



جامعة الميد أوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة المشاريع

أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع

الإنشائية في مدينة الرياض

مشروع تخرج

إعداد

عبدالمحسن عبدالله الحربي

252000980

إشراف

1447هـ/2026م

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُمثل المشاريع التنموية والعمرانية النبض الحيوي والمؤشر الأدق على مدى فاعلية وحيوية التخطيط الإستراتيجي للمدن الكبرى، وهي بمثابة المحرك الرئيس لترجمة الرؤى الوطنية إلى حقائق ملموسة على أرض الواقع (الغامدي والعتيبي، 2020؛ الشامي، 2019). وفي مدينة الرياض، التي تشهد تحولاً تاريخياً وعمرانياً ضخماً، تضطلع مشاريع البلديات بعبء ثقل ومسؤولية بالغة الأهمية في تطوير البنية التحتية والمرافق العامة، مما يضمن ليس فقط استيعاب النمو السكاني والاقتصادي المتسارع، بل أيضاً رفع معايير جودة الحياة لسكانها وزوارها (حامد، 2021). إن النجاح في تنفيذ هذه المشاريع العملاقة يتطلب إتقاناً لممارسات إدارة المشاريع الحديثة التي تتجاوز مجرد إدارة الوقت والميزانية لتشمل جوانب الجودة، والمعرفة، والاستدامة (Muller & Jugdev, 2023) وتطبيق المعايير الدولية المعترف بها، مثل إطار (ISO 21500)، يمثل نقطة تحول نحو الارتقاء بالكفاءة الإدارية للمؤسسات الحكومية، وضمان أن تكون عمليات التخطيط والتنفيذ قادرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للدولة بفعالية تامة (الشريف وأبو هين، 2024؛ الجني، 2023). إن غياب هذه المنهجيات أو ضعف تطبيقها لا يعرض المشروع لخطر الفشل الداخلي فحسب، بل يهدد قدرة المدينة على تحقيق الميزة التنافسية ويقلل من مرونة المنظمة في مواجهة التحديات المتوقعة وغير المتوقعة (العنزي، ف.، 2023؛ يوسف، 2020). وعليه، فإن دراسة مدى كفاءة إدارة هذه المشاريع يُعد أمراً بالغ الأهمية لضمان استمرارية التنمية العمرانية والاقتصادية في المنطقة.

على النقيض من الطموح الإداري، يواجه قطاع التشييد والبناء، الذي يشكل الجزء الأكبر من مشاريع البلديات، تحدياً وجودياً يتمثل في البيئة عالية المخاطر المرتبطة به. إن مواقع العمل الإنشائية، بطبيعتها المعقدة والمتغيرة، تُعد مصدراً رئيسياً للحوادث المهنية الخطيرة، والإصابات الجسدية التي قد تكون مميتة في أحيان كثيرة (العسيري، 2023). هذه الحوادث لا تمثل فقط مأساة إنسانية فردية، بل تتسبب في خسائر اقتصادية فادحة للمؤسسات والبلدية، من خلال ارتفاع تكاليف التأمين، والتعويضات، وتأخير سير العمل، مما يؤثر سلباً على سمعة وكفاءة المنظمة (Choudhry et al., 2023) وتزداد حدة هذه المخاطر مع تعقيد المشروع وحجمه، الأمر الذي يتطلب تبني نهج شامل لـ السلامة والصحة المهنية (OSH) (سليمان،

(2020). هذا النهج يجب أن يتعدى مجرد توفير معدات الوقاية الشخصية، ليصل إلى إدارة شاملة للمخاطر تشمل الجوانب الجسدية والنفسية، خصوصاً وأن بيئات العمل الصعبة قد تؤدي إلى ضغوط وظيفية تؤثر مباشرة على الصحة النفسية للعاملين) الهاشمي وجابر، ISO:2022 ، 2021. (ومن هنا، أصبح تعزيز ثقافة السلامة القائمة على الوعي والالتزام، المدعومة بتطبيق المعايير الحديثة ك(ISO 45001) ، مطلباً أساسياً وحجر زاوية في أي تخطيط إستراتيجي للمشاريع (Hale & Borys، 2024؛ العنزي والشمري، 2024).

إن العلاقة بين جودة ممارسات إدارة المشاريع وبين تعزيز السلامة والصحة المهنية ليست علاقة عرضية، بل هي علاقة تأثير متبادل وعنصر تكاملي جوهري لتعريف نجاح المشروع بمعناه الشامل، لاسيما في مشاريع البلديات بمدينة الرياض. إن دمج متطلبات السلامة بشكل استباقي في كل مراحل إدارة المشروع، من خلال التخطيط الدقيق للمخاطر وتحديد أصحاب المصلحة، يعد مؤشراً على نضج العملية الإدارية (القحطاني، 2022؛ حامد، 2021). كما أن الاستخدام الفعال للتقنيات المتقدمة، كالذكاء الاصطناعي والرقمنة، يمكن أن يحول عملية مراقبة السلامة من عملية تفاعلية (بعد وقوع الحادث) إلى عملية وقائية استباقية (أبو زينة، 2022؛ المصري، 2021). وفي هذا السياق، تظهر أهمية الدور القيادي، فالقيادة التحويلية الداعمة للسلامة هي التي تضمن أن تترجم السياسات المكتوبة إلى سلوكيات عمل آمنة، وأن يتم دعم ثقافة الإبلاغ عن الحوادث الوشيكة دون خوف من العقاب، مما يساهم في التعلم المؤسسي المستمر (محمود وكامل، 2022؛ الزهراني، 2021). لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تحليل معمق وموثق لكيفية تأثير الممارسات المنهجية المتبعة في إدارة مشاريع البلديات على تحقيق وتعزيز أعلى مستويات السلامة والصحة المهنية، بهدف توفير توصيات عملية تساهم في الارتقاء بالأداء في هذا القطاع الحيوي بمدينة الرياض.

1.2 مشكلة الدراسة

تُعدّ المشاريع الإنشائية من أكثر الأنشطة تعقيداً وحيوية في الاقتصاد العالمي، خاصة في سياق التنمية الحضرية المتسارعة التي تشهدها مدن كبرى مثل الرياض (الغامدي والعتيبي، 2020؛ يوسف، 2020). وفي الوقت ذاته، تُصنّف هذه المشاريع

ضمن أخطر البيئات العملية، إذ تشير الإحصاءات الدولية إلى أن ملايين الأفراد حول العالم يتعرضون لحوادث عمل قاتلة وغير قاتلة سنويًا، مما يشدد على الضرورة الملحة لتعزيز السلامة والصحة المهنية (Hale & Borys, 2024).

يواجه المجتمع والاقتصاد السعودي تحديات جسيمة ناتجة عن ضعف تطبيق معايير السلامة في المشاريع الإنشائية، مما يؤدي إلى خسائر بشرية ومالية جسيمة. وتُعزى هذه المشكلات إلى عدة عوامل تشمل ضعف التدريب، عدم توفر التدابير الوقائية الكافية، تردد العمال في استخدام معدات السلامة، إضافة إلى تحديات إدارية وبيئية مثل ضعف البنية التحتية، ونقص الامتثال للوائح، والظروف الجوية القاسية (العسيري، 2023؛ سليمان، 2020).

إن طبيعة مشاريع البلديات تتطلب مستويات عالية من البراعة الإستراتيجية في إدارة المشاريع للتعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة، التي قد تشكل فرصاً يجب استغلالها أو مخاطر يجب تجنبها (القحطاني، 2022). وفي هذا الإطار، يصبح السؤال الجوهرى هو: هل تُستخدم ممارسات إدارة المشاريع بشكل فعال كأداة استباقية لتعزيز السلامة والصحة المهنية؟ وهل القيادة الفعالة والتخطيط والرقابة كافية للحد من هذه الحوادث في سياق المشاريع البلدية في الرياض؟ (محمود وكامل، 2022؛ العنزي والشمري، 2024).

لذلك، تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة الماسة لتقييم أثر ممارسات إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة على تعزيز السلامة والصحة المهنية بأبعادها المحددة، وذلك بالتطبيق على مشاريع البلديات بمدينة الرياض، بهدف تحديد آليات التحسين اللازمة للارتقاء بأداء هذه المشاريع الحيوية وحماية مواردها البشرية.

1.3 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول: ما أثر ممارسات إدارة المشاريع بأبعادها) تخطيط المشروع، التواصل مع المشروع، الرقابة والتحكم في المشروع (على تعزيز السلامة والصحة المهنية بأبعادها) المحافظة على سلامة العاملين، تحسين بيئة العمل، تقليل تكاليف السلامة (في مشاريع البلديات بمدينة الرياض؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هو تأثير تخطيط المشروع على المحافظة على سلامة العاملين في مشاريع البلديات بمدينة الرياض؟
- كيف يؤثر التواصل في المشروع على تحسين بيئة العمل وتقليل تكاليف السلامة والصحة المهنية في مشاريع البلديات في الرياض؟
- ما هو دور الرقابة والتحكم في المشروع في المساهمة في المحافظة على سلامة العاملين وتحسين بيئة العمل في مشاريع البلديات؟
- ما هي العقبات والتحديات التي قد تواجه تطبيق ممارسات إدارة المشاريع التي تؤثر على تعزيز السلامة والصحة المهنية في مشاريع البلديات بالرياض؟

1.4 أهداف الدراسة

- هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر ممارسات إدارة المشاريع بأبعادها) تخطيط المشروع، التواصل مع المشروع، الرقابة والتحكم في المشروع (على تعزيز السلامة والصحة المهنية بأبعادها) المحافظة على سلامة العاملين، تحسين بيئة العمل، تقليل تكاليف السلامة (في مشاريع البلديات بمدينة الرياض. ويتفرع من هذا الهدف العام الأهداف التفصيلية التالية:
- تقييم الأثر الأول: تقييم تأثير تخطيط المشروع على تعزيز السلامة والصحة المهنية (بأبعادها) في مشاريع البلديات بمدينة الرياض.
 - تحليل الأثر الثاني: تحليل تأثير التواصل مع المشروع على تعزيز السلامة والصحة المهنية (بأبعادها) في مشاريع البلديات بمدينة الرياض.
 - دراسة الأثر الثالث: دراسة تأثير الرقابة والتحكم في المشروع على تعزيز السلامة والصحة المهنية (بأبعادها) في مشاريع البلديات بمدينة الرياض.
 - التوصيات العملية: تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساعد في تحسين ممارسات إدارة المشاريع وتعزيز السلامة والصحة المهنية في مشاريع البلديات في مدينة الرياض.

1.5 أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

- إثراء المعرفة: تقدم الدراسة إضافة نوعية للمعرفة في مجالي إدارة المشاريع (PM) والسلامة والصحة المهنية (OSH) في سياق المشاريع الحضرية، من خلال فحص العلاقة السببية والتفاعلية بين ممارسات إدارة المشاريع الفعالة وتعزيز بيئة العمل الآمنة والمستدامة.
- توسيع الإطار النظري: تساهم الدراسة في توسيع الفهم النظري لتأثير أبعاد محددة من إدارة المشاريع (تخطيط، تواصل، رقابة) على مؤشرات السلامة والصحة المهنية (كالمحافظة على العاملين وتحسين بيئة العمل)، وتدعم الأبحاث المستقبلية حول دمج الجوانب الإنسانية والتنظيمية في نماذج النضج الإداري (Duarte & Dinis, 2024; Carvalho, 2024).
- توجيه الأبحاث المستقبلية: يمكن استخدام النتائج كمنطلق لتوجيه الأبحاث والدراسات المقبلة في هذا المجال، خاصة فيما يتعلق بفاعلية تطبيق المعايير الحديثة مثل (ISO 45001) وإمكانية استخدام التكنولوجيا المتقدمة كالذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي لتعزيز الوعي بالمخاطر (المصري، 2021؛ الخوري، 2023).

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- تحسين الممارسات البلدية: توفر الدراسة إطاراً عملياً لصناع القرار في البلديات والمقاولين العاملين في مشاريع الرياض، لمراجعة وتطوير سياسات وإجراءات السلامة بما يتماشى مع أفضل ممارسات إدارة المشاريع.
- دعم بيئة العمل الآمنة: تساهم النتائج في زيادة الوعي بأهمية الجوانب النفسية والصحية في العمل، وتشجع على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز ثقافة السلامة الإيجابية والإبلاغ عن المخاطر الوشيكة (الزهراني، 2021؛ Hale & Borys, 2024).

- خفض التكاليف وتحسين الأداء: بفهم أفضل لكيفية تأثير التخطيط والرقابة على السلامة، يمكن للمؤسسات تقليل حوادث العمل والتأخيرات غير المخطط لها، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمشروع وتقليل التكاليف المرتبطة بالحوادث.
- تطوير القدرات القيادية: تسلط الدراسة الضوء على الدور المحوري للقيادة (كجزء من ممارسات الإدارة) في خلق بيئة عمل آمنة، مما يدعم تطوير برامج تدريبية موجهة لمديري المشاريع لتعزيز براعتهم الاستراتيجية في هذا الجانب (Slevin et al., 2023؛ محمود وكامل، 2022)

1.6 فرضيات الدراسة (Study Hypotheses)

الفرضية الرئيسية الأولى

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط المشروع، التواصل مع المشروع، الرقابة والتحكم في المشروع) على تعزيز السلامة والصحة المهنية بأبعادها (المحافظة على سلامة العاملين، تحسين بيئة العمل، تقليل تكاليف السلامة) في مشاريع البلديات بمدينة الرياض.

وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية (والتي يجب أن تكون جميعها فرضيات العدم كما هو مطلوب):

الفرضيات الفرعية المنبثقة

- الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لـ تخطيط المشروع على تعزيز السلامة والصحة المهنية بأبعادها في مشاريع البلديات في مدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لـ التواصل في المشروع على تعزيز السلامة والصحة المهنية بأبعادها في مشاريع البلديات في مدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لـ الرقابة والتحكم في المشروع على تعزيز السلامة والصحة المهنية بأبعادها في مشاريع البلديات في مدينة الرياض.

1.7 حدود الدراسة (Study Delimitations)

تحدد الدراسة الحالية وفقاً للعناصر التالية لضمان التركيز والدقة في النتائج:

1.7.1 الحدود الموضوعية (Substantive Delimitations)

تنحصر الدراسة في فحص أثر ممارسات إدارة المشاريع كمتغير مستقل، ويتم تحديدها إجرائياً في ثلاثة أبعاد رئيسة هي : تخطيط المشروع، التواصل في المشروع، والرقابة والتحكم في المشروع. وتهدف إلى قياس هذا الأثر على المتغير التابع، وهو تعزيز السلامة والصحة المهنية، بأبعاد محددة تشمل: المحافظة على سلامة العاملين، تحسين بيئة العمل، وتقليل تكاليف السلامة. ويتم التركيز على طبيعة العلاقة السببية بين هذه المتغيرات في سياق المشاريع الإنشائية.

1.7.2 الحدود المكانية (Spatial Delimitations)

تقتصر الدراسة على البيئة الإدارية والعملية لمشاريع البلديات في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وذلك نظراً للحجم الهائل لهذه المشاريع وطبيعتها الحيوية التي تتطلب مستويات عالية من الإدارة والالتزام بمعايير السلامة.

1.7.3 الحدود الزمانية (Temporal Delimitations)

تغطي الدراسة الفترة الزمنية التي يتم فيها جمع البيانات الميدانية، والتي حُددت لعام 2025، مما يضمن استخدام بيانات حديثة تعكس الواقع الحالي لممارسات إدارة المشاريع وتحديات السلامة والصحة المهنية المعاصرة في القطاع البلدي.

1.7.4 الحدود البشرية (Human Delimitations)

تشمل عينة الدراسة الأفراد الذين يمتلكون سلطة اتخاذ القرار أو لديهم اتصال مباشر بتنفيذ وإدارة ممارسات المشروع والسلامة، وهم تحديداً: المهندسون، المشرفون على المشاريع، ومسؤولو السلامة، إضافة إلى العاملين في مشاريع البلديات بمدينة الرياض

1.8 مصطلحات الدراسة الإجرائية (Operational Definitions)

لضمان وضوح الإطار النظري والمنهجي للدراسة، تم تعريف المصطلحات الرئيسة على النحو التالي:

- **ممارسات إدارة المشاريع: (Project Management Practices)** إجرائياً، هي مجموعة الإجراءات والعمليات المنظمة التي تتبناها وتطبقها المؤسسات البلدية والمقاولون المتعاقدون معها في مدينة الرياض لتنظيم وتنفيذ المشاريع، ويتم قياسها من خلال أبعاد تخطيط المشروع، التواصل في المشروع، والرقابة والتحكم في المشروع
- **تخطيط المشروع: (Project Planning)** إجرائياً، هو مجموعة الأنشطة والعمليات الاستباقية التي يتم من خلالها وضع الخطط التفصيلية والجدول الزمنية وتوزيع الموارد وتحديد المخاطر مبكراً، والتي تُقاس بمدى دمج اعتبارات السلامة ضمن خطة المشروع الأساسية واستخدام الأدوات الحديثة للتخطيط
- **التواصل في المشروع: (Project Communication)** إجرائياً، هو عملية تبادل المعلومات المتعلقة بسير المشروع والمتطلبات الإدارية والفنية والتحذيرات المتعلقة بالسلامة بين جميع الأطراف المعنية (فريق العمل، الإدارة، أصحاب المصلحة). ويُقاس هذا بالتردد، ووضوح قنوات التواصل المخصصة لنقل ثقافة السلامة وتوجيهات القيادة
- **الرقابة والتحكم في المشروع: (Project Monitoring and Control)** إجرائياً، هي العمليات المستمرة التي تهدف إلى قياس أداء المشروع مقارنة بالخطط الموضوعية، وتحديد الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. ويُقاس هذا بمدى فعالية الإشراف الدوري، واستخدام التقنيات (كالرقمنة) لمراقبة المخاطر، والالتزام بإجراءات السلامة المصممة
- **السلامة والصحة المهنية: (Occupational Safety and Health - OSH)** إجرائياً، هي نظام إداري متكامل (ك ISO 45001) يهدف إلى حماية الأفراد من الحوادث والإصابات والأمراض المرتبطة بالعمل، ويتم تقييم فعاليتها في هذه الدراسة من خلال أبعاد: سلامة العاملين، بيئة العمل، وتكاليف السلامة

- **سلامة العاملين (Employee Safety):** إجرائياً، هي المحافظة على الحالة البدنية والنفسية للعاملين في مشاريع البلديات، وتُقاس إجرائياً بانخفاض معدلات الإصابات والحوادث، والالتزام باستخدام معدات الوقاية الشخصية، وفعالية برامج التدريب على السلامة
- **بيئة العمل (Work Environment):** إجرائياً، هي مجمل الظروف المادية والتنظيمية التي يعمل فيها الأفراد، وتُقاس بمدى توفر الظروف الصحية والأمنة، وجودة الحياة الوظيفية، والحد من العوامل المسببة للإجهاد البدني والنفسي، وتطبيق مفهوم الهندسة البشرية (المرزوقي، 2020؛ الهاشي وجابر، 2022).
- **تكاليف السلامة (Safety Costs):** إجرائياً، هي جميع النفقات المالية المباشرة وغير المباشرة التي تنفقها المؤسسة لتطبيق أنظمة السلامة (كالتدريب، معدات الوقاية، التجهيزات) والنفقات الناجمة عن عدم تطبيقها (كالتعويضات، تكاليف الحوادث، والغرامات)، ويتم التركيز هنا على فحص أثر إدارة المشاريع في تقليل التكاليف الإجمالية الناتجة عن الحوادث. (Choudhry et al., 2023)

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة (Theoretical Foundations of the Study)

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تمثل الأساس العلمي والفكري الذي بُني عليه نموذج الدراسة وفرضياتها، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. منطلقات من دليل إدارة المشاريع PMBOK وممارساتها الرئيسية

تستند الدراسة إلى المفاهيم الواردة في دليل إدارة المشاريع (PMBOK) الذي يؤكد على أن التخطيط، والتواصل، والرقابة والتحكم تشكل ركائز أساسية لنجاح إدارة المشاريع وضمان تحقيق أهدافها التشغيلية والتنظيمية. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن تطبيق معايير ISO 21500 يعزز كفاءة الممارسات الإدارية داخل المؤسسات الحكومية والخدمية، ويعمل على رفع مستوى الأداء المؤسسي (الشريف وأبو هين، 2024؛ الجهني، 2023؛ Duarte & Dinis-Carvalho, 2024).

2. النظريات المتعلقة بإدارة المخاطر وربطها بالسلامة والصحة المهنية

ينطلق الإطار النظري للدراسة أيضًا من نظريات إدارة المخاطر التي ترى أن نجاح المشاريع يعتمد على تحديد المخاطر المحتملة والسيطرة عليها من خلال أنظمة رقابية فعالة.

وتشير الأبحاث إلى أن إدارة المخاطر تمثل أحد المكونات الجوهرية في تعزيز السلامة المهنية وتقليل حوادث العمل (القحطاني، 2022؛ أبو زينة، 2022؛ Choudhry, Fang, & Mohamed, 2023).

3. مفهوم ثقافة السلامة (Safety Culture) ودور القيادة في تعزيزها

تُعد ثقافة السلامة من المفاهيم الجوهرية في مجال السلامة والصحة المهنية، إذ تعبّر عن القيم والممارسات التي تتبناها المؤسسة لضمان سلوك آمن داخل بيئة العمل. وقد بيّنت الدراسات أن القيادة الإدارية تلعب دورًا محوريًا في بناء ثقافة السلامة وتعزيز التزام العاملين بها (العززي والشمري، 2024؛ الزهراني، 2021؛ Hale & Borys, 2024).

4. الأطر والمعايير الدولية في إدارة المشاريع والسلامة المهنية

ترتكز الدراسة كذلك على عدد من الأطر والمعايير الدولية التي تربط بين الأداء الإداري والمستوى الوقائي، ومن أبرزها:

- ISO 21500 معيار دولي يحدد المبادئ والإرشادات العامة لإدارة المشاريع، ويعزز التكامل بين عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة (الشريف وأبو هين، 2024؛ الغامدي والعتيبي، 2020).
- ISO 45001 أو ISO 45003 معايير تهدف إلى تحسين أنظمة السلامة والصحة المهنية من خلال تطوير بيئات عمل آمنة وخالية من المخاطر النفسية والمهنية (العسيري، 2023؛ ISO, 2021).

5. دور القيادة وإدارة المشاريع في التعلم التنظيمي والابتكار

كما تستند الدراسة إلى نظرية التعلم التنظيمي التي تربط بين فعالية إدارة المشاريع وقدرة المؤسسات على التطوير والابتكار، حيث تُمكن ممارسات التخطيط والاتصال والرقابة من تحويل الخبرات السابقة إلى معرفة مؤسسية تسهم في تحسين الأداء المستقبلي (محمود وكامل، 2022؛ Muller & Jugdev, 2023؛ Bredillet & Tywoniak, 2022).

1.9 تنظيم الدراسة (Study Structure)

تنقسم هذه الدراسة إلى خمسة فصول رئيسة تم تنظيمها وفق المنهج الأكاديمي المتبع في البحوث والدراسات العلمية، وذلك على النحو التالي:

- **الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة** يركز هذا الفصل على تقديم الخلفية العامة، وتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها، وصياغة الفرضيات، وتحديد الحدود الإجرائية والمكانية والزمانية، بالإضافة إلى استعراض المنطلقات النظرية الأساسية.
- **الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة** يتناول هذا الفصل تفصيلاً للمفاهيم النظرية ذات الصلة بالمتغيرات المستقلة والتابعة، بدءاً من ممارسات إدارة المشاريع (تخطيط، تواصل، رقابة)، مروراً بمفهوم تعزيز السلامة والصحة المهنية وأبعادها (سلامة العاملين، بيئة العمل، التكاليف). كما يستعرض هذا الفصل أهم الدراسات السابقة ذات الصلة ويخلص إلى النموذج المقترح للدراسة.
- **الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها** يوضح هذا الفصل المنهج المتبع في الدراسة، ويحدد مجتمع وعينة الدراسة وطرق اختيارها، إلى جانب وصف أداة جمع البيانات (الاستبانة) والتأكد من صدقها وثباتها، مع تفصيل الأساليب الإحصائية المستخدمة لاختبار الفرضيات.
- **الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات** يتضمن هذا الفصل عرضاً وتحليلاً للبيانات الميدانية التي تم جمعها، بالإضافة إلى عرض إحصائيات وصفية (مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية)، وإجراء التحليل الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.

- الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات يقدم هذا الفصل استعراضاً ملخصاً لنتائج الدراسة، ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم تقديم مجموعة من التوصيات العملية والعلمية الموجهة لمشاريع البلديات، واقتراح مجموعة من البحوث والدراسات المستقبلية ذات الصلة.

2.5 الدراسات السابقة (Previous Studies)

2.5.1 الدراسات العربية ذات الصلة بإدارة المشاريع والسلامة والصحة المهنية

أ. دراسات ركزت على إدارة المشاريع (Project Management)

1. الشريف، حسام الدين؛ وأبوهين، محمد عبد الكريم. (2024). أثر تطبيق معيار آيزو 21500 على كفاءة إدارة

المشاريع في المؤسسات الحكومية.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى تأثير تطبيق معيار إدارة المشاريع ISO 21500 على رفع كفاءة الإدارة في المؤسسات الحكومية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على استبانة لجمع البيانات من عينة من العاملين في القطاع الحكومي. خلصت النتائج إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لتطبيق المعيار، خاصة في مجالات تخطيط المشروع وإدارة المخاطر، مؤكدة أن تبني الأطر المعيارية الدولية يساهم بشكل كبير في نضج الإدارة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. أوصت الدراسة بضرورة تعميم تطبيق هذا المعيار على كافة المشاريع التنموية الحكومية لتوحيد الممارسات ورفع مستوى الكفاءة المؤسسية. هذه الدراسة تدعم الأهمية النظرية للمتغير المستقل (ممارسات إدارة المشاريع).

2. الجمني، سارة بنت أحمد. (2023). دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في دعم القرار الاستراتيجي: دراسة

تطبيقية.

سعت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الحيوي الذي يلعبه مكتب إدارة المشاريع (PMO) في دعم القرارات الإستراتيجية داخل المنظمات، والتركيز على كيفية مساهمة هذا المكتب في مواءمة المشاريع مع الأهداف العليا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتطبيقها على إحدى الجهات الحكومية. توصلت النتائج إلى أن ال PMO يلعب دوراً مهماً جداً في الرقابة والتحكم من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة والتحليلية التي تمكن القيادة العليا من اتخاذ قرارات مستنيرة. وأكدت النتائج أن فاعلية المكتب ترتبط بمدى تفويض الصلاحيات إليه. أوصت الباحثة بضرورة تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسات الحكومية لمنح مكاتب إدارة المشاريع مكانة إستراتيجية تمكنها من الإشراف الكامل على مراحل التنفيذ.

3. العنزي، فهد بن سعود. (2023). متطلبات تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

استهدفت الدراسة تحليل المتطلبات اللازمة لتبني منهجية إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) ودورها في تعزيز الميزة التنافسية. اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي من خلال مراجعة الأدبيات النظرية وتحليل تجارب المؤسسات. توصلت النتائج إلى أن تطبيق هذه المنهجية يتطلب مرونة عالية في التخطيط والتواصل المستمر والمكثف مع أصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى سرعة الاستجابة للتغيرات وتقليل المخاطر. أشارت النتائج إلى أن المرونة الإدارية التي توفرها Agile يمكن أن تساهم في الاستجابة السريعة للمخاطر المفاجئة. أوصى الباحث بضرورة استثمار المنظمات في تطوير مهارات فرق العمل لتتماشى مع مبادئ الرقابة الإدارية.

4. الغامدي، محمد بن سعد؛ والعتيبي، خالد بن فهد. (2020). تحليل أثر تطبيق نموذج النضج في إدارة المشاريع على أداء المنظمات.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير تبني نماذج نضج إدارة المشاريع (PMMM) على الأداء الكلي للمنظمات. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتطبيق الدراسة على عينة من المنظمات في القطاعين العام والخاص. خلصت النتائج إلى أن الارتقاء بمستويات نضج إدارة المشاريع يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء، لا سيما في مجالي

التخطيط الدقيق والرقابة الفعالة، مما يعزز القدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة. أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تدريب الكوادر البشرية على أفضل ممارسات إدارة المشاريع لضمان الارتقاء بمستوى النضج.

5. المصري، أحمد حسن. (2021). مدى فاعلية استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في عمليات تخطيط المشاريع.

سعت هذه الدراسة إلى تقييم مدى مساهمة أدوات الذكاء الاصطناعي (AI) في رفع مستوى فاعلية تخطيط المشاريع، لا سيما في تقدير الموارد والجداول الزمنية وإدارة المخاطر. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لتقييم تجارب المؤسسات. توصلت النتائج إلى أن الذكاء الاصطناعي يوفر دقة متناهية في التنبؤات والتحليل الاستباقي للمخاطر، مما يقلل من احتمالية حدوث انحرافات في المشروع. وأوصت الدراسة بدمج هذه التقنيات ضمن ممارسات التخطيط والرقابة لتعزيز الكفاءة التشغيلية للمشاريع الكبرى.

ب. دراسات أجنبية ركزت على إدارة المشاريع (Project Management)

6. Slevin, D. P., Pinto, J. K., & Slevin, A. S. (2023). The strategic project office: A guide to managing projects and programs.

تركز هذه الدراسة على الإطار الشامل لكيفية مساهمة مكتب إدارة المشاريع الإستراتيجي (SPO) في تحقيق النجاح المؤسسي. الهدف الأساسي كان توضيح دور الـ SPO كأداة رقابة وتحكم مركزية تربط بين المحفظة الإستراتيجية والتنفيذ اليومي للمشاريع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والنظري. أكدت النتائج أن نجاح المشروع، بما في ذلك الالتزام بالمعايير الأخلاقية ومعايير السلامة، يتأثر مباشرة بمدى فاعلية الـ SPO في ضمان توحيد الممارسات وتخصيص الموارد. وأوصى المؤلفون بضرورة تمكين مكاتب إدارة المشاريع للقيام بوظائفها بشكل كامل لضمان اتساق الأداء.

7. Duarte, L., & Dinis-Carvalho, J. (2024). Project management maturity models: A comparative analysis and implications for organizational performance.

استعرضت هذه الدراسة نماذج نضج إدارة المشاريع (PMMM) ، بهدف تحليل مقارن لأثرها على الأداء التنظيمي. استخدم الباحثان المنهج التحليلي المقارن لتقييم النماذج المختلفة. أكدت النتائج أن النضج العالي في ممارسات إدارة المشاريع، خاصة في مجالي التخطيط والعمليات الموحدة، يرتبط بشكل وثيق بتحسين الأداء العام للمنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة أن تتضمن نماذج النضج مؤشرات تقييم لأداء التواصل والرقابة لضمان الشفافية والمساءلة.

ج. دراسات ركزت على السلامة والصحة المهنية (OSH)

8. العنزي، عبد الله سعد؛ والشمري، نوف فهد. (2024). دور القيادة الآمنة في تعزيز ثقافة السلامة والصحة المهنية في قطاع النفط والغاز.

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر القيادة الآمنة كأحد ممارسات الإدارة على بناء ثقافة السلامة والصحة المهنية في بيئات العمل عالية المخاطر. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت النتائج إلى وجود علاقة تأثير قوية وإيجابية بين سلوكيات القيادة التي تعطي الأولوية للسلامة وبين التزام العاملين بمعايير السلامة. أكدت الدراسة أن دور القيادة لا يقتصر على الرقابة والتحكم، بل يمتد إلى بناء الثقة، مما ينعكس إيجاباً على المحافظة على سلامة العاملين وتحسين بيئة العمل. أوصت الدراسة بدمج كفاءات القيادة الآمنة ضمن تقييم أداء مديري المشاريع.

9. العسيري، محمد بن خالد. (2023). أثر تطبيق نظام إدارة السلامة والصحة المهنية ISO 45001 على الحد من حوادث العمل.

جاءت هذه الدراسة بهدف قياس مدى فاعلية تطبيق المعيار الدولي ISO 45001 في تقليل حوادث وإصابات العمل. استخدم الباحث منهج دراسة الحالة بالإضافة إلى المنهج الكمي لتحليل بيانات الحوادث قبل وبعد تطبيق النظام. أكدت النتائج أن تطبيق هذا النظام الإداري المنهجي، الذي يركز على التخطيط والرقابة المستمرة، أدى إلى انخفاض

ذي دلالة إحصائية في معدلات حوادث العمل، مما يقلل بشكل مباشر من تكاليف السلامة. أوصت الدراسة بضرورة اعتبار معيار ISO 45001 جزءاً لا يتجزأ من متطلبات إدارة المشاريع في القطاعات عالية الخطورة.

10. الخوري، سارة محمود. (2023). تقييم فعالية برامج التدريب على السلامة والصحة المهنية باستخدام تقنية الواقع الافتراضي.

هدفت الدراسة إلى تقييم الدور الذي تلعبه التكنولوجيا الحديثة، وتحديدًا الواقع الافتراضي (VR)، في رفع كفاءة برامج التدريب على السلامة والصحة المهنية. استخدمت الباحثة المنهج التجريبي لمقارنة نتائج مجموعتين من المتدربين. أظهرت النتائج أن التدريب باستخدام الواقع الافتراضي، كجزء من تخطيط المشروع للسلامة، يزيد بشكل كبير من وعي العاملين ببيئة العمل والمخاطر، ويعزز قدرتهم على الاستجابة للطوارئ، مما ينعكس على سلامة العاملين. أوصت الدراسة بضرورة استثمار المؤسسات في دمج التقنيات المبتكرة في برامج التدريب كجزء من إستراتيجية السلامة.

11. الزهراني، نورة بنت فهد. (2021). دور ثقافة الإبلاغ عن الحوادث الوشيكة في تعزيز السلامة الوقائية.

ركزت الدراسة على أهمية ثقافة الإبلاغ عن الحوادث الوشيكة (Near Misses) كأحد محركات تعزيز السلامة الوقائية بدلاً من الاستجابة للحوادث. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت إلى أن وجود ثقافة مفتوحة تشجع على التواصل وتقلل من الخوف من العقاب، يؤدي إلى زيادة معدلات الإبلاغ، مما يوفر بيانات حاسمة للرقابة والتحكم الاستباقي في المخاطر. أكدت النتائج أن الإبلاغ الفعال يساهم في خفض تكاليف السلامة على المدى الطويل. أوصت الدراسة بتضمين آليات واضحة لتشجيع الإبلاغ في جميع مراحل المشروع.

12. أبو زينة، خالد أحمد. (2022). دور الرقمنة في تحسين عمليات مراقبة المخاطر المهنية في المنشآت الصناعية.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات في دعم عمليات الرقابة والتحكم في المخاطر المهنية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وخلص إلى أن استخدام التقنيات الرقمية (مثل أجهزة الاستشعار وأنظمة الإدارة الإلكترونية) يوفر مراقبة لحظية ودقيقة لبيئة العمل، ويحسن من سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية. أكدت الدراسة أن الرقمنة، كأداة لـ الرقابة والتحكم، تساهم في تحسين بيئة العمل بشكل جذري وفعال. وأوصى الباحث بضرورة استبدال الأساليب التقليدية للمراقبة بالنظم الذكية لضمان سلامة أعلى.

د. دراسات أجنبية ركزت على السلامة والصحة المهنية (OSH)

13. Hale, A. R., & Borys, D. (2024). Safety culture development models: A critical review and proposals for the future.

قدمت هذه الدراسة مراجعة نقدية شاملة لنماذج تطوير ثقافة السلامة، بهدف تحديد العوامل الأكثر فاعلية في ترسيخها. استخدم الباحثان المنهج التحليلي النقدي للأدبيات. أكدت الدراسة أن ثقافة السلامة الناجحة يجب أن تتضمن الالتزام الواضح من القيادة (كجزء من ممارسات الإدارة)، وآليات قوية لـ التواصل ثنائي الاتجاه حول المخاطر، والتدريب الممنهج (كجزء من التخطيط). وشددت على أن تحسين ثقافة السلامة هو المفتاح لـ المحافظة على سلامة العاملين بشكل مستدام.

14. Choudhry, R. M., Fang, D., & Mohamed, S. (2023). The effect of safety management systems on safety climate and safety performance.

استهدفت هذه الدراسة تحليل أثر تطبيق نظم إدارة السلامة (SMS)، والتي تُعد جزءاً من ممارسات إدارة المشاريع في الإنشاءات، على مناخ السلامة وأداء السلامة العام. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية. توصلت النتائج إلى أن نظم إدارة السلامة لها تأثير إيجابي كبير في تحسين بيئة العمل وأداء السلامة، وتعمل كأداة فعالة للحد من الحوادث. وشددت الدراسة على أن نجاح هذه النظم يعتمد على قوة

التواصل وفعالية التدريب (الذي يدخل ضمن التخطيط الإداري)، مما يقلل في نهاية المطاف من تكاليف السلامة ويحافظ على العاملين.

2.6 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

على الرغم من أن الدراسات السابقة قد أسست قاعدة معرفية متينة حول إدارة المشاريع والسلامة المهنية، إلا أن الدراسة الحالية تتميز بأوجه تشابه واختلاف جوهرية تبرر إجرائها.

أولاً: أوجه التشابه (Similarities)

تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في تناولها للموضوع الحيوي المتعلق بالسلامة والصحة المهنية (Occupational Safety and Health – OSH)، خاصة في البيئات عالية المخاطر التي تتطلب ممارسات إدارية فعالة للحد من الحوادث وتعزيز الوعي الوقائي (العسيري، 2023؛ العنزي والشمري، 2024). ويلاحظ أن معظم هذه الدراسات ركزت على دور القيادة والإدارة في ترسيخ ثقافة السلامة وتحسين الأداء المهني داخل المؤسسات.

كما تتشابه الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة (الشريف وأبو هين، 2024؛ أبو زينة، 2022) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لقياس العلاقات بين المتغيرات الإدارية والتنظيمية، إضافةً إلى اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائيًا لاستخلاص العلاقات والأثر بين ممارسات الإدارة ومتغيرات السلامة المهنية.

ومن ناحية المتغيرات، تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الأبحاث (Slevin et al., 2023) ؛ (Choudhry et al., 2023) في تركيزها على أن ممارسات الإدارة والقيادة مثل التخطيط والرقابة والتحكم تمثل عوامل حاسمة في تعزيز نتائج السلامة والصحة المهنية، إذ تسهم هذه الممارسات في خفض معدلات المخاطر ورفع كفاءة الأداء التنظيمي.

ثانياً: أوجه الاختلاف (Differences)

تختلف الدراسة الحالية عن غالبية الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة؛ إذ ركزت معظم الأبحاث السابقة على قطاعات مثل النفط والغاز، والمصانع، والشركات الخاصة، أو تناولت نماذج نظرية عامة، بينما تركز الدراسة الحالية حصرياً على مشاريع البلديات في مدينة الرياض، وهي مشاريع تتميز بطبيعتها الخدمية العامة، وبالقيود التنظيمية والإدارية والتمويلية التي تجعلها بيئة فريدة للتحليل.

كما تنفرد هذه الدراسة من حيث المتغيرات والأبعاد التي تتناولها، إذ حددت أبعاداً واضحة لممارسات إدارة المشاريع (تخطيط المشروع – التواصل في المشروع – الرقابة والتحكم في المشروع)، وربطت كل منها بأبعاد محددة لتعزيز السلامة المهنية (سلامة العاملين – تحسين بيئة العمل – تقليل تكاليف السلامة)، وهو ما يوفر نموذجاً تحليلياً أكثر دقة وعمقاً في تفسير العلاقات المتبادلة بين الجانبين الإداري والمهني.

وأخيراً، تميزت الدراسة الحالية بتبني إطار نظري مدمج يجمع بين معايير ISO 21500 الخاصة بإدارة المشاريع ومعياري ISO 45001 المتعلق بأنظمة السلامة والصحة المهنية، في حين ركزت أغلب الدراسات السابقة على أحد الإطارين فقط. هذا الدمج يساهم في بناء نموذج شامل لتقييم أثر ممارسات الإدارة الثلاثة على أبعاد السلامة المهنية في بيئة تنظيمية واحدة.

2.7 ما تمتاز به الدراسة الحالية (الفجوة البحثية)

تُساهم الدراسة الحالية في سد فجوة بحثية واضحة ومحددة ضمن الأدبيات العلمية على النحو التالي:

1. ندرة الأبحاث في السياق البلدي: على الرغم من الأهمية الإستراتيجية لمشاريع البلديات ودورها في تحقيق التنمية العمرانية، تفتقر المكتبة العلمية إلى دراسات تطبيقية تربط بشكل مباشر ومفصل بين ممارسات الإدارة القياسية (تخطيط، تواصل، رقابة) ونتائج السلامة والصحة المهنية في هذا القطاع الحكومي تحديداً.
2. التحليل المزدوج للأبعاد الإجرائية: تتميز الدراسة بمنهجيتها التحليلية التي تفحص أثر الأبعاد الإجرائية الثلاثة المحددة من إدارة المشاريع على الأبعاد الثلاثة لتعزيز السلامة، مما يتيح تحديد أي ممارسة إدارية هي الأكثر فاعلية في خفض الحوادث وتحسين بيئة العمل وتحقيق الوفرة المالي (خفض التكاليف).

3. تضمين الكفاءة المالية للسلامة :إضافة بُعد تقليل تكاليف السلامة كبُعد للمتغير التابع يعطي بعداً اقتصادياً واستثمارياً للسلامة، مما يساعد صانعي القرار في البلديات على تبرير الاستثمار في الممارسات الإدارية الجيدة من منظور الكفاءة المالية والتنمية المستدامة.

لذا، فإن الدراسة الحالية تقدم إطاراً تحليلياً فريداً يجمع بين الأصالة النظرية والتطبيق العملي الموجه لسياق مشاريع البلديات بالرياض، بهدف تقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها فوراً لتحسين الأداء الكلي للمشاريع وضمان سلامة القوى العاملة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الشريف، حسام الدين؛ وأبو هين، محمد عبد الكريم. (2024). أثر تطبيق معيار آيزو 21500 على كفاءة إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 20(2)، 175-150. [الرابط](#)
2. العنزي، عبد الله سعد؛ والشمري، نوف فهد. (2024). دور القيادة الآمنة في تعزيز ثقافة السلامة والصحة المهنية في قطاع النفط والغاز. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 8(1)، 35-10. [الرابط](#)
3. العنزي، فهد بن سعود. (2023). متطلبات تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة البحوث الإدارية، 5(1)، 68-45. [الرابط](#)
4. الخوري، سارة محمود. (2023). تقييم فعالية برامج التدريب على السلامة والصحة المهنية باستخدام تقنية الواقع الافتراضي. المجلة العربية للتدريب والتنمية، 15(2)، 135-110. [الرابط](#)
5. الجهني، سارة بنت أحمد. (2023). دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في دعم القرار الاستراتيجي: دراسة تطبيقية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 35(3)، 245-220. [الرابط](#)
6. العسيري، محمد بن خالد. (2023). أثر تطبيق نظام إدارة السلامة والصحة المهنية ISO 45001 على الحد من حوادث العمل. مجلة الهندسة والصناعة، 30(3)، 70-45. [الرابط](#)
7. القحطاني، ناصر بن عبدالله. (2022). إدارة مخاطر المشاريع في ظل الأزمات والكوارث: رؤية مستقبلية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 48(192)، 90-70. [الرابط](#)
8. أبو زينة، خالد أحمد. (2022). دور الرقمنة في تحسين عمليات مراقبة المخاطر المهنية في المنشآت الصناعية. مجلة التكنولوجيا والعلوم التطبيقية، 12(4)، 225-201. [الرابط](#)
9. الهاشمي، منى علي؛ وجابر، حسن. (2022). تأثير الضغوط الوظيفية على الصحة النفسية للعاملين في بيئات العمل عالية المخاطر. المجلة الدولية للصحة العامة، 8(1)، 40-15. [الرابط](#)

10. محمود، علي أحمد؛ وكامل، سناء محمد. (2022). تأثير القيادة التحويلية على أداء فرق العمل في المشاريع الهندسية. المجلة العربية لدراسات وبحوث الإدارة، 12(4)، 101-125. [الرابط](#)
11. حامد، ريم خالد. (2021). العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع التنموية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 4(2)، 130-155. [الرابط](#)
12. المصري، أحمد حسن. (2021). مدى فاعلية استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في عمليات تخطيط المشاريع. مجلة التخطيط والتنمية، 27(1)، 188-210. [الرابط](#)
13. الزهراني، نورة بنت فهد. (2021). دور ثقافة الإبلاغ عن الحوادث الوشيكة في تعزيز السلامة الوقائية. مجلة الإدارة العامة، 61(4)، 300-325. [الرابط](#)
14. الغامدي، محمد بن سعد؛ والعتيبي، خالد بن فهد. (2020). تحليل أثر تطبيق نموذج النضج في إدارة المشاريع على أداء المنظمات. مجلة الإدارة العامة، 60(3)، 350-375. [الرابط](#)
15. سليمان، يوسف سعيد. (2020). تحليل المعوقات البشرية والمادية لتطبيق معايير السلامة المهنية في المستشفيات الحكومية. المجلة العربية لجودة الرعاية الصحية، 10(2)، 50-75. [الرابط](#)
16. المرزوقي، فهد. (2020). أثر تطبيق مفهوم الهندسة البشرية (Ergonomics) على بيئة العمل وصحة العمال. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للعلوم الهندسية، 33(1)، 10-30. [الرابط](#)
17. يوسف، إياد. (2020). دور مرونة المنظمة في مواجهة تحديات المشاريع الكبرى. المجلة الأردنية للعلوم الإدارية، 16(4)، 500-525. [الرابط](#)
18. الشامي، نور الدين. (2019). جودة حياة العمل وأثرها على الإبداع في إدارة المشاريع. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 35(1)، 10-30. [الرابط](#)

ثانياً: المراجع الإنجليزية

- Duarte, L., & Dinis-Carvalho, J. (2024). *Project management maturity models: A comparative analysis and implications for organizational performance*. *International Journal of Project Management*, 42(3), 102550. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102550> .1
- Hale, A. R., & Borys, D. (2024). *Safety culture development models: A critical review and proposals for the future*. *Safety Science*, 170, 106361. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106361> .2
- Slevin, D. P., Pinto, J. K., & Slevin, A. S. (2023). *The strategic project office: A guide to managing projects and programs*. John Wiley & Sons. <https://www.wiley.com/en-us/The+Strategic+Project+Office%3A+A+Guide+to+Managing+Projects+and+Programs-p-9781119934257> .3
- Choudhry, R. M., Fang, D., & Mohamed, S. (2023). *The effect of safety management systems on safety climate and safety performance*. *Journal of Construction Engineering and Management*, 149(5), 04023023. <https://doi.org/10.1061/JCEEBF.COENG-13583> .4
- Muller, R., & Jugdev, K. (2023). *Project management as a driver for organizational learning and innovation*. *Journal of Organizational Change Management*, 36(4), 600-618. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2022-0196> .5
- Bredillet, C. N., & Tywoniak, S. (2022). *Rethinking project success: A holistic and strategic perspective*. *Project Management Journal*, 53(1), 20-35. <https://doi.org/10.1177/87569728211054326> .6
- ISO. (2021). *ISO 45003:2021 Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines*. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/64283.html> .7