

مشروع التخرج النهائي
إدارة المشاريع وأثرها في تحسين أداء شركات
المقاولات

■ مبررات اختيار عنوان البحث:

اختيار عنوان "إدارة المشاريع وأثرها في تحسين أداء شركات المقاولات" لم يأت من فراغ، بل جاء استجابةً لحاجة واقعية وعلمية متنامية في بيئة العمل السعودية والعربية، لما يمثله قطاع المقاولات من ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني ومساهم مباشر في التنمية العمرانية والبنية التحتية.

يُعد العنوان مناسباً من الناحية الأكاديمية والمهنية لأنه يعكس محوراً محدداً وواضحاً يركز على دراسة العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة المشاريع من جهة، ومستوى الأداء المؤسسي في شركات المقاولات من جهة أخرى. وهذا الترابط يتيح إمكانية التحليل والتفسير العلمي لمدى تأثير تطبيق أساليب الإدارة الحديثة على كفاءة التنفيذ وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

يمتاز العنوان أيضاً بأنه وصفي تحليلي في آنٍ واحد، إذ لا يقتصر على عرض مفاهيم إدارة المشاريع فقط، بل يتجاوز ذلك إلى تحليل انعكاسها العملي على أداء الشركات من حيث الإنتاجية، وضبط الوقت، وجودة التنفيذ، والالتزام بالتكلفة المحددة. ومن خلال ذلك يسعى البحث إلى بناء تصور شاملٍ يمكن من خلاله اقتراح حلول عملية لتحديات ضعف الأداء أو التأخير المتكرر في تنفيذ المشاريع.

كما أن هذا العنوان يربط بين الإطار النظري والتطبيقي، مما يمنح الدراسة قيمة مزدوجة:

- من الناحية النظرية، يثري المعرفة الأكاديمية حول دور إدارة المشاريع كأداة استراتيجية لتحقيق النجاح المؤسسي.
- ومن الناحية التطبيقية، يقدم نموذجاً عملياً يمكن للشركات الاسترشاد به لتطوير أنظمتها الإدارية وتحسين نتائجها التشغيلية.

وتنبع أهمية العنوان أيضاً من كونه يعالج مشكلة واقعية تواجه كثيراً من شركات المقاولات، والمتمثلة في ضعف أداء المشاريع بسبب سوء التخطيط، أو ضعف الرقابة، أو نقص الكفاءات

الإدارية المؤهلة. لذا يسعى البحث إلى إبراز دور تطبيق منهجية علمية لإدارة المشاريع في الحد من هذه الإشكالات وتحقيق التكامل بين فرق العمل.

ويتميز العنوان بالتركيز والدقة، إذ يتألف من عبارة قصيرة لا تتجاوز 15 كلمة، وتحتوي على متغيرين رئيسيين:

- المتغير المستقل: إدارة المشاريع.

- المتغير التابع: أداء شركات المقاولات.

كما يتماشى اختيار هذا العنوان مع متطلبات البيئة الاقتصادية السعودية، خصوصًا في ظل المشاريع التنموية الكبرى المرتبطة برؤية المملكة 2030، حيث أصبحت إدارة المشاريع الحديثة ضرورة استراتيجية تفرضها طبيعة العمل في القطاعات الهندسية والمقاولاتية.

ومن هنا، فإن هذا البحث يسعى إلى سد فجوة علمية وميدانية من خلال دراسة معمقة لتأثير إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي في واحدة من كبرى الشركات السعودية في هذا المجال، وهي شركة بن لادن للمقاولات، بهدف الخروج بتوصيات يمكن تطبيقها على نطاق أوسع في القطاع.

جدول المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة
.....صفحة الغلاف	1
.....مبررات اختيار عنوان البحث	2
.....الشكر والتقدير	6
.....الاهداء	7
.....المستخلص	8
.....المقدمة	10
.....مشكلة البحث	13
.....أهمية البحث	15
.....أسئلة البحث	19
.....أهداف البحث	22
.....فرضيات البحث	26
.....نموذج البحث	30
.....الدراسة الميدانية	35
.....مخطط مشروع البحث	40
.....الدراسات السابقة	46

المحتوى	رقم الصفحة
قائمة المراجع.....	52
استبانة متغيرات البحث.....	57
جدول أدوات البحث.....	61

■ الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى إدارة جامعة ميدواو شن وكلية الإدارة على ما وفرتة من بيئة علمية محفزة وداعمة خلال فترة إعداد هذا المشروع.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف على ما قدّمه من دعم وتوجيه وإرشاد قيّم أسهم في إثراء هذا العمل العلمي.

ولا يفوتني أن أعرب عن امتناني العميق إلى أساتذتي وزملائي و أفراد عائلتي وأصدقائي الذين قدّموا لي العون والمساندة والتشجيع طوال فترة الدراسة والبحث.

وكل التقدير لكل من ساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إنجاز هذا المشروع.

الإهداء

إلى من غرست في نفسي حب العلم،
إلى من كانت دافعاً لي في كل خطوة،
إلى والديّ العزيزين، رمز العطاء والتضحية،
إلى زوجتي وأولادي الذين منحوني القوة والدعم،
إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا لي طريق المعرفة،
إلى كل من كان لي سنداً في رحلتي الأكاديمية،
أهدي هذا العمل المتواضع عربون وفاء وتقدير.

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر إدارة المشاريع في تحسين أداء شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل الممارسات الإدارية والتنظيمية التي تساهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتقليل معدلات التأخير والهدر المالي.

تُعد إدارة المشاريع من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات العاملة في قطاع المقاولات، إذ تمكّن من التخطيط السليم، والتنظيم المتكامل، والمتابعة الدقيقة، واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات، مما يؤدي إلى تعزيز جودة التنفيذ، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، ورفع مستوى رضا العملاء.

تناول البحث مشكلة ضعف الأداء في بعض شركات المقاولات نتيجة غياب التخطيط المنهجي وضعف التنسيق بين الإدارات التنفيذية والفنية، وهو ما ينعكس سلباً على جودة المخرجات ومستوى الإنجاز.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة المشاريع ومستوى الأداء العام للشركات، مستنداً إلى استبانة ميدانية تم توزيعها على عينة من العاملين في شركة بن لادن السعودية للمقاولات، شملت مديري المشاريع والمهندسين والمشرفين والإداريين. وتم قياس مدى الالتزام بتطبيق عناصر إدارة المشاريع الرئيسة وهي: التخطيط، التنظيم، المتابعة، الرقابة، وإدارة المخاطر.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع وتحسين أداء شركات المقاولات من حيث الجودة، الالتزام بالوقت، وكفاءة استخدام الموارد.

كما بينت النتائج أن ضعف التواصل بين فرق العمل ونقص التدريب المهني يمثلان أبرز المعوقات التي تحدّ من فعالية إدارة المشاريع في هذا القطاع الحيوي.

استنادًا إلى هذه النتائج، يوصي البحث بضرورة تبني أنظمة رقمية متكاملة لإدارة المشاريع تعتمد على البيانات والتحليلات الذكية، وتطوير مهارات مديري المشاريع من خلال برامج تدريبية متخصصة، إضافة إلى تحديد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تسهم في تقييم مستوى الإنجاز وتحسين الكفاءة التشغيلية.

تتجلى أهمية هذا البحث في كونه يسهم في دعم الجهود الرامية إلى تطوير قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية، من خلال إبراز الدور الاستراتيجي لإدارة المشاريع كأداة رئيسية لتحقيق أهداف رؤية السعودية 2030 في مجالات الكفاءة والجودة والاستدامة.

■ المقدمة

تُعد إدارة المشاريع من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تمكّن المؤسسات من تحقيق التوازن بين عناصر الوقت، التكلفة، والجودة، وضمان إنجاز المشاريع وفق معايير مهنية عالية الكفاءة. وفي ظل التطور الكبير الذي يشهده قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية، برزت الحاجة الماسة إلى تبني أساليب علمية ومنهجية في إدارة المشاريع تسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحسين جودة المخرجات، بما يتوافق مع متطلبات التنمية الشاملة ومشروعات رؤية السعودية 2030.

لقد أصبحت إدارة المشاريع الاحترافية اليوم عنصراً استراتيجياً في نجاح المؤسسات، خصوصاً تلك التي تعمل في مجالات التنفيذ والتشييد والبنية التحتية، حيث تتطلب طبيعة أعمالها دقة عالية في التخطيط، وانضباطاً في الجدولة الزمنية، وفاعلية في إدارة الموارد البشرية والمالية. ومع تزايد حجم المشاريع وتعدد الأطراف المشاركة فيها، باتت إدارة المشاريع أداة لا غنى عنها لضمان تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المحدد دون الإخلال بمعايير الجودة.

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة المشاريع في تحسين أداء شركات المقاولات، وذلك من خلال تحليل الممارسات الإدارية والتنظيمية المتبعة في هذا القطاع الحيوي، وبيان مدى تأثيرها على كفاءة التنفيذ، والالتزام بالجدول الزمني، وجودة الأعمال، والإنتاجية العامة للمؤسسات. كما يسعى البحث إلى تحديد درجة التزام شركات المقاولات بتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع مثل دليل PMBOK الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI)، ومدى انعكاس ذلك على الأداء المؤسسي.

تنبع أهمية هذا البحث من كونه يعالج مشكلة واقعية تواجه العديد من شركات المقاولات في المملكة، تتمثل في تكرار تأخر إنجاز المشاريع، وتجاوز التكاليف المقررة، وضعف التنسيق الإداري والفني. وتتمثل مساهمة هذا البحث في اقتراح حلول عملية قائمة على مبادئ علمية مجرّبة، تساعد في تحسين فاعلية إدارة المشاريع ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

يعتمد الباحث في تنفيذ هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يجمع بين الوصف الكمي والتحليل النوعي للبيانات الميدانية. وقد تم تصميم استبانة بحثية تم توزيعها على عينة من العاملين في قطاع المقاولات، تشمل مديري المشاريع والمهندسين والمشرفين والإداريين، بهدف التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة المشاريع ومدى ارتباطها بتحسين الأداء. كما تم استخدام أساليب التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات وتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (إدارة المشاريع) والمتغيرات التابعة (الأداء المؤسسي).

وينطلق هذا البحث من التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى يسهم تطبيق مبادئ إدارة المشاريع في تحسين أداء شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية؟

ومن هذا التساؤل تتفرع مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، وهي:

تحديد مدى وعي إدارات شركات المقاولات بمفهوم إدارة المشاريع وأدواتها وأساليبها الحديثة.

قياس أثر تطبيق عمليات إدارة المشاريع (التخطيط، التنظيم، الرقابة، المتابعة، وإدارة المخاطر) على جودة الأداء العام للشركات.

اقترح آليات عملية لتحسين الأداء المؤسسي بناءً على نتائج البحث، بما يعزز الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية للمؤسسات.

المساهمة في إثراء الأدبيات الإدارية المحلية من خلال تقديم دراسة ميدانية تطبيقية على إحدى كبرى شركات المقاولات السعودية.

تأتي هذه الدراسة استجابةً للتوجهات الحديثة في الإدارة المعاصرة، ودعمًا لجهود المملكة في تطوير بيئة العمل المؤسسي بما ينسجم مع مستهدفات رؤية 2030 التي تؤكد على أهمية رفع كفاءة الأداء والإنتاجية من خلال تطبيق ممارسات الإدارة الحديثة المبنية على المعرفة والتخطيط والرقابة والتحسين المستمر.

ومن خلال النتائج المتوقعة، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم نموذج تطبيقي واقعي يمكن من خلاله تعزيز أداء شركات المقاولات، وترسيخ مفهوم إدارة المشاريع كعنصر استراتيجي يساهم في تحقيق التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية.

■ مشكلة البحث

يُعد قطاع المقاولات من أكثر القطاعات الاقتصادية حيويةً وأهمية في المملكة العربية السعودية، إذ يسهم بشكل مباشر في تنفيذ المشاريع التنموية الكبرى، ويُعد أحد المحركات الرئيسة للاقتصاد الوطني. ومع ذلك، فإن هذا القطاع يواجه تحديات متكررة تتمثل في تأخر إنجاز المشاريع، وتجاوز الميزانيات المعتمدة، وضعف التنسيق بين الإدارات الفنية والإدارية، مما يؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء العام، وتراجع جودة التنفيذ، وضعف رضا العملاء.

وعلى الرغم من أن إدارة المشاريع تشكل أحد أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي طُوِّرت خصيصاً لمعالجة مثل هذه التحديات، من خلال التخطيط الدقيق، والتنظيم المحكم، والمتابعة المستمرة، إلا أن التطبيق العملي لهذه المبادئ في بعض شركات المقاولات لا يزال قاصراً أو جزئياً. فكثير من المؤسسات تُطبق المفهوم بصورة شكلية دون الالتزام الكامل بمراحله ومكوناته المنهجية، مثل إدارة النطاق، الوقت، التكلفة، الجودة، المخاطر، والتواصل.

وتشير الملاحظات الميدانية إلى أن العديد من شركات المقاولات تعتمد على الخبرة الشخصية أو الاجتهاد الفردي في إدارة المشاريع بدلاً من تبني منهجيات احترافية معتمدة دولياً (مثل منهجية PMBOK الصادرة عن معهد إدارة المشاريع. (PMI) هذا القصور يؤدي غالباً إلى قرارات ارتجالية، وضعف في توزيع الموارد، وغياب المتابعة الدقيقة للمؤشرات التشغيلية، وهو ما ينعكس سلباً على الأداء المؤسسي.

ومن جانب آخر، تُعاني بعض الشركات من نقص الكوادر المؤهلة إدارياً وفنياً لتطبيق مفاهيم إدارة المشاريع بالشكل المطلوب، أو من ضعف في البنية التنظيمية التي تسمح بتكامل الأدوار بين الإدارات المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الرقابة على الوقت والتكلفة والجودة، وبالتالي انخفاض القدرة التنافسية للشركات في سوق المقاولات السعودي المتنامي.

من هنا، تتحدد مشكلة هذا البحث في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى يسهم تطبيق مبادئ إدارة المشاريع في تحسين أداء شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تهدف إلى تحليل أبعاد المشكلة بدقة، على النحو الآتي:

1. ما مدى تطبيق شركات المقاولات لمبادئ وأدوات إدارة المشاريع الحديثة؟
2. ما العوامل الإدارية والتنظيمية التي تؤثر في كفاءة إدارة المشاريع داخل شركات المقاولات؟
3. ما أثر تطبيق إدارة المشاريع على جودة الأداء، وضبط الزمن، وترشيد التكلفة؟
4. ما أبرز المعوقات التي تحدّ من فاعلية إدارة المشاريع في شركات المقاولات السعودية؟
5. ما الحلول المقترحة لتعزيز تطبيق إدارة المشاريع بما ينعكس إيجابيًا على الأداء المؤسسي؟

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل المشكلة بشكل علمي ومنهجي، من خلال الدمج بين الإطارين النظري والميداني، للوصول إلى نتائج عملية يمكن تطبيقها في الواقع العملي لشركات المقاولات. كما تهدف إلى سد الفجوة البحثية المتمثلة في قلة الدراسات الميدانية المحلية التي تربط بين إدارة المشاريع والأداء المؤسسي في قطاع المقاولات السعودي تحديدًا، رغم التطور الكبير الذي يشهده هذا القطاع ضمن برامج رؤية المملكة 2030.

وعليه، فإن تحديد هذه المشكلة بشكل دقيق يساعد في توجيه الجهود البحثية والتطبيقية نحو تطوير سياسات الإدارة والتخطيط والتنفيذ، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الجودة الشاملة في تنفيذ المشاريع، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية لشركات المقاولات داخل السوق السعودي والإقليمي.

■ أهمية البحث

نبت أهمية هذا البحث من الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة المشاريع في تطوير وتحسين أداء شركات المقاولات، خصوصاً في ظل الازدياد الكبير في حجم المشاريع وتنوعها وتزايد التحديات التي تواجه القطاع، إلى جانب ارتفاع مستوى التنافس في السوق السعودي الذي أصبح يتطلب من المؤسسات تطبيق أحدث الأساليب الإدارية لضمان الكفاءة والاستدامة.

لقد أصبح تطبيق منهجيات إدارة المشاريع من الضروريات الاستراتيجية في مؤسسات المقاولات، نظراً لما تقدمه من إطار علمي يساعد على التخطيط السليم، وتوزيع الموارد بكفاءة، وضبط الزمن والتكلفة والجودة، وهي العناصر الثلاثة التي تحدد نجاح أي مشروع. ومع توسع المشاريع الوطنية الكبرى مثل مشروع نيوم، والقدية، والبحر الأحمر، ومشاريع الإسكان والبنية التحتية، فإن الحاجة لتطبيق أنظمة إدارة المشاريع أصبحت أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى.

تتجلى أهمية هذا البحث من خلال بُعدين رئيسيين هما الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية، كما يلي:

◆ أولاً: الأهمية النظرية

إثراء الأدبيات العلمية والإدارية:

يضيف هذا البحث مساهمة نوعية إلى الأدبيات الإدارية من خلال دراسة تحليلية متخصصة تربط بين إدارة المشاريع والأداء المؤسسي في قطاع المقاولات السعودي، وهو مجال ما زال بحاجة إلى المزيد من الدراسات التطبيقية في البيئة المحلية.

تعميق الجانب الأكاديمي والمعرفي:

يتناول البحث المفاهيم والأسس النظرية الحديثة لإدارة المشاريع، مثل التخطيط، التنظيم، الرقابة، إدارة الوقت، إدارة الجودة، وإدارة المخاطر، مما يعزز من الفهم الأكاديمي لهذه المفاهيم ضمن السياق السعودي.

توسيع المعرفة حول منهجيات إدارة المشاريع العالمية:

من خلال تحليل تطبيق منهجيات PMI / PMBOK في بيئة العمل السعودية، يساهم البحث في فهم مدى ملائمة هذه المعايير العالمية للبيئات المحلية والإقليمية، مما يدعم جهود التوطين والتطوير الإداري في المؤسسات السعودية.

ربط النظرية بالتطبيق:

يجمع هذا البحث بين الجانب النظري المتمثل في مفاهيم إدارة المشاريع، والجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية على شركة بن لادن للمقاولات، مما يجعله مرجعاً يمكن الاعتماد عليه في الدراسات المستقبلية المشابهة.

♦ ثانيًا: الأهمية التطبيقية

تحسين الأداء الإداري والتنفيذي لشركات المقاولات:

يساعد هذا البحث إدارات شركات المقاولات على تحليل واقعها التنظيمي والإداري وتحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق مبادئ إدارة المشاريع، مما يمكّنها من تطوير خطط استراتيجية ترفع من كفاءة الأداء العام.

توفير قاعدة بيانات عملية لصناع القرار:

النتائج التي سيتوصل إليها البحث ستشكل مرجعاً عملياً يمكن لصناع القرار ومديري المشاريع في قطاع المقاولات الاعتماد عليه عند وضع السياسات والخطط التطويرية المستقبلية.

توجيه البرامج التدريبية والتطويرية:

يمكن الاستفادة من نتائج البحث في تصميم برامج تدريبية متخصصة لمديري المشاريع والمهندسين والمشرفين، تركز على مجالات التخطيط، إدارة الوقت، إدارة المخاطر، وتحليل الأداء.

معالجة التحديات الميدانية:

يسهم البحث في تحديد المشكلات والتحديات التي تواجه مديري المشاريع في بيئة العمل الفعلية، مثل ضعف التواصل، أو غياب المؤشرات الكمية للأداء، أو محدودية الأدوات التقنية، مع اقتراح حلول عملية قابلة للتطبيق.

خدمة التنمية الوطنية ورؤية 2030:

يتماشى البحث مع أهداف رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى رفع كفاءة تنفيذ المشاريع التنموية وتعزيز القدرة المؤسسية للقطاعين العام والخاص. ويسهم البحث في دعم هذا التوجه من خلال تقديم مقترحات علمية لرفع جودة التنفيذ وضبط التكلفة وتحقيق الاستفادة التشغيلية.

تعزيز التنافسية في سوق المقاولات:

في ظل تزايد عدد الشركات العاملة في القطاع، فإن تبني ممارسات إدارة المشاريع الحديثة يمثل ميزة تنافسية تساعد الشركات على تحقيق التميز المؤسسي وتحسين موقعها في السوق المحلي والإقليمي.

