

جامعة ميداویشن کلیه الإدارة

أهمية إدارة المشاريع في نجاح المؤسسات

مشروع تخرج ١

کلیه الإدارة _ جامعة ميداویشن

اشراف د\ عبد الحليم نادر

عضو هيئة التدريس -كلية الإدارة – جامعة ميداویشن

جدول المحتويات

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	١
١,١. المقدمة:	١
١,٢. مشكلة البحث	٢
١,٢,١. فجوات على المستوى النظري	١
١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي	٢
١,٣. أهمية الدراسة	٥
١,٣,١. على المستوى النظري:	١
١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:	٢
١,٤. أسئلة الدراسة	٤
١,٥. أهداف الدراسة	٥
١,٦. فرضيات الدراسة	٦
١,٨. منهجية الدراسة	٨
١,٩. الدراسة الميدانية	٩
١,١٠. مخطط المشروع المقترح	١٠
٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	٢
٢,١. المقدمة:	١
٢,٢. مفهوم التسويق الداخلي	٢
٢,٣. مفهوم إدارة الوقت	٣
٢,٤. العلاقة بين التسويق الداخلي ومبادئ الوقت	٤
٢,٥. الخاتمة	٥
قائمة المراجع	

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تعيش المؤسسات المعاصرة اليوم ضمن بيئة تنافسية شديدة التعقيد، تتسم بالتسارع الكبير في وتيرة الأعمال، وبالتطور التقني المستمر، وبزيادة متطلبات العملاء الذين أصبحوا أكثر وعيًا وحرصًا على الجودة والسرعة والكفاءة. ونتيجة لهذه التغيرات، أصبح نجاح المؤسسات واستمرارها يعتمد بشكل كبير على قدرتها في تنفيذ المشاريع بكفاءة وفاعلية، خصوصًا تلك المشاريع التي تمثل حجر الأساس في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتوسّعها في الأسواق، وتحسين قدرتها التنافسية، وضمان استدامتها.

وتُعد إدارة المشاريع أحد أهم العلوم الإدارية التي أثبتت دورها المحوري في تحقيق النجاح المؤسسي، حيث تمثل المنهج العلمي والعملية الذي يضمن التخطيط السليم للمشاريع، وتنظيم الموارد، وتحديد المسؤوليات، والرقابة على الأداء، وإدارة الوقت والتكلفة والجودة. كما أصبحت إدارة المشاريع اليوم من أكثر المجالات طلبًا على المستوى العالمي، نظرًا لدورها في تحسين مستوى الإنتاجية وتقليل الهدر وضمان تنفيذ المشاريع ضمن نطاقها المحدد.

ويبرز هذا الدور بشكل أكبر في قطاع الإنشاءات والبناء، الذي يُعد أحد أهم القطاعات الاقتصادية وأكثرها اعتمادًا على المشاريع المعقدة ذات الموازنات الضخمة والجدول الزمني الدقيق. ويتميز القطاع الإنشائي بطبيعة مشاريعه التي تتطلب عددًا كبيرًا من الأطراف، وكميات ضخمة من الموارد، ومستوى مرتفعًا من المخاطر، مما يجعل نجاح المشاريع فيه مرتبطًا بدرجة كبيرة بقدرة الجهات المنفذة على تطبيق مبادئ إدارة المشاريع بشكل علمي ومنهجي.

وفي الوقت الذي تشهد فيه العديد من الدول — بما فيها المنطقة العربية — نهضة عمرانية واسعة وبرامج تطوير للبنية التحتية والمشاريع الضخمة، أصبحت الحاجة إلى فهم دور إدارة المشاريع في تحقيق النجاح المؤسسي أمرًا مهمًا للباحثين والممارسين وصناع القرار. إذ تعمل إدارة المشاريع على ضمان الإنجاز في الوقت المحدد، والالتزام بالميزانية، وتحقيق الجودة المطلوبة، وتقليل المخاطر، الأمر الذي ينعكس في نهاية المطاف على الأداء العام للمؤسسة وسمعتها وقدرتها التنافسية.

وفي ظل هذه الأهمية المتزايدة، يسعى هذا البحث إلى دراسة أثر إدارة المشاريع على نجاح المؤسسات، مع التركيز على تطبيقاتها في قطاع الإنشاءات. وتأتي أهمية هذا البحث من كونه يعالج موضوعًا حيويًا له تطبيقات عملية مباشرة، سواء على مستوى العمل الإداري أو على مستوى المشاريع الفنية والتنفيذية. كما يقدم البحث إطارًا علميًا يساعد المؤسسات العاملة في المجال الإنشائي على تحسين آليات إدارة مشاريعها، وصياغة منهجيات فعالة تساهم في تقليل التعثرات وضبط التكاليف وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

مشكله البحث/

واجه قطاع الإنشاءات تحديات عديدة تتعلق بالتأخير في تسليم المشاريع، وتجاوز التكاليف المخطط لها، وضعف جودة المخرجات، إضافة إلى تكرار مشكلات التنسيق بين الفرق العاملة وارتفاع مستوى المخاطر. وتشير الدراسات إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع الإنشائية لا تُنفذ وفق الجدول الزمني المحدد، وأن جزءًا كبيرًا من الميزانيات المرصودة لها يتم تجاوزه بسبب سوء التخطيط أو ضعف الرقابة أو غياب تطبيق منهجية إدارة المشاريع بشكل فعال. تواجه العديد من المؤسسات تحديات متعددة في إدارة مشاريعها بنجاح، إذ تختلف نسبة نجاح المشاريع من مؤسسة إلى أخرى حسب مدى تطبيقها لمبادئ وأساليب إدارة المشاريع الحديثة. وعلى الرغم من أن إدارة المشاريع تُعد من أهم أدوات النجاح التنظيمي، إلا أن بعض المؤسسات ما زالت تعاني من ضعف في فهم هذا المفهوم وتطبيقه بشكل فعال. تنقسم مشكلة الدراسة إلى فجوات على المستوى النظري والتطبيقي كما يلي

