

عنوان المشروع

أثر ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشروع من وجهة نظر
العاملين بالتطبيق على شركة جرير للتسويق

اسم الطالب

أفنان سامي عبدالحميد داود

مشروع التخرج-1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د/ عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

21-6-2026 الفصل الدراسي الثاني

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1.1	مقدمة الدراسة	5
1.2	مشكلة الدراسة	5
1.3	أهمية الدراسة	6
1.4	أسئلة الدراسة	6
1.5	أهداف الدراسة	7
1.6	فرضيات الدراسة	7
1.7	نموذج الدراسة (المخطط المفاهيمي)	8
1.8	منهجية الدراسة	9
1.9	الدراسة الميدانية (حدود الدراسة)	10
1.10	مخطط المشروع المقترح (الجدول الزمني)	11
	الفصل الثاني: الأدبيات والدراسات السابقة	
2.1	مقدمة الفصل الثاني	13
2.2	المتغير المستقل: ممارسات إدارة المشاريع	13
2.3	المتغير التابع: نجاح المشروع	14
2.4	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	15
2.5	الدراسات السابقة والتعقيب عليها	15
	الخاتمة والتوصيات	16
	قائمة المراجع	

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1-1)	نموذج الدراسة الهيكلية (المتغيرات المستقلة والتابعة)	8
(1-2)	المقترح لإنجاز البحث (Gantt Chart) المخطط الزمني)	11

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

(العصب النابض للمنظمات *Project Management* تعتبر إدارة المشاريع) الحديثة التي تسعى للتكيف مع ديناميكيات السوق المعاصر والمنافسة الشديدة. لم تعد إدارة المشاريع مجرد أدوات تنفيذية عشوائية، بل تحولت إلى ممارسات ومنهجيات علمية مقننة (مثل التخطيط الاستراتيجي، الجدولة الزمنية، الرقابة المستمرة، وإدارة المخاطر) تسهم بشكل مباشر في تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى واقع ملموس ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة.

وتعد شركة جرير للتسويق إحدى أبرز الشركات الرائدة والمدرجة في السوق المالي السعودي في قطاع التجزئة، حيث تمتلك شبكة واسعة من الفروع وقطاعاً متطوراً للتجارة الإلكترونية وسلاسل الإمداد. ونظراً للحجم الهائل للمشاريع التوسعية والتقنية واللوجستية التي تطلقها الشركة بشكل مستمر، فإن نجاح هذه المشاريع يعتمد بشكل وثيق على كفاءة الممارسات الإدارية المتبعة. ولما كان العنصر البشري هو المحرك الأساسي لعمليات التنفيذ، فإن استقرار آراء العاملين (من مدراء مشاريع، ورؤساء أقسام، وأعضاء فرق العمل) يمثل الركيزة الأساسية لتقييم الكفاءة الفعلية لهذه الممارسات ومدى انعكاسها على تحقيق الأهداف المرسومة للمشاريع.

1.2 مشكلة الدراسة

تواجه كبرى شركات التجزئة والتسويق في البيئة الخليجية تحديات متسارعة ترتبط بالتحول الرقمي، وتغير سلوك المستهلك، وتأمين سلاسل الإمداد. ورغم قيام الشركات ببنية أطر نظرية لإدارة مشاريعها، إلا أن هناك فجوة تطبيقية تظهر أحياناً بين الخطط الموضوعية والنتائج المحققة على أرض الواقع، مما قد يؤدي إلى تعثر بعض المشاريع أو تجاوز ميزانياتها أو عدم تلبية الجودة المطلوبة.

تكمن مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تشخيص مدى فاعلية ممارسات إدارة المشاريع داخل شركة جرير للتسويق، والوقوف على أثرها في نجاح المشاريع من زاوية العاملين؛ كونهم الفئة الأكثر دراية بالتحديات الميدانية والعملية. وبناءً على ذلك، تتمحور المشكلة في السؤال الرئيس التالي:

"ما أثر ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشروع من وجهة نظر العاملين بالتطبيق على شركة جرير للتسويق؟"

1.3 أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى جانبين رئيسيين:

أولاً: الأهمية النظرية (العلمية)

- إثراء المكتبة العربية الإدارية بأبحاث تطبيقية حديثة تربط بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاحها في قطاع التجزئة والتسويق، والذي يعاني من قلة الدراسات مقارنة بقطاع المقاولات والإنشاءات.
- تقديم إطار مفاهيمي واضح يساهم في تأصيل أبعاد ممارسات إدارة المشاريع (PMI) وفقاً لأحدث الإصدارات الأكاديمية (مثل معهد إدارة المشاريع).

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية)

- تزويد القيادة العليا والإدارات التنفيذية في شركة جرير للتسويق ببيانات ميدانية دقيقة حول مستويات الأداء الإداري للمشاريع، مما يساعدهم في معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.
- توفير توصيات وإرشادات قابلة للتطبيق يمكن أن تستفيد منها الشركات والمؤسسات الوطنية الأخرى العاملة في قطاع التجزئة والتسويق داخل المملكة العربية السعودية لرفع نسب نجاح مشاريعها.

1.4 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع (التخطيط، التنفيذ، الرقابة، إدارة المخاطر) في شركة جرير للتسويق من وجهة نظر العاملين؟
2. ما مستوى نجاح المشاريع (الالتزام بالوقت، الالتزام بالميزانية، تحقيق الجودة، رضا العملاء) في شركة جرير للتسويق؟
3. ($\alpha \leq 0.05$) هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية) 0.05 (لممارسات إدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة ومنفردة على نجاح المشاريع في شركة جرير للتسويق؟

1.5 أهداف الدراسة

تنبثق أهداف الدراسة مباشرة من أسئلتها، وتتمثل في:

1. التعرف على واقع ومستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في شركة جريير للتسويق.
2. تحديد مستوى نجاح المشاريع المنفذة في الشركة من وجهة نظر الكوادر البشرية العاملة بها.
3. قياس وتحليل طبيعة وحجم الأثر الإحصائي لممارسات إدارة المشاريع (كمتغير مستقل) في نجاح المشروع (كمتغير تابع) في الشركة محل الدراسة.
4. الخروج بمجموعة من التوصيات العلمية والعملية التي تساهم في رفع كفاءة إدارات المشاريع في شركات التجزئة الوطنية.

1.6 فرضيات الدراسة

استناداً إلى أدبيات الإدارة والمشكلة البحثية، تم صياغة الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة H_1 الفرضية الرئيسية) (لممارسات إدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة على نجاح $\alpha \leq 0.05$ المشروع في شركة جريير للتسويق.

