

مشروع التخرج النهائي
إدارة المشاريع وأثرها في تحسين أداء شركات
المقاولات

■ مبررات اختيار عنوان البحث:

اختيار عنوان "إدارة المشاريع وأثرها في تحسين أداء شركات المقاولات" لم يأت من فراغ، بل جاء استجابةً لحاجة واقعية وعلمية متنامية في بيئة العمل السعودية والعربية، لما يمثله قطاع المقاولات من ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني ومساهم مباشر في التنمية العمرانية والبنية التحتية.

يُعد العنوان مناسباً من الناحية الأكاديمية والمهنية لأنه يعكس محوراً محدداً وواضحاً يركز على دراسة العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة المشاريع من جهة، ومستوى الأداء المؤسسي في شركات المقاولات من جهة أخرى. وهذا الترابط يتيح إمكانية التحليل والتفسير العلمي لمدى تأثير تطبيق أساليب الإدارة الحديثة على كفاءة التنفيذ وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

يمتاز العنوان أيضاً بأنه وصفي تحليلي في آنٍ واحد، إذ لا يقتصر على عرض مفاهيم إدارة المشاريع فقط، بل يتجاوز ذلك إلى تحليل انعكاسها العملي على أداء الشركات من حيث الإنتاجية، وضبط الوقت، وجودة التنفيذ، والالتزام بالتكلفة المحددة. ومن خلال ذلك يسعى البحث إلى بناء تصور شاملٍ يمكن من خلاله اقتراح حلول عملية لتحديات ضعف الأداء أو التأخير المتكرر في تنفيذ المشاريع.

كما أن هذا العنوان يربط بين الإطار النظري والتطبيقي، مما يمنح الدراسة قيمة مزدوجة:

- من الناحية النظرية، يثري المعرفة الأكاديمية حول دور إدارة المشاريع كأداة استراتيجية لتحقيق النجاح المؤسسي.
- ومن الناحية التطبيقية، يقدم نموذجاً عملياً يمكن للشركات الاسترشاد به لتطوير أنظمتها الإدارية وتحسين نتائجها التشغيلية.

وتنبع أهمية العنوان أيضاً من كونه يعالج مشكلة واقعية تواجه كثيراً من شركات المقاولات، والمتمثلة في ضعف أداء المشاريع بسبب سوء التخطيط، أو ضعف الرقابة، أو نقص الكفاءات

الإدارية المؤهلة. لذا يسعى البحث إلى إبراز دور تطبيق منهجية علمية لإدارة المشاريع في الحد من هذه الإشكالات وتحقيق التكامل بين فرق العمل.

ويتميز العنوان بالتركيز والدقة، إذ يتألف من عبارة قصيرة لا تتجاوز 15 كلمة، وتحتوي على متغيرين رئيسيين:

- المتغير المستقل: إدارة المشاريع.

- المتغير التابع: أداء شركات المقاولات.

كما يتماشى اختيار هذا العنوان مع متطلبات البيئة الاقتصادية السعودية، خصوصًا في ظل المشاريع التنموية الكبرى المرتبطة برؤية المملكة 2030، حيث أصبحت إدارة المشاريع الحديثة ضرورة استراتيجية تفرضها طبيعة العمل في القطاعات الهندسية والمقاولاتية.

ومن هنا، فإن هذا البحث يسعى إلى سد فجوة علمية وميدانية من خلال دراسة معمقة لتأثير إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي في واحدة من كبرى الشركات السعودية في هذا المجال، وهي شركة بن لادن للمقاولات، بهدف الخروج بتوصيات يمكن تطبيقها على نطاق أوسع في القطاع.

جدول المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة
.....صفحة الغلاف	1
.....مبررات اختيار عنوان البحث	2
.....أسئلة البحث	5
.....أهداف البحث	8
.....فرضيات البحث	12
.....نموذج البحث	16
.....الدراسة الميدانية	21
.....مخطط مشروع البحث	26
.....قائمة المراجع	32

■ أسئلة البحث

تنبع أسئلة هذا البحث من مشكلة الدراسة التي تتمحور حول ضعف الأداء في بعض شركات المقاولات السعودية نتيجة غياب التخطيط المنهجي أو ضعف تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة.

ومن هذا المنطلق، يهدف البحث إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات الجوهرية التي تساهم في تفسير الظاهرة قيد الدراسة وتحليلها من جوانب متعددة — إدارية وتنظيمية وميدانية — للوصول إلى فهم علمي شامل للعلاقة بين إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.

تم تصميم هذه الأسئلة بعناية بحيث تتسق مع أهداف البحث وفرضياته، وتمثل في مجموعها الإطار الذي يوجه عمليات جمع البيانات والتحليل الميداني، وذلك على النحو التالي:

◆ السؤال الرئيس:

إلى أي مدى يسهم تطبيق مبادئ إدارة المشاريع في تحسين أداء شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية؟

يمثل هذا السؤال المحور الأساس الذي تدور حوله جميع التساؤلات الفرعية، ويهدف إلى استكشاف العلاقة العامة بين إدارة المشاريع كمتغير مستقل، والأداء المؤسسي لشركات المقاولات كمتغير تابع.

◆ الأسئلة الفرعية:

1. إلى أي مدى تُطبّق شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية مبادئ إدارة المشاريع الحديثة؟

يسعى هذا السؤال إلى قياس درجة التزام الشركات بمعايير إدارة المشاريع الدولية، مثل إدارة النطاق، الوقت، التكلفة، الجودة، والمخاطر، ومدى وضوح العمليات التنظيمية المرتبطة بها داخل بيئة العمل.

