

جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة
تخصص \ بكالوريوس إدارة مشاريع

عنوان المشروع:
أداء المشروع

أسم الطالبة: شوق فؤاد إبراهيم سعيد

241001516 الرقم الأكاديمي:

1 المشروع النهائي -
2026-6-24 الفصل الدراسي الثاني –

إشراف:
د/ عبد الرحيم نادر

المحتويات

١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٢	مقدمة
٣	مشكلة البحث
٤	أهمية البحث
٥	المراجع
٧	أسئلة الدراسة
٧	اهداف الدراسة
٨	فرضيات الدراسة
٨	نموذج الدراسة
٩	منهجه الدراسة
٩	مخطط المشروع المقترح:
١٠	الفصل الثاني: الدراسة السابقة
١١	المتغير المستقل:
١١	المتغير التابع:
١١	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير والتابع:

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 الجوهرى 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، والعملاء، 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:
استعراض تطور مفاهيم الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور ١- تأصيل الأطر النظرية:
الاستراتيجي الشمولي.
في تحسين ممارسات (OKR) و (BSC) و (EVM) تقييم فاعلية نماذج مثل: ٢- تحليل أدوات القياس
اتخاذ القرار.
بتقليل الهدر في (KPIs) استكشاف كيفية ربط مؤشرات الأداء: (Lean) ٣- دمج مبادئ "اللين
العمليات (مثل هدر الوقت، الانتظار، والعيوب) لتعظيم القيمة المضافة
تشخيص معوقات الأداء في البيئة العربية والمحلية وتقديم توصيات عملية: ٤- دراسة التحديات الميدانية
لرفع كفاءة إدارة البرامج والمشروعات.
تكم 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) بضعف الأداء وسوء
ويمكن تفصيل أبعاد المشكلة بناءً على المصادر في النقاط التالية: إدارة الموارد

لعقود طويلة، اعتمد تقييم النجاح على معايير ١- قصور المعايير التقليدية (المثلث الساري):
ومع ذلك، أثبتت الدراسات أن هذه المعايير تبسّطية وغير كافية؛ فقد "الوقت، التكلفة، والجودة
ينتهي المشروع ضمن الميزانية والجدول الزمني ومع ذلك يُعتبر فاشلاً في السوق لأنه لم يحقق
الأهداف الاستراتيجية أو رضا أصحاب المصلحة.
تكم المشكلة في أن أنظمة القياس الحالية هي أنظمة: ٢- الاعتماد على "المؤشرات المتأخرة
، فهي تصف ما حدث في الماضي (Retrospectively oriented) ذات توجه استرجاعي

أثناء (Leading Indicators) ولا تقدم رؤية نشطة أو استباقية (Lagging Indicators) مرحلة التنفيذ لتدارك الانحرافات قبل وقوعها.

كأنظمة تقنية (EVM) يُنظر إلى أنظمة قياس الأداء (مثل: ٣- إغفال الجوانب السوسيو-تقنية الفشل في دمج العوامل البشرية مثل "ثقة . بحثة، بينما هي في الواقع أنظمة اجتماعية - تقنية الفريق"، والاتصال، ودعم القيادة يؤدي إلى تفويض فاعلية الأدوات الرياضية الكمية، مما ينتج بيانات غير دقيقة عن حالة المشروع.

في المملكة العربية السعودية، واكب التوسع ٤- تحديات البيئة المحلية (السياق السعودي): 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 ، وعدم الدقة في دراسة نطاق المشروع، مما يجعل المشاريع عرضة (Real-time control) بشكل مستمر لنمو التكاليف وتمدد الجداول الزمنية.

، فإن تعثر الأداء ليس حدثاً "نموذج الجبن السويسري" وفقاً لـ: "٥- تراكم "العيوب الكامنة 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.

(Research Gaps) إضافة: الفجوات البحثية

:لتعميق فهم المشكلة، يسعى هذا البحث إلى معالجة الفجوات التالية المستمدة من الأدبيات

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

تشير الدراسات إلى وجود نقص حاد في العمليات المتجانسة لتحديد: ١- نقص التوحيد المفاهيمي في المنظمات القائمة على المشاريع، مع بقاء مفهوم (KPIs) وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية الأداء "غامضاً" وقابلاً للتفسير بطرق مختلفة بين أصحاب المصلحة. تركز الأطر النظرية الحالية على المخرجات قصيرة المدى (مثل: ٢- إهمال الأثر بعيد المدى إنهاء المهام)، وتفتقر في تطوير نماذج تقيس المساهمات المجتمعية والاستراتيجية طويلة الأمد للمشاريع.

