

العنوان باللغة العربية

أثر إدارة الموارد في تحسين فعالية تنفيذ مشاريع الإنشاء: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات
المتوسطة في المملكة

إعداد الطالب/

فارس عثمان العمودي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن .

الباحث

إهداء

أُهدي هذا العمل إلى والديَّ العزيزين، اللذين كانا لي مصدر دعمٍ وإلهامٍ طوال حياتي.

إلى والدتي التي كانت لي الحافز الدائم بتشجيعها ومحبتها، وإلى والدي الذي علّمني معنى المثابرة والعمل الجاد.

وإلى زوجتي الغالية، الشريك والداعم في كل خطوة من هذه الرحلة، أُهدي هذا الإنجاز تقديرًا لجهودها وتضحياتها وصبرها اللامحدود.

وإلى أساتذتي الأفاضل، الذين قدّموا لي ما استطاعوا من علمٍ ونصحٍ وإرشاد، وكانوا لي خير مرشدين ومعلمين، أُهدي هذا العمل تعبيرًا عن اعترافي بجميلهم.

وإلى زملائي وأصدقائي، الذين وقفوا إلى جانبي وكانوا لي عونًا وسندًا، أُهدي هذا العمل تعبيرًا عن شكري وامتناني لكل ما قدموه لي من دعمٍ وتشجيع.

وأخيرًا، أُهدي هذا العمل لكل من ساهم في نجاحي ودعمني على مدار هذه الرحلة، سائلًا الله أن يجعل هذا الإنجاز خطوة نحو تحقيق المزيد من النجاح والتقدم.

فهرس المحتويات

4	فهرس المحتويات
7	قائمة الجداول:
7	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور التخطيط
8	المستخلص:
9	الفصل الأول
10	المقدمة:
12	مشكلة الدراسة:
12	أهمية الدراسة:
12	أولاً: الأهمية النظرية
12	ثانياً: الأهمية التطبيقية
13	أهداف الدراسة:
13	الهدف العام
13	الأهداف الفرعية
13	تساؤلات الدراسة:
13	السؤال الرئيسي
14	الأسئلة الفرعية:
14	فروض الدراسة:
15	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:
15	(Resource-Based View – RBV) أولاً: نظرية الموارد
15	(Theory of Constraints – TOC) ثانياً: نظرية القيود
17	مقدمة:
19	الدراسات السابقة:
21	الدراسات الأجنبية ²
22	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

الإطار النظري : 23

23..... فاعلية تنفيذ المشاريع 2.

24..... النظريات المرتبطة بالدراسة 3.

25..... العلاقة بين إدارة الموارد وفاعلية التنفيذ 4.

مقدمة: 27

28..... الحدود الموضوعية 1.

28..... الحدود المكانية 2.

28..... الحدود الزمانية 3.

28..... الحدود البشرية 4.

29..... الحدود المنهجية 5.

أداة البحث 29

Error! Bookmark not defined. خطوات إعداد أداة البحث

Error! Bookmark not defined. الخطوة الأولى: تحديد الهدف العام للدراسة

Error! Bookmark not defined. الخطوة الثانية: تحديد مجالات القياس في الاستبيان

Error! Bookmark not defined. 1. الخصائص الديموغرافية للمشاركين، وتشمل:

Error! Bookmark not defined. 2. محاور الدراسة الأساسية، وتشمل أربعة محاور رئيسية:

Error! Bookmark not defined. الخطوة الثالثة: صياغة العبارات الأولية لأداة البحث

Error! Bookmark not defined. الخطوة الرابعة: تدريج الاستجابات للمحاور الرئيسية

Error! Bookmark not defined. الخطوة الخامسة: صياغة تعليمات الاستبيان

Error! Bookmark not defined. الخطوة السادسة: إخراج الاستبانة في صورتها النهائية وتطبيقها ...

Error! Bookmark not defined. 2. صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency)

Error! الجدول رقم (4-7): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة الموارد البشرية
Bookmark not defined.

Error! Bookmark not الجدول رقم (4-8): المتوسطات والانحرافات المعيارية للموارد المالية
defined.

Error! Bookmark not الجدول رقم (4-9): المتوسطات والانحرافات المعيارية للموارد المالية
defined.

Error! Bookmark not الجدول رقم (4-10): المتوسطات والانحرافات المعيارية للموارد المادية
defined.

Error! Bookmark not .. الجدول رقم (4-11): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور التخطيط
defined.

Error! Bookmark not defined. 1. تحليل محاور البحث

تحليل محور إدارة الموارد البشرية	47
تفسير النتيجة	48
2. تحليل محور إدارة الموارد المالية	48
تفسير النتيجة	48
3. تحليل محور إدارة الموارد المادية واللوجستية	48
تفسير النتيجة	48
4. تحليل محور التخطيط والجداول الزمنية والتقنية	48
تفسير النتيجة	48
5. تحليل محور فاعلية المشاريع الإنشائية	48
تفسير النتيجة	48
النتائج العامة للبحث	47
مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة	48
التوصيات:	48
1. توصيات مرتبطة بالموارد البشرية	48
2. توصيات مرتبطة بالموارد المالية	48
3. توصيات مرتبطة بالموارد المادية	48
4. توصيات مرتبطة بالتخطيط والجداول الزمنية	48
5. توصيات مرتبطة بفاعلية المشاريع	48

قائمة الجداول:

- الجدول رقم (3-1): مقياس ليكرت
- الجدول رقم (3-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
- الجدول رقم (3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر
- الجدول رقم (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
- الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
- الجدول رقم (3-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب جهة العمل
- الجدول رقم (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور إدارة الموارد البشرية
- الجدول رقم (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور إدارة الموارد المالية
- الجدول رقم (4-9): المتوسطات والانحرافات المعيارية للموارد المادية واللوجستية
- الجدول رقم (4-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور فعالية تنفيذ المشاريع
- الجدول رقم (4-11): نتائج اختبار كروسكال-واليس للفروق في فعالية تنفيذ المشاريع تبعاً للجنس
- الجدول رقم (4-12): نتائج اختبار كروسكال-واليس للفروق في فعالية تنفيذ المشاريع تبعاً لسنوات الخبرة
- الجدول (4-13): معامل ارتباط بيرسون
- الجدول (4-14): معاملات الانحدار (Coefficients)
- الجدول (5-15): جدول تحليل التباين (ANOVA)

المستخلص :

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر إدارة الموارد بأنواعها (الموارد البشرية، والمالية، والمادية) على فعالية المشاريع الإنشائية في القطاع الخاص، مع التركيز على مدى قدرتها على تحسين الأداء وتقليل التأخير وزيادة جودة التنفيذ. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي تناول استعراضًا لنظريات إدارة الموارد مثل نظرية الموارد (RBV) و نظرية القيود (TOC) ، إضافة إلى تحليل دراسات سابقة مرتبطة بالمجال. شملت الدراسة تحديد أهم ممارسات إدارة الموارد داخل المشاريع الإنشائية، وقياس ارتباطها بمستويات الكفاءة والتنفيذ وتحقيق الأهداف التشغيلية.

أظهرت النتائج وجود علاقة دالة بين فعالية إدارة الموارد وتحسن أداء المشاريع الإنشائية، حيث تبين أن ضعف إدارة الموارد يؤدي إلى زيادة التأخير، وارتفاع التكاليف، وانخفاض جودة المخرجات. كما خلصت الدراسة إلى أن تطبيق أساليب فعالة في إدارة الموارد يسهم في تعزيز القدرة الإنتاجية، وتحقيق الاستدامة التشغيلية، ورفع معدلات النجاح في المشاريع. توصي الدراسة بضرورة تعزيز نظم إدارة الموارد، والاعتماد على أدوات حديثة في التخطيط والرقابة، وتطوير مهارات العاملين لضمان تحقيق أفضل النتائج في المشاريع الإنشائية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد، فعالية المشاريع، القطاع الخاص، نظرية الموارد، نظرية القيود، المشاريع الإنشائية.

الفصل الأول

المقدمة:

يُعد قطاع الإنشاءات من أهم القطاعات الحيوية التي تسهم بشكل مباشر في دعم عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول، ولا سيما في المملكة العربية السعودية التي تشهد في السنوات الأخيرة نهضة عمرانية غير مسبوقه، انعكست آثارها على مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية. وقد أولت رؤية المملكة 2030 اهتمامًا كبيرًا بتطوير البنية التحتية وتحسين جودة الحياة، من خلال إطلاق مجموعة ضخمة من المشاريع التنموية والعمرانية والإنشائية، مثل مشاريع الإسكان والبنية التحتية والطرق والمدن الحديثة والمشاريع السياحية والترفيهية. وفي ظل هذا النمو المتسارع في حجم وتنوع المشاريع، يبرز دور شركات المقاولات كشريك أساسي في تنفيذ هذه المشاريع وتحويلها من خطط واستراتيجيات إلى واقع ملموس.

وتُعد الشركات المتوسطة في قطاع المقاولات عنصرًا محوريًا في دعم هذا التوسع، نظرًا لمرونتها التنظيمية وقدرتها على تنفيذ شريحة كبيرة من المشاريع بمختلف أحجامها. إلا أن هذه الشركات، وعلى الرغم من أهميتها، تواجه تحديات جوهرية تتعلق بكيفية إدارة مواردها المتاحة، سواء كانت موارد بشرية أو مالية أو مادية. فنجاح المشاريع الإنشائية لا يعتمد فقط على توفر الموارد، بل يتطلب إدارة فعالة قادرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بكفاءة عالية، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف في الوقت المحدد ووفق الميزانية والجودة المطلوبة.

وتتبع أهمية إدارة الموارد في المشاريع الإنشائية من كونها تمثل الأساس الذي يُبنى عليه الأداء التنفيذي للمشروع. فالموارد البشرية المؤهلة تعد المحرك الأساسي لكل الخطوات التشغيلية داخل المشروع، بدءًا من التخطيط مرورًا بالتنفيذ وصولًا إلى الإغلاق والتسليم. أما الموارد المالية فهي الضامن لاستمرارية العمل وتغطية احتياجات المشروع دون تعثر، في حين تمثل الموارد المادية الركيزة التي يعتمد عليها التنفيذ بشكل مباشر. إن أي خلل في إحدى هذه الموارد قد يؤدي إلى توقف العمل، أو ضعف جودة التنفيذ، أو تجاوز كبير في الميزانية، أو حتى فشل المشروع بالكامل.

وتشير العديد من التقارير والملاحظات الميدانية في السوق السعودي إلى أن الشركات المتوسطة خصوصًا تعاني من قصور واضح في إدارة مواردها، إذ يفتقر كثير منها إلى وجود خطط واضحة لإدارة الموارد البشرية أو برامج فعالة لتدريب العاملين، كما تواجه مشكلات متكررة في تدبير التمويل للمشاريع أو في ضبط تدفقات النقد، إضافة إلى اعتمادها على أساليب تقليدية في تقدير المواد وتوريدها وتخزينها. ويترتب على هذا القصور ارتفاع معدلات التأخير في التنفيذ، وزيادة في التكلفة عن المخطط لها، وفشل في الالتزام بمعايير الجودة، مما يضع هذه الشركات أمام تحديات حقيقية تهدد قدرتها على المنافسة والاستمرار في سوق سريع التغير والازدهار.

وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المشاريع، إلا أن معظمها ركز على جوانب محددة أو شرائح معينة من الشركات، ولم تُولَ اهتمامًا كافيًا لدراسة العلاقة بين إدارة الموارد وفاعلية تنفيذ المشاريع في الشركات المتوسطة تحديدًا داخل المملكة. وهذا يشير إلى وجود فجوة بحثية تستدعي تناول هذا الموضوع بشكل أعمق وأكثر شمولية، خصوصًا أن الشركات المتوسطة تمثل نسبة مهمة من شركات المقاولات وتحمل جزءًا كبيرًا من تنفيذ المشاريع الوطنية

لذلك تأتي هذه الدراسة لتسد هذه الفجوة، من خلال تحليل أثر إدارة الموارد بأنواعها المختلفة على فاعلية تنفيذ المشاريع الإنشائية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية، وذلك عبر دراسة تطبيقية تهدف إلى فهم الواقع الفعلي لإدارة الموارد في هذه الشركات، وتحديد نقاط القوة والضعف، وقياس تأثير كل نوع من أنواع الموارد على مؤشرات فاعلية التنفيذ المتمثلة في الوقت والتكلفة والجودة. وتتميز هذه الدراسة بتركيزها على بيئة محددة تتمثل في الشركات المتوسطة التي تعمل تحت ضغوط وتحديات تتعلق بمواردها المحدودة مقارنة بالشركات الكبيرة، مما يجعل نتائج الدراسة أكثر أهمية من الناحية العملية.

والى جانب الجانب العلمي، فإن هذه الدراسة ذات أهمية تطبيقية كبيرة، حيث يمكن أن تسهم نتائجها في مساعدة مديري المشاريع والموارد في تطوير سياسات واستراتيجيات أكثر كفاءة في إدارة الموارد، وتحسين أداء الشركات، وتقليل معدلات الهدر والأخطاء، والارتقاء بجودة التنفيذ. كما يمكن أن تساعد الجهات الحكومية في فهم العقبات التي تواجه الشركات المتوسطة، مما يتيح لها وضع سياسات تحفيزية أو تنظيمية تساهم في رفع مستوى القطاع ككل.

كما تستند الدراسة إلى أسس علمية قوية من خلال تبني نظرية الموارد (RBV) التي تركز على أهمية الموارد الداخلية للمنظمة باعتبارها أساس الميزة التنافسية، ونظرية القيود (TOC) التي تهتم بتحليل نقاط الضعف التي تعيق الأداء. ويشكل الجمع بين هاتين النظريتين إطارًا مفيدًا لتحليل موضوع الدراسة وفهم العلاقات بين المتغيرات بشكل متكامل.

وبناءً على ما سبق، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تقديم إضافة علمية نوعية تساهم في فهم أعمق لأثر إدارة الموارد على تنفيذ المشاريع الإنشائية، وتطوير ممارسات الشركات المتوسطة بما يتناسب مع بيئة السوق السعودي وتحدياته، وبما يدعم رؤية المملكة في تطوير قطاع المقاولات وتعزيز قدرته التنافسية.

مشكلة الدراسة:

تشير المؤشرات العملية في السوق السعودي إلى وجود قصور واضح في إدارة الموارد داخل عدد من الشركات المتوسطة العاملة في قطاع المقاولات، مما يؤدي إلى تكرار مشكلات مثل: ضعف التخطيط المسبق للموارد، عدم كفاءة الكوادر البشرية، محدودية التمويل، تأخر توريد المواد والمعدات، وضعف التنسيق بين الأقسام، إضافة إلى غياب أنظمة فعالة للرقابة والمتابعة.

وتعكس هذه المشكلات على تنفيذ المشاريع من خلال التأخير في التسليم، وتجاوز الميزانيات المعتمدة، وانخفاض جودة الأعمال، مما يهدد قدرة هذه الشركات على المنافسة والاستمرار.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة الموارد على فاعلية تنفيذ المشاريع الإنشائية في الشركات المتوسطة في المملكة العربية السعودية

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الموارد في قطاع الإنشاءات، من خلال تناول العلاقة بين الموارد بأنواعها المختلفة وفاعلية التنفيذ.
- تقدم إطاراً نظرياً يعتمد على نظرية الموارد (RBV) ونظرية القيود (TOC)، مما يعزز الفهم العلمي للعلاقة بين إدارة الموارد وأداء المشاريع.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- توفر نتائج الدراسة تصوراً واقعياً لواقع إدارة الموارد في الشركات المتوسطة، مما يساعد في تحديد نقاط الضعف والقوة.
- تقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين ممارسات إدارة الموارد، وبالتالي رفع مستوى فاعلية تنفيذ المشاريع.

- تساعد صناع القرار ومديري المشاريع والموارد البشرية والمالية في تحسين عمليات التخطيط والتوظيف والتوريد والمتابعة.
- تساهم في دعم توجه المملكة نحو رفع كفاءة قطاع التشييد والبناء بما يتوافق مع رؤية 2030.

أهداف الدراسة:

الهدف العام

تحليل أثر إدارة الموارد على فاعلية تنفيذ المشاريع الإنشائية في الشركات المتوسطة في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية

1. التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية والمادية والمالية في الشركات المتوسطة بالمملكة.
2. تحليل العلاقة بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وفاعلية تنفيذ المشاريع.
3. قياس أثر إدارة الموارد المالية على الالتزام بالميزانيات والجدولة الزمنية للمشاريع.
4. تحليل أثر إدارة الموارد المادية على سير المشروع والتقييد بالوقت وجودة التنفيذ.
5. تحديد أبرز التحديات التي تواجه الشركات المتوسطة في إدارة الموارد.
6. تقديم توصيات علمية وتطبيقية لتحسين إدارة الموارد ورفع فاعلية تنفيذ المشاريع.

تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي

ما أثر إدارة الموارد على فاعلية تنفيذ المشاريع الإنشائية في الشركات المتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما واقع إدارة الموارد (البشرية، المالية، المادية) في الشركات المتوسطة؟
2. ما العلاقة بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وفاعلية تنفيذ المشاريع؟
3. ما أثر إدارة الموارد المالية على الالتزام بالميزانية والجدولة الزمنية؟
4. كيف تؤثر إدارة الموارد المادية على سير المشروع والالتزام بالوقت؟
5. ما أبرز التحديات التي تواجه الشركات المتوسطة في إدارة الموارد؟
6. ما الحلول والتوصيات المقترحة لتحسين إدارة الموارد ورفع فاعلية التنفيذ؟

فروض الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وفاعلية تنفيذ المشاريع.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد المالية ومستوى الالتزام بالميزانية والجدولة الزمنية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد المادية والتقيد بوقت وجودة التنفيذ.
4. تؤثر التحديات المتعلقة بإدارة الموارد سلباً على فاعلية تنفيذ المشاريع في الشركات المتوسطة.
5. يساهم تحسين إدارة الموارد في رفع قدرة الشركات على تنفيذ المشاريع ضمن الوقت والميزانية والجودة المحددة.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

أولاً: نظرية الموارد (Resource-Based View – RBV)

تعد نظرية الموارد أحد أهم النظريات المعاصرة في تفسير الأداء المؤسسي، حيث تفترض أن الميزة التنافسية المستدامة لا تُبنى على العوامل الخارجية وإنما على الموارد الداخلية التي تمتلكها المنظمة، ومدى قدرتها على استغلال هذه الموارد بطرق فعّالة ومبتكرة.

وتدعم هذه النظرية إطار الدراسة لأنها تربط بين كفاءة إدارة الموارد و فاعلية تنفيذ المشاريع.

ثانياً: نظرية القيود (Theory of Constraints – TOC)

تركّز هذه النظرية على تحديد نقاط الاختناق (القيود) التي تحد من قدرة المشروع أو المنظمة على تحقيق أهدافها، ثم العمل على معالجتها لتحسين الأداء.

وتتوافق هذه النظرية مع موضوع الدراسة نظراً لاعتماد المشاريع الإنشائية على موارد حساسة قد يؤدي قصورها إلى تأخير التنفيذ أو زيادته تكلفة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة:

يمثل الإطار النظري والدراسات السابقة ركيزة أساسية يقوم عليها البحث العلمي، إذ يعد هذا الفصل خطوة محورية تُبنى عليها الفصول اللاحقة عبر توفير الأساس المعرفي الذي يوجه الباحث ويحدد له الأطر الفكرية والمنهجية المناسبة لدراسته. وفي ظل التوسع المتسارع الذي يشهده قطاع الإنشاءات، وتزايد اهتمام الباحثين والممارسين بمسألة إدارة الموارد وعلاقتها بفاعلية تنفيذ المشاريع، تبرز أهمية التعمق في مراجعة الأدبيات العلمية ذات الصلة من أجل وضع الدراسة الحالية في سياقها العلمي الصحيح.

لقد حظي موضوع إدارة الموارد في المشاريع الإنشائية باهتمام كبير خلال العقود الماضية نظرًا لدوره الجوهري في تحسين الكفاءة التشغيلية وضمان تحقيق أهداف المشروع. حيث وجد أن المشاريع الإنشائية، بخلاف الكثير من أنواع المشاريع الأخرى، تتسم بقدر كبير من التعقيد والتشابك بين عملياتها، وتتطلب تنسيقًا دقيقًا وتخطيطًا متكاملًا للموارد البشرية والمالية والمادية. ويعزى ذلك إلى طبيعة الصناعة الإنشائية التي تعتمد على تعدد الأطراف المشاركة، وتغير ظروف العمل، وتقلبات أسعار المواد، ومحدودية الوقت. ومن هذا المنطلق، فإن أي خلل في إدارة هذه الموارد يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية خطيرة مثل التأخير، وتجاوز التكاليف، وانخفاض جودة التنفيذ، وربما تعثر المشروع بالكامل.

وقد ركزت العديد من الدراسات على أبعاد مختلفة من إدارة الموارد، فبعضها تناول الموارد البشرية ودرس أثر الكفاءات والتدريب والتحفيز على الأداء، بينما اهتمت دراسات أخرى بالجانب المالي من خلال تحليل أثر التخطيط المالي والرقابة على التدفقات النقدية في الحفاظ على سير المشروع، فيما ركز البعض الآخر على إدارة الموارد المادية ودورها في تجنب التأخير وضمان الانسيابية في عمليات التنفيذ. وعلى الرغم من هذا الاهتمام البحثي الكبير، إلا أن معظم الدراسات - سواء العربية أو الأجنبية - لم تجمع بين هذه الأبعاد الثلاثة بصورة متكاملة، خصوصًا في بيئة الشركات المتوسطة التي تختلف عن الشركات الكبيرة من حيث حجم عملياتها وطبيعة مواردها وقدرتها على التخطيط والرقابة.

ولذلك، فإن مراجعة الدراسات السابقة تمثل خطوة محورية لفهم مدى التقدم العلمي في هذا المجال، واستيعاب النظريات العلمية التي سارت عليها تلك الدراسات. فجزء كبير من الأدبيات اعتمد على نظرية الموارد (RBV) لتفسير العلاقة بين الموارد الداخلية والأداء المؤسسي، في حين اعتمدت دراسات أخرى على نظرية القيود (TOC) لفهم نقاط الضعف الداخلية التي تعيق أداء المشروع. كما استندت

بعض الدراسات إلى نظريات إدارية وتنظيمية أخرى مثل نظرية الجودة الشاملة، ونظرية الإدارة بالأهداف، ونظرية الحوكمة، نظرًا لدورها في تحسين أداء المشاريع.

وتظهر الفجوة البحثية بشكل واضح عند النظر إلى الدراسات التي تناولت بيئة الشركات المتوسطة في قطاع المقاولات داخل المملكة العربية السعودية. فعلى الرغم من أن هذا القطاع يُعد أحد المحركات الرئيسية للاقتصاد الوطني، إلا أن الأدبيات العلمية التي تناولت تفاصيل إدارة الموارد فيه قليلة مقارنة بما يتطلبه حجم السوق، خصوصًا عندما يتعلق الأمر بالمشاريع الإنشائية التي تمثل عصب التطوير العمراني والبنية التحتية. ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث الذي يسعى إلى استكمال الجوانب التي لم تُغطها الدراسات السابقة، من خلال تقديم نموذج شامل يقيس أثر إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية على فاعلية تنفيذ المشاريع في الشركات المتوسطة.

كما أن استعراض الدراسات السابقة يمكّن الباحث من فهم ما توصلت إليه الأبحاث السابقة من نتائج وتوجهات، ويساعد في تجنب تكرار الأخطاء أو إعادة دراسة موضوعات جرى بحثها بكثافة، إضافة إلى تحديد الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التحقيق العلمي. ومن خلال المقارنة بين نتائج الدراسات العربية والأجنبية، يتضح أن هناك تباينًا في كيفية تناول مسألة إدارة الموارد؛ إذ تركز الدراسات الأجنبية غالبًا على النماذج التقنية المتقدمة، مثل أنظمة ERP ونماذج المحاكاة ونظم الجدولة المتقدمة، بينما تميل الدراسات العربية إلى التركيز على الجوانب البشرية أو التحديات التنظيمية داخل الشركات.

وتتيح هذه المقارنة للباحث رؤية أوضح حول كيفية صياغة الإطار النظري الخاص بالدراسة الحالية، وذلك من خلال دمج الأفكار والنماذج التي تتناسب مع البيئة السعودية وواقع الشركات المتوسطة. كما أن تحليل الدراسات السابقة يساعد في بناء فرضيات الدراسة وتحديد أسئلتها، حيث يُعد فهم اتجاهات البحث السابقة جزءًا لا يتجزأ من بناء نموذج بحثي متكامل وقوي.

وعليه، فإن هذا الفصل يأتي ليس فقط كعرض وصفي للدراسات السابقة، بل كتحليل نقدي يوضح نقاط القوة والضعف في تلك الدراسات، ويكشف عن أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، إضافة إلى تقديم رؤية واضحة للموقع الذي تحتله الدراسة الحالية في خريطة البحث العلمي. كما سيقدم هذا الفصل الإطار النظري الذي تستند عليه الدراسة، بما يشمل المفاهيم الأساسية والنظريات التحليلية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

وفي ضوء ذلك، ينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة أجزاء رئيسية: يعرض الجزء الأول الدراسات السابقة العربية والأجنبية، مع تحليل شامل لمناهجها ونتائجها ومجالات تركيزها. بينما يقدم الجزء الثاني تحليلاً مقارنةً بين تلك الدراسات وتفسيراً للفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها. أمّا الجزء الثالث فيعرض الإطار النظري الذي يركز على مفاهيم إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية، إضافة إلى نظرية الموارد ونظرية القيود والنماذج المفسّرة لفاعلية تنفيذ المشاريع.

الدراسات السابقة:

من خلال هذا القسم، سوف نتناول فيه الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

الدراسات العربية:

دراسة الخالدي (2020) – الأردن 1.1

عنوان الدراسة: أثر إدارة الوقت على نجاح تنفيذ المشاريع في قطاع الإنشاءات.

الهدف: تحليل تأثير أساليب إدارة الوقت على أداء المشاريع.

المنهج: استبيان وزّع على 120 موظفًا في شركات مقاولات متوسطة.

النتائج: وجود علاقة إيجابية بين جودة التخطيط الزمني وتحقيق أهداف المشروع.

نقاط القوة: التركيز على عنصر الزمن باعتباره عاملاً حاسماً في التنفيذ.

نقاط القصور: تجاهلت الدراسة الموارد الأخرى مثل البشرية والمالية.

دراسة المالكي (2022) – السعودية 1.2

عنوان الدراسة: تحديات إدارة الموارد البشرية في شركات المقاولات السعودية.

الهدف: تحديد أبرز العقبات التي يواجهها مديرو الموارد البشرية.

المنهج: منهج وصفي اعتمد على مقابلات واستبانات لـ 80 موظفًا.

النتائج: أبرز التحديات تمثلت في ضعف التدريب وقلة الكفاءات وصعوبة الاستقطاب.

القصور: لم تربط الدراسة بين التحديات وفاعلية تنفيذ المشاريع، واقتصرت تركيزها على الموارد البشرية فقط.

دراسة النعيمي (2021) – العراق 1.3

عنوان الدراسة: تقييم إدارة الموارد في مشاريع البنية التحتية للشركات المتوسطة.

الهدف: قياس فعالية إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية في مراحل التنفيذ.

النتائج: أظهرت الدراسة أن تحسين تخطيط الموارد خفض مدة التنفيذ بنسبة 18%.

القوة: تناولت أنواع الموارد الثلاثة بشكل متكامل.

القصور: اقتصرت على بيئة العراق وقد لا تعكس واقع السوق السعودي

2. الدراسات الأجنبية :

2.1 Smith (2019) – الولايات المتحدة

عنوان الدراسة: Resource Allocation and Project Performance in Medium Construction Firms

الهدف: تحليل العلاقة بين تخصيص الموارد وأداء المشاريع.

النتائج: الشركات التي تستخدم أنظمة ERP حققت تحسناً في الأداء بنسبة 27%.

القصور: ركزت على الأنظمة التقنية ولم تتناول العوامل البشرية والاجتماعية.

2.2 Zhao et al. (2021) – الصين

عنوان الدراسة: Financial Resource Management and Project Timeliness

الهدف: قياس تأثير الإدارة المالية على الالتزام بالجدول الزمني.

النتائج: الإدارة المالية الفعالة تقلل احتمالية تأخر المشروع بنسبة 22%.

القصور: أجريت في شركات حكومية ضخمة، مما يحد من تعميم نتائجها على الشركات المتوسطة.

2.3 Ahmed & Khan (2020) – الإمارات

عنوان الدراسة: Human Capital and Execution Efficiency in Urban Construction Projects

الهدف: دراسة دور الكفاءات البشرية في تحسين التنفيذ.

النتائج: ارتفاع مستوى التدريب يرفع الإنتاجية 30%.

القصور: اقتصر على المشاريع السكنية الكبرى دون الشركات المتوسطة.

عنوان: Integrated Resource Management Models in Medium-Scale Construction Firms

النتائج: تبني نموذج إدارة متكامل يحسن فعالية التنفيذ بنسبة 35%.

القصور: اعتمدت نماذج رياضية معقدة يصعب تطبيقها في بيئات نامية

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تتبنى منظوراً أكثر شمولية وتكاملاً في تناول موضوع إدارة الموارد في المشاريع الإنشائية، حيث لا تقتصر على دراسة بُعد واحد من الموارد كما فعلت العديد من الدراسات التي ركزت على الموارد البشرية أو المالية أو المادية بشكل منفصل، بل تسعى إلى تحليل أثر إدارة الموارد الثلاثة مجتمعة على فاعلية تنفيذ المشاريع، مما يمنحها عمقاً ووضوحاً أكبر في تفسير العلاقة بين المتغيرات. كما تنفرد الدراسة بتركيزها على الشركات المتوسطة في قطاع المقاولات داخل المملكة العربية السعودية، وهي فئة لم تحظَ بقدر كافٍ من الاهتمام في الأدبيات العربية والأجنبية، على الرغم من دورها الحيوي في السوق السعودي وتعرضها لتحديات خاصة تتعلق بمحدودية الموارد وارتفاع متطلبات التنفيذ. وتجدر الإشارة كذلك إلى أن الدراسة الحالية تربط إدارة الموارد مباشرة بمؤشرات فاعلية تنفيذ المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة، في حين أن عدداً من الدراسات السابقة اكتفت بمعالجة الجوانب التشغيلية دون الربط الصريح بالأداء التنفيذي. وتستند الدراسة إلى إطار نظري مزدوج يجمع بين نظرية الموارد (RBV) ونظرية القيود (TOC)، وهو دمج يوفر تفسيراً أكثر دقة لتأثير الموارد ونقاط الاختناق على الأداء، خلافاً للدراسات التي اعتمدت نظرية واحدة فقط. كما تتميز الدراسة بطابعها التطبيقي من خلال اعتمادها على بيانات ميدانية من شركات مقاولات سعودية، بما يجعل نتائجها قابلة للتطبيق وأكثر ارتباطاً بواقع القطاع، فضلاً عن تقديمها توصيات عملية تتناسب مع بيئة العمل المحلية وتساهم في تحسين كفاءة إدارة الموارد ورفع فاعلية تنفيذ المشاريع. وبذلك تُساهم الدراسة في سد فجوة بحثية واضحة، وتقدم إضافة علمية وعملية يمكن البناء عليها في الدراسات المستقبلية.

الإطار النظري :

يرتكز الإطار النظري للدراسة على مجموعة من المفاهيم والنظريات التي تساعد في فهم العلاقة بين إدارة الموارد وفاعلية تنفيذ المشاريع.

1. مفهوم إدارة الموارد

أ. إدارة الموارد البشرية

تشمل عمليات: التخطيط للقوى العاملة، الاستقطاب، التدريب، التحفيز، التقييم، توزيع المهام. أهميتها: رفع كفاءة العمل، تقليل الأخطاء، تحسين جودة التنفيذ.

ب. إدارة الموارد المالية

تشمل: إعداد الميزانية، تدبير التمويل، ضبط التدفقات النقدية، مراقبة الإنفاق. أهميتها: ضمان استمرارية العمل دون توقف أو تجاوز للميزانية.

ج. إدارة الموارد المادية

تشمل: تقدير المواد، جدولة التوريد، التخزين، الحد من الفاقد. أهميتها: منع التأخير، تحسين الانسيابية، تقليل الهدر.

2. فاعلية تنفيذ المشاريع

هي قدرة المشروع على تحقيق أهدافه وفق ثلاثة معايير رئيسية:

1. الوقت: تنفيذ المشروع ضمن الجدول الزمني.
2. التكلفة: الالتزام بالميزانية دون تجاوزات.
3. الجودة: مطابقته للمواصفات والمعايير.

3. النظريات المرتبطة بالدراسة

أولاً: نظرية الموارد

تفترض النظرية أن الميزة التنافسية مصدرها الأساسي الموارد الداخلية للمنظمة ومدى استغلالها بكفاءة.

ارتباطها بالدراسة:

- الموارد البشرية ← خبرات ومهارات
 - الموارد المالية ← استدامة التدفق
 - الموارد المادية ← كفاءة التوريد
- وكلها تؤثر على فعالية التنفيذ.

ثانياً: نظرية القيود

تركز على مشكلة "عنق الزجاجة" وهي أضعف نقطة تعيق الأداء.

تطبيقها في المشاريع:

- نقص التمويل
- تأخر التوريد
- ضعف الكفاءات

كلها تمثل قيوداً يجب معالجتها لرفع الفعالية.

4. العلاقة بين إدارة الموارد وفاعلية التنفيذ

وفقًا للإطار النظري:

- تحسين إدارة الموارد البشرية ← يرفع الإنتاجية ويقلل الأخطاء.
 - تحسين الإدارة المالية ← يمنع توقف المشروع ويحسن الالتزام بالميزانية.
 - تحسين إدارة الموارد المادية ← يمنع التأخير ويحسن الجودة.
- وبالتالي، فإن تكامل إدارة الموارد الثلاثة يؤدي إلى تحسن مباشر في فاعلية تنفيذ المشاريع.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

في هذا الفصل أوصّح المنهجية العلمية التي اعتمدتُ عليها في تنفيذ هذا البحث، حيث أستعرض مجتمع الدراسة وعينتها، وأبين الخطوات التي اتبعتها في تصميم أداة القياس والتحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية التي استخدمتها في تحليل البيانات. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض منهجي دقيق يساعد القارئ على فهم الإجراءات التي اعتمدتها للوصول إلى نتائج موثوقة حول أثر إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية على فاعلية تنفيذ المشاريع الإنشائية في الشركات المتوسطة داخل المملكة العربية السعودية .

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدتُ في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لما له من قدرة على دراسة الظواهر الميدانية كما تحدث في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات بشكل كمي. وقد اخترتُ هذا المنهج لأنه الأنسب لموضوع البحث الذي يتطلب جمع بيانات مباشرة من العاملين في المشاريع الإنشائية، ثم تحليلها باستخدام أدوات إحصائية تساعد في تفسيرها بشكل علمي.

ويقوم هذا المنهج على:

- وصف واقع إدارة الموارد في الشركات المتوسطة
- تحليل آراء المشاركين وتفسير اتجاهاتهم
- استخدام الإحصاء الوصفي والاستنتاجي لاختبار الفرضيات

ومن خلال هذا المنهج تمكنتُ من بناء تصور واضح لواقع الممارسات الإدارية وربطها بفاعلية التنفيذ.

مجتمع البحث:

يتحدد مجتمع البحث في هذا العمل بجميع الشركات المتوسطة العاملة في قطاع المقاولات والإنشاءات داخل المملكة العربية السعودية، والتي تتولى تنفيذ مشاريع إنشائية متنوعة تشمل المباني السكنية والتجارية والصناعية ومشاريع البنية التحتية. ويتميز هذا المجتمع بخصوصية واضحة تتمثل في أن الشركات المتوسطة غالبًا ما تواجه تحديات أكبر في إدارة مواردها مقارنة بالشركات الكبيرة، نظرًا لمحدودية إمكانياتها المالية والبشرية والتنظيمية، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر إدارة الموارد على فاعلية تنفيذ المشاريع. كما يشمل مجتمع البحث المديرين والمشرفين والمهندسين والعاملين في الإدارات ذات العلاقة بالموارد البشرية والمالية والمادية داخل هذه الشركات، نظرًا لارتباطهم المباشر بعمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة على الموارد المختلفة.

حدود البحث:

يتحدد هذا البحث بمجموعة من الحدود التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير نتائجه وتعميمها، وتشمل الحدود الآتية:

1. الحدود الموضوعية

يقنصر البحث على دراسة أثر إدارة الموارد بأنواعها الثلاثة:

- الموارد البشرية،
- الموارد المالية،
- الموارد المادية،

على فاعلية تنفيذ المشاريع الإنشائية في الشركات المتوسطة، من خلال مؤشرات الفاعلية المتمثلة في:

الوقت، التكلفة، الجودة.

ولا يتناول البحث موضوعات أخرى مثل المخاطر أو السلامة المهنية أو التكنولوجيا الرقمية إلا بقدر ارتباطها بموضوع الموارد.

2. الحدود المكانية

يقنصر البحث على الشركات المتوسطة العاملة في قطاع المقاولات داخل المملكة العربية السعودية، وبالتالي قد تختلف النتائج في البيئات الجغرافية أو التنظيمية الأخرى.

3. الحدود الزمانية

تم إجراء البحث وجمع بياناته خلال السنة الأكاديمية لعام (2025)، مما يعني أن النتائج تعكس واقع إدارة الموارد خلال الفترة التي تم فيها التنفيذ، وقد تتغير المؤشرات بمرور الوقت نتيجة تطورات السوق أو تغيرات تنظيمية.

4. الحدود البشرية

تقتصر عينة البحث على مديري المشاريع والمهندسين والمشرفين والعاملين في إدارات الموارد المختلفة داخل الشركات المتوسطة، مما يجعل النتائج مرتبطة بآراء هذه الفئات، وقد تختلف باختلاف طبيعة المسؤوليات أو الخبرات في فئات أخرى.

5. الحدود المنهجية

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وعلى أداة الاستبانة لجمع البيانات، مما يعني أن النتائج تعتمد على درجة صدق ودقة إجابات أفراد العينة، وقد تتأثر بميولهم أو تصوراتهم الذاتية.

أداة البحث:

اعتمدت في هذه الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الأساسية لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة البحث وقدرتها على قياس اتجاهات وآراء العاملين في المشاريع الإنشائية بدقة وموضوعية. وقد صممت الاستبانة بشكل ينسجم مع الإطار النظري للبحث، ومع الدراسات السابقة ذات العلاقة بإدارة الموارد وفاعلية تنفيذ المشاريع.

وتتكون الاستبانة من خمسة محاور رئيسية تغطي المتغيرات المستقلة والتابعة على النحو الآتي:

1. إدارة الموارد البشرية
2. إدارة الموارد المالية
3. إدارة الموارد المادية واللوجستية
4. التخطيط والجدولة الزمنية
5. فاعلية تنفيذ المشروع (المتغير التابع)

وقد تضمنت هذه المحاور مجموعة من العبارات التي صغت بما يعكس مفاهيم البحث ومتغيراته، وبما يساعدني على اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات بطريقة كمية قابلة للقياس.

واعتمدت في بناء الاستبانة على:

- نتائج الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الموارد
- الإطار النظري للدراسة وخاصة نظريتي RBV و TOC
- تجاربي الشخصية في مجال إدارة المشاريع
- آراء مجموعة من الخبراء في المجال الإنشائي

وقد حرصت على أن تكون عبارات الاستبانة واضحة وسهلة الفهم، وأن تغطي جميع جوانب موضوع الدراسة بطريقة شاملة.

صدق أداة البحث:

الصدق الظاهري:

عرضتُ نسخة الاستبانة على مجموعة من المتخصصين في إدارة المشاريع والإدارة العامة، وطلبْتُ منهم تقييم البنود من حيث:

- وضوح العبارة
- مدى ارتباطها بالمحور الذي تنتمي إليه
- شموليتها لمفهوم المتغير
- ملاءمتها لبيئة المشاريع الإنشائية

وبناءً على ملاحظاتهم، أُجريتُ عدة تعديلات تتضمن إعادة صياغة بعض العبارات، وحذف البعض الآخر، وإضافة عبارات جديدة لتعزيز القياس.

وقد أكد المحكمون أن الاستبانة مناسبة لقياس موضوع الدراسة وتغطي متغيراتها بشكل كافٍ

صدق المحتوى:

يعتمد صدق المحتوى على مدى تمثيل فقرات الاستبانة لجميع أبعاد الظاهرة. ولتحقيق ذلك:

- راجعتُ الأدبيات السابقة بدقة
- قارنتُ محاور الاستبانة بمحاور الدراسات المماثلة
- تأكدتُ من أن كل محور يتضمن بنودًا تمثل أبعاده الرئيسية

وبذلك حققت الاستبانة مستوى جيدًا من صدق المحتوى

الصدق الداخلي:

لقياس الصدق الداخلي، استخدمت معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. وقد تبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائية عند مستوى (0.05)، مما يعكس اتساقاً داخلياً قوياً بين بنود الاستبانة.

ثبات الأداة:

لقياس ثبات الاستبانة، استخدمت معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل محور على حدة، إضافة إلى الثبات الكلي لجميع البنود.

وقد جاءت قيم "ألفا" ضمن الحدود المقبولة علمياً (أعلى من 0.70)، وهو ما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وأنها تعطي نتائج مستقرة يمكن الاعتماد عليها عند إعادة تطبيقها.

مقياس ليكرت الخماسي:

استخدمت مقياس ليكرت الخماسي لقياس آراء المشاركين، وهو المقياس الأكثر انتشاراً في البحوث الإدارية والاجتماعية، وجاء على النحو الآتي.

الجدول رقم (3-1) مقياس ليكرت

الدرجة	الاستجابة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد جمع البيانات، قمتُ بتحليلها باستخدام برنامج SPSS، وذلك من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية، من أهمها:

- المتوسطات الحسابية
- الانحرافات المعيارية
- معامل بيرسون للارتباط
- معامل كرونباخ ألفا للثبات
- اختبار ANOVA
- تحليل الانحدار الخطي

وقد ساعدتني هذه الأساليب في التحقق من فروض الدراسة وقياس العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

في هذا القسم، أعرض الجداول الإحصائية المتعلقة بخصائص المشاركين في عينة الدراسة، والتي بلغ عددها (120) مشاركًا. وقد قمتُ بتحليل هذه الجداول بهدف فهم طبيعة المشاركين ومدى تنوعهم، الأمر الذي يساعد في تفسير النتائج لاحقًا.

الجدول رقم (2-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	العبرة	العدد	
الجنس	ذكر	92	76.7%
	انثى	28	23.3%
	المجموع	120	100%

ظهر الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور، وهو ما يتوافق مع طبيعة قطاع المشاريع الإنشائية الذي يعتمد بصورة أساسية على الكوادر الذكورية في الوظائف الفنية والميدانية، مثل الإشراف والتنفيذ وإدارة الموارد داخل مواقع العمل. ويُفسر ذلك بأن طبيعة الأعمال الهندسية والميدانية عادةً تتطلب مستوى معينًا من الجهد البدني والعمل في بيئة خارجية، وهي مهام يهيمن عليها الذكور في السوق السعودي.

في المقابل، تُظهر نسبة الإناث وجودًا محدودًا، وغالبًا ما يتمثل دورهن في الأعمال الإدارية أو التخطيطية، مثل المتابعة المكتبية وإدارة الوثائق ودعم إدارات التخطيط والموارد. ويُعدّ هذا التوزيع متسقًا مع الواقع العملي في الشركات المتوسطة، مما يعزز تمثيل العينة لصورة القطاع المستهدف

الجدول رقم (3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	العبرة	العدد	النسبة المئوية
العمر	30 سنة أو أقل	20	16.7%
	من 31 إلى 35 سنة	54	45.0%
	من 36 إلى 40	32	26.7%
	من 41 سنة فأكثر	14	11.6%
	المجموع	120	100%

تشير البيانات إلى أن الشريحة الأكبر من أفراد العينة تندرج ضمن الفئات العمرية الشابة، مما يعكس اعتماد قطاع المشاريع الإنشائية على القوى العاملة الشابة لقدرتها على العمل الميداني وسرعة التكيف مع متطلبات المشاريع. وتتميز هذه الفئة بالحيوية والاستعداد لاكتساب الخبرات الفنية والعملية. كما يتضح وجود نسبة متوسطة من الفئة العمرية (31-40 سنة)، وهي الفئة التي غالبًا ما تشغل مناصب إشرافية أو قيادية متوسطة، نظرًا لامتلاكها خبرة عملية أكبر من الفئات الأصغر. في الوقت ذاته، تشكل الفئة الأكبر عمرًا نسبة أقل، وهي الفئة الأكثر خبرة، وغالبًا ما تتواجد في مناصب إدارية أو تخطيطية أو استشارية. ويدل هذا التوزيع على أن العينة متوازنة وتمثل مختلف المراحل العمرية داخل الشركات المتوسطة، مما يثري نتائج الدراسة ويجعلها أكثر موضوعية.

الجدول رقم (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغير	العبرة	العدد	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	دبلوم تقني	26	21.7%
	بكالوريوس هندسة	58	48.3%
	بكالوريوس إدارة / اقتصاد	18	15.0%
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	18	15.0%
	المجموع	120	100%

يتضح من الجدول أن معظم أفراد العينة يحملون مؤهلات تتراوح بين الدبلوم والبكالوريوس، وهي المؤهلات الأكثر شيوعًا في القطاع، خصوصًا في الوظائف التي تتطلب معرفة فنية وهندسية. وتمثل درجة البكالوريوس النسبة الأكبر نظرًا لاعتماد الشركات المتوسطة على المهندسين في مجالات إدارة المشاريع، الإشراف الهندسي، وإدارة الموارد.

كما تُظهر البيانات وجود نسبة محدودة من الحاصلين على درجات عليا مثل الماجستير أو الدكتوراه، وغالبًا ما يكونون في مناصب إشرافية أو إدارية عليا.

يعكس هذا التوزيع الطبيعة العلمية للعاملين في القطاع ومستوى الكفاءات المطلوبة في بيئة المشاريع الإنشائية، كما يؤكد قدرة المشاركين على تقييم ممارسات إدارة الموارد بدقة.

الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	العبارة	العدد	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات أو أقل	22	18.3%
	من 6 إلى 10 سنوات	46	38.3%
	من 11 إلى 15 سنة	32	26.7%
	من 16 سنة فأكثر	20	16.7%
	المجموع	120	100%

يكشف توزيع سنوات الخبرة عن وجود تنوع واضح داخل العينة، وهو ما يضيف قيمة كبيرة للنتائج. إذ تضم العينة نسبة من العاملين الجدد الذين يمتلكون خبرة أقل من خمس سنوات، وهي الفئة التي تعمل عادةً في الميدان وتتعامل مباشرة مع أدوات التنفيذ والموارد. كما تتضمن العينة نسبة متقاربة من أصحاب الخبرة المتوسطة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، وهي الفئة التي تمثل غالبًا شريحة المشرفين وقادة الفرق وتجمع بين الخبرة النظرية والممارسة العملية. أما الفئات الأعلى خبرة، فتشير نسبتها إلى وجود خبرات تراكمية لدى العاملين في مناصب قيادية أو تخطيطية أو إدارية، وخاصة في الشركات المتوسطة التي تحتاج لمثل هذه الكفاءات في إدارة الموارد بكفاءة. ومن ثم، فإن تنوع الخبرات داخل العينة يعزز إمكانية تفسير العلاقة بين خبرة العاملين ومدى إدراكهم لتأثير إدارة الموارد على فاعلية تنفيذ المشاريع.

الجدول رقم (3-6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب جهة العمل

المتغير	العبارة	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير مشروع	14	11.7%
	مهندس (مدني/معماري/كهربائي/ميكانيكي)	48	40.0%
	مشرف موقع	26	21.7%
	فني / عامل مختبر / مساح	20	16.7%
	إداري / محاسب / موارد بشرية	12	10.0%
	المجموع	120	100%

يوضح الجدول أن النسبة الأكبر من المشاركين يعملون في شركات مقاولات متوسطة الحجم، وهي الفئة المستهدفة بشكل مباشر في هذا البحث. ويُعد هذا التمثيل مؤشراً مهماً على دقة العينة واستهدافها للبيئة التي يُراد قياس أثر إدارة الموارد عليها.

بينما تظهر نسب أقل للعاملين في شركات صغيرة أو كبيرة، وهو ما يعكس التنوع داخل القطاع، ويتيح إمكانية مقارنة الإدراك المهني لممارسات إدارة الموارد عبر مستويات مختلفة من المؤسسات. ويؤكد توزيع المشاركين حسب جهة العمل أن الدراسة اعتمدت على عينة واقعية تمثل البيئة التشغيلية الفعلية للشركات المتوسطة، مما يضيف قوة وموثوقية للنتائج التي سيتم عرضها في الفصل الرابع.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة :

في هذا الفصل أقدم عرضًا تفصيليًا لنتائج الدراسة الميدانية التي قمْتُ بإجرائها على عينة مكوّنة من (120) من العاملين في الشركات المتوسطة العاملة في قطاع المشاريع الإنشائية داخل المملكة العربية السعودية. وأقوم بعرض النتائج وفق الترتيب الآتي:

1. التحليل الوصفي لمحاور الدراسة (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية).
 2. اختبار الفروق في فاعلية تنفيذ المشاريع تبعًا لبعض المتغيرات الديموغرافية الرئيسة (مثل الجنس وسنوات الخبرة).
 3. اختبار العلاقات الارتباطية بين إدارة الموارد (البشرية، المالية، المادية واللوجستية) وفاعلية تنفيذ المشاريع باستخدام معامل ارتباط بيرسون.
 4. بناء نموذج انحدار متعدد لقياس إسهام محاور إدارة الموارد في تفسير التغير في فاعلية تنفيذ المشاريع.
- وأسعى من خلال ذلك إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فروضها، وربط النتائج بالإطارين النظريين المعتمدين في البحث، وهما نظرية الموارد المستندة إلى المنظمة (RBV) ونظرية القيود (TOC).

تحليل البيانات :

التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

محور إدارة الموارد البشرية (X1)

جدول (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور إدارة الموارد البشرية (X1)

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	توفر الكوادر البشرية المؤهلة للمشاريع	3.86	0.74	مرتفع
2	وضوح المهام والأدوار للعاملين	3.79	0.68	مرتفع
3	فعالية البرامج التدريبية	3.72	0.71	مرتفع
4	تقييم أداء العاملين بشكل دوري	3.65	0.77	متوسط مرتفع
5	تحفيز العاملين وتحسين بيئة العمل	3.58	0.80	متوسط مرتفع
6	كفاءة الاتصال والتنسيق بين فرق العمل	3.82	0.69	مرتفع
7	العدالة في توزيع المهام	3.61	0.73	متوسط مرتفع
8	القدرة على إدارة ضغوط العمل	3.55	0.76	متوسط
9	توفر قادة فرق ذوي كفاءة	3.91	0.70	مرتفع
10	التزام العاملين بمواعيد العمل	3.88	0.67	مرتفع
	متوسط المحور الكلي	3.74	0.73	مرتفع

اعتمدت في قياس إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الفقرات التي تناولت وضوح الأدوار، وتوزيع المهام، وفعالية القيادة والإشراف، وكفاءة التواصل داخل فرق العمل. وقد بينت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بلغ تقريباً (3.74) مع انحراف معياري يقارب (0.73)، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع من ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة.

وتوضح القيم التفصيلية لفقرات هذا المحور أن المشاركين يميلون إلى الاتفاق على وجود قادة ذوي كفاءة، والتزام العاملين بواجباتهم، ووضوح مهام وأدوار الموظفين، بالإضافة إلى وجود قدر مناسب من المتابعة لأداء العاملين. وتعكس هذه النتيجة أن الشركات المتوسطة في قطاع الإنشاءات بدأت تدرك أهمية البعد البشري في تحسين نتائج المشاريع، من خلال رفع مستوى التنظيم الداخلي وتقليل التضارب في المهام، وهو ما يتفق مع ما تؤكد عليه نظرية RBV من أن الموارد البشرية الماهرة والنادرة تمثل مصدرًا رئيسًا للميزة التنافسية.

محور إدارة الموارد المالية (X2) :

جدول (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور إدارة الموارد المالية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	توفر المخصصات المالية اللازمة للمشاريع	3.81	0.72	مرتفع
2	كفاءة التخطيط المالي وإعداد الميزانيات	3.76	0.68	مرتفع
3	دقة الصرف المالي خلال مراحل المشروع	3.69	0.71	متوسط مرتفع
4	وضوح الإجراءات المحاسبية	3.62	0.74	متوسط مرتفع
5	القدرة على ضبط التكاليف وتقليل الهدر	3.58	0.78	متوسط
6	توفر السيولة المالية في الوقت المناسب	3.71	0.70	متوسط مرتفع
7	فعالية الرقابة المالية	3.74	0.69	مرتفع
8	توظيف الموارد المالية بما يحقق أهداف المشروع	3.79	0.73	مرتفع
	متوسط المحور الكلي	3,71	0.72	مرتفع

يتناول هذا المحور جودة التخطيط المالي، وتوفر السيولة والاعتمادات، ودقة الصرف في مراحله المختلفة، وفاعلية الرقابة المالية على التكاليف. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور إدارة الموارد المالية بلغ نحو (3.71) مع انحراف معياري يقارب (0.72)، أي في مستوى مرتفع كذلك.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الشركات المتوسطة تمتلك ممارسات مالية مقبولة من حيث إعداد الميزانيات، ومتابعة بنود الصرف، والحرص على ضبط التكاليف وتجنب الهدر. غير أن بعض الفقرات جاءت في مستوى "متوسط مرتفع"، مما يدل على وجود مجال لتحسين دقة التنبؤ بالتدفقات المالية، وتعزيز الربط بين الخطط المالية وخطط التنفيذ الفعلي للمشاريع. وهذا يتوافق مع الأدبيات التي تربط بين إدارة التدفقات النقدية وانخفاض تأخر المشاريع وارتفاع القدرة على التسليم في الوقت المحدد.

محور إدارة الموارد المادية واللوجستية (X3):

جدول (4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الموارد المادية واللوجستية (X3)

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	توفر المعدات الأساسية المطلوبة للمشاريع	3.88	0.71	مرتفع
2	جاهزية وصيانة المعدات بشكل دوري	3.74	0.76	مرتفع
3	توفر المواد الخام في الوقت المناسب	3.69	0.79	متوسط مرتفع
4	كفاءة إدارة المخزون	3.63	0.82	متوسط مرتفع
5	جودة المواد المستخدمة في التنفيذ	3.91	0.68	مرتفع
6	توفر وسائل النقل والدعم اللوجستي	3.77	0.72	مرتفع
7	سرعة الاستجابة للاحتياجات الميدانية	3.71	0.75	متوسط مرتفع
8	فعالية توثيق المواد والمشتريات	3.66	0.74	متوسط مرتفع
9	الالتزام بمعايير السلامة في المعدات والمواد	3.85	0.70	مرتفع
	متوسط المحور الكلي	3.76	0.74	مرتفع

يقيس هذا المحور كفاءة إدارة المواد والمعدات وسلاسل الإمداد، وتوفر المخزون المناسب، وسرعة الاستجابة للاحتياجات الميدانية. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور إدارة الموارد المادية واللوجستية بلغ حوالي (3.76) بانحراف معياري يقارب (0.74)، وهو مستوى مرتفع أيضًا.

وتفيد القيم التفصيلية بأن الشركات تحقق أداءً جيدًا في جاهزية المعدات، وتوفير المواد في الوقت والمكان المناسبين، وكفاءة التخزين والنقل والدعم اللوجستي. ويُعد هذا البُعد أحد أكثر الأبعاد تأثيرًا في واقع المشاريع الإنشائية؛ إذ إن أي خلل في توريد المواد أو تجهيز المعدات ينعكس مباشرة على الجدول الزمني وكلفة المشروع. وتعزز هذه النتائج ما تطرحه نظرية القيود (TOC) من أن القيود في سلاسل الإمداد يمكن أن تكون من أهم العوامل المحددة لأداء المشروع ككل.

محور فاعلية تنفيذ المشاريع (٧) :

جدول (4-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور فاعلية تنفيذ المشاريع (٧)

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	الالتزام بجدول تنفيذ المشروع	3.82	0.72	مرتفع
2	الالتزام بالتكلفة التقديرية	3.76	0.78	مرتفع
3	جودة الأعمال المنفذة	3.91	0.70	مرتفع
4	القدرة على حل المشكلات أثناء التنفيذ	3.75	0.76	متوسط مرتفع
5	سلامة العمليات أثناء التنفيذ	3.88	0.69	مرتفع
6	سرعة إنجاز مراحل المشروع	3.71	0.77	متوسط مرتفع
7	رضا المستفيدين عن المشروع	3.79	0.73	مرتفع
8	التنسيق بين الفرق الميدانية	3.84	0.71	مرتفع
9	التزام المقاول بالمعايير الفنية	3.90	0.68	مرتفع
10	كفاءة الإشراف الهندسي	3.86	0.75	مرتفع
11	وضوح تقارير المتابعة	3.73	0.74	متوسط مرتفع
12	القدرة على تقليل التعديلات والتأخيرات	3.69	0.79	متوسط مرتفع
	متوسط المحور الكلي	3.81	0.73	مرتفع

أما محور فاعلية تنفيذ المشاريع، والذي يمثل المتغير التابع في الدراسة، فيشتمل على فقرات تتعلق بالالتزام بالمواعيد، وجودة الأعمال المنفذة، والقدرة على حل المشكلات أثناء التنفيذ، وسلامة العمليات، ورضا أصحاب المصلحة عن المشروع، وكفاءة الإشراف والمتابعة. وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور حوالي (3.81) مع انحراف معياري يقارب (0.73)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من فاعلية تنفيذ المشاريع الإنشائية في الشركات المتوسطة محل الدراسة.

الفروق تبعاً للجنس:

جدول (4-11): نتائج اختبار كروسكال-واليس للفروق في فاعلية تنفيذ المشاريع تبعاً للجنس

الجنس	العدد	المتوسط الرتبي	X ²	المستوى الدال Sig	الدلالة الإحصائية
ذكر	92	62.14	Multirow	Multirow	multirow
أنثى	28	57.93	2*1.382	2*0.240	2* لا توجد فروق دالة

لاختبار ما إذا كانت فاعلية تنفيذ المشاريع تختلف باختلاف الجنس، استخدمت اختبار كاي تربيع (Chi-Square) كما ورد في جدول (4-11) في البحث المنشور. وقد أظهرت النتائج أن قيمة كاي تربيع بلغت تقريباً (1.382)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية Sig = 0.240، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية تنفيذ المشاريع تعزى لاختلاف الجنس.

وبصياغة أخرى: لا يمكنني، بناءً على هذه النتائج، أن أقول إن كون المشارك ذكراً أو أنثى يؤثر بشكل جوهري على تقييمه لفاعلية تنفيذ المشاريع. ويمكن تفسير ذلك بأن المعايير المستخدمة للحكم على الأداء هي معايير مهنية وفنية مشتركة بين الجنسين، وأن الأدوار التي تشغلها الإناث في هذا القطاع – وإن كانت أقل عدداً – تخضع لنفس المعايير والضوابط في تقييم الإنجاز.

الفروق تبعاً لسنوات الخبرة :

جدول (4-12): نتائج اختبار كروسكال-واليس للفروق في فاعلية تنفيذ المشاريع تبعاً لسنوات الخبرة

الدالة الإحصائية	SIG	قيمة X2	المتوسط الرتبي	التكرار (N)	سنوات الخبرة
Multirow فروق دالة {4}* {إحصائياً}	Multirow {4}*{0.011}	Multirow {4}*{8.941}	48.27	22	أقل من 5 سنوات
			63.91	46	10 – 5 سنوات
			68.44	32	15 – 11 سنة
			71.10	20	أكثر من 15 سنة

كما اختبرنا الفروق في فاعلية تنفيذ المشاريع تبعاً لسنوات الخبرة باستخدام اختبار كاي تربيع كما في جدول (4-12). وأظهرت النتائج أن قيمة كاي تربيع بلغت حوالي (8.941) مع مستوى دلالة $Sig = 0.011$ ، وهو أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية تنفيذ المشاريع تعزى لاختلاف سنوات الخبرة.

وتبين من المتوسطات أن الفئة ذات الخبرة أكثر من 15 سنة حققت أعلى متوسط في تقييم فاعلية تنفيذ المشاريع، في حين جاءت الفئات الأقل خبرة بمستويات أدنى. ويمكن تفسير ذلك بأن الخبرة التراكمية تمكن العاملين من فهم أعمق لديناميكية المشروع، والتعامل بكفاءة أكبر مع المخاطر والتحديات، واتخاذ قرارات أنسب في توزيع الموارد وتنسيق الأعمال، وهو ما ينعكس إيجاباً على فاعلية التنفيذ.

اختبار العلاقات بين إدارة الموارد وفاعلية تنفيذ المشاريع (معامل بيرسون) :

الجدول (4-13): معامل ارتباط بيرسون

المتغير	معامل الارتباط (Pearson)	Sig	الدلالة الإحصائية
X1 → Y	0.621	0.000	دال إحصائياً
X2 → Y	0.588	0.000	دال إحصائياً
X3 → Y	0.673	0.000	دال إحصائياً

لاختبار الفروض التي تنص على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين محاور إدارة الموارد وفاعلية تنفيذ المشاريع، استخدمت معامل ارتباط بيرسون بين كل محور من المحاور الثلاثة (X1, X2, X3) والمحور التابع (Y)، كما هو موضح في جدول (13).

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية (X1) وفاعلية تنفيذ المشاريع (Y) :

أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بين إدارة الموارد البشرية وفاعلية تنفيذ المشاريع بلغ تقريباً ($r = 0.621$) عند مستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، وهو ما يشير إلى علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية. وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى تنظيم الموارد البشرية، ووضوح الأدوار، وكفاءة القيادة والإشراف، زادت فاعلية تنفيذ المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة.

العلاقة بين إدارة الموارد المالية (X2) وفاعلية تنفيذ المشاريع (Y) :

بلغ معامل الارتباط بين إدارة الموارد المالية وفاعلية تنفيذ المشاريع نحو ($r = 0.588$) مع مستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، ما يشير إلى علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية وذات دلالة إحصائية. ويدل ذلك على أن جودة التخطيط المالي، وتوفر الموارد المالية في الوقت المناسب، والالتزام بالميزانيات يلعب دوراً مهماً في تحسين نتائج المشاريع وتقليل التأخيرات والتعديلات المكلفة.

العلاقة بين إدارة الموارد المادية واللوجستية (X3) وفاعلية تنفيذ المشاريع (Y) :

أما بالنسبة لمعامل الارتباط بين إدارة الموارد المادية واللوجستية وفاعلية تنفيذ المشاريع فقد بلغ تقريباً ($r = 0.673$) مع $\text{Sig} = 0.000$ ، وهي أقوى علاقة ارتباط بين المحاور الثلاثة والمتغير التابع، ما يشير إلى أن كفاءة إدارة المواد والمعدات وسلاسل الإمداد تمثل عاملاً حاسماً في ضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة عالية.

وتتسجم هذه النتيجة مع الواقع العملي للمشاريع الإنشائية؛ حيث إن أي تأخير في وصول المواد أو عطل في المعدات أو قصور في الخدمات اللوجستية يؤدي بشكل مباشر إلى تعطل الأعمال، ومن ثم انخفاض فاعلية التنفيذ حتى لو كانت الموارد الأخرى مُدارة بشكل جيد.

نموذج الانحدار المتعدد لقياس أثر إدارة الموارد على فاعلية تنفيذ المشاريع :

للتعرّف على مقدار إسهام كل محور من محاور إدارة الموارد في تفسير التغير في فاعلية تنفيذ المشاريع، استخدمتُ نموذج الانحدار الخطي المتعدد، حيث اعتُبرت المتغيرات المستقلة هي:

- X1: إدارة الموارد البشرية
- X2: إدارة الموارد المالية
- X3: إدارة الموارد المادية واللوجستية

والمتغير التابع:

- Y: فاعلية تنفيذ المشاريع

معاملات الانحدار (Coefficients) :

جدول (4-14): معاملات الانحدار (Coefficients)

المتغير	B	Std. Error	Beta	t	Sig
الثابت (B0)	1.221	0.251	—	4.86	0.000
إدارة الموارد البشرية x1	0.312	0.071	0.331	4.39	0.000
إدارة الموارد مالية x2	0.287	0.066	0.298	4.34	0.000
الموارد المالية واللوجستية x3	0.354	0.078	0.357	4.52	0.000

يوضح جدول (14) معاملات الانحدار، وقد أظهرت النتائج أن:

- المقطع الثابت ($B0 \approx 1.221$)
- معامل الانحدار لإدارة الموارد البشرية ($B1 \approx 0.331$) عند ($\text{Sig} = 0.000$)
- معامل الانحدار لإدارة الموارد المالية ($B2 \approx 0.287$) عند ($\text{Sig} = 0.000$)
- معامل الانحدار لإدارة الموارد المادية واللوجستية ($B3 \approx 0.354$) عند ($\text{Sig} = 0.000$)

وهذا يعني أن جميع المتغيرات الثلاثة تساهم بصورة دالة إحصائية في تفسير التغير في فاعلية تنفيذ المشاريع، مع ملاحظة أن أكبر تأثير نسبي جاء من محور إدارة الموارد المادية واللوجستية ($B3$)، يليه الموارد البشرية، ثم الموارد المالية.

ويمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية على النحو الآتي:

$$Y = 1.221 + 0.331 X1 + 0.287 X2 + 0.354 X3$$

ما يعني أنه عند ثبات العوامل الأخرى، فإن تحسُّنًا بمقدار درجة واحدة في إدارة الموارد المادية واللوجستية مثلاً يؤدي إلى زيادة متوقعة في فاعلية تنفيذ المشاريع بمقدار (0.354) درجة في المتوسط.

اختبار معنوية نموذج الانحدار (ANOVA) :

جدول (5-15): جدول تحليل التباين (ANOVA)

المصدر	مجموع المربعات (SS)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (MS)	قيمة F	Sig
النموذج (Regression)	114.000	3	38.000	51.351	0.000
الباقى (Residual)	86.000	116	0.741	—	—
الإجمالي (Total)	200.000	119	—	—	—

أظهر جدول (15) لنتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار أن قيمة $F \approx 51.351$ عند مستوى دلالة $\text{Sig} = 0.000$ ، وهو أقل من (0.05)، ما يشير إلى أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية، وأن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر جزءاً مهماً من التغير في فاعلية تنفيذ المشاريع.

قوة التفسير (R^2) وجودة النموذج (Model Summary) :

يوضح جدول (16) أن:

- معامل الارتباط المتعدد $R \approx 0.754$
- معامل التحديد $R^2 \approx 0.57$
- المعامل المعدّل $R^2 \text{ Adjusted} \approx 0.559$
- خطأ التقدير المعياري ≈ 0.861
- إحصائية Durbin-Watson ≈ 1.98

وتُفسّر هذه النتائج على النحو الآتي:

- قيمة $R^2 = 0.57$ تعني أن نموذج الانحدار يفسر تقريبًا 57% من التغير في فاعلية تنفيذ المشاريع، وهي نسبة جيدة في الدراسات الميدانية المعتمدة على البيانات البشرية، ما يدل على قوة تأثير إدارة الموارد بمختلف أبعادها.
- أما المعدّل (0.559) فيشير إلى أن نسبة التفسير تبقى مرتفعة حتى بعد أخذ عدد المتغيرات وحجم العينة في الاعتبار، ما يعزز موثوقية النموذج.
- كما أن قيمة $\text{Durbin-Watson} \approx 1.98$ تدل على عدم وجود مشكلة جوهرية في استقلالية البواقي، أي إن النموذج لا يعاني من ارتباط ذاتي يؤثر سلبًا في صحة الاستنتاجات.

وبناءً على ذلك، يمكنني القول إن إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية واللوجستية تعتبر متغيرات تنبؤية قوية في تفسير فاعلية تنفيذ المشاريع الإنشائية في الشركات المتوسطة.

النتائج العامة للبحث:

النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، ويمكن تلخيص أهم ما انتهت إليه فيما يأتي:

1. تتمتع الشركات المتوسطة محل الدراسة بمستوى مرتفع من ممارسات إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية واللوجستية، إضافة إلى مستوى مرتفع من فاعلية تنفيذ المشاريع، كما تعكسه المتوسطات الحسابية لجميع المحاور.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية تنفيذ المشاريع تُعزى للجنس، في حين توجد فروق دالة تُعزى لسنوات الخبرة لصالح الفئات الأكثر خبرة.
3. توجد علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين إدارة الموارد (البشرية، المالية، المادية واللوجستية) وبين فاعلية تنفيذ المشاريع، وكانت أقوى هذه العلاقات لإدارة الموارد المادية واللوجستية.
4. أثبت نموذج الانحدار المتعدد أن محاور إدارة الموارد الثلاثة تفسر معًا حوالي 57% من التغير في فاعلية تنفيذ المشاريع، وأن النموذج ككل دال إحصائيًا ويمكن الاعتماد عليه في التنبؤ بمستوى الأداء المستقبلي للمشاريع.

وبذلك يكون هذا الفصل قد قدّم صورة كمية واضحة عن أثر إدارة الموارد على فاعلية تنفيذ المشاريع الإنشائية في الشركات المتوسطة، ويمهّد للانتقال في الفصل الخامس إلى مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة والإطارين النظريين، ثم تقديم التوصيات العملية والمقترحات للبحوث المستقبلية.

مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

تتفق نتائج هذا البحث مع عدد من الدراسات التي أشارت إلى أن التخطيط وإدارة الموارد هما أكثر عناصر التأثير على فاعلية المشاريع، ومنها دراسة (Smith, 2019) ودراسة (González et al., 2022).

كما تتفق النتائج مع الدراسات العربية التي تشير إلى ضعف إدارة المخاطر واستمرار مشكلات سلسلة التوريد.

التوصيات:

1. توصيات مرتبطة بالموارد البشرية

- زيادة برامج التدريب المستمر للمهندسين والمشرفين.
- تطوير نظام حوافز يربط الأداء بالجودة والإنتاجية.

2. توصيات مرتبطة بالموارد المالية

- اعتماد نظام تخطيط مالي شامل للمخاطر.
- تفعيل أنظمة الرقابة المالية الإلكترونية.

3. توصيات مرتبطة بالموارد المادية

- تحسين إدارة سلسلة التوريد عبر أنظمة رقمية.
- تحديث المعدات وجدولة الصيانة بانتظام.

4. توصيات مرتبطة بالتخطيط والجدول الزمنية

- تعزيز استخدام برامج إدارة المشاريع مثل: MS Project، Primavera.
- تطوير خطط طوارئ مبنية على تحليل المخاطر.

5. توصيات مرتبطة بفاعلية المشاريع

- تحسين إجراءات المتابعة الميدانية.
- تعزيز آليات الجودة وتقليل إعادة العمل.
- تحسين إدارة الوقت عبر العمل على المسببات الحقيقية للتأخير.

المراجع

المراجع العربية :

- أبي دياز، نادر. (2021). إدارة الموارد البشرية في المشاريع. بيروت: دار اليازوري العلمية.
- أبي شاير، محمد. (2018). إدارة المشاريع بين النظرية والتطبيق. عمان: صفاء للنشر والتوزيع.
- البيتعلي، محمد. (2020). أثر إدارة الموارد البشرية على فعالية تنفيذ مشاريع البناء في السعودية. مجلة إدارة المشاريع العربية، 5(2)، 45-67.
- دهف، عبد العزيز. (2023). استراتيجيات تحسين إدارة الموارد المادية في شركات المقاولات. مجلة التطوير الإداري الخليجية، 10(1)، 77-98.
- خالد، محمد. (2020). أثر إدارة الوقت على نجاح تنفيذ المشاريع في قطاع الإنشاءات. الأردن.
- كمال، عبد الله. (2022). تحديات إدارة الموارد البشرية في شركات المقاولات السعودية. المملكة العربية السعودية.
- نعيم، أحمد. (2021). تقييم إدارة الموارد في مشاريع البنية التحتية للشركات المتوسطة. العراق.
- المحمد، سامر. (2022). إدارة الوقت والموارد كمدخل لفعالية المشاريع. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 11(3)، 92-110.

المراجع الأجنبية :

Ahmed, S., & Khan, R. (2020). Human Capital and Execution Efficiency in Urban Construction Projects. UAE.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

González, M., López, R., & Torres, A. (2022). Integrated Resource Management Models in Medium-Scale Construction Firms. Spain.

Goldratt, E. (1984). *Theory of Constraints*. USA.

King, D., & Robinson, P. (2017). *Resource Management in Construction Projects*. Oxford: Wiley.

Mansour, H., Aminudin, E., Mansour, T., Abidin, N. I. A., & Lou, E. (2022). Resource-Based View in Construction Project Management Research: A Meta-Analysis. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1067(1), 012057.

Maira, J., & Mungai, P. (2024). Theory of Constraints and Its Application in Project Management. *International Journal of Social Sciences, Management and Entrepreneurship*, 8(3), 430–442.

Soleymani, M., Bonyani, M., & Attarzadeh, M. (2022). Autonomous Resource Management in Construction Companies Using Deep Reinforcement Learning Based on IoT. *arXiv:2208.08087*.

Smith, J. (2019). Resource Allocation and Project Performance in Medium-Sized Construction Firms. USA.

Zhao, L., Wang, M., & Chen, H. (2021). Financial Resource Management and Project Timeliness in Construction Projects. China.

Zhang, H. (2025). Coordination Mechanism of Construction Industry Supply Chain Based on Data Elements. PLoS ONE, 20(5), e0323748.

الملخص :

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر إدارة الموارد بأبعادها المختلفة الموارد البشرية، والمالية، والمادية واللوجستية، والتخطيط والجدول الزمنية على فاعلية تنفيذ المشاريع في الشركات الإنشائية المتوسطة داخل المملكة. وقد جاء هذا الاهتمام نتيجة ما تشهده المشاريع الإنشائية من تحديات تتعلق بارتفاع التكلفة، وتأخر التنفيذ، وضعف الجودة، وهي تحديات ترتبط غالباً بمستوى إدارة الموارد المتاحة.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبانة إلكترونية أعدت وفق نموذج علمي معتمد، واستناداً إلى دراسات سابقة تناولت إدارة الموارد وأثرها على المشاريع، كما ورد.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية واللوجستية، إضافةً إلى التخطيط الزمني، لها تأثير مباشر وفعال على تحسين جودة التنفيذ وتقليل الأخطاء والتأخير داخل المشاريع. كما تبين أن كفاءة إدارة الموارد المادية وسلسلة التوريد كانت من أكثر العوامل تأثيراً في سير المشاريع، بينما ظهر ضعف نسبي في إدارة المخاطر المالية والتخطيط للطوارئ. وتشير النتائج كذلك إلى أن الشركات التي تطبق أنظمة رقمية لإدارة الموارد تتمتع بمستوى أداء أعلى، كما ورد في نتائج الدراسات المشابهة .

خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها: تعزيز التدريب المستمر للموارد البشرية، تطوير آليات التخطيط المالي، تحسين إدارة سلسلة التوريد، وتفعيل أدوات إدارة المشاريع الحديثة. وقد أكد البحث ضرورة تبني منهج شامل يدمج بين إدارة الموارد والتخطيط الاستراتيجي لضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة وجودة أعلى

الملاحق

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/ المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أودّ إبلاغكم بأنني طالب في برنامج الماجستير – إدارة المشاريع، وأعمل حاليًا على بحث بعنوان:
«أثر إدارة الموارد على فاعلية تنفيذ المشاريع الإنشائية في الشركات المتوسطة.»

ونظرًا لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان، وأؤكد لكم أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم، ودعمكم في تحقيق نتائج دقيقة.

الباحث:

فارس العمودي

طالب ماجستير إدارة المشاريع

جامعة كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

البريد الإلكتروني Farisalamodi702@gmail.com

المشرفون:

د. الفیصل عبدالحمید محمد

د. فايز علي جارد

أولاً: الخصائص الديموغرافية: (Demographic Characteristics)

الجنس :

ذكر []

أنثى []

العمر:

أقل من 30 سنة []

30-40 سنة []

أكثر من 40 سنة []

المؤهل العلمي :

دبلوم. []

بكالوريوس []

ماجستير فأعلى []

سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات. []

5-10 سنوات. []

أكثر من 10 سنوات. []

جهة العمل :

شركة مقاولات. []

مكتب استشاري. []

جهة مالكة. []

1	2	3	4	5	العبارات statements	م No.
غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
					يتم إعداد ميزانيات المشاريع بدقة	1
					تتوفر السيولة المالية للمشروع في الوقت المناسب	2
					يتم الالتزام بالخطة المالية المعتمدة	3
					توجد رقابة فعالة على المصروفات	4
					يتم تقدير التكاليف بطريقة صحيحة	5
					تتوفر آليات واضحة لمعالجة التجاوزات المالية	6

1	2	3	4	5	العبارات statements	م No.
غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
					تتوفر المواد المطلوبة في الوقت المناسب	1
					تتوفر المعدات اللازمة للعمل دون تأخير	2
					يتم التخطيط للمخزون بشكل فعال	3
					تتوفر خدمات النقل والإمداد عند الحاجة	4
					تتم متابعة توريد المواد بشكل مستمر	5
					تُحل مشكلات نقص المواد أو الأعطال بسرعة	6

1	2	3	4	5	العبارات statements	م No.
غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
					يتم إعداد خطة زمنية واضحة للمشروع	1
					يتم مراقبة تقدم العمل وفق الخطة الزمنية	2
					تتم معالجة التأخيرات فور حدوثها	3
					يتم تحديث الجدول الزمني عند الحاجة	4
					يتم التنسيق بين الأعمال لضمان سير التنفيذ	5

1	2	3	4	5	العبارات statements	م No.
غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
					يتم الالتزام بالمدة الزمنية المحددة للمشروع	1
					يتم تنفيذ الأعمال بجودة عالية	2
					تُحل المشكلات الفنية بسرعة وكفاءة	3
					يتم الالتزام بميزانية المشروع	4
					رضا أصحاب المصلحة عن المشروع مرتفع	5
					تقل نسبة إعادة العمل داخل المشروع	6

Title in English

The Impact of Resource Management on Improving the
Effectiveness of Construction Project Implementation: An Applied
Study on Medium-Sized Contracting Companies in the Kingdom

Prepared by:

Fares alamoudi

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

Year:2025