

تأثير ادارة المشاريع على اداء المشروع بالتطبيق على كلية الملك عبدالعزيز
الحربية في مدينة الرياض

يحي فراج الشهري

٢٢١٠٠١٢٣٤

مشروع تخرج-2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني- 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميداووشن على توفير بيئة تعليمية محفزة، ساهمت في تنمية معارفنا وصقل مهارتنا خلال رحلتنا الأكاديمية.

كما لا يفوتني أن أعبر عن امتناني لكل من كان له دور في دعمي وتشجيعي خلال هذا المشروع، وأخص بالشكر زملائي الذين كانوا سندًا و عونًا لي في مختلف المراحل، حيث كان للتعاون والعمل الجماعي أثر كبير في إنجازه.

ولا أنسى أن أقدم وافر الامتنان لعائلتي الكريمة على دعمهم المستمر وتحفيزهم الدائم، فبدونهم لم يكن لهذا الإنجاز أن يتحقق.

أسأل الله أن يكون هذا العمل خطوة نحو مستقبل مشرق ومليء بالنجاح، وأن يحقق الفائدة المرجوة.

والله ولي التوفيق.

الإهداء

إلى من كان لهم الفضل الأكبر بعد الله في مسيرتي، إلى من غمروني بحبهم ودعمهم اللامحدود...

إلى والديّ العزيزين، اللذين قدما لي كل ما أحتهجه من دعم وعطاء، فبفضل دعواتكما وتشجيعكما المستمر استطعت أن أصل إلى هذا الإنجاز.

إلى إخوتي وأخواتي، اللذين كانوا لي العون والسند، واللذين لم يبخلوا عليّ بالنصح والتحفيز في كل خطوة.

إلى زملائي اللذين شاركوني هذه الرحلة العلمية بكل تحدياتها ولحظاتها الجميلة، فكنتم خير رفاق الدرب.

إلى كل من علّمني حرفاً، وأضاء لي طريق المعرفة، وأسهم في تكويني العلمي والعملية.

أهدي هذا العمل المتواضع، راجياً من الله أن يكون نافعاً ومثمراً، وأن يكون بداية لمستقبل مليء بالنجاح والعطاء.

جدول المحتويات

	الفصل الأول: الإطار العام
4	للدراصة.....
	1.1. المقدمة:.....
	5
	1.2. مشكلة
	للدراصة.....
	7
	1.2.1. فجوات على المستوى
7	النظري.....
	1.2.2. فجوات على المستوى
7	التطبيقي.....
	1.3. أهمية
	للدراصة.....
	8
	1.3.1. على المستوى النظري:
8	
	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
8	
	1.4. أسئلة
	للدراصة.....
	9
	1.5. أهداف
	للدراصة.....
	9
	1.6. فرضيات
	للدراصة.....
	10
	1.7. نموذج الدراصة.....
10	
	1.8. منهجية
	للدراصة.....
	11
	1.9. الدراصة
	الميدانية.....
	12
	1.10. مخطط المشروع
	المقترح.....
	12
	2. الفصل الثاني: الدراسات
14	السابقة.....

2.1. المقدمة:	15
2.2. المتغير المستقل	17
2.3. المتغير التابع	25
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	31
2.5. الخاتمة	32
الفصل الثالث: منهجية البحث	39
3.1. المقدمة	40
3.2. التعرفات الإجرائية لمتغيرات البحث	40
3.2.1. القائد الاستراتيجي	40
3.2.1. فعالية فرق البحث	40
3.3. تصميم البحث	41
3.4. مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات	42
3.4.1. مجتمع الدراسة	4
3.4.2. عينة البحث	42
3.4.3. طريقة وتقنيات أخذ العينة	43
3.5. طريقة جمع البيانات	43

43.....	3.5.1 إدارة المشاريع
44.....	3.5.2 أداة المشروع
.....	3.6 أنواع
.....	البيانات
45.....	
.....	3.6.1 البيانات
.....	الأولية
45.....	
4.....	3.6.2 البيانات الثانوية
.....	5
45.....	3.7 طريقة وأساليب تحليل
.....	البيانات
.....	3.8 الخاتمة
46.....	
.....	قائمة
.....	المراجع
47.....	
.....	الملاحق
.....	٤٨