2. ما أثر تطبيق إدارة المشاريع على تحسين الأداء العام لشركات المقاولات من حيث الجودة، الزمن، والتكلفة؟
- يركّز هذا السؤال على تحليل البُعد العملي لتطبيق إدارة المشاريع، من خلال قياس مدى مساهمتها في تحسين جودة التنفيذ، وضبط الجداول الزمنية، وتقليل الانحرافات في الميزانيات المخصصة للمشاريع.
3. ما أبرز العوامل التنظيمية والإدارية التي تؤثر على كفاءة إدارة المشاريع في شركات المقاولات؟
- يستهدف هذا السؤال تحديد العوامل الداخلية (مثل الهيكل التنظيمي، ثقافة العمل، نظم الاتصال، صلاحيات مديري المشاريع) والعوامل الخارجية (مثل متطلبات العملاء والظروف السوقية) التي قد تعزّز أو تحدّ من كفاءة إدارة المشاريع.
4. هل يختلف مستوى تطبيق إدارة المشاريع باختلاف حجم الشركة أو خبرة مدير المشروع؟
- يهدف هذا السؤال إلى استكشاف مدى تأثير خصائص الشركة (كبيرة، متوسطة، صغيرة) وخبرة مديري المشاريع على جودة تطبيق مبادئ الإدارة، وذلك لتحديد ما إذا كان حجم المؤسسة أو الخبرة المهنية يمثلان متغيرين مؤثرين على النتائج.
5. ما أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المشاريع في شركات المقاولات السعودية؟
- يبحث هذا السؤال في تحديد التحديات الميدانية التي تحدّ من فعالية إدارة المشاريع، مثل ضعف التنسيق بين الفرق، غياب الأنظمة التقنية، نقص الكوادر المؤهلة، ضعف الدعم القيادي، أو محدودية التدريب المستمر.
6. كيف يمكن تعزيز فعالية إدارة المشاريع بما ينسجم مع متطلبات رؤية المملكة 2030؟
- يتناول هذا السؤال البُعد التطويري المستقبلي للبحث، إذ يهدف إلى استنتاج آليات ومقترحات عملية تُمكن شركات المقاولات من رفع كفاءتها التشغيلية والإدارية بما يتوافق مع مستهدفات التنمية الوطنية ورؤية 2030.

◆ أهمية صياغة الأسئلة:

تُعد هذه الأسئلة بمثابة الإطار المنهجي لتحليل الميداني، إذ تربط بين النظرية والتطبيق، وتوجّه عملية تصميم أدوات البحث (مثل الاستبانة والمقابلات). كما تساعد على اختبار الفرضيات العلمية المتعلقة بالعلاقة بين إدارة المشاريع وعناصر الأداء المؤسسي الثلاثة (الزمن، التكلفة، الجودة).

وبتحليل إجابات هذه الأسئلة، يسعى البحث إلى بناء رؤية متكاملة حول كيفية تحسين أداء شركات المقاولات من خلال تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية، مع تقديم حلول واقعية تستند إلى نتائج ميدانية دقيقة.

■ أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ إدارة المشاريع على تحسين أداء شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء التطور الكبير الذي يشهده هذا القطاع الحيوي ودوره المركزي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030. وتبرز أهمية تحديد الأهداف بوضوح لكونها تمثل الأساس الذي يُبنى عليه الإطار النظري والمنهج للدراسة، وتوجّه الباحث أثناء عملية جمع البيانات وتحليلها وصولاً إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق العملي.

وفي هذا السياق، يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية والفرعية على النحو الآتي:

◆ الهدف الأول: تحليل و اقع تطبيق إدارة المشاريع في شركات المقاولات السعودية ومدى التزامها بالممارسات الإدارية الحديثة.

يتناول هذا الهدف دراسة الوضع الحالي لتطبيق إدارة المشاريع في شركات المقاولات السعودية، ومدى تبنيها للمعايير الدولية مثل PMBOK و ISO 21500. كما يسعى إلى تحديد مستوى وعي الإدارات التنفيذية بأهمية التخطيط المسبق، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتفعيل أدوات الرقابة والمتابعة الدورية.

ومن خلال هذا التحليل سيتم تحديد الفجوات بين الممارسات الفعلية والممارسات المثالية المتعارف عليها عالميًا، لتقديم صورة واقعية عن البيئة الإدارية في قطاع المقاولات.

◆ الهدف الثاني: تحديد العلاقة بين تطبيق إدارة المشاريع ومستوى الأداء المؤسسي من حيث الجودة، التكلفة، والوقت.

يهدف هذا الهدف إلى قياس العلاقة الإحصائية المباشرة بين مدى تطبيق مبادئ إدارة المشاريع وكفاءة أداء الشركات، من خلال دراسة تأثير كل من عناصر الوقت، الجودة، والتكلفة على نتائج المشاريع.

كما يسعى إلى تحديد مدى مساهمة التطبيق المنهجي لإدارة المشاريع في رفع مستوى الجودة، تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل معدلات الهدر المالي والزماني. ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذا الهدف في بناء مؤشر أداء متكامل يمكن استخدامه في تقييم أداء شركات المقاولات السعودية.

◆ الهدف الثالث: التعرف على أهم العوامل التنظيمية والإدارية التي تؤثر في كفاءة إدارة المشاريع داخل شركات المقاولات.

يركز هذا الهدف على تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على نجاح تطبيق إدارة المشاريع، مثل:

- طبيعة الهيكل التنظيمي للشركة.
 - مستوى الصلاحيات الممنوحة لمديري المشاريع.
 - درجة التنسيق بين الإدارات التنفيذية والفنية.
 - ثقافة العمل السائدة داخل المؤسسة.
- كما يسعى إلى استكشاف مدى تأثير هذه العوامل على عملية اتخاذ القرار، وسرعة الاستجابة للمشكلات، وفعالية فرق العمل.