١,٢,١. الفجوات النظرية على المستوى النظري

توجد فجوة واضحة في الدراسات النظرية المتعلقة بعلاقة إدارة المشاريع بتحقيق النجاح المؤسسي، حيث تركز بعض الأبحاث على الجوانب التقنية أو الإدارية فقط دون الربط بينها بشكل شامل. كما أن هناك نقصًا في توضيح كيف تسهم إدارة المشاريع في تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة المؤسسية على المدى الطويل الفجوات العلمية على الصعيد العملي، تعاني العديد من المؤسسات من ضعف تطبيق منهجيات إدارة المشاريع بالشكل الصحيح، سواء من خلال غياب التدريب الكافي للكوادر، أو ضعف التخطيط والمتابعة أثناء تنفيذ المشاريع. كما أن الصعيد العملي أيضا، تعاني العديد من المؤسسات من ضعف تطبيق منهجيات إدارة المشاريع بالشكل الصحيح، سواء من خلال غياب التدريب الكافي للكوادر، أو ضعف التخطيط والمتابعة أثناء تنفيذ المشاريع.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي :

بالرغم من انتشار الأدبيات النظرية في ممارسات إدارة المشاريع، إلا أن الأبحاث تشير إلى أن الاستخدام الفعلي لتلك الممارسات داخل المؤسسات في المملكة لا يزال محدوداً، مما يضعف التأثير العملي المتوقع منها توجد فجوة في الدراسات التطبيقية التي تغطي نطاقاً واسعاً من القطاعات داخل المملكة، فالغالب منها يركّز على قطاع الإنشاءات أو الحكومة فقط، ما يقلل من إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات من القطاع الخاص أو من مختلف البيئات التنظيمية

اهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول موضوعاً جوهرياً يمسّ جوهر نجاح المؤسسات المعاصرة، خاصة تلك التي تعتمد في عملياتها على المشاريع المعقّدة وذات الطابع الفني، مثل مؤسسات قطاع الإنشاءات. وفي ظل التغيرات الاقتصادية العالمية، وزيادة حجم الاستثمارات في البنية التحتية، وتنامي المشاريع الحكومية والخاصة، باتت الحاجة ماسة إلى إدارة فعّالة للمشاريع تضمن تحقيق الأهداف ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة مسبقاً.

وتكمن أهمية إدارة المشاريع في قدرتها على تحويل الأفكار والخطط إلى واقع ملموس من خلال تطبيق منهجيات علمية تساعد في التخطيط والتنفيذ والرقابة وإدارة الموارد والمخاطر. وتُعتبر إدارة المشاريع من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسات على رفع مستوى كفاءتها التشغيلية وتعزيز تنافسيتها في الأسواق، إذ تعمل على تحسين مستوى الإنتاجية وتقليل الهدر وتحسين جودة المخرجات.

كما تأتي أهمية البحث من الحاجة إلى فهم أعمق لكيفية تأثير إدارة المشاريع على نجاح المؤسسات في قطاع الإنشاءات الذي يُعد من أكثر القطاعات اعتماداً على المشاريع كثيفة الموارد. ويتميز هذا القطاع بارتفاع مستويات المخاطر المرتبطة بالمشاريع، مثل المخاطر الفنية والمالية والزمنية، مما يجعل نجاح المشاريع مرهوناً بمدى تطبيق إدارة مشاريع فعّالة تعتمد على منهجيات علمية واضحة.

ويهدف هذا البحث إلى سد فجوة معرفية من خلال تحليل العلاقة بين إدارة المشاريع ونجاح المؤسسات في القطاع الإنشائي، وتقديم إطار علمي يساعد المؤسسات على تطوير أساليبها الإدارية، وتعزيز قدراتها في التخطيط للمشاريع ومتابعتها وتنفيذها بطريقة تضمن تحقيق نتائج أفضل.

يوفر هذا البحث فهماً واضحاً لدور إدارة المشاريع في ضمان تحقيق مؤسسات الأعمال لأهدافها الاستراتيجية، حيث تُعدّ إدارة المشاريع أداة محورية لربط المشاريع اليومية بأهداف المؤسسة الكبرى يساعد المؤسسات والممارسين على تبني منهجيات فعّالة لإدارة المشاريع، ما يؤدي إلى تحسين الأداء، خفض التكاليف، إنجاز المشاريع في الوقت المحدد، وتحقيق الأطراف المعنية بسد فجوة معرفية أو تطبيقية قد توجد في المؤسسات التي قد لا تطبق ممارسات إدارة المشاريع بصورة منهجية، مما قد يؤدي إلى فشل أو تأخر المشاريع. هذا البحث يقدم تقييماً وتحليلاً يمكن أن يقدّم توصيات قابلة للتطبيق. يُعدّ البحث هاماً من الناحية النظرية والعملية: من الناحية النظرية بتوسيع المعرفة حول كيفية تأثير إدارة المشاريع على نجاح المؤسسات، ومن الناحية العملية بتقديم أدوات أو مبادئ يمكن للممارسين اعتمادها لتحسين فعالية المشاريع. في ظل المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال (تكنولوجيا، منافسة، متطلبات العملاء)، تصبح إدارة المشاريع أساسية لضمان المرونة والتنفيذ السليم

