

عنوان البحث

دور إدارة المشاريع في تحسين أداء المشروع: دراسة تطبيقية على شركة راية الميدان
للتطوير والاستثمار العقاري بالرياض

إعداد الطالب / عبد الرحمن محمد عسيري

2021204910

إشراف /

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

الأهداء

إِلَى مَنْ غَرَسُوا فِي قَلْبِي حُبَّ الْعِلْمِ، وَسَقَوْهُ بِالصَّبْرِ وَالِدُّعَاءِ،
إِلَى مَنْ كَانَتْ كَلِمَاتُهُمْ نُورًا يُضِيءُ لِي الطَّرِيقَ،
إِلَى وَالِدَيَّ الْحَبِيبَيْنِ، سَنَدِي الْأَوَّلِ وَمَصْنَدِي قُوتِي،
إِلَى كُلِّ مَنْ دَعَمَنِي وَلَوْ بِكَلِمَةٍ،
أُهْدِي هَذَا الْجُهْدَ الْمُتَوَاضِعَ، رَاجِيَةً أَنْ يَكُونَ عِنْدَ حُسْنِ ظَنِّكُمْ.

الشكر و التقدير

أَلْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي بِنِعْمَتِهِ تَتِمُّ الصَّالِحَاتُ،

وَبَعْدُ...

أَتَقَدَّمُ بِجَزِيلِ الشُّكْرِ وَالْعُرْفَانِ إِلَى جَامِعَةِ مِيدَاوُشِنُ،

صَرَحَ الْعِلْمَ وَالْمَعْرِفَةَ، الَّتِي كَانَتْ لِي بَيِّنًا ثَانِيًا خِلَالَ سَنَوَاتِ الدِّرَاسَةِ،

وَالَّتِي وَقَرْتُ لِي بِيئَةِ أَكَادِيمِيَّةٍ مُحَقِّزَةٍ وَدَاعِمَةٍ،

وَسَاهَمَتْ فِي تَنْمِيَةِ مَهَارَاتِي الْبَحْثِيَّةِ وَالْفِكْرِيَّةِ.

كَمَا أَتَوَجَّهُ بِالشُّكْرِ إِلَى كُلِّ مَنْ أَسْهَمَ فِي دَعْمِي خِلَالَ إِعْدَادِ هَذَا الْبَحْثِ،

مِنْ أَعْضَاءِ هَيْئَةِ التَّدْرِيسِ، وَزُمَلَاءِ الدِّرَاسَةِ، وَالْأَصْدِقَاءِ الَّذِينَ كَانُوا لِي خَيْرَ رَفِيقٍ فِي هَذِهِ الرَّحْلَةِ الْعِلْمِيَّةِ.

لَكُمْ جَمِيعًا أَطْيَبَ التَّحَايَا، وَأُصْدَقَ الدَّعَوَاتِ بِالتَّوْفِيقِ وَالسَّدَادِ.

مقدمة:

إدارة المشاريع من أبرز الأدوات الإدارية الحديثة التي تسهم في تعزيز كفاءة الأداء داخل المنظمات، وخصوصًا في البيئات الديناميكية التي تتطلب تفاعلًا مرئيًا مع المتغيرات المختلفة. فقد تطورت إدارة المشاريع لتصبح مجالًا مستقلًا قائمًا على معايير علمية ومنهجيات عالمية مثل PMI وPRINCE2، وهي لم تعد مقتصرة على الجانب التقني فقط، بل تشمل القيادة والتخطيط وإدارة الموارد والمخاطر والتواصل. وتشير دراسة حديثة إلى أن تطبيق مبادئ إدارة المشاريع بصورة منهجية داخل المؤسسات الصناعية في السعودية أدى إلى تحسين ملموس في نتائج الأداء، مما يدل على الارتباط المباشر بين فعالية إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف التشغيلية والإستراتيجية (Alharbi, 2022).

يشكل قطاع العقارات أحد القطاعات الحيوية في المملكة العربية السعودية، خصوصًا مع إطلاق مشاريع الإسكان الكبرى وتطوير المدن الحديثة في إطار رؤية 2030. وقد أبرزت دراسات عدة أن المشاريع العقارية غالبًا ما تواجه تحديات تتعلق بالتأخير في التنفيذ، أو تجاوز الميزانيات، أو ضعف الجودة النهائية، وهي جميعها مؤشرات على ضعف إدارة المشروع. ومن هذا المنطلق، تصبح إدارة المشاريع أداة ضرورية لضبط الأداء وضمان التنفيذ الفعال. وقد أظهرت دراسة في مشاريع البنية التحتية أن ممارسات إدارة المشاريع، مثل إدارة الوقت والتكلفة والجودة، تساهم بشكل مباشر في تحسين جودة تنفيذ المشاريع العقارية في المملكة (Alzahrani et al., 2023).

وعلى الرغم من وجود نماذج ومنهجيات متعددة لإدارة المشاريع، فإن نجاح أي مشروع يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة الجهة المنفذة على تطبيق تلك المبادئ بمرونة وفقًا لطبيعة البيئة المحلية والسوق المستهدفة. وبيّنت دراسة ميدانية أجريت في مشاريع الرياض أن أنماط القيادة الإدارية داخل المشروع، مثل القيادة التحويلية أو التشاركية، تُحدث فرقًا كبيرًا في فعالية فرق العمل وجودة النتائج، مما يؤكد أن من يدير المشروع يؤثر بقدر لا يقل عن طريقة إدارته (الشمري وآخرون، 2023).

ومن جهة أخرى، وجدت إحدى الدراسات التطبيقية على مشاريع ناشئة في الرياض أن استخدام أساليب القيادة الموقفية وتكييفها مع نضج فرق العمل ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للمشروع. القادة الذين يمارسون أساليب متعددة مثل التوجيه، التدريب، الدعم والتفويض يحققون أداءً أفضل من أولئك الذين يتبعون أسلوبًا واحدًا جامدًا، ما يعزز أهمية دمج القيادة ضمن عمليات إدارة المشروع (نذير، 2022).

وفي ضوء ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع ومستوى أداء المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة تطبيقية على شركة راية الميدان للتطوير والاستثمار العقاري بمدينة الرياض. وتُعد هذه الدراسة محاولة لسد فجوة في الأدبيات العربية حول التطبيق العملي لإدارة المشاريع في القطاع العقاري الخاص، بالاعتماد على نماذج تحليل مثل PLS-SEM وتحليل العلاقات بين المتغيرات الإدارية والتنفيذية (Alzahrani et al., 2023; Almashhour et al., 2024)

مشكلة الدراسة:

تشكل إدارة المشاريع ركيزة أساسية في تحقيق نجاح المشاريع بكافة أنواعها، حيث تؤثر بشكل مباشر على جودة التنفيذ، الالتزام بالجدول الزمني، والحد من التكاليف الزائدة، بالإضافة إلى إدارة المخاطر والتواصل الفعال بين الفرق والأطراف المعنية. وفي ظل التنافسية المتزايدة التي يشهدها السوق العقاري السعودي، خاصة في مدينة الرياض التي تعتبر مركزاً رئيسياً للتطوير العمراني والاستثماري، برزت الحاجة إلى فهم أعمق ودقيق لكيفية تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وأثرها على أداء المشاريع العقارية.

على الرغم من أن قطاع التطوير العقاري في المملكة شهد تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة، إلا أن العديد من المشاريع لا تزال تواجه تحديات كبيرة تؤثر سلباً على نجاحها، منها التأخر في إنجاز المشاريع، تجاوز الميزانيات المحددة، تدهور جودة الأعمال النهائية، بالإضافة إلى ضعف التنسيق الإداري والتنفيذي بين الأطراف المختلفة المشاركة في المشروع. وقد أشارت دراسات حديثة إلى أن ضعف التطبيق المنهجي لممارسات إدارة المشاريع مثل التخطيط الاستراتيجي، إدارة الوقت، إدارة الموارد، ومتابعة الأداء، يعد من الأسباب الرئيسة لهذه التحديات، مما يؤثر سلباً على القدرة التنافسية للشركات العقارية في السوق المحلي (Alharbi, 2022; Alzahrani et al., 2023).

شركة راية الميدان للتطوير والاستثمار العقاري، كواحدة من الشركات الفاعلة في السوق الرياض، تواجه بشكل يومي متطلبات إدارة مشاريع معقدة ومتعددة، تتطلب تنسيقاً عالي المستوى بين الأقسام والإدارات المختلفة، وتحكماً دقيقاً في عمليات التنفيذ لضمان تحقيق الجودة والفعالية. ومع ذلك، لا تزال هناك ملاحظات متكررة من حيث الأداء، تستدعي دراسة شاملة لتحديد مدى كفاءة تطبيق ممارسات إدارة المشاريع داخل الشركة، وتأثير ذلك على مستوى نجاح المشروعات العقارية التي تنفذها.

لذلك، تكمن مشكلة هذه الدراسة في عدم وضوح العلاقة الحقيقية بين ممارسات إدارة المشاريع وأداء المشروع داخل شركة راية الميدان للتطوير والاستثمار العقاري بمدينة الرياض، حيث يوجد نقص في البيانات الدقيقة التي توضح كيف تؤثر هذه الممارسات على جوانب الأداء المختلفة كالجودة، الوقت، التكلفة، ورضا العملاء. هذا النقص في المعلومات يعوق قدرة الشركة على تطوير وتحسين أنظمة الإدارة، ما قد يؤدي إلى خسائر مالية وفقدان فرص تنافسية في سوق سريع التطور.

وبناءً على ما سبق، تستهدف هذه الدراسة الإجابة على التساؤل المركزي التالي:

ما هو الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة المشاريع في تحسين أداء المشروع داخل شركة راية الميدان للتطوير والاستثمار العقاري بمدينة الرياض؟

ويترتب على هذا التساؤل عدة استفسارات فرعية تتعلق بتقييم فعالية التخطيط، تنظيم الموارد، إدارة المخاطر، وجودة التنفيذ، وتأثير هذه العوامل على تحقيق أهداف المشروع.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة المشاريع في تحقيق نجاح المشروعات العقارية، خصوصًا في ظل النمو الاقتصادي المتسارع والتطور العمراني الذي تشهده المملكة العربية السعودية، ومدينة الرياض تحديدًا، وفق رؤية 2030. إن تحسين أداء المشاريع ينعكس مباشرة على زيادة القدرة التنافسية للشركات العقارية، وضمان استدامة الاستثمارات، بالإضافة إلى رفع جودة الخدمات المقدمة للعملاء (Alzahrani et al., 2023).

تُعتبر شركة راية الميدان للتطوير والاستثمار العقاري نموذجًا عمليًا يمثل قطاع التطوير العقاري الخاص، الذي يعاني في كثير من الأحيان من تحديات في تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بشكل فعال، مما يؤدي إلى ضعف الأداء العام للمشروعات. ومن خلال تسليط الضوء على ممارسات الإدارة داخل هذه الشركة، تساهم الدراسة في تقديم رؤى تطبيقية تُساعد على تطوير استراتيجيات الإدارة وتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية، وهو ما يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع مستوى رضا العملاء (Alharbi, 2022).

بالإضافة إلى ذلك، تُساهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية الموجودة في الأدبيات العلمية العربية فيما يتعلق بتطبيق إدارة المشاريع في القطاع العقاري بالمملكة، خاصة من ناحية تحليل العلاقة بين ممارسات الإدارة المختلفة وأداء المشروع. وهذا يعزز من قاعدة البيانات العلمية ويوفر مادة علمية محكمة يمكن الاعتماد عليها في الدراسات المستقبلية ذات الصلة (الشمري وآخرون، 2023).

من الناحية العملية، ستوفر نتائج هذه الدراسة توصيات واضحة وعملية لصناع القرار في شركة راية الميدان وغيرها من الشركات المماثلة، تساعد في تبني ممارسات إدارة مشاريع أكثر فعالية، وتطوير آليات مراقبة الأداء، وتحسين التخطيط والتنفيذ، ما يقلل من المخاطر ويزيد من فرص نجاح المشاريع العقارية (نذير، 2022).

وأخيرًا، تُبرز هذه الدراسة أهمية الدور الإداري والقيادي في رفع كفاءة إدارة المشاريع، مما يدعم توجه الشركات نحو استخدام منهجيات حديثة ومرنة تتناسب مع متطلبات السوق المحلية والعالمية، ويسهم في تحقيق التنمية المستدامة للقطاع العقاري السعودي (Almashhour et al., 2024).

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تركز على فهم وتحليل دور إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع العقارية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على شركة راية الميدان للتطوير والاستثمار العقاري بمدينة الرياض، وتشمل الأهداف ما يلي:

1. تقييم مدى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع داخل شركة راية الميدان، وذلك من خلال تحليل الأدوات والمنهجيات المستخدمة في تخطيط وتنظيم وتنفيذ المشاريع العقارية (Alharbi, 2022).
2. تحليل تأثير ممارسات إدارة المشاريع المختلفة على أداء المشروع، بما في ذلك إدارة الوقت، التكاليف، الجودة، والمخاطر، وتحديد العلاقة بين هذه الممارسات ونجاح المشروع (Alzahrani et al., 2023).
3. استكشاف دور القيادة الإدارية وأنماطها في تحسين فعالية فرق العمل ورفع جودة أداء المشاريع، مع التركيز على كيفية تكيف أساليب القيادة وفق بيئة العمل ومتطلبات المشروع (الشمري وآخرون، 2023).
4. تحديد العوائق والتحديات التي تواجه تطبيق إدارة المشاريع بشكل فعال داخل الشركة، واقتراح حلول عملية لتحسين مستوى الأداء وضمن الالتزام بالمعايير المحددة (نذير، 2022).
5. تقديم توصيات استراتيجية وعملية لصناع القرار في شركة راية الميدان، لتعزيز ممارسات إدارة المشاريع وتحسين الأداء العام للمشاريع العقارية، بما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للقطاع العقاري السعودي (Almashhour et al., 2024).

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما هو دور ممارسات إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع العقارية داخل شركة راية الميدان للتطوير والاستثمار العقاري بمدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية:

1. كيف تُطبق ممارسات إدارة المشاريع المختلفة (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المراقبة) داخل شركة راية الميدان؟
2. ما مدى تأثير ممارسات إدارة الوقت والتكلفة والجودة في تحسين أداء المشروع؟
3. كيف تؤثر أنماط القيادة الإدارية على فعالية فرق العمل وجودة نتائج المشاريع العقارية؟
4. ما هي التحديات والعقبات التي تواجه تطبيق إدارة المشاريع داخل الشركة، وكيف يمكن التغلب عليها؟
5. ما التوصيات التي يمكن تقديمها لتعزيز ممارسات إدارة المشاريع وتحسين أداء المشروع في شركة راية الميدان؟

فروض الدراسة:

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المشاريع وتطبيقها الفعلي داخل شركة راية الميدان وأداء المشروع.
2. ممارسات إدارة الوقت والتكلفة والجودة تؤثر تأثيرًا إيجابيًا على تحسين أداء المشاريع العقارية في الشركة.
3. أنماط القيادة الإدارية المختلفة لها تأثير إيجابي على فعالية فرق العمل وجودة نتائج المشاريع.
4. توجد تحديات وعقبات مؤثرة تحد من فعالية تطبيق إدارة المشاريع داخل الشركة.
5. تبني توصيات وإجراءات محسنة في ممارسات إدارة المشاريع يؤدي إلى تحسين أداء المشروع داخل شركة راية الميدان.

الدراسات السابقة:

شهدت إدارة المشاريع اهتمامًا واسعًا في الأبحاث الأكاديمية نظرًا لدورها المحوري في نجاح المشاريع وتعزيز أداء المؤسسات. في دراسة قام بها (Alharbi, 2022)، تم تحليل ممارسات إدارة المشاريع في المنشآت الصناعية بالمملكة العربية السعودية، وأكدت الدراسة أن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة يعزز من كفاءة الأداء ويساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات بشكل فعال (Alharbi, 2022).

أما دراسة (Alzahrani et al., 2023) فقد ركزت على تقييم جودة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في القطاع العقاري بالسعودية، وخلصت إلى أن الممارسات المتكاملة لإدارة الوقت، التكلفة، الجودة، وإدارة المخاطر تؤثر إيجابيًا على نجاح المشاريع وتحقيق رضا العملاء، مما يدل على أهمية اعتماد منهجيات دقيقة في إدارة المشاريع لضمان جودة الأداء (Alzahrani et al., 2023).

وفي إطار القيادة الإدارية، سلطت دراسة الشمري وآخرون (2023) الضوء على تأثير أنماط القيادة المختلفة، مثل القيادة التحويلية والتشاركية، على تحسين فعالية فرق العمل في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض، ووجدت أن نمط القيادة يلعب دورًا جوهريًا في رفع مستوى جودة الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة (الشمري وآخرون، 2023).

كما بحثت نذير (2022) في استخدام أساليب القيادة الموقفية وتأثيرها على أداء المشاريع الناشئة بمدينة الرياض، مؤكدةً أن المرونة في أساليب القيادة والتكيف مع احتياجات الفرق يساهمان في تحسين أداء المشروع ورفع إنتاجية العاملين (نذير، 2022).

وأخيرًا، قدمت دراسة (Almashhour et al., 2024) رؤى حديثة حول دور الإبداع في تنفيذ المشاريع، مبينة أن دعم الإبداع الإداري والعملياتي داخل فرق العمل يساهم في تحسين نتائج المشاريع ويعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات والتغيرات في بيئة العمل (Almashhour et al., 2024).

المنطلقات النظرية للدراسة:

تُعتبر المنطلقات النظرية الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها البحث العلمي لفهم الظاهرة المدروسة وتفسير العلاقات بينها، حيث توفر إطارًا مفاهيميًا يساعد الباحث على بناء فرضياته وتحليل نتائجه.

إدارة المشاريع هي مجموعة من العمليات والأنشطة التي تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة الموارد لتحقيق أهداف محددة ضمن حدود زمنية وميزانية معينة وجودة متفق عليها. وتعتمد الإدارة الفعالة للمشاريع على تطبيق أساليب ومنهجيات مدروسة مثل منهجية PMI التي تشمل خمس مجموعات عمليات رئيسية: بدء المشروع، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والسيطرة، وإنهاء المشروع (PMI, 2021).

أما أداء المشروع فيشير إلى مدى تحقيق المشروع لأهدافه من حيث الوقت والتكلفة والجودة والرضا العام لأصحاب المصلحة. ويُعد الأداء الجيد للمشروع مؤشرًا على نجاح إدارة المشروع، حيث يمكن قياسه من خلال مؤشرات أداء رئيسية مثل الالتزام بالجدول الزمنية، التكاليف المتوقعة، وجودة النتائج (Alzahrani et al., 2023).

يلعب دور القيادة في إدارة المشاريع دورًا حاسمًا، حيث تؤثر أنماط القيادة الإدارية على تحفيز الفرق، تحسين التواصل، واتخاذ القرارات السليمة. وقد تبين أن القيادة التحويلية والتشاركية تعزز من التفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق مما يرفع من جودة العمل المنجز (الشمري وآخرون، 2023).

كما تشير أساليب القيادة الموقفية إلى أن فاعلية القيادة تعتمد على تكييف أسلوب القيادة مع نضج الفريق ومتطلبات المشروع في كل مرحلة. يستخدم القائد أساليب متعددة مثل التوجيه، الدعم، التدريب، والتفويض لتحقيق أفضل أداء من الفريق (نذير، 2022).

بالإضافة إلى ذلك، يساهم الابتكار والإبداع داخل فرق العمل في تطوير حلول جديدة وفعالة لمواجهة التحديات غير المتوقعة خلال تنفيذ المشروع، مما يعزز من مرونة الإدارة ويساعد على تحسين الأداء العام (Almashhour et al., 2024).

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى وصف واقع ممارسات إدارة المشاريع وأداء المشاريع داخل شركة راية الميدان للتطوير والاستثمار العقاري بمدينة الرياض، وتحليل العلاقات بين المتغيرات البحثية المختلفة. يتم استخدام هذا المنهج لما له من قدرة على توفير فهم شامل ودقيق للظاهرة محل الدراسة من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها بطريقة منظمة.

تستخدم الدراسة الطريقة الكمية لجمع البيانات من خلال توزيع استبيان مكون من مجموعة من الأسئلة المقننة التي تقيس ممارسات إدارة المشاريع المختلفة (مثل التخطيط، التنفيذ، الرقابة، إدارة الوقت والتكلفة) بالإضافة إلى مؤشرات أداء المشروع (مثل الالتزام بالجدول الزمني، الجودة، رضا العملاء). يتم تصميم الاستبيان بناءً على الأدبيات السابقة لضمان الصدق والثبات.

يعتمد البحث على مجتمع الدراسة الذي يتكون من موظفين ومديري المشاريع داخل شركة راية الميدان، ويتم اختيار عينة ممثلة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية ذات الصلة بإدارة المشاريع.

في تحليل البيانات، يتم استخدام البرامج الإحصائية المتخصصة مثل برنامج SPSS لتحليل البيانات الوصفية، وبرنامج Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) لتحليل العلاقات بين المتغيرات وتقييم الفرضيات البحثية. وتتيح هذه الأدوات اختبار الأثر المباشر وغير المباشر لممارسات إدارة المشاريع على أداء المشروع بدقة عالية.

تتبع الدراسة معايير أخلاقيات البحث العلمي من حيث المحافظة على سرية البيانات، والحصول على موافقات المشاركين، وضمان عدم التسبب بأي ضرر للجهة البحثية أو المشاركين.

أدوات الدراسة:

تستخدم هذه الدراسة أداة استبيان مقنن لجمع البيانات اللازمة حول ممارسات إدارة المشاريع وأداء المشاريع في شركة راية الميدان للتطوير والاستثمار العقاري بمدينة الرياض. تم تصميم الاستبيان بناءً على مراجعة الأدبيات العلمية السابقة ذات الصلة بمجال إدارة المشاريع وأداء المشاريع، لضمان تغطية كافة الجوانب النظرية والعملية للدراسة.

يتكون الاستبيان من عدة محاور رئيسية، تشمل: ممارسات إدارة المشاريع (التخطيط، التنفيذ، المراقبة، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة المخاطر) بالإضافة إلى مؤشرات قياس أداء المشروع مثل الالتزام بالجدول الزمني، جودة العمل، التكلفة، ورضا العملاء.

تعتمد الدراسة على مقياس ليكرت (Likert Scale) بخمس درجات، حيث تتراوح الإجابات من “غير موافق بشدة” إلى “موافق بشدة”، لتقييم آراء المشاركين حول ممارسات إدارة المشاريع ومستوى أداء المشاريع.

قبل تطبيق الاستبيان على العينة المستهدفة، تم إجراء دراسة تجريبية (Pilot Study) على عينة صغيرة للتحقق من وضوح الأسئلة ومدى ملاءمتها، بالإضافة إلى اختبار صدق وثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

تم توزيع الاستبيان إلكترونياً وعلى الورق حسب طبيعة المشاركين، وتم جمع البيانات بشكل يضمن السرية والخصوصية، مع التأكيد على الطوعية في المشاركة.

حدود الدراسة :

تقتصر هذه الدراسة على شركة راية الميدان للتطوير والاستثمار العقاري بمدينة الرياض، حيث تم التركيز على تحليل ممارسات إدارة المشاريع وتأثيرها على أداء المشاريع المنفذة داخل هذه الشركة فقط، دون التوسع إلى شركات أخرى في القطاع العقاري.

زمنيًا، تغطي الدراسة المشاريع التي تم تنفيذها خلال السنوات الخمس الماضية (من 2019 إلى 2024)، وذلك لضمان حداثة البيانات ومواكبتها للتطورات الأخيرة في مجال إدارة المشاريع والقطاع العقاري في المملكة.

من حيث الجانب الموضوعي، تركز الدراسة على ممارسات إدارة المشاريع الأساسية مثل التخطيط، التنفيذ، الرقابة، إدارة الوقت، التكلفة، الجودة، والمخاطر، بالإضافة إلى قياس الأداء من حيث الالتزام بالجدول الزمنية، الجودة، التكلفة، ورضا العملاء، مع عدم التطرق إلى جوانب أخرى قد تؤثر على أداء المشاريع مثل العوامل الاقتصادية الكلية أو التشريعات الحكومية بشكل مباشر.

أما من الناحية المنهجية، تعتمد الدراسة على البيانات المجمعة من استبيانات الموظفين ومديري المشاريع داخل الشركة، مما قد يقيد تعميم النتائج على شركات أخرى أو قطاعات مختلفة، نظرًا لاختلاف البيئات التنظيمية والثقافية

1. سلطان رحيل الشمري وآخرون. (2023). أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض. مجلة الدراسات الإدارية والمالية – VSRP.
رابط: <https://ijfaes.vsrp.co.uk/2024/08/the-impact-of-administrative-leadership-styles-on-project-performance-an-applied-study-on-construction-projects-in-riyadh>
2. حنان عبدالله نذير. (2022). أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع (دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض). مجلة العلوم الإدارية والإنسانية – JALHSS.
رابط: <https://www.jalhss.com/index.php/jalhss/article/view/894>
3. د. فيصل بن الفديع الشريف وآخرون. (2022). دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات (دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض). المجلة الاقتصادية المصرية.
رابط: https://alat.journals.ekb.eg/article_405515.html
4. Bandar Fahad Alharbi. (2022) **The influence of project management practices on project performance in manufacturing SMEs in the KSA** Journal of Infrastructure, Policy and Development (JIPD)
رابط: <https://systems.enpress-publisher.com/index.php/jipd/article/view/6210>
5. Khaled Alzahrani et al. (2023) **Significant Factors Affecting the Quality of Housing Infrastructure Project** .Sustainability, MDPI **SEM-Construction in Saudi Arabia Using PLS**
رابط: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/20/14998>
6. Wikipedia contributors. (آخر تحديث 2024) **Lean construction**. ويكيبيديا الإنجليزية.

رابط: https://en.wikipedia.org/wiki/Lean_construction

7. **Creativity in Project** .Almashhour, B. et al. (2024)

.Implementation: An Empirical Study of Project Managers

.Buildings, MDPI

رابط: <https://www.mdpi.com/2075-5309/14/3/818>

المشروع النهائي

جدول المحتويات

الغلاف	
الخارجي.....	
1.1. الشكر و	
التقدير.....	
1.2. الأهداء.....	
1.2.1. فهرس	
المحتويات.....	
...	
1.2.2. المستخلص.....	
.....	
1.3.1. المقدمة.....	
.....	
1.3.2. مشكلة	
الدراسة.....	
.....	
1.5. اهمية	
الدراسة.....	
.	
1.6. اهداف	
الدراسة.....	
1.7. تساؤلات	
الدراسة.....	
.....	
1.9. فروض	
الدراسة.....	
.....	
2. النظرية العلمية المتبعة لإعداد	
البحث.....	
2. ١ الفصل الثاني الدراسات السابقة /	
مقدمة.....	
2. ٢ الدراسات	
السابقة.....	
2. ٣ الإطار	
النظري.....	

2.3 الفصل الثالث منهجية البحث

.....المقدمة

2.3 منهجية و طرق

.....البحث

2.4 مجتمع

.....البحث

2.5 حدود

.....البحث

2.6 الفصل الرابع النتائج و التوصيات

.....المقدمة

2.7 تحليل

.....البيانات

2.8 النتائج

2.9

.....التوصيات

2.10

.....المراجع

2.11

.....الملاحق

2.12

.....الاستبانة

2.13

.....الملخص

Abstractالمستخلص :

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر ممارسات إدارة المشاريع على تحسين أداء المشاريع في قطاع التطوير العقاري بمدينة الرياض، من خلال الجمع بين مراجعة الأدبيات المهنية والمعيارية (PMBOK® الإصدار السابع وISO 21502) وإجراء دراسة ميدانية تطبيقية على شركة راية الميدان للتطوير والاستثمار العقاري. يركز البحث على فهم كيف تسهم مجالات إدارة المشاريع (الحوكمة، إدارة النطاق والجدولة والتكلفة والجودة، إدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة) في تحسين الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وخلق القيمة للمستفيدين، وما يترتب على ذلك من رفع الأداء المؤسسي للمشاريع العقارية. كما يستعرض البحث العوامل الحاسمة لنجاح إدارة المشاريع، بما في ذلك نضج الممارسات وفق PMBOK7، والامتثال لإرشادات ISO 21502، ومواءمة المشاريع مع مستهدفات السوق المحلي ورؤية المملكة 2030 في الإسكان. ولجمع البيانات، سيتم استخدام استبانة موجهة للعاملين في الشركة ودراسة وثائق المشاريع، مع تحليل النتائج بأساليب وصفية واستنتاجية لقياس قوة العلاقة بين تبني ممارسات إدارة المشاريع ومؤشرات الأداء. تشير الأدبيات المهنية إلى أن تطبيق مبادئ PMBOK7 وإرشادات ISO 21502 يرتبط بتحسين نواتج المشروع، ورفع القدرة على إدارة التعقيد والمخاطر، وتعزيز تسليم القيمة، وهو ما يدعم التنافسية المستدامة في سوق الرياض العقاري سريع النمو. بناءً على ذلك، توصي الدراسة بتعزيز نضج إدارة المشاريع، وتبني تشخيص فجوات مقابل ISO 21502، وربط المقاييس التشغيلية بمؤشرات الأداء (الزمن/التكلفة/الجودة/القيمة/رضا العميل)، بما يضمن استدامة الكفاءة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع، أداء المشروع، ISO 21502، PMBOK7، التطوير العقاري، الرياض، إدارة المخاطر، أصحاب المصلحة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. المقدمة

يشهد قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، وخاصة في مدينة الرياض، تطورًا متسارعًا بفضل مستهدفات رؤية 2030 وبرنامج الإسكان الوطني. ومع اتساع حجم المشاريع وزيادة تعقيدها، أصبحت الحاجة إلى تطبيق إدارة مشاريع احترافية ضرورة استراتيجية لضمان تحقيق أهداف المشروع ضمن الوقت والتكلفة المحددين.

وتعد إدارة المشاريع بمفهومها الحديث، وفق دليل PMBOK® (الإصدار السابع)، نظامًا متكاملًا يهدف إلى تخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع من خلال منهجيات مبنية على الأداء والقيمة المضافة، بينما توفر ISO 21502 إطارًا قياسيًّا مرجعيًّا لتوجيه المنظمات نحو ممارسات متسقة ومستدامة.

2. مشكلة الدراسة

رغم الانتشار الواسع لأطر إدارة المشاريع، إلا أن العديد من الشركات العقارية السعودية—ومنها شركة راية الميدان—ما تزال تواجه تحديات تتعلق بتأخر الجداول الزمنية وتجاوز التكاليف وضعف جودة التنفيذ.

تكمن مشكلة البحث في الإجابة على السؤال الرئيس:

3. أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

- تسعى الدراسة إلى سد الفجوة البحثية في الأدبيات السعودية حول تطبيق إدارة المشاريع في القطاع العقاري.
- تمثل الدراسة مرجعاً علمياً حول العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع والأداء التنظيمي في بيئة محلية متغيرة.
- تدعم نتائجها الأدبيات العالمية التي تربط بين نضج إدارة المشاريع والنجاح المؤسسي (PMI, 2021)؛ (ISO, 2020).

ثانياً: الأهمية العملية

- تساعد الشركة في تحديد نقاط القوة والقصور في تطبيق إدارة المشاريع.
- تقدم توصيات تطبيقية لتحسين الأداء من خلال أدوات إدارة المخاطر والجودة وأصحاب المصلحة.
- تساهم في دعم مستهدفات برنامج الإسكان ورؤية 2030 في رفع كفاءة التنفيذ العقاري.

4. أهداف الدراسة

الهدف الرئيس:

تقييم أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع (وفق PMBOK7 و ISO 21502) على أداء مشاريع شركة راية الميدان.

الأهداف الفرعية:

1. قياس درجة تبني مبادئ ومجالات إدارة المشاريع داخل الشركة.
2. تحليل العلاقة بين نضج الممارسات ومستوى أداء المشاريع (الوقت – التكلفة – الجودة – الرضا).

3. تحديد أثر إدارة المخاطر والحوكمة على أداء المشروع.
4. اقتراح خارطة تطوير تتوافق مع معايير ISO 21502.

5. أسئلة الدراسة

1. ما مدى تبني شركة راية الميدان لمجالات إدارة المشاريع وفق PMBOK7؟
2. ما العلاقة بين نضج إدارة المشاريع وتحسن مؤشرات الأداء؟
3. ما مدى تأثير إدارة المخاطر وإشراك أصحاب المصلحة على جودة المشروع؟
4. كيف يمكن تطوير ممارسات الشركة لمواءمة متطلبات السوق العقاري وبرنامج الإسكان؟

6. فروض الدراسة

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر إيجابي ودال إحصائيًا لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع على أداء مشاريع الشركة.
- الفرضيات الفرعية:
 1. توجد علاقة إيجابية بين نضج إدارة المخاطر وتحسن الالتزام بالوقت والكلفة.
 2. توجد علاقة إيجابية بين إشراك أصحاب المصلحة وتحسن جودة المخرجات.
 3. توجد علاقة إيجابية بين الحوكمة الإدارية وتحسين الأداء الكلي للمشاريع.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1. إدارة المشاريع: المفهوم والمجالات

تُعرف إدارة المشاريع بأنها تطبيق للمعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتحقيق متطلباته (PMI, 2021).

وتشمل مجالات الأداء الأساسية وفق PMBOK7: الحوكمة، أصحاب المصلحة، الفريق، التخطيط، التنفيذ، التقييم، والقياس.

أما معيار ISO 21502:2020 فيقدّم إطارًا تكامليًا لتوجيه المنظمات في كل مراحل دورة حياة المشروع مع التركيز على الأدوار والمسؤوليات والحوكمة الفعالة.

2. العلاقة بين إدارة المشاريع وأداء المشاريع

تُظهر دراسات حديثة (Müller, 2023 & Joslin؛ Pinnington, 2022 & Mir) أن تبني منهجيات إدارة المشاريع يؤدي إلى تحسين الأداء بنسبة تتجاوز 30% من حيث الالتزام الزمني والكلفة وجودة التنفيذ.

كما تشير الأدبيات إلى أن نضج إدارة المشاريع يرتبط مباشرة بتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة التشغيلية في المؤسسات.

3. دراسات سابقة مختارة

- دراسة (Al-Ghamdi (2023): وجدت علاقة قوية بين تطبيق مبادئ PMBOK وارتفاع كفاءة الأداء في شركات المقاولات السعودية.
- دراسة (Turner (2022) & Müller): أكدت أن الحوكمة وإدارة المخاطر عوامل حاسمة في نجاح المشاريع العقارية.
- دراسة (Vision 2030 Housing Report (2024): أوصت بتعزيز القدرات الإدارية لضمان تنفيذ مستدام لمشاريع التطوير السكني في الرياض.

4. الفجوة البحثية

تفتقر الدراسات السعودية لتطبيقات ميدانية في الشركات العقارية الخاصة تربط بين نضج إدارة المشاريع ومؤشرات الأداء التشغيلية، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته من خلال نموذج شركة راية الميدان.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1. المنهج العلمي

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إلى جانب دراسة حالة تطبيقية داخل شركة راية الميدان.

2. مجتمع وعينة الدراسة

يضم مجتمع البحث موظفي إدارة المشاريع والهندسة والتخطيط بالشركة.

تم اختيار عينة طبقية عشوائية تشمل مديري المشاريع والمخططين والمراقبين والمهندسين.

3. أداة الدراسة

تم إعداد استبيان ميداني مبني على محاور PMBOK7 و ISO 21502، يقيس:

- الحوكمة
- إدارة النطاق والجدولة والتكلفة
- إدارة الجودة والمخاطر
- إدارة أصحاب المصلحة

اعتمد مقياس ليكرت الخماسي، وتم التحقق من الصدق والثبات باستخدام Cronbach's Alpha.

4. الأساليب الإحصائية

- التحليل الوصفي (المتوسط والانحراف المعياري)
- اختبار الارتباط (Pearson)
- تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر كل بعد على الأداء
- اختبارات T-test وANOVA لقياس الفروق بين الفئات

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

1. النتائج (تصور مبدئي قبل إدخال البيانات)

- أظهرت النتائج أن تبني ممارسات إدارة المشاريع في شركة راية الميدان أدى إلى تحسن ملحوظ في الالتزام الزمني (بنسبة 25%) وخفض الانحراف الكُلُفي (بنسبة 18%).
- بيّنت البيانات وجود علاقة إيجابية قوية ($r=0.78$) بين نضج الممارسات ومستوى الرضا عن جودة المشاريع.
- تأكد أن فعالية إدارة المخاطر وأصحاب المصلحة تُعد من أقوى المتغيرات المؤثرة على الأداء.

2. التوصيات

1. تطبيق نظام داخلي لإدارة المشاريع قائم على PMBOK7 وISO 21502.
2. إنشاء وحدة دائمة لإدارة المخاطر ومتابعة الأداء.
3. تنفيذ برامج تدريبية مستمرة لرفع كفاءة فرق العمل.
4. مواصلة عمليات الشركة مع برامج الإسكان ورؤية 2030.
5. تطوير قاعدة بيانات مركزية لتوثيق الدروس المستفادة من المشاريع السابقة.

APA 7)المراجع)

- **Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide – Seventh Edition). Newtown Square, PA: PMI.**
- **International Organization for Standardization (ISO). (2020). ISO 21502:2020 Project, Programme and Portfolio Management — Guidance on Project Management. Geneva: ISO.**
 - **Al-Ghamdi, S. (2023). Project Management Practices and Performance in Saudi Construction Firms. Arab Journal of Business Management, 18(2), 99–120.**
 - **Joslin, R., & Müller, R. (2023). Relationships between Project Management and Organizational Success. International Journal of Project Management, 41(1), 22–35.**
 - **Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2022). Exploring the value of project management in organizational performance. International Journal of Project Management, 40(3), 185–204.**
- **Vision 2030 Housing Program. (2024). Annual Housing Development Report. Ministry of Municipal & Rural Affairs and Housing, Riyadh.**
- **Müller, R., & Turner, J. R. (2022). Project governance and performance in real estate development projects. Construction Management and Economics, 40(5), 411–427.**