

أثر استراتيجيات إدارة الموارد على نجاح المشروع: دراسة تطبيقية على شركة  
بن لادن السعودية للمقاولات في جدة

التخصص: إدارة مشاريع

إعداد الطالب:

أحمد برك بن منيف

## جدول المحتويات

|          |                                                       |
|----------|-------------------------------------------------------|
| 4.....   | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                     |
| 5.....   | 1.1. المقدمة                                          |
| 6.....   | 1.2. مشكلة الدراسة                                    |
| 6.....   | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                       |
| 6.....   | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                     |
| 7.....   | 1.3. أهمية الدراسة                                    |
| 7.....   | 1.3.1. على المستوى النظري                             |
| 7.....   | 1.3.2. على المستوى التطبيقي                           |
| 8.....   | 1.4. أسئلة الدراسة                                    |
| 8.....   | 1.5. أهداف الدراسة                                    |
| 9.....   | 1.6. فرضيات الدراسة                                   |
| 9.....   | 1.7. نموذج الدراسة                                    |
| 10 ..... | 1.8. منهجية الدراسة                                   |
| 10 ..... | 1.9. نطاق الدراسة (الميدانية)                         |
| 11 ..... | الفصل الثاني                                          |
| 11 ..... | الإطار النظري والدراسات السابقة                       |
| 12 ..... | 2.1. المقدمة                                          |
| 12 ..... | 2.2. المتغير الأول: استراتيجيات إدارة الموارد للمشروع |
| 13 ..... | 2.3. المتغير الثاني: نجاح المشروع                     |
| 13 ..... | 2.4. العلاقة بين إدارة الموارد ونجاح المشروع          |
| 14 ..... | 2.5. الخاتمة                                          |
| 15 ..... | الفصل الثالث                                          |
| 15 ..... | منهجية الدراسة                                        |
| 16 ..... | 3.1. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث               |
| 16 ..... | 3.2. تصميم البحث                                      |
| 17 ..... | 3.3. مجتمع البحث وطرق أخذ العينات                     |
| 17 ..... | 3.4. طريقة جمع البيانات                               |
| 18 ..... | 3.5. أنواع البيانات                                   |
| 18 ..... | 3.6. إجراءات التحليل الإحصائي                         |

|    |                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------|
| 18 | 3.7 الخاتمة                                                 |
| 19 | الفصل الرابع                                                |
| 19 | التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج                            |
| 20 | 4.1 المقدمة                                                 |
| 20 | 4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| 23 | 4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| 24 | 4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| 26 | 4.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| 27 | 4.6 الخاتمة                                                 |
| 28 | الفصل الخامس                                                |
| 28 | حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات                           |
| 29 | 5.1 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                       |
| 30 | 5.2 توصيات الدراسة                                          |
| 30 | 5.3 الخاتمة                                                 |
| 31 | قائمة المراجع                                               |
| 32 | الملاحق                                                     |
| 32 | ملحق (1): أداة الدراسة (الاستبيان)                          |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

تُعد إدارة الموارد في المشروع الركيزة الأساسية والعمود الفقري الذي يعتمد عليه نجاح أي مشروع أو تعثره. وفي ظل بيئة المشاريع الحديثة المعقدة والتنافسية، لم يعد التحدي مقتصرًا على توفير الموارد المادية فحسب، بل أصبح يتركز بشكل جوهري على كيفية التخطيط والاستغلال الأمثل للموارد وتطوير قدراتها بصفقتها أثمن أصول المشروع. تعنى استراتيجيات إدارة الموارد في المشروع بتحديد الأدوار، والمسؤوليات، وتوفير التدريب اللازم، وتحفيز وتطوير فرق العمل لضمان تنفيذ المهام بأعلى كفاءة ممكنة. ويتطلب هذا النمط الإداري في قطاع المقاولات والتشييد فهماً عميقاً لطبيعة المشاريع المؤقتة التي تتسم بضغط الجداول الزمنية وتداخل المهام الفنية والهندسية.

من ناحية أخرى، يُعرّف نجاح المشروع تقليدياً وعبر الأدبيات الإدارية الحديثة بالقدرة على تسليم المخرجات بالجودة المطلوبة، وضمن الميزانية المحددة، والجدول الزمني المخطط له، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة والعملاء. ويتجلى أثر إدارة الموارد على نجاح المشروع من خلال ثلاثة محاور رئيسية: أولاً، يساهم التخطيط السليم وتوزيع المهام في تقليل الهدر الزمني، وتجنب تداخل الصلاحيات بين المهندسين والعمال، وضمان حشد الكفاءات المناسبة لكل نشاط هندسي. ثانياً، يؤدي التدريب والتطوير المستمر لأعضاء الفريق إلى رفع الكفاءة الفنية، وتجنب الأخطاء التشغيلية والميدانية، وتعزيز وعي العمال بمعايير السلامة المهنية. ثالثاً، يساهم نظام التحفيز والدعم والمكافآت في تعزيز الالتزام والانغماس الوظيفي لفرق العمل، ورفع روحهم المعنوية لمواجهة ضغوط العمل في المواقع الإنشائية، مما ينعكس طردياً على جودة تسليم المشروع.

تأسيساً على ذلك، تتبلور هذه الدراسة لتستكشف بعمق طبيعة العلاقة والأثر بين أبعاد إدارة الموارد (التخطيط، التدريب، التحفيز) ومؤشرات نجاح المشروع، وذلك بالتطبيق الميداني على قطاع إدارة المشاريع في شركة بن لادن السعودية للمقاولات بمدينة جدة.

## 1.2 مشكلة الدراسة

تواجه مشاريع التشييد والبنية التحتية تحديات بالغة التعقيد تتعلق بتخصيص وإدارة الموارد نتيجة للطبيعة الديناميكية والمؤقتة لبيئة العمل. وتكمن مشكلة الدراسة الحالية في تزايد نسب تعثر المشاريع الإنشائية أو تأخر جداول تسليمها الزمنية، وتجاوز الكلف التقديرية المرصودة لها في الشركات الوطنية، وهو ما يعود في كثير من الأحيان إلى سوء تخصيص الموارد، أو ضعف تأهيل وتحفيز الكوادر الفنية العاملة في الميدان. ويسعى هذا البحث إلى سد هذه المعضلة الإدارية من خلال دراسة دور آليات إدارة الموارد في ضمان استدامة ونجاح المشاريع من وجهة نظر مديري المشاريع والمهندسين.

### 1.2.1 فجوات على المستوى النظري

ينصب القصور المعرفي في الأدبيات الإدارية الحالية حول ندرة الأبحاث الأكاديمية التي تربط بشكل مباشر ومتكامل بين آليات إدارة الموارد الخاصة بالمشاريع (كسياق تنظيمي مؤقت) ومؤشرات النجاح الإجمالي للمشروع في البيئة الخليجية والسعودية على وجه الخصوص. حيث ركزت أغلب الدراسات السابقة على إدارة الموارد المادية، والآليات، والمعدات الثقيلة، في حين تجاهلت دور رأس المال البشري وكيفية استغلال طاقاته بالشكل الأمثل داخل موقع المشروع.