وبذلك، يمكن القول إن أهمية هذا البحث تكمن في كونه يجمع بين البعد العلمي والبعد العملي، ويقدم قيمة مضافة للأوساط الأكاديمية والمهنية على حد سواء، من خلال توضيف المفاهيم النظرية لإدارة المشاريع في معالجة قضية واقعية تهتم قطاعاً استراتيجياً في الاقتصاد الوطني السعودي.

■ أسئلة البحث

تنبع أسئلة هذا البحث من مشكلة الدراسة التي تتمحور حول ضعف الأداء في بعض شركات المقاولات السعودية نتيجة غياب التخطيط المنهجي أو ضعف تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة.

ومن هذا المنطلق، يهدف البحث إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات الجوهرية التي تساهم في تفسير الظاهرة قيد الدراسة وتحليلها من جوانب متعددة — إدارية وتنظيمية وميدانية — للوصول إلى فهم علمي شامل للعلاقة بين إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.

تم تصميم هذه الأسئلة بعناية بحيث تتسق مع أهداف البحث وفرضياته، وتمثل في مجموعها الإطار الذي يوجه عمليات جمع البيانات والتحليل الميداني، وذلك على النحو التالي:

◆ السؤال الرئيس:

إلى أي مدى يسهم تطبيق مبادئ إدارة المشاريع في تحسين أداء شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية؟

يمثل هذا السؤال المحور الأساس الذي تدور حوله جميع التساؤلات الفرعية، ويهدف إلى استكشاف العلاقة العامة بين إدارة المشاريع كمتغير مستقل، والأداء المؤسسي لشركات المقاولات كمتغير تابع.

◆ الأسئلة الفرعية:

1. إلى أي مدى تُطبّق شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية مبادئ إدارة المشاريع الحديثة؟

يسعى هذا السؤال إلى قياس درجة التزام الشركات بمعايير إدارة المشاريع الدولية، مثل إدارة النطاق، الوقت، التكلفة، الجودة، والمخاطر، ومدى وضوح العمليات التنظيمية المرتبطة بها داخل بيئة العمل.

2. ما أثر تطبيق إدارة المشاريع على تحسين الأداء العام لشركات المقاولات من حيث الجودة، الزمن، والتكلفة؟
- يركّز هذا السؤال على تحليل البُعد العملي لتطبيق إدارة المشاريع، من خلال قياس مدى مساهمتها في تحسين جودة التنفيذ، وضبط الجداول الزمنية، وتقليل الانحرافات في الميزانيات المخصصة للمشاريع.
3. ما أبرز العوامل التنظيمية والإدارية التي تؤثر على كفاءة إدارة المشاريع في شركات المقاولات؟
- يستهدف هذا السؤال تحديد العوامل الداخلية (مثل الهيكل التنظيمي، ثقافة العمل، نظم الاتصال، صلاحيات مديري المشاريع) والعوامل الخارجية (مثل متطلبات العملاء والظروف السوقية) التي قد تعزّز أو تحدّ من كفاءة إدارة المشاريع.
4. هل يختلف مستوى تطبيق إدارة المشاريع باختلاف حجم الشركة أو خبرة مدير المشروع؟
- يهدف هذا السؤال إلى استكشاف مدى تأثير خصائص الشركة (كبيرة، متوسطة، صغيرة) وخبرة مديري المشاريع على جودة تطبيق مبادئ الإدارة، وذلك لتحديد ما إذا كان حجم المؤسسة أو الخبرة المهنية يمثلان متغيرين مؤثرين على النتائج.
5. ما أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المشاريع في شركات المقاولات السعودية؟
- يبحث هذا السؤال في تحديد التحديات الميدانية التي تحدّ من فعالية إدارة المشاريع، مثل ضعف التنسيق بين الفرق، غياب الأنظمة التقنية، نقص الكوادر المؤهلة، ضعف الدعم القيادي، أو محدودية التدريب المستمر.
6. كيف يمكن تعزيز فعالية إدارة المشاريع بما ينسجم مع متطلبات رؤية المملكة 2030؟
- يتناول هذا السؤال البُعد التطