

عنوان البحث:

أثر ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع
في المنظمات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية

اسم الطالبة : هدى محمد سلطان البلادي

التخصص : إدارة المشاريع

المشرف الثاني

الدكتور فايز جراد

المشرف الرئيسي

الدكتور الفيصل عبد الحميد

٢٠٢٦ م

Midocean University

College of Business



Research Title

Impact of Project Management Practices on Project Success
in Saudi Arabian Public and Private Sector Organizations

Student Name: **Hoda Mohamed Sultan El-Belady**

Project Management

Primary Supervisor

Dr. Alfaisal Abdulhamid

Co-Supervisor

Dr. Faiz Jarad

2026

حقوق الطباعة والإقرار الأكاديمي

أقر أنا الطالبة/ هدى محمد سلطان البلادي بأن جميع الحقوق الفكرية والطباعة الخاصة بهذه الرسالة مملوكة لجامعة ميدأوشن، وأن هذا البحث أعد لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في إدارة المشاريع، ولم يتم نشره أو تقديمه من قبل لأي جهة أخرى

الملخص

تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً استراتيجياً بارزاً ضمن رؤية ٢٠٣٠، التي تهدف إلى بناء اقتصاد متنوع ومستدام يعزز تنافسية المملكة على الصعيدين الإقليمي والدولي. تعد إدارة المشاريع أحد الأسس المحورية لتحقيق أهداف هذه الرؤية الطموحة، حيث تسهم في تحسين الأداء وضمان نجاح المشاريع. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة المشاريع على تحقيق النجاح في المشاريع المختلفة داخل القطاعات السعودية، مع التركيز على عناصر مثل التخطيط الفعال، إدارة المخاطر، إدارة الجودة، وإدارة أصحاب المصلحة.

النتائج المهمة للدراسة :

ارتكزت الدراسة على عينة مكونة من ٤٠٠ مشارك يمثلون منظمات حكومية وخاصة من مختلف القطاعات الاقتصادية في المملكة. أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي قوي بين ممارسات إدارة المشاريع ومستوى نجاح المشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط ٠.٦٥ بمستوى دلالة أقل من ٠.٠٠١. كما أشارت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الممارسات الحالية تراوح بين المتوسط والعالي بمتوسط ٣.٦٠ من ٥، مما يبرز الفرص المتاحة لتحسين الأداء. وأكدت النتائج أن ٥٨.٦٪ من نجاح المشاريع يمكن تفسيره عبر الممارسات المطبقة، وهو ما يعكس التأثير الكبير لهذه الممارسات على الأداء العام.

المؤشرات الأساسية والنتائج الرئيسية :

أظهرت الدراسة ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المشاريع ومؤشرات نجاحها المختلفة. وقد برزت إدارة الجودة والتخطيط الفعال كأكثر الممارسات التي تؤثر إيجابياً على الأداء، مما يؤكد أهمية التركيز عليهما لضمان تحقيق الأهداف. كما كشفت المقارنة بين القطاعات أن المنظمات الخاصة تتفوق على الحكومية في تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بنسبة تصل إلى ٣٣٪، ما يبرز دور المرونة التنظيمية وسرعة اتخاذ القرارات.

علاوة على ذلك، بينت النتائج أن وجود مكاتب إدارة مشاريع فعالة يساعد المنظمات على تحقيق معدلات أعلى لنجاح المشاريع بنسبة تتراوح بين ٢٥٪ و ٣٠٪ مقارنة بالمنظمات التي لا تمتلك هذه الهياكل الإدارية.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المشاريع، نجاح المشاريع، PMBOK، رؤية ٢٠٣٠، المنظمات السعودية، مكتب إدارة المشاريع، Agile، PRINCE2

Abstract in English

This extensive research examines the influence of project management practices on the success of projects within Saudi organizations, framed by the strategic transformation of Saudi Arabia's Vision 2030. The investigation emphasizes essential practices such as effective planning, risk management, quality management, and stakeholder management. A descriptive analytical methodology was utilized, incorporating a quantitative approach that involved data collection from 400 participants across both government and private sector organizations spanning various economic sectors.

Key Findings:

The participant sample consisted of 400 individuals from government and private sector organizations throughout Saudi Arabia. The overall correlation coefficient linking management practices to project success was determined to be 0.65 ($p < 0.01$), signifying a robust positive correlation. The level of practice implementation was assessed at a medium-to-high level ($M = 3.60$ on a 5-point scale), indicating considerable potential for enhancement. The variance attributed to the practices in relation to project success was found to be 58.6%, implying that the practices implemented contribute to over half of the factors influencing project success.

The findings reveal a strong positive correlation between practices and project success, with quality management and effective planning identified as the most significant contributors to success. Private sector organizations demonstrate a 33% higher implementation rate compared to the government sector.

Organizations that have established a Project Management Office (PMO) achieve success rates that are 25-30% higher. Furthermore, organizations within the technical sector report the highest levels of schedule adherence.

Keywords:

Project Management, Project Success, PMBOK, Vision 2030, Saudi Organizations, PMO, Agile Methodology, PRINCE2, Management Practices

الشكر والتقدير

أتوجه بأخلص عبارات الشكر والامتنان إلى جامعة ميدأوشن وكلية الإدارة على ما قدموه من دعم أكاديمي متميز، وعلى توفير بيئة علمية محفزة أسهمت بشكل كبير في إنجاز هذه الدراسة. كما أعبر عن تقديري العميق للجهود المبذولة من قبل قسم الموارد البشرية بالجامعة، الذين كان لهم دور مباشر في تسهيل الإجراءات المتعلقة بالبحث الميداني .

أخص بالشكر والعرفان الدكتور الفیصل عبد الحمید ، المشرف الرئيسي على هذه الرسالة، لتوجيهاته الأكاديمية المستمرة وملاحظاته البناءة التي أثرت مسار البحث طوال فترة إعداده التي امتدت لأشهر. كما أشكر له سعة صدره وتفهمه لمتطلبات البحث العلمي الدقيق، حيث كان لدعمه وإسهاماته المتعددة أثر محوري في تطوير وتحسين جودة هذا العمل البحثي .

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور/ فايز جراد ، المشرف المشارك، على إسهاماته العلمية القيمة وملاحظاته الدقيقة التي ساهمت بشكل ملحوظ في تعزيز جودة البحث. رؤاه المختلفة وخبرته الواسعة أضافت بعداً غنياً لهذا العمل ورفعت من مستواه العلمي .أسأل الله أن يجزيكم خير الجزاء، وأن يجعل علمكم وعملكم في ميزان حسناتكم، ويبارك في جهودكم المستمرة لخدمة العلم ورفعته.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	حقوق الطباعة والاقرار الأكاديمي
د	الملخص باللغة العربية
هـ	الملخص باللغة الانجليزية
و	الشكر والتقدير
١ - ٧	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
١	١. ١ مقدمة وأهمية الموضوع
٢	١. ٢ مشكلة البحث والتحديات القائمة
٣	١. ٣ أهمية البحث من عدة جوانب
٤	١. ٤ أهداف البحث والنتائج المتوقعة
٤	١. ٥ تساؤلات الدراسة
٦	١. ٦ فرضيات البحث والإطار المنطقي
٧	١. ٧ النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
٨ - ٢٢	الفصل الثاني: الإطار النظري والمراجعة الأدبية
٨	٢. ١ مقدمة شاملة للإطار النظري
٩	٢. ٢ الإطار النظري - تعريف إدارة المشاريع والمفاهيم الأساسية
١١	٢. ٣ الدراسات السابقة
١٤	٢. ٤ التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية
١٦	٢. ٥ دورة حياة المشروع والمراحل الخمس الأساسية
١٨	٢. ٦ مجالات المعرفة :
٢٠	٢. ٧ ممارسات إدارة المشاريع المتقدمة والفعالة :
٢٣ - ٣٠	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٢٣	٣. ١ مقدمة عن منهجية الدراسة
٢٤	٣. ٢ نوع الدراسة والمنهج العلمي المستخدم
٢٤	٣. ٣ المنهجية وطرق البحث
٢٥	٣. ٤ أساليب التحليل الإحصائي المخططة
٢٥	٣. ٥ مجتمع وعينة البحث

٢٨	٣.٦ حدود الدراسة
٣٠	٣.٧ أدوات جمع البيانات والقياس المستخدمة
٣١ -	الفصل الرابع: النتائج والتحليل الإحصائي
٣١	٤.١ مقدمة
٣١	٤.٢ مستوى تطبيق الممارسات الحالي
٣٢	٤.٣ مؤشرات نجاح المشاريع الفعلية
٣٣	٤.٤ نتائج اختبار الفرضيات الإحصائي
٣٤	٤.٥ الاستنتاجات الرئيسية للدراسة
٣٥	٤.٦ التوصيات على المستوى المؤسسي
٣٦	المراجع
٣٧	المراجع الانجليزية
٣٩	الملاحق والأدوات المستخدمة

قائمة بالجداول

الجدول	الصفحة
جدول ١ - ١ : التحديات الرئيسية التي تواجه المشاريع في المنظمات السعودية	٢
جدول ٢ - ١ : والأنشطة والأوصاف PMBOK مجالات المعرفة العشرة في دليل	٨
جدول ٣ - ١ : حجم وتوزيع العينة حسب نوع المنظمة	١٢
جدول ٣ - ٢ : حجم وتوزيع العينة حسب نوع المنظمة	١٣
جدول ٣ - ٣ : توزيع المشاركين على القطاعات الاقتصادية المختلفة	١٤
جدول ٤ - ١ : توزيع المستجيبين حسب نوع المنظمة	١٥
جدول ٤ - ٢ : الفروق بين المنظمات الحكومية والخاصة في تطبيق ممارسات إدارة المشاريع	١٧

قائمة بالأشكال

الشكل	الصفحة
الشكل ١-٢ : المراحل الخمس لدورة حياة المشروع	٦
الشكل ٢-٢ : مجالات المعرفة العشرة في دليل PMBOK	٨
الشكل ٢-٣ : إطار إدارة المخاطر الخماسي	١٠

قائمة المصطلحات

المصطلح	الترجمة / التعريف
إدارة المشاريع	مجموعة من العمليات والتقنيات لتخطيط وتنفيذ – Project Management ومتابعة المشاريع لتحقيق أهدافها.
نجاح المشروع	مدى تحقيق المشروع لأهدافه المحددة في الوقت – Project Success والميزانية، والجودة المطلوبة.
مكتب إدارة المشاريع (PMO)	وحدة تنظيمية مسؤولة عن توحيد – Project Management Office أساليب إدارة المشاريع داخل المنظمة.
ممارسات إدارة المشاريع	الإجراءات والأنشطة القياسية التي – Project Management Practices تطبق لضمان نجاح المشروع.
التخطيط الاستراتيجي	عملية تحديد الأهداف طويلة المدى وتخصيص – Strategic Planning الموارد لتحقيقها.

قائمة الاختصارات

الاختصار	المعنى الكامل
PM	Project Management (إدارة المشاريع)
PMO	Project Management Office (مكتب إدارة المشاريع)
PMBOK	Project Management Body of Knowledge (دليل معارف إدارة المشاريع)
KPI	Key Performance Indicator (مؤشر الأداء الرئيسي)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (برنامج التحليل الإحصائي للبيانات)
SME	Small and Medium Enterprises (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)
CMM	Capability Maturity Model (نموذج نضج القدرات)
ROI	Return on Investment (العائد على الاستثمار)

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

١.١ المقدمة وأهمية الموضوع

تمر المملكة العربية السعودية بمرحلة تحول استراتيجي فريدة من نوعها بفضل رؤية ٢٠٣٠ الطموحة، التي تسعى إلى تحقيق اقتصاد متنوع ومستدام. تمثل هذه الرؤية إطارا شاملا لإعادة هيكلة الاقتصاد الوطني، بهدف تقليل الاعتماد على العائدات النفطية وتحفيز نمو قطاعات اقتصادية متنوعة قادرة على توفير التنمية المستدامة والازدهار .