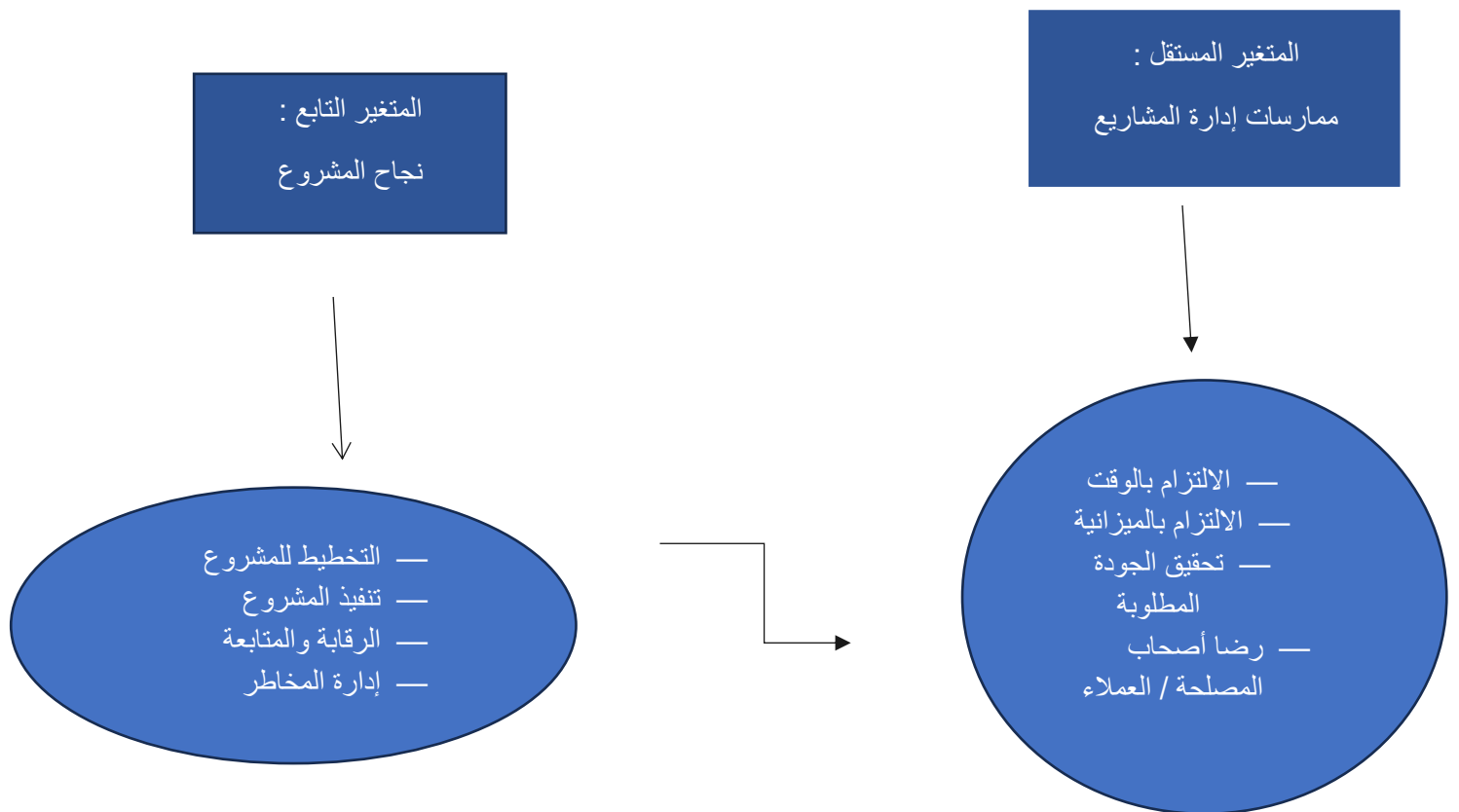
ومن هذه الفرضية تشتق الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الجيد للمشروع على نجاحه. (H_{1a})
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات التنفيذ الفعالة على نجاح المشروع. (H_{1b})
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لآليات الرقابة والمتابعة المستمرة على نجاح المشروع. (H_{1c})
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر الاستباقية على نجاح المشروع. (H_{1d})

1.7 نموذج الدراسة (المخطط المفاهيمي)

يوضح الشكل رقم (1-1) الإطار الهيكلي المفاهيمي للعلاقة المفترضة بين متغيرات الدراسة:

شكل (1-1): نموذج الدراسة الهيكلي



1.8 منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم اعتماد المنهجية التالية:

1.8.1 منهج الدراسة

تم استخدام **المنهج الوصفي التحليلي**، والذي يقوم على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ومن ثم تحليل البيانات التي يتم جمعها بواسطة الأساليب الإحصائية لاستخلاص الدلالات واختبار الفرضيات.

1.8.2 مجتمع وعينة الدراسة

- **المجتمع:** يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في قطاعات إدارة المشاريع، تقنية المعلومات، التخطيط الاستراتيجي، العمليات، والتسويق في شركة جرير للتسويق بالمملكة العربية السعودية.
- **العينة:** سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة (ممثلة للمجتمع، ويُسَهدف استرداد ما *Simple Random Sample*) لا يقل عن 150 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

1.8.3 أداة الدراسة

تم بناء استبانة مغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مقسمة إلى ثلاثة أجزاء:

- **الجزء الأول:** البيانات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- **الجزء الثاني:** عبارات تقيس أبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة المشاريع).
- **الجزء الثالث:** عبارات تقيس محاور المتغير التابع (نجاح المشروع).
- **ملاحظة:** يتم قياس الإجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي : (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1).