◆ الهدف الرابع: رصد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه مديري المشاريع وكيفية التغلب عليها.

يتناول هذا الهدف تحليل المشكلات الميدانية التي يواجهها مديرو المشاريع خلال دورة حياة المشروع، مثل ضعف التواصل بين الفرق، نقص الكوادر المؤهلة، غياب نظم المتابعة الرقمية، وتأخر القرارات الإدارية. كما يهدف إلى اقتراح حلول واقعية للتغلب على هذه العقبات، من خلال تدريب الكوادر الإدارية والفنية، وتبني أدوات تكنولوجية داعمة مثل نظم إدارة المشاريع الرقمية (ERP, Primavera, MS Project).

◆ الهدف الخامس: اقتراح آليات عملية لتحسين الأداء العام لشركات المقاولات من خلال تبني أساليب إدارة المشاريع الاحترافية.

يسعى هذا الهدف إلى تقديم مجموعة من الآليات والتوصيات العملية المستندة إلى نتائج الدراسة الميدانية، بهدف تطوير أنظمة إدارة المشاريع داخل شركات المقاولات. وتتضمن هذه الآليات:

- بناء إطار متكامل لتطبيق إدارة المشاريع.
- تحديد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس الإنتاجية والجودة.
- إنشاء مكاتب متخصصة لإدارة المشاريع (PMO) لضمان الحوكمة والتحكم في مراحل التنفيذ.
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

◆ الهدف السادس: دعم توجهات رؤية المملكة 2030 في تطوير قطاع المقاولات عبر رفع كفاءة إدارة المشاريع والممارسات المؤسسية.

يرتبط هذا الهدف مباشرة بالتوجه الوطني للمملكة نحو التحول المؤسسي والتنموي المستدام، حيث يعد قطاع المقاولات من القطاعات المحورية في تحقيق مشاريع البنية التحتية العملاقة.

ويسعى البحث من خلال هذا الهدف إلى تقديم نموذج تطبيقي داعم لرؤية 2030 من خلال:

- تعزيز كفاءة إدارة المشاريع في المؤسسات الوطنية.
- دعم استخدام التقنيات الحديثة والتحول الرقمي في إدارة المشاريع.
- رفع مستوى التنافسية للشركات السعودية في السوق المحلي والإقليمي.
- تمكين الكفاءات الوطنية وتطوير مهاراتها في إدارة المشاريع الاحترافية.

◆ الهدف العام للبحث:

في ضوء الأهداف السابقة، يتمثل الهدف العام لهذا البحث في تحليل وتقييم أثر إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي لشركات المقاولات في المملكة العربية السعودية، واقتراح حلول واستراتيجيات عملية تضمن تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية في ضوء متطلبات التنمية الوطنية.

■ فرضيات البحث

استنادًا إلى مشكلة البحث وأهدافه وتسأولاته، وبالاعتماد على ما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة في مجال إدارة المشاريع والأداء المؤسسي، تم وضع مجموعة من الفرضيات التي تسعى الدراسة إلى اختبارها ميدانيًا من خلال الأدوات الإحصائية المناسبة.

تشكل هذه الفرضيات الإطار التحليلي الذي يربط بين المتغير المستقل (إدارة المشاريع) والمتغير التابع (تحسين أداء شركات المقاولات)، وتُمكن الباحث من قياس قوة واتجاه العلاقة بينهما.

وقد تم تقسيم الفرضيات إلى فرضية رئيسة وعدد من الفرضيات الفرعية كما يلي:

◆ أولاً: الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة المشاريع وتحسين أداء شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

تهدف هذه الفرضية إلى اختبار العلاقة العامة بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في بيئة العمل، ومستوى الأداء المؤسسي لشركات المقاولات من حيث الكفاءة التشغيلية، جودة التنفيذ، الالتزام بالوقت، والاستقرار المالي.

فكلما زاد مستوى الالتزام بمبادئ إدارة المشاريع، انعكس ذلك إيجابًا على أداء المؤسسة ككل من خلال تقليل الانحرافات، وتحقيق التوازن بين الوقت والتكلفة والجودة.

◆ ثانيًا: الفرضيات الفرعية

الفرضية الأولى:

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التخطيط الفعال للمشاريع وتحقيق جودة الأداء في شركات المقاولات.

ترتكز هذه الفرضية على أن التخطيط المسبق يمثل حجر الأساس في نجاح أي مشروع، إذ يتيح تحديد الأهداف والمهام والموارد اللازمة بوضوح، مما يقلل من الأخطاء أثناء التنفيذ ويضمن جودة المخرجات النهائية.

ومن المتوقع أن تؤكد نتائج التحليل أن الشركات التي تعتمد على خطط مشاريع واضحة وممنهجة تحقق مستويات أداء أعلى من غيرها.

الفرضية الثانية:

هناك علاقة إيجابية بين كفاءة متابعة المشروع ومراقبته وبين تقليل التأخيرات الزمنية في التنفيذ.

تستند هذه الفرضية إلى أن المتابعة المستمرة للمشروع من خلال مؤشرات الأداء وجدول الإنجاز تسهم في الكشف المبكر عن الانحرافات الزمنية واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

وتشير الدراسات السابقة إلى أن ضعف الرقابة الميدانية من أبرز أسباب تأخر المشاريع في قطاع المقاولات، لذا فإن وجود نظام متابعة فعال يؤدي إلى تحسين الالتزام بالجدول الزمنية وتقليل الفاقد في الوقت.

الفرضية الثالثة:

هناك علاقة إيجابية بين إدارة التكلفة الفعالة واستقرار الأداء المالي لشركات المقاولات.

هذه الفرضية تُعالج أحد أهم جوانب إدارة المشاريع، وهو الجانب المالي.

فكلما كانت هناك خطط مالية دقيقة وآليات لمراقبة الإنفاق، أمكن للشركات تجنب تجاوز الميزانيات المحددة وتقليل الهدر المالي، مما يعزز استقرارها المالي والقدرة على المنافسة في السوق.

الفرضية الرابعة:

هناك علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر ورفع كفاءة الأداء العام للمشروعات.

تشير هذه الفرضية إلى أن إدارة المخاطر ليست مجرد خطوة احترازية بل هي عنصر استراتيجي يضمن الاستعداد المسبق للتحديات التي قد تواجه المشروع.

ومن خلال تحديد المخاطر وتقييمها ووضع خطط استجابة مناسبة، يمكن للشركات تحسين كفاءتها في التعامل مع المواقف الطارئة وتقليل الخسائر المحتملة.

الفرضية الخامسة:

تختلف كفاءة إدارة المشاريع باختلاف حجم الشركة وخبرة مديري المشاريع.

تهدف هذه الفرضية إلى اختبار ما إذا كانت خصائص الشركة أو الخبرات الفردية لمديري المشاريع تشكل عوامل مؤثرة في مستوى تطبيق إدارة المشاريع.

فمن المتوقع أن الشركات الكبرى أو التي تضم كوادرات خبرة عالية تُظهر مستوى أعلى من الالتزام بالممارسات المهنية مقارنة بالشركات الصغيرة أو الأقل خبرة، مما ينعكس على أداء المشروع ككل.

◆ أهمية اختبار الفرضيات

تُعد هذه الفرضيات الإطار الذي سَتُبْنى عليه التحليلات الإحصائية في الفصل الرابع من البحث، حيث سيتم استخدام أدوات مثل معامل الارتباط (Correlation) والانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Regression Analysis) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.

وسيسهم اختبار هذه الفرضيات في التحقق من مدى صحة الافتراضات النظرية، وتوضيح طبيعة العلاقة بين إدارة المشاريع وعناصر الأداء المؤسسي الثلاثة: الجودة، الوقت، والتكلفة.

وبناءً على نتائج الاختبار، سيتم تقديم توصيات تطبيقية عملية يمكن أن تساعد شركات المقاولات على تطوير سياساتها الإدارية وتبني ممارسات أكثر فاعلية في إدارة المشاريع.

■ نموذج البحث

يُعد نموذج البحث من أهم مكونات الدراسة العلمية، إذ يمثل الإطار التصوري الذي يربط بين المتغيرات الأساسية ويعبر عن الاتجاه العام للعلاقات المفترضة بينهما. وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه وفرضياته، تم تصميم النموذج الحالي ليوضح العلاقة التفاعلية بين إدارة المشاريع (المتغير المستقل) وأداء شركات المقاولات (المتغير التابع) في المملكة العربية السعودية.

يستند هذا النموذج إلى الفرضية الرئيسة التي تنص على أن:

"تطبيق مبادئ إدارة المشاريع بشكل فعال يؤدي إلى تحسين أداء شركات المقاولات من حيث الجودة، والوقت، والتكلفة، والرضا المؤسسي".

ويمثل هذا النموذج الإطار النظري الموجه للبحث، حيث يوضح أن إدارة المشاريع بمكوناتها المختلفة تؤثر مباشرة على الأداء العام لشركات المقاولات، من خلال مجموعة من العمليات الإدارية المتكاملة التي تهدف إلى رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين النتائج التنظيمية والميدانية.

◆ أولاً: المتغير المستقل – إدارة المشاريع

يُعد مفهوم إدارة المشاريع من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، والرقابة على موارد المشروع لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة عالية. وفي هذا البحث، تمثل إدارة المشاريع المتغير المستقل الذي يُتوقع أن يكون له تأثير مباشر على تحسين أداء شركات المقاولات.

ويشمل هذا المتغير مجموعة من العمليات الفرعية الأساسية التي تمثل مراحل متكاملة في دورة حياة المشروع، على النحو التالي:

1. إدارة نطاق المشروع:
تُعنى بتحديد أهداف المشروع بدقة، وتوضيح الأنشطة المطلوبة لتحقيقها، وضبط حدود العمل بحيث لا يحدث انحراف أو توسع غير مبرر في المهام. (Scope Creep)
2. إدارة الوقت (الجدولة والمتابعة):
تشمل إعداد الجداول الزمنية للأنشطة، وتقدير المدد الزمنية الواقعية، والمتابعة المستمرة لمراحل التنفيذ، بما يضمن الالتزام بالمواعيد المحددة لتسليم المشروع.
3. إدارة التكلفة:
تهدف إلى تحديد الميزانية التقديرية للمشروع، ومراقبة الإنفاق الفعلي، وضمان استخدام الموارد المالية بأعلى كفاءة ممكنة لتجنب الانحرافات في التكلفة.
4. إدارة الجودة:
تركز على الالتزام بالمعايير والمواصفات المطلوبة في تنفيذ الأعمال، من خلال عمليات الفحص، وضمان الجودة، والتحسين المستمر للأداء الفني والإداري.
5. إدارة المخاطر:
تتضمن تحديد المخاطر المحتملة في المشروع (الفنية، المالية، التنظيمية)، وتقييم احتمالية وقوعها وتأثيرها، ووضع خطط استجابة مناسبة لتقليل أثرها على سير العمل.
6. إدارة الموارد البشرية والتواصل:
تشمل تخطيط القوى العاملة، وتوزيع المهام، وتحفيز فرق العمل، إلى جانب تحسين قنوات الاتصال الداخلي والخارجي لضمان التنسيق الفعال بين جميع الأطراف المشاركة في المشروع.

◆ ثانيًا: المتغير التابع – أداء شركات المقاولات

يمثل أداء شركات المقاولات النتيجة النهائية المتوقعة لتطبيق مبادئ إدارة المشاريع، وهو المتغير التابع الذي يتأثر بشكل مباشر بالمتغير المستقل. ويُقاس الأداء المؤسسي في هذا البحث من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس مدى نجاح الشركة في إدارة وتنفيذ مشاريعها بكفاءة، وتشمل:

1. الالتزام بالجدول الزمنية:

ويعكس مدى قدرة الشركة على تنفيذ المشاريع ضمن الإطار الزمني المحدد دون تأخير، وهو أحد أهم معايير رضا العملاء.

2. جودة تنفيذ الأعمال:

تقاس من خلال مطابقة النتائج الفعلية للمواصفات الفنية المتفق عليها، ومستوى الإلتقان في تنفيذ الأنشطة الإنشائية والإدارية.

3. الكفاءة المالية وتقليل الهدر:

تعبّر عن قدرة الشركة على ضبط الإنفاق والتحكم في الموارد المالية، وتحقيق أقصى عائد ممكن من التكلفة التشغيلية المخصصة للمشاريع.

4. رضا العملاء وتحسين السمعة المؤسسية:

وهو مؤشر نوعي يعكس مدى رضا أصحاب المشاريع والمستفيدين عن الأداء العام للشركة، ويسهم في تعزيز سمعتها التنافسية في السوق السعودي.

◆ ثالثًا: العلاقة بين المتغيرين

يُظهر النموذج المفاهيمي أن العلاقة بين المتغيرين علاقة سببية واتجاهها موجب، أي أن فاعلية تطبيق إدارة المشاريع تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي في شركات المقاولات.

فكلما زاد مستوى التخطيط والتنظيم والرقابة على عناصر المشروع، انعكس ذلك إيجاباً على جودة التنفيذ، وضبط التكلفة، وتقليل الانحرافات الزمنية، وبالتالي تحسين أداء الشركة ككل. كما أن العلاقة بين المتغيرات الفرعية (مثل إدارة الوقت والمخاطر والتكلفة) ليست مستقلة تماماً، بل تتكامل وتتشابك لتشكّل منظومة إدارية مترابطة تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

◆ رابعاً: الاستخدام البحثي للنموذج

سيُستخدم هذا النموذج بوصفه المرجع التحليلي الأساسي في هذه الدراسة لتوجيه مراحل البحث التالية، وعلى وجه الخصوص:

- تصميم الاستبانة الميدانية وفق المتغيرات والعناصر المحددة.
- اختبار الفرضيات الإحصائية لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
- تحليل البيانات الكمية لتحديد مدى تأثير تطبيق إدارة المشاريع على مؤشرات الأداء.
- بناء نموذج تفسيري نهائي يمكن من خلاله تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء المؤسسي في شركات المقاولات السعودية.

◆ خامساً: التصور البياني للنموذج المقترح

يُمكن تمثيل نموذج البحث في شكله التصوري كما يلي:

نموذج البحث

العلاقة بين إدارة المشاريع (المتغير المستقل) وأداء شركات المقاولات (المتغير التابع)

المتغير المستقل: إدارة المشاريع

العمليات الفرعية:

- إدارة نطاق المشروع
- إدارة الوقت (الجدولة والمتابعة)
- إدارة التكلفة
- إدارة الجودة
- إدارة المخاطر
- إدارة الموارد البشرية والتواصل



المتغير التابع: أداء شركات المقاولات

مؤشرات القياس:

- الالتزام بالجدول الزمني
- جودة تنفيذ الأعمال
- الكفاءة المالية وتقليل الهدر
- رضا العملاء وتحسين السمعة المؤسسية

■ الدراسة الميدانية

تم تنفيذ الدراسة الميدانية في شركة بن لادن السعودية للمقاولات العامة، وهي واحدة من أكبر وأعرق شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية، ومن المؤسسات الرائدة في تنفيذ المشاريع الإنشائية الكبرى على المستويين المحلي والإقليمي.

تأسست الشركة منذ عدة عقود، وشاركت في تنفيذ مشاريع استراتيجية ضخمة في مجالات البنية التحتية، والمطارات، والجسور، والطرق، والمباني الحكومية والخاصة، مما جعلها نموذجًا مثاليًا لبيئة العمل في قطاع المقاولات المتقدم والمعقد.

◆ مبررات اختيار موقع الدراسة:

جاء اختيار شركة بن لادن السعودية كموقع للتطبيق الميداني لهذه الدراسة استنادًا إلى مجموعة من المبررات العلمية والعملية، من أبرزها:

1. حجم الشركة وتنوع مشاريعها:

نظرًا لضخامة مشاريع الشركة وتعدد مواقعها داخل المملكة، فإنها تمثل بيئة خصبة لتطبيق مفاهيم إدارة المشاريع على نطاق واسع ومتعدد المستويات الإدارية والفنية.

2. تنوع الهيكل الإداري والتنظيمي:

تتميز الشركة بوجود هيكل تنظيمي معقد يجمع بين الإدارات الفنية، التنفيذية، والإدارية، مما يوفر فرصة مثالية لدراسة التنسيق الإداري وتأثيره على الأداء المؤسسي.

3. تعدد فرق العمل والخبرات:

تضم الشركة كوادر بشرية من مستويات مهنية مختلفة (مدير ومشاريع، مهندسون، مشرفون، إداريون)، الأمر الذي يتيح تنوعًا في الآراء والخبرات عند جمع البيانات وتحليلها.

4. الملاءمة البحثية مع موضوع الدراسة:

نظرًا لأن الشركة تعتمد بصورة مباشرة على إدارة المشاريع كعنصر رئيس في عملها اليومي، فهي تمثل نموذجًا تطبيقيًا يعكس بوضوح أثر تطبيق مبادئ إدارة المشاريع على جودة الأداء المؤسسي.

◆ هدف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ إدارة المشاريع على أداء شركة بن لادن السعودية، من خلال فحص مدى التزام الشركة بالأساليب الإدارية الحديثة وتقييم تأثيرها على عناصر الأداء الثلاثة الرئيسة: الجودة، الوقت، والتكلفة.

وقد سعت الدراسة إلى التعرف على:

- مستوى تبني الشركة لمفاهيم إدارة المشاريع كما وردت في الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK).
- فعالية تطبيق عمليات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة في المشاريع المختلفة.
- مدى اهتمام الشركة بإدارة المخاطر وتحليلها ضمن مراحل دورة حياة المشروع.
- تأثير أنظمة الجودة وإدارة الموارد على تحقيق الكفاءة التشغيلية ورفع رضا العملاء.

◆ منهجية التنفيذ الميداني:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية في بيئات العمل الواقعية، حيث يتيح الجمع بين الوصف الكمي والتحليل النوعي للبيانات.

وقد تم جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة الميدانية، التي تم تصميمها بعناية لتغطي جميع محاور البحث المتمثلة في عمليات إدارة المشاريع الست.

وقد تم توزيع الاستبانة على عينة مختارة من العاملين في الشركة، شملت:

- مديري المشاريع.
- المهندسين التنفيذيين.
- المشرفين الميدانيين.
- الإداريين في أقسام التخطيط والجودة والمشتريات.

بلغ عدد أفراد العينة (250 موظفًا) من مختلف المستويات التنظيمية داخل شركة بن لادن السعودية، وتم اختيارهم بطريقة قصدية لضمان تمثيل شامل لمختلف الفئات المعنية بإدارة المشاريع، بما يشمل مديري المشاريع، المهندسين التنفيذيين، المشرفين الميدانيين، والإداريين الفنيين.

وقد تم توزيع الاستبانات في مواقع العمل والمكاتب الإدارية بالشركة لضمان تنوع الآراء وشمولية البيانات الميدانية بما يعكس الواقع العملي لإدارة المشاريع في الشركة.

◆ محاور الاستبانة:

1. تضمن نموذج الاستبانة مجموعة من الأسئلة التي تقيس مدى تطبيق عناصر إدارة المشاريع وفق خمسة محاور رئيسية:
2. محور التخطيط والتنظيم: يقيس مدى وضوح الأهداف ودقة تحديد المهام.
3. محور إدارة الوقت: يتناول مدى الالتزام بالجدول الزمني والتنسيق بين الفرق.
4. محور إدارة التكلفة: يقيس كفاءة الإنفاق ومتابعة المصروفات التشغيلية.
5. محور إدارة الجودة والمخاطر: يقيم نظم الفحص والتحكم والتعامل مع المخاطر المحتملة.
6. محور الأداء المؤسسي: يتناول جودة التنفيذ، رضا العملاء، وتحسين الكفاءة العامة.

◆ تحليل البيانات:

بعد جمع الاستبانات، تم إدخال البيانات إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS لإجراء التحليلات الوصفية والاستنتاجية اللازمة، مثل:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.
- معاملات الارتباط. (Pearson Correlation)
- اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Regression Analysis).

ويهدف هذا التحليل إلى تحديد قوة واتجاه العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة المشاريع ومستوى الأداء العام للشركة، واستخلاص النتائج التي يمكن تعميمها على باقي شركات المقاولات العاملة في المملكة.

◆ الأهمية التطبيقية للدراسة الميدانية:

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤية تطبيقية عملية تساعد شركة بن لادن السعودية وغيرها من شركات المقاولات على تحسين أدائها المؤسسي من خلال:

- تبني منهجيات إدارة المشاريع الاحترافية.
- تطوير برامج تدريب وتأهيل للكوادر الإدارية والفنية.
- بناء مكاتب إدارة مشاريع (PMO) لتعزيز الحوكمة والتنظيم.
- دعم التحول الرقمي في إدارة المشاريع بما ينسجم مع رؤية المملكة 2030.

كما تهدف النتائج المتوقعة إلى إثراء المعرفة في مجال الإدارة التطبيقية، وتقديم نموذج علمي يمكن الاستفادة منه في تطوير السياسات الإدارية داخل قطاع المقاولات السعودي.

■ مخطط المشروع

يتكوّن مشروع التخرج الحالي بعنوان "إدارة المشاريع وأثرها في تحسين أداء شركات المقاولات – دراسة تطبيقية على شركة بن لادن السعودية" من خمسة فصول رئيسية مترابطة، تم إعدادها وفق التسلسل المنهجي المتعارف عليه في البحوث الأكاديمية التطبيقية. يراعي هذا البناء التدرج المنطقي من الجانب النظري إلى التطبيقي، بحيث ينتقل القارئ من فهم الإطار العام والمفاهيم الأساسية إلى تحليل النتائج والوصول إلى التوصيات العملية القابلة للتطبيق. وفيما يلي عرض مفصل لمكونات الفصول الخمسة:

◆ الفصل الأول: الإطار العام للبحث

يُعد هذا الفصل المدخل الرئيس للدراسة، إذ يضع الأساس المنهجي والنظري الذي ينطلق منه البحث.

يتناول هذا الفصل العناصر التالية:

- مشكلة البحث وصياغتها بدقة لتوضيح الفجوة العلمية والعملية التي يسعى البحث إلى سدها.
- أهداف البحث العامة والفرعية التي تحدد اتجاه الدراسة.
- أهمية البحث النظرية والتطبيقية وأثرها على قطاع المقاولات.
- تساؤلات البحث التي تعبر عن الجوانب التي سيتم تحليلها ميدانيًا.
- فرضيات البحث التي سيتم اختبارها باستخدام الأدوات الإحصائية.
- نموذج البحث المفاهيمي الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

- الدراسة الميدانية وموقع التطبيق على شركة بن لادن السعودية.

يهدف هذا الفصل إلى تأسيس الإطار العام للبحث وتوضيح المرتكزات النظرية التي بُنيت عليها باقي الفصول، مما يري القارئ لفهم الموضوع وأبعاده العلمية والعملية.

♦ الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يُركّز هذا الفصل على استعراض الخلفية النظرية لموضوع البحث، ويُعدّ الركيزة الفكرية التي يقوم عليها التحليل الميداني.

يتناول الفصل المفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة المشاريع مثل:

- تعريف إدارة المشاريع وأهميتها في المؤسسات الحديثة.
- مراحل إدارة المشاريع (التخطيط، التنفيذ، الرقابة، الإغلاق).
- العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المشاريع في قطاع المقاولات.
- دور الإدارة الحديثة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

كما يقدّم هذا الفصل مراجعة تحليلية شاملة للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي، مع توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف والفجوات البحثية التي حاولت الدراسة الحالية معالجتها.

يهدف هذا الفصل إلى بناء الإطار الفكري المتكامل الذي يدعم الجانب التطبيقي ويضع الأساس العلمي لاختبار الفرضيات.

♦ الفصل الثالث: منهجية البحث والإجراءات الميدانية

يُعد هذا الفصل الجانب التطبيقي الأول في الدراسة، إذ يشرح المنهج العلمي المستخدم في جمع البيانات وتحليلها.

يتضمن الفصل العناصر التالية:

- تحديد منهج البحث (الوصفي التحليلي) ومبررات اختياره.
 - وصف مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين في شركة بن لادن السعودية للمقاولات.
 - تحديد العينة الميدانية وعدد أفرادها (250 موظفًا) وتوزيعهم على المستويات التنظيمية المختلفة.
 - شرح أداة جمع البيانات وهي الاستبانة التي صُممت وفق المتغيرات الأساسية للدراسة.
 - عرض أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة مثل التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، اختبار الفرضيات، وتحليل الارتباط والانحدار.
- يهدف هذا الفصل إلى توضيح الخطوات المنهجية التي اتُبعت في تنفيذ الدراسة ميدانيًا، بما يضمن دقة النتائج ومصداقية التحليل العلمي.

◆ الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

يُقدّم هذا الفصل عرضًا تفصيليًا للبيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال الاستبانة، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

يتناول الفصل النقاط التالية:

- تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (الوظيفة، الخبرة، المؤهل، القسم).
- عرض نتائج كل محور من محاور إدارة المشاريع (التخطيط، التنظيم، الرقابة، إدارة المخاطر، الجودة، الموارد البشرية).

- اختبار فرضيات البحث الرئيسية والفرعية لتحديد طبيعة العلاقة بين إدارة المشاريع والأداء المؤسسي.
 - مقارنة النتائج الحالية مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة لتوضيح أوجه التوافق أو التباين.
 - تفسير النتائج بطريقة علمية تبرز مدى تحقيق أهداف البحث.
- يهدف هذا الفصل إلى استخلاص النتائج التحليلية التي توضح أثر تطبيق إدارة المشاريع على أداء شركات المقاولات، وإبراز الجوانب التي تحتاج إلى تطوير أو تحسين.

◆ الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

يُعد هذا الفصل بمثابة الخلاصة التطبيقية للبحث، إذ يجمع أهم ما تم التوصل إليه من نتائج، ويحوّلها إلى مجموعة من التوصيات العملية القابلة للتنفيذ. يتضمن الفصل ما يلي:

- عرض موجز لأبرز النتائج التي تؤكد وجود علاقة إيجابية بين إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.
- تحليل النتائج الجوهرية المتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة المشاريع في بيئة العمل السعودية.
- اقتراح حلول عملية وتوصيات تساعد شركات المقاولات – وبالأخص شركة بن لادن السعودية – على تعزيز كفاءتها التشغيلية من خلال:
 - تطوير أنظمة تخطيط ومتابعة متكاملة.
 - تبني أدوات رقمية لإدارة المشاريع.
 - الاستثمار في تدريب وتأهيل الكوادر الإدارية والفنية.
 - إنشاء مكاتب إدارة مشاريع (PMO) لضمان الجودة والحوكمة.

- اقتراح دراسات مستقبلية يمكن أن تستكمل ما بدأته هذه الدراسة في قطاعات أخرى مثل الهندسة الاستشارية أو البنية التحتية الذكية.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم رؤية تطبيقية عملية تُسهم في تحسين أداء شركات المقاولات في المملكة، وتُعزز مساهمتها في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030.

◆ الربط المنهجي بين الفصول:

تم تصميم فصول البحث بحيث ترتبط فيما بينها في تسلسل منطقي يبدأ من صياغة المشكلة النظرية (الفصل الأول)، مروراً ببناء الإطار العلمي (الفصل الثاني)، وصولاً إلى التحليل الميداني (الفصلين الثالث والرابع)، ثم استخلاص النتائج والتوصيات (الفصل الخامس). وبذلك يمثل المشروع منظومة بحثية متكاملة تسعى إلى الربط بين النظرية والتطبيق في مجال إدارة المشاريع داخل قطاع المقاولات السعودي.