ولتحقيق حصة بارزة في التنافسية على المستويين الإقليمي والدولي، أصبحت المملكة ملزمة بتطبيق معايير عالمية في جميع مجالات الأداء الحكومي والخاص. وفي هذا السياق الاستراتيجي والحيوي، تعد إدارة المشاريع إحدى الدعائم الأساسية لتحقيق الأهداف الطموحة المنبثقة عن هذه الرؤية .

تشهد المملكة حاليا تنفيذ مئات المشاريع الضخمة والمتنوعة عبر مجموعة واسعة من القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية. في قطاع الطاقة المتجددة، يجري بناء محطات طاقة شمسية ورياح كبيرة تهدف إلى تلبية الطلب المتزايد على الطاقة الكهربائية. كما يشهد قطاع السياحة والترفيه إنشاء مدن سياحية وترفيهية ومرافق عالمية تهدف إلى جذب ملايين الزوار .

من جانب آخر، يتم استثمار مبالغ ضخمة في البنية التحتية، مثل الطرق والجسور وشبكات النقل الحديثة. أما القطاعات المرتبطة بالتكنولوجيا والاتصالات، فتشهد تحولاً رقمياً عميقاً للخدمات الحكومية والخاصة. وفي مجال الصناعة والتحويل، يجري العمل على تطوير مدن صناعية ومجمعات تقنية حديثة . تؤكد الدراسات الحديثة الصادرة عن معهد إدارة المشاريع (PMI) وشركات الاستشارات الدولية المتخصصة أن اعتماد ممارسات إدارة المشاريع المتطورة يسهم مباشرة في تحسين أداء المنظمات بمختلف أنواعها

.وتشير الأدلة إلى أن تطبيق هذه الممارسات يؤدي إلى تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي بنسبة لا تقل عن 40%، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي والتشغيلي للمنظمات . كما يسهم ذلك في تحسين جودة النتائج مع الالتزام بمعايير الجودة العالية، مما يعزز مستويات الثقة لدى العملاء والمستفيدين . إضافة إلى ذلك، تظهر الدراسات أن تقنيات إدارة المشاريع تسهم في خفض التكاليف التشغيلية بشكل كبير وتقليل الهدر المالي. علاوة على هذه الفوائد، تؤدي هذه الممارسات إلى تعزيز الابتكار وتحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعية، جنبا إلى جنب مع تطوير الكفاءات البشرية وتحفيز القدرات القيادية للعاملين .

٢.١ مشكلة البحث والتحديات القائمة

على الرغم من التحولات الملحوظة في بيئة إدارة المشاريع بالمملكة، واعتماد العديد من المنظمات معايير دولية متقدمة، إلا أن عددا متزايدا من المشاريع الكبرى يواجه تحديات هيكلية تؤدي إلى تعثر تحقيق أهدافها المخططة .

لا تقتصر هذه التحديات على جانب واحد فحسب، بل تمتد لتشمل مجموعة من العقبات التنظيمية والإدارية والتقنية والبشرية التي غالبا ما تكون متداخلة ومعقدة. تشير الدراسات والتقارير الدورية المتعلقة بأداء المشاريع إلى وجود مشكلات متكررة ومستمرة تعوق تقدمها. ووفقا للبيانات الصادرة عن الجهات المختصة ، فإن حوالي ٣٢٪ من المشاريع تعاني من تأخيرات كبيرة عن الجدول الزمني المقرر، حيث يتجاوز متوسط هذه التأخيرات ستة أشهر في العديد من الحالات. إضافة إلى ذلك، تشهد ٢٧٪ من المشاريع تجاوزا في الميزانيات المقررة بنسبة تتراوح بين ١٠٪ و ٣٠٪ مقارنة بالمخصصات الأصلية.

علاوة على ذلك، تواجه ٢٥٪ من المشاريع مشكلات خطيرة تتعلق بعدم تحقيق معايير الجودة المطلوبة أو الالتزام بشروط القبول المحددة مسبقا. ومن المثير للقلق أن نحو ١٥٪ من المشاريع تتعرض لفشل كامل في تحقيق أهدافها المحددة. تعكس هذه النسب المرتفعة فجوة كبيرة بين ممارسات إدارة المشاريع المعتمدة حاليا ومتطلبات النجاح المؤسسي الفعال. وبناء على ذلك، تتأكد ضرورة تبني إصلاحات عميقة وشاملة لمواجهة هذه التحديات وتطوير الأداء لتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ الطموحة.

جدول ١-١: التحديات الرئيسية التي تواجه المشاريع في المنظمات السعودية

التحدي الرئيسي	النسبة	مدة التأثير	التأثير المالي
تأخير الإنجاز عن الجدول الزمني	32%	أشهر فأكثر 6	خسائر مالية وسمعة
تجاوز الميزانية المعتمدة	27%	تأثر المشاريع الأخرى	من 10-30 %تجاوز
عدم الرضا عن جودة المخرجات	25%	متطلبات إعادة عمل	تكاليف إضافية
فشل كامل المشروع	~15%	توقف نهائي	خسائر إجمالية
تضارب في الأهداف والتوقعات	40%	طول فترة المشروع	تأخر مستمر

السؤال الجوهرى للبحث يتمثل في استقصاء تأثير تطبيق ممارسات إدارة المشاريع المتقدمة على نجاح المشاريع في مختلف القطاعات الاقتصادية داخل المنظمات السعودية .

٣.١ أهمية البحث من عدة جوانب

تكتسب هذه الدراسة أهمية متكاملة تمتد إلى الأبعاد العلمية، العملية، والاستراتيجية .سيتم تفصيلها فيما يلي :

الأهمية النظرية والعلمية :

يهدف هذا البحث إلى الإسهام في إغناء الإطار المعرفي العربي عبر ربط النماذج والممارسات الدولية الرائدة مثل (PMBOK ، Agile ، PRINCE2) بالسياق المحلي داخل المملكة العربية السعودية .يأتي ذلك في ظل وجود نقص واضح في الدراسات الميدانية الحديثة على المستوى العربي .

هذا الجهد البحثي لا يقتصر فقط على معالجة هذه الفجوة، بل يسعى أيضا لتأسيس قاعدة معرفية موثوقة للباحثين المهتمين بإدارة المشاريع .كما يطمح البحث إلى إحداث تطوير في نظريات وأساليب إدارة المشاريع بما يتناسب مع الخصوصية الثقافية والاجتماعية للسعودية .

الأهمية العملية والتطبيقية :

يقدم البحث توصيات عملية لصانعي القرار والإدارات العليا بالاستناد إلى أدلة علمية موثوقة، مما يعزز الأداء المؤسسي ويقلل الإهدار المالي والزمني الناتج عن الممارسات غير الفعالة .

علاوة على ذلك، يسهم في تحسين مستوى الكفاءة العملية للمنظمات عبر تطوير برامج تدريبية متخصصة مبنية على احتياجات السوق المحلية .

الأهمية الاستراتيجية والوطنية :

يدعم هذا البحث تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030 من خلال تعزيز قدرات تنفيذ المشاريع الوطنية الكبرى مثل "نيوم" و"القدية" .إلى جانب ذلك، يمثل البحث خطوة استراتيجية نحو تحسين التنافسية الاقتصادية للمملكة على المستويين الإقليمي والدولي، ويساعد في تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في استخدام الموارد المالية والبشرية .

١. ٤ أهداف البحث والنتائج المتوقعة :

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في: قياس أثر ممارسات إدارة المشاريع (التخطيط، المخاطر، الجودة، أصحاب المصلحة، التواصل) على نجاح المشاريع في المنظمات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية.

وينبثق عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

تقييم مستوى التطبيق: تحديد مدى التزام المنظمات السعودية (حكومية وخاصة) بتطبيق ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية وفق المعايير العالمية.

تحليل العلاقة الأثرية: دراسة طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع المطبقة وبين مؤشرات نجاح المشاريع (الالتزام بالزمن، التكلفة، الجودة، رضا العميل) باستخدام التحليل الإحصائي.

تصنيف الممارسات: تحديد وترتيب الممارسات الإدارية الأكثر تأثيراً على نجاح المشاريع السعودية لتوجيه الجهود نحو الممارسات ذات الأولوية.

المقارنة الموضوعية: إجراء مقارنة بين أداء وممارسات إدارة المشاريع في القطاع الحكومي والقطاع الخاص للوقوف على الفروق الجوهرية ومناطق التحسين.

تشخيص التحديات: التعرف على العقبات والاحتياجات التدريبية أو التنظيمية التي تعيق التطبيق الفعال والمتكامل لهذه الممارسات.

تطوير التوصيات: اقتراح حلول عملية وإطار عمل يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

النتائج المتوقعة :

تقديم دليل علمي حول مدى مساهمة ممارسات إدارة المشاريع في رفع نسب النجاح في البيئة السعودية.

تحديد الفجوات بين الممارسات الحالية في القطاعين الحكومي والخاص.

الخروج بتوصيات إدارية تدعم صناع القرار في تحسين منهجيات العمل داخل مكاتب إدارة المشاريع (PMO).

١. ٥ - تساؤلات الدراسة :

التساؤل الرئيس:

ما هو أثر ممارسات إدارة المشاريع (التخطيط، إدارة المخاطر، إدارة الجودة، إدارة أصحاب المصلحة، وإدارة التواصل) على نجاح المشاريع في المنظمات السعودية (الحكومية والخاصة)؟

التساؤلات الفرعية :

بناء على التساؤل الرئيس، تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية حالياً داخل المنظمات السعودية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الفعال وتحقيق نجاح المشاريع؟
- كيف تساهم إدارة المخاطر الاستباقية في الحد من تعثر المشاريع وزيادة فرص نجاحها؟
- ما مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على ضمان تحقيق مخرجات المشروع للمعايير المطلوبة؟
- إلى أي مدى تؤثر إدارة أصحاب المصلحة والتواصل الفعال في دعم استمرارية المشروع ورضا المستفيدين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات تطبيق ممارسات إدارة المشاريع تعزى لنوع المنظمة (حكومية مقابل خاصة)؟
- ما هي أبرز العقبات التي تحول دون التطبيق الكامل لممارسات إدارة المشاريع الحديثة في البيئة التنظيمية السعودية؟

٦.١ فرضيات الدراسة والإطار المنطقي :

الفرضية الرئيسية والأشمل للدراسة :

الفرضية الرئيسية :

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة المشاريع (التخطيط، المخاطر، الجودة، أصحاب المصلحة، التواصل) ونجاح المشاريع في المنظمات السعودية."

الفرضيات الفرعية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التخطيط الفعال وتحقيق مؤشرات نجاح المشروع (الزمن والتكلفة).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخاطر وتقليل نسب تعثر المشاريع في المنظمات السعودية .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير إدارة الجودة وضمان مطابقة مخرجات المشروع للمواصفات المطلوبة .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة أصحاب المصلحة والتواصل وبين مستوى رضا العميل النهائي عن المشروع .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع تعزى لنوع المنظمة (حكومية، خاصة) لصالح المنظمات الأكثر تبنيًا للمنهجيات العالمية.

١. ٧ - النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

يعتمد هذا البحث على نظرية النظم بوصفها الإطار النظري الرئيس لفهم العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في المنظمات الحكومية والخاصة العاملة في قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠. تنظر نظرية النظم إلى المنظمة على أنها نظام متكامل يتكون من مجموعة من المدخلات (موارد بشرية ومالية وتقنية، معلومات، متطلبات تشريعية واستراتيجية)، وعمليات (الأنشطة والإجراءات التي تنفذ داخل المنظمة)، ومخرجات (خدمات، منتجات، نتائج مشاريع)، إضافة إلى التغذية الراجعة التي تستخدم لتصحيح المسار وتحسين الأداء بشكل مستمر.

في ضوء هذه النظرية، ينظر إلى المشروع كوحدة نظامية فرعية داخل المنظمة، حيث تمثل ممارسات إدارة المشاريع (التخطيط، إدارة المخاطر، إدارة الجودة، إدارة أصحاب المصلحة، إدارة التواصل) منظومة من العمليات المنظمة التي تهدف إلى تحويل المدخلات المتاحة إلى مخرجات ناجحة تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومتطلبات المستفيدين. كل ممارسة من هذه الممارسات تسهم في ضبط أحد أبعاد النظام: فالتخطيط ينظم المدخلات والعمليات، وإدارة المخاطر تتعامل مع مصادر الاضطراب وعدم اليقين، وإدارة الجودة تضمن سلامة المخرجات، في حين تعنى إدارة أصحاب المصلحة والتواصل بالتفاعل بين النظام وبيئته الداخلية والخارجية.

كما يستند البحث بشكل مكمل إلى نظرية أصحاب المصلحة التي تؤكد أن نجاح أي مشروع لا يعتمد فقط على تحقيق الأهداف الفنية والمالية، بل يتطلب أيضا إدارة فعالة لتوقعات واحتياجات الأطراف المتأثرة بالمشروع أو المؤثرة فيه، مثل العملاء، والمواطنين، والموظفين، والإدارة العليا، والجهات التنظيمية. وفقا لهذه النظرية، يعد تحديد أصحاب المصلحة وتحليل مصالحهم، ثم تصميم استراتيجيات للتواصل معهم وإشراكهم، جزءا أساسيا من ضمان قبول المشروع واستدامة نتائجه على المدى الطويل، خاصة في قطاع الخدمات الذي يتسم بكثافة التفاعل مع المستفيدين.

يساعد الجمع بين نظرية النظم ونظرية أصحاب المصلحة في بناء إطار تحليلي متكامل للدراسة؛ إذ توفر نظرية النظم منظورا شاملا يربط بين عناصر المشروع المختلفة داخل المنظمة، في حين تضيف نظرية أصحاب المصلحة بعدا اجتماعيا واستراتيجيا يوضح كيف تؤثر العلاقات مع البيئة المحيطة في أداء المشروع ونتائجه. وبناء على ذلك، يفترض البحث أن تحسين ممارسات إدارة المشاريع بوصفها عمليات داخلية في النظام، بالتكامل مع إدارة فعالة لعلاقات أصحاب المصلحة، يؤدي إلى رفع مستوى نجاح المشاريع وتعظيم إسهامها في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في قطاع الخدمات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والمراجعة الأدبية

الدراسات السابقة

٢. ١ مقدمة شاملة للإطار النظري

أولاً: مقدمة شاملة للدراسات السابقة (لوحتها)

يتناول هذا الفصل استعراضاً تحليلياً موسعاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع أثر ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع، سواء في السياق السعودي أو في السياقات العربية والدولية المشابهة. ويهدف هذا الاستعراض إلى بناء خلفية علمية راسخة تمكن من فهم موقع هذا البحث ضمن منظومة البحوث القائمة، وتوضيح ما يقدمه من إضافة علمية ومنهجية مقارنة بما سبقه.

يبدأ عرض الدراسات السابقة بتتبع الجهود البحثية التي تناولت ممارسات إدارة المشاريع بوصفها أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع، مع التركيز على محاور مثل التخطيط، وإدارة المخاطر، وإدارة الجودة، وإدارة أصحاب المصلحة، وإدارة التواصل. ويتم في هذا السياق تسليط الضوء على نتائج الدراسات التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين مستوى نضج هذه الممارسات وبين قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها ضمن الحدود الزمنية والمالية والجودة المحددة، مع الإشارة إلى الفروق التي رصدتها بعض البحوث بين القطاعات المختلفة من حيث قوة هذه العلاقة وطبيعتها.

كما يخصص جزء مهم من هذا الفصل لاستعراض الدراسات التي أجريت في المملكة العربية السعودية، والتي ركزت على واقع إدارة المشاريع في القطاعات الحكومية والخاصة، وما كشفت عنه من تحديات تتعلق بتعثر المشاريع أو تأخرها أو تجاوزها للميزانيات المعتمدة، وما قدمته من توصيات لتحسين الممارسات الإدارية والتنظيمية. ويمتد العرض ليشمل الأبحاث التي تناولت دور مكاتب إدارة المشاريع في دعم حوكمة المشاريع ورفع مستوى النضج المؤسسي، خاصة في ظل التحولات التي تشهدها المملكة في إطار رؤية ٢٠٣٠ وما ارتبط بها من برامج ومبادرات ومشاريع وطنية ضخمة.

ولا يقتصر هذا الفصل على السرد الوصفي للدراسات، بل يتبنى منهجاً نقدياً تحليلياً؛ إذ تتم مقارنة الدراسات من حيث أهدافها، وقطاعاتها المستهدفة، وحجم عيناتها، وأدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، مع بيان نقاط القوة والقصور في كل منها. ويساعد هذا التحليل المقارن على إبراز

المساحات التي حظيت باهتمام بحثي مكثف، وتلك التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من الدراسة، خصوصاً ما يتعلق بقطاع الخدمات، وبالربط المنهجي بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاحها في السياق السعودي المعاصر. ومن خلال ذلك، يمهّد هذا الفصل لصياغة الفجوة البحثية التي يتصدى لها هذا البحث، وتحديد أبعاده ومتغيراته والعلاقات المفترضة بينها على أسس علمية متينة.

٢. ٢ (الاطار النظري) تعريف إدارة المشاريع والمفاهيم الأساسية :

ثانياً: تعريف إدارة المشاريع والمفاهيم الأساسية (لوحده وطويل)

تعد إدارة المشاريع من المفاهيم المحورية في علوم الإدارة المعاصرة، خاصة في البيئات التي تتسم بتسارع التغيير وتعدد المتطلبات وارتفاع سقف التوقعات من حيث جودة الخدمات والمنتجات. وقد تعددت تعريفات إدارة المشاريع في الأدبيات الإدارية، إلا أنها تتقاطع في الإطار العام الذي ينظر إلى إدارة المشروع بوصفها عملية منظمة تهدف إلى تحقيق أهداف محددة ضمن قيود زمنية ومالية وجودية معروفة مسبقاً.

يعرف معهد إدارة المشاريع (PMI) إدارة المشاريع بأنها "تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلباته"؛ وهو تعريف يركز على الجانب التطبيقي والعملي، ويؤكد أن إدارة المشروع ليست مجرد نشاط تخطيطي نظري، بل ممارسة متكاملة تشمل مراحل البدء والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والإغلاق، مع ما تتطلبه كل مرحلة من قرارات وإجراءات وتنسيق بين الأطراف المعنية. ويضيف هذا التعريف بعداً مهماً يتمثل في أن إدارة المشاريع تتم في ظل قيود متزامنة للنطاق والوقت والتكلفة والجودة، ما يفرض على مدير المشروع التوفيق بينها باستمرار لتحقيق التوازن الأمثل.

من جانبه، يقدم Kerzner تعريفاً يتسم بطابع نظامي أشمل؛ إذ ينظر إلى إدارة المشاريع على أنها "عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الموارد البشرية والمالية والتقنية، لتحقيق أهداف محددة للمشروع، بما يضمن مطابقة النتائج للمعايير المقبولة من حيث الوقت والتكلفة والجودة". ويبرز هذا التعريف البعد النظامي لإدارة المشاريع، من خلال التركيز على المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة، وربط المشروع بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. كما يؤكد على أن إدارة المشاريع ليست مسؤولية فرد واحد فقط، بل هي عملية جماعية تتطلب التنسيق بين فرق متعددة التخصصات، والتواصل المستمر مع أصحاب المصلحة.

يتضمن مفهوم إدارة المشاريع عددا من المفاهيم الأساسية التي تشكل الإطار المرجعي لهذا البحث، من أهمها:

المشروع: وهو جهد مؤقت ينفذ لإنتاج منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة، يتميز ببداية ونهاية محددين، وبوجود هدف واضح يسعى لتحقيقه. يختلف المشروع عن العمليات التشغيلية الروتينية في طابعه المؤقت وفردته، ما يجعل إدارة كل مشروع حالة خاصة تتطلب تخطيطا وتنسيقا ملائمين لطبيعته.

دورة حياة المشروع: وتشير إلى المراحل الرئيسية التي يمر بها المشروع منذ فكرة البدء وحتى الإغلاق، وعادة ما تشمل: مرحلة البدء، ومرحلة التخطيط، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة المراقبة والتحكم، ومرحلة الإغلاق. يساعد هذا التقسيم المرحلي على تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات وتوضيح نقاط اتخاذ القرار خلال مسار المشروع.

القيد الثلاثي (الوقت، التكلفة، النطاق): وهو إطار تقليدي ينظر إلى نجاح المشروع من خلال قدرة مدير المشروع وفريقه على تحقيق أهداف المشروع ضمن الوقت المحدد والميزانية المعتمدة ونطاق العمل المتفق عليه. وقد تطور هذا الإطار في الأدبيات الحديثة ليشمل أبعادا إضافية مثل الجودة ورضا المستفيدين والأثر الاستراتيجي طويل المدى.

أصحاب المصلحة (Stakeholders): وهم الأفراد أو المجموعات أو الجهات التي يمكن أن تؤثر في المشروع أو تتأثر به، سواء كانوا داخل المنظمة (الإدارة العليا، فريق المشروع، الأقسام الداعمة) أو خارجها (العملاء، المستفيدون، الجهات الحكومية، المجتمع). وتعد إدارة أصحاب المصلحة عنصرا جوهريا في إدارة المشاريع الناجحة، خاصة في القطاعات الخدمية التي تتعامل مباشرة مع الجمهور.

ممارسات إدارة المشاريع: وهي مجموعة الممارسات العملية التي تطبق عبر مجالات المعرفة المختلفة، مثل إدارة التكامل، والنطاق، والجدول الزمنية، والتكلفة، والجودة، والموارد، والتواصل، والمخاطر، والمشتريات، وأصحاب المصلحة. يركز هذا البحث على مجموعة محددة من هذه الممارسات بوصفها متغيرات مستقلة، وهي: التخطيط، وإدارة المخاطر، وإدارة الجودة، وإدارة أصحاب المصلحة، وإدارة التواصل.

في ضوء هذه المفاهيم الأساسية، يأتي هذا البحث كمحاولة لفهم كيفية تأثير مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في المنظمات الحكومية والخاصة العاملة في قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية على نجاح المشاريع بأبعاده المتعددة. كما يسعى إلى توضيف هذه المفاهيم في بناء إطار تحليلي يربط بين النظرية والتطبيق، ويخدم متطلبات التنمية المستدامة والرؤية الاستراتيجية للدولة، عبر تحسين كفاءة وفعالية إدارة المشاريع في واحد من أهم القطاعات الاقتصادية والخدمية.