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	نموذج الدراسة المصدر: (الطالب، ٢٠٢٥)	١٩
٢	المصدر: (١)	
٣	المصدر: (١)	
٤	ملخص منهجية البحث المصدر: (١)	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	مجتمع البحث المصدر: (الطالب، 2024)	1
	عينة البحث المصدر: ()	2
	المتغير المستقل المصدر: ()	3
	المتغير التابع المصدر: ()	4

1الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

المقدمة /

شهدت العقود الأخيرة تطورًا كبيرًا في مفاهيم وأساليب الإدارة الحديثة، وكان من أبرزها تطور مفهوم إدارة المشاريع، الذي لم يعد مجرد إطار تنظيمي لقيادة وتنفيذ المهام، بل أصبح أداة استراتيجية تُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. وتُعد إدارة المشاريع حجر الزاوية في نجاح أي مشروع، إذ إنها تضمن التنظيم الدقيق للموارد، والتوزيع الفعال للمهام، والمتابعة المستمرة لتحقيق الأهداف في الوقت المناسب وضمن الميزانية المحددة (العامري، 2020).

إن الأداء الجيد للمشاريع يرتبط ارتباطًا مباشرًا بجودة الإدارة، حيث أن تطبيق مبادئ وأساليب إدارة المشاريع يُسهم في تحسين مؤشرات الأداء من حيث الجودة والوقت والتكلفة والرضا العام للجهات المعنية. ويشير العديد من الباحثين إلى أن ضعف الأداء في كثير من المشاريع يعود في الأساس إلى ضعف في التخطيط أو في إدارة المخاطر أو في آليات التواصل والمتابعة، وهي كلها وظائف جوهرية في إدارة المشاريع (الربيعي، 2019).

وتُعد المؤسسات العسكرية من أكثر البيئات التي تحتاج إلى تطبيق صارم ودقيق لإدارة المشاريع، لما تتطلبه من دقة وانضباط وموثوقية عالية. فالمشاريع التي تنفذها هذه المؤسسات ليست فقط مشاريع إنشائية أو تقنية، بل تشمل أيضًا مشاريع تدريبية وتعليمية وتطويرية، ما يستدعي وجود أنظمة إدارة قوية تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة عالية. ومن هذا المنطلق، فإن كلية الملك عبدالعزيز الحربية، بوصفها مؤسسة تعليمية عسكرية بارزة، تُعد نموذجًا مناسبًا لدراسة أثر إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي والمخرجات التعليمية والتدريبية (الشمري، 2022).

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تتبنى معايير إدارة المشاريع الاحترافية، مثل PMBOK أو PRINCE2، تحقق نتائج أفضل من حيث جودة الإنجاز والالتزام بالجدول الزمني وتحقيق رضا المستفيدين. فوفقاً لدراسة منشورة في المجلة السعودية للإدارة، فإن تبني المنهجيات العلمية في إدارة المشاريع يُقلل من نسب الفشل ويزيد من فرص النجاح، لا سيما في المؤسسات التي تعمل في بيئات معقدة وذات طابع خاص كالمؤسسات الأمنية والعسكرية (العبدالله، 2021).

من المهم أيضاً الإشارة إلى أن نجاح إدارة المشاريع لا يتوقف فقط على استخدام الأدوات والمنهجيات، بل يعتمد كذلك على الكفاءات البشرية، مثل مهارات القيادة، والاتصال، واتخاذ القرار. فالقادة الذين يتمتعون بقدرة على دمج المعرفة الإدارية بالتخصصات الفنية والعسكرية يكونون أكثر قدرة على دفع المشاريع نحو النجاح وتحقيق أعلى درجات الأداء (الخليفي، 2018).

وبناءً على ما تقدم، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة المشاريع ورفع كفاءة الأداء في كلية الملك عبدالعزيز الحربية، من خلال دراسة ميدانية تعتمد على أدوات علمية وتحليل إحصائي لقياس أثر عناصر إدارة المشروع (كالوقت، والتكلفة، والنطاق) على جودة النتائج وتحقيق الأهداف. وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تساهم في سد فجوة معرفية في الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع في المؤسسات العسكرية التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة /

رغم التطور الملحوظ في مفاهيم وأساليب إدارة المشاريع، إلا أن العديد من المؤسسات، وخاصة العسكرية منها، لا تزال تواجه تحديات في تطبيق منهجيات الإدارة الحديثة بالشكل الأمثل، مما يؤثر سلبًا على أداء المشاريع وجودة مخرجاتها. وتعد كلية الملك عبدالعزيز الحربية من المؤسسات العسكرية الرائدة في المملكة العربية السعودية، والتي تشرف على تنفيذ عدد كبير من المشاريع التدريبية والإنشائية والتعليمية. لذا فإن فهم طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع ومستوى أداء هذه المشاريع يمثل أولوية لتحسين جودة التنفيذ وضمان استمرارية التطوير.

وقد أظهرت الدراسات السابقة اهتمامًا كبيرًا بدور إدارة المشاريع في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، إلا أن كثيرًا منها ركز على القطاع المدني أو الخاص، مع قلة الدراسات التي تناولت المؤسسات العسكرية، وخاصة التعليمية منها، في السياق السعودي. كما أن نتائج الأداء في بعض المشاريع المنفذة ضمن هذه المؤسسات لا تزال متباينة، مما يثير تساؤلات حول مدى فاعلية تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وأثرها الفعلي على أداء المشروع.

أولاً: الفجوات على المستوى النظري:

1. قلة الأبحاث التي تربط بين إدارة المشاريع والأداء المؤسسي في المؤسسات العسكرية التعليمية.
- معظم الأدبيات ركزت على القطاع العام أو المشاريع التقنية، مع غياب واضح للدراسات التي تتناول الكليات العسكرية كنموذج تطبيقي (Emsley, 2013 & Alzahrani).
2. ضعف الدراسات التي تدمج أبعاد الأداء الثلاثة (الوقت، التكلفة، الجودة) في تحليل أثر إدارة المشاريع.
- حيث أن كثيرًا من الدراسات اهتمت بجانب واحد فقط مثل “ضبط الوقت” أو “ميزانية المشروع” دون تحليل شامل (Kerzner, 2017).
3. نقص الدراسات التي تستخدم نماذج قياس شاملة تربط بين ممارسات إدارة المشاريع (مثل PMBOK) والأداء العام للمشروع في السياق العربي العسكري.

هذا يشير إلى حاجة علمية لتطوير نماذج قياس تلائم خصوصية المؤسسات العسكرية السعودية (Turner, 2014).

ثانيًا: الفجوات على المستوى التطبيقي:

1. غياب نظام موحد لتقييم أثر إدارة المشاريع على الأداء داخل الكليات العسكرية في السعودية.
لا توجد معايير موحدة داخل كلية الملك عبدالعزيز الحربية لتقييم مدى فاعلية إدارة المشاريع المنفذة (الشمري، 2022).
2. تباين في جودة مخرجات المشاريع رغم استخدام بعض أدوات إدارة المشاريع.
أظهرت تقارير داخلية تباينًا في معدلات الإنجاز وضبط الوقت والتكاليف، مما يدل على وجود فجوة في التطبيق العملي لمفاهيم الإدارة الحديثة (العبدالله، 2021).
3. عدم تدريب الكوادر الإدارية بشكل كافٍ على مفاهيم إدارة المشاريع الاحترافية.
تشير بعض الملاحظات إلى أن المسؤولين عن تنفيذ المشاريع في الكلية لا يملكون بالضرورة شهادات أو خلفيات تخصصية في إدارة المشاريع (الخليفي، 2018)

أهمية الدراسة /

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعًا حيويًا يمس جوهر العمليات الإدارية والتنظيمية في المؤسسات العسكرية التعليمية، حيث تُمثل إدارة المشاريع أحد المفاتيح الرئيسية لنجاح هذه المؤسسات في تنفيذ مهامها الاستراتيجية والتدريبية بكفاءة عالية. وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها الكليات العسكرية في تنفيذ المشاريع التطويرية ضمن الجداول الزمنية المحددة والميزانيات المقررة، برزت الحاجة إلى دراسة علمية منهجية تُقيّم تأثير إدارة المشاريع على أداء المشروع في هذا السياق الخاص.

وتزداد أهمية الدراسة بالنظر إلى خصوصية البيئة العسكرية التعليمية، والتي تتطلب مستوى عالٍ من الدقة والانضباط في إدارة الموارد والمهام. ومن خلال دراسة حالة كلية الملك عبدالعزيز الحربية، تُسهم الدراسة في تقديم مؤشرات عملية يمكن الاستفادة منها لتحسين الأداء وتعزيز جودة إدارة المشاريع في المؤسسات المشابهة.

أولاً: الأهمية النظرية للدراسة

1. سد الفجوة في الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع في المؤسسات العسكرية التعليمية.

لا تزال العديد من الدراسات تركز على القطاعين الحكومي والخاص، في حين تغيب الأبحاث التي تتناول بيئة الكليات العسكرية في العالم العربي بشكل عام، وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص (Turner, 2014).

2. الإسهام في تطوير الإطار النظري للعلاقة بين إدارة المشاريع وأداء المشروع.

توفر الدراسة نموذجًا تحليليًا يمكن اعتماده في الدراسات المستقبلية، عبر ربط مكونات إدارة المشروع (الوقت، التكلفة، النطاق) بمؤشرات الأداء (الجودة، الالتزام، الكفاءة) (Kerzner, 2017).

3. تعزيز المفهوم النظري لإدارة المشاريع كعامل استراتيجي في المنظمات المعقدة.

تشير الأدبيات إلى أن إدارة المشاريع لم تعد وظيفة تنفيذية فقط، بل أداة قيادة استراتيجية تدعم استمرارية الأداء وتطور المؤسسة (Project Management Institute, 2021).

ثانيًا: الأهمية التطبيقية للدراسة

1. توفير توصيات عملية لتحسين أداء المشاريع في كلية الملك عبدالعزيز الحربية.
يُمكن تطبيق نتائج الدراسة مباشرة على مشاريع الكلية الحالية والمستقبلية، عبر تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المشاريع (الشمري، 2022).
2. دعم صنّاع القرار داخل المؤسسات العسكرية بمؤشرات دقيقة عن نقاط القوة والضعف في ممارسات إدارة المشاريع.
تساعد هذه المؤشرات في تحديد فجوات الأداء وتوجيه الجهود التدريبية والإدارية بشكل أكثر فاعلية (العبدالله، 2021).
3. اقتراح حلول قابلة للتطبيق في تطوير قدرات الكوادر البشرية على تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الاحترافية.
من خلال تحليل واقع الممارسات داخل الكلية، يُمكن اقتراح برامج تدريبية موجهة لرفع كفاءة الموظفين الإداريين والفنيين في مجال إدارة المشاريع (الخليفي، 2018).
4. تعزيز ثقافة التقييم والقياس داخل المؤسسات العسكرية التعليمية.
حيث تفتح نتائج الدراسة المجال لتطوير آليات مستدامة لقياس أداء المشاريع ومقارنتها بالمعايير الدولية (الربيعي، 2019).

أسئلة الدراسة /

1. ما مدى تطبيق مبادئ إدارة المشاريع (مثل التخطيط، التنظيم، الرقابة) في المشاريع المنفذة داخل كلية الملك عبدالعزيز الحربية؟
2. ما أثر تطبيق إدارة المشاريع على جودة تنفيذ المشاريع في الكلية من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق؟
3. ما العلاقة بين كفاءة فرق العمل المسؤولة عن إدارة المشاريع وبين مستوى أداء المشاريع داخل الكلية؟
4. ما التحديات التي تواجه تنفيذ ممارسات إدارة المشاريع في البيئة العسكرية التعليمية، وكيف تؤثر على تحقيق أهداف المشروع

أهداف الدراسة /

الهدف العام للدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق إدارة المشاريع على أداء المشاريع في كلية الملك عبدالعزيز الحربية بمدينة الرياض، من خلال قياس مدى فاعلية الممارسات الإدارية المتبعة، وتحديد أوجه القوة والضعف في تنفيذ المشاريع داخل المؤسسة العسكرية التعليمية.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد مستوى تطبيق مبادئ إدارة المشاريع (التخطيط، التنظيم، الرقابة) في المشاريع المنفذة داخل الكلية.
2. قياس أثر إدارة المشاريع على جودة تنفيذ المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق.
3. تحليل العلاقة بين كفاءة فرق إدارة المشروع ومستوى أداء المشاريع في الكلية.
4. التعرف على أبرز التحديات التي تواجه تنفيذ ممارسات إدارة المشاريع في البيئة العسكرية التعليمية.

فرضيات الدراسة:

H1:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة المشاريع (مثل التخطيط، التنظيم، والرقابة) على أداء المشاريع في كلية الملك عبدالعزيز الحربية.

Ha:

يوجد أثر إيجابي لتطبيق إدارة المشاريع على جودة تنفيذ المشاريع من حيث الالتزام بالوقت، والتكلفة، والنطاق.

Hb:

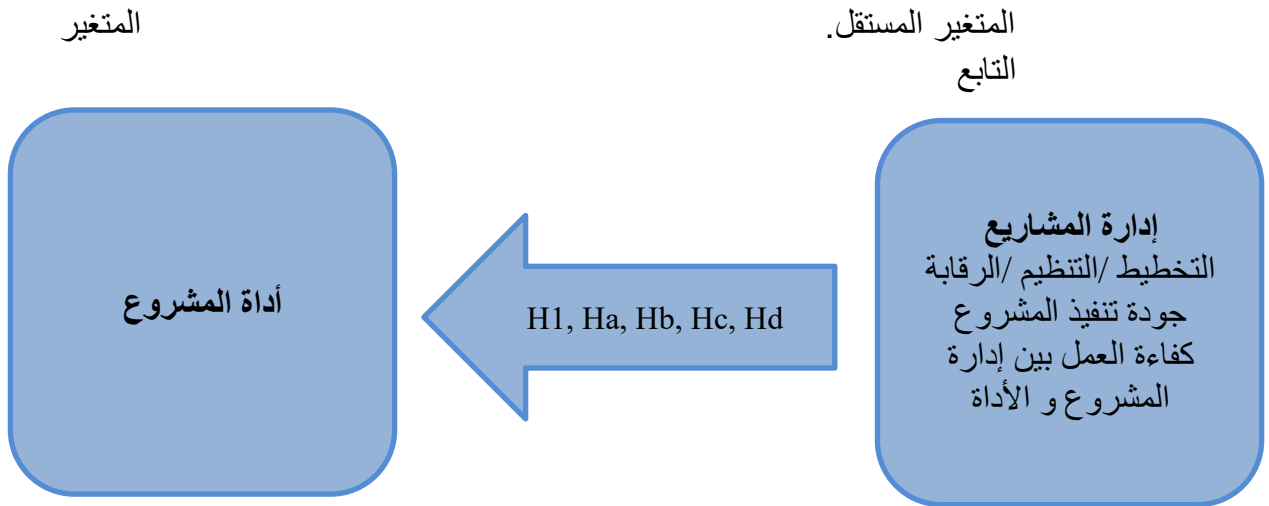
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة فرق العمل في إدارة المشاريع ومستوى أداء المشاريع داخل الكلية.

Hc:

تؤثر التحديات الإدارية والتنظيمية سلبًا على فاعلية تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في البيئة العسكرية التعليمية.

نموذج الدراسة /

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة و فرضيات الدراسة كما يلي:



النموذج المقترح من المشروع

المصدر : الطالب (٢٠٢٥)

الدراسة الميدانية

تعتمد الدراسة الميدانية على جمع وتحليل البيانات من الواقع العملي لكلية الملك عبدالعزيز الحربية بمدينة الرياض، بهدف تقييم مدى تطبيق مبادئ إدارة المشاريع وأثرها على أداء المشاريع المنفذة داخل الكلية. تشمل الدراسة استبيانات موجهة لفرق إدارة المشاريع، والمسؤولين، والجهات المشاركة في تنفيذ المشاريع، بالإضافة إلى مراجعة الوثائق والتقارير المتعلقة بالمشاريع السابقة والحالية. يستخدم الباحث أدوات قياس كمية ونوعية لتحليل البيانات واستخلاص النتائج التي تعكس واقع تطبيق إدارة المشاريع والتحديات التي تواجهها، مع التركيز على مؤشرات الأداء الرئيسية مثل الالتزام بالوقت، التكلفة، وجودة التنفيذ.

مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول : المقدمة.
- الفصل الثاني : الإطار النظري.
- الفصل الثالث : منهجية البحث.
- الفصل الرابع : التحليل الإحصائي.
- الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة.