

دور إدارة وتنسيق المشاريع في تحسين كفاءة وأداء فرق العمل: دراسة
تطبيقية على شركات الاستشارات الهندسية في مدينة الرياض

إعداد الطالب/

عبدالله أحمد الدخيل

251001286

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

الفهرس

3	مقدمة
9	أهمية الدراسة
11	اهداف الدراسة
11	تساؤلات الدراسة
12	فروض الدراسة:
13	نموذج الدراسة:
13	دراسات سابقة
20	الفجوة البحثية
22	المنطلقات النظرية للدراسة
24	المنهجية وطرق البحث:
25	مصادر جمع البيانات
25	أدوات الدراسة:
26	الأساليب الإحصائية المستخدمة
26	أداة الدراسة
27	حدود الدراسة:
28	المراجع

مقدمة

تُعد إدارة وتنسيق المشاريع من الوظائف المحورية التي تلعب دورًا حاسمًا في نجاح المنظمات الحديثة، إذ لم تعد تُمارس المشاريع بوصفها جهودًا مستقلة أو عشوائية، بل باتت تُدار وفق منهجيات علمية تُمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويُعد تحسين أداء فرق العمل أحد أهم المخرجات التي تحققها الإدارة الاحترافية للمشاريع، حيث تسهم في تحقيق مستوى عالٍ من الانسجام والتناغم بين أفراد الفريق، وتنظيم الجهود وتوجيهها نحو تحقيق نتائج قابلة للقياس، ضمن إطار زمني وموارد محددة. فكلما كان هناك وضوح في الأدوار والمسؤوليات، وشفافية في تدفق المعلومات، كانت فرق العمل أكثر قدرة على الابتكار والالتزام والجودة في التنفيذ. (أبو عمره، 2020)

في بيئة العمل المعاصرة، تتسم فرق المشاريع بالتنوع الثقافي والوظيفي، مما يجعل الحاجة إلى تنسيق فعال أمرًا ضروريًا. وتبرز هنا أهمية أدوات إدارة المشاريع التي تضمن التواصل السلس، وتسهيل تبادل المعرفة، وتتبع تقدم المهام، والحد من التداخل أو التكرار في الأدوار. كما تسهم آليات التنسيق في تقليل الصراعات الداخلية، وتعزيز الثقة بين أعضاء الفريق، مما ينعكس إيجابًا على مناخ العمل العام، ويرفع من الروح المعنوية والتحفيز الذاتي. ومن خلال تطبيق أساليب إدارة المشاريع الحديثة مثل منهجيات Agile أو PMI، يتم تمكين الفرق من العمل بطريقة أكثر مرونة واستجابة للتغيرات، ما يُعزز من سرعة اتخاذ القرار وتقديم الحلول المبتكرة. (باقر، 2020)

ولا يقتصر دور إدارة وتنسيق المشاريع على الجوانب الفنية والإدارية فقط، بل يمتد ليشمل الجانب الإنساني والنفسي، من خلال التركيز على بناء فرق قوية، وتطوير المهارات القيادية، وتحفيز الأداء الفردي والجماعي، مما يؤدي إلى تقوية الالتزام بالمسؤوليات وتحقيق نتائج تتجاوز التوقعات. كما أن

المتابعة الدورية والتقييم المستمر للأداء يتيحان إمكانية تصحيح الانحرافات، وتقديم التغذية الراجعة البناءة، مما يضمن تطوراً مستمراً في أداء الفريق. (الحباشنة، 2023)

وعليه، فإن إدارة وتنسيق المشاريع لم تعد مجرد نشاط تنظيمي، بل أصبحت أداة استراتيجية تُستخدم لتحسين الأداء المؤسسي، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وتمكين فرق العمل من تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والجودة. وتُظهر التجارب الحديثة أن المؤسسات التي تتبنى منهجيات احترافية في إدارة مشاريعها، وتولي اهتماماً خاصاً بتنسيق فرقها، تحقق ميزة تنافسية واضحة، وتتمتع بمرونة أكبر في مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة عالية. (حزين، 2024)

يُعد تنسيق المشاريع أحد العناصر الأساسية لضمان نجاح المبادرات والأنشطة التي تنفذها المؤسسات في مختلف القطاعات. فهو يمثل الإطار الذي يُنظّم من خلاله تفاعل كافة الأطراف المعنية داخل المشروع، ويوحّد الجهود المبذولة نحو تحقيق الأهداف المنشودة، سواء كانت زمنية، أو مالية، أو تنظيمية. وفي ظل تعدّد بيئات الأعمال، وتعدد المهام والأدوار داخل المشاريع، بات تنسيق المشاريع حاجة ملحة وليست خياراً، حيث أصبح من الضروري وجود جهة أو وظيفة تقوم بضبط العلاقات بين فرق العمل، وجدولة المهام، وإدارة التداخلات بين الإدارات المختلفة، بما يضمن انسجاماً تشغيلياً يفضي إلى تنفيذ أكثر دقة وكفاءة. (حوامدة، 2022)

يشمل تنسيق المشاريع مجموعة من الأنشطة التي تتوزع على كامل دورة حياة المشروع، بدءاً من مرحلة التخطيط، مروراً بالتنفيذ، ووصولاً إلى الإغلاق. ويتضمن ذلك ترتيب الأولويات، وضمان تدفق المعلومات بين الفرق، ومتابعة الأداء في ضوء الأهداف المرحلية، والتعامل مع أي انحرافات أو تأخيرات محتملة. كما يشمل تنسيق المشاريع أدواراً محورية مثل تنظيم الاجتماعات، إعداد تقارير

التقدم، وتوثيق الدروس المستفادة، وتسهيل التواصل بين أصحاب العلاقة الداخليين والخارجيين. وهو ما يجعل منسق المشروع نقطة محورية تربط بين الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة والعمليات التنفيذية على أرض الواقع. (حيارات، 2021)

