أنظمة إدارة المشاريع، بما في ذلك تطوير الأنظمة الإلكترونية وتحديث الإجراءات والمواصفات والآليات، وكذلك تطوير جميع الوسائل اللازمة لضمان جودة تنفيذ المشاريع، إذ أن غياب الكفاءة الفنية في إدارة المشاريع يؤثر حاليا عى جودة وكفاءة تنفيذ مشاريع الوزارة.

يجب دعم المعماريين لتقديم حلول معمارية تتناسب مع الهوية المعمارية لكل مدينة، مثل: الرياض، وجدة؛ حيث يمكن أن يحمل كل حي طابعًا مميزًا يُعزز التنوع، والإبداع؛ مما يمنع تكرار الشكل في المباني؛ فإن التنوع المعماري لا يثري المشهد الحضري فحسب؛ بل يُعززمن شعور السكان بالانتماء، والفخر بهويتهم، كما في دراسة الهوية العمرانية للمدن السعودية.

2.1.6. تعزيز دور أصحاب المصلحة في إدارة مشاريع العمارة السعودية

أشارت دراسة الهوية العمرانية للمدن السعودية إلى دور أصحاب المصلحة في إدارة مشاريع العمارة: تُعتبر المشاركة المجتمعية عنصرًا أساسيًّا في تعزيز الهوية الحضرية للمدن السعودية؛ حيث تسهم بشكل كبير في تكوين ثقافة الانتماء إلى المكان، كما ينبغي تعزيز التعاون بين الجهات الحكومية والمعماريين، والمجتمعات المحلية لضمان أن تعكس المشاريع الجديدة القيم الثقافية، والهوية المحلية، ويمكن أن تكون الفنون التقليدية، والابتكارات المعاصرة عناصر حيوية في تشكيل الهوية العمرانية؛ مما يعزز التجربة الجمالية للمدينة، ويشجع على السياحة الثقافية.

أكد تقرير كود البناء السعودي للمباني السكنية لدور أصحاب المصلحة في مشاريع العمارة السعودية خلال دورة حياة المشروع (6 مراحل كما بالدليل)، ونهتم في هذه الدراسة بدور أصحاب المصلحة في أول مرحلتين وهما: التصميم – مراجعة التصميم.

مرحلة التصميم	مرحلة مراجعة التصميم
• **الأنشطة: يتم التصميم الهندسي وفق الكود السعودي المعتمد** • **المسؤول: المكاتب الهندسية الاستشارية المؤهلة والمعتمدة** • **المخرجات: رسومات ووثائق التشييد ومراحل الإشراف المنصوص عليها في كل كود** • **متطلبات نظامية: ضوابط نظامية لعمل مكاتب التصميم**	• **الأنشطة: التحقق من التصميم من خلال فحص وثائق البناء ورسوماته لغرض الحصول على رخصة البناء** • **المسؤول: الجهاز البلدي وطرف ثالث مؤهل (وفق متطلبات الدفاع المدني)** • **المخرجات: وثيقة نظامية تؤكد استيفاء كافة متطلبات الكود واللوائح الصادرة ذات العلاقة بتطبيق الكود** • **متطلبات نظامية: ضوابط نظامية لعمل فحص الوثائق والرسومات**

شكل 5 دور أصحاب المصلحة في مراحل التصميم ومراجعة التصميم

تم تصنيف الدراسات السابقة لأربعة أقسام تناسب أهداف الدراسة وهي:

1. تعزيز الهوية السعودية
2. تفعيل الممارسات العالمية
3. تكيف الخبرات المحلية
4. كفاءة إدارة المشاريع

تم حصر 45 دراسة متنوعة في مجال إدارة مشاريع العمارة السعودية، وتم تصنيفها للأقسام الأربعة كما بالجدول التالي.

جدول 4 حصر الدراسات السابقة في مجال إدارة مشاريع العمارة السعودية

م	اسم المرجع	التصنيف
1	axelos_managing_successful_projects_with_prince2_2017_editio1_2017	كفاءة إدارة المشاريع
2	2020 الخطة الحضرية الجديدة	تفعيل الممارسات العالمية
3	2020 برنامج جودة الحياة	تعزيز الهوية السعودية
4	2020 بوابة الدرعية	تكيف الخبرات المحلية
5	2020 تصميم منتج شرعان بمحافظة العلا	تكيف الخبرات المحلية
6	Cultural-Heritage-Documentation-and-Digital-Archiving-Guide 2021	كفاءة إدارة المشاريع
7	Project Management Insights for Architects 2021	كفاءة إدارة المشاريع
8	Project-Management-Institute-A-Guide-to-the-Project- 2021 Management-Body-of-Knowledge-PMBOK-R-Guide-PMBOK®-Guide- Project-Management-Institute-2021	تفعيل الممارسات العالمية
9	2021 اكسبرو - إرشادات التصميم المعماري	كفاءة إدارة المشاريع
10	ISO19650-2Edition4 2022	تفعيل الممارسات العالمية
11	2022 اشكالية الهوية بالواجهات المعمارية	تعزيز الهوية السعودية
12	2022 تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي مع تقنية BIM في إدارة مشاريع البناء	تفعيل الممارسات العالمية
13	city corporations and paurashavas 2023	كفاءة إدارة المشاريع
14	Urban-Identity-of-Public-Places-in-Administrative-Areas-for- 2023 Greater-Cairo	تكيف الخبرات المحلية
15	2023 التقرير-رقم-102-التشوه-البصري.-كارثة-بيئية-من-نوع-مختلف	كفاءة إدارة المشاريع
16	2023 الدليل الاسترشادي للكود السعودي للمباني السكنية SBC 1101-1102 للمقاولين	كفاءة إدارة المشاريع
17	2023 بحث 5 مقترحات تطبيق قيم ميثاق الملك سلمان العمراني	تعزيز الهوية السعودية
18	2023 مشروع سدرة - روشن الرياض	تكيف الخبرات المحلية
19	2023 وارفة - روشن الرياض	تكيف الخبرات المحلية
20	CREATIVE ERA IN ARCHITECTURE 2024	تفعيل الممارسات العالمية
21	ENGAGING STAKEHOLDERS IN URBAN 2024	كفاءة إدارة المشاريع
22	Future Role of Artificial Intelligence (AI) Design The 2024	تفعيل الممارسات العالمية
23	2024 التصميم العمراني والمدينة	تكيف الخبرات المحلية
24	2024 التصميم من أجل الاستدامة	تفعيل الممارسات العالمية
25	2024 التقرير السنوي لرؤية المملكة	تعزيز الهوية السعودية
26	2024 العمارة السعودية	تعزيز الهوية السعودية

م	اسم المرجع	التصنيف
27	2024 الملخص-التنفيذي-لرؤية-السعودية-2030-لعام-2024	تعزيز الهوية السعودية
28	2024 تقرير-رقم-419الهوية-العمرانية-للمدن-السعودية-بين-الثقافة-المحلية-والأنماط-المستوردة-	تعزيز الهوية السعودية
29	2024 عمارة الطائف 01	تعزيز الهوية السعودية
30	2024 عمارة الطائف 02	تعزيز الهوية السعودية
31	2024 عمارة مرتفعات أبها	تعزيز الهوية السعودية
32	2024 مشروع تصميم جنوب ووسط العلا	تكيف الخبرات المحلية
33	Arab-Strategy-English 2025	تفعيل الممارسات العالمية
34	Artificial Intelligence in Architecture 2025	تفعيل الممارسات العالمية
35	Exploring the Role of Urban Identity in Sustainable Development 2025	تفعيل الممارسات العالمية
36	identity of a city the 2025	تفعيل الممارسات العالمية
37	2025 الكود العمراني للمسار الرياض بالرياض	تكيف الخبرات المحلية
38	2025 الهيكل العمراني وجودة الحياة	تفعيل الممارسات العالمية
39	2025 تأثير مشاريع رؤية 2030 على العمارة المعاصرة	تعزيز الهوية السعودية
40	2025 جدة التاريخية	تكيف الخبرات المحلية
41	2025 دليل التصميم العمراني للشريط الساحلي بحاضرة الدمام	كفاءة إدارة المشاريع
42	2025 ورقة بحثية - الاستدامة في الاسكان السعودي - م. محمد القحطاني - ا.د علي باهمام	تعزيز الهوية السعودية
43	2025 ورقة بحثية - الحفاظ على مناطق العمران التقليدي - د. إبراهيم البلوز - م. عبدالرحمن التويجري	تعزيز الهوية السعودية
44	ورقة بحثية - تعزيز الهوية العمرانية المحلية - د. زياد الحمدان - 2025	تعزيز الهوية السعودية
45	2025 ورقة بحثية - ربط العمارة المعاصرة بالهوية المحلية للمدينة المنورة	تعزيز الهوية السعودية

ويمكن تصنيف الدراسات السابقة في أربعة مجموعات رئيسة:

2.2. الدراسات المتعلقة بإدارة المشاريع في قطاع التشييد والبناء

تطرقت العديد من الدراسات إلى مفاهيم إدارة المشاريع في قطاع التشييد والبناء، مركّزة على عناصر مثل إدارة الوقت والتكلفة والجودة والمخاطر وأصحاب المصلحة. وأظهرت هذه الدراسات أهمية تبني منهجيات واضحة لإدارة المشاريع (مثل أدلة PRINCE2 & PMI وغيرها) في تحسين كفاءة التنفيذ وتقليل الهدر والحد من التأخيرات. كما بينت أن غياب أطر منهجية واضحة يؤدي غالبًا إلى ضعف التنسيق بين الأطراف المختلفة، وتداخل الأدوار، وعدم وضوح المسؤوليات.

تناقش هذه الدراسات السابقة بشكل أساسي الفرضية الرابعة: تطبيق دليل موحّد لإدارة مشاريع العمارة السعودية يساهم في خفض الأخطاء المتكررة في إدارة مشاريع العمارة، لأنها تركز على كفاءة إدارة المشاريع، التي تساهم في تبني منهجيات واضحة لإدارة المشاريع.

جدول 5 الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المشاريع في قطاع التشييد والبناء

اسم المرجع	التصنيف
axelos_managing_successful_projects_with_prince2_2017_editio1_2017	كفاءة إدارة المشاريع
Cultural-Heritage-Documentation-and-Digital-Archiving-Guide 2021	كفاءة إدارة المشاريع

اسم المرجع	التصنيف
Project Management Insights for Architects 2021	كفاءة إدارة المشاريع
2021 اكسبرو - إرشادات التصميم المعماري	كفاءة إدارة المشاريع
city corporations and paurashavas 2023	كفاءة إدارة المشاريع
2023 التقرير-رقم-102-التشوه-البصري.-كارثة-بيئية-من-نوع-مختلف	كفاءة إدارة المشاريع
2023 الدليل الاسترشادي للكود السعودي للمباني السكنية SBC 1101-1102 للمقاولين	كفاءة إدارة المشاريع
ENGAGING STAKEHOLDERS IN URBAN 2024	كفاءة إدارة المشاريع
2025 دليل التصميم العمراني للشريط الساحلي بحاضرة الدمام	كفاءة إدارة المشاريع

اسم الدراسة:

axelos_managing_successful_projects_with_prince2_2017_editio1_2017

- الهدف الأساسي للدراسة هو تحسين كفاءة إدارة المشاريع.
- تقدم أدوات وإجراءات محددة لزيادة الفعالية والتحكم في المشاريع.
- تعزز التنبؤ بالجداول الزمنية والموازنات.
- تستخدم كمرجع تدريبي ومعياري في كثير من المؤسسات لتحسين الأداء.

اسم الدراسة:

Cultural-Heritage-Documentation-and-Digital-Archiving-Guide 2021

- الهدف الأساسي تحسين كفاءة إدارة مشاريع التوثيق التراثي.
- تقدم منهجيات توثيق منظمة.
- تستخدم أدوات رقمية تيسر العمل وتقلل الوقت.
- تعزز معايير جودة واضحة تضمن الدقة والاتساق.
- تعزز إدارة أفضل للبيانات الرقمية على المدى الطويل.

اسم الدراسة:

Project Management Insights for Architects 2021

- الهدف الرئيسي هو تحسين كفاءة إدارة المشاريع المعمارية.
- تقدم أدوات وإجراءات محددة لتحسين الجدولة والميزانية والجودة.
- تعزز الفعالية التنظيمية والتنسيق بين فرق العمل.
- تستخدم كمرجع لتحسين أداء المشاريع في قطاع العمارة والتصميم.

اسم الدراسة:

2021 اكسبرو - إرشادات التصميم المعماري

- توفر إرشادات واضحة لتحسين كفاءة تخطيط وتنفيذ المشاريع المعمارية.
- تحدد معايير الجودة والجدولة والتكلفة لضمان التنفيذ الفعال.
- تعزز التنسيق بين الجهات المتعددة في مشروع ضخم مثل إكسبو.
- تهدف إلى تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية في التنفيذ.

اسم الدراسة:

city corporations and paurashavas 2023

- تركز على تحسين كفاءة الإدارة البلدية ومشاريع الخدمات الحضرية.
- تدرس آليات تحسين الأداء الإداري والتخطيط الحضري.
- تهدف إلى تعزيز الفعالية التنظيمية وخدمة المواطنين في الإطار البلدي.

اسم الدراسة:

2023 التقرير-رقم-102-التشوه-البصري.-كارثة-بيئية-من-نوع-مختلف

- تهدف مباشرة إلى تحسين كفاءة إدارة المشاريع البيئية والبصرية
- تحديد آليات الرصد والمتابعة.
- وضع معايير للتدخل السريع.
- تحسين التنسيق بين الجهات المعنية (البلديات، البيئة، التخطيط).
- تقليل الفوضى البصرية ورفع كفاءة الخدمات البلدية.

اسم الدراسة:

2023 الدليل الاسترشادي للكود السعودي للمباني السكنية SBC 1101-1102 للمقاولين

- تهدف مباشرة إلى تحسين كفاءة إدارة المشاريع الإنشائية.
- تدرس توحيد المعايير والإجراءات.
- تركز على تقليل الأخطاء والتأخير في التنفيذ.
- تهدف إلى تحسين الجودة والسلامة في المباني السكنية.
- تعزز تسهيل عملية الرقابة والمتابعة للمشاريع.

اسم الدراسة:

ENGAGING STAKEHOLDERS IN URBAN 2024

- تهدف مباشرة إلى تحسين كفاءة إدارة المشاريع الحضرية.
- تعزز تحسين التواصل والتنسيق بين جميع الأطراف.

- تهدف إلى تقليل الصراعات وتعزيز التعاون.
- تعزز زيادة فعالية التنفيذ من خلال دعم أصحاب المصلحة.
- تهدف إلى تحسين جودة القرارات وقبول المشاريع المجتمعية.

اسم الدراسة:

2025 دليل التصميم العمراني للشريط الساحلي بحاضرة الدمام

- تهدف إلى تحسين كفاءة إدارة مشاريع التصميم من خلال إرشادات ومعايير دقيقة.
- تعزز التنسيق بين الجهات المعنية ويقلل من التعارض في التنفيذ.
- تسهل عمليات المراجعة والموافقة على المشاريع الساحلية.

2.3. الدراسات التي تناولت العمارة المحلية والهوية المعمارية

ركزت مجموعة أخرى من الدراسات على العمارة التقليدية والمحلية في العالم العربي وفي المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص، حيث تناولت مفاهيم الهوية المعمارية، والعلاقة بين العمارة والبيئة والمناخ والثقافة، وأهمية توظيف العناصر التراثية في التصميم المعاصر. وأكدت هذه الدراسات على ضرورة الحفاظ على الخصوصية المعمارية، وتحذر من ذوبان الهوية في نماذج عالمية لا تراعي الخصوصية الثقافية.

تناقش هذه الدراسات السابقة بشكل أساسي الفرضية الأولى: تطبيق دليل موحّد لإدارة مشاريع العمارة السعودية يساهم في رفع درجات كفاءة إدارة مشاريع العمارة، لأنها تركز على تعزيز الهوية السعودية، التي تساهم في توظيف العناصر التراثية في التصميم المعاصر.

جدول 6 الدراسات السابقة المتعلقة بالعمارة المحلية والهوية المعمارية

اسم المرجع	التصنيف
2020 برنامج جودة الحياة	تعزيز الهوية السعودية
2022 اشكالية الهوية بالواجهات المعمارية	تعزيز الهوية السعودية
2023 بحث 5 مقترحات تطبيق قيم ميثاق الملك سلمان العمراني	تعزيز الهوية السعودية
2024 التقرير السنوي لرؤية المملكة	تعزيز الهوية السعودية
2024 العمارة السعودية	تعزيز الهوية السعودية
2024 الملخص-التنفيذي-لرؤية-السعودية-2030-لعام-2024	تعزيز الهوية السعودية
2024 تقرير-رقم-419الهوية-العمرانية-للمدن-السعودية-بين-الثقافة-المحلية-والأنماط-المستوردة-	تعزيز الهوية السعودية
2024 عمارة الطائف 01	تعزيز الهوية السعودية
2024 عمارة الطائف 02	تعزيز الهوية السعودية
2024 عمارة مرتفعات أبها	تعزيز الهوية السعودية
2025 تأثير مشاريع رؤية 2030 على العمارة المعاصرة	تعزيز الهوية السعودية
2025 ورقة بحثية - الاستدامة في الاسكان السعودي - م. محمد القحطاني - ا.د علي باهمام	تعزيز الهوية السعودية
2025 ورقة بحثية - الحفاظ على مناطق العمران التقليدي - د. إبراهيم البلوز - م. عبدالرحمن التويجري	تعزيز الهوية السعودية

اسم المرجع	التصنيف
ورقة بحثية - تعزيز الهوية العمرانية المحلية - د. زياد الحمدان - 2025	تعزيز الهوية السعودية
2025 ورقة بحثية - ربط العمارة المعاصرة بالهوية المحلية للمدينة المنورة	تعزيز الهوية السعودية

اسم الدراسة:

2020 برنامج جودة الحياة

- يهدف مباشرة إلى تعزيز الهوية السعودية من خلال تحسين جودة الحياة في المدن السعودية.
- يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف رؤية 2030 في تعزيز الانتماء والهوية الوطنية.
- يشمل مشاريع ثقافية وترفيهية واجتماعية تعكس الهوية المحلية وتاريخ المملكة.

اسم الدراسة:

2022 اشكالية الهوية بالواجهات المعمارية

- تدرس بشكل مباشر الهوية في الواجهات المعمارية، مع التركيز على السياق السعودي.
- تحلل كيفية تعزيز الهوية المحلية عبر العناصر التصميمية للواجهات.
- تقدم مقترحات لتعزيز الانتماء والهوية الوطنية في العمارة المعاصرة.
- تربط بين التراث المعماري السعودي والتصميم الحديث.

اسم الدراسة:

2023 بحث 5 مقترحات تطبيق قيم ميثاق الملك سلمان العمراني

- يركز بشكل مباشر على تعزيز الهوية السعودية من خلال تطبيق قيم ميثاق الملك سلمان العمراني.
- يهدف إلى توطين القيم العمرانية السعودية في المشاريع المعاصرة.
- يعزز الانتماء الوطني والهوية الثقافية عبر التصميم العمراني.
- يربط بين التراث المحلي والتطوير الحديث بطريقة تعكس الهوية الوطنية.

اسم الدراسة:

2024 التقرير السنوي لرؤية المملكة

- يركز بشكل مباشر على إنجازات رؤية 2030 التي تعزز الهوية الوطنية والثقافية السعودية.
- يسلط الضوء على المشاريع والبرامج التي تعكس الهوية السعودية المعاصرة والمستقبلية.
- يعزز الانتماء الوطني والفخر بالتحولات التنموية المحلية.

اسم الدراسة:

2024 العمارة السعودية

- يركز بشكل كامل على العمارة السعودية وعلاقتها بالهوية الوطنية والتراثية.
- يحلل العناصر المعمارية المحلية ويعزز قيم الهوية في التصميم المعاصر.
- يساهم في توثيق وتعزيز الانتماء المكاني والثقافي.

اسم الدراسة:

2024 الملخص-التنفيذي-لرؤية-السعودية-2030-لعام-2024

- يركز بشكل مباشر على تعزيز الهوية السعودية من خلال أهداف رؤية 2030 وتطبيقاتها.
- يربط بين التنمية الوطنية والهوية الثقافية والانتماء المحلي.
- يعزز القيم السعودية في السياق التنموي المعاصر.

اسم الدراسة:

2024 تقرير-رقم-419الهوية-العمرانية-للمدن-السعودية-بين-الثقافة-المحلية-والأنماط-المستوردة

- يركز بشكل مباشر على تحليل الهوية العمرانية للمدن السعودية وتأثير الثقافة المحلية على التشكيل الحضري.
- يسلط الضوء على التحديات التي تواجه الهوية المحلية أمام الأنماط المستوردة.
- يقدم توصيات لتعزيز الانتماء والهوية الوطنية في التصميم العمراني.

اسم الدراسة:

2024 عمارة الطائف 01

- يركز بشكل كامل على عمارة الطائف كجزء من الهوية العمرانية السعودية.
- يحلل عناصر معمارية محلية في الطائف ويبرز قيمتها التراثية والثقافية.
- يعزز الانتماء المحلي والوطني من خلال توثيق العمارة التقليدية.

اسم الدراسة:

2024 عمارة الطائف 02

- يستكمل دراسة عمارة الطائف ويركز على تعزيز الهوية المحلية من خلال التحليل المعماري.
- يربط بين العمارة التقليدية والهوية الثقافية للطائف كمدينة سعودية مميزة.
- يعزز القيم التراثية في السياق المعاصر.

اسم الدراسة:

2024 عمارة مرتفعات أبها

- يركز على عمارة مرتفعات أبها كجزء أصيل من الهوية العمرانية والثقافية السعودية.

- يحلل الخصائص المعمارية المحلية الفريدة في أبها وعلاقتها بالبيئة والمناخ.
- يعزز الانتماء الوطني والخصوصية المحلية من خلال التوثيق والتحليل المعماري.

اسم الدراسة:

2025 تأثير مشاريع رؤية 2030 على العمارة المعاصرة

- يركز بشكل مباشر على تأثير مشاريع رؤية 2030 في تعزيز الهوية السعودية عبر العمارة المعاصرة.
- يحلل انعكاس المشاريع الوطنية الهوية الثقافية والتراثية في التصميم الحديث.
- يعزز الانتماء الوطني من خلال الربط بين الرؤية التنموية والتعبير المعماري.

اسم الدراسة:

2025 ورقة بحثية - الاستدامة في الاسكان السعودي - م. محمد القحطاني - ا.د علي باهمام

- يركز على تعزيز الهوية السعودية من خلال دمج مفاهيم الاستدامة في الإسكان المحلي.
- يحلل كيفية تطبيق الاستدامة بما يتناسب مع الخصوصية الثقافية والبيئية
- يعزز الانتماء الوطني من خلال تحسين جودة الحياة السكنية المستدامة.

اسم الدراسة:

2025 ورقة بحثية - الحفاظ على مناطق العمران التقليدي - د. إبراهيم البلوز - م. عبدالرحمن التويجري

- يركز بشكل مباشر على الحفاظ على العمران التقليدي السعودي كجزء أساسي من الهوية الوطنية.
- يعزز الانتماء الثقافي والتراثي من خلال دراسة وتوثيق المناطق التقليدية.
- يقدم مقترحات عملية لحماية الهوية العمرانية المحلية من الاندثار.

اسم الدراسة:

ورقة بحثية - تعزيز الهوية العمرانية المحلية - د. زياد الحمدان - 2025

- يركز بشكل مباشر على تعزيز الهوية العمرانية المحلية في السياق السعودي.
- يقدم آليات واستراتيجيات لتعزيز الانتماء المكاني والهوية الثقافية عبر التصميم العمراني.
- يحلل التحديات والفرص في تعزيز الهوية المحلية في المشاريع المعاصرة.

اسم الدراسة:

2025 ورقة بحثية - ربط العمارة المعاصرة بالهوية المحلية للمدينة المنورة

- يركز بشكل مباشر على ربط العمارة المعاصرة بالهوية المحلية للمدينة المنورة كرمز ديني وثقافي سعودي.

- يعزز الانتماء الوطني بدمج الهوية المحلية في التصميم المعاصر.
- يقدم نماذج وتطبيقات عملية لتعزيز الهوية في المشاريع العمرانية.

2.4. الدراسات التي ربطت بين إدارة المشاريع والهوية المعمارية أو السياق المحلي

على المستوى السعودي، أشارت بعض الأبحاث والتقارير إلى أهمية مشاريع الهوية المعمارية في مدن مثل الدرعية والعلا وجدة التاريخية وغيرها، وركّزت على جوانب التخطيط العمراني، والمحافظة على المباني التراثية، وتطوير الوجهات السياحية. كما ظهرت مبادرات رسمية لإعداد موجهات تصميمية لبعض المناطق والمشروعات النموذجية.

تناقش هذه الدراسات السابقة بشكل أساسي الفرضية الثالثة: هناك علاقة إيجابية بين وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الأطراف في مشاريع العمارة السعودية وانخفاض حالات تعارض القرارات في مشاريع العمارة، لأنها تركز على تكيف الخبرات المحلية، التي تساهم في توظيف أهمية مشاريع الهوية المعمارية في المدن السعودية.

جدول 7 الدراسات السابقة التي ربطت بين إدارة المشاريع والهوية المعمارية

اسم المرجع	التصنيف
2020 بوابة الدرعية	تكيف الخبرات المحلية
2020 تصميم منتج شرعان بمحافظة العلا	تكيف الخبرات المحلية
2023 Urban-Identity-of-Public-Places-in-Administrative-Areas-for-Greater-Cairo	تكيف الخبرات المحلية
2023 مشروع سدرة - روشن الرياض	تكيف الخبرات المحلية
2023 وارفة - روشن الرياض	تكيف الخبرات المحلية
2024 التصميم العمراني والمدينة	تكيف الخبرات المحلية
2024 مشروع تصميم جنوب ووسط العلا	تكيف الخبرات المحلية
2025 الكود العمراني للمسار الرياض بالرياض	تكيف الخبرات المحلية
2025 The Design of Historical Mosques in Jeddah_compressed	تكيف الخبرات المحلية

اسم الدراسة:

2020 بوابة الدرعية

- المشروع يعتمد بشكل كبير على الخبرات المحلية في الترميم والحفظ.
- يستخدم مواد بناء وتقنيات تقليدية محلية.
- يُكيف التصاميم والمفاهيم لتناسب البيئة التاريخية والاجتماعية للدرعية.
- يعمل مع حرفيين ومختصين سعوديين.

اسم الدراسة:

2020 تصميم منتج شرعان بمحافظة العلا

- يعتمد المشروع بشكل كامل على الخبرات المحلية في التصميم والتطوير.
- يستخدم مواد محلية وتقنيات بناء تقليدية.
- يتكيف مع البيئة الجغرافية والمناخية والثقافية لمنطقة العلا.
- يُشرك المجتمع المحلي في مراحل التصميم والتطوير.

اسم الدراسة:

2023 Urban-Identity-of-Public-Places-in-Administrative-Areas-for-Greater-Cairo

- تركز بشكل كامل على تكيف الخبرات المحلية في القاهرة.
- تدرس كيفية تشكيل الهوية الحضرية بناءً على العوامل المحلية (الثقافية، التاريخية، الاجتماعية).
- تقدم تحليلاً عميقاً للسياق المصري وتطبيقاته في أماكن عامة وإدارية.

اسم الدراسة:

2023 مشروع سدرة - روشن الرياض

- يُكيف الخبرات المحلية بشكل كامل في تصميم وتنفيذ المشروع، مع مراعاة العادات الاجتماعية والمناخ المحلي.
- يستخدم مواد وتقنيات بناء محلية متوافقة مع البيئة السعودية.
- يركز على تلبية احتياجات السكان المحليين وتفضيلاتهم التصميمية.

اسم الدراسة:

2023 وارفة - روشن الرياض

- يُكيف الخبرات المحلية بشكل كامل في التصميم والمواد وطرق البناء.
- يراعي الظروف المناخية والاجتماعية للمنطقة لضمان ملاءمة المشروع للبيئة المحلية.
- يستهدف تلبية احتياجات السكان المحليين من خلال تصاميم مخصصة.

اسم الدراسة:

2024 التصميم العمراني والمدينة

- يركز بشكل كامل على تكيف الخبرات المحلية في التصميم العمراني.
- يحلل التجارب السعودية ويقدم إرشادات مبنية على الخصوصية المحلية.
- يعزز استخدام المواد والتقنيات المحلية في التصميم.

اسم الدراسة:

2024 مشروع تصميم جنوب ووسط العلا

- يُكيف الخبرات المحلية بشكل كامل في التصميم والمواد وطرق البناء.
- يراعي الظروف البيئية والثقافية والاجتماعية لمنطقة العلا.
- يعزز استخدام المواد والتقنيات المحلية في التنفيذ.

اسم الدراسة:

2025 الكود العمراني للمسار الرياض بالرياض

- يركز بشكل كامل على تكيف الخبرات المحلية في وضع الكود العمراني.
- يستند إلى دراسات محلية ومراعاة الظروف البيئية والمناخية لمدينة الرياض.
- يعزز استخدام المواد والأساليب المحلية في التنفيذ.

اسم الدراسة:

2025 جدة التاريخية

- يعتمد بشكل كامل على الخبرات المحلية في عمليات الترميم والصيانة.
- يراعي الخصائص المعمارية والبيئية المحلية في جميع مراحل المشروع.
- يعزز استخدام المواد التقليدية والأساليب المحلية في الحفظ.

2.5. الدراسات التي ركزت على تطبيق معايير إدارة المشاريع

ظهرت بعض الدراسات التي سعت إلى الربط بين تطبيق معايير إدارة المشاريع. وقد أشار عدد منها إلى أن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع العالمية بطريقة مباشرة، ومن دون تكييف، قد لا يكون مناسبًا للمشاريع ذات الحساسية الثقافية أو الهويّاتية، نظرًا لاختلاف الأدوار المؤسسية، والأطر التنظيمية، وتوقعات المجتمع المحلي.

تناقش هذه الدراسات السابقة بشكل أساسي الفرضية الثانية: هناك علاقة إيجابية بين توظيف منهجيات إدارة المشاريع ضمن إطار محلي وجودة مخرجات مشاريع العمارة، لأنها تركز على تفعيل الممارسات العالمية، التي تساهم في تطبيق منهجيات إدارة المشاريع العالمية بطريقة مباشرة.

جدول 8 الدراسات السابقة التي ركزت على تطبيق معايير إدارة المشاريع

اسم المرجع	التصنيف
2020 الخطة الحضرية الجديدة	تفعيل الممارسات العالمية
2021 Project-Management-Institute-A-Guide-to-the-Project-Management-Body-of-Knowledge-PMBOK-R-Guide-PMBOK®-Guide-Project-Management-Institute-2021	تفعيل الممارسات العالمية
ISO19650-2Edition4 2022	تفعيل الممارسات العالمية
2022 تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي مع تقنية BIM في إدارة مشاريع البناء	تفعيل الممارسات العالمية

اسم المرجع	التصنيف
CREATIVE ERA IN ARCHITECTURE 2024	تفعيل الممارسات العالمية
The Future Role of Artificial Intelligence (AI) Design 2024	تفعيل الممارسات العالمية
التصميم من أجل الاستدامة 2024	تفعيل الممارسات العالمية
Arab-Strategy-English 2025	تفعيل الممارسات العالمية
Artificial Intelligence in Architecture 2025	تفعيل الممارسات العالمية
Exploring the Role of Urban Identity in Sustainable Development 2025	تفعيل الممارسات العالمية
the identity of a city 2025	تفعيل الممارسات العالمية
الهيكل العمراني وجودة الحياة 2025	تفعيل الممارسات العالمية

اسم الدراسة:

الخطة الحضرية الجديدة 2020 2023

- الخطط الحضرية الجديدة عادةً ما تستند إلى معايير عالمية مثل (UN-Habitat) أو ISO.
- تتضمن أدوات حديثة : GIS، ونمذجة حضرية، وتخطيط تشاركي.
- تهدف إلى مواكبة أفضل الممارسات العالمية في الإدارة الحضرية والتخطيط المستدام.

اسم الدراسة:

Project-Management-Institute-A-Guide-to-the-Project-Management- 2021
Body-of-Knowledge-PMBOK-R-Guide-PMBOK®-Guide-Project-

- يُعتبر PMBOK المرجع الأكثر شمولية ومعترفاً به عالمياً في إدارة المشاريع.
- يحدد أفضل الممارسات والمعايير الدولية عبر جميع مراحل المشروع.
- يعتمد عليه الممارسون والمؤسسات في جميع أنحاء العالم كأساس للتميز في الإدارة.
- يتم تحديثه بانتظام ليعكس التطورات العالمية في المجال.

اسم الدراسة:

Management-Institute-2021

- يُعد ISO 19650 المعيار العالمي الرئيسي لإدارة معلومات البناء (BIM).
- يعكس أفضل الممارسات العالمية في إدارة دورة حياة المعلومات في المشاريع الإنشائية.
- يُستخدم كمقياس عالمي لتحقيق التكامل والكفاءة في مشاريع البناء الدولية.
- يعزز التعاون والتوحيد بين الفرق المتعددة التخصصات عبر الحدود الجغرافية.

اسم الدراسة:

ISO19650-2Edition4 2022

- تستند إلى أحدث الممارسات العالمية في دمج الذكاء الاصطناعي مع BIM.
- تتبنى تقنيات عالمية متقدمة في تحسين عمليات البناء والإدارة.
- تستعرض تجارب عالمية وتطبيقات مبتكرة في مجال إدارة المشاريع الذكية.

اسم الدراسة:

2022 تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي مع تقنية BIM في إدارة مشاريع البناء

- يستكشف الاتجاهات العالمية في الإبداع المعماري والابتكار التصميمي.
- يعرض أفضل الممارسات العالمية في دمج الفن والتكنولوجيا في العمارة.
- يركز على الحركات الفكرية العالمية وتأثيرها على التصميم المعاصر.

اسم الدراسة:

CREATIVE ERA IN ARCHITECTURE 2024

- يستكشف أحدث الاتجاهات العالمية في تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التصميم المعماري والحضري.
- يعرض أفضل الممارسات العالمية في دمج التقنيات الذكية في عمليات التصميم.
- يركز على الابتكار العالمي والتطوير التكنولوجي في هذا المجال.

اسم الدراسة:

The Future Role of Artificial Intelligence (AI) Design 2024

- يستند إلى معايير عالمية في التصميم المستدام (مثل LEED، BREEAM، والأهداف الأممية للتنمية المستدامة).
- يعرض أفضل الممارسات العالمية في دمج الاستدامة في التصميم المعماري والعمراني.
- يركز على الابتكارات العالمية في كفاءة الطاقة والمياه والمواد.

اسم الدراسة:

2024 التصميم من أجل الاستدامة

- يستند إلى منهجيات عالمية في التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة.
- يعرض أفضل الممارسات العالمية في صياغة الاستراتيجيات الإقليمية.
- يعزز التكامل بين السياسات العربية والمعايير الدولية.

اسم الدراسة:

Arab-Strategy-English 2025

- يستعرض أحدث التطورات العالمية في تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال العمارة والتصميم.
- يعتمد على بحوث وتجارب عالمية في دمج التقنيات في التصميم والإدارة.
- يركز على الابتكار التكنولوجي العالمي وأفضل الممارسات في هذا المجال.

اسم الدراسة:

Artificial Intelligence in Architecture 2025

- يستند إلى منهجيات عالمية في دراسة الهوية الحضرية والتنمية المستدامة.
- يعرض أفضل الممارسات العالمية في دمج الهوية المحلية في خطط الاستدامة.
- يركز على المعايير الدولية للتنمية المستدامة (مثل أهداف الأمم المتحدة).

اسم الدراسة:

Exploring the Role of Urban Identity in Sustainable Development 2025

- يستخدم منهجيات عالمية في دراسة وتحليل هوية المدن.
- يعرض نظريات وتطبيقات عالمية في تشكيل الهوية الحضرية.
- يركز على المقارنات الدولية وأفضل الممارسات العالمية.

اسم الدراسة:

the identity of a city 2025

- يستند إلى منهجيات عالمية في دراسة الهيكل العمراني وجودة الحياة (مثل مؤشرات الرفاه الحضري العالمية).
- يعرض أفضل الممارسات في التخطيط الحضري المعزز لجودة الحياة.
- يركز على المعايير العالمية للتنمية المستدامة والمجتمعات الصحية.

اسم الدراسة:

الهيكل العمراني وجودة الحياة 2025

- يستعرض كيف تتبنى مشاريع الرؤية أفضل الممارسات العالمية في التصميم والبناء.
- يحلل التفاعل بين المعايير الدولية والخصوصية المحلية في تنفيذ المشاريع.
- لكن التركيز الأساسي على الأثر المحلي وليس على المعايير العالمية

2.6. الفجوة البحثية في هذه الدراسة

أوضحت الدراسات السابقة وجود اهتمام متزايد بالهوية المعمارية المحلية في المملكة العربية السعودية، وضرورة توفر منهجيات إدارة المشاريع العالمية، إلا أن هناك فجوة واضحة بينهما، أي الربط بين الجانب النظري والجانب العملي في إدارة مشاريع العمارة السعودية. حيث تفتقر المشاريع المعمارية السعودية التي

تعزز الهوية المحلية إلى إطار إداري منهجي موحد، لذا يجب دمج المبادئ العالمية لإدارة المشاريع مع المتطلبات والخصوصيات الثقافية والتصميمية والتنفيذية لتلك المشاريع.

جدول 9 ارتباط الدراسات السابقة بتأكيد فرضيات الدراسة

الفرضية	المعيار
تطبيق دليل موحّد لإدارة مشاريع العمارة السعودية يساهم في رفع درجات كفاءة إدارة مشاريع العمارة	تعزيز الهوية السعودية
هناك علاقة إيجابية بين توظيف منهجيات إدارة المشاريع ضمن إطار محلي وجودة مخرجات مشاريع العمارة	تفعيل الممارسات العالمية
هناك علاقة إيجابية بين وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الأطراف في مشاريع العمارة السعودية وانخفاض حالات تعارض القرارات في مشاريع العمارة	تكيف الخبرات المحلية
تطبيق دليل موحّد لإدارة مشاريع العمارة السعودية يساهم في خفض الأخطاء المتكررة في إدارة مشاريع العمارة	كفاءة إدارة المشاريع
تفعيل دليل موحّد لإدارة مشاريع العمارة السعودية على مشاريع مشابهة في المدن السعودية يساهم في تحسين مؤشرات أداء مشاريع العمارة	جميع المعايير

تساهم الدراسات السابقة بشكل عام في تأكيد صحة الفرضية الخامسة وهي: تفعيل دليل موحّد لإدارة مشاريع العمارة السعودية على مشاريع مشابهة في المدن السعودية، يهدف إلى تحسين مؤشرات أداء مشاريع العمارة، وهذا التحسين له دور أساسي في الربط بين الجانب النظري والجانب العملي في إدارة مشاريع العمارة السعودية، وهي الفجوة البحثية التي تحاول هذه الدراسة سدها، وتتمثل عناصر الفجوة البحثية في:

- تناولت الدراسات السابقة إدارة المشاريع في قطاع التشييد بصورة عامة، ولكن دون تخصيص واضح لمشاريع العمارة ذات الهوية المحلية.
- ركزت الدراسات السابقة على الهوية المعمارية السعودية من منظور تصميمي وثقافي، دون أن تُرفق ذلك بإطار إداري منهجي يضمن حسن إدارة هذه المشاريع.
- لم تقدّم الدراسات السابقة – بحسب ما توصلت إليه مراجعة الباحث – دليلًا عمليًا متكاملاً لإدارة مشاريع العمارة السعودية يقوم على دمج منهجيات إدارة المشاريع العالمية مع الخصوصية المحلية.

جدول 10 تقييم نسب تطبيق المعايير الأربعة لتطبيق إدارة مشاريع العمارة السعودية

المعيار	دراسة 1	دراسة 2	دراسة 3	دراسة 4	المتوسط
نسبة تطبيق معيار تعزيز الهوية السعودية	% 41.4	% 30.5	% 50.9	% 37.0	**%40.0**
نسبة تطبيق معيار تفعيل الممارسات العالمية	% 57.0	% 20.0	% 28.0	% 47.0	**% 36.3**
نسبة تطبيق معيار تكيف الخبرات المحلية	% 20.0	% 19.0			**% 19.5**
نسبة تطبيق معيار كفاءة إدارة المشاريع	% 40.0	% 29.0	% 73.0	% 70.0	**% 53.1**
متوسط المعايير					**% 37.2**

2.6.1. قصور الدمج بين مشاريع العمارة السعودية والهوية المحلية

يوجد وعي متزايد بأهمية الهوية المعمارية، خاصة مع رؤية 2030 ومشاريع البناء الكبرى التي تتبنى عناصر محلية. وأشارت الدراسات السابقة مثل تطبيق قيم ميثاق الملك سلمان العمراني وعمارة الطائف

وتعزيز الهوية العمرانية المحلية إلى أهمية الربط بين التراث المحلي والتطوير الحديث بطريقة تعكس الهوية الوطنية، إلا انها تؤكد على ضرورة معالجة التحديات والفرص في تعزيز الهوية المحلية، مثل تطوير معايير التصميم والبناء لتؤكد الهوية السعودية، وتقليل التناقضات الفنية في مشاريع العمارة السعودية لأنها لا تعكس الهوية السعودية، وربط المشاريع الجديدة بالمعالم التراثية.

يغلب الطابع التجاري المعاصر على العديد من مشاريع العمارة السعودية، مع استخدام سطحي للعناصر التراثية دون فهم عميق لروحها الوظيفية والبيئية، وتضمنت الدراسات السابقة لهذا المفهوم، فمثلا أشارت دراسة إشكالية الهوية في الواجهات المعمارية لوضع العديد من الحلول التي تناسب الهوية السعودية، ومن هذه الحلول: حلول هندسية لفلسفة التصميم - حلول هندسية للمواد المستخدمة - حلول هندسية لتأكيد القيم الثقافية - حلول هندسية لترشيد الطاقة. ولا شك أن مثل هذه الحلول تساعد في تحسين جودة التسليم النهائي لمشاريع العمارة السعودية وتقليل العيوب في مرحلة التصميم.

2.6.2. ضعف ثقافة إدارة مشاريع العمارة السعودية

إدارة المشاريع غالباً ما تركز على الثلاثية التقليدية (التكلفة، الجدول، الجودة) مع إغفال الهوية المعمارية كبعد رئيسي، ونجد ان العديد من الدراسات السابقة تعرضت لهذا المفهوم، مثل تطبيق قيم ميثاق الملك سلمان العمراني، الذي أشار إلى ضرورة الدمج بين نظام إلكتروني موحد مع القيم المعمارية للعمارة السعودية (الاستدامة، الهوية المحلية، الجودة الحضرية)، بما يضمن رفع درجات كفاءة إدارة مشاريع العمارة السعودية.

نادراً ما تتضمن شروط العقد مواصفات دقيقة وقياسية للحفاظ على الهوية المعمارية، وقد أشار تقرير عمارة الطائف إلى ضرورة تحقيق الموجهات التصميمة طوال دورة حياة المشروع، لأن تطبيق هذه الموجاهت يساعد في تقليل وقت الموافقات والتراخيص، وخفض التكاليف الإدارية نتيجة تقليص أوامر التغيير.

كما أشار تقرير عمارة الطائف لدور الموجهات التصميمية في توحيد الإجراءات عبر جميع المشاريع، لأنها تراعي احترام النسيج العمراني، وربط المشاريع الجديدة بالمعالم التراثية، وتصميم مساحات عامة تعكس هوية الطائف.

2.6.3. تحديات إدارة مشاريع العمارة السعودية

ركزت الدراسات السابقة على دور إدارة المشاريع في الحفاظ على الهوية الوطنية وتعزيز جودة الحياة الحضرية، ومن التحديات التي تناولت هذا المفهوم:

- صعوبة موازنة المتطلبات المعاصرة (الكفاءة الطاقة، المرونة الوظيفية) مع الهوية السعودية
- ندرة الموردين والمقاولين المتخصصين في الحرف والتفاصيل المعمارية المحلية
- صعوبة تخصيص موارد مالية للعناصر التراثية المحلية في مشاريع العمارة السعودية
- صعوبة وضع معايير مراقبة جودة موضوعية للعناصر الهوية السعودية
- رفع كفاءة الإنفاق من خلال منع تكرار الأخطاء وتبني أفضل الممارسات في إدارة المشاريع

2.6.4. فهم كيفية سد الفجوة البحثية

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال:

1. تقديم نموذج تطبيقي يجمع بين الأبعاد النظرية في إدارة المشاريع والهوية المعمارية السعودي، يربط الأبعاد النظرية لإدارة المشاريع (كالجدولة، الجودة، الموردين، المخاطر) بمتطلبات الحفاظ وتعزيز الهوية المعمارية السعودية.

2. تحليل تجربة مشروع « استوديو الطائف» كحالة دراسة لاستخلاص متطلبات الدليل المقترح، واستخلاص الدروس والتحديات والإجراءات الناجحة المتعلقة بإدارة مشروع ذي هوية محلية، وتزويد صناع القرار ومديري المشاريع والمصممين بأداة عملية تقلل من الفجوة بين التصميم والتنفيذ.

3. صياغة دليل إدارة متكامل ليشكل قاعدة يمكن تطويرها وتعميمها على مشاريع العمارة السعودية، ليكون أداة عملية للممارسين (مديري المشاريع، المصممين، المطورين)، لضمان نجاح مشاريع الهوية المعمارية من خلال إدارة فعالة تحافظ على النقاء التصميمي وتلتزم بالجدول الزمني والميزانية.

4. وضوح آلية تحديث الدليل المقترح، لضمان تحسين الدراسات مستقبلية لتطوير الدليل، وضمان تطبيقه على سياقات محلية أخرى، لضمان رفع كفاءة وفعالية إنفاق الموارد في مشاريع البناء ذات الأهمية الثقافية والوطنية.

شكل 6 مساهمة الدراسة في سد الفجوة البحثية بين الجانب النظري والجانب العملي

الفصل الثالث
منهجية الدراسة

3. منهجية الدراسة

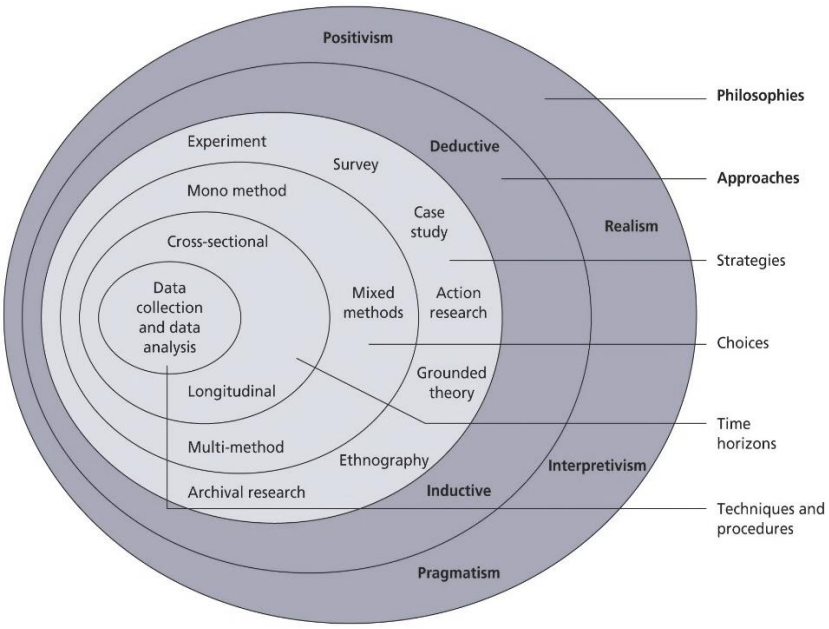
تتناول هذه الدراسة منهجية بحثية لدراسة إدارة مشاريع العمارة في السعودية، وتأثيرها على تعزيز الهوية السعودية، مع التركيزعلى تحسين كفاءة إدارة المشاريع، ونظرًا لتعقيد إدارة مشاريع العمارة السعودية، والتركيز المتزايد على المساءلة وقياس الأداء في إطار رؤية ٢٠٣٠، يتبنى هذا البحث منهج دراسة الحالة لمشروع استوديو الطائف، لفهم الظواهر المعقدة والسلوك البشري والممارسات التنظيمية في سياقها الطبيعي، وتوفير دليل إداري وفقا للممارسات والتحديات والتصورات المتعلقة بإدارة مشاريع العمارة في السعودية.

تعتمد منهجية الدراسة في جمع البيانات على مقابلات شبه منظمة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بمن فيهم مديرو المشاريع والمخططون والمسؤولون عن إدارة مشاريع العمارة، للمساعدة في جمع بيانات نوعية عن مشاريع العمارة، مع استكشاف التصورات والتحديات والممارسات الحالية، وفهم التأثيرات الملموسة وغير الملموسة في تحسين كفاءة إدارة المشاريع. وتستخدم منهجية الدراسة الاستدلال الاستقرائي لتحليل البيانات النوعية، وتحديد الأنماط، واستخلاص الموضوعات الرئيسية من إجابات المشاركين.

يتناول هذا الفصل بالتفصيل تصميم البحث، والافتراضات الفلسفية، واستراتيجية أخذ العينات، وأساليب جمع البيانات، وتقنيات تحليلها. كما يناقش الاعتبارات الأخلاقية، ويبرر اختيار المنهجية بناءً على أهداف الدراسة وأسئلتها البحثية. ويهدف هذا النهج إلى ضمان صحة النتائج وموثوقيتها وقابليتها للتطبيق في بيئات مماثلة في المملكة العربية السعودية.

3.1 فلسفة الدراسة

يستند الأساس الفلسفي لهذه الدراسة إلى منهج تفسيري متعدد(الاستدلال الاستقرائي)، وهو الأنسب لاستكشاف السلوك البشري، والممارسات التنظيمية، والظواهر السياقية، وتتناغم هذه الفلسفة تمامًا مع أهداف الدراسة، التي تسعى إلى توفير دليل إداري يمكن للممارسين والمسؤولين الاعتماد عليه، لتحسين كفاءة وفعالية مشاريع العمارة، كما تهدف الدراسة إلى اكتساب رؤى سياقية معمقة من وجهات نظر أصحاب المصلحة.



شكل 7 مخطط البصلة لمنهجية البحث

ينطلق مخطط البصلة من الأساس الفلسفي إلى التنفيذ العملي، ويتكون من طبقات متتالية تفسر منهجية الدراسة، وهي كالتالي:

- الطبقة الأولى: فلسفة الدراسة
- الطبقة الثانية: المنهجية
- الطبقة الثالثة: دراسة الحالة
- الطبقة الرابعة: خيارات المنهجية
- الطبقة الخامسة: العنصر الزمني
- الطبقة السادسة: جمع البيانات وتحليلها

هذا المخطط يوضح تماسك وترابط منهجية الدراسة، حيث تخدم كل طبقة الطبقة التي تليها، وتعود جميعها لتخدم أهداف الدراسة، وفيما يلي شرح للطبقات السابقة:

3.1.1. الطبقة الأولى: فلسفة الدراسة

تجسد فلسفة البحث رؤية الباحث للعالم وافتراضاته الأساسية حول المعرفة، وتركز على فهم المعاني والتجارب الذاتية لأصحاب المصلحة في سياقهم الثقافي والتنظيمي الخاص، من خلال صياغة مجموعة من المنطلقات والأطر النظرية في مجال إدارة المشاريع والعمارة.

3.1.2. الطبقة الثانية: المنهجية

يحدد منهج البحث ما إذا كانت الدراسة استنتاجية أم استقرائية، وهذه الدراسة تركز على الاستدلال الاستقرائي في جمع المعلومات، باستقراء البيانات من أرض الواقع (وثائق، مقابلات)، لفهم الظاهرة واستخلاص الأنماط.

3.1.3. الطبقة الثالثة: دراسة الحالة

تُحدد استراتيجية البحث الخطة العامة لإجراء الدراسة، ودراسة الحالة هي الأنسب للبحث العميق والمفصل في ظاهرة معاصرة ضمن سياقها الحقيقي، وتعد دراسة عمارة الطائف كحالة غنية، تسمح باستكشاف تعقيدات الإدارة والمساءلة، وقياس الأداء في مشروع معماري سعودي.

3.1.4. الطبقة الرابعة: خيارات المنهجية

يتناول هذا المستوى قرار استخدام نهج أحادي المنهج، أو نهج مختلط، أو نهج متعدد المنهجيات، وفي هذه الدراسة تستخدم منهج نوعي، ويتم التركيز على البيانات النوعية لتكوين صورة أكثر اكتمالا، لتحقيق العمق والفهم السياقي الذي تهدف إليه فلسفة الدراسة.

3.1.5. الطبقة الخامسة: العنصر الزمني

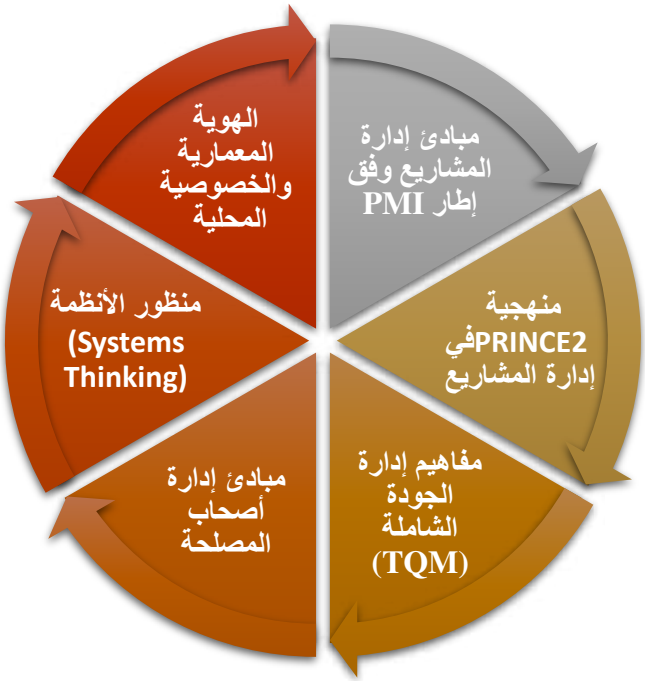
يحدد الأفق الزمني ما إذا كانت الدراسة مقطعية أم طولية، وفي هذه الدراسة جمع البيانات (مقطعيا) في نقطة زمنية محددة من خلال المقابلات شبه المقننة، لتحليل الوضع الحالي للممارسات. ومع ذلك، سيتضمن البحث عنصرًا زمنيًا عبر مراجعة تاريخ تطور دراسة عمارة الطائف، واستخلاص الدروس المستفادة.

3.1.6. الطبقة السادسة: جمع البيانات وتحليلها

ستستخدم هذه الدراسة بيانات أولية وثانوية لاستكشاف فعالية دليل إدارة مشاريع العمارة السعودية، باستخدام أدوات ملموسة في الدراسة، وتشمل مراجعة الوثائق (بيانات ثانوية) والمقابلات شبه المقننة (بيانات أولية) ودراسة الحالة (بيانات أولية)، وهي تسمح بالمرونة لاستكشاف آراء المشاركين بعمق، وهو ما يتوافق مع الاستدلال الاستقرائي، كما أن الوثائق تمكن الباحث من زيادة مصداقية النتائج. وستخضع البيانات لتحليل كمي ونوعي باستخدام برامج حاسوبية متخصصة، مما يضمن تقييمًا شاملاً وموثوقًا إحصائيًا للعلاقة بين إدارة مشاريع العمارة السعودية، وتعزيز الهوية السعودية.

3.2. المنطلقات النظرية للدراسة

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من المنطلقات والأطر النظرية في مجال إدارة المشاريع والعمارة، يتم من خلالها بناء الدليل المقترح لإدارة مشاريع العمارة السعودية. ويمكن تلخيص هذه المنطلقات في الآتي:



شكل 8 المنطلقات النظرية للدراسة

3.2.1. مبادئ إدارة المشاريع وفق إطارPMI

يعتمد البحث على الإطار المعرفي لإدارة المشاريع كما يقدّمه معهد إدارة المشاريع (PMI)، والذي ينظّم عمل المشروع عبر مجموعة من المجالات المعرفية (مثل إدارة النطاق، والوقت، والتكلفة، والجودة، والموارد، والمخاطر، وأصحاب المصلحة...) وعبر دورة حياة محددة للمشروع. وتستفيد الدراسة من هذا الإطار في:

- تحديد المراحل الأساسية لإدارة مشروع العمارة السعودية.
- توضيح العمليات الرئيسة في كل مرحلة وكيفية توثيقها.
- إبراز أهمية التكامل بين الجوانب المختلفة للمشروع.

