

تأثير ادارة المشاريع على اداء المشروع بالتطبيق على كلية الملك عبدالعزيز
الحربية في مدينة الرياض

يحي فراج الشهري

٢٢١٠٠١٢٣٤

مشروع تخرج-2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني- 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميداوون على توفير بيئة تعليمية محفزة، ساهمت في تنمية معارفنا وصقل مهارتنا خلال رحلتنا الأكاديمية.

كما لا يفوتني أن أعبر عن امتناني لكل من كان له دور في دعمي وتشجيعي خلال هذا المشروع، وأخص بالشكر زملائي الذين كانوا سندًا وعونًا لي في مختلف المراحل، حيث كان للتعاون والعمل الجماعي أثر كبير في إنجازه.

ولا أنسى أن أقدم وافر الامتنان لعائلتي الكريمة على دعمهم المستمر وتحفيزهم الدائم، فبدونهم لم يكن لهذا الإنجاز أن يتحقق.

أسأل الله أن يكون هذا العمل خطوة نحو مستقبل مشرق ومليء بالنجاح، وأن يحقق الفائدة المرجوة.

والله ولي التوفيق.

الإهداء

إلى من كان لهم الفضل الأكبر بعد الله في مسيرتي، إلى من غمروني بحبهم ودعمهم اللامحدود...

إلى والديّ العزيزين، اللذين قدما لي كل ما أحتهجه من دعم وعطاء، فبفضل دعواتكما وتشجيعكما المستمر استطعت أن أصل إلى هذا الإنجاز.

إلى إخوتي وأخواتي، اللذين كانوا لي العون والسند، واللذين لم يبخلوا عليّ بالنصح والتحفيز في كل خطوة.

إلى زملائي اللذين شاركوني هذه الرحلة العلمية بكل تحدياتها ولحظاتها الجميلة، فكنتم خير رفاق الدرب.

إلى كل من علّمني حرفاً، وأضاء لي طريق المعرفة، وأسهم في تكويني العلمي والعملية.

أهدي هذا العمل المتواضع، راجياً من الله أن يكون نافعاً ومثمراً، وأن يكون بداية لمستقبل مليء بالنجاح والعطاء.

جدول المحتويات

	الفصل الأول: الإطار العام
4	للدراصة.....
	1.1. المقدمة:.....
	5
	1.2. مشكلة
	للدراصة.....
	7
	1.2.1. فجوات على المستوى
7	النظري.....
	1.2.2. فجوات على المستوى
7	التطبيقي.....
	1.3. أهمية
	للدراصة.....
	8
	1.3.1. على المستوى النظري:
8	
	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
8	
	1.4. أسئلة
	للدراصة.....
	9
	1.5. أهداف
	للدراصة.....
	9
	1.6. فرضيات
	للدراصة.....
	10
	1.7. نموذج الدراصة.....
10	
	1.8. منهجية
	للدراصة.....
	11
	1.9. الدراصة
	الميدانية.....
	12
	1.10. مخطط المشروع
	المقترح.....
	12
	2. الفصل الثاني: الدراسات
14	السابقة.....

2.1. المقدمة:	15
2.2. المتغير المستقل	17
2.3. المتغير التابع	25
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	31
2.5. الخاتمة	32
الفصل الثالث: منهجية البحث	39
3.1. المقدمة	40
3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	40
3.2.1. القائد الاستراتيجي	40
3.2.1. فعالية فرق البحث	40
3.3. تصميم البحث	41
3.4. مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات	42
3.4.1. مجتمع الدراسة	4
3.4.2. عينة البحث	42
3.4.3. طريقة وتقنيات أخذ العينة	43
3.5. طريقة جمع البيانات	43

43.....	3.5.1 إدارة المشاريع
44.....	3.5.2 أداة المشروع
.....	3.6 أنواع البيانات
45.....	3.6.1 البيانات الأولية
.....	3.6.2 البيانات الثانوية
4.....	5
45.....	3.7 طريقة وأساليب تحليل البيانات
.....	3.8 الخاتمة
46.....	قائمة المراجع
47.....	الملاحق
.....	٤٨

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	نموذج الدراسة المصدر: (الطالب، ٢٠٢٥)	١٩
٢	المصدر: (١)	
٣	المصدر: (١)	
٤	ملخص منهجية البحث المصدر: (١)	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	مجتمع البحث المصدر: (الطالب، 2024)	1
	عينة البحث المصدر: ()	2
	المتغير المستقل المصدر: ()	3
	المتغير التابع المصدر: ()	4

1الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

المقدمة /

شهدت العقود الأخيرة تطورًا كبيرًا في مفاهيم وأساليب الإدارة الحديثة، وكان من أبرزها تطور مفهوم إدارة المشاريع، الذي لم يعد مجرد إطار تنظيمي لقيادة وتنفيذ المهام، بل أصبح أداة استراتيجية تُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. وتُعد إدارة المشاريع حجر الزاوية في نجاح أي مشروع، إذ إنها تضمن التنظيم الدقيق للموارد، والتوزيع الفعال للمهام، والمتابعة المستمرة لتحقيق الأهداف في الوقت المناسب وضمن الميزانية المحددة (العامري، 2020).

إن الأداء الجيد للمشاريع يرتبط ارتباطًا مباشرًا بجودة الإدارة، حيث أن تطبيق مبادئ وأساليب إدارة المشاريع يُسهم في تحسين مؤشرات الأداء من حيث الجودة والوقت والتكلفة والرضا العام للجهات المعنية. ويشير العديد من الباحثين إلى أن ضعف الأداء في كثير من المشاريع يعود في الأساس إلى ضعف في التخطيط أو في إدارة المخاطر أو في آليات التواصل والمتابعة، وهي كلها وظائف جوهرية في إدارة المشاريع (الربيعي، 2019).

وتُعد المؤسسات العسكرية من أكثر البيئات التي تحتاج إلى تطبيق صارم ودقيق لإدارة المشاريع، لما تتطلبه من دقة وانضباط وموثوقية عالية. فالمشاريع التي تنفذها هذه المؤسسات ليست فقط مشاريع إنشائية أو تقنية، بل تشمل أيضًا مشاريع تدريبية وتعليمية وتطويرية، ما يستدعي وجود أنظمة إدارة قوية تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة عالية. ومن هذا المنطلق، فإن كلية الملك عبدالعزيز الحربية، بوصفها مؤسسة تعليمية عسكرية بارزة، تُعد نموذجًا مناسبًا لدراسة أثر إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي والمخرجات التعليمية والتدريبية (الشمري، 2022).

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تتبنى معايير إدارة المشاريع الاحترافية، مثل PMBOK أو PRINCE2، تحقق نتائج أفضل من حيث جودة الإنجاز والالتزام بالجدول الزمني وتحقيق رضا المستفيدين. فوفقاً لدراسة منشورة في المجلة السعودية للإدارة، فإن تبني المنهجيات العلمية في إدارة المشاريع يُقلل من نسب الفشل ويزيد من فرص النجاح، لا سيما في المؤسسات التي تعمل في بيئات معقدة وذات طابع خاص كالمؤسسات الأمنية والعسكرية (العبدالله، 2021).

من المهم أيضاً الإشارة إلى أن نجاح إدارة المشاريع لا يتوقف فقط على استخدام الأدوات والمنهجيات، بل يعتمد كذلك على الكفاءات البشرية، مثل مهارات القيادة، والاتصال، واتخاذ القرار. فالقادة الذين يتمتعون بقدرة على دمج المعرفة الإدارية بالتخصصات الفنية والعسكرية يكونون أكثر قدرة على دفع المشاريع نحو النجاح وتحقيق أعلى درجات الأداء (الخليفي، 2018).

وبناءً على ما تقدم، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة المشاريع ورفع كفاءة الأداء في كلية الملك عبدالعزيز الحربية، من خلال دراسة ميدانية تعتمد على أدوات علمية وتحليل إحصائي لقياس أثر عناصر إدارة المشروع (كالوقت، والتكلفة، والنطاق) على جودة النتائج وتحقيق الأهداف. وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تساهم في سد فجوة معرفية في الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع في المؤسسات العسكرية التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة /

رغم التطور الملحوظ في مفاهيم وأساليب إدارة المشاريع، إلا أن العديد من المؤسسات، وخاصة العسكرية منها، لا تزال تواجه تحديات في تطبيق منهجيات الإدارة الحديثة بالشكل الأمثل، مما يؤثر سلبًا على أداء المشاريع وجودة مخرجاتها. وتعد كلية الملك عبدالعزيز الحربية من المؤسسات العسكرية الرائدة في المملكة العربية السعودية، والتي تشرف على تنفيذ عدد كبير من المشاريع التدريبية والإنشائية والتعليمية. لذا فإن فهم طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع ومستوى أداء هذه المشاريع يمثل أولوية لتحسين جودة التنفيذ وضمان استمرارية التطوير.

وقد أظهرت الدراسات السابقة اهتمامًا كبيرًا بدور إدارة المشاريع في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، إلا أن كثيرًا منها ركز على القطاع المدني أو الخاص، مع قلة الدراسات التي تناولت المؤسسات العسكرية، وخاصة التعليمية منها، في السياق السعودي. كما أن نتائج الأداء في بعض المشاريع المنفذة ضمن هذه المؤسسات لا تزال متباينة، مما يثير تساؤلات حول مدى فاعلية تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وأثرها الفعلي على أداء المشروع.

أولاً: الفجوات على المستوى النظري:

1. قلة الأبحاث التي تربط بين إدارة المشاريع والأداء المؤسسي في المؤسسات العسكرية التعليمية.
- معظم الأدبيات ركزت على القطاع العام أو المشاريع التقنية، مع غياب واضح للدراسات التي تتناول الكليات العسكرية كنموذج تطبيقي (Emsley, 2013 & Alzahrani).
2. ضعف الدراسات التي تدمج أبعاد الأداء الثلاثة (الوقت، التكلفة، الجودة) في تحليل أثر إدارة المشاريع.
- حيث أن كثيرًا من الدراسات اهتمت بجانب واحد فقط مثل “ضبط الوقت” أو “ميزانية المشروع” دون تحليل شامل (Kerzner, 2017).
3. نقص الدراسات التي تستخدم نماذج قياس شاملة تربط بين ممارسات إدارة المشاريع (مثل PMBOK) والأداء العام للمشروع في السياق العربي العسكري.

هذا يشير إلى حاجة علمية لتطوير نماذج قياس تلائم خصوصية المؤسسات العسكرية السعودية (Turner, 2014).

ثانيًا: الفجوات على المستوى التطبيقي:

1. غياب نظام موحد لتقييم أثر إدارة المشاريع على الأداء داخل الكليات العسكرية في السعودية.
لا توجد معايير موحدة داخل كلية الملك عبدالعزيز الحربية لتقييم مدى فاعلية إدارة المشاريع المنفذة (الشمري، 2022).
2. تباين في جودة مخرجات المشاريع رغم استخدام بعض أدوات إدارة المشاريع.
أظهرت تقارير داخلية تباينًا في معدلات الإنجاز وضبط الوقت والتكاليف، مما يدل على وجود فجوة في التطبيق العملي لمفاهيم الإدارة الحديثة (العبده، 2021).
3. عدم تدريب الكوادر الإدارية بشكل كافٍ على مفاهيم إدارة المشاريع الاحترافية.
تشير بعض الملاحظات إلى أن المسؤولين عن تنفيذ المشاريع في الكلية لا يملكون بالضرورة شهادات أو خلفيات تخصصية في إدارة المشاريع (الخليفي، 2018)

أهمية الدراسة /

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعًا حيويًا يمس جوهر العمليات الإدارية والتنظيمية في المؤسسات العسكرية التعليمية، حيث تُمثل إدارة المشاريع أحد المفاتيح الرئيسية لنجاح هذه المؤسسات في تنفيذ مهامها الاستراتيجية والتدريبية بكفاءة عالية. وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها الكليات العسكرية في تنفيذ المشاريع التطويرية ضمن الجداول الزمنية المحددة والميزانيات المقررة، برزت الحاجة إلى دراسة علمية منهجية تُقيّم تأثير إدارة المشاريع على أداء المشروع في هذا السياق الخاص.

وتزداد أهمية الدراسة بالنظر إلى خصوصية البيئة العسكرية التعليمية، والتي تتطلب مستوى عالٍ من الدقة والانضباط في إدارة الموارد والمهام. ومن خلال دراسة حالة كلية الملك عبدالعزيز الحربية، تُسهم الدراسة في تقديم مؤشرات عملية يمكن الاستفادة منها لتحسين الأداء وتعزيز جودة إدارة المشاريع في المؤسسات المشابهة.

أولاً: الأهمية النظرية للدراسة

1. سد الفجوة في الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع في المؤسسات العسكرية التعليمية.

لا تزال العديد من الدراسات تركز على القطاعين الحكومي والخاص، في حين تغيب الأبحاث التي تتناول بيئة الكليات العسكرية في العالم العربي بشكل عام، وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص (Turner, 2014).

2. الإسهام في تطوير الإطار النظري للعلاقة بين إدارة المشاريع وأداء المشروع.

توفر الدراسة نموذجًا تحليليًا يمكن اعتماده في الدراسات المستقبلية، عبر ربط مكونات إدارة المشروع (الوقت، التكلفة، النطاق) بمؤشرات الأداء (الجودة، الالتزام، الكفاءة) (Kerzner, 2017).

3. تعزيز المفهوم النظري لإدارة المشاريع كعامل استراتيجي في المنظمات المعقدة.

تشير الأدبيات إلى أن إدارة المشاريع لم تعد وظيفة تنفيذية فقط، بل أداة قيادة استراتيجية تدعم استمرارية الأداء وتطور المؤسسة (Project Management Institute, 2021).

ثانيًا: الأهمية التطبيقية للدراسة

1. توفير توصيات عملية لتحسين أداء المشاريع في كلية الملك عبدالعزيز الحربية.
يُمكن تطبيق نتائج الدراسة مباشرة على مشاريع الكلية الحالية والمستقبلية، عبر تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المشاريع (الشمري، 2022).
2. دعم صنّاع القرار داخل المؤسسات العسكرية بمؤشرات دقيقة عن نقاط القوة والضعف في ممارسات إدارة المشاريع.
تساعد هذه المؤشرات في تحديد فجوات الأداء وتوجيه الجهود التدريبية والإدارية بشكل أكثر فاعلية (العبدالله، 2021).
3. اقتراح حلول قابلة للتطبيق في تطوير قدرات الكوادر البشرية على تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الاحترافية.
من خلال تحليل واقع الممارسات داخل الكلية، يُمكن اقتراح برامج تدريبية موجهة لرفع كفاءة الموظفين الإداريين والفنيين في مجال إدارة المشاريع (الخليفي، 2018).
4. تعزيز ثقافة التقييم والقياس داخل المؤسسات العسكرية التعليمية.
حيث تفتح نتائج الدراسة المجال لتطوير آليات مستدامة لقياس أداء المشاريع ومقارنتها بالمعايير الدولية (الربيعي، 2019).

أسئلة الدراسة /

1. ما مدى تطبيق مبادئ إدارة المشاريع (مثل التخطيط، التنظيم، الرقابة) في المشاريع المنفذة داخل كلية الملك عبدالعزيز الحربية؟
2. ما أثر تطبيق إدارة المشاريع على جودة تنفيذ المشاريع في الكلية من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق؟
3. ما العلاقة بين كفاءة فرق العمل المسؤولة عن إدارة المشاريع وبين مستوى أداء المشاريع داخل الكلية؟
4. ما التحديات التي تواجه تنفيذ ممارسات إدارة المشاريع في البيئة العسكرية التعليمية، وكيف تؤثر على تحقيق أهداف المشروع

أهداف الدراسة /

الهدف العام للدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق إدارة المشاريع على أداء المشاريع في كلية الملك عبدالعزيز الحربية بمدينة الرياض، من خلال قياس مدى فاعلية الممارسات الإدارية المتبعة، وتحديد أوجه القوة والضعف في تنفيذ المشاريع داخل المؤسسة العسكرية التعليمية.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد مستوى تطبيق مبادئ إدارة المشاريع (التخطيط، التنظيم، الرقابة) في المشاريع المنفذة داخل الكلية.
2. قياس أثر إدارة المشاريع على جودة تنفيذ المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق.
3. تحليل العلاقة بين كفاءة فرق إدارة المشروع ومستوى أداء المشاريع في الكلية.
4. التعرف على أبرز التحديات التي تواجه تنفيذ ممارسات إدارة المشاريع في البيئة العسكرية التعليمية.

فرضيات الدراسة:

H1:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة المشاريع (مثل التخطيط، التنظيم، والرقابة) على أداء المشاريع في كلية الملك عبدالعزيز الحربية.

Ha:

يوجد أثر إيجابي لتطبيق إدارة المشاريع على جودة تنفيذ المشاريع من حيث الالتزام بالوقت، والتكلفة، والنطاق.

Hb:

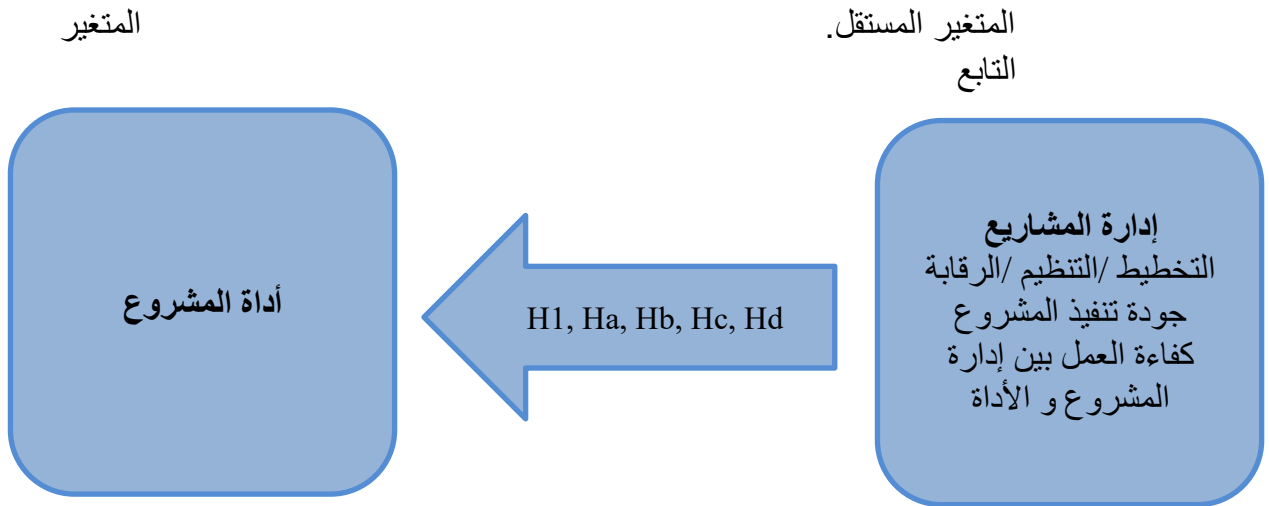
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة فرق العمل في إدارة المشاريع ومستوى أداء المشاريع داخل الكلية.