ومع تطور منهجيات إدارة المشاريع، أصبح تنسيق المشاريع يُمارس اليوم باستخدام أدوات رقمية متقدمة مثل أنظمة إدارة المهام والموارد، وتطبيقات التتبع الزمني، وبرمجيات التعاون الجماعي، والتي تمكن من متابعة تفاصيل التنفيذ لحظة بلحظة، وتعزيز التواصل بين أعضاء الفريق، حتى وإن كانوا موزعين جغرافيًا. كما أن تنسيق المشاريع الحديث يعتمد على مبادئ الحوكمة، والشفافية، والمساءلة، لضمان أن جميع الجهود تتسجم مع المعايير المهنية والقيود الزمنية والمالية الموضوعة. (الحباري، 2022)

إن الفشل في تنسيق المشاريع قد يؤدي إلى تكرار المهام، أو غياب التوافق بين وحدات العمل المختلفة، أو تأخر الإنجاز، أو زيادة التكاليف، ولذلك فإن مؤسسات اليوم تُولي اهتمامًا خاصًا ببناء قدرات منسقي المشاريع، وتزويدهم بالمهارات التحليلية والتنظيمية والتواصلية اللازمة لقيادة العملية التنسيقية بكفاءة. كما أن فعالية التنسيق تسهم في تحسين بيئة العمل، ورفع مستوى الرضا لدى أصحاب المصلحة، وتعزيز الالتزام لدى فرق المشروع، مما ينعكس إيجابًا على نتائج المشروع ككل وعليه، فإن تنسيق المشاريع لم يعد نشاطًا إداريًا تقليديًا، بل أصبح وظيفة استراتيجية تضمن الانسجام بين مختلف مكونات المشروع، وتُعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة ومرونة واستدامة. (الخريسات، 2024)

تُعد كفاءة وأداء فرق العمل من الركائز الحيوية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والارتقاء بمستوى التنافسية والإنتاجية. فالفرق الفعّال لا يُقاس فقط بعدد أفرادهِ أو مستوى

تأهيلهم الفردي، بل بكيفية تفاعلهم الجماعي، وقدرتهم على التنسيق، وتقسيم الأدوار، ومواجهة التحديات بشكل منسق ومتكامل. وتعكس كفاءة الفريق مدى القدرة على استغلال الموارد المتاحة (البشرية، الزمنية، التقنية) لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة وجهد ممكن، في حين يشير الأداء إلى مستوى الإنجاز المحقق مقارنة بالأهداف المحددة مسبقاً، سواء كانت متعلقة بالجودة، أو الوقت، أو الالتزام المالي، أو رضا أصحاب المصلحة. (الربيع، 2024)

وتتبع أهمية التركيز على كفاءة وأداء فرق العمل من التحول الكبير في نماذج الأعمال، حيث أصبحت المشاريع التعاونية والبيئات متعددة التخصصات هي السائدة، ما يتطلب وجود فرق عمل ذات ديناميكية عالية، وقادرة على التكيف، والتعلم المستمر، والعمل تحت الضغط. كما أن زيادة حجم وتعقيد المشاريع تتطلب فرقاً متماسكة ومنظمة، تعتمد على أسس واضحة في التواصل، واتخاذ القرار، وحل النزاعات، وتوزيع الأدوار بناءً على الكفاءات لا التراتبية فقط. (الظفيري، 2021)

ويُعد بناء فرق العمل عالية الكفاءة مسؤولية تشاركية بين الإدارة وأعضاء الفريق أنفسهم، حيث تسهم القيادة الفعالة في تحفيز الفريق، وتحديد الرؤية المشتركة، وتعزيز ثقافة التعاون، والمساءلة، والاحترام المتبادل. كما تلعب آليات التقييم المستمر للأداء دوراً أساسياً في رصد نقاط القوة والضعف، وتوجيه جهود التحسين، سواء من خلال التدريب، أو التحفيز، أو إعادة توزيع المهام بما يتناسب مع القدرات الفردية والجماعية. (العبدالات، 2021)

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تستثمر في تنمية فرق عملها من حيث المهارات الفنية، والقدرات السلوكية، وأساليب العمل التعاوني، تحقق نتائج أفضل على مستوى الإنتاجية والابتكار، وتتمتع بمرونة أكبر في التكيف مع المتغيرات السوقية والتكنولوجية. كما أن الفرق ذات الأداء العالي

تتميز بقدرتها على اتخاذ قرارات أفضل، وتقديم حلول أكثر إبداعاً، وبناء علاقات داخلية وخارجية أكثر فاعلية، مما ينعكس على سمعة المؤسسة وثقة عملائها. (عضيات، 2022)

ومن هنا، فإن كفاءة وأداء فرق العمل لم تعد مسألة داخلية تخص الموارد البشرية فحسب، بل أصبحت من المؤشرات الأساسية لقياس الجاهزية المؤسسية، والاستدامة التشغيلية، والنجاح في تنفيذ المشاريع، خاصة في البيئات التي تتسم بالتغيير السريع والتنافس الشديد. وعليه، فإن تعزيز هذه الكفاءة يتطلب رؤية استراتيجية واضحة، وأدوات قياس فعالة، وثقافة تنظيمية داعمة لروح الفريق، والتعلم، والإنجاز الجماعي. (العلوان، 2022)

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات في تحقيق التكامل الفعّال بين إدارة وتنسيق المشاريع من جهة، وتحسين كفاءة وأداء فرق العمل من جهة أخرى. ففي ظل بيئة عمل معقدة وسريعة التغير، تتطلب المشاريع الحديثة أسلوباً متقدماً في التنسيق والتنظيم لضمان تحقيق أهدافها ضمن الجدول الزمني والميزانية المحددين، مع الحفاظ على جودة النتائج وفاعلية فرق العمل. ومع ذلك، لا تزال العديد من المؤسسات تعاني من ضعف في الأداء الجماعي، وتدني كفاءة فرق العمل، وتأخر في إنجاز المهام، مما يؤثر بشكل مباشر على نجاح المشاريع واستدامتها. (العليمات، 2022)