على المستوى النظري :

تُشكل هذه الدراسة إضافة نظرية قيمة في مجال إدارة المشاريع، إذ تسعى إلى إرساء إطار فكري واضح لتفسير العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المؤسسات، وتوسيع الفهم

الأكاديمي لما كان غالباً يُنظر إليه فقط من منظور تطبيقي. من خلال ربط المتغيرات مثل التخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم بأداء المؤسسة، فإنها تساهم في تطوير النماذج المفاهيمية القائمة وتعديلها لتتكيف مع ظروف السياق المؤسسي. كما تُعالج فجوة في الأدب الأكاديمي من خلال دمج وجهات نظر متعددة — مثل النظرية النظامية، نظرية المساهمين، ونظرية التغيير التنظيمي — ضمن تحليلها، مما يُعزز البُعد النظري للميدان. علاوةً على ذلك، فإن النتائج التي ستُستخلص يمكن أن تُستخدم كأساس لبحوث مستقبلية تُنبش في متغيرات جديدة أو تُفحص التأثيرات في بيئات محلية أو إقليمية، مما يثري المعرفة النظرية ويُشكّل قاعدة لتوليد فرضيات مستقبلية. بهذا المعنى، لا تكتفي الدراسة بتطبيق ما هو معلوم، بل تسهم في إعمال الفكر العملي لنحو فهم عميق وأشمل لكيفية عمل إدارة المشاريع ضمن المنظومة التنظيمية

على المستوى التطبيقي /

من الناحية العلمية، تكمن أهمية هذه الدراسة في قدرتها على المساهمة بفعالية في تعميق الفهم المعرفي لممارسات إدارة المشاريع داخل المؤسسات، عبر اعتماد منهجية بحثية محكمة وتحليل منظم لمتغيرات جوهرية مثل التخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم. فهي لا تكتفي بجمع البيانات فحسب، بل تسعى إلى اختبار الفرضيات وتقييم النماذج المفاهيمية المتداولة، مما يعزز مستوى الموثوقية في نتائج البحث ويتيح استنتاجات قائمة على الأدلة. كما أنها تفتح آفاقاً لإنتاج أدوات قياس ونماذج تفسيرية محدثة، تُثري الأدب العلمي في مجال إدارة المشاريع وتوسّع قاعدة المعارف المتوفرة. علاوةً على ذلك، توفر الدراسة أرضية صلبة للبحوث المستقبلية، إذ يمكن الاستفادة من مخرجاتها كنقطة انطلاق لتقصٍ أعمق، أو لتطبيق التجارب في سياقات محلية وإقليمية مختلفة. بهذا الشكل، تلعب الدراسة دوراً محورياً في دعم العملية العلمية من خلال إضافة معرفية موثوقة وقابلة للبناء عليها، مما يعزز بدوره الفرضية بأن إدارة المشاريع ليست فقط ممارسة تطبيقية بل أيضاً ميداناً غنياً للتطوير العلمي وتوليد المعرفة»..

اهداف البحث

لهدف الرئيسي:

تحليل أثر إدارة المشاريع في تحسين نجاح المؤسسات العاملة في قطاع الإنشاءات.

الأهداف الفرعية:

- ١/ تحديد مفهوم إدارة المشاريع والتطور التاريخي لها، والعناصر الأساسية التي تقوم عليها.
 - ٢/ تحليل دور إدارة الوقت في تنفيذ المشاريع الإنشائية وتأثيره على تحقيق الأهداف التشغيلية.
 - ٣/ دراسة تأثير إدارة التكلفة على كفاءة المشاريع الإنشائية وتقليل الهدر المالي.
 - ٤/ توضيح دور إدارة الجودة في تعزيز رضا العملاء وتحسين جودة الأعمال الإنشائية.
 - ٥/ تحليل دور إدارة المخاطر في تقليل احتمالية حدوث التعقيدات أثناء تنفيذ المشاريع.
 - ٦/ تقييم مستوى تطبيق إدارة المشاريع في المؤسسات الإنشائية ومدى التزامها بمعايير .PMBOK
 - ٧/ قياس العلاقة بين إدارة المشاريع والأداء المؤسسي من خلال مؤشرات واضحة وموضوعية.
- تقديم توصيات عملية لتحسين تطبيق إدارة المشاريع في القطاع الإنشائي

أسئلة البحث

- ١/ ما مفهوم إدارة المشاريع وما مكوناتها الأساسية في البيئات المعاصرة؟
- ٢/ كيف يسهم التخطيط الفعال للمشاريع الإنشائية في تحسين نتائج المشاريع؟
- ٣/ ما تأثير إدارة الوقت على نجاح المشاريع الإنشائية؟
- ٤/ كيف تؤثر إدارة التكلفة على مستوى كفاءة المشاريع وجودتها؟
- ٥/ ما دور إدارة الجودة في تعزيز الأداء المؤسسي للمؤسسات الإنشائية؟
- ٦/ كيف تسهم إدارة المخاطر في تقليل التعثرات وتأخير تنفيذ المشاريع؟
- ٧/ ما العلاقة بين مستوى تطبيق إدارة المشاريع ونجاح المؤسسات الإنشائية؟
- ٨/ ما أهم التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المشاريع في قطاع الإنشاءات؟

فرضيات البحث

- H1: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الإنشائية.
- H2: تؤثر إدارة الوقت بشكل إيجابي على تحسين أداء المشاريع في المؤسسات الإنشائية.
- H3: تؤدي إدارة التكلفة الفعالة إلى زيادة احتمالية نجاح المشاريع وتقليل الهدر.
- H4: لإدارة الجودة تأثير إيجابي على تحقيق رضا العملاء وتحسين المخرجات الإنشائية.
- H5: تسهم إدارة المخاطر في تحسين القدرة على التنبؤ بالمشكلات وتقليل تأثيرها على المشروع.
- H6: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى نجاح المشاريع بحسب مستوى تطبيق إدارة المشاريع.

نموذج البحث المفاهيمي

يعتمد نموذج البحث على وجود علاقة بين:

المتغير المستقل:

إدارة المشاريع (Project Management)، وتشمل:

- إدارة الوقت
- إدارة التكلفة
- إدارة الجودة
- إدارة المخاطر
- إدارة الموارد

المتغيرات التابعة:

نجاح المؤسسات الإنشائية، ويشمل:

- الالتزام بالجدول الزمنية
- الالتزام بالميزانية
- تحقيق جودة عالية
- رضا العملاء
- تحسين الأداء المؤسسي

العلاقة الأساسية للنموذج:

إدارة المشاريع ← تؤثر بشكل مباشر على → نجاح المؤسسات في قطاع الإنشاءات

موجز عن قطاع الإنشاءات (قطاع الصناعة)

يُعد قطاع الإنشاءات أحد أهم القطاعات الحيوية في العالم، فهو يمثل حجر الأساس لعمليات التطوير العمراني والبنية التحتية. ويشمل هذا القطاع مجموعة واسعة من المشاريع مثل إنشاء المباني السكنية والتجارية، والجسور، والطرق، والمطارات، ومحطات الطاقة، والمستشفيات، والمدارس وغيرها. ويتميز بطبيعة مشاريعه ذات التعقيد العالي، وتعدد أطراف العمل فيه، وارتفاع التكلفة الإجمالية للمشاريع، وطول المدة الزمنية اللازمة لتنفيذها.

كما يعتبر القطاع الإنشائي من أكثر القطاعات تأثرًا بإدارة المشاريع، نظرًا لاحتياجه المستمر إلى التخطيط الدقيق، وإدارة الموارد بكفاءة، وإدارة المخاطر المرتبطة بالظروف التقنية والفنية والاقتصادية. وتلعب إدارة المشاريع دورًا محوريًا في نجاح المشاريع الإنشائية من خلال وضع خطة تنفيذية واضحة، وتحديد المهام والأدوار، وتنسيق العمل بين الأطراف المختلفة مثل المقاولين والموردين والاستشاريين والجهات الحكومية.

ويعاني القطاع من تحديات كثيرة أبرزها:

- تأخر تسليم المشاريع
- ارتفاع التكاليف
- ضعف الجودة
- التعثر الإداري

- نقص العمالة المؤهلة
- ضعف التنسيق بين الأطراف

وهنا يبرز دور إدارة المشاريع كأداة فعالة لمعالجة هذه التحديات وضمان نجاح المشاريع واستدامة المؤسسات العاملة في القطاع

منهجية البحث

سيتم اعتماد **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يعتمد على جمع البيانات وتحليلها لاستخلاص النتائج المتعلقة بأثر إدارة المشاريع على نجاح المؤسسات الإنشائية. كما سيتم استخدام منهج المسح الميداني لجمع البيانات من العاملين في المؤسسات الإنشائية بهدف قياس مستوى تطبيق إدارة المشاريع وتأثيرها على النتائج النهائية للمشاريع.

مجتمع الدراسة:

جميع العاملين في قطاع الإنشاءات في المستويات الإدارية مثل: مديري المشاريع، المهندسين، المقاولين، المشرفين الفنيين.

عينة الدراسة:

عينة عشوائية من موظفي المؤسسات الإنشائية عددها من ٨٠ إلى ١٥٠ مشاركًا بحسب حجم المؤسسة.

أداة جمع البيانات:

استبيان مكون من ثلاثة أجزاء:

١. معلومات عامة عن المشارك
٢. أسئلة حول مستوى تطبيق إدارة المشاريع
٣. أسئلة حول نجاح المشاريع والمؤسسة

أساليب التحليل الإحصائي:

- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- اختبار "T-test"
- معامل الارتباط بيرسون
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

١. المقدمة
٢. مشكلة البحث
٣. أهمية البحث
٤. أهداف البحث
٥. أسئلة البحث
٦. فرضيات البحث
٧. نموذج البحث المفاهيمي
٨. المصطلحات الإجرائية للبحث
٩. حدود البحث
 - الحدود الموضوعية
 - الحدود المكانية
 - الحدود الزمانية
 - الحدود البشرية
١٠. القطاع المقترح للدراسة (قطاع الإنشاءات)
١١. منهجية البحث (وصف أولي)

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: إدارة المشاريع – المفهوم والتطور والنماذج

- تعريف إدارة المشاريع
- الفرق بين المشروع والبرنامج والمحفظة
- أهمية إدارة المشاريع
- دورة حياة المشروع
- معايير PMBOK وإدارة المشاريع الحديثة

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع

- إدارة الوقت
- إدارة التكلفة
- إدارة الجودة
- إدارة المخاطر
- إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

- دراسات عربية
- دراسات أجنبية
- المقارنة بين الدراسات
- أوجه الاتفاق والاختلاف
- الفجوة العلمية التي يعالجها البحث

الفصل الثالث: منهجية البحث

١. المجتمع والعينة
 ٢. أداة جمع البيانات (الاستبيان)
 ٣. صدق وثبات الأداة
 ٤. أساليب التحليل الإحصائي
 ٥. المتغيرات ومؤشراتها
-

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية وتحليل النتائج

١. وصف العينة
 ٢. التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان
 ٣. اختبار الفرضيات
 ٤. مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة
-

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

١. النتائج النهائية
٢. التوصيات للمؤسسات الإنشائية
٣. التوصيات للباحثين
٤. مقترحات للدراسات المستقبلية

جدول المحتويات المفصل

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

- 1.1 المقدمة
- 1.2 مشكلة البحث
- 1.3 أهمية البحث
- 1.4 أهداف البحث
- 1.5 أسئلة البحث
- 1.6 فرضيات البحث
- 1.7 نموذج البحث
- 1.8 المصطلحات الإجرائية
- 1.9 حدود البحث
- 1.10 القطاع المقترح للدراسة (قطاع الإنشاءات)
- 1.11 منهجية البحث

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- 2.1 مفهوم إدارة المشاريع
- 2.2 تطور إدارة المشاريع
- 2.3 أهمية تطبيق إدارة المشاريع في المؤسسات
- 2.4 العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع

- 2.5 دور إدارة الوقت والتكلفة والجودة
- 2.6 إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية
- 2.7 إدارة الموارد البشرية في المشاريع
- 2.8 الدراسات السابقة

- 2.8.1 الدراسات العربية
- 2.8.2 الدراسات الأجنبية
- 2.8.3 التعليق على الدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية البحث

- 3.1 منهج البحث
- 3.2 مجتمع الدراسة وعينتها
- 3.3 أداة جمع البيانات
- 3.4 الصدق والثبات
- 3.5 أساليب التحليل الإحصائي

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ونتائج الدراسة

- 4.1 وصف العينة
- 4.2 التحليل الوصفي لمحاول الاستبيان
- 4.3 اختبار الفرضيات
- 4.4 مناقشة النتائج

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

- 5.1 النتائج
- 5.2 التوصيات
- 5.3 مقترحات للدراسات المستقبلية

مراجع الأدبيات

2.1 مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض شامل ومتكامل للمفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة المشاريع وأبعاد نجاح المؤسسات، مع تحليل معمق للدراسات السابقة التي تناولت هذه الموضوعات على المستويين العربي والأجنبي. وتأتي أهمية هذا الفصل من كونه يوفر الأساس الفكري والمنهجي الذي يستند إليه الباحث في بناء نموذج المفاهيمي، وصياغة فرضياته، وتفسير نتائج دراسته التطبيقية. كما يساعد هذا الفصل في إبراز الفجوة البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى سدها، خصوصاً في ظل تزايد الاهتمام بتطبيق إدارة المشاريع كأداة استراتيجية لرفع تنافسية المؤسسات في قطاع الإنشاءات الذي يشهد تحولات كبيرة ومتطلبات تنفيذية معقدة.

وقد شملت مراجعة الأدبيات في هذا الفصل ثلاثة محاور رئيسية:

١. المفاهيم النظرية لإدارة المشاريع ونجاح المؤسسات
٢. مكونات وممارسات إدارة المشاريع وفقاً للأدلة العالمية (PMBOK – PMI)
٣. الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة المشاريع والأداء المؤسسي

القسم الأول: الإطار النظري لإدارة المشاريع

2.2 مفهوم إدارة المشاريع

تعد إدارة المشاريع أحد أهم التخصصات المعرفية الحديثة التي تطورت بشكل كبير نتيجة اتساع حجم المشاريع وتعقيدها، وتزايد التحديات المرتبطة بالتكنولوجيا والوقت والتكلفة والجودة. وتشير الأدبيات إلى أن مفهوم إدارة المشاريع لم يعد يقتصر على كونه إدارة للمهام، بل أصبح نظاماً متكاملًا يدمج بين مختلف العمليات والموارد والأدوات لضمان نجاح المشروع وتحقيق أهداف المؤسسة.

و تُعرّف إدارة المشاريع على أنها:

"الاستخدام الأمثل للمعارف والمهارات والأدوات والتقنيات لتنفيذ أنشطة المشروع بشكل فعال، لضمان تحقيق نتائج تتوافق مع الوقت المحدد، والتكلفة المقدرة، والجودة المطلوبة".

ويشير معهد إدارة المشاريع (PMI) إلى أن إدارة المشاريع تقوم على ثلاثة عناصر جوهرية:

- التقييد الثلاثي (Triple Constraint): الوقت – التكلفة – النطاق
- تحقيق القيمة Value Delivery
- التقليل من المخاطر

ومع تطور علم إدارة المشاريع، أصبحت هذه الإدارة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية المؤسسية، ولم تعد مجرد عملية تنفيذية وإنما أداة لبناء قدرات المؤسسات.

2.3 إدارة المشاريع كأداة استراتيجية لنجاح المؤسسات

تشير العديد من الأدبيات إلى أن إدارة المشاريع أصبحت جزءاً أساسياً من النظام الإداري الحديث للمؤسسات، وذلك لأنها:

1. تعزز التنافسية المؤسسية

تساهم إدارة المشاريع في القدرة على تنفيذ مشاريع ناجحة ومكررة، ما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين الذين يعانون من التعثر والتأخير.