Hc:

تؤثر التحديات الإدارية والتنظيمية سلبًا على فاعلية تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في البيئة العسكرية التعليمية.

نموذج الدراسة /

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة و فرضيات الدراسة كما يلي:



النموذج المقترح من المشروع

المصدر : الطالب (٢٠٢٥)

الدراسة الميدانية

تعتمد الدراسة الميدانية على جمع وتحليل البيانات من الواقع العملي لكلية الملك عبدالعزيز الحربية بمدينة الرياض، بهدف تقييم مدى تطبيق مبادئ إدارة المشاريع وأثرها على أداء المشاريع المنفذة داخل الكلية. تشمل الدراسة استبيانات موجهة لفرق إدارة المشاريع، والمسؤولين، والجهات المشاركة في تنفيذ المشاريع، بالإضافة إلى مراجعة الوثائق والتقارير المتعلقة بالمشاريع السابقة والحالية. يستخدم الباحث أدوات قياس كمية ونوعية لتحليل البيانات واستخلاص النتائج التي تعكس واقع تطبيق إدارة المشاريع والتحديات التي تواجهها، مع التركيز على مؤشرات الأداء الرئيسية مثل الالتزام بالوقت، التكلفة، وجودة التنفيذ.

مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول : المقدمة.
- الفصل الثاني : الإطار النظري.
- الفصل الثالث : منهجية البحث.
- الفصل الرابع : التحليل الإحصائي.
- الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة.

الإطار النظري

مقدمة

تُعد إدارة المشاريع من الأدوات الإدارية الأساسية التي تساهم في نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، خاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتسم بتعدد المهام وتشعب المسؤوليات. ومع تطور مفهوم الإدارة الحديثة، لم تعد إدارة المشروع تقتصر على مجرد تخطيط وتنفيذ، بل أصبحت تشمل نطاقاً واسعاً من المعارف والممارسات التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين الجودة، والتكلفة، والوقت.

وفي ظل التوجه المتزايد نحو تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية، برزت أهمية تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في المؤسسات التعليمية والعسكرية، لما لها من دور محوري في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتُعد كلية الملك عبدالعزيز الحربية في مدينة الرياض من المؤسسات التي تتطلب إدارة عالية المستوى لمشاريعها الأكاديمية، والتدريبية، واللوجستية، لضمان توافق مخرجاتها مع متطلبات الأمن والدفاع الوطني.

من هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى دراسة تأثير إدارة المشاريع على أداء المشروع في كلية الملك عبدالعزيز الحربية، من خلال تحليل عناصر إدارة المشروع ومدى تطبيقها، وقياس العلاقة بينها وبين مؤشرات الأداء، وذلك بهدف تقديم توصيات تساهم في تحسين ممارسات إدارة المشاريع داخل الكلية وتعزيز جودة مخرجاتها

التعريفات الإجرائية للمتغيرات

المتغير الأول

أولاً: إدارة المشاريع

(Project Management)

التعريف:

تُعرف إدارة المشاريع بأنها العملية التي يتم من خلالها توظيف المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات في أنشطة المشروع بهدف تحقيق متطلباته المحددة، وذلك عبر مجموعة من العمليات المتسلسلة تشمل: بدء المشروع، التخطيط، التنفيذ، المراقبة، والإغلاق (PMI، 2021).

وفي ضوء هذا البحث، يُقصد بإدارة المشاريع: مدى تطبيق كلية الملك عبدالعزيز الحربية للممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة المشاريع، والتي تشمل تحديد نطاق المشروع، التخطيط الزمني، إدارة التكاليف، إدارة الجودة، إدارة المخاطر، إدارة الموارد، وإدارة الاتصال. وسيتم قياس هذا المتغير باستخدام استبانة تم إعدادها لهذا الغرض، تتضمن عدداً من الفقرات تغطي هذه الأبعاد، وفق مقياس ليكرت الخماسي

المتغير الثاني

أداء المشروع

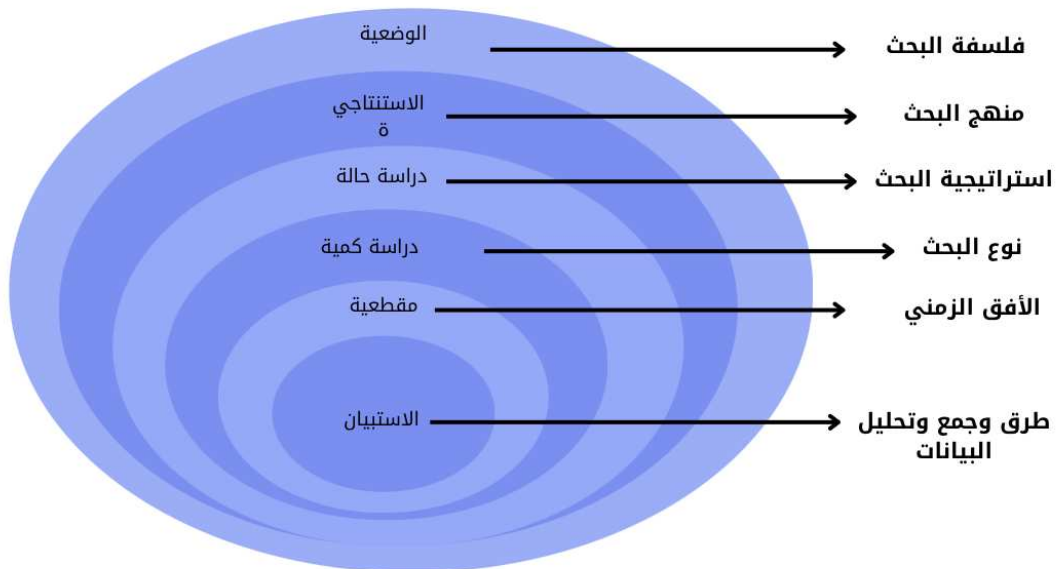
(Project Performance)

التعريف:

يشير أداء المشروع إلى مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه من حيث الالتزام بالوقت، وضبط التكلفة، وتحقيق الجودة، ورضا أصحاب المصلحة أو المستفيدين (Kerzner، 2017).

وفي سياق هذا البحث، يُقصد بأداء المشروع: مستوى تحقق نتائج المشاريع المنفذة في كلية الملك عبدالعزيز الحربية، وفق أربعة مؤشرات أساسية هي: الالتزام بالمدة الزمنية، الالتزام بالميزانية، جودة المخرجات، ورضا المستفيدين. وسيتم قياس هذا المتغير باستخدام استبانة موجهة لعينة الدراسة، وفق مقياس ليكرت الخماسي

تصميم البحث



مجتمع البحث و تقنيات أخذ العينة

يتكون مجتمع البحث من جميع الأفراد العاملين والمشرفين على المشاريع في كلية الملك عبدالعزيز الحربية بمدينة الرياض، سواء من الإداريين أو الفنيين أو الضباط المسؤولين عن تخطيط وتنفيذ المشاريع داخل الكلية. ويشمل ذلك الفئات التي لديها اطلاع مباشر على آليات إدارة المشاريع ومستوى أدائها داخل المؤسسة. ويُعد هذا المجتمع مناسباً لطبيعة البحث لأنه يمثل البيئة التطبيقية التي تُنفذ فيها المشاريع محل الدراسة

مجتمع الدراسة

القطاع	التصنيفات	عدد الموظفين
كلية الملك عبدالعزيز الحربية بمدينة الرياض	الإداريين	٣
	الفنيين	٣٥
	الضباط المسؤولين	٤

المصدر/ الطالب ٢٠٢٥

عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
الإداريين أو الفنيين أو الضباط المسؤولين عن تخطيط وتنفيذ المشاريع داخل الكلية.	<u>٤٢</u>

المصدر/ الطالب ٢٠٢٥

طريقة وتقنيات أخذ العينة

تم أخذ العينات بالطريقة الاحتمالية، وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

طريقة جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث يهدف التحليل الإحصائي إلى معالجة البيانات الأولية وتحويلها إلى معلومات ذات دلالة تساعد في تفسير النتائج. وسيساهم هذا المنهج في الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المشاريع) والمتغير التابع (أداء المشروع)، وذلك بالتطبيق على كلية الملك عبدالعزيز الحربية في مدينة الرياض

إدارة المشاريع

اعتمد الباحث في هذا الدراسة على استبيان تم تطويره بناءً على دراسة “القطامي، 2020” لقياس المتغير المستقل (إدارة المشاريع) من خلال أربعة أبعاد رئيسية، وهي: تخطيط المشروع، تنظيم الموارد، مراقبة ومتابعة التنفيذ، وإدارة المخاطر، حيث اشتمل هذا المحور على (20) عبارة. وقد تم استخدام مقياس “ليكرت الخماسي” لقياس الاستجابات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

كما تم تصميم محور لقياس المتغير التابع (أداء المشروع) بالاعتماد على دراسة “السلمي، 2021” ويتضمن 10 عبارات تغطي: تحقيق الأهداف، الالتزام بالميزانية والجدول الزمني، رضا المستفيدين، وكفاءة فرق العمل

المتغير المستقل

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
إدارة المشاريع	تخطيط المشروع	٢٤ عبارة	القطامي، 2020
	مراقبة التنفيذ		
	إدارة المخاطر		

المصدر: الطالب

أداة المشروع

اعتمد الباحث على استبيان تم تطويره بالاستناد إلى دراسات سابقة مثل دراسة السلمي (2021)، من أجل قياس المتغير التابع (أداء المشروع)، وذلك من خلال بُعدين رئيسيين هما: تحقيق الأهداف، والالتزام بالجدول الزمني، بإجمالي 16 عبارة تقيس هذين البعدين. كما أن نوع الأداة المستخدمة هو مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

المتغيرات	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
أداة المشروع	أداة المشروع	٢٤ عبارة	السلمي ٢٠٢١.

المتغير التابع

المصدر: الطالب

أنواع البيانات

تنقسم انواع البيانات إلى بيانات أولية وهي التي تم تجميعها من قبل الباحث وبيانات أولية تم جمعها بواسطة باحثين آخرين وهي كالآتي

البيانات الأولية

- تم توزيع الاستبيانات على مجموعة من العاملين في كلية الملك عبدالعزيز الحربية بمدينة الرياض.
- يهدف البحث إلى قياس مستوى أداء المشروع في ضوء تطبيق أساليب إدارة المشاريع الحديثة.

البيانات الثانوية

- مراجعة الأبحاث السابقة لاستنباط معلومات تتعلق بالتواصل الفعال لدى الموظفين.
- الاطلاع على الكتب والمقالات العلمية المتعلقة بأساليب التواصل الفعال بين المدير والموظفين.

طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى، تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحديد الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة.

ولقد تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص، مجتمع العينة، حيث يساعد ذلك الباحثين على فهم السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة.

وتعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها، كما أن اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشاف) تستخدم لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرو نباخ الفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت بالأفراد المشاركين بالدراسة.

٣.٨ الخاتمة

تم استعراض في الفصل الثالث منهجية البحث، حيث شملت على المقدمة والتعريفات الإجرائية للبحث وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات وطريقة جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وأساليب تحليل البيانات، وأختتمت بالخاتمة.

الفصل الرابع / التحليل الأحصائي

المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من الدراسة الميدانية، وتم استخدام برنامج SPSS الإصدار 28 في جميع مراحل التحليل، بدءًا من الإحصاء الوصفي للعينة وصولاً إلى التحليل الاستدلالي، كما شمل التحليل تقييم أدوات الدراسة من حيث الصدق والثبات، بالإضافة إلى إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات البحثية وتحديد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

خصائص عينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس – العمر – المؤهل الدراسي – الحالة الاجتماعية – سنوات الخبرة ثم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

البيانات الشخصية:

الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: أقل من ٢٥ ☐ من ٢٥ إلى ٣٥ ☐ من ٣٦ إلى ٤٥ ☐ أكبر من ٤٥ ☐

المؤهل الدراسي: ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

سنوات الخبرة: ٥ سنوات فأقل ☐ من ٥ إلى ٩ سنوات ☐ من ١٠ إلى ١٥ سنة ☐

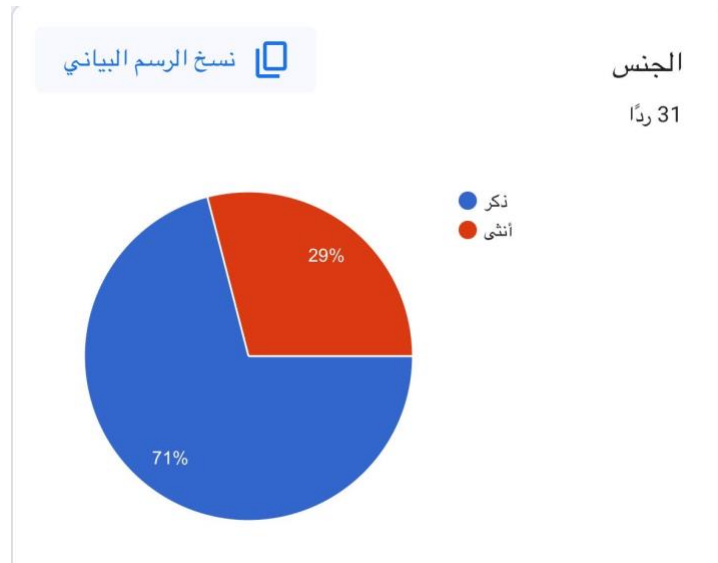
أكثر من ١٥ سنة ☐

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من اجمالي عدد العينة
الجنس	ذكر	٢٤	%٧١.٤
	انثى	٧	%٢٩.٦
	الإجمالي	٣١	%١٠٠
العمر	اقل من ٢٥	١٦	%١٦.٤
	من ٢٥ الى ٣٥	٣٥	%٣٥.٧
	من ٣٦ الى ٤٥	٣٨	%٣٨.٩
	أكبر من ٤٥ سنة	٩	%٩
	الإجمالي	٣١	%١٠٠
المؤهل الدراسي	ثانوي	٢٢	%٢٢.٧
	بكالوريوس	٦١	%٦١.٥
	ماجستير	٩	%٩.٧
	دكتوراه	٦	%٦.٥
	الإجمالي	٣١	%١٠٠
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-

٣٥	٥ سنوات فأقل	٣٥.١%
٢٩	من ٥ إلى ٩ سنوات	٢٩.٣%
٩	من ١٠ إلى ١٥ سنة	٩.٥%
٢٥	أكثر من ١٥ سنة	٢٥.٨%
٣٠	الإجمالي	١٠٠%
-	-	-

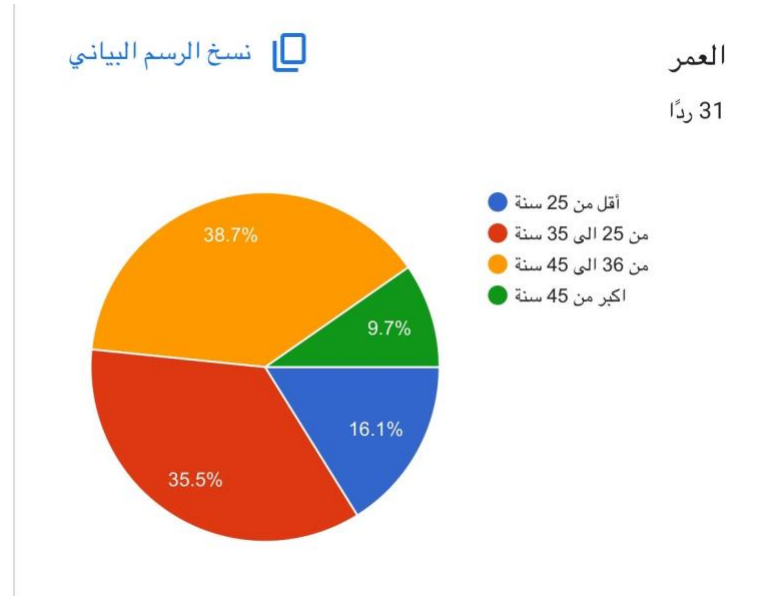
من البيانات تم استخلاص النتائج التالية:

الجنس: أظهرت نتائج الإحصائية أن عدد الذكور الذين جاوبوا على الاستبيان بلغ عددهم ٢٤، بنسبة ٧١.٤٪ بينما بلغ عدد الإناث ٧ بنسبة ٢٩.٦٪ من الجدول السابق من إجمالي العينة، كما هو موضح بالشكل التالي:



تصنيف العينة وفق الجنس

أظهرت النتائج الإحصائية أن الفئة العمرية من 31 إلى 45 سنة كانت الأكثر تمثيلاً، حيث بلغ عدد الأفراد فيها 13 شخصاً بنسبة 41.9٪ من إجمالي العينة. تليها الفئة من 25 إلى أقل من 35 سنة بعدد 10 أفراد بنسبة

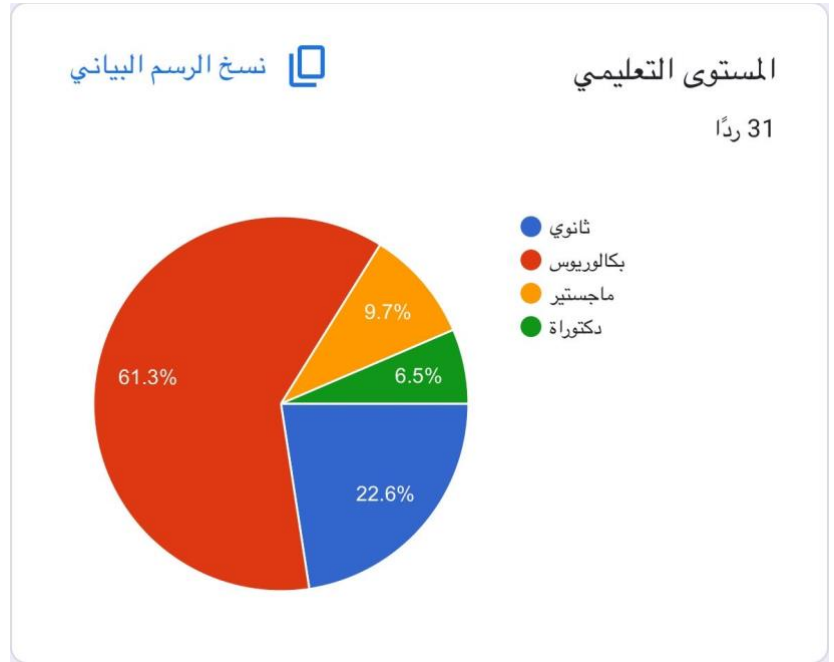


32.3٪، ثم الفئة أقل من 25 سنة بعدد 6 مشاركين بنسبة 19.4٪. في حين جاءت الفئة العمرية أكثر من 45 سنة في المرتبة الأخيرة بعدد 2 مشاركين فقط، وبنسبة 6.5٪ من إجمالي العينة، كما هو موضح في الجدول أعلاه.

تصنيف عينة الدراسة وفق العمر

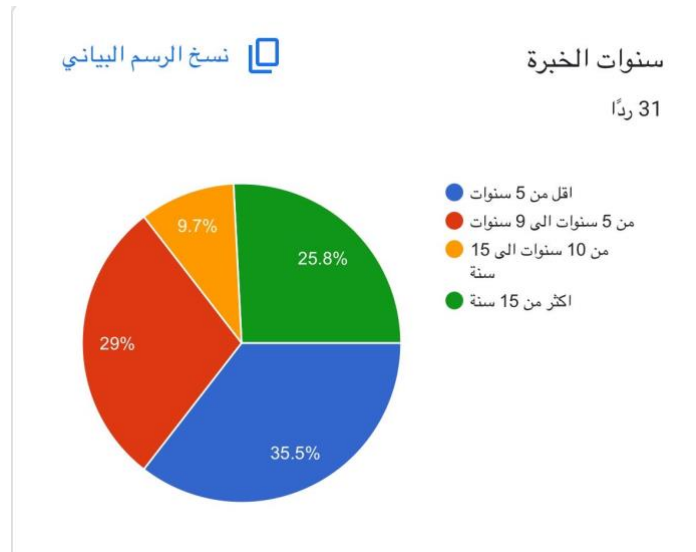
أظهرت النتائج الإحصائية أن غالبية أفراد العينة يحملون شهادة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم 16 مشاركاً، بنسبة 51.6٪ من إجمالي العينة. يليهم حملة شهادة الثانوية بعدد 7 مشاركين بنسبة 22.6٪، ثم حملة الماجستير

بعدد 6 مشاركين بنسبة 19.4٪، وأخيرًا حملة الدكتوراه بعدد 2 مشاركين، بنسبة 6.5٪، كما هو موضح في الجدول السابق



تصنيف عينة الدراسة وفق المؤهل الدراسي

سنوات الخبرة: أظهرت النتائج الإحصائية أن أكبر شريحة من المشاركين كانت من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، حيث بلغ عددهم 13 مشاركًا بنسبة 41.9% من إجمالي العينة. تليها فئة من لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات بعدد 10 مشاركين بنسبة 32.3%، ثم فئة من لديهم خبرة من 10 إلى 15 سنة بعدد 5



مشاركين بنسبة 16.1٪، وأخيرًا فئة من لديهم خبرة أكثر من 15 سنة بعدد 2 مشاركين فقط، بنسبة 6.5٪، كما هو موضح في الجدول أعلاه

تصنيف عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

قياس صدق وثبات الدراسة

تم إجراء تحليل للصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة بهدف التأكد من دقتها وموثوقيتها، بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام نموذج المعادلات البنائية، لتحليل البيانات وتحقيق الثبات الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ ولقد تم تنفيذ جميع التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28، والفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

لقد تم اختيار صدق الاتساق الداخلي كأحد معايير الصدق، وتم قياسه باستخدام معامل ألفا كرونباخ.، كما تم حساب متوسط التباين المستخرج (AVE) لتقييم الصدق التقاربي بين البنود عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج. (Average Variance Extracted)

صدق الاتساق الداخلي يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي ينتمي إليه، لذا قام الباحث بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه، وفقاً لدراسة (1974) kaiser معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.

Average variance extracted	P Values	Standard deviation	Factor loadings	KMO	Statements العبارات	Variable المتغير
----------------------------	----------	--------------------	-----------------	-----	------------------------	---------------------

متوسط التباين المستخرج			الانحراف المعياري	معامل الارتباط				
1,036	2,827 6	0,00	,76200	,549	,596	A1	تخطيط المشروع	إدارة المشروع
		0,00	,93441	,706		A2		
		0,00	,81386	.763		A3		
		0,00	,90755	,764		A4		
		0,00	1.1667 4	,658		A5		
	0,837 4	0,00	,90874	,651		B1	مراقبة التنفيذ	
		0,00	,85383	,664		B2		
		0,00	,72735	,550		B3		
		0,00	1,0244 3	,719		B4		
	0.266	0,00	1,0635 7	,815			إدارة المخاطر	

0,9999375	0,9999375	0,00	1,0645 8	,050	,541	A1	أداة المشروع	أداة المشروع
		0,00	1,0307 1	,050		A2		
		0,00	,91228	,050		A3		
		0,00	,90874	,050		A4		
		0,00	,83602	,050		A5		
		0,00	1,1750 1	,050		A6		
		0,00	,96943	,050		A7		
		0,00	1,0462 4	,050		A8		

1. مقياس تطبيق المتغير الأول: تخطيط وتنظيم المشروع

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط المصححة (Corrected Item-Total Correlation) لفقرات بُعد تخطيط وتنظيم المشروع (A1–A5) جاءت بقيم تتراوح بين 0.549 و0.764، وهي جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائياً وهو 0.30، مما يشير إلى أن جميع العبارات ترتبط ارتباطاً قوياً بالمتغير الذي تنتمي إليه. كما أن جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001، مما يدل على تحقق صدق الاتساق الداخلي لهذا البُعد.

وبالإضافة إلى ذلك، أظهرت نتائج متوسط التباين المستخرج (AVE) لهذا المتغير قيمة بلغت 1.036، وهي أعلى من 0.50، ما يدل على تحقق الصدق التقاربي (Convergent Validity) لهذا المقياس.

2. مقياس تطبيق المتغير الثاني: إدارة المشروع

تشير نتائج الجدول إلى أن معاملات الارتباط المصححة لفقرات بُعد إدارة المشروع (B1–B4) تراوحت بين 0.550 و0.719، وجميعها أعلى من 0.30، ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001. وبناءً عليه، فإن صدق الاتساق الداخلي قد تحقق لجميع الفقرات ضمن هذا البُعد.

أما بالنسبة لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لهذا البُعد، فقد بلغت قيمته 0.9999، وهي كذلك تفوق الحد الأدنى المقبول 0.50، مما يؤكد تحقق الصدق التقاربي لِبُعد “إدارة المشروع”.

3. ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى مدى اتساق نتائجه في حال تم إعادة تطبيقه على نفس العينة في ظروف متشابهة. ولقياس ذلك، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا من خلال برنامج SPSS (الإصدار 28). ووفقاً لمعايير Hair et al. (2010) فإن قيمة كرونباخ ألفا التي تتجاوز 0.70 تعتبر مؤشراً جيداً على ثبات المقياس. وبما أن القيم الظاهرة لجميع الأبعاد تتجاوز هذا الحد، فإن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والمصداقية.

Cronbach's alpha		Number of statements عدد العبارات	Variable المتغير	
,891	,886	٣ عبارات	تخطيط المشروع	إدارة المشاريع
	,884			
	,883			
	,890			
	,887			
	,884	٣ عبارات	مراقبة التنفيذ	
	,883			
	,887			
	,886			
	,888			
	,884	٦ عبارات	إدارة المخاطر	
	,882			
	,888			
	,893			
	,892			
	-	-	-	

	,885			
	,889			
	,896			
	,890			
	,887			
	,895			
	,887			
,895	,895	١٢ عبارة	أداة المشروع	أداة المشروع
	,894			
	,887			
	,882			
	,888			
	,881			
	,886			
	,889			
	,886			

إدارة المشاريع:

أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة معامل الثبات الداخلي (ألفا كرونباخ) لأداة قياس إدارة المشاريع بلغت (0.891)، وهي قيمة تتجاوز الحد الأدنى المقبول 0.70، مما يدل على تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات. ويتمشى ذلك مع ما أشار إليه القطامي (2020) بأن أدوات قياس مكونات إدارة المشاريع تتطلب تحقق الثبات الداخلي لضمان صدق النتائج.

أداء المشروع:

أظهرت نتائج تحليل الثبات أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لأداة قياس أداء المشروع بلغت (0.895)، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود اتساق داخلي جيد بين العبارات. وقد أكد السلمي (2021) على أهمية ثبات أدوات القياس عند تحليل أبعاد أداء المشاريع في الدراسات التطبيقية

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $100 + 5$ المقياس الخماسي $= 20\%$

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

يبين الجدول في الأعلى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقاً للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي.

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36 %	منخفض جدا
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36 إلى أقل من 52 %	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68 %	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	من 68 إلى أقل من 84 %	مرتفع
من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	من 84 إلى أقل من 100 %	مرتفع جدا

مستوى الأهمية		الاتجاه العام		المتوسط الحسابي	المتغير	
متوسط	متوسط	محايد	محايد	2,8276	تخطيط المشروع	إدارة المشاريع
منخفض جداً	منخفض جداً	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	0,8374	مراقبة التنفيذ	
منخفض جداً	منخفض جداً	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	0.266	إدارة المخاطر	
منخفض جداً	منخفض جداً	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	-	-	
منخفض جداً	منخفض جداً	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	0,9999375	أداة المشروع	أداة المشروع

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (بيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V.28 وذلك على النحو التالي:

إدارة المخاطر	مراقبة التنفيذ	تخطيط المشروع	إدارة المشروع
---------------	----------------	---------------	---------------

اختبار	نتائج صدق			
	إدارة المشروع			
	,652	,753	,784	Pearson correlation
	<0.01	<0.01	<0.01	Sig. (2-tailed)
	31	31	31	N

فرضيات الدراسة:

الفرضيات:

- **H1Ha:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المشروع وأداء المشروع.
- **Hb:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة التنفيذ وأداء المشروع.
- **Hc:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وأداء المشروع.

العلاقة بين إدارة المشاريع و أداة المشروع

Regression

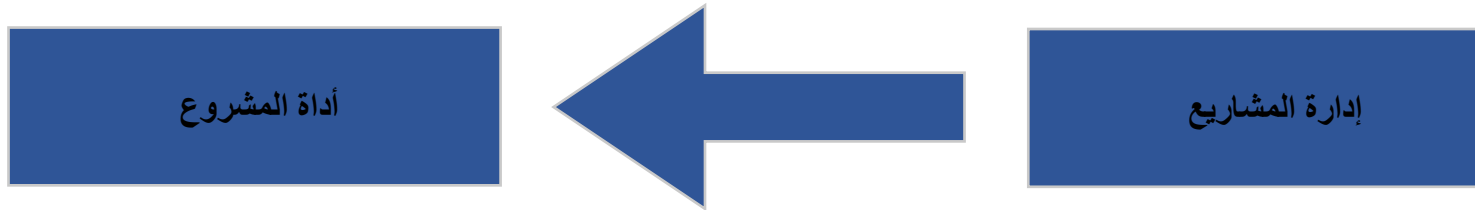
Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المتغير_الاول ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: المتغير_الثاني			

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	^a ,903	,815	,809	,26813
a. Predictors: (Constant), المتغير_الاول				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,2129	1	,2129	,133128	<.001 ^b
	Residual	,0852	29	,072		
	Total	,29711	30			
a. Dependent Variable: المتغير_الثاني						
b. Predictors: (Constant), المتغير_الاول						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,012	,191		,063	,950
	المتغير_الاول	,0201	,090	,903	,32011	<.001



خاتمة الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

في هذا الفصل، تم عرض نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة المتغيرات وفرضيات البحث. وقد أظهرت النتائج تحقق شروط الصدق والثبات لمقاييس الدراسة، مما يعكس جودة الأداة البحثية ودقتها في قياس المتغيرات.

كما بينت النتائج وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المشاريع (تخطيط المشروع، مراقبة التنفيذ، إدارة المخاطر) وبين أداء المشروع، مما يدعم الفرضيات المطروحة ويؤكد على أهمية التكامل بين عمليات إدارة المشروع لتحقيق مستويات أداء عالية.

وتُعد هذه النتائج مؤشراً إيجابياً لإمكانية تعزيز أداء المشاريع من خلال تحسين ممارسات التخطيط، والمراقبة، وإدارة المخاطر داخل المؤسسات. وتُهد هذه النتائج للانتقال إلى الفصل التالي لمناقشة النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة، واستخلاص التوصيات العملية.