غير أن الاعتماد على إطار PMI في صورته العامة لا يكفي وحده، ما لم يتم تكييفه مع طبيعة مشاريع العمارة ذات الهوية المحلية.

3.2.2. منهجية PRINCE2 في إدارة المشاريع

تستند الدراسة كذلك إلى منهجية PRINCE2 بوصفها منهجية عملية قائمة على تقسيم المشروع إلى مراحل(Stages) ، مع التركيز على الحوكمة (Governance) والوضوح في الأدوار والمسؤوليات ومستندات المشروع (Management Products)، ويمكن توظيفها في:

- تحديد من هو المسؤول عن ماذا داخل مشروع العمارة السعودية.
- وضع آلية لاتخاذ القرار والمتابعة عبر مراحل المشروع.
- تعزيز الرقابة على الجدوى والقيمة المضافة للمشروع في كل مرحلة.

وتستفيد الدراسة من PRINCE2 في إبراز أهمية إدارة المشاريع، وإسناد صلاحيات واضحة للجهات المختلفة.

3.2.3. مفاهيم إدارة الجودة الشاملة (TQM)

يرتكز البحث كذلك على مبادئ إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) بوصفها إطارًا يسعى إلى تحسين العمليات والنتائج بشكل مستمر، مع التركيز على رضا المستفيد النهائي. وفي سياق مشاريع العمارة السعودية، تسهم TQM في:

- ربط جودة المخرجات المعمارية بجودة العمليات الإدارية المنظمة للمشروع.
- اعتماد أساليب للتحسين المستمر (Continuous Improvement) في إدارة المشروع
- الاستفادة من الدروس المستفادة (Lessons Learned) في مشاريع لاحقة.
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار بين أعضاء فريق المشروع.

3.2.4. إدارة أصحاب المصلحة (Stakeholder Management)

تُعد إدارة أصحاب المصلحة أحد المحاور الرئيسة التي تنطلق منها هذه الدراسة؛ إذ تختلف مشاريع العمارة ذات البعد الهويّاتي عن غيرها في تعدد وتنوّع الجهات المعنية بالمشروع (جهات حكومية، بلديات، سكان محليون، زوار، مستثمرون، جهات تراثية وثقافية...). وتنطلق الدراسة من الفرضية القائلة بأن نجاح مشروع العمارة السعودية يتطلب:

- تحديدًا دقيقًا لفئات أصحاب المصلحة ودرجة تأثيرهم على المشروع.
- بناء استراتيجيات فعّالة للتواصل معهم وإشراكهم في التخطيط واتخاذ القرار.
- التعامل الاستباقي مع توقعاتهم ومخاوفهم، بما يقلل من مقاومة التغيير.

3.2.5. الهوية المعمارية والخصوصية المحلية في العمارة السعودية

يرتبط مفهوم الهوية المعمارية بعناصر المكان والبيئة والثقافة والقيم الاجتماعية. وتفترض الدراسة أن مشاريع العمارة السعودية ليست مجرد مشروعات بنائية، بل هي مشاريع هوية تتجسد فيها:

- الخصائص البيئية (المناخ، التضاريس، المواد المحلية).

- الخصائص الثقافية والاجتماعية (عادات المجتمع، أنماط المعيشة، قيم الخصوصية والضيافة...).
- الخصائص الجمالية والتاريخية (النسب المعمارية، التفاصيل الزخرفية، الألوان، الفراغات...).

3.2.6. التكامل بين البعد الإداري والبعد المعماري في إدارة المشروع

ينطلق البحث من فكرة مركزية مفادها أن الفصل بين إدارة المشروع من جهة، والتصميم المعماري من جهة أخرى، يؤدي إلى فجوة بين ما يُخطط له على الورق وما يُنفذ فعليًا على أرض الواقع. لذلك، يقوم الإطار النظري للدراسة على:

- النظر إلى مشروع العمارة السعودية كمشروع متكامل تتداخل فيه التصميم والإدارة.
- اعتبار الموجهات التصميمية مدخلات أساسية في خطط إدارة النطاق والجودة والوقت والتكلفة.
- ربط مراحل التصميم بمراحل إدارة المشروع (ربط الموافقات التصميمية بالمعالم الرئيسة).

3.2.7. منظور الأنظمة (Systems Thinking) في فهم مشروع العمارة السعودية

تستفيد الدراسة كذلك من منظور الأنظمة (Systems Thinking)، الذي ينظر إلى المشروع بوصفه نظامًا متكاملاً يتكوّن من عناصر مترابطة (بشرية، تنظيمية، فنية، مادية)، وبهذا المنظور، يُنظر إلى مشروع « استوديو الطائف» باعتباره:

- جزءًا من نظام أكبر يشمل المدينة وسياساتها العمرانية ورؤيتها التنموية.
- منظومة من العلاقات بين جهات متعددة، تحتاج إلى إدارة واعية للترابطات والتغذية الراجعة.
- حالة تطبيقية يمكن من خلالها فهم كيفية تفاعل القرارات الإدارية مع النتائج المعمارية.

3.2.8. ملخص فلسفة الدراسة

تهدف الدراسة إلى بناء الدليل المقترح لإدارة مشاريع العمارة السعودية، من خلال فهم المعاني والتجارب الذاتية لأصحاب المصلحة في سياقهم الثقافي والتنظيمي الخاص، وتسعى المنطلقات النظرية للدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- دراسة التفاعل المعقد بين: العمليات الإدارية (التخطيط، التنفيذ، المتابعة)، الموجهات التصميمية (البيئية، الثقافية، الجمالية)، ديناميكيات أصحاب المصلحة وتأثيرهم.
- اعتماد تثليث المصادر: المقابلات شبه المنظمة، تحليل الوثائق، الملاحظة (إذا أمكن) في اجتماعات المشروع أو العمليات الميدانية.
- التعرف على الأنماط المتكررة: العمليات المتعلقة بمراحل المشروع، الأدوار، آليات اتخاذ القرار، وتحديات التكامل، ثم استخلاص الدروس المستفادة التي تغذي بناء إطار الدليل المقترح.

هذا الفهم هو الأساس اللازم، لتحويل أهداف البحث الطموحة إلى دليل إداري مقترح، يكون عمليًا وقابلًا للتطبيق، ومرتبطًا بالواقع المحلي، ويساهم في تحقيق مستهدفات رؤية 2030.

3.3. المنهجية وطرق البحث

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive–Analytical Method) بوصفه الأنسب لطبيعتها وأهدافها؛ إذ تسعى إلى وصف واقع إدارة مشروع « استوديو الطائف» وتحليله، ثم بناء دليل مقترح لإدارة مشاريع العمارة السعودية استنادًا إلى هذا التحليل.

تعتمد الدراسة على أسلوب دراسة الحالة (Case Study) إطارًا تطبيقيًا رئيسًا، حيث تم اختيار مشروع « استوديو الطائف» بوصفه نموذجًا لمشاريع العمارة السعودية التي تسعى إلى تجسيد الهوية المعمارية الوطنية في صورة معاصرة. وتقوم منهجية الدراسة على مجموعة من الخطوات المتكاملة، من أبرزها:

3.3.1. مراجعة الأدبيات والنماذج النظرية

شملت هذه الخطوة الاطلاع على الأدبيات المتخصصة في مجالات إدارة المشاريع، والعمارة والهوية المعمارية، وإدارة المشاريع في قطاع التشييد والبناء، إضافة إلى مراجعة المنهجيات العالمية المعتمدة في إدارة المشاريع مثل إطار معهد إدارة المشاريع (PMI) ومنهجية PRINCE2، مع التركيز على كيفية مواءمتها مع بيئة المشاريع المعمارية ذات الهوية المحلية.

3.3.2. دراسة الوثائق والمراجع الرسمية الخاصة بمشروع استوديو الطائف

تم تحليل مجموعة من الوثائق المرتبطة بالمشروع، مثل الموجهات التصميمية، والتقارير الفنية، والمخططات التنظيمية، ووثائق الطرح إن توفرت، والتعليمات والاشتراطات الصادرة عن الجهات الرسمية ذات العلاقة. وهدف ذلك إلى فهم الإطار الرسمي للمشروع، والهيكل الإداري والتنظيمي المعتمد، وآليات اتخاذ القرار، وسير العمل في المراحل المختلفة.

3.3.3. تحليل واقع إدارة المشروع من خلال مدخل دراسة الحالة

في هذه المرحلة، تم التركيز على رصد وتحليل كيفية إدارة المشروع فعليًا، من حيث المراحل التي مرّ بها، والجهات المشاركة فيه، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، وطرق التنسيق بين الأطراف المختلفة، وآليات المتابعة والرقابة، والعوامل التي أثّرت في التقدم أو التعثر في بعض المراحل. وقد تم ذلك بالاستفادة من المعلومات المتاحة في الوثائق، وما يتوفر من تقارير أو بيانات وصفية عن المشروع.

3.3.4. المقارنة بين الممارسات الحالية والنماذج العالمية والمحلية

تم إجراء مقارنة تحليلية بين واقع إدارة مشروع « استوديو الطائف» وبين ما تطرحه الأدبيات والنماذج العالمية (PMI & PRINCE2) والنماذج المحلية المتاحة.

3.3.5. استخلاص متطلبات الدليل المقترح وبناؤه في صورة إطار متكامل

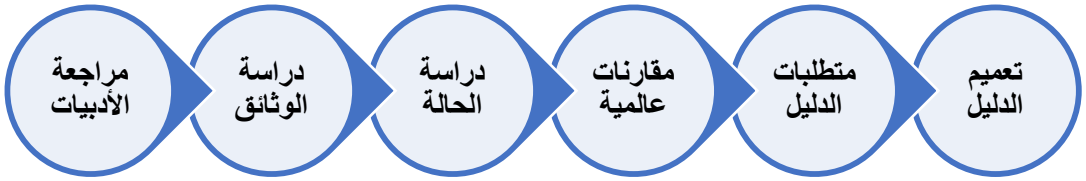
انطلاقًا من نتائج التحليل المقارن، تم صياغة متطلبات الدليل المقترح لإدارة مشاريع العمارة السعودية، وتحديد الأدوار والمسؤوليات الأساسية للأطراف المختلفة.

3.3.6. مناقشة صلاحية تعميم الدليل على مشاريع أخرى

تحليل مدى إمكانية تطبيق الدليل المقترح أو تكييفه في مشاريع مشابهة في مدن سعودية أخرى، مع الإشارة إلى القيود والاعتبارات التي قد تؤثر في مستوى التعميم.

3.3.7. عناصر منهجية الدراسة

وبذلك، تجمع منهجية هذه الدراسة بين التحليل النظري للأطر العالمية والمحلية في إدارة المشاريع، والتطبيق العملي من خلال دراسة حالة مشروع « استوديو الطائف»، وصولًا إلى صياغة دليل مقترح لإدارة مشاريع العمارة السعودية يمكن الاستفادة منه وتطويره في الأبحاث والتطبيقات المستقبلية.



شكل 9 عناصر منهجية الدراسة

3.4. منهجية الدراسة لاختبار الفرضية

3.4.1. متغيرات الدراسة

مشكلة الدراسة: غياب إطار إداري موحّد وواضح يربط بين متطلبات الهوية المعمارية من جهة، ومنهجيات إدارة المشاريع الحديثة من جهة أخرى. فهذا النوع من المشاريع يُدار في الغالب اعتمادًا على اجتهادات فردية، أو إجراءات داخلية غير موحّدة بين الجهات المعنية، مما يؤدي إلى تفاوت في جودة التنفيذ واختلاف في آليات التخطيط والمتابعة والرقابة.

المتغير الرئيسي: استخدام منهجية علمية في إدارة مشاريع العمارة السعودية.

المتغيرات الفرعية: تعزيز الهوية المحلية، كفاءة إدارة المشاريع، جودة المخرجات التصميمية، انخفاض الأخطاء المتكررة.

العلاقة المراد اختبارها: متغيرات إدارية تنظيمية (كعوامل مستقلة) ومؤشرات نجاح المشروع المعماري (كعوامل تابعة).

3.4.2. اختبار الفرضيات

دراسة العلاقات بين فرضيات الدراسة وبين مؤشرات نجاح إدارة المشاريع السعودية، من خلال دراسة الحالة، وتحليل نتائج الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد و اختبار (ت) و اختبار ارتباط بيرسون.

3.5. اختيار مجتمع الدراسة وعينته

يشمل مجتمع الدراسة الأفراد أو الأحداث أو الكيانات، التي يسعى الباحث إلى استخلاص استنتاجات منها، بناءً على بيانات العينة. ويتم في هذه الدراسة تقييم مشروع استوديو الطائف كحالة غنية، تسمح باستكشاف تعقيدات الإدارة والمساءلة، وقياس الأداء في مشروع معماري سعودي.

يشمل مجتمع الدراسة أصحاب المصلحة المشاركين مباشرةً في إدارة مشاريع العمارة السعودية، مثل مهندسون معماريون، مديرو مشاريع، مستشارون، مالكون/مطورون، وأطراف أخرى فاعلة.

وتشمل المقابلات مجموعة متنوعة من وجهات النظر، بما في ذلك المستشارين والمقاولين والجهات الحكومية، التي لها علاقة بمجال إدارة مشاريع العمارة السعودية.

3.5.1. تحديد حجم العينة

العينة هي جزء من مجتمع إحصائي، تتألف من أفراد مختارين من تلك المجموعة. لكي يستطيع الباحث استخلاص استنتاجات قابلة للتعميم بشأن المجتمع الإحصائي المستهدف.

استخدام نموذج الاستبيان، لجمع البيانات من عدة تخصصات في قطاع العمارة السعودية، يتم تصنيفهم إلى تصنيفات نوعية، مثل العمر أو الجنس أو الدخل أو نمط الحياة. يتم طرح أسئلة على المشاركين حول موضوع أو منتج أو خدمة معينة، ويتم تشجيعهم على مشاركة آرائهم وخبراتهم.

هناك ثلاثة أنواع من الاستبيانات (مغلق بأسئلة محددة الإجابات، مفتوح بأسئلة يترك للمشارك حرية الإجابة، مغلق مفتوح يشمل النوعين من الأسئلة السابقة)، وتم اختيار النوع الثالث في هذه الدراسة.

التنوع بدل الحجم: الأهم هو اختيار المشاركين الذين يمثلون خصائص ديموغرافية أو سلوكية مختلفة.

محدودية التعميم: حجم العينة الصغير يجعل نتائج الاستبيان غير قابلة للتعميم الإحصائي على المجتمع الأكبر، ولكنها مفيدة لاستكشاف الأفكار.

نموذج الاستبيان أحد أساليب البحث النوعي وتتميز بعدة خصائص:

- التشجيع على الإجابات المحددة والحرة.
- قلة التكاليف لأنه لا يتطلب جهد مادي وسهولة التوزيع على الدوائر المقربة من الباحث.
- حرية اختيار وقت الإجابة مما يتيح التهيئة النفسية للإجابة المقنعة.
- إمكانية تغطية نطاق جغرافي واسع بإرساله عبلا البريد الإلكتروني.
- البعد عن الحرج من المواجهة المباشرة عند إجابة السؤال.
- تؤدي الأسئلة الحرة إلى توليد أفكار ووجهات نظر جديدة.
- عدم التحيز في البيانات والتقاط ثراء تجارب المشاركين.
- تشجع على الصراحة والموضوعية وتقديم إجابات مفصلة.
- توفر نظرة ثاقبة للأسباب الكامنة وراء السلوكيات والمواقف.
- سهولة التحليل واستنتاج الأنماط والموضوعات والأفكار المتكررة في البيانات.

ضمان صحة وموثوقية البيانات التي تم جمعها في نموذج الاستبيان:

- تحديد الأهداف: حدد بوضوح أهداف البحث والمعلومات المحددة التي تأمل في جمعها
- تنوع المشاركين: اختر بعناية المشاركين الذين يمثلون جمهورك المستهدف
- حجم العينة: تهدف إلى حجم 120 مشارك في نموذج الاستبيان
- وضوح اللغة: التنظيم الجيد للأسئلة لتجنب الغموض أو سوء الفهم
- بساطة الأسئلة: يجب صياغة الأسئلة بشكل فعال وعدم التعقيد أو التخصص المبالغ فيه
- تشجيع المشاركة: تشجيع المشاركة في الاستبيان وتوضيح الهدف الأساسي منه
- التوثيق والتسجيل: تدوين آراء أفكلر المشاركين بحيادية وبدون تحيز
- الحفاظ على السرية :أكد للمشاركين أن إجاباتهم ستبقى سرية

المصدر: مناهج البحث العلمي 2019

3.5.2. المخاطر المتوقعة في الدراسة

لإتمام الدراسة، سيتم جمع نوعين من البيانات. سيتم جمع البيانات الأولية من خلال دراسة الحالة. ونظرًا لكبر حجم المجتمع المستهدف، قد يكون من الصعب الحصول على ردود من جميع أفراد العينة. لذلك، سيتم بذل الجهود لجمع آراء أكبر عدد ممكن من الخبراء والمتخصصين في مجال العمارة السعودية لضمان تمثيل قوي للآراء.

بالإضافة إلى البيانات الأولية، سيتم جمع بيانات ثانوية من مصادر موثوقة لإثراء الدراسة ومعالجة أي ثغرات في العينة المختارة. سيعزز هذا النهج المزدوج الجودة الشاملة للبحث، مما يسمح بتحليل أكثر دقة للنتائج.

3.5.3. الاعتبارات الأخلاقية في الدراسة

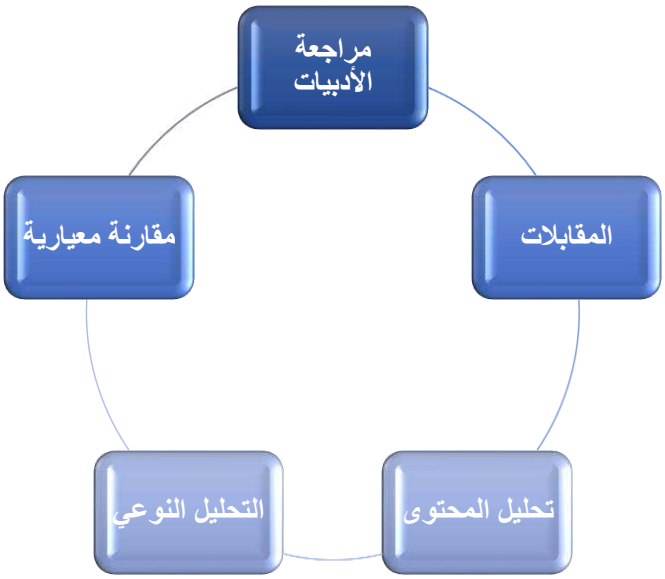
تُعدّ الاعتبارات الأخلاقية جانبًا بالغ الأهمية في أي دراسة بحثية، لذا سيتبع هذا البحث معايير ولوائح البحث الأخلاقية، لا سيما الجوانب التالية:

الحفاظ على سرية هوية المشاركين وعدم الكشف عنها: سيتم حفظ جميع المعلومات التي تم جمعها بشكل آمن. ولن يكشف تحليل البيانات وتوزيعها عن هويات المشاركين. وستبقى إجابات المشاركين مجهولة المصدر، ولن يتم الكشف إلا عن التقرير النهائي للدراسة.

استخدام البيانات للأغراض الأكاديمية فقط: سيتم استخدام البيانات التي تم جمعها في هذا البحث حصريًا للأغراض الأكاديمية. ولن تتم مشاركة البيانات مع أي أطراف ثالثة أو استخدامها لأغراض تجارية. ولن تُستخدم الإجابات في أي من جوانب حياة المشاركين، سواءً كانت توظيفًا أو حياة شخصية.

3.6. أدوات الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات البحثية التي تتيح جمع بيانات وصفية وتحليلية متعمقة حول مشروع « استوديو الطائف» بوصفه نموذجًا لمشاريع العمارة السعودية، وذلك على النحو الآتي:



شكل 10 الأدوات البحثية المستخدمة في الدراسة

3.6.1. مراجعة الوثائق والمراجع الرسمية المتعلقة بمشروع استوديو الطائف

تم الاعتماد على ما يتوفر من وثائق رسمية وتقارير وموجهات تصميمية ومستندات تنظيمية صادرة عن الجهات المعنية بالمشروع (مثل الموجهات التصميمية، ووثائق الطرح، والتعاميم والاشتراطات، والتقارير الفنية والإدارية). وقد استُخدمت هذه الوثائق لفهم الإطار العام للمشروع، وهيكله الإداري والتنظيمي، وآليات سير العمل في مراحله المختلفة، واستنباط نقاط القوة والقصور في الممارسات الحالية.

3.6.2. المقابلات شبه المقننة (Semi-Structured Interviews)

استخدمت الدراسة أسلوب المقابلات شبه المقننة مع عدد من المعنيين بالمشروع، مثل بعض ممثلي الجهات المشرفة أو المشاركين في التصميم أو التنفيذ (وفق ما يتاح من إمكانية للوصول إليهم)، للحصول على تصورات مباشرة حول متطلبات الدليل الإداري المقترح.

3.6.3. تحليل المحتوى للوثائق والتقارير الإدارية والفنية

توظيف أسلوب تحليل المحتوى (Content Analysis) للوثائق والتقارير ذات الصلة بالمشروع، بهدف استخراج المؤشرات الإدارية والتنظيمية. وقد ساعد هذا الأسلوب في تحويل المعلومات النصية الوصفية إلى بيانات قابلة للتحليل والمقارنة مع الأطر النظرية والنماذج العالمية.

3.6.4. أدوات التحليل النوعي (Qualitative Analysis Tools)

نظرًا لطبيعة الدراسة التي تعتمد على البيانات الوصفية (نصوص وثائق، ومضامين مقابلات، وتقارير)، فقد تم استخدام أدوات التحليل النوعي لتنظيم هذه البيانات وتصنيفها في محاور رئيسة، مثل: مراحل إدارة المشروع، أدوار الجهات المختلفة، التحديات الإدارية، فرص التطوير... إلخ.

3.6.5. الاستفادة من النماذج والمعايير العالمية كأدوات مرجعية للمقارنة

استخدام الأدلة والمعايير العالمية في إدارة المشاريع كأدوات مرجعية، للمقارنة بين وضع مشروع استوديو الطائف والممارسات المثلى في إدارة المشاريع، وذلك من خلال إعداد جداول مقارنة تبين مدى تطابق أو اختلاف الممارسات الحالية مع تلك المعايير، بما يساعد في صياغة عناصر الدليل المقترح لمشاريع العمارة السعودية.

من خلال هذا المزيج من الأدوات (الوثائق، والمقابلات، وتحليل المحتوى، وأدوات التحليل النوعي، والمقارنة المعيارية)، تمكنت الدراسة من بناء صورة متكاملة عن واقع إدارة مشروع « استوديو الطائف»، واستخلاص الأسس العملية التي يقوم عليها الدليل المقترح لإدارة مشاريع العمارة السعودية.

3.7. حدود الدراسة

تلتزم هذه الدراسة بعدد من الحدود التي تضبط مجالها وتوضح نطاق تعميم نتائجها، على النحو الآتي:

3.7.1. الحدود الزمانية

تقتصر هذه الدراسة على الفترة الزمنية الممتدّة خلال العام الأكاديمي الحالي، مع التركيز على المعطيات والممارسات الإدارية المرتبطة بمشروع «استوديو الطائف» كما هي متاحة خلال هذه الفترة.

3.7.2. الحدود المكانية

تنحصر الدراسة في مدينة الطائف بوصفها المجال المكاني الرئيس، وذلك من خلال التركيز على مشروع «استوديو الطائف» كحالة دراسة تمثل نموذجًا لمشاريع العمارة السعودية ذات الهوية المحلية.

3.7.3. الحدود الموضوعية

تتركز الدراسة على الجوانب الإدارية والتنظيمية لمشاريع العمارة السعودية، وبوجه خاص:

- مراحل إدارة المشروع ودورة حياته.
- أدوار ومسؤوليات الجهات المشاركة.
- آليات إدارة أصحاب المصلحة.

3.7.4. الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة أساسًا على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، مع توظيف أدوات نوعية مثل تحليل الوثائق والمقابلات وتحليل المحتوى. وبناءً على ذلك، فإن النتائج المتوصل إليها تعبّر عن فهم عميق لحالة محددة أكثر من سعيها لإجراء تعميمات إحصائية واسعة.

يركز مجتمع الدراسة على المهتمين بإدارة مشاريع العمارة السعودية، مثل مهندسون معماريون، مديرو مشاريع، مستشارون، وأطراف أخرى فاعلة.

3.7.5. حدود المصادر وتوافر البيانات

ترتبط نتائج الدراسة بما يتاح من وثائق رسمية وتقارير ومعلومات حول مشروع «استوديو الطائف»، وبمدى إمكانية الوصول إلى بعض المعنيين بالمشروع عند إجراء المقابلات أو جمع البيانات.

في ضوء هذه الحدود، تُقرأ نتائج الدراسة وتوصياتها ضمن الإطار الزماني والمكاني والموضوعي والمنهجي المحدد أعلاه، مع إمكانية البناء عليها وتوسيع نطاقها في بحوث لاحقة تشمل مشاريع ومدنًا سعودية أخرى، أو تستخدم مناهج وأدوات بحثية تكميلية.

الفصل الرابع
جمع وتحليل البيانات

4. جمع وتحليل البيانات

4.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى بناء قاعدة معرفية راسخة تستند إلى الوقائع والتجارب السابقة، وتوجهات أصحاب المصلحة، والنماذج الواقعية. كما يشمل تحليل وتصنيف هذه البيانات وفق منظور متكامل لإدارة مشاريع العمارة السعودية، وتحاول الدراسة فهم التحديات والفرص الفريدة للمشاريع المعمارية في السعودية، وفرص الالتزام بأفضل ممارسات إدارة المشاريع العالمية.

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من المنطلقات والأطر النظرية في مجال إدارة المشاريع والعمارة وهي كما ورد في الفصل السابق:

- التحدي في تطبيق إطار PMI في إدارة مشاريع العمارة السعودية
- التحدي في تطبيق منظور الأنظمة في إدارة مشاريع العمارة السعودية
- التحدي في تطبيق الهوية المعمارية والخصوصية المحلية في مشاريع العمارة السعودية
- أفضل الممارسات في مشاريع العمارة السعودية في تطبيق منهجية PRINCE2
- أفضل الممارسات في مشاريع العمارة السعودية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- أفضل الممارسات في مشاريع العمارة السعودية في تطبيق إدارة أصحاب المصلحة

هذه المنطلقات حددت أسلوب الدراسة في جمع البيانات وتحليلها، ثم الوصول لتقييم أهداف الدراسة، بما يساهم في تحقيق الهدف العام للدراسة، وهو صياغة دليل إدارة متكامل لمشاريع العمارة السعودية، وكما أوضحت الدراسات السابقة وجود اهتمام متزايد بالهوية المعمارية المحلية في المملكة العربية السعودية، وضرورة توفر منهجيات إدارة المشاريع العالمية، إلا أن هناك فجوة واضحة بينهما، أي الربط بين الجانب النظري والجانب العملي في إدارة مشاريع العمارة السعودية.

يتناول هذا الفصل أسلوب جمع البيانات من المصادر الأولية والمصادر الثانوية، واختيار أداة الدراسة وهي دراسة حالة وثائق مشروع استوديو الطائف، من خلال دراسة محتوى الوثائق ودراسة نتائج المقابلات شبه المقننة، وتأثير ذلك على صياغة دليل إدارة متكامل لمشاريع العمارة السعودية.

ثم يتطرق الفصل لتحليل البيانات التي تم جمعها من مصادر متعددة، ويتم التركيز على البيانات النوعية لتكوين صورة أكثر اكتمالا، لتحقيق العمق والفهم السياقي الذي تهدف إليه فلسفة الدراسة، ثم مقارنة حالة الدراسة مع المعايير العالمية، والوصول إلى اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من صحتها.

وفي نهاية هذا الفصل يتم تقييم أهداف الدراسة، وهل ساعدت الدراسة في استخدام منهجية علمية في إدارة مشاريع العمارة السعودية، والوصول للعلاقات المتبادلة مع المتغيرات التابعة للدراسة، وتشمل: تعزيز الهوية المحلية، كفاءة إدارة المشاريع، جودة المخرجات التصميمية، انخفاض الأخطاء المتكررة في مشاريع التصميم.

إن فهم التحديات والفرص الفريدة للمشاريع المعمارية في السعودية، سوف يساهم في بناء صورة متكاملة عن واقع إدارة مشروع «استوديو العمارة السعودية بمدينة الطائف»، واستخلاص الأسس العملية التي يقوم عليها الدليل المقترح لإدارة مشاريع العمارة السعودية، كما سيتم عرضه خلال نتائج هذا الفصل من الدراسة.

4.2. جمع البيانات

تعتمد خطوات جمع البيانات على مصدرين أساسيين وهما:

- جمع بيانات من مصادر وثائقية (ثانوية) لمعالجة مشكلة الدراسة
- جمع البيانات من مصادر ميدانية (أولية) لتأكيد فرضيات الدراسة

وتم اختيار منهج الوصفي التحليلي مع المصادر الثانوية، واختيار أداة دراسة الحالة والمقابلة مع المصادر الأولية. ويشمل جمع البيانات (تصنيف الدراسات السابقة – نتائج المقابلات شبه المقننة – دراسة حالة لوثائق مشروع استوديو العمارة السعودية بمدينة الطائف)، ويشمل الملحق رقم (1) نتائج تفصيلية لكل مصدر من مصادر البيانات.

جدول 11 مصادر جمع البيانات في الدراسة

المصدر	العدد/الكمية	الغرض	المرحلة الزمنية
المقابلات الشخصية	6 مقابلات	جمع البيانات النوعية المتعمقة	يناير - مارس 2024
الاستبيانات	124 مشارك	جمع البيانات الكمية	أبريل - مايو 2024
وثائق المشروع	8 وثائق	تحليل دراسة الحالة	يونيو - يوليو 2024
الدراسات السابقة	45 دراسة	بناء الإطار النظري	أغسطس - سبتمبر 2023

4.2.1. تصنيف محتوى الدراسات السابقة

تمت مراجعة مجموعة من الدراسات السابقة، وتم تصنيف محتواها وفق مساهمتها في تأكيد فرضيات الدراسة، ويشمل التصنيف أربعة تصنيفات لعدد 45 دراسة وهي كالتالي:

- دراسات ساهمت في تعزيز الهوية السعودية (15 دراسة)
- دراسات ساهمت في تفعيل الممارسات العالمية (12 دراسة)
- دراسات ساهمت في تكيف الخبرات المحلية (9 دراسة)
- دراسات ساهمت في كفاءة إدارة المشاريع (9 دراسة)

وتم تقييم مساهمة الدراسات السابقة بتأكيد فرضيات الدراسة، من خلال تقييم كل دراسة هل تحتوي على مؤشرات أو مبادئ أو تجاري مرتبطة بالدليل المقترح، وتحديد نسبة مساهمة كل دراسة في تأكيد الفرضيات، للاستفادة منها في استخلاص الأسس العملية التي يقوم عليها الدليل المقترح لإدارة مشاريع العمارة السعودية، ويمثل الجدول التالي نتيجة تقييم فرضيات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، ويشمل الملحق رقم (2) نتائج تفصيلية لارتباط الدليل المقترح مع كل دراسة من الدراسات السابقة.

جدول 12 مساهمة الدراسات السابقة بتأكيد فرضيات الدراسة

الفرضية	المعيار	%
تطبيق دليل موحّد لإدارة مشاريع العمارة السعودية يساهم في رفع درجات كفاءة إدارة مشاريع العمارة	تعزيز الهوية السعودية	%15.8
هناك علاقة إيجابية بين توظيف منهجيات إدارة المشاريع ضمن إطار محلي وجودة مخرجات مشاريع العمارة	تفعيل الممارسات العالمية	%19.2
هناك علاقة إيجابية بين وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الأطراف في مشاريع العمارة السعودية وانخفاض حالات تعارض القرارات في مشاريع العمارة	تكيف الخبرات المحلية	%26.9

تطبيق دليل موحّد لإدارة مشاريع العمارة السعودية يساهم في خفض الأخطاء المتكررة في إدارة مشاريع العمارة	كفاءة إدارة المشاريع	%24.4
تفعيل دليل موحّد لإدارة مشاريع العمارة السعودية على مشاريع مشابهة في المدن السعودية يساهم في تحسين مؤشرات أداء مشاريع العمارة	جميع المعايير	%13.8
	الاجمالي	**%100**

إن الغرض من تقييم الدراسات السابقة هو المساهمة في سد الفجوة البحثية في هذه الدراسة، ويتضح ذلك من خلال النتائج التالية:

- استخلصت الدراسات السابقة في معيار تعزيز الهوية السعودية أهم الأسس الإدارية، التي تربط الأبعاد النظرية لإدارة المشاريع بمتطلبات الحفاظ وتعزيز الهوية المعمارية السعودية.
- قدمت الدراسات في معيار تفعيل الممارسات العالمية توجهات لإدارة مشاريع العمارة السعودية، من خلال تحليل الدروس والتحديات والإجراءات الناجحة المتعلقة بإدارة مشروع ذي هوية محلية، وتزويد صناع القرار ومديري المشاريع والمصممين بأداة عملية تقلل من الفجوة بين التصميم والتنفيذ.
- تعرضت الدراسات في معيار تكيف الخبرات المحلية لعناصر نجاح مشاريع الهوية المعمارية، من خلال إدارة فعالة تحافظ على النقاء التصميمي وتلتزم بالجدول الزمني والميزانية.
- ركزت الدراسات في معيار كفاءة إدارة المشاريع على معالجة أخطاء المتكررة، بهدف رفع كفاءة وفعالية إنفاق الموارد في مشاريع البناء ذات الأهمية الثقافية والوطنية.

4.2.2. نتائج المقابلات شبه المقننة (المعنيين بالمشروع)

تم إجراء سلسلة من المقابلات مع أصحاب المصلحة في استوديو العمارة السعودية بمدينة الطائف، وكانت تهدف هذه المقابلات إلى استقصاء الاحتياجات الفعلية والتحديات غير الموثقة، وأظهرت النتائج ما يلي:

كانت المقابلات مع ستة من الخبراء في مجال العمارة السعودية، وتم تصميم أسئلة المقابلات لتعطي المحاور الأساسية للدراسة وهي: تعزيز الهوية السعودية، تفعيل الممارسات العالمية، تكيف الخبرات المحلية، كفاءة إدارة المشاريع. والجدول التالي يوضح منصب كل خبير وأهم الانجازات في مجال العمارة السعودية:

جدول 13 حصر المشاركين في المقابلات شبه المقننة

1	مدير هيئة التراث في الطائف	خطوات التطوير لوسط المدينة - قصور الطائف التاريخية - مشاريع هيئة التراث بالطائف
2	مسؤول الاستوديو العمراني بالطائف	موجهات التصميم المعماري - خريطة توزيع الأنماط المعمارية - الدليل التطبيقي للمباني السكنية
3	مساعد الأمين لشؤون المدينة - أمانة الطائف	برنامج لرفع كفاءة شبكة الطرق الداخلية - خطة لتطوير ودعم المسطحات الخضراء - كفاءة شبكات تصريف مياه السيول
4	دكتور أكاديمي	التصميم المستدام - جامعة الطائف
5	دكتور أكاديمي	تكنولوجيا البناء- جامعة الطائف
6	مدير شركة تطوير عقاري	مشروع عقاري بمدينة الطائف بنظام ذكي وفق الكود السعودي صُمم بمساحات داخلية تتميز بالاتساع والفخامة لتلبي تطلعات الأسرة السعودية في الحصول على مسكن عصري وحديث

كانت المقابلات مثمرة جدا، وتنوعت إجابات المشاركين على الأسئلة، ويعكس هذا التنوع الأولويات والتحديات التي تم التعبير عنها في المقابلات.

أكدت النتائج أن **معيار كفاءة إدارة المشاريع يمثل التحدي الأول** في إدارة مشاريع العمارة السعودية، وفي تقدير الباحث من خلال المقابلات وصلت نسبة تطبيق هذا المعيار 36.7 %، وتتطلب معالجة هذا التحدي معالجة التضارب في القرارات ووضوح آليات مراقبة الأداء وتعزيز دور مصفوفة الصلاحيات في إدارة المشاريع، كما أشار البعض لضرورة استخدام أفضل الممارسات وأحدث التقنيات في إدارة المشاريع.

كما أظهرت النتائج أن **معيار كفاءة إدارة المشاريع** يواجه تحديات جديدة مثل: التوازن بين المتطلبات المعمارية ومتطلبات الاستدامة، ضعف الدمج بين الإدارة والتصميم في المشاريع، صعوبة التنسيق بين أطراف المصلحة خاصة في إصدار التراخيص، هذا يعني أن كفاءة الإدارة الحالية قد تكون على حساب جودة المخرجات المعمارية.

أكدت النتائج أن **معيار تعزيز الهوية السعودية يمثل التحدي الثاني** في إدارة مشاريع العمارة السعودية، وفي تقدير الباحث من خلال المقابلات وصلت نسبة تطبيق هذا المعيار35.6 %، وتتطلب معالجة هذا التحدي معالجة توحيد المرجعية لترجمة الهوية السعودية في مشاريع العمارة، وتتمثل في خريطة العمارة السعودية وميثاق الملك سلمان العمراني، كما أشار البعض لضرورة استخدام أفضل الممارسات وأحدث التقنيات في توظيف العناصر المعمارية المحلية في مراحل التصميم المعماري.

كما أظهرت النتائج أن **معيار تعزيز الهوية السعودية** يواجه تحديات جديدة مثل: عدم الوعي لدى المواطن بأهمية هذا التراث، غياب مؤشرات اداء لتطبيق الهوية المحلية في المشاريع، تضارب اتخاذ القرار بين الجهات التي تراقب هوية السعودية، هذا يعني أن المشاريع الحالية تعاني من حلول نمطية تفتقر للهوية المحلية.

أكدت النتائج أن **معيار تكيف الخبرات المحلية يمثل التحدي الثالث** في إدارة مشاريع العمارة السعودية، وفي تقدير الباحث من خلال المقابلات وصلت نسبة تطبيق هذا المعيار 34.2 %، وتتطلب معالجة هذا التحدي معالجة توحيد منصة رقمية موحدة للتراخيص تدمج متطلبات جميع الجهات، وتطوير برامج تدريبية معتمدة تركز على الجانب التطبيقي لتكنولوجيا البناء والهوية المحلية، كما أشار البعض لضرورة استخدام أفضل الممارسات وأحدث التقنيات في تكنولوجيا البناء المستدام.

كما أظهرت النتائج أن **معيار تكيف الخبرات المحلية** يواجه تحديات جديدة مثل: بعض أنظمة الاستدامة العالمية (كالـ LEED) قد لا تراعي الأولويات المحلية مثل كفاءة استخدام المياه أو التكيف مع المناخ الصحراوي، هذا يعني أن المشاريع الحالية تعاني من ضعف استخدام مواد البناء المحلية والعناصر المعمارية ذات الطابع المحلي.

أكدت النتائج أن **معيار تفعيل الممارسات العالمية يمثل التحدي الأخير** في إدارة مشاريع العمارة السعودية، وفي تقدير الباحث من خلال المقابلات وصلت نسبة تطبيق هذا المعيار 26.7 %، وتتطلب معالجة هذا التحدي معالجة توحيد مؤشرات أداء رقمية لقياس أداء المشاريع، ودمج التقنيات المتقدمة في العقود، كما أشار البعض لضرورة استخدام أفضل الممارسات وأحدث التقنيات في تقنيات المحاكاة والنمذجة.

كما أظهرت النتائج أن **معيار تفعيل الممارسات العالمية** يواجه تحديات جديدة مثل: مقاومة التغيير ونقص الخبرة في استخدام الممارسات العالمية في مشاريع العمارة السعودية، هذا يعني أن المشاريع الحالية تعاني من ضعف التكامل بين تحقيق أداء مستدام والحفاظ على حرية الابتكار المعماري.

تم تقدير نسب التطبيق وفق إجابات المقابلات، وتم قياس المعيار وفق نسبة تحقيق الاحتياجات الفعلية ونسبة وضع حلول للتحديات غير الموثقة، وتباين تقدير النسب بين منخفض ومتوسط، مما يدل على وجود نقاط ضعف متعددة في تحقيق تلك المعايير، ويبلغ منخفض جدا أقل من 20%، ويتراوح منخفض بين 30% إلى 20%، ويتراوح تحت المتوسط بين 40% إلى 30%، ويتراوح المتوسط بين 50% إلى 40%، وبلغ المتوسط العام للتطبيق 33.3 %، ويمثل الجدول التالي نتيجة تقدير الباحث لتحقق المعايير في ضوء المقابلات، ويشمل الملحق رقم (3) نتائج تفصيلية للمقابلات.

جدول 14 تقدير نسب تحقق اهداف الدراسة في نتائج المقابلات

المعيار	الاحتياجات الفعلية	التحديات غير الموثقة	%
تعزيز الهوية السعودية	متوسط	تحت المتوسط	% 35.6
تفعيل الممارسات العالمية	منخفض	منخفض	% 26.7
تكيف الخبرات المحلية	تحت المتوسط	تحت المتوسط	% 34.2
كفاءة إدارة المشاريع	متوسط	تحت المتوسط	% 36.7
المتوسط العام			**% 33.3**

4.2.3. دراسة حالة (مشروع استوديو الطائف)

عند استعراض تقرير الموجهات التصميمية لعمارة الطائف، نجد أنه دليل معماري للإجراءات المطلوب اتباعها من المصممين، وتهدف الموجهات التصميمية إلى تعزيز التصميم المعاصر الحديث المتجذر في المناطق الجغرافية والثقافية المتنوعة للمملكة، ويتجسد الطابع المعماري للطائف في نموذجين هما المنازل الموجودة في الطائف وقصور الطائف الكبيرة، وتنتمي الطائف إلى النمط الحجازي التقليدي.

تتنوع الوثائق في مشروع استوديو العمارة السعودية بمدينة الطائف، لتحقيق أهداف المشروع والتاكيد على الهوية المعمارية المحلية للطائف، ومن أهم هذه الوثائق (عقد المشروع، الهيكل التنظيمي، ضوابط معمارية، ضوابط تنفيذية، برامج تدريبية، مخططات تصميم، نماذج داخلية، تقارير دورية).

تم صياغة أسئلة الاستبيان مشروع استوديو العمارة السعودية بمدينة الطائف من 22 سؤال، مع الإشارة لوثائق مشروع استوديو الطائف في بعض الأسئلة، ويشمل الملحق رقم (4) نتائج تفصيلية للاستبيان، وكانت النتائج كالتالي:

يشمل القسم الأول من الاستبيان 7 أسئلة، لمعرفة خصائص العينة، التي يتوجه إليها الباحث لجمع معلومات مفيدة للدراسة، ثم القسم الثاني ويشمل 13 سؤال حول إدارة المشاريع، ثم سؤالين عن اقتراحات المشارك لتعزيز إدارة المشاريع، وتركز أسئلة الاستبيان على الجوانب الإدارية والتنظيمية لمشاريع العمارة السعودية، كما يلي:

- التعرف على مراحل إدارة المشروع ودورة حياته، مثل الفجوة الإدارية في تطبيق الضوابط المعمارية، ومقترحات لتعزيز إدارة مشاريع العمارة في السعودية.
- التعرف على أدوار ومسؤوليات الجهات المشاركة، مثل إضافة مسؤول مخاطر محلية خاصة بالطائف، وإنشاء دور مشرف الامتثال للهوية ضمن الهيكل التنظيمي.
- التعرف على آليات إدارة أصحاب المصلحة، مثل إنشاء منصة رقمية موحدة للموافقات تحسن التنسيق، وربط المؤشرات ببنود العقد (مكافآت/غرامات) سيحسن الهوية.

جدول 15 حصر أسئلة الاستبيان

م	بيانات شخصية	م	بيانات حول إدارة المشاريع	م	بيانات حول إدارة المشاريع
1	الاسم	8	ما هي أهم أسباب الفجوة بين الضوابط المعمارية والتنفيذية؟4	15	ما رأيك في إنشاء دور مشرف الامتثال للهوية ضمن الهيكل التنظيمي؟3
2	النوع	9	ما هي أهم المعوقات التي تواجه تطبيق منهجيات إدارة المشاريع العالمية؟4	16	كيف تقيم فكرة استخدام الذكاء الاصطناعي للتدقيق الآلي للمخططات؟2
3	العمر	10	إلى أي مدى تعتقد أن إضافة برامج تدريب على أدوات التصميم التوليدي بالذكاء الاصطناعي يطور من الأداء؟2	17	ما مدى أهمية وجود مؤشرات أداء لقياس تحقق الهوية؟1
4	الجنسية	11	إلى أي مدى تعتقد أن إضافة مسؤول مخاطر محلية خاصة بالطائف يساهم في تحقيق أهداف المشروع؟3	18	كيف تقيم دور BIM في تحسين التنسيق بين المصمم والمنفذ؟2
5	الوظيفة			19	إلى أي مدى يعاني المشروع من مشكلة تغير النطاق؟4
6	سنوات الخبرة	13	إلى أي مدى تعكس التقارير الدورية الالتزام بالهوية المعمارية السعودية؟1	20	إلى أي مدى تعتقد أن منصة رقمية موحدة للموافقات تحسن التنسيق؟3
7	المدينة	14	إلى أي مدى يعكس تحويل الضوابط إلى معايير كمية قابلة للقياس الالتزام بالهوية؟1	21	إلى أي مدى تعتقد أن ربط المؤشرات ببنود العقد (مكافآت/غرامات) سيحسن الهوية؟1

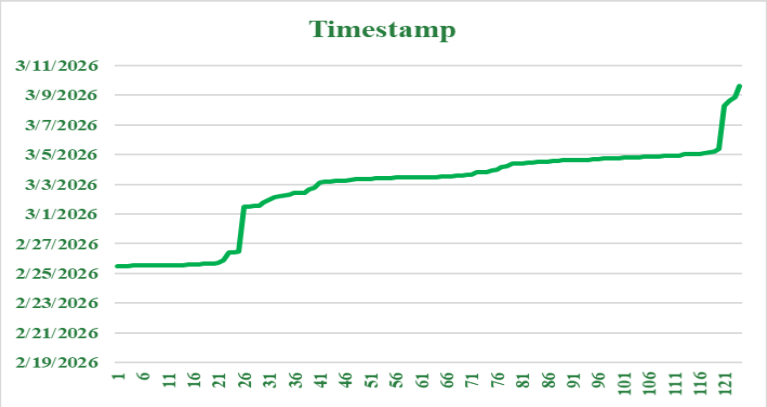
بالإضافة إلى سؤالين عن اقتراحات المشارك:

سؤال 12: هل لديك اقتراحات لتعزيز إدارة مشاريع العمارة في السعودية؟

سؤال 22: هل لديك اقتراحات ختامية لتعزيز آليات إدارة المشاريع والهوية؟

وبلغ عدد المشاركين في الاستبيان 124 مشارك.

المدى الزمني: استمرت الإجابة على أسئلة الاستبيان 13 يوم، وبدأت الإجابة على الاستبيان الإلكتروني في تاريخ 25 فبراير 2026، وانتهت الإجابة على الاستبيان الإلكتروني في تاريخ 13 فبراير 2026، وكانت أكبر ثلاثة أيام هي: 25 فبراير (22) مشارك، 3 مارس (35) مشارك، 4 مارس (37) مشارك.



شكل 11 المدى الزمني لإجابة أسئلة الاستبيان

البيانات الشخصية:

تركز هذه البيانات على خصائص عينة الدراسة:

سؤال عن النوع:

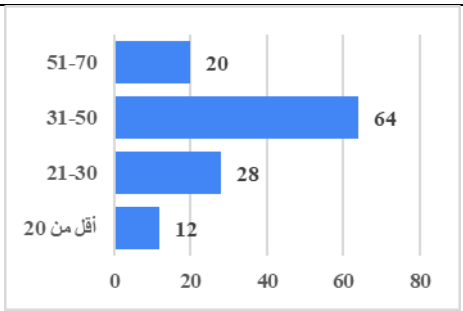
Row Labels	Count of الاسم
أنثى	9
ذكر	115
Grand Total	**124**

أعلى نسبة في عينة الدراسة وفق النوع هي لفئة الذكور وبلغت نسبتهم 92.7%

سؤال عن العمر:

تصنيف عمر	العدد
أقل من 20	12
21-30	28
31-50	64
51-70	20
الاجمالي	124

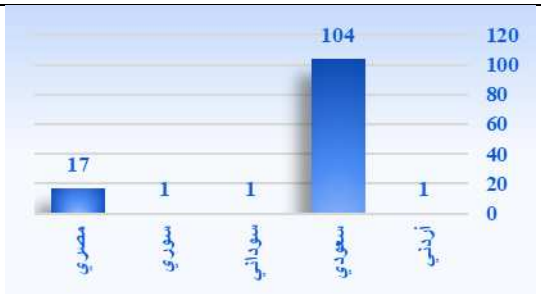
أعلى نسبة في عينة الدراسة وفق العمر هي لفئة 31-50 وبلغت نسبتهم51.6%



سؤال عن الجنسية:

Row Labels	Count of الاسم
أردني	1
سعودي	104
سوداني	1
سوري	1
مصري	17
Grand Total	**124**

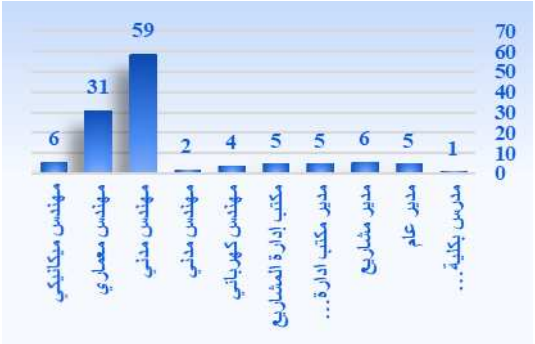
أعلى نسبة في عينة الدراسة وفق الجنسية هي لفئة السعودي وبلغت نسبتهم 83.9%



سؤال عن الوظيفة:

Row Labels	Count of الاسم
مدرس بكلية التخطيط الاقليمي والعمراني	1
مدير عام	5
مدير مشاريع	6
مدير مكتب ادارة المشاريع	5
مكتب إدارة المشاريع	5
مهندس كهربائي	4
مهندس مدني	2
مهندس مدني	59
مهندس معماري	31
مهندس ميكانيكي	6
Grand Total	**124**

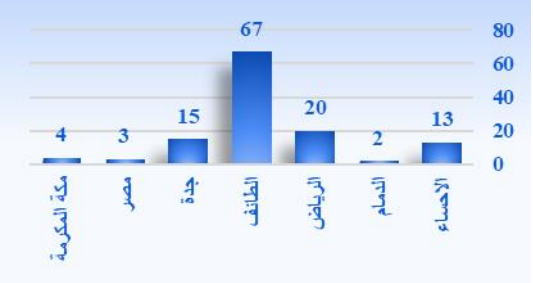
أعلى نسبة في عينة الدراسة وفق الوظيفة هي لفئة مهندس مدني وبلغت نسبتهم 39.5% وتلاها فئة مهندس معماري وبلغت نسبتهم 25%



سؤال عن المدينة:

Row Labels	Count of الاسم
الاحساء	13
الدمام	2
الرياض	20
الطائف	67
جدة	15
مصر	3
مكة المكرمة	4
Grand Total	124

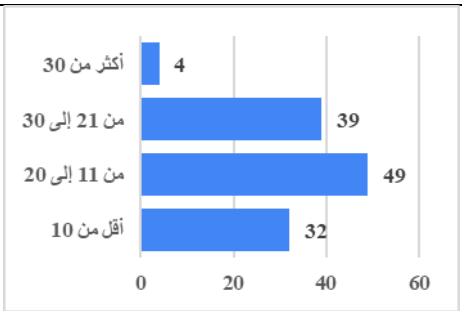
أعلى نسبة في عينة الدراسة وفق المدينة هي لفئة الطائف وبلغت نسبتهم 54.0%



سؤال عن الخبرة:

تصنيف عمر	العدد
أقل من 20	12
21-30	28
31-50	64
51-70	20
الاجمالي	124

أعلى نسبة في عينة الدراسة وفق العمر هي لفئة 11-20 وبلغت نسبتهم 39.5%



تركز الدراسة على مشروع استوديو الطائف كدراسة حالة، ونجد أن معظم عينة الدراسة كانت من مدينة الطائف (67) مشارك، وفي حالة تحديد أكثر واختيار السعودي في مدينة الطائف نحصل على (64) مشارك، وتتوزع هذه العينة بين الذكور والإناث، وبلغ عدد الذكور السعوديين من الطائف في العينة (57) مشارك، بينما بلغ عدد الإناث السعوديات من الطائف في العينة (7) مشارك، وهم كل الإناث المشاركات في الاستبيان.

المحور الأول: تعزيز الهوية السعودية

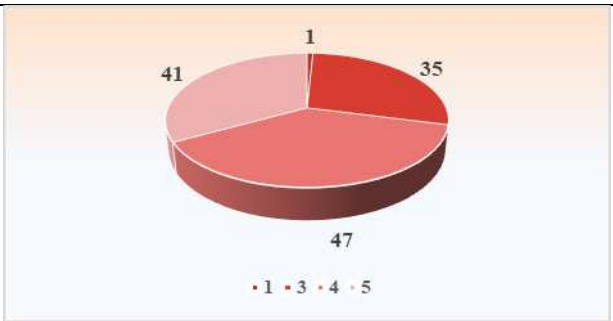
يهدف هذا المحور تقييم تحول الأهداف التصميمية المتعلقة بالهوية إلى مخرجات ملموسة:

وبلغ عدد أسئلة الاستبيان التي تغطي المحور الأول (3) أسئلة وهي كالتالي:

14	إلى أي مدى يعكس تحويل الضوابط إلى معايير كمية قابلة للقياس الالتزام بالهوية؟
17	ما مدى أهمية وجود مؤشرات أداء لقياس تحقق الهوية؟
21	إلى أي مدى تعتقد أن ربط المؤشرات ببنود العقد (مكافآت/غرامات) سيحسن الهوية؟

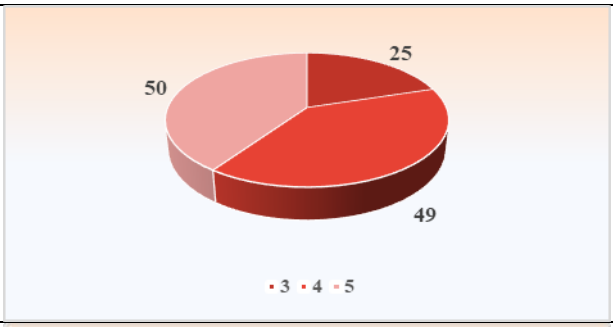
Row Labels	Count of الاسم
1	1
3	35
4	47
5	41
Grand Total	124

أعلى نسبة في سؤال معايير قابلة للقياس هي 38% لفئة مرتفع
يليها 31% لفئة مرتفع جدا



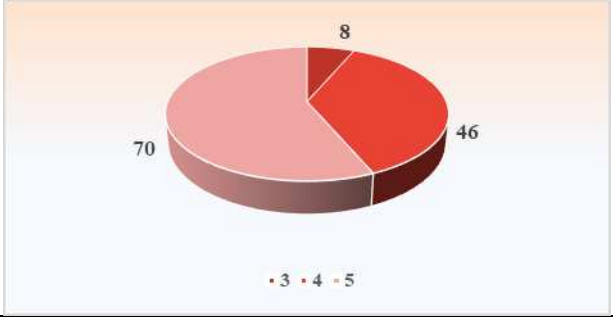
Row Labels	Count of الاسم
3	25
4	49
5	50
Grand Total	124

أعلى نسبة في سؤال معايير قابلة للقياس
هي 39% لفئة مرتفع جدا
يليها 38% لفئة مرتفع



Row Labels	Count of الاسم
3	8
4	46
5	70
Grand Total	124

أعلى نسبة في سؤال ربط مؤشرات بالعقد
هي 56% لفئة مرتفع جدا
يليها 37% لفئة مرتفع



المحور الثاني: تفعيل الممارسات العالمية

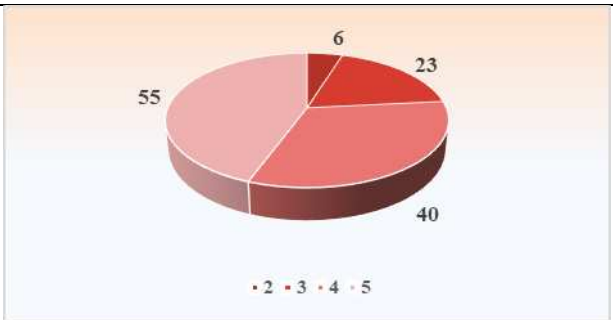
يهدف هذا المحور إلى تقييم فعالية الممارسات العالمية واقتراح تطويرها:

وبلغ عدد أسئلة الاستبيان التي تغطي المحور الثاني (3) أسئلة وهي كالتالي:

10	إلى أي مدى تعتقد أن إضافة برامج تدريب على أدوات التصميم التوليدي بالذكاء الاصطناعي يطور من الأداء؟
16	كيف تقيم فكرة استخدام الذكاء الاصطناعي للتدقيق الآلي للمخططات؟
18	كيف تقيم دور BIM في تحسين التنسيق بين المصمم والمنفذ؟

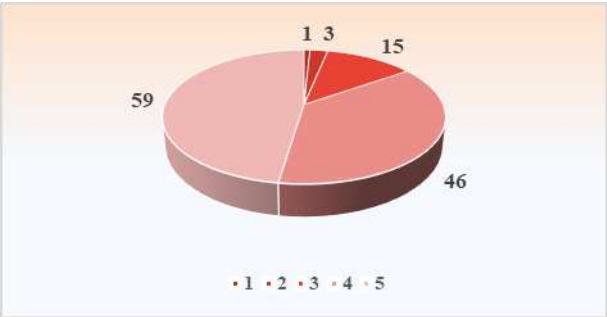
Row Labels	Count of الاسم
2	6
3	23
4	40
5	55
Grand Total	124

أعلى نسبة في سؤال برامج التدريب
هي 44% لفئة مرتفع جدا
يليها 32% لفئة مرتفع



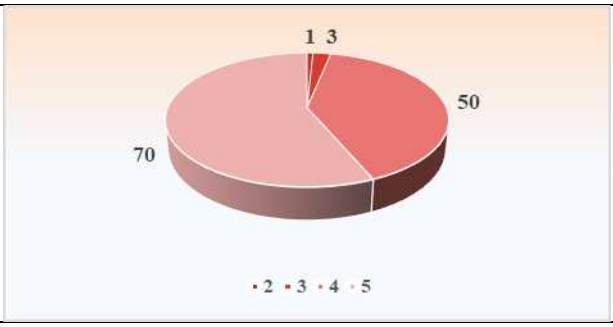
Row Labels	Count of الاسم
1	1
2	3
3	15
4	46
5	59
Grand Total	124

أعلى نسبة في سؤال الذكاء الاصطناعي للتدقيق
هي 48% لفئة مرتفع جدا
يليها 37% لفئة مرتفع



Row Labels	Count of الاسم
2	1
3	3
4	50
5	70
Grand Total	124

أعلى نسبة في سؤال تقيم دور BIM
هي 56% لفئة مرتفع جدا
يليها 40% لفئة مرتفع



المحور الثالث: تكيف الخبرات المحلية

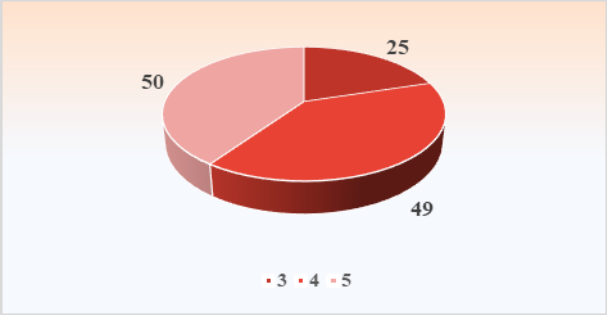
يهدف هذا المحور إلى تقييم وجود مؤشرات كمية لقياس الهوية المحلية:

وبلغ عدد أسئلة الاستبيان التي تغطي المحور الثالث (4) أسئلة وهي كالتالي:

11	إلى أي مدى تعتقد أن إضافة مسؤول مخاطر محلية خاصة بالطائف يساهم في تحقيق أهداف المشروع؟3
13	إلى أي مدى تعكس التقارير الدورية الالتزام بالهوية المعمارية السعودية؟
15	ما رأيك في إنشاء دور مشرف الامتثال للهوية ضمن الهيكل التنظيمي؟
20	إلى أي مدى تعتقد أن منصة رقمية موحدة للموافقات تحسن التنسيق؟

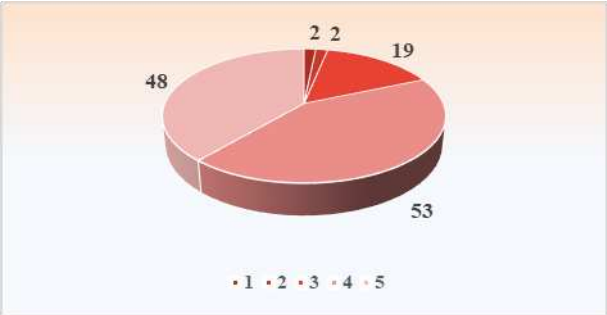
Row Labels	Count of الاسم
3	25
4	49
5	50
Grand Total	124

أعلى نسبة في سؤال مسؤول مخاطر محلية
هي 39% لفئة مرتفع جدا
يليها 38% لفئة مرتفع



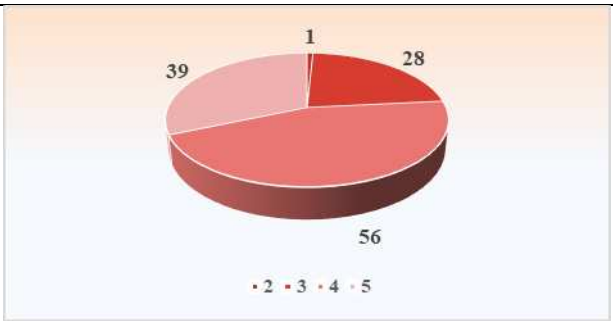
Row Labels	Count of الاسم
1	2
2	2
3	19
4	53
5	48
Grand Total	124

أعلى نسبة في سؤال التزام التقارير بالهوية
هي 43% لفئة مرتفع
يليها 39% لفئة مرتفع جدا



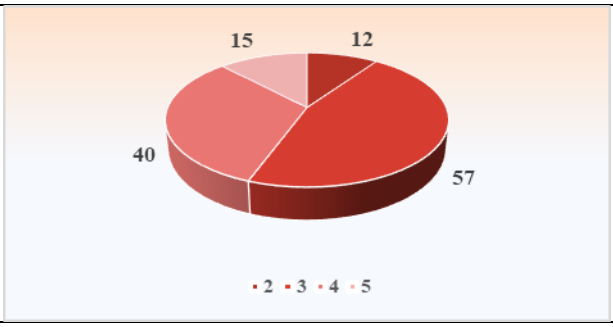
Row Labels	Count of الاسم
2	1
3	28
4	56
5	39
Grand Total	124

أعلى نسبة في سؤال مشرف الامتثال للهوية
هي 45% لفئة مرتفع
يليها 31% لفئة مرتفع جدا



Row Labels	Count of الاسم
2	12
3	57
4	40
5	15
Grand Total	124

أعلى نسبة في سؤال منصة رقمية للموافقات
هي 46% لفئة متوسط
يليها 32% لفئة مرتفع



المحور الرابع: كفاءة إدارة المشاريع

يهدف هذا المحور إلى تقييم آليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة:

وبلغ عدد أسئلة الاستبيان التي تغطي المحور الرابع (3) أسئلة وهي كالتالي:

8	ما هي أهم أسباب الفجوة بين الضوابط المعمارية والتنفيذية؟
9	ما هي أهم المعوقات التي تواجه تطبيق منهجيات إدارة المشاريع العالمية؟
19	إلى أي مدى يعاني المشروع من مشكلة تغير النطاق؟

Row Labels	Count of الاسم
أخرى	7
غياب آليات الرقابة	41
غياب مواصفات فنية دقيقة	38
غياب مؤشرات الأداء	16
مراقبة الإنجاز لا الجودة	22
Grand Total	124

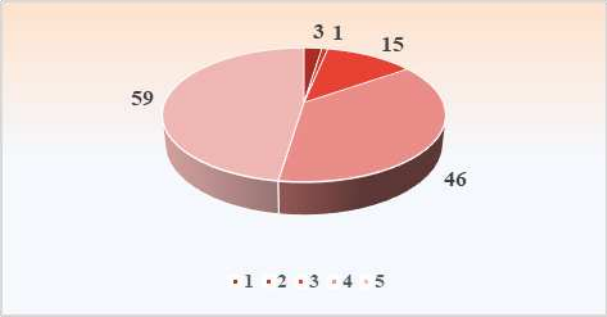
أعلى نسبة في سؤال ضوابط معمارية وتنفيذية
هي 33% لفئة غياب آليات الرقابة
يليها 30% لفئة غياب مواصفات فنية دقيقة

Row Labels	Count of الاسم
أخرى	9
الجمود الإداري	54
تغير نطاق المشروع	9
ضعف جودة المخرجات	18
ضعف كفاءة الكوادر	34
Grand Total	124

أعلى نسبة في سؤال منهجيات إدارة المشاريع
هي 44% لفئة الجمود الإداري
يليها 27% لفئة ضعف كفاءة الكوادر

Row Labels	Count of الاسم
1	3
2	1
3	15
4	46
5	59
Grand Total	124

أعلى نسبة في سؤال مشكلة تغير النطاق
هي 48% لفئة مرتفع جدا
يليها 45% لفئة مرتفع



سؤالين عن اقتراحا المشارك:

سؤال 12: هل لديك اقتراحات لتعزيز إدارة مشاريع العمارة في السعودية؟

تم ارسل 22 إجابة مختلفة لهذا السؤال، بعض الإجابات تحوي عدة تفاصيل، عدد الاقتراحات الاجمالي 31 اقتراح، ويمكن تصنيفها كالتالي:

جدول 16 اقتراحات لتعزيز إدارة مشاريع العمارة في السعودية - الاستبيان

المحور	الإجابات والمقترحات
تعزيز الهوية السعودية	• توضيح دقيق للعناصر
	• البساطة والوضوح في التصميم
	• الاهتمام بالعمارة التي تتوافق مع البيئة المحيطة
	• مراعاة الخصوصية عند تصميم المباني السكنية وتكون لها طابع معماري مميز
	• تفعيل الكود السعودي للبناء والحفاظ على الهوية السعودية
	• تحويل الضوابط المعمارية من نصوص غير محددة إلى خطوات يمكن قياسها ومحاسبة المقاولين على تنفيذها
	• العمل على معالجة مظاهر التشوه البصري (واجهات عشوائية، لوحات إعلانية مشوهة، مبانٍ مهجورة)
	• مراقبة إصدار تصاريح البناء لتكون مطابقة للهوية السعودية
	• توقيع غرامات على المباني التي تشوه الطابع المعماري
تفعيل الممارسات العالمية	• اعتماد منهجيات حديثة لإدارة المشاريع وإدارة المخاطر المحتملة لمشاريع العمارة السعودية بما يواكب رؤية 2030
	• تطبيق معايير الاستدامة
	• تطوير مؤشرات أداء لمراقبة إنجاز المشاريع
	• تشجيع أفكار ابتكارية في معالجة الظروف المناخية
	• وضع مؤشرات أداء للمباني التي تراعي الهوية السعودية والظروف المناخية واستخدام مواد بناء صديقة للبيئة
	• معايير جودة الحياة وانعكاسها على التصميمات المعمارية
	• تقسيم نطاق العمل (مدينة - حي...) إلى نطاقات تخطيطية فرعية متجانسة
تكيف الخبرات المحلية	• إن يكون هناك كود معماري وعمراني خاص بالمملكة مع مراعاة خصوصية كل منطقة
	• وضع الضوابط والاشتراطات والأكواد بما يتلائم مع خصوصية كل نطاق عمرانياً واجتماعياً واقتصادياً وبيئياً وبما يحفظ هوية المدينة مع أهمية التركيز على الدراسات المتعلقة بالتشوه البصري وأسبابه
	• التنشيف (التنسيق) مع الجهاز المختصة بالرقابة وتوحيد المعايير
	• برامج تدريبية حول المواصفات الفنية
	• توفير برامج تدريب للمشرفين للتعرف على الهوية السعودية
	• عمل فعالية مسابقة تصميم لمهندسين المكاتب كفعالية لتطوير أداء مهندسي المكاتب الهندسية في الطائف مع وجود محفزات
	• عمل ورش تثقيفية داخل الجامعات السعودية لتطوير جيل المستقبل وهم من يعكسون هوية العمارة السعودية
كفاءة إدارة المشاريع	• تدريب حديثي التخرج والموظفين الجدد وإشراكهم في إدارة المشاريع والمشاريع الحالية في المملكة
	• إعطاء صلاحيات لمكاتب إدارة المشاريع في المتابعة والرقابة بشكل فعال سوف يحسن من أداء وجودة مخرجات المشاريع
	• كوادر بشرية قادرة ومؤهلة على تطوير مفاهيم إدارة المشروعات المعمارية
	• آليات متابعة ومراقبة عملية التنفيذ ومطابقتها
	• رفع كفاءة فريق العمل
	• تأهيل كوادر وطنية على أعلى مستوى في مفاهيم الجودة والصحة والسلامة
	• تسهيل إصدار التصاريح وعدم تأخير التصاريح نتيجة التنسيق مع الجهات المعنية
	• تطبيق المواصفات المعمارية

سؤال 22: هل لديك اقتراحات ختامية لتعزيز آليات إدارة المشاريع والهوية؟

تم ارسل 9 إجابات مختلفة لهذا السؤال، بعض الإجابات تحوي عدة تفاصيل، عدد الاقتراحات الاجمالي 9 اقتراحات، ويمكن تصنيفها كالتالي:

جدول 17 اقتراحات لتعزيز آليات إدارة المشاريع والهوية - الاستبيان

المحور	الإجابات والمقترحات
تعزيز الهوية السعودية	• اعتماد منهجيات حديثة لإدارة المشاريع وإدارة المخاطر المحتملة لمشاريع العمارة السعودية بما يواكب رؤية 2030
تفعيل الممارسات العالمية	• الاهتمام بالكيف وليس بالكم وأرقام المؤشرات
	• تفعيل سجل الدروس المستفادة وتحسين مخرجات مشاريع العمارة السعودية
	• يمكن عمل شات بوت ذكاء اصطناعي مُغذى بالموجهات التصميمية وقوائم التحقق وبيانات الإدارة يقوم بتصنيف المشروعات بشكل مبدئي مع إمكانية محادثته من قبل مهندسي المكاتب الاستشارية
تكيف الخبرات المحلية	• اختيار عناصر ذات كفاءة
كفاءة إدارة المشاريع	• تدريب حديثي التخرج والموظفين الجدد وإشراكهم في إدارة المشاريع والمشاريع الحالية في المملكة
	• إلزام المقاول بتنفيذ المواصفات الفنية
	• ربط مرحلة التصميم بالتنفيذ من خلال مواصفات البناء معتمدة من الوزارة
	• تعيين مدراء مشاريع سعوديين والتركيز عليهم بشكل أكبر
	• إعادة النظر في آليات عمل المنظومة الإدارية بشكل متكامل لكل عناصر فرق العمل (المالك/الجهات الإدارية - الاستشاري/المصمم - المقاول/المنفذ) مع ضرورة أن يكون التقييم شاملاً للجميع

متوسط نتائج الأسئلة:

الأسئلة ذات التقييم الخماسي (1 منخفض جدا - 5 مرتفع جدا) يمكن حساب متوسطها.

تم حساب متوسط الأسئلة ذات التقييم الخماسي وتوزيعها في كل معيار، وكانت النتيجة كالتالي:

جدول 18 متوسط إجابات كل سؤال ذو تقييم خماسي

1	تعزيز الهوية السعودية	رقم السؤال	13	14	17	21	المتوسط	%
	سؤال ذو تقييم خماسي	المتوسط	4.15	4.02	4.20	4.50	4.21	% 38.3
2	تفعيل الممارسات العالمية	رقم السؤال	10	16	18		المتوسط	
	سؤال ذو تقييم خماسي	المتوسط	4.16	4.28	4.52		4.32	% 39.3
3	تكيف الخبرات المحلية	رقم السؤال	11	15	20		المتوسط	
	سؤال ذو تقييم خماسي	المتوسط	4.15	4.07	3.47		3.89	% 35.4
4	كفاءة إدارة المشاريع	رقم السؤال	19				المتوسط	
	سؤال ذو تقييم خماسي	المتوسط	4.27				4.27	% 38.8

كما يتضح من الجدول السابق أن جميع المحاور قريبة جدا في النتائج، حيث تتراوح النتائج بين 35% إلى 40%، ويحتل محور تفعيل الممارسات العالمية المركز الأول في إجابة السؤال ذو تقييم خماسي، بنما يأتي محور تكيف الخبرات المحلية في المركز الأخير.

4.2.4. ملخص جمع البيانات

يكشف تجميع البيانات من المصادر الثلاثة (الدراسات السابقة، المقابلات، دراسة الحالة) عن مجموعة من الحقائق وهي:

التوازن: أكدت المصادر الثلاثة على وجود أربعة معايير رئيسية تؤثر في إدارة مشاريع العمارة السعودية، مع تباين في درجة تأثيرها. فبينما ركزت الدراسات السابقة على الجانب النظري والمعرفي (خاصة في تكيف الخبرات المحلية بنسبة 26.9%)، كشفت المقابلات أن الواقع العملي يختلف، حيث احتل معيار كفاءة إدارة المشاريع التحدي الأكبر بنسبة 36.7% يليه تعزيز الهوية بنسبة 35.6%. هذا التوازن بين التنظير والتطبيق يثري فهم المشكلة.

الأصالة: أضافت نتائج الاستبيان التي شملت 124 مشاركاً من الخبراء والممارسين (مع تركيز على سكان الطائف بنسبة 54%) أصالة على النتائج، خاصة في المحاور التي حظيت بتقييم مرتفع جداً مثل ربط المؤشرات بالعقد (56%) ودور BIM في التنسيق (56%)، مما يعكس رؤية واقعية للمجتمع المهني.

التكامل: وظفت الدراسات السابقة لبناء الإطار النظري وتأكيد الفرضيات (كما هو موضح في جدول 10)، بينما وظفت المقابلات لاستقصاء الاحتياجات غير الموثقة والتحديات الإدارية الخفية (مثل مقاومة التغيير وضعف التنسيق بين الجهات)، واعتمدت دراسة الحالة والاستبيان لقياس مؤشرات الأداء والتحقق من الفجوات على أرض الواقع (مثل ارتفاع مشكلة تغير النطاق).

التوثيق: قامت الدراسة بتوثيق دقيق لخطوات جمع البيانات، بدءاً من تصنيف الدراسات السابقة في الملاحق، مروراً بتفريغ المقابلات وتقدير نسب تحققها، وصولاً إلى عرض نتائج الاستبيان بأشكال بيانية واضحة. هذا التوثيق يعزز من موثوقية النتائج ويتيح للباحثين الآخرين إمكانية الرجوع للمراجع الأساسية (الملاحق 1 و 2 و3 و4).

تم استنتاج نسب تطبيق كل محور في المصادر الثلاثة للدراسة، وملخص النتائج كالتالي:

جدول 19 نسب تطبيق كل محور في المصادر الثلاثة للدراسة

	المعيار	الدراسات السابقة	المقابلات	دراسة الحالة	المتوسط العام
1	تعزيز الهوية السعودية	%40.0	% 35.6	% 38.3	% 37.8
2	تفعيل الممارسات العالمية	% 36.3	% 26.7	% 39.3	% 34.1
3	تكيف الخبرات المحلية	% 19.5	% 34.2	% 35.4	% 29.7
4	كفاءة إدارة المشاريع	% 53.1	% 36.7	% 38.8	% 42.9

أكدت النتائج من المصادر الثلاثة أن مشكلة إدارة مشاريع العمارة السعودية ليست مجرد مشكلة تصميمية أو فنية فحسب، بل هي مشكلة إدارية وتنظيمية بالدرجة الأولى، تتطلب دليلاً إجرائياً موحداً يستوعب خصوصية الهوية المحلية (الأصالة)، وفي نفس الوقت يطبق أحدث الممارسات العالمية (المعاصرة).

4.3. تحليل البيانات

تحاول الدراسة فهم التحديات والفرص الفريدة للمشاريع المعمارية في السعودية، وفرص الالتزام بأفضل ممارسات إدارة المشاريع العالمية، لذلك استخدمت الدراسة أساليب متنوعة في جمع وتحليل البيانات، بهدف الوصول إلى تكامل معرفي يربط بين الإطار النظري (الدراسات السابقة)، والواقع العملي (المقابلات)، والميدان التطبيقي (دراسة الحالة)، لاستخلاص أسس عملية لدليل موحد لإدارة مشاريع العمارة السعودية.

هذه الدراسة تستخدم منهج نوعي، ويتم التركيز على البيانات النوعية لتكوين صورة أكثر اكتمالا، لتحقيق العمق والفهم السياقي الذي تهدف إليه فلسفة الدراسة، مع الاستفادة من البيانات الكمية التي تم جمعها في دراسة الحالة، ثم التكامل بين النوعين لاستخلاص أسس عملية لدليل موحد لإدارة مشاريع العمارة السعودية.

تحليل البيانات الكمية (دراسة الحالة):

1) وصف خصائص العينة باستخدام حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات المشاركين على مقاييس ليكرت.
2) تحديد أولويات المشكلات والحلول باستخدام حساب نسبة من اختاروا مرتفع جداً في كل سؤال.
3) قياس العلاقة بين المتغيرات باستخدام تحليل معامل الارتباط (سبيرمان/بيرسون) مثلا لتحديد العلاقة بين الخبرة وأهمية الهوية.

تحليل البيانات النوعية (المقابلات – الدراسات السابقة):

4) التحليل الموضوعي لاستخراج الأنماط والمواضيع المتكررة باستخدام تحليل نصوص المقابلات والمقترحات المفتوحة لاستخراج موضوعات رئيسية.
5) قياس تكرار المفاهيم لتحديد أولويات الاهتمام مثلا عدد مرات ذكر الهوية المحلية أو التدريب.
6) مقارنة البيانات النوعية مع بعضها مثلا هل يتفق الخبراء (المقابلات) مع عينة المهندسين (دراسة الحالة).
7) تحليل نقاط القوة والضعف بتطبيقه على مشروع استوديو الطائف كدراسة حالة.

تكامل التحليل (البيانات النوعية – البيانات الكمية):

8) التثليث في المصادر: التحقق من صحة النتائج بمصادر متعددة.

مقارنة نتائج المحاور الأربعة في المصادر الثلاثة وهل كفاءة إدارة المشاريع هي التحدي الأكبر.

9) تحليل الفجوة العلمية: تحديد الفرق بين الواقع والمأمول.

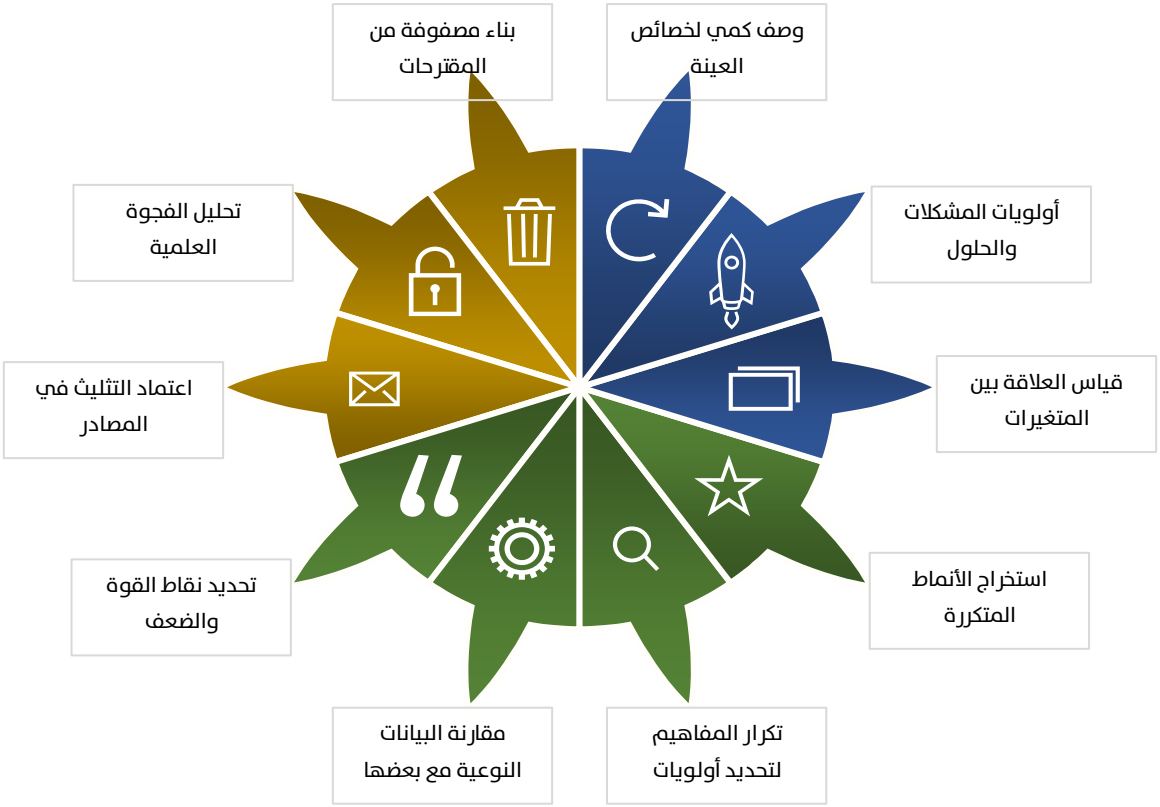
مقارنة نسبة تطبيق المعايير في المقابلات مع تطبيق المعايير في الدراسات السابقة.

10) مصفوفة الأولويات: ترتيب الحلول حسب الأهمية والجدوى.

بناء مصفوفة من مقترحات المشاركين (سهولة التطبيق، التأثير المتوقع، التوافق مع المحاور).

الشكل التالي يوضح منهجية تحليل البيانات، والتي تنقسم لثلاثة مراحل هي:

تحليل البيانات الكمية، تحليل البيانات النوعية، تكامل التحليل.



شكل 12 منهجية تحليل البيانات

4.3.1. تحليل محتوى الدراسات السابقة

تم الاعتماد على التحليل الموضوعي لاستخراج الأنماط والمواضيع المتكررة باستخدام تحليل نصوص الدراسات السابقة، لاستخراج موضوعات رئيسية، ثم قياس تكرار المفاهيم لتحديد أولويات الاهتمام مثلا عدد مرات ذكر الهوية السعودية، وأخيرا، مقارنة البيانات النوعية مع بعضها مثلا هل تتفق الدراسات مع أهداف الدراسة.

استخراج الأنماط المتكررة

تعزيز الهوية السعودية في العمارة هو الهدف الأكثر تكراراً وتفصيلاً، مما يجعله البوصلة الأساسية للدليل.

توافق معظم الدراسات السابقة (الدراسات، البرامج الوطنية، الاحتياجات المحلية) على أهمية الدليل المقترح.

توافق معظم الدراسات السابقة على استخدام الدليل كأداة فعالة لخفض التكاليف وتسريع الإنجاز، مما يضمن قبوله من المستثمرين والمطورين.

توافق معظم الدراسات السابقة أن أهمية إنشاء منصة رقمية موحدة تجمع المعايير، وتتابع التنفيذ، وتقيس الأداء، وتوثق القصة المعمارية.

تكرار المفاهيم لتحديد أولويات

جدول 20 تكرار المفاهيم في محتوى الدراسات السابقة

المفهوم	عدد مرات التكرار (تقريبي)	الدلالة (أولوية الاهتمام)
الهوية المحلية / السعودية	44	الأولوية القصوى: تعزيز الهوية والبعد عن العمارة المستوردة.
خفض التكاليف / الوقت	36	أولوية اقتصادية: تحسين الكفاءة المالية والإدارية.
المواد المحلية	29	أولوية تنفيذية: ربط الهوية بالاقتصاد المحلي والاستدامة.
التوحيد / الحوكمة	32	أولوية إدارية: حل مشكلة التشتت والتناقضات.
برنامج جودة الحياة	22	أولوية وطنية: ربط الدليل بمستهدفات رؤية 2030.
الاستدامة البيئية	17	أولوية مستقبلية: التكيف المناخي وترشيد الطاقة.

مقارنة البيانات النوعية مع بعضها

هدف الدراسة: صياغة دليل متكامل لإدارة مشاريع العمارة السعودية.

نتيجة المقارنة: تطبيق دليل موحّد لإدارة مشاريع العمارة السعودية، سوف يساهم في رفع درجات كفاءة إدارة مشاريع العمارة.

الدليل: سواء كان الحديث عن جودة الحياة أو ميثاق الملك سلمان أو الخصوصية المحلية لأبها والطائف، فإن الدليل المقترح هو الحل المشترك

جدول 21 أهم أهداف صياغة الدليل المقترح من الدراسات السابقة

المحور	برنامج جودة الحياة	ميثاق الملك سلمان	عمارة الطائف / أبها
الهدف المشترك	تحسين المشهد الحضري ورضا المجتمع.	ترجمة قيم العمارة السعودية إلى واقع.	الحفاظ على الهوية المحلية والنسيج العمراني.
كيف يحققه الدليل؟	بمؤشرات قياس (رضا، مساحات خضراء، هوية بصرية).	بحوكمة إلكترونية ونظام تقييم مستدام (بيئي، اقتصادي، اجتماعي).	بموجهات تصميمية خاصة (مواد محلية، مناخ، توثيق).
نقاط الالتقاء	المواطن (رضاه وجودة حياته).	القيمة المعمارية الشاملة.	خصوصية المكان وتفرده.

أظهر تحليل الدراسات السابقة أن الدليل المقترح أداة فعالة لخفض التكاليف وتسريع الإنجاز ، ويجب أن يلتزم بموجبه القطاعان العام والخاص بمعايير واضحة، تضمن بيئة عمرانية أصيلة، مستدامة، تساهم في تحقيق مستهدفات رؤية 2030.

شكل 13 أهم أهداف صياغة الدليل المقترح من الدراسات السابقة

4.3.2. تحليل محتوى المقابلات شبه المقننة

تم الاعتماد على التحليل الموضوعي لاستخراج الأنماط والمواضيع المتكررة باستخدام تحليل نصوص المقابلات والمقترحات المفتوحة لاستخراج موضوعات رئيسية، ثم قياس تكرار المفاهيم لتحديد أولويات الاهتمام مثلا عدد مرات ذكر الحوكمة والتوحيد ، وأخيرا، مقارنة البيانات النوعية مع بعضها مثلا هل تتفق المقابلات مع أهداف الدراسة، وتحديد نقاط القوة والضعف (دراسة الحالة).

استخراج الأنماط المتكررة

أكد معظم الخبراء في المقابلات أن معيار الهوية المحلية / السعودية هو الأولوية القصوى.

أظهرت نتائج المقابلات أن تعدد الجهات وتضارب الصلاحيات هو التحدي الأكبر.

أظهرت نتائج المقابلات أن الحوكمة هي أولوية إدارية لرفع كفاءة مشاريع العمارة السعودية.

أظهرت نتائج المقابلات أن المعوق الرئيسي لتعزيز الهوية المعمارية المحلية هو استخراج التراخيص والموافقات .

اهتمام الخبراء في المقابلات بتعزيز الاستدامة البيئية كأولوية مستقبلية في تفعيل الدليل المقترح.

اهتمام الخبراء في المقابلات بمعالجة الفجوة بين التصميم والتنفيذ.

اهتمام الخبراء في المقابلات بالتحول الرقمي والتقنيات الحديثة كأداة التمكين لأصحاب القرار.

اهتمام الخبراء في المقابلات بالتدريب وبناء القدرات ودروها في تفعيل الدليل المقترح.

تكرار المفاهيم لتحديد أولويات

جدول 22 تكرار المفاهيم في محتوى المقابلات شبه المقننة

النمط الرئيسي	المفاهيم المتكررة	المصادر (عدد التكرارات)	الدلالة
الحوكمة والتوحيد	دليل موحد، توحيد الإجراءات، إطار حوكمة، منصة رقمية، توحيد المعايير	18 مرة	الحل الجذري لمشكلة التشتت بين الجهات وتباين الأداء
الهوية المحلية والأصالة	الهوية السعودية، خريطة العمارة السعودية (19 طراز)، المواد المحلية، العناصر التراثية، الخصوصية، الطابع المعماري	32 مرة	الأولوية القصوى: الحفاظ على الهوية الوطنية وتطبيقها إلزامياً
تعدد الجهات وتضارب الصلاحيات	تضارب المصالح، تعدد الأطراف، اختلاف الأولويات، تداخل الصلاحيات، تباين الأداء، بطء القرارات	24 مرة	التحدي الأكبر في إدارة المشاريع الحالية
الكفاءة التشغيلية والاقتصاد	تقليل التكاليف، تسريع الإجراءات، تقليل الوقت، رفع الكفاءة، تحسين الجودة، سرعة الإنجاز	20 مرة	الدليل أداة لتحسين الأداء وليس عبئاً إضافياً
التراخيص والموافقات	بطء التراخيص، صعوبة استخراج التصاريح، تعدد الجهات (الكهرباء، المياه، الدفاع المدني)، التنسيق مع الجهات الحكومية	15 مرة	معوق رئيسي يؤثر على الجدول الزمني
الفجوة بين التصميم والتنفيذ	فصل الإدارة عن التصميم، غياب الرؤية التكاملية، تباين مخرجات التصميم والتنفيذ	12 مرة	الحاجة لمنسق يربط الأهداف التصميمية بالتنفيذية
الاستدامة البيئية	الاستدامة، ترشيد الطاقة، مواد بناء محلية، تكيف مناخي، تبريد سلبي، كفاءة حرارية	14 مرة	أولوية مستقبلية مرتبطة بالهوية والبيئة
التحول الرقمي والتقنيات الحديثة	ذكاء اصطناعي، ، منصة رقمية، توأمة رقمية،BIM تطبيقات ميدانية، واقع معزز	10 مرات	الأداة المنفذة للدليل ومتطلبات العصر

جدول 23 تكرار أهم التحديات في محتوى المقابلات شبه المقننة

التحدي الرئيسي	عدد مرات التكرار	النسبة	المصادر الرئيسية
تضارب الاشتراطات بين الجهات الحكومية (الكهرباء، المياه، الدفاع المدني، الأمانة، هيئة الاتصالات)	12	%18.50	أمانة الطائف، القطاع الخاص، الاستوديو العمراني
بطء إصدار التراخيص والموافقات	10	%15.40	أمانة الطائف، المكاتب الاستشارية، شركات التطوير
تعدد الأطراف واختلاف الأولويات (مالك، استشاري، مقاول، جهات رقابية)	9	%13.80	هيئة التراث، الاستوديو العمراني، جامعة الطائف
عدم وضوح الأدوار والصلاحيات (تداخل المسؤوليات، غموض النطاق)	8	%12.30	القطاع الخاص، جامعة الطائف، الاستوديو العمراني
غياب الرؤية التكاملية بين التصميم والتنفيذ	7	%10.80	جامعة الطائف (دكتور التصميم المستدام، دكتور تكنولوجيا البناء)
نقص الكوادر المتخصصة والمدربة	6	%9.20	الاستوديو العمراني، هيئة التراث، القطاع الخاص
ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية	5	%7.70	أمانة الطائف، هيئة التراث
مقاومة التغيير التقني (عدم تبني تقنيات جديدة مثل BIM)	4	%6.20	جامعة الطائف (تكنولوجيا البناء)
تأخر القرارات التصميمية	4	%6.20	هيئة التراث، أمانة الطائف
الإجمالي	**65**	**%100**	

مقارنة البيانات النوعية مع بعضها

هدف الدراسة: صياغة دليل متكامل لإدارة مشاريع العمارة السعودية.

نتيجة المقارنة: تطبيق دليل موحّد لإدارة مشاريع العمارة السعودية، سوف يساهم في رفع درجات كفاءة إدارة مشاريع العمارة.

الدليل: تحليل وثائق المشروع في الطائف وربط التحديات مع نتائج المقابلات، أكد أن الدليل المقترح هو ضرورة إدارة مشاريع العمارة السعودية.

جدول 24 ارتباط أسئلة الاستبيان بوثائق مشروع استوديو الطائف

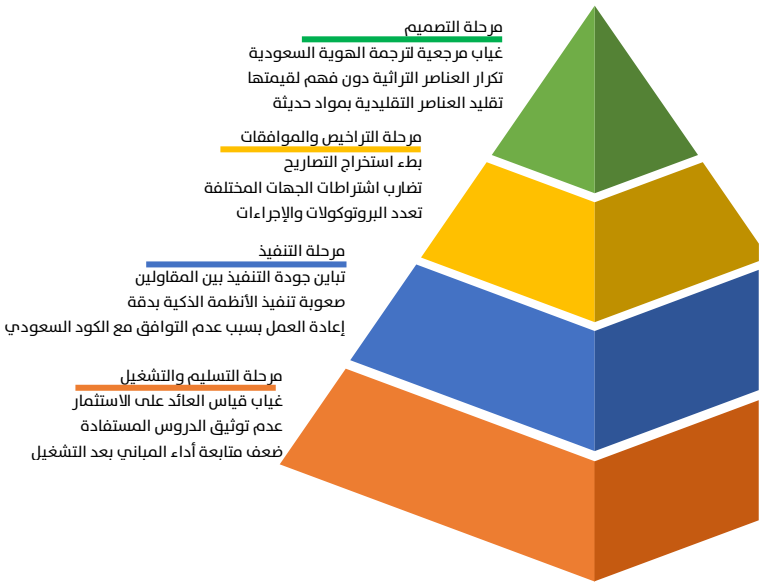
نوع الوثيقة	عدد مرات الارتباط بالأسئلة	النسبة	الدلالة
ضوابط معمارية	12	21%	الأساس لتحقيق الهوية
ضوابط تنفيذية	10	17%	ربط التصميم بالتنفيذ
تقارير دورية	8	14%	متابعة الأداء
الهيكل التنظيمي	7	12%	وضوح الصلاحيات
عقد المشروع	6	10%	الأساس التعاقدي
مخططات تصميم	6	10%	المخرجات التصميمية
نماذج داخلية	5	9%	توثيق الإجراءات
برامج تدريبية	4	7%	بناء القدرات

ارتبطت وثائق مشروع استوديو الطائف بالأسئلة كما بالجدول السابق، ويتضح أن الضوابط المعمارية والضوابط التنفيذية هما أهم وثيقتين في المشروع، لأنها أساس تعزيز الهوية السعودية وكفاءة إدارة المشاريع.

جدول 25 تكرار أهم التحديات في الاستبيان وارتباطها بدورة حياة المشروع

مرحلة المشروع	التحديات المرتبطة
مرحلة التصميم	غياب مرجعية واضحة لترجمة الهوية السعودية
	تكرار العناصر التراثية دون فهم لقيمتها البيئية والاجتماعية
	تقليد العناصر التقليدية بمواد حديثة تفقدها وظيفتها (مثل المشربيات الخرسانية)
مرحلة التراخيص والموافقات	بطء استخراج التصاريح
	تضارب اشتراطات الجهات المختلفة
	تعدد البروتوكولات والإجراءات
مرحلة التنفيذ	تباين جودة التنفيذ بين المقاولين
	صعوبة تنفيذ الأنظمة الذكية بدقة
	إعادة العمل بسبب عدم التوافق مع الكود السعودي
مرحلة التسليم والتشغيل	غياب قياس العائد على الاستثمار للعناصر المستدامة
	عدم توثيق الدروس المستفادة
	ضعف متابعة أداء المباني بعد التشغيل

من خلال ربط التحديات الواردة في وثائق المشروع بمراحل المشروع لصياغة الدليل المقترح، ظهرت نتائج الجدول السابق، وتؤكد النتائج أهمية تحويل الضوابط المعمارية والتنفيذية إلى خطوات يمكن قياسها، وهذا يظهر في أغلب التحديات المرتبطة بالمراحل.



شكل 14 أهم أهداف صياغة الدليل المقترح من المقابلات النوعية

تحديد نقاط القوة والضعف (دراسة الحالة)

تنوعت نتائج الاستبيان في دراسة الحالة لمشروع استوديو الطائف، وقدمت الدراسة نتائج الاستبيان سابقا، ويهدف الباحث هنا لتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف في اقتراحات المشاركين في الاستبيان (البيانات النوعية فقط)، لكي تساهم نقاط القوة ونقاط الضعف في صياغة الدليل المقترح في الدراسة، بتحويل نقاط قوته النظرية إلى آليات تنفيذية، ومعالجة نقاط الضعف المحددة لتكون أداة فعالة في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع.

1) معيار تعزيز الهوية السعودية

جدول 26 تحليل نقاط القوة والضعف في معيار تعزيز الهوية السعودية

الرمز	نقطة القوة	التحليل
ق1	توضيح دقيق للعناصر	تحويل الهوية من مفاهيم عامة إلى عناصر قابلة للتطبيق
ق2	البساطة والوضوح في التصميم	تجنب التعقيد والمبالغة، والتركيز على جوهر الهوية
ق3	الاهتمام بالعمارة المتوافقة مع البيئة المحيطة	ربط الهوية بالسياق الطبيعي والمناخي
ق4	مراعاة الخصوصية في المباني السكنية	تجسيد القيم الاجتماعية السعودية (الكرم والخصوصية)
ق5	تفعيل الكود السعودي للبناء	توحيد المرجعية وجعل الهوية إلزامية
ق6	تحويل الضوابط المعمارية إلى خطوات قابلة للقياس	الانتقال من التنظير إلى التطبيق والمحاسبة
ق7	معالجة التشوه البصري	استهداف المشكلات الواقعية (واجهات عشوائية، لوحات مشوهة)
ق8	مراقبة إصدار تصاريح البناء	ضبط المنبع قبل تفاقم المشكلة
ق9	توقيع غرامات على المباني المشوهة	وجود رادع مادي للتأثير على السلوك
ق10	تعزيز التنسيق مع الجهات المعنية لرفع الامتثال	تكامل الجهود وتسريع انعكاس أثر المشاريع
الرمز	**نقطة الضعف**	**التحليل**
ض1	عدم تحديد العناصر الدقيقة بشكل واضح	لم يذكر ما هي هذه العناصر (نسب، ألوان، مواد)
ض2	غياب آليات قياس البساطة والوضوح	مفاهيم ذوقية يصعب تحويلها لمؤشرات أداء
ض3	عدم ربط الخصوصية بأنماط المناطق المختلفة	الخصوصية في الطائف تختلف عن الرياض أو جدة
ض4	الكود السعودي لا يغطي تفاصيل الهوية بشكل كاف	يحتاج لتكامل مع أدلة أكثر تفصيلاً
ض5	عدم تحديد الجهة المسؤولة عن الرقابة والغرامات	توزيع الصلاحيات غير واضح
ض6	غياب معايير محددة للتشوه البصري	ما هو المشوه؟ يحتاج تعريف دقيق

2) معيار تفعيل الممارسات العالمية

جدول 27 تحليل نقاط القوة والضعف في معيار تفعيل الممارسات العالمية

الرمز	نقطة القوة	التحليل
ق1	اعتماد منهجيات حديثة لإدارة المشاريع	مواكبة التطور العالمي (PMI، PRINCE2)
ق2	تطبيق معايير الاستدامة	ربط العمارة بالبعد البيئي

ق3	تطوير مؤشرات أداء لمراقبة الإنجاز	قياس التقدم واتخاذ القرارات بناء على بيانات
ق4	تشجيع أفكار ابتكارية في معالجة الظروف المناخية	توطين الحلول العالمية محلياً
ق5	مؤشرات أداء للمباني (هوية + مناخ + مواد صديقة)	تكامل متعدد الأبعاد في مؤشر واحد
ق6	معايير جودة الحياة وانعكاسها على التصميمات	ربط العمارة برفاهية الإنسان
ق7	تقسيم نطاق العمل إلى نطاقات فرعية متجانسة	إدارة دقيقة تتناسب مع خصوصية كل منطقة
ق8	الاهتمام بالكيف وليس بالكم	تجنب فخ الأرقام المجردة
ق9	تفعيل سجل الدروس المستفادة	بناء معرفة مؤسسية متراكمة
ق10	شات بوت ذكاء اصطناعي للموجهات التصميمية	نقلة نوعية في خدمة المهندسين والاستشاريين
الرمز	**نقطة الضعف**	**التحليل**
ض1	عدم تحديد المنهجيات الحديثة بدقة	أي منهجية؟ وكيف تطبق في السياق السعودي؟
ض2	معايير الاستدامة غير محددة	LEED؟ Mostadam؟ أو معايير وطنية؟
ض3	غياب أمثلة على مؤشرات الأداء	كيف تقاس الهوية؟ كيف يقاس التكيف المناخي؟
ض4	الابتكار في معالجة المناخ دون تأصيل	قد يكون ابتكاراً بعيداً عن الهوية
ض5	تناقض بين مؤشرات الكم والكيف	قياس الكيف صعب بدون مؤشرات كمية مساعدة
ض6	شات بوت يحتاج تغذية مستمرة وتحديث	تحديات تقنية وتكلفة تشغيل

3) معيار تكيف الخبرات المحلية

جدول 28 تحليل نقاط القوة والضعف في معيار تكيف الخبرات المحلية

الرمز	**نقطة القوة**	**التحليل**
ق1	كود معماري وعمراني خاص بالمملكة	توحيد المرجعية مع مراعاة الخصوصية الوطنية
ق2	مراعاة خصوصية كل منطقة	19 طراز معماري يعكس تنوع المملكة
ق3	ضوابط تراعي الخصوصية (عمرانياً، اجتماعياً، اقتصادياً، بيئياً)	شمولية متعددة الأبعاد
ق4	التركيز على دراسات التشوه البصري وأسبابه	تشخيص دقيق قبل العلاج
ق5	التنسيق مع جهات الرقابة وتوحيد المعايير	حل جذري لتضارب الاشتراطات
ق6	برامج تدريبية حول المواصفات الفنية	بناء قدرات فنية متخصصة
ق7	تدريب المشرفين على الهوية السعودية	رفع الوعي لدى الرقباء والمنفذين
ق8	مسابقة تصميم لمهندسي المكاتب مع محفزات	تحفيز الإبداع والتنافس الإيجابي
ق9	ورش تثقيفية داخل الجامعات	استثمار في جيل المستقبل
الرمز	**نقطة الضعف**	**التحليل**
ض1	عدم تحديد آليات مراعاة الخصوصية	كيف تراعى الخصوصية؟ بمعايير محددة أم اجتهادات؟
ض2	غياب ربط الدراسات بالتنفيذ	دراسات التشوه البصري قد تبقى حبيسة الأدراج
ض3	عدم تحديد جهة التنسيق الموحدة	من المسؤول عن توحيد المعايير بين الجهات؟

ض4	البرامج التدريبية غير محددة المدة والمحتوى	كم يوم؟ أي محتوى؟ لمن تستهدف؟
ض5	المسابقات قد تبقى شكلية دون تطبيق فعلي	تحتاج آلية لتبني الأفكار الفائزة
ض6	الورش الجامعية غير مرتبطة بسوق العمل	فجوة بين الأكاديميا والتطبيق

4) معيار كفاءة إدارة المشاريع

جدول 29 تحليل نقاط القوة والضعف في معيار كفاءة إدارة المشاريع

الرمز	نقطة القوة	التحليل
ق1	تدريب حديثي التخرج وإشراكهم في المشاريع	بناء الخبرات العملية مبكراً
ق2	إعطاء صلاحيات لمكاتب إدارة المشاريع	تمكين الرقابة الفعالة
ق3	كوادر بشرية قادرة ومؤهلة	الاستثمار في العنصر البشري
ق4	آليات متابعة ومراقبة التنفيذ	ضبط الجودة في الميدان
ق5	رفع كفاءة فريق العمل	تطوير مستمر
ق6	تأهيل كوادر وطنية في الجودة والصحة والسلامة	تخصص دقيق
ق7	تسهيل إصدار التصاريح	معالجة أحد أكبر التحديات
ق8	تطبيق المواصفات المعمارية	الالتزام بالمعايير
ق9	إلزام المقاول بتنفيذ المواصفات الفنية	مساءلة ومحاسبة
ق10	ربط التصميم بالتنفيذ بمواصفات معتمدة	حل الفجوة الحرجة
ق11	تعيين مدراء مشاريع سعوديين	توطين القيادة
ق12	إعادة النظر في المنظومة الإدارية بشكل متكامل	نظرة شاملة لكل عناصر الفريق
الرمز	**نقطة الضعف**	**التحليل**
ض1	عدم تحديد حجم الصلاحيات الممنوحة	صلاحيات إلى أي مدى؟ قرارات مالية وفنية؟
ض2	غياب معايير اختيار الكوادر القادرة	كيف نقيس القدرة والكفاءة؟
ض3	آليات المتابعة غير محددة	يومية؟ أسبوعية؟ تقارير ورقية أم رقمية؟
ض4	تسهيل التصاريح دون معالجة سبب التأخير	حل مؤقت قد لا يعالج جذور المشكلة
ض5	إلزام المقاول دون توفير بيئة تمكين	مساءلة بدون دعم
ض6	المواصفات المعتمدة غير محددة	أي مواصفات؟ من أعدها؟
ض7	إعادة النظر في المنظومة دون تفصيل	تحتاج خطة تنفيذية واضحة

الخلاصة النهائية لتحليل نقاط القوة والضعف:

جدول 30 الخلاصة النهائية لتحليل نقاط القوة والضعف في المعايير

المعيار	عدد نقاط القوة	عدد نقاط الضعف	نسبة القوة	نسبة الضعف	الترتيب
تعزيز الهوية السعودية	10	6	%62.50	%37.50	الثاني
تفعيل الممارسات العالمية	10	6	%62.50	%37.50	الثاني
تكيف الخبرات المحلية	9	6	%60	%40	الثالث
كفاءة إدارة المشاريع	12	7	%63	%37	الأول
الإجمالي	41	25	%62	%38	

إجمالي نقاط القوة 41

إجمالي نقاط الضعف 25

أقوى المعايير كفاءة إدارة المشاريع

أضعف المعايير تكيف الخبرات المحلية

أكبر فجوة الفجوة بين الطموح والآليات التنفيذية

أهم توصية تحويل كل نقطة قوة إلى إجراء محدد، وكل نقطة ضعف إلى خطة علاج

4.3.3. مقارنة دراسة حالة مع المعايير العالمية

تم الاعتماد في دراسة الحالة لمشروع استوديو الطائف على مقارنتها مع المعايير العالمية، وركزت بعض الدراسات السابقة على المعايير الأربعة التي تم اقتراحها في هذه الدراسة، ويتم عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت معايير عالمية وارتباطها مع نتائج الاستبيان في حالة الدراسة، وهذا يقودنا لتحليل أولويات المشكلات والحلول التي يتبناها الدليل المقترح، ثم قياس العلاقة بين المتغيرات نتيجة تحليل الاستبيان.

وصف كمي لخصائص العينة

تم مراجعة وثائق مشروع استوديو الطائف من خلال أسئلة الاستبيان، وكان الارتباط واضح بين أسئلة الاستبيان ووثائق المشروع، وكانت النتيجة كما بالجدول التالي:

جدول 31 نسب الارتباط بين أسئلة الاستبيان ووثائق المشروع

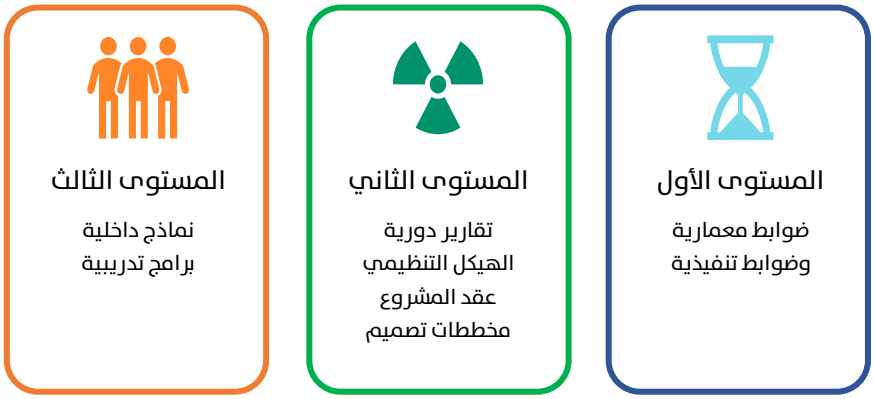
نوع الوثيقة	ضوابط معمارية	ضوابط تنفيذية	تقارير دورية	الهيكل التنظيمي	عقد المشروع	مخططات تصميم	نماذج داخلية	برامج تدريبية
النسبة	21%	17%	14%	12%	10%	10%	9%	7%

ويمكن من خلال هذه النسب تحديد ثلاث مستويات لأهمية الوثائق، هذه المستويات الثلاث سوف تساعد في تحديد أولويات المشكلات والحلول لصياغة الدليل المقترح، والمستويات الثلاث هي:

المستوي الأول: هو مستوى أساسي لتفعيل الدليل المقترح، ويشمل هذا المستوى تطبيق وثيقتين هما: ضوابط معمارية وضوابط تنفيذية، ويجب أن يكون هذا المستوى إلزامي لكل من يطبق الدليل، وهذا الدور يكتمل بإعطاء صلاحيات كاملة للجهات الرقابية.

المستوى الثاني: هو مستوى تنظيمي لتفعيل الدليل المقترح، ويشمل هذا المستوى تطبيق 4 وثائق وهي: تقارير دورية والهيكل التنظيمي وعقد المشروع ومخططات تصميم، ويجب أن يكون هذا المستوى مجموعة إجراءات يحافظ عليها كل من يطبق الدليل، وهذا الدور يكتمل بإعطاء الاستشاري والمقاول التزامات واضحة.

المستوي الثالث: هو مستوى داعم لتفعيل الدليل المقترح، ويشمل هذا المستوى تطبيق وثيقتين هما: نماذج داخلية وبرامج تدريبية، ويجب أن يكون هذا المستوى توجيهي لكل من يطبق الدليل، وهذا الدور يكتمل بإعطاء فرق العمل أدوات مساعدة للتطبيق.



شكل 15 أهم أهداف صياغة الدليل من دراسة الحالة

أيضا بمراجعة وثائق المشروع، ظهر في نتائج الاستبيان أهمية كل وثيقة وفق دورة حياة المشروع، كما توزعت نسب تطبيق هذه الوثائق في المرحلة التي تركز على تطبيقها، فمثلا في مرحلة التصميم يجب التركيز على الضوابط المعمارية ومخططات التصميم، أما في مرحلة الطرح للتنفيذ فيجب التركيز على عقد المشروع والهيكل التنظيمي، وفي مرحلة التنفيذ تظهر أهمية ضوابط التنفيذ والتقارير الدورية، ثم تليها مرحلة التسليم والتشغيل التي تهتم بالنماذج الداخلية والبرامج التدريبية.