تعاني النماذج التقليدية من "فجوة المعرفة" في كيفية: ٣- عزز تقييم الأصول غير الملموسة ترجمة وقياس الأصول غير الملموسة مثل مهارات الموظفين والابتكار الداخلي ضمن مؤشرات أداء صلبة.

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

تبرز فجوة تطبيقية في تأخر الاستجابة لنتائج التقييم؛ حيث (Hysteresis) ١- ظاهرة التباطؤ تعاني المنظمات من فجوة زمنية بين رصد الأداء وبين تقديم المكافآت أو اتخاذ القرارات التصحيحية، مما يقلل من فاعلية أنظمة التحفيز.

تفتقر الممارسات الميدانية إلى القدرة على توفير بيانات الأداء في : ٢- غياب البيانات اللحظية بدلاً من أن تكون استباقية (Reactive) "الوقت الحقيقي، مما يجعل الإدارة "رد فعل في مواجهة المخاطر. (Proactive)

أثبتت الأبحاث أن المشاريع الأقل أداءً هي التي تعاني من : ٣- تحديات التكامل التكنولوجي في عمليات المتابعة والتحكم، مما (IT/IS) انخفاض مستويات استخدام أنظمة تقنية المعلومات يخلق فجوة في دقة وموثوقية تقارير الأداء.

في المنظمات الكبرى، توجد فجوة تطبيقية في : ٤- صعوبة مواءمة الأهداف العالمية والمحلية كيفية مواءمة 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:

يساهم البحث في توثيق الانتقال التاريخي من مقاييس :١- تأصيل التحول في النماذج الإدارية "المثلث الحديدي" التقليدية (الوقت، التكلفة، الجودة) إلى أطر عمل أكثر شمولية وتعددية في المعايير.

يعزز البحث المفهوم الحديث للأداء الذي لا يقتصر :٢- إثراء الأدبيات حول "الأداء الشامل على الجوانب المالية فقط، بل يدمج الأصول غير الملموسة مثل مهارات الموظفين، ورضا العملاء، والقدرات البحثية الداخلية.

يقدم البحث فهماً أعمق للمشروع كمنظومة اجتماعية-تقنية، حيث :٣- فهم الأبعاد السوسيو-تقنية لا تعتمد النتائج على العمليات الفنية فحسب، بل تتأثر بشدة بالعوامل البشرية والثقافة التنظيمية وديناميكيات الفريق.

يساهم في ردم الثغرات العلمية المتعلقة بالمؤشرات الاستشرافية :٤- سد الفجوات البحثية والفوائد غير المباشرة للمشاريع التي تظهر على مستوى الحقيبة أو (Leading Indicators) المنظمة الأم، والتي غالباً ما تغفلها الدراسات التقليدية.

(OECD- يفتح المجال لتطبيق معايير دولية متقدمة مثل معايير :٥- تطوير معايير تقييم حديثة في بيئات عمل مختلفة. (OKR) و (Lean) ومنهجيات (DAC)

١.٣،٢ (الأهمية على المستوى التطبيقي العملي):

يوفر البحث لمديري المشاريع أدوات رياضية واستراتيجية (مثل :١- دعم اتخاذ القرار الاستباقي) تمكنهم من التنبؤ بالانحرافات في التكلفة والجدول الزمني قبل وقوعها، مما يسمح BSC و EVM بالتدخل التصحيحي في الوقت المناسب.

يساعد المنظمات في ربط مخرجات المشاريع الفردية :٢- تحقيق المواءمة الاستراتيجية بالأهداف الاستراتيجية الكبرى، مما يضمن أن تؤدي نجاحات المشاريع إلى نمو استراتيجي حقيقي وتنافسية مستدامة.

، يوجه البحث (Lean) "من خلال دمج مبادئ" اللين :٣- تحسين إدارة الموارد وتقليل الهدر المؤسسات نحو تحديد وإلغاء أنواع "الهدر" الثمانية في العمليات، مما يرفع الكفاءة التشغيلية ويعظم العائد على الاستثمار.

يساهم بناء أنظمة قياس أداء دقيقة في خلق "لغة مشتركة" :٤- تعزيز الشفافية والمساءلة للتواصل بين كافة الأطراف المعنية (ملاك، مقاولين، استشاريين)، مما يقلل من النزاعات ويزيد من مستوى الثقة.

يوفر البحث خارطة طريق للمشاريع :٥- الاستجابة للاحتياجات الإقليمية (السياق السعودي الكبرى في المملكة العربية السعودية، خاصة في قطاع التعليم العالي، للتعامل مع تحديات نقص الكوادر والحاجة لأنظمة رقابة لحظية تماشيًا مع رؤية 2030.