1.8.4 الأساليب الإحصائية

(، SPSS سيتم تحليل البيانات باستخدام نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية)
وتطبيق الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والمعدلات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف العينة والعبارات.
- للتأكد من ثبات أداة الدراسة. (Cronbach's Alpha معامل ألفا كرونباخ)
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد
- لاختبار الفرضيات الإحصائية (Multiple Linear Regression) وتحديد حجم الأثر.

1.9 الدراسة الميدانية (حدود الدراسة)

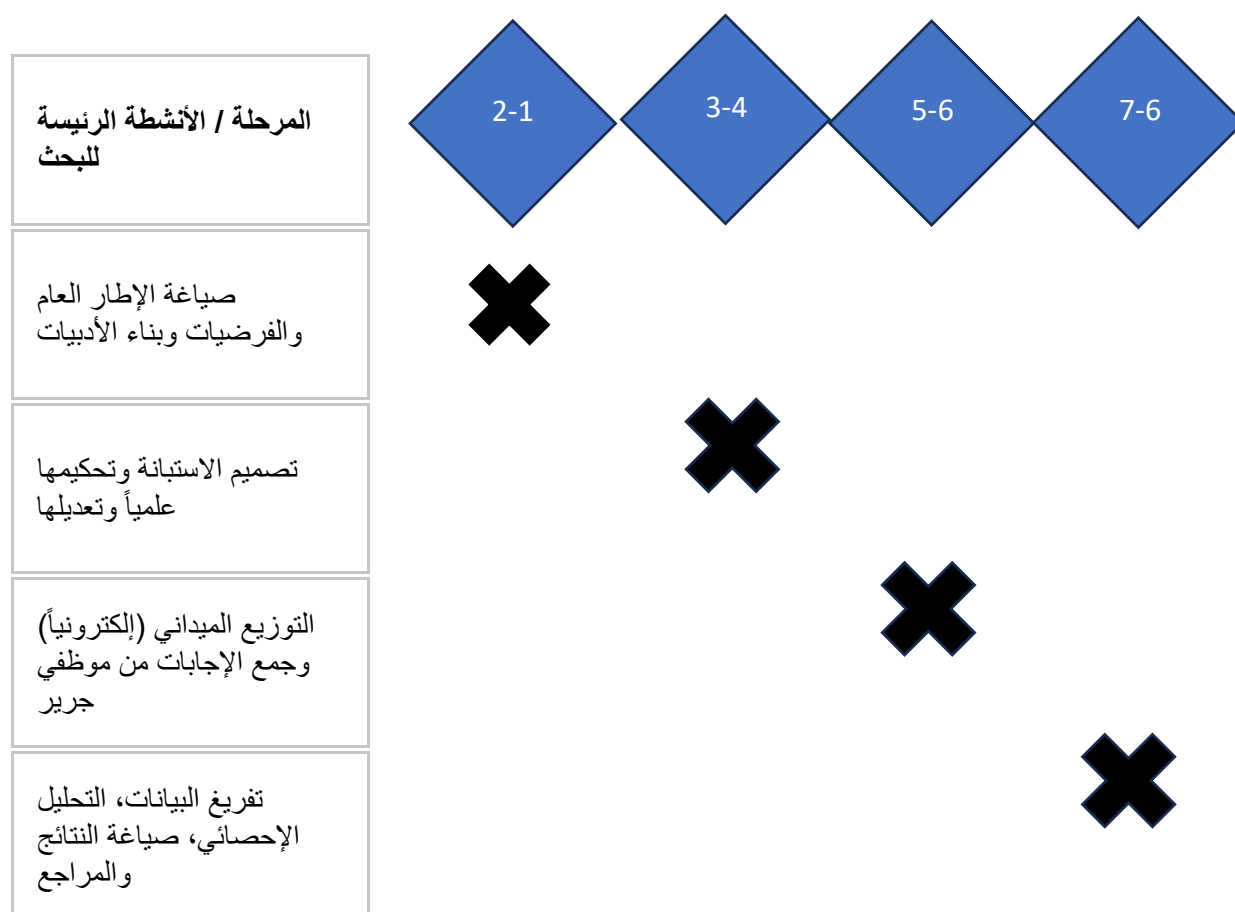
تتحرك الدراسة الحالية ضمن الحدود الموضوعية والمكانية والزمانية التالية:

- **الحدود الموضوعية:** دراسة أثر ممارسات إدارة المشاريع (تخطيط، تنفيذ، رقابة، مخاطر) على نجاح المشروعات فقط، دون التطرق لمتغيرات وسيطة أخرى كالبيئة التنظيمية أو القيادة.
- **الحدود المكانية:** شركة جرير للتسويق، بالمقر الرئيسي والفروع والإدارات التابعة لها في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة وجمع بياناتها الميدانية خلال العام 2026 م.

1.10 مخطط المشروع المقترح (الجدول الزمني للبحث)

يوضح الجدول المخطط الزمني والخطوات الإجرائية المقترحة لإتمام هذا البحث العلمي على مدار 10 أسابيع:

شكل (2-1): المخطط الزمني لإنجاز البحث



الفصل الثاني: الأدبيات والدراسات السابقة

2.1 مقدمة الفصل الثاني

يستعرض هذا الفصل الأدبيات النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة لتكوين قاعدة معرفية صلبة. ينقسم الفصل إلى محاور رئيسية تتناول التأصيل العلمي للمتغير المستقل (ممارسات إدارة المشاريع) وأبعاده، والمتغير التابع (نجاح المشروع) ومعايير، ومن ثم إيضاح طبيعة العلاقة الرابطة بينهما، واختتام الفصل بعرض وتلخيص أهم الدراسات السابقة والتعقيب عليها لتوضيح الفجوة البحثية التي تسدها الدراسة الحالية.

2.2 المتغير المستقل: ممارسات إدارة المشاريع

تُعرف ممارسات إدارة المشاريع بأنها التطبيق المنظم والمنهجي للمعارف، والمهارات، والأدوات، والتقنيات على الأنشطة والعمليات المختلفة لضمان تلبية متطلبات المشروع وتوقعات أصحاب المصلحة. وفي هذه الدراسة، وبتطبيقها على السياق التشغيلي لشركة جريز للتسويق، تم التركيز على أربعة أبعاد أساسية:

(1. Project Planning). التخطيط للمشروع)

يُعد التخطيط الركيزة الأساسية لأي مشروع ناجح؛ حيث يتضمن وضع رؤية (، وإعداد الهيكل التفكيكي *Scope Management* واضحة ونطاق للعمل)، وتحديد الموارد اللازمة، ووضع جدول زمني للمستهدفات. بالنسبة *WBS* للعمل) لشركة جريز، يظهر التخطيط جلياً عند عزمها إطلاق فرع جديد أو تحديث منصاتها للتجارة الإلكترونية، حيث يتطلب ذلك تحديداً مسبقاً ودقيقاً للميزانيات والمراحل الزمنية للتنفيذ لضمان عدم حدوث تضارب في العمليات.

(2. Project Execution). تنفيذ المشروع)

يمثل مرحلة ترجمة الخطط النظرية إلى مخرجات فعلية على أرض الواقع. يتطلب التنفيذ الفعال توزيعاً عادلاً للمهام، وتوجيه وقيادة فرق العمل، وإدارة قنوات الاتصال والتنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة (مثل التنسيق بين إدارة المشتريات وإدارة تقنية المعلومات في جريز عند بناء البنية التحتية الذكية للفروع).

4. (Monitoring & Control) الرقابة والمتابعة)

هي عملية مستمرة وموازية لمرحلتَي التنفيذ والإغلاق؛ وتهدف إلى قياس الأداء الحالي للمشروع ومقارنته بـ "خط الأساس" المخطط له مسبقاً لمعرفة الانحرافات الإيجابية أو السلبية وتصحيحها فوراً. تتضمن الممارسات الرقابية في بيئة التجزئة مراجعة تقارير الإنجاز الأسبوعية، ومراقبة التكاليف والمصروفات لمنع تخطي الميزانية المحددة للمشروع.

(4Risk Management. إدارة المخاطر)

تتضمن العمليات المنظمة لتحديد وتحليل الاستجابة للمخاطر التي قد تهدد سير المشروع. وفي شركة تسويق وتجزئة بحجم شركة جريز، تشمل إدارة المخاطر التعامل مع احتمالات تأخر التوريد من المصادر العالمية، أو التغيرات المفاجئة في القوانين الجمركية، أو المشاكل التقنية في بوابات الدفع الإلكتروني، مما يتطلب وجود (جاهزة ومعدة مسبقاً. Contingency Plans خطط طوارئ)

2.3 المتغير التابع: نجاح المشروع

تطور مفهوم نجاح المشروع علمياً وعملياً بشكل ملحوظ؛ فبينما كان النجاح يُقاس قديماً بما يُعرف بـ **المثلث الحديدي** التقليدي المتكون من (الوقت، والتكلفة، والجودة)، أصبحت المقاييس المعاصرة لنجاح المشاريع تنظر إلى أبعاد أشمل ترتبط بالقيمة الاستراتيجية المضافة للمنظمة ورضا المستخدم النهائي.

ويمكن تفصيل معايير نجاح المشروع في شركة جريز للتسويق على النحو التالي:

- **الالتزام بالوقت:** تسليم المشروع والبدء في تشغيله في الموعد المحدد مسبقاً (على سبيل المثال: تدشين الحملات التسويقية أو افتتاح الفروع قبل مواسم الأعياد أو العودة للمدارس).
- **الالتزام بالتكلفة:** إنجاز كافة العمليات الإنشائية أو التقنية دون تجاوز الميزانية المالية المقدرة للمشروع لتجنب تآكل هوامش الربحية.
- **الجودة والمطابقة:** مطابقة مخرجات المشروع للمواصفات الفنية المعتمدة وشروط السلامة والكفاءة التشغيلية الفائقة.
- **رضا المستهلك وأصحاب المصلحة:** مدى تلبية المخرجات النهائية لتطلعات ورغبات العملاء والموظفين والمستثمرين، مما يدعم الميزة التنافسية الاستراتيجية لشركة جريز في السوق السعودي والخليجي.

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُجمع الأدبيات الإدارية الحديثة على وجود علاقة ارتباطية وسببية طردية وقوية بين المتغيرين؛ فالممارسات الإدارية المنضبطة تمثل "المدخلات" التي تضمن سلامة سير "العمليات"، مما يؤدي بالضرورة إلى جودة "المخرجات" المتمثلة في نجاح المشروع.

- فعلى سبيل المثال، يسهم التخطيط السليم وإدارة المخاطر في تقليص نسب عدم اليقين، وحماية المشروع من الهدر المالي أو التمدد الزمني غير المبرر.
- كما أن الرقابة الحصيفة والتنفيذ المنظم يضمنان سرعة استجابة المنظمة للمتغيرات الفجائية وتعديل المسار قبل حدوث خسائر فادحة، وهو ما ينعكس مباشرة في رفع معدلات نجاح المشاريع الاستراتيجية والتسويقية للشركات الكبرى كشركة جريز.

2.5 الدراسات السابقة والتعقيب عليها

2.5.1 استعراض الدراسات السابقة

- **دراسة العتيبي (2022):** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة المشاريع على كفاءة الأداء في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت النتائج إلى أن ممارستي التخطيط والرقابة هما الأكثر تأثيراً في (PMO) منع تعثر المشاريع، وأوصت بضرورة تبني مكاتب إدارة مشاريع (مؤهلة علمياً).
- **دراسة الشمري (2024):** تناولت هذه الدراسة أثر ممارسات إدارة المخاطر كأحد أبعاد إدارة المشاريع على نجاح المشاريع التقنية والتحول الرقمي في شركات الاتصالات السعودية. وأظهرت النتائج أن التنبؤ المبكر بالمخاطر في إتمام المشاريع البرمجية بنجاح 35% التقنية يساهم بنسبة تزيد عن وضمن الميزانية المرصودة.
- **دراسة مسحية دولية: (PMI, 2024) دراسة معهد إدارة المشاريع العالمي ()** شملت عدة منظمات في دول مختلفة، كشفت أن الشركات التي تطبق معايير وممارسات ناضجة لإدارة المشاريع تنجح في تحقيق أهداف مشاريعها بنسبة ، مقارنة بالمنظمات التي تفقر للممارسات المنهجية والتي 73% تصل إلى 42% لم تتجاوز نسبة نجاح مشاريعها.

2.5.2 التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

يتضح من استعراض الأدبيات السابقة وجود إجماع علمي على الأثر الحيوي لممارسات إدارة المشاريع على اختلاف أبعادها في إنجاح وتطوير الأعمال المنظماتية. ورغم ذلك، تتجلى **الفجوة البحثية للدراسة الحالية** في أن غالبية الدراسات المحلية والعربية السابقة قد ركزت بشكل مكثف على قطاعات الإنشاءات والمقاولات الهندسية أو القطاعات الحكومية الخدمية، مع ندرة واضحة في الدراسات الميدانية الموجهة لقطاع الشركات التجارية الكبرى المتخصصة في التجزئة والتسويق (كشركة جرير للتسويق)، لا سيما من وجهة نظر العاملين والممارسين التنفيذيين فيها. ومن هنا تبرز القيمة المضافة لعنوان البحث الحالي لسد هذه الفجوة المعرفية والتطبيقية.

الخاتمة والتوصيات

الخاتمة

لقد سعت هذه الدراسة إلى وضع إطار عام ومنهجي متكامل للتحقيق في أثر ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشروع من وجهة نظر العاملين بالتطبيق على شركة جرير للتسويق. ومن خلال بناء هذا النموذج البحثي، يتضح أن الالتزام بالممارسات المنهجية المتمثلة في (التخطيط المحكم، التنفيذ الفعال، الرقابة للصيقة، وإدارة المخاطر الاستباقية) يشكل الضمانة الحقيقية لنجاح المشاريع التوسعية والتقنية لشركة جرير في بيئة أعمال مليئة بالتحديات والفرص الاستثمارية في عام 2026. إن تبني وجهة نظر العاملين يوفر رؤية واقعية تعكس الكفاءة التشغيلية للمشاريع وتدعم عملية اتخاذ القرار الإداري صائب الرؤية.

التوصيات المقترحة

بناءً على الإطار النظري والمنهجي المقترح، يُنصح بالآتي عند التطبيق:

1. في شركة جرير للتسويق (PMO) تأسيس أو دعم مكتب إدارة المشاريع () لتوحيد الممارسات والمنهجيات المتبعة في كافة الفروع والإدارات الرقمية والتسويقية.

2. **تكثيف التدريب التخصصي:** للموظفين وأعضاء فرق العمل على المنهجيات (وإدارة المشاريع Agile الحديثة لإدارة المشاريع، مثل الإدارة المرنة) (PMP الاحترافية).
3. **تطوير آليات التنبؤ بالمخاطر:** لاسيما المخاطر المرتبطة بسلاسل الإمداد العالمية والأمن السيبراني لمنصات التجارة الإلكترونية، ووضع خطط استجابة مرنة وسريعة لها.
4. **تفعيل قنوات الاتصال:** وإشراك الكوادر الميدانية والعاملين بشكل أكبر في مرحلة التخطيط الأولي، لضمان وضع جداول زمنية وميزانيات تقديرية تحاكي الواقع الفعلي.

قائمة المراجع

- **الدليل المعرفي لإدارة المشاريع . (2021).** (PMI معهد إدارة المشاريع) (الإصدار السابع). بنسلفانيا، الولايات المتحدة الأمريكية. (PMBOK دليل)
- **العتيبي، فهد. (2022).** أثر ممارسات إدارة المشاريع على كفاءة الأداء في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 42(2)، 115-132.
- **الشمري، خالد. (2024).** أثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح مشاريع التحول الرقمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السعودي. *مجلة* 45-68، 18(1)، *الدراسات الإدارية والاقتصادية*.
- **شركة جريز للتسويق. (2025).** *التقرير السنوي لمجلس الإدارة والبيانات المالية المنشورة*. الرياض، المملكة العربية السعودية.