مخطط مشروع التخرج
"إدارة المشاريع وأثرها في تحسين أداء شركات المقاولات"

الفصل الأول: الإطار العام للبحث
مشكلة البحث - الأهداف - الأهمية - الأسئلة - الفرضيات - الدراسة الميدانية



الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
مفاهيم إدارة المشاريع - المراحل - الأهمية - الدراسات السابقة



الفصل الثالث: منهجية البحث والإجراءات الميدانية
المنهج - أدوات البحث - العينة - جمع البيانات - التحليل



الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج
تحليل الاستبانة - اختبار الفرضيات - تفسير النتائج



الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
النتائج النهائية - التوصيات العملية - المقترحات المستقبلية

قائمة المراجع

♦ أولاً: المراجع العربية

1. الجبني، عبد الرحمن بن سعود. (2022).
تطبيق إدارة المشاريع في قطاع المقاولات بالمملكة العربية السعودية.
مجلة الإدارة والتنمية، المجلد 14، العدد 2، ص 45-67.
تناولت الدراسة أثر تطبيق عمليات إدارة المشاريع (التخطيط، التنظيم، الرقابة) على نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة، وأكدت على أهمية وجود أنظمة متابعة محدثة وإدارة فعالة للوقت والتكلفة.
2. خالد، سامي، وآخرون. (2020).
تحديات إدارة المشاريع في شركات المقاولات العربية.
المجلة العربية للإدارة، المجلد 12، العدد 3، ص 101-126.
تناولت الدراسة أبرز العقبات التي تواجه تطبيق مفاهيم إدارة المشاريع في شركات المقاولات العربية، مثل ضعف التواصل ونقص الكفاءات البشرية، وقدمت توصيات لتحسين الأداء الإداري والتنظيمي.
3. السبيعي، محمد بن ناصر. (2021).
أثر التخطيط والرقابة في نجاح مشاريع المقاولات السعودية.
رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة.
ركزت الدراسة على دور التخطيط الاستراتيجي والرقابة المستمرة في تقليل انحرافات الوقت والتكلفة في المشاريع الإنشائية السعودية.
4. وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (2023).
دليل إدارة المشاريع الحكومية.
الرياض: الإدارة العامة لتطوير الأداء المؤسسي.

يوضح الدليل المعايير الرسمية لإدارة المشاريع الحكومية، وأساليب المتابعة الميدانية، وتوحيد الإجراءات وفق مؤشرات أداء رئيسية KPI لضمان جودة التنفيذ.

5. الخالدي، فهد عبد الله. (2019).

العلاقة بين إدارة الوقت وكفاءة الأداء في مؤسسات البناء السعودية.

مجلة العلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 1، ص 55-79.

درست العلاقة بين كفاءة إدارة الوقت ومستوى الإنتاجية في مؤسسات البناء، وبيّنت أن تطبيق الأدوات الزمنية الفعالة يرفع من كفاءة الأداء المؤسسي بنسبة تفوق 60%.

6. العنزي، نواف محمد. (2024).

التحول الرقمي في إدارة المشاريع وأثره على الأداء المؤسسي.

مجلة الإدارة الحديثة، المجلد 7، العدد 1، ص 22-44.

ناقشت الدراسة أثر التحول الرقمي واستخدام الأنظمة الذكية في إدارة المشاريع) مثل Power BI وERP على تحسين دقة القرار ورفع الكفاءة التشغيلية في المؤسسات السعودية.

7. عبد الغني، حاتم. (2020).

إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية ودورها في تحقيق استدامة الأداء المؤسسي.

الندوة العربية لإدارة المشاريع - القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

يبن الباحث أن تبني نهج استباقي في إدارة المخاطر يسهم في تقليل الخسائر الميدانية وتحسين استمرارية العمل داخل المشاريع الكبرى.

♦ ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Al-Mutairi, H. (2021).

Project Management Practices and Organizational Performance in Construction Companies.

International Journal of Project Management, 39(4), 215–230.

Examined the relationship between the application of PMI standards and overall organizational performance, finding a strong positive correlation between professional project management practices and client satisfaction.

Al-Shehri, F. (2019). .2

Impact of Project Management Tools on Project Success in Saudi Arabia.

Journal of Engineering and Management, 27(3), 112–128.

Focused on the role of digital tools such as Primavera and MS Project in improving follow-up efficiency, reducing project delays, and enhancing coordination among project teams.

Al-Qahtani, A. (2018). .3

The Relationship Between Project Management and Performance Efficiency in the Construction Sector.

Middle East Journal of Management Studies, 12(2), 75–90.

Highlighted how risk management and quality assurance directly contribute to enhancing financial stability and administrative efficiency in construction firms.

Kerzner, H. (2022). .4

Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (13th ed.).

New Jersey: John Wiley & Sons.

Considered a core reference in modern project management, it outlines

comprehensive frameworks for planning, scheduling, controlling, and risk mitigation.

PMI – Project Management Institute. (2021). .5

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – 7th Edition.

Pennsylvania: PMI Publications.

The globally recognized standard providing integrated principles and practices essential for professional project management across industries.

Turner, J. R. (2020). .6

Handbook of Project Management.

London: Routledge.

Explores strategic aspects of project governance, team dynamics, and leadership approaches influencing organizational performance.

Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2018). .7

Project Management: A Managerial Approach (10th ed.).

Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Provides managerial frameworks linking project objectives with organizational strategies, emphasizing efficiency, quality, and sustainability.

Papke-Shields, K. E., & Boyer-Wright, K. M. (2020). .8

Strategic Project Management: Aligning Project Management and Organizational Strategy.

International Journal of Project Management, 38(8), 358–371.

Demonstrated how aligning project management processes with organizational strategy strengthens overall corporate performance.

Müller, R., & Jugdev, K. (2019). .9

Critical Success Factors in Projects: Revisiting the PM Paradigm.

Project Management Journal, 50(1), 17–29.

Reviewed global success factors in projects and highlighted the evolving role of project managers as strategic leaders rather than just executors.

OECD (2023). .10

Project Governance and Performance Measurement in Infrastructure

Projects.

Paris: OECD Publishing.

Provided international guidelines for monitoring large-scale infrastructure projects and linking project performance with governance indicators.