جدول 32 نسب الارتباط بين أسئلة الاستبيان ودورة حياة المشروع

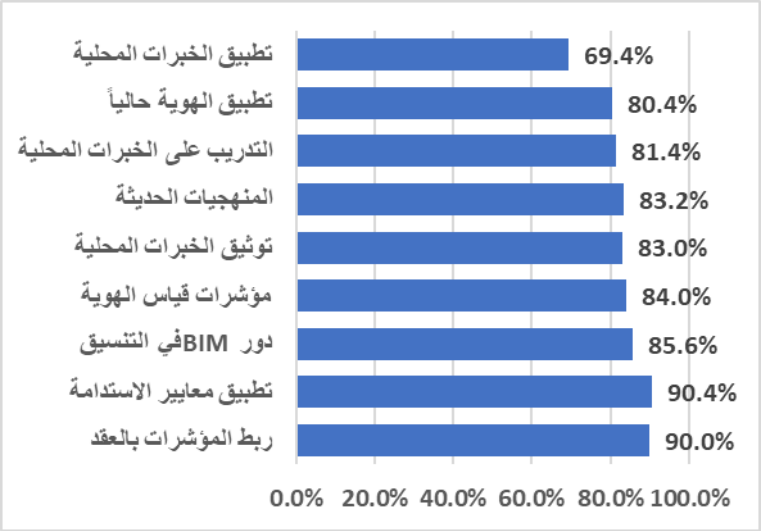
مرحلة المشروع	الوثائق المرتبطة	النسبة	متطلبات الدليل
التصميم	ضوابط معمارية + مخططات تصميم	%31.0	فصل كامل لمرحلة التصميم
التعاقد	عقد المشروع + الهيكل التنظيمي	%22.0	نماذج عقود وهياكل تنظيمية
التنفيذ	ضوابط تنفيذية + تقارير دورية	%31.0	آليات رقابة ومتابعة ميدانية
التسليم والتشغيل	نماذج داخلية + برامج تدريبية	%16.0	حقيبة تسليم وتدريب

أولويات المشكلات والحلول

تسعى الدراسة إلى مقارنة نتائج الاستبيان مع معايير محلية ودولية، وربط هذه المقارنة بكل معيار من معايير الدراسة، وشملت الدراسات السابقة على المعايير المحلية والدولية كما يلي:

1) معيار تعزيز الهوية السعودية

ربط نتائج الدراسة من التقييم الخماسي مع دراسة ميثاق الملك سلمان العمراني:



شكل 16 أولويات المشكلات والحلول - معيار تعزيز الهوية السعودية

كما يظهر في الشكل السابق أن تقييم معيار تعزيز الهوية السعودية يشمل 9 عناصر وهي:

ربط المؤشرات بالعقد	**مؤشرات قياس الهوية**	**التدريب على الخبرات المحلية**
تطبيق معايير الاستدامة	**توثيق الخبرات المحلية**	**تطبيق الهوية حالياً**
دور BIM في التنسيق	**المنهجيات الحديثة**	**تطبيق الخبرات المحلية**

أظهرت نتائج الاستبيان أن أعلى تقييم لعنصري ربط المؤشرات بالعقد وتطبيق معايير الاستدامة في معيار تعزيز الهوية السعودية، وسنقوم بربط هذه العناصر مع قيم ميثاق الملك سلمان العمراني، لأنه يعد أهم المعايير المحلية في قياس هوية العمارة السعودية، ويظهر الجدول التالي توافق قيم الميثاق مع المشاكل الناتجة عن التقييم الخماسي.

جدول 33 نسب الارتباط بين أسئلة الاستبيان قيم ميثاق الملك سلمان العمراني

قيمة الميثاق	المشكلة ذات الأولوية	الحل المقترح	النسبة
الأصالة	ضعف تطبيق الخبرات المحلية	برنامج توثيق الخبرات	%95
الاستمرارية	غياب مؤشرات قياس الهوية	بطاقة أداء الهوية	%90
الإنسان	ضعف التدريب	برامج تدريبية معتمدة	%88
جودة المعيشة	تطبيق الهوية غير متسق	منصة رقمية موحدة	%85
الابتكار	ضعف توثيق الخبرات	قاعدة بيانات رقمية	%82
الاستدامة	الأداء جيد	تعزيز معايير الاستدامة	%80

أولويات المشاكل:

- ضعف تطبيق الخبرات المحلية — أولوية أولى (تقييم 3.47)
- غياب مؤشرات قياس الهوية — أولوية ثانية (تقييم 4.20)
- ضعف توثيق الخبرات — أولوية ثالثة (تقييم 4.15)
- تطبيق الهوية غير متسق — أولوية رابعة (تقييم 4.02)

أولويات الحلول:

- برنامج توثيق الخبرات — أعلى تقييم 4.5
- بطاقة أداء الهوية المعمارية — أعلى تقييم 4.1
- تعزيز معايير الاستدامة — أعلى تقييم 3.8
- منصة رقمية للخبرات المحلية — أعلى تقييم 3.7
- برامج تدريبية معتمدة — أعلى تقييم 3.3

2) معيار تفعيل الممارسات العالمية

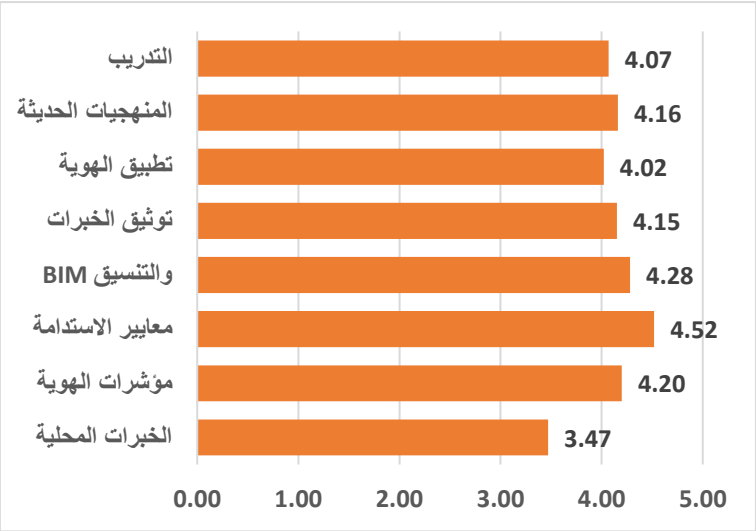
ربط نتائج الدراسة من التقييم الخماسي مع دراسات عن PMBOK – PRINCE2:

جدول 34 ربط نتائج الدراسة من التقييم الخماسي مع الممارسات العالمية

الموجه التصميمي	الاستبيان	PMBOK	PRINCE2
الخبرات المحلية	3.47 (ضعيف)	إدارة الموارد	نقل الخبرة
مؤشرات الهوية	4.20 (مرتفع)	إدارة النطاق	الجودة
معايير الاستدامة	4.52 (مرتفع جداً)	إدارة التكامل	حالة العمل
BIM والتنسيق	4.28 (مرتفع)	إدارة الجودة	الاتصالات
توثيق الخبرات	4.15 (مرتفع)	إدارة الموارد	تراكم الخبرات
تطبيق الهوية	4.02 (متوسط)	إدارة النطاق	الحوكمة
المنهجيات الحديثة	4.16 (مرتفع)	جميع المجالات	المتابعة
التدريب	4.07 (مرتفع)	إدارة الموارد	نقل الخبرة

كما يظهر في الجدول السابق أن تقييم معيار تفعيل الممارسات العالمية يشمل 8 عناصر وهي:

الخبرات المحلية	**دور BIM بالتنسيق**	**المنهجيات الحديثة**
مؤشرات الهوية	**توثيق الخبرات**	**التدريب**
معايير الاستدامة	**تطبيق الهوية**	



شكل 17 أولويات المشكلات والحلول - معيار تفعيل الممارسات العالمية

أظهرت نتائج الاستبيان أن أعلى تقييم لعنصري تطبيق معايير الاستدامة ودور BIM بالتنسيق في معيار تفعيل الممارسات العالمية، وسنقوم بربط هذه العناصر مع دراسات عن PMBOK – PRINCE2، لأنها تشمل أهم المعايير الدولية في قياس الممارسات العالمية في إدارة المشاريع، ويظهر الجدول التالي توافق هذه المعايير مع المشاكل الناتجة عن التقييم الخماسي.

جدول 35 ربط أهم التحديات من التقييم الخماسي مع الممارسات العالمية

المشكلة	الموجه التصميمي	PMBOK	PRINCE2	درجة الخطورة
ضعف توثيق ونقل الخبرات المحلية	خبرات محلية (3.47)	إدارة الموارد	نقل الخبرة	%95
تضارب الاشتراطات بين الجهات	تطبيق الهوية (4.02)	إدارة أصحاب المصلحة	الحوكمة	%90
غياب مؤشرات قياس أداء الهوية	مؤشرات هوية (4.20)	إدارة النطاق	الجودة	%85
ضعف التكامل بين التصميم والتنفيذ	BIM (4.28)	إدارة التكامل	المتابعة	%80
فجوة التدريب وبناء القدرات	تدريب (4.07)	إدارة الموارد	نقل الخبرة	%75
غياب التقييم المستمر للأداء	منهجيات (4.16)	إدارة الجودة	التحكم	%70

أولويات المشاكل:

- ضعف توثيق ونقل الخبرات المحلية أولوية أولى (تقييم 3.47)
- غياب مؤشرات قياس أداء الهوية أولوية ثانية (تقييم 4.20)
- غياب التقييم المستمر للأداء أولوية ثالثة (تقييم 4.17)
- ضعف التكامل بين التصميم والتنفيذ أولوية ثالثة (تقييم 4.15)
- فجوة التدريب وبناء القدرات أولوية رابعة (تقييم 4.07)
- تضارب الاشتراطات بين الجهات أولوية رابعة (تقييم 4.02)

أولويات الحلول:

- منصة رقمية لتوثيق الخبرات المحلية رفع المستهدف إلى 90%
- منصة موحدة للاشتراطات والتراخيص رفع المستهدف إلى 70%
- بطاقة أداء الهوية المعمارية رفع المستهدف إلى 100%

- استخدام BIM في المشاريع — رفع المستهدف إلى 80%
- برنامج تدريبي وطني معتمد — رفع المستهدف إلى 100%
- نظام تقييم أداء مستمر — تقييم ربع سنوي للمشاريع

3) معيار تكيف الخبرات المحلية

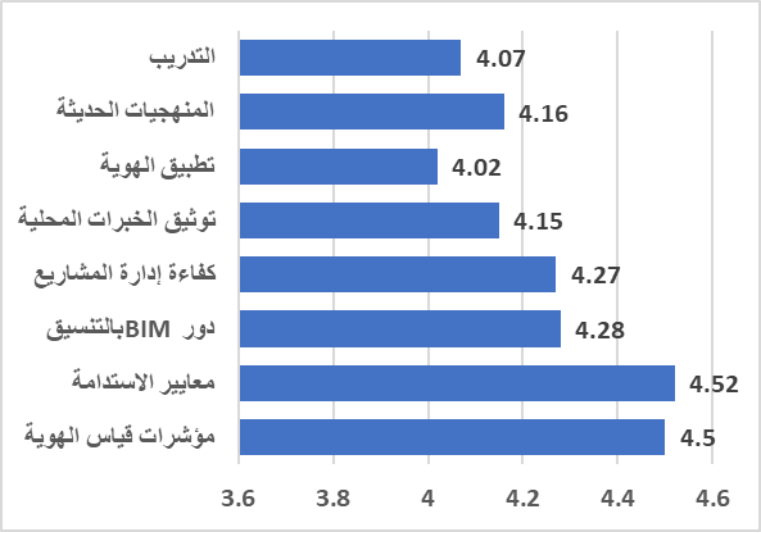
ربط نتائج الدراسة من التقييم الخماسي مع مشاريع بوابة الدرعية ومشروع روشن الرياض باعتبارها مشاريع تمثل تكيف الخبرات المحلية:

جدول 36 ربط نتائج الدراسة من التقييم الخماسي مع تكيف الخبرات المحلية

الموجه التصميمي	الاستبيان	بوابة الدرعية	روشن الرياض
مؤشرات قياس الهوية	4.5	إرشادات موحدة	معايير الهيئة الملكية
معايير الاستدامة	4.52	-	تركيز على الاستدامة
دور BIM بالتنسيق	4.28	-	نموذج رقمي موحد
كفاءة إدارة المشاريع	4.27	قرارات سريعة	PMO وعهد تصميم وبناء
توثيق الخبرات المحلية	4.15	-	-
تطبيق الهوية	4.02	رؤية موحدة	اتساق معماري
المنهجيات الحديثة	4.16	لجان واضحة	PMO + BIM
التدريب	4.07	-	-

كما يظهر في الجدول السابق أن تقييم معيار تكيف الخبرات المحلية يشمل 8 عناصر وهي:

مؤشرات قياس الهوية	كفاءة إدارة المشاريع	المنهجيات الحديثة
معايير الاستدامة	توثيق الخبرات المحلية	التدريب
دور BIM بالتنسيق	تطبيق الهوية	



شكل 18 أولويات المشكلات والحلول ـ معيار تكيف الخبرات المحلية

أظهرت نتائج الاستبيان أن أعلى تقييم لعنصري تطبيق معايير الاستدامة ومؤشرات قياس الهوية في معيار تكيف الخبرات المحلية، وسنقوم بربط هذه العناصر مع مشاريع بوابة الدرعية ومشروع روشن الرياض، لأنها تشمل أهم المعايير المحلية في الممارسات المحلية في إدارة المشاريع، ويظهر الجدول التالي توافق هذه المعايير مع المشاكل الناتجة عن التقييم الخماسي.

جدول 37 ربط أهم التحديات من التقييم الخماسي مع تكيف الخبرات المحلية

المشكلة	المصدر (المشروع)	التكرار/النسبة	التوافق مع الاستبيان
اجتماعات طويلة غير حاسمة	روشن	%25.0	تضارب جهات (24 تكرار)
تأخير في الجداول الزمنية	روشن	%20.0	بطء تراخيص (10 تكرار)
ارتفاع استفسارات المقاولين	روشن	%16.0	س21 (مؤشرات هوية - 4.50)
تغييرات متكررة بالتصاميم	الدرعية	%20.0	تغير نطاق
تجاوز الميزانية	روشن	%15.0	خفض تكاليف (أولوية اقتصادية)
تدخل متعدد من جهات حكومية	الدرعية	%12	تضارب جهات (24 تكرار)

أولويات المشاكل:

- اجتماعات طويلة غير حاسمة — أولوية أولى (تقييم 25%)
- تأخير في الجداول الزمنية — أولوية ثانية (تقييم 20%)
- تغييرات متكررة بالتصاميم — أولوية ثانية (تقييم 20%)
- ارتفاع استفسارات المقاولين — أولوية ثالثة (تقييم 16%)
- تجاوز الميزانية — أولوية ثالثة (تقييم 15%)
- تدخل متعدد من جهات حكومية — أولوية رابعة (تقييم 12%)

أولويات الحلول:

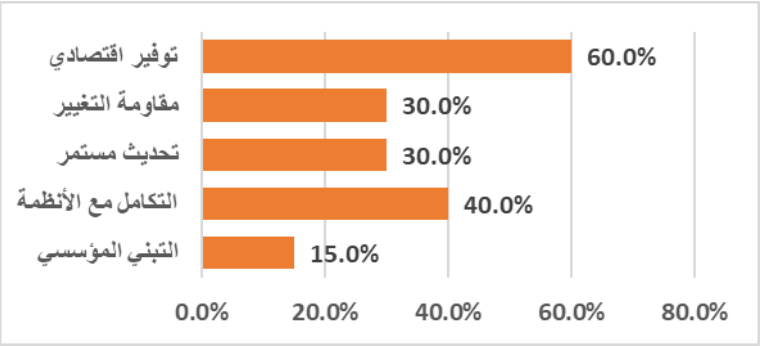
- هيكل لجان واضح مع تسلسل قيادي — خفض الاجتماعات إلى 25%
- نموذج معلومات البناء BIM — اكتشاف تعارضات إلى 20%
- مكتب إدارة مشروع PMO — توجيه للحلول إلى 20%
- إرشادات تصميمية ومواصفات موحدة — خفض الطلبات إلى 16%
- عقد التصميم والبناء الموحد — تقليل تعارض إلى 15%
- رؤية موحدة وتنسيق مع الجهات — خفض التأخيرات إلى 12%

4) معيار كفاءة إدارة المشاريع

ربط نتائج الدراسة من التقييم الخماسي مع دراسة رؤى إدارة المشاريع للمهندسين المعماريين Insights for Architects ودراسة الأمانات البلدية ومجالس المدن City Corporations باعتبارها تمثل كفاءة إدارة المشاريع:

جدول 38 ربط نتائج الدراسة من التقييم الخماسي مع كفاءة إدارة المشاريع

المؤشر (تحسين الأداء)	القيمة	الدلالة	التوافق مع الاستبيان
توحيد المرجعيات	%45.0	تقليل وقت البحث عن المعلومات بمنصة واحدة	س16 (BIM - 4.28)
تطبيق المعايير	%60.0	قوالب وإجراءات موحدة لتحسين الاتساق	س21 (مؤشرات هوية - 4.50)
تراكم الخبرات	%85.0	قاعدة معرفية تراكمية للاحتفاظ بالمعرفة المؤسسية	س20 (خبرات محلية - 3.47)
المؤشر (العائد الاقتصادي)	**القيمة**	**الدلالة**	**التوافق**
تكلفة معالجة الأخطاء	%15.0	خسائر إعادة العمل: 5.3 مليار ريال سنوياً	خفض التكاليف (أولوية اقتصادية)
تحسين الإنتاجية	%18.0	توفير مباشر: 2.1-3.2 مليار ريال سنوياً	كفاءة إدارة (4.27)
المؤشر (عوامل النجاح)	**القيمة**	**الدلالة**	**التوافق**
التبني المؤسسي	%15.0	دعم جهات حكومية + تدريب إلزامي	س15 (تدريب - 4.07)
التكامل مع الأنظمة	%40.0	تقليل أخطاء التنسيق بدعم BIM	س16 (BIM - 4.28)
تحديث مستمر	%30.0	تحديثات تلقائية عبر تطبيق رقمي	منهجيات حديثة (4.16)
مقاومة التغيير	%30.0	خفض تكلفة التحول الرقمي بفوائد حقيقية	مقاومة تغيير (4 تكرار)
توفير اقتصادي	%60.0	تحسن مؤشرات الأداء وجودة المشاريع	كفاءة إدارة (4.27)



شكل 19 عوامل نجاح المشاريع - معيار كفاءة إدارة المشاريع

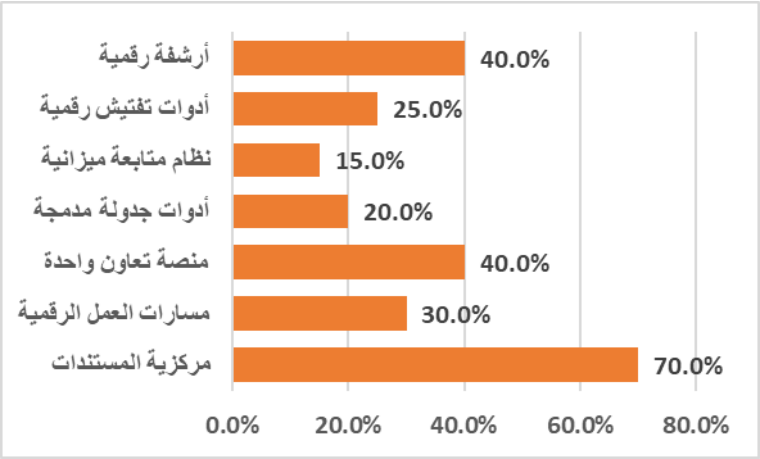
أظهرت تقيم الدراسة أن أعلى تقييم لعنصري التوفير الاقتصادي والتكامل مع الأنظمة في دراسة رؤى إدارة المشاريع للمهندسين المعماريين، وسيتم تحليل مدي توافق هذه المعايير مع المشاكل الناتجة عن التقييم الخماسي.

جدول 39 ربط أهم التحديات من التقييم الخماسي مع كفاءة إدارة المشاريع

التحدي (تحديات مشاريع التصميم)	النسبة	المؤشر	التوافق مع الاستبيان
تجاوز الجدول الزمني	%35.0	ضعف متابعة المشاريع	بطء تراخيص (10 تكرار)
تجاوز الميزانية	%22.0	كثرة أوامر التغيير	تغير نطاق (مقابلات)
أخطاء في المواصفات	%8.0	نقص العمالة الماهرة	خبرات محلية (3.47)

تأخير القرارات	%28.0	ضعف قنوات الاتصال	تضارب جهات (24 تكرار)
فقدان المخططات	%15.0	تعقيد المتطلبات واللوائح	توثيق (ضعف)
الحل (معالجة أخطاء مشاريع التصميم)	**النسبة**	**المؤشر**	**التوافق**
مركزية المستندات	%70.0	إصدار واحد بآخر تحديث	توثيق ومواصفات
مسارات العمل الرقمية	%30.0	تتبع آلي لحالة الطلب	تراخيص إلكترونية
منصة تعاون واحدة	%40.0	تحديثات فورية ومهمات واضحة	تنسيق بين جهات
أدوات جدولة مدمجة	%20.0	ربط بالمهام والموارد وتنبيهات مخاطر	إدارة مخاطر
نظام متابعة ميزانية	%15.0	تحليل تنبؤي للتكاليف	ضبط التكاليف
أدوات تفتيش رقمية	%25.0	تسجيل وإغلاق ملاحظات إلكتروني	سلامة وجودة
أرشفة رقمية	%40.0	تطبيق سحابي بمعايير أمان سعودية	أمان رقمي

أظهرت تقيم الدراسة أن أعلى تقييم لعناصر مركزية البيانات والأرشفة الرقمية ومنصة تعاون موحدة في دراسة الأمانات البلدية ومجالس المدن، وسيتم تحليل مدي توافق هذه المعايير مع المشاكل الناتجة عن التقييم الخماسي.



شكل 20 أولويات المشكلات والحلول - معيار كفاءة إدارة المشاريع

أظهرت نتائج الاستبيان أن أعلى تقييم لعنصري تطبيق معايير الاستدامة ومؤشرات قياس الهوية في معيار كفاءة إدارة المشاريع ، وسنقوم بربط هذه العناصر مع الدراستين السابق ذكرهما، لأنهما تشملان أهم المعايير في كفاءة إدارة المشاريع ، ويظهر الجدول التالي توافق هذه المعايير مع الحلول الناتجة عن التقييم الخماسي.

جدول 40 ربط أهم الحلول من التقييم الخماسي مع كفاءة إدارة المشاريع

الموجه التصميمي	الاستبيان	Insights for Architects	City Corporations
مؤشرات قياس الهوية	4.5	تطبيق معايير (%60)	-
معايير الاستدامة	4.52	-	-

BIM والتنسيق	4.28	تكامل مع أنظمة (40%)	-
كفاءة إدارة المشاريع	4.27	توفير اقتصادي (60%)	تجاوز جدول (35%)
توثيق الخبرات المحلية	4.15	تراكم خبرات (85%)	أخطاء مواصفات (8%)
المنهجيات الحديثة	4.16	تحديث مستمر (30%)	مسارات رقمية (30%)
التدريب	4.07	تبني مؤسسي (15%)	عمالة ماهرة (8%)
تطبيق الهوية	4.02	توحيد مرجعيات (45%)	فقدان مخططات (15%)

أولويات المشاكل:

- ضعف إدارة المعرفة وتراكم الخبرات — أولوية أولى (تقييم 46%)
- تجاوز الجدول الزمني — أولوية ثانية (تقييم 35%)
- مقاومة التغيير التقني — أولوية ثانية (تقييم 30%)
- تأخير القرارات وضعف الاتصال — أولوية ثانية (تقييم 28%)
- تجاوز الميزانية (أوامر تغيير) — أولوية ثالثة (تقييم 18%)
- فقدان المخططات والموافقات — أولوية ثالثة (تقييم 15%)

أولويات الحلول:

- قاعدة معرفية تراكمية (إدارة المعرفة) — رفع المستهدف إلى 85%
- منصة تعاون واحدة مع مسارات رقمية — رفع المستهدف إلى 40%
- مركزية المستندات (إصدار موحد) — رفع المستهدف إلى 40%
- أدوات جدولة مدمجة مع تنبيهات — رفع المستهدف إلى 20%
- نظام متابعة ميزانية مع تحليل تنبؤي — رفع المستهدف إلى 18%
- تدريب إلزامي + دعم فني مستمر — رفع المستهدف إلى 15%

<u>قياس العلاقة بين المتغيرات</u>

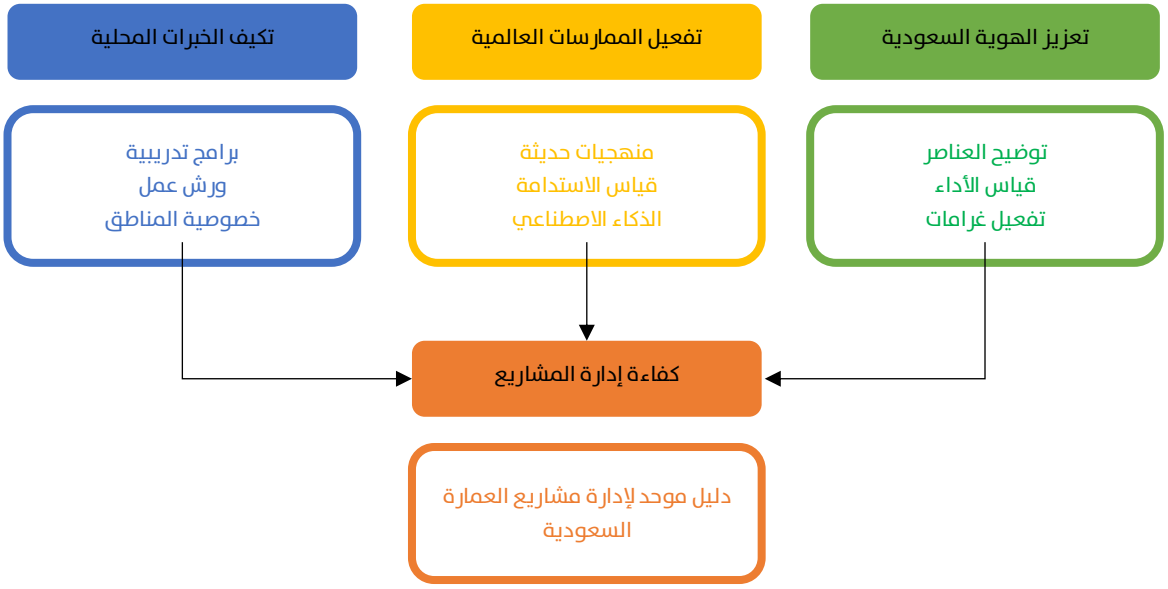
المتغير الرئيسي: استخدام منهجية علمية في إدارة مشاريع العمارة السعودية.

المتغيرات الفرعية: تعزيز الهوية السعودية، تفعيل الممارسات العالمية، تكيف الخبرات المحلية، كفاءة إدارة المشاريع.

- توجد علاقة إيجابية قوية بين استخدام منهجية علمية وكفاءة إدارة المشاريع
- تعزيز الهوية السعودية هو المتغير الأكثر تأثيراً
- تكيف الخبرات المحلية أقل المتغيرات تأثيراً
- العلاقة بين المتغيرات الفرعية إيجابية، مما يعني تكاملها

وسيتم دراسة العلاقة بين المتغيرات في اختبار صحة فرضيات الدراسة، باستخدام أدوات التحليل الإحصائي، ومن خلال تحليل المحتوى نلاحظ دور كل من المتغيرات الثلاثة (الهوية والممارسات

والخبرات) تسهم مجتمعة في تفسير 74.2% من التباين في متغير كفاءة إدارة المشاريع، مع تفاوت في الأهمية النسبية (38.5% للهوية، 28.7% للممارسات، 14.8% للخبرات)، كما أسفرت مقارنة دراسة الحالة عن تأكيد مجموعة من العناصر المرتبطة بكل متغير من المتغيرات الثلاثة، ويوضح الشكل التالي هذه العناصر.

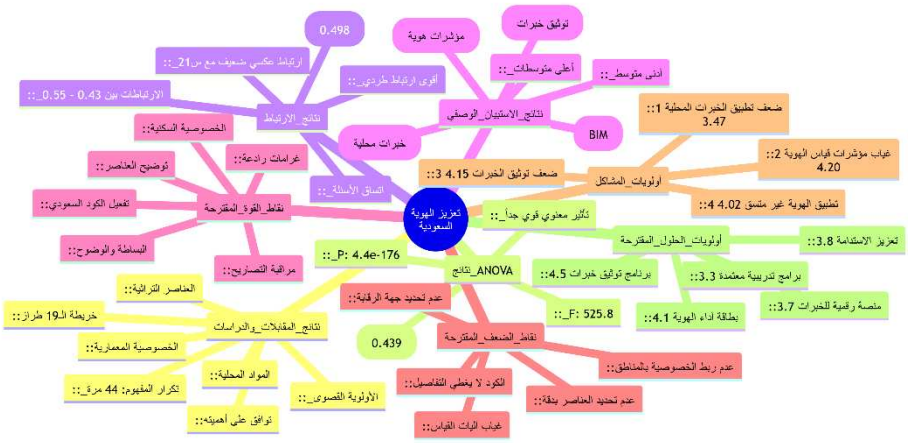


شكل 21 العلاقات بين متغيرات الدراسة

لكي يتم تمثيل العلاقة بين المتغيرات، تم إنشاء خرائط ذهنية لكل معيار من معايير الدراسة، والخريطة الذهنية تمثل تحليلاً شاملاً لمعايير الدراسة، وهي تجمع بين تحليل المحتوى (الدراسات السابقة + المقابلات) والتحليل الإحصائي (الاستبيان).

- الخريطة الذهنية الأولى معيار تعزيز الهوية السعودية

هذه الخريطة المتكاملة تقدم للباحث رؤية شاملة لمعيار تعزيز الهوية السعودية، وتمثل قاعدة صلبة لبناء الدليل المقترح.

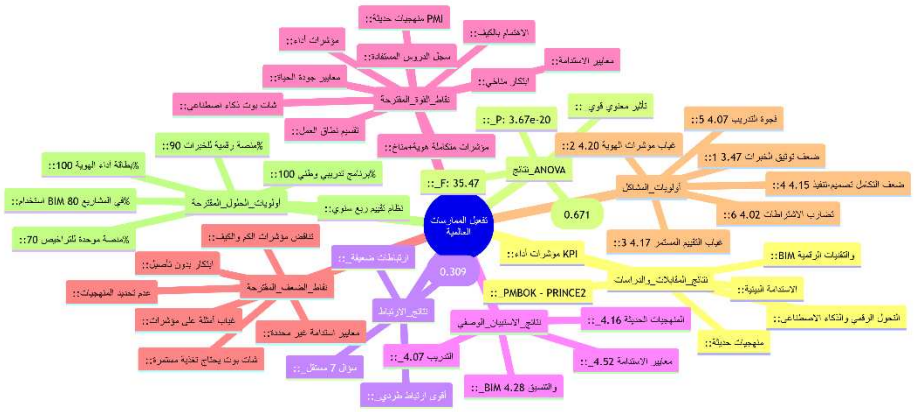


شكل 22 الخريطة الذهنية لعلاقات العناصر في معيار تعزيز الهوية السعودية

تظهر العديد من العلاقات المرتبطة بمعيار تعزيز الهوية السعودية، وتؤكد تلك العلاقات أن الهوية السعودية هي القضية المحورية في إدارة مشاريع العمارة السعودية، فجميع الدراسات السابقة (البرامج الوطنية، الاحتياجات المحلية) تتفق على أهمية تعزيز الهوية، وارتبطت الهوية السعودية بعدة موضوعات مثل المواد المحلية والعناصر التراثية والخصوصية المعمارية، وارتبطت أيضا ببعض الأسئلة مثل تحويل الضوابط لمعايير قابلة للقياس، وضرورة إنشاء مؤشرات للهوية، كما ارتبطت ببعض التحديات مثل ضعف تطبيق الخبرات المحلية و ضعف توثيق الخبرات، وفي جانب الحلول ظهر تعزيز الهوية السعودية، مثل بطاقة أداء الهوية المعماري و تعزيز معايير الاستدامة و منصة رقمية للخبرات المحلية.

- الخريطة الذهنية الثانية معيار تفعيل الممارسات العالمية

هذه الخريطة المتكاملة تقدم للباحث رؤية شاملة لمعيار تفعيل الممارسات العالمية، مع التركيز على سد الفجوة بين الطموحات العالمية والواقع المحلي.



شكل 23 الخريطة الذهنية لعلاقات العناصر في معيار تفعيل الممارسات العالمية

تظهر العديد من العلاقات المرتبطة بمعيار تفعيل الممارسات العالمية، فجميع الدراسات السابقة تكرر فيها المطالبة بتطبيق منهجيات إدارة المشاريث المعاصرة، وارتبطت الممارسات العالمية بعدة موضوعات مثل نمذجة معلومات البناء والتنسيق بين التصميم والتنفيذ، وارتبطت أيضا ببعض الأسئلة مثل فجوة بين التصميم والتنفيذ، تدريب على التصميم التوليدي، وتدقيق آلي للمخططات، كما ارتبطت ببعض التحديات مثل تضارب الاشتراطات بين الجهات وفجوة التدريب وبناء القدرات وغياب التقييم المستمر للأداء، وفي جانب الحلول ظهر تفعيل الممارسات العالمية، مثل منصة موحدة للاشتراطات والتراخيص واستخدام BIM في المشاريع وبرنامج تدريبي وطني معتمد.

- الخريطة الذهنية الثالثة معيار تكيف الخبرات المحلية

هذه الخريطة المتكاملة تقدم للباحث رؤية شاملة لمعيار تكيف الخبرات المحلية، وهي تجمع بين تحليل المحتوى (الدراسات السابقة + المقابلات) والتحليل الإحصائي (الاستبيان) والمقارنة مع مشاريع كبرى (بوابة الدرعية - روشن الرياض).

شكل 24 الخريطة الذهنية لعلاقات العناصر في معيار تكيف الخبرات المحلية

تظهر العديد من العلاقات المرتبطة بمعيار تكيف الخبرات المحلية، وتؤكد تلك العلاقات أن أهمية تكييف الخبرات المحلية كأولوية تنفيذية، فجميع الدراسات السابقة تتفق على أهمية خريطة العمارة السعودية التي تضم 19 طرازاً معمارياً ، وارتبطت الخبرات المحلية بعدة موضوعات مثل استخدام مواد البناء المحلية و توظيف الحلول المعمارية و التبريد السلبي والكتلة الحرارية ، وارتبطت أيضا ببعض الأسئلة مثل توثيق الخبرات المحلية، ومعايير الاستدامة، كما ارتبطت ببعض التحديات مثل ضعف مراعاة الخصوصية وتغييرات متكررة بالتصاميم، وفي جانب الحلول ظهر تكيف الخبرات المحلية، مثل هيكل لجان واضح مع تسلسل قيادي وإنشاء مكتب إدارة مشروع إرشادات تصميمية ومواصفات موحدة.

- الخريطة الذهنية الرابعة معيار كفاءة إدارة المشاريع

هذه الخريطة المتكاملة تقدم للباحث رؤية شاملة لمعيار كفاءة إدارة المشاريع، وتظهر أنه المعيار الأكثر نضجاً من حيث نقاط القوة.

شكل 25 الخريطة الذهنية لعلاقات العناصر في معيار كفاءة إدارة المشاريع

تظهر العديد من العلاقات المرتبطة بمعيار كفاءة إدارة المشاريع، وتؤكد تلك العلاقات أن هناك أولوية إدارية قصوى لرفع كفاءة مشاريع العمارة السعودية، فجميع الدراسات السابقة تتفق على أنه التحدي الأكبر في إدارة المشاريع الحالية، وارتبطت كفاءة إدارة المشاريع بعدة موضوعات مثل تقليل التكاليف وتسريع الإجراءات واستخراج التصاريح، وارتبطت أيضا ببعض الأسئلة مثل تضارب الاشتراطات وعدم وضوح الأدوار ومقاومة التغيير التقني، كما ارتبطت ببعض التحديات مثل آليات المتابعة غير محددة والمواصفات المعتمدة وعدم تحديد حجم الصلاحيات الممنوحة، وفي جانب الحلول ظهر كفاءة إدارة المشاريع، مثل قاعدة معرفية تراكمية ومركزية المستندات (إصدار موحد) وتدريب إلزامي + دعم فني مستمر.

ساعدت الخرائط الذهنية في فهم العلاقات بين المتغيرات، كما أظهرت العديد من الحلول لإدارة مشاريع العمراة السعودية ومنها: توحيد المرجعيات، تطبيق المعايير، تكلفة معالجة الأخطاء، تحسين الإنتاجية، التبني المؤسسي، التكامل مع الأنظمة، تحديث مستمر، مقاومة التغيير.

4.3.4. اختبار صحة فرضيات الدراسة

تم تكويد البيانات في الدراسة من خلال:

- ✓ تنظيف البيانات: تعديل الاجابات في بعض الأعمدة (مثلا: العمر بدلا من 20 سنة تصبح 20 لكي يتم التكويد) (مثلا عدد سنوات الخبرة 0 تصبح 1 لكي يتم التكويد).
- ✓ تحديد كود لكل عمود (من 1 إلى 5) وفي حالة بعض الأعمدة تأخذ كودين فقط (1,5) مثل السؤال رقم 1 أو أربعة أكواد (2,3,4,5) مثل سؤال رقم 2.
- ✓ تحويل البيانات إلي أكواد (ملحوظة في سؤال المقترحات تم التكويد حسب عدد المقترحات).
- ✓ حساب أهم البيانات الإحصائية لكل عمود (الحد الأدنى، الحد الأقصى، المتوسط، نسبة موافق بشدة، الانحراف المعياري، نسبة الثقة)

ويشمل الملحق رقم (5) نتائج تفصيلية اختبار صحة فرضيات الدراسة.

تم اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال:

- ✓ مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون الخاصة بمتغيرات الدراسة، يمكن استخلاص النتائج التالية:

تفسير النتائج: أقوى ارتباط طردي إيجابي، أقوى ارتباط عكسي سلبي.

اتساق الأسئلة: قياس اتجاهاً واحداً متسقاً لدى المبحوثين.

الارتباط هو مقياس إحصائي يصف قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين.

مقياس قوة الارتباط

عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا
1.000	0.800	0.600	0.400
0.900	0.700	0.500	0.000

✓ تحليل التباين (ANOVA):

تأثير الأعمدة: الفرق المعنوي بين متوسطات الأعمدة.

تأثير الصفوف: الفرق المعنوي بين متوسطات الصفوف.

جودة النموذج: قيمة متوسط مربعات الخطأ منخفضة أم لا.

تحليل التباين: عاملان بدون التكرار Anova: Two-Factor Without Replication

مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة P	الحرجة F
SS	df	MS	F	P-value	F crit

✓ ارتباط الفرضيات بالمعايير:

يوضح الجدول التالي ارتباط كل فرضية مع المعيار، ومن خلال الدراسات السابقة يتضح نسبة كل فرضية، وترتبط الفرضية الأخيرة مع كل المعايير الأربعة، ومن خلال اختبار البيانات، نلاحظ أن الفرضيات لها وزن مقترح من الدراسات السابقة، ثم بقياس الحد الأعلى لنسبة الثقة في كل معيار ينتج الحد الأعلى للفرضيات، والفرضية الأخيرة هي متوسط الحد الأعلى للمعايير الأربعة، ولحساب الوزن الحالي لكل فرضية نقوم بضرب الوزن المقترح في الحد الأعلى، ويظهر الجدول أن أعلى فرضية هي وضوح الأدوار والمسؤوليات، يليها تطبيق الدليل الموحد، ويظهر الجدول أيضا أن الوزن الحالي للفرضيات هو 76.3، وهو ما يعكس وجود مجال كبير للتحسين.

تحتل المركز الأول في الوزن الحالي الفرضية 3 = تكيف الخبرات المحلية (19.6)

تحتل المركز الثاني في الوزن الحالي الفرضية 4 = كفاءة إدارة المشاريع (18.3)

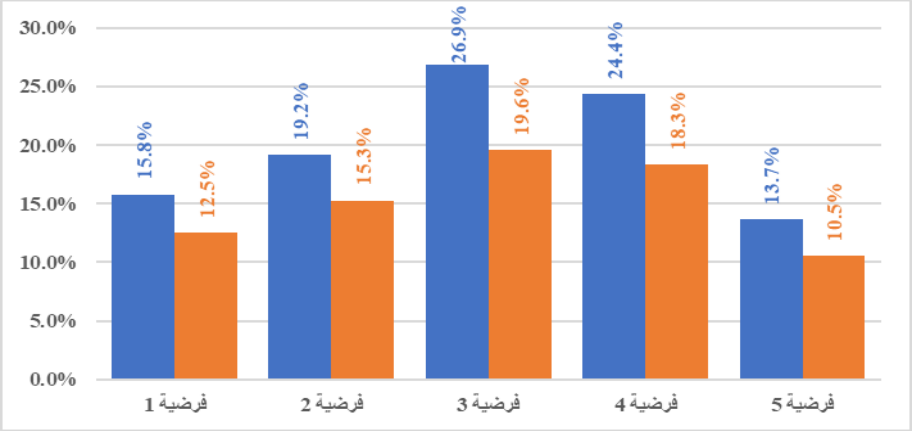
تحتل المركز الثالث في الوزن الحالي الفرضية 2 = تفعيل الممارسات العالمية (15.3)

تحتل المركز الرابع في الوزن الحالي الفرضية 1 = تعزيز الهوية السعودية (12.5)

تحتل المركز الخامس في الوزن الحالي الفرضية 5 = جميع المعايير (10.5)

جدول 41 الوزن المخطط والحالي لفرضيات الدراسة

الفرضية	المعيار	وزن مقترح	الحد الأعلى	وزن حالي
تطبيق دليل موحّد لإدارة مشاريع العمارة السعودية يساهم في رفع درجات كفاءة إدارة مشاريع العمارة	تعزيز الهوية السعودية	15.8	79.2	12.5
هناك علاقة إيجابية بين توظيف منهجيات إدارة المشاريع ضمن إطار محلي وجودة مخرجات مشاريع العمارة	تفعيل الممارسات العالمية	19.2	79.6	15.3
هناك علاقة إيجابية بين وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الأطراف في مشاريع العمارة السعودية وانخفاض حالات تعارض القرارات في مشاريع العمارة	تكيف الخبرات المحلية	26.9	73.0	19.6
تطبيق دليل موحّد لإدارة مشاريع العمارة السعودية يساهم في خفض الأخطاء المتكررة في إدارة مشاريع العمارة	كفاءة إدارة المشاريع	24.4	75.1	18.3
تفعيل دليل موحّد لإدارة مشاريع العمارة السعودية على مشاريع مشابهة في المدن السعودية يساهم في تحسين مؤشرات أداء مشاريع العمارة	جميع المعايير	13.8	76.7	10.5
	الاجمالي	**100**		**76.3**



شكل 26 الوزن المخطط والحالي لفرضيات الدراسة

✓ نتائج اختبار المعيار الأول:

يحتوى المعيار الأول على خمسة أسئلة وكانت نتائج تحليل هذه الأسئلة كالتالي:

مجموعة1	تعزيز الهوية السعودية			
سؤال 12	سؤال 13	سؤال 16	سؤال 20	سؤال 21
التقاريروالهوية المعمارية	الضوابط إلى معايير الهوية	مؤشرات تحقق الهوية	ربط المؤشرات ببنود العقد	اقتراحات 2

جدول 42 تحليل التباين للمعيار الأول

التباين ANOVA	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة P	الحرجة F
Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Rows	143.269	123	1.165	2.652	3.74447E-14	1.253
Columns	923.539	4	230.885	525.755	4.4325E-176	2.390
Error	216.061	492	0.439			
Total	1282.869	619				

تأثير الأعمدة: الفرق المعنوي بين متوسطات الأعمدة. يوجد فرق معنوي قوي جداً. كما أن قيمة P منخفضة جداً مما يعني أن الفرق حقيقي وليس بالصدفة.

تأثير الصفوف: يوجد الفرق المعنوي بين متوسطات الصفوف. ويعكس تباين بين الصفوف.

جودة النموذج: قيمة متوسط مربعات الخطأ منخفضة. ونسبة التباين غير المفسر (الخطأ) ضئيلة.

جدول 43 مصفوفة الارتباط للمعيار الأول

الارتباط	مجموعة1				تعزيز الهوية السعودية
	سؤال 12	سؤال 13	سؤال 16	سؤال 20	سؤال 21
سؤال 12	1.000				
سؤال 13	0.498	1.000			
سؤال 16	0.430	0.537	1.000		
سؤال 20	0.546	0.467	0.445	1.000	
سؤال 21	-0.150	-0.166	0.075	-0.213	1.000
أقوى ارتباط طردي	سؤال 12	سؤال 13		R	0.4978
أقوى ارتباط عكسي	سؤال 20	سؤال 21		R	0.2133-

تفسير النتائج: أقوى ارتباط طردي إيجابي الزوج: سؤال 12 مع سؤال 13، وأقوى ارتباط عكسي سلبي الزوج: سؤال 20 مع سؤال 21.

اتساق الأسئلة: جميع الارتباطات بين هذه الأسئلة الأربعة هي طردية وتتراوح بين (0.43 و 0.55).

✓ نتائج اختبار المعيار الثاني:

يحتوى المعيار الثاني على أربعة أسئلة وكانت نتائج تحليل هذه الأسئلة كالتالي:

مجموعة2	تفعيل الممارسات العالمية		
سؤال 7	سؤال 9	سؤال 15	سؤال 17
فجوة بين التصميم والتنفيذ	تدريب على التصميم التوليدي	تدقيق الآلي للمخططات	دور BIM في التنسيق

جدول 44 تحليل التباين للمعيار الثاني

التباين ANOVA	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة P	الحرجة F
Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Rows	178.218	123	1.449	2.159	1.48004E-08	1.264
Columns	71.395	3	23.798	35.466	3.66822E-20	2.629
Error	247.605	369	0.671			
Total	497.218	495				

تأثير الأعمدة: الفرق المعنوي بين متوسطات الأعمدة. يوجد فرق معنوي قوي جداً. كما أن قيمة P منخفضة جداً مما يعني أن الفرق حقيقي وليس بالصدفة.

تأثير الصفوف: يوجد الفرق المعنوي بين متوسطات الصفوف. ويعكس تباين بين الصفوف.

جودة النموذج: قيمة متوسط مربعات الخطأ متوسطة. النموذج أقل دقة مقارنة بالمجموعة السابقة.

جدول 45 مصفوفة الارتباط للمعيار الثاني

مصفوفة الارتباط:

الارتباط	مجموعة2				تفعيل الممارسات العالمية
	سؤال 7	سؤال 9	سؤال 15	سؤال 17	
سؤال 7	1.000				
سؤال 9	0.300	1.000			
سؤال 15	0.142	0.309	1.000		
سؤال 17	0.189	0.100	0.507	1.000	
أقوى ارتباط طردي	سؤال 9	سؤال 15	R		0.3092

تفسير النتائج: أقوى ارتباط طردي إيجابي الزوج: سؤال 9 مع سؤال 15.

اتساق الأسئلة: جميع الارتباطات في هذه المجموعة تعتبر منخفضة إلى متوسطة، ولا يوجد أي ارتباط قوي (أعلى من 0.60).

سؤال 7 لديه ارتباطات ضعيفة جداً مع جميع الأسئلة الأخرى.

✓ نتائج اختبار المعيار الثالث:

يحتوى المعيار الثالث على ثلاثة أسئلة وكانت نتائج تحليل هذه الأسئلة كالتالي:

	تكيف الخبرات المحلية	مجموعة3
سؤال 19	سؤال 14	سؤال 10
منصة رقمية للموافقات	مشرف الامتثال للهوية	مسؤول مخاطر محلية

جدول 46 تحليل التباين للمعيار الثالث

الحرجة F	قيمة P	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	التباين ANOVA
F crit	P-value	F	MS	df	SS	Source of Variation
1.286	0.101458551	1.215	0.739	123	90.911	Rows
3.033	9.49264E-12	28.189	17.153	2	34.306	Columns
			0.609	246	149.694	Error
				371	274.911	Total

تأثير الأعمدة: الفرق المعنوي بين متوسطات الأعمدة. يوجد فرق معنوي قوي. كما أن قيمة P منخفضة جداً مما يعني أن الفرق حقيقي وليس بالصدفة.

تأثير الصفوف: لا يوجد الفرق المعنوي بين متوسطات الصفوف. ويعكس أن الفروق بين الصفوف قد تكون ناتجة عن الصدفة.

جودة النموذج: قيمة متوسط مربعات الخطأ متوسطة لكن هناك تباين غير مفسر ملحوظ.

جدول 47 مصفوفة الارتباط للمعيار الثالث

تكيف الخبرات المحلية				مجموعة3	الارتباط
		سؤال 19	سؤال 14	سؤال 10	
				1.000	سؤال 10
			1.000	0.125	سؤال 14
		1.000	0.166	-0.075	سؤال 19
0.1655	R		سؤال 19	سؤال 14	أقوى ارتباط طردي
0.0754-	R		سؤال 19	سؤال 10	أقوى ارتباط عكسي

تفسير النتائج: أقوى ارتباط طردي إيجابي الزوج: سؤال 14 مع سؤال 19، وأقوى ارتباط عكسي سلبي الزوج: سؤال 10 مع سؤال 19.

اتساق الأسئلة: جميع معاملات الارتباط في هذه المجموعة قريبة جداً من الصفر (أقل من 0.17).

قد يكون مفهوم تكيف الخبرات المحلية متعدد الأبعاد بطبيعته، مما يفسر ضعف الارتباطات بين أسئلته.

✓ نتائج اختبار المعيار الرابع:

يحتوى المعيار الرابع على ثلاثة أسئلة وكانت نتائج تحليل هذه الأسئلة كالتالي:

مجموعة4	كفاءة إدارة المشاريع	
سؤال 8	سؤال 11	سؤال 18
معوقات المنهجيات العالمية	اقتراحات 1	مشكلة تغير النطاق؟

جدول 48 تحليل التباين للمعيار الرابع

التباين ANOVA	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة P	الحرجة F
Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Rows	158.559	123	1.289	0.958	0.601509763	1.286
Columns	534.263	2	267.132	198.491	4.74853E-52	3.033
Error	331.070	246	1.346			
Total	1023.892	371				

تأثير الأعمدة: الفرق المعنوي بين متوسطات الأعمدة. يوجد فرق معنوي قوي جداً. كما أن قيمة P منخفضة جداً مما يعني أن الفرق حقيقي وليس بالصدفة.

تأثير الصفوف: لا يوجد الفرق المعنوي بين متوسطات الصفوف. ويعكس أن الفروق بين الصفوف عشوائية تماماً.

جودة النموذج: قيمة متوسط مربعات الخطأ مرتفعة. هذه أعلى قيمة خطأ بين جميع المجموعات الأربع. أي أن دقة هذا المعيار منخفضة نسبيا.

ارتفاع خطأ النموذج يشير إلى أن هناك متغيرات أخرى مؤثرة.

جدول 49 مصفوفة الارتباط للمعيار الرابع

الارتباط	مجموعة4				كفاءة إدارة المشاريع
	سؤال 8	سؤال 11	سؤال 18		
سؤال 8	1.000				
سؤال 11	-0.088	1.000			
سؤال 18	0.162	-0.145	1.000		
أقوى ارتباط طردي	سؤال 8	سؤال 18		R	0.1622
أقوى ارتباط عكسي	سؤال 11	سؤال 18		R	0.1450-

تفسير النتائج: أقوى ارتباط طردي إيجابي الزوج: سؤال 8 مع سؤال 18، وأقوى ارتباط عكسي سلبي الزوج: سؤال 11 مع سؤال 18.

اتساق الأسئلة: جميع الارتباطات في هذه المجموعة قريبة جداً من الصفر.

4.3.5. ملخص تحليل البيانات

من خلال دمج جميع نتائج التحليل السابق، يمكن عرض كل معيار كما يلي:

قوة التأثير، نقاط القوة والضعف، أبرز التحديات، أبرز الحلول، الترتيب النهائي للمعايير.

جدول 50 ملخص تحليل البيانات (معايير الدراسة)

المعيار	أقوى F	نسبة القوة	نسبة الضعف	أبرز تحدي	أقوى حل مقترح
تعزيز الهوية السعودية	525.8	%62.50	%37.50	ضعف الخبرات المحلية	برنامج توثيق الخبرات
تفعيل الممارسات العالمية	35.5	%62.50	%37.50	ضعف توثيق الخبرات	منصة رقمية + بطاقة أداء
تكيف الخبرات المحلية	28.2	%60	%40	اجتماعات غير حاسمة	هيكل لجان واضح + BIM
كفاءة إدارة المشاريع	198.5	%63	%37	ضعف إدارة المعرفة	قاعدة معرفية تراكمية

قوة التأثير:

1) تعزيز الهوية السعودية: المبحوثون لديهم تباين واضح في آرائهم حول الهوية السعودية، وهذا التباين حقيقي وليس بالصدفة. الهوية السعودية هي المتغير الأكثر تأثيراً في الدراسة
2) كفاءة إدارة المشاريع: أسئلة كفاءة إدارة المشاريع تميز بشكل واضح بين آراء المبحوثين.
3) تفعيل الممارسات العالمية: الممارسات العالمية مهمة، لكن تأثيرها الإحصائي أقل وضوحاً.
4) تكيف الخبرات المحلية: الخبرات المحلية أقل المتغيرات تأثيراً في الدراسة، وهذا يتوافق مع نتائج الارتباط.

القوة والضعف:

1) تعزيز الهوية السعودية: المشاركون لديهم رؤية إيجابية حول كيفية تعزيز الهوية، لكن هناك ثلث المقترحات تحتاج تحسين.
2) تفعيل الممارسات العالمية: المشاركون متحمسون للممارسات العالمية ويرون فيها حلولاً، لكنهم يدركون التحديات.
3) كفاءة إدارة المشاريع: المشاركون لديهم أكبر قدر من الأفكار الإيجابية حول تطوير كفاءة إدارة المشاريع.
4) تكيف الخبرات المحلية: هذا المعيار هو الأضعف من حيث المقترحات الإيجابية. المشاركون أقل وضوحاً في كيفية تكيف الخبرات المحلية.

أبرز التحديات:

1) تعزيز الهوية السعودية: المشاركون يرون أن الخبرات المحلية غير موثقة ولا يتم الاستفادة منها بشكل كافٍ في تعزيز الهوية.
2) تفعيل الممارسات العالمية: حتى عند تطبيق ممارسات عالمية، تبقى مشكلة توثيق الخبرات المحلية قائمة. لا يوجد تراكم معرفي.
3) كفاءة إدارة المشاريع: أكبر مشكلة في كفاءة إدارة المشاريع هي أن المعرفة تبقى حبيسة الأفراد ولا تتحول إلى معرفة مؤسسية.

4) تكيف الخبرات المحلية: التحدي هنا إجرائي وإداري وليس تقنياً. كثرة الاجتماعات بسبب تعدد الجهات وعدم وضوح الصلاحيات.

أبرز الحلول:

1) تعزيز الهوية السعودية: المشاركون يرون أن الحل الأمثل هو إنشاء برنامج منهجي لتوثيق الخبرات المحلية (منصة رقمية، قاعدة بيانات، دراسات موثقة).
2) تفعيل الممارسات العالمية: منصة رقمية لتوثيق الخبرات وتوحيد الاشتراطات، بطاقة أداء لقياس الهوية بشكل كمي.
3) كفاءة إدارة المشاريع: إنشاء قاعدة بيانات مركزية تُوثق فيها جميع الدروس المستفادة، المشاريع السابقة، أفضل الممارسات، والأخطاء التي وقعت.
4) تكيف الخبرات المحلية: هيكل لجان واضح: لتقليل الاجتماعات غير الحاسمة، نمذجة معلومات البناء لاكتشاف التعارضات مبكراً وتقليل التغييرات

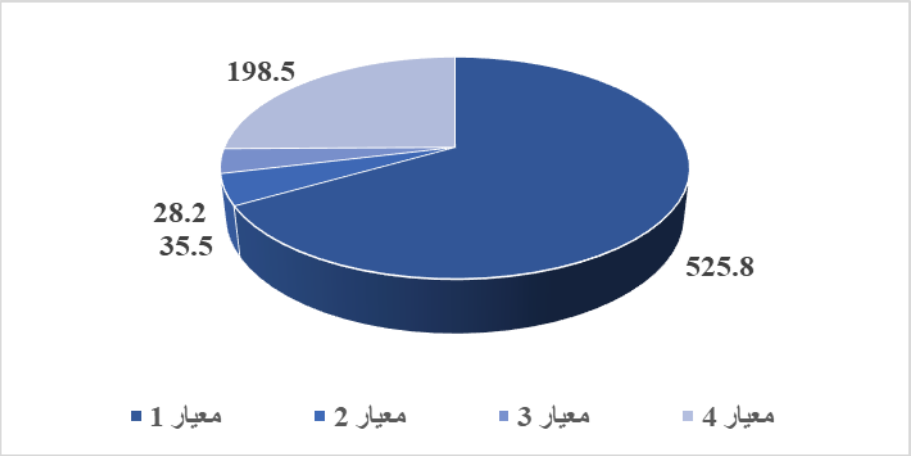
الترتيب النهائي للمعايير:

تعزيز الهوية السعودية: المركز الأول وفق قوة التأثير (525) والمركز الثاني وفق نقاط القوة (62.5 %).

كفاءة إدارة المشاريع: المركز الثاني وفق قوة التأثير (198) والمركز الأول وفق نقاط القوة (63.0 %).

تفعيل الممارسات العالمية: المركز الثالث وفق قوة التأثير (35.5) والمركز الثاني وفق نقاط القوة (62.5 %).

