

تأثير تغيير مدير المشروع على الجدول الزمني وجودة الأعمال أثناء فترة حياة مشروع
انشاء منشأة خاصة بمدينة الرياض (دراسة حالة مؤسسة انشاءات المثنى للمقاولات)

إعداد:

الطالب: أواب كمال الدين أحمد خليل

الرقم الأكاديمي/ 242002009

إشراف:

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

1446هـ / 2025م

الاهداء

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش، وراعتني حتى صرت كبيراً

(أمي الغالية)، أطل الله في عُمرها.

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير؛ فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي

(والدي الحبيب)، أطل الله في عُمره.

إلى زوجتي؛ التي كانت دائماً عوناً لي في حياتي كلها.

إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.

إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي.

إلى الأيدي المعطاءة إلى من لم يدخروا جهداً في وصولي إلى ماوصلت إليه إلى أساتذتي في جامعة
(MIDOCEAN) كل باسمه ولقبه الذي يحبه

لكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد

الشكر والتقدير

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده،،،

الشكر لله - عز وجل - الذي أنار لي الدرب، وفتح لي أبواب العلم وأمدني بالصبر والإرادة لإتمام هذه الرسالة، فله الحمد والشكر حمداً طيباً مباركاً يليق بجلاله، ومن باب قول المصطفى صل الله عليه وسلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس."

فإن الوفاء يقتضي أن يُرد الفضل لأهله، لذلك أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى من كان له الفضل بعد الله في إخراج هذا البحث العلمي.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تغيير مدير المشروع على عناصر المشروع (الجدول الزمني وجودة الأعمال) أثناء فترة حياة مشروع انشاء منشأة خاصة بمدينة الرياض (دراسة حالة مؤسسة انشاءات المثنى للمقاولات) حيث يمثل افراد مجتمع الدراسة من (200) موظف حسب احصائيات صادرة عن شؤون الموظفين للمؤسسة لعام 2025، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع البيانات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير مدير المشروع على عناصر المشروع (الجدول الزمني وجودة الأعمال) أثناء فترة حياة مشروع انشاء منشأة خاصة بمدينة الرياض (دراسة حالة مؤسسة انشاءات المثنى للمقاولات).

وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات مستقبلية تتعلق بتأثيرات تغيير المدير على جوانب أخرى في المشروع، مثل التكلفة والموارد، لتوفير حلول أكثر دقة وفعالية، وينبغي على المؤسسة تطبيق نظام مراقبة دوري لقياس تأثير التغيير في القيادة على المشروع، وتحليل هذه التأثيرات بشكل دوري لضمان التكيف الجيد والنجاح المستمر للمشاريع.

الكلمات المفتاحية: مدير المشروع – الجدول الزمني – جودة الأعمال.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
1	الفصل الاول: الإطار العام للبحث
2	المقدمة
3	مشكلة البحث
4	أهمية البحث
6	أهداف البحث
6	تساؤلات البحث
7	فرضيات البحث
8	نموذج البحث
8	الدراسات السابقة
14	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
14	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
15	المنهجية وطرق البحث
15	مصادر البيانات
16	أدوات الدراسة
16	الأساليب الإحصائية المستخدمة
17	حدود البحث
18	الفصل الثاني: الإطار النظري
19	تمهيد
20	المبحث الأول: مدير المشروع
31	المبحث الثاني: عناصر المشروع (الجدول الزمني وجودة الأعمال)
39	خلاصة الفصل
40	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية
41	مقدمة
41	منهجية الدراسة
41	مجتمع الدراسة
41	محتوى الاستبانة

43	الصدق والثبات للاستبانة
47	الاختبارات الاحصائية المستخدمة
48	الفصل الرابع: تحليل البيانات وتفسير النتائج
49	المقدمة
49	التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية
50	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
51	التحليل الوصفي لفقرات المحور " تغيير مدير المشروع"
52	التحليل الوصفي لفقرات المحور "الجدول الزمني"
53	التحليل الوصفي لفقرات المحور الثاني "جودة الأعمال"
54	فرضيات الدراسة
57	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
58	المقدمة
58	النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لأبعاد تغير مدير المشروع
59	النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لأبعاد الجدول الزمني
60	النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لأبعاد جودة الأعمال
60	نتائج تتعلق باختبار فرضيات البحث
62	التوصيات
64	الملخص باللغة الإنجليزية
65	قائمة المراجع
71	الملاحق
72	استمارة الاستبيان

مصطلحات البحث

المشروع: هو نشاط مؤقت وفريد من نوعه، يهدف إلى تحقيق هدف معين خلال فترة زمنية محددة، ويشمل مجموعة من المهام المتكاملة التي يتم تنفيذها ضمن نطاق وميزانية محددين، قد يتمثل المشروع في إنشاء بنية تحتية مثل ملعب أو مصنع، أو في تطوير منتج جديد، أو تطبيق نظام إداري أو تقني حديث داخل المؤسسة. ويُعد المشروع نشاطاً غير روتيني، يتطلب تخطيطاً دقيقاً وتنسيقاً عالياً لضمان تحقيق النتائج المرجوة ضمن الإطار الزمني والمادي المخصص له. (لزهر، 2019).

مدير المشروع: هو العنصر المحوري في نجاح أي مشروع، إذ يتحمل مسؤوليات متعددة تشكل الأساس في إدارة المشروع بأسلوب منهجي وفعال يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة ودقة، ويكون مسؤولاً عن تخطيط المشروع وتنظيمه، والإشراف على جميع مراحله، بدءاً من الانطلاق ومروراً بعمليات التنفيذ، وصولاً إلى اكتماله وتسليمه. كما يشمل دوره التنسيق بين فرق العمل، وضمان الالتزام بالجدول الزمنية والمعايير المحددة، والتعامل مع التحديات والمتغيرات التي قد تطرأ خلال سير المشروع. (العبيدي والفضل، 2010).

فترة حياة المشروع: تعرف دورة حياة المشروع بأنها " هي الفترة الزمنية التي يمر بها المشروع منذ تصوّره وتحديد مراحله، مروراً بالتنفيذ، وحتى إتمامه وإغلاقه، وتشكل إطاراً منهجياً ينظم التخطيط والتنفيذ والمراقبة لضمان تحقيق الأهداف" (دحلان، 1988).

إدارة المخاطر: تتضمن جميع العمليات المتعلقة بتخطيط وتنظيم وتحليل المخاطر والاستجابة لها، بهدف زيادة الفرص الإيجابية وتقليل التأثيرات السلبية على المشروع (معهد إدارة المشاريع الأمريكي، 2004).

الجدول الزمني: يُعد الجدول الزمني أداة رئيسية في إدارة المشاريع لضمان تحقيق الأهداف وفقًا للخطة الزمنية المحددة. وهو وثيقة تحدد تسلسل الأنشطة والمهام اللازمة لإتمام المشروع ضمن إطار زمني معين، ويشمل تواريخ بدء وانتهاء كل نشاط، بالإضافة إلى تحديد العلاقات بين المهام والموارد المطلوبة (PMI, 2021).

جودة الأعمال: تعكس مدى الالتزام بتلبية متطلبات المشروع وفقًا للمعايير والمواصفات المحددة، مع التركيز على الامتثال للمعايير الفنية، وتقليل العيوب، وضمان رضا العملاء. وتعد هذه العملية أساسية لتنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية، مع الالتزام باللوائح والمتطلبات التنظيمية، مما يساهم في تحسين أداء المشروع وتقليل التكاليف المرتبطة بإعادة العمل (ISO 9001:2015; PMI, 2021).

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1.1 المقدمة:

منذ العصور القديمة، سعى الإنسان لتحقيق التقدم والرفي من خلال بناء الحضارات، وإنشاء المباني والمشاريع والمنشآت. وقد واجه تحديات عديدة على مر العصور في تحقيق هذه الأهداف، مما دفعه إلى ابتكار طرق وأساليب جديدة للتعامل مع هذه التحديات، ومن بينها استراتيجيات فعّالة لإدارة المشاريع وتنظيم الوقت، بهدف رفع مستوى الإنجاز. (Wickramasinghe & Disaratna, 2018)

يُعتبر وضع الجدول الزمني للمشروع من الخطوات الأساسية التي تتبعها إدارة المشاريع للتعامل مع تحديات الوقت والمشاكل المرتبطة بالمشاريع في المنشآت المختلفة. من خلال الجدول الزمني، يتم تحديد المهام المتصلة بالمشروع وإنشاء مخطط زمني لتنفيذها، مما يساعد في تحديد الموارد اللازمة وتخطيط استخدامها بشكل أمثل. كما يساهم هذا الجدول في تحديد الوقت والتكاليف المطلوبة لإنجاز كل مهمة (مكتب إدارة المشاريع، الجامعة السعودية، 2022).

يعد مدير المشروع عنصراً حاسماً في نجاح أي مشروع إنشائي، حيث يقوم بدور أساسي في التخطيط والتنفيذ وضمان سير العمل وفقاً للجدول الزمني ومعايير الجودة المحددة. ولكن، فإن تغيير مدير المشروع خلال مراحل التنفيذ قد يؤدي إلى اضطرابات تؤثر سلباً على الأداء العام، مما ينعكس على تقدم الأعمال وجودتها. (Turner & Müller, 2005)

تواجه مشاريع الإنشاء في المدن الكبرى تحديات عدة في إدارة الموارد، والتنسيق بين الفرق، وضبط التكاليف والجدول الزمني. وفي حال حدوث تغيير في القيادة، قد تظهر عقبات مثل تأخير اتخاذ القرارات، واضطرابات في التواصل بين الأطراف المعنية، وتوجيه استراتيجيات التنفيذ من جديد، مما قد يؤدي إلى تأخير المشروع وزيادة التكاليف. (Kerzner, 2017)

تتبع المنشآت بأنواعها المختلفة أساليب إدارية متنوعة، إذ تتميز إدارة المشاريع بكونها متنامية ومتطورة في جميع المجالات. ورغم أن الإرشادات الإدارية تتشابه إلى حد كبير لتحقيق إدارة فعّالة، فإن تطبيق المبادئ الإدارية بشكل صحيح يعد أمراً صعباً. إضافة إلى ذلك، فإن الفروقات الشخصية في القدرات والاهتمامات قد تشكل تحدياً في تطبيق المبادئ الإدارية بفعالية. هذه العوامل تؤكد أن تغيير مدير المشروع أثناء تنفيذ المشروع ليس أمراً سهلاً، فقد يتسبب ذلك في اضطرابات سواء على مستوى المدير أو الموظفين (Anantatmula & Rad, 2018).

كما يمكن أن تتأثر جودة الأعمال سلباً نتيجة فقدان المعرفة التنظيمية التي كان يمتلكها المدير السابق، مما قد يستدعي تعديلات في العمليات لضمان تحقيق المعايير المطلوبة. (PMI, 2021)

بناءً على ذلك، تسلط هذه الدراسة الضوء على تأثير تغيير مدير المشروع أثناء تنفيذ مشروع إنشاء منشأة في مدينة الرياض، مع التركيز على تأثيراته على الجدول الزمني وجودة الأعمال، واستكشاف السبل الممكنة لتقليل هذه التأثيرات السلبية.

تقدم هذه الدراسة إسهاماً علمياً مهماً من خلال تحليل تأثير تغيير مدير المشروع خلال مراحل التنفيذ على الجدول الزمني وجودة العمل في منطقة الرياض. كما تسعى إلى معالجة النقص في الأبحاث الحالية من خلال تقديم توصيات عملية تهدف إلى تعزيز كفاءة إدارة المشاريع.

تعتمد الدراسة على مراجعة الأدبيات السابقة لفهم الآراء المختلفة حول تأثير تغيير مدير المشروع أثناء التنفيذ، واستخلاص المعطيات الأساسية من هذه الدراسات لتشكيل منهجية البحث المتبعة.

2.1 مشكلة البحث:

تشهد منطقة الرياض نمواً سريعاً في قطاع البناء والتشييد نتيجة للزيادة السكانية والتوسع الاقتصادي المستمر (الهيئة العامة للإحصاء، 2022).

تُعد إدارة المشاريع من العوامل الحاسمة لنجاح أي مشروع إنشائي، حيث تلعب دوراً أساسياً في ضمان تحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني المحدد وبالجودة المطلوبة. ومع ذلك، فإن تغيير مدير المشروع أثناء التنفيذ قد يؤدي إلى اضطرابات تؤثر سلباً على الجدول الزمني وجودة الأعمال، مما قد ينتج عنه تأخيرات غير متوقعة وزيادة في التكاليف. (Turner & Müller, 2005)

وبالنظر إلى قلة الدراسات التي تناولت تأثير هذا التغيير في سياق المشاريع الإنشائية داخل المملكة العربية السعودية، تبرز الحاجة إلى دراسة متخصصة لفهم تأثيرات هذا التغيير على الجدول الزمني وجودة الأعمال، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية للحد من تأثيراته السلبية.

ومما سبق يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي:

ما هو تأثير تغيير مدير المشروع على الجدول الزمني وجودة الأعمال أثناء فترة حياة مشروع انشاء منشأة خاصة بمدينة الرياض؟

3.1 أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهمية كبيرة نظراً للدور الحيوي الذي يلعبه مدير المشروع في تحقيق أهداف المشاريع الإنشائية، خصوصاً فيما يتعلق بالالتزام بالجدول الزمني وضمان جودة الأداء. يعتبر تغيير مدير المشروع أثناء تنفيذ المشروع من العوامل التي قد تؤدي إلى اضطرابات في سير العمل، مما ينعكس على فعالية إدارة الموارد وكفاءة العمليات. بناءً على ذلك، فإن دراسة تأثير هذا التغيير تساهم في تسليط الضوء على التحديات المحتملة، مثل التأخير في تنفيذ المهام، ضعف التنسيق بين الفرق، وتراجع جودة العمل نتيجة لاختلاف أساليب الإدارة المتبعة.

• أهمية البحث النظرية:

- يُسهم هذا البحث في إثراء المعرفة العلمية حول تأثير تغيير مدير المشروع أثناء تنفيذ المشاريع الإنشائية، من خلال تقديم تحليل شامل للانعكاسات المحتملة على الجدول الزمني وجودة الأعمال.
- يهدف البحث إلى سد الفجوة البحثية في الدراسات الحالية، من خلال تسليط الضوء على هذه القضية في سياق المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض، مما يضيف بُعداً جديداً لمجال إدارة المشاريع.
- يدعم البحث التطورات النظرية في مجالي إدارة المشاريع والقيادة التنظيمية، عبر دراسة تأثير استبدال المدير على الأداء العام للمشروع، بالاستناد إلى نماذج ومفاهيم حديثة في إدارة التغيير والمخاطر.

• أهمية البحث التطبيقية

- تتمثل الأهمية التطبيقية لهذا البحث في تقديم توصيات عملية لمديري المشاريع والجهات المعنية في قطاع البناء والتشييد، لمساعدتهم على التعامل بفعالية مع التحديات الناتجة عن تغيير مدير المشروع أثناء تنفيذ الأعمال.
- كما يهدف البحث إلى اقتراح استراتيجيات للتقليل من التأثيرات السلبية على الجدول الزمني وضمان الحفاظ على معايير الجودة، مما يسهم في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية.
- يمكن للجهات الحكومية والشركات الإنشائية الاستفادة من نتائج البحث لوضع سياسات واضحة لإدارة التغيير القيادي في المشاريع، مما يسهم في تعزيز استقرار الأداء وتقليل المخاطر التشغيلية.

4.1 أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في التعرف على تأثير تغيير مدير المشروع على عناصر المشروع الأساسية، مثل الجدول الزمني وجودة الأعمال، خلال فترة حياة مشروع إنشاء منشأة خاصة في مدينة الرياض، وذلك من خلال (دراسة حالة مؤسسة إنشاءات المثنى للمقاولات).

ويتفرع من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل في:

- التعرف على تأثير تغيير مدير المشروع أثناء إنشاء منشأة خاصة على الجدول الزمني للمشروع.
- التعرف على تأثير تغيير مدير المشروع أثناء إنشاء منشأة خاصة على جودة الأعمال.
- وضع توصيات للتخفيف من التأثيرات السلبية لتغيير مدير المشروع أثناء إنشاء منشأة خاصة.

5.1 تساؤلات البحث

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغير مدير المشروع أثناء فترة حياة المشروع على عناصره (الجدول الزمني، وجودة الأعمال) بالتطبيق على المنشآت في الرياض؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الاسئلة الفرعية التي تتمثل في:

- السؤال الأول: ما هو تأثير تغير مدير المشروع اثناء انشاء منشأة خاصة على الجدول الزمني للمشروع؟
- السؤال الثاني: ما هو تأثير تغير مدير المشروع اثناء انشاء منشأة خاصة على جودة الأعمال للمشروع؟

6.1 فرضيات البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفرضيات تتمثل في:

الفرضية الرئيسية:

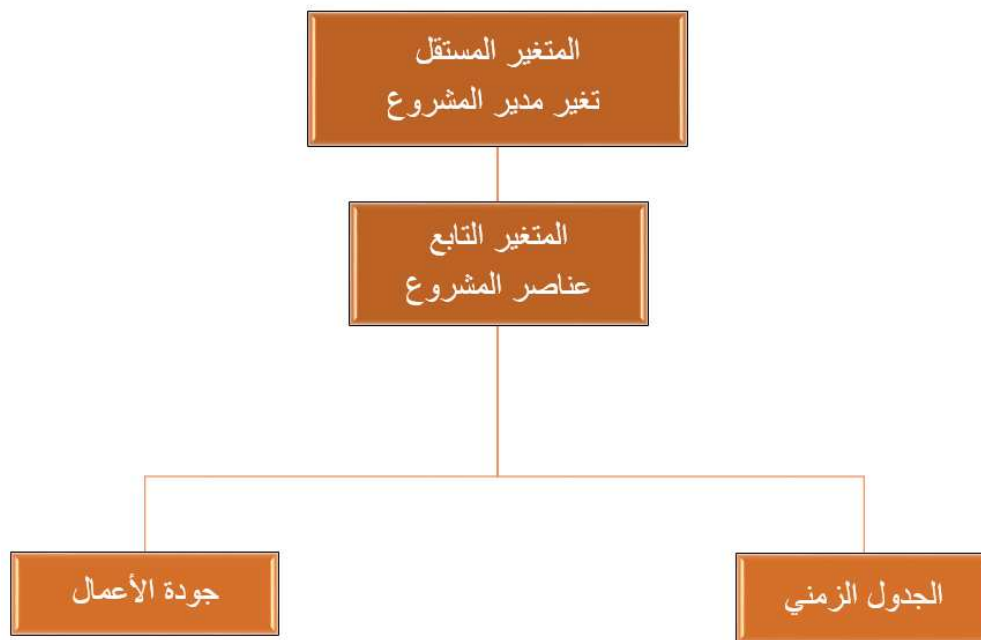
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير تغير مدير المشروع أثناء فترة حياة المشروع على عناصره (الجدول الزمني، وجودة الأعمال) بالتطبيق على المنشآت في الرياض.

ويتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تغيير مدير المشروع على الجدول الزمني من وجهة نظر الموظفين العاملين في مؤسسة انشاءات المثني للمقاولات.
- الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تغيير مدير المشروع على جودة الأعمال من وجهة نظر الموظفين العاملين في مؤسسة انشاءات المثني للمقاولات.
- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتغيير مدير المشروع على الجدول الزمني من وجهة نظر الموظفين العاملين في مؤسسة انشاءات المثني للمقاولات
- الفرضية الرابع: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتغيير مدير المشروع على جودة الأعمال من وجهة نظر الموظفين العاملين في مؤسسة انشاءات المثني للمقاولات

7.1 نموذج البحث:

- المتغير المستقل: تغير مدير المشروع.
- المتغير التابع: عناصر المشروع تتمثل بالأبعاد التالية: (الجدول الزمني، جودة الاعمال).



شكل (1) يوضع متغيرات البحث

8.1 الدراسات السابقة

يتناول هذا القسم مراجعة لأبرز الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، وذلك بهدف استخلاص النتائج الرئيسية التي توصلت إليها، وتحديد أوجه الاستفادة منها في بناء الإطار النظري والمنهجي للدراسة الحالية. كما يهدف هذا الاستعراض إلى إبراز نقاط القوة والقصور في الأدبيات السابقة، وتبسيط الضوء على الجوانب التي تميز هذه الدراسة، سواء من حيث المنهجية المتبعة، أو المتغيرات التي تم تناولها، أو القيمة العلمية المضافة التي تقدمها في سياق المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض.

الدراسات العربية:

دراسة (العسيري، 2023): استهدفت هذه الدراسة تحديد تأثير السمات الشخصية لمدير المشروع على نجاح المشروعات في المملكة العربية السعودية في منطقة عسير.

استندت هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS. بلغ حجم العينة 89 مشاركاً من أصحاب المصلحة، ومتخذي القرار، والعاملين في المستويات الإدارية العليا، يمثلون 20 شركة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في منطقة عسير.

أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين السمات الشخصية لمديري المشاريع ومؤشرات نجاح المشروعات، حيث تبين أن جميع السمات الشخصية المدروسة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح المشاريع في تلك الشركات، كما كشفت نتائج اختبار الفرضيات عن وجود تأثير معنوي وإحصائي لمهارات المديرين، ومعرفتهم، وخبراتهم، على نجاح المشاريع.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات في منطقة عسير لاستراتيجيات تركز على تنمية السمات الشخصية لمديري المشاريع، واعتبارها أحد المعايير الأساسية في عمليات الاختيار والتطوير، بما يسهم في رفع مستوى الأداء وتعزيز فرص النجاح في المشاريع المستقبلية.

دراسة (أبو بكر، 2020) هدفت الدراسة إلى استكشاف اتجاهات المديرين نحو اختيار مديري المشاريع، من خلال دراسة تطبيقية على شركات الإنشاءات والمقاولات في ولاية الخرطوم. ركزت الدراسة على استقصاء أثر اختيار المديرين المناسبين في رفع مستوى الإنتاجية، وخفض التكاليف، وضمان تسليم المشاريع ضمن الجداول الزمنية المحددة.

شملت عينة الدراسة 50 مديرًا، وتم توزيع 80 استبانة على أفراد الإدارة العليا في عدد من الشركات المختارة، وقد تم استخدام المنهج التحليلي لمعالجة البيانات.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين معيار الكفاءة التقنية واختيار مديري المشاريع. كما أشارت النتائج إلى أن امتلاك خلفية معرفية في مجالات مثل المحاسبة، القانون، اللغات، وعلم النفس يُعد من العوامل الجوهرية في عملية اختيار المديرين في قطاع الإنشاءات.

وأوصت الدراسة بأهمية تمتع مديري المشاريع في ولاية الخرطوم بقدرة فعّالة على إدارة الجدولة الزمنية للمشاريع بما يتوافق مع الحدود الزمنية والمالية المتاحة.

دراسة (الحلبي، 2020) هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير سلوكيات مدير المشروع على تسليم مشاريع الإنشاء في قطاع غزة.

استخدمت الدراسة منهجًا كميًا لجمع البيانات، حيث تم تصميم استبانة وُزعت على عينة من المهندسين العاملين في المشاريع الإنشائية بقطاع غزة. تم توزيع 170 استبانة، واستُعيد منها 153، بنسبة استجابة بلغت نحو 90%. وقد جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

كشفت النتائج أن السمات المفاهيمية كانت الأعلى تصنيفًا ضمن خصائص مديري المشاريع، حيث تبين أن القدرة على اتخاذ القرارات، والمعرفة الدقيقة بتفاصيل المشروع، والاستعداد الجيد للفريق، تُعد من أبرز هذه السمات. كما أظهرت الدراسة أن ممارسات النجاح قُسمت إلى أربع مجموعات، وكانت المجموعة

المتعلقة بمدير المشروع هي الأعلى تصنيفاً من حيث الأهمية. وتبين أن كفاءة مدير المشروع، وتوفر الموارد وفقاً للخطة، والإدارة السليمة للتمويل، إلى جانب وضوح الأهداف، تُعد من أبرز العوامل المؤثرة في نجاح المشروع.

دراسة (تاية ، 2019) هدفت إلى استكشاف تأثير كفاءات مديري المشاريع على عوامل نجاح المشاريع في قطاع غزة.

حيث تم اعتماد منهج بحث كمي وجمع البيانات باستخدام استبانة صُممت بالرجوع إلى أبحاث علمية سابقة. أجريت الدراسة على عيّنتين رئيسيتين؛ الأولى شملت مهندسي شركات المقاولات من الدرجة الأولى والثانية، حيث تم توزيع 180 استبانة، واستُعيد منها 153 استبانة صالحة للتحليل، بمعدل استجابة بلغ 85%. أما العينة الثانية، فقد استهدفت مديري المشاريع العاملين في شركات المقاولات، حيث تم تحليل 102 استبانة من أصل 130 موزعة، بمعدل استجابة بلغ 76.92%. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS خلصت الدراسة إلى تحديد 48 عاملاً لنجاح المشروع، و68 كفاءة لمديري المشاريع، تم تصنيفها ضمن ثلاث مجموعات رئيسية: كفاءات شخصية، كفاءات إدارية، وكفاءات قيادية.

أظهرت النتائج أن أبرز الكفاءات الشخصية تمثلت في القدرة على حل المشكلات، والثقة بالنفس، والالتزام بأخلاقيات المهنة. بينما برزت إدارة الجودة، وإدارة الوقت بكفاءة، والإشراف على موقع العمل كأهم الكفاءات الإدارية. أما الكفاءات القيادية، فقد تضمنت الإصرار على تحقيق النتائج، وامتلاك رؤية واضحة، والتفكير الاستراتيجي، كما بيّنت الدراسة أن عوامل نجاح المشروع تنقسم إلى ثلاث فئات: عوامل إدارية وتعاقدية، عوامل تتعلق ببيئة وطبيعة المشروع، وعوامل مرتبطة بأطراف المشروع. وأن العوامل الإدارية والتعاقدية تُعد الأكثر تأثيراً، وكان من أبرزها تطبيق نظام تنافسي لترسية العطاءات. ولخصت الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين كفاءات مديري المشاريع بمختلف أنواعها، وبين عوامل النجاح في المشاريع الإنشائية، مؤكدةً على الدور الحاسم الذي تلعبه الكفاءات الشخصية والإدارية والقيادية في تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية.

دراسة (الخواودة 2017): سعت إلى استكشاف تأثير كفاءات مديري المشاريع على نجاح المشروع، حيث ركزت على الدور الذي يلعبه مدير المشروع في تحقيق التسليم النهائي وضمان نجاح المشروع ككل.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بهدف استقصاء العلاقة السببية بين كفاءات مديري المشاريع وعناصر نجاح المشروع. وقد شملت عينة الدراسة 160 مدير مشروع موزعين على 33 شركة تعتمد على هيكلية داخلية لإدارة المشاريع، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة صُممت خصيصًا لهذا الغرض، عقب التحقق من توزيع البيانات طبيعيًا، والتأكد من صدق الأداة وثباتها، جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، كما تم تطبيق أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

أظهرت النتائج أن مستوى تنفيذ المتغيرات قيد الدراسة كان منخفضًا ضمن العينة المستهدفة، إلا أن العلاقة بين كفاءات مديري المشاريع ونجاح المشروع كانت قوية، ما يؤكد الدور البارز لتلك الكفاءات في تحقيق أهداف المشروع. وأوضحت النتائج أن المعرفة جاءت في مقدمة الكفاءات المؤثرة، تلتها المهارات، بينما لم تُظهر الخبرة تأثيرًا ذا دلالة إحصائية. بناءً عليه، أوصت الدراسة بأهمية تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز الكفاءات المهنية لمديري المشاريع، مع التركيز على تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء الإداري.

كما أوصت الدراسة باستخدام أدوات وتقنيات إلكترونية متقدمة تسهم في دعم عمليات إدارة الموارد، وتسهيل مهام التخطيط والتنفيذ بفعالية أكبر.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (sunindijo, 2015) تهدف هذا البحث إلى تحديد المهارات الأساسية لمدير المشروع التي تؤثر على الوقت والتكلفة وجودة الأداء في مشاريع البناء.

تم جمع البيانات من 107 مديري مشاريع من خلال استبيان في استراليا.

أظهرت نتائج التحليل أن التأثير الشخصي لمدير المشروع يرتبط إيجابيًا بأداء الوقت في المشروع، بينما تعتمد كفاءة التكلفة على أربعة مكونات أساسية للمهارات، وهي الذكاء العاطفي، والمهارات الشخصية،

والإخلاص الواضح، وإدارة الميزانية. أما جودة المشروع، فتتأثر بثمانية عناصر، تشمل الرؤية، والذكاء العاطفي، والمهارات الشخصية، والقيادة التحويلية، والتأثير الشخصي، والإخلاص الواضح، وإدارة الجودة، إضافةً إلى إدارة الوثائق والعقود. يمكن لمنظمات البناء الاستفادة من هذه النتائج في تعيين مديري مشاريع يتمتعون بالمهارات المناسبة أو توجيه استراتيجيات تطوير الموارد البشرية نحو المهارات الأكثر أهمية لضمان نجاح المشاريع.

دراسة (Sang at all, 2018) تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقييم كفاءة مديري المشاريع في تنفيذ مشاريع البناء الأخضر.

استند البحث إلى مراجعة الأدبيات واجتماعات مجموعات التركيز لتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح المباني الخضراء وكفاءة مديري المشاريع. كما تم إجراء استبيان لقياس مدى وعي الأفراد بأهمية مهارات مديري المشاريع، واستخدمت نمودجة المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات المطروحة.

أظهرت النتائج أن تطوير البناء الأخضر في الصين لا يزال في مراحله الأولى، وأن القيادة، والتنظيم، وإدارة الأهداف، والذكاء العاطفي تعد من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء مشاريع البناء الأخضر. تقدم هذه الدراسة أساساً نظرياً يمكن الاستفادة منه في اختيار مديري المشاريع الأكفاء لدعم تطوير المباني الخضراء عالمياً.

دراسة (Tahir, 2019): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير المهارات الناعمة لمديري المشاريع على نجاح المشروع واختبارها.

تم تبني نهج مقطعي وكمي في تصميم البحث، حيث تم جمع البيانات باستخدام أسلوب أخذ العينات غير العشوائية بطريقة مريحة.

أظهرت النتائج أن من بين مختلف المهارات، كانت المهارات الأكثر تأثيراً على نجاح المشروع تشمل مهارات الاتصال، ومهارات بناء الفريق، بالإضافة إلى مهارات حل المشكلات، ومع ذلك، لم يتم العثور على دليل يدعم وجود علاقة بين المهارات الشخصية ومهارات التنسيق ونجاح المشروع. كما أظهرت قيمة R-square أن المهارات الناعمة لمديري المشاريع يمكن أن تساهم بنسبة تصل إلى 78.3% في نجاح

المشروع، تشير هذه النتائج إلى أهمية منح المنظمات اهتمامًا خاصًا بتطوير المهارات الشخصية لمديري المشاريع، نظرًا لدورها الحيوي في تحسين أداء المشاريع وضمان نجاحها.

دراسة (Thamhain & Gemmill, 2017): هدفت الدراسة إلى معرفة أنماط التأثير على مديري المشاريع.

استندت هذه الدراسة إلى استطلاع رأي شمل 22 مدير مشروع و66 موظفًا يعملون في قسم يركز على المشاريع ضمن شركة إلكترونية كبرى. يعتمد هذا القسم على هيكل مصفوفي،

لجمع البيانات، تم استخدام استبيانات ومقابلات لقياس خمسة متغيرات رئيسية: (أ) تصورات موظفي المشروع حول أساليب التأثير التي يستخدمها مدير المشروع، (ب) مستوى الدعم الذي يقدمه موظفو المشروع، (ج) مدى استعداد الموظفين للاختلاف مع مدير المشروع، (د) درجة مشاركة الموظفين في المشروع، و(هـ) تقييم الإدارة لأداء مديري المشاريع. ويشمل البحث وصفًا تفصيليًا لكل من هذه المتغيرات وطرق قياسها.

أظهرت النتائج أن الموظفين اعتبروا أن السلطة، وتحديات العمل، والخبرة هي العوامل الثلاثة الأكثر تأثيرًا في امتثالهم لمديري المشاريع. ومع ذلك، تفاوتت تأثيرات هذه العوامل على أداء المشروع ومستوى الارتباط بين الموظفين، على وجه التحديد، فإن مديري المشاريع الذين ركزوا على تحديات العمل والخبرة كأساليب للتأثير حصلوا على تقييمات أداء أعلى، وساهموا في تعزيز بيئة عمل تشجع على النقاش والمشاركة بين أفراد الفريق. في المقابل، وأن الاعتماد على السلطة كأسلوب للتأثير كان له أثر سلبي، حيث أدى إلى انخفاض مستوى الأداء العام، بالإضافة إلى تراجع مستوى النقاش والمشاركة بين الموظفين.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

- أسهمت الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري الذي استندت إليه الدراسة الحالية في تحديد المفاهيم والعلاقات بين المتغيرات.

- ساعدت في اختيار المنهجية المناسبة للدراسة، وتحديد أدوات البحث الملائمة وتقنيات جمع البيانات وتحليلها.
- ساعدت مراجعة الأدبيات السابقة الباحث في تحديد الفجوات البحثية التي لم تُعالج بشكل كافٍ، مما ساهم في صياغة إشكالية الدراسة بشكل واضح ودقيق.
- ساعدت في تحديد حجم العينة المناسب بطريقة علمية تضمن تمثيلاً دقيقاً لمجتمع الدراسة.
- وفّرت أساساً علمياً يُبرز الأهمية النظرية والتطبيقية للموضوع، مما عزز من مبررات إجراء هذه الدراسة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتفرد هذه الدراسة بتركيزها على منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، وهو ما يمنحها طابعاً محلياً يعكس الواقع الفعلي للتحديات والفرص التي تواجه المشاريع الإنشائية في هذه المنطقة.

وتأتي الدراسة في سياق التحولات الجوهرية التي تشهدها المملكة تماشياً مع مستهدفات رؤية 2030، مما يضيف على نتائجها وتوصياتها أهمية متزايدة. كما تتناول الدراسة تأثير تغيير مدير المشروع خلال مرحلة التنفيذ على عدد من الجوانب الأساسية المرتبطة بعناصر المشروع، مثل الجدول الزمني وجودة الأعمال، ما يمنحها طابعاً شاملاً يميزها عن دراسات سابقة لم تتناول هذه الأبعاد بشكل متكامل.

وبذلك، تُعد هذه الدراسة متميزة من حيث تركيزها الجغرافي، وتنوع محاورها، وارتباطها بالسياق التنموي الوطني، الأمر الذي يعزز من قيمتها العلمية ويوسع نطاق الإفادة منها على الصعيدين النظري والتطبيقي.

9.1 المنهجية وطرق البحث

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء أثر تغيير مدير المشروع على عناصر محددة من المشروع، لا سيما الجدول الزمني وجودة الأعمال، خلال تنفيذ مشروع إنشاء منشأة خاصة في مدينة الرياض. وبناءً على ذلك، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. حيث استُخدم المنهج الوصفي في الجانب النظري لعرض المفاهيم

الأساسية وتحديد المتغيرات ذات الصلة، في حين تم توظيف المنهج التحليلي في الجانب الميداني لتحليل البيانات وربط النتائج ببعضها، بما يُسهم في تفسير الظواهر المدروسة واستخلاص استنتاجات علمية دقيقة.

10.1 مصادر البيانات

تم الاستناد في جمع البيانات والمعلومات إلى المصادر التالية:

- **المصادر الثانوية:** تضمنت مراجعة الكتب والمراجع العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الدوريات العلمية، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة ذات الصلة. كما تم الاستفادة من المعلومات المتاحة عبر الإنترنت لتقديم الإطار النظري للدراسة.
- **المصادر الأولية:** اعتمد الباحث على استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بشكل مباشر من أفراد العينة، حيث تضمنت مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى استكشاف تأثير تغيير مدير المشروع على العوامل الأساسية للمشروع، وخاصة الجدول الزمني وجودة الأعمال أثناء تنفيذ مشروع إنشاء منشأة خاصة في مدينة الرياض.

11.1 أدوات الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة في الرياض والمتمثلة بالجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، جهة العمل، الوظيفة الحالية، منطقة العمل.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences – SPSS كما يلي:

- أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم المعرفة متوسط إجابات للعاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري استخدم لمعرفة تشتت إجابات للعاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.

- ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- الصدق الاتساق الداخلي والبنائي من خلال معامل ارتباط بيرسون.
- التكرارات والنسبة المئوية والاشكال البيانية.
- كرونباخ الفا واوميجا الموزونة.
- معادلة لاوشي.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقات بين المتغيرات.
- اختبار ت لعينتين مستقلتين.
- الوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
- التابع.
- اختبار تحليل التباين الأحادي.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

13.1 حدود البحث

- **المجال المكاني:** طبقت هذه الدراسة على المشاريع الإنشائية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- **المجال البشري:** أجريت الدراسة على عينة عشوائية البسيطة في مؤسسة انشاءات المتنى للمقاولات في المشاريع الإنشائية في منطقة الرياض.
- **المجال الزمني:** تمت هذه الدراسة على خلال الفترة الزمانية من 2024-2025م.
- **المجال الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على أثر تغير مدير المشروع على عناصر المشروع (الجدول الزمني، وجودة الأعمال).

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد:

تُعتبر إدارة المشاريع منهجًا إداريًا متقدمًا يتطلب مهارات تنظيمية وإدارية استثنائية، تختلف تمامًا عن أساليب الإدارة التقليدية الهرمية. فهي تعتمد على أسلوب مرن في القيادة وثقافة تنظيمية تشجع على التعاون والابتكار. يتكون أي مشروع من مجموعة مترابطة من الأنشطة التي تحتاج إلى موارد متخصصة ومتنوعة من أجل تحقيق أهداف محددة، مع مراعاة القيود المتعلقة بالوقت، والتكلفة، والجودة.

يُعد مدير المشروع العنصر القيادي الأكثر تأثيرًا في نجاح المشروع، حيث يتولى مسؤولية التخطيط، والتنظيم، والإشراف على جميع مراحل المشروع بدءًا من الفكرة الأولى حتى اكتماله وتسليمه. يتطلب هذا الدور امتلاك خبرات ومهارات متعددة، أبرزها القدرة على تشكيل فريق عمل متكامل ومتخصص، وتحقيق التوازن بين مختلف محددات المشروع. تشمل مسؤوليات مدير المشروع أيضًا إعداد الميزانية، ووضع الجداول الزمنية، وضمان الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة، بالإضافة إلى اختيار الفريق المناسب لتنفيذ المشروع. نظرًا للطبيعة المؤقتة والفريدة للمشاريع، يُعد امتلاك مدير المشروع لمهارات أساسية أمرًا بالغ الأهمية لضمان تحقيق الأهداف ضمن حدود الوقت والتكلفة والجودة المطلوبة، مما يعزز فعالية التنفيذ ويُسهل في نجاح المشروع بشكل عام.

وتم تقسيم الفصل التالي إلى مبحثين على النحو التالي:

- المبحث الأول: مدير المشروع.
- المبحث الثاني: عناصر المشروع (الجدول الزمني وجودة الأعمال).

المبحث الأول: مدير المشروع

1.1.2 مقدمة:

يُعد اختيار مدير المشروع أحد القرارات الاستراتيجية الأكثر أهمية في مجال إدارة المشاريع، إذ إن فشل العديد من المشاريع يُعزى غالبًا إلى ضعف أو سوء في اختيار القائد المناسب. وعلى العكس من ذلك، حتى في ظل وجود تحديات معقدة أو ظروف طارئة، يمكن أن تُشكل كفاءة مدير المشروع وفاعلية قيادته العامل الحاسم في تجاوز العقبات وتحقيق النجاح.

من أبرز التحديات التي يواجهها مدير المشروع تمتعه بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ قرارات تتعلق بأولويات المشروع، وجدولة المهام، وإدارة الميزانية، وتحديد السياسات والأهداف. كما تقع على عاتقه مسؤولية الموازنة الدقيقة بين ثلاثية المشروع: الوقت، والتكلفة، ونطاق العمل. ولتحقيق إدارة فعالة، لا بد أن يمتلك مدير المشروع مجموعة متكاملة من المهارات الفنية والسلوكية التي تُمكنه من مواءمة متطلبات المشروع مع المهارات الأساسية المطلوبة، بما يعزز الأداء ويحقق نتائج ناجحة (منيرة، 2024).

تُعد إدارة المشاريع من المجالات المتطورة والضرورية في القطاع الإنشائي، حيث يمثل تنفيذ المشاريع العمرانية، كالمباني السكنية والتجارية، أحد تطبيقاتها المباشرة. ومع ذلك، يواجه هذا القطاع العديد من التحديات، أبرزها التأخير في الإنجاز والتسليم، وهي مشكلة متكررة في بيئة العمل. ويعود ذلك في الغالب إلى عوامل متعددة، من أهمها نقص الخبرة العملية، وضعف المعرفة بآليات إدارة المشاريع بفاعلية تضمن تحقيق العائد المطلوب ضمن المواصفات والمعايير المحددة (العامري، 2025).

وفي ظل تزايد الحاجة إلى كوادر مؤهلة في إدارة المشاريع، برزت أهمية توظيف مديري مشاريع يمتلكون خبرات متخصصة ومهارات احترافية. فنجاح المشروع يرتبط بقدرته المدير على تحقيق التكامل بين الجدول الزمني، والميزانية، والنطاق المتفق عليه، مع الحرص على بلوغ الأهداف بكفاءة عالية وفاعلية تنفيذية تضمن رضا جميع الأطراف المعنية.

2.1.2 تعريف مدير المشروع:

يعد مدير المشروع محوراً رئيساً في نجاح أي مشروع، إذ يضطلع بمجموعة من المسؤوليات المتكاملة التي تشكّل الأساس في تطبيق مبادئ إدارة المشاريع بطريقة علمية وعملية، خاصةً في المشاريع الحديثة ذات الطابع الابتكاري. فهو المعني بالتخطيط للمشروع، وتنظيم موارده، ومتابعة كافة مراحله التنفيذية لضمان اكتماله وتسليمه وفق الأهداف المحددة (العبيدي والفضل، 2010).

وقد عرّف الحمدي والقحطاني (2021) مدير المشروع (Project Manager) بأنه الشخص المسؤول عن إدارة وتخطيط المشروع، والإشراف على جميع العمليات المرتبطة به، لضمان إنجازه ضمن الإطار الزمني المحدد ووفق الميزانية المرسودة، ويبدأ دوره منذ مرحلة التخطيط الأولى ويمتد حتى اكتمال المشروع في مرحلته التنفيذية، حيث يتابع كافة الجوانب لضمان تحقيق النتائج المستهدفة بكفاءة وجودة عالية.

التعريف الإجرائي لمدير المشروع:

مدير المشروع هو الفرد المكلف بتخطيط، وتنظيم، وتنفيذ، ومتابعة جميع الأنشطة المرتبطة بالمشروع، بهدف تحقيق أهدافه ضمن الجدول الزمني والميزانية المحددين. ويتضمن دوره تحديد نطاق العمل، ووضع الأهداف والمهام، وتوزيع المسؤوليات على فريق العمل، ومراقبة التقدم المحقق، وتنسيق الجهود والأنشطة المختلفة لضمان تنفيذ المشروع بكفاءة وفعالية عالية.

3.1.2 مهام مدير المشروع:

- ما يقوم به مدير المشروع من أنشطة يومية لضمان تقدم المشروع، ويتولى مدير المشروع مجموعة من الأدوار والمهام الأساسية التي تضمن نجاح المشروع وتحقيق أهدافه بكفاءة. ومن أبرز هذه المهام ما يلي (عابد، 2011):

1. إدارة التكامل: تتمثل في تنسيق كافة العمليات والأنشطة الإدارية للمشروع، وربطها ضمن إطار موحد ومتكامل يضمن سير العمل بسلاسة، وتحقيق التوازن بين الجوانب التنفيذية والتنظيمية، بما يُسهم في إنجاح المشروع ككل.
2. إدارة نطاق العمل: تهدف إلى تحديد ما سيتم إنجازه داخل المشروع بدقة، من خلال تعريف المهام والأعمال المشمولة، واستبعاد ما هو خارج النطاق، مما يساعد في استخدام الموارد بكفاءة وتقادي الانحرافات غير المخططة.
3. إدارة الوقت: تركز على ضمان تنفيذ المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد، وتشمل تحديد الأنشطة، وتقدير الموارد والمدة الزمنية لكل نشاط، وتطوير الجدول الزمني وضبطه وفقاً لمتطلبات التنفيذ.
4. إدارة التكاليف: تتعلق بتقدير التكاليف اللازمة لكافة مراحل المشروع، ووضع ميزانية دقيقة، بهدف التحكم في النفقات، وضمان عدم تجاوز المخصصات المالية المخططة.
5. إدارة الجودة: تسعى إلى تطبيق معايير وإجراءات تضمن تحقيق مستويات عالية من الجودة في تنفيذ المشروع، من خلال اعتماد أدوات وتقنيات رقابية تضمن الامتثال للمعايير المعتمدة وتحقيق رضا أصحاب المصلحة.

إلى جانب المهام الأساسية، يضطلع مدير المشروع بمجموعة من المهام المساندة التي تُسهم في تعزيز كفاءة إدارة المشروع وتحقيق أهدافه بفعالية. تشمل هذه المهام ما يلي:

1. إدارة التواصل: تتضمن تصميم وتنفيذ خطة تواصل فعالة داخل المشروع، سواء بين الإدارة والموظفين أو مع الأطراف الخارجية مثل أصحاب المصالح، مع تحديد قنوات الاتصال المناسبة ونوعية المعلومات التي يجب تبادلها لضمان الشفافية وتقليل فرص حدوث سوء الفهم.
2. إدارة أصحاب المصالح: تهدف إلى بناء علاقات إيجابية ومتوازنة مع جميع الجهات ذات العلاقة بالمشروع، مثل الشركاء، العملاء، المستثمرين، والجهات التنظيمية، بما يضمن تلبية توقعاتهم والمساهمة في تحقيق الدعم المطلوب لإنجاح المشروع.
3. إدارة الموارد البشرية: تركز على استقطاب الكفاءات المناسبة، واختيار الموظفين المؤهلين، وتدريبهم وتطوير مهاراتهم، بالإضافة إلى تقديم الحوافز والمكافآت بما يعزز الأداء والإنتاجية، مع ضمان توزيع الأدوار بما يتناسب مع قدرات الفريق واحتياجات المشروع.
4. إدارة المشتريات: تتعلق بتخطيط وتنظيم عمليات الشراء والتوريد، بدءاً من تحديد احتياجات المشروع من المواد والخدمات، واختيار الموردين المناسبين، مروراً بمراقبة جودة المدخلات، وصولاً إلى ضمان الالتزام بالمعايير الفنية والمالية المعتمدة.

5. إدارة المخاطر: تشمل التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تؤثر سلبًا على سير المشروع، وتحليلها، وتطوير استراتيجيات فعالة للحد من آثارها أو تجنبها، مع إعداد خطط بديلة لضمان استمرارية العمل في حال ظهور مشكلات غير متوقعة.

وحسب ما ذكر دودين (2012) تتمثل مجموعة المهام الرئيسية التي يحظى بها مدير المشروع بالأولوية في عمله في النقاط التالية:

1. اختيار أعضاء فريق المشروع: يبدأ التخطيط بتكوين فريق العمل من الأفراد ذوي الكفاءات والخبرات المناسبة، حيث يُعد تشكيل الفريق خطوة أساسية تُمكن من توزيع المهام بكفاءة وتحقيق التكامل في تنفيذ الأنشطة.
2. إعداد الميزانية التقديرية للأولوية للمشروع: بعد تحديد نطاق المشروع وتكوين الفريق، يتم وضع تصور مالي مبدئي يشمل تقدير التكاليف اللازمة لمختلف مراحل التنفيذ، بما يضمن التحكم بالمصروفات منذ البداية.
3. وضع الجدول الزمني الأولي للأنشطة ومهام المشروع: يتبع إعداد الميزانية وضع خطة زمنية تفصيلية تحدد ترتيب الأنشطة ومددها الزمنية، مما يساعد في تنظيم الجهود ومراقبة التقدم بشكل فعال.
4. ضمان توفر الموارد والتسهيلات اللازمة للتنفيذ: يتم التأكد من جاهزية الموقع، وتوفير المعدات، والأدوات، والخدمات الداعمة التي يحتاجها الفريق للبدء بالتنفيذ دون تأخير.
5. ضمان التوريدات المبكرة وتقييم الموردين: تُستكمل الاستعدادات بالتأكد من وصول المواد والتوريدات الأساسية في الوقت المناسب، مع إجراء تقييم دقيق للموردين وفقًا لمعايير الجودة، والالتزام، والموثوقية لضمان حسن سير المشروع.

4.1.2 أهم عوامل تميز مدير المشروع الفعال في عملية إدارة المشروع

أفضل طريقة لفهم دور مدير المشروع هي مقارنته بالمدير الوظيفي، الذي يشرف على أحد الأقسام المتخصصة في المنظمة مثل الهندسة أو التسويق أو التمويل (الحمدي والقحطاني، 2021).

- المدير الوظيفي: يتميز بامتلاكه معرفة متخصصة وعميقة في مجال محدد، ويُشرف على الأنشطة الفنية والإدارية ضمن قسمه أو تخصصه. تتركز مهاراته حول التحليل الفني وحل المشكلات التقنية استنادًا إلى خبرته التخصصية، ويُعد مرجعًا في مجاله داخل المؤسسة.

- مدير المشروع: يمتلك رؤية شمولية وخبرة متعددة التخصصات، إذ يُشرف على أنشطة تشمل أكثر من مجال وظيفي. يُعرف بقدرته على "التركيب" والتنسيق بين التخصصات المختلفة، معتمدًا على مهارات إدارية وتواصلية عالية. يُسهّل التعاون بين الفرق المتنوعة، حتى في مجالات لا يمتلك فيها معرفة فنية عميقة، ويقود المشروع نحو تحقيق أهدافه ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددة.

الاختلافات بين مدير المشروع والمدير الوظيفي تشمل (الحمدي والقحطاني، 2021):

1. طبيعة الدور والمهام:

- المدير الوظيفي يركّز على إدارة الأنشطة الروتينية اليومية داخل قسمه، ويُعد مشرفًا مباشرًا على العمليات الفنية المتخصصة.
- مدير المشروع يقود مبادرات مؤقتة تتطلب التغيير والإبداع، ويعمل على تحقيق نتائج نهائية تتجاوز المهام الروتينية.

2. النجاح ومؤشرات الأداء:

- يُقاس نجاح المدير الوظيفي بمدى تحقيق أهداف قصيرة المدى وتحسين أداء القسم.
- أما نجاح مدير المشروع فيُقاس بقدرته على إنجاز المشروع بالكامل ضمن الإطار الزمني والميزانية والجودة المحددة.

3. الصلاحيات وسلطة اتخاذ القرار:

- المدير الوظيفي يعمل ضمن صلاحيات محددة وفقًا للهيكل التنظيمي الرسمي.
- مدير المشروع يمتلك صلاحيات مرنة ومرتبطة مباشرة بإدارة المشروع وتنسيقه مع الإدارة العليا.

4. التعامل مع التغيرات:

- يتعامل المدير الوظيفي مع بيئة عمل مستقرة نسبيًا وأقل عرضة للتغيير.

- في المقابل، يواجه مدير المشروع بيئة ديناميكية تتطلب التعامل المستمر مع حالات عدم اليقين والمتغيرات الخارجية.

5. المنهجية والنهج الإداري:

- المدير الوظيفي يتبع منهجاً تحليلياً يركز على التفاصيل التخصصية.
- بينما يتبنى مدير المشروع منهجاً شمولياً قائماً على التفكير بالنظام الكامل وتكامل العناصر.

6. المسؤولية القيادية:

- تتمثل مسؤولية المدير الوظيفي في رفع كفاءة العمل داخل قسمه وتحسين الإنتاجية.
- أما مدير المشروع فيتحمل مسؤولية أوسع تشمل التنسيق بين الفرق، حل النزاعات، وتحفيز الأعضاء نحو هدف مشترك.

7. الدور التفاعلي والإشرافي:

- يعمل المدير الوظيفي كمشرف تقني مباشر ضمن مجال تخصصه.
- في حين يقوم مدير المشروع بدور مسهل، يربط بين تخصصات مختلفة، ويحدد متطلبات العمل، ويؤمن الموارد اللازمة للتنفيذ.

إجمالاً، يتطلب نجاح مدير المشروع الجمع بين المهارات الإدارية والتنسيقية لتحقيق الأهداف النهائية للمشروع من خلال قيادة فريق متعدد التخصصات في بيئة تتسم بالتغيير المستمر.

5.1.2 مسؤوليات مدير المشروع

أولاً: مسؤوليات مدير المشروع في مجال التخطيط (لزهرة، 2019):
يتحمل مدير المشروع مجموعة من المسؤوليات التخطيطية التي تُعد من العوامل الأساسية لضمان نجاح المشروع وتحقيق أهدافه. وتتمثل أبرز هذه المسؤوليات في:

1. تحليل المشروع وتجزئته: يبدأ مدير المشروع بتفصيل مكونات المشروع إلى وحدات عمل فرعية ضمن هيكل تجزئة العمل (WBS – Work Breakdown Structure)، مما يسهم في تسهيل إدارة الأنشطة وتوزيع المهام.
2. إعداد خطة متكاملة للأنشطة: يقوم بوضع شبكة مترابطة للأنشطة المشروع لضمان تنفيذها بشكل فعال، مع تحديد تسلسلها الزمني وتبعيتها.
3. جدولة وتتابع المهام: يُعد جدولاً زمنياً يوضح ترتيب تنفيذ المهام المختلفة، ويحدد الوقت المطلوب لكل نشاط بهدف ضمان التنظيم والانضباط في سير العمل.
4. إعداد التعديلات والتفسيرات اللازمة: يوفر مدير المشروع التوضيحات والتعديلات الضرورية أثناء تنفيذ المشروع، بما يضمن وضوح الرؤية لجميع المعنيين وتقادي أي غموض في مراحل التنفيذ.

ثانياً: مسؤوليات مدير المشروع في مجال التنظيم (حمدي، 1995)

- تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع: يقوم مدير المشروع بوضع هيكل تنظيمي يتوافق مع طبيعة المشروع وحجمه وأهدافه، بما يضمن وضوح خطوط السلطة والمسؤولية.
- اختيار فريق العمل: يتم اختيار أعضاء الفريق وفقاً لمتطلبات المشروع والمهارات والكفاءات المتاحة، مع مراعاة التخصصات الفنية والإدارية اللازمة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.
- تحديد المسؤوليات ومجالات التخصص: يُحدد لكل عضو في الفريق دوره بدقة، ويُبين مجال تخصصه لضمان وضوح المهام وتجنب التداخل بين الأدوار.
- توزيع الأدوار وتعزيز التكامل: يعمل مدير المشروع على تنسيق العلاقات بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة الأم، وبين أصحاب المصلحة الخارجيين، بما يحقق التوازن والتكامل بين جميع الجهات المعنية.

ثالثاً: مسؤوليات مدير المشروع في مجال المتابعة والرقابة (لزهره، 2019)

1. يقوم مدير المشروع بتصميم وتوضيح مخطط جانتي الذي يُستخدم لمتابعة تقدم تنفيذ المشروع على مدار الوقت، مما يساعد في تحديد النقاط الزمنية المهمة والأنشطة المنجزة.
2. يُقدم تقارير منتظمة عن مستوى الإنجاز الفعلي للمشروع مقارنة بالخطة الزمنية المعتمدة، ليتمكن جميع الأطراف المعنية من متابعة سير العمل.
3. يقوم بوضع معايير دقيقة لتقييم الأداء ورصد التقدم، مع متابعة تطبيق هذه المعايير لضمان التنفيذ السليم وتحقيق الأهداف المطلوبة.

4. يُجري مقارنة مستمرة بين الأداء الفعلي للمشروع والأهداف المحددة مسبقاً، وذلك للتأكد من الالتزام بالخطة الأصلية والتعرف على أي انحرافات قد تحدث.
5. عند اكتشاف أي انحرافات أو مشكلات أثناء التنفيذ، يتخذ مدير المشروع الإجراءات التصحيحية الفورية لضمان تصحيح المسار وتحقيق الأهداف المنشودة.

رابعاً: مسؤوليات مدير المشروع تجاه الشركة الأم (معهد إدارة المشاريع الأمريكي)

1. تقديم تقارير دورية تشمل تقدم العمل، التكلفة، الجدول الزمني، والموارد.
2. إشعار الإدارة العليا بأي مخاطر أو تغييرات قد تؤثر على سير المشروع.
3. إدارة الموارد بكفاءة لضمان استخدامها الأمثل وتحقيق الأهداف.

وحسب ما ذكر دودين (2012) أهم مسؤوليات مدير المشروع الناجح في إدارة المشروع: تتعدد المسؤوليات التي يتحملها مدير المشروع وتتنوع بين عدة مجالات أساسية تساهم في نجاح تنفيذ المشروع. تنقسم هذه المسؤوليات وفقاً لما يلي:

أولاً: مسؤوليات مدير المشروع في مجال التخطيط

1. تحديد التغييرات والإيضاحات المتعلقة بمراحل المشروع والأنشطة اللازمة.
2. وضع خطط متابعة وجدولة الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع.
3. تحليل المشروع وتجزئته إلى أجزاء فرعية عبر هيكل تقسيم العمل (WBS).
4. تطوير شبكة إنجاز المشروع لضمان تنفيذ الأنشطة بشكل منظم.

ثانياً: مسؤوليات مدير المشروع في مجال التنظيم

1. إنشاء الخريطة التنظيمية للمشروع لتوضيح الأدوار والعلاقات.
2. تحديد المسؤوليات والاختصاصات لكل عضو من أعضاء فريق العمل.
3. تحديد الأدوار والعلاقات بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة وأطراف المشروع.
4. اختيار فريق العمل المناسب بناءً على متطلبات المشروع وكفاءاته.

ثالثاً: مسؤوليات مدير المشروع في مجال الرقابة والمتابعة

1. تقديم خريطة جانت (Gantt Chart) لتوضيح تقدم تنفيذ المشروع.
2. تقديم تقارير دورية لعرض تقدم العمل في الجوانب المختلفة للمشروع.
3. وضع معايير تقييم الأداء لضمان تنفيذ الأنشطة وفق المعايير المحددة.

رابعاً: مسؤوليات مدير المشروع تجاه المنظمة الأم

1. تقديم تقارير دورية للمنظمة الأم عن سير العمل في المشروع من حيث التكاليف والوقت والموارد.
2. إشعار المنظمة الأم بأي مخاطر أو مشاكل قد يواجهها المشروع، مع إعلام الإدارة العليا بالمستجدات في الوقت المناسب.

خامساً: مسؤوليات مدير المشروع تجاه المشروع نفسه

1. إدارة المشروع بكفاءة وفعالية، وضمان تنفيذ جميع الأنشطة بالطرق الأمثل.
2. تطبيق الأدوار الإدارية المختلفة مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لضمان تحقيق أهداف المشروع.

سادساً: مسؤوليات مدير المشروع تجاه فريق العمل

1. تحفيز الفريق باستمرار لضمان دافع عالٍ نحو إنجاز المهام بنجاح.
2. بناء روح التعاون والتنافس بين أعضاء الفريق لتحقيق المشروع في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة وضمن الميزانية المقررة.

5.1.2 مهارات مدير المشروع

يتطلب دور مدير المشروع مجموعة من المهارات المتنوعة التي تمزج بين المهارات التقنية والمهارات الإنسانية، ويعد التوازن بينهما أمراً أساسياً لضمان نجاح المشروع وتعزيز فاعلية القيادة. وتشمل أهم هذه المهارات ما يلي (عابد، 2011):

1. المهارات التقنية والفنية: يجب أن يكون لدى مدير المشروع معرفة قوية بالجوانب التقنية والفنية المتعلقة بالمشروع. هذه المهارات تمكنه من تحسين استخدام الموارد بشكل فعال والحفاظ عليها. كما يتطلب الأمر

إلمامًا بالأساليب الكمية، مثل النماذج الشبكية وبرمجيات إدارة المشاريع، التي تساهم في تسريع عمليات التخطيط والتنفيذ.

2. المهارات الإدارية: تتضمن المهارات الإدارية القدرة على تنسيق المشروع مع استراتيجية المؤسسة من خلال تطبيق وظائف الإدارة الأساسية، مثل التخطيط، والتنظيم، والجدولة، والرقابة. كما يجب على مدير المشروع إتقان الأساليب العلمية المستخدمة في هذه العمليات لضمان سير العمل بكفاءة وفعالية.

3. المهارات الإنسانية: نظرًا لأن مدير المشروع يعمل مع فريق متنوع من الأفراد في جميع مراحل المشروع، يجب أن يمتلك مهارات تواصل متميزة وقدرة على بناء علاقات إيجابية مع أعضاء الفريق. كما يجب عليه تشجيع بيئة عمل تشاركية وتعزيز روح الفريق، مما يساهم في ضمان التزام الجميع بمسؤولياتهم وتحقيق الأهداف المحددة.

وحسب ما ذكر دودين (2012) يجب على مدير المشروع أن يمتلك مجموعة من المهارات التقنية والإدارية والفكرية والإنسانية الضرورية لضمان نجاح المشروع بشكل متميز. تشمل هذه المهارات ما يلي:

1. مهارات القيادة: يتطلب الدور قدرة على التأثير والإلهام للآخرين من أجل دفع الفريق نحو النجاح، بما يتماشى مع أهداف المشروع والتوجيهات الاستراتيجية.

2. مهارات تحفيز الأفراد: يجب أن يتمتع مدير المشروع بقدرة على تحفيز فريق العمل لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية، مع الحفاظ على روح الفريق والمشاركة.

3. 8. الفهم الكامل للاقتصاديات المشروع: يتعين على مدير المشروع أن يكون لديه القدرة على تحليل وفهم الجوانب المالية والاقتصادية للمشروع واتخاذ القرارات المناسبة لضمان استدامة المشروع وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.

4. مهارات الاتصال: تتضمن القدرة على التواصل بفعالية مع جميع الأطراف المعنية في المشروع، سواء كانوا أعضاء في الفريق أو أصحاب المصلحة الخارجيين، لضمان وضوح المعلومات والتوجيهات.

مهارات حل الصراعات: يتعين على مدير المشروع أن يكون قادرًا على إدارة وحل النزاعات التي قد تنشأ داخل الفريق أو بين الأطراف المختلفة للمشروع، مما يضمن بيئة عمل متناغمة.

5. مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات: يجب أن يكون مدير المشروع قادرًا على اتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة لحل أي مشكلة قد تواجه المشروع، باستخدام أساليب تحليلية ورؤى استراتيجية.

6. الجدارة في التخطيط والسيطرة: تتمثل هذه المهارة في القدرة على وضع الخطط المبدئية ورصد تنفيذها بفعالية، لضمان سير العمل في المشروع حسب الجدول الزمني المحدد.

7. الفهم الكامل للتكنولوجيا: يتطلب الأمر الاطلاع الجيد على التقنيات المستخدمة في المشروع وفهم كيفية تطبيقها بالشكل الأمثل لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.

6.1.2 أهمية مدير المشروع:

يُعتبر مدير المشروع الشخص المسؤول بشكل أساسي عن ضمان تحقيق أهداف المشروع بنجاح، من خلال موازنة المتطلبات المتعلقة بالجودة، والوقت، والتكلفة. تشمل مهامه الرئيسية تحديد الاحتياجات، وتحديد أهداف واضحة وقابلة للتحقيق، والتأكد من توافق الخطط مع تطلعات الأطراف المعنية. يلعب مدير المشروع دورًا حيويًا في قيادة فرق العمل وضمان سير المشروع بسلاسة من بدايته حتى اكتماله، من خلال تعزيز التواصل والتنسيق بين مختلف العمليات مثل المشتريات، والتصميم، والتنفيذ. ولإدارة هذه المسؤوليات بفعالية، يجب أن يتمتع مدير المشروع بخبرة واسعة في مجالات متعددة مثل إدارة المشتريات، والمخاطر، والتواصل، وإدارة الموارد البشرية، والجودة، والتكلفة (العسيري، 2023).

7.1.2 تغيير مدير المشروع خلال مرحلة التنفيذ قد ينجم عن عدة أسباب، أبرزها (bakkah, 2025):

1. ضعف التواصل: يعتبر ضعف التواصل بين أعضاء الفريق ومدير المشروع سببًا رئيسيًا في حدوث مشكلات تتعلق بالثقة والشفافية، مما قد يتطلب استبدال المدير لتحسين بيئة العمل.
2. سوء إدارة أصحاب المصلحة: إذا لم يتم تحديد احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة بشكل فعال، فقد تحدث تعقيدات في المشروع، مما يستدعي تعيين مدير جديد لتحسين إدارة هذه العلاقات.
3. عدم وضوح الأهداف: قد يؤدي عدم تحديد الأهداف بشكل دقيق أو واضح إلى انحراف المشروع عن مساره، مما يتطلب تغيير القيادة لضمان تحقيق الأهداف المحددة.
4. زحف نطاق المشروع: التغييرات غير المنضبطة في نطاق المشروع يمكن أن تؤدي إلى تجاوز الجدول الزمني والميزانية، مما يستدعي تغيير المدير للسيطرة على الموارد وضبط النطاق.

5. سوء تقدير التكاليف والوقت: إذا كانت تقديرات التكاليف والوقت غير دقيقة، فإن المشروع قد يتأخر أو يتجاوز الميزانية، ويكون تغيير المدير ضروريًا لضمان تقديرات أكثر دقة وإدارة فعّالة.

8.1.2 تأثير تغيير مدير المشروع أثناء فترة انشاء المشروع:

إن تغيير مدير المشروع أثناء تنفيذه يؤثر بشكل ملحوظ على الجدول الزمني وجودة الأعمال، حيث يسبب اضطرابات في سير العمل، وتأخيرات في المواعيد النهائية، وزيادة في التكاليف نتيجة الحاجة إلى إعادة التوجيه والتكيف مع أسلوب الإدارة الجديد. علاوة على ذلك، قد يؤثر التغيير في القيادة على كفاءة فرق العمل والتواصل بين الأطراف المعنية، مما ينعكس سلبًا على الأداء العام للمشروع (Turner & Müller, 2005) كما أن غياب الاستمرارية في القيادة قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير متسقة، مما يؤثر سلبًا على تحقيق أهداف المشروع وجودة تنفيذه. (PMI, 2021)

المبحث الثاني: عناصر المشروع (الجدول الزمني وجودة الاعمال)

1.2.2 تمهيد

تعد إدارة المشروع من العمليات الأساسية التي تتطلب تنسيقًا دقيقًا بين العديد من العناصر الحيوية لضمان النجاح وتحقيق الأهداف المنشودة. ومن أهم هذه العوامل هما الجدول الزمني وجودة الأعمال. فالجدول الزمني يشكل الإطار الذي يحدد مواعيد تنفيذ المهام والأنشطة المختلفة، ويعتبر الالتزام به أمرًا حيويًا لضمان سير المشروع بسلاسة ودون تأخيرات قد تؤثر سلبًا على النتيجة النهائية. من ناحية أخرى، تمثل جودة الأعمال العنصر الذي يضمن أن تكون المخرجات وفقًا لأعلى المعايير، مما يساهم في رضا العملاء والمستفيدين. في هذا الفصل، سنتناول مفاهيم متعلقة بالجدول الزمني وكيفية تحديد معالمه، بالإضافة إلى مفاهيم جودة الأعمال خلال مراحل تنفيذ المشروع.

2.2.2 الجدول الزمني

الجدول الزمني (Schedule): يُعد الجدول الزمني الإطار الزمني الذي يتم تحديده لإنجاز المشروع والمهام المرتبطة به. يُعتبر الجدول الزمني أحد العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح المشروع، حيث يمثل خطة مفصلة لإدارة الوقت وتنفيذ الأنشطة المطلوبة في الوقت المحدد. يشمل الجدول الزمني تحديد الأنشطة المختلفة، ترتيبها الزمني، تقدير الوقت اللازم لكل نشاط، والموارد المطلوبة لتنفيذه. وفقًا للجوربي (2019)، تتضمن إدارة الجدول الزمني للمشروع عدة عمليات أساسية مثل وضع خطة لإدارة الجدول الزمني، تحديد الأنشطة، ترتيبها الزمني، تقدير مدة الأنشطة، وضع الجدول الزمني الفعلي، وأخيرًا مراقبته والتأكد من التقدم وتحديث الخطط عند الحاجة. تعتبر إدارة الجدول الزمني أداة حيوية لنجاح المشروع، حيث تساعد في تحديد الأولويات، وتقليل التأخيرات، وضمان تسليم المشروع في الوقت المحدد، مما يساهم في تعزيز فعالية العمليات وتقليل المخاطر المرتبطة بالتأخير (سليم، 2023).

3.2.2 مفهوم الجدول الزمني للمشروع

عرّف سليم (2023، ص. 44) الجدول الزمني على أنه: "خطة لإدارة الوقت الخاصة بالمشروع، والتي تتضمن أساليب الجدولة التقليدية التي تعتمد على مجموعة محدودة من الأشخاص الذين لديهم معرفة بالمهام التي يجب تنفيذها. وتهدف هذه الخطة إلى جعل الجدول الزمني أكثر واقعية قدر الإمكان، مع تحديد مدة كل نشاط والموارد اللازمة لإتمامه".

يعتبر الجدول الزمني أداة أساسية في إدارة المشاريع لضمان تحقيق الأهداف وفقًا للخطة الزمنية المحددة. فهو وثيقة تحدد تسلسل الأنشطة والمهام اللازمة لإتمام المشروع ضمن فترة زمنية محددة، ويشمل تواريخ البدء والانتهاؤ لكل نشاط، بالإضافة إلى تحديد العلاقات بين المهام والموارد المطلوبة. (PMI, 2021)

التعريف الإجرائي للجدول الزمني: الجدول الزمني للمشروع هو أداة تنظيمية تُستخدم لتخطيط ومراقبة سير العمل في المشروع. يتضمن تحديد الأنشطة والمهام التي يجب إنجازها، وترتيبها في تسلسل زمني محدد، مع تخصيص الموارد والوقت اللازم لكل مهمة من أجل إتمام المشروع ضمن الإطار الزمني المتفق عليه،

عادةً ما يشمل الجدول الزمني تواريخ البدء والانتهاؤ لكل نشاط، مع تحديد التبعيات بين الأنشطة، واحتساب الفترات الزمنية اللازمة لإتمام المهام.

4.2.2 إدارة الجدول الزمني للمشروع

إدارة الجدول الزمني للمشروع هي عملية حيوية تهدف إلى ضمان إنجاز المشروع في الوقت المحدد. تتضمن هذه العملية مجموعة من الخطوات الأساسية التي تضمن تنظيم وتنسيق سير العمل بكفاءة، وفقاً للجبوري (2019) كما يلي:

1. وضع خطة إدارة الجدول الزمني :

- تحديد الإجراءات والسياسات اللازمة لتخطيط وتنفيذ ومراقبة الجدول الزمني.
- إنشاء وثائق توضح كيفية إدارة الجدول الزمني طوال فترة المشروع.

2. تحديد الأنشطة :

- تحديد جميع المهام والإجراءات الضرورية لإنجاز المشروع.
- توثيق هذه المهام بشكل واضح ومفصل.

3. تسلسل الأنشطة :

- تحديد العلاقات بين الأنشطة المختلفة وتحديد ترتيب تنفيذها.
- توضيح كيفية اعتماد الأنشطة على بعضها البعض.

4. وضع الجدول الزمني :

- تحليل تسلسل الأنشطة وتقدير مدتها وتحديد الموارد المطلوبة.
- إنشاء نموذج زمني شامل يوضح مسار المشروع ويسمح بمراقبته والتحكم فيه.

5. التحكم بالجدول الزمني :

- مراقبة تقدم المشروع بشكل مستمر.
- تحديث الجدول الزمني عند الحاجة وإدارة أي تغييرات تطرأ عليه.

6. تقدير مدة الأنشطة :

- تحديد الوقت اللازم لإكمال كل نشاط.
- الأخذ في الاعتبار الموارد المتاحة عند تقدير المدة.

1.2.2 أهمية الجدول الزمني للمشروع:

يُعتبر الجدول الزمني للمشروع من الركائز الأساسية التي ينبغي مراعاتها خلال مرحلة التخطيط، إذ يقدم فوائد متعددة في مجالات مختلفة. بدءًا من تأثيره على أداء فريق العمل، وصولاً إلى تسهيل إدارة ومتابعة المشروع، وتنظيم توزيع الموارد وتحديد التكاليف المقررة. يمكن تلخيص أهمية الجدول الزمني للمشروع في النقاط التالية: (سكريد، 2023):

1. إدارة المعلومات المعقدة: في المشاريع الكبيرة والمعقدة، يصبح من غير الممكن الاعتماد على الأدوات البسيطة أو الأوراق لتنسيق الأعمال. لذلك، يحتاج المشروع إلى جداول زمنية أو مخططات تُسهل تنظيم الوقت. هذه الجداول توفر صورة شاملة للأنشطة المرتبطة بالمشروع، مما يساهم في اتخاذ قرارات سريعة وفعالة تساهم في تسريع سير العمل، شريطة أن تكون مصممة بشكل احترافي.

2. تجنب عبء العمل الإضافي: يساعد الجدول الزمني في توزيع المهام بين الموظفين بشكل منظم، مما يقلل من احتمال حدوث التداخل أو الإرهاق بسبب تعدد المهام في وقت واحد. كما يساهم في تخصيص الموارد بكفاءة، وبالتالي يمنع تحميل الموظفين بأعباء إضافية ويقلل من التكاليف المرتبطة بذلك.

3. تحسين إنتاجية الفريق: يُعد الجدول الزمني أداة فعالة لتنظيم سير العمل بين أعضاء الفريق، حيث يوفر لهم معلومات موحدة حول تقدم المشروع. بفضل ذلك، يكون كل فرد على دراية بالتحديات والتطورات الحاصلة، مما يساعد في التنبؤ بالخطوات المقبلة بناءً على تسلسل منطقي. هذا التنسيق بين الأعضاء يُقلل من تضارب أوقات العمل ويُعزز من كفاءة الإنتاجية.

4. تعيين ارتباطات المهام: يساهم الجدول الزمني في توضيح العلاقات بين المهام المختلفة وكيفية إتمامها، بالإضافة إلى تحديد الشروط اللازمة لاستكمال كل مهمة. يظهر تأثير الجدول الزمني بوضوح في المشاريع الكبيرة التي تضم العديد من المهام، خاصة عند استخدام برامج حاسوبية مثل "مخطط جاننت" في أدوات إدارة المشاريع مثل MS-Project أو Primavera، حيث يمكن تخصيص الارتباطات بين المهام بسهولة.

5. تسهيل متابعة الأعمال: يُعد الهدف الرئيسي من الجدول الزمني هو تقسيم المشروع إلى وحدات عمل مرتبة بشكل منظم، مما يسمح بإدارة كل جزء على حدة. هذا التنظيم يُسهل على مدير المشروع متابعة سير العمل بشكل مستمر، ويقلل من الوقت والجهد المطلوبين لإتمام إدارة المشروع وتنفيذه، مما يرفع من كفاءته.

5.2.2 جودة الأعمال:

جودة الأعمال (Quality) : تُعبّر عن مدى تحقيق المشروع للمتطلبات والمعايير المحددة لضمان تنفيذ الأعمال بما يتماشى مع المواصفات المطلوبة.

إدارة جودة المشروع تعني تبني ثقافة الجودة في جميع جوانب المشروع، سواء كانت مادية، بشرية، تكنولوجية، أو تنظيمية، ضمن إطار إدارة يهدف إلى تحقيق الجودة في جميع مراحل المشروع. هذا المفهوم يلقي اهتمامًا كبيرًا من قبل العديد من المؤسسات التي تنفذ المشاريع، حيث تسعى معظم هذه المؤسسات لتبني استراتيجيات تنافسية تستند إلى إدارة فعّالة لجميع جوانب الجودة وأبعادها.

تشير إدارة الجودة إلى نظام متكامل يشمل مجموعة من الفلسفات الفكرية، الأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المنشودة، مع زيادة مستوى رضا كل من العميل والموظف. يعتمد هذا النظام على التحسين المستمر في المؤسسة وزيادة فعاليتها، بالإضافة إلى تعزيز المشاركة الجماعية لصالح الشركة، تطوير الموظفين، وتحسين نوعية الحياة في المجتمع. كما يشمل نظامًا تقنيًا موجهًا لإبلاغ الموظفين بما هو مطلوب لتحقيق الجودة في المنتجات والخدمات، ويؤثر في سلوكهم لأداء المهام وفقًا لمعايير الجودة المحددة (الحياصات، 2021).

أما جودة الأداء، فهي تعني درجة إتمام الفرد للمهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية. تُعدّ جودة الأداء من المؤشرات الرئيسية لقياس كفاءة العاملين وقدرتهم على تحقيق الإنجاز المطلوب. وتعتمد جودة الأداء بشكل أساسي على توفر أفراد ذوي كفاءة عالية قادرين على إتمام المهام الوظيفية بأعلى مستوى من الجودة. يتم التعبير عن تأثير هذه الجهود من خلال القدرات والفهم الواضح للدور أو المهام، مما يشير إلى مدى نجاح الفرد في إتمام المسؤوليات المقررة له (سليمان، 2021).

6.2.2 مفهوم الجودة:

الجودة قد تُشير إلى تحسين المنتج، أو التحكم في وقت تنفيذ المشروع، أو الابتكار الجذري. تعكس الجودة عدة مفاهيم، مثل المطابقة للمواصفات أو التميز في تحقيق رضا العملاء. كما يمكن اعتبارها مجموعة من الخصائص الوظيفية أو الفنية التي يتمتع بها المنتج. في هذا السياق، يبرز المدخل التسويقي كمقارنة واقعية لمفهوم الجودة، حيث يتم تقييم الجودة بناءً على قدرة المنتج على تلبية متطلبات السوق وتحقيق رضا العملاء (العزاوي، 2005).

المفهوم التكاملي للجودة:

تختلف معايير تقييم الجودة حسب خلفية الأفراد الذين يتعاملون معها. أما النظرة الحديثة للجودة، فهي تركز على الأبعاد الثلاثة للجودة بسبب تأثيرها المتبادل، مما يسهم في تعزيز الفهم الحقيقي والموضوعي للعمليات المرتبطة بالجودة في جميع جوانب التنظيم. وتتمثل هذه الأبعاد في (المنيف، 1998):

- جودة المطابقة: تعني مدى توافق المنتج الفعلي مع متطلبات وخصائص التصميم. تعكس مدى نجاح تحقيق مستوى الجودة المحدد في المنتج الفعلي. كما يلعب المورد دوراً حاسماً في هذه المرحلة، إذ إن أسلوب الجودة المعتمد في المطابقة يؤثر بشكل كبير على تكلفة المنتج.
- جودة التصميم: تشير إلى الخصائص المحددة للمنتج أو العملية ضمن إطار تكلفة وسوق معين. وهي مقياس لمدى توافق التصميم مع المواصفات الوظيفية والجمالية المتفق عليها.

- جودة الأداء :تشير إلى مدى نجاح المنتج في السوق أو سرعة قبول السوق للمنتج الجديد عند استخدامه. تعبر عن درجة الرضا أو عدم الرضا، ويمكن تمثيلها بالعلاقة التالية :جودة الأداء = جودة التصميم + جودة المطابقة.

من هنا، نلاحظ أن التغذية العكسية تلعب دورًا أساسيًا في تقييم مدى نجاح الأبعاد الثلاثة للجودة. يمكن تعديل أي من هذه الأبعاد أثناء أو بعد تسويق المنتج بناءً على ردود الفعل المستخلصة من السوق والعملاء.

7.2.2. معايير جودة المشاريع:

يتضح وجود ترابط وثيق بين تعريف الجودة وخصائص المشروع، الأمر الذي يجعل من الضروري تحديد مجالات هذه الخصائص بدقة. وفي هذا السياق، تم اعتماد مجموعة من المعايير لتقييم جودة المشاريع، كما ورد في (لزهره، 2019)، وتشمل ما يلي:

- المظهر والجمالية: يتعلق بجاذبية التصميم الهندسي والجمالي للمشروع، ومدى تأثيره على الانطباع العام لدى المستخدمين.
- الأداء: يُقصد به الخصائص الجوهرية للمشروع أو المنتج، والتي تشكل الأساس الذي يعتمد عليه العميل عند اتخاذ قرار الشراء.
- المتانة: تعبر عن العمر التشغيلي المتوقع للمشروع أو المنتج، آخذةً في الاعتبار الظروف والعوامل المحيطة به.
- الموثوقية: تشير إلى قدرة المشروع على العمل بكفاءة عالية دون أعطال أو خلل خلال فترة زمنية محددة.
- القابلية للصيانة: تتعلق بسهولة وسرعة إجراء عمليات الصيانة، بالإضافة إلى تكاليف الإصلاح وإمكانية الحفاظ على جودة الأداء، أما في مشاريع الخدمات، فتختلف معايير الجودة قليلاً لتناسب طبيعة هذا النوع من المشاريع، ومن أبرزها:

- توحيد أسلوب تقديم الخدمة :لضمان تحسين جودة التفاعل بين جميع الأطراف المعنية.
- سهولة الوصول إلى الخدمة :أي مدى سهولة حصول العملاء على الخدمة المطلوبة دون تعقيد.

- درجة الاستجابة والملموسية: وتعني سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء، إلى جانب وضوح النتائج وملموسيتها بالنسبة لهم.

8.2.2 أهمية جودة الأعمال:

تُعد جودة الأعمال من الأهداف الجوهرية التي تسعى إلى تحقيقها جميع المنظمات، سواء في القطاع العام أو الخاص، لما لها من دور محوري في تعزيز الكفاءة والتميز. ويمكن تلخيص أهمية الجودة في النقاط التالية، كما ورد في (بودرسة، 2013):

1. التنافسية في السوق العالمية: في ظل التغيرات السياسية والاقتصادية، وضمن بيئة العولمة والانفتاح التجاري، أصبحت الجودة عاملاً حاسماً في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. فالتركيز على الجودة يساهم في تطوير الاقتصاد، ويمنح المنظمات فرصة للحصول على موقع متقدم في السوق العالمي.
2. تعزيز سمعة المنظمة: تُبنى سمعة المنظمة أو المشروع بشكل أساسي على جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها. ويتجلى ذلك في مستوى العلاقة مع الموردين، وكفاءة ومهارات العاملين، إلى جانب حرص المنظمة على تلبية تطلعات العملاء واحتياجاتهم.
3. حماية المستهلك: إن التزام المنظمة بمعايير الجودة وتطبيق المواصفات القياسية يساهم في حماية العملاء من الغش التجاري، ويُعزز من ثقتهم بالمنتج أو الخدمة المقدمة، مما يُقوّي العلاقة بين المنظمة وزبائنهم ويُشجع على ولاء طويل الأمد.
4. خفض التكاليف وزيادة الحصة السوقية: يُساهم الالتزام بالجودة منذ المراحل الأولى للإنتاج في الكشف المبكر عن الأخطاء ومعالجتها، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف الناتجة عن العيوب. كما أن تحسين كفاءة استخدام الآلات والمعدات يقلل من فترات التوقف، الأمر الذي يعزز من ربحية المنظمة ويزيد قدرتها على المنافسة.
5. المسؤولية القانونية المرتبطة بالجودة: تتحمل المنظمات، سواء كانت صناعية أو خدمية، المسؤولية القانونية في حال تسبب منتجاتها أو خدماتها بأضرار للمستهلكين، خصوصاً عند الإخلال بمستوى الجودة المطلوب، ورغم أن هذا المفهوم قد لا يُطبّق بشكل صارم في بعض البلدان مثل فلسطين، إلا أن من الضروري توعية أصحاب المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر بأهمية هذا الجانب القانوني.

❖ الخلاصة

تشير الأدبيات إلى أن استقرار الإدارة يُعد من العوامل الأساسية في ضمان الالتزام بالجدول الزمني للمشروعات. فاستمرار نفس الفريق الإداري يساهم في تنفيذ المهام بكفاءة أعلى، ويقلل من احتمالية حدوث التأخيرات. كما يُعزز الاستقرار الإداري فعالية التواصل داخل الفريق، ما يؤدي إلى تنسيق أفضل وتجنب الفوضى الناتجة عن التغييرات الإدارية المتكررة. ويؤكد الدليل المعرفي لإدارة المشاريع أن استقرار الفريق يساهم في تحقيق الأهداف الزمنية وتقليل المخاطر المرتبطة بالتأخير (King Saud University, n.d).

من جهة أخرى، يُعد مدير المشروع عنصرًا محوريًا في ضبط جودة الأداء وضمان الالتزام بالمعايير خلال مختلف مراحل التنفيذ. وتتضمن مسؤولياته إعداد خطط الجودة، متابعة تنفيذها، مراقبة الأداء بشكل مستمر، والتدخل لتصحيح الانحرافات عند الحاجة. وتظهر دراسة (Turner & Müller, 2005) أن كفاءة مدير المشروع في إدارة الجودة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بنجاح المشروع وتحقيق أهدافه.

أما تغيير مدير المشروع أثناء التنفيذ، فقد يؤدي إلى اضطرابات في سير العمل، تؤثر سلبًا على التنسيق، وتسهم في تأخر اتخاذ القرارات، إضافة إلى صعوبة نقل المعرفة بين المديرين المتعاقبين. وقد خلُصت دراسة (Zwikaël et al., 2018) إلى أن عدم استقرار القيادة يُضعف الأداء العام، ويرفع من احتمالية عدم الالتزام بمعايير الجودة، مما يؤدي إلى إعادة العمل، وارتفاع التكاليف، وتأخر التسليم.

يُعد كل من الجدول الزمني وجودة الأعمال من الركائز الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في مدى نجاح المشاريع. إذ يُحدد الجدول الزمني تسلسل الأنشطة والمراحل الزمنية اللازمة لإنجاز المشروع، مما يُساهم في تحسين إدارة الموارد وتقادي التأخيرات التي قد تؤدي إلى ارتفاع التكاليف أو الإخلال بالالتزامات التعاقدية. (PMI, 2021) في المقابل، تمثل جودة الأعمال عنصرًا محوريًا في ضمان تلبية متطلبات المشروع، والامتثال للمواصفات والمعايير المعتمدة، الأمر الذي يعزز من رضا أصحاب المصلحة، ويقلل من احتمالات إعادة العمل، وبالتالي يُساهم في رفع الكفاءة التشغيلية وضبط التكاليف (Kerzner, 2017) ومن هنا، فإن تحقيق التوازن بين الالتزام الزمني وجودة التنفيذ يُعد عاملاً حاسماً في الوصول إلى أهداف المشروع بكفاءة وفعالية.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية الدراسة

1.2 مقدمة

اعتمدت الدراسة على منهجية الدراسة المتمثلة بالمنهج الوصفي التحليلي والذي يوصف الظاهرة كما هي في الواقع من خلال الاستعانة بأداء الدراسة الرئيسية المتمثلة بالاستبانة، وتتطرق الباحثة في هذا الفصل مجتمع الدراسة ونسبة الاسترداد، ومن ثم وصف مكونات الاستبانة، وأخيراً التحقق من مصداقية وثبات الاستبانة، وسيتم تحليل هذه البيانات من خلال برنامج (SPSS V 25).

2.3 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة في منهجية على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لدراسة "تأثير تغيير مدير المشروع على الجدول الزمني وجودة الأعمال أثناء فترة حياة مشروع انشاء منشأة خاصة بمدينة الرياض (دراسة حالة مؤسسة انشاءات المثنى للمقاولات)"

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون إطار عام مجتمع الدراسة من شركات المقاولات في السعودية_ الرياض متمثلة بمؤسسة انشاءات المثنى للمقاولات، حيث يمثل افراد مجتمع الدراسة من (200) موظف حسب احصائيات صادرة عن شؤون الموظفين للمؤسسة لعام 2025، واعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة باستخدام معادلة ريتشارد جيجر عند نسبة خطأ (5%)، حيث بلغ حجم العينة (132) موظف، ومن ثم قام الباحث بتوزيع (132) استبانة من خلال فورم جوجل الالكتروني على عينة الدراسة، وتم استرداد (105) استبانة خلال الفترة الزمنية ما بين 7 مارس حتى 11 مارس 2025، بنسبة استرداد بلغت (79.54%) وتعتبر هذه النسبة ممتازة ويمكن للباحث تحليل النتائج وتعميمها.

4.3 محتوى الاستبانة:

تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين وهما:

✓ القسم الأول: الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية).

✓ القسم الثاني: يتكون هذا القسم من محورين رئيسيين، يتمثل المحور الأول (المتغير المستقل: تغير مدير المشروع) ويتكون من (7) فقرات، بينما يتمثل المحور الثاني (المتغير التابع: عناصر المشروع مكون من الجدول الزمني وجودة الأعمال) ويتكون هذا المحور من (14) فقرة.

5.3 الصدق والثبات الاستبانة

1.5.3 صدق المحكمين:

قام الباحث بتصميم وتطوير أداء الدراسة المتمثلة بالاستبانة. ومن ثم تم تقديم الاستبانة بشكلها الأولي على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المجالات الإحصائية والإدارية، وعددهم (5) (مرفق ملحق بأسماء المحكمين). ومن ثم ابدأوا المحكمين ملاحظات وتعديلات في الاستبانة، وتم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات وتعديلات المحكمين بعين الاعتبار، وبعد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي تم توزيعها على الموظفين العاملين بمؤسسة انشاءات المثني للمقاولات (مرفق ملحق الاستبانة النهائية للتوزيع). إضافة الي التأكد من قوة الاستبانة تم الاستعانة بمعادلة لاوشي للتأكد من صدق المحكمين، حيث بلغت النسبة 0.96، وتشير هذه النسبة الي قوة الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

2.5.3 صدق البنائي:

يقيس صدق البنائي بين الارتباط او الاتساق بين الابعاد والدرجة الكلية للمتغير من خلال التحقق من هذا المعيار قام الباحث باستخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون والجدول رقم (1) يوضح النتائج.

الجدول رقم (1): يوضح نتائج الصدق البنائي لمتغيرات الدراسة

المتغير	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	عدد
الأول	تغير مدير المشروع	0.923**	105
الثاني	الجدول الزمني	0.956**	105
الثالث	جودة الأعمال	0.755**	105

** ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.01

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (1) الي تحقق معيار الصدق البنائي، حيث بلغ جميع مستويات الدلالة اقل من 0.05 وكذلك بلغ قيم معاملات الارتباط يزيد عن 0.4، حيث نستنتج وجود ارتباط او اتساق بين متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للمتغير للاستبانة.

3.5.3 ثبات الاستبانة

قام الباحث بالتأكد من معايير الثبات من خلال معيار الاتساق الداخلي ومعيار كرونباخ الفا واوميجا الموزونة وفيما يلي عرض للنتائج:

معيار الاتساق الداخلي:

يعتبر مقياس صدق الاتساق الداخلي من المعايير المهمة لقياس جودة الاستبانة من خلال التحقق من هذا المعيار قام الباحث باستخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون والجدول رقم (2) يوضح النتائج.

الجدول رقم (2): يوضح نتائج معيار صدق الاتساق الداخلي لتغير مدير المشروع

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة ارتباط بيرسون	الفقرة
معنوي	0.000	0.796**	1. يؤدي تغيير مدير المشروع إلى تأخير في تنفيذ الأنشطة المجدولة بسبب الحاجة إلى إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات.
معنوي	0.00	0.815**	2. يؤثر تغيير مدير المشروع سلبًا على الالتزام بالمواعيد النهائية المحددة في الجدول الزمني.
معنوي	0.000	0.856**	3. يؤدي تغيير مدير المشروع إلى إعادة تخطيط الجدول الزمني، مما قد يسبب تعطيلًا في مراحل المشروع.
معنوي	0.000	0.628**	4. يتسبب تغيير مدير المشروع في تأخير الموافقات واتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى تأخير إنجاز المهام.
معنوي	0.000	0.896**	5. يساهم تغيير مدير المشروع في إضعاف التنسيق بين الفرق العاملة، مما يؤدي إلى بطء في تنفيذ الأعمال.
معنوي	0.000	0.696**	6. غالبًا ما يؤدي تغيير مدير المشروع إلى زيادة عدد الاجتماعات والمناقشات التوضيحية، مما يستهلك وقتًا إضافيًا ويؤخر العمل.
معنوي	0.000	0.842**	7. يترتب على تغيير مدير المشروع بطء في التعامل مع المشكلات الطارئة، مما يؤدي إلى تعطيل سير المشروع.

** ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.01

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (2) الي تحقق معيار صدق الاتساق الداخلي لجميع فقرات المحور الأول "تغير مدير المشروع" وذلك لان قيم مستويات الدلالة اقل من 0.05، ويعتبر معيار القبول والرفض لصدق الاتساق الداخلي هو (قيمة معامل الارتباط يزيد عن 0.4 ومستوى الدلالة اقل من 0.05).

الجدول رقم (3): يوضح نتائج معيار صدق الاتساق الداخلي الجدول الزمني

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة ارتباط بيرسون	الفقرة
معنوي	0.000	0.911**	1. يؤثر تغيير مدير المشروع على الالتزام بالجدول الزمني المحدد للمشروع.
معنوي	0.00	0.957**	2. يؤدي تغيير مدير المشروع إلى تأخير في تنفيذ الأنشطة الرئيسية وفقًا للجدول الزمني.
معنوي	0.000	0.728**	3. يؤثر تغيير مدير المشروع على إعادة تخطيط الجدول الزمني للمشروع.
معنوي	0.000	0.757**	4. يؤدي تغيير مدير المشروع إلى زيادة فترات التأخير بين مراحل المشروع.
معنوي	0.000	0.947**	5. يؤثر تغيير مدير المشروع على القدرة على تنفيذ المهام في الوقت المحدد.
معنوي	0.000	0.888**	6. يتسبب تغيير مدير المشروع في حدوث تأخيرات غير متوقعة في مراحل المشروع.
معنوي	0.000	0.526**	7. يؤدي تغيير مدير المشروع إلى اضطرابات في ترتيب وتوقيت تنفيذ المهام والأنشطة في المشروع.

** ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.01

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (3) الي تحقق معيار صدق الاتساق الداخلي لجميع فقرات المحور الثاني "الجدول الزمني" وذلك لان قيم مستويات الدلالة اقل من 0.05، ويعتبر معيار القبول والرفض لصدق الاتساق الداخلي هو (قيمة معامل الارتباط يزيد عن 0.4 ومستوى الدلالة اقل من 0.05).

الجدول رقم (5): يوضح نتائج معيار صدق الاتساق الداخلي جودة الأعمال

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة ارتباط بيرسون	الفقرة
معنوي	0.000	0.789**	1. يؤدي تغيير مدير المشروع إلى انخفاض جودة تنفيذ الأعمال بسبب تغير أساليب الإدارة.
معنوي	0.00	0.706**	2. يؤثر تغيير مدير المشروع على مدى التزام الفريق بالمعايير والمواصفات الفنية.
معنوي	0.000	0.928**	3. يؤدي تغيير مدير المشروع إلى زيادة الأخطاء في التنفيذ نتيجة لضعف الإشراف.

معنوي	0.000	0.805**	4. يتسبب تغيير مدير المشروع في تباين مستوى الجودة بين مراحل المشروع.
معنوي	0.000	0.823**	5. يتسبب تغيير مدير المشروع في تأخير عمليات الفحص والموافقة على الأعمال المنجزة.
معنوي	0.000	0.545**	6. يؤثر تغيير مدير المشروع على التنسيق بين فرق العمل، مما يؤثر على جودة الأداء.

** ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.01

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (5) الي تحقق معيار صدق الاتساق الداخلي لجميع فقرات المحور الثالث "جودة الأعمال" وذلك لان قيم مستويات الدلالة اقل من 0.05، ويعتبر معيار القبول والرفض لصدق الاتساق الداخلي هو (قيمة معامل الارتباط يزيد عن 0.4 ومستوى الدلالة اقل من 0.05).

معيار كرونباخ الفا واوميجا الموزونة:

جدول (5): يوضح نتائج الثبات من خلال مؤشرات كرونباخ الفا واوميجا الموزونة

وصف المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	اوميجا الموزونة	النتيجة
المتغير المستقل: تغير مدير المشروع	7	0.898	0.897	ثبات عالي
المتغير التابع الأول: الجدول الزمني	7	0.919	0.938	ثبات ممتاز
المتغير التابع الثاني: جودة الأعمال	6	0.858	0.873	ثبات عالي
الدرجة الكلية	20	0.947	0.950	ثبات ممتاز

تشير النتائج الموضحة في الجدول (5) الى تحقق معيار ثبات الاستبانة من خلال مؤشرات كرونباخ الفا واوميجا الموزونة، حيث بلغ الدرجة الكلية للاستبانة 0.947 لمؤشر كرونباخ الفا مقابل اوميجا الموزونة 0.950 وبناء على ذلك يعتبر الثبات عالي وممتاز وتعدى الحد المقبول هو 0.7، وبذلك يمكن للباحث تحليل البيانات والاجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة.

6.3 الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمد الباحث في الدراسة على الاختبارات الإحصائية المعلمية وذلك وفق نظرية النهاية المركزية التي تفترض بأن العينة التي تزيد عن 30 تميل إلى التوزيع الطبيعي وإضافة إلى استخدام الباحث مقياس ليكرت الخماسي وبناء على هذه المبررات تم استخدام الاختبارات المعلمية باستخدام البرنامج (SPSS V25) وفيما يلي عرض للاختبارات المستخدمة في الدراسة:

- معادلة لاوشي.
- الصدق الاتساق الداخلي والبنائي من خلال معامل ارتباط بيرسون.
- كرونباخ الفا وأوميجا الموزونة.
- التكرارات والنسبة المئوية والأشكال البيانية.
- الوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقات بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.
- اختبار ت لعينتين مستقلتين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي.

الفصل الرابع: تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

1.3 المقدمة

يُعتبر هذا الفصل تحليل البيانات ومناقشة النتائج جزءاً هاماً للدراسة، ويتناول الباحث تفسير وتحليل بيانات الاستبانة التي تم جمعها للوصول إلى استنتاجات يتم تفسيرها وتعميمها على مجتمع الدراسة، وفي هذا الفصل عرض للتحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية ومن ثم عرض للتحليل الوصفي لفقرات وابعاد الدراسة ومن ثم عرض وتحليل والاجابة على أسئلة الدراسة.

2.4 التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية:

يوضح الجدول (5) نتائج التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية. حيث شارك في تعبئة الاستبانة (105) من الموظفين العاملين في مؤسسة انشاءات المثنى للمقاولات.

جدول (5): التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية (العدد = 105 موظف)

المتغير		العدد	%	المتغير		العدد	%
الجنس	ذكر	91	86.7	العمر	اقل من 30 سنة	21	20.0
	أنثى	14	13.3		31 الى 35	7	6.7
المستوى التعليمي	دبلوم	7	6.7		36 الى 40	49	46.7
	بكالوريوس	91	86.7		41 سنة فأكثر	28	26.7
الوظيفة الحالية	ماجستير	7	6.7	عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	14	13.3
	مدير	56	53.3		6 الى 10	14	13.3
	موظف	49	46.7		11 الى 15	42	40.0
					16 سنة فأكثر	35	33.3

3.4 مقياس الإجابة

جدول (6): يوضح مقياس الإجابة

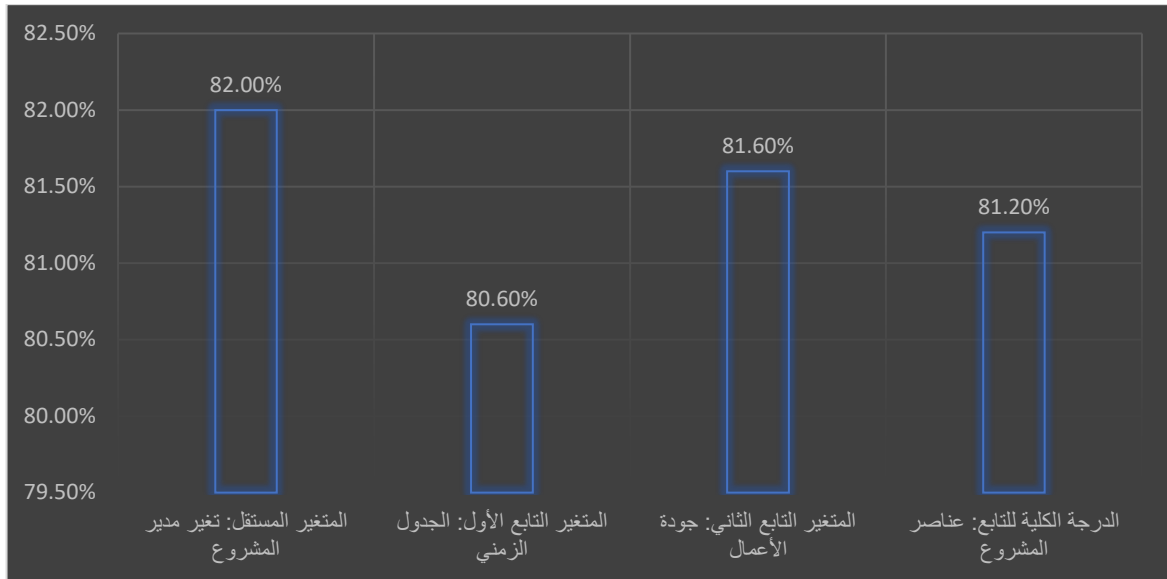
مقياس ليكرت	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الموافقة
غير موافق بشدة = 1	1 أقل من 1.8	20% أقل من 36%	منخفضة جداً
غير موافق = 2	1.8 أقل من 2.60	36% أقل من 52%	منخفضة
محايد = 3	2.60 أقل من 3.40	52% أقل من 68%	متوسطة
موافق = 4	3.40 أقل من 4.20	68% أقل من 84%	مرتفعة
موافق بشدة = 5	4.20 الى 5	84 % الى 100%	مرتفعة جداً

4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

والجدول (7) يوضح نتائج متغيرات الدراسة، وتشير النتائج الي وجود درجة موافقة مرتفعة للدرجة الكلية (عناصر المشروع) حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي (4.06 من الدرجة 5) بوزن نسبي 81.2% بانحراف معياري 0.49، وفيما يتعلق بمستوى المحاور، تشير النتائج الى ان المحور تغير مدير المشروع واحتل بالمرتبة الأولى وبلغ الوسط الحسابي (4.10 من الدرجة 5) بوزن نسبي 82% وتعتبر هذه النتيجة عن الموافقة المرتفعة، والجدول الزمني احتل هذا المحور بالمرتبة الأخيرة وبلغ قيمة الوسط الحسابي (4.03 من الدرجة 5) بوزن نسبي (80.6%) وتعتبر هذه النسبة عن وجود موافقة مرتفعة، والشكل البياني (1) يوضح مستويات الموافقة على متغيرات الدراسة.

جدول (7): نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المقياس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	مستوى الموافقة
المتغير المستقل: تغير مدير المشروع	105	4.10	0.66	82.0%	1	مرتفع
المتغير التابع الأول: الجدول الزمني		4.03	0.74	80.6%	3	مرتفع
المتغير التابع الثاني: جودة الأعمال		4.08	0.49	81.6%	2	مرتفع
الدرجة الكلية للتابع: عناصر المشروع		4.06	0.57	81.2%		مرتفع



الشكل البياني (1) يوضح مستويات لمتغيرات الدراسة

1.4.4 التحليل الوصفي لفقرات المحور "تغير مدير المشروع"

الجدول يوضح (8) نتائج المتغير الأول (تغير مدير المشروع) وتشير النتيجة الي وجود موافقة متوسطة لهذا المتغير وبلغ الوسط الحسابي (4.10 من الدرجة 5) بوزن نسبي 82% بانحراف معياري 0.66، وتراوحت الفقرات المتغير الأول بين الفقرة السادسة (تغيير مدير المشروع يؤدي إلى زيادة الاجتماعات التوضيحية والمناقشات التي تؤثر على تقدم العمل) حيث بلغ الوسط الحسابي (4.47 من الدرجة 5) بوزن نسبي 89.4% وتشير هذه النتيجة بالموافقة المرتفعة جداً واحتل الفقرة بالمرتبة الأولى، اما الفقرة الخامسة (تغيير مدير المشروع على التواصل بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع) وبلغ المتوسط الحسابي (3.87 من الدرجة 5) بوزن نسبي (77.4%) وتشير هذه النتيجة بالموافقة المرتفعة واحتل الفقرة بالمرتبة الأخيرة.

جدول (8): التحليل الوصفي لفقرات المحور: تغير مدير المشروع

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الموافقة
1. يؤثر تغيير مدير المشروع على تنفيذ الأنشطة المجدولة في المشروع.	4.07	0.93	81.4%	4	مرتفع
2. يؤثر تغيير مدير المشروع على القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة في الوقت المناسب.	4.13	0.80	82.6%	3	مرتفع

مرتفع	6	78.6%	0.85	3.93	3. يؤدي تغيير مدير المشروع إلى تأخير في تحديد الأدوار والمسؤوليات للفرق العاملة.
مرتفع	5	80.0%	0.89	4.00	4. يعطل تغيير مدير المشروع التنسيق بين الفرق العاملة في المشروع.
مرتفع	7	77.4%	0.96	3.87	5. تغيير مدير المشروع على التواصل بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع.
مرتفع جداً	1	89.4%	0.62	4.47	6. تغيير مدير المشروع يؤدي إلى زيادة الاجتماعات التوضيحية والمناقشات التي تؤثر على تقدم العمل.
مرتفع جداً	2	84.8%	0.77	4.24	7. تغيير مدير المشروع يتسبب في عدم استقرار في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر على سير المشروع.
مرتفع		82.0%	0.66	4.10	المتغير المستقل: تغير مدير المشروع

1.4.4 التحليل الوصفي لفقرات المحور "الجدول الزمني"

الجدول يوضح (9) نتائج المتغير الأول (الجدول الزمني) وتشير النتيجة الي وجود موافقة متوسطة لهذا المتغير وبلغ الوسط الحسابي (4.03 من الدرجة 5) بوزن نسبي 80.6% بانحراف معياري 0.70، وتراوحت الفقرات المتغير بين الفقرة الثالثة (يؤثر تغيير مدير المشروع على إعادة تخطيط الجدول الزمني للمشروع) حيث بلغ الوسط الحسابي (4.40 من الدرجة 5) بوزن نسبي 88% وتشير هذه النتيجة بالموافقة المرتفعة جداً واحتل الفقرة بالمرتبة الأولى، اما الفقرة السادسة والأخيرة (يتسبب تغيير مدير المشروع في حدوث تأخيرات غير متوقعة في مراحل المشروع) وبلغ المتوسط الحسابي (3.80 من الدرجة 5) بوزن نسبي (76%) وتشير هذه النتيجة بالموافقة المرتفعة واحتل الفقرة بالمرتبة الأخيرة.

جدول (9): التحليل الوصفي لفقرات المحور: الجدول الزمني

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الموافقة
1. يؤثر تغيير مدير المشروع على الالتزام بالجدول الزمني المحدد للمشروع.	4.00	1.16	80.0%	5	مرتفع
2. يؤدي تغيير مدير المشروع إلى تأخير في تنفيذ الأنشطة الرئيسية وفقاً للجدول الزمني.	4.00	1.03	80.0%	4	مرتفع
3. يؤثر تغيير مدير المشروع على إعادة تخطيط الجدول الزمني للمشروع.	4.40	0.71	88.0%	1	مرتفع جداً

مرتفع	6	76.0%	0.97	3.80	4. يؤدي تغيير مدير المشروع إلى زيادة فترات التأخير بين مراحل المشروع.
مرتفع	3	82.6%	0.80	4.13	5. يؤثر تغيير مدير المشروع على القدرة على تنفيذ المهام في الوقت المحدد.
مرتفع	7	76.0%	0.98	3.80	6. يتسبب تغيير مدير المشروع في حدوث تأخيرات غير متوقعة في مراحل المشروع.
مرتفع	2	82.6%	0.50	4.13	7. يؤدي تغيير مدير المشروع إلى اضطرابات في ترتيب وتوقيت تنفيذ المهام والأنشطة في المشروع.
مرتفع		80.6%	0.74	4.03	المحور الأول: الجدول الزمني

2.4.4 التحليل الوصفي لفقرات المحور الثاني "جودة الأعمال"

الجدول يوضح (10) نتائج المتغير الثاني (جودة الأعمال) وتشير النتيجة الي وجود موافقة متوسطة لهذا المتغير وبلغ الوسط الحسابي (4.08 من الدرجة 5) بوزن نسبي 81.6% بانحراف معياري 0.51، وتراوحت الفقرات المتغير الثاني بين الفقرة الثانية (يؤثر تغيير مدير المشروع على مدى التزام الفريق بالمعايير والمواصفات الفنية) حيث بلغ الوسط الحسابي (4.27 من الدرجة 5) بوزن نسبي 85.4% وتشير هذه النتيجة بالموافقة المرتفعة جداً واحتل الفقرة بالمرتبة الأولى، اما الفقرة الخامسة (يتسبب تغيير مدير المشروع في تأخير عمليات الفحص والموافقة على الأعمال المنجزة) وبلغ الوسط الحسابي (3.87 من الدرجة 5) بوزن نسبي (77.4%) وتشير هذه النتيجة بالموافقة المرتفعة واحتل الفقرة بالمرتبة الأخيرة.

جدول (10): التحليل الوصفي لفقرات المحور: جودة الأعمال

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الموافقة
1. يؤدي تغيير مدير المشروع إلى انخفاض جودة تنفيذ الأعمال بسبب تغير أساليب الإدارة.	4.00	0.63	80.0%	4	مرتفع
2. يؤثر تغيير مدير المشروع على مدى التزام الفريق بالمعايير والمواصفات الفنية.	4.27	0.57	85.4%	1	مرتفع
3. يؤدي تغيير مدير المشروع إلى زيادة الأخطاء في التنفيذ نتيجة لضعف الإشراف.	4.07	0.57	81.4%	3	مرتفع
4. يتسبب تغيير مدير المشروع في تباين مستوى الجودة بين مراحل المشروع.	4.00	0.82	80.0%	5	مرتفع

مرتفع	6	77.4%	0.72	3.87	5. يتسبب تغيير مدير المشروع في تأخير عمليات الفحص والموافقة على الأعمال المنجزة.
مرتفع جداً	2	86.6%	0.47	4.33	6. يؤثر تغيير مدير المشروع على التنسيق بين فرق العمل، مما يؤثر على جودة الأداء.
مرتفع		81.6%	0.49	4.08	المحور: جودة الأعمال

6.4 فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين تغيير مدير المشروع على الجدول الزمني من وجهة نظر الموظفين العاملين في مؤسسة انشاءات المثنى للمقاولات.

تشير النتائج في الجدول (11) الي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين بين تغيير مدير المشروع على الجدول الزمني من وجهة نظر الموظفين العاملين في مؤسسة انشاءات المثنى للمقاولات، حيث بلغ قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.846) بمستوى دلالة 0.000 اقل من 0.05.

وهذه النتيجة تؤكد رفض فرضية الباحث التي تفترض: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين بين تغيير مدير المشروع على الجدول الزمني من وجهة نظر الموظفين العاملين في مؤسسة انشاءات المثنى للمقاولات.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين تغيير مدير المشروع على وجودة الأعمال من وجهة نظر الموظفين العاملين في مؤسسة انشاءات المثنى للمقاولات.

تشير النتائج في الجدول (11) الي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين بين تغيير مدير المشروع على جودة الأعمال من وجهة نظر الموظفين العاملين في مؤسسة انشاءات المثنى للمقاولات، حيث بلغ قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.846) بمستوى دلالة 0.000 اقل من 0.05.

وهذه النتيجة تؤكد رفض فرضية الباحث التي تفترض: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين بين تغيير مدير المشروع على جودة الأعمال من وجهة نظر الموظفين العاملين في مؤسسة انشاءات المثنى للمقاولات.

جدول (11): يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة

تغير مدير المشروع				المتغيرات التابع/ المستقل
قوة الارتباط	مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	عدد المشاهدات	
قوي	0.000	**0.846	105	الجدول الزمني
متوسط	0.000	**0.530	105	جودة الأعمال
قوي	0.000	**0.804	105	الدرجة الكلية: عناصر المشروع

** معنوية عند مستوى 0.01.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لتغيير مدير المشروع

على الجدول الزمني من وجهة نظر الموظفين العاملين في مؤسسة انشاءات المثنى للمقاولات" تشير النتائج الموضحة في الجدول (12) الي وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لتغيير مدير المشروع على الجدول الزمني من وجهة نظر الموظفين العاملين في مؤسسة انشاءات المثنى للمقاولات حيث بلغ مستوى الدلالة = 0.000 اقل من 0.05، وبلغ قيمة الأثر 0.951. وهذه النتيجة تؤكد رفض فرضية الباحث التي تفترض: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لتغيير مدير المشروع على الجدول الزمني من وجهة نظر الموظفين العاملين في مؤسسة انشاءات المثنى للمقاولات.

وفيما يتعلق بمعامل التحديد بلغ 71.6%، حيث بلغت نسبة معامل التحديد بان المتغيرات المستقلة (تغير مدير المشروع) فسرت في المتغير التابع الجدول الزمني بنسبة 71.6%، وبلغ قيمة مستوى دلالة اختبار كاي سكوير = 0.000 اقل من 0.05 وهذا يعزز من جودة النموذج المستخدم في الدراسة.

جدول (12): يوضح أثر تغيير مدير المشروع على الجدول الزمني

نتائج التأثير للمتغيرات	قيمة الأثر	مستوى الدلالة	اتجاه الأثر	صحة الفرضية
تغير مدير المشروع --> الجدول الزمني	0.951	0.000	إيجابي	رفض
الحد الثابت	0.136	0.580	---	-----
معامل التحديد	0.716 (%71.6)	كاي سكوير		259.84 (0.000)

الفرضية الرابع: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لتغيير مدير المشروع

على جودة الأعمال من وجهة نظر الموظفين العاملين في مؤسسة انشاءات المثنى للمقاولات"

تشير النتائج الموضحة في الجدول (13) الي وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لتغيير مدير المشروع على جودة الأعمال من وجهة نظر الموظفين العاملين في مؤسسة انشاءات المثلى للمقاولات حيث بلغ مستوى الدلالة = 0.000 اقل من 0.05، وبلغ قيمة الأثر 0.393. وهذه النتيجة تؤكد رفض فرضية الباحث التي تقترض: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لتغيير مدير المشروع على جودة الأعمال من وجهة نظر الموظفين العاملين في مؤسسة انشاءات المثلى للمقاولات.

وفيما يتعلق بمعامل التحديد بلغ 28.1%، حيث بلغت نسبة معامل التحديد بان المتغيرات المستقلة (تغير مدير المشروع) فسرت في المتغير التابع جودة الأعمال بنسبة 28.1%، وبلغ قيمة مستوى دلالة اختبار كاي سكوير = 0.000 اقل من 0.05 وهذا يعزز من جودة النموذج المستخدم في الدراسة.

جدول (13): يوضح أثر تغيير مدير المشروع على جودة الأعمال

نتائج التأثير للمتغيرات	قيمة الأثر	مستوى الدلالة	اتجاه الأثر	صحة الفرضية
تغير مدير المشروع --> جودة الأعمال	0.393	0.000	إيجابي	رفض
الحد الثابت	2.475	0.000	---	-----
معامل التحديد	0.281 (28.1%)		كاي سكوير	40.222 (0.000)

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة:

في هذا الفصل، سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة التي تم إجراؤها حول تأثير تغيير مدير المشروع على الجدول الزمني وجودة الأعمال أثناء فترة حياة مشروع إنشاء منشأة خاصة بمدينة الرياض. سيتم استعراض البيانات التي تم جمعها من المشاركين وتحليلها بشكل دقيق لفهم العلاقة بين تغيير المدير وتأثيره على سير المشروع، مع التركيز على التأثيرات التي قد تطرأ على الجدول الزمني وجودة الأعمال. بناءً على هذه النتائج، سيتم تقديم التوصيات التي تهدف إلى تحسين إدارة المشاريع وتقليل التأثيرات السلبية المحتملة لتغيير المدير على سير العمل وجودة النتائج النهائية للمشروعات.

2.5 النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية

1_2_5 النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لأبعاد تغير مدير المشروع

تشير النتائج إلى وجود موافقة متوسطة على هذا المتغير، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.10 من الدرجة 5) بوزن نسبي قدره 82% وبانحراف معياري 0.66. كما أظهرت نتائج الفقرات المتعلقة بالمتغير الأول تبايناً بين الفقرات:

- **الفقرة السادسة:** تغيير مدير المشروع يؤدي إلى زيادة الاجتماعات التوضيحية والمناقشات التي تؤثر على تقدم العمل"، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.47 من الدرجة 5) بوزن نسبي 89.4%. تشير هذه النتيجة إلى موافقة مرتفعة جداً، مما جعل هذه الفقرة تحتل المرتبة الأولى. هذا يشير إلى أن التغيير في القيادة يسبب تداخلاً في سير العمل بسبب الحاجة المستمرة للتوضيح والتنسيق، مما قد يؤثر على كفاءة العمل.

- **الفقرة الخامسة:** تغيير مدير المشروع يؤثر على التواصل بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع"، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.87 من الدرجة 5) بوزن نسبي 77.4%. تشير هذه النتيجة إلى موافقة مرتفعة، واحتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة بين فقرات المتغير الأول. رغم أن النتيجة أقل نسبياً، إلا أنها تُظهر أن التغيير في القيادة يؤثر بشكل واضح على التنسيق والتواصل بين الفرق المختلفة في المشروع، مما قد يسبب بعض الإرباك أو سوء الفهم بين الأطراف المعنية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن تغيير مدير المشروع له تأثير كبير على جوانب مختلفة من سير المشروع، مثل زيادة الاجتماعات والمناقشات التي قد تؤثر على تقدم العمل، فضلاً عن تأثيره على التواصل بين الأطراف المعنية. لذا، يجب أن تكون هناك خطة مدروسة لإدارة التغيير في القيادة لتقليل التأثيرات السلبية المحتملة على سير المشروع وجودته.

5_2_2 النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لأبعاد الجدول الزمني

تشير النتيجة إلى وجود موافقة متوسطة على هذا المتغير، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.03 من الدرجة 5) بوزن نسبي قدره 80.6% وبانحراف معياري 0.70. وقد تراوحت نتائج الفقرات المتعلقة بالمتغير الأول كما يلي:

- الفقرة الثالثة: يؤثر تغيير مدير المشروع على إعادة تخطيط الجدول الزمني للمشروع، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.40 من الدرجة 5) بوزن نسبي 88%. تشير هذه النتيجة إلى موافقة مرتفعة جداً، مما جعل هذه الفقرة تحتل المرتبة الأولى. هذا يشير إلى أن تغيير مدير المشروع يتطلب غالباً إعادة تقييم وتخطيط الجدول الزمني لضمان توافق الأهداف والخطط مع المتغيرات الجديدة التي قد تطرأ نتيجة للتغيير في القيادة.
- الفقرة السادسة: يتسبب تغيير مدير المشروع في حدوث تأخيرات غير متوقعة في مراحل المشروع، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.80 من الدرجة 5) بوزن نسبي 76%. تشير هذه النتيجة إلى موافقة مرتفعة، واحتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة بين فقرات المتغير الأول. تشير هذه النتيجة إلى أن التغيير في القيادة قد يؤدي إلى تأخير غير متوقع في تنفيذ بعض المراحل بسبب الحاجة إلى التكيف مع أسلوب العمل الجديد.

بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن تغيير مدير المشروع يؤثر بشكل كبير على الجدول الزمني للمشروع، من حيث إعادة التخطيط وتعديل الجداول الزمنية لتلبية المتطلبات الجديدة، بالإضافة إلى التأثير المحتمل على سير المشروع مما قد يؤدي إلى تأخيرات غير متوقعة.

3.2.5 النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لأبعاد جودة الاعمال

تشير النتيجة إلى وجود موافقة متوسطة على هذا المتغير، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.08 من الدرجة 5) بوزن نسبي قدره 81.6% وبانحراف معياري 0.51. وقد تراوحت نتائج الفقرات المتعلقة بالمتغير الثاني كما يلي:

- الفقرة الثانية: يؤثر تغيير مدير المشروع على مدى التزام الفريق بالمعايير والمواصفات الفنية"، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.27 من الدرجة 5) بوزن نسبي 85.4%. تشير هذه النتيجة إلى موافقة مرتفعة جداً، مما جعل هذه الفقرة تحتل المرتبة الأولى. هذا يشير إلى أن التغيير في القيادة له تأثير إيجابي في التأكيد على التزام الفريق بالمعايير والمواصفات الفنية المحددة، مما يعزز من جودة العمل المنجز.
- الفقرة الخامسة: يتسبب تغيير مدير المشروع في تأخير عمليات الفحص والموافقة على الأعمال المنجزة"، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.87 من الدرجة 5) بوزن نسبي 77.4%. تشير هذه النتيجة إلى موافقة مرتفعة، واحتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة بين فقرات المتغير الثاني. تشير هذه النتيجة إلى أن التغيير في القيادة قد يؤدي إلى تأخير في عملية الفحص والموافقة على الأعمال المنجزة، مما قد يؤثر سلباً على سير المشروع وجودة الأعمال في بعض الأحيان.

بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن تغيير مدير المشروع يؤثر بشكل ملحوظ على جودة الأعمال، حيث يؤدي إلى تحسين الالتزام بالمعايير والمواصفات الفنية، لكن في الوقت نفسه قد يتسبب في بعض التأخيرات في عمليات الفحص والموافقة على الأعمال المنجزة.

3.5 نتائج تتعلق باختبار فرضيات البحث

الفرضية الأولى: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تغيير مدير المشروع على الجدول الزمني من وجهة نظر الموظفين العاملين في مؤسسة إنشاءات المثني للمقاولات".

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تغيير مدير المشروع على الجدول الزمني من وجهة نظر الموظفين العاملين في مؤسسة إنشاءات المثني للمقاولات. حيث بلغ قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.846) مع مستوى دلالة 0.000، وهو أقل من 0.05.

تؤكد هذه النتيجة رفض فرضية الباحث التي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تغيير مدير المشروع والجدول الزمني من وجهة نظر الموظفين. وبالتالي، فإن هذه النتائج تشير إلى وجود علاقة قوية ومؤثرة بين تغيير مدير المشروع والجدول الزمني، مما يعني أن تغيير مدير المشروع يؤثر بشكل كبير على الجدول الزمني للمشروع في مؤسسة إنشاءات المثني للمقاولات.

الفرضية الثانية: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تغيير مدير المشروع وجودة الأعمال من وجهة نظر الموظفين العاملين في مؤسسة إنشاءات المثني للمقاولات"، هي رفض هذه الفرضية.

السبب في ذلك هو أن قيمة معامل ارتباط بيرسون كانت 0.846، وهي قيمة مرتفعة، مما يدل على وجود علاقة قوية بين تغيير مدير المشروع وجودة الأعمال. كما أن مستوى الدلالة (0.000) هو أقل من 0.05، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية.

بناءً على هذه النتائج، يتم رفض فرضية العدم التي كانت تفترض عدم وجود علاقة بين تغيير مدير المشروع وجودة الأعمال. وبالتالي، تؤكد النتائج أن تغيير مدير المشروع يؤثر بشكل كبير على جودة الأعمال في مؤسسة إنشاءات المثني للمقاولات.

الفرضية الثالثة: "لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتغيير مدير المشروع على الجدول الزمني من وجهة نظر الموظفين العاملين في مؤسسة إنشاءات المثني للمقاولات"، هي رفض هذه الفرضية.

السبب في ذلك هو أن مستوى الدلالة بلغ 0.000، وهو أقل من 0.05، مما يشير إلى أن التغيير في مدير المشروع له أثر ذو دلالة إحصائية على الجدول الزمني. كما أن قيمة الأثر كانت 0.951، مما يدل على أن هناك علاقة قوية بين تغيير مدير المشروع والجدول الزمني.

بالإضافة إلى ذلك، يشير معامل التحديد البالغ 71.6% إلى أن 71.6% من التغيرات في الجدول الزمني يمكن تفسيرها من خلال المتغير المستقل (تغيير مدير المشروع)، مما يعزز من صحة وموثوقية النموذج.

المستخدم في الدراسة، وأيضًا، فإن مستوى دلالة اختبار كاي سكوير بلغ 0.000، وهو أقل من 0.05، مما يعزز من جودة النموذج المستخدم ويؤكد أن النتائج ذات دلالة قوية ودقيقة.

بناءً على هذه النتائج، يتم رفض فرضية العدم، مما يعني أن تغيير مدير المشروع يؤثر بشكل كبير على الجدول الزمني للمشروع في مؤسسة إنشاءات المثلى للمقاولات.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتغيير مدير المشروع على جودة الأعمال من وجهة نظر الموظفين العاملين في مؤسسة إنشاءات المثلى للمقاولات. حيث أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من 0.05، مما يشير إلى أن العلاقة بين تغيير مدير المشروع وجودة الأعمال هي ذات دلالة إحصائية قوية.

أما قيمة الأثر فقد بلغت 0.393، مما يعكس أن تغيير مدير المشروع له تأثير معقول على جودة الأعمال، لكن التأثير ليس كبيرًا جدًا. هذا يعني أن تغيير المدير يمكن أن يُحسن أو يُؤثر على جودة العمل، لكن هناك عوامل أخرى قد تؤثر بشكل أكبر على الجودة.

وفيما يتعلق بـ معامل التحديد، فقد بلغ 28.1%، مما يعني أن المتغير المستقل (تغيير مدير المشروع) يفسر 28.1% من التغيرات في جودة الأعمال. بينما تفسر 71.9% من التغيرات في جودة الأعمال بسبب متغيرات أخرى لم يتم تضمينها في النموذج.

كما أظهرت اختبارات كاي سكوير مستوى دلالة قدره 0.000، مما يعزز من جودة النموذج المستخدم في الدراسة ويدعم الفرضية التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تغيير مدير المشروع وجودة الأعمال.

بناءً على هذه النتائج، يمكن رفض فرضية الباحث التي تفترض عدم وجود تأثير إحصائي لتغيير مدير المشروع على جودة الأعمال.

4.5 التوصيات

1. توصيات بشأن تأثير تغيير مدير المشروع على سير العمل:

- تحسين التنسيق والتواصل: بما أن تغيير مدير المشروع يؤدي إلى زيادة الاجتماعات التوضيحية والمناقشات التي قد تؤثر على تقدم العمل، ينبغي تحسين آليات التواصل بين المدير الجديد والفريق لضمان سير العمل بسلاسة وتقليل التأثيرات السلبية على تقدم المشروع.
- تقليل تأثير التداخل في سير العمل: من خلال تقليل الاجتماعات غير الضرورية والتركيز على اتخاذ قرارات سريعة وفعّالة، مما يساعد على تقليل التأثيرات السلبية المحتملة على تقدم العمل.
- وضع استراتيجية للتغيير: يجب وضع استراتيجية واضحة وممنهجة لإدارة التغيير تشمل خطة زمنية تتيح انتقال القيادة بسلاسة مع تقليل التأثيرات على سير المشروع.

2. توصيات بشأن تأثير تغيير مدير المشروع على التواصل بين الأطراف المعنية:

- تحقيق استقرار في التواصل: بما أن تغيير مدير المشروع قد يؤثر على التواصل بين الأطراف المختلفة، ينبغي العمل على ضمان استمرارية التدفق الجيد للمعلومات بين جميع الفرق والمستويات الإدارية في المشروع.
- تدريب فرق العمل على التكيف مع التغييرات: ينبغي توفير تدريبات خاصة لفرق العمل على كيفية التكيف مع تغييرات القيادة وتعزيز التعاون بين الفرق المختلفة لضمان تواصل فعال وموحد.

3. توصيات بشأن تأثير تغيير مدير المشروع على الجدول الزمني للمشروع:

- إعادة تخطيط الجدول الزمني: بما أن تغيير مدير المشروع يؤدي إلى الحاجة لإعادة تخطيط الجدول الزمني، يوصى بتوفير وقت كافٍ لتعديل الخطط وضمان توافق الأهداف الجديدة مع الجدول الزمني المعدل.
- تحديد مواعيد زمنية مرنة: يجب أن يكون هناك مرونة في مواعيد التسليم مع تحديد نطاق زمني للتعديلات الممكنة على الجدول الزمني دون التأثير الكبير على سير المشروع.
- مراجعة مستمرة للجدول الزمني: يتم التوصية بمراجعة مستمرة للجدول الزمني والتأكد من التزام الفرق بالمهام المحددة من قبل المدير الجديد لضمان تنفيذ المشروع في الوقت المحدد.

4. توصيات بشأن جودة الأعمال أثناء تغيير مدير المشروع:

- التركيز على الالتزام بالمعايير الفنية :بما أن تغيير مدير المشروع يؤثر إيجابيًا على التزام الفريق بالمعايير والمواصفات الفنية، يوصى بتشجيع المدير الجديد على الحفاظ على معايير الجودة وضمان أن جميع الأطراف تلتزم بها.
- تحسين عمليات الفحص والموافقة :ينبغي تحسين آليات الفحص والموافقة على الأعمال المنجزة لتجنب التأخيرات المحتملة. يجب وضع خطط لتسريع هذه العمليات دون التأثير على الجودة.
- مراقبة مستمرة للجودة :من المهم أن يتم تخصيص فريق لمراقبة الجودة أثناء فترة التغيير لضمان استمرار تنفيذ الأعمال وفقًا للمعايير الموضوعية.

5. توصيات للمستقبل:

- البحث المستمر في تأثيرات تغيير المدير :ينبغي إجراء دراسات مستقبلية تتعلق بتأثيرات تغيير المدير على جوانب أخرى في المشروع، مثل التكلفة والموارد، لتوفير حلول أكثر دقة وفعالية.
 - توسيع نطاق العوامل المدروسة :من خلال دمج عوامل أخرى قد تكون مؤثرة في تغيير مدير المشروع، مثل المتغيرات الشخصية أو الثقافية، يمكن تحسين استراتيجيات إدارة التغيير بشكل أكثر شمولية.
 - مراقبة تأثير التغيير بشكل دوري :ينبغي على المؤسسة تطبيق نظام مراقبة دوري لقياس تأثير التغيير في القيادة على المشروع، وتحليل هذه التأثيرات بشكل دوري لضمان التكيف الجيد والنجاح المستمر للمشاريع.
- تشير النتائج إلى أن تغيير مدير المشروع يؤثر بشكل كبير على سير العمل، الجدول الزمني وجودة الأعمال في المشاريع. ولذلك، يجب أن تكون هناك استراتيجيات واضحة لإدارة التغيير، وتحسين التواصل والتنسيق بين الفرق المختلفة، وضمان الالتزام بالمعايير الفنية.

Abstract

The Impact of Changing the Project Manager on the Timeline and Work Quality During the Lifecycle of a Private Facility Construction Project in Riyadh (A Case Study of Al-Muthanna Construction Contracting Company).

The study aimed to examine the impact of changing the project manager on project elements, specifically the timeline and work quality, during the lifecycle of a private facility construction project in Riyadh. This research was conducted as a case study on Al-Muthanna Construction Contracting Company.

The study population consisted of 200 employees, according to statistics issued by the company's Human Resources Department for the year 2025. To achieve the study's objectives and test its hypotheses, the descriptive-analytical approach was adopted, utilizing a questionnaire as the primary data collection tool.

The study findings indicated a statistically significant impact of changing the project manager on project elements (timeline and work quality) during the lifecycle of the private facility construction project in Riyadh.

The study recommended conducting future research on the effects of managerial changes on other project aspects, such as cost and resources, to provide more precise and effective solutions. Additionally, it emphasized the need for the company to implement a periodic monitoring system to assess the impact of leadership changes on the project and to analyze these effects regularly to ensure proper adaptation and the continuous success of projects.

Keywords: Project Manager – Timeline – Work Quality.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الهيئة العامة للإحصاء (2022). التقديرات السكانية في المملكة العربية السعودية. مسترجع من <https://database.stats.gov.sa/home/indicator/535>
2. المنيف. إبراهيم. عبد الله. (1998). استراتيجية الإدارة اليابانية. الطبعة الأولى مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، ص 133.
3. مكتب إدارة المشاريع الجامعة السعودية. (2022). مكتبة إدارة المشاريع. الجامعة السعودية.
4. معهد إدارة المشاريع الأمريكي. (2004). الدليل المعرفي لإدارة المشاريع. الإصدار الثالث، بنسلفانيا، الولايات المتحدة الأمريكية.
5. لزهري. قدوم. (2019). إدارة المشاريع. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. جامعة 8 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. مسترجع من <https://dspace.univguelma.dz/jspui/bitstream/.pdf>
6. العسيري. على. (2023). دور السمات الشخصية لمدير المشروع في نجاح المشروعات في المملكة العربية السعودية دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة عسير. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات. المجلد الرابع - الإصدار السادس والأربعون.
7. العزاوي. محمد. عبد الوهاب. (2005). إدارة الجودة الشاملة. الطبعة العربية. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ص 25

8. العبيدي. محمود؛ الفضل. مؤيد. (2010). إدارة المشاريع، منهج كمي. الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان.
9. العامري. محمد. (2025). مفهوم وطبيعة إدارة المشروعات Project Management. مسترجع من <https://www.mohammedaameri.com/blog/168>
10. سليمان. منيرة. (2024). مدى توفر المهارات الأساسية لدى مدير المشروع – دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة Elpi عناية-الجزائر. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية. مسترجع من <https://asjp.cerist.dz/en/article/259940>
11. سليمان. أماني. (2021). التمكين الإداري وأثره على جودة الأداء الوظيفي: دراسة حالة جامعة الرباط الوطني السودان. مجلة القلم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، العدد 8، ص 119-140.
12. سليم. عمر. (2023). نمذجة معلومات البناء وإدارة المشاريع. مجلة النيل للعمارة والهندسة المدنية. العدد 2(4).
13. سكريبد. (2023). ما هو الجدول الزمني للمشروع. مسترجع من <https://www.scribd.com/document/689091153/>
14. دودين، محمد. (2012). إدارة المشاريع (Project Management)، جامعة الزرقاء – إدارة الأعمال. الناشر: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الاردن.
15. دحلان. ربيع صادق. (1998). الاتجاهات المعاصرة في إدارة المشاريع. دار البلاد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، جدة، ص 45.
16. الخوالدة. صهيب. (2017). تأثير كفاءات مديري المشروع على نجاح المشروع. المنظومة.
17. الحياصات. طلال. (2021). الدور الوسيط لإدارة الجودة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى. المركز القومي للبحوث، العدد 14، المجلد 5، ص 49..

18. الحمدي. عبد الكريم؛ القحطاني. فيصل. (2021). فعالية مديري المشاريع في إدارتها في ظل ظروف العمل الصعبة. شبكة المؤتمرات العربية.
19. حمدي. المعاز. (1995). أنظمة الرقابة الحديثة في منشآت الأعمال، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 128.
20. الحلبي. لؤي. (2020). تأثير سمات مدير المشروع على تنفيذ مشاريع البناء في قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية غزة. فلسطين. المنظومة.
21. الجبوري، زيد. (2019). أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت. الأردن. مسترجع من. <https://search.mandumah.com/Record/1029824>
22. تاية. بسام. (2019). تأثير كفاءات مدير المشروع على عوامل نجاح المشروع في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية غزة. فلسطين. المنظومة.
23. بوودرسة. حنان. (2013). علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
24. بكه. bakkah. (2025). أسباب فشل المشروع: أهم 17 عامل يؤدي إلى فشل المشاريع. 5 يناير مسترجع من. <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/>
25. أبو بكر. أنور. (2020). اتجاهات المديرين نحو اختيار مديري المشاريع دراسة تطبيقية على شركات الإنشاءات والمقاولات في ولاية الخرطوم. مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية. المجلد 2020، العدد 98 ، ص 57-67، 11ص.

26. ClickUp. (2024). دورة حياة إدارة المشروع: الفهم العميق لكل مرحلة. مسترجع من.
<https://clickup.com/ar/blog/9352>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Anantatmula. Vittal & Rad .Parviz. (2018). Role of Organizational Project Management Maturity Factors on Project Success. Engineering Management Journal.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10429247.2018.1458208>
2. International Organization for Standardization (ISO). (2015). *ISO 9001:2015 - Quality management systems*.
3. Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. John Wiley & Sons.
4. King Saud University. (n.d.). *Project management knowledge guide*. Retrieved from.
https://projects.ksu.edu.sa/sites/projects.ksu.edu.sa/files/imce_images/pmp.pdf
5. PMI (Project Management Institute). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide).
6. Sang. Peidong, at all. (2018). Effects of Project Manager Competency on Green Construction Performance: The Chinese Context. School of Management Engineering, Shandong Jianzhu University. Sustainability.
7. Sunindijo. R. Y. (2015). Project manager skills for improving project performance. UNSW Sydney.
<https://www.researchgate.net/publication/281789499>

8. Tahir. Muhammad. (2019). THE EFFECT OF PROJECT MANAGER'S SOFT SKILLS ON SUCCESS OF PROJECT IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY. *International Journal of Applied Research in Social Sciences* Vol. 1(5), pp. 197-203.
9. Thamhain.H.J; Gemmill. G.R. (2017). Influence Styles of Project Managers: Some Project Performance Correlates. HANS J. THAMHAIN. Syracuse University.
10. Turner, J. R. (2016). *Gower Handbook of Project Management (5th ed.)*. Routledge.
11. Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. *Project Management Journal*, 36(2), 49-61.
12. Wickramasinghe, B. M. S. M., & Disaratna, V. A. (2018). Impact of Schedule Compression on Successful Delivery of Sri Lankan Construction Projects. FARU 2018.
13. Zwikael, O., Chih, Y. Y., & Meredith, J. (2018). Project benefit management: Setting effective target benefits. *International Journal of Project Management*, 36(4), 575-586.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.01.002>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اخي الكريم / اختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول " تأثير تغيير مدير المشروع على الجدول الزمني وجودة الأعمال أثناء فترة حياة مشروع انشاء منشأة خاصة بمدينة الرياض"

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: الخصائص الديموغرافية (Demographic characteristics):

يرجى وضع إشارة [√] في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

Kindly place a checkmark [√] in the box that reflects your opinion.

1- الجنس Gender:

- ذكر Male () - أنثى Female ()

-

2- العمر Age:

- 30 سنة أو أقل 30years or less () - من 31 الى 35 سنة 31 to 35 years ()

- من 36 الى 40 سنة 36 years 40to () - من 41 سنة فأكثر 41 years or more ()

3- المستوى التعليمي Educational Level:

- بكالوريوس Bachelor's Degree () - ماجستير Master's Degree ()

- دكتوراه PhD ()

4- عدد سنوات الخبرة Years of Experience:

- 5 سنوات أو أقل 5 years or less () - من 6 الى 10 سنوات 6 to 10 years ()

- من 11 الى 15 سنة 11 to 15 years () - من 16 سنة فأكثر 16 years or more ()

5- جهة العميل Type of Client:

- قطاع عام Public Sector () - قطاع خاص Private Sector ()

6. الوظيفة الحالية Current Position:

- مدير Manager () - أخرى Other ()

ثانياً: محاور الدراسة (Research Topic):

يرجى تقييم العبارات التالية على مقياس من 1 إلى 5، حيث يمثل الرقم 1 "غير موافق بشدة" ويمثل الرقم 5 "موافق بشدة". يرجى وضع علامة [√] في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

Please rate the following statements on a scale of 1 to 5, where 1 represents "Strongly Disagree" and 5 represents "Strongly Agree". Kindly place a checkmark [√] in the box that reflects your opinion.

5 موافق بشدة Strongly Agree	4 موافق Agree	3 محايد Neutral	2 غير موافق Disagree	1 غير موافق بشدة Strongly Disagree	المحور الأول: تغيير مدير المشروع
					1. يؤثر تغيير مدير المشروع على تنفيذ الأنشطة المجدولة في المشروع.
					2. يؤثر تغيير مدير المشروع على القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة في الوقت المناسب.
					3. يؤدي تغيير مدير المشروع إلى تأخير في تحديد الأدوار والمسؤوليات للفرق العاملة.
					4. يعطل تغيير مدير المشروع التنسيق بين الفرق العاملة في المشروع.
					5. تغيير مدير المشروع على التواصل بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع.
					6. تغيير مدير المشروع يؤدي إلى زيادة الاجتماعات التوضيحية والمناقشات التي تؤثر على تقدم العمل.
					7. تغيير مدير المشروع يتسبب في عدم استقرار في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر على سير المشروع.

1 موافق بشدة Strongly Agree	2 موافق Agree	3 محايد Neutral	4 غير موافق Disagree	5 غير موافق بشدة Strongly Disagree	المحور الثاني: جدول الزمني
					1. يؤثر تغيير مدير المشروع على الالتزام بالجدول الزمني المحدد للمشروع.
					2. يؤدي تغيير مدير المشروع إلى تأخير في تنفيذ الأنشطة الرئيسية وفقًا للجدول الزمني.
					3. يؤثر تغيير مدير المشروع على إعادة تخطيط الجدول الزمني للمشروع.
					4. يؤدي تغيير مدير المشروع إلى زيادة فترات التأخير بين مراحل المشروع.
					5. يؤثر تغيير مدير المشروع على القدرة على تنفيذ المهام في الوقت المحدد.
					6. يتسبب تغيير مدير المشروع في حدوث تأخيرات غير متوقعة في مراحل المشروع.
					7. يؤدي تغيير مدير المشروع إلى اضطرابات في ترتيب وتوقيت تنفيذ المهام والأنشطة في المشروع.

1 موافق بشدة Strongly Agree	2 موافق Agree	3 محايد Neutral	4 غير موافق Disagree	5 غير موافق بشدة Strongly Disagree	المحور الثالث: جودة الأعمال
					1. يؤدي تغيير مدير المشروع إلى انخفاض جودة تنفيذ الأعمال بسبب تغير أساليب الإدارة.
					2. يؤثر تغيير مدير المشروع على مدى التزام الفريق بالمعايير والمواصفات الفنية.

					3. يؤدي تغيير مدير المشروع إلى زيادة الأخطاء في التنفيذ نتيجة لضعف الإشراف.
					4. يتسبب تغيير مدير المشروع في تباين مستوى الجودة بين مراحل المشروع.
					5. يتسبب تغيير مدير المشروع في تأخير عمليات الفحص والموافقة على الأعمال المنجزة.
					6. يؤثر تغيير مدير المشروع على التنسيق بين فرق العمل، مما يؤثر على جودة الأداء.
					7. يؤدي تغيير مدير المشروع إلى زيادة التكاليف نتيجة لإعادة تنفيذ بعض الأعمال بسبب نقص الجودة في التنفيذ.