

عنوان المشروع: أداء المشروع

أسم الطالبة: شوق فؤاد إبراهيم سعيد
الرقم الأكاديمي: 241001516

المشروع النهائي -1
الفصل الدراسي الثاني – 24.06.2026

إشراف: د/ عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

المحتويات:

2.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
3.....	مقدمة
4.....	مشكلة البحث
5.....	أهمية البحث
6.....	المراجع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة

تعد إدارة المشاريع في الفكر الإداري المعاصر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحويل الرؤى الطموحة إلى واقع ملموس. ويُعرف المشروع أكاديمياً بأنه "مسعى مؤقت" يُبذل لإيجاد منتج أو خدمة أو نتيجة متفردة، وهو محكوم بمواصفات فنية دقيقة وقيود زمنية ومالية صارمة. وقد شهد علم إدارة المشاريع تطوراً جذرياً منذ نشأته المستقلة مع "مشروع مانهاتن"، حيث انتقل من مجرد كونه ممارسات مهنية لضبط المهام إلى تخصص علمي يعتمد على النمذجة الرياضية والتقنيات الاستراتيجية لزيادة التحكم في المخرجات.

يمثل المقياس الجوهري لمدى كفاءة (Project Performance) إن مفهوم أداء المشروع المنظمة في استخدام مواردها المتاحة (البشرية والمالية والمادية) وتحويلها إلى نتائج ذات قيمة المثلث "مضافة. ولفترة طويلة، كان نجاح المشاريع يُقاس حصرياً من خلال ما يُعرف بـ الذي يركز على الالتزام بالوقت، التكلفة، والجودة التقنية، إلا أن (Iron Triangle) "الساري الدراسات الحديثة كشفت عن قصور حاد في هذا النهج التقليدي؛ حيث يمكن للمشروع أن ينتهي ضمن الميزانية والجدول الزمني المخطط لهما، ومع ذلك يُعتبر "فاشلاً" في السوق إذا لم يحقق رضا أصحاب المصلحة أو لم يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى للمنظمة. "المؤشرات المتأخرة" بناءً على ذلك، انتقلت الفلسفة الإدارية الحديثة من الاعتماد الكلي على التي تكتفي بوصف ما حدث في الماضي، إلى تبني أطر عمل (Lagging Indicators) شمولية تدمج المؤشرات الكمية والنوعية. ومن أبرز هذه الأطر بطاقة الأداء المتوازن ، التي توازن بين الأبعاد المالية، والعلماء، والعمليات الداخلية، (Balanced Scorecard) والنمو والتعلم، وصولاً إلى دمج أبعاد الاستدامة والبيئة والمجتمع في النماذج المعاصرة. كما كأداة رياضية (Earned Value Management) برزت منهجية إدارة القيمة المكتسبة صارمة تمكن مديري المشاريع من التنبؤ بالانحرافات في الأداء قبل وقوعها، مما يتيح التدخل الاستباقي لتصحيح المسار.

وتتمثل مشكلة البحث في الفجوة المتزايدة بين التخطيط النظري والأداء التنفيذي الفعلي، حيث تظهر الإحصائيات العالمية والمحلية استمرار تعثر المشاريع وتجاوز ميزانياتها وجداولها الزمنية. ويبرز هذا التحدي بوضوح في القطاعات الحيوية كما في المملكة العربية السعودية،

حيث يتطلب التوسع الهائل في مشاريع البنية التحتية والتعليم العالي أنظمة رقابة متطورة تتجاوز التقارير التقليدية، لضمان استغلال الموارد بأقصى كفاءة ممكنة. يهدف هذا البحث إلى تقديم فهم عميق وشامل لأداء المشروع من خلال:

- ١- تأصيل الأطر النظرية: استعراض تطور مفاهيم الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الاستراتيجي الشمولي.
 - ٢- تحليل أدوات القياس: تقييم فاعلية نماذج مثل (EVM) و (BSC) و (OKR) في تحسين ممارسات اتخاذ القرار.
 - ٣- دمج مبادئ "اللين: (Lean)" استكشاف كيفية ربط مؤشرات الأداء (KPIs) بتقليل الهدر في العمليات (مثل هدر الوقت، الانتظار، والعيوب) لتعظيم القيمة المضافة.
 - ٤- دراسة التحديات الميدانية: تشخيص معوقات الأداء في البيئة العربية والمحلية وتقديم توصيات عملية لرفع كفاءة إدارة البرامج والمشروعات.
- تكمن أهمية البحث في كونه يوفر لمديري المشاريع وصناع القرار "خارطة طريق" لبناء أنظمة قياس أداء ذكية تربط الرؤية الاستراتيجية بالعمليات التشغيلية اليومية. كما يساهم في تعزيز ثقافة الأداء المستدام التي تضمن بقاء المنظمة وديمومتها في ظل التنافسية العالمية المتزايدة، ويدعم التوجهات الوطنية الرامية إلى تحسين كفاءة الإنفاق الحكومي وتحقيق جودة الحياة من خلال نجاح المشروعات التنموية.