تكيف الخبرات المحلية: المركز الرابع وفق قوة التأثير (28.2) والمركز الثاني وفق نقاط القوة (60.0 %).



شكل 27 قوة تأثير معايير الدراسة

4.4. تقييم أهداف الدراسة

تم تقييم أهداف الدراسة وارتباطها بنتائج التحليل، وأكدت النتائج على تحقيق الأهداف الخمسة، وتتلخص الأهداف فيما يلي:

1. **إعداد دليل مقترح لإدارة مشاريع العمارة السعودية**

صياغة دليل لإدارة مشاريع العمارة السعودية، يستند إلى أفضل الممارسات العالمية، مع تكييفها لتتلاءم مع الخصوصية المحلية.

2. **تحديد المراحل الأساسية لدورة حياة المشروع المعماري**

تحديد وتصنيف المراحل الرئيسة لدورة حياة مشروع العمارة السعودية (Project Life Cycle) مع توضيح مخرجات كل مرحلة ومتطلباتها.

3. **تحديد أدوار ومسؤوليات فريق عمل المشروع**

بيان أدوار ومهام الأطراف المختلفة المشاركة في مشروع العمارة السعودية (الجهة المالكة، الاستشاري، المقاول، الجهات الحكومية...)، ووضع تصور واضح لمسؤوليات كل طرف.

4. **تطوير آليات لإدارة أصحاب المصلحة**

اقتراح آليات عملية لإدارة أصحاب المصلحة في مشروع العمارة السعودية، من خلال تحديد الفئات المختلفة ذات العلاقة بالمشروع، وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم، ووضع قنوات واضحة للتواصل والتغذية الراجعة، بما يضمن تحقيق مستوى عالٍ من التوافق والدعم للمشروع.

5. **تحليل تجربة مشروع « استوديو الطائف» واستخلاص الدروس المستفادة**

دراسة مشروع استوديو الطائف بوصفه حالة تطبيقية، وتحليل واقع إدارة المشروع، وتحديد نقاط القوة والقصور في الممارسات المتّبعة حاليًا، بهدف الاستفادة منها في تطوير الدليل المقترح وجعله أكثر ملاءمة للواقع العملي.

4.4.1. تفسير نتائج الهدف الأول للدراسة

تم التأكيد على ضرورة صياغة دليل لإدارة مشاريع العمارة السعودية، يستند إلى أفضل الممارسات العالمية كما يلي:

توافق الدراسات السابقة: توافق معظم الدراسات السابقة على أهمية الدليل المقترح، كما ظهر في نتائج تحليل المحتوى والدراسات السابقة.

توافق الخبراء: أكد معظم الخبراء في المقابلات أن معيار الهوية المحلية هو الأولوية القصوى، كما ظهر في نتائج تحليل المحتوى - المقابلات

الحوكمة والتوحيد: تكرر مفهوم دليل موحد، توحيد الإجراءات 18 مرة في المقابلات، كما ظهر في نتائج تحليل المحتوى (تكرار المفاهيم).

ارتباط بالمعايير العالمية: تم ربط المعيار الثاني (الممارسات العالمية) بـ PMBOK و PRINCE2، كما ظهر في نتائج مقارنة دراسة الحالة مع المعايير العالمية.

تكيف مع الخصوصية المحلية: تم ربط المعيار الثالث (الخبرات المحلية) بمشاريع روشن والدرعية، كما ظهر في نتائج مقارنة دراسة الحالة مع المعايير العالمية.

4.4.2. تفسير نتائج الهدف الثاني للدراسة

ارتبط تحقيق الهدف الثاني بمراحل المشروع وربطها بالوثائق كما يلي:

مرحلة التصميم: يجب التركيز على وثائق: ضوابط معمارية + مخططات تصميم، فقد أظهرت نتائج الاستبيان أهمية نسبية لتلك المرحلة وهي 31.0 %، ولتفعيل هذه الوثائق يجب تطوير متطلبات مرحلة التصميم.

مرحلة التعاقد: يجب التركيز على وثائق: عقد المشروع + الهيكل التنظيمي، فقد أظهرت نتائج الاستبيان أهمية نسبية لتلك المرحلة وهي 22.0 %، ولتفعيل هذه الوثائق يجب تطوير نماذج عقود وهياكل تنظيمية أكثر مرونة.

مرحلة التنفيذ: يجب التركيز على وثائق: ضوابط تنفيذية + تقارير دورية، فقد أظهرت نتائج الاستبيان أهمية نسبية لتلك المرحلة وهي 31.0 %، ولتفعيل هذه الوثائق يجب تطوير آليات رقابة ومتابعة ميدانية.

مرحلة التسليم والتشغيل: يجب التركيز على وثائق: نماذج داخلية + برامج تدريبية، فقد أظهرت نتائج الاستبيان أهمية نسبية لتلك المرحلة وهي 16.0 %، ولتفعيل هذه الوثائق يجب تطوير حقيبة تسليم مخرجات المشروع وبرامج تدريب للتشغيل والصيانة.

4.4.3. تفسير نتائج الهدف الثالث للدراسة

ظهرت نتائج هذا الهدف في بيان أدوار ومهام الأطراف المختلفة المشاركة في مشروع العمارة السعودية:

تكرر مفهوم تعدد الأطراف واختلاف الأولويات 24 مرة في المقابلات.

تكرر مفهوم عدم وضوح الأدوار والصلاحيات 8 مرات.

تضارب الاشتراطات بين الجهات الحكومية تكرر 12 مرة (أعلى نسبة 18.5%).

إعطاء صلاحيات لمكاتب إدارة المشاريع (نقطة قوة في كفاءة إدارة المشاريع)

تعيين مدراء مشاريع سعوديين (نقطة قوة)

التنسيق مع جهات الرقابة وتوحيد المعايير (نقطة قوة في الخبرات المحلية)

عدم تحديد حجم الصلاحيات الممنوحة (نقطة ضعف)

عدم تحديد الجهة المسؤولة عن الرقابة والغرامات (نقطة ضعف)

عدم تحديد جهة التنسيق الموحدة (نقطة ضعف)

4.4.4. تفسير نتائج الهدف الرابع للدراسة

ظهرت نتائج هذا الهدف في اقتراح آليات عملية لإدارة أصحاب المصلحة، من خلال تحديد الفئات المختلفة، وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم:

تحديد فئات أصحاب المصلحة:

القطاع الحكومي: أمانة الطائف، هيئة التراث، الدفاع المدني، الكهرباء، المياه، هيئة الاتصالات.

القطاع الخاص: شركات التطوير، المكاتب الاستشارية، المقاولون.

القطاع الأكاديمي: جامعة الطائف (أساتذة التصميم المستدام، تكنولوجيا البناء).

المجتمع: المواطن (من خلال برنامج جودة الحياة).

تحليل الاحتياجات والتوقعات:

المواطن: رضاه وجودة حياته (من برنامج جودة الحياة).

المستثمر: خفض التكاليف وتسريع الإنجاز.

الجهات الحكومية: توحيد الاشتراطات وتقليل التضارب.

قنوات التواصل المقترحة:

منصة رقمية موحدة: تجمع المعايير، وتتابع التنفيذ، وتقيس الأداء.

شات بوت ذكاء اصطناعي: للموجهات التصميمية (نقطة قوة في الممارسات العالمية).

التقارير الدورية: لمتابعة الأداء (14% من الوثائق).

ورش العمل: داخل الجامعات (نقطة قوة في الخبرات المحلية).

التوافق والدعم:

"تعزيز التنسيق مع الجهات المعنية لرفع الامتثال" (نقطة قوة في الهوية).

95% من العينة يرون أن "تضارب الاشتراطات" مشكلة رئيسية.

4.4.5. تفسير نتائج الهدف الخامس للدراسة

تم دراسة مشروع استوديو الطائف بوصفه حالة تطبيقية، وتحليل واقع إدارة المشروع، وتحديد نقاط القوة والقصور:

تحليل وثائق المشروع:

تم تحليل 8 أنواع من الوثائق (ضوابط معمارية، ضوابط تنفيذية، تقارير دورية، هيكل تنظيمي، عقد مشروع، مخططات تصميم، نماذج داخلية، برامج تدريبية).

تم تحديد النسب المئوية لكل وثيقة (21% للضوابط المعمارية، 17% للتنفيذية، ...).

تحديد التحديات حسب مراحل المشروع:

مرحلة التصميم: غياب مرجعية الهوية، تكرار العناصر دون فهم، تقليد المواد.

مرحلة التراخيص: بطء التصاريح، تضارب الاشتراطات، تعدد البروتوكولات.

مرحلة التنفيذ: تباين الجودة، صعوبة تنفيذ الأنظمة الذكية، إعادة العمل.

مرحلة التسليم: غياب قياس العائد، عدم توثيق الدروس، ضعف متابعة الأداء.

نقاط القوة (من مقترحات المشاركين):

10 نقاط قوة في معيار الهوية (توضيح العناصر، البساطة، الخصوصية، ...).

10 نقاط قوة في معيار الممارسات العالمية.

9 نقاط قوة في معيار الخبرات المحلية.

12 نقطة قوة في معيار كفاءة إدارة المشاريع.

نقاط الضعف (من مقترحات المشاركين):

6 نقاط ضعف في الهوية (عدم تحديد العناصر، غياب آليات القياس، ...).

6 نقاط ضعف في الممارسات العالمية.

6 نقاط ضعف في الخبرات المحلية.

7 نقاط ضعف في كفاءة إدارة المشاريع.

الدروس المستفادة:

إجمالي نقاط القوة 41 مقابل نقاط الضعف 25.

نسبة القوة الإجمالية 62% ونسبة الضعف 38%.

أكبر فجوة: الفجوة بين الطموح والآليات التنفيذية.

أهم توصية: تحويل كل نقطة قوة إلى إجراء محدد، وكل نقطة ضعف إلى خطة علاج.

4.5. هيكل الدليل المقترح لإدارة مشاريع العمارة السعودية

تم دراسة مشروع استوديو الطائف بوصفه حالة تطبيقية، وتحليل واقع إدارة المشروع، وتم دمج نتائج وتوصيات الدراسة من المصادر المختلفة لإعداد الدليل المقترح، والدليل المقترح يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية مع الحفاظ على الخصوصية المحلية، وتم دمج نتائج التحليلات السابقة لوضع هيكل مقترح لدليل إدارة مشاريع العمارة السعودية، ويتكون هيكل الدليل من الأقسام التالية: الإطار العام - الأدوار والمسؤوليات - دورة حياة المشروع - إدارة أصحاب المصلحة - قيم ميثاق الملك سلمان - مرونة التعاقد - إدارة التغيير - ضمان الجودة - التسليم والإغلاق - الملاحق والنماذج.

1) قسم الإطار العام:

يشكل الإطار العام البوابة الرئيسية للدليل، حيث يحدد الغاية الاستراتيجية والنطاق والمرجعيات التي يستند إليها. يهدف إلى تحقيق التميز في إدارة مشاريع العمارة السعودية من خلال دليل موحد يجمع بين الأصالة والمعاصرة، ويستند إلى أفضل الممارسات العالمية مع تكييفها للخصوصية المحلية.

مكونات الإطار العام: الأهداف، النطاق، المرجعيات، مستويات التطبيق.

2) قسم الأدوار والمسؤوليات:

يحدد هذا القسم الهيكل التنظيمي المقترح لإدارة المشاريع، ويوزع المهام والصلاحيات بين الأطراف المختلفة لضمان وضوح المسؤوليات وسلاسة التنفيذ.

مكونات الأدوار والمسؤوليات: المستويات الإدارية، التوجيه والإرشاد، تقييم الأداء، تقييم الأداء.

3) قسم دورة حياة المشروع:

يغطي هذا القسم المراحل الأربع الرئيسية لأي مشروع معماري، من الفكرة حتى التسليم النهائي، مع تحديد الوثائق والمخرجات والمتطلبات والتحديات في كل مرحلة.

مكونات دورة حياة المشروع: الوثائق، المخرجات، المتطلبات، التحديات.

4) قسم إدارة أصحاب المصلحة:

يهدف هذا القسم إلى تحديد جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع، وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم، وتصميم قنوات تواصل فعالة معهم لضمان رضاهم وتحقيق أهداف المشروع.

مكونات إدارة أصحاب المصلحة: الاحتياجات، التوقعات، قنوات الاتصال، نطاق الأعمال.

5) قسم قيم ميثاق الملك سلمان:

يمثل هذا القسم البوصلة الأخلاقية والثقافية للدليل، حيث يترجم القيم الستة للميثاق إلى مؤشرات أداء قابلة للقياس في مجالات الهوية، الممارسات العالمية، الخبرات المحلية، وإدارة المشاريع.

مكونات قيم ميثاق الملك سلمان: معايير تعزيز الهوية، معايير ممارسات عالمية، معايير خبرات محلية، معايير إدارة المشاريع.

6) قسم مرونة التعاقد:

يوفر هذا القسم خيارات متنوعة للعلاقات التعاقدية بين أطراف المشروع، مع ضمان تضمين بنود تحمي الهوية وتعزز الاستدامة، وبما يتناسب مع طبيعة وحجم كل مشروع.

مكونات مرونة التعاقد: بنود فنية، اتفاقية المقاول، اتفاقية الاستشاري، الرسوم والدفعات.

7) قسم إدارة التغيير:

يتعامل هذا القسم مع طبيعة المشاريع المعمارية المتغيرة، من خلال وضع آليات منهجية لتقييم واعتماد وتوثيق أي تغييرات تطرأ على نطاق المشروع أو تصميمه أو تنفيذه.

مكونات إدارة التغيير: سجل المخاطر، تغيير التصميم، تغيير التنفيذ، متطلبات التغيير.

8) قسم ضمان الجودة:

يضع هذا القسم الإطار الرقابي لضمان جودة المخرجات في جميع مراحل المشروع، من خلال تحديد المسؤوليات ووضع قوائم مراجعة وآليات للتدقيق.

مكونات ضمان الجودة: الانتاج المعماري، المواصفات الفنية، مراقبة الجودة.

9) قسم التسليم والإغلاق:

ينظم هذا القسم الإجراءات النهائية للمشروع، من ضبط المستندات وإنهاء العلاقات التعاقدية إلى توثيق الدروس المستفادة وضمان انتقال سلس للتشغيل والصيانة.

مكونات التسليم والإغلاق: ضبط المستندات، طلبات الدفع، إغلاق المشروع.

10) قسم الملاحق والنماذج:

يمثل هذا القسم الجزء التطبيقي من الدليل، حيث يضم جميع الأدوات العملية التي يحتاجها المستخدمون لتطبيق مبادئ الدليل في مشاريعهم اليومية.

مكونات الملاحق والنماذج: نماذج العقود، نماذج التقارير، قوائم التدقيق، سجل المستندات.

جدول 51 هيكل الدليل المقترح لإدارة مشاريع العمارة السعودية

1-الإطار العام	الأهداف	النطاق	المرجعيات	مستويات التطبيق
تحقيق التميز في إدارة مشاريع العمارة السعودية من خلال دليل موحد يجمع بين الأصالة والمعاصرة، ويستند إلى أفضل الممارسات العالمية مع تكييفها للخصوصية المحلية	تعزيز الهوية السعودية في المشاريع	مشاريع الطراز المعماري	ميثاق الملك سلمان العمراني	إلزامي (ضوابط معمارية + ضوابط تنفيذية)
	توطين أفضل الممارسات العالمية	مشاريع الاستدامة البيئية	كود البناء السعودي	تنظيمي (تقارير دورية + مخططات تصميم)
	توثيق وتكيف الخبرات المحلية	مشاريع التطوير الحضري	برنامج جودة الحياة	تنظيمي (هيكل تنظيمي + عقود نموذجية)
	رفع كفاءة إدارة المشاريع	مشاريع البنية التحتية	خريطة العمارة السعودية	داعم (نماذج داخلية + برامج تدريب)
	بناء قدرات الكوادر الوطنية	التعاون مع الجامعات	معايير عالمية في الإدارة والجودة والاستدامة والعقود	

2-الأدوار والمسؤوليات	المستويات الإدارية	التوجيه والإرشاد	تقييم الأداء	تقييم الأداء
نموذج تنظيم العميل	مدير عام (توجيه)	برامج نقل المعرفة	ضبط التكاليف	مرونة الاتصالات
خيارات إدارة المشاريع	مدير مساعد (مراقبة)	شهادات متخصصة معتمدة	ضبط الجدولة	مرونة التوظيف
خيارات نقل الصلاحيات	مدير التصميم (تنظيم)	مشاركة موظفين جدد	مراقبة التصميم	مراقبة العقود
خيارات إصدار التراخيص	مهندس مشروع (تنفيذ)	أهداف التعلم المستمر	مراقبة التنفيذ	مراقبة التدريب

3-دورة حياة المشروع	الوثائق	المخرجات	المتطلبات	التحديات
مرحلة التصميم	ضوابط معمارية + مخططات التصميم	مخططات معمارية + خيارات تصميمية	خريطة العمارة السعودية + ممارسات محلية	غياب مرجعية الهوية، تكرار العناصر دون فهم، تقليد المواد
مرحلة التراخيص	هيكل تنظيمي + عقود نموذجية	تراخيص البناء + موافقات الجهات	مسارات عمل رقمية + منصة رقمية للتراخيص	بطء التصاريح، تضارب الاشتراطات، تعدد البروتوكولات
مرحلة التنفيذ	نماذج داخلية + ضوابط تنفيذية	تقارير متابعة + سجلات جودة + محاضر اجتماع	آليات رقابة ومتابعة ميدانية + تطبيق BIM	تباين الجودة، صعوبة تنفيذ الأنظمة الذكية، إعادة العمل
مرحلة التسليم	نماذج داخلية + برامج تدريب	حقيبة تسليم المشروع + دروس مستفادة	التنسيق مع التشغيل والصيانة	غياب قياس العائد، عدم توثيق الدروس، ضعف متابعة الأداء

4-إدارة أصحاب المصلحة	الاحتياجات	التوقعات	قنوات الاتصال	نطاق الأعمال
المواطن	بيئة عمرانية أصيلة	جودة حياة + هوية بصرية	شات بوت ذكاء اصطناعي	تحسين المشهد الحضري
المستثمر	خفض التكاليف+ سرعة الإنجاز	عائد على الاستثمار	ورش العمل تعريفية	مراجعة ما بعد المشروع
الجهة الحكومية	توحيد الاشتراطات	تسهيل الرقابة والمتابعة	البريد الإلكتروني	توثيق جميع القرارات
الاستشاري	مرجعية واضحة للهوية	إبداع ضمن إطار محدد	منصة رقمية موحدة	أدلة تصميم المشروع
المقاول	مواصفات قابلة للتنفيذ	تقليل إعادة العمل	تقارير متابعة الأداء	تقارير القضايا الحرجة

5- قيم ميثاق الملك سلمان	معايير تعزيز الهوية	معايير ممارسات عالمية	معايير خبرات محلية	معايير إدارة المشاريع
الأصالة	مؤشر العناصر المعمارية	مؤشر منهجية عالمية	مؤشر خصوصية المناطق	مؤشر ضبط التكاليف
الاستمرارية	مؤشر عدد المخالفات	مؤشر الدروس المستفادة	مؤشر البرامج التدريبية	مؤشر ضبط الجدولة
الإنسان	مؤشر خصوصية المسكن	مؤشر توثيق الخبرات	مؤشر المواد المحلية	مؤشر جودة التصميم
جودة المعيشة	مؤشر الكتلة والفراغ	مؤشر بطاقة الأداء	مؤشر تميز الطراز	مؤشر جودة التنفيذ
الابتكار	مؤشر البساطة المعمارية	مؤشر استخدام BIM	مؤشر الحلول المعمارية	مؤشر رضا أصحاب المصلحة
الاستدامة	مؤشر تفعيل كود البناء	مؤشر استدامة الطاقة	مؤشر التكيف المناخي	مؤشر الامتثال للهوية

6- مرونة التعاقد	بنود فنية	اتفاقية المقاول	اتفاقية الاستشاري	الرسوم والدفعات
تقييم مخاطر العقود	اعتماد مخططات التصميم	خيارات أنواع العقود	مبدأ الالتزام المتبادل	رسوم غير قابلة للاسترداد
تقييم بنود الهوية	تسلسل مراحل التصميم	خيارات تعليق الخدمات	مبدأ الخدمات الاستشارية	الدفعة المقدمة ممشروع
وضوح متطلبات الاستدامة	تحديد استثناءات التصميم	خيارات تغيير التصميم	تطبيق الدفع عند الاستلام	إجراءات تحصيل الدفعات

7- إدارة التغيير	سجل المخاطر	تغيير التصميم	تغيير التنفيذ	متطلبات التغيير
الهندسة القيمية	المخاطر المحتملة	أفضل خيارات التصميم	تحديث تقارير دورية	متطلبات تغيير التصميم
توثيق التغيير	آلية المراقبة	أفضل تغيير للنطاق	تحديث زيارات ميدانية	متطلبات تغيير التنفيذ
تعديل العقود	استراتيجية التخفيف	أفضل ضبط للميزانية	ورش عمل مرحلية	متطلبات الأمن والسلامة

8- ضمان الجودة	الانتاج المعماري	المواصفات الفنية	مراقبة الجودة
تحديد المسؤوليات	ترقيم الصفحات	جدول محتويات	عمليات وإجراءات
مواعيد التسليم	مخططات البناء	متطلبات التنسيق	مراجعة المخرجات
مخرجات كل مرحلة	تنسيق الفتحات	معايير التنفيذ	قوائم المراجعة

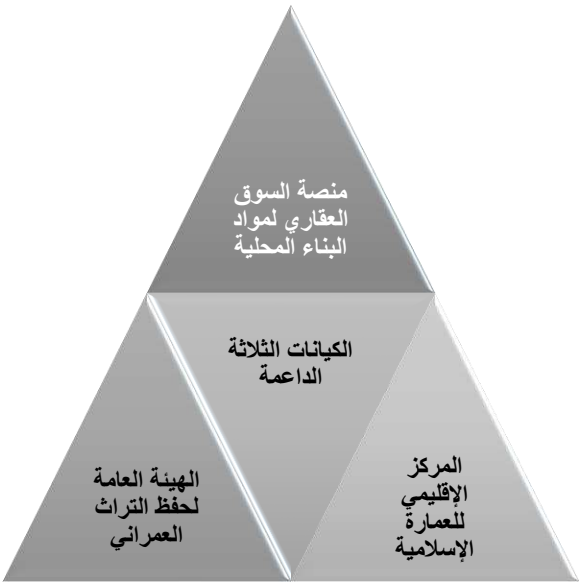
9- التسليم والإغلاق	ضبط المستندات	طلبات الدفع	إغلاق المشروع
رسومات التنفيذ	نظام الترقيم	جدول الدفعات	الإنجاز الجوهري
بيانات العينات	نظام المراجعة	مراجعات الدفعات	الإنجاز النهائي
بيانات المنتج	نظام الاعتماد	حجب الدفعات	فترة الضمان

10- الملاحق والنماذج			
نماذج العقود	نماذج التقارير	قوائم التدقيق	سجل المستندات

لكي يتحول الدليل من مجرد وثيقة نظرية إلى منظومة متكاملة تمتلك المؤسسات الداعمة (التمويل، المعرفة، التوريد) وآليات التطبيق (دورة الحياة، العقود، الجودة) وأدوات القياس (مؤشرات الميثاق، تقييم الأثر)، مما يضمن استدامة تطبيقه وتحقيق أهدافه في تعزيز الهوية السعودية في المشاريع المعمارية، يقترح الباحث إنشاء كيانات تتكامل مع مكونات الدليل العشرة بحيث يصبح كل مكون مرتبطاً بها بشكل عضوي.

تعمل الكيانات الثلاثة الداعمة كأضلاع مثلث القوة للدليل المقترح:

1) منصة السوق العقاري لمواد البناء المحلية: يوفر الأدوات والمواد لتنفيذ الهوية.
2) المركز الإقليمي للعمارة الإسلامية: يوفر المعرفة والمرجعية العلمية لتوجيه الهوية.
3) الهيئة العامة لحفظ التراث العمراني: يوفر التمويل والحوافز للمشاريع التي تحقق الهوية.



شكل 28 مثلث القوة للدليل المقترح

منصة السوق العقاري لمواد البناء المحلية

مكون الدليل: آلية الربط مع السوق العقاري

الإطار العام: يدرج السوق ضمن "البنية المؤسسية الداعمة" كآلية لتعزيز المحتوى المحلي ودعم الحرفيين والمنتجين الوطنيين.

الأدوار والمسؤوليات: يحدد دور السوق في توفير منصة إلكترونية للمواد المحلية، واعتماد المواد، ومراقبة الجودة والأسعار.

دورة حياة المشروع:

- مرحلة التصميم: يحدد المصمم المواد المحلية المتاحة في السوق.
- مرحلة التنفيذ: يلتزم المقاول بتوريد نسبة محددة من المواد من السوق.
- مرحلة التسليم: يتم توثيق نسب استخدام المواد المحلية في المشروع.

إدارة أصحاب المصلحة:يضاف السوق كصاحب مصلحة رئيسي، مع تحديد احتياجاته (تنشيط التداول) وتوقعاته (الالتزام بالمعايير).

قيم ميثاق الملك سلمان: يدعم السوق قيم "الإنسان" (دعم الحرفيين) و"الاستدامة" (تقليل البصمة الكربونية) و"الأصالة" (توفير المواد التقليدية).

مرونة التعاق: تضاف بنود إلزامية في العقود تحدد نسب استخدام المواد من السوق وآليات الجزاء في حال المخالفة.

إدارة التغيير: يعالج السوق مخاطر سلاسل التوريد للمواد المحلية ويوفر بدائل عند الحاجة.

ضمان الجودة: يوفر السوق نظام اعتماد للمواد يضمن مطابقتها للمواصفات السعودية.

التسليم والإغلاق: يزود السوق بتقارير عن استخدام المواد المحلية في المشاريع لتقييم أثره الاقتصادي والاجتماعي.

الملاحق والنماذج: يضاف "دليل استخدام منصة السوق العقاري" في الملاحق، مع شرح للتسجيل والشراء والتقييم.

المركز الإقليمي للعمارة الإسلامية

مكون الدليل: آلية الربط مع المركز الإقليمي

الإطار العام:يدرج المركز ضمن "البنية المؤسسية الداعمة" كمرجعية علمية وبحثية للعمارة الإسلامية في المنطقة.

الأدوار والمسؤوليات:يحدد دور المركز في إصدار الموجهات التصميمية، وتصنيف درجات تطبيق الهوية، وتقديم الاستشارات العلمية.

دورة حياة المشروع:

• مرحلة التصميم: يسترشد المصممون بدرجات الهوية الصادرة عن المركز.

• مرحلة التراخيص: يتم التحقق من مطابقة المشروع لدرجة الهوية المعلنة.

• مرحلة التسليم: يحصل المشروع على شهادة اعتماد من المركز حسب درجته.

إدارة أصحاب المصلحة: يضاف المركز كصاحب مصلحة رئيسي، مع تحديد احتياجاته (توثيق العمارة الإسلامية) وتوقعاته (الانتشار الإقليمي).

قيم ميثاق الملك سلمان: يدعم المركز تحقيق جميع قيم الميثاق من خلال توفير المرجعية العلمية للأصالة والابتكار والاستدامة.

مرونة التعاقد:تضاف بنود تلزم المشاريع الكبرى بالاسترشاد بتصنيفات المركز والالتزام بدرجات الهوية المحددة.

إدارة التغيير: يستشير المركز في تغييرات التصميم التي قد تؤثر على درجة الهوية المعتمدة للمشروع.

ضمان الجودة: يعتمد المركز قوائم تدقيق لمراجعة التصاميم من حيث مطابقتها للعمارة الإسلامية.

التسليم والإغلاق: يزود المركز بالدروس المستفادة من المشاريع المنفذة لتحديث أبحاثه وموجهاته التصميمية.

الملاحق والنماذج: يضاف "دليل استخدام درجات الهوية" الصادر عن المركز في الملاحق، مع شرح لكل درجة ومتطلباتها.

<u>الهيئة العامة لحفظ التراث العمراني</u>

مكون الدليل: آلية الربط مع نموذج حفظ التراث

الإطار العام: يدرج النموذج ضمن "البنية المؤسسية الداعمة" في الإطار العام، ويتم تحديد أهدافه في تعزيز حفظ التراث العمراني كأحد مرجعيات الدليل.

الأدوار والمسؤوليات: يحدد النموذج دوره كجهة تمويلية وإشرافية على مشاريع التراث، مع مسؤوليات محددة في تقييم المشاريع ومتابعتها.

دورة حياة المشروع:

• مرحلة التصميم: يتطلب المشروع التراثي اعتماد التصميم من النموذج.

• مرحلة التنفيذ: يشرف النموذج على صرف الدفعات المرتبطة بمراحل الإنجاز.

• مرحلة التسليم: يوثق النموذج المشروع ويقيّم أثره.

إدارة أصحاب المصلحة: يضاف النموذج كصاحب مصلحة رئيسي في المشاريع التراثية، مع تحديد احتياجاته (توثيق الهوية) وتوقعاته (استدامة التمويل).

قيم ميثاق الملك سلمان:يرتبط النموذج بشكل مباشر بقيم "الأصالة" و"الاستمرارية" من خلال تمويل المشاريع التي تحقق هذه القيم.

مرونة التعاقد: تضاف بنود خاصة في العقود تلزم المشاريع الممولة من النموذج بمعايير الحفظ والترميم المعتمدة.

إدارة التغيير: يضع النموذج ضوابط للتغيير في المشاريع التراثية بما لا يخل بقيمتها التاريخية.

ضمان الجودة: يعتمد النموذج قوائم تدقيق خاصة بالمشاريع التراثية لضمان جودة الترميم والحفظ.

التسليم والإغلاق: يتطلب النموذج توثيق الدروس المستفادة من المشاريع الممولة وإضافتها لقاعدة المعرفة الوطنية.

الملاحق والنماذج: يضاف "دليل التقدم للصندوق" في الملاحق، موضحاً معايير وإجراءات الحصول على التمويل.

شكل 29 خريطة التكامل بين مكونات الدليل والكيانات الثلاثة

الفصل الخامس
نتائج الدراسة

5. نتائج الدراسة

5.1. المقدمة

تناول هذا الفصل عرض النتائج النهائية للدراسة، والتي تم استخلاصها من خلال التكامل بين أدوات البحث المتعددة: تحليل المحتوى للدراسات السابقة، المقابلات شبه المنظمة مع الخبراء، الاستبيان الموسع، وتحليل دراسة حالة (استوديو الطائف). تمت معالجة البيانات كمياً ونوعياً للوصول إلى فهم شامل لواقع إدارة مشاريع العمارة السعودية، وتحديد الفجوات بين الممارسات الحالية وأفضل الممارسات العالمية، مع مراعاة الخصوصية المحلية. يعرض هذا الفصل ملخص النتائج وفق المعايير الأربعة الرئيسية للدراسة، ثم يقدم المساهمة العلمية، وحدود الدراسة، والتوصيات، والأبحاث المستقبلية، والنتيجة النهائية.

5.2. ملخص النتائج

من خلال دمج جميع نتائج التحليل، ظهرت أهم نقاط القوة والضعف كالتالي:

1) تعزيز الهوية السعودية: المشاركون لديهم رؤية إيجابية حول كيفية تعزيز الهوية، لكن هناك ثلث المقترحات تحتاج تحسين.
2) تفعيل الممارسات العالمية: المشاركون متحمسون للممارسات العالمية ويرون فيها حلولاً، لكنهم يدركون التحديات.
3) كفاءة إدارة المشاريع: المشاركون لديهم أكبر قدر من الأفكار الإيجابية حول تطوير كفاءة إدارة المشاريع.
4) تكيف الخبرات المحلية: هذا المعيار هو الأضعف من حيث المقترحات الإيجابية. المشاركون أقل وضوحاً في كيفية تكيف الخبرات المحلية.

<u>أبرز التحديات:</u>

الخبرات المحلية غير موثقة ولا يتم الاستفادة منها بشكل كافٍ في تعزيز الهوية.

تبقى مشكلة توثيق الخبرات المحلية قائمة. ولا يوجد تراكم معرفي.

كفاءة إدارة المشاريع تعاني أن المعرفة تبقى حبيسة الأفراد ولا تتحول إلى معرفة مؤسسية.

تحدي كثرة الاجتماعات بسبب تعدد الجهات وعدم وضوح الصلاحيات.

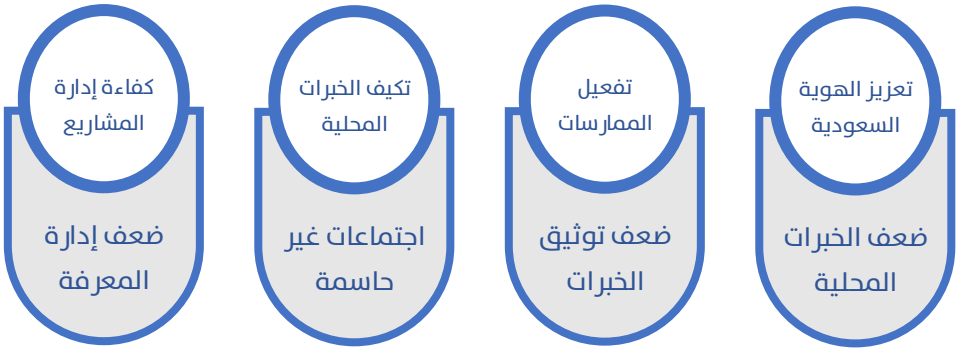
<u>أبرز الحلول:</u>

إنشاء برنامج منهجي لتوثيق الخبرات المحلية (منصة رقمية، قاعدة بيانات، دراسات موثقة).

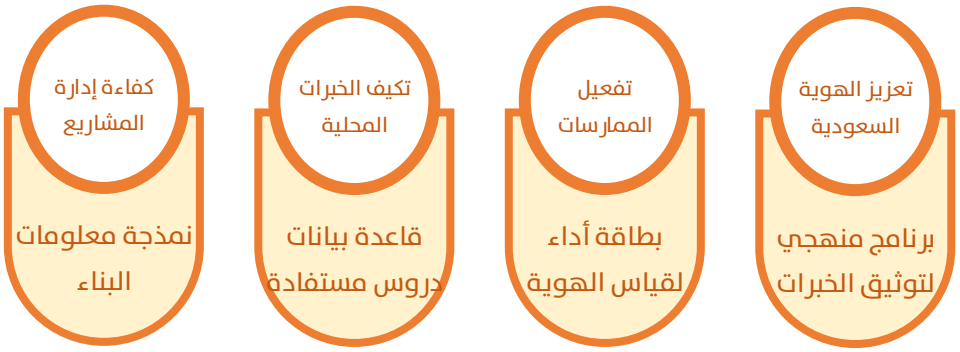
منصة رقمية لتوثيق الخبرات وتوحيد الاشتراطات، بطاقة أداء لقياس الهوية بشكل كمي.

إنشاء قاعدة بيانات مركزية للدروس المستفادة، المشاريع السابقة، أفضل الممارسات، والأخطاء التي وقعت.

هيكل لجان واضح: لتقليل الاجتماعات غير الحاسمة، نمذجة معلومات البناء.



شكل 30 أبرز التحديات في الدراسة



شكل 31 أبرز الحلول المقترحة في الدراسة

5.3. المساهمة العلمية

أولاً: الإطار النظري المتكامل

تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يدمج بين معايير إدارة المشاريع العالمية (PMBOK, PRINCE2) وقيم العمارة السعودية المستمدة من ميثاق الملك سلمان العمراني، مما يسد الفجوة المعرفية بين الأدبيات الغربية في إدارة المشاريع والخصوصية الثقافية المحلية.

ثانياً: النموذج التشخيصي الكمي

طورت الدراسة مؤشرات كمية لقياس الهوية السعودية في المشاريع المعمارية من خلال ستة مؤشرات رئيسية (الأصالة، الاستمرارية، الإنسان، جودة المعيشة، الابتكار، الاستدامة)، وهي أداة يمكن للباحثين والممارسين استخدامها لتقييم المشاريع بشكل موضوعي.

ثالثاً: توثيق الخبرات المحلية المفقودة

ساهمت الدراسة في توثيق وتحليل الخبرات المحلية من خلال دراسة حالة استوديو الطائف، والتي تمثل نموذجاً للتحديات والفرص في المشاريع المعمارية السعودية، مما يضيف معرفة جديدة لم تكن موثقة سابقاً في الأوساط الأكاديمية.

رابعاً: نموذج التكامل المؤسسي

قدمت الدراسة نموذجاً مبتكراً للتكامل بين ثلاثة كيانات داعمة (هيئة التراث، المركز الإقليمي، السوق العقاري) بشكل عضوي مع مكونات الدليل، وهو ما يمثل إطاراً حوكمياً متكاملاً يمكن تطبيقه في سياقات مشابهة في المنطقة العربية والإسلامية.

5.4. حدود الدراسة

أولاً: الحدود المكانية

تركزت الدراسة على مشاريع العمارة في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية، وتحديداً مشروع استوديو الطائف، مما قد يحد من تعميم النتائج على باقي المناطق ذات الخصوصيات المختلفة.

ثانياً: الحدود الزمانية

أجريت الدراسة خلال الفترة 2023-2024، وهي فترة تشهد تحولات سريعة في قطاع البناء والتشييد في المملكة، مما قد يؤثر على استمرارية بعض النتائج مع تغير السياسات واللوائح.

ثالثاً: الحدود الموضوعية

ركزت الدراسة على أربعة معايير رئيسية (الهوية، الممارسات العالمية، الخبرات المحلية، كفاءة الإدارة)، ولم تتناول بالتفصيل معايير أخرى قد تكون مؤثرة مثل الجوانب القانونية والتمويلية.

رابعاً: حدود العينة

عينة الدراسة تكونت من 120 مشاركاً في الاستبيان و 6 خبراء في المقابلات، وهي عينة جيدة لكنها قد لا تمثل جميع التخصصات والجهات المعنية بإدارة المشاريع المعمارية في المملكة.

خامساً: حدود التطبيق

الدليل المقترح تم بناؤه بناءً على تحليل البيانات وتوصيات الخبراء، لكنه لم يطبق تجريبياً على مشاريع فعلية لقياس فعاليته، مما يحد من إمكانية تقييم أدائه بشكل قاطع.

5.5. توصيات الدراسة

توصيات للجهات الحكومية والتنظيمية

اعتماد الدليل المقترح: التوصية باعتماد الدليل المقترح كمرجع إلزامي للجهات الحكومية والمشاريع الكبرى، على أن يتم تطبيقه على ثلاث مراحل (التأسيس، التطوير، الاستدامة) لضمان انتقال سلس ومنظم.

إنشاء هيئة عليا للعمارة السعودية: التوصية بإنشاء هيئة عليا تشرف على تطبيق الدليل، وتتابع مؤشرات الأداء، وتصدر تقارير دورية عن مدى التزام المشاريع بالهوية السعودية.

تطوير منصة رقمية موحدة: إنشاء منصة رقمية وطنية تجمع جميع الاشتراطات واللوائح والموجهات التصميمية، وتوفر مسارات موحدة للتراخيص، وتتيح متابعة الأداء بشكل شفاف.

توحيد الاشتراطات بين الجهات: العمل على توحيد الاشتراطات بين الجهات الحكومية المختلفة (الأمانات، الدفاع المدني، الكهرباء، المياه، الاتصالات) لتقليل التضارب وتسريع إجراءات التراخيص.

توصيات لإنشاء الكيانات الداعمة

أولاً: الهيئة العامة لحفظ التراث العمراني

التأسيس: إنشاء هيئة مستقلة (أو تطوير دور هيئة التراث الحالية) لتكون مسؤولة عن تمويل المشاريع التراثية والإشراف عليها.

نظام الحوكمة: تشكيل مجلس أمناء يضم وزارة الثقافة، وزارة الشؤون البلدية، وخبراء دوليين، مع لجنة تنفيذية ولجنة علمية استشارية.

درجات تطبيق الهوية: اعتماد تصنيف للمشاريع حسب درجة الالتزام بالهوية (بلاتينية، ذهبية، فضية، برونزية) وربط التمويل بهذا التصنيف.

نظام تقييم الأثر: تطوير نظام لتقييم الأثر الثقافي والاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمشاريع الممولة.

المراجعة السنوية: رفع تقارير دورية للوزارة تشمل تقييم الأداء المالي والإداري والفني.

ثانياً: المركز الإقليمي للعمارة الإسلامية

التأسيس: إنشاء مركز إقليمي (مقره الرياض) بالشراكة مع الدول الأعضاء في منظمة العالم الإسلامي للتربية والعلوم والثقافة (الإيسيسكو).

نظام الحوكمة: تشكيل مجلس أمناء دولي، أمانة عامة، ولجان متخصصة في البحث العلمي، التوثيق، التعليم، والاستشارات.

درجات تطبيق الهوية: تطوير تصنيف للمشاريع حسب الأصالة الإسلامية (عمارة أصيلة، عمارة إسلامية معاصرة، عمارة ذات هوية إقليمية، عمارة محايدة).

نظام تقييم الأثر: قياس الأثر العلمي والمعرفي والمعماري والإقليمي للمركز.

المراجعة السنوية: تقارير دورية لمجلس الأمناء والجهات الممولة.

ثالثاً: سوق عقاري لمواد البناء المحلية

التأسيس: إنشاء منصة إلكترونية ولوجستية تربط المنتجين المحليين (مصانع، ورش حرفية) بالمقاولين والمطورين.

نظام الحوكمة: تشكيل مجلس إدارة يضم وزارة الشؤون البلدية، وزارة الصناعة، اتحاد المقاولين، ومستثمرين من القطاع الخاص.

درجات تطبيق الهوية: تصنيف المواد حسب ارتباطها بالهوية (مواد تراثية أصيلة، مواد تراثية مطورة، مواد حديثة ذات طابع محلي، مواد داعمة).

نظام تقييم الأثر: قياس الأثر الاقتصادي والاجتماعي والبيئي والمعماري للسوق.

المراجعة السنوية: تقارير دورية للجهات المشرفة (وزارة الشؤون البلدية، وزارة التجارة، هيئة المواصفات).

<u>توصيات للممارسين (استشاريين ومقاولين)</u>

الاسترشاد بالدليل: استخدام الدليل المقترح كمرجع أساسي في جميع مراحل المشروع، من التصميم إلى التسليم.

تطبيق درجات الهوية: الالتزام بتصنيفات الهوية الصادرة عن المركز الإقليمي، وتوثيق نسب استخدام المواد المحلية من السوق العقاري.

توثيق الدروس المستفادة: إنشاء قاعدة معرفية داخلية في كل مكتب استشاري وشركة مقاولات لتوثيق الخبرات والدروس المستفادة من المشاريع.

الاستفادة من التقنيات الحديثة: تطبيق نمذجة معلومات البناء (BIM) لاكتشاف التعارضات مبكراً، وتقليل التغييرات أثناء التنفيذ.

التدريب المستمر: الاستفادة من برامج التدريب والشهادات المتخصصة لرفع كفاءة الكوادر الوطنية في إدارة المشاريع.

توصيات للقطاع الأكاديمي والبحثي

إدراج الدليل في المناهج: إدراج مبادئ الدليل المقترح في مناهج كليات العمارة والهندسة، وتدريب الطلاب على تطبيقه.

إجراء دراسات موسعة: إجراء دراسات مستقبلية لتقييم فعالية الدليل بعد تطبيقه على مشاريع فعلية.

تطوير قاعدة بيانات: التعاون مع الكيانات الثلاثة الداعمة لتطوير قاعدة بيانات وطنية للعمارة السعودية، تشمل دراسات حالة موثقة وأبحاثاً محكمة.

تنظيم مؤتمرات وورش عمل: تنظيم مؤتمرات دورية بالتعاون مع المركز الإقليمي للعمارة الإسلامية لمناقشة تحديات تطبيق الهوية وتبادل الخبرات.

5.6. الأبحاث المستقبلية

أولاً: مجال تقييم الدليل وتطويره

الدراسات التجريبية: تطبيق الدليل المقترح على مشاريع حقيقية وقياس أدائه من خلال مؤشرات كمية، لتحديد نقاط القوة والضعف في التطبيق الفعلي.

دراسات مقارنة: مقارنة نتائج تطبيق الدليل في مناطق مختلفة من المملكة (الوسطى، الشرقية، الشمالية، الجنوبية) لمراعاة التنوع الثقافي والمعماري.

تطوير الدليل: تحديث الدليل بشكل دوري بناءً على التغذية الراجعة من المستخدمين والمستجدات في المعايير العالمية.

ثانياً: مجال الكيانات الداعمة

دراسات جدوى للكيانات: إجراء دراسات جدوى اقتصادية وقانونية وإدارية لإنشاء الكيانات الثلاثة الداعمة (هيئة التراث، المركز الإقليمي، السوق العقاري).

نماذج الحوكمة: دراسة أفضل نماذج الحوكمة للكيانات الداعمة في سياقات مشابهة (تجارب دولية في حفظ التراث، مراكز بحثية إقليمية، أسواق مواد بناء).

آليات التمويل المستدام: بحث آليات تمويل مبتكرة للكيانات الداعمة (الوقف، الشراكة بين القطاعين العام والخاص، رسوم المشاريع).

ثالثاً: مجال الهوية والمعايير

تطوير مؤشرات الهوية: إجراء أبحاث معمقة لتطوير مؤشرات أكثر دقة لقياس الهوية السعودية في المشاريع المعمارية، تشمل الجوانب الحسية والإدراكية.

المواد المحلية: دراسات فنية وهندسية لتطوير المواد المحلية التقليدية (الطين، الحجر، الجبس) لتحسين أدائها ورفع كفاءتها لتتناسب مع متطلبات البناء الحديث.

التكيف المناخي: أبحاث حول العلاقة بين الهوية المعمارية السعودية والتكيف المناخي، وكيف يمكن للتصاميم التقليدية أن تساهم في تحقيق الاستدامة.

رابعاً: مجال إدارة المشاريع والتقنيات الحديثة

تطبيق BIM والهوية: دراسة كيفية دمج متطلبات الهوية السعودية في أنظمة نمذجة معلومات البناء (BIM) بشكل آلي.

الذكاء الاصطناعي في التراخيص: تطوير نماذج ذكاء اصطناعي لتسريع إجراءات التراخيص والتحقق من مطابقة التصاميم للهوية.

إدارة المعرفة: أبحاث حول أفضل السبل لتحويل الخبرات المحلية الفردية إلى معرفة مؤسسية تراكمية في قطاع العمارة.

5.7. النتيجة النهائية

الخلاصة الرئيسية:

توصلت الدراسة إلى أن تحقيق التميز في إدارة مشاريع العمارة السعودية يتطلب أكثر من مجرد دليل إداري تقليدي. النتائج أكدت أن الهوية السعودية هي المتغير الأكثر تأثيراً (بقوة تأثير 525.8)، وأن كفاءة إدارة المشاريع تحتل المرتبة الثانية (198.5)، بينما كانت الممارسات العالمية والخبرات المحلية أقل تأثيراً. هذا يشير إلى أن المشكلة الجوهرية ليست في نقص المعرفة العالمية، بل في غياب الآليات المنهجية لتوثيق الخبرات المحلية وتحويلها إلى معرفة مؤسسية تراكمية.

النموذج المتكامل:

لذلك، قدمت الدراسة نموذجاً متكاملاً يقوم على ثلاث ركائز أساسية:

دليل موحد يجمع بين أصالة الميثاق ومعاصرة الممارسات العالمية، ويغطي جميع مراحل دورة حياة المشروع.

كيانات داعمة (هيئة التراث للتمويل، المركز الإقليمي للمعرفة، السوق العقاري للتوريد) تعمل كأضلاع مثلث القوة للدليل.

آليات قياس (مؤشرات الميثاق الستة، درجات تطبيق الهوية، تقييم الأثر) تضمن الموضوعية والشفافية في التقييم.

الإجابة على أسئلة الدراسة:

كيف يمكن تعزيز الهوية السعودية؟ من خلال برنامج منهجي لتوثيق الخبرات المحلية، ودرجات تطبيق واضحة للهوية، وربط التمويل والحوافز بهذه الدرجات.

كيف يمكن تفعيل الممارسات العالمية؟ بتوطينها عبر منصة رقمية توحد الاشتراطات، وبطاقة أداء تقيس الهوية بشكل كمي.

كيف يمكن تكيف الخبرات المحلية؟ بهيكل لجان واضح يقلل الاجتماعات غير الحاسمة، وتطبيق نمذجة معلومات البناء (BIM) لاكتشاف التعارضات مبكراً.

كيف يمكن رفع كفاءة إدارة المشاريع؟ بقاعدة معرفية تراكمية توثق الدروس المستفادة، والأخطاء السابقة، وأفضل الممارسات.

الرؤية المستقبلية:

إن تطبيق هذا النموذج المتكامل سيسهم في تحقيق قفزة نوعية في قطاع العمارة السعودية، من خلال:

تعزيز الهوية: مشاريع معمارية تعكس الأصالة والخصوصية المحلية.

رفع الكفاءة: إدارة مشاريع وفق أفضل الممارسات العالمية، مع تقليل التكاليف والوقت.

تمكين الكوادر: بناء قدرات وطنية قادرة على قيادة المشاريع الكبرى.

استدامة المعرفة: تحويل الخبرات الفردية إلى معرفة مؤسسية تراكمية.

التكامل المؤسسي: شراكة فاعلة بين القطاعات الحكومية والخاصة والأكاديمية.

شكل 32 الرؤية المستقبلية في قطاع العمارة السعودية في الدراسة

6. المراجع

axelos_managing_successful_projects_with_prince2_2017_editio1 2017

2020 الخطة الحضرية الجديدة

2020 برنامج جودة الحياة

2020 بوابة الدرعية

2020 تصميم منتج شرعان بمحافظة العلا

Cultural-Heritage-Documentation-and-Digital-Archiving-Guide 2021

Project Management Insights for Architects 2021

Project-Management-Institute-A-Guide-to-the-Project-Management-Body-of- 2021
Knowledge-PMBOK-R-Guide-PMBOK®-Guide-Project-Management-Institute-2021

2021 اكسبرو - إرشادات التصميم المعماري

ISO19650-2Edition4 2022

2022 اشكالية الهوية بالواجهات المعمارية

2022 تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي مع تقنية BIM في إدارة مشاريع البناء

city corporations and purushas 2023

Urban-Identity-of-Public-Places-in-Administrative-Areas-for-Greater-Cairo 2023

2023 التقرير-رقم-102-التشوه-البصري.-كارثة-بيئية-من-نوع-مختلف

2023 الدليل الاسترشادي للكود السعودي للمباني السكنية SBC 1101-1102 للمقاولين

2023 بحث 5 مقترحات تطبيق قيم ميثاق الملك سلمان العمراني

2023 مشروع سدرة - روشن الرياض

2023 وارفة - روشن الرياض

CREATIVE ERA IN ARCHITECTURE 2024

ENGAGING STAKEHOLDERS IN URBAN 2024

The Future Role of Artificial Intelligence (AI) Design 2024

2024 التصميم العمراني والمدينة

2024 التصميم من أجل الاستدامة

2024 التقرير السنوي لرؤية المملكة

2024 العمارة السعودية

2024 الملخص-التنفيذي-لرؤية-السعودية-2030-لعام-2024

2024 تقرير-رقم-419الهوية-العمرانية-للمدن-السعودية-بين-الثقافة-المحلية-والأنماط-المستوردة

2024 عمارة الطائف 01

2024 عمارة الطائف 02

2024 عمارة مرتفعات أبها

2024 مشروع تصميم جنوب ووسط العلا

Arab-Strategy-English 2025

Artificial Intelligence in Architecture 2025

The Design of Historical Mosques in Jeddah compressed 2025

Exploring the Role of Urban Identity in Sustainable Development 2025

the identity of a city 2025

2025 الكود العمراني للمسار الرياض بالرياض

2025 الهيكل العمراني وجودة الحياة

2025 تأثير مشاريع رؤية 2030 على العمارة المعاصرة

2025 جدة التاريخية

2025 دليل التصميم العمراني للشريط الساحلي بحاضرة الدمام

2025 ورقة بحثية - الاستدامة في الاسكان السعودي - م. محمد القحطاني - ا.د علي باهمام

2025 ورقة بحثية - الحفاظ على مناطق العمران التقليدي - د. إبراهيم البلوز - م. عبدالرحمن التويجري

2025 ورقة بحثية - تعزيز الهوية العمرانية المحلية - د. زياد الحمدان

2025 ورقة بحثية - ربط العمارة المعاصرة بالهوية المحلية للمدينة المنورة

7. الملاحق

الملحق رقم (1) نتائج تفصيلية لكل مصدر من مصادر البيانات

المقابلات شبه المقننة

م	المنصب	أهم الانجازات	القطاع	الخبرة - سنوات	تاريخ المقابلة	مدة المقابلة - دقيقة
1	مدير هيئة التراث في الطائف	خطوات التطوير لوسط المدينة - قصور الطائف التاريخية - مشاريع هيئة التراث بالطائف	حكومي	18	18-Jan-2024	45
2	مسؤول الاستوديو العمراني بالطائف	موجهات التصميم المعماري - خريطة توزيع الأنماط المعمارية - الدليل التطبيقي للمباني السكنية	حكومي	12	22-Jan-2024	60
3	مساعد الأمين لشؤون المدينة - أمانة الطائف	برنامج لرفع كفاءة شبكة الطرق الداخلية خطة لتطوير ودعم المسطحات الخضراء كفاءة شبكات تصريف مياه السيول	حكومي	15	25-Jan-2024	65
4	دكتور جامعي في مجال العمارة السعودية	التصميم المستدام - جامعة الطائف	أكاديمي	22	3-Feb-2024	80
5	دكتور جامعي في مجال العمارة السعودية	تكنولوجيا البناء - جامعة الطائف	أكاديمي	13	5-Feb-2024	75
6	مؤسسة مستقبل العمران للتطوير العقاري	مشروع (4) بنظام ذكي وفق الكود السعودي	خاص	10	20-Feb-2024	55

المشاركين في الاستبيان

القطاع	العدد	النسبة المئوية
القطاع الحكومي	38	31%
القطاع الخاص	52	42%
القطاع الأكاديمي	24	19%
منظمات غير ربحية	10	8%
الإجمالي	124	100%

دراسة الحالة — **وثائق المشروع - استوديو الطائف**

القطاع	العدد	القطاع	العدد	القطاع	العدد
ضوابط معمارية	1	الهيكل التنظيمي	1	نماذج داخلية	12
ضوابط تنفيذية	1	عقد المشروع	1	برامج تدريبية	4
تقارير دورية	4	مخططات تصميم	6	**الاجمالي**	**30**

الملحق رقم (2) نتائج تفصيلية لارتباط الدليل المقترح مع كل دراسة من الدراسات السابقة

م	اسم المرجع	التصنيف
1	axelos_managing_successful_projects_with_prince2_2017_editio1_2017	كفاءة إدارة المشاريع
2	2020 الخطة الحضرية الجديدة	تفعيل الممارسات العالمية
3	2020 برنامج جودة الحياة	تعزيز الهوية السعودية
4	2020 بوابة الدرعية	تكيف الخبرات المحلية
5	2020 تصميم منتج شرعان بمحافظة العلا	تكيف الخبرات المحلية
6	Cultural-Heritage-Documentation-and-Digital-Archiving-Guide 2021	كفاءة إدارة المشاريع
7	Project Management Insights for Architects 2021	كفاءة إدارة المشاريع
8	Project-Management-Institute-A-Guide-to-the-Project-Management-Body- 2021	تفعيل الممارسات العالمية
9	2021 اكسبرو - إرشادات التصميم المعماري	كفاءة إدارة المشاريع
10	ISO19650-2Edition4 2022	تفعيل الممارسات العالمية
11	2022 اشكالية الهوية بالواجهات المعمارية	تعزيز الهوية السعودية
12	2022 تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي مع تقنية BIM في إدارة مشاريع البناء	تفعيل الممارسات العالمية
13	city corporations and paurashavas 2023	كفاءة إدارة المشاريع
14	Urban-Identity-of-Public-Places-in-Administrative-Areas-for-Greater-Cairo 2023	تكيف الخبرات المحلية
15	2023 التقرير-رقم-102-التشوه-البصري.-كارثة-بيئية-من-نوع-مختلف	كفاءة إدارة المشاريع
16	2023 الدليل الاسترشادي للكود السعودي للمباني السكنية SBC 1101-1102 للمقاولين	كفاءة إدارة المشاريع
17	2023 بحث 5 مقترحات تطبيق قيم ميثاق الملك سلمان العمراني	تعزيز الهوية السعودية
18	2023 مشروع سدرة - روشن الرياض	تكيف الخبرات المحلية
19	2023 وارفة - روشن الرياض	تكيف الخبرات المحلية
20	CREATIVE ERA IN ARCHITECTURE 2024	تفعيل الممارسات العالمية
21	ENGAGING STAKEHOLDERS IN URBAN 2024	كفاءة إدارة المشاريع
22	Future Role of Artificial Intelligence (AI) Design The 2024	تفعيل الممارسات العالمية
23	2024 التصميم العمراني والمدينة	تكيف الخبرات المحلية
24	2024 التصميم من أجل الاستدامة	تفعيل الممارسات العالمية
25	2024 التقرير السنوي لرؤية المملكة	تعزيز الهوية السعودية
26	2024 العمارة السعودية	تعزيز الهوية السعودية
27	2024 الملخص-التنفيذي-لرؤية-السعودية-2030-لعام-2024	تعزيز الهوية السعودية
28	2024 تقرير-رقم-419الهوية-العمرانية-للمدن-السعودية-بين-الثقافة-المحلية-والأنماط-المستوردة	تعزيز الهوية السعودية
29	2024 عمارة الطائف 01	تعزيز الهوية السعودية
30	2024 عمارة الطائف 02	تعزيز الهوية السعودية
31	2024 عمارة مرتفعات أبها	تعزيز الهوية السعودية
32	2024 مشروع تصميم جنوب ووسط العلا	تكيف الخبرات المحلية
33	Arab-Strategy-English 2025	تفعيل الممارسات العالمية
34	Artificial Intelligence in Architecture 2025	تفعيل الممارسات العالمية
35	Exploring the Role of Urban Identity in Sustainable Development 2025	تفعيل الممارسات العالمية
36	identity of a city the 2025	تفعيل الممارسات العالمية
37	2025 الكود العمراني للمسار الرياض بالرياض	تكيف الخبرات المحلية
38	2025 الهيكل العمراني وجودة الحياة	تفعيل الممارسات العالمية
39	2025 تأثير مشاريع رؤية 2030 على العمارة المعاصرة	تعزيز الهوية السعودية
40	2025 جدة التاريخية	تكيف الخبرات المحلية
41	2025 دليل التصميم العمراني للشريط الساحلي بحاضرة الدمام	كفاءة إدارة المشاريع
42	2025 ورقة بحثية - الاستدامة في الاسكان السعودي - م. محمد القحطاني - ا.د علي باهمام	تعزيز الهوية السعودية
43	2025 ورقة بحثية - الحفاظ على مناطق العمران التقليدي - د. إبراهيم البلوز - م. عبدالرحمن التويجري	تعزيز الهوية السعودية
44	2025 ورقة بحثية - تعزيز الهوية العمرانية المحلية - د. زياد الحمدان	تعزيز الهوية السعودية
45	2025 ورقة بحثية - ربط العمارة المعاصرة بالهوية المحلية للمدينة المنورة	تعزيز الهوية السعودية

المعيار الأول – الارتباط مع الدراسات السابقة

ارتباط الدليل المقترح مع برنامج جودة الحياة	حد أدنى	حد أعلى
تعزيز الهوية السعودية	**27.5%**	**42.5%**
نسبة المشاريع الحكومية الرئيسية الملتزمة بالدليل	30.0%	40.0%
نسبة المشاريع الكبرى في القطاع الخاص (فنادق، مراكز تجارية، أحياء سكنية راقية) التي تتبنى الدليل	25.0%	40.0%
نسبة تحسن في مؤشر الرضا المجتمعي عن المشهد الحضري والهوية البصرية للمدن	30.0%	50.0%
نسبة زيادة في استخدام المواد البناء والتشطيبات المحلية/الإقليمية في المشاريع	25.0%	40.0%
كفاءة إدارة مشاريع العمارة	**18.3%**	**26.7%**
نسبة تقليل التكاليف الناتجة عن التعديلات التصميمية المتأخرة	15.0%	20.0%
نسبة تحسين جودة التسليم النهائي وتقليل العيوب في التصميم	20.0%	30.0%
نسبة زيادة رضا أصحاب المصلحة (العميل، المستخدم النهائي، الجهة المشرفة)	20.0%	30.0%
الارتباط ببرنامج جودة الحياة	**40.0%**	**55.0%**
نسبة التحسن المستهدف في مؤشر جودة المشهد الحضري والبصري	40.0%	60.0%
نسبة التحسن المستهدف في مؤشر مستوى الرضا عن الخدمات البلدية - تراخيص	20.0%	30.0%
زيادة المشاريع التي تُسجل كتجارب ناجحة في تعزيز الهوية العمرانية	80.0%	100.0%
نسبة التحسن المستهدف في زيادة المساحات الخضراء والجمالية	20.0%	30.0%
التقييم العام	**28.6%**	**41.4%**
تطبيق دليل موحّد لإدارة مشاريع العمارة السعودية يساهم في رفع درجات كفاءة إدارة مشاريع العمارة		

ارتباط الدليل المقترح مع الهوية في الواجهات المعمارية	حد أدنى	حد أعلى
الاستجابة المناخية	**25.0%**	**35.0%**
استخدام المشربيات، المظلات، المواد العازلة المحلية	30.0%	40.0%
تصدير النموذج السعودي في العمارة الإسلامية المعاصرة	20.0%	30.0%
الخصوصية البصرية	**20.0%**	**30.0%**
تصميم الفتحات والأسطح الشبكية المناسبة لكل منطقة	20.0%	30.0%
توحيد لغة واجهات المشاريع في المنطقة المركزية لكل مدينة	20.0%	30.0%
التعبير عن الوظيفة	**17.5%**	**27.5%**
انعكاس وظيفة المبنى في واجهته (تعليمي، صحي، ثقافي)	15%	25%
استخدام المصممين السعوديين المتخصصين في العمارة المحلية	20%	30%
المواد المحلية	**25.0%**	**35.0%**
استخدام الحجر، الطين، الخشب المحلي بنسب محددة	30.0%	40.0%
تقليل الواجهات المستوردة جاهزة التصميم	20.0%	30.0%
الوحدة البصرية	**15.0%**	**25.0%**
تناغم الواجهة مع المحيط الحضري	15%	25%
تكوين مدرسة سعودية معاصرة في تصميم الواجهات	15%	25%
التقييم العام	**20.5%**	**30.5%**
بطاقة هوية المبنى السعودي		
الهوية البصرية الفريدة		**تعليم معماري تقني**
العناصر المعمارية المحلية		
نظام ألوان مستمد من البيئة المحلية		
عنصر مميز في كل مبنى يعكس وظيفته		
هوية اجتماعية تفاعلية		**وعي مجتمعي ثقافي**
فراغات اجتماعية مفتوحة		
فراغات خاصة محمية		
ساحات وفناءات متدرجة الخصوصية		
بطاقة هوية رقمية		**مواد محلية مستدامة**
حلول هندسية: فلسفة التصميم		
حلول هندسية: المواد المستخدمة		
حلول هندسية: القيم الثقافية		
حلول هندسية: ترشيد الطاقة		
طبقات القصة المعمارية		**اشتراطات حماية الهوية**
القصة الجيولوجية: مواد البناء والألوان		
القصة التاريخية: الفخامة والزخارف والاندماج مع التضاريس		
القصة الاجتماعية: الكرم والخصوصية والتواصل الاجتماعي		
آلية سرد القصة		**قصة المبنى السعودي**
المدخل: اسم المبنى وهوية المكان ومعالجة الواجهات وتنسيق الموقع		
المسارات: نقوش الجدران وفتحات الإضاءة ونظام التبريد ومعالجة الأسقف		
الفراغات: الفناء الداخلي وتسلسل الارتفاع وتوزيع القاعات		
تطبيق دليل موحّد لإدارة مشاريع العمارة السعودية يساهم في رفع درجات كفاءة إدارة مشاريع العمارة		

ارتباط الدليل المقترح مع ميثاق الملك سلمان العمراني	حد أدنى	حد أعلى
إطار حوكمة موحد يعكس قيم الميثاق	**28.0%**	**39.0%**
نظام حوكمة إلكتروني يدمج القيمة المعمارية - الاستدامة	30.0%	40.0%
نظام حوكمة إلكتروني يدمج القيمة المعمارية - الهوية المحلية	25.0%	35.0%
نظام حوكمة إلكتروني يدمج القيمة المعمارية - الجودة الحضرية	25.0%	35.0%
تشكيل لجنة مشتركة - دمج القيمة المعمارية	35.0%	45.0%
تقليل التكاليف الإدارية في مشاريع العمارة السعودية	25.0%	40.0%
منصة رقمية للتوحيد والمعايير	**46.3%**	**58.8%**
منصة رقمية تضم معايير التصميم والبناء - الهوية السعودية	30.0%	40.0%
منصة رقمية تضم معايير التصميم والبناء - الاستدامة البيئية	40.0%	50.0%
تطبيق تجريبي على مشاريع مختارة - معايير التصميم والبناء	55.0%	65.0%
تقليل التناقضات الفنية في مشاريع العمارة السعودية	60.0%	80.0%
نظام تقييم مستدام متكامل	**37.0%**	**55.0%**
نظام تقييم يشمل البعد البيئي وفقاً لمبادئ الميثاق	40.0%	60.0%
نظام تقييم يشمل البعد الاقتصادي وفقاً لمبادئ الميثاق	40.0%	60.0%
نظام تقييم يشمل البعد الاجتماعي وفقاً لمبادئ الميثاق	40.0%	60.0%
إعداد الأدلة التفصيلية - التقييم المستدام المتكامل	35.0%	45.0%
تحسين الأداء البيئي في مشاريع العمارة السعودية	30.0%	50.0%
التقييم العام	**37.1%**	**50.9%**
تطبيق دليل موحّد لإدارة مشاريع العمارة السعودية يساهم في رفع درجات كفاءة إدارة مشاريع العمارة		

ارتباط الدليل المقترح مع عمارة الطائف الموجهات التصميمية	حد أدنى	حد أعلى
وحدة التوثيق والمعايير - أنظمة ولوائح البناء	**26.7%**	**36.7%**
احترام النسيج العمراني	30.0%	40.0%
ربط المشاريع الجديدة بالمعالم التراثية	30.0%	40.0%
تصميم مساحات عامة تعكس هوية الطائف	20.0%	30.0%
وحدة الموجهات التصميمية - الخصائص المعمارية المميزة	**23.3%**	**33.3%**
توظيف العناصر التراثية للطائف	20.0%	30.0%
استخدام مواد البناء المحلية	30.0%	40.0%
التكيف مع المناخ الجبلي	20.0%	30.0%
وحدة دورة حياة المشروع - من التخطيط حتى التسليم	**36.7%**	**56.7%**
تقليل وقت الموافقات والتراخيص	40%	60%
خفض التكاليف الإدارية	30%	50%
توحيد الإجراءات عبر جميع المشاريع	40%	60%
وحدة المراقبة والامتثال - التزام بالمواصفات التصميمية	**23.3%**	**33.3%**
أنظمة التبريد الطبيعي	30.0%	40.0%
إدارة المياه والحدائق	20.0%	30.0%
تحسين التهوية والإضاءة الطبيعية	20.0%	30.0%
وحدة التحليل الذكي - تحسين القرارات	**15.0%**	**25.0%**
لوحة معلومات سهلة الاستخدام	15%	25%
تطبيقات ميدانية للهواتف الذكية	15%	25%
تقنيات الواقع المعزز	15%	25%
التقييم العام	**25.0%**	**37.0%**
تطبيق دليل موحّد لإدارة مشاريع العمارة السعودية يساهم في رفع درجات كفاءة إدارة مشاريع العمارة		

تكامل بين الهوية المحلية والتحول الرقمي	البناء الرشيق
1. تسريع الإجراءات: تقليل الوقت الضائع في التنسيق بين الجهات وتوضيح المتطلبات مسبقاً.	اشتراطات المناطق المرتفعة
2. خفض التكاليف: تقليل الأخطاء التصميمية والإنشائية المبكرة، وتحسين تخطيط الموارد والمخزون.	ترشيد تكاليف البناء
3. ضمان الجودة والهوية: الحفاظ على الطابع العمراني الفريد لأبها من خلال معايير تصميمية واضحة.	أنماط معمارية مميزة
4. تعزيز الشفافية: تتبع واضح لمراحل المشروع للجميع، مما يحد من النزاعات.	ضوابط مشاريع العمارة
5. إدارة المخاطر: توقع وتخفيف المخاطر الخاصة بالبناء في المرتفعات (انزلاقات تربة، ظروف جوية).	تخطيط دقيق للموارد
6. بناء المعرفة: توثيق الخبرات المحلية في البناء الجبلي ونشرها لكل الممارسين.	أفضل ممارسات البناء
7. دعم السياحة المستدامة: ضمان أن المشاريع الجديدة تعزز جمال أبها ولا تشوهه.	مشاريع سياحية مستدامة

المعيار الثاني – الارتباط مع الدراسات السابقة

ارتباط الدليل المقترح مع PMBOK	المبادئ	المؤشر
إدارة التكامل - تكامل الجوانب العمرانية والوظيفية والتراثية	الشمولية	تحسين أداء بيئي 20%
إدارة النطاق - نطاق يتضمن متطلبات الهوية العمرانية	المسؤولية	تعزيز هوية محلية 40%
إدارة الجدول الزمني - جداول مرنة تتكيف مع الظروف المناخية المحلية	التكيف	خفض زمن الإنجاز 20%
إدارة التكلفة - نماذج تكلفة تراعي المواد والمهارات المحلية	التكيف	خفض التكاليف 15%
إدارة الجودة - معايير جودة تشمل الجوانب الجمالية والوظيفية والتراثية	تعلم مستمر	رفع جودة التسليم 25%
إدارة الموارد - استغلال الموارد المحلية والمهارات السعودية	الكفاءة	تعزيز هوية محلية 40%
إدارة الاتصالات - أنماط اتصال تناسب الثقافة التنظيمية السعودية	القيادة	رفع رضا المستخدم $40
إدارة المخاطر - مخاطر خاصة بالمشاريع العمرانية السعودية	الاستباقية	رفع تنبؤ بالمخاطر 30%
إدارة المشتريات - إجراءات مشتريات تفضل الموردين المحليين	الاستباقية	رفع تنبؤ بالمخاطر 30%
إدارة أصحاب المصلحة - خريطة أصحاب مصلحة موسعة تشمل الجهات التراثية والمجتمعية	التعاون	رفع رضا المستخدم $40
هناك علاقة إيجابية بين توظيف منهجيات إدارة المشاريع ضمن إطار محلي وجودة مخرجات مشاريع العمارة		0.30

ارتباط الدليل المقترح مع ISO19650	التجربة	المؤشر
تنسيق المعلومات بين مهندس التراث ومهندس التصميم والإدارة البلدية عبر منصة موحدة	Kaittakiā	دقة النماذج 70%
الكشف المبكر عن التعارضات في النموذج الرقمي قبل التنفيذ على الأرض	RICS	تفادي الأخطاء 30%
إيصال متطلبات الجودة الدقيقة ونماذج التفاصيل الرقمية للمقاولين المحليين	Dodge	جودة وثائق 83%
التصوير الرقمي للموقع (مسح ليزري/صور) مع النموذج المُصمَم لاكتشاف الانحرافات	Kaittakiā	احتفاظ بالمعلومات 45%
تحسناً نوعياً مباشراً في المخرجات	مشروع كايتاكيا - نيوزلاندا	
تحسين جودة المخرجات وتقليل إعادة العمل	معهد تشارترد للمساحين الإنشائيين إنجلترا	
تقليل الأخطاء في وثائق العطاءات المقدمة	شركة دودج أناليتكس وماركت	
انخفضت النقصان في المعلومات	مشروع كايتاكيا - نيوزلاندا	
هناك علاقة إيجابية بين توظيف منهجيات إدارة المشاريع ضمن إطار محلي وجودة مخرجات مشاريع العمارة		0.57

ارتباط الدليل المقترح مع تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي	المبادئ	المؤشر
إدارة المشاريع المحلية		**جمع ونقل البيانات**
تكيف مشاريع العمارة السعودية مع أنظمة البناء المحلية	تحسين الأداء	كفاءة التصميم 25%
تكيف مشاريع العمارة السعودية مع الظروف البيئية المحلية	استدامة	كفاءة الطاقة 20%
تكيف مشاريع العمارة السعودية مع مواد البناء المحلية	توفير التكلفة	توفر المواد 20%
جودة مشاريع التصميم (سلاسل التوريد - القوى العاملة - الأنظمة واللوائح)	تحسين الأداء	جودة المخرجات 40%
تعزيز الذكاء الاصطناعي		**بناء القدرات المحلية**
التوليد التصميمي (الجاذبية المعمارية - التحمل الإنشائي - استهلاك الطاقة - تكاليف البناء)	تحسين الأداء	كفاءة المخططات 30%
الكشف الذكي للتعارضات (مخاطر الإنشاء - مخاطر التنفيذ)	توفير التكلفة	تكاليف الإصلاح 10%
تحليل البيانات التاريخية (مواعيد التسليم - مخاطر الجودة - مخاطر التكاليف)	توفير الوقت	جدولة المشاريع 20%
مراقبة تقدم المواقع (استخدام BIM لمطابقة نموذج التصميم مع التنفيذ وفق المواصفات)	توفير الوقت	توفير الوقت 10%
جودة مخرجات العمارة		**تحليل لوائح البناء**
جودة التصميم البيئي للمبنى	توفير التكلفة	دقة الكميات 10%
تقليل الأخطاء والعيوب في التنفيذ	تحسين الأداء	تحديث المخططات 25%
قرارات أسرع وأدق تستند إلى بيانات النموذج والمحاكاة	استدامة	تنبؤ بالمخاطر 15%
تتبع دقيق للموارد والجودة عبر جميع المراحل	توفير التكلفة	تقدير الأسعار 15%
هناك علاقة إيجابية بين توظيف منهجيات إدارة المشاريع ضمن إطار محلي وجودة مخرجات مشاريع العمارة		0.20

ارتباط الدليل المقترح مع التصميم من أجل الاستدامة	المبادئ	المؤشر
تحسين الأداء البيئي		
تخفيض تكاليف دورة الحياة - دراسة لمجلس المباني الخضراء العالمي	كفاءة الطاقة	خفض التكاليف 10%
خفض انبعاثات الكربون - تقرير الهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ	سلسلة توريد	خفض بصمة كربون 30%
تحسين كفاءة الطاقة - إحصائيات برنامج الأمم المتحدة للبيئة	مناخ محلي	خفض طاقة التبريد 30%
تعزيز الجودة الاجتماعية		
زيادة رضا المستخدمين - مجلة البيئة للتصميم المستدام والتكيف مع المناخ المحلي	تصميم بيئي	زيادة انتاج الأفراد 15%
دعم الاقتصاد المحلي - الشبكة العالمية للاستدامة المحلية	بناء مستدام	10 وظائف / مليون دولار
تحسين عمليات التسليم		
تقليل المخاطر والتأخيرات - دراسة للمعهد الأمريكي للمهندسين المعماريين	أطر مرنة	خفض تأخير زمنية 22%
تقليل المخاطر والتأخيرات - دراسة للمعهد الأمريكي للمهندسين المعماريين	مناهج مرنة	خفض طلبات تغيير 18%
طرق بناء محلية مجربة - تقنيات البناء بالتربة المضغوطة	عمر المبنى	رفع متانة المبنى 7%
التكيف مع إطار LEED / ESTIDAMA		
مبادئ الاستدامة العالمية - التصميم البيئي للدول العربية GSAS	ندرة الموارد	تحدد أولويات الاستدامة
مبادئ الاستدامة العالمية - التصميم البيئي للدول العربية GSAS	كود كربوني	اختيار المواد والأنظمة
مبادئ الاستدامة العالمية - التصميم البيئي للدول العربية GSAS	سلسلة توريد	أصحاب المصلحة المحليين
هناك علاقة إيجابية بين توظيف منهجيات إدارة المشاريع ضمن إطار محلي وجودة مخرجات مشاريع العمارة		0.28

ارتباط الدليل المقترح مع المخرجات العمرانية وأثرها على جودة الحياة	قبل التطبيق	بعد التطبيق
المؤشرات الكمية والبيانات الإحصائية (2020-2025)		
معدل إنجاز المشاريع في الوقت المحدد	62.0%	89.0%
الانحراف عن الميزانية المخططة	18.0%	5.0%
رضاء المستفيد النهائي عن المشروع	71.0%	94.0%
كثافة الاستخدام للمساحات العامة	45.0%	78.0%
مؤشر الاستدامة البيئية للمباني	55.0%	82.0%
التكيف مع السياق المحلي		
فهم سلسلة التوريد المحلية: تقليل زمن التأخير بالاعتماد على موارد خارجية	50.0%	40.0%
الامتثال التنظيمي المُبكر: خفض مدة الحصول على التراخيص في مرحلة التصميم	45.0%	35.0%
إشراك المجتمع: مشاريع ذات مشاركة مجتمعية	20.0%	30.0%
تحسين جودة المخرجات المعمارية		
التصميم المستجيب للبيئة: منهجيات محلية في التهوية والتبريد السلبي لخفض استهلاك الطاقة	20.0%	25.0%
جودة التنفيذ: انخفاض حالات العيوب الإنشائية المسجلة باستخدام أطر مراقبة جودة محلية	40.0%	60.0%
التكامل الحضري: مشاريع تراعي النسيج الحضري المحيط تسجل ارتفاع في قيم العقارات	5.0%	15.0%
الأثر المباشر على جودة الحياة		
الصحة والرفاهية: تحسن جودة الهواء الداخلي في المشاريع السكنية	26.0%	40.0%
التماسك الاجتماعي: زيادة مساحات عامة مصممة محلياً رفع معدل التفاعل المجتمعي - ساعتين	16.0%	41.0%
الكفاءة الاقتصادية: انخفاض تكاليف الصيانة للمباني المُدارة محلياً على مدى 10 سنوات	0.0%	22.0%
هناك علاقة إيجابية بين توظيف منهجيات إدارة المشاريع ضمن إطار محلي وجودة مخرجات مشاريع العمارة		47%

المعيار الثالث – الارتباط مع الدراسات السابقة

ارتباط الدليل المقترح مع تصميم وتنفيذ بوابة الدرعية	المؤضر	القيمة
انجاز بسرعة قياسية: إكمال مراحل رئيسية في وقت قياسي، قرارات سريعة ونزاعات قليلة	مدة التنفيذ	خفض التأخير 20%
محدودية الطلبات (المتوقعة): وجود إرشادات تصميمية ومواصفات موحدة، تقليل الاستفسارات	عدد الطلبات	خفض الطلبات 15%
تكاليف مضبوطة نسبيًا: عدم ورود أنباء عن نزاعات كبيرة أو تأخيرات مكلفة، إدارة فعالة	طلب التغيير	خفض التغيير 20%
اجتماعات ذات جدوى: هيكل واضح للجنة العليا ولجان المشروع ، دقة اتخاذ القرار	مدة اجتماع	خفض الاجتماع 25%
تحديات المشاريع المحلية		
تدخل متعدد من جهات حكومية متنوعة	الرؤية	قرارات تصميمية متسقة
تغييرات متكررة في التصاميم بسبب تضارب رغبات أصحاب المصلحة	السلطة	تسلسل قيادي واضح
تأخيرات زمنية كبيرة وتجاوزات في الميزانية	التواصل	تنسيق سلس مع الجهات
هناك علاقة إيجابية بين وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الأطراف في مشاريع العمارة السعودية وانخفاض حالا		0.20

ارتباط الدليل المقترح مع تصميم منتجع شرعان في العلا - تقديري	المؤضر	القيمة
عدد التعديلات الكبرى في التصميم - مرتفع بسبب تغيير متطلبات الملاك أو تعارض مع الجهات	منخفض	وضوح المتطلبات
وقت دورة الموافقة على وثائق التصميم - طويل بسبب الترحيل بين جهات متعددة	سريع	افتتاح المراحل الأولى
التكلفة النهائية مقابل الميزانية الأولية للتصميم - تجاوز كبير بسبب التغييرات	مضبوط	عدم وجود تجاوزات مالية
التصاميم المنشورة تظهر وحدة مذهلة في اللغة المعمارية	التكامل	الوحدة والاتساق البصري
نجاح التصميم في تجنب أي تعارض مع متطلبات الحفاظ على تراث	التنسيق	الانسجام مع البيئة
إطلاق وافتتاح منتجع شرعان بشكل متتالي وفقاً للجداول الإعلانية	الوضوح	افتتاح في الوقت المخطط
مشروع معقد وضخم ومتناسق تم إنجاز تصميمه ثم بناؤه بسلاسة ووفقاً لرؤية موحدة	التواصل	تنسيق سلس مع الجهات
التقارير المتاحة للجمهور تركز على الجانب الجمالي والاستدامة دون تفاصيل الأداء	الشفافية	يجب إعلان مؤشرات أداء
هناك علاقة إيجابية بين وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الأطراف في مشاريع العمارة السعودية وانخفاض حالات تعارض القرارات		

ارتباط الدليل المقترح مع تصميم مشروع سدرة - روشن الرياض - تقديري	المؤضر	القيمة
تعارض الأدوار - تعدد الجهات في روشن		
ارتفاع عدد الاستفسارات من المقاول بسبب غموض التفاصيل في وثائق العطاءات	16.0%	عدد طلبات المعلومات
تاخير في جداول زمنية عن الموعد المخطط الأولي لصعوبة تكامل رؤية روشن والاشتراطات	20.0%	تأخير في الجدول الزمني
ضعف الجدوى التنفيذية والتكلفة بسبب تغييرات متأخرة وعمليات إعادة العمل	15.0%	تجاوز الميزانية
اجتماعات أسبوعية طويلة وغير حاسمة بين جميع الأطراف	25.0%	طول مدة الاجتماع
وضوح الأدوار - كما يُفترض في روشن		
تم الإعلان عن وطرح الوحدات السكنية وتسليمها وفق جداول زمنية معلنة دون تأخيرات	التنسيق	تسليم المراحل
الصور والفيديوهات التسويقية تظهر مستوى عالٍ من الاتساق والجودة في التفاصيل المعمارية	الوضوح	جودة التنفيذ
المشروع منسجم مع معايير التصميم العمراني للهيئة الملكية لمدينة الرياض	التواصل	الاندماج مع المعايير
التقارير المتاحة للجمهور تركز على الجانب الجمالي والاستدامة دون تفاصيل الأداء	الشفافية	يجب إعلان مؤشرات أداء
تبنى ممارسات تطوير عالمية		
عقد التصميم والبناء: المصمم والمقاول في فريق واحد أو تحت عقد موحد مع روشن	الالتزام	تقليل التعارض
نموذج معلومات البناء BIM: الأطراف تعمل على نموذج رقمي موحد، مما يكشف التعارضات	الدقة	اكتشاف التعارض
مكتب إدارة مشروع PMO: تابع لروشن، يكون دوره واضحاً كحكم وموجه للعملية	الكفاءة	توجيه للحلول
هناك علاقة إيجابية بين وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الأطراف في مشاريع العمارة السعودية وانخفاض حالا		0.19

ارتباط الدليل المقترح مع مشروع تصميم جنوب ووسط العلا - تقديري	المؤضر	القيمة
تحقيق أهداف متعددة ومتكاملة (تراث، بيئة، مجتمع، اقتصاد)	الحوكمة	التكامل بين التراث والبيئة
تنفيذ برامج متنوعة بنجاح (مثل "حمّاية" للتوظيف، وبرنامج المنح الدراسية)	المساءلة	متابعة مؤشرات الأداء
معدل رضا الزوار 96% في المواقع التراثية - تنسيق الإدارات التشغيل، والخدمات، والترميم	التنسيق	منع التضارب بالقرارات
رفع مؤشر استدامة التراث إلى 75 % وزراعة 111,684 شجرة		
هيكل تنظيمي واضح يحدد جهة اتخاذ القرار النهائي	الحوكمة	تعاون أطراف المشروع
ليات تنسيق رسمية (لجان مشتركة، اجتماعات تنسيقية) تحدد من يحضر ومتى	المساءلة	دقة خدمات الاستشارات
اتفاقيات ووثائق تعاقدية تُعرّف نطاق عمل ومسؤوليات كل طرف مشارك	التنسيق	رضا المجتمع المحلي
كفاءة إدارة المشروع - ممارسات إدارية قوية		
التخطيط الاستراتيجي: تحقيق التوازن (الثقافي والاجتماعي والاقتصادي والبيئي) 85%	التخطيط	إدارة التكامل الناجحة،
إدارة أصحاب المصلحة: المؤشرات العالية لرضا الزوار وبرامج المجتمع (حماية، منح) 96%	التواصل	توقعات أصحاب المصلح
التنفيذ والجودة: إنجاز أهداف كمية كبيرة مع الحفاظ على جودة عالية 75%	التحكم	ضمان الجودة بالتنفيذ
إدارة الموارد: برامج التدريب والتوظيف استثمار في رأس المال البشري 2500 فرصة	الاستدامة	بناء القدرات المحلية

هناك علاقة إيجابية بين وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الأطراف في مشاريع العمارة السعودية وانخفاض حالات تعارض القرارات

ارتباط الدليل المقترح مع تصميم المسار الرياض في الرياض - الكود العمراني	المؤضر	القيمة
تحديد صلاحيات الجهات		
تسريع إصدار التراخيص - زمن إصدار رخصة البناء في نطاق المشروع	سريع	تبسيط الإجراءات
تكامل بين أنظمة (كود البناء السعودي، كود الطاقة، متطلبات الاستدامة)	مضبوط	وضوح المواصفات
انسجام القرارات التصميمية مع الأطر التنظيمية - الصلاحيات للمراجعة والاعتماد	مضبوط	حوكمة القرار التصميمي
توزيع المهام بين الجهات		
منع تضارب الرؤى: الالتزام بمبادئ المخطط الشامل لمدينة الرياض لمنع التضارب	مضبوط	وضوح المواصفات
فصل الأدوار بين المطور والجهة: وضوح إجراء تخصيص الأرض لتقليل النزاعات	سريع	تبسيط الإجراءات
الكود العمراني الموحد: يلغي احتمالية تعارض معايير الجهات المختلفة في مرحلة التصميم	مضبوط	وضوح المواصفات
منصة إلكترونية موحدة: وجود قنوات اتصال رسمية ومحددة لحل التعارضات سريعًا	مضبوط	حوكمة القرار التصميمي
فهم واضح لمتطلبات الجهات		
خفض نسبة التعديلات التصميمية الإجبارية بعد الترخيص	منخفض	تبسيط الإجراءات
تقليل شكاوى المطورين من تغاير تفسيرات الأنظمة بين المراجعين	منخفض	وضوح المواصفات
وقت اتخاذ القرار يكون أقصر عند عدم وجود تداخل في الصلاحيات	سريع	حوكمة القرار التصميمي

هناك علاقة إيجابية بين وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الأطراف في مشاريع العمارة السعودية وانخفاض حالات تعارض القرارات

المعيار الرابع – الارتباط مع الدراسات السابقة

ارتباط الدليل المقترح مع PRINCE2® 2017 Edition	المبادئ	المؤشر
معالجة أسباب الأخطاء المتكررة		
عدم متابعة مشروع فقد جدواه أو لا يتماشى مع الاستراتيجية	الاستمرارية	التبرير التجاري
توثيق الدروس المستفادة من البداية للتطوير بناءً على خبرات مشاريع سابقة	نقل الخبرة	تراكم الخبرات
عدم تداخل السلطات (اعتماد التغيير - اعتماد الميزانية) يقلل من اتاخر اتخاذ القرار	الحوكمة	المسؤوليات المحددة
منع الاستمرار في مسار خاطئ لفترة طويلة - نقاط تحكم للتصحيح	المرحلية	المراجعة الدورية
مشكلة تضخم المشاكل الصغيرة تحتاج تصعيد الأمر للمستوى الأعلى - السيطرة ضمن الحدود	الاستثناء	حدود تحمل محددة
مجالات معرفة يجب معالجتها باستمرار		
عدم التركيز على المخرجات الفنية فقط وإهمال القيمة والمنفعة	حالة العمل	تحقيق الهدف الاستراتيجي
توثيق هيكل إدارة المشروع في مصفوفة الاتصالات لمشاركة أصحاب المصلحة	الاتصالات	تنظيم هيكل المشروع
تحويل المواصفات الغامضة إلى معايير قابلة للقياس والاختبار	الجودة	تحقيق توقعات العميل
المنهج المتدرج يجعل الخطط واقعية وقابلة للإدارة، ويقلل من أخطاء التقدير الكارثية	المتابعة	تنظيم اتخاذ القرار
تحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها بشكل استباقي يمنع حدوث مفاجآت سلبية	المخاطر	خفض تكاليف الكوارث
تحديد آلية تحكم رسمية تمنع فوضى التغييرات العشوائية في الجدول الزمني والميزانية	التغيير	وضوح طلبات التغيير
ربط بين الأداء الحالي والتخطيط المستقبلي باستمرار باستخدام مقاييس موضوعية	التحكم	تقييم الأداء الحالي
تطبيق دليل موحّد لإدارة مشاريع العمارة السعودية يساهم في خفض الأخطاء المتكررة في إدارة مشاريع العمارة		

ارتباط الدليل المقترح مع Project Management Insights for Architects	المؤضر	القيمة
تحسين الأداء المقدر		
توحيد جميع المراجع في منصة واحدة - تقليل وقت البحث عن المعلومات	45.0%	توحيد المرجعيات
قوالب وإجراءات موحدة - تحسين الاتساق في تطبيق المعايير	60.0%	تطبيق المعايير
ضعف إدارة المعرفة - قاعدة معرفية تراكمية للاحتفاظ بلمعرفة المؤسسية	85.0%	تراكم الخبرات
العائد الاقتصادي المقدر		
متوسط خسائر الأخطاء الإدارية: خسائر إعادة العمل: 5.3 مليار ريال سنوياً	15.0%	تكلفة معالجة الأخطاء
وفورات المشاريع من تطبيق المعايير: توفير مباشر: 3.2-2.1 مليار ريال سنوياً	18.0%	تحسين الإنتاجية
نقاط النجاح الحرجة		
ضرورة دعم الجهات الحكومية - توفير تدريب إلزامي للممارسين	15.0%	التبني المؤسسي
تقليل أخطاء التنسيق - التطبيق المقترح يدعم برنامج BIM	40.0%	التكامل مع الأنظمة
تطبيق أحدث المعايير - توفير تحديثات تلقائية عن طريق التطبيق الرقمي	30.0%	تحديث مستمر
الحاجة لدعم فني مستمر - خفض تكلفة التحول الرقمي من خلال فوائد حقيقة للمستخدم	30.0%	مقاومة التغيير
تحسن في مؤشرات الأداء الرئيسية للمشاريع - تحسين جودة مشاريع العمارة	60.0%	توفير اقتصادي
تطبيق دليل موحّد لإدارة مشاريع العمارة السعودية يساهم في خفض الأخطاء المتكررة في إدارة مشاريع العمارة		40%

ارتباط الدليل المقترح مع City Corporations and Paurashavas	المؤضر	القيمة
تحديات مشاريع التصميم		
مشاريع تتجاوز الجدول الزمني ضعف متابعة المشاريع	35.0%	تسليم في الموعد
مشاريع تتجاوز الميزانية المعتمدة نتيجة كثرة أوامر التغيير	22.0%	خفض عدد التغييرات
أخطاء في المواصفات والمواد نتيجة نقص العمالة الماهرة	8.0%	امتثال للجودة
تأخير في اتخاذ القرارات نتيجة ضعف قنوات الاتصال	28.0%	حوكمة العمليات
فقدان أو تناقض في المخططات والموافقات تعقيد المتطلبات واللوائح	15.0%	تبسيط المتطلبات
معالجة أخطاء مشاريع التصميم		
مركزية للمستندات - إصدار واحد يحوي آخر تحديث	70.0%	التوثيق والمواصفات
سارات العمل الرقمية - تتبع آلي لحالة الطلب	30.0%	الموافقات والمراجعات
منصة تعاون واحدة - تحديثات فورية ومهمات واضحة	40.0%	التنسيق بين الجهات
أدوات مدمجة للجدولة - ربط بالمهام اليومية والموارد مع تنبيهات بالمخاطر	20.0%	الجدولة والمتابعة
نظام مركزي لمتابعة الميزانية - خفض تجاوز التكاليف غير المخطط له وتحليل تنبؤي للتكاليف	15.0%	ضبط التكاليف
أدوات رقمية لجولات التفتيش - تسجيل الملاحظات وإغلاقها إلكترونيًا وربط بمعايير السلامة	25.0%	السلامة والجودة
أرشفة رقمية - تطبيق سحابي بمعايير أمان عالية تتوافق مع متطلبات السعودية	40.0%	الأمان الرقمي
تطبيق دليل موحّد لإدارة مشاريع العمارة السعودية يساهم في خفض الأخطاء المتكررة في إدارة مشاريع العمارة		29%

ارتباط الدليل المقترح مع الدليل الاسترشادي للكود السعودي للمباني السكنية	المؤضر	القيمة
قوائم فحص رقمية لكل عنصر إنشائي بناءً على الكود - خفض الأخطاء الإنشائية	60.0%	الأخطاء الإنشائية
إلزام المقاول برفع صور/فيديو لكل مرحلة قبل اعتمادها من المهندس	80.0%	الأخطاء الإنشائية
خرائط تفاعلية للمبنى تحدد مواقع طفايات الحريق، مخارج الطوارئ، لوحات الإنذار	75.0%	أخطاء السلامة والحريق
قوائم فحص رقمية لكل عنصر إنشائي بناءً على الكود - خفض الأخطاء الإنشائية	95.0%	أخطاء السلامة والحريق
أداة حسابية مبسطة تحدد الحد الأدنى لمقاومة الحرارة (R-Value) المطلوبة لكل عنصر	70.0%	أخطاء العزل والطاقة
تبع إلكتروني لشهادات المنتج ونتائج الاختبارات المرفوعة من المورد	90.0%	أخطاء العزل والطاقة
مكتبة فيديو واسترشادية في التطبيق (كيفية صب الخرسانة، تركيب العزل، تنفيذ العزل المائي)	40.0%	أخطاء التنفيذ العامة
المكتبة متاحة للعمالة بلغاتهم (عربي، إنجليزي، أردو، إلخ) على موقع المشروع	60.0%	أخطاء التنفيذ العامة
نظام مراجعة واعتماد مخططات رقمي مع التعليق على المخطط نفسه وتتبع التعديلات	70.0%	أخطاء التنسيق والمراجعة
إصدار واحد رسمي للخطط المعتمدة للتنفيذ لا يمكن تحميله إلا من التطبيق	90.0%	أخطاء التنسيق والمراجعة
فهم جوهر المشكلة		
ضعف الإلمام بالكود من قبل العمالة: أخطاء الأساسات، الخرسانة، التسليح، العزل المائي	منخفض	الأخطاء الإنشائية
ضعف الإلمام بالكود من قبل العمالة: مخارج الطوارئ، المواد المقاومة للحريق، التهوية	منخفض	أخطاء السلامة والحريق
انقطاع المعلومة بين المصمم والمقاول: أخطاء في اختيار مواد العزل أو تركيب النوافذ	منخفض	أخطاء العزل والطاقة
انقطاع المعلومة بين المصمم والمقاول: أخطاء في التصريف الصحي والتهوية الصحية	منخفض	أخطاء التنفيذ العامة
غياب آلية للتأكد: سوء فهم متطلبات الكود، أو عدم تحديث المخططات	منخفض	أخطاء التنسيق والمراجعة
تطبيق دليل موحّد لإدارة مشاريع العمارة السعودية يساهم في خفض الأخطاء المتكررة في إدارة مشاريع العمارة		73%

ارتباط الدليل المقترح مع دليل التصميم العمراني للشريط الساحلي بحاضرة الدمام	المؤضر	القيمة
خريطة رقمية تفاعلية (GIS) للساحل المشاريع الفرعية، استخدامات الأراضي، المرافق	85.0%	التكامل الوظيفي والجمالي
محاكاة بصرية (3D) لمشاهدة "الرؤية الموحدة" للشريط وتأثير أي مشروع جديد عليه	95.0%	التكامل الوظيفي والجمالي
نظام مراقبة رقمية يرتبط بمحطات الاستشعار عن بعد (جودة الهواء، المياه، الضوضاء)	60.0%	الامتثال البيئي والاستدامة
تتبع إلكتروني للالتزامات البيئية للمقاول (مثل إدارة مخلفات البناء، حماية الشعب المرجانية)	65.0%	الامتثال البيئي والاستدامة
قوائم فحص رقمية للمواد المستدامة والتقنيات الخضراء المطلوبة في الدليل	70.0%	الامتثال البيئي والاستدامة
منصة تعاون واحدة تضم جميع الجهات (أمانة الشرقية، الهيئة الملكية، المستثمر، الاستشاري)	40.0%	التنسيق بين الجهات
مسارات عمل موحدة (Workflow) للموافقات، وتنتقل الطلبات إلكترونيًا مع إشعارات تلقائية	50.0%	التنسيق بين الجهات
غرفة عمليات رقمية مشتركة لأخذ القرارات العاجلة	60.0%	التنسيق بين الجهات
لوحة تحكم رئيسية (Dashboard) لأصحاب القرار تعرض تقدم جميع المشاريع والمؤشرات	70.0%	إدارة المشاريع الفرعية
إدارة المخاطر المركزية: حيث يتم تسجيل وتقييم المخاطر ومعالجتها بشكل استباقي	80%	إدارة المشاريع الفرعية
مكتبة رقمية للمعايير الملزمة للشريط الساحلي (مواد التشطيب، الأرصفة، الإنارة، الأثاث)	80%	الجودة والمطابقة للمعايير
رفع التقارير والصور من الموقع لمطابقتها آليًا أو يدويًا مع هذه المعايير قبل القبول النهائي	90%	الجودة والمطابقة للمعايير
القيمة الإستراتيجية للتطبيق		
كل ريال ينفق على هذا المشروع الاستراتيجي يُستثمر بكفاءة وبدون هدر	التكامل	حفظ الاستثمار الوطني
إذا نجح في مشروع معقد مثل الشريط الساحلي للدمام، يمكن تعميمه على مشاريع كبرى	المحاكاة	نشر نموذج قيادي
توفير سجل رقمي دائم لكل قرار وموافقة وإنفاق، مما يعزز النزاهة والمساءلة	المراقبة	الشفافية والمحاسبة
بناء قاعدة بيانات ضخمة عن إدارة المشاريع العمرانية المعقدة في البيئة السعودية	التفاعل	نشر الإرث المعرفي
تطبيق دليل موحّد لإدارة مشاريع العمارة السعودية يساهم في خفض الأخطاء المتكررة في إدارة مشاريع العمارة		70%

الملحق رقم (3) نتائج تفصيلية للمقابلات

نتائج المقابلة الأولى

م	السؤال	الاجابة
	مدير هيئة التراث في الطائف	لم تعد إدارة المشاريع مجرد أداة، بل تحولت إلى عنصر هام لقيادة مشاريع العمارة السعودية وجودة التنفيذ في المشروعات
1.1	من واقع خبرتك، كيف تقيّم الوضع الحالي لإدارة مشاريع العمارة في المملكة؟	مع تحول إدارة المشاريع نحو المعايير العالمية. يوجد تقدم ملحوظ في مشاريع العمارة السعودية. وتتطلع المملكة في ظل رؤية 2030 لجودة حياة أفضل للمواطنين. لكن لا يزال هناك تحدٍ في تكامل الجهود وجودة التنسيق بين الأطراف المختلفة.
1.2	ما هي أبرز التحديات أو المعوقات في إدارة المشاريع المعمارية (تأثير أصحاب المصلحة)؟	تكمن التحديات في تعدد الأطراف واختلاف أولوياتهم مما يسبب تضارب المصالح، بالإضافة إلى بطء القرارات التصميمية.
1.3	هل يوجد تباين في الأداء أو المخرجات عند العمل مع جهات متعددة في إدارة المشاريع المعمارية؟	نعم، يوجد تباين واضحفي الأداء والمخرجات. يظهر في بطأ تراخيص البناء وعدم الحفاظ على التراث التاريخي الكبير في مدينة الطائف، وعدم الوعي لدى المواطن بأهمية هذا التراث، مما يؤدي إلى غياب الرؤية الموحدة، وتباين في جودة وسرعة التنفيذ بين المواقع المختلفة.
1.4	إلى أي مدى تعتقد أن الممارسات الحالية تستوعب الهوية المعمارية السعودية وتقدم حلول معاصرة تعكس القيَم الجمالية والتراثية للمملكة؟	تشهد الممارسات المعمارية تطورا ملحوظا. لم تعد الهوية خيارًا بل ضرورة للحفاظ على التراث الوطني عبر "خريطة العمارة السعودية" التي تحدد طرازًا لكل منطقة، مع التركيز على دمج الأصالة بالمعاصرة وتطبيقها إلزاميًا على المشاريع الجديدة.
2.1	كيف يحقق دليل موحّد لإدارة المشاريع التوازن بين تعزيز الهوية السعودية والممارسات العالمية؟	وجود دليل موحد لإدارة مشاريع العمارة السعودية مطلب هام جدا في المرحلة القادمة. ويعد "ميثاق الملك سلمان العمراني" المرجع التصميمي الأساسي للعمارة السعودية. التي يجب أن تلتزم بها المشاريع .إن تطبيق هذا الميثاق يضمن التزام المشاريع بهوية سعوديةمتميزة،يتوافق مع الممارسات العالمية في إدارة المشاريع
2.2	ما هي العناصر التي يجب أن يراعيها الدليل لتعزيز الهوية المعمارية السعودية مثل تفعيل ميثاق الملك سلمان العمراني؟	هناك ستة معايير إلزامية في ميثاق الملك سلمان العمراني، وهي الأصالة لكي نحافظ على التراث ونبرز هوية المكان، ثم الاستمرارية التي تعبر عن الثقافة المحلية المتميزة للمكان، ثم الإنسان الذي يلبي احتياجات المجتمع المحلي، ثم محور المعيشة الذي يؤكد على تحسين جودة حياة المواطن ثم الابتكار الذي يشجع حلول معمارية عصرية، ثم الاستدامة الذي يضمن مراعاة الاستدامة البيئية في التنفيذ.
2.3	هل هناك ممارسات عالمية تجد أنها لا تتناسب مع طبيعة العمل أو الثقافة المحلية ولا تقدم أدوات وإجراءات محددة لزيادة الفعالية والتحكم في المشاريع ؟	تعد الممارسات العالمية دليل يوجه مشاريع العمارة إلا أنها تفتقر لمراعاة الهوية المعمارية المحلية للمملكة لأن اهتمام المملكة بتنوع التراث المحلي وظهور الثقافة المحلية كأحد موجهات العمارة السعودية يعكس التباين بين الممارسات العالمية وتطبيق الهوية المعمارية السعودية ولعل تطوير صور الطائف التاريخية هو خير مثال على الحفاظ على الهوية المحلية والالتزام بطابع يعكس ثقافة المجتمع أيضا نواجه في مشاريع العمارة السعودية متطلبات بيئية محلية مختلفة عن الممارسات العالمية مثل مراعاة الظروف المناخية المتميزة في مناطق المملكة وهو ما لا نجده في الممارسات العالمية
2.4	إلى أي مدى يمكن تكيف تلك الممارسات العالمية مع الهوية المحلية (تأثير أصحاب المصلحة)؟	هناك فرصة كبية للتكيف مع الهوية المحلية باستخدام الممارسات العالمية بطريقة تعكس الثقافة المحلية وتراعي الخصوصية في مشاريع العمارة السعودية كما الممارسات العالمية في تطوير أساليب مشاركة أصحاب المصلحة وهو ما يظهر بدور بارز في مشاريع الحفاظ على التراث المحلي

3.1	كيف تصف مستوى وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة (مالك، استشاري، مقاول)؟	هناك تضارب في الأدوار بشكل عام بين أصحاب المصلحة في مشاريع العمارة السعودية، ويظهر هذا التضارب في غموض النطاق في مشاريع العمارة السعودية بالنسبة للاستشاري، وتداخل في صلاحيات المالك مع الجهات الرقابية . هذا التداخل يسبب إعادة عمل، تأخيرات، ونزاعات تعاقدية. في مشاريع هيئة التراث تحديدًا، يزداد التعقيد بسبب تدخل جهات متعددة (البلدية، السياحة، الآثار) مما يستدعي توثيقًا أدق للصلاحيات.
3.2	ما هي الآليات أو الأدوات التي تقترحها لتوضيح مسار اتخاذ القرار وتوزيع المهام بشكل فاعل (تأثير أصحاب المصلحة)؟	لابد من وضوح النطاق لدى جميع أصحاب المصلحة، ووضوح آلية اتخاذ القرار مما يسرع من عملية التصميم ويتجاوز المعوقات التي تؤدي لتأخر تنفيذ المشاريع كما يجب الاهتمام بإدارة الوثائق في المشاريع التأكيد على اعتماد الوثائق بعد مراجعة دقيقة من جميع أصحاب المصلحة
3.3	هل هناك ممارسات إدارية في مشاريع العمارة السعودية حققت نجاح في اتخاذ القرارات التصميمية بمقاييس محددة أو مواصفات لعناصر معمارية وتخطيطية محددة؟	خريطة العمارة السعودية هي أهم وثيقة للالتزام بالاشتراطات التصميمية بالإضافة لميثاق الملك سلمان العمراني الذي يساعد في توحيد الهوية السعودية هذا بالإضافة لاشتراطات منظمة اليونسكو لتحديد المواقع التراثية والحفاظ عليها
3.4	إلى أي مدى يمكن للدليل تقليل تعارض أو تداخل في القرارات بسبب عدم وضوح الصلاحيات (تأثير أصحاب المصلحة)؟	الدليل يحدد نقاط القوة ونقاط الضعف في عمارة السعودية، ويبرز أهمية الدمج بين التصميم والهوية المحلية وثقافة المجتمع، كما انه أداة جيدة لفصل النزاعات بين الجهة الرقابية والاستشاري أو المقاول، وبذلك يضمن التزام أصحاب المصلحة جميعا بمبادئ الحفاظ على الهوية المعمارية والاستدامة البيئية عند تنفيذ تلك المشاريع
4.1	كيف يساهم الدليل المقترح بشكل مباشر في رفع كفاءة إدارة المشاريع وتحسين مؤشرات الأداء وتطبيق طراز معماري يزخر بالأصالة والثراء؟	يقدم الدليل محطات هامة في دورة حياة المشروع، ومنها رفع جودة تنفيذ المشاريع، والتازم المشاريع بالهوية المحلية، وتلافي التأخير في اتخاذ القرار، وجود مؤشرات اداء واضحة لتقدم المشاريع، وتطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع.
4.2	ما هي الأدوات أو النماذج العملية المقترحة (مثل نماذج دراسات الجدوى، عقود نموذجية، جداول متابعة) التي تساهم في تطبيق دليل موحد لإدارة مشاريع العمارة السعودية؟	من وجهة نظري تلعب العقود دورا هاما في نجاح المشاريع، وتقلل من النزاع بين أطراف العقد، أيضا وجود سجل للمبتني التراثية وحالتها، أيضا فتح منصة موحدة للتراخيص في كافة المجالات، بالإضافة لجداول فعاليات ثقافية تدمج المجتمع مع التراث المحلي العريق.
4.3	هل هناك طريقة لنشر وتدريب العاملين على هذا الدليل لضمان تطبيقه بشكل صحيح (تأثير أصحاب المصلحة)؟	تعمل هيئة التراث على تطبيق برامج توعية مستمرة ودورات تدريبية للعاملين بها، وتضمن تلك الدورات زيادة الوعي بالحفاظ على التراث المادي والمعنوي، كما تقوم الهيئة بروش تفاعلية لأطراف المصلحة، وتعرض فيها تجارب نجاح لتطبيق معايير التراث الوطني.
4.4	ما هي النصيحة التي تود توجيهها لفريق إعداد هذا الدليل لضمان نجاحه وقبوله بهدف ابتكار أفكار إبداعية وترجمتها إلى نجاحات ومكاسب ؟	نصيحتي ألا يكون الدليل المقترح وثيقة جامدة، بل هو تفاعل من جميع أطراف المصلحة لخلق نموذج حيوي لتطبيق الهوية المعمارية في مشاريع العمارة، مع ضرورة الاهتمام بالممارسات العالمية وخاصة في الاستدامة البيئية، ومن أسباب نجاح الدليل هو الدعم السياسي لتطبيق الدليل في مشاريع العمارة السعودية.

نتائج المقابلة الثانية

م	السؤال	الاجابة
	مسؤول الاستوديو العمراني بالطائف	الاستوديو العمراني هو ذراع التطبيق والرقابة لخريطة العمارة السعودية في الطائف. لضمان تحقيق الهوية المحلية.
1.1	من واقع خبرتك، كيف تقيّم الوضع الحالي لإدارة مشاريع العمارة في المملكة؟	يشهد قطاع إدارة المشاريع المعمارية نقلة نوعية غير مسبوقة، في تطبيق ملامح خريطة العمارة السعودية ضمن مشاريع العمارة السعودية، والتزام مشاريع التنفيذ بتحقيق الهوية المحلية لكل طراز معماري بالمملكة، والذي يضم 19 طراز معماري متنوع.
1.2	ما هي أبرز التحديات أو المعوقات في إدارة المشاريع المعمارية (تأثير أصحاب المصلحة)؟	هناك تحديات تواجه تطبيق العمارة السعودية في المشاريع، ومن أهمها تضارب اتخاذ القرار بين الجهات التي تراقب هوية السعودية، سواء المالك أو المطور أو المقاول أو الاستشاري.
1.3	هل يوجد تباين في الأداء أو المخرجات عند العمل مع جهات متعددة في إدارة المشاريع المعمارية؟	لا توجد رؤية واضحة لمخرجات المشاريع المعمارية، مما يؤثر علة جودة مخرجات المشاريع، تاخر الالتزام بالجدول الزمني لتنفيذها، وصعوبة استخراج التصاريح التي تصدرها الأمانة للتوافق مع الضوابط والاشتراطات المحلية
1.4	إلى أي مدى تعتقد أن الممارسات الحالية تستوعب الهوية المعمارية السعودية وتقدم حلول معاصرة تعكس القيَم الجمالية والتراثية للمملكة؟	خريطة العمارة السعودية التي أطلقت برعاية واي العهد حددت 19 طراز معماري تعكس الخصائص المحلية لكل منطقة. ويلعب استوديو التصميم دورا هاما في الالتزام بالموجهات المعمارية في المشاريع، مما يحقق التوازن بين الأصالة والمعاصرة.
2.1	كيف يحقق دليل موحّد لإدارة المشاريع التوازن بين تعزيز الهوية السعودية والممارسات العالمية؟	سيكون الدليل المقترح مرجع لكافة أصحاب المصلحة، لتطبيق موجهات التصميم المعماري، من خلال إجراءات موحدة خلال دورة حياة المشرزع، مع الامتثال لخريطة العمارة السعودية كمرجع للمصممين، وتذليل كافة العقبات لاستخراج التصاريح لتنفيذ تلك المشاريع.
2.2	ما هي العناصر التي يجب أن يراعيها الدليل لتعزيز الهوية المعمارية السعودية مثل تفعيل ميثاق الملك سلمان العمراني؟	الاستوديو العمراني في الطائف يسعى لتحين الطراز المعماري للمباني من خلال قيم ميثاق الملك سلمان العمراني، وهي الأصالة والاستمرارية ومحور الإنسان وجودة المعيشة والابتكار والاستدامة، ويتضح ذلك في المراقبة الدقيقة لوثائق رسمية وتقارير وموجهات تصميمية ومستندات تنظيمية صادرة عن الجهات المعنية بالمشروع، لتطوير وهيكله الإداري والتنظيمي، وآليات سير العمل في مراحله المختلفة.
2.3	هل هناك ممارسات عالمية تجد أنها لا تتناسب مع طبيعة العمل أو الثقافة المحلية ولا تقدم أدوات وإجراءات محددة لزيادة الفعالية والتحكم في المشاريع ؟	لا شك أن الممارسات العالمية في إدارة المشاريع تشكل نقطة قوة لاستوديو الطائف، إلا أنها بعيدة تماما عن الهوية المحلية لمدينة الطائف. حيث يساعد تطبيق الممارسات العالمية في العمليات الإدارية (التخطيط، التنفيذ، المتابعة)، لكنها لا تركز على الموجهات التصميمية للعمارة السعودية (البيئية، الثقافية، الجمالية). إن الفصل بين إدارة المشروع من جهة، والتصميم المعماري من جهة أخرى، يؤدي إلى فجوة بين ما يُخطط له على الورق وما يُنفذ فعليًا على أرض الواقع. لذا يجب النظر إلى مشروع العمارة السعودية كمشروع متكامل تتداخل فيه التصميم والإدارة
2.4	إلى أي مدى يمكن تكيف تلك الممارسات العالمية مع الهوية المحلية (تأثير أصحاب المصلحة)؟	يعد مشاركة أصحاب المصلحة ركيزة أساسية في نجاح تطبيق الدليل المقترح، حيث يظهر أهمية مشاركتهم في مراحل التصميم لكي تعكس الثقافة المحلية، وأيضا في مرحلة التنفيذ في تضافر جهود المجتمع المحلي في نجاح تلك المشاريع.

3.1	كيف تصف مستوى وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة (مالك، استشاري، مقاول)؟	يزداد تعقيد الأدوار والمسؤوليات في مشاريع العمارة السعودية، نظرا لتعدد الأطراف وصعوبة التنسيق في اتخاذ القرارات، وهو ما يساعد على تأخر بعض المشاريع، أو عدم وضوح النطاق الفعلي للمشاريع، لذا يعمل استوديو الطائف على تلافي تلك العقبة، من خلال المشاركة المجتمعية لكافة الأطراف في تحديد الموجاهت المعمارية والمشاركة في التنفيذ.
3.2	ما هي الآليات أو الأدوات التي تقترحها لتوضيح مسار اتخاذ القرار وتوزيع المهام بشكل فاعل (تأثير أصحاب المصلحة)؟	الدقة في توزيع المسؤوليات، ووضوح آليات إصدار التراخيص، ونشر الوعي بالموجهات المعمارية، ووضوح قنوات التواصل بين أصحاب المصلحة، وإصدار تقارير دورية تعكس التقدم في تطبيق العمارة السعودية، وإعداد منصة موحدة لمراقبة مشاريع العمارة السعودية.
3.3	هل هناك ممارسات إدارية في مشاريع العمارة السعودية حققت نجاح في اتخاذ القرارات التصميمية بمقاييس محددة أو مواصفات لعناصر معمارية وتخطيطية محددة؟	بدأت الاستوديوهات التصميمية في كافة مناطق المملكة، بمقاييس محددة للعمارة السعودية، تضم 19 طراز معماري، ويتم مراقبة أدائها من الاستوديو المعماري الوطني، الذي يحدد جوانب القصور، ويعرض قصص النجاح، وكانت تجربة استوديو الطائف من التجارب الناجحة في تفعيل الموجهات المعمارية.
3.4	إلى أي مدى يمكن للدليل تقليل تعارض أو تداخل في القرارات بسبب عدم وضوح الصلاحيات (تأثير أصحاب المصلحة)؟	تقلل الإجراءات الواضحة في الدليل المقترح من التعارض والتداخل في القرارات التصميمية، فهي تحدد المسار الصحيح لمراقبة الهوية المحلية، وتضع بوضوح صلاحيات جميع الأطراف من مقاولين واستشاريين وجهة مالكة، وكيفية فض النزاعات بين الأطراف لتعزيز الهوية المحلية.
4.1	كيف يساهم الدليل المقترح بشكل مباشر في رفع كفاءة إدارة المشاريع وتحسين مؤشرات الأداء وتطبيق طراز معماري يزخر بالأصالة والثراء؟	يساهم الدليل المقترح في رفع كفاءة إدارة المشاريع، كما يحدد الممارسات الناجحة في تطبيق الموجهات المعمارية، ويعالج الدليل الانحرافات في إدارة المشاريع (وقت - تكلفة - نطاق - جودة)، ويحدد خطوات المعالجة المطلوبة لتطبيق الهوية المحلية في المشاريع.
4.2	ما هي الأدوات أو النماذج العملية المقترحة (مثل نماذج دراسات الجدوى، عقود نموذجية، جداول متابعة) التي تساهم في تطبيق دليل موحد لإدارة مشاريع العمارة السعودية؟	هناك العديد من الأدوات والنماذج المستخدمة في استوديو الطائف، ومنها مصفوفة المسؤوليات، سجل المخاطر، منصات رقمية للوقت والتكلفة، تقارير دورية لمراقبة الأداءنماذج جودة لتدقيق الامتثال لمعايير الجودة.
4.3	هل هناك طريقة لنشر وتدريب العاملين على هذا الدليل لضمان تطبيقه بشكل صحيح (تأثير أصحاب المصلحة)؟	يتبنى استوديو الطائف مجموعة من الفعاليات التدريبية لنشر الوعي بضرورة تطبيق الهوية المحلية في المشاريع، ومنها برامج تدريبية متخصصة، مكتبة رقمية للمشاريع، ورش عمل مع أطراف المصلحة، تقارير عن قصص نجاح المشاريع.
4.4	ما هي النصيحة التي تود توجيهها لفريق إعداد هذا الدليل لضمان نجاحه وقبوله بهدف ابتكار أفكار إبداعية وترجمتها إلى نجاحات ومكاسب ؟	بناء قاعدة بيانات محلية لتوثيق الأنماط المعمارية في الطائف. توضيح الموجهات وتقديم الاستشارات الفنية لكي تكون الجسر بين المصممين والمقاولين من جهة، وبين الجهات العليا من جهة أخرى. تنظيم ورش عمل لشرح الموجهات التصميمية وكيفية تطبيقها. متابعة المشاريع التي تطبق الموجهات بنجاح في الطائف وتوثيقها.

نتائج المقابلة الثالثة

م	السؤال	الاجابة
	مساعد الأمين لشؤون المدينة - أمانة الطائف	التطوير والسرعة في الإنجاز هما أساس لتنفيذ مشاريع البنية التحتية كالطرق وتصريف السيول مع تعزيز معايير الجودة.
1.1	من واقع خبرتك، كيف تقيّم الوضع الحالي لإدارة مشاريع العمارة في المملكة؟	تحتاج إدارة المشاريع لوضوح اتخاذ القرار. وتعاون كافة الأطراف في تنفيذ المشاريع، مما يستدعي وجود دليل موحد لإجراءات تنفيذ المشاريع.
1.2	ما هي أبرز التحديات أو المعوقات في إدارة المشاريع المعمارية (تأثير أصحاب المصلحة)؟	التنسيق مع الجهات الحكومية لإصدار التصاريح (الكهرباء، المياه) لتنفيذ أعمالها بالتزامن، يعد من أهم تحديات مشاريع البنية التحتية.
1.3	هل يوجد تباين في الأداء أو المخرجات عند العمل مع جهات متعددة في إدارة المشاريع المعمارية؟	عند العمل مع وزارة النقل، شركة المياه الوطنية، وهيئة تطوير الطائف، نجد لكل جهة أولوياتها وإجراءاتها المالية والإدارية الخاصة. هذا يؤدي أحياناً إلى إعادة العمل أو تعديل التصاميم.
1.4	إلى أي مدى تعتقد أن الممارسات الحالية تستوعب الهوية المعمارية السعودية وتقدم حلول معاصرة تعكس القيَم الجمالية والتراثية للمملكة؟	محاولات جيدة في المشاريع الكبرى، ولكن على مستوى مشاريع المدينة اليومية (الأرصفة، أعمدة الإنارة، تصاميم الحدائق) غالباً ما تُستخدم حلول نمطية.
2.1	كيف يحقق دليل موحّد لإدارة المشاريع التوازن بين تعزيز الهوية السعودية والممارسات العالمية؟	التركيز في الدليل على إدارة الجودة، والجدولة الزمنية، وإدارة المخاطر، لضمان أن المخرجات المعمارية ليعكس هويتنا.
2.2	ما هي العناصر التي يجب أن يراعيها الدليل لتعزيز الهوية المعمارية السعودية مثل تفعيل ميثاق الملك سلمان العمراني؟	يترجم الدليل مبادئ الميثاق من خلال: تفضيل المواد المحلية في البناء، استخدام العناصر المعمارية المحلية مثل الظلال، التوجيه نحو ترشيد الطاقة واستدامة المباني.
2.3	هل هناك ممارسات عالمية تجد أنها لا تتناسب مع طبيعة العمل أو الثقافة المحلية ولا تقدم أدوات وإجراءات محددة لزيادة الفعالية والتحكم في المشاريع ؟	عض الممارسات الغربية تعتمد على افتراض أن جميع الأطراف مستقلون تماماً ويملكون صلاحيات كاملة، بينما في مشاريعنا، القرار النهائي غالباً ما يحتاج إلى توقيعات متعددة.
2.4	إلى أي مدى يمكن تكيف تلك الممارسات العالمية مع الهوية المحلية (تأثير أصحاب المصلحة)؟	تفعيل الاجتماعات الدورية (ممارسة عالمية) لتصبح أكثر فعالية من خلال استضافة كبار السن أو ممثلي الأحياء للتشاور معهم في تطبيق العمارة السعودية.

3.1	كيف تصف مستوى وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة (مالك، استشاري، مقاول)؟	الوضوح متفاوت ويحتاج إلى تحسين. مثلاً، قد يتدخل الاستشاري في تفاصيل تنفيذ المقاول، أو المالك (الأمانة) يطلب تغييرات مباشرة من المقاول دون المرور على الاستشاري.
3.2	ما هي الآليات أو الأدوات التي تقترحها لتوضيح مسار اتخاذ القرار وتوزيع المهام بشكل فاعل (تأثير أصحاب المصلحة)؟	وجود آلية واضحة لاتخاذ القرارات، ووضوح الأدوار بين أصحاب المصلحة، وسرعة التنسيق لإصدار تصاريح الخدمات.
3.3	هل هناك ممارسات إدارية في مشاريع العمارة السعودية حققت نجاح في اتخاذ القرارات التصميمية بمقاييس محددة أو مواصفات لعناصر معمارية وتخطيطية محددة؟	نعم مبادرات الوزارة لتعزيز الهوية المعمارية، والتي تمثلت في الاستوديو العمراني بكل منطقة من مناطق المملكة.
3.4	إلى أي مدى يمكن للدليل تقليل تعارض أو تداخل في القرارات بسبب عدم وضوح الصلاحيات (تأثير أصحاب المصلحة)؟	الدليل مرجع أساسي لتنظيم الصلاحيات، ومنع تضارب القرارات في مشاريع العمارة السعودية.
4.1	كيف يساهم الدليل المقترح بشكل مباشر في رفع كفاءة إدارة المشاريع وتحسين مؤشرات الأداء وتطبيق طراز معماري يزخر بالأصالة والثراء؟	مؤشرات الأداء تعكس بشكل فعال تطور المشاريع في تطبيق الهوية السعودية، وتحسن من جودة مخرجات المشاريع، مع الربط بين الأصالة والثراء.
4.2	ما هي الأدوات أو النماذج العملية المقترحة (مثل نماذج دراسات الجدوى، عقود نموذجية، جداول متابعة) التي تساهم في تطبيق دليل موحد لإدارة مشاريع العمارة السعودية؟	عقود موحدة لمشاريع العمارة السعودية، منصة إصدار تصاريح الخدمات، ورش تفاعلية مع الوزارة لنشر الوعي بالدليل، دراسات جدوى للمشاريع قبل طرحها.
4.3	هل هناك طريقة لنشر وتدريب العاملين على هذا الدليل لضمان تطبيقه بشكل صحيح (تأثير أصحاب المصلحة)؟	يمثل التدريب حجر زاوية في نشر مفاهيم العمارة السعودية، ولا شك أنك الكوارد الوطنية تسعى لتطوير مهارتها خاصة في مجال العمارة السعودية.
4.4	ما هي النصيحة التي تود توجيهها لفريق إعداد هذا الدليل لضمان نجاحه وقبوله بهدف ابتكار أفكار إبداعية وترجمتها إلى نجاحات ومكاسب ؟	المرونة في تطبيق الدليل وفق خصوصية كل مشروع، وإبراز النماذج الناجحة في التطبيق.

نتائج المقابلة الرابعة

م	السؤال	الاجابة
	دكتور التصميم المستدام - جامعة الطائف	ابتكار حلول جديدة في البناء المستدام ونشرها ومرونة تطبيقها.
1.1	من واقع خبرتك، كيف تقيّم الوضع الحالي لإدارة مشاريع العمارة في المملكة؟	الوضع الحالي يمر بمرحلة انتقالية في مشاريع العمارة السعودية، لكن ما زال الفصل قائماً بين "الإدارة" و"التصميم". نرى مشاريع تُدار بكفاءة زمنية ولكنها تفتقر للعمق في معالجة قضايا الاستدامة البيئية والهوية الثقافية.
1.2	ما هي أبرز التحديات أو المعوقات في إدارة المشاريع المعمارية (تأثير أصحاب المصلحة)؟	غياب الرؤية التكاملية طويلة المدى. سرعة انهاء المشاريع يؤدي إلى التنازل عن متطلبات الاستدامة الأساسية بحجة التكلفة المبدئية. وصعوبة قياس العائد على الاستثمار للعناصر المستدامة.
1.3	هل يوجد تباين في الأداء أو المخرجات عند العمل مع جهات متعددة في إدارة المشاريع المعمارية؟	المقاول يركز على التكلفة، والاستشاري على الشكل، والمالك على السرعة. التحدي الحقيقي هو عدم وجود "منسق استدامة" أو دور واضح يضمن ترجمة الأهداف البيئيةفي مراحل المشروع.
1.4	إلى أي مدى تعتقد أن الممارسات الحالية تستوعب الهوية المعمارية السعودية وتقدم حلول معاصرة تعكس القيَم الجمالية والتراثية للمملكة؟	يوجد تباين واضح بين الأداء والخرجات فنرى تكراراً للعناصر التراثية توضع على واجهات زجاجية حديثة، دون فهم للقيم البيئية والاجتماعية التي أنتجتها.
2.1	كيف يحقق دليل موحّد لإدارة المشاريع التوازن بين تعزيز الهوية السعودية والممارسات العالمية؟	التركيز على "الاستدامة الشاملة". الممارسات العالمية تقدم لنا أدوات قياس وتقييم دقيقة (مثل أنظمة الـ LEED أو Mostadam)، بينما الهوية المحلية تقدم لنا الحلول المكانية والاجتماعية.
2.2	ما هي العناصر التي يجب أن يراعيها الدليل لتعزيز الهوية المعمارية السعودية مثل تفعيل ميثاق الملك سلمان العمراني؟	نسبة مئوية إلزامية لاستخدام مواد البناء المحلية. معايير أداء للفراغات الخارجية تقيس معدلات الظل والرطوبة. تقييم المشاريع بعد التنفيذ لقياس رضا العميل.
2.3	هل هناك ممارسات عالمية تجد أنها لا تتناسب مع طبيعة العمل أو الثقافة المحلية ولا تقدم أدوات وإجراءات محددة لزيادة الفعالية والتحكم في المشاريع ؟	نعم، بعض أنظمة الاستدامة العالمية (كالـ LEED) قد تكون معقدة ومكلفة، وقد لا تراعي بشكل كافٍ الأولويات المحلية مثل كفاءة استخدام المياه أو التكيف مع المناخ الصحراوي القاسي بنفس أهمية تركيزها على الطاقة. تطبيقها بحذافيرها قد يكون غير فعال ويشتت الجهد بدلاً من توجيهه.
2.4	إلى أي مدى يمكن تكيف تلك الممارسات العالمية مع الهوية المحلية (تأثير أصحاب المصلحة)؟	يجب أن تتضمن المشاريع تقييم بيئي واجتماعي. يجب أن تلتزم المشاريع بمعايير الثقافة المحلية. يجب مشاركة المجتمع المحلي في الحفاظ على الهوية المعمارية.

3.1	كيف تصف مستوى وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة (مالك، استشاري، مقاول)؟	مراقبة جودة التصميم الحضري (ترشيد المياه والطاقة). مراقبة تفعيل مشاركة المجتمع في الاستدامة والحفاظ على الثقافة.
3.2	ما هي الآليات أو الأدوات التي تقترحها لتوضيح مسار اتخاذ القرار وتوزيع المهام بشكل فاعل (تأثير أصحاب المصلحة)؟	إنشاء "بطاقة أداء المشروع" متعددة الأبعاد. توجيه المشاريع الكبرى لقياس البصمة الكربونية. استحداث مؤشر الهوية المعمارية المحلية ويقيس رضا السكان.
3.3	هل هناك ممارسات إدارية في مشاريع العمارة السعودية حققت نجاح في اتخاذ القرارات التصميمية بمقاييس محددة أو مواصفات لعناصر معمارية وتخطيطية محددة؟	مدينة عبدالله للعلوم والتقنية (تطبيق معايير الاستدامة). مشروع وادي الياسمين في جدة (المعاصرة والهوية المحلية).
3.4	إلى أي مدى يمكن للدليل تقليل تعارض أو تداخل في القرارات بسبب عدم وضوح الصلاحيات (تأثير أصحاب المصلحة)؟	ربط مؤشرات الأداء مع الاستدامة (نسبة الهوية المعمارية - نسبة ترشيد الطاقة - نسبة مشاركة المجتمع).
4.1	كيف يساهم الدليل المقترح بشكل مباشر في رفع كفاءة إدارة المشاريع وتحسين مؤشرات الأداء وتطبيق طراز معماري يزخر بالأصالة والثراء؟	تقييم الأثر البيئي للمشاريع - تقييم الحفاظ على الطراز المعماري - تقييم التزام العقود بمعايير الاستدامة.
4.2	ما هي الأدوات أو النماذج العملية المقترحة (مثل نماذج دراسات الجدوى، عقود نموذجية، جداول متابعة) التي تساهم في تطبيق دليل موحد لإدارة مشاريع العمارة السعودية؟	دراسات جدوى حقيقية للمشاريع - عقود ذكية تربط المستخلصات بأداء المشاريع - منصة ذكية تعرض مؤشر استهلاك المباني للطاقة.
4.3	هل هناك طريقة لنشر وتدريب العاملين على هذا الدليل لضمان تطبيقه بشكل صحيح (تأثير أصحاب المصلحة)؟	ورش عمل تفاعلية مع كافة أصحاب المصلحة حول مواضيع الاستدامة في البناء مثل (المختبر الحضري - الشهادات الاحترافية في الاستدامة - المشاريع التي حققت أعلى مؤشرات استدامة).
4.4	ما هي النصيحة التي تود توجيهها لفريق إعداد هذا الدليل لضمان نجاحه وقبوله بهدف ابتكار أفكار إبداعية وترجمتها إلى نجاحات ومكاسب ؟	الأبحاث المستمرة هي الطريق الصحيح لتغذية الدليل المقترح، وكلما كان البناء مراعيا لمناخ المنطقة فهو دليل على نجاح الدليل في تطبيق الاستدامة في البناء، لأن الهدف الأساسي هو جودة الحياة للناس من خلال بناء مستدام.

نتائج المقابلة الخامسة

م	السؤال	الاجابة
	دكتور تكنولوجيا البناء - جامعة الطائف	التركيز على الجوانب التقنية، أنظمة البناء الحديثة، مواد البناء، وتقنيات التشييد، التي تحقق الهوية المعمارية المحلية. وإدراك القيمة طويلة المدى للاستثمار في تكنولوجيا البناء.
1.1	من واقع خبرتك، كيف تقيّم الوضع الحالي لإدارة مشاريع العمارة في المملكة؟	الاعتماد الكبير على الطرق التقليدية في التنفيذ، بينما العالم يتجه نحو التصنيع المسبق والروبوتات والذكاء الاصطناعي. الإدارة الحالية غالباً ما (تُعالج المشكلات عند حدوثها بدلاً من أن تتوقع المشكلات قبل وقوعها باستخدام تقنيات المحاكاة والنمذجة.
1.2	ما هي أبرز التحديات أو المعوقات في إدارة المشاريع المعمارية (تأثير أصحاب المصلحة)؟	مقاومة التغيير التقني وعدم مواءمة العقود. من أكبر المعوقات أن المقاولين والاستشاريين قد يترددون في تبني تقنيات جديدة مثل الـ BIM (نمذجة معلومات المباني) أو التصنيع المسبق، بحجة التكلفة الأولية أو نقص الخبرة.
1.3	هل يوجد تباين في الأداء أو المخرجات عند العمل مع جهات متعددة في إدارة المشاريع المعمارية؟	عندما نعمل مع مقاول من الدرجة الأولى يستخدم أنظمة متطورة، وآخر لا يزال يعمل بالطرق اليدوية، فإن التكامل بينهما يصبح كابوساً. هذا التباين يؤدي إلى فقدان دقة المعلومات وتضارب البيانات، مما يؤثر سلباً على الجدول الزمني والتكلفة النهائية للمشروع.
1.4	إلى أي مدى تعتقد أن الممارسات الحالية تستوعب الهوية المعمارية السعودية وتقدم حلول معاصرة تعكس القيَم الجمالية والتراثية للمملكة؟	نستخدم الخرسانة المسلحة لتقليد "المشربيات" الخشبية، مما يفقدها وظيفتها في تلطيف الهواء وتوفير الظل. الحل المعاصر الحقيقي هو "هندسة المواد" لإنتاج مواد بناء جديدة تحاكي أداء المواد التقليدية (كالطوب الطيني).
2.1	كيف يحقق دليل موحّد لإدارة المشاريع التوازن بين تعزيز الهوية السعودية والممارسات العالمية؟	بأن يفرض معايير أداء بدلاً من حلول جاهزة. بما يحقق معامل انتقال حراري (U-Value) معيناً، وأن تكون نسبة الانعكاس الحراري (SRI) كذا. هذا يسمح للمصممين والمنفذين بالابتكار واستخدام أي تكنولوجيا عالمية مع الحفاظ على المظهر الجمالي المطلوب.
2.2	ما هي العناصر التي يجب أن يراعيها الدليل لتعزيز الهوية المعمارية السعودية مثل تفعيل ميثاق الملك سلمان العمراني؟	توثيق خصائص المواد المحلية (الجرانيت، الرخام، الطين) وأدائها، وتشجيع البحث والتطوير لتحسينها تقنياً. السماح باستخدام أنظمة إنشائية حديثة (كالـ SIPs أو الـ ICFs) شريطة أن تُنهي بمواد محلية أو بلمسات تعكس الهوية. التزام بمتطلبات الأداء الحراري التي تتوافق مع مناخ كل منطقة، وهذا في حد ذاته يعيد إحياء مبدأ البناء المتجاوب مع المناخ.
2.3	هل هناك ممارسات عالمية تجد أنها لا تتناسب مع طبيعة العمل أو الثقافة المحلية ولا تقدم أدوات وإجراءات محددة لزيادة الفعالية والتحكم في المشاريع ؟	نعم، بعض أنظمة العقود المتكاملة المتطورة جداً قد لا تتناسب مع سوقنا المحلي. تطبيق أنظمة الروبوتات والأتمتة بشكل كامل ما زال مبكراً بسبب طبيعة القوى العاملة وتكلفتها، وقد يؤدي إلى صراعات مجتمعية إذا لم يُدار بحكمة.
2.4	إلى أي مدى يمكن تكيف تلك الممارسات العالمية مع الهوية المحلية (تأثير أصحاب المصلحة)؟	يمكن تكييفها تدريجياً وبذكاء. بدلاً من القفز مباشرة إلى الأتمتة الكاملة، يمكن البدء بتقنيات "التصنيع المسبق" (Prefabrication) للعناصر المتكررة. هذا يرفع الجودة ويقلل الوقت، ويخلق صناعة محلية جديدة، ويتوافق مع ثقافتنا في العمل اليدوي الماهر إذا تم تدريب العمالة عليه.

3.1	كيف تصف مستوى وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة (مالك، استشاري، مقاول)؟	وضوح الأدوار في المراحل التقليدية، وغموضها في المراحل التقنية المتقدمة. الكل يعرف دور المقاول في الصب، والاستشاري في الإشراف. لكن عندما نتحدث عن "إدارة معلومات المشروع"، أو "مراقبة جودة التصنيع المسبق"، أو "تكامل أنظمة الـ BIM"، هنا تبدأ الأدوار بالتداخل.
3.2	ما هي الآليات أو الأدوات التي تقترحها لتوضيح مسار اتخاذ القرار وتوزيع المهام بشكل فاعل (تأثير أصحاب المصلحة)؟	خطة التنفيذ باستخدام تقنية BIM مما يسمح بتكامل المعلومات بين جميع الأطراف واكتشاف الانحرافات في وقت مبكر. مركز تحكم في البيانات والمكتبة الرقمية لنشر أحدث التقنيات وأفضل الممارسات ووضوح صلاحيات الوصول للمعلومات.
3.3	هل هناك ممارسات إدارية في مشاريع العمارة السعودية حققت نجاح في اتخاذ القرارات التصميمية بمقاييس محددة أو مواصفات لعناصر معمارية وتخطيطية محددة؟	نعم، مشاريع "شركة تطوير المربع الجديد" و "قدية" و "البحر الأحمر" تعتمد بشكل كبير على "التوأمة الرقمية" (Digital Twins) والـ BIM. هذه المشاريع لا تدير فقط التصميم، بل تدير "بيانات" المشروع. يتم اتخاذ القرارات بناءً على محاكاة دقيقة لأداء المبنى، وتحليل للكميات.
3.4	إلى أي مدى يمكن للدليل تقليل تعارض أو تداخل في القرارات بسبب عدم وضوح الصلاحيات (تأثير أصحاب المصلحة)؟	عندما يكون كل شيء موثقاً في منصة رقمية، وتكون صلاحيات الموافقة محددة مسبقاً (هذا يوقع، هذا يراجع، هذا يعتمد)، فإن أي محاولة لتجاوز الصلاحيات تصبح مكشوفة. الدليل الرقمي يخلق "شفافية" و "مساءلة" آلية، مما يقلل من الصراعات الشخصية والمصالح الضيقة.
4.1	كيف يساهم الدليل المقترح بشكل مباشر في رفع كفاءة إدارة المشاريع وتحسين مؤشرات الأداء وتطبيق طراز معماري يزخر بالأصالة والثراء؟	ربط نماذج الـ BIM مباشرة بجداول الكميات والتكاليف، مما يعني أن أي تعديل في التصميم يؤدي إلى تحديث آلي للجداول والميزانية. هذا يسمح باتخاذ قرارات أسرع وأدق.
4.2	ما هي الأدوات أو النماذج العملية المقترحة (مثل نماذج دراسات الجدوى، عقود نموذجية، جداول متابعة) التي تساهم في تطبيق دليل موحد لإدارة مشاريع العمارة السعودية؟	عقود تتضمن وصف دقيق حول بنود واضحة لبناء النماذج الرقمية BIM ومستوى التفاصيل المطلوب. جداول متابعة ذكية باستخدام نماذج ثلاثية الأبعاد. ربط اختبارات المواد في المختبرات بمنصة رقمية موحدة.
4.3	هل هناك طريقة لنشر وتدريب العاملين على هذا الدليل لضمان تطبيقه بشكل صحيح (تأثير أصحاب المصلحة)؟	تطوير برامج تدريبية معتمدة من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، تركز على الجانب التقني التطبيقي. شراكة مع مع كبرى الشركات التقنية في التصميم والبناء لتوفير تدريب ودعم فني.
4.4	ما هي النصيحة التي تود توجيهها لفريق إعداد هذا الدليل لضمان نجاحه وقبوله بهدف ابتكار أفكار إبداعية وترجمتها إلى نجاحات ومكاسب ؟	تبني أفضل ممارسات تكنولوجيا البناء في المشاريع. التركيز على مؤشرات محاكاة دقيقة لأداء المبنى، وتحليل للكميات. تطوير برامج تدريبية معتمدة في تكنولوجيا البناء. تبسيط الإجراءات والبعد عن تعقيد التقنيات.

نتائج المقابلة السادسة

م	السؤال	الاجابة
	مؤسسة مستقبل العمران للتطوير العقاري	من المنطقة الغربية تحديداً الطائف يبرز مشروع (4) بنظام ذكي وفق الكود السعودي صُمم بمساحات داخلية تتميز بالاتساع والفخامة لتلبي تطلعات الأسرة السعودية في الحصول على مسكن عصري وحديث.
1.1	من واقع خبرتك، كيف تقيّم الوضع الحالي لإدارة مشاريع العمارة في المملكة؟	الوضع الحالي واعد ومحفز. هناك نقلة نوعية بفضل رؤية 2030، وأصبح العميل أكثر وعياً وتطلباً. في الطائف، نلمس اهتماماً متزايداً بالجودة والتصاميم العصرية. لكن التحدي الأكبر هو توحيد المعايير بين المطورين.
1.2	ما هي أبرز التحديات أو المعوقات في إدارة المشاريع المعمارية (تأثير أصحاب المصلحة)؟	واجهنا تحديات في التنسيق بين اشتراطات الأمانة، ومتطلبات الدفاع المدني، وموافقات الشركة السعودية للكهرباء، وهيئة الاتصالات للأنظمة الذكية. كل جهة لها بروتوكولها الخاص، والتوفيق بينها يحتاج وقتاً وجهداً إضافياً.
1.3	هل يوجد تباين في الأداء أو المخرجات عند العمل مع جهات متعددة في إدارة المشاريع المعمارية؟	نعم. لدينا تجارب مع مكاتب استشارية تقدم تصاميم رائعة ولكنها تفتقر للخبرة في متطلبات الكود السعودي، مما يضطرنا لإعادة التصميم. وبالمثل، بعض المقاولين يتقنون البناء التقليدي لكنهم يجدون صعوبة في تنفيذ الأنظمة الذكية بدقة.
1.4	إلى أي مدى تعتقد أن الممارسات الحالية تستوعب الهوية المعمارية السعودية وتقدم حلول معاصرة تعكس القيَم الجمالية والتراثية للمملكة؟	في مشروعنا، نسعى للمزج بين الأصالة والمعاصرة. نقدم مساحات داخلية واسعة تعكس كرم الضيافة السعودية وتلبي احتياجات الأسرة، مع تصميم عصري. لكننا نتمنى لو كان هناك مرجعية لترجمة الهوية السعودية إلى عناصر معمارية محددة.
2.1	كيف يحقق دليل موحّد لإدارة المشاريع التوازن بين تعزيز الهوية السعودية والممارسات العالمية؟	الهوية السعودية تقدم لنا الذوق المحلي واحتياجات الأسرة والموروث المعماري. الدليل الناجح هو الذي يُلزم باستخدام تقنيات عالمية لتحقيق متطلبات محلية، مثل: نظام ذكي يتحكم بالإضاءة والتكييف ولكن بتصميم داخلي يعكس الدفء العائلي.
2.2	ما هي العناصر التي يجب أن يراعيها الدليل لتعزيز الهوية المعمارية السعودية مثل تفعيل ميثاق الملك سلمان العمراني؟	تكامل الفراغات الداخلية. التركيز على أهمية المجالس المستقلة، وغرف الطعام العائلية، وخصوصية غرف النوم. تفضيل المواد الطبيعية المحلية (كالحجر الطائفي) في الواجهات. توجيه الفتحات لتحقيق الخصوصية مع الاستفادة من الإطلالات. توظيف التكنولوجيا لخدمة نمط الحياة المحلي، مثل أنظمة التحكم في الإضاءة والستائر.
2.3	هل هناك ممارسات عالمية تجد أنها لا تتناسب مع طبيعة العمل أو الثقافة المحلية ولا تقدم أدوات وإجراءات محددة لزيادة الفعالية والتحكم في المشاريع ؟	أنظمة البناء الجاهز العالمية قد لا تراعي ذوق العميل السعودي في التخصيص والتفاصيل الدقيقة. كما أن بعض برامج إدارة المشاريع المعقدة تكون صعبة التطبيق على فرق العمل المحلية التي اعتادت على طرق عمل معينة.
2.4	إلى أي مدى يمكن تكيف تلك الممارسات العالمية مع الهوية المحلية (تأثير أصحاب المصلحة)؟	يحتاج تطبيق الممارسات العالمية المرونة للتعامل مع العملاء والجهات الحكومية والمقاولين المحليين. خاصة معايير الجودة العالمية التي قد لا تناسب الأذواق المحلية. لذا يجب أن تتكيف مع الهوية السعودية لتناسب السوق السعودي.

3.1	كيف تصف مستوى وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة (مالك، استشاري، مقاول)؟	العقود تحدد الأدوار، لكن قد يحدث تداخل في الأدوار وتنشب النزاعات مع الجهة المالكة في حال ضعف توصيف الأدوار. من المسؤول عن تأخير وصول المواد؟ من يتحمل خطأ في التصميم اكتشف أثناء التنفيذ؟ التجربة علمتنا أن وضوح الأدوار مسبقاً يوفر 30% من وقت المشروع.
3.2	ما هي الآليات أو الأدوات التي تقترحها لتوضيح مسار اتخاذ القرار وتوزيع المهام بشكل فاعل (تأثير أصحاب المصلحة)؟	لابد من وضوح مسار اتخاذ القرار لأنه يؤثر على الوقت والتكلفة بشكل مباشر. وتلعب مصفوفة الصلاحيات دورا فاعل في تحديد الصلاحيات المالية والفنية لكل طرف. ثم يأتي دور الاجتماعات التفاعلية التي توضح مدى التقدم في إنجاز المشروع وتسليم المخرجات.
3.3	هل هناك ممارسات إدارية في مشاريع العمارة السعودية حققت نجاح في اتخاذ القرارات التصميمية بمقاييس محددة أو مواصفات لعناصر معمارية وتخطيطية محددة؟	أدلة التصميم الداخلي متنوعة ولكن رغبة العميل تكون رقم واحد في اتخاذ القرار. نحن نلتزم بالكود السعودي للبناء لضمان تحقيق المواصفات المعمارية والتخطيطة وتسليم منتج بهوية محلية وروح معاصرة.
3.4	إلى أي مدى يمكن للدليل تقليل تعارض أو تداخل في القرارات بسبب عدم وضوح الصلاحيات (تأثير أصحاب المصلحة)؟	يقلل الدليل المقترح من فرص النزاعات بين أصحاب المصلحة. فالرجوع إلى الشروط والمعايير يوفر الوقت والجهد ويحسن الجودة. لذا نسعى لتقديم تصميمات رائعة تتميز بالاتساع والفخامة لتلبي تطلعات الأسرة السعودية في الحصول على مسكن عصري وحديث.
4.1	كيف يساهم الدليل المقترح بشكل مباشر في رفع كفاءة إدارة المشاريع وتحسين مؤشرات الأداء وتطبيق طراز معماري يزخر بالأصالة والثراء؟	بالطبع إن مؤشرات الأداء هي طريقة ناجحة في إدارة المشروع وعرض التقدم الملموس على الجهة المالكة بصورة رقمية مما يحسن من رضا العميل ويسرع من إنجاز المشاريع.
4.2	ما هي الأدوات أو النماذج العملية المقترحة (مثل نماذج دراسات الجدوى، عقود نموذجية، جداول متابعة) التي تساهم في تطبيق دليل موحد لإدارة مشاريع العمارة السعودية؟	يتضمن تحليل التكلفة والجدولة أدوات رقمية تساعد في التحكم في المشروع كما يجب أن تتضمن العقود تفاصيل الأنظمة الذكية ومدد صيانتها أيضا قائمة تسليم مخرجات المشروع يجب أن تكون موحدة وتشمل جميع العناصر المعمارية وفق متطلبات العميل.
4.3	هل هناك طريقة لنشر وتدريب العاملين على هذا الدليل لضمان تطبيقه بشكل صحيح (تأثير أصحاب المصلحة)؟	نعم فالتعاقد مع جهة فنية متخصصة للتدريب على الكود السعودي أو الأنظمة الذكية الحديثة يوفر التكاليف ويحسن من رضا العميل عن المشروع.
4.4	ما هي النصيحة التي تود توجيهها لفريق إعداد هذا الدليل لضمان نجاحه وقبوله بهدف ابتكار أفكار إبداعية وترجمتها إلى نجاحات ومكاسب ؟	المساكل الحقيقية للمشروع تكون في أرض الواقع وليس في الدليل لذا لتطبيق الدليل يجب أن تتفاعل جميع الأطراف لتحقيق نجاح المشروع وتطوير أفكار إبداعية مناسبة لطبيعة المشروع مما يحقق مكاسب مادية لجميع أصحاب المصلحة ويقدم تجربة ثرية في تطبيق العمارة السعودية.

الملحق رقم (4) نتائج تفصيلية للاستبيان

Timestamp	الاسم	النوع	العمر	الجنسية	الوظيفة	سنوات الخبرة	المدينة	ما هي أهم أسباب الفجوة بين الضوابط المعمارية والتنفيذية؟	ما هي أهم المعوقات التي تواجه تطبيق منهجيات إدارة المشاريع العالمية؟	إلى أي مدى تعتقد أن إضافة برامج تدريب على أدوات التصميم التوليدي بالذكاء الاصطناعي يطور من الأداء؟
12:00:29 2/25/2026	ابراهيم رجب إبراهيم أحمد	ذكر	54	مصري	مدير مشاريع	30	الطائف	غياب آليات الرقابة	الجمود الإداري	5
12:16:45 2/25/2026	جود الزهراني	أنثى	24	سعودي	مهندس معماري	1	الطائف	أخرى	أخرى	5
12:21:29 2/25/2026	مازن المقاطي	ذكر	33	سعودي	مهندس معماري	9	الطائف	مراقبة الإنجاز لا الجودة	أخرى	3
12:25:20 2/25/2026	حمدي مصطفى محمد خالد	ذكر	33	مصري	مهندس معماري	10	الطائف	غياب آليات الرقابة	أخرى	4
12:32:28 2/25/2026	مهند الحارثي	ذكر	23	سعودي	مهندس معماري	2	جدة	غياب آليات الرقابة	ضعف كفاءة الكوادر	5
12:54:40 2/25/2026	سامح احمد	ذكر	50	مصري	مكتب إدارة المشاريع	26	الرياض	غياب مواصفات فنية دقيقة	الجمود الإداري	5
13:07:14 2/25/2026	MOHAMED SHAABAN AMIN	ذكر	48	مصري	مكتب إدارة المشاريع	23	الاحساء	غياب مواصفات فنية دقيقة	ضعف كفاءة الكوادر	4
13:10:17 2/25/2026	جابر صابر درويش	ذكر	40	مصري	مهندس معماري	18	جدة	غياب مواصفات فنية دقيقة	الجمود الإداري	5
13:14:07 2/25/2026	احمد يسري	ذكر	42	مصري	مكتب إدارة المشاريع	19	الرياض	غياب آليات الرقابة	الجمود الإداري	4
13:18:06 2/25/2026	عادل محمد	ذكر	51	مصري	مهندس معماري	26	مصر	غياب آليات الرقابة	الجمود الإداري	3
13:26:43 2/25/2026	فيصل غازي	ذكر	55	سوري	مدير مشاريع	27	الطائف	غياب مواصفات فنية دقيقة	الجمود الإداري	5
13:27:42 2/25/2026	ali kaouh	ذكر	45	مصري	مدير مشاريع	24	جدة	غياب مواصفات فنية دقيقة	الجمود الإداري	4
13:30:37 2/25/2026	هيثم خلف	ذكر	37	مصري	مدير مشاريع	16	الرياض	غياب مؤشرات الأداء	الجمود الإداري	3
13:40:35 2/25/2026	Salah Elhilaly	ذكر	48	سوداني	مدير مشاريع	20	الاحساء	غياب مؤشرات الأداء	ضعف جودة المخرجات	5
14:00:03 2/25/2026	SABER GAD	ذكر	50	مصري	مهندس مدني	26	مكة المكرمة	غياب مواصفات فنية دقيقة	الجمود الإداري	4

Timestamp	الاسم	النوع	العمر	الجنسية	الوظيفة	سنوات الخبرة	المدينة	ما هي أهم أسباب الفجوة بين الضوابط المعمارية والتنفيذية؟	ما هي أهم المعوقات التي تواجه تطبيق منهجيات إدارة المشاريع العالمية؟	إلى أي مدى تعتقد أن إضافة برامج تدريب على أدوات التصميم التوليدي بالذكاء الاصطناعي يطور من الأداء؟
14:08:58 2/25/2026	محمد صابر	ذكر	58	مصرى	مهندس معمارى	37	مكة المكرمة	غياب أدوات الرقابة	الجمود الإدارى	4
14:10:49 2/25/2026	محمد سعيد	ذكر	46	مصرى	مكتب إدارة المشاريع	24	الرياض	غياب مواصفات فنية دقيقة	ضعف جودة المخرجات	3
15:09:02 2/25/2026	شهد التميمي	أنثى	22	سعودى	مهندس معمارى	1	الطائف	غياب مواصفات فنية دقيقة	ضعف كفاءة الكوادر	2
15:43:46 2/25/2026	Hany Agiba	ذكر	47	مصرى	مكتب إدارة المشاريع	24	الرياض	مراقبة الإنجاز لا الجودة	ضعف كفاءة الكوادر	5
15:45:49 2/25/2026	رهف صويلح الثبيتي	أنثى	24	سعودى	مهندس معمارى	1	الطائف	مراقبة الإنجاز لا الجودة	ضعف جودة المخرجات	3
17:11:02 2/25/2026	حاتم مصطفى راشد	ذكر	50	مصرى	مدرس بكلية التخطيط الإقليمي والعمراني	30	مصر	غياب أدوات الرقابة	أخرى	3
22:05:35 2/25/2026	Ali Ibrahim Hassan Mealla	ذكر	45	مصرى	مهندس مدني	22	الرياض	مراقبة الإنجاز لا الجودة	الجمود الإدارى	4
10:31:32 2/26/2026	Wajdi Majjad	ذكر	60	أردني	مدير مشاريع	33	الدمام	غياب مواصفات فنية دقيقة	ضعف كفاءة الكوادر	4
10:33:35 2/26/2026	محمد ناصر العسكر	ذكر	30	سعودى	مهندس معمارى	15	الرياض	غياب أدوات الرقابة	تغير نطاق المشروع	5

Timestamp	الاسم	النوع	العمر	الجنسية	الوظيفة	سنوات الخبرة	المدينة	ما هي أهم أسباب الفجوة بين الضوابط المعمارية والتنفيذية؟	ما هي أهم المعوقات التي تواجه تطبيق منهجيات إدارة المشاريع العالمية؟	إلى أي مدى تعتقد أن إضافة برامج تدريب على أدوات التصميم التوليدي بالذكاء الاصطناعي تطور من الأداء؟
10:46:59 2/26/2026	رغد احمد الزهراني	أنثى	24	سعودي	مهندس معماري	2	الطائف	غياب آليات الرقابة	ضعف كفاءة الكوادر	3
11:25:28 3/1/2026	احمد محمد السعودي	ذكر	55	مصري	مدير مكتب ادارة المشاريع	30	الرياض	مراقبة الإنجاز لا الجودة	ضعف كفاءة الكوادر	3
11:34:28 3/1/2026	نعمان الهاجري	ذكر	46	سعودي	مهندس مدني	17	الطائف	غياب آليات الرقابة	الجمود الإداري	5
13:10:25 3/1/2026	إبراهيم محمد الشهري	ذكر	30	سعودي	مهندس مدني	2	الطائف	غياب آليات الرقابة	ضعف كفاءة الكوادر	5
13:14:39 3/1/2026	محمد المسلم	ذكر	38	سعودي	مهندس مدني	9	الطائف	مراقبة الإنجاز لا الجودة	ضعف جودة المخرجات	4
19:29:03 3/1/2026	صالح زيد الشمراني	ذكر	49	سعودي	مدير عام	21	الطائف	غياب مواصفات فنية دقيقة	ضعف كفاءة الكوادر	4
23:33:51 3/1/2026	فيصل الزبيدي	ذكر	45	سعودي	مهندس معماري	19	الطائف	غياب مؤشرات الأداء	الجمود الإداري	3
3:46:24 3/2/2026	عمر العتيبي	ذكر	50	سعودي	مدير عام	23	الرياض	مراقبة الإنجاز لا الجودة	ضعف كفاءة الكوادر	3
4:29:36 3/2/2026	نواف المطيري	ذكر	50	سعودي	مهندس مدني	22	الاحساء	غياب آليات الرقابة	الجمود الإداري	5
6:10:24 3/2/2026	عماد محمد المهيني	ذكر	35	سعودي	مهندس معماري	6	الطائف	غياب آليات الرقابة	تغير نطاق المشروع	4
6:55:32 3/2/2026	إبراهيم التركي	ذكر	44	سعودي	مهندس مدني	14	الطائف	أخرى	أخرى	2
9:32:00 3/2/2026	حمود السديس	ذكر	46	سعودي	مهندس مدني	16	جدة	غياب مواصفات فنية دقيقة	الجمود الإداري	5
10:31:32 3/2/2026	عبدالعزيز المالكي	ذكر	55	سعودي	مهندس مدني	29	جدة	غياب مواصفات فنية دقيقة	ضعف جودة المخرجات	5
10:37:46 3/2/2026	عصام زكريا	ذكر	56	مصري	مهندس معماري	30	مصر	مراقبة الإنجاز لا الجودة	ضعف جودة المخرجات	4
15:48:20 3/2/2026	خالد الغامدي	ذكر	41	سعودي	مهندس مدني	15	الرياض	غياب آليات الرقابة	ضعف كفاءة الكوادر	4
18:58:27 3/2/2026	عبدالمحسن العمري	ذكر	42	سعودي	مهندس مدني	16	الاحساء	غياب مؤشرات الأداء	الجمود الإداري	4
3:22:27 3/3/2026	خالد الزعاقي	ذكر	44	سعودي	مهندس مدني	11	مكة المكرمة	غياب مواصفات فنية دقيقة	الجمود الإداري	5
4:29:08 3/3/2026	سعد العمري	ذكر	48	سعودي	مهندس مدني	21	الطائف	غياب مواصفات فنية دقيقة	الجمود الإداري	5
4:45:56 3/3/2026	محمد المطيري	ذكر	39	سعودي	مهندس معماري	10	الطائف	مراقبة الإنجاز لا الجودة	أخرى	3
4:56:23 3/3/2026	فيصل القحطاني	ذكر	35	سعودي	مهندس معماري	6	الطائف	أخرى	ضعف جودة المخرجات	2
5:19:44 3/3/2026	مهند المالكي	ذكر	47	سعودي	مهندس مدني	18	الرياض	غياب مواصفات فنية دقيقة	ضعف كفاءة الكوادر	4
5:37:43 3/3/2026	محمد العمري	ذكر	52	سعودي	مهندس معماري	19	جدة	غياب آليات الرقابة	الجمود الإداري	5
6:40:45 3/3/2026	خالد العتواني	ذكر	42	سعودي	مهندس معماري	16	الطائف	مراقبة الإنجاز لا الجودة	ضعف جودة المخرجات	4
8:41:20 3/3/2026	أحمد الشهري	ذكر	54	سعودي	مهندس مدني	28	الاحساء	غياب مواصفات فنية دقيقة	الجمود الإداري	5
8:44:41 3/3/2026	ضيف الله مطلق	ذكر	41	سعودي	مهندس مدني	11	الطائف	غياب آليات الرقابة	ضعف كفاءة الكوادر	5
8:44:55 3/3/2026	رنا القريحي	أنثى	46	سعودي	مهندس مدني	13	الرياض	غياب مؤشرات الأداء	الجمود الإداري	5
8:59:05 3/3/2026	سعد المانع	ذكر	45	سعودي	مهندس معماري	19	الطائف	غياب مواصفات فنية دقيقة	الجمود الإداري	4
9:51:46 3/3/2026	طلال العتيبي	ذكر	44	سعودي	مهندس مدني	14	الطائف	غياب آليات الرقابة	ضعف كفاءة الكوادر	5
9:58:47 3/3/2026	عبدالله التركي	ذكر	38	سعودي	مهندس مدني	9	الطائف	غياب مؤشرات الأداء	ضعف كفاءة الكوادر	3
10:11:05 3/3/2026	عبدالسلام الجهني	ذكر	34	سعودي	مهندس كهربائي	1	الطائف	غياب مواصفات فنية دقيقة	ضعف جودة المخرجات	4

Timestamp	الاسم	النوع	العمر	الجنسية	الوظيفة	سنوات الخبرة	المدينة	ما هي أهم أسباب الفجوة بين الضوابط المعمارية والتنفيذية؟	ما هي أهم المعوقات التي تواجه تطبيق منهجيات إدارة المشاريع العالمية؟	إلى أي مدى تعتقد أن إضافة برامج تدريب على أدوات التصميم التوليدي بالذكاء الاصطناعي تطور من الأداء؟
10:25:29 3/3/2026	ناصر الغامدي	ذكر	50	سعودي	مهندس مدني	22	الطائف	مراقبة الإنجاز لا الجودة	الجمود الإداري	4
10:34:27 3/3/2026	بندر المالكي	ذكر	49	سعودي	مهندس مدني	23	جدة	غياب آليات الرقابة	الجمود الإداري	4
10:49:22 3/3/2026	خالد العنزي	ذكر	43	سعودي	مهندس مدني	17	الطائف	غياب مؤشرات الأداء	الجمود الإداري	5
10:59:57 3/3/2026	صقر العتيبي	ذكر	39	سعودي	مهندس مدني	9	جدة	غياب آليات الرقابة	ضعف كفاءة الكوادر	4
11:02:58 3/3/2026	محمد سندي	ذكر	42	سعودي	مهندس مدني	9	الطائف	غياب مواصفات فنية دقيقة	ضعف كفاءة الكوادر	5
11:14:21 3/3/2026	سعد الجهني	ذكر	39	سعودي	مدير مكتب ادارة المشاريع	11	الطائف	أخرى	ضعف كفاءة الكوادر	3
11:17:22 3/3/2026	حمد الحارثي	ذكر	55	سعودي	مهندس معماري	29	الطائف	غياب آليات الرقابة	الجمود الإداري	5
11:25:11 3/3/2026	محمد الشمراني	ذكر	44	سعودي	مهندس ميكانيكي	15	الطائف	غياب مواصفات فنية دقيقة	الجمود الإداري	5
11:26:44 3/3/2026	صالح العوني	ذكر	30	سعودي	مهندس كهربائي	4	الطائف	مراقبة الإنجاز لا الجودة	ضعف جودة المخرجات	4
11:53:59 3/3/2026	إبراهيم الشهري	ذكر	42	سعودي	مدير مكتب ادارة المشاريع	15	الرياض	غياب مواصفات فنية دقيقة	ضعف كفاءة الكوادر	5
11:55:32 3/3/2026	أيمن العتيبي	ذكر	49	سعودي	مهندس مدني	21	الطائف	غياب آليات الرقابة	الجمود الإداري	5
11:55:32 3/3/2026	سعيد القرني	ذكر	57	سعودي	مهندس مدني	31	الاحساء	غياب آليات الرقابة	تغير نطاق المشروع	3
12:31:44 3/3/2026	عبدالرحمن العوني	ذكر	42	سعودي	مهندس مدني	16	الاحساء	غياب آليات الرقابة	أخرى	3
14:10:10 3/3/2026	ناصر العوني	ذكر	42	سعودي	مهندس معماري	15	الطائف	غياب مواصفات فنية دقيقة	أخرى	3
14:10:58 3/3/2026	منصور القحطاني	ذكر	49	سعودي	مدير عام	23	الطائف	غياب آليات الرقابة	الجمود الإداري	4
14:54:10 3/3/2026	إبراهيم الحسون	ذكر	39	سعودي	مهندس مدني	10	الطائف	مراقبة الإنجاز لا الجودة	تغير نطاق المشروع	3
15:45:55 3/3/2026	نادر المهيني	ذكر	43	سعودي	مهندس معماري	16	الطائف	غياب مواصفات فنية دقيقة	الجمود الإداري	5
19:00:32 3/3/2026	أمجد الشمراني	ذكر	32	سعودي	مهندس مدني	5	مكة المكرمة	غياب مؤشرات الأداء	الجمود الإداري	4
19:18:31 3/3/2026	أحمد الأسمري	ذكر	47	سعودي	مهندس مدني	17	الطائف	غياب آليات الرقابة	تغير نطاق المشروع	5
19:58:34 3/3/2026	علي الغامدي	ذكر	52	سعودي	مهندس مدني	23	الطائف	مراقبة الإنجاز لا الجودة	الجمود الإداري	3
22:51:27 3/3/2026	بدر العمري	ذكر	32	سعودي	مهندس ميكانيكي	6	الطائف	غياب مواصفات فنية دقيقة	ضعف جودة المخرجات	5
0:24:19 3/4/2026	سليمان المطيري	ذكر	30	سعودي	مهندس مدني	2	الطائف	غياب مؤشرات الأداء	ضعف كفاءة الكوادر	4
4:11:12 3/4/2026	مساعد العنزي	ذكر	30	سعودي	مهندس ميكانيكي	3	الطائف	غياب مواصفات فنية دقيقة	الجمود الإداري	5
4:59:57 3/4/2026	عثمان الحارث	ذكر	33	سعودي	مهندس مدني	4	الطائف	غياب آليات الرقابة	الجمود الإداري	4
8:55:28 3/4/2026	ماجد الحربي	ذكر	30	سعودي	مهندس مدني	3	الرياض	غياب مواصفات فنية دقيقة	الجمود الإداري	5
9:13:43 3/4/2026	فهد الجهني	ذكر	53	سعودي	مهندس مدني	27	الطائف	غياب مواصفات فنية دقيقة	الجمود الإداري	5
10:11:12 3/4/2026	طلال المدني	ذكر	47	سعودي	مهندس مدني	21	جدة	مراقبة الإنجاز لا الجودة	ضعف كفاءة الكوادر	5
10:51:27 3/4/2026	عبدالله العتيبي	ذكر	42	سعودي	مهندس مدني	13	الاحساء	غياب آليات الرقابة	ضعف كفاءة الكوادر	5
11:33:52 3/4/2026	حاتم المالكي	ذكر	47	سعودي	مهندس معماري	20	الطائف	غياب مواصفات فنية دقيقة	ضعف جودة المخرجات	4
12:01:36 3/4/2026	فيصل الشهري	ذكر	54	سعودي	مهندس معماري	28	الطائف	غياب آليات الرقابة	الجمود الإداري	5
12:20:48 3/4/2026	فؤاد الجهني	ذكر	39	سعودي	مهندس مدني	11	الاحساء	غياب مواصفات فنية دقيقة	تغير نطاق المشروع	3
12:53:07 3/4/2026	أنس الحمود	ذكر	48	سعودي	مهندس ميكانيكي	21	جدة	غياب مواصفات فنية دقيقة	ضعف كفاءة الكوادر	4
13:13:36 3/4/2026	إبراهيم الغامدي	ذكر	39	سعودي	مهندس مدني	9	جدة	غياب آليات الرقابة	ضعف كفاءة الكوادر	5
13:47:12 3/4/2026	موسى الزبيدي	ذكر	41	سعودي	مهندس معماري	13	الطائف	غياب مؤشرات الأداء	ضعف كفاءة الكوادر	4

Timestamp	الاسم	النوع	العمر	الجنسية	الوظيفة	سنوات الخبرة	المدينة	ما هي أهم أسباب الفجوة بين الضوابط المعمارية والتنفيذية؟	ما هي أهم المعوقات التي تواجه تطبيق منهجيات إدارة المشاريع العالمية؟	إلى أي مدى تعتقد أن إضافة برامج تدريب على أدوات التصميم التوليدي بالذكاء الاصطناعي يطور من الأداء؟
14:26:40 3/4/2026	عبد الرحمن الزهراني	ذكر	55	سعودي	مدير مكتب ادارة المشاريع	22	الاحساء	أخرى	ضعف كفاءة الكوادر	2
14:54:24 3/4/2026	ناصر الغنام	ذكر	47	سعودي	مهندس مدني	14	الرياض	غياب مواصفات فنية دقيقة	الجمود الإدارى	5
14:56:10 3/4/2026	زياد المانع	ذكر	54	سعودي	مهندس مدني	28	الرياض	مراقبة الإنجاز لا الجودة	ضعف جودة المخرجات	5
15:10:34 3/4/2026	يزيد الشمرى	ذكر	30	سعودي	مهندس مدني	5	الطائف	غياب آليات الرقابة	الجمود الإدارى	5
15:26:54 3/4/2026	بندر القريحي	ذكر	43	سعودي	مهندس مدني	15	الطائف	مراقبة الإنجاز لا الجودة	الجمود الإدارى	3
15:37:36 3/4/2026	منار المطيرى	ذكر	39	سعودي	مهندس معمارى	9	الطائف	غياب مؤشرات الأداء	الجمود الإدارى	5
16:05:28 3/4/2026	صالح الحربي	ذكر	41	سعودي	مهندس مدني	16	الطائف	غياب مواصفات فنية دقيقة	الجمود الإدارى	5
16:34:16 3/4/2026	مشارى الغنام	ذكر	43	سعودي	مهندس مدني	15	الرياض	غياب آليات الرقابة	ضعف جودة المخرجات	4
17:46:16 3/4/2026	أحمد المطيرى	ذكر	55	سعودي	مهندس مدني	30	الطائف	غياب آليات الرقابة	الجمود الإدارى	5
18:02:40 3/4/2026	صقر العتيبي	ذكر	42	سعودي	مهندس معمارى	16	جدة	غياب مؤشرات الأداء	ضعف جودة المخرجات	4
18:05:18 3/4/2026	أحمد الدوسرى	ذكر	56	سعودي	مهندس معمارى	28	الطائف	غياب آليات الرقابة	الجمود الإدارى	5
18:11:42 3/4/2026	سلمى الدوسرى	ذكر	44	سعودي	مدير عام	15	الاحساء	مراقبة الإنجاز لا الجودة	ضعف كفاءة الكوادر	4
18:34:06 3/4/2026	خالد التويجرى	ذكر	43	سعودي	مهندس مدني	14	الطائف	غياب آليات الرقابة	ضعف كفاءة الكوادر	4
18:46:39 3/4/2026	مشارى القرني	ذكر	39	سعودي	مهندس مدني	12	الطائف	غياب مؤشرات الأداء	تغير نطاق المشروع	3
19:05:43 3/4/2026	بندر التركي	ذكر	39	سعودي	مهندس مدني	13	جدة	غياب مؤشرات الأداء	ضعف كفاءة الكوادر	4
19:25:58 3/4/2026	عبدالملك العيوني	ذكر	44	سعودي	مهندس مدني	19	الطائف	مراقبة الإنجاز لا الجودة	الجمود الإدارى	4
19:59:00 3/4/2026	بدر العسكر	ذكر	32	سعودي	مهندس مدني	3	الطائف	مراقبة الإنجاز لا الجودة	تغير نطاق المشروع	4
20:17:43 3/4/2026	منصور القريحي	ذكر	43	سعودي	مهندس مدني	18	الاحساء	أخرى	الجمود الإدارى	2
20:27:48 3/4/2026	عبدالله السبيعي	ذكر	47	سعودي	مهندس معمارى	21	الطائف	غياب مواصفات فنية دقيقة	الجمود الإدارى	5
20:29:18 3/4/2026	إيمان القرني	أنثى	49	سعودي	مهندس مدني	20	الطائف	غياب مؤشرات الأداء	أخرى	2
21:31:31 3/4/2026	هاجر العمرى	أنثى	47	سعودي	مهندس مدني	22	الرياض	غياب مواصفات فنية دقيقة	الجمود الإدارى	5
21:35:34 3/4/2026	بخيتى العتيبي	ذكر	49	سعودي	مهندس مدني	24	الدمام	أخرى	الجمود الإدارى	3
22:04:22 3/4/2026	سليمان الناشرى	ذكر	42	سعودي	مهندس مدني	16	الطائف	غياب مواصفات فنية دقيقة	ضعف كفاءة الكوادر	5
22:18:46 3/4/2026	عبدالعزيز الشهراني	ذكر	49	سعودي	مهندس مدني	23	الطائف	غياب آليات الرقابة	الجمود الإدارى	4
0:17:46 3/5/2026	ميهند الظفيرى	ذكر	34	سعودي	مهندس كهربائي	6	جدة	غياب آليات الرقابة	ضعف كفاءة الكوادر	4
0:18:12 3/5/2026	محمد الزبيدى	ذكر	59	سعودي	مدير عام	32	الطائف	غياب آليات الرقابة	ضعف كفاءة الكوادر	5
0:51:19 3/5/2026	عبدالعزيز المدني	ذكر	31	سعودي	مهندس مدني	3	الرياض	غياب آليات الرقابة	ضعف جودة المخرجات	5
0:54:54 3/5/2026	طلال الزهراني	ذكر	47	سعودي	مهندس مدني	21	الطائف	غياب آليات الرقابة	تغير نطاق المشروع	3
2:27:48 3/5/2026	حامد الأسمرى	ذكر	42	سعودي	مدير مكتب ادارة المشاريع	15	الطائف	غياب مواصفات فنية دقيقة	ضعف جودة المخرجات	5
4:08:15 3/5/2026	أثير الغامدى	أنثى	36	سعودي	مهندس ميكانيكي	11	الطائف	مراقبة الإنجاز لا الجودة	الجمود الإدارى	4
5:24:55 3/5/2026	فهد الحارثي	ذكر	47	سعودي	مهندس مدني	19	الاحساء	غياب مواصفات فنية دقيقة	الجمود الإدارى	5
8:35:42 3/5/2026	طراق سندى	ذكر	43	سعودي	مهندس ميكانيكي	16	الطائف	غياب مواصفات فنية دقيقة	ضعف كفاءة الكوادر	5
7:30:54 3/8/2026	مشعل الشهرى	ذكر	39	سعودي	مهندس كهربائي	13	جدة	غياب آليات الرقابة	الجمود الإدارى	5
15:54:54 3/8/2026	فايز العزواني	ذكر	34	سعودي	مهندس معمارى	6	الرياض	غياب مؤشرات الأداء	الجمود الإدارى	4
21:26:06 3/8/2026	أحمد العنزى	ذكر	49	سعودي	مهندس مدني	24	الطائف	مراقبة الإنجاز لا الجودة	ضعف جودة المخرجات	5
14:30:18 3/9/2026	رحاب العمرى	أنثى	34	سعودي	مهندس معمارى	6	الطائف	غياب آليات الرقابة	ضعف كفاءة الكوادر	5

إلى أى مدى تعتقد أن إضافة مسؤول مخاطر محلية خاصة بالطائف يساهم في تحقيق أهداف المشروع؟	هل لديك اقتراحات لتعزيز إدارة مشاريع العمارة في السعودية؟	إلى أى مدى تعكس التقارير الدورية الالتزام بالهوية المعمارية السعودية؟	إلى أى مدى يعكس تحويل الضوابط إلى معايير كمية قابلة للقياس الالتزام بالهوية؟	ما رأيك في إنشاء دور "مشرف الامتثال للهوية" ضمن الهيكل التنظيمي؟	كيف تقيم فكرة استخدام الذكاء الاصطناعي للتدقيق الآلي للمخططات؟	ما مدى أهمية وجود مؤشرات أداء لقياس تحقق الهوية؟
5		5	3	5	5	5
3		5	3	5	5	5
3	تدريب حديثي التخرج والموظفين الجدد واشراكهم في ادارة المشاريع والمشاريع الحاليه فالمملكه	4	3	5	3	3
3	. عمل فعالية مسابقة تصميم لمهندسين المكاتب كفعالية لتطوير اداء مهندسي المكاتب الهندسية في الطائف مع وجود محفزات	4	4	4	5	5
5	عمل ورش تثقيفية داخل الجامعات السعودية لتطوير جيل المستقبل وهم من يعكسون هوية العمارة السعودية	5	4	4	5	3
3	التنسيق مع الجهاز المختصة بالرقابة وتوحيد المعايير	1	1	5	3	4
4		3	4	4	4	4
5		4	4	4	4	4
4		4	4	3	5	5
4		2	3	2	2	4
5		5	5	5	5	5
2	توضيح دقيق للعناصر	5	3	5	5	5
4		4	4	4	3	4
5		5	5	3	4	4
4	البساطة والوضوح في التصميم	3	3	3	2	4

إلى أى مدى تعتقد أن إضافة مسؤول مخاطر محاية خاصة بالطائف يساهم في تحقق أهداف المشروع؟	هل لديك اقتراحات لتعزيز إدارة مشاريع العمارة في السعودية؟	إلى أى مدى تعكس التقارير الدورية الالتزام بالهوية المعمارية السعودية؟	إلى أى مدى يعكس تحويل الضوابط إلى معايير كمية قابلة للقياس الالتزام بالهوية؟	ما رأيك في إنشاء دور "مشرف الامتثال للهوية" ضمن الهيكل التنظيمي؟	كيف تقيم فكرة استخدام الذكاء الاصطناعي للتدقيق الآلي للمخططات؟	ما مدى أهمية وجود مؤشرات أداء لقياس تحقق الهوية؟
3	إن يكون هناك كود معمارى وعمراني خاص بالمملكة مع مراعاة خصوصية كل منطقة	3	4	4	4	4
3		3	3	3	3	3
4		5	5	5	3	5
3	اعطاء صلاحيات لمكاتب ادارة المشاريع فى المتابعة والرقابة بصصورة فعالة سوف يحسن من اداء وجودة مخرجات المشاريع	1	3	3	3	5
4		5	4	5	3	5
4	١_كوادر بشرية قادرة ومؤهلة على تطوير مفاهيم ادارة المشروعات المعمارية . ٢_تقسيم نطاق العمل (مدينة _حي ....) إلى نطاقات تخطيطية فرعية متجانسة. ٣_ وضع الضوابط والاشتراطات والاكواد بما يتلائم مع خصوصية كل نطاق عمرانيا واجتماعيا واقتصاديا وبيئيا.وبما يالحفظ على هوية المدينة مع اهمية التركيز على الدراسات المتعلقة بالنشوء البصرى واسبابه ٤_معايير جودة الحياة وانعكاسها على التصميمات المعمارية ٥_ اليات متابعة ومراقبة عملية التنفيذ ومطابقتها	3	5	3	2	5
4	الاهتمام بالعمارة التى تتوافق مع البيئة المحيطة	3	4	5	5	5
3		2	3	4	4	4
4		3	4	4	5	5

إلى أى مدى تعتقد أن إضافة مسؤول مخاطر محلية خاصة بالطائف يساهم في تحقيق أهداف المشروع؟	هل لديك اقتراحات لتعزيز إدارة مشاريع العمارة في السعودية؟	إلى أى مدى تعكس التقارير الدورية الالتزام بالهوية المعمارية السعودية؟	إلى أى مدى يعكس تحويل الضوابط إلى معايير كمية قابلة للقياس الالتزام بالهوية؟	ما رأيك في إنشاء دور "مشرف الامتثال للهوية" ضمن الهيكل التنظيمي؟	كيف تقيم فكرة استخدام الذكاء الاصطناعي للتدقيق الآلي للمخططات؟	ما مدى أهمية وجود مؤشرات أداء لقياس تحقق الهوية؟
5	اعتماد منهجيات حديثة لإدارة المشاريع وادارة المخاطر المحتملة لمشاريع العمارة السعودية وذلك بما يواكب رؤية 2030	4	3	5	1	5
3	رفع كفاءه فريق العمل	4	4	4	3	4
4		4	4	3	5	4
5		5	5	4	4	5
5	برامج تدريبية حول المواصفات الفنية	3	3	5	5	3
4		4	4	4	4	4
5		5	5	5	5	5
3	تأهيل كوادر وطنية على أعلى مستوى في مفاهيم الجودة والصحة والسلامة	3	4	3	4	4
4	العمل على معالجة مظاهر التشوه البصرى مثل واجهات عشوائية، لوحات إعلانية مشوهة، مبانٍ مهجورة	5	4	4	5	5
4		4	3	3	4	4
3		4	3	4	3	4
5		4	5	4	5	3
5		5	5	5	5	5
4		5	5	5	3	5
5		4	4	4	4	3
4		4	3	3	5	4
5		4	5	3	5	4
5	مراقبة اصدار تصاريح البناء لتكون مطابقة للهوية السعودية توقيع غرامات على المباني التي تشوه الطابع المعمارى توفير برامج تدريب للمشرفين للتعرف على الهوية السعودية	4	4	3	4	4
2		3	4	3	4	4
4		5	4	4	5	4
5		4	4	4	4	4
5		5	5	5	5	5
4		3	3	4	3	4
5		4	4	3	4	3
4		5	5	5	5	5
4		4	5	5	5	5
5		4	3	3	4	3
5		5	5	5	5	5
4	وضع مؤشرات أداء للمباني التي تراعي الهوية السعودية وتراعي الظروف المناخية واستخدام مواد بناء صديقة للبيئة	4	4	4	5	5
5		3	4	4	4	3

إلى أى مدى تعتقد أن إضافة مسؤول مخاطر محلية خاصة بالطائف يساهم في تحقق أهداف المشروع؟	هل لديك اقتراحات لتعزيز إدارة مشاريع العمارة في السعودية؟	إلى أى مدى تعكس التقارير الدورية الالتزام بالهوية المعمارية السعودية؟	إلى أى مدى يعكس تحويل الضوابط إلى معايير كمية قابلة للقياس الالتزام بالهوية؟	ما رأيك في إنشاء دور "مشرف الامتثال للهوية" ضمن الهيكل التنظيمي؟	كيف تقيم فكرة استخدام الذكاء الاصطناعي للتحقق الآلي للمخططات؟	ما مدى أهمية وجود مؤشرات أداء لقياس تحقق الهوية؟
3		4	3	4	5	4
3		5	5	4	5	5
4		5	5	4	5	5
5		5	4	4	5	4
3		4	4	5	5	4
3	تسهيل اصدار التصاريح وعدم تاخير التصاريح نتيجة التنسيق مع الجهات المعنية	4	3	4	4	4
5		5	4	4	5	4
4		5	5	5	5	5
4		3	3	3	4	3
4	مراعاة الخصوصية عند تصميم المباني السكنية وتكون لها طابع معمارى مميز	4	3	4	3	3
5		5	5	5	4	5
5		4	4	4	5	4
3		5	5	5	5	5
3		3	3	5	4	3
5		4	3	3	4	3
4		4	5	4	4	5
5		5	5	4	5	5
4		4	3	3	4	3
3		3	4	3	4	3
4		5	5	5	5	5
4		5	3	5	4	4
3		4	4	4	5	4
4	تطبيق المواصفات المعمارية تطبيق معايير الاستدامة تطوير مؤشرات أداء لمراقبة انجاز المشاريع تشجيع افكار ابتكارية في معالجة الظروف المناخية	5	4	5	5	5
5		4	5	4	4	5
5		5	5	4	5	5
5		5	4	5	5	4
3		4	5	4	4	4
5		4	3	3	3	3
5		4	3	4	3	3
5		5	4	5	5	5
4		5	3	4	4	4
4		3	4	4	4	3
5		4	4	4	4	4
4		3	4	4	4	3

إلى أى مدى تعتقد أن إضافة مسؤول مخاطر محلية خاصة بالطائف يساهم في تحقيق أهداف المشروع؟	هل لديك اقتراحات لتعزيز إدارة مشاريع العمارة في السعودية؟	إلى أى مدى تعكس التقارير الدورية الالتزام بالهوية المعمارية السعودية؟	إلى أى مدى يعكس تحويل الضوابط إلى معايير كمية قابلة للقياس الالتزام بالهوية؟	ما رأيك في إنشاء دور "مشرف الامتثال للهوية" ضمن الهيكل التنظيمي؟	كيف تقيم فكرة استخدام الذكاء الاصطناعي للتدقيق الآلي للمخططات؟	ما مدى أهمية وجود مؤشرات أداء لقياس تحقق الهوية؟
3		3	3	3	4	3
4		5	4	4	5	4
3	تفعيل الكود السعودي للبناء والحفاظ على الهوية السعودية	5	5	4	5	5
4		4	5	5	5	5
4		5	5	5	5	5
3		4	4	3	5	4
5		5	5	4	5	5
5		4	4	3	5	4
5		5	5	5	5	5
5		4	5	4	4	4
5		4	3	4	4	4
4	تحويل الضوابط المعمارية من نصوص غير محددة إلى خطوات يمكن قياسها ومحاسبة المقاولين على تنفيذها	4	3	5	4	4
5		5	5	4	4	4
5		5	3	4	4	4
4		5	5	5	5	5
3		4	3	3	4	3
3		5	5	4	5	5
2		4	4	3	5	3
4		4	4	5	5	5
4		5	5	5	5	5
5		4	5	4	4	4
3		5	5	4	4	5
4		3	4	3	4	3
5		5	3	5	4	4
5		5	4	5	5	5
5		4	4	5	5	4
5		4	4	4	5	4
5		5	5	5	5	5
5		4	4	4	5	4
4		4	3	4	3	3
4		4	5	4	5	5
5		4	3	4	4	3
5		4	5	5	5	5
4		4	3	4	4	4
4		4	5	4	4	5
5		3	4	5	5	4

كيف تقيم دور BIM في تحسين التنسيق بين المصمم والمنفذ؟	إلى أي مدى يعاني المشروع من مشكلة تغير النطاق؟	إلى أي مدى تعتقد أن منصة رقمية موحدة للموافقات تحسن التنسيق؟	إلى أي مدى تعتقد أن ربط المؤشرات ببنود العقد (مكافآت/غرامات) سيحسن الهوية؟	هل لديك اقتراحات خاصة لتعزيز آليات إدارة المشاريع والهوية؟
5	3	5	5	
5	3	5	4	
3	4	4	3	
4	2	3	4	يمكن عمل شات بوت ذكاء اصطناعي مُغذى بالموجهات التصميمية وقوائم التحقق وبيانات الإدارة يقوم بتصنيف المشروعات بشكل مبدأي مع امكانية محادثته من قبل مهندسي المكاتب الاستشارية .
4	3	4	4	تعين مدراء مشاريع سعوديين و التركيز عليهم بشكل أكبر
4	3	5	3	ربط مرحلة الاثنين بالتنفيذ من خلال مواصفات البناء معتمدة من الوزارة
4	5	5	4	
5	3	4	4	
5	3	5	5	
5	3	4	4	
5	1	5	5	
5	3	5	3	
4	3	4	4	
3	3	3	3	
4	4	4	4	الاهتمام ب الكيف وليس ب الكم وارقام المؤشرات

كيف تقيم دور BIM في تحسين التنسيق بين المصمم والمنفذ؟	إلى أى مدى يعاني المشروع من مشكلة تغير النطاق؟	إلى أى مدى تعتقد أن منصة رقمية موحدة للموافقات تحسن التنسيق؟	إلى أى مدى تعتقد أن ربط المؤشرات ببنود العقد (مكافآت/غرامات) سيحسن الهوية؟	هل لديك اقتراحات ختامية لتعزيز آليات إدارة المشاريع والهوية؟
5	5	5	3	أشكركم على اتاحة الفرصة للمشاركة ولكن كان هناك بعض النقاط كنت اود التعليق في خانة (اخرى) لكي اوضح وجهة نظرى عموما كان ذلك في نقطتين هما: - ما هي أهم المعوقات التي تواجه تطبيق منهجيات إدارة المشاريع العالمية؟ (أرى أن يتم إعادة النظر في آليات عمل المنظومة الأدارية بشكل متكامل لكل عناصر فرق العمل المالك وخاصة الجهات الإدارية/ الاستشارى والمصمم/ المقاول او المنفذ وضرورة ان يكن التقييم شاملا لكل هؤلاء ايضا) - إلى أى مدى تعكس التقارير الدورية الالتزام بالهوية المعمارية السعودية؟ (السؤال غير واضح ولكن التقارير عموما توضح للمختصين وصانع القرار موقف وحالة المتابعة) هل الالتزام سيكون للمشاريع الجديدة ام الزام الجارى العمل بها ام المباني القائمة وكيف يتم حصر كل هذه العناصر في تقرير واحد وماهي نسبة الالتزام المقبولة التي تجعلني اقرر ان هذا المبنى او المشروع ملتزم بالهوية. وكيف الخروج من عباءة النمطية التي قد تتحقق في حال تطبيق الهوية
3	3	3	3	
5	3	5	5	
2	4	4	4	
5	1	5	4	
4	4	5	4	
5	4	4	4	
4	4	4	3	
4	4	4	4	

كيف تقيم دور BIM في تحسين التنسيق بين المصمم والمنفذ؟	إلى أى مدى يعاني المشروع من مشكلة تغير النطاق؟	إلى أى مدى تعتقد أن منصة رقمية موحدة للموافقات تحسن التنسيق؟	إلى أى مدى تعتقد أن ربط المؤشرات ببنود العقد (مكافآت/غرامات) سيحسن الهوية؟	هل لديك اقتراحات ختامية لتعزيز آليات إدارة المشاريع والهوية؟
4	1	5	5	تعزيز التنسيق مع الجهات المعنية لضمان رفع نسبة الامتثال لمتطلبات الهوية العمرانية (اثناء تنفيذ المشاريع)، بما يسهم في تسريع انعكاس أثر المشروع على المشهد الحضرى ودعم تكامل النسيج العمراني للمدينة (المدة الزمنية لانعكاس اثار المشروع على واجهات المباني للمدينة)
5	3	3	3	اختيار عناصر ذات كفاءه
5	4	3	5	
4	5	3	4	
5	5	4	5	
5	5	3	5	
5	4	2	5	
4	5	4	4	
5	5	3	5	
4	4	4	4	
4	4	3	5	
5	5	3	5	
5	5	5	5	
4	3	4	4	
5	4	3	4	
4	5	2	5	
5	5	4	5	
4	4	3	4	
4	3	3	4	
5	5	4	5	
5	5	3	5	
5	5	4	5	
4	4	3	4	
5	5	4	5	
5	5	3	5	
4	4	2	5	
4	4	3	4	
5	5	4	4	
5	4	3	4	إلزام المقاول بتنفيذ المواصفات الفنية
4	4	3	4	

كيف تقيم دور BIM في تحسين التنسيق بين المصمم والمنفذ؟	إلى أى مدى يعاني المشروع من مشكلة تغير النطاق؟	إلى أى مدى تعتقد أن منصة رقمية موحدة للموافقات تحسن التنسيق؟	إلى أى مدى تعتقد أن ربط المؤشرات ببنود العقد (مكافآت/غرامات) سيحسن الهوية؟	هل لديك اقتراحات خاصة لتعزيز آليات إدارة المشاريع والهوية؟
5	5	2	5	
5	5	3	5	
5	5	3	5	
5	5	3	5	
5	5	4	5	
4	5	3	4	
5	5	3	5	
4	5	2	5	
4	4	4	4	
4	4	4	4	
5	5	3	5	
5	5	3	5	
5	4	3	5	
4	4	4	4	
4	5	3	4	
4	4	3	5	
5	5	4	5	
4	4	4	4	
4	4	3	4	
5	5	3	5	
5	5	4	5	
4	4	3	4	
5	5	3	5	تفعيل سجل الدروس المستفادة وتحسين مخرجات مشاريع العمارة السعودية
5	5	2	5	
5	5	3	5	
5	5	4	5	
4	4	2	5	
4	4	3	4	
4	4	3	5	
5	5	4	5	
4	5	4	5	
4	4	4	4	
4	4	3	4	
4	4	3	4	

كيف تقيم دور BIM في تحسين التنسيق بين المصمم والمنفذ؟	إلى أي مدى يعاني المشروع من مشكلة تغير النطاق؟	إلى أي مدى تعتقد أن منصة رقمية موحدة للموافقات تحسن التنسيق؟	إلى أي مدى تعتقد أن ربط المؤشرات ببنود العقد (مكافآت/غرامات) سيحسن الهوية؟	هل لديك اقتراحات خاصة لتعزيز آليات إدارة المشاريع والهوية؟
4	4	3	4	
5	5	3	5	
5	5	3	5	
5	4	3	5	
5	5	4	5	
5	4	4	5	
5	5	4	5	
5	4	3	5	
5	5	3	5	
5	4	2	5	
4	4	4	4	
4	5	4	5	
5	5	2	5	
5	5	3	5	
5	5	5	5	
4	4	3	4	
5	5	3	5	
4	5	4	4	
5	5	3	5	
5	5	5	5	
5	4	3	5	
5	5	2	5	
4	4	3	4	
5	5	3	5	
5	5	2	5	
5	5	3	5	
4	4	3	4	
5	5	3	5	
4	4	4	5	
4	4	4	4	
5	5	3	5	
4	4	3	4	
5	5	4	5	
4	4	3	4	
5	5	2	4	
5	5	4	5	

الملحق رقم (5) نتائج تفصيلية اختبار صحة فرضيات الدراسة

مجموعة1	تعزيز الهوية السعودية	سؤال 12	سؤال 13	سؤال 16	سؤال 20	سؤال 21
تحليل التباين: عاملان بدون التكرار						
Anova: Two-Factor Without Replication						
SUMMARY	Count	Sum	Average	Variance		
Row 1	5.00	19.00	3.80	3.20		
Row 2	5.00	18.00	3.60	2.80		
Row 3	5.00	14.00	2.80	1.20		
Row 4	5.00	22.00	4.40	0.30		
Row 5	5.00	19.00	3.80	0.70		
Row 6	5.00	12.00	2.40	1.80		
Row 7	5.00	16.00	3.20	1.70		
Row 8	5.00	17.00	3.40	1.80		
Row 9	5.00	19.00	3.80	2.70		
Row 10	5.00	14.00	2.80	1.70		
Row 11	5.00	21.00	4.20	3.20		
Row 12	5.00	17.00	3.40	2.80		
Row 13	5.00	17.00	3.40	1.80		
Row 14	5.00	18.00	3.60	2.80		
Row 15	5.00	17.00	3.40	0.30		
Row 16	5.00	19.00	3.80	0.70		
Row 17	5.00	13.00	2.60	0.80		
Row 18	5.00	21.00	4.20	3.20		
Row 19	5.00	14.00	2.80	3.20		
Row 20	5.00	19.00	3.80	2.70		
Row 21	5.00	18.00	3.60	2.80		
Row 22	5.00	17.00	3.40	2.30		
Row 23	5.00	13.00	2.60	1.30		
Row 24	5.00	17.00	3.40	2.30		
Row 25	5.00	22.00	4.40	0.80		
Row 26	5.00	18.00	3.60	0.30		
Row 27	5.00	18.00	3.60	2.30		
Row 28	5.00	20.00	4.00	3.00		
Row 29	5.00	15.00	3.00	2.00		
Row 30	5.00	18.00	3.60	2.30		
Row 31	5.00	21.00	4.20	3.20		
Row 32	5.00	16.00	3.20	1.70		
Row 33	5.00	20.00	4.00	3.00		
Row 34	5.00	16.00	3.20	1.70		
Row 35	5.00	17.00	3.40	2.30		
Row 36	5.00	18.00	3.60	2.80		
Row 37	5.00	21.00	4.20	3.20		
Row 38	5.00	20.00	4.00	3.00		
Row 39	5.00	16.00	3.20	1.70		
Row 40	5.00	17.00	3.40	2.30		
Row 41	5.00	19.00	3.80	2.70		
Row 42	5.00	17.00	3.40	1.80		
Row 43	5.00	16.00	3.20	1.70		
Row 44	5.00	19.00	3.80	2.70		
Row 45	5.00	18.00	3.60	2.30		
Row 46	5.00	21.00	4.20	3.20		
Row 47	5.00	15.00	3.00	1.50		
Row 48	5.00	17.00	3.40	2.30		
Row 49	5.00	21.00	4.20	3.20		
Row 50	5.00	20.00	4.00	3.00		
Row 51	5.00	15.00	3.00	1.50		
Row 52	5.00	21.00	4.20	3.20		
Row 53	5.00	21.00	4.20	0.70		
Row 54	5.00	15.00	3.00	1.50		
Row 55	5.00	17.00	3.40	2.30		

		3.20	4.20	21.00	5.00	Row 56
		3.20	4.20	21.00	5.00	Row 57
		2.70	3.80	19.00	5.00	Row 58
		2.30	3.60	18.00	5.00	Row 59
		1.70	3.20	16.00	5.00	Row 60
		2.70	3.80	19.00	5.00	Row 61
		3.20	4.20	21.00	5.00	Row 62
		1.20	2.80	14.00	5.00	Row 63
		1.50	3.00	15.00	5.00	Row 64
		3.20	4.20	21.00	5.00	Row 65
		2.30	3.60	18.00	5.00	Row 66
		3.20	4.20	21.00	5.00	Row 67
		1.20	2.80	14.00	5.00	Row 68
		1.50	3.00	15.00	5.00	Row 69
		3.00	4.00	20.00	5.00	Row 70
		3.20	4.20	21.00	5.00	Row 71
		1.50	3.00	15.00	5.00	Row 72
		1.50	3.00	15.00	5.00	Row 73
		3.20	4.20	21.00	5.00	Row 74
		2.80	3.60	18.00	5.00	Row 75
		1.80	3.40	17.00	5.00	Row 76
		0.80	4.40	22.00	5.00	Row 77
		3.00	4.00	20.00	5.00	Row 78
		3.20	4.20	21.00	5.00	Row 79
		2.70	3.80	19.00	5.00	Row 80
		2.30	3.60	18.00	5.00	Row 81
		1.50	3.00	15.00	5.00	Row 82
		1.50	3.00	15.00	5.00	Row 83
		3.00	4.00	20.00	5.00	Row 84
		2.80	3.60	18.00	5.00	Row 85
		1.50	3.00	15.00	5.00	Row 86
		1.80	3.40	17.00	5.00	Row 87
		1.50	3.00	15.00	5.00	Row 88
		1.20	2.80	14.00	5.00	Row 89
		2.70	3.80	19.00	5.00	Row 90
		3.20	4.20	21.00	5.00	Row 91
		3.00	4.00	20.00	5.00	Row 92
		3.20	4.20	21.00	5.00	Row 93
		2.30	3.60	18.00	5.00	Row 94
		3.20	4.20	21.00	5.00	Row 95
		2.30	3.60	18.00	5.00	Row 96
		3.20	4.20	21.00	5.00	Row 97
		2.70	3.80	19.00	5.00	Row 98
		1.70	3.20	16.00	5.00	Row 99
		2.30	3.40	17.00	5.00	Row 100
		3.00	4.00	20.00	5.00	Row 101
		2.80	3.60	18.00	5.00	Row 102
		3.20	4.20	21.00	5.00	Row 103
		1.50	3.00	15.00	5.00	Row 104
		3.20	4.20	21.00	5.00	Row 105
		1.70	3.20	16.00	5.00	Row 106
		2.70	3.80	19.00	5.00	Row 107
		3.20	4.20	21.00	5.00	Row 108
		2.70	3.80	19.00	5.00	Row 109
		3.20	4.20	21.00	5.00	Row 110
		1.50	3.00	15.00	5.00	Row 111
		2.80	3.60	18.00	5.00	Row 112
		3.00	4.00	20.00	5.00	Row 113
		2.30	3.60	18.00	5.00	Row 114
		1.80	3.40	17.00	5.00	Row 115

		3.20	4.20	21.00	5.00	Row 116
		2.30	3.60	18.00	5.00	Row 117
		1.50	3.00	15.00	5.00	Row 118
		3.00	4.00	20.00	5.00	Row 119
		1.70	3.20	16.00	5.00	Row 120
		3.20	4.20	21.00	5.00	Row 121
		1.70	3.20	16.00	5.00	Row 122
		3.00	4.00	20.00	5.00	Row 123
		2.70	3.80	19.00	5.00	Row 124
		0.73	4.15	515.00	124.00	Column 1
		0.69	4.02	499.00	124.00	Column 2
		0.57	4.20	521.00	124.00	Column 3
		0.38	4.50	558.00	124.00	Column 4
		0.55	1.19	148.00	124.00	Column 5
الحرجة F	قيمة P	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	التباين
						ANOVA
F crit	P-value	F	MS	df	SS	Source of Variation
1.253	3.74447E-14	2.652	1.165	123	143.269	Rows
2.390	4.4325E-176	525.755	230.885	4	923.539	Columns
			0.439	492	216.061	Error
				619	1282.869	Total

	تعزيز الهوية السعودية				مجموعة1	الارتباط
	سؤال 21	سؤال 20	سؤال 16	سؤال 13	سؤال 12	
					1.000	سؤال 12
				1.000	0.498	سؤال 13
			1.000	0.537	0.430	سؤال 16
		1.000	0.445	0.467	0.546	سؤال 20
	1.000	-0.213	0.075	-0.166	-0.150	سؤال 21
	0.4978	R		سؤال 13	سؤال 12	أقوى ارتباط طردي
	0.2133-	R		سؤال 21	سؤال 20	أقوى ارتباط عكسي
			الارتباط هو مقياس إحصائي يصف قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين.			
			Correlation is a statistical measure that describes the strength			
			and direction of a linear relationship between two variables			
			منخفض جدا	منخفض	متوسط	عالي
			0.400	0.600	0.800	1.000
			0.000	0.500	0.700	0.900

	سؤال 17	سؤال 15	سؤال 9	سؤال 7	تفعيل الممارسات العالمية	مجموعة2
					تحليل التباين: عاملان بدون التكرار	
				Anova: Two-Factor Without Replication		
		Variance	Average	Sum	Count	SUMMARY
		0.00	5.00	20.00	4.00	Row 1
		4.00	4.00	16.00	4.00	Row 2
		0.25	2.75	11.00	4.00	Row 3
		0.33	4.50	18.00	4.00	Row 4
		0.25	4.75	19.00	4.00	Row 5
		0.92	3.75	15.00	4.00	Row 6
		0.25	3.75	15.00	4.00	Row 7
		0.92	4.25	17.00	4.00	Row 8
		0.25	4.75	19.00	4.00	Row 9
		2.25	3.75	15.00	4.00	Row 10
		1.00	4.50	18.00	4.00	Row 11
		0.92	4.25	17.00	4.00	Row 12
		0.33	3.50	14.00	4.00	Row 13
		0.67	4.00	16.00	4.00	Row 14
		0.92	3.25	13.00	4.00	Row 15
		0.33	4.50	18.00	4.00	Row 16
		0.00	3.00	12.00	4.00	Row 17
		1.58	3.25	13.00	4.00	Row 18
		2.00	3.00	12.00	4.00	Row 19
		1.58	3.25	13.00	4.00	Row 20
		1.67	3.50	14.00	4.00	Row 21
		2.00	4.00	16.00	4.00	Row 22
		0.25	3.75	15.00	4.00	Row 23
		0.25	4.75	19.00	4.00	Row 24
		2.92	3.25	13.00	4.00	Row 25
		1.58	3.25	13.00	4.00	Row 26
		0.00	5.00	20.00	4.00	Row 27
		0.33	4.50	18.00	4.00	Row 28
		2.00	4.00	16.00	4.00	Row 29
		0.67	4.00	16.00	4.00	Row 30
		0.92	4.25	17.00	4.00	Row 31
		0.92	3.25	13.00	4.00	Row 32
		0.00	5.00	20.00	4.00	Row 33
		0.25	4.25	17.00	4.00	Row 34
		1.67	2.50	10.00	4.00	Row 35
		1.00	4.50	18.00	4.00	Row 36
		1.00	4.50	18.00	4.00	Row 37
		0.92	3.25	13.00	4.00	Row 38
		0.33	4.50	18.00	4.00	Row 39
		0.25	4.25	17.00	4.00	Row 40
		1.00	4.50	18.00	4.00	Row 41
		0.67	4.00	16.00	4.00	Row 42
		0.92	3.25	13.00	4.00	Row 43
		4.25	3.25	13.00	4.00	Row 44
		0.67	4.00	16.00	4.00	Row 45
		0.00	5.00	20.00	4.00	Row 46
		0.92	3.25	13.00	4.00	Row 47
		0.92	4.25	17.00	4.00	Row 48
		0.00	5.00	20.00	4.00	Row 49
		0.33	4.50	18.00	4.00	Row 50
		0.25	3.75	15.00	4.00	Row 51
		0.00	5.00	20.00	4.00	Row 52
		0.92	4.25	17.00	4.00	Row 53
		0.25	3.75	15.00	4.00	Row 54
		2.00	4.00	16.00	4.00	Row 55

		0.25	4.75	19.00	4.00	Row 56
		0.25	4.75	19.00	4.00	Row 57
		0.25	4.75	19.00	4.00	Row 58
		1.00	4.50	18.00	4.00	Row 59
		2.00	3.00	12.00	4.00	Row 60
		0.00	5.00	20.00	4.00	Row 61
		0.92	4.25	17.00	4.00	Row 62
		1.00	3.50	14.00	4.00	Row 63
		0.92	3.75	15.00	4.00	Row 64
		0.25	4.75	19.00	4.00	Row 65
		1.00	4.50	18.00	4.00	Row 66
		1.00	4.50	18.00	4.00	Row 67
		0.33	3.50	14.00	4.00	Row 68
		0.25	4.25	17.00	4.00	Row 69
		0.92	3.25	13.00	4.00	Row 70
		1.00	4.50	18.00	4.00	Row 71
		0.00	4.00	16.00	4.00	Row 72
		0.33	4.50	18.00	4.00	Row 73
		2.25	3.75	15.00	4.00	Row 74
		0.92	4.25	17.00	4.00	Row 75
		0.25	4.25	17.00	4.00	Row 76
		1.00	4.50	18.00	4.00	Row 77
		0.33	4.50	18.00	4.00	Row 78
		1.00	4.50	18.00	4.00	Row 79
		1.00	4.50	18.00	4.00	Row 80
		1.58	3.75	15.00	4.00	Row 81
		0.92	4.25	17.00	4.00	Row 82
		0.33	3.50	14.00	4.00	Row 83
		0.00	5.00	20.00	4.00	Row 84
		0.33	3.50	14.00	4.00	Row 85
		0.25	3.75	15.00	4.00	Row 86
		0.33	4.50	18.00	4.00	Row 87
		0.00	4.00	16.00	4.00	Row 88
		2.25	2.75	11.00	4.00	Row 89
		1.00	4.50	18.00	4.00	Row 90
		2.25	4.25	17.00	4.00	Row 91
		0.00	5.00	20.00	4.00	Row 92
		2.25	3.75	15.00	4.00	Row 93
		0.25	4.75	19.00	4.00	Row 94
		1.00	4.50	18.00	4.00	Row 95
		0.25	4.75	19.00	4.00	Row 96
		0.00	5.00	20.00	4.00	Row 97
		0.25	4.25	17.00	4.00	Row 98
		0.33	4.50	18.00	4.00	Row 99
		1.00	3.50	14.00	4.00	Row 100
		0.33	4.50	18.00	4.00	Row 101
		0.67	4.00	16.00	4.00	Row 102
		0.33	4.50	18.00	4.00	Row 103
		1.00	3.50	14.00	4.00	Row 104
		2.00	4.00	16.00	4.00	Row 105
		3.33	3.00	12.00	4.00	Row 106
		1.00	4.50	18.00	4.00	Row 107
		2.00	4.00	16.00	4.00	Row 108
		0.92	4.25	17.00	4.00	Row 109
		2.92	3.25	13.00	4.00	Row 110
		0.67	4.00	16.00	4.00	Row 111
		0.33	4.50	18.00	4.00	Row 112
		0.25	4.75	19.00	4.00	Row 113
		0.00	5.00	20.00	4.00	Row 114
		0.33	4.50	18.00	4.00	Row 115

		1.00	4.50	18.00	4.00	Row 116
		0.92	4.25	17.00	4.00	Row 117
		0.92	3.25	13.00	4.00	Row 118
		1.00	4.50	18.00	4.00	Row 119
		0.67	4.00	16.00	4.00	Row 120
		0.00	5.00	20.00	4.00	Row 121
		0.00	4.00	16.00	4.00	Row 122
		2.00	4.00	16.00	4.00	Row 123
		0.00	5.00	20.00	4.00	Row 124
		1.62	3.50	434.00	124.00	Column 1
		0.80	4.16	516.00	124.00	Column 2
		0.69	4.28	531.00	124.00	Column 3
		0.35	4.52	561.00	124.00	Column 4

الحرجة F	قيمة P	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	التباين
						ANOVA
F crit	P-value	F	MS	df	SS	Source of Variation
1.264	1.48004E-08	2.159	1.449	123	178.218	Rows
2.629	3.66822E-20	35.466	23.798	3	71.395	Columns
			0.671	369	247.605	Error
				495	497.218	Total

	تفعيل الممارسات العالمية				مجموعة2	الارتباط
		سؤال 17	سؤال 15	سؤال 9	سؤال 7	
					1.000	سؤال 7
				1.000	0.300	سؤال 9
			1.000	0.309	0.142	سؤال 15
		1.000	0.507	0.100	0.189	سؤال 17
	0.3092	R		سؤال 15	سؤال 9	أقوى ارتباط طردي
						أقوى ارتباط عكسي

الارتباط هو مقياس إحصائي يصف قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين.

Correlation is a statistical measure that describes the strength and direction of a linear relationship between two variables

		منخفض جدا	منخفض	متوسط	عالي
		0.400	0.600	0.800	1.000
		0.000	0.500	0.700	0.900

		سؤال 19	سؤال 14	سؤال 10	تكيف الخبرات المحلية	مجموعة3
					تحليل التباين: عاملان بدون التكرار	
				Anova: Two-Factor Without Replication		
		Variance	Average	Sum	Count	SUMMARY
		0.00	5.00	15.00	3.00	Row 1
		1.33	4.33	13.00	3.00	Row 2
		1.00	4.00	12.00	3.00	Row 3
		0.33	3.33	10.00	3.00	Row 4
		0.33	4.33	13.00	3.00	Row 5
		1.33	4.33	13.00	3.00	Row 6
		0.33	4.33	13.00	3.00	Row 7
		0.33	4.33	13.00	3.00	Row 8
		1.00	4.00	12.00	3.00	Row 9
		1.33	3.33	10.00	3.00	Row 10
		0.00	5.00	15.00	3.00	Row 11
		3.00	4.00	12.00	3.00	Row 12
		0.00	4.00	12.00	3.00	Row 13
		1.33	3.67	11.00	3.00	Row 14
		0.33	3.67	11.00	3.00	Row 15
		1.00	4.00	12.00	3.00	Row 16
		0.00	3.00	9.00	3.00	Row 17
		0.33	4.67	14.00	3.00	Row 18
		0.33	3.33	10.00	3.00	Row 19
		0.33	4.67	14.00	3.00	Row 20
		1.00	4.00	12.00	3.00	Row 21
		0.33	4.33	13.00	3.00	Row 22
		0.33	3.67	11.00	3.00	Row 23
		0.00	4.00	12.00	3.00	Row 24
		0.00	5.00	15.00	3.00	Row 25
		0.33	3.33	10.00	3.00	Row 26
		0.33	3.33	10.00	3.00	Row 27
		1.00	4.00	12.00	3.00	Row 28
		0.33	4.67	14.00	3.00	Row 29
		0.33	3.67	11.00	3.00	Row 30
		3.00	4.00	12.00	3.00	Row 31
		0.33	3.33	10.00	3.00	Row 32
		0.33	3.67	11.00	3.00	Row 33
		0.33	3.67	11.00	3.00	Row 34
		0.33	3.33	10.00	3.00	Row 35
		1.00	4.00	12.00	3.00	Row 36
		0.00	5.00	15.00	3.00	Row 37
		0.33	4.33	13.00	3.00	Row 38
		1.00	4.00	12.00	3.00	Row 39
		1.00	3.00	9.00	3.00	Row 40
		0.33	4.67	14.00	3.00	Row 41
		1.33	3.67	11.00	3.00	Row 42
		0.33	2.67	8.00	3.00	Row 43
		0.00	4.00	12.00	3.00	Row 44
		1.00	4.00	12.00	3.00	Row 45
		0.33	4.67	14.00	3.00	Row 46
		0.33	3.67	11.00	3.00	Row 47
		1.00	4.00	12.00	3.00	Row 48
		1.00	4.00	12.00	3.00	Row 49
		2.33	3.67	11.00	3.00	Row 50
		1.33	3.67	11.00	3.00	Row 51
		0.33	4.67	14.00	3.00	Row 52
		0.33	3.67	11.00	3.00	Row 53
		1.00	4.00	12.00	3.00	Row 54
		1.00	3.00	9.00	3.00	Row 55

		0.33	3.33	10.00	3.00	Row 56
		0.33	3.67	11.00	3.00	Row 57
		1.00	4.00	12.00	3.00	Row 58
		1.00	4.00	12.00	3.00	Row 59
		0.33	3.33	10.00	3.00	Row 60
		1.00	4.00	12.00	3.00	Row 61
		2.33	3.67	11.00	3.00	Row 62
		0.33	3.67	11.00	3.00	Row 63
		0.00	4.00	12.00	3.00	Row 64
		1.33	4.33	13.00	3.00	Row 65
		1.00	4.00	12.00	3.00	Row 66
		0.33	3.33	10.00	3.00	Row 67
		1.00	4.00	12.00	3.00	Row 68
		1.33	3.67	11.00	3.00	Row 69
		0.33	3.67	11.00	3.00	Row 70
		0.33	4.33	13.00	3.00	Row 71
		0.33	3.67	11.00	3.00	Row 72
		0.00	3.00	9.00	3.00	Row 73
		1.00	4.00	12.00	3.00	Row 74
		0.33	4.33	13.00	3.00	Row 75
		0.33	3.33	10.00	3.00	Row 76
		1.00	4.00	12.00	3.00	Row 77
		2.33	3.67	11.00	3.00	Row 78
		1.00	4.00	12.00	3.00	Row 79
		0.33	4.67	14.00	3.00	Row 80
		1.00	3.00	9.00	3.00	Row 81
		1.33	3.67	11.00	3.00	Row 82
		1.00	4.00	12.00	3.00	Row 83
		0.33	4.67	14.00	3.00	Row 84
		0.00	4.00	12.00	3.00	Row 85
		0.00	4.00	12.00	3.00	Row 86
		1.00	4.00	12.00	3.00	Row 87
		0.33	3.67	11.00	3.00	Row 88
		0.00	3.00	9.00	3.00	Row 89
		0.33	3.67	11.00	3.00	Row 90
		0.33	3.33	10.00	3.00	Row 91
		1.00	4.00	12.00	3.00	Row 92
		0.33	4.33	13.00	3.00	Row 93
		0.33	3.33	10.00	3.00	Row 94
		0.33	4.33	13.00	3.00	Row 95
		1.33	3.67	11.00	3.00	Row 96
		1.33	4.33	13.00	3.00	Row 97
		2.33	3.67	11.00	3.00	Row 98
		0.33	4.33	13.00	3.00	Row 99
		0.33	4.33	13.00	3.00	Row 100
		2.33	3.67	11.00	3.00	Row 101
		1.00	4.00	12.00	3.00	Row 102
		0.33	4.67	14.00	3.00	Row 103
		0.00	3.00	9.00	3.00	Row 104
		0.33	3.33	10.00	3.00	Row 105
		1.00	3.00	9.00	3.00	Row 106
		1.00	4.00	12.00	3.00	Row 107
		0.33	4.67	14.00	3.00	Row 108
		1.00	4.00	12.00	3.00	Row 109
		1.00	3.00	9.00	3.00	Row 110
		0.33	3.33	10.00	3.00	Row 111
		1.33	4.33	13.00	3.00	Row 112
		3.00	4.00	12.00	3.00	Row 113
		1.33	4.33	13.00	3.00	Row 114

		1.33	3.67	11.00	3.00	Row 115
		1.33	4.33	13.00	3.00	Row 116
		0.33	4.33	13.00	3.00	Row 117
		0.00	4.00	12.00	3.00	Row 118
		0.33	3.67	11.00	3.00	Row 119
		1.33	3.67	11.00	3.00	Row 120
		0.33	4.33	13.00	3.00	Row 121
		0.33	3.67	11.00	3.00	Row 122
		1.33	3.33	10.00	3.00	Row 123
		1.00	4.00	12.00	3.00	Row 124
		0.69	4.15	514.00	124.00	Column 1
		0.57	4.07	505.00	124.00	Column 2
		0.69	3.47	430.00	124.00	Column 3

الحرجة F	قيمة P	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	التباين
						ANOVA
F crit	P-value	F	MS	df	SS	Source of Variation
1.286	0.101458551	1.215	0.739	123	90.911	Rows
3.033	9.49264E-12	28.189	17.153	2	34.306	Columns
			0.609	246	149.694	Error
				371	274.911	Total

	تكيف الخبرات المحلية				مجموعة3	الارتباط
			سؤال 19	سؤال 14	سؤال 10	
					1.000	سؤال 10
				1.000	0.125	سؤال 14
			1.000	0.166	-0.075	سؤال 19
	0.1655	R		سؤال 19	سؤال 14	أقوى ارتباط طردي
	0.0754-	R		سؤال 19	سؤال 10	أقوى ارتباط عكسي

الارتباط هو مقياس إحصائي يصف قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين.

Correlation is a statistical measure that describes the strength and direction of a linear relationship between two variables

منخفض جدا	منخفض	متوسط	عالي
0.400	0.600	0.800	1.000
0.000	0.500	0.700	0.900

		سؤال 18	سؤال 11	سؤال 8	كفاءة إدارة المشاريع	مجموعة4
					تحليل التباين: عاملان بدون التكرار	
				Anova: Two-Factor Without Replication		
		Variance	Average	Sum	Count	SUMMARY
		4.00	3.00	9.00	3.00	Row 1
		1.33	1.67	5.00	3.00	Row 2
		2.33	2.67	8.00	3.00	Row 3
		4.33	2.67	8.00	3.00	Row 4
		1.00	2.00	6.00	3.00	Row 5
		1.33	4.33	13.00	3.00	Row 6
		4.33	2.67	8.00	3.00	Row 7
		4.00	3.00	9.00	3.00	Row 8
		4.00	3.00	9.00	3.00	Row 9
		4.00	3.00	9.00	3.00	Row 10
		5.33	2.33	7.00	3.00	Row 11
		1.33	3.67	11.00	3.00	Row 12
		4.00	3.00	9.00	3.00	Row 13
		1.33	2.33	7.00	3.00	Row 14
		1.00	4.00	12.00	3.00	Row 15
		1.33	4.33	13.00	3.00	Row 16
		1.33	2.33	7.00	3.00	Row 17
		1.00	2.00	6.00	3.00	Row 18
		1.00	3.00	9.00	3.00	Row 19
		1.33	1.67	5.00	3.00	Row 20
		4.33	3.33	10.00	3.00	Row 21
		1.00	4.00	12.00	3.00	Row 22
		2.33	2.33	7.00	3.00	Row 23
		3.00	3.00	9.00	3.00	Row 24
		1.00	2.00	6.00	3.00	Row 25
		0.33	2.67	8.00	3.00	Row 26
		4.33	3.33	10.00	3.00	Row 27
		4.33	2.67	8.00	3.00	Row 28
		1.33	3.67	11.00	3.00	Row 29
		4.33	2.67	8.00	3.00	Row 30
		4.33	3.33	10.00	3.00	Row 31
		2.33	3.33	10.00	3.00	Row 32
		0.00	5.00	15.00	3.00	Row 33
		3.00	3.00	9.00	3.00	Row 34
		3.00	2.00	6.00	3.00	Row 35
		5.33	3.67	11.00	3.00	Row 36
		4.00	3.00	9.00	3.00	Row 37
		1.33	2.33	7.00	3.00	Row 38
		2.33	2.33	7.00	3.00	Row 39
		5.33	3.67	11.00	3.00	Row 40
		5.33	3.67	11.00	3.00	Row 41
		0.33	4.67	14.00	3.00	Row 42
		1.33	1.67	5.00	3.00	Row 43
		4.00	3.00	9.00	3.00	Row 44
		4.33	2.67	8.00	3.00	Row 45
		5.33	3.67	11.00	3.00	Row 46
		2.33	2.67	8.00	3.00	Row 47
		5.33	3.67	11.00	3.00	Row 48
		4.33	2.67	8.00	3.00	Row 49
		4.33	3.33	10.00	3.00	Row 50
		4.33	3.33	10.00	3.00	Row 51
		2.33	2.33	7.00	3.00	Row 52
		1.00	3.00	9.00	3.00	Row 53
		2.33	2.67	8.00	3.00	Row 54
		5.33	3.67	11.00	3.00	Row 55

		5.33	3.67	11.00	3.00	Row 56
		5.33	3.67	11.00	3.00	Row 57
		4.33	2.67	8.00	3.00	Row 58
		4.33	2.67	8.00	3.00	Row 59
		2.33	3.33	10.00	3.00	Row 60
		5.33	3.67	11.00	3.00	Row 61
		5.33	3.67	11.00	3.00	Row 62
		2.33	2.67	8.00	3.00	Row 63
		1.00	3.00	9.00	3.00	Row 64
		5.33	3.67	11.00	3.00	Row 65
		4.33	3.33	10.00	3.00	Row 66
		3.00	2.00	6.00	3.00	Row 67
		3.00	2.00	6.00	3.00	Row 68
		5.33	3.67	11.00	3.00	Row 69
		3.00	3.00	9.00	3.00	Row 70
		5.33	3.67	11.00	3.00	Row 71
		4.33	3.33	10.00	3.00	Row 72
		3.00	3.00	9.00	3.00	Row 73
		5.33	3.67	11.00	3.00	Row 74
		4.00	3.00	9.00	3.00	Row 75
		2.33	2.33	7.00	3.00	Row 76
		0.00	5.00	15.00	3.00	Row 77
		5.33	3.67	11.00	3.00	Row 78
		5.33	3.67	11.00	3.00	Row 79
		5.33	3.67	11.00	3.00	Row 80
		4.33	2.67	8.00	3.00	Row 81
		2.33	2.33	7.00	3.00	Row 82
		4.00	3.00	9.00	3.00	Row 83
		5.33	3.67	11.00	3.00	Row 84
		4.33	3.33	10.00	3.00	Row 85
		2.33	2.33	7.00	3.00	Row 86
		2.33	2.33	7.00	3.00	Row 87
		2.33	2.33	7.00	3.00	Row 88
		2.33	2.33	7.00	3.00	Row 89
		5.33	3.67	11.00	3.00	Row 90
		1.33	3.67	11.00	3.00	Row 91
		4.33	3.33	10.00	3.00	Row 92
		5.33	3.67	11.00	3.00	Row 93
		4.33	3.33	10.00	3.00	Row 94
		5.33	3.67	11.00	3.00	Row 95
		2.33	2.67	8.00	3.00	Row 96
		5.33	3.67	11.00	3.00	Row 97
		2.33	2.67	8.00	3.00	Row 98
		4.33	3.33	10.00	3.00	Row 99
		2.33	3.33	10.00	3.00	Row 100
		4.33	2.67	8.00	3.00	Row 101
		4.33	3.33	10.00	3.00	Row 102
		4.33	2.67	8.00	3.00	Row 103
		4.33	3.33	10.00	3.00	Row 104
		4.33	3.33	10.00	3.00	Row 105
		5.33	3.67	11.00	3.00	Row 106
		5.33	3.67	11.00	3.00	Row 107
		5.33	2.33	7.00	3.00	Row 108
		4.33	3.33	10.00	3.00	Row 109
		5.33	3.67	11.00	3.00	Row 110
		2.33	2.33	7.00	3.00	Row 111
		5.33	3.67	11.00	3.00	Row 112
		4.33	2.67	8.00	3.00	Row 113
		4.33	2.67	8.00	3.00	Row 114
		2.33	2.67	8.00	3.00	Row 115

		4.33	3.33	10.00	3.00	Row 116
		2.33	2.67	8.00	3.00	Row 117
		4.33	3.33	10.00	3.00	Row 118
		5.33	3.67	11.00	3.00	Row 119
		2.33	2.33	7.00	3.00	Row 120
		5.33	3.67	11.00	3.00	Row 121
		4.33	3.33	10.00	3.00	Row 122
		2.33	2.67	8.00	3.00	Row 123
		4.33	2.67	8.00	3.00	Row 124
		2.12	3.52	437.00	124.00	Column 1
		1.08	1.44	178.00	124.00	Column 2
		0.78	4.27	529.00	124.00	Column 3

الحرجة F	قيمة P	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	التباين
						ANOVA
F crit	P-value	F	MS	df	SS	Source of Variation
1.286	0.601509763	0.958	1.289	123	158.559	Rows
3.033	4.74853E-52	198.491	267.132	2	534.263	Columns
			1.346	246	331.070	Error
				371	1023.892	Total

	كفاءة إدارة المشاريع				مجموعة4	الارتباط
			سؤال 18	سؤال 11	سؤال 8	
					1.000	سؤال 8
				1.000	-0.088	سؤال 11
			1.000	-0.145	0.162	سؤال 18
	0.1622	R		سؤال 18	سؤال 8	أقوى ارتباط طردي
	0.1450-	R		سؤال 18	سؤال 11	أقوى ارتباط عكسي

الارتباط هو مقياس إحصائي يصف قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين.

Correlation is a statistical measure that describes the strength and direction of a linear relationship between two variables

			منخفض جدا	منخفض	متوسط	عالي
			0.400	0.600	0.800	1.000
			0.000	0.500	0.700	0.900

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration

Research title

إعداد دليل إدارة المشروعات لاستوديو العمارة السعودية

دراسة حالة : استوديو العمارة السعودية بمدينة الطائف

Preparing a project management guide for Saudi Architecture Studio:

A Case Study: Saudi Architecture Studio in Taif City

Prepared by:

Ibrahim Ragab Ibrahim Ahmed

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

2026 - 2025