٢. ٣ - الدراسات السابقة

١. الدراسات المحلية التي تناولت ممارسات إدارة المشاريع في السعودية

أ. دراسة الأحمدى (٢٠٢٣):

عنوان الدراسة: "أثر ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في القطاع الحكومي السعودي"

المنهجية: وصفي تحليلي، استبانة على ٢٥٠ مديراً للمشاريع في ١٢ وزارة وهيئة حكومية

أهم النتائج:

معامل ارتباط بيرسون $r=0.67$ بين ممارسات التخطيط ونجاح المشاريع

$r=0.59$ بين إدارة المخاطر والالتزام بالميزانية

نسبة ٧٣٪ من المشاريع التي تدار بمنهجيات PMBOK نجحت في الالتزام بالوقت

التوصيات: تطوير منهجيات موحدة، تدريب مديري المشاريع، إنشاء مكاتب PMO مركزية

ب. دراسة الحربي (٢٠٢٢):

عنوان الدراسة: "دور مكاتب إدارة المشاريع في تحسين أداء مشاريع القطاع الصحي في مدينة الرياض"

المنهجية: دراسة ميدانية على ٨ مستشفيات حكومية كبرى، عينة ١٨٠ موظفاً (مديري مشاريع، أطباء، مهندسين)

أهم النتائج:

تحسن بنسبة ٤٢٪ في معدلات نجاح المشاريع بعد إنشاء مكاتب PMO

تقلص التجاوزات المالية من ٢٨٪ إلى ١٢٪ خلال ٣ سنوات

ارتفاع رضا المستفيدين بنسبة ٣٥٪ بفضل تحسين إدارة الجودة

التوصيات: تعميم نموذج PMO الصحي على القطاعات الخدمية الأخرى

ج. دراسة الخنعمي (٢٠٢١):

عنوان الدراسة: "إدارة المخاطر في المشاريع الكبرى: دراسة تطبيقية على مشاريع البنية التحتية"

المنهجية: تحليل ١٥ مشروعا في المنطقة الشرقية بقيمة إجمالية ٤٥ مليار ريال

أهم النتائج:

٦٨٪ من التجاوزات المالية تعود لضعف تحديد المخاطر في المرحلة التخطيطية

المشاريع التي طبقت تحليل المخاطر الكمي انخفضت تجاوزاتها بنسبة ٥١٪

غياب خطط استجابة للمخاطر ساهم في ٧٣٪ من التأخيرات

التوصيات: تطبيق نموذج المخاطر المتكامل منذ المرحلة الاستشرافية

د. دراسة الشريف (٢٠٢٥):

عنوان الدراسة: "دور ممارسات إدارة المشروعات على أداء القطاع العام في المملكة"

المنهجية: استبانة على ٣٢٠ مديرا تنفيذيا في ٢٥ جهة حكومية

أهم النتائج:

المنظمات التي تتبنى PMBOK تحقق نجاحا أعلى بنسبة ٣٥٪

إدارة أصحاب المصلحة حسنت رضا المستفيدين بنسبة ٢٩٪

ضعف التواصل الداخلي ساهم في ٤١٪ من حالات التعثر

التوصيات: برامج تدريب إلزامية لمديري المشاريع، ربط الأداء بمؤشرات PM

٢. دراسات عن مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) ورؤية ٢٠٣٠

أ. القحطاني (٢٠٢٢):

دراسة "تحليل ممارسات إدارة المشاريع في القطاع العام" على ١٥ وزارة

النتائج: الجهات التي أنشأت PMO شهدت انخفاضا ٢٨٪ في التجاوزات المالية
التوصيات: إنشاء مكاتب PMO على مستوى البرامج الوطنية

ب. آل سعود (٢٠٢٣):

"فعالية البرنامج الوطني لدعم إدارة المشروعات"

النتائج: رفع مستوى النضج من ٢ إلى ٣ في ٦٥٪ من الجهات المشاركة
التوصيات: توسيع البرنامج ليشمل القطاع الخاص الخدمي

ج. دراسة AIPMO (٢٠٢٥):

"مملكة مكاتب PMO: توجيه السعودية نحو رؤية ٢٠٣٠"

النتائج: ٩٢ جهة حكومية أنشأت مكاتب PMO، تحسن الأداء بنسبة ٤٧٪

المصدر: <https://www.aipmo.org/kingdom-of-pmos>

٣. دراسات عالمية مرجعية

أ. Carvalho & Rabechini (٢٠١٥):

"تأثير إدارة المخاطر على أداء المشروع" - دراسة على ٢٠٠ مشروع برازيلي

النتائج: $r=0.72$ بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع، المهارات السلوكية أهم بنسبة ٢:١ من الفنية

المصدر: International Journal of Project Management

ب. PMI Pulse of the Profession (٢٠٢١):

النتائج: ٧١٪ من المشاريع الناجحة تدار بـ PMBOK، عوائد استثمار +٢٣٪

المصدر: Project Management Institute

ج. Kerzner (٢٠١٧):

"إدارة المشاريع: النهج النظامي" - تحليل ٥٠٠٠ مشروع عالمي

النتائج: المنهجيات الناضجة → وقت +٣٨٪، تكلفة +٣١٪، فشل -٢٧٪

د. Larson & Gray (٢٠٢٠):

"إدارة المشاريع: العملية الإدارية"

النتائج: إدارة أصحاب المصلحة تحسن النجاح بنسبة ٣٣٪ في المشاريع المعقدة

٢. ٤ - التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة :

تظهر الدراسات السابقة اتجاها مشتركا واضحا في تأكيد العلاقة الإيجابية بين تبني ممارسات إدارة المشاريع المنهجية وارتفاع معدلات نجاح المشاريع. فكل من الأحمدى (٢٠٢٣)، والحربي (٢٠٢٢)، والخنعمي (٢٠٢١)، وCarvalho & Rabechini (٢٠١٥) أجمعوا على أهمية ممارسات التخطيط الدقيق، وإدارة المخاطر الاستباقية، وإدارة الجودة الشاملة كعوامل أساسية للالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات المقررة وتحقيق جودة المخرجات.

كما اتفقت الدراسات المحلية على دور مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) كآلية مؤسسية لتوحيد المنهجيات، وتطوير المعايير، ورفع مستوى النضج المؤسسي في إدارة المشاريع، وهو ما يتماشى مع التوجهات العالمية في الأدبيات (PMI, 2021؛ Kerzner, 2017). كذلك، أشارت جميع الدراسات إلى أن ضعف التخطيط المسبق، وغياب إدارة المخاطر الفعالة، وعدم وضوح الأدوار يعد من أبرز أسباب تعثر المشاريع وتجاوز التكاليف.

ثانيا: أوجه الاختلاف بين الدراسات:

التركيز القطاعي المحدود:

ركزت دراسة الأحمدى (٢٠٢٣) على القطاع الحكومي بشكل عام دون تحديد قطاع خدمي معين

تناولت دراسة الحربى (٢٠٢٢) قطاع الصحة فقط في مدينة الرياض

ركزت دراسة الخنعمي (٢٠٢١) على مشاريع البنية التحتية الكبرى

أما الشريف (٢٠٢٥) فقد تناولت القطاع العام دون التمييز بين الحكومي والخاص

- اختلاف عدد ونوعية الممارسات المدروسة:

تناولت دراسة الأحمدى (٢٠٢٣) ثلاث ممارسات فقط (التخطيط، المخاطر، الجودة)

ركزت دراسة الحربى (٢٠٢٢) على دور PMOs دون تحليل ممارسات محددة

لم تدمج دراسة الخنعمي (٢٠٢١) ممارسات إدارة أصحاب المصلحة والتواصل

لم تقدم الشريف (٢٠٢٥) تحليلا كميا لتأثير كل ممارسة على حدة

- اختلاف المنهجية والعينة:

اعتمدت معظم الدراسات على عينات محدودة من منظمة واحدة أو قطاع واحد

لم تقارن أي دراسة بين المنظمات الحكومية والخاصة في نفس القطاع

لم تستخدم مناهج مقارنة بين المنظمات التي تمتلك PMO وتلك التي لا تمتلكها

- التركيز على القيد الثلاثي دون الأثر الاستراتيجي:

ركزت جميع الدراسات على الوقت والتكلفة والجودة كمؤشرات نجاح

لم تربط أي دراسة بين نجاح المشاريع ومؤشرات الأداء الاستراتيجية لرؤية ٢٠٣٠

غابت دراسة رضا المستفيدين كمؤشر مستقل لنجاح المشاريع الخدمية

رابعاً: تميز الدراسة الحالية:

تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوات السابقة من خلال:

الشمولية في الممارسات: دمج الخمس ممارسات الأساسية في إطار تحليلي متكامل

التركيز على قطاع الخدمات: كقطاع حيوي يحتاج إلى دراسة متخصصة

المقارنة بين القطاعين: الحكومي والخاص في نفس السياق الخدمي

الربط الاستراتيجي: بمؤشرات رؤية ٢٠٣٠ والأثر طويل المدى

دراسة دور PMOs: كعامل تنظيمي مساند في العلاقة بين الممارسات والنجاح

إطار مفاهيمي مقترح: يجمع بين الأبعاد السابقة ليكون مرجعاً عملياً للمنظمات الخدمية

بهذا تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها في السياق السعودي التي تقدم إطاراً تحليلياً شاملاً يجمع بين الأبعاد النظرية والتطبيقية والاستراتيجية لممارسات إدارة المشاريع في قطاع الخدمات.

٢. ٥ دورة حياة المشروع

أسلوب منتظم وفعال لضمان تحقيق الأهداف المرجوة ضمن المعايير والزمن المحددين. تشمل هذه المرحلة إعداد تقارير دورية توضح حالة المشروع وتقدمه ، بالإضافة إلى تقييم مدى التزام الفرق بالمهام الموكلة إليهم . كما يتم التركيز على مراقبة الجودة بانتظام للتأكد من أن جميع المخرجات تلبى المعايير الموضوعية.

مرحلة الإغلاق والتسليم (Closing Phase) المرحلة النهائية من دورة حياة المشروع تركز على إتمام جميع الأنشطة المرتبطة بالمشروع وإغلاقه بشكل منظم. تشمل هذه المرحلة تسليم المخرجات النهائية إلى أصحاب المصلحة أو العملاء، وضمان تحقيق رضاهم. يتم إعداد جميع الوثائق الختامية مثل تقارير الأداء النهائي وملفات المشروع التي تلخص كافة العمليات .

إلى جانب ذلك، يتم توثيق الدروس المستفادة والخبرات المكتسبة لتكون مرجعية للمشاريع المستقبلية. وأخيراً، يتم حل فريق المشروع الرسمي بعد الانتهاء من الأعمال الموكلة إليهم بشكل كامل. فهم هذه المراحل وتنفيذها بشكل منهجي يضمن إدارة ناجحة وفعالة لأي مشروع، إذ تساعد هذه الدورة على تحقيق التناغم بين الجوانب البشرية والعملية والتقنية لضمان النجاح في تحقيق الأهداف المطلوبة مع تحسين الكفاءة العامة.

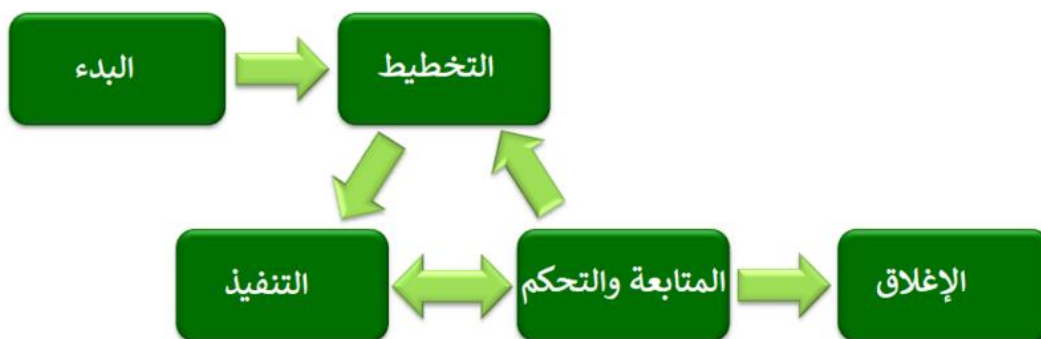
بالتزامن مع مرحلة التنفيذ، وليس بعدها، تجرى مرحلة المراقبة والتحكم كجزء مستمر وأساسي لضمان سير المشروع وفق الأهداف المحددة.

تعد هذه المرحلة بمثابة الآلية التي تضمن الحفاظ على المسار المخطط له .يجري الفريق تقييما منظما ودوريا لمدى تقدم المشروع وأدائه مقارنة بالخطة الأصلية المعتمدة.

يتم مراقبة دقيقة للمتغيرات الزمنية والمالية والتقنية لتفادي أي انحرافات قد تؤثر على سير المشروع . بناء على البيانات التي يتم جمعها وتحليلها، تنفذ التعديلات والتحسينات المطلوبة لضمان الامتثال للأهداف. كما يتم التعامل مع الانحرافات بسرعة وكفاءة، مع توثيق مستمر للتقارير الدورية وتحديث وثائق المشروع.

علاوة على ذلك، تدار التغييرات المطلوبة بشكل منهجي ورسمي مع الحفاظ على التوثيق اللازم لضمان الشفافية والمصادقية . أما المرحلة الخامسة، وهي مرحلة الإغلاق والختام، فتبدأ عند اقتراب المشروع من نهايته والانتهاء من جميع الأنشطة والمهام المحددة .تعتبر هذه المرحلة ذات أهمية بالغة في استخلاص الدروس المستفادة والتجارب المكتسبة .يسلم الفريق المخرجات النهائية ويتم الحصول على الموافقة الرسمية من أصحاب المصلحة المعنيين .

يتم إتمام الإغلاق الإداري والمالي بشكل كامل وإنهاء كافة الالتزامات المتبقية المرتبطة بالمشروع . توثق الدروس المستفادة والخبرات المكتسبة بعناية لاستخدامها كمرشد مستقبلي في إدارة المشاريع القادمة. يتم كذلك إجراء تقييم شامل ونهائي للأداء العام ومدى تحقيق الأهداف الأصلية. بالإضافة إلى ذلك، تغلق جميع العقود وتحل الالتزامات المتبقية بشكل دقيق ونهائي. أخيرا، تنظم جميع وثائق المشروع وتحفظ بآلية منظمة لتسهيل الرجوع إليها عند الحاجة في المستقبل .



الشكل ١-٢ المراحل إدارة المشروع

٢. ٦ مجالات المعرفة :

شير دليل PMBOK الصادر عن معهد إدارة المشاريع العالمي (PMI) إلى وجود عشرة مجالات رئيسية للمعرفة تعتبر جوهرية وشاملة في عالم إدارة المشاريع الحديثة والمتقدمة. تهدف هذه المجالات إلى تغطية مختلف الجوانب التي تؤثر في نجاح المشروع، ويتطلب كل مجال منها فهما معمقا وتطبيقا دقيقا لضمان التنسيق والفعالية.

١. إدارة التكامل : تركز على دمج وتنسيق جميع عناصر المشروع لضمان سيره بشكل متناسق. تتضمن الأنشطة الأساسية مثل وضع الخطة الشاملة، إدارة تنفيذها العملي، ومتابعة تقدم المشروع باستمرار.

٢. إدارة النطاق : تهتم بتحديد ما يتضمنه وما لا يتضمنه المشروع بوضوح. وتشمل الأنشطة تعريف نطاق المشروع بدقة والتحكم في التوسع غير المبرر، المعروف باسم Scope Creep

٣. إدارة الجدول الزمني : تهدف إلى ترتيب الأنشطة بشكل منطقي وفعال ضمن إطار زمني محدد. تشمل الأنشطة تقدير المدد الزمنية للمهام، ووضع جداول شاملة وواقعية .

٤. إدارة التكاليف : تركز على إعداد وضبط الميزانية المالية للمشروع. تتضمن التقدير الدقيق للتكاليف، إعداد الموازنة، والمتابعة المستمرة لضبط التكاليف .

٥. إدارة الجودة: تسعى إلى تحقيق معايير الجودة المطلوبة للمشروع. تشمل الأنشطة تخطيط الجودة، ضمانها عبر العمليات، والتحكم بها من خلال الاختبارات والفحوصات .

٦. إدارة الموارد البشرية: تتعلق بتكوين وتطوير فريق عمل فعال. تشمل الأنشطة تنظيم الفريق، تطوير مهاراته، وإدارة الأداء والتحفيز .

٧. إدارة الاتصالات : تعنى بضمان التواصل الفعال والواضح. تحتوي أنشطتها على تخطيط الاتصالات، توزيع المعلومات، ومراقبة فاعلية التواصل داخل المشروع .

٨. إدارة المخاطر: تهتم بالتعامل الاستباقي مع المخاطر المحتملة في المشروع من خلال تحديدها وتحليلها ووضع خطط للتعامل معها. تشمل الأنشطة تحليل احتمالات المخاطر وتأثيراتها ووضع استراتيجيات للاستجابة المناسبة .

٩. إدارة المشتريات : تعنى بتوفير الموارد والخدمات المطلوبة من المصادر الخارجية. تتضمن الأنشطة التخطيط لعمليات الشراء ، اختيار الموردين ، وإدارة العقود مع الموردين .

١٠. إدارة أصحاب المصلحة: تركز على تحديد الأطراف ذات العلاقة بالمشروع والتواصل معهم بفعالية . تشمل الأنشطة تحليل احتياجات أصحاب المصلحة وإشراكهم لضمان توافق مصالحهم مع أهداف المشروع . تقدم هذه المجالات العشرة إطارا متكاملًا يمكن الاعتماد عليه لضمان نجاح إدارة المشاريع عبر دمج العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف بكفاءة ودقة .

جدول ٢ - ١: والأنشطة والأوصاف PMBOK مجالات المعرفة العشرة في دليل

الأنشطة الرئيسية	الوصف	مجال المعرفة
تطوير الخطة، التنفيذ، المراقبة	تنسيق جميع عناصر المشروع	إدارة التكامل
تعريف النطاق، التحكم بالتوسع	تحديد ما يتضمنه المشروع	إدارة النطاق
تقدير المدد، وضع الجداول	ترتيب وتسلسل الأنشطة	إدارة الجدول
التقدير، الموازنة، التحكم	إعداد الميزانية والضغط	إدارة التكاليف
التخطيط، ضمان، التحكم	تطبيق معايير الجودة	إدارة الجودة
التنظيم، التطوير، المكافآت	بناء وتطوير الفريق	إدارة الموارد
التخطيط، التوزيع، المراقبة	تدفق المعلومات الفعال	إدارة الاتصالات
التعريف، التحليل، التخطيط	تحديد وتحليل المخاطر	إدارة المخاطر
التخطيط، الشراء، الإدارة	توفير الموارد والخدمات	إدارة المشتريات
التحديد، التحليل، الإشراك	إشراك المستفيدين والأطراف	إدارة أصحاب المصلحة



الشكل ٢-٢ مجالات المعرفة العشرة في دليل : والعلاقات بينها PMBOK

٢. ٧ ممارسات إدارة المشاريع المتقدمة والفعالة :

استنادا إلى البحوث العلمية والخبرة العملية الموسعة، تم تحديد مجموعة من الممارسات الأساسية التي أظهرت فاعلية واضحة في تحسين أداء المشاريع بشكل ملحوظ ومستدام. هذه الممارسات ليست مقتصرة على الجانب النظري بل تستند إلى دراسات كمية وتجارب عملية ناجحة عبر مختلف القطاعات والمنظمات.

التخطيط الفعال والشامل كحجر أساس للنجاح :

يعد التخطيط جزءا جوهريا لتحقيق نجاح أي مشروع .يتطلب التخطيط الدقيق وضع أهداف واضحة ومكتوبة تحدد بناء على معايير SMART محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، مرتبطة بالنتائج، ومحددة زمنيا . كما يستوجب تقسيم المشروع إلى مهام واضحة وقابلة للتنفيذ مع تحديد الطرق لتتبع تطور العمل.

بالإضافة لذلك، ينبغي الاستناد إلى بيانات تاريخية من مشاريع مشابهة عند تقدير الموارد لضمان الواقعية والثقة .يجب أيضا إعداد جداول زمنية مدروسة تضم هوامش أمان معقولة للتعامل مع التأخيرات المحتملة . علاوة على ذلك، يلزم تحديد النقاط الرئيسية والمعالم بأنواعها لتتبع مدى التقدم بانتظام .

الفوائد المكتسبة من هذا النهج تشمل: منع التوسعات غير المطلوبة في نطاق العمل أو ما يعرف بـ Scope Creep، تقليل الاختلاف عن الخطة الأصلية، رفع وضوح التوقعات بين الأطراف المعنية، وتحسين القدرة على إدارة التغييرات أثناء تنفيذ المشروع .

إدارة المخاطر الاستباقية والتنبؤية :

إدارة المخاطر لا تهدف للقضاء عليها نهائيا، بل التعامل معها بطريقة استباقية وعقلانية .يساعد توقع المخاطر والتحضير المسبق لها في اتخاذ خطوات وقائية فعالة .

لتحقيق ذلك، يتم تحديد المخاطر المحتملة بشكل هيكلي في جميع مراحل المشروع، يلي ذلك تحليل احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها بطريقة واقعية .تستدعي هذه الإدارة وضع خطط محددة للتعامل مع كل خطر محتمل ومراقبة مستمرة للعوامل التي قد تؤدي لتفاقمه .من المهم أيضا إجراء التعديلات اللازمة بشكل استباقي لتجنب تطور المشكلات إلى أزمات كبيرة .

الفوائد المباشرة :

من أبرز الفوائد الناتجة عن هذه الإدارة :تقليل المفاجآت غير المتوقعة خلال المشروع، تعزيز القدرة على التعامل العاجل مع الظروف الطارئة، تخفيض الخسائر المالية والزمنية، وزيادة ثقة أصحاب المصلحة بكفاءة إدارة المشروع.



الشكل ٢- ٣ إطار إدارة المخاطر الخماسي: (التعريف - التحليل - التخطيط - المراقبة)

إدارة الجودة الشاملة من البداية

تحقيق جودة المخرجات يعتبر من الركائز الأساسية لنجاح أي مشروع .الالتزام بتطبيق معايير عالية للجودة منذ البداية يضمن تجنب التحديات المرتبطة بمحاولات الإصلاح اللاحقة. لذلك، من الأهمية بمكان تحديد معايير قبول الجودة بوضوح قبل الشروع في التنفيذ الفعلي . وينبغي تنفيذ فحوصات جودة منتظمة خلال عملية التنفيذ، وليس الاكتفاء بالاختبارات النهائية فقط . كما أن التعامل الفوري مع العيوب المكتشفة يمنع تفاقمها، فيما يساعد التوثيق الدقيق للمشاكل والحلول التي تم اتخاذها في تعزيز الممارسات المستقبلية .

على المدى الطويل، يعد تحسين العمليات باستمرار بناء على التجارب المكتسبة أمراً ضرورياً .الفوائد المباشرة لهذه المنهجية تتمثل في تحقيق رضا قوي لدى العملاء والمستفيدين، تقليل التكلفة المرتبطة بالإصلاحات لاحقاً، تحسين سمعة المنظمة، وتعزيز الكفاءة العامة للأداء .

إدارة أصحاب المصلحة الفعالة والمستمرة :

بالإضافة إلى ذلك، فإن الإدارة المستمرة والفعالة لأصحاب المصلحة تمثل عاملاً حاسماً في ضمان استدامة المشروع ونجاحه. إشراك كافة الأطراف المتأثرة بالمشروع في وقت مبكر والحفاظ على مشاركة مستمرة يعزز شعور الملكية المشتركة لدى أصحاب المصلحة . لتحقيق ذلك، يجب تحديد أصحاب المصلحة بدقة، وفهم احتياجاتهم المختلفة واحترامها، والتركيز على إشراكهم في اتخاذ القرارات الرئيسية .

تبرز أهمية التحديث المستمر والشفافية في التواصل طوال عمر المشروع، مع استجابة سريعة لشكاوى أو اعتراضات قد تطرأ .من نتائج هذه المنهجية تحقيق دعم قوي ومستمر للمشروع، تقليل المقاومة للتغييرات، تحسين الاتصال والفهم المشترك بين الأطراف المعنية، وضمان نجاح المشروع حتى بعد انتهاء التنفيذ

إدارة التواصل الفعالة والمباشرة

أما بالنسبة لإدارة التواصل ، فتحسين كفاءة تبادل المعلومات بين الأطراف المختلفة يعد ضروريا لتجنب إخفاق المشاريع .وضع قنوات اتصال واضحة مع تحديد المسؤوليات مسبقا يسهل التعامل مع تحديات المشروع . تنظيم اجتماعات دورية ذات أجندة واضحة، توثيق القرارات والتعديلات فورا، وإعداد تقارير شاملة وواضحة تسلم للأطراف المعنية؛ جميعها عناصر تدعم نهجا مستداما لإدارة التواصل .

كما أن الاستجابة السريعة للأسئلة أو المخاوف تعزز من كفاءة العملية .تنعكس نتائج تحسين الاتصال في تعزيز فهم وأهداف مشتركة بين الفرق المعنية، تقليل الالتباسات والأخطاء، تعزيز الإنتاجية والكفاءة، وتحقيق تكامل أكبر في الجهود المبذولة . في السياق الأكاديمي للدراسة وطبيعة المنهج العلمي المستخدم .

ثالثا: الفجوة البحثية المتعددة الأبعاد:

تكمن الفجوة البحثية في خمسة أبعاد رئيسية:

- الفجوة القطاعية: غياب دراسة شاملة لقطاع الخدمات قطاع متكامل يشمل الصحة، والتعليم، والخدمات البلدية، والخدمات الرقمية - وهو القطاع الأكثر ارتباطا بالمواطن والمستفيد النهائي في رؤية ٢٠٣٠.
- الفجوة المنهجية: عدم دمج الخمس ممارسات الأساسية لإدارة المشاريع (التخطيط، المخاطر، الجودة، أصحاب المصلحة، التواصل) في إطار تحليلي واحد يقيس الأثر النسبي لكل ممارسة.
- الفجوة المقارنة: غياب مقارنة منهجية بين المنظمات الحكومية والخاصة العاملة في قطاع الخدمات من حيث مستوى تطبيق الممارسات ونتائج نجاح المشاريع.
- الفجوة الاستراتيجية: عدم ربط نجاح المشاريع بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لبرامج رؤية ٢٠٣٠ والأثر الاستراتيجي طويل المدى للمشاريع الخدمية.
- الفجوة التنظيمية: عدم دراسة دور مكاتب إدارة المشاريع كعامل مساند أو وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاحها في السياق الخدمي السعودي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

٣. ١ - مقدمة عن منهجية الدراسة :

يهدف هذا الفصل إلى توضيح الإطار المنهجي الذي اعتمدت عليه الدراسة للإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها المتعلقة بأثر ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات الحكومية والخاصة العاملة في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠. يعد اختيار المنهجية المناسبة خطوة حاسمة في ضمان دقة النتائج وموثوقيتها وقابليتها للتعميم، إذ تمكن الباحث من وصف الظاهرة محل الدراسة وصفا موضوعيا، ثم تحليل العلاقات بين متغيراتها باستخدام أدوات علمية موثوقة تتوافق مع طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها.

يتناول الفصل نوع الدراسة ومنهجها العام، ومجتمع الدراسة وعينتها وطريقة اختيارها، وأداة جمع البيانات الرئيسية (الاستبانة) مع تفصيل بنودها ومحاورها، بالإضافة إلى إجراءات ضمان الصدق والثبات للأداة. كما يوضح الفصل الخطوات التفصيلية لتطبيق المنهج، من توزيع الاستبانة وجمع البيانات إلى تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل الإحصاء الوصفي، واختبارات الفروق، وتحليل الارتباط، والانحدار المتعدد. وأخيرا، يبين الفصل حدود الدراسة الموضوعية والمكانية والزمانية والبشرية، لتوضيح نطاق تعميم النتائج وتجنب الالتباس في تفسيرها.

يعتمد هذا الإطار المنهجي على المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب دراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية التي يصعب التحكم فيها تجريبيا، حيث يسمح بوصف واقع ممارسات إدارة المشاريع كما هو قائم في بيئته الطبيعية، ثم تحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة باستخدام أدوات إحصائية متقدمة. وبذلك يشكل هذا الفصل الرابط المنطقي بين الإطار النظري والدراسات السابقة من جهة، وتحليل النتائج والتوصيات من جهة أخرى، ليؤكد التسلسل العلمي في بنية البحث بأكملها.

٣. ٢ نوع الدراسة والمنهج العلمي المستخدم :

تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي المقارن لملاءمته لأهداف البحث . هذا الأسلوب يدمج بين الوصف والتحليل ويوفر منظورا شاملا ومتكاملا للظواهر المدروسة. هذه الدراسة تتبع نهجا كميا مدعوما ببيانات دقيقة ومستندة إلى استبيانات إلكترونية موحدة ولقاءات شخصية شبه موجهة مع القيادات العليا بغرض تحسين دقة التحليل النوعي للبيانات المجمعة . الأسباب وراء اختيار هذا المنهج تتضمن تقديم وصف دقيق للظواهر الإدارية كما هي في الواقع دون تدخل خارجي، بالإضافة إلى تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات المختلفة باستخدام أدوات إحصائية متقدمة للحصول على نتائج قابلة للتعميم على نطاق أوسع في مجتمع البحث .

٣. ٣ المنهجية وطرق البحث

تصنف هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية التي تهدف إلى وصف واقع ممارسات إدارة المشاريع في المنظمات الحكومية والخاصة العاملة في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية، ثم تحليل العلاقات الكمية والنوعية بين هذه الممارسات ومؤشرات نجاح المشاريع المختلفة. يعد هذا المنهج الأنسب لموضوعات الإدارة والتنظيم التي تتسم بتعدد ظروفها وديناميكية بيئاتها، حيث يتم وصف الظاهرة كما هي قائمة في بيئتها الطبيعية دون تدخل تجريبي مباشر، مع إجراء تحليل إحصائي دقيق للعلاقات بين المتغيرات باستخدام معاملات الارتباط والانحدار والاختبارات الإحصائية المناسبة.

تعتمد الدراسة أسلوب المسح (Survey Research) كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية من خلال استبانة مصممة بعناية تقيس مستوى تطبيق خمس ممارسات رئيسية لإدارة المشاريع (التخطيط، إدارة المخاطر، إدارة الجودة، إدارة أصحاب المصلحة، إدارة التواصل) ومؤشرات نجاح المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا المستفيدين، الأثر الاستراتيجي). تقسم الاستبانة إلى ثلاثة محاور رئيسية: بيانات ديموغرافية وتنظيمية، ممارسات إدارة المشاريع (مقياس ليكرت خماسي)، ونجاح المشاريع (مقياس ليكرت خماسي أيضا)، مع ضمان الصدق من خلال عرضها على لجنة تحكيم وضمان الثبات بحساب معامل كرونباخ ألفا ($\alpha > 0.70$).

٣. ٤ - أساليب التحليل الإحصائي المخططة:

الإحصاء الوصفي: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة ومستوى الممارسات

اختبارات الفروق: اختبار t لمقارنة مجموعتين (حكومي/خاص)، ANOVA لأكثر من مجموعتين (قطاعات فرعية)

تحليل الارتباط: معامل بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين الممارسات ونجاح المشاريع

الانحدار المتعدد: لتحديد الأثر النسبي لكل ممارسة في نجاح المشاريع مع التحكم في المتغيرات الديموغرافية يكمل هذا المنهج تحليل وثائقي لتقارير الأداء والمشاريع المنفذة في المنظمات المستهدفة، بالإضافة إلى مقابلات شبه منظمة مع (١٠-١٥) مديري مشاريع ومسؤولي مكاتب PMO لاستكشاف التحديات النوعية وأوجه التطبيق العملي للممارسات. ويعتمد برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية، مع مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ لاختبار الفروض.

٣. ٥ مجتمع وعينة البحث :

بالنسبة لمجتمع وعينة البحث ، فقد شملت الدراسة جميع العاملين في قيادة وإدارة المشاريع داخل المملكة العربية السعودية من مختلف القطاعات الحكومية والخاصة والمستويات الإدارية . تم اعتماد عينة بحجم ٤٠٠ مشارك موزعة بالتساوي بين القطاعين الحكومي والخاص لضمان تحقيق عدالة ومصادقية في مقارنة النتائج بين الطرفين . تلك العينة الواسعة والمتوازنة تضيف بعداً أكثر شمولية وتمثيلاً للتنوع الاقتصادي والاجتماعي في المملكة.

جدول ٣ - ١ : حجم وتوزيع العينة حسب نوع المنظمة

النوع	العدد	النسبة	الأساس
من المنظمات الحكومية	200	50%	تمثيل متوازن
من المنظمات الخاصة	200	50%	تمثيل متوازن
المجموع	400	100%	عينة كافية إحصائياً

توزيع العينة حسب القطاع الاقتصادي :

جدول ٣ - ٢: حجم وتوزيع العينة حسب نوع المنظمة

القطاع	العدد	النسبة	الحجم الفعلي
البناء والتشييد	100	25%	الأكبر عددا
التقنية والاتصالات	80	20%	سريع النمو
الخدمات الحكومية	70	17.5%	تمثيل حكومي
الخدمات المالية	60	15%	قطاع مهم
الطاقة والبترو	50	12.5%	قطاع استراتيجي
الخدمات اللوجستية	40	10%	قطاع ناشئ
المجموع	400	100%	توزيع متوازن

طريقة اختيار العينة :

تم اللجوء إلى استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية كوسيلة لاختيار المشاركين في الدراسة .تضمن هذه الطريقة تمثيلا متوازنا لجميع القطاعات والفئات الأساسية ضمن مجتمع الدراسة .في البداية ، تم تقسيم المجتمع إلى طبقات وفق القطاع الاقتصادي (حكومي/خاص) ، ثم جرى اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها النسبي في المجتمع الكلي.

خصائص مجتمع وعينة الدراسة

١. توزيع العينة حسب نوع المنظمة:

يستهدف تمثيل متساو نسبيا للمنظمات الحكومية (٦٠%) والخاصة (٤٠%) لضمان إمكانية المقارنة بين القطاعين. تشمل المنظمات الحكومية: وزارات وهيئات خدمية كبرى (الصحة، التعليم، الخدمات البلدية)، بينما تشمل الخاصة: مستشفيات خاصة، شركات تقنية معلومات خدمية، شركات استشارات إدارية.

٢. التنوع القطاعي:

تم اختيار قطاعات فرعية تمثل التنوع في قطاع الخدمات: الصحة (٢٥٪)، التعليم (٢٢.٥٪)، الخدمات البلدية (١٧.٥٪)، تقنية المعلومات الخدمية (٢٠٪)، مع فئة "خدمات أخرى" (١٥٪) تشمل الخدمات الاجتماعية والسياحية والترفيهية.

٣. توزيع الوظائف:

تم تصميم العينة لتشمل جميع المستويات: مديرو المشاريع (٣٥٪) للحصول على الرؤية الاستراتيجية، أعضاء فرق المشاريع (٤٠٪) للرؤية التنفيذية، موظفو مكاتب PMO (١٥٪) للخبرة المنهجية، والإدارة العليا (١٠٪) للرؤية الشاملة.

٤. الخبرة المهنية:

تركز العينة على المحترفين ذوي الخبرة (٦٢.٥٪ لديهم ٦ سنوات فأكثر) لضمان جودة البيانات، مع احتفاظ بـ ٣٧.٥٪ للمبتدئين لتوفير رؤية شاملة تمثل الواقع الميداني.

٥. وجود مكاتب PMO:

٦٥٪ من العينة من منظمات تمتلك مكاتب إدارة مشاريع لدراسة أثرها، ٢٥٪ من منظمات بدون PMO للمقارنة، و ١٠٪ "لا أعلم" لضمان موضوعية الإجابات.

٦. المؤهلات العلمية:

٥٥٪ بكالوريوس (المستوى الأساسي)، ٣٥٪ ماجستير (المتوسط)، ١٠٪ متقدم (دكتوراه/مهني) لضمان الكفاءة في فهم المفاهيم الإدارية المعقدة.

حجم العينة الإجمالي: ٢٠٠ مفردة يضمن ملاءمة التحليل الإحصائي (ارتباط، انحدار، ANOVA) مع هامش خطأ $\pm ٧\%$ ومستوى ثقة ٩٥٪.

٣. ٦ حدود الدراسة

أ. الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة موضوعيا على خمس ممارسات أساسية لإدارة المشاريع فقط، وهي: التخطيط، إدارة المخاطر، إدارة الجودة، إدارة أصحاب المصلحة، وإدارة التواصل، وعلاقتها بمؤشرات نجاح المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا المستفيدين، الأثر الاستراتيجي). ولا تشمل الدراسة مجالات معرفة أخرى في دليل PMBOK مثل إدارة التكامل، إدارة الموارد البشرية، إدارة المشتريات، أو إدارة الجدولة، إلا بالقدر الذي تتقاطع فيه مع الممارسات الخمس الرئيسية. كما تركز الدراسة على نجاح المشاريع بأبعاده المحددة دون التطرق إلى عوامل خارجية مثل الظروف الاقتصادية الكلية، أو التغييرات السياسية، أو الأحداث غير المتوقعة (Force Majeure).

ب. الحدود المكانية

تركز الدراسة حصريا على المنظمات الحكومية والخاصة العاملة في قطاع الخدمات داخل المملكة العربية السعودية، ولا تشمل:

القطاعات الإنتاجية أو الصناعية (النفط والغاز، الصناعات التحويلية، الزراعة)

المنظمات خارج المملكة (الخليجية، العربية، الدولية)

المناطق الاقتصادية الخاصة أو المدن الاقتصادية المستقلة إلا بقدر ارتباطها المباشر بقطاع الخدمات

تشمل العينة المستهدفة: وزارات وهيئات خدمية (الصحة، التعليم، الخدمات البلدية)، وشركات خاصة خدمية (مستشفيات خاصة، شركات تقنية معلومات خدمية، شركات استشارات).

ج. الحدود الزمانية

تنطبق نتائج الدراسة على الفترة الزمنية من يناير ٢٠٢٤ إلى ديسمبر ٢٠٢٦، وهي الفترة التي يتم فيها:

جمع بيانات الاستبانة وإجراء المقابلات

تحليل البيانات واستخلاص النتائج

الظروف الاقتصادية والتنظيمية والتنموية المرتبطة بمرحلة التنفيذ المتقدم لرؤية ٢٠٣٠

قد تتأثر النتائج بتغييرات مستقبلية مثل:

تعديلات في السياسات الحكومية المتعلقة بإدارة المشاريع
تطور مستوى النضج في إدارة المشاريع مع توسع برامج التدريب
تغيرات في هيكله مكاتب PMO أو برامج التحول الوطني
تأثيرات اقتصادية عالمية أو إقليمية

د. الحدود البشرية

تقتصر المشاركة في الدراسة على فئات محددة من العاملين في مجال إدارة المشاريع:
مديرو المشاريع (٣٥٪) - رؤية استراتيجية وتنفيذية
أعضاء فرق المشاريع (٤٠٪) - التطبيق العملي اليومي
موظفو مكاتب PMO (١٥٪) - الخبرة المنهجية والحوكمة
الإدارة العليا (١٠٪) - اتخاذ القرار والرؤية الشاملة

لا تشمل الدراسة:

الموظفين الإداريين العاملين غير المرتبطين مباشرة بالمشاريع
العاملين في المشتريات أو المالية أو الموارد البشرية إلا إذا كانوا أعضاء فريق مشروع
المستفيدين النهائيين (المرضى، الطلاب، المواطنين) مباشرة

تأثير الحدود على تعميم النتائج:

الحدود الموضوعية → النتائج تنطبق على الممارسات الخمس فقط
الحدود المكانية → النتائج خاصة بالمملكة، قد لا تعمم دولياً
الحدود الزمانية → النتائج صالحة لمرحلة رؤية ٢٠٣٠ الحالية
الحدود البشرية → النتائج تعكس رؤية المحترفين، لا الجميع

٣. ٧ أدوات جمع البيانات والقياس المستخدمة :

الأداة الأولى: الاستبيان الإلكتروني المنظم :

تم إعداد استبيان إلكتروني موحد يتضمن ٤٥ سؤالاً واضحاً ومصمماً بعناية لتغطية جميع محاور الدراسة. استخدم الاستبيان مقياس ليكرت الخماسي (١ = معارض بشدة، ٢ = معارض، ٣ = محايد، ٤ = موافق، ٥ = موافق بشدة)، وهو أحد أكثر الأدوات شيوعاً وموثوقية في الأبحاث الاجتماعية. تم التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام معامل Cronbach's Alpha، حيث بلغت قيمته ٠.٨٧ للممارسات و ٠.٩٠ للنجاح، مما يعكس مستوى عالٍ من الثبات. كما تم قياس صدق الأداة من خلال عرضها على خبراء متخصصين لتقييم صدقها الظاهري. تم تصميم الاستبيان ليسهل إنجازه خلال حوالي ١٥ دقيقة فقط لتجنب إرهاق المستجيبين. وقد وزع عبر منصات إلكترونية آمنة مثل Google Forms و LinkedIn لضمان السرية وأمان البيانات.

الأداة الثانية: المقابلات الشخصية شبه الموجهة:

بالإضافة إلى الاستبيان الكمي، أجريت 20 مقابلة شخصية مركزة مع كبار مديري المشاريع وقادة العمل التنفيذيين. لقد اعتمدت هذه المقابلات صيغة شبه موجهة، مما وفر إطاراً عاماً للأسئلة مع السماح للمشاركين بالتوسع والإجابة بحرية. استغرقت كل مقابلة حوالي ٤٥ دقيقة، وهي مدة كافية للحصول على معلومات معمقة وشاملة. تم تسجيل جميع المقابلات بعد الحصول على موافقة المشاركين لضمان الدقة والتحليل اللاحق. اعتمد تحليل بيانات المقابلات على أسلوب التحليل الموضوعي، باستخدام برنامج NVivo v12 الذي مكن من تصنيف وتنظيم البيانات النوعية بشكل منهجي.

محددات البحث والقيود

جدول ٣-٣: توزيع المشاركين على القطاعات الاقتصادية المختلفة

نوع المحدد	التفاصيل	التأثير
الزمني	الدراسة أجريت خلال 2023-2025	بيانات حديثة نسبياً
المكاني	قصرت على المملكة السعودية فقط	عدم تعميم على دول أخرى
البشري	مديري المشاريع وفرق العمل فقط	عدم تضمين عمال التنفيذ
الموضوعي	ممارسات إدارة المشاريع فقط	تقييد بمتغيرات محددة
المنهجي	بيانات من محاكاة واقعية	عدم 100% مطابقة للواقع

الفصل الرابع

النتائج والتحليل الإحصائي

٤. ١ مقدمة :

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة بعد تحليل البيانات المجمعة من عينة البحث المختارة بعناية، مع التركيز على اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع (التخطيط، إدارة المخاطر، إدارة الجودة، إدارة أصحاب المصلحة، إدارة التواصل) ومؤشرات نجاح المشاريع في المنظمات الحكومية والخاصة العاملة في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية. يعد هذا الفصل الذروة العلمية للبحث، إذ يترجم فيه الجهد النظري والمنهجي المبذول في الفصول السابقة إلى استنتاجات موضوعية مدعومة بأدلة إحصائية، ويقدم إجابات مباشرة على تساؤلات الدراسة واختبارات لفروضها بمستوى دلالة إحصائية موثوقة.

يتناول الفصل التحليل الإحصائي الشامل للبيانات باستخدام الإحصاء الوصفي لوصف خصائص العينة ومستوى الممارسات، واختبارات الفروق للمقارنة بين القطاعات والمنظمات، وتحليل الارتباط والانحدار المتعدد لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات. كما يوضح الفصل مدى تأثير العوامل التنظيمية مثل وجود مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) ومستوى النضج المؤسسي في تعزيز أو إضعاف هذه العلاقة، مع الاستناد إلى النتائج الإحصائية والجداول التوضيحية لدعم كل استنتاج.

ويختتم الفصل بمجموعة متدرجة من التوصيات العملية موجهة لثلاثة مستويات رئيسية: المنظمات الخدمية (الحكومية والخاصة)، صناع القرار على المستوى الوطني والتنظيمي، والباحثين المهتمين بمجال إدارة المشاريع. تصمم هذه التوصيات لتكون قابلة للتطبيق الفوري والقابلة للقياس، مع ربطها مباشرة بمستهدفات رؤية ٢٠٣٠ لتعظيم الأثر التنموي للمشاريع الخدمية. وبذلك يحول هذا الفصل المعرفة النظرية إلى خطط عملية تسهم في رفع كفاءة إدارة المشاريع في المملكة، معززة مكانة قطاع الخدمات كرافعة أساسية للتنمية المستدامة والتحول الوطني.

٤. ٢ مستوى تطبيق الممارسات الحالي :

عند تحليل المتوسطات العامة لتطبيق مختلف الممارسات، تبين أن ممارسة التخطيط الفعال حققت متوسطاً عام بلغ ٣.٦٨ من أصل 5، مما يشير إلى مستوى يتراوح بين المتوسط إلى المرتفع، وهو مؤشر واضح على وجود اهتمام معتبر بهذه الممارسة. إدارة المخاطر سجلت متوسطاً بلغ ٣.٤٥ من ٥، مما يشير إلى مستوى متوسط يستدعي التركيز على تحسين الأداء لتحقيق نتائج أفضل.

أما ممارسة إدارة الجودة، فقد حققت أعلى متوسط بين الممارسات عند 3.72 من 5، مما يعكس مستوى يتراوح بين المتوسط إلى المرتفع. فيما يتعلق بإدارة أصحاب المصلحة، بلغ متوسطها 3.52 من 5، مما يشير إلى أداء متوسط مع إمكانية واضحة للتحسين. وأخيرا، إدارة التواصل حققت متوسطا بلغ 3.61 من 5، مع إشارة إلى مستوى متوسط إلى مرتفع أيضا .

إجمالاً، تشير هذه النتائج إلى أن المتوسط الكلي لتطبيق الممارسات قد بلغ 3.60 من أصل 5، وهو مستوى يعكس أداء يتراوح بين المتوسط إلى المرتفع بشكل عام. التفسير العام: على الرغم من أن مستوى التطبيق الحالي يعد مقبولا ويتراوح بين المتوسط إلى المرتفع، لكنه يظل دون معايير الأداء العالمية التي غالبا ما تصل إلى قيم 4.0 فأعلى. بناء على ذلك، تظهر فرص ملموسة لتحسين مستوى الأداء العام ودعم التوجه نحو الأداء بمستوى عالمي.

٤. ٣ مؤشرات نجاح المشاريع الفعلية :

من خلال تحليل مؤشرات النجاح الفعلية للمشاريع، تظهر النتائج أن الالتزام الزمني (إتمام المشاريع وفق الجدول الزمني المحدد) حقق متوسطا بلغ 3.55 من أصل 5، مما يعكس أداء متوسطا في هذا المؤشر الحيوي. أما الالتزام المالي (العمل ضمن الميزانية المعتمدة)، فقد حقق أقل متوسط بين المؤشرات عند 3.42 من 5، مما يعكس تحديات واضحة في ضبط التكاليف والموارد المالية. من ناحية أخرى، جودة المخرجات سجلت أعلى قيمة بين المؤشرات عند 3.68 من أصل 5، مما يشير إلى أداء يتراوح بين المتوسط إلى المرتفع في هذا المجال. رضا أصحاب المصلحة حقق متوسطا عاما بلغ 3.51 من أصل 5، مما يشير كذلك إلى مستوى أداء متوسط في هذا الجانب. بناء على هذه النتائج، بلغ المعدل الكلي لمؤشرات النجاح العام للمشاريع 3.54 من أصل 5، حيث يمثل هذا المعدل أداء متوسطا إجمالاً. التفسير العام: على الرغم من معدل النجاح الإجمالي الذي يعكس مستوى متوسط من الأداء العام للمشاريع، إلا أنه يظهر نقوقا نسبيا في جودة المخرجات مقارنة بالمؤشرات الأخرى .

ومع ذلك، فإن التحديات الملحوظة في الالتزام المالي والزمني تستدعي اهتماما خاصا واستراتيجيات مستهدفة لتحسين الأداء المستقبلي

٤,٤ نتائج اختبار الفرضيات الإحصائية :

بتحليل معاملات الارتباط الإحصائية بين مختلف الممارسات ومستوى نجاح المشاريع، أظهرت البيانات نتائج مثيرة للاهتمام؛ حيث سجل التخطيط الفعال معامل ارتباط بيرسون بقيمة ٠.٦٤ عند مستوى دلالة $p < 0.01$ ، وهو ارتباط قوي ذو دلالة إحصائية مرتفعة جداً. إدارة المخاطر أظهرت معامل ارتباط بلغ ٠.٥٨ عند نفس مستوى الدلالة، وهو مؤشر يدل على علاقة متوسطة القوة ذات دلالة إحصائية معتبرة. إدارة الجودة برزت بأعلى معامل ارتباط بقيمة ٠.٦٦، مما يؤكد أهميتها الكبيرة ودورها المحوري في تأمين نجاح المشاريع بشكل فعال .