في بناء نظام (PBOs) يساعد المنظمات القائمة على المشاريع :٦- تطوير القدرات التنافسية يوثق الدروس المستفادة، مما يرفع من "نضج المنظمة" ويجعلها أكثر قدرة (PMIS) مؤسسي 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. محاضرات في مادة إدارة المشروع، المركز الجامعي بميلة، معهد ٢- قرين ربيع (2018).
- 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 مجلة جامعة تشرين؛ يفصل معايير التقييم الدولية DAC-OECD سورية وفقاً لمعايير (الفاعلية، الكفاءة، الارتباط، الأثر، الاستدامة).

تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة السعودية من خلال ٥- علاء ملو العين تطوير بطاقة الأداء المتوازن؛ دراسة ميدانية تربط بين الأداء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في البيئة السعودية.

(English References):المراجع باللغة الإنجليزية

- 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; يقدم إطاراً مبتكراً يربط بين نضج نظام و بين النتائج الفعلية للمشروع. (EVM) إدارة القيمة المكتسبة
- Aramali, V., et al. (2024). An Effective Earned Value Management System (EVMS) is a Team Sport, Department of Energy; يركز على 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; يطرح إطاراً لقياس الأداء في المشاريع المعقدة والمنظمات القائمة (PBOs) على المشاريع.
- Hrubovcakova, A., Mesaros, P., & Spisakova, M. (2026). Key Performance Indicators in Building Renovation: A Detailed Systematic Literature Review, MDPI; في (KPIs) مراجعة شاملة لأحدث مؤشرات قياس الأداء قطاع التشييد والاستدامة.

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

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

أسئلة الدراسة:

- 1- ما المقصود بأداء المشروع، وما أهم أبعاده ومؤشرات قياسه؟
- 2- ما دور أنظمة قياس الأداء الحديثة في تحسين أداء المشروع؟
- 3- كيف تسهم المؤشرات الاستباقية في التنبؤ بتعثر المشاريع والحد من المخاطر؟
- 4- في تطوير أداء المشروع؟ (Balanced Scorecard) ما دور بطاقة الأداء المتوازن في متابعة أداء (Earned Value Management) كيف تسهم إدارة القيمة المكتسبة المشروع وتحسينه؟
- 5- ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة قياس الأداء في المشاريع؟
- 6- كيف يمكن تطوير إطار متكامل لقياس أداء المشروع يحقق المواءمة بين الأهداف التشغيلية والأهداف الاستراتيجية؟

اهداف الدراسة:

- توضيح مفهوم أداء المشروع وأهميته .
- التعرف على معايير ومؤشرات قياس أداء المشروع .
- دراسة دور المؤشرات الاستباقية في تحسين الأداء .
- توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء .
- بيان أهمية إدارة القيمة المكتسبة في متابعة تنفيذ المشاريع .
- التعرف على أبرز التحديات التي تواجه قياس أداء المشروع .
- تقديم إطار نظري يوضح كيفية تحسين أداء المشاريع باستخدام أدوات القياس الحديثة.

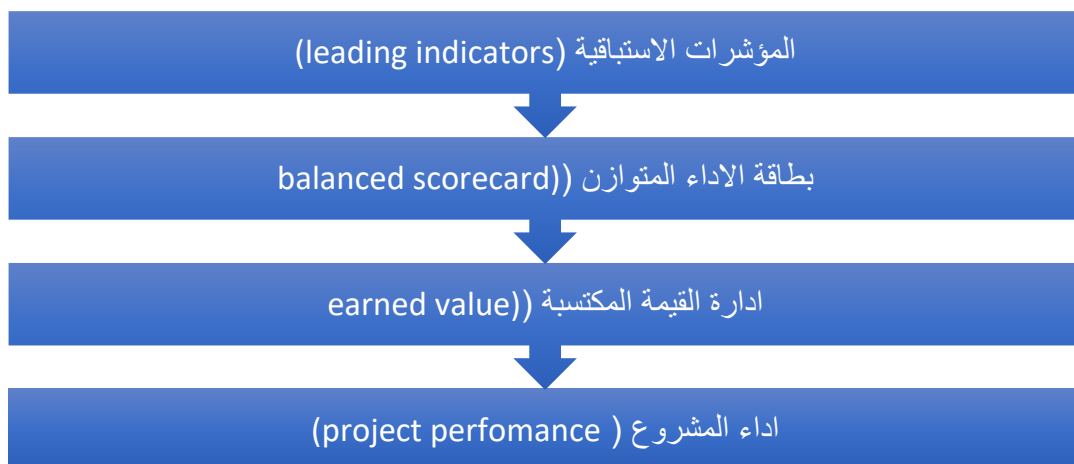
فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة إيجابية بين استخدام المؤشرات الاستباقية وتحسين أداء المشروع .
2. توجد علاقة إيجابية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحسين أداء المشروع .
3. توجد علاقة إيجابية بين استخدام إدارة القيمة المكتسبة وتحسين أداء المشروع .
4. يسهم التكامل بين أدوات قياس الأداء الحديثة في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها .

نموذج الدراسة:

المتغيرات المستقلة

- المؤشرات الاستباقية (Leading Indicators)
- بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)
- إدارة القيمة المكتسبة (Earned Value Management)

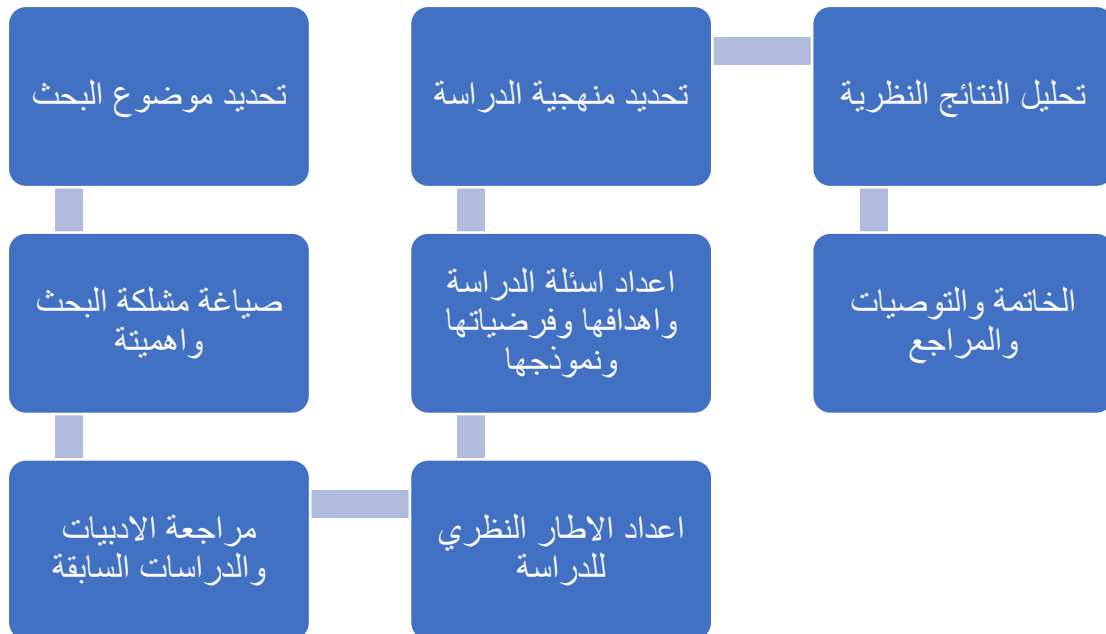


منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لدراسة موضوع أداء المشروع وتحليل المفاهيم والنظريات والدراسات السابقة المتعلقة بقياس أداء المشاريع، بهدف تفسير العلاقة بين أدوات قياس الأداء الحديثة وأداء المشروع

وتعتمد الدراسة على المصادر الثانوية، وتشمل الكتب العلمية، والدوريات المحكمة، والرسائل العلمية، والتقارير الصادرة عن المنظمات المتخصصة في إدارة المشاريع، دون إجراء دراسة ميدانية أو جمع بيانات من مجتمع الدراسة

مخطط المشروع المقترح:



الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المتغير المستقل:

المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة هي:

- المؤشرات الاستباقية .
- بطاقة الأداء المتوازن .
- إدارة القيمة المكتسبة .

وتمثل هذه المتغيرات الأدوات والأساليب التي يُتوقع أن يكون لها تأثير مباشر في تحسين أداء المشروع.

المتغير التابع:

المتغير التابع هو

(Project Performance) أداء المشروع

ويقصد به مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه وفق مؤشرات الأداء المختلفة، مثل الالتزام بالوقت، والتكلفة، والجودة، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة، ودعم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تقوم هذه الدراسة على افتراض وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة (المؤشرات الاستباقية، وبطاقة الأداء المتوازن، وإدارة القيمة المكتسبة) والمتغير التابع (أداء المشروع). فكلما زاد تطبيق أدوات قياس الأداء الحديثة واستخدامها بصورة فعالة، تحسن مستوى أداء المشروع من خلال تعزيز القدرة على التنبؤ بالمخاطر، ومتابعة التنفيذ، واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب، مما يسهم في تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية