

## نموذج المشروع النهائي 2

## أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية على كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية على شركة أزرق وأخضر للمقاولات

أسم الطالب

سلطان محمد عبدالله الزغبى

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

## جدول المحتويات

|         |                                                  |
|---------|--------------------------------------------------|
| 3.....  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 4.....  | 1.1. المقدمة:                                    |
| 5.....  | 1.2. مشكلة الدراسة                               |
| 6.....  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  |
| 6.....  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                |
| 6.....  | 1.3. أهمية الدراسة                               |
| 7.....  | 1.3.1. على المستوى النظري:                       |
| 8.....  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                     |
| 8.....  | 1.4. أسئلة الدراسة                               |
| 9.....  | 1.5. أهداف الدراسة                               |
| 10..... | 1.6. فرضيات الدراسة                              |
| 11..... | 1.7. نموذج الدراسة                               |
| 12..... | 1.8. منهجية الدراسة                              |
| 12..... | 1.9. الدراسة الميدانية                           |
| 13..... | 1.10. مخطط المشروع المقترح                       |
|         | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
| 1.....  |                                                  |
|         | 7                                                |
| 18..... | 2.1. المقدمة:                                    |
| 19..... | 2.2. المتغير المستقل                             |
| 28..... | 2.3. المتغير التابع                              |
| 36..... | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 41..... | 2.5. الخاتمة                                     |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تُعدّ صناعة التشييد من أكثر القطاعات الحيوية التي تسهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول، إذ تُعتبر المشاريع الإنشائية العمود الفقري للبنية التحتية، بما في ذلك المباني السكنية والتجارية والمشاريع الصناعية والخدمية، ومع اتساع حجم المشاريع وتزايد تعقيدها، أصبح نجاحها يعتمد بدرجة كبيرة على مدى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية القادرة على ضبط الوقت والتكلفة والجودة ضمن نطاق عمل محدد وواضح، وقد أدى هذا التحول إلى بروز الحاجة إلى اعتماد أساليب علمية حديثة في الإدارة، تقوم على التخطيط المسبق، والمتابعة المستمرة، والتحكم في الموارد والعمليات، لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة التشغيلية والتنفيذية (الحربي، 2025).

وفي ظل التحولات السريعة في بيئة العمل والضغوط الزمنية والتنافسية في سوق المقاولات، أصبحت ممارسات إدارة المشاريع تمثل أداة إستراتيجية لضمان تحقيق أهداف المشاريع الإنشائية ضمن معايير الجودة المطلوبة ، كما أن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الاحترافية وفق معايير المعهد العالمي لإدارة المشاريع (PMI) يساهم في تحسين الأداء الكلي، من خلال تحسين التواصل بين فرق العمل، وتوضيح نطاق المشروع، وإدارة المخاطر بفاعلية، مما يؤدي إلى رفع كفاءة التنفيذ وتقليل الهدر في الموارد البشرية والمادية (الزعبي والجبير، 2023).

إن الشركات الإنشائية التي تعتمد الأساليب الحديثة في إدارة مشاريعها مثل التخطيط المتكامل، وإدارة الجودة الشاملة، وأتمتة العمليات الإدارية باستخدام التقنيات الرقمية – تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات التشغيلية وضمان استدامة الأداء ، وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي وبرامج إدارة المشاريع الرقمية يساهم في تعزيز دقة القرارات وتحسين الرقابة الزمنية والتكلفة (Hossain et al., 2024)

وتبرز أهمية دراسة أثر ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية في شركات المقاولات تحديداً، نظراً لخصوصية بيئتها التي تتسم بالتعقيد والتداخل بين عدة أطراف (المقاول، الاستشاري، المالك، الموردين)، إضافةً إلى ارتفاع معدلات المخاطر والتأخيرات، مما يجعل كفاءة التنفيذ أحد أهم مؤشرات نجاح المشروع (Unegbu et al., 2022).

وبناءً على ما تقدم، تسعى هذه الدراسة إلى سد فجوة معرفية تتعلق بتحديد العلاقة بين تطبيق الممارسات الاحترافية لإدارة المشاريع وبين كفاءة التنفيذ في بيئة المقاولات السعودية، بما يتيح للمؤسسات تبني استراتيجيات تطوير فعالة تضمن استدامة الأداء وتحقيق التميز في السوق المحلية والإقليمية.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تُعد إدارة المشاريع الاحترافية من أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تسهم في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع، ولا سيما في قطاع المقاولات الذي يتسم بالتعقيد والتغير المستمر في متطلباته التشغيلية. وعلى الرغم من التوسع الكبير في تبني منهجيات إدارة المشاريع في المؤسسات الإنشائية، إلا أن العديد من المشاريع لا تزال تعاني من مشكلات في التأخير، وتجاوز التكاليف، وضعف جودة التنفيذ، وهو ما يشير إلى وجود فجوة بين الإطار النظري لممارسات إدارة المشاريع وتطبيقها الفعلي في الميدان، كما أن ضعف التكامل بين عناصر إدارة النطاق والوقت والتكلفة والجودة يؤدي غالباً إلى انخفاض كفاءة الأداء، مما يستدعي دراسة معمقة لمدى تأثير تطبيق الممارسات الاحترافية لإدارة المشاريع على تحسين الكفاءة التشغيلية والتنفيذية في الشركات الإنشائية (الحربي، 2025).

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

رغم تعدد الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة المشاريع وأبعادها، إلا أن معظمها ركز على الجوانب المفاهيمية دون الربط الكافي بين الممارسات الاحترافية والكفاءة التنفيذية في بيئة المشاريع الإنشائية، كما أن الدراسات العربية لا تزال محدودة في تناولها لموضوع إدارة المشاريع ضمن السياق السعودي، خصوصًا فيما يتعلق بقياس أثر تطبيق منهجيات PMI أو المعايير الاحترافية الحديثة على الأداء الفعلي للمشاريع (الزعبي والجبير، 2023)، وتبين أن غالبية الأدبيات ركزت على مؤشرات النجاح العامة للمشاريع دون تحليل العلاقة السببية المباشرة بين ممارسات إدارة المشاريع وفعالية التنفيذ الميداني، مما يخلق فراغًا نظريًا يستوجب البحث والتحليل المعمق. (Ciric Lalic et al., 2022)

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد العملي، تُظهر التجارب الميدانية في شركات المقاولات وجود تفاوت كبير في مستوى تطبيق الممارسات الاحترافية لإدارة المشاريع، حيث تقتصر بعض الشركات إلى نظم متابعة رقمية فعالة، وإلى دمج أدوات الذكاء الاصطناعي في مراحل التخطيط والرقابة. (Hossain et al., 2024) كما تعاني بعض المشاريع من ضعف التنسيق بين الإدارات الفنية والإدارية، ومن غياب مؤشرات أداء دقيقة لتقييم مدى التقدم في الوقت والتكلفة والجودة. (Hamada, 2023) وفي السياق السعودي تحديدًا، تواجه العديد من المؤسسات تحديات تتعلق بضعف الكفاءات الإدارية والفنية، وعدم وضوح معايير الأداء المعتمدة في إدارة المشاريع، مما ينعكس سلبيًا على كفاءة التنفيذ وجودة المخرجات.

بناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

## ما أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية على كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية في شركة أزرق وأخضر للمقاولات؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول أحد الموضوعات الحديثة والمهمة في بيئة الأعمال الهندسية، وهو موضوع ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية وأثرها على كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية، في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية من حيث الالتزام بالجدول الزمنية، وضبط التكاليف، وتحقيق الجودة المطلوبة، كما أن الدراسة تأتي استجابة لحاجة علمية وعملية متنامية لفهم العلاقة بين تبني الأساليب الاحترافية في إدارة المشاريع وبين تحسين الأداء التنفيذي للمؤسسات الإنشائية.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

➤ تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية العربية المتعلقة بممارسات إدارة المشاريع الاحترافية، من خلال ربطها بمفهوم كفاءة تنفيذ المشاريع في قطاع المقاولات.

➤ تُعد الدراسة إضافة نوعية إلى المعرفة النظرية في مجال إدارة المشاريع، إذ تقدم نموذجًا تحليليًا يوضح أثر تطبيق الأبعاد الاحترافية (مثل إدارة الوقت، التكلفة، الجودة، المخاطر، التواصل، والموارد) على كفاءة التنفيذ الفعلي.

➤ تساهم النتائج المتوقعة في تطوير الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة المشاريع في البيئة الإنشائية العربية، بما يربط بين النظرية والممارسة ويقدم أدلة تجريبية تدعم الفرضيات الأكاديمية حول علاقة الإدارة الاحترافية بالأداء.

➤ تُسد الدراسة فجوة معرفية أشار إليها عدد من الباحثين، تتعلق بندرة الدراسات التي تربط بين تطبيق معايير PMI وكفاءة تنفيذ المشاريع في السياق السعودي .

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

➤ تُوفر الدراسة مؤشرات عملية تساعد شركات المقاولات، ومنها شركة "أزرق وأخضر"، على تقييم مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع لديها وتحديد نقاط القوة والضعف في عمليات التنفيذ.

➤ يمكن أن تُسهم نتائج الدراسة في تحسين الأداء التنفيذي للمشاريع من خلال توجيه صناع القرار لتبني أدوات وأساليب حديثة لإدارة الوقت والتكلفة والجودة والمخاطر .

➤ تُساعد الدراسة المؤسسات الهندسية على تبني أنظمة رقمية وأدوات ذكاء اصطناعي في متابعة المشاريع وتحليل أدائها، بما يعزز من دقة التنبؤ والرقابة التشغيلية .

➤ تُوفر إطارًا عمليًا يمكن تطبيقه في بيئة المقاولات السعودية لتطوير سياسات التدريب وبناء القدرات الإدارية والفنية، بما يسهم في رفع كفاءة المشاريع الوطنية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في مجال البنية التحتية والتنمية المستدامة.

### 1.4. أسئلة الدراسة

**السؤال الرئيس للدراسة :** إلى أي مدى يؤثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية بأبعادها الأربعة (التخطيط، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة) على كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية في شركة أزرق وأخضر للمقاولات؟

## الأسئلة الفرعية للدراسة

1. إلى أي مدى يسهم تطبيق ممارسات التخطيط في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية في شركة

أزرق وأخضر للمقاولات؟

2. ما أثر إدارة الوقت على مستوى الالتزام بالجدول الزمني ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية؟

3. كيف تؤثر ممارسات إدارة التكلفة في ضبط الانحرافات المالية وتحسين كفاءة التنفيذ؟

4. ما دور ممارسات إدارة الجودة في تعزيز جودة المخرجات الإنشائية ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع؟

### 1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية بأبعادها الأربعة (التخطيط، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة) على كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية في شركة أزرق وأخضر للمقاولات، وذلك من خلال تقييم مستوى تبني هذه الممارسات وانعكاسها على الأداء التنفيذي للمشروعات.

وتتفرع لعدة أهداف فرعية :

1. تقييم أثر ممارسات التخطيط على كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية، ومدى إسهامها في تحديد نطاق

العمل ووضوح مسارات التنفيذ.

2. تحليل دور إدارة الوقت في تحسين الالتزام بالجدول الزمني للمشروعات وتقليل التأخيرات التشغيلية.

3. قياس تأثير إدارة التكلفة في ضبط المصروفات والتحكم في الانحرافات المالية أثناء مراحل المشروع.

4. استكشاف أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة على جودة المخرجات الإنشائية والالتزام بالمعايير والمواصفات الفنية للمشروع.

## 1.6. فرضيات الدراسة

الفرض الرئيس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية بأبعادها (التخطيط، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة) على كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية في شركة أزرق وأخضر للمقاولات. وتتفرع منه عدة فروض فرعية:

1. الفرض الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات التخطيط على كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية في شركة أزرق وأخضر للمقاولات.
2. الفرض الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات إدارة الوقت على كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية في شركة أزرق وأخضر للمقاولات.
3. الفرض الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات إدارة التكلفة على كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية في شركة أزرق وأخضر للمقاولات.
4. الفرض الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات إدارة الجودة على كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية في شركة أزرق وأخضر للمقاولات.

## 1.7. نموذج الدراسة

يعتمد النموذج على العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية بأبعادها

الأربعة) والمتغير التابع (كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية) على النحو التالي:

المتغير المستقل: ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية ويشمل أربعة أبعاد:

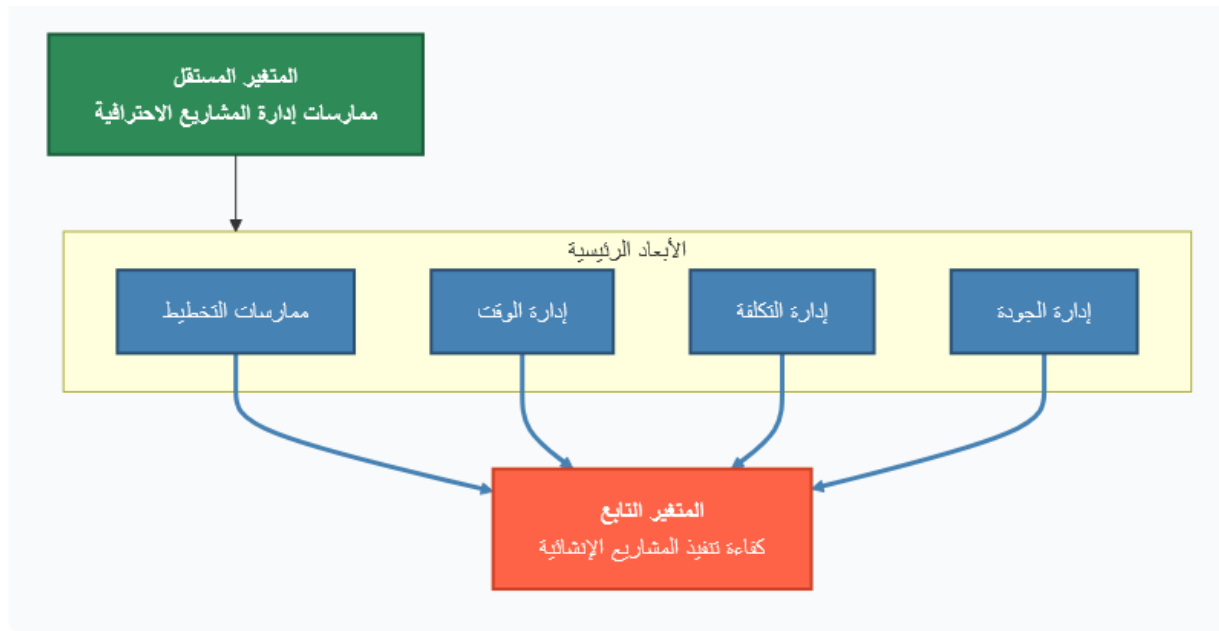
1. ممارسات التخطيط.

2. إدارة الوقت.

3. إدارة التكلفة.

4. إدارة الجودة.

المتغير التابع: كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية.



## 1.8. منهجية الدراسة

ستعتمد الدراسة مستقبلاً على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة موضوعها، حيث سيُوظَّف هذا المنهج في توصيف درجة تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية في شركة أزرق وأخضر للمقاولات، ومن ثم تحليل أثر هذه الممارسات بأبعادها الأربعة (التخطيط، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة) على كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية. كما سيجري الباحث مستقبلاً بناء إطار نظري متكامل يستند إلى الأدبيات العلمية الحديثة في مجال إدارة المشاريع، بما يتيح تشكيل الأساس المفاهيمي للنموذج المقترح وفروض الدراسة. وسيتم مستقبلاً استخدام المنهج الميداني من خلال تصميم استبانة علمية محكمة تُوزَّع على عينة من العاملين والمهندسين ذوي الصلة بالمشاريع داخل الشركة. وستُخضع البيانات لعمليات التحليل الإحصائي باستخدام طرائق مناسبة مثل الإحصاء الوصفي، واختبار معامل الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد لبيان قوة واتجاه أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. كما ستُتَّبع إجراءات تحقق الصدق والثبات لضمان موثوقية الأداة، وسيجري تفسير النتائج وفق منظور علمي يسهم في تقديم توصيات عملية لتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية.

## 1.9. الدراسة الميدانية

تُعد شركة أزرق وأخضر للمقاولات إحدى الشركات العاملة في قطاع الإنشاءات داخل السوق المحلي، وقد رسخت وجودها من خلال تنفيذ مجموعة متنوعة من المشاريع السكنية والتجارية والصناعية. وتبني الشركة نموذجاً تشغيلياً يرتكز على تقديم خدمات هندسية عالية الجودة، بما يشمل أعمال التصميم والتنفيذ والإشراف وإدارة المشاريع. كما تسعى الشركة إلى المواءمة بين الالتزام بالموصفات الفنية الصارمة وتطبيق معايير

السلامة المهنية، الأمر الذي يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية في سياق واقعي وميداني.

وتعتمد الشركة في عملياتها على هيكل تنظيمي يضم عدداً من الإدارات الفنية والإدارية، مثل إدارة المشاريع، وإدارة الهندسة، وإدارة الجودة، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة المشتريات. ويسهم هذا التنوع الإداري في تشكيل منظومة عمل متكاملة تعمل على دعم تنفيذ المشاريع وفق معايير احترافية. كما يوظف قسم المشاريع خبرات هندسية متنوعة تشمل مهندسي مدني وعمارة وكهرباء وميكانيك، إضافة إلى فنيين ومشرفين ميدانيين، مما يوفر بيئة خصبة لدراسة كيفية تطبيق ممارسات إدارة الوقت والتكلفة والجودة داخل مواقع العمل.

وتتمتع الشركة بسجل عملي يبرز قدرتها على تنفيذ مشاريع ذات أحجام مختلفة، بدءاً من المشاريع الصغيرة إلى المشاريع الكبرى ذات المتطلبات الفنية المعقدة. كما تبدي اهتماماً متزايداً بتطوير أساليب العمل، واعتماد نظم حديثة لإدارة المشاريع مثل الجداول الزمنية الرقمية، وبرامج التخطيط، وأنظمة ضبط الجودة. ويمثل هذا التوجه نحو التحديث عاملاً أساسياً يجعل الشركة نموذجاً ملائماً لتطبيق أدوات البحث الميداني، واختبار العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وكفاءة التنفيذ، واستنتاج نتائج يمكن تعميمها نسبياً على شركات المقاولات ذات الظروف المشابهة.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتضمن هذا الفصل العناصر الأساسية التي تمهّد لبناء الدراسة، ويشمل:

#### 1. المقدمة

2. مشكلة الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أسئلة الدراسة
6. فرضيات الدراسة
7. نموذج الدراسة
8. منهجية الدراسة
9. الدراسة الميدانية
10. مخطط المشروع المقترح

## الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: المتغير المستقل – ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية

ويتضمن:

- مفهوم إدارة المشاريع الاحترافية
- أهمية تطبيق ممارسات إدارة المشاريع
- الأبعاد الأربعة المعتمدة في الدراسة:

1. التخطيط

2. إدارة الوقت

3. إدارة التكلفة

4. إدارة الجودة

- دراسات سابقة تناولت المتغير المستقل

**المبحث الثاني: المتغير التابع – كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية**

ويتضمن:

- مفهوم كفاءة تنفيذ المشاريع
- مؤشرات قياس الكفاءة في المشاريع الإنشائية
- العوامل المؤثرة في كفاءة التنفيذ
- دراسات سابقة تناولت المتغير التابع

**الفصل الثالث: الدراسة الميدانية**

ويتضمن:

- مجتمع الدراسة وعينتها
- أداة الدراسة (الاستبانة)

- إجراءات الصدق والثبات
- منهجية التحليل الإحصائي
- عرض وتحليل النتائج الإحصائية المتعلقة بالفرضيات
- مناقشة النتائج وربطها بالإطار النظري

#### الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

ويتضمن:

- أهم النتائج المستخلصة من التحليل
- الاستنتاجات العامة
- التوصيات العملية والإدارية
- مقترحات لدراسات مستقبلية

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يُعد الإطار النظري الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها الدراسة العلمية، إذ يوفر الأسس المفاهيمية والمنهجية لفهم المتغيرات الرئيسية، وتوضيح العلاقات فيما بينها، واستعراض الاتجاهات البحثية السابقة التي أسهمت في بناء المعرفة في هذا المجال. وفي سياق هذه الدراسة التي تتناول أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية على كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية، يكتسب الإطار النظري أهمية خاصة نظراً للطبيعة المعقدة للمشاريع الإنشائية والحاجة إلى إدارة احترافية تعتمد على التخطيط المنهجي، وضبط الوقت، وإدارة التكلفة، والجودة، بما يضمن رفع مستوى الكفاءة وتحقيق الأهداف التشغيلية والفنية للمشاريع.

لقد شهدت إدارة المشاريع تطوراً كبيراً خلال العقود الأخيرة، مع ظهور معايير وأدوات ومناهج متقدمة تسهم في رفع الاحترافية وتحسين النتائج. كما ازدادت أهمية الكفاءة التنفيذية في المشاريع الإنشائية نتيجة ارتفاع مستوى المخاطر، وتعدد الأطراف، وتوسع نطاق الأعمال، وتقلبات البيئة التشغيلية. ومن ثم، أصبح من الضروري تحليل هذه المتغيرات من خلال إطار نظري متكامل يجمع بين الأسس العلمية والدراسات التطبيقية، لتفسير كيفية تأثير الممارسات الاحترافية على الكفاءة التنفيذية، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في بيئات المشاريع.

وبناءً على ذلك، يتناول هذا الإطار النظري عرضاً مفصلاً لمفهوم ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية وأبعادها الأربعة الرئيسية، مع تحليل لأهمية تطبيقها ودورها في رفع جودة الأداء الإداري والفني. كما يستعرض مفهوم كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية، ومؤشرات قياسها، والعوامل المؤثرة فيها، إضافة إلى استعراض الدراسات السابقة التي تناولت كل من المتغيرين بشكل مستقل، ثم تلك التي ربطت بينهما، بما يمهد لتكوين رؤية واضحة وشاملة تمكّن الباحث من صياغة الفرضيات ووضع الإطار المفاهيمي للدراسة.

## 2.2. المتغير المستقل

يتفق الباحثون المعاصرون على أنّ إدارة المشاريع الاحترافية تمثل منظومة تكاملية تشمل تخطيط المشروع وتنظيمه وتنفيذه والسيطرة عليه وإغلاقه وفق معايير مهنية معتمدة، غير أنّ زاوية النظر إلى هذا المفهوم تتباين بحسب الخلفية العلمية والسياق التطبيقي لكل باحث.

فقد عرّف الكرعوي وعلي (2022) إدارة المشاريع الاحترافية بأنها عملية منهجية تعتمد على تطبيق أساليب علمية وتقنيات حديثة من أجل تنظيم الجهود والموارد والنطاق والوقت والتكلفة، بما يضمن تحقيق أهداف المشروع الحكومي أو الإنشائي بكفاءة عالية. ويرى الباحثان أن الاحترافية تُقاس بمدى التزام المديرين بالمنهجيات العالمية، وقدرتهم على التعامل مع التعقيدات التشغيلية خلال دورة حياة المشروع.

وفي السياق ذاته، يشير الحربي (2025) إلى أنّ إدارة المشاريع الاحترافية هي مجموعة من الممارسات المنظمة التي تهدف إلى تعزيز القدرة المؤسسية على تحقيق التميز، وذلك من خلال ضبط إجراءات التخطيط والتنفيذ والرقابة، والاعتماد على أدوات قياس فعّالة تضمن التعامل مع الانحرافات فور ظهورها. ويركز تعريفه على الدور المؤسسي والحوكمي لهذه الممارسات، بوصفها مدخلاً لتطوير الأداء الكلي للمنظمة.

كما يذهب حيارات وقطيشات (2021) إلى وصف إدارة المشاريع الاحترافية بأنها تطبيق منهجي للمعارف والمهارات والعمليات اللازمة لتوجيه المشروع نحو تحقيق أهدافه ضمن الحدود الزمنية والمالية والمتطلبات الفنية، مع الاهتمام الخاص بالجوانب المتعلقة بالسلامة العامة. ويبرز في تعريفهما التركيز على بيئة المشاريع الإنشائية تحديداً، وما تتسم به من مخاطر تشغيلية تستوجب مستوى عالياً من الضبط الإداري.

أما Ciric Lalic وآخرون (2022) فقدموا رؤية أكثر شمولاً، حيث يعتبرون إدارة المشاريع الاحترافية نموذجاً إدارياً تطورياً يقوم على الدمج بين الأساليب التقليدية والمرنة (Agile)، ويركز على تعزيز التوافق بين فرق العمل، وتحسين المسارات التشغيلية، وتحقيق القيمة المضافة للمشروع. ويعكس هذا التعريف الاتجاه العالمي نحو النظر إلى إدارة المشاريع بوصفها ممارسة ديناميكية تتكيف مع بيئات العمل المتغيرة.

وفي الإطار التقني الحديث، ترى Hossain وآخرون (2024) أن إدارة المشاريع الاحترافية أصبحت تعتمد بصورة متزايدة على نظم الذكاء الاصطناعي، بحيث تُعرّف بأنها "عملية توظيف الأدوات الرقمية المتقدمة وأساليب التحليل التنبئي من أجل تحسين دقة التخطيط، وتسريع اتخاذ القرار، ورفع مستوى السيطرة على المخاطر والتغيرات". ويؤكد هذا التعريف البعد التكنولوجي كعنصر أساسي في تعزيز احترافية الإدارة.

ويقدم Pal وآخرون (2023) تعريفاً قريباً من الاتجاه ذاته، إذ يرون أنّ إدارة المشاريع الاحترافية هي "إدارة تعتمد على البيانات Data-driven Management"، تقوم على استخدام خوارزميات تحليلية متقدمة لتحديد الأولويات، وتحسين الجداول الزمنية، والتنبؤ بمسار المشكلات قبل حدوثها، بهدف دعم القرار في بيئات المشاريع المعقدة.

في ضوء التعريفات السابقة، يرى الباحث أنّ إدارة المشاريع الاحترافية يمكن تعريفها بأنها:

"منظومة متكاملة من المعارف والمهارات والعمليات والأدوات التقنية التي تُوظف بصورة منهجية لتخطيط المشروع وتنفيذه ومتابعته والتحكم فيه وإنهائه، وفق معايير مهنية معتمدة، بما يضمن تحقيق أهدافه ضمن نطاق محدد ووقت وتكلفة وجودة متفق عليها، مع القدرة على التكيف مع المتغيرات والتحديات التشغيلية

### أهمية تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية

تُعد ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية أحد الركائز الحاسمة لنجاح المشاريع في مختلف القطاعات، وبشكل خاص في قطاع المشاريع الإنشائية الذي يتسم بارتفاع مستوى التعقيد وتعدد الأطراف وتداخل الأنشطة وطول دورة التنفيذ. فالمشاريع المعاصرة لم تعد مجرد أنشطة تشغيلية منفصلة، بل أصبحت جزءاً من البنية الاستراتيجية للمنظمات، بما يجعل نجاحها مؤشراً مباشراً على كفاءة المؤسسة في استثمار الموارد، وتحقيق القيمة، والاستجابة للمتغيرات الاقتصادية والتقنية. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية تبني ممارسات احترافية تُعنى بإعادة هيكلة العمليات، وتطوير آليات الرقابة، وتعزيز قدرة المديرين على مواجهة الانحرافات والضغوط التشغيلية، وصولاً إلى تنفيذ المشاريع وفق النطاق المحدد، والميزانية المرصودة، والجداول الزمنية المعتمدة.

وفي ظل التحديات المتسارعة التي تواجه قطاع الإنشاء – مثل تقلبات الأسعار، تعقيدات سلاسل التوريد، وتزايد المخاطر المرتبطة بالجودة والسلامة – أصبحت الاحترافية في إدارة المشاريع ضرورة ملحة وليست خياراً

تنظيماً. فهي تُحقق التكامل بين الأبعاد التخطيطية والفنية والتقنية، وتوفر إطاراً منهجياً يضمن الانتقال السلس بين مراحل المشروع، ويحدّ من الأخطاء الناشئة عن العشوائية أو ضعف التنسيق، كما تضمن تحسين التواصل بين الأطراف المعنية، وتدعم اتخاذ القرار بصورة مبنية على البيانات والتحليل.

ويشير (الكرعاوي وعلي، 2022) إلى أن أهمية تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية تتمثل في:

رفع مستوى القدرة على التحكم في عناصر المشروع الأساسية

حيث يرى الباحثان أن الالتزام بالممارسات الاحترافية يمنح المديرين قدرة استباقية على ضبط النطاق والوقت والتكلفة، من خلال تحويل المعايير العالمية إلى إجراءات تشغيلية فعّالة. وتتّكسب هذه السيطرة في تجنب الانحرافات المتكررة التي تعاني منها المشاريع التقليدية، خصوصاً الإنشائية منها، نتيجة غياب التخطيط العلمي أو ضعف نظم الرقابة.

تحسين كفاءة استغلال الموارد وتعزيز الإنتاجية

يشير الباحثان إلى أن اعتماد منظومات العمل الاحترافية يساهم في الحد من الهدر في الموارد المادية والبشرية، عبر تنظيم استخدام المعدات، وتوزيع القوى العاملة، وتحسين العمليات التشغيلية. وهذا بدوره يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتقليل التكلفة التشغيلية للمشاريع.

دعم جودة التنفيذ وتحقيق المخرجات وفق المواصفات

إن الدور الجوهري الذي تلعبه الممارسات الاحترافية يتمثل في دمج متطلبات الجودة ضمن جميع مراحل المشروع لا في نهاية التنفيذ فقط. فوجود خطط للجودة، ومصفوفات للرقابة، وإجراءات للتحقق المستمر، يضمن الوصول إلى مخرجات تتوافق مع المواصفات الفنية للمشروع الإنشائي، ويحد من الأخطاء التي تؤدي إلى إعادة العمل وزيادة التكلفة.

ويرى (الحربي، 2025) أن أهمية ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية تتجلى في:

تعزيز التميز المؤسسي ورفع قدرة المنظمة على التنافس

يركز الحربي على البعد المؤسسي، حيث يشير إلى أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية تحقق تمايزاً واضحاً في أدائها، سواء من حيث الكفاءة التشغيلية أو مستوى الإنجاز أو جودة الخدمات. ويرجع ذلك إلى اعتمادها على منهجيات علمية تضبط سير العمل وتحول العمليات إلى أنظمة قابلة للقياس والتقييم.

### تحسين فعالية اتخاذ القرار

استناداً إلى الحربي، فإن وجود نظم احترافية للتخطيط والتحليل وتقييم المخاطر يوفر قاعدة معرفية قوية للمديرين، تساعد في اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة، وتتيح لهم مقارنة البدائل، وتوقع المشكلات المحتملة، ووضع السيناريوهات المناسبة للتعامل معها. وهذا يعزز قدرة المؤسسة على الاستجابة للظروف الطارئة.

### 3.زيادة القدرة على إدارة المخاطر والكشف المبكر عن الانحرافات

برأيه، تمثل الممارسات الاحترافية الإطار الأنسب لاقتناء أدوات تحليل المخاطر وتحديد أولويات المعالجة، مما يقلل من احتمالات التعثر أو التأخير أو تجاوز الميزانية. كما يوضح أن الاحترافية تضمن وجود آليات مراقبة تساعد على رصد الانحرافات مبكراً، ورفع الكفاءة التشغيلية للمشروع.

ويرى (Ciric Lalic وآخرون، 2022) أن أهمية ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية تكمن كذلك في:

### تحسين التكامل بين فرق العمل ورفع مستوى التنسيق

حيث يشير الباحثون إلى أن الأساليب الاحترافية - خصوصاً التي تجمع بين النماذج التقليدية والمرنة - تعمل على إيجاد بيئة تنظيمية تسمح بتفاعل أفضل بين الفرق الفنية والإدارية، مما يقلل من التناقضات التشغيلية ويضمن انسجام الجهود نحو الهدف النهائي للمشروع.

### زيادة القدرة على تحقيق القيمة Value Creation

من خلال تعزيز الكفاءة وتحسين استخدام الموارد، تصبح المشاريع قادرة على تحقيق قيمة مضافة أعلى مقارنة بالمشاريع التي تُدار بأساليب تقليدية. ويشمل ذلك رفع رضا العملاء، جودة المخرجات، وتقليل التكلفة الإجمالية.

### 3.تسريع تنفيذ المشاريع وتحسين الالتزام الزمني

بفضل وجود جداول واضحة، ونظم للمتابعة، وآليات لمراقبة تقدم العمل، تتمكن المؤسسات من تسريع دورة الإنشاء، وتقليل الزمن الضائع نتيجة التوقفات غير المخططة.

في ضوء ما تقدّم، يرى الباحث أن أهمية ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية تتجسد في كونها الإطار العلمي الذي يضمن:

1. التحكم المتكامل في النطاق والوقت والتكلفة والجودة،

2. تعظيم كفاءة استخدام الموارد،

3. تعزيز جودة التنفيذ ورفع التكامل بين الفرق،

4. تقليل المخاطر والانحرافات التشغيلية،

5. رفع مستوى التميز المؤسسي والمخرجات الإنشائية.

#### أبعاد ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية

تم تحديد الأبعاد المعتمدة في هذه الدراسة استناداً إلى مجموعة من الدراسات المعاصرة التي تناولت إدارة المشاريع بصورة منهجية موسعة، ومن أبرزها دراسة الكرعوي وعلي (2022)، ودراسة الحربي (2025)، ودراسة حيارات وقطيشات (2021)، ودراسة الزعبي والجغبير (2023)، إضافة إلى الأدبيات العالمية مثل Lalic وCircic وآخرين (2022) و Hossain وآخرين (2024).

وتشير هذه الدراسات إلى أنّ جوهر الاحترافية في إدارة المشاريع يتأسس على أربعة محاور رئيسة تمثل الركائز الإدارية والفنية لضبط مسار المشروع، وهي: التخطيط، وإدارة الوقت، وإدارة التكلفة، وإدارة الجودة، والتي تحظى بقبول واسع في الأدبيات المعاصرة بوصفها معايير معيارية لنجاح المشاريع الإنشائية على وجه الخصوص.

#### أولاً: التخطيط

يُعد التخطيط بُعداً جوهرياً في إدارة المشاريع الاحترافية، وهو الركيزة التي تنطلق منها جميع العمليات اللاحقة. إذ يمثل عملية استباقية يُعاد فيها تصور المشروع بأكمله قبل التنفيذ، من خلال تحديد نطاقه، تجزئة العمل، وضع الجداول الزمنية، تحديد الموارد، وتحليل المخاطر المحتملة. وتؤكد الأدبيات التطبيقية أن التخطيط الفعّال

لا يقتصر على كتابة وثيقة مشروع، بل يتضمن منهجية منظّمة لتحليل الاحتياجات، وتقدير حجم العمل، وتوقع السيناريوهات المحتملة، بما يضمن وضوح الرؤية لجميع الأطراف. وقد بينت دراسة الحربي (2022) أن المؤسسات التي تعتمد على تخطيط استراتيجي محكم تقل فيها نسب الانحراف الزمني والمالي بشكل ملحوظ مقارنة بالمشاريع التي تنطلق دون خرائط إجرائية واضحة. كما أظهرت دراسة باقر وآخرين (2020) أن التخطيط الدقيق للمخاطر ونقاط القوة والضعف يساعد في رفع مستوى الجاهزية التشغيلية وتقليل التوقفات المفاجئة.

وبذلك فإن التخطيط يمثل إطاراً تنظيمياً يدمج بين التحليل والتوقع واتخاذ القرار، ويعدّ حجر الأساس الذي يُمكن المديرين من ضبط مسار المشروع منذ انطلاقه وحتى إغلاقه.

### ثانياً: إدارة الوقت

تُعد إدارة الوقت أحد الأعمدة الأساسية للممارسات الاحترافية في المشاريع، إذ ترتبط مباشرة بقدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن المدة الزمنية المحددة، وهو عنصر بالغ الأهمية في قطاع الإنشاء نظراً لتعدد الأنشطة وتداخل المهام واعتمادها المتبادل. ويشمل هذا البُعد إعداد جدول زمني متكامل، تحديد المسار الحرج، مراقبة تقدم الأنشطة، وإدارة التأخيرات المحتملة. وقد بيّنت دراسة وليد ومريزق (2024) أن استخدام تقنيات CPM و PERT يساهم في تحسين القدرة على ترتيب الأنشطة، والحد من التأخير الناتج عن ضعف التنسيق أو سوء تقدير المدد. كما أشار (Damayanto 2025) إلى أن التحليل الميداني للمشاريع الإنشائية يظهر أن نسبة كبيرة من التأخيرات تعود إلى ضعف الضبط الزمني وغياب أدوات التتبع والمتابعة المتطورة. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن إدارة الوقت الاحترافية أصبحت تعتمد على البرمجيات الذكية التي توفر نظام مراقبة لحظي، وتحليل تنبئي للتأخيرات قبل وقوعها، وهو ما أكدته دراسة (Hamada 2023) التي أظهرت أن استخدام برامج إدارة المشاريع يرفع كفاءة الالتزام الزمني. بذلك، تُمثل إدارة الوقت منظومة متكاملة تهدف إلى ربط الأنشطة بعلاقات دقيقة، وتحديد أولويات التنفيذ، وتقليل الفاقد الزمني الناتج عن الانتظار أو ضعف التنسيق.

### ثالثاً: إدارة التكلفة

تشكل إدارة التكلفة البعد الثالث في ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية، وهي العملية التي يتم من خلالها تقدير التكلفة، وضع الموازنات، مراقبة المصروفات، والتحكم في أي انحراف مالي قد يطرأ أثناء التنفيذ. ويؤكد الباحثون أن المشاريع الإنشائية تحديداً من أكثر المشاريع عرضة لانحرافات التكلفة بسبب التغيرات السعرية، تعقيد المشتريات، وعدم دقة التقديرات الأولية. وقد أوضحت دراسة Unegbu وآخرين (2022) أن ضعف إدارة التكلفة يرتبط مباشرة بانخفاض أداء المشروع، وأن وجود آليات للرقابة المالية يساهم في رفع مستوى النجاح الكلي.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن إدارة التكلفة الاحترافية لا تعتمد فقط على التحليل المالي التقليدي، بل تتضمن استخدام تقنيات مثل تحليل القيمة المكتسبة (EVA)، الذي يربط بين التكلفة والوقت وحجم الإنجاز الفعلي، مما يوفر صورة دقيقة عن الوضع المالي للمشروع. كما أكدت دراسة Hamada (2023) أن الأنظمة الرقمية الحديثة التي تُمكن من مراقبة المشتريات والإنفاق لحظياً أسهمت في تحسين دقة التنبؤ المالي وتقليل التجاوزات في الميزانية.

وبذلك، تكمن أهمية إدارة التكلفة الاحترافية في قدرتها على ضمان انضباط الأداء المالي، ومواجهة تقلبات السوق، وتوفير رؤية اقتصادية واضحة للمديرين تساعد في اتخاذ القرارات بفعالية.

#### رابعاً: إدارة الجودة

تمثل إدارة الجودة أحد أكثر الأبعاد تأثيراً في نجاح المشاريع الإنشائية، إذ تُعنى بضمان أن مخرجات المشروع تتوافق مع المواصفات الفنية والمعايير الهندسية والجودة التشغيلية. ويشمل هذا البُعد وضع خطط للجودة، تحديد معايير القياس، تنفيذ الفحوصات الدورية، وإجراء عمليات التدقيق والتحسين المستمر. وقد بيّنت دراسة بومجداد والنخيلي (2024) أن جودة التصميم تُعدّ من أهم العوامل المؤثرة في جودة التنفيذ، وأن المشاريع التي تعتمد على نظم مراقبة الجودة منذ المراحل الأولية تقل فيها أخطاء التنفيذ، وتزداد فيها موثوقية المخرجات. كما أكدت دراسة Ciric Lalic وآخرين (2022) أن تطبيق ممارسات الجودة على امتداد دورة حياة المشروع يساهم في زيادة رضا العملاء وتحقيق القيمة المضافة، ويقلل من عمليات إعادة العمل التي تُعد مصدراً رئيساً لزيادة التكلفة والمدة الزمنية.

وتشير الأدبيات العالمية إلى أنّ إدارة الجودة الحديثة لم تعد مقتصرة على التفتيش في نهاية المشروع، بل

أصبحت ممارسة مستمرة مرتبطة بالتحسين المستمر، والابتكار، وتوظيف التقنيات الحديثة لتحليل العيوب وتوقع المشكلات قبل وقوعها. وهذا ما تدعمه أيضاً دراسات الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع (Hossain وآخرين، 2024؛ Pal وآخرين، 2023)، التي أوضحت أن الخوارزميات التنبؤية أصبحت قادرة على كشف الأخطاء قبل حدوثها، وضمان جودة أعلى في التنفيذ.

### الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل: ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية

#### أولاً: الدراسات العربية

##### دراسة الكرعوي وعلي (2022)

هدفت الدراسة إلى تحليل مستوى تطبيق الأساليب الحديثة لإدارة المشاريع في المشاريع الحكومية بمحافظة النجف، مع التركيز على دور تلك الممارسات في رفع كفاءة تنفيذ برامج التنمية الإقليمية. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدم الاستبيان لجمع البيانات من مسؤولي المشاريع الحكومية. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المشاريع - ولا سيما التخطيط وتنظيم الموارد ومراقبة الأداء - تُعدّ من أهم العوامل المؤثرة في رفع نسبة الإنجاز وتقليل الانحرافات. وأكدت الدراسة أن ضعف الممارسات الاحترافية يؤدي إلى تأخر المشروعات الحكومية وتجاوز تكلفتها التقديرية. وتبرز أهمية هذه الدراسة لكونها تسلط الضوء على بيئة مشابهة لبيئة المشاريع الإنشائية التي تتناولها الدراسة الحالية.

##### دراسة الحربي (2025)

استهدفت الدراسة تحليل أثر ممارسات إدارة المشاريع في تعزيز التميز المؤسسي في لجنة "تراحم" بمدينة الرياض. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام استبانة وُزعت على العاملين باللجنة. وأظهرت النتائج أن تحسين سياسات التخطيط، وإدارة الوقت، والرقابة التشغيلية، يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة العمل المؤسسي، وتحقيق نتائج تشغيلية أكثر استقراراً. وتشير الدراسة إلى أن الممارسات الاحترافية ليست ذات تأثير على مستوى المشروع فقط، بل تمثل مدخلاً استراتيجياً ينعكس على تطوير المؤسسة ككل، وهو ما يدعم الإطار النظري للدراسة الحالية التي تربط هذه الممارسات بكفاءة التنفيذ.

##### دراسة حيارات وقطيشات (2021)

تناولت الدراسة أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة في المشاريع الإنشائية بمدينة عمان. وطبقت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً على عينة من العاملين في شركات المقاولات. وتوصلت النتائج إلى أن الممارسات الاحترافية لإدارة المشاريع – مثل إدارة المخاطر، التخطيط المسبق، واعتماد أساليب فعالة للرقابة – تُعد عوامل حاسمة لتقليل الحوادث التشغيلية ورفع مستوى السلامة. وتكتسب الدراسة أهميتها لأنها أجرت اختباراً مباشراً للعلاقة بين الممارسات الاحترافية والنتائج التشغيلية في قطاع الإنشاء تحديداً، مما يجعلها أكثر ارتباطاً بموضوع هذه الدراسة.

دراسة Unegbu ، (2022) Yawas & Dan-Asabe

ركزت الدراسة على العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وأداء المشاريع الإنشائية في نيجيريا، مع اختبار تأثير الممارسات المختلفة مثل التخطيط، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، وإدارة الجودة على مؤشرات الأداء. استخدمت الدراسة المنهج الكمي مع تحليل بيانات من شركات مقاولات كبرى. وأظهرت النتائج أن الممارسات الاحترافية ترتبط بصورة إيجابية قوية بأداء المشاريع، وأن ضعف مستوى التخطيط وإدارة الوقت يعدّ من أهم أسباب التأخير. وتؤكد الدراسة أن الاحترافية عامل عالمي التأثير، ولا يقتصر على بيئات عربية أو محلية، بما يعزز قابلية تعميم الإطار المفاهيمي المستخدم.

دراسة Ciric Lalic وآخرين (2022)

قدمت الدراسة تحليلاً مقارناً بين أساليب إدارة المشاريع التقليدية والممارسات المرنة (Agile) وتأثيرها على نجاح المشاريع. وقد طبقت الدراسة منهجاً مختلطاً يدمج بين التحليل الكمي والكمي على عينة من مشاريع صناعية وإنشائية في عدة دول أوروبية. وخلصت النتائج إلى أن ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية – القائمة على المزج بين الأساليب التقليدية والمرنة – تعزز تحسين جودة التنفيذ، وتسرع الإنجاز، وتخفض المخاطر التشغيلية. كما أكدت الدراسة أن الاحترافية ترتبط بقوة المؤسسات على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة. وتبرز أهميتها لأنها تقدم إطاراً حديثاً لمفهوم الاحترافية يجمع بين المرونة والانضباط، وهو اتجاه تدعمه الأدبيات المعاصرة.

يُلاحظ من مجمل الدراسات - العربية والأجنبية - وجود اتفاق على أن ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية تمثل عاملاً محورياً في تحسين الأداء، ورفع جودة التنفيذ، وتقليل المخاطر والانحرافات، كما أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمخرجات المشاريع الإنشائية. وتُظهر الدراسات أن الأبعاد الأربعة المعتمدة (التخطيط، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة) هي أبعاد مشتركة استخدمتها أغلب النماذج البحثية.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الأدبيات في:

1. بناء نموذج متكامل لقياس أثر الممارسات الاحترافية على كفاءة التنفيذ،
2. تحديد أبرز الأبعاد التي أثبتت الدراسات السابقة فعاليتها،
3. مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالنتائج الدولية والعربية لتعزيز الموثوقية العلمية.

### 2.3. المتغير التابع

#### أولاً: مفهوم كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية

تُعد كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية أحد المفاهيم المركزية في إدارة المشاريع، حيث تمثل المعيار الذي يُقاس من خلاله مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن الحدود الزمنية والمالية والفنية المحددة. ويُنظر إلى الكفاءة بوصفها نتاجاً لتفاعل مجموعة من العمليات الإدارية، والإجراءات التنظيمية، والموارد التشغيلية التي تُسهم في تحويل المخططات الهندسية إلى منجز إنشائي متكامل وذو جودة عالية.

ويشير الباحثون إلى أن مفهوم الكفاءة في التنفيذ لا يقتصر على مجرد إنجاز المشروع، بل يتجاوز ذلك ليشمل مستوى الاحترافية في إدارة الموارد، والقدرة على تقليل الهدر، والتحكم بالانحرافات، وتحقيق القيمة المضافة للمستفيد النهائي.

وقد قدّم عدد من الباحثين تعريفات متعددة للكفاءة في التنفيذ، تتباين حسب زاوية النظر والمنهجية التحليلية، إلا أنها تتقاطع في التأكيد على عناصر الوقت والتكلفة والجودة:

فقد عرّف Bumjedad & Al-Nakheili (2024) كفاءة تنفيذ المشاريع بأنها القدرة على تحقيق المخرجات الإنشائية وفق المواصفات الفنية المطلوبة وبأعلى مستوى من ضبط الجودة، وبأقل نسبة من التغييرات أو العمليات التصحيحية خلال مراحل البناء. ويركز هذا التعريف على البعد الفني والجودة الهندسية باعتبارهما مكونين رئيسيين في الحكم على كفاءة المشروع.

أما Unegbu وآخرون (2022) فيعتبرون كفاءة التنفيذ مقياساً لمدى قدرة مشروع البناء على تحقيق أهدافه ضمن الإطار الزمني والمالي المخصص، مع مراعاة الالتزام بمعايير السلامة التشغيلية وتقليل التأخيرات الناتجة عن ضعف التخطيط أو سوء إدارة الموارد. ويركز هذا النموذج على التكامل بين الجوانب الزمنية والمالية والتنظيمية.

بينما يشير Hossain وآخرون (2024) إلى أن الكفاءة تمثل "ناتج أداء تراكمي يعتمد على دقة التخطيط، الخبرة الإدارية، والممارسات التكنولوجية" وأن المشاريع ذات الكفاءة العالية هي التي تتميز بقدرتها على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بسرعة، إضافة إلى مرونتها التشغيلية. ويُبرز هذا التعريف دور التقنيات المتقدمة والذكاء الاصطناعي في تعزيز كفاءة التنفيذ.

وفي السياق ذاته، يرى Oscar & Ngayakamo (2025) أن الكفاءة تتبع من قدرة المشروع على إدارة عوامل التأخير والتقلبات التي تواجه قطاع الإنشاء، بحيث يتم تنفيذ الأعمال وفق الجدول المخطط، مع تقليل الخسائر التشغيلية الناتجة عن سوء تقدير المدد الزمنية أو ضعف الرقابة خلال التنفيذ.

وفي ضوء هذه الاتجاهات، يمكن للباحث أن يعرف كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية بأنها:

"القدرة التشغيلية والإدارية للمشروع على إنجاز الأعمال الإنشائية وفق النطاق المحدد، وبالجودة المطلوبة، وضمن الوقت والتكلفة المخططتين، من خلال إدارة فعّالة للموارد، والرقابة على الانحرافات، والاستجابة للمخاطر، بما يضمن تحقيق قيمة مضافة مستدامة للمستفيدين والمجتمع".

## مؤشرات قياس كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية

تُعد مؤشرات القياس محوراً أساسياً لتقييم مستوى نجاح المشاريع الإنشائية. وقد اتفقت الأدبيات المعاصرة على أن قياس الكفاءة يعتمد على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس قدرة المشروع على الالتزام بالأهداف الأساسية. وتشمل هذه المؤشرات:

### الالتزام بالوقت

يعد الالتزام بالجدول الزمني أحد أكثر المؤشرات استخداماً، حيث يعكس قدرة المشروع على تنفيذ الأنشطة دون تأخير. وتشير دراسات مثل (Damayanto (2025 و (Oscar & Ngayakamo (2025 إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع تتعرض للتأخير بسبب ضعف الضبط الإداري، نقص العمالة، أو تحديات التوريد. وعليه، يمثل مؤشر الوقت معياراً أساسياً لتقييم الكفاءة.

### الالتزام بالتكلفة

تُقاس الكفاءة من خلال مقارنة التكلفة الفعلية بالتكلفة المخطط لها. وتشير دراسة Unegbu وآخرين (2022) إلى أن الانحراف المالي يعد مؤشراً مباشراً على ضعف الكفاءة، خصوصاً في المشاريع الإنشائية التي تتسم بارتفاع المخاطر المالية. ويعد هذا المؤشر محورياً في الحكم على النجاح الاقتصادي للمشروع.

### جودة التنفيذ

تعد جودة المخرجات الإنشائية أحد أهم المؤشرات، إذ ترتبط مباشرة بقدرة المشروع على تحقيق متطلبات التصميم والمواصفات الهندسية. وتؤكد دراسة بومجداد والنخيلي (2024) أن جودة التصميم هي نقطة الانطلاق لضمان جودة التنفيذ، وأن ضعف الجودة يؤدي إلى إعادة العمل وزيادة التكلفة والوقت.

### السلامة المهنية

تُعد السلامة أحد المؤشرات الجوهرية في البيئة الإنشائية. وقد أظهرت دراسة حيارات وقطيشات (2021) أن المشاريع ذات الممارسات الاحترافية في إدارة المخاطر والسلامة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، وتقل فيها معدلات الحوادث.

## رضا المستفيدين

يعد رضا العميل أو صاحب المشروع مؤشراً نوعياً على جودة التنفيذ، ويعكس التزام فريق المشروع بتقديم القيمة المضافة. وتؤكد الأدبيات أن المشاريع الناجحة هي التي تحدث أثراً إيجابياً طويل المدى على المستفيدين.

## القدرة على حل المشكلات التشغيلية

يرتبط هذا المؤشر بفعالية الإجراءات الإدارية والقدرة على التعامل مع التحديات. وتشير دراسات الذكاء الاصطناعي (Hossain وآخرون، 2024؛ Pal وآخرون، 2023) (إلى أن القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها أصبحت معياراً جديداً في قياس الكفاءة.

## العوامل المؤثرة في كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية

تُعد كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية نتاجاً لتفاعل مجموعة معقدة من العوامل التنظيمية والفنية والبشرية والبيئية، إضافة إلى عناصر تتعلق بإدارة الموارد والتكنولوجيا والمخاطر. إذ إن المشاريع الإنشائية بطبيعتها من أكثر القطاعات تعقيداً، نظراً لتداخل المهام وتشابك أطراف التعاقد وطول دورة التنفيذ، ما يجعل من كفاءة التنفيذ نتيجة تراكمية تتأثر بالقرارات الإدارية، وجودة العمليات التشغيلية، والقدرات المهنية للقوى العاملة، والظروف الخارجية المحيطة بالمشروع. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن نجاح المشروع لا يعتمد على بُعد واحد، بل على مستوى التكامل بين هذه العوامل، ومدى قدرة إدارة المشروع على توظيفها بكفاءة لضمان الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة.

وفيما يلي أبرز العوامل التي أظهرتها البحوث النظرية والدراسات التطبيقية:

## العوامل التنظيمية والإدارية

تمثل العوامل التنظيمية العمود الفقري لكفاءة التنفيذ، إذ تشمل الهيكل التنظيمي للمشروع، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وفعالية التواصل بين الأطراف. وترى دراسة الزعبي والجغبير (2023) أن وجود هيكل تنظيمي واضح يقلل من تضارب المهام ويزيد من القدرة على السيطرة الإدارية خلال مراحل التنفيذ. كما أكدت أن المشاريع ذات فرق العمل المنظمة وفق منهجية واضحة تحقق معدلات أعلى من الالتزام الزمني والمالي.

ويدخل ضمن العوامل التنظيمية كذلك مستوى النضج المؤسسي في إدارة المشاريع، ومدى اعتماد المؤسسة على ممارسات احترافية في المتابعة، وإدارة الأداء، ورفع التقارير، وهو ما أكدته دراسة الحربي (2025) التي أشارت إلى أن التنظيم الفعّال والدعم الإداري يرفع من كفاءة سير العمليات داخل المشروع.

### العوامل الفنية والهندسية

تُعد الجوانب الفنية من أهم العوامل المؤثرة في كفاءة التنفيذ، وتشمل جودة المخططات، دقة المواصفات، جاهزية التصميم، والقدرة على معالجة التعقيدات الهندسية. وقد بيّنت دراسة بومجداد والنخيلي (2024) أن جودة التصميم تمثل نقطة البداية لتحقيق كفاءة التنفيذ، وأن أي خلل أو ضعف في المخططات يؤدي إلى إعادة العمل وزيادة التكلفة والوقت. كما تُشير الأدبيات إلى أن وجود إشراف هندسي محترف، وتطبيق أنظمة رقابة فنية مستمرة، واتباع المعايير الفنية العالمية، عوامل أساسية ترفع كفاءة التنفيذ وتحد من الأخطاء التشغيلية.

### العوامل البشرية

تلعب الكوادر البشرية دوراً محورياً في تحديد مستوى الكفاءة، فمهارة العمال، خبرة المهندسين، مستوى التدريب، والقدرة على العمل ضمن فرق متجانسة، كلها عوامل تؤثر مباشرة في جودة التنفيذ وسرعته. وأثبتت دراسة Hamada (2023) أن ضعف التدريب يؤدي إلى ارتفاع نسبة الأخطاء أثناء التنفيذ، كما أن نقص العمالة الماهرة يُعدّ أحد الأسباب الرئيسة للتعثر في المشاريع الإنشائية. كما تشير الأدبيات إلى أهمية القيادة الإدارية الفعالة، وقدرتها على تحفيز فرق العمل، وإدارة الصراعات، وخلق بيئة تنظيمية داعمة تسهم في رفع كفاءة الأداء.

### العوامل المالية

تشمل العوامل المالية مدى توفر السيولة اللازمة للمشروع، وكفاءة التخطيط المالي، وفعالية الرقابة على المصروفات.

وقد أوضحت دراسة Unegbu وآخرين (2022) أن الانحرافات في التكلفة تعد مؤشراً مباشراً على ضعف الكفاءة، وأن المشاريع التي تعاني من تأخير التمويل أو ضعف الضبط المالي تكون أكثر عرضة للتأخير.

وتراكم الانحرافات التشغيلية. كما أن قدرة المشروع على إدارة التغيرات المالية - مثل تقلبات أسعار المواد - يعد عاملاً مؤثراً في جودة التنفيذ.

### العوامل الزمنية

تتمثل في مدى دقة تقدير المدد الزمنية للأنشطة، وفعالية الجدولة، وتحديد المسارات الحرجة، ومراقبة الالتزام بالوقت.

وأظهرت دراسة وليد ومريزق (2024) أن استخدام تقنيات CPM و PERT في مشاريع الإنشاء يرفع مستوى دقة التخطيط الزمني، ويقلل من احتمالات التأخير الناتجة عن سوء تقدير الأنشطة أو ضعف التنسيق بين الفرق.

كما أن قدرة إدارة المشروع على التعامل مع التأخيرات المفاجئة، وإعادة ضبط الجدول الزمني، عامل أساسي في الحفاظ على الكفاءة.

### إدارة الموارد

تشمل الموارد البشرية، المعدات، المواد، والآليات المستخدمة في التنفيذ. ويشير الباحثون إلى أن سوء توزيع الموارد أو ندرتها يؤدي إلى انخفاض الكفاءة وارتفاع التكلفة. وتظهر الأدبيات أن جودة الموردين، وموثوقية سلسلة التوريد، وسرعة توفير المواد، عوامل حيوية في رفع مستوى الإنجاز، وأن المشاريع ذات الموردين المستقرين تحقق مستويات أعلى من الكفاءة.

### استخدام التكنولوجيا والابتكار

يشمل هذا العامل توظيف التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، النمذجة الرقمية (BIM)، البرمجيات المتقدمة لإدارة المشاريع، وتقنيات المتابعة عن بعد. وقد أكد Hossain وآخرون (2024) أن استخدام الذكاء الاصطناعي يرفع من كفاءة اتخاذ القرار، ويساعد على التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها.

كما أثبتت دراسة Pal وآخرين (2023) أن الأنظمة الذكية لتحليل الجداول الزمنية وتقارير الأداء تسهم في رفع الإنتاجية وتقليل الأخطاء.

### إدارة المخاطر

تُعد إدارة المخاطر عاملاً محورياً، إذ تشمل تحديد المخاطر، تحليلها، ووضع خطط استجابة فعّالة لها. وأظهرت دراسة باقر وآخرين (2020) أن وجود إطار منهجي لإدارة المخاطر يقلل من الانحرافات الناتجة عن الظروف غير المتوقعة، ويزيد من قدرة المشروع على مواجهة التحديات التشغيلية. كما أن غياب إدارة المخاطر يؤدي إلى تكرار مشكلات التأخير وإعادة العمل.

### العوامل البيئية والسوقية

تشمل الظروف المناخية، بيئة العمل، التشريعات، تقلبات الأسعار العالمية، وعوامل السوق التي تؤثر في المواد الأساسية.

وقد أشار Oscar & Ngayakamo (2025) إلى أن المشاريع في الدول النامية تعاني من تأخيرات بسبب تقلبات السوق ونقص المواد، إضافة إلى الظروف المناخية التي تؤثر في تقدم الأعمال الإنشائية.

يتضح مما سبق أن كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية تتشكل من تفاعل عوامل متعددة تتداخل فيما بينها بصورة معقدة، وأن أي ضعف في أحد هذه العوامل ينعكس مباشرة على باقي عناصر المشروع. كما تشير الأدبيات إلى أن الكفاءة ترتفع عندما تتكامل العوامل التنظيمية والفنية والبشرية والمالية والتكنولوجية ضمن إطار إداري احترافي يركز على التخطيط والرقابة وإدارة المخاطر.

### الدراسات السابقة المتعلقة بكفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية

دراسة بومجداد والنخيلي (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم جودة التصميم وآثارها على التنفيذ في مشاريع السكن الخاص بدولة الكويت. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي مع تحليل ميداني لمجموعة من المشاريع السكنية. أظهرت النتائج أن جودة التصميم تمثل نقطة الانطلاق الرئيسة لتحقيق كفاءة التنفيذ، وأن غياب الضبط التصميمي يؤدي إلى زيادة نسب إعادة العمل، وارتفاع تكلفة التنفيذ، وتراجع مستوى الجودة النهائية. وأوصت الدراسة بضرورة دمج

فرق التصميم والتنفيذ ضمن منظومة واحدة لضمان التكامل وتحقيق الكفاءة. أهمية هذه الدراسة: تركز على علاقة مباشرة بين الجودة والتخطيط التصميمي وبين كفاءة التنفيذ، مما ينسجم مع ما تطرحه الدراسة الحالية في اعتبار إدارة الجودة أحد الأبعاد الجوهرية في إدارة المشاريع الاحترافية.

#### دراسة حيارات وقطيشات(2021)

تناولت هذه الدراسة أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة في المشاريع الإنشائية بمدينة عمان. اعتمدت الدراسة منهجاً كمياً باستخدام استبيان موزع على المهندسين والمشرفين التنفيذيين. أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وارتفاع مستوى الكفاءة التشغيلية، حيث ساهم التخطيط وإدارة المخاطر في خفض معدلات الحوادث وزيادة الالتزام بالمواعيد والجدول الزمنية. أهمية هذه الدراسة: تبرز كيف أن الكفاءة التنفيذية ليست نتيجة فنية بحتة، بل ترتبط بالممارسات الإدارية، وتدعم العلاقة السببية بين المتغيرين في الدراسة الحالية.

#### دراسة Unegbu وآخرين(2022)

استهدفت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع ومؤشرات الأداء في قطاع الإنشاء النيجيري. شملت العينة عدداً من الشركات العاملة في مشاريع الطرق والمباني العامة. أظهرت النتائج أن الكفاءة التنفيذية تتأثر إيجابياً بمستوى تطبيق ممارسات إدارة الوقت والتكلفة والجودة، وأن نقص الخبرات الإدارية يمثل عائقاً رئيساً أمام تحقيق الكفاءة. أهمية الدراسة: تقدم بعداً مقارناً في بيئة نامية مشابهة، وتؤكد أن عناصر الكفاءة – الوقت والتكلفة والجودة – هي مؤشرات عالمية لقياس نجاح التنفيذ.

#### دراسة Hamada (2023)

تناولت كفاءة استخدام برمجيات إدارة المشاريع في رفع كفاءة التنفيذ في قطاع الإنشاء. أظهرت النتائج أن الاعتماد على البرمجيات المتقدمة مثل *Primavera* و *MS Project* يساهم في رفع كفاءة الجداول الزمنية وتقليل الانحرافات التشغيلية. كما بينت أن دمج نظم المراقبة الرقمية يرفع الشفافية ويحسن التواصل بين فرق العمل.

أهمية الدراسة :تؤكد البعد التكنولوجي كعنصر جوهري في رفع كفاءة التنفيذ، وهو ما يدعم فرضيات الدراسة الحالية التي تدمج التكنولوجيا ضمن الممارسات الاحترافية.

دراسة (Oscar & Ngayakamo (2025)

هدفت الدراسة إلى التقييم الكمي للعوامل المسببة لتأخير المشاريع الإنشائية باستخدام منهجية *Relative Importance Index (RII)* في شرق إفريقيا. أظهرت النتائج أن أبرز العوامل التي تؤثر في كفاءة التنفيذ هي ضعف التخطيط المسبق، وسوء إدارة الوقت، وتقلب أسعار المواد، وعدم وضوح المسؤوليات بين الأطراف المتعاقدة. وأكدت أن معالجة هذه العوامل من خلال تطبيق ممارسات احترافية ترفع الكفاءة العامة بنسبة كبيرة. أهمية الدراسة :تبرز المنهج التحليلي الكمي في دراسة الكفاءة، وتدعم الاتجاه القائل إن ممارسات الإدارة الاحترافية تشكل الإطار الأنسب لرفع كفاءة التنفيذ.

يُظهر التحليل النظري والتطبيقي أن كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية تمثل انعكاساً مباشراً لمدى تطبيق الممارسات الاحترافية في إدارة المشاريع. فالمشروعات التي تتبنى منهجيات واضحة للتخطيط، وضبط الوقت، وإدارة التكلفة، وإدارة الجودة، تحقق نتائج أفضل من حيث الأداء الزمني والمالي والفني. كما يتضح أن الكفاءة ليست ظاهرة أحادية البعد، بل ناتج تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والفنية والبشرية والبيئية.

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعد العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية وكفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية علاقة جوهريّة وذات طبيعة سببية في معظم الحالات، إذ إن مستوى الاحترافية في الإدارة يشكل الإطار الذي يُبنى عليه الأداء التنفيذي للمشروع. فالمشاريع الإنشائية تمثل نموذجاً معقداً من حيث تداخل الأنشطة وتشعب المهام وارتفاع المخاطر، مما يجعل أداءها مرتبطاً بصورة مباشرة بمدى فاعلية الممارسات الإدارية المتبعة.

وتشير الأدبيات المعاصرة إلى أن ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية تعمل كمداخلات عملية أساسية تؤثر في جودة وسرعة وكفاءة المخرجات الإنشائية. ويُظهر التحليل النظري أن هذه الممارسات لا تعمل بشكل منفصل، بل تتفاعل فيما بينها لتشكيل منظومة متكاملة تُسهم في رفع كفاءة التنفيذ. فعلى سبيل المثال، التخطيط الدقيق

يوفر أساساً لضبط الوقت والتكلفة، بينما تُعد إدارة الجودة ضابطاً عملياً يحد من الأخطاء التشغيلية، في حين تضمن إدارة الوقت التحكم في تسلسل الأنشطة، وتمنع تضارب العمليات، وتقلل من التأخيرات. هذا التكامل في الأداء الإداري هو ما ينعكس مباشرة على أداء المشروع التنفيذي.

وتدعم الدراسات التطبيقية هذه الرؤية، فقد بينت دراسة Unegbu وآخرين (2022) أن تطبيق ممارسات التخطيط وإدارة الوقت والتكلفة يرتبط ارتباطاً إيجابياً قوياً بمؤشرات الأداء التنفيذي. كما أكدت دراسة بومجداد والنخيلي (2024) أن جودة التصميم المنبثقة من ممارسات إدارة الجودة ترتبط ارتباطاً مباشراً بجودة التنفيذ وتقلل من احتمالات إعادة العمل، وهو ما يسهم في رفع كفاءة المشروع. وفي السياق ذاته، بينت دراسة Oscar & Ngayakamo (2025) أن ضعف تطبيق الممارسات الاحترافية، خاصة في التخطيط وإدارة الوقت، يمثل أحد أهم أسباب انخفاض الكفاءة وتكرار التأخير في المشاريع الإنشائية.

من جهة أخرى، تُظهر الأدبيات أن إدارة المخاطر -وهي جزء من الممارسات الاحترافية - ترتبط بصورة وثيقة بمدى قدرة المشروع على تجنب الانحرافات وتحقيق التنفيذ بكفاءة. وقد أوضحت دراسة حيارات وقطيشات (2021) أن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر يقلل من المشكلات التشغيلية التي قد تؤثر على الوقت والتكلفة والجودة، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة. كما أن دور التقنيات الحديثة، مثل البرمجيات الاحترافية والذكاء الاصطناعي، يشكل جسراً بين الممارسات الإدارية والنتائج التنفيذية، وقد أثبتت دراسات مثل Hossain وآخرين (2024) و Hamada (2023) أن استخدام التكنولوجيا يعزز الكفاءة من خلال توقع الانحرافات وتوفير رقابة دقيقة ومستمرة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية هي العامل البنيوي الذي يحدد قدرة المشروع على تحقيق كفاءة التنفيذ؛ فكلما ارتفع مستوى الاحترافية، ارتفعت الكفاءة، وكلما ضعفت الممارسات الإدارية، تراجعت جودة التنفيذ وارتفعت معدلات التأخير وتجاوزات التكلفة. كما أن هذه العلاقة تتسم بالتكامل وليس بالانعزال؛ إذ إن أثر كل بُعد من الأبعاد الإدارية (التخطيط، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة) لا يتحقق بمعزل عن بقية الأبعاد، بل ضمن منظومة شاملة متناسقة.

ومن منظور تحليلي، يمكن تفسير العلاقة بين المتغيرين وفق ثلاثة مسارات:

## المسار المباشر Direct Impact

يمارس كل بُعد من أبعاد الإدارة الاحترافية تأثيراً مباشراً على كفاءة التنفيذ، مثل تأثير التخطيط على تحديد تسلسل الأنشطة، أو تأثير إدارة الجودة على جودة المخرجات.

## المسار غير المباشر Indirect Impact

تتفاعل الممارسات الإدارية مع بعضها، فإدارة الوقت تؤثر على التكلفة، وإدارة التكلفة تؤثر على الموارد المتاحة، وإدارة الجودة تقلل من الهدر، مما يسهم في تحسين الكفاءة بشكل غير مباشر.

## المسار التكاملي Integrative Impact

يتحقق أعلى مستوى من الكفاءة عندما تتكامل الممارسات الإدارية ضمن إطار واحد موحد، حيث تتفاعل أبعاد التخطيط والوقت والتكلفة والجودة بطريقة متوازنة، وهو ما تشير إليه دراسات الإدارة العالمية مثل دراسة Ciric وLalic وآخرين (2022) التي أكدت أهمية التكامل بين أساليب الإدارة التقليدية والحديثة.

وبذلك يتضح أن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع علاقة تأسيسية، حيث تمثل ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية البنية التحتية التي يقوم عليها الأداء التنفيذي للمشاريع الإنشائية، وأن جودة هذه الممارسات هي المحدد الأول لارتفاع أو انخفاض مستوى كفاءة التنفيذ.

## دراسات سابقة ربطت بين المتغيرين

### دراسة حيارات وقطيشات (2021)

ربطت هذه الدراسة بوضوح بين ممارسات إدارة المشاريع وكفاءة التنفيذ من خلال محور السلامة العامة في المشاريع الإنشائية بمدينة عمان. فقد أوضحت النتائج أن تطبيق ممارسات احترافية - مثل التخطيط الدقيق، إدارة المخاطر، وإجراءات الرقابة - يؤدي إلى انخفاض كبير في الحوادث، ويسهم في تسريع سير العمل ورفع جودة التنفيذ. وأكدت الدراسة أن الكفاءة التنفيذية ليست مجرد مخرج هندسي، بل ترتبط بأداء إداري احترافي. أهمية العلاقة: تُعدّ من أوائل الدراسات العربية التي اختبرت العلاقة بين الإدارة الاحترافية والمخرجات التنفيذية في بيئات الإنشاء بشكل مباشر.

### دراسة Unegbu وآخرين (2022)

حللت هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع (التخطيط، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة) وبين أداء المشاريع الإنشائية في نيجيريا. أشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين تبني الممارسات الاحترافية وتحسين مؤشرات الكفاءة في التنفيذ، خصوصاً في الالتزام بالوقت والتكلفة. كما أوضحت أن انخفاض الخبرة الإدارية وضعف التخطيط يمثلان أهم مسببات انخفاض كفاءة التنفيذ. أهمية العلاقة: أكدت الدراسة أن الأبعاد الأربع للممارسات الاحترافية تؤثر بصورة متكاملة في مخرجات التنفيذ، وهو ما يتفق مع النموذج الحالي للدراسة.

### دراسة الزعبي والجغبير (2023)

تناولت أثر ممارسات إدارة العمليات في أداء المشاريع الإنشائية في الأردن. ورغم تركيزها على إدارة العمليات، إلا أن جزءاً كبيراً من أدواتها يعكس جوهر ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية مثل التخطيط، والرقابة، وضبط الجودة. خلصت الدراسة إلى أن المشاريع التي تُدار بممارسات احترافية تحقق كفاءة تنفيذ أعلى، كما تقل فيها نسب الأخطاء التشغيلية. أهمية العلاقة: تُظهر أن الكفاءة التنفيذية ترتبط بتطوير الممارسات الإدارية، حتى لو لم تُسمَّ صراحةً بممارسات إدارة المشاريع.

### دراسة Hamada (2023)

اختبرت أثر استخدام برمجيات إدارة المشاريع على كفاءة التنفيذ. وبينت النتائج أن اعتماد أدوات احترافية مثل *Primavera* و *MS Project* يرفع مستوى الالتزام الزمني، ويقلل الانحراف، ويحسن جودة المخرجات. وعلى الرغم من تركيز الدراسة على التكنولوجيا، إلا أنها تُعد امتداداً لممارسات الإدارة الاحترافية التي تعتمد على أدوات تحليل متقدمة. أهمية العلاقة: أوضحت أن العلاقة بين المتغيرين تتعزز بوجود أدوات تكنولوجية داعمة، مما يجعل ممارسات الإدارة الاحترافية أكثر تأثيراً في الكفاءة.

### دراسة Oscar & Ngayakamo (2025)

حللت العوامل المؤثرة على تأخير المشاريع الإنشائية وربطتها بممارسات الإدارة الاحترافية. وجدت الدراسة أن أبرز أسباب ضعف الكفاءة التنفيذية هي ضعف التخطيط، ضعف إدارة الوقت، وعدم وضوح المسؤوليات— وهي جميعها محاور أساسية في إدارة المشاريع الاحترافية. كما أشارت إلى أن رفع مستوى الاحترافية الإدارية يؤدي إلى تحسين النتائج التنفيذية وتقليل التأخير. أهمية العلاقة: تقدم دليلاً كمياً مباشراً على أن كفاءة التنفيذ تتشكل وفق مستوى نضج ممارسات الإدارة الاحترافية.

دراسة Hossain وآخرين (2024)

فحصت تأثير الذكاء الاصطناعي على إدارة المشاريع وعلى الكفاءة التشغيلية للمشاريع. وأوضحت أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع المدعومة بأدوات الذكاء الاصطناعي يزيد القدرة على التنبؤ بالمخاطر، ويحسن التخطيط، ويرفع كفاءة التنفيذ. أهمية العلاقة: تؤكد أن العلاقة بين المتغيرين تتوسع لتشمل بعداً تقنياً حديثاً، ما يعزز قيمة الإدارة الاحترافية في السياق المعاصر.

دراسة Ciric Lalic وآخرين (2022)

حللت الدراسة أثر أساليب إدارة المشاريع التقليدية والمرنة على نجاح المشروع. ورغم أنها لا تتناول الكفاءة التنفيذية بشكل منفصل، إلا أنها اعتبرت أن نجاح المشروع مرتبط بتطبيق ممارسات احترافية تتكامل فيها إدارة الوقت والحجم والجودة. وبيّنت النتائج أن الإدارة الاحترافية ترفع من مستوى تحقيق الأهداف التشغيلية والفنية. أهمية العلاقة: تدعم الاتجاه القائل إن الاحترافية الإدارية تؤثر على النجاح التنفيذي من خلال تحسين الأداء في جميع مراحل المشروع.

## 2.5. الخاتمة

لقد قدّم الإطار النظري عرضاً شاملاً ومتكاملاً لأبعاد المتغيرين الرئيسيين في هذه الدراسة: ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية و كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية. ومن خلال تحليل الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، تبين أن ممارسات الإدارة الاحترافية أصبحت تمثل ضرورة استراتيجية في بيئات المشاريع المعاصرة، خاصة في المشاريع الإنشائية التي تتسم بالتعقيد وكثرة المتغيرات واعتمادها على موارد متعددة ومتداخلة. وقد أظهرت الأدبيات أن تطبيق هذه الممارسات - بما يشمل التخطيط، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، وإدارة الجودة - يسهم بصورة مباشرة وغير مباشرة في رفع الكفاءة التنفيذية، من خلال تحسين قدرة المشروع على الالتزام بالوقت، وضبط التكلفة، ورفع جودة المخرجات، وتقليل الأخطاء، وتعزيز القدرة على التعامل مع المخاطر.

كما كشفت الدراسات السابقة عن ارتباط قوي بين مستوى الاحترافية في الإدارة ومستوى الأداء التنفيذي، مما يدعم الاتجاه العام للدراسة الحالية التي تفترض تأثيراً إيجابياً للممارسات الاحترافية على كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية. وبيّنت الأدبيات أن هذا التأثير يتعزز من خلال عوامل أخرى مثل جاهزية الهيكل التنظيمي، قدرات الموارد البشرية، جودة التصميم، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة.

وبذلك، يوفر الإطار النظري أساساً علمياً متيناً لفهم الظاهرة محل الدراسة، ويسهم في صياغة الفرضيات التي سيتم اختبارها ميدانياً، كما يمهد لوضع نموذج التصور النظري الذي يوضح المسارات المتوقعة للعلاقة بين المتغيرين. ويشكّل هذا الإطار مرجعاً معرفياً يُمكن الدراسة من تفسير نتائجها المستقبلية، وربطها بالسياق العلمي والعملية لمشاريع الإنشاء.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1 المقدمة

يُعدّ هذا الفصل حجر الزاوية في البناء المنهجي للدراسة، إذ يستعرض الإطار المنهجي الذي اعتمده الباحث للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية بأبعادها الأربعة — التخطيط، وإدارة الوقت، وإدارة التكلفة، وإدارة الجودة — على كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية في شركة أزرق وأخضر للمقاولات. ويتناول الفصل بالتفصيل المنهج البحثي المُتبّع، وتصميم البحث وفق نموذج "بصلة البحث" لسوندرز وآخرين (Saunders et al., 2019)، فضلاً عن التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات وكيفية بنائها، وصولاً إلى أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة واختبارات الصدق والثبات التي تضمن جودة النتائج وموثوقيتها.

إن اختيار المنهجية المناسبة يمثل قراراً جوهرياً في أي بحث علمي، لأنه يحدد مسار الدراسة بأكملها من حيث طبيعة البيانات التي سيتم جمعها، والأدوات التي ستُستخدم في التحليل، ومدى إمكانية تعميم النتائج. وقد حرص الباحث على أن تكون المنهجية المختارة متسقة مع طبيعة المشكلة البحثية التي تسعى إلى قياس أثر متغيرات مستقلة محددة على متغير تابع واحد في سياق تنظيمي محدد، مما يستدعي تبني منهج كمّي وصفي تحليلي يتيح الوصول إلى نتائج قابلة للقياس والاختبار الإحصائي.

## 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعدّ التعريفات الإجرائية من الركائز الأساسية في البحث العلمي، إذ تُحوّل المفاهيم النظرية المجردة إلى مؤشرات قابلة للقياس والملاحظة، مما يُمكن الباحث من جمع البيانات وتحليلها بصورة دقيقة ومنهجية. وفيما يلي التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة الحالية:

### 3.2.1 المتغيرات المستقلة: ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية

#### أولاً: التخطيط للمشروع (Project Planning)

يُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه مجموعة الممارسات والإجراءات المنهجية التي تتبناها شركة أزرق وأخضر للمقاولات في المراحل التمهيديّة والتأسيسية للمشروع الإنشائي، والتي تشمل: تحديد نطاق العمل وأهدافه بوضوح، وتعريف حزم العمل وتفصيل هيكل تجزئة العمل (WBS)، ووضع الخطط التنفيذية التفصيلية، وتحديد الموارد اللازمة من قوى عاملة ومواد ومعدات، وتحديد المخاطر المحتملة وخطط الاستجابة لها، وإعداد خطط الاتصال وإدارة أصحاب المصلحة. ويُقاس هذا البُعد من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المخصصة له في الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

#### ثانياً: إدارة الوقت (Time Management)

تُعرّف إجرائياً بأنها مجموعة الأنشطة والأساليب التي تطبقها الشركة لضمان إنجاز المشروع الإنشائي ضمن الإطار الزمني المحدد، وتتضمن: إعداد الجدول الزمني التفصيلي للمشروع باستخدام أدوات الجدولة المعتمدة كخطط جانث وطريقة المسار الحرج (CPM)، وتحديد الأنشطة وتسلسلها وتقدير مدد تنفيذها، ومراقبة التقدم الفعلي ومقارنته بالمخطط، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حدوث انحرافات زمنية، وإدارة المعالم الرئيسية (Milestones) للمشروع. ويُقاس هذا البُعد من خلال الفقرات المخصصة له في أداة الدراسة.

#### ثالثاً: إدارة التكلفة (Cost Management)

تُعرّف إجرائياً بأنها منظومة العمليات والإجراءات التي تعتمد عليها الشركة للتحكم في الموارد المالية للمشروع الإنشائي وضمان تنفيذه ضمن الميزانية المعتمدة، وتشمل: تقدير تكاليف الأنشطة والموارد بدقة، وإعداد الموازنة التقديرية الشاملة للمشروع، ومراقبة الإنفاق الفعلي ومقارنته بالموازنة المخططة باستخدام أساليب مثل تحليل القيمة المكتسبة (Earned Value Analysis) ، والتحكم في التغييرات التي تؤثر على التكلفة، وإعداد التقارير المالية الدورية، وإدارة التدفقات النقدية للمشروع. ويُقاس هذا البُعد من خلال الفقرات المخصصة له في الاستبانة.

#### رابعاً: إدارة الجودة (Quality Management)

تُعرّف إجرائياً بأنها مجموعة السياسات والإجراءات والممارسات التي تتبناها الشركة لضمان أن مخرجات المشروع الإنشائي تلبي المواصفات والمعايير المحددة وتحقق رضا العميل، وتشمل: وضع خطة إدارة الجودة ومعايير القبول، وتنفيذ عمليات ضمان الجودة (Quality Assurance) للتأكد من اتباع العمليات الصحيحة، وإجراء عمليات ضبط الجودة (Quality Control) من خلال الفحوصات والاختبارات الميدانية والمخبرية، والالتزام بالمواصفات الفنية والكودات الهندسية المعتمدة، وتوثيق إجراءات الجودة والدروس المستفادة. ويُقاس هذا البُعد من خلال الفقرات المخصصة له في أداة الدراسة.

#### 3.2.2 المتغير التابع: كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية

تُعرّف كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها الدرجة التي يتم بها إنجاز المشروع الإنشائي بما يحقق الأهداف المرسومة له من حيث الالتزام بالجدول الزمني المحدد، وعدم تجاوز الميزانية المعتمدة، وتحقيق مستوى الجودة المطلوب في المخرجات النهائية، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة. وتعكس كفاءة التنفيذ في جوهرها مدى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة — البشرية والمادية والمالية والزمنية — لتحقيق النتائج المستهدفة بأقل قدر ممكن من الهدر والانحرافات. ويُقاس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد العينة على الفقرات المخصصة له في الاستبانة، والتي تغطي مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالالتزام الزمني والمالي والنوعي ورضا العملاء.

### 3.3 تصميم البحث (بصلة البحث) ومنهج الدراسة

اعتمد الباحث في تصميم هذه الدراسة على نموذج "بصلة البحث (Research Onion)" الذي طوره سوندرز وآخرون (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019)، وهو إطار منهجي شامل يساعد الباحث على اتخاذ قرارات منهجية متسقة ومتراصة عبر عدة طبقات متتالية، تبدأ من الفلسفة البحثية في الطبقة الخارجية وصولاً إلى تقنيات جمع البيانات وتحليلها في الطبقة الداخلية. وفيما يلي عرض تفصيلي لكل طبقة من طبقات بصلة البحث كما تم تطبيقها في هذه الدراسة:

#### 3.3.1 الفلسفة البحثية (Research Philosophy): الوضعية (Positivism)

تبنت هذه الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism) بوصفها الإطار الفلسفي الأنسب لطبيعة المشكلة البحثية وأهدافها. تقوم الفلسفة الوضعية على افتراض أن الحقيقة موضوعية ومستقلة عن الباحث، وأنه يمكن دراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية بالطريقة ذاتها التي تُدرس بها الظواهر الطبيعية، من خلال الملاحظة والقياس والتحقق التجريبي. وقد جاء اختيار هذه الفلسفة منسجماً مع هدف الدراسة المتمثل في قياس الأثر بين متغيرات محددة وقابلة للقياس الكمي، حيث تسعى الدراسة إلى اختبار فرضيات قائمة على علاقات سببية بين ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية وكفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية، وهو ما يتطلب بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي واستخلاص نتائج قابلة للتعميم.

#### 3.3.2 المقاربة البحثية (Research Approach): الاستنباطية (Deductive)

اتبعت الدراسة المقاربة الاستنباطية (Deductive Approach) التي تنطلق من النظرية العامة نحو الجزئيات، حيث بدأ الباحث بمراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المشاريع وكفاءة التنفيذ، ومن ثم صاغ فرضيات بحثية محددة تربط بين أبعاد ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية (التخطيط، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة) وكفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية، ثم جمع البيانات الميدانية من شركة أزرق وأخضر للمقاولات لاختبار هذه الفرضيات إحصائياً والتحقق من صحتها أو رفضها. وتتسق هذه المقاربة مع الفلسفة

الوضعية المتبناة، إذ تُعدّ المقاربة الاستنباطية الأكثر شيوعاً في البحوث الوضعية التي تهدف إلى اختبار النظريات والفرضيات.

### 3.3.3 الاستراتيجية البحثية: المسح الميداني (Survey) (Research Strategy)

اعتمدت الدراسة استراتيجية المسح الميداني (Survey Strategy) بوصفها الاستراتيجية الأكثر ملاءمة لجمع بيانات كمية من عدد من الأفراد العاملين في شركة أزرق وأخضر للمقاولات. وتتميز هذه الاستراتيجية بقدرتها على جمع كميات كبيرة من البيانات بطريقة منظمة واقتصادية، مما يتيح إجراء تحليلات إحصائية متنوعة والوصول إلى نتائج قابلة للتعميم. وقد تم تنفيذ المسح الميداني من خلال استبانة مُحكّمة وُرعت على أفراد عينة الدراسة، وهو ما يتوافق مع الفلسفة الوضعية والمقاربة الاستنباطية المتبنّاتين.

### 3.3.4 منهج الدراسة

في ضوء ما سبق من طبقات بصلة البحث، فإن هذه الدراسة تتبنّى **المنهج الوصفي التحليلي** (Descriptive Analytical Method) الذي يُعدّ من أكثر المناهج استخداماً في البحوث الاجتماعية والإدارية. ولا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع وجمع البيانات والمعلومات عنها، بل يتجاوز ذلك إلى تحليل هذه البيانات وتفسيرها واستخلاص الدلالات والعلاقات بين المتغيرات. وفي سياق هذه الدراسة، يتيح المنهج الوصفي التحليلي وصف واقع تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية في شركة أزرق وأخضر للمقاولات، وتحليل العلاقة بين هذه الممارسات وكفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية، واختبار الفرضيات المتعلقة بأثر كل بُعد من أبعاد إدارة المشاريع على كفاءة التنفيذ.

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/السيدة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان "أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية بأبعادها الأربعة (التخطيط، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة) على كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية في شركة أزرق وأخضر للمقاولات"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على الدرجة العلمية. وتُعدّ هذه الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة في مجال العمل، فإنني أضع بين أيديكم هذه الاستبانة راجياً التكرم بالإجابة عن فقراتها بدقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ولا حاجة لذكر الاسم.

## القسم الأول: البيانات الديموغرافية

|   | البيان         | الخيارات                                                                                                                                                                                                          |
|---|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | الجنس          | <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى                                                                                                                                                        |
| 2 | العمر          | <input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/> من 30 إلى أقل من 40 <input type="checkbox"/> من 40 إلى أقل من 50 <input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر                                            |
| 3 | المؤهل العلمي  | <input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه                                                                               |
| 4 | سنوات الخبرة   | <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10 <input type="checkbox"/> من 10 إلى أقل من 15 <input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر                                            |
| 5 | المسمى الوظيفي | <input type="checkbox"/> مدير مشروع <input type="checkbox"/> مهندس موقع <input type="checkbox"/> مشرف أعمال <input type="checkbox"/> مهندس<br><input type="checkbox"/> تخطيط <input type="checkbox"/> أخرى: _____ |

## القسم الثاني: المتغير المستقل — ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية

### البُعد الأول: التخطيط للمشروع (Project Planning)

| الرقم | الفقرة                                                                                                                               | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1     | تقوم الشركة بتحديد نطاق العمل وأهداف المشروع بوضوح ودقة قبل البدء بالتنفيذ، مع إعداد وثيقة ميثاق المشروع (Project Charter) المعتمدة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2     | يتم إعداد هيكل تجزئة العمل (WBS) التفصيلي الذي يُقسّم المشروع إلى حزم عمل واضحة ومحددة المسؤوليات والموارد والتسليمات.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3     | تحرص الشركة على تحديد المخاطر المحتملة للمشروع وتحليلها ووضع خطط استجابة استباقية لها قبل مرحلة التنفيذ الفعلي.                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                          |                          |                          |                          |                          |   |                                                                                                                                |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 | يتم وضع خطة شاملة لإدارة أصحاب المصلحة وخطة اتصالات واضحة تُحدد قنوات التواصل وآليات التقارير الدورية مع جميع الأطراف المعنية. |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### البُعد الثاني: إدارة الوقت (Time Management)

| الرقم | الفقرة                                                                                                                                                | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5     | تعتمد الشركة على إعداد جدول زمني تفصيلي للمشروع باستخدام أدوات الجدولة الاحترافية مثل مخططات جانت وطريقة المسار الحرج (CPM)                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6     | يتم تحديد الأنشطة الحرجة والمعالم الرئيسية (Milestones) للمشروع ومراقبتها بشكل دوري لضمان عدم التأخر عن المواعيد المحددة.                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7     | تقوم الشركة بمتابعة التقدم الفعلي للأعمال ومقارنته بالجدول الزمني المخطط بصورة منتظمة واتخاذ إجراءات تصحيحية فورية عند رصد أي انحرافات.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8     | يتم تخصيص احتياطات زمنية مناسبة (Time Buffers) ضمن الجدول الزمني لمواجهة التأخيرات غير المتوقعة والظروف الطارئة دون التأثير على موعد التسليم النهائي. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### البُعد الثالث: إدارة التكلفة (Cost Management)

| الرقم | الفقرة                                                                                                                                     | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 9     | تعتمد الشركة على أساليب دقيقة ومنهجية في تقدير تكاليف المشروع تستند إلى بيانات تاريخية وتحليل تفصيلي لكافة بنود الأعمال والموارد المطلوبة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10    | يتم إعداد موازنة تقديرية شاملة للمشروع تتضمن احتياطات مالية للطوارئ، ويتم اعتمادها رسمياً كخط أساس للتكلفة. (Cost Baseline)                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                          |                          |                          |                          |                          |    |                                                                                                                                              |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 11 | تقوم الشركة بمتابعة الإنفاق الفعلي ومقارنته بالموازنة المعتمدة بشكل دوري باستخدام أدوات الرقابة المالية مثل تحليل القيمة المكتسبة (EVA)      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 12 | يتم التحكم في أوامر التغيير والتعديلات الإضافية من خلال نظام رسمي لإدارة التغيير يُقيّم أثرها المالي قبل اعتمادها لضمان عدم تجاوز الميزانية. |

#### البُعد الرابع: إدارة الجودة (Quality Management)

| الرقم | الفقرة                                                                                                                                              | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 13    | تقوم الشركة بإعداد خطة إدارة جودة شاملة لكل مشروع تتضمن معايير الجودة المطلوبة ومعايير القبول والرفض لكافة بنود الأعمال.                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14    | يتم تنفيذ عمليات ضمان الجودة (Quality Assurance) من خلال مراجعات منهجية دورية للتأكد من أن العمليات والإجراءات المتبعة تتوافق مع المعايير المعتمدة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15    | تُجري الشركة فحوصات واختبارات ميدانية ومخبرية منتظمة للمواد والأعمال المنفذة وفقاً للمواصفات الفنية والكودات الهندسية المعتمدة.                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16    | يتم توثيق جميع إجراءات الجودة والنتائج والدروس المستفادة بشكل منهجي، واستخدامها في تحسين الأداء في المشاريع الحالية والمستقبلية.                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### القسم الثالث: المتغير التابع — كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية

| الرقم | الفقرة                                                                                                               | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 17    | يتم إنجاز المشاريع الإنشائية في الشركة ضمن الإطار الزمني المحدد في العقد دون تأخيرات جوهرية تؤثر على مواعيد التسليم. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                          |                          |                          |                          |                          |    |                                                                                                                                              |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 18 | تُنفَّذ المشاريع ضمن الميزانية المعتمدة دون تجاوزات مالية كبيرة تتطلب تمويلاً إضافياً غير مخطط له.                                           |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 19 | تتحقق مخرجات المشاريع المنفذة بمستوى جودة يتوافق مع المواصفات الفنية والمعايير الهندسية المتفق عليها في وثائق العقد.                         |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 20 | يُعبّر العملاء وأصحاب المصلحة عن مستوى رضا مرتفع عن الأداء العام للمشاريع التي تنفذها الشركة من حيث الجودة والالتزام.                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 21 | تتميز الشركة بكفاءة عالية في استخدام الموارد البشرية والمادية والمعدات المتاحة وتوظيفها بالشكل الأمثل دون هدر أو ازدواجية.                   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 22 | يتم تسليم المشاريع بمعدل ملاحظات ونواقص تنفيذية (Punch List) منخفض مما يعكس دقة التنفيذ وجودة الرقابة الميدانية.                             |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 23 | تنجح الشركة في تقليل حجم الهدر والفاقد في المواد الإنشائية أثناء التنفيذ مقارنة بالكميات المقدرة في المخططات.                                |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 24 | تتسم عملية تنفيذ المشاريع بانخفاض معدلات إعادة العمل (Rework) وتصحيح الأخطاء مما يعكس كفاءة التنفيذ من المرة الأولى.                         |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 25 | تنجح الشركة في إدارة المشكلات والتحديات الطارئة التي تظهر أثناء التنفيذ بفاعلية وسرعة دون التأثير السلبي الكبير على سير المشروع.             |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 26 | تُحقق المشاريع المنفذة معدلات أداء إيجابية وفق مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المعتمدة في الشركة من حيث الإنتاجية والكفاءة التشغيلية الشاملة. |

## قائمة المراجع

- الكرعاوي، محمد ثابت فرعون، و علي، وهاب عبدالرازق عبد. (2022). إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة لنطاق تنفيذها في إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم: دراسة حالة لمشاريع تنمية الأقاليم في محافظة النجف الأشرف. مجلة مركز دراسات الكوفة، ع65 ، 187 - 210.  
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1339268>
- الحربي، سهام بنت حمدان ديسان المخلفي. (2025). أثر ممارسات إدارة المشاريع على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على لجنة "تراحم" لرعاية السجناء بمدينة الرياض. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج9، ملحق ، 23 - 41. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1596960>
- حيارات، براء سعود أحمد، و قطيشات، رانية جعفر عبدالفتاح. (2021). أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1299592>
- الزعبي، فراس علي خليفة، و الجغبير، محمد إسماعيل محمد. (2023). أثر تطبيق ممارسات إدارة العمليات على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مؤتم للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج38، ع4 ، 163 - 208. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1410351>

- العمامرة، ملاك أحمد عبدالحليم، و حياصات، علي سالم مصطفى. (2024). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المشاريع: دراسة حالة / بلدية السلط الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1568459>
- بومجداد، صادق يحيى، و النخيلي، محمد عزت. (2024). تقييم جودة التصميم وأثاره على التنفيذ بمشاريع السكن الخاص بالكويت. مجلة العلوم الهندسية وتكنولوجيا المعلومات، مج8، ع4 ، 62 - 77. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1535791>
- إبراهيم، تغريد عبدالعزيز، غلمان، فاطمة عدنان أسعد، حسن، الفیصل عبدالحمید محمد، و جراد، فايز علي. (2024). أثر الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع الصحية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع71 ، 428 - 464. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547190>
- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219633>
- الحربي، خالد حمود نعيمش. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع13 ، 253 - 292. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1335746>
- الشهري، عبدالمنعم ياسين، و العقيلي، عثمان بن موسى عثمان. (2024). دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج3، ع1 ، 121 - 172. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1438961>

- الطحطوح، عمر بن عمار. (2024). تأثير الذكاء الاصطناعي على إدارة المشاريع: دراسة باستخدام منهجية تحليل SWOT. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج13، ع1، 396 - 420. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1478802>
- الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1220288>
- العبدلات، ديماء شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219761>
- عبدالنبي، هدى أحمد إبراهيم، و العتيبي، حصة نياز مرزوق. (2021). علاقة الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. المجلة الدولية للتنمية، مج10، ع1، 11 - 28. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1472277>
- العزاوي، ضياء شكر محمود، و الجبوري، علاء أحمد حسن عبيد. (2022). قياس مستوى معايير نجاح إدارة المشاريع: دراسة استطلاعية في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع57، 100 - 116. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1282723>
- وليد، طيب شريف، و مريزق، عدنان. (2024). دور تطبيق تقنيات إدارة المشاريع "PERT، CPM" في إدارة الوقت لإنجاز المشاريع الإنشائية: دراسة حالة: إنجاز مكتب بريد الجزائر جندل "1 نوفمبر" بولاية عين الدفلى. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج13، ع1، 149 - 167. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1478688>

Al Mazrou, A., Al Fawaz, A., & Al Bogamy, S. (2024). The impact of using project management techniques on project development by applying it to private sector companies in the Eastern Province of the Kingdom of Saudi Arabia. *Al-Majallah al-Dawlīyah Lil-‘ulūm al-Mālīyah Wa-al-Idārīyah Wa-al-Iqtisādīyah*, 3(4), 170–224. <https://doi.org/10.59992/ijfaes.2024.v3n4p6>

Damayanto, A. (2025). Analisa Hasil Forensik Penerapan Manajemen Waktu pada Proyek Jalan Di Ruas Rancapanggung – Sarinagen Kabupaten Bandung Barat. *Jurnal Teknik: Media Pengembangan Ilmu Dan Aplikasi Teknik*, 23(2), 140–145. <https://doi.org/10.55893/jt.vol23no2.651>

Oscar, M., & Ngayakamo, B. (2025). Quantitative Assessment of Factors Affecting Project Delays Using Relative Importance Index (RII) Approach. *East African Journal of Engineering*, 8(1), 508–518. <https://doi.org/10.37284/eaje.8.1.3731>

- • Hossain, M. Z., Hasan, L., Dewan, M. A., & Monira, N. A. (2024). The impact of artificial intelligence on project management efficiency. *International Journal of Management Information Systems and Data Science*, 1(5), 1–17.
- Hashfi, M. I., & Raharjo, T. (2023). Exploring the challenges and impacts of artificial intelligence implementation in project management: A systematic literature review. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 14(9).
- Unegbu, H. C. O., Yawas, D. S., & Dan-Asabe, B. (2022). An investigation of the relationship between project performance measures and

project management practices of construction projects for the construction industry in Nigeria. *Journal of King Saud University–Engineering Sciences*, 34(4), 240–249

- Ciric Lalic, D., Lalic, B., DeliĆ, M., Gracanin, D., & Stefanovic, D. (2022). How project management approach impact project success? From traditional to agile. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(3), 494–521.
- Hamada, M. A. (2023). Investigate the efficiency of Project Management software in construction projects. *The Eurasia Proceedings of Science Technology Engineering and Mathematics*, 22, 247–257
- Pal, D. K. D., Chitta, S., Bonam, V. S. M., Katari, P., & Thota, S. (2023). AI–Assisted Project Management: Enhancing Decision–Making and Forecasting. *J. Artif. Intell. Res*, 3, 146–171
-