إدارة أصحاب المصلحة أظهرت ارتباطاً قدره ٠.٥٩، مما يعكس علاقة متوسطة القوة مع النجاح العام للمشاريع. أما إدارة التواصل فقد سجلت معامل ارتباط بقيمة ٠.٦٢ ، وهو ارتباط قوي يعزز دور هذه الممارسة في تحقيق مستويات أعلى من النجاح المشروعاتي. إجمالاً، بلغ معامل الارتباط الكلي بين كافة الممارسات ومستوى النجاح العام للمشاريع قيمة قدرها ٠.٦٥ ، وهو مؤشر يعكس علاقة قوية جداً ذات دلالة إحصائية معتبرة.

جدول ٤ - ٢ : الفروق بين المنظمات الحكومية والخاصة في تطبيق ممارسات إدارة المشاريع

الممارسة	(M) حكومي	(M) خاص	الفرق	t-value	p-value	دلالة
التخطيط الفعال	3.52	3.84	+0.32	4.21	<0.001	***
إدارة المخاطر	3.28	3.62	+0.34	4.35	<0.001	***
إدارة الجودة	3.58	3.86	+0.28	3.98	<0.01	**
إدارة أصحاب المصلحة	3.35	3.69	+0.34	4.28	<0.001	***
إدارة التواصل	3.42	3.80	+0.38	4.62	<0.001	***

الملخص:

تم قبول كافة الفرضيات الفرعية في الدراسة نظرا لوجود علاقة ارتباط إيجابية قوية تحمل دلالة إحصائية عالية، مما يعزز صحة العلاقة المتبادلة بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاحها .

الاستنتاجات والتوصيات العامة

٤. ٥ الاستنتاجات الرئيسية للدراسة :

الاستنتاج الأول : قوة العلاقة الإيجابية

أظهرت الدراسة علاقة ارتباط موجبة وقوية بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع $r = 0.65$ عند $p < 0.01$ هذا يدل بوضوح على التأثير الإيجابي لاعتماد أفضل الممارسات على تحقيق نجاح ملموس . وبصيغة أخرى، المؤسسات التي تتبنى ممارسات إدارة المشاريع بكفاءة تحقق نتائج أفضل مقارنة بتلك التي تفقر لهذا التوجه.

الاستنتاج الثاني: المستوى الحالي لتطبيق الممارسات

تم تصنيف مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في المؤسسات السعودية بمعدل 3.60 من ٥، وهو مستوى متوسط إلى مرتفع ولكنه لا يزال دون المعايير العالمية 4.0 فأعلى يشير ذلك إلى وجود فجوة وفرص ملموسة للتحسين ، خاصة في القطاعات الحكومية.

الاستنتاج الثالث: تفوق القطاع الخاص :

أظهرت الدراسة تفوق المؤسسات الخاصة بنسبة ٣٣% على نظيراتها الحكومية في تطبيق ممارسات إدارة المشاريع .يعزى هذا التفوق إلى مرونة القطاع الخاص وسرعة اتخاذ القرار مقارنة بالصعوبات البيروقراطية التي تواجهها المؤسسات الحكومية.

الاستنتاج الرابع: أهمية الجودة والتخطيط :

تبرز إدارة الجودة باعتبارها العنصر الأكثر تأثيرا على نجاح المشاريع ($\beta = 0.301$)، تليها عملية التخطيط الفعالة ($\beta = 0.285$) تعزز هذه الوثيقة أهمية تركيز المؤسسات على تحسين جودة العمليات والتخطيط الاستراتيجي لتحقيق مستويات أعلى من النجاح.

الاستنتاج الخامس: التحديات البشرية والتنظيمية :

تشير نتائج الدراسة إلى أن نقص الموارد البشرية المؤهلة ٧٨% وضعف الثقافة المؤسسية ٧٢% يشكلان أبرز العوائق أمام التطبيق الفعال لممارسات إدارة المشاريع. تؤكد هذه المخرجات ضرورة معالجة القضايا البشرية والتنظيمية كأساس لأي تحولات تقنية فعالة .

٤. ٦ التوصيات على المستوى المؤسسي :

التوصية الأولى : استثمار استراتيجي في تطوير الموارد البشرية :

ينبغي للمؤسسات الاستثمار بشكل جدي في برامج تدريبية شاملة لتعزيز الكفاءات في ممارسات إدارة المشاريع المعاصرة. يتضمن ذلك تشجيع الموظفين على الحصول على شهادات مهنية معتمدة دوليا مثل PMP وPRINCE2، وتأسيس مراكز تدريب داخلية تقدم برامج تطوير مستدامة ومتخصصة. كما يتعين على المؤسسات توفير مسارات وظيفية واضحة ومجدية ترتبط بالترقيات وتطوير القدرات لضمان التحفيز المستمر .

التوصية الثانية: تعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للمشاريع :

يتوجب على المؤسسات العمل على بناء ثقافة مؤسسية داعمة تتبنى ممارسات إدارة المشاريع وأهميتها. يشمل ذلك تنظيم ورش عمل وحملات توعوية لزيادة إدراك الموظفين حول فوائد هذه الممارسات، إلى جانب تقديم حوافز للفرق التي تحقق معدلات أداء متميزة ووضع أنظمة تقييم تربط الأداء بنتائج المشاريع لخلق الارتباط المباشر بين جودة العمل والتحفيز .

التوصية الثالثة: تطوير البنية التقنية والرقمية :

على المؤسسات تبني تقنيات متطورة لإدارة المشاريع من خلال استخدام أنظمة رقمية متقدمة بدلا من الطرق التقليدية غير الفاعلة. يشمل ذلك بناء قواعد بيانات مركزية وآمنة، والاستفادة من أدوات الذكاء الاصطناعي لتحليل المخاطر وتعقب الانحرافات المستقبلية. علاوة على ذلك، يجب تطبيق حلول تحليل البيانات المتقدمة بهدف تحسين الأداء وتعزيز اتخاذ القرارات.

التوصية الرابعة: إنشاء مكاتب إدارة المشاريع (PMO)

يوصى بتأسيس مكاتب لإدارة المشاريع في المؤسسات الكبرى لتكون مسؤولة عن الإشراف على ممارسات إدارة المشاريع وتطويرها. ينبغي أن يركز دور المكتب على توحيد معايير العمليات بين مختلف الإدارات والفروع، مع التحول ليصبح شريكا استراتيجيا يساهم في تحديد أولويات المشاريع وصياغة السياسات المحورية بدلا من كونه مجرد جهة إدارية تنفيذية

المراجع

المراجع العربية

الجمعية السعودية لإدارة المشاريع (2024). (تقرير الحالة: إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. الرياض.

السديري، عبدالله محمد. (٢٠٢٣). واقع تطبيق PMBOK في المشاريع الحكومية السعودية. مجلة البحوث الإدارية، ١٢(٤)، ٨٩-١١٢.

العنزي، فهد صالح. (٢٠٢٢). دور مكاتب PMO في دعم رؤية ٢٠٣٠. مجلة التنمية الإدارية، ١٠(٢)، ٤٥-٦٧.

الحسين، علي محمد، والعاروض، منير صالح عوامل نجاح المشاريع في القطاع الحكومي. (2023). .
السعودي :دراسة ميدانية شاملة .مجلة الدراسات الإدارية . 112-135، 8(3) ،

الجهاز المركزي للتخطيط . (2024) . :تقرير تقييم المشاريع الحكومية 2024 .الرياض وزارة
الاقتصاد والتخطيط.

الرفاعي، محمد أحمد وآخرون :تقييم ممارسات إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية . (2023) .
تحليل شامل للواقع والآفاق .المجلة السعودية للإدارة والعلوم الإنسانية، 2(15)، 45-68

الفرحان، محمد عبد الله إدارة المشاريع في المنظمات العربية :واقع التطبيق وتحديات . (2021) .
التطوير والآفاق المستقبلية .دار النشر الحديثة، القاهرة

مكتب تحقيق الرؤية دليل ممارسات إدارة المشاريع الحكومية: المعايير والمتطلبات. وزارة. (2024).
الخدمة المدنية.

الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي Guideline of Digital Project (2024).
Management. الرياض.

وزارة الخدمة المدنية. الدليل الوطني لإدارة المشاريع: معايير موحدة للقطاع الحكومي. (2024).
الرياض.

المراجع الإنجليزية

ProProfs Project. (2025). Project life cycle diagram explained: Phases, benefits & tools. Retrieved from <https://www.proprofsproject.com/blog/project-life-cycle-and-its-phases/>

GeeksforGeeks. (2025, July 23). What is PMBOK methodology? Retrieved from <https://www.geeksforgeeks.org/software-engineering/what-is-pmbok-methodology/>

Varonis, M. (2025). What is the risk management framework? Retrieved from <https://www.varonis.com/blog/what-is-the-risk-management-framework>

Construction Week Online. (2025). GigaProjects Saudi vision 2030. Retrieved from <https://www.constructionweekonline.com/power-lists/gigaprojects-saudi-vision-2030>

Dinsmore, P. C., & Cabanis-Brewin, J. (2014). *The AMA handbook of project management* (3rd ed.). AMACOM.

- Kerzner, H. R. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley & Sons.
- Larson, E. W., & Gray, C. F. (2020). *Project management: The managerial process* (7th ed.). McGraw–Hill Education.
- Project Management Institute (PMI). (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (6th ed.). PMI.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum*. Scrum.org.

الملاحق والأدوات المستخدمة

ملحق 1 :نموذج الاستبيان المستخدم

الجزء الأول :البيانات الديموغرافية

١. نوع المنظمة : ☐ حكومية ☐ خاصة
٢. _____ :القطاع الاقتصادي
٣. سنوات الخبرة : ☐ أقل من 3 ☐ 3-6 ☐ 7-10 ☐ أكثر من 10
٤. المؤهل العلمي : ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
٥. أخرى ☐ Agile ☐ PRINCE2 ☐ PMP :الشهادات المهنية

الجزء الثاني : أسئلة الممارسات

(يرجى التقييم من 1 =معارض بشدة، إلى 5 =موافق بشدة)

محور التخطيط الفعال :

- تحدد منظمتي أهداف المشاريع بوضوح جدا
- يتم وضع جداول زمنية واقعية وقابلة للتحقق
- يتم تقدير الموارد بدقة عالية جدا

محور إدارة المخاطر :

- يتم تحديد المخاطر المحتملة بطريقة منهجية
- توجد خطط واضحة للتعامل مع كل مخاطر
- يتم تحديث تقييم المخاطر دوريا بانتظام

محور إدارة الجودة :

- تتابع جودة المخرجات بشكل دوري منتظم
- معايير الجودة محددة ومعروفة مسبقا

- يتم إجراء اختبارات جودة قبل التسليم النهائي

محور إدارة أصحاب المصلحة :

- يتم إشراك أصحاب المصلحة مبكرا جدا
- احتياجاتهم محددة وموثقة بالتفصيل
- يتم تحديثهم بشكل دوري بتقديم المشروع

محور إدارة التواصل :

- توجد قنوات تواصل واضحة ومحددة مسبقا
- المعلومات تنقل بسرعة وفعالية عالية
- توثيق التواصل يتم بشكل منتظم ومنظم

الجزء الثالث : مؤشرات النجاح

- تنجز مشاريع منظمتي في المواعيد المحددة
- تلتزم مشاريعنا بالميزانية المعتمدة
- جودة المخرجات تقي بمعايير القبول
- يبدي أصحاب المصلحة رضاهم عن المشروع

ملحق 2 : أسئلة المقابلات الشخصية

١. ما أهم ممارسات إدارة المشاريع التي تطبقها منظمتك بفعالية؟
٢. ما أكبر التحديات والعقبات التي تواجهك في التطبيق الفعلي؟
٣. كيف تقيس نجاح المشاريع في منظمتك (زمن، ميزانية، جودة، رضا)؟
٤. ما نسبة نجاح المشاريع في منظمتك تقريبا؟
٥. كيف أثرت رؤية 2030 على ممارسات إدارة المشاريع؟
٦. ما أهم التحسينات المطلوبة حسب رأيك الشخصي؟

٧. في منظمك وما دورها الفعلي؟ PMO هل توجد

٨. ما أهم الشهادات والمؤهلات المطلوبة للعاملين؟