١،٢. مشكلة البحث:

تتمحور مشكلة البحث في مشروع "أداء المشروع" حول الفجوة العميقة بين التخطيط النظري والأداء التنفيذي الفعلي، حيث يُعرف قطاع المشاريع (خاصة الإنشائية) بـ ضعف الأداء وسوء إدارة الموارد. ويمكن تفصيل أبعاد المشكلة بناءً على المصادر في النقاط التالية:

- ١- قصور المعايير التقليدية (المثلث الساري): لعقود طويلة، اعتمد تقييم النجاح على معايير "الوقت، التكلفة، الجودة". ومع ذلك، أثبتت الدراسات أن هذه المعايير تبسيطية وغير كافية؛ فقد ينتهي المشروع ضمن الميزانية والجدول الزمني ومع ذلك يُعتبر فاشلاً في السوق لأنه لم يحقق الأهداف الاستراتيجية أو رضا أصحاب المصلحة.
 - ٢- الاعتماد على "المؤشرات المتأخرة": تكمن المشكلة في أن أنظمة القياس الحالية هي أنظمة ذات توجه استرجاعي (Retrospectively oriented)، فهي تصف ما حدث في الماضي (Lagging Indicators) ولا تقدم رؤية نشطة أو استباقية (Leading Indicators) أثناء مرحلة التنفيذ لتدارك الانحرافات قبل وقوعها.
 - ٣- إغفال الجوانب السوسيو-تقنية: يُنظر إلى أنظمة قياس الأداء (مثل EVM كأظمة تقنية بحتة، بينما هي في الواقع أنظمة اجتماعية - تقنية. الفشل في دمج العوامل البشرية مثل "ثقافة الفريق"، والاتصال، ودعم القيادة يؤدي إلى تقويض فاعلية الأدوات الرياضية الكمية، مما ينتج بيانات غير دقيقة عن حالة المشروع.
 - ٤- تحديات البيئة المحلية (السياق السعودي): في المملكة العربية السعودية، واكب التوسع الرأسمالي السريع في مشاريع التعليم العالي طفرة إنشائية هائلة تجاوزت نضج البنية التحتية التنظيمية. وتبرز المشكلة في نقص الكوادر المؤهلة، وغياب آليات الرقابة في الوقت الحقيقي (Real-time control)، وعدم الدقة في دراسة نطاق المشروع، مما يجعل المشاريع عرضة بشكل مستمر لنمو التكاليف وتمدد الجداول الزمنية.
 - ٥- تراكم "العيوب الكامنة": وفقاً لـ "نموذج الجبن السويسري"، فإن تعثر الأداء ليس حدثاً معزولاً، بل هو نتيجة لربط العيوب الكامنة في مراحل التصميم والتعاقد مع "الإخفاقات النشطة" أثناء التنفيذ، في ظل غياب إطار تنظيمي يمنع هذا الانزلاق في الأداء.
- إضافة: الفجوات البحثية (Research Gaps)
- لتعميق فهم المشكلة، يسعى هذا البحث إلى معالجة الفجوات التالية المستمدة من الأدبيات:

١،٢،١ . الفجوات على المستوى النظري(Theoretical Gaps) :

- ١- نقص التوحيد المفاهيمي: تشير الدراسات إلى وجود نقص حاد في العمليات المتجانسة لتحديد وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في المنظمات القائمة على المشاريع، مع بقاء مفهوم الأداء "غامضاً" وقابلاً للتفسير بطرق مختلفة بين أصحاب المصلحة.
- ٢- إهمال الأثر بعيد المدى: تركز الأطر النظرية الحالية على المخرجات قصيرة المدى (مثل إنهاء المهام)، وتفشل في تطوير نماذج تقيس المساهمات المجتمعية والاستراتيجية طويلة الأمد للمشاريع.
- ٣- عجز تقييم الأصول غير الملموسة: تعاني النماذج التقليدية من "فجوة المعرفة" في كيفية ترجمة وقياس الأصول غير الملموسة مثل مهارات الموظفين والابتكار الداخلي ضمن مؤشرات أداء صلبة.

١،٢،٢ . الفجوات على المستوى التطبيقي(Practical Gaps) :

- ١- ظاهرة التباطؤ (Hysteresis): تبرز فجوة تطبيقية في تأخر الاستجابة لنتائج التقييم؛ حيث تعاني المنظمات من فجوة زمنية بين رصد الأداء وبين تقديم المكافآت أو اتخاذ القرارات التصحيحية، مما يقلل من فاعلية أنظمة التحفيز.
- ٢- غياب البيانات اللحظية: تفتقر الممارسات الميدانية إلى القدرة على توفير بيانات الأداء في الوقت الحقيقي، مما يجعل الإدارة "رد فعل (Reactive)" بدلاً من أن تكون استباقية (Proactive) في مواجهة المخاطر.
- ٣- تحديات التكامل التكنولوجي: أثبتت الأبحاث أن المشاريع الأقل أداءً هي التي تعاني من انخفاض مستويات استخدام أنظمة تقنية المعلومات (IT/IS) في عمليات المتابعة والتحكم، مما يخلق فجوة في دقة وموثوقية تقارير الأداء.
- ٤- صعوبة مواكبة الأهداف العالمية والمحلية: في المنظمات الكبرى، توجد فجوة تطبيقية في كيفية مواكبة مؤشرات الأداء العالمية مع المتطلبات واللوائح والظروف الثقافية المحلية، مما يؤدي إلى سوء تفسير النتائج.

سؤال البحث الرئيسي:

لماذا تفشل أنظمة قياس الأداء التقليدية في التنبؤ بتعثر المشاريع وتداركه، وكيف يمكن لبناء إطار عمل متكامل يدمج المؤشرات الاستباقية والأبعاد الاجتماعية-التقنية (مثل ثقة الفريق وبطاقة الأداء المتوازن) أن يردم الفجوة بين الأداء الفعلي والأهداف الاستراتيجية للمنظمة؟

١،٣ أهمية البحث:

في كونه جسراً يربط بين التطور الفلسفي للنظريات الإدارية وبين الاحتياجات الميدانية الملحة للمنظمات المعاصرة. وبناءً على المصادر، يمكن تقسيم الأهمية إلى مستويين:

١.٣،١ الأهمية على المستوى النظري العلمي:

- ١- تأصيل التحول في النماذج الإدارية: يساهم البحث في توثيق الانتقال التاريخي من مقاييس "المثلث الحديدي" التقليدية (الوقت، التكلفة، الجودة) إلى أطر عمل أكثر شمولية وتعددية في المعايير.
- ٢- إثراء الأدبيات حول "الأداء الشامل": يعزز البحث المفهوم الحديث للأداء الذي لا يقتصر على الجوانب المالية فقط، بل يدمج الأصول غير الملموسة مثل مهارات الموظفين، ورضا العملاء، والقدرات البحثية الداخلية.
- ٣- فهم الأبعاد السوسيو-تقنية: يقدم البحث فهماً أعمق للمشروع كمنظومة اجتماعية-تقنية، حيث لا تعتمد النتائج على العمليات الفنية فحسب، بل تتأثر بشدة بالعوامل البشرية والثقافة التنظيمية وديناميكيات الفريق.
- ٤- سد الفجوات البحثية: يساهم في ردم الثغرات العلمية المتعلقة بالمؤشرات الاستشرافية (Leading Indicators) والفوائد غير المباشرة للمشاريع التي تظهر على مستوى الحقيقة أو المنظمة الأم، والتي غالباً ما تغفلها الدراسات التقليدية.
- ٥- تطوير معايير تقييم حديثة: يفتح المجال لتطبيق معايير دولية متقدمة مثل معايير (OECD) (DAC) ومنهجيات (Lean) و (OKR) في بيئات عمل مختلفة.

١.٣،٢ (الأهمية على المستوى التطبيقي العملي):

- ١- دعم اتخاذ القرار الاستباقي: يوفر البحث لمديري المشاريع أدوات رياضية واستراتيجية (مثل EVM وBSC) تمكنهم من التنبؤ بالانحرافات في التكلفة والجدول الزمني قبل وقوعها، مما يسمح بالتدخل التصحيحي في الوقت المناسب.
 - ٢- تحقيق المواءمة الاستراتيجية: يساعد المنظمات في ربط مخرجات المشاريع الفردية بالأهداف الاستراتيجية الكبرى، مما يضمن أن تؤدي نجاحات المشاريع إلى نمو استراتيجي حقيقي وتنافسية مستدامة.
 - ٣- تحسين إدارة الموارد وتقليل الهدر: من خلال دمج مبادئ "اللين (Lean)"، يوجه البحث المؤسسات نحو تحديد وإلغاء أنواع "الهدر" الثمانية في العمليات، مما يرفع الكفاءة التشغيلية ويعظم العائد على الاستثمار.
 - ٤- تعزيز الشفافية والمساءلة: يساهم بناء أنظمة قياس أداء دقيقة في خلق "لغة مشتركة" للتواصل بين كافة الأطراف المعنية (ملاك، مقاولين، استشاريين)، مما يقلل من النزاعات ويزيد من مستوى الثقة.
 - ٥- الاستجابة للاحتياجات الإقليمية (السياق السعودي): يوفر البحث خارطة طريق للمشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية، خاصة في قطاع التعليم العالي، للتعامل مع تحديات نقص الكوادر والحاجة لأنظمة رقابة لحظية تماشياً مع رؤية 2030.
 - ٦- تطوير القدرات التنافسية: يساعد المنظمات القائمة على المشاريع (PBOs) في بناء نظام مؤسسي (PMIS) يوثق الدروس المستفادة، مما يرفع من "نضج المنظمة" ويجعلها أكثر قدرة على المنافسة في الأسواق العالمية.
- هذه الازدواجية في الأهمية تجعل من بحثك مرجعاً قيماً للباحثين الساعين لتطوير العلم، وللممارسين الساعين لتجويد الأداء الميداني.

المراجع باللغة العربية:

- ١- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (مصر) دليل عمل إدارة المشروعات والبرامج والأداء؛ يتناول هذا الدليل المنهجيات العملية والمؤشرات الرئيسية لقياس الإنجاز في المشاريع الحكومية.
- ٢- قرين ربيع (2018). محاضرات في مادة إدارة المشروع، المركز الجامعي بميلة، معهد العلوم الاقتصادية؛ مرجع أساسي في تأصيل المفاهيم النظرية للمشروع والمثلث الساري (الوقت، التكلفة، الجودة)
- ٣- مزياني نور الدين وصالح بالسكة (2013). أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الاستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي؛ يشرح كيفية تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى مؤشرات أداء ملموسة عبر الأبعاد المالية وغير المالية.
- ٤- معاذ الشرفاوي الجزائري ورغداء بلال (2012) تقييم أداء مشاريع التعاون الدولي في سورية وفقاً لمعايير DAC-OECD ، مجلة جامعة تشرين؛ يفصل معايير التقييم الدولية (الفاعلية، الكفاءة، الارتباط، الأثر، الاستدامة).
- ٥- علاء ملو العين. تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة السعودية من خلال تطوير بطاقة الأداء المتوازن؛ دراسة ميدانية تربط بين الأداء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في البيئة السعودية.

المراجع باللغة الإنجليزية (English References):

Bannan, A., & Elmualim, A. An investigation of the performance of Saudi Arabian higher education construction projects, University of Reading; دراسة تطبيقية هامة تحلل العوامل المؤثرة على أداء المشاريع الإنشائية في قطاع التعليم العالي بالسعودية.

Aramali, V., Gibson Jr, G. E., et al. (2023). Novel earned value management system maturity framework and its relation to project performance, Project Management Journal; نضج نظام إدارة القيمة المكتسبة (EVM) وبين النتائج الفعلية للمشروع.

Aramali, V., et al. (2024). An Effective Earned Value Management System (EVMS) is a Team Sport, Department of Energy; الأبعاد الاجتماعية والبيئة التنظيمية وأثرها في نجاح أنظمة الرقابة الكمية.

Głodziński, Eryk (2019). Performance measurement of complex project: framework and means supporting management of project-based organizations, IJISPM; والمنظمات القائمة على المشاريع (PBOs).

Hrubovcakova, A., Mesaros, P., & Spisakova, M. (2026). Key Performance Indicators in Building Renovation: A Detailed Systematic Literature Review, MDPI; الأداء (KPIs) في قطاع التشييد والاستدامة.

Srinivasan, A., & Aswin Bharath, A. (2023). Developing a Project Performance Measurement Strategy for Construction Project, IIP Series; يتناول استراتيجيات قياس الأداء باستخدام منهجية (OKR) والمؤشرات التنبؤية.

Cruz Villazón, C., et al. (2020). Identification of Key Performance Indicators in Project-Based Organisations through the Lean Approach, Sustainability Journal; مؤشرات الأداء لتقليل الهدر.