2. تدعم تحقيق الأهداف طويلة المدى

تساعد إدارة المشاريع في مواءمة المشاريع مع رؤية المؤسسة واستراتيجياتها.

3. تزيد الكفاءة التشغيلية

من خلال تنظيم الموارد وتوزيعها وتقليل الهدر، وزيادة العائد من كل مشروع.

4. تقلل من الفشل وتعزز الجودة

أظهرت تقارير PMI أن المؤسسات التي تطبق إدارة المشاريع بشكل احترافي تقل فيها معدلات فشل المشاريع بنسبة تتراوح بين 20% إلى ٢٨%.

2.4 ممارسات إدارة المشاريع

وفقًا لدليل PMBOK ، فإن إدارة المشاريع تتضمن عشرة مجالات معرفية رئيسية، ولكل مجال تأثير مباشر على نجاح المشروع:

1. إدارة نطاق المشروع

تهدف إلى تحديد ما يجب القيام به وما لا يجب القيام به ضمن المشروع، وتساعد في منع التغييرات غير المضبوطة.

2. إدارة الجدول الزمني (الوقت)

تشمل إعداد مخطط زمني مفصل وتحليل المسارات الحرجة وتحديد الاحتياجات الزمنية لكل مهمة.

3. إدارة التكاليف

تركز على تقدير الميزانية ومراقبتها طوال دورة حياة المشروع.

4. إدارة الجودة

تشمل وضع معايير الجودة، قياس الأداء، وتطبيق عمليات التحسين المستمر.

5. إدارة الموارد البشرية

تركز على تكوين الفريق، تحفيزه، معالجة الصراعات، وتوزيع المسؤوليات.

6. إدارة الاتصالات

تتضمن تنظيم تدفق المعلومات بين أصحاب المصلحة.

7. إدارة المخاطر

تشمل تحديد المخاطر، تحليلها، ووضع استراتيجيات الاستجابة المناسبة لها.

8. إدارة المشتريات

تركز على عملية اختيار الموردين والتعاقد معهم.

9. إدارة أصحاب المصلحة

تتضمن تحديد المعنيين بالمشروع وتحليل تأثيرهم وإدارة توقعاتهم.

10. التكامل بين عمليات المشروع

وهو المجال الذي يجمع بين كل العمليات السابقة، ويجعلها تعمل ضمن نظام واحد متناسق.

القسم الثاني: نجاح المؤسسات

2.5 مفهوم نجاح المؤسسات

يقصد بنجاح المؤسسات تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية والمالية وفق مؤشرات أداء واضحة. ويرتبط نجاح المؤسسات بعدة عناصر، أهمها:

- زيادة الإنتاجية
- تحسين كفاءة استخدام الموارد
- تحقيق جودة عالية في الخدمات والمنتجات
- تحقيق الربحية والاستدامة
- تحسين رضا العملاء
- القدرة على المنافسة في السوق

وتظهر الأدبيات أن المؤسسات التي تطبق إدارة مشاريع احترافية ترتفع لديها مؤشرات النجاح بنسبة كبيرة، مقارنة بالمؤسسات التي تعمل بدون منهجية واضحة.

القسم الثالث: الدراسات السابقة

2.6 الدراسات العربية

1. دراسة الغانم (2020)

حللت أثر إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي في شركات المقاولات السعودية. وأظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجدول الزمني وإدارة المخاطر يرفع الأداء بنسبة ٤٠٪.

2. دراسة العتيبي (2019)

أشارت إلى أن تأخر المشاريع الإنشائية يعود غالباً لغياب التخطيط السليم ونقص إدارة الوقت.

3. دراسة عبد الرحمن (2020)

أكدت أن إدارة الجودة تمثل عاملاً حاسماً في تحسين نتائج المشاريع الحكومية وزيادة رضا أصحاب المصلحة.

4. دراسة بن جابر (2022)

خلص إلى أن إدارة الوقت تمثل أكبر تحدٍ في مشاريع الإنشاءات الخليجية بسبب ظروف السوق وسوء تقدير الموارد.

2.7 الدراسات الأجنبية

1. Kerzner (2017)

أوضح أن المؤسسات التي تعتمد إدارة مشاريع ناضجة تحقق معدلات نجاح أعلى من غيرها، وتكون قادرة على تكرار النجاح.

2. Pinto (2019)

بين أن أبعاد النجاح الأكثر تأثيراً هي: الوقت، التكلفة، الجودة، والرضا العام.

3. Burke (2013)

أكد أن التخطيط يمثل الركيزة الأساسية لنجاح المشاريع، وأن ٥٠٪ من فشل المشاريع يعود لضعف التخطيط.

4. Turner (2014)

تحدث عن دور فريق المشروع وقدرته على حل المشكلات، واعتبر أن المورد البشري أهم عنصر للمشاريع الإنشائية.

5. Zwikael & Smyrk (2015)

أظهرت أن المؤسسات التي تربط مشاريعها بالأهداف الاستراتيجية تحقق قيمة أكبر على مستوى المؤسسة ككل.

2.8 التحليل النقدي للدراسات السابقة

• نقاط الاتفاق:

- إدارة الوقت والتكلفة والجودة عوامل رئيسية في نجاح المشاريع.
- إدارة المخاطر عنصر حاسم في تجنب التأخير.
- التخطيط يمثل الركيزة الأساسية لنجاح المشروع.
- ضعف الموارد البشرية يسبب فشلاً كبيراً في المشاريع الإنشائية.

• نقاط الاختلاف:

- بعض الدراسات ركزت على جانب واحد (مثل الجودة أو الوقت).
- بعض الدراسات تناولت الإدارة الشاملة للمشروع.
- تباين البيئات التطبيقية بين الدول العربية والأجنبية.

الفجوة العلمية

من خلال استعراض الأدبيات، يظهر أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تربط ممارسات إدارة المشاريع الشاملة بنجاح المؤسسات داخل قطاع الإنشاءات تحديداً في البيئة المحلية. كما أن كثيراً من الدراسات ركزت على جانب واحد فقط (مثل إدارة الوقت)، بينما يهدف البحث الحالي إلى دراسة الأثر الكلي لممارسات إدارة المشاريع على نجاح المؤسسة، مما يجعله مساهمة علمية مهمة.

2.17 الإطار المفاهيمي للبحث (النموذج المفاهيمي)

يمثل الإطار المفاهيمي الجسر الذي يربط بين الإطار النظري والدراسات السابقة من جهة، وبين الفرضيات التي يطرحها البحث من جهة أخرى. وقد استند الباحث في بناء هذا الإطار إلى الأدبيات المتعلقة بمواضيع إدارة الوقت، التكلفة، الجودة، المخاطر، والموارد البشرية باعتبارها أهم ممارسات إدارة المشاريع التي تؤثر بصورة مباشرة في نجاح المؤسسات، ولا سيما في قطاع الإنشاءات.

ويتضمن الإطار المفاهيمي متغيرين رئيسيين:

- **المتغير المستقل: (Independent Variable) ممارسات إدارة المشاريع (Project Management Practices)**، وتشمل:

١. إدارة الوقت
٢. إدارة التكلفة
٣. إدارة الجودة
٤. إدارة المخاطر
٥. إدارة الموارد البشرية

- **المتغير التابع: (Dependent Variable) نجاح المؤسسة (Organizational Success)** ويشمل:

١. كفاءة الأداء
٢. جودة التنفيذ
٣. رضا العملاء
٤. القدرة على المنافسة
٥. تحقيق الأهداف الاستراتيجية

ويفترض هذا النموذج أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الشاملة يؤدي إلى تحسين نجاح المؤسسة من خلال تعزيز جودة العمليات وتقليل الأخطاء وزيادة القدرة على التنبؤ وتحديد الأولويات.

2.18 الأساس النظري لبناء فرضيات البحث

استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، تم وضع فرضيات البحث على أساس العلاقة المباشرة بين كل ممارسة من ممارسات إدارة المشاريع وبين نجاح المؤسسات. ويمكن تفسير العلاقات المفترضة كما يلي:

1. إدارة الوقت ونجاح المؤسسة

تشير الأدبيات إلى أن التأخير في المشاريع يمثل أحد أهم أسباب الفشل. وعليه، فإن إدارة الوقت بكفاءة—من خلال التخطيط الجيد، تحليل المسار الحرج، والمتابعة المستمرة—تسهم مباشرة في رفع احتمالات نجاح المؤسسة.

2. إدارة التكلفة ونجاح المؤسسة

تجاوز التكاليف من المشاكل الشائعة في المشاريع الإنشائية، وغالبًا ما يؤدي إلى خسائر مالية. لذلك، فإن التحكم في التكلفة يسهم بوضوح في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

3. إدارة الجودة ونجاح المؤسسة

تتطلب المشاريع الإنشائية الالتزام بمعايير جودة عالية. وقد أثبتت الدراسات أن جودة التنفيذ تؤثر على رضا العملاء واستدامة المؤسسة.

4. إدارة المخاطر ونجاح المؤسسة

تساعد إدارة المخاطر على التنبيه بالمشكلات المحتملة وتخفيف آثارها، مما يضمن استقرار المشروع وتحقيق أهدافه.

5. إدارة الموارد البشرية ونجاح المؤسسة

يعتمد نجاح المشروع بدرجة كبيرة على أداء الفريق، لذلك فإن التدريب، والتحفيز، وتوزيع المهام بفعالية ينعكس مباشرة على النجاح المؤسسي.

وبناءً على ما سبق، تمت صياغة فرضيات البحث بالطريقة التي تربط كل ممارسة من الممارسات مع نجاح المؤسسة.

2.19 الربط بين الإطار النظري والمنهجية

يمثل الإطار النظري مرجعاً أساسياً يوجه الباحث في تحديد متغيرات البحث وأدوات قياسها. ومن خلال مراجعة الأدبيات، تم تحديد مجموعة من الأبعاد التي سيتم قياسها عبر الاستبيان في الدراسة التطبيقية، مثل:

• أبعاد إدارة المشاريع:

- مستوى التخطيط
- وضوح الجدول الزمني
- فعالية التحليل المالي
- جودة الرقابة على الأداء
- كفاءة إدارة المخاطر
- مستوى تدريب فريق العمل

• أبعاد نجاح المؤسسة:

- كفاءة الأداء الداخلي
- جودة التنفيذ
- رضا العملاء
- استدامة الأعمال
- الالتزام بالمواعيد والميزانيات

وبالتالي، فإن الإطار النظري يساعد في توجيه المنهجية نحو قياس العلاقات الفعلية بين المتغيرات، مما يجعل الدراسة تطبيقية ومرتبطة بواقع المؤسسات الإنشائية.

المراجع

١. أبو ناصر، خالد. إدارة المشاريع: الأسس والمفاهيم الحديثة. عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٢١.
 ٢. العزاوي، أحمد عبد الله. إدارة المشاريع في المنظمات المعاصرة. بغداد: دار الحكمة، ٢٠١٩.
 ٣. العزة، محمد يوسف. إدارة المشاريع: إطار نظري وتطبيقي. عمان: دار المسيرة، ٢٠٢٠.
 ٤. الطحاوي، محمد حسن. إدارة المشاريع الاحترافية. PMP القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ٢٠٢٢.
 ٥. الزهراني، عبد الرحمن. إدارة المشاريع في بيئة الأعمال الحديثة. الرياض: مركز الكتاب، ٢٠٢٠.
 ٦. العمري، فهد. حوكمة المشاريع في المؤسسات الحكومية. الرياض: معهد الإدارة العامة، ٢٠٢٣.
-

ثانياً: كتب أجنبية

٧. Kerzner, H. **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**. Wiley, 2022.
 ٨. Larson, E., & Gray, C. **Project Management: The Managerial Process**. McGraw-Hill, 2021.
 ٩. PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition**. Project Management Institute, 2021.
 ١٠. Schwalbe, K. **Information Technology Project Management**. Cengage Learning, 2022.
 ١١. Lock, D. **Project Management**. Gower Publishing, 2020.
 ١٢. Meredith, J., & Mantel, S. **Project Management: A Managerial Approach**. Wiley, 2019.
-

ثالثاً: دراسات عربية محكمة

١٣. الحربي، عبد الله (٢٠٢٢). "دور إدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات الحكومية". *مجلة الإدارة العامة*.
 ١٤. الحربي، غادة (٢٠٢١). "تطبيقات إدارة المشاريع في القطاع اللوجستي السعودي". *مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإدارة*.
 ١٥. الشمري، ناصر (٢٠٢٠). "العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع في المؤسسات العربية". *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*.
 ١٦. عبد الله، سامي (٢٠١٩). "فاعلية فرق العمل في إدارة المشاريع". *مجلة الإدارة والتنمية*.
 ١٧. السويلم، علي (٢٠٢٢). "العلاقة بين نضج إدارة المشاريع وأداء المؤسسات". *مجلة البحوث الإدارية*.
-

رابعاً: دراسات أجنبية محكمة

١٨. Turner, R., & Müller, R. (2020). "The Relationship Between Project Success and Project Governance." *International Journal of Project Management*.
١٩. Pinto, J., & Slevin, D. (2021). "Critical Success Factors in Project Management." *Project Management Journal*.
٢٠. Zwikaël, O., & Smyrk, J. (2019). "Project Governance and Stakeholder Value Creation." *International Journal of Project Management*.
٢١. Müller, R., & Jugdev, K. (2019). "Critical Analysis of Project Management Research." *International Journal of Managing Projects in Business*.

- Joslin, R., & Müller, R. (2015). "Relationships Between a Project Management Methodology and Project Success." *International Journal of Project Management*.
- Walker, D., & Shen, L. (2020). "Project Performance and Organizational Support." *Engineering Management Journal*.
-

خامساً: تقارير ودلائل مهنية

- PMI. **Pulse of the Profession Report**. Project Management Institute, 2023. .٢٤
- Gartner. **Project Management Trends and Predictions Report**. Gartner Group, 2022. .٢٥
- Deloitte. **Middle East Project Performance Insights Report**. Deloitte, 2023. .٢٦
- McKinsey & Company. **Project Delivery Excellence in the Digital Era**. McKinsey, 2022. .٢٧
- KPMG. **Global Project Management Survey**. KPMG International, 2021. .٢٨
-

سادساً: معايير وأنظمة دولية

- ISO. **ISO 21500: Guidance on Project Management**. International Organization for Standardization, 2021. .٢٩
- ISO. **ISO 10006: Quality Management Guidelines for Project Management**. ISO, 2020. .٣٠
-

سابعاً: مصادر الإنترنت الأكاديمية

- Project Management Institute (PMI). "Project Management Resources and Best Practices." (2023). .٣١
- International Project Management Association (IPMA). "Project Excellence Baseline." (2022). .٣٢
- World Bank. "Project Implementation and Monitoring Guidelines." (2020). .٣٣
-

ثامناً: مصادر عربية إلكترونية

٣٤. معهد الإدارة العامة السعودي. "مكتبة البحوث الإدارية." (2023).
٣٥. منصة دراسات الخليج. "تقارير التنمية وإدارة المشاريع." (2022).
٣٦. المكتبة الرقمية السعودية (SDL). "قواعد بيانات البحوث." (٢٠٢٣).

- Meredith, J., Shafer, S. (2019). **Operations Management for Project-Based Organizations**. Wiley.
- PMI & PwC (2022). **Global Project Management Report**.
- Turner, J. R. (2018). **The Handbook of Project-Based Management**. McGraw-Hill.
- Shenhar, A., Dvir, D. (2019). **Reinventing Project Management**. Harvard Business Review Press.
- Kliem, R. (2020). **Effective Communications for Project Success**. Auerbach Publications.
- Too, E. & Weaver, P. (2014). "The Management of Project Benefits". *International Journal of Project Management*.
- Young, T. (2021). **Successful Project Management**. Kogan Page.
- Flyvbjerg, B. (2021). "Why Projects Fail: Insights from Mega Projects". *Project Management Journal*.
- Kerzner, H. (2023). **Innovation Project Management**. Wiley.
- Deloitte (2023). **Global Logistics and Project Delivery Insights Report**.
- World Economic Forum (2022). **Future of Supply Chains Report**.