إن أحد الأسباب الرئيسية لهذه الفجوة يتمثل في غياب آليات فعّالة لإدارة وتنسيق الجهود بين أعضاء الفرق، وافتقار المشاريع إلى إطار واضح يُنظم العمليات اليومية ويُحفّز التعاون والتكامل بين

التخصصات المختلفة. وقد يتجلى ذلك في ضعف توزيع الأدوار، وتكرار الجهود، وسوء التواصل، وضعف المتابعة والتقييم، مما ينعكس سلبًا على أداء الفرق ويؤدي إلى هدر الوقت والموارد، وزيادة مستويات التوتر والاحتكاك بين الأفراد، وانخفاض معدلات الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي. (عمرو، 2022)

كما أن الكثير من المؤسسات تُركّز على الجانب الفني من إدارة المشاريع دون إيلاء الاهتمام الكافي بالعامل البشري، وخصوصًا فيما يتعلق بإدارة فرق العمل وتطويرها بشكل منهجي. فالنجاح في تنفيذ المشاريع لا يرتبط فقط بوضع الجداول الزمنية والموازنات، بل يعتمد بشكل كبير على مدى تماسك الفريق، ووضوح الأهداف المشتركة، وتوفير بيئة تنظيمية تحفّز الأداء العالي والتعلم المستمر، وتدعم اتخاذ القرار التشاركي والتقييم الواقعي للنتائج. (القطيشات، 2023)

ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى دراسة معمقة تسلط الضوء على العلاقة بين إدارة وتنسيق المشاريع وكفاءة فرق العمل، من خلال تحليل مدى تأثير ممارسات التنسيق الإداري، وتخطيط الموارد، ومراقبة الأداء، والتحفيز الجماعي، على قدرة الفرق على الإنجاز الفعّال وتحقيق الأهداف المحددة. كما تهدف الدراسة إلى الكشف عن الفجوات الإدارية والتنظيمية التي تُعيق الوصول إلى مستويات أداء عالية داخل الفرق، واقتراح آليات عملية لتعزيز هذا الدور الإداري في سياق المشاريع التشغيلية والتنموية المعاصرة. (المصري، 2022)

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة المتزايدة إلى تحسين كفاءة وأداء فرق العمل داخل المؤسسات، في ظل بيئات العمل المعاصرة التي تتسم بالتعقيد، والتغير السريع، وزيادة الاعتماد على العمل الجماعي لتنفيذ المشاريع بنجاح. فقد أصبح نجاح المشاريع لا يُقاس فقط بمدى الالتزام بالموازنات الزمنية والمالية، وإنما كذلك بمستوى التناسق بين أعضاء الفريق، ومدى قدرتهم على العمل بروح جماعية لتحقيق الأهداف المشتركة. وهنا تبرز أهمية إدارة وتنسيق المشاريع كعامل حاسم في بناء فرق فعّالة، وتعزيز إنتاجيتها، وتقليل الفاقد في الوقت والموارد.

تكمن الأهمية النظرية للدراسة في مساهمتها في توسيع الفهم العلمي لدور إدارة وتنسيق المشاريع في دعم فرق العمل، من خلال بناء إطار معرفي يربط بين مفاهيم التخطيط، التنظيم، المتابعة، والتحفيز من جهة، ومؤشرات الكفاءة والأداء الجماعي من جهة أخرى. كما تضيف الدراسة بعدًا جديدًا إلى الأدبيات الإدارية المعاصرة، من خلال الربط بين وظائف إدارة المشاريع وأبعاد الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وهو ما يُسهم في سد الفجوة البحثية حول مدى التكامل بين الجانبين الفني والبشري في سياق تنفيذ المشاريع.

أما من الناحية التطبيقية، فإن هذه الدراسة تكتسب أهمية خاصة لكونها توفر نتائج عملية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات في تطوير نماذج عمل أكثر فاعلية، وتطبيق استراتيجيات إدارية تُعزز من أداء فرق العمل. فمع تزايد التحديات التشغيلية والضغط الناتجة عن الالتزام بالمواعيد النهائية والنتائج المستهدفة، تتيح الدراسة لمسؤولي المشاريع ومديري الفرق أدوات وتقنيات تساعد في تحسين التنسيق

الداخلي، وضمان استخدام الموارد البشرية بشكل أمثل، وتعزيز التفاعل والتواصل بين أعضاء الفرق، ما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات ورضا العملاء.

وفي ضوء الاهتمام المتزايد بتطبيق معايير إدارة المشاريع الاحترافية (مثل PMP وPRINCE2)، تساهم هذه الدراسة في تقديم تصور علمي وعملي حول كيفية دمج تلك المعايير ضمن بيئة العمل المؤسسية، ليس فقط لتحقيق الأهداف التنظيمية، بل أيضاً لتطوير رأس المال البشري وبناء فرق عالية الأداء، بما يعزز من قدرة المؤسسات على المنافسة والابتكار في بيئات الأعمال الديناميكية. تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية

- ✓ تسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع وفرق العمل.
- ✓ تقدم إطاراً معرفياً يربط بين مفاهيم إدارة وتنسيق المشاريع وكفاءة الأداء الجماعي.
- ✓ تساعد الباحثين على فهم العوامل المؤثرة في فاعلية الفرق من منظور تنظيمي وإداري.
- ✓ توضح العلاقات بين المتغيرات النظرية مثل القيادة، التنسيق، التخطيط، والتحفيز وتأثيرها على الكفاءة.

الأهمية العملية

- ✓ تقدم حلولاً عملية قابلة للتطبيق لتحسين أداء فرق العمل في المشاريع الواقعية.
- ✓ تساعد المؤسسات في تطوير نماذج إدارية فعالة لإدارة المشاريع بشكل احترافي.
- ✓ تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري عبر أدوات ومنهجيات فعالة للتنسيق.

✓ تعزز من قدرة الفرق على التكيف والتعامل مع التحديات التشغيلية والمعوقات الميدانية.

اهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة دور إدارة وتنسيق المشاريع بأبعادها المختلفة (إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة النطاق، إدارة الجدول الزمني) في تحسين كفاءة وأداء فرق العمل: دراسة تطبيقية على شركات الاستشارات الهندسية في مدينة الرياض، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- ✓ التعرف على إدارة التكلفة ومدى انعكاسها في تحسين كفاءة وأداء فرق العمل.
- ✓ التعرف على إدارة الجودة ومدى انعكاسها في تحسين كفاءة وأداء فرق العمل.
- ✓ التعرف على إدارة النطاق ومدى انعكاسها في تحسين كفاءة وأداء فرق العمل.
- ✓ التعرف على إدارة الجدول الزمني ومدى انعكاسها في تحسين كفاءة وأداء فرق العمل.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو دور إدارة وتنسيق المشاريع بأبعادها المختلفة (إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة النطاق، إدارة الجدول الزمني) في تحسين كفاءة وأداء فرق العمل: دراسة تطبيقية على شركات الاستشارات الهندسية في مدينة الرياض، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- ✓ ما أثر التعرف على إدارة التكلفة ومدى انعكاسها في تحسين كفاءة وأداء فرق العمل؟
- ✓ ما أثر التعرف على إدارة الجودة ومدى انعكاسها في تحسين كفاءة وأداء فرق العمل؟
- ✓ ما أثر التعرف على إدارة النطاق ومدى انعكاسها في تحسين كفاءة وأداء فرق العمل؟
- ✓ ما التعرف على إدارة الجدول الزمني ومدى انعكاسها في تحسين كفاءة وأداء فرق العمل؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة لدور إدارة وتنسيق المشاريع بأبعادها المختلفة (إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة النطاق، إدارة الجدول الزمني) في تحسين كفاءة وأداء فرق العمل: دراسة تطبيقية على شركات الاستشارات الهندسية في مدينة الرياض

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الاربعة التالية:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التكلفة ومدى انعكاسها في تحسين كفاءة وأداء فرق العمل.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة ومدى انعكاسها في تحسين كفاءة وأداء فرق العمل.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة النطاق ومدى انعكاسها في تحسين كفاءة وأداء فرق العمل.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة لإدارة الجدول الزمني ومدى انعكاسها في تحسين كفاءة وأداء فرق العمل.

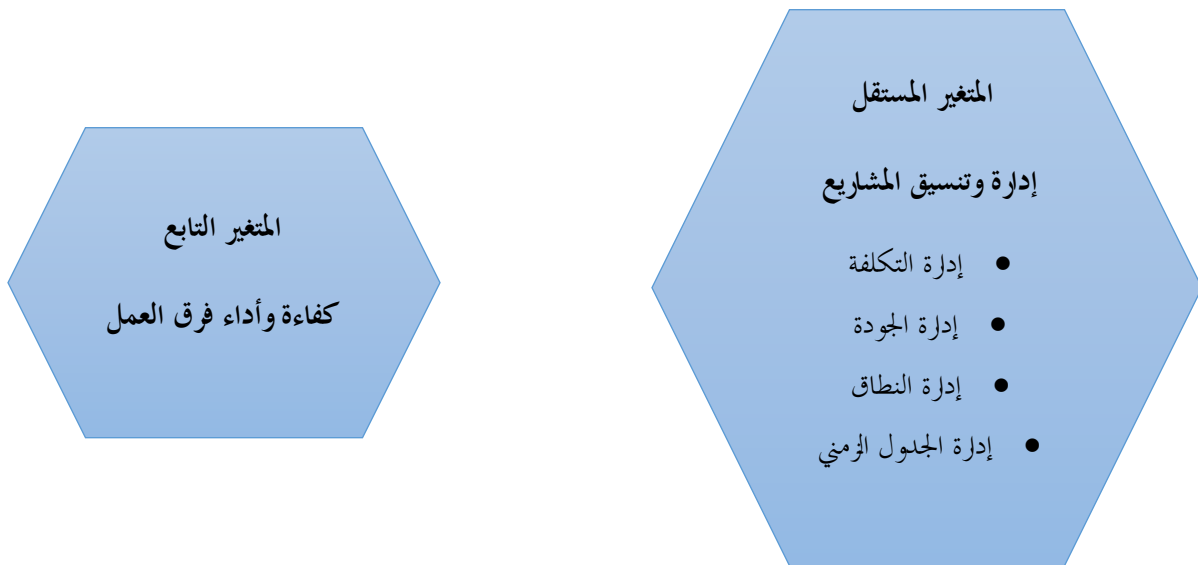
نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: إدارة وتنسيق المشاريع بأبعادها المختلفة (إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة النطاق،

إدارة الجدول الزمني)

المتغير التابع: إدارة الأداء

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر : إعداد الباحثة

دراسات سابقة

1. دراسة (العليمات، 2022) بعنوان:

أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع من وجهة نظر مديري المشاريع في شركات