### 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

أما من الناحية العملية والميدانية، فتواجه شركات المقاولات الكبرى تحديات حقيقية في تطبيق آليات مرنة وحديثة لتوزيع وتحفيز وتدريب الكوادر أثناء دورة حياة المشروع. ويعاني الميدان من ضعف التنسيق بين الإدارة المركزية وإدارات المشاريع الفرعية، مما يؤدي إلى زيادة نسب الأوقات الضائعة وإعادة العمل الناتجة عن نقص التدريب. يهدف هذا البحث إلى تقديم توصيات علمية عملية تساهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد لتقليل الهدر المالي والزمني.

### 1.3 أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من مواكبتها للمشاريع الإنشائية والتنمية العملاقة التي تشهدها المملكة العربية السعودية وتحديداً مدينة جدة ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، والتي تتطلب فكراً إدارياً متطوراً لإدارة المشاريع الكبرى.

#### 1.3.1 على المستوى النظري

- إثراء المكتبة الأكاديمية بجامعة ميدانش بالدراسات الكمية التي تبحث في الإدارة الحديثة للمشاريع.
- تقديم إطار مفاهيمي متكامل يربط بين ممارسات إدارة الموارد ومخرجات المشاريع، مما يوفر مرجعاً علمياً ونموذجاً نظرياً يمكن للباحثين الاعتماد عليه وتطويره في دراسات مستقبلية.

#### 1.3.2 على المستوى التطبيقي

- تقديم دليل استرشادي عملي للمديرين وصناع القرار في قطاع المقاولات والتشييد يساعدهم على تحسين إنتاجية العمالة والمهندسين في الميدان.
- تزويد الشركات بآليات عملية لرفع الروح المعنوية والالتزام بالخطة الزمنية، والمستهدفات المالية، ومعايير الجودة للمشاريع، مما يقلل من فرص التعثر.

#### 1.4 أسئلة الدراسة

يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن التساؤلات التمحيصية التالية:

- سؤال البحث الرئيسي: ما أثر استراتيجيات إدارة الموارد للمشروع على نجاح المشروع في شركة بن لادن السعودية للمقاولات بجدة؟
- السؤال الفرعي الأول: كيف يؤثر تخطيط وتوزيع الموارد على نجاح المشروع والالتزام بجدوله الزمني؟
- السؤال الفرعي الثاني: كيف يؤثر التدريب والتطوير المستمر لفرق العمل على تحقيق معايير الجودة والمواصفات الفنية للمشروع؟
- السؤال الفرعي الثالث: كيف يؤثر نظام التحفيز والمكافآت على التزام فريق العمل بالميزانية المحددة للمشروع؟

#### 1.5 أهداف الدراسة

تتمحور أهداف هذا البحث حول النقاط الأساسية التالية:

- الهدف الرئيسي: قياس وتحليل حجم أثر استراتيجيات إدارة الموارد للمشروع (التخطيط، التدريب، التحفيز) على نجاح المشروع بمؤشراته المختلفة.
- الهدف الفرعي 1: تحديد دور عملية تخطيط وتوزيع الموارد في تحقيق كفاءة ونجاح المشروع والحد من التأخير.
- الهدف الفرعي 2: قياس مدى مساهمة البرامج التدريبية الموجهة لفرق العمل في تعزيز جودة المخرجات وتقليل الأخطاء التنفيذية.
- الهدف الفرعي 3: استكشاف أثر نظم التحفيز والمكافآت المادية والمعنوية في رفع دافعية فرق العمل لإنهاء المشروع دون تجاوز التكاليف.

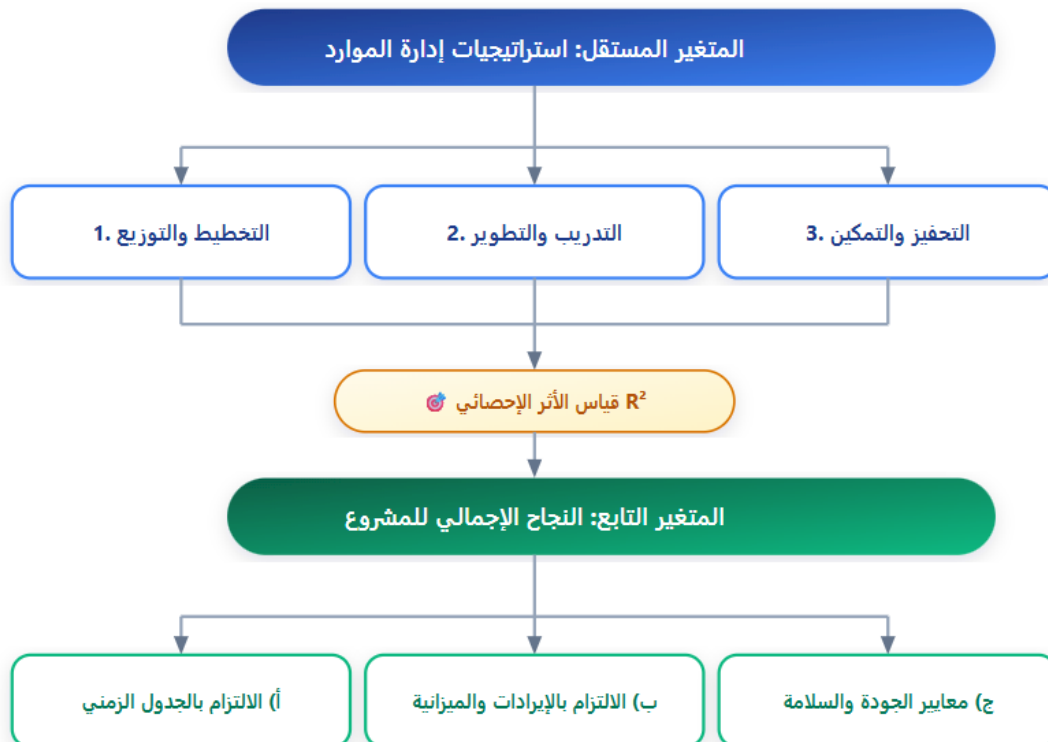
## 1.6 فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، صيغت الفرضيات الإحصائية التالية للاختبار:

- الفرضية الرئيسية: (H1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين استراتيجيات إدارة الموارد للمشروع ونجاح المشروع.
- الفرضية الفرعية الأولى: (H1a) يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتخطيط وتوزيع الموارد السليم على نجاح المشروع.
- الفرضية الفرعية الثانية: (H1b) يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتطوير لفرق العمل على نجاح المشروع.
- الفرضية الفرعية الثالثة: (H1c) يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنظم التحفيز والمكافآت المتبعة على نجاح المشروع.

## 1.7 نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقات الافتراضية بين متغيرات الدراسة، حيث يمثل الطرف الأيمن المتغير المستقل بأبعاده الثلاثة، ويمثل الطرف الأيسر المتغير التابع بمؤشراته الثلاثة:



## 1.8 منهجية الدراسة

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات، وذلك من خلال:

- المدى الزمني: مقطعي مستعرض (Cross-sectional) ، حيث يتم جمع البيانات من عينة الدراسة في فترة زمنية محددة.
- أداة وأسلوب التحليل: الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل العلاقات والانحدار.

## 1.9 نطاق الدراسة (الميدانية)

يتحدد نطاق البحث الحالي في الأبعاد التالية لضمان دقة النتائج وتركيزها المعرفي:

- الحدود الموضوعية: دراسة وقياس أثر ثلاثة أبعاد لإدارة الموارد (التخطيط، التدريب، التحفيز) على أربعة معايير لنجاح المشروع (الوقت، الكلفة، الجودة، رضا أصحاب المصلحة).
- الحدود المكانية: الإدارات والمشاريع الميدانية التابعة لشركة بن لادن السعودية للمقاولات الواقعة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود: عينة عشوائية تشمل مديري المشاريع، المهندسين الميدانيين بمختلف التخصصات، ورؤساء الفرق العاملين بالشركة.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الأداة وجمع البيانات الإحصائية خلال العام الأكاديمي 1447 هـ – 2026 م الحالي.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## 2.1 المقدمة

تجمع الأدبيات الإدارية المعاصرة على أن إدارة المشاريع لم تعد مجرد تطبيق لأدوات هندسية صلبة ومخططات زمنية صامتة، بل أصبحت تركز في جوهرها على قيادة وإدارة الموارد كعنصر حاسم في معادلة الإنتاج والتطوير. إن المشاريع، بطبيعتها الفريدة وسياقها التنظيمي المؤقت، تتطلب كفاءة استثنائية في تخطيط الموارد وسرعة تكيف مهارات الأفراد مع معطيات العمل الميداني المتغيرة باستمرار. يسلط هذا الفصل الضوء على التأصيل المفاهيمي الدقيق لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، متبوعاً بمراجعة نقدية لأبرز الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، مستنداً إلى النظريات الإدارية المعتمدة مثل النظرية القائمة على الموارد (RBV).

## 2.2 المتغير الأول: استراتيجيات إدارة الموارد للمشروع

تُعرّف استراتيجيات إدارة الموارد في بيئة المشاريع بأنها مجموعة العمليات والسياسات الخاصة بتنظيم، وتكوين، وقيادة فريق عمل المشروع لضمان الاستغلال الأمثل لطاقاتهم وقدراتهم بما يخدم مستهدفات المشروع التعاقدية والزمنية. وتتكون هذه الاستراتيجيات في دراستنا من ثلاثة أبعاد أساسية:

1. تخطيط وتوزيع الموارد: يتجاوز التخطيط هنا مجرد حشد أعداد العمالة، بل يشمل التحليل التفصيلي للمهارات المطلوبة لكل نشاط هندسي في جدول تفكيك العمل (WBS). ويتطلب التخطيط السليم وضع مصفوفة تخصيص مسؤوليات واضحة ومحددة تمنع تداخل الصلاحيات في موقع العمل، وتحدد من الأوقات الضائعة والبطالة المقنعة، مما يضمن تدفق الأنشطة بسلامة وبأقل تكلفة ممكنة.
2. التدريب والتطوير المستمر: بالنظر إلى أن المشاريع الإنشائية تواجه تحديات فريدة وظروفاً موقعية متغيرة بشكل دائم، فإن برامج التدريب السريعة والموجهة لفرق العمل تصبح ضرورة ملحة. ويشمل ذلك تدريب العمال والمهندسين على تقنيات البناء الحديثة، وتطبيقات نمذجة معلومات البناء (BIM)، وإجراءات السلامة والصحة المهنية لتقليل نسب الحوادث، مما يساهم مباشرة في خفض معدلات الأخطاء التشغيلية وتجنب إعادة العمل (Rework).
3. نظم التحفيز والمكافآت: نظراً لطبيعة المشاريع المضغوطة جداولها الزمنية، فإن العاملين يتعرضون لضغوط نفسية وبدنية عالية قد تؤدي لتدني إنتاجيتهم. هنا يأتي دور نظم التحفيز الذكية والمكافآت المرتبطة بتحقيق معالم المشروع الكبرى (Milestones). إن توفير حوافز مادية وعادلة، إلى جانب التقدير المعنوي، يساهم في رفع دافعية الفريق، وتعزيز ولائهم، وضمان استمرارهم في العمل حتى نهاية عمر المشروع.

### 2.3 المتغير الثاني: نجاح المشروع

لقد تطور مفهوم نجاح المشروع في الفكر الإداري الحديث بشكل ملحوظ؛ فبينما كان النجاح محصوراً تقليدياً في الالتزام بـ المثلث الحديدي (الوقت، الكلفة، الجودة)، أصبحت المقاييس الحالية تشمل أبعاداً استراتيجية أوسع. ويمكن تفصيل مؤشرات نجاح المشروع المقاسة في هذا البحث على النحو التالي:

- الالتزام بالجدول الزمني: تسليم المشروع والمراحل الفرعية منه في المواعيد المتفق عليها دون تأخير يتسبب في فرض غرامات مالية.
- الالتزام بالميزانية المقدرة: تنفيذ أنشطة المشروع وضبط التكاليف التشغيلية بحيث لا تتجاوز الميزانية المرصودة في وثيقة المشروع.
- الجودة والمواصفات الفنية: تقديم مخرجات إنشائية وهندسية مطابقة لأعلى المعايير الفنية والاشتراطات التعاقدية.
- تحقيق رضا أصحاب المصلحة: تلبية تطلعات واحتياجات العميل النهائي، والجهات الحكومية المشرفة، والإدارة العليا للمنظمة الأم.

### 2.4 العلاقة بين إدارة الموارد ونجاح المشروع

أكدت الأدبيات والدراسات السابقة وجود ارتباط وثيق وعلاقة سببية طردية بين كفاءة الممارسات الإدارية الموجهة للموارد وبين رفع معدلات نجاح المشاريع والحد من نسب تعثرها. فعندما تقوم إدارة المشروع بتخطيط مواردها بدقة، وتدريب كوادرها على مواجهة الطوارئ، وربط جهودهم بنظام حوافز عادل وشفاف، فإن ذلك ينعكس مباشرة على انخفاض الهدر في الخامات والوقت، ويرفع من جودة التنفيذ الهندسي في الموقع. وتشير النظريات الإدارية إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري للمشروع يمثل الميزة التنافسية الحقيقية لشركات المقاولات الكبرى في مواجهة تقلبات السوق وعوائق التنفيذ الميدانية. ومن الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع:

- دراسة أحمد (2020) التي أكدت أثر إدارة الموارد على كفاءة الأداء في المشاريع الإنشائية.
- دراسة غنيم (2018) حول ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد وأثرها على نجاح المشاريع.
- دراسة مسعودي (2022) التي تناولت أثر إدارة الموارد والوقت على الأداء الوظيفي في المنظمات.
- دليل معرفة إدارة المشاريع (PMBOK Guide) الإصدار السابع (2021) الذي يبرز أهمية إدارة الموارد كأحد مجالات المعرفة الرئيسية في إدارة المشاريع.

## 2.5 الخاتمة

يستخلص من مراجعة الإطار النظري أن العنصر البشري هو المحرك الفعلي لكافة أصول وموارد المشروع الأخرى. وأن إغفال استراتيجيات إدارته (تخطيطاً وتأهيلاً وتحفيزاً) يمثل السبب الجذري وراء تعثر وتأخر المشاريع الإنشائية. ومن هنا تبرز الحاجة الماسة لنتائج هذه الدراسة التطبيقية لتوفير مؤشرات إحصائية دقيقة حول حجم هذا الأثر في البيئة السعودية.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

### 3.1 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

أولاً: المتغير المستقل – استراتيجيات إدارة الموارد

- التخطيط والتوزيع: يقصد به مجموعة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها إدارة المشروع لتحديد الاحتياجات من الموارد ، وتوزيع المهام والمسؤوليات على أعضاء الفريق وفقاً لمصفوفة المسؤوليات، مع مراعاة الكفاءات والمهارات المطلوبة لكل نشاط.
- التدريب والتطوير: يشمل البرامج والدورات التدريبية المقدمة للعاملين في المشروع لرفع كفاءاتهم الفنية والمهنية، وتعزيز معارفهم بتقنيات البناء الحديثة، ومعايير السلامة، وإجراءات الجودة.
- التحفيز والمكافآت: يقصد به مجموعة الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها إدارة المشروع للعاملين تقديراً لأدائهم، وتحفيزاً لبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف المشروع.

ثانياً: المتغير التابع – نجاح المشروع

- الالتزام بالجدول الزمني: مدى التزام المشروع بالمواعيد المحددة لإنجاز المهام والمراحل الفرعية والتسليم النهائي.
- الالتزام بالميزانية: مدى تنفيذ أنشطة المشروع ضمن التكاليف المخططة وعدم تجاوز الميزانية المقررة.
- الجودة والموصفات: مدى مطابقة المخرجات الإنشائية والهندسية للمعايير الفنية والموصفات التعاقدية.
- رضا أصحاب المصلحة: مدى قبول العملاء والجهات المعنية للمشروع وتحقيق توقعاتهم.

### 3.2 تصميم البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم وصف الظاهرة كما هي، ثم تحليل العلاقات بين المتغيرات باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة. ويعد هذا التصميم مناسباً للدراسات الميدانية التي تهدف إلى قياس الأثر واختبار الفرضيات.

### 3.3 مجتمع البحث وطرق أخذ العينات

- مجتمع الدراسة: يضم جميع مديري المشاريع، والمهندسين الميدانيين، ورؤساء الفرق، والمشرفين العاملين في مشاريع شركة بن لادن السعودية للمقاولات بمدينة جدة.
- عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، بلغ حجمها (152) مفردة، موزعة على النحو التالي: 30 مدير مشروع، 82 مهندس موقع، 40 رئيس فريق/مشرف. وقد تم توزيع الاستبيانات وجمعها خلال الفترة المحددة، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (142) استبياناً بنسبة استجابة 93.4%.

### 3.4 طريقة جمع البيانات

- تم جمع البيانات الأولية عن طريق أداة الاستبيان التي تم تصميمها خصيصاً لهذه الدراسة، وتضمنت ثلاثة أجزاء:
- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
  - الجزء الثاني: عبارات تقيس أبعاد المتغير المستقل (التخطيط، التدريب، التحفيز) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.
  - الجزء الثالث: عبارات تقيس أبعاد المتغير التابع (نجاح المشروع) بنفس المقياس.
- تم توزيع الاستبيان إلكترونياً وورقياً على أفراد العينة، وتم التأكيد على سرية البيانات واستخدامها للأغراض الأكاديمية فقط.

### 3.5 أنواع البيانات

- البيانات الأولية: تم جمعها مباشرة من المبحوثين عبر الاستبيان.
- البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من المراجع العلمية، والدراسات السابقة، والتقارير الداخلية للشركة (إن توفرت)، لإثراء الإطار النظري.

### 3.6 إجراءات التحليل الإحصائي

- تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليلات التالية:
- الإحصاء الوصفي: حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة واستجاباتها.
  - اختبار الصدق: تم استخدام الصدق الظاهري (تحكيم الخبراء) والصدق البنائي (تحليل العوامل الاستكشافية).
  - اختبار الثبات: تم حساب معامل ألفا كرونباخ للتأكد من اتساق الفقرات.
  - اختبار الفرضيات: تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، مع اختبار الدلالة الإحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### 3.7 الخاتمة

يمثل هذا الفصل الإطار المنهجي الذي استندت إليه الدراسة في جمع وتحليل البيانات، مما يضمن الدقة العلمية والموضوعية في الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم في حدود مجتمع الدراسة.

## الفصل الرابع

### التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

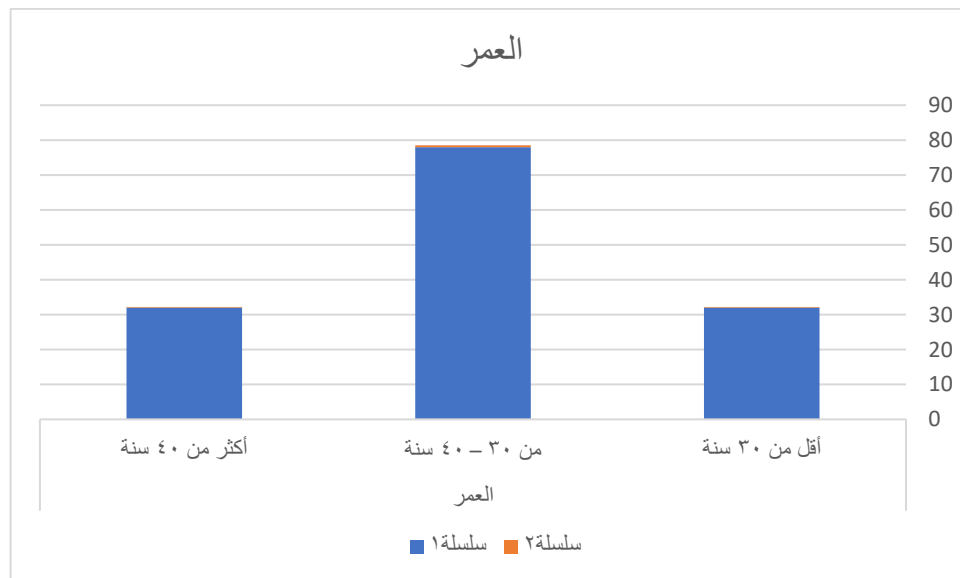
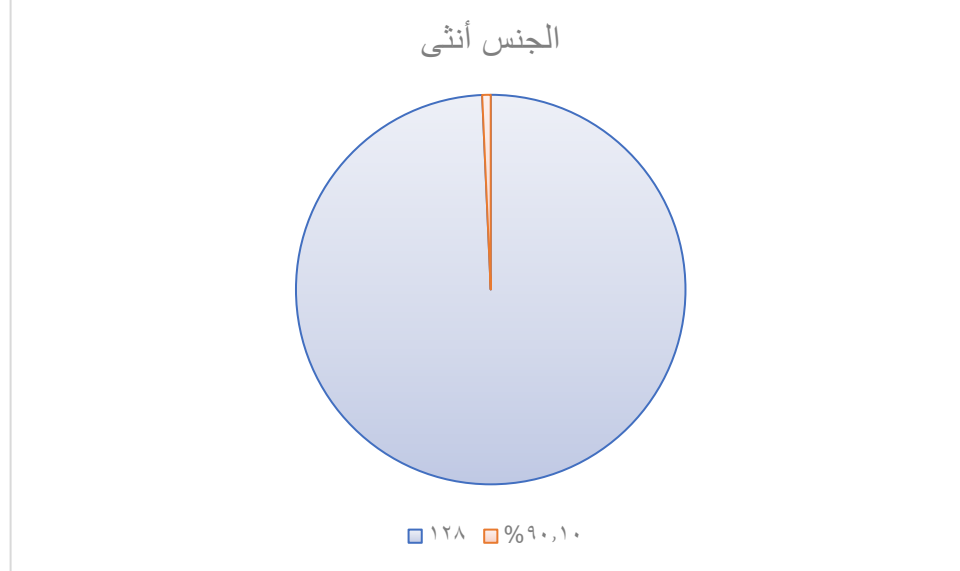
## 4.1 المقدمة

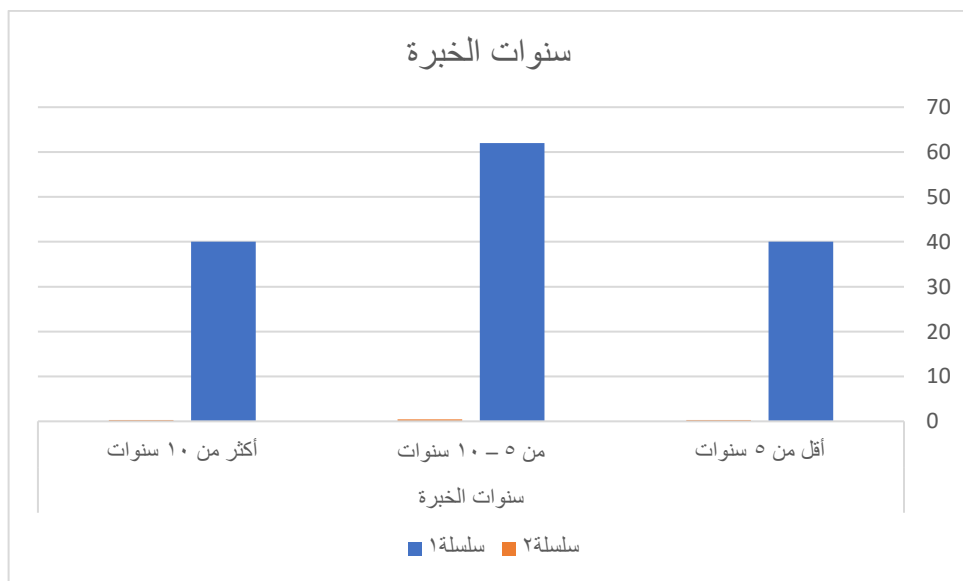
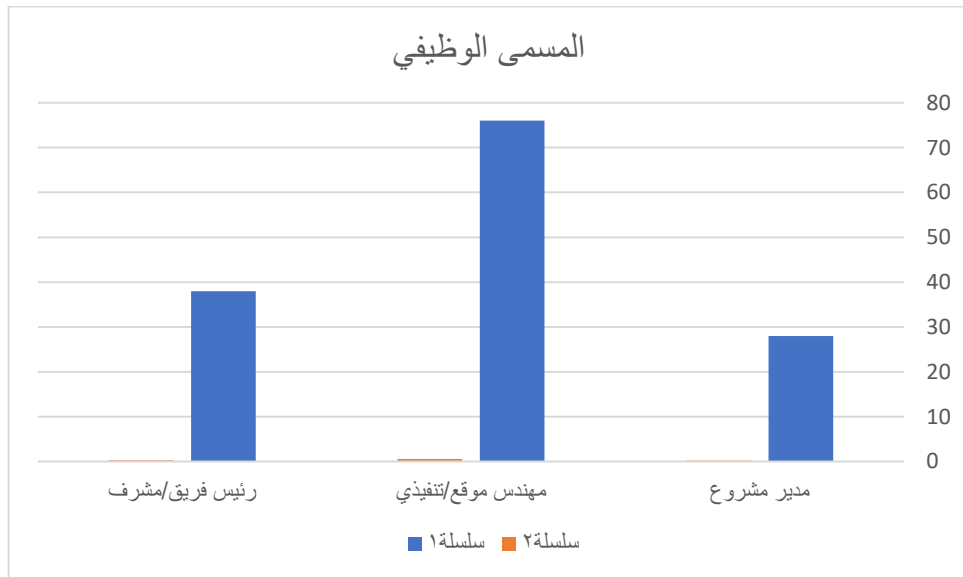
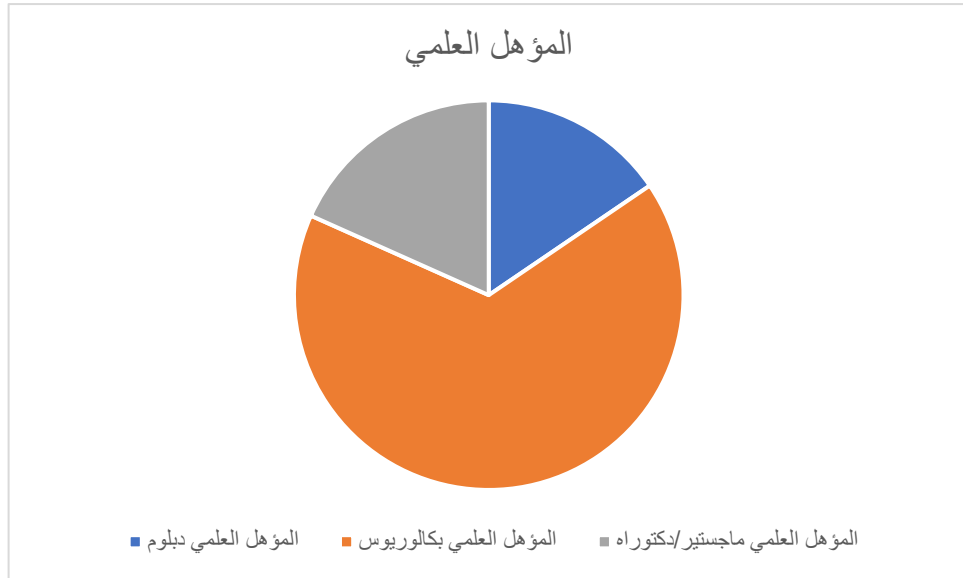
يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الاستبيان، وذلك وفقاً للتسلسل التالي: توصيف عينة الدراسة، اختبارات الصدق والثبات، الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث، ثم اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

## 4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

| المتغير        | الفئة             | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|-------------------|---------|----------------|
| الجنس          | ذكر               | 128     | 90.1%          |
|                | أنثى              | 14      | 9.9%           |
| العمر          | أقل من 30 سنة     | 32      | 22.5%          |
|                | من 30 – 40 سنة    | 78      | 54.9%          |
|                | أكثر من 40 سنة    | 32      | 22.5%          |
| المؤهل العلمي  | دبلوم             | 22      | 15.5%          |
|                | بكالوريوس         | 94      | 66.2%          |
|                | ماجستير/دكتوراه   | 26      | 18.3%          |
|                | مدير مشروع        | 28      | 19.7%          |
| المسمى الوظيفي | مهندس موقع/تنفيذي | 76      | 53.5%          |
|                | رئيس فريق/مشرف    | 38      | 26.8%          |
|                | أقل من 5 سنوات    | 40      | 28.2%          |

|       |    |                  |  |
|-------|----|------------------|--|
| 43.7% | 62 | من 5 – 10 سنوات  |  |
| 28.2% | 40 | أكثر من 10 سنوات |  |





يوضح الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور (90.1%)، وأن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي 30-40 سنة (54.9%)، وأن غالبية المبحوثين حاصلون على درجة البكالوريوس (66.2%)، كما أن مهندسي المواقع هم الأكثر تمثيلاً (53.5%)، وأن الخبرة المتوسطة (5-10 سنوات) هي الأكثر شيوعاً. (43.7%)

### 4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

#### صدق المحتوى والصدق البنائي

تم التحقق من صدق المحتوى من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المختصين في إدارة المشاريع، وأبدوا موافقتهم على صلاحية العبارات، مع إجراء بعض التعديلات اللغوية والتنظيمية. كما تم إجراء تحليل العوامل الاستكشافية للتأكد من البنية العاملية للأبعاد، وأظهرت النتائج تشبع جميع العبارات على عواملها بما يتجاوز 0.40، مما يؤكد الصدق البنائي.

#### اختبار الثبات (معامل ألفا كرونباخ)

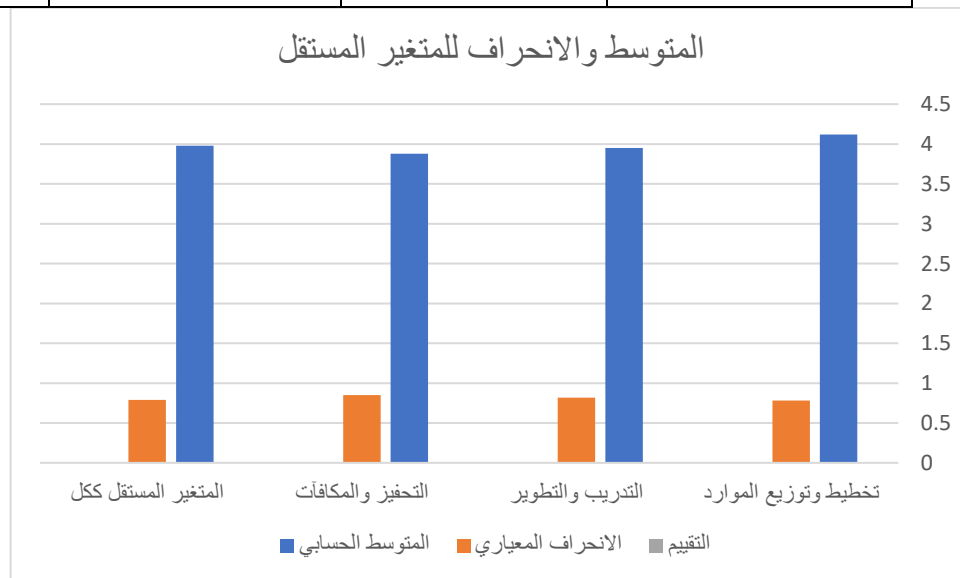
| المتغير/البعد        | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|----------------------|--------------|--------------------|
| تخطيط وتوزيع الموارد | 3            | 0.84               |
| التدريب والتطوير     | 3            | 0.81               |
| التحفيز والمكافآت    | 3            | 0.79               |
| نجاح المشروع         | 5            | 0.87               |
| المقياس ككل          | 14           | 0.91               |

تشير قيم ألفا كرونباخ إلى مستوى عالٍ من الثبات، حيث تجاوزت جميعها 0.70، وهو الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية.

#### 4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

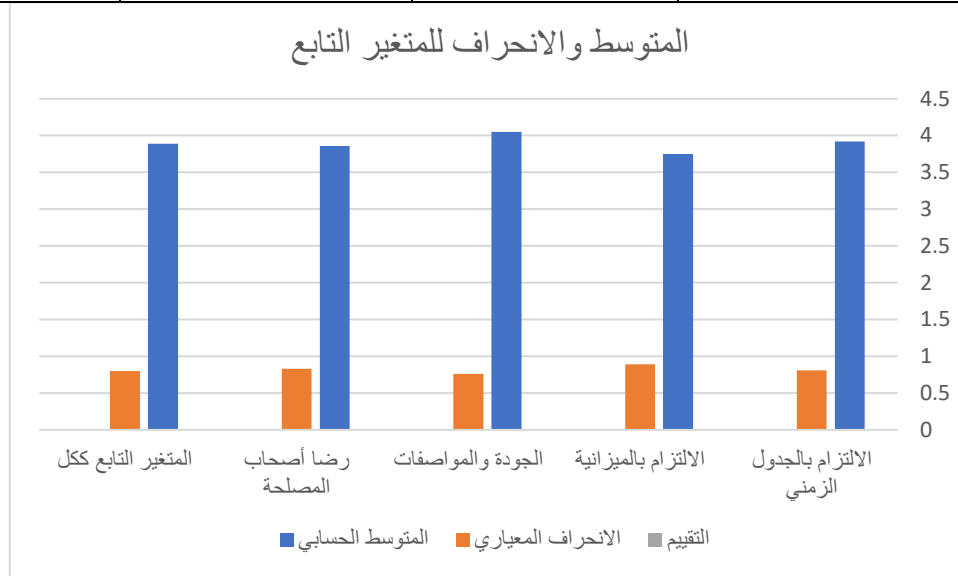
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل

| المتغير المستقل      | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | التقييم |
|----------------------|-------------------|-----------------|---------|
| تخطيط وتوزيع الموارد | 0.78              | 4.12            | مرتفع   |
| التدريب والتطوير     | 0.82              | 3.95            | مرتفع   |
| التحفيز والمكافآت    | 0.85              | 3.88            | مرتفع   |
| المتغير المستقل ككل  | 0.79              | 3.98            | مرتفع   |



### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع

| البعد                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقييم |
|-------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| الالتزام بالجدول الزمني | 3.92            | 0.81              | مرتفع   |
| الالتزام بالميزانية     | 3.75            | 0.89              | مرتفع   |
| الجودة والمواصفات       | 4.05            | 0.76              | مرتفع   |
| رضا أصحاب المصلحة       | 3.86            | 0.83              | مرتفع   |
| المتغير التابع ككل      | 3.89            | 0.80              | مرتفع   |



تُظهر النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة تقع في المستوى المرتفع (فوق 3.66)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يدركون وجود تطبيق جيد لاستراتيجيات إدارة الموارد، وكذلك تحقيق نجاح ملحوظ في مشاريع الشركة.

## 4.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

اختبار الفرضية الرئيسية (H1)

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر استراتيجيات إدارة الموارد (ككل) على نجاح المشروع، وجاءت النتائج كالتالي:

| القيمة | مؤشر الانحدار           |
|--------|-------------------------|
| 0.76   | معامل الارتباط (R)      |
| 0.58   | معامل التحديد ( $R^2$ ) |
| 32.45  | قيمة F                  |
| 0.000  | مستوى الدلالة (Sig.)    |

نظراً لأن مستوى الدلالة أقل من 0.05، يتم قبول الفرضية الرئيسية، مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد ونجاح المشروع. ويفسر نموذج الانحدار (58%) من التباين في نجاح المشروع، وهو معدل جيد.

اختبار الفرضيات الفرعية

| الفرضية                                   | معامل الانحدار القياسي (Beta) | قيمة T | مستوى الدلالة | النتيجة |
|-------------------------------------------|-------------------------------|--------|---------------|---------|
| H1a (تخطيط وتوزيع الموارد → نجاح المشروع) | 0.35                          | 5.12   | 0.000         | مقبولة  |
| H1b (التدريب والتطوير → نجاح المشروع)     | 0.28                          | 4.03   | 0.001         | مقبولة  |
| H1c (التحفيز والمكافآت → نجاح المشروع)    | 0.19                          | 2.81   | 0.006         | مقبولة  |

جميع الفرضيات الفرعية مقبولة عند مستوى دلالة 0.05، مما يؤكد أن لكل بعد من أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد أثراً إيجابياً على نجاح المشروع، وكان أقوى هذه الأبعاد هو تخطيط وتوزيع الموارد ( $Beta = 0.35$ )، يليه التدريب والتطوير (0.28)، ثم التحفيز والمكافآت (0.19).

#### مناقشة النتائج

تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة (أحمد، 2020؛ غنيم، 2018؛ مسعودي، 2022) من أهمية إدارة الموارد في نجاح المشاريع. ويرجع التفوق النسبي لبعد التخطيط والتوزيع إلى أن التخطيط الجيد يمثل الأساس الذي تقوم عليه باقي العمليات، حيث يضمن توافر الكفاءات المناسبة في الوقت المناسب، مما يقلل الهدر ويعزز الإنتاجية. كما يبرز دور التدريب في رفع جودة العمل وتقليل الأخطاء، بينما يأتي التحفيز كعامل داعم يعزز الالتزام والروح المعنوية.

#### 4.6 الخاتمة

أظهرت نتائج الفصل الرابع أن استراتيجيات إدارة الموارد تمارس تأثيراً إيجابياً وقوياً على نجاح المشروع في شركة بن لادن السعودية، وأن جميع الفرضيات قد تم قبولها إحصائياً. كما أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق هذه الاستراتيجيات ومستوى نجاح المشاريع في الشركة يقعان في المستوى المرتفع وفقاً لتقديرات العينة.

## الفصل الخامس

### حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## 5.1 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

على الرغم من الدقة التي تميزت بها هذه الدراسة، إلا أنها واجهت بعض الحدود التي يجب الإشارة إليها:

- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على شركة بن لادن السعودية في مدينة جدة، مما يحد من تعميم النتائج على باقي المناطق أو الشركات الأخرى.
  - حدود زمنية: تم جمع البيانات في فترة زمنية محددة (عام 2026)، وقد لا تعكس التغيرات المستقبلية في ممارسات الإدارة.
  - حدود موضوعية: ركزت الدراسة على ثلاثة أبعاد فقط لإدارة الموارد، في حين قد تكون هناك أبعاد أخرى مؤثرة (مثل ثقافة المنظمة، أنظمة الاتصال، إدارة الصراعات).
  - حدود منهجية: اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية، وهي أداة تعتمد على التقييم الذاتي، مما قد يؤثر على موضوعية بعض الإجابات.
- دراسات مستقبلية مقترحة:

- إجراء دراسة مماثلة على شركات مقاولات أخرى في مناطق مختلفة من المملكة لتعميم النتائج.
- دراسة أثر استراتيجيات إدارة الموارد على مؤشرات أداء أكثر تفصيلاً (مثل الإنتاجية، السلامة، الابتكار).
- استخدام منهجيات مختلطة (كمية ونوعية) للحصول على رؤى أعمق حول تجارب العاملين في الميدان.
- دراسة العوامل الوسيطة أو المعدلة مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة الإدارية في العلاقة بين إدارة الموارد ونجاح المشروع.

## 5.2 توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بما يلي:

1. تعزيز التخطيط الاستراتيجي للموارد: ضرورة اعتماد إدارة المشاريع في شركة بن لادن على نظم متطورة لتخطيط الموارد، تشمل تحليل المهارات، وتوزيع المهام وفق مصفوفات مسؤوليات دقيقة، مع استخدام أدوات رقمية لجدولة الموارد.
2. تطوير برامج تدريبية مستمرة: تصميم برامج تدريبية مكثفة ودورية تستهدف رفع كفاءة الفرق الفنية والإدارية، مع التركيز على التقنيات الحديثة (BIM)، السلامة، الجودة، وتقييم أثر التدريب بشكل منتظم.
3. تحسين نظم الحوافز: تطوير نظام حوافز شامل يجمع بين المكافآت المالية العادلة والتقدير المعنوي، وربط الحوافز بتحقيق المعالم الرئيسية للمشروع مع ضمان الشفافية في التقييم.
4. تعزيز قنوات الاتصال: إنشاء قنوات اتصال فعالة بين الإدارة المركزية وفرق الميدان لحل مشكلات الموارد بشكل سريع، وتشجيع ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد.
5. الاستفادة من التكنولوجيا: اعتماد أنظمة إدارة المشاريع الرقمية (مثل برامج التخطيط والتحكم في الموارد) لتحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء.

## 5.3 الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد (التخطيط، التدريب، التحفيز) تمثل عاملاً محورياً في تحقيق نجاح المشاريع الإنشائية بشركة بن لادن السعودية بمدينة جدة. وقد أكدت النتائج الإحصائية وجود تأثير إيجابي وقوي لكل بعد من هذه الأبعاد على مؤشرات نجاح المشروع المتمثلة في الالتزام بالجدول الزمني، والميزانية، والجودة، ورضا أصحاب المصلحة. كما أظهرت النتائج أن مستوى الممارسات الإدارية للموارد ومستوى نجاح المشاريع في الشركة يقعان في المستوى المرتفع، مما يعكس وعياً إدارياً متقدماً لدى الشركة، لكنه في الوقت نفسه يفتح المجال لمزيد من التحسين من خلال التوصيات المقدمة. وتأمل هذه الدراسة أن تساهم في إثراء المعرفة الأكاديمية والتطبيقية في مجال إدارة المشاريع، وأن تكون مرجعاً للباحثين والممارسين على حد سواء.

## قائمة المراجع

1. أحمد، ع. (2020). أثر إدارة الموارد على كفاءة الأداء في المشاريع الإنشائية. مجلة الدراسات الإدارية، 15(3)، 45-67.
2. غنيم، م. (2018). ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد وأثرها على نجاح المشاريع. مجلة العلوم الإدارية، 12(2)، 101-120.
3. مسعودي، أ. (2022). أثر إدارة الموارد والوقت على الأداء الوظيفي في المنظمات. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة ورقلة.
4. دليل معرفة إدارة المشاريع – (PMBOK Guide) الإصدار السابع (2021). معهد إدارة المشاريع. (PMI)
5. صالح، م. (2019). إدارة الموارد في المشاريع الكبرى: التحديات والحلول. الرياض: دار النشر العلمية.
6. الهاشمي، ن. (2021). أثر الحوافز على أداء فرق المشاريع في قطاع التشييد. المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 89-105.

## الملاحق

### ملحق (1): أداة الدراسة (الاستبيان)

أخي الفاضل / أختي الفاضلة (منسوبي شركة بن لادن السعودية للمقاولات بجدة)  
السَّلامُ عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية تكميلية بعنوان أثر استراتيجيات إدارة الموارد على نجاح المشروع: دراسة تطبيقية على شركة بن لادن السعودية للمقاولات في جدة كجزء من متطلبات التخرج لنيل درجة البكالوريوس في إدارة المشاريع من جامعة ميدانث. نأمل منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبيان المرفق بدقة وموضوعية بناءً على خبرتكم العملية، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.  
شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم ووقتكم الثمين.

الباحث: أحمد برك بن منيف

أولاً: البيانات الديموغرافية والشخصية

- الجنس [ ] ذكر [ ] أنثى
- العمر [ ] أقل من 30 سنة [ ] من 30 – 40 سنة [ ] أكثر من 40 سنة
- المؤهل العلمي [ ] دبلوم [ ] بكالوريوس [ ] ماجستير/دكتوراه
- المسمى الوظيفي [ ] مدير مشروع [ ] مهندس موقع / تنفيذي [ ] رئيس فريق / مشرف
- سنوات الخبرة في المشاريع الإنشائية [ ] أقل من 5 سنوات [ ] من 5 – 10 سنوات [ ] أكثر من 10 سنوات

ثانياً: استراتيجيات إدارة الموارد (المتغير المستقل)

| الرقم | العبارة                                                                                 | موافق<br>بشدة<br>(5) | موافق<br>(4) | محايد<br>(3) | غير<br>موافق<br>(2) | غير<br>موافق<br>بشدة<br>(1) |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------|--------------|---------------------|-----------------------------|
| 1     | تعتمد إدارة المشاريع بالشركة على خطط توزيع مسبقة ومبنية بدقة على جداول المهام.          |                      |              |              |                     |                             |
| 2     | تسهم مصفوفة المسؤوليات المتبعة في منع تداخل الصلاحيات والنزاعات بين فريق العمل.         |                      |              |              |                     |                             |
| 3     | توفر الشركة برامج تدريبية تخصصية ومكثفة لرفع كفاءة العاملين والمهندسين بمواقع المشاريع. |                      |              |              |                     |                             |
| 4     | يركز التدريب الميداني على معايير السلامة المهنية وتقنيات البناء الحديثة لتقليل الأخطاء. |                      |              |              |                     |                             |
| 5     | تقدم إدارة المشروع مكافآت وحوافز مادية وعادلة تتناسب مع الجهد المبذول وساعات العمل.     |                      |              |              |                     |                             |
| 6     | تعتمد المنشأة أساليب تحفيز معنوي (خطابات                                                |                      |              |              |                     |                             |

|  |  |  |  |  |                                                                                          |   |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|  |  |  |  |  | شكر، إشادة علنية) لدعم<br>الكوادر المتميزة.                                              |   |
|  |  |  |  |  | تتوفر قنوات اتصال مرنة<br>ومباشرة مع الإدارة<br>لطرح وحل مشكلات<br>نقص العمالة بالمواقع. | 7 |

ثالثاً: نجاح المشروع (المتغير التابع)

| الرقم | العبارة                                                                         | موافق<br>بشدة<br>(5) | موافق<br>(4) | محايد<br>(3) | غير<br>موافق<br>(2) | غير<br>موافق<br>بشدة<br>(1) |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------|--------------|---------------------|-----------------------------|
| 1     | تلتزم الشركة بتسليم مخرجات المشاريع الإنشائية في الوقت المحدد دون تأخير تعاقدي. |                      |              |              |                     |                             |
| 2     | تسهم الإدارة الكفوة للموارد في تسليم أنشطة المشروع دون تجاوز للميزانية المقدرة. |                      |              |              |                     |                             |
| 3     | يتم إنجاز كافة الأعمال الإنشائية والهندسية بالمواصفات الفنية والجودة المطلوبة.  |                      |              |              |                     |                             |
| 4     | يساعد الاستخدام السليم للموارد في خفض نسب إعادة العمل وهدر الخامات.             |                      |              |              |                     |                             |
| 5     | تحظى مخرجات المشاريع المنفذة برضا تام وقبول واسع من العملاء وأصحاب المصلحة.     |                      |              |              |                     |                             |