المقاولات الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط بأبعاده (الجدولة، الموارد، الموازنة، المخاطر) على فعالية إدارة المشاريع في شركات المقاولات الأردنية والبالغ عددها (1019) شركة. تكونت عينة الدراسة من (280) مدير مشروع. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، ثم استخدام برنامج (SPSS) الإحصائي للعلوم الاجتماعية. تم التأكد من ثبات الأداة باستخدام ألفا كومباخ وصلاحياتها من خلال المحكمين ومعامل الارتباط المصحح. تم استخدام الأساليب الإحصائية كالمتوسطات والتكرارات للإجابة على أسئلة الدراسة. كما تم استخدام الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة. أشارت النتائج إلى أن مستوى أبعاد التخطيط ككل كان عند مستوى مرتفع، وأن جميع الأبعاد كانت عند مستوى مرتفع على التوالي (الميزانية، الموارد، الجدولة، المخاطر)، وأن فعالية إدارة المشاريع كانت أيضًا عند مستوى مرتفع. كما أشارت أهم النتائج إلى وجود تأثير للتخطيط على فعالية إدارة المشاريع، وأن الجدولة الزمنية هي البعد الأكثر تأثيرًا. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز أبعاد التخطيط في المشاريع، ورفع هذه السلوكيات إلى المستويات العليا المرجوة، لما لها من أثر في زيادة فعالية إدارة المشاريع.

2. دراسة (العبدلات، 2021) بعنوان:

أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة

عمان الكبرى

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، العدالة، الفعالية، الكفاءة والاستدامة) على إدارة المشاريع بأبعادها

(إدارة الجودة، إدارة الجدول الزمني، إدارة النطاق، إدارة التكلفة، إدارة المخاطر وإدارة الموارد) من خلال تخطيط إدارة الأزمات كمتغير معدل في أمانة عمان الكبرى. ولتحقيق هدف الدراسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مشاريع أمانة عمان الكبرى، من مديرين ومديري مشاريع وموظفين، والبالغ عددهم (300) موظف. وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، وتم استرداد (258) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود مستوى أهمية متوسط للحوكمة الرشيدة وإدارة المشاريع وتخطيط إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الرشيدة على إدارة المشاريع، وكذلك وجود دور لتخطيط إدارة الأزمات في تحسين أثر الحوكمة الرشيدة على إدارة المشاريع في أمانة عمان الكبرى. كما توصلت الدراسة إلى أن لأبعاد الاستدامة والفعالية الأثر الأكبر على إدارة المشاريع وأبعادها، وأن لبعد الاستدامة الأثر الأكبر على وجود تخطيط لإدارة الأزمات، بينما كان لبعد الشفافية الأثر المعاكس على إدارة المشاريع ووجود تخطيط لإدارة الأزمات. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة استمرار أمانة عمان الكبرى في تطبيق وتقييم الحوكمة الرشيدة، مع التوعية المستمرة لموظفيها بأبعاد الحوكمة الرشيدة، والعمل على نشر ثقافة الحوكمة داخل البلدية، مع الاستمرار في وضع استراتيجيات تضمن تقديم الخدمات لجميع الفئات المستهدفة وفق عدالة اجتماعية ودون تمييز، وتوفير فرص متكافئة للجميع. كما يلزم وضع مؤشرات أداء لقياس أبعاد إدارة المشاريع في المشاريع المنفذة داخل البلدية، وتعيين فرق متخصصة لإدارة الأزمات وأخرى لإدارة المخاطر، ووضع

دليل خاص لحوكمة المشاريع الرشيدة لتطبيقه في المؤسسات الحكومية والخاصة. كما يلزم وجود جهة مسؤولة لمتابعة التنفيذ وإجراء دراسة علمية مماثلة في القطاع الخاص.

3. دراسة (الظفيري، 2021) بعنوان:

أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التآزر الاستراتيجي بأبعاده (تآزر المبيعات، وتآزر التشغيل، وتآزر الاستثمار، وتآزر الإدارة) وأدوار إدارة المشاريع من حيث (الإدارة المتكاملة، وإدارة وقت المشروع، وإدارة القوى العاملة، وإدارة الاتصالات، وإدارة تكاليف المشروع، وإدارة جودة المشروع)، من خلال الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت. كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تأثير كل من التآزر الاستراتيجي وإدارة المشاريع في شركة نفط الكويت. تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في شركة نفط الكويت المسجلة والبالغ عددهم (400) مدير. وقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من المديرين في الإدارة العليا والمتوسطة، وتم توزيع (210) استبيان. وقد وجد أن (190) استبيان صالحة للتحليل، وتشكل (96.4%) من مجتمع الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى التآزر الاستراتيجي من حيث الأهمية النسبية في شركة نفط الكويت كان مرتفعاً، كما تبين أن الأهمية النسبية لأدوار إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت كانت مرتفعة أيضاً، وأن المؤشر العام للتمكين كمتغير وسيط جاء عند مستوى متوسط من حيث الأهمية النسبية. كما أظهرت الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) للتآزر

الاستراتيجي المتغير الرئيسي من حيث: (تأزر المبيعات، تأزر التشغيل، تأزر الاستثمار، وتأزر الإدارة) في إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت. يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي في التمكين في شركة نفط الكويت. يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) للتمكين في إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي من حيث (التأزر البيعي، والتأزر التشغيلي، والتأزر الاستثماري، والتأزر الإداري) في إدارة المشاريع بوجود متغير التمكين الوسيط في شركة نفط الكويت. وبناءً على نتائج هذه الدراسة، أوصى الباحث بعدد من التوصيات، منها: الاستمرار في تعزيز عمليات التأزر الاستراتيجي لشركة نفط الكويت للحفاظ على الميزة التنافسية وتحقيق حصة سوقية أكبر، وتعظيم الاستفادة من عمليات التأزر الاستراتيجي داخل شركة نفط الكويت.

4. دراسة (باقر، 2020) بعنوان:

أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، وإدارة المخاطر اللوجستية، وإدارة المخاطر المالية، وإدارة مخاطر الموارد البشرية، وإدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية، وإدارة المخاطر البيئية على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة، والجودة، والوقت، والنطاق، من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي

التحليلي، وذلك بتصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة وهم المهندسون والفنيون العاملون في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة. وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة إلكترونياً (220) استبانة، بينما بلغ عدد الاستبيانات المستردة والصالحة للتحليل (160) استبانة، بنسبة 72.72% من إجمالي الاستبيانات الموزعة. ولتحليل بيانات الدراسة، تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية. كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، بالإضافة إلى استخدام برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة الحالية إلى عدة نتائج، أهمها: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها المجمعة على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها المجمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها المجمعة على الثقافة التنظيمية. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها المجمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. كما أظهرت وجود تأثير ذو دلالة إحصائية جزئية لإدارة المخاطر من حيث أبعادها المجمعة وإدارة المشاريع الهندسية من حيث أبعادها المجمعة من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. في ضوء نتائج الدراسة الحالية، يقدم الباحث عدداً من التوصيات، أهمها: إنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات والأدوات المستخدمة في المشروع وربطها بإدارة مراقبة الجودة لضمان الالتزام المستمر بالمواصفات والمعايير المعمول بها. تقليل مخاطر سلسلة

التوريد من خلال تحديد الأحداث والظروف غير المتوقعة وتقييمها والتخفيف منها والتحكم فيها، والاستعداد لتأثيرها السلبي على أي جزء من سلسلة التوريد أثناء تنفيذ المشروع. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير برامج تتبّع المخاطر وربطها ببرامج إدارة المشاريع الإلكترونية مثل Primavera. ربط نظام الدفع KIMS المستخدم من قبل الهيئة العامة للطرق والنقل البري بديوان المحاسبة والإدارة المالية لتجنب أي معاملات غير دقيقة وزيادة مستوى الرقابة الداخلية والخارجية. بناء قاعدة بيانات تتضمن معظم المخاطر التي تواجه المشاريع الهندسية في جميع مراحل دورة حياة المشروع، وأهم متطلبات تطبيق إدارة مخاطر المشاريع الهندسية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وكيفية معالجة المخاطر وتجنبها.

5. دراسة (أبو عمره، 2020) بعنوان:

أثر البراعة الاستراتيجية في إدارة المشاريع في شركات المقاولات الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البراعة الاستراتيجية على إدارة المشاريع في شركات المقاولات الأردنية. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات العليا والمتوسطة في شركات المقاولات الأردنية المصنفة بالدرجة الأولى في العاصمة الأردنية عمّان، والبالغ عددهم (180) شركة. اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية طبقية متناسبة من مجتمع الدراسة المكون من (720) مديرًا، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (251) مديرًا. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستراتيجية العينة/المسح. وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية، منها: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والانحدار

البسيط والمتعدد، لتحليل بيانات الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبراعة الاستراتيجية بأبعادها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، تجنب التهديدات) على إدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة (إدارة نطاق المشروع، إدارة الجدول الزمني للمشروع، إدارة تكاليف المشروع، إدارة جودة المشروع) في شركات المقاولات الأردنية. وفي ضوء نتائج الدراسة، تم تقديم مجموعة من التوصيات منها: - ضرورة تخصيص وحدات إدارية متخصصة في شركات المقاولات الأردنية لتبني ثقافة التفكير الاستراتيجي لتعزيز أنشطة الرقابة الاستراتيجية، نظراً لدورها الكبير في تحقيق أهدافها ونجاح مشاريعها. - توعية جميع العاملين في شركات المقاولات الأردنية بكافة مستوياتهم الإدارية بأهمية وفوائد الرقابة الاستراتيجية، والعمل على تحفيز روح المبادرة لدى الموظفين وتزويدهم بالعديد من المهارات والدورات التدريبية الجديدة. - ضرورة التأكيد على زيادة الاهتمام بأهمية التنبؤ المسبق بالتهديدات والمخاطر المحيطة بمشاريعهم من خلال وضع سيناريوهات وخطط مسبقة وتحديد أهميتها وأولويتها للاستجابة لها وتخصيص الموارد اللازمة لتجنبها.

الفجوة البحثية

تُبرز الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات متعددة في مجال إدارة المشاريع - مثل إدارة المخاطر، الحوكمة الرشيدة، التأزر الاستراتيجي، البراعة الاستراتيجية، والتخطيط - اهتماماً واسعاً بجوانب إدارية واستراتيجية مختلفة تسهم في نجاح المشاريع، مع تركيز واضح على مؤسسات حكومية وشركات مقاولات وصناعات ثقيلة كقطاع النفط أو البلديات. ورغم أهمية هذه الدراسات وإثرائها لحقل إدارة المشاريع، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة تبرز عند مقارنة مضامينها مع موضوع الدراسة الحالية

المتمحور حول "دور إدارة وتنسيق المشاريع في تحسين كفاءة وأداء فرق العمل" في سياق شركات الاستشارات الهندسية في مدينة الرياض.

أولاً، معظم الدراسات السابقة ركزت على الجوانب المؤسسية أو الإجرائية للمشاريع، مثل إدارة الجودة، الوقت، النطاق، التكلفة، أو إدارة المخاطر والحوكمة، دون إعطاء اهتمام كافٍ أو مباشر لدور التنسيق الإداري في تحسين الكفاءة الداخلية لفرق العمل، وهي أحد المحاور الأساسية للدراسة الحالية. فالدراسات السابقة تعاملت مع فرق العمل باعتبارها عنصراً تابعاً وليس محوراً أساسياً للتحليل، ما يجعل دراسة أثر إدارة وتنسيق المشاريع على أداء الفرق ذاتها موضوعاً جديداً نسبياً ويستحق الدراسة بعمق.

ثانياً، أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على أبعاد تقليدية لإدارة المشاريع دون التطرق إلى البُعد البشري والتفاعلي المتعلق بكيفية تنسيق الجهود بين الفرق المختلفة في المشاريع الهندسية، وكيف يؤثر ذلك على إنتاجيتهم، ودرجة التفاهم بينهم، وجودة النتائج النهائية. في المقابل، تهدف الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقات التفاعلية بين إدارة المشروع وكفاءة الفريق، كعامل حاسم في التنفيذ الناجح للمشاريع الاستشارية التي تعتمد بشكل رئيس على الكفاءات البشرية أكثر من الآليات أو العمليات.

ثالثاً، الدراسات التي استعرضت ثقافة المنظمة (مثل دراسة باقر، 2020) أو التمكين (مثل الظفيري، 2021) استخدمت هذه المفاهيم كمتغيرات وسيطة ولم تركز على الهيكل الإداري والتنسيقي للمشروعات وكيفية توزيعه للأدوار والمسؤوليات ضمن فرق العمل، في حين أن الدراسة الحالية تسعى لتقييم فاعلية هذا التنسيق بوصفه عنصراً مكملاً للإدارة الاستراتيجية، وباعتباره عملية مستمرة تتضمن المتابعة، التحفيز، وتحديد المسؤوليات بدقة بين أعضاء الفرق الفنية والهندسية.

رابعاً، من حيث البيئة التطبيقية، فإن غالبية الدراسات السابقة أجريت على مشاريع في القطاعات الحكومية أو مشاريع بنى تحتية كبرى، مثل أمانة عمان أو شركة نفط الكويت، بينما تركز الدراسة الحالية على قطاع شركات الاستشارات الهندسية الخاصة في مدينة الرياض، والذي يتميز بمشروعات متغيرة من حيث النطاق والحجم ويعتمد بشكل كبير على التخصصات متعددة المجالات والتنسيق بين الخبرات المهنية الدقيقة. هذا يُظهر فريدة البيئة البحثية الحالية مقارنة بالسياقات السابقة.

أخيراً، فإن موضوع "تحسين أداء فرق العمل" بوصفه مخرجاً إدارياً واستراتيجياً لا يظهر كمحور رئيسي في الدراسات السابقة، والتي ركزت في الغالب على نتائج مثل خفض التكاليف، تسريع الجدول الزمني، أو تحسين جودة المشروع. بينما تركز هذه الدراسة على فرق العمل ذاتها باعتبارها المحرك الفعلي لكفاءة المشروع، وتسعى لفهم كيف يمكن لإدارة وتنسيق المشاريع أن تعزز من إنتاجيتهم، تحفّزهم، وتحسّن قدرتهم على التعاون والابتكار في بيئة العمل الاستشارية الهندسية.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن الدراسة الحالية تسعى إلى معالجة ثغرة جوهرية في الأدبيات المعاصرة، من خلال الجمع بين جوانب الإدارة الفنية للمشروع والجوانب التنظيمية والسلوكية لفريق العمل، وتقديم نموذج عملي لتحسين الأداء المؤسسي عبر إدارة تنسيقية فعالة داخل شركات الاستشارات الهندسية في سياق حضري متطور كمدينة الرياض.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة التي تتناول دور إدارة وتنسيق المشاريع في تحسين كفاءة وأداء فرق العمل إلى عدد من المنطلقات النظرية الأساسية التي تشكل الإطار الفكري الذي تركز عليه، حيث تساعد هذه المنطلقات

على تفسير العلاقات بين المفاهيم المحورية للدراسة، مثل الإدارة، التنسيق، فرق العمل، والكفاءة التنظيمية. وتكمن أهمية هذه المنطلقات في توفير أرضية تحليلية تربط بين السلوك التنظيمي والتطبيقات العملية في بيئة المشاريع.

أولاً، تنطلق الدراسة من نظرية الإدارة العلمية التي تُعزى إلى "فريدريك تايلور"، والتي تؤكد على أهمية التخطيط والتنظيم وتحديد الأدوار بوضوح لتحقيق أعلى درجات الكفاءة. ووفقاً لهذه النظرية، فإن العمل المنظم والمنسق يُفضي إلى إنتاجية أعلى، وهو ما يُعد منطلقاً لفهم كيف تؤدي إدارة المشاريع الفعالة إلى تحسين أداء الفرق، خاصة إذا ما تم توظيف المهارات والموارد وفق خطط مدروسة.

ثانياً، تستند الدراسة إلى نظرية الفرق الفعالة (Effective Team Theory)، والتي تفترض أن الفرق التي تُدار ضمن بيئة منظمة وتتمتع بتنسيق واضح بين الأدوار والمهام، تكون أكثر قدرة على التكيف، وأعلى كفاءة في تنفيذ الأهداف المشتركة. وبهذا السياق، فإن التنسيق بين أعضاء الفريق يُعد أحد المحددات الرئيسة للأداء، خاصة في المشاريع التي تتطلب تنوعاً في التخصصات وتداخلاً في الأدوار.

ثالثاً، تعتمد الدراسة على نظرية التنسيق التنظيمي (Organizational Coordination Theory)، التي تُبرز أهمية الهيكل الإداري وتدفق المعلومات والاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين الأفراد والفرق في تحقيق أهداف المشروع. وتفيد هذه النظرية بأن ضعف التنسيق قد يؤدي إلى تأخير في الإنجاز، ازدواجية في الجهد، وتضارب في الأدوار، مما يؤثر سلباً على الأداء العام للمشروع. ومن ثم، يُعد التنسيق الفعال عاملاً حاسماً في إدارة المشاريع متعددة الأطراف والمراحل.

رابعاً، تنطلق الدراسة كذلك من نموذج مدخل النظم (Systems Approach)، الذي ينظر إلى المشروع على أنه نظام متكامل تتفاعل فيه المدخلات (كالخبرات، الموارد، والتكنولوجيا) مع العمليات

الإدارية (كالقيادة، والتخطيط، والتنفيذ والتنسيق) لإنتاج مخرجات (مثل جودة الأداء، وسرعة الإنجاز، ورضا العملاء). وفي هذا السياق، يُعد التنسيق بين عناصر النظام (فرق العمل) ضرورة لضمان تدفق العمل بكفاءة وتحقيق أهداف المشروع.

وأخيراً، تستند الدراسة إلى نظرية الموارد الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) ، التي تقترض أن القدرة التنظيمية على إعادة تنظيم الموارد (البشرية، المعرفية، والمالية) من خلال عمليات إدارية وتنسيقية مرنة يُعد أحد عناصر النجاح في البيئات المتغيرة والمعقدة مثل بيئة المشاريع الاستشارية. وهذا يؤكد على أن إدارة وتنسيق المشاريع ليست مجرد عمليات إجرائية، بل أدوات استراتيجية تعزز من قدرة الفرق على التكيف والإبداع وتحقيق مستويات أداء مرتفعة.

بناءً على ما سبق، فإن هذه المنطلقات النظرية تتيح للدراسة فهماً أعمق للعلاقات بين إدارة المشروع، آليات التنسيق، وتطور كفاءة فرق العمل، كما تساعد على بناء نموذج نظري يمكن اختباره ميدانياً في بيئة شركات الاستشارات الهندسية في مدينة الرياض، بما يعزز من موثوقية النتائج ويسهم في تطوير التطبيقات الإدارية الحديثة في هذا المجال.

المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

مصادر جمع البيانات

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

– **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة ب: النوع ، والعمر ، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.

– **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

– معامل " ألفا كرونباخ" لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات

– التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.

– معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة الصحة السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل – إدارة وتنسيق المشاريع، ويُقاس من خلال 15 فقرة مقسمة أربعة أبعاد رئيسية:

1. إدارة التكلفة
2. إدارة الجودة
3. إدارة النطاق
4. إدارة الجدول الزمني

ثانياً: المتغير التابع – كفاءة وأداء فرق العمل، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة على تحليل دور إدارة وتنسيق المشاريع بأبعادها المختلفة (إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة النطاق، إدارة الجدول الزمني) في تحسين كفاءة وأداء فرق العمل: دراسة تطبيقية على شركات الاستشارات الهندسية في مدينة الرياض
- **حدود زمانية :** تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- **حدود بشرية:** تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين في شركات الاستشارات الهندسية في مدينة الرياض

المراجع

المراجع باللغة العربية

1. أبو عمره، هناء مازن مصطفى، و خشمان، أيسر محمد علي. (2020). أثر البراعة الاستراتيجية في إدارة المشاريع في شركات المقاولات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
2. باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
3. الحباشنة، حلا أسامة يوسف، و أبو قاعود، غازي رسمي عايد. (2023). أثر التوجه الاستراتيجي على مراحل إدارة المشاريع الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
4. حزين، يارا فهمي رمضان، و البزايعة، صخر عبد ربه إبراهيم. (2024). أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية لشركات الإنشاءات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

5. حوامدة، عبدة باسم، و الملكاوي، أحمد فواز. (2022). أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية على شركات المقاولات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.
6. حيارات، براء سعود أحمد، و قطيشات، رانية جعفر. (2021). أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
7. الحيارى، أحمد غالب عبدالحليم، و الحياصات، إياد بشير عبدالكريم. (2022). أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
8. الخريسات، راية زياد يوسف، و الشعار، إسحق محمود نزال. (2024). أثر ريادة الأعمال في أداء المشاريع: الدور الوسيط لمرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الطاقة والثروة المعدنية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
9. الربيع، عدي صالح سعود، و مفلح، منيرة عبدالله مصطفى. (2024). أثر التحول الرقمي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في الشركات الإنشائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

10. الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
11. العبدالات، ديماء شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
12. عضيبات، علي محمد قاسم، و الجوازنة، بهجت عيد. (2022). دور أخلاقيات المهنة في فعالية إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة الجسر العربي للملاحة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
13. العلوان، شذى علي موسى، و الحياصات، إياد بشير عبدالكريم. (2022). أثر إدارة المخاطر على جودة المشاريع الإنشائية الهندسية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية الهندسية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
14. العليمات، صفاء سليمان محمد، و الصمادي، زياد محمد علي. (2022). أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع من وجهة نظر مديري المشاريع في شركات المقاولات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
15. عمرو، عبدالله راتب محمد، و الحبيس، محمود عبدالله محمد. (2022). تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

16. القطيشات، علا حسين، قطيشات، رانية جعفر، و النسور، مروان محمد. (2023).

أثر عوامل النجاح الحرجة لإدارة المشاريع الإنشائية الأردنية: الدور الوسيط لإدارة المخاطر
(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

17. المصري، أحمد فاروق أحمد محمد، حلمي، يحيى مصطفى كمال، و حجاج، ريهام

محمد يونس. (2022). العوامل المؤثرة على تنفيذ مشاريع البرمجيات في البنوك بالتطبيق
على مشاريع البرمجيات بالبنك الأهلي المصري (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة حلوان،
القاهرة.

18. المعادات، هديل محمد حديثه، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2021). تأثير تخطيط

المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في
شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية،
السلط.

19. النواجي، هديل محمد سالم، و عربيات، عبدالله رضوان محمد. (2024). أثر تطبيق

الاستراتيجيات الريادية على أداء المشاريع: حالة دراسية المشاريع الإنشائية الحكومية في
الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

Mid-Ocean University

College of Management

Master of project management



The Role of Project Management and Coordination in Improving Team Efficiency and Performance: An Applied Study of Engineering Consulting Firms in Riyadh

Preparation:

Abdullah Ahmad Aldakheel

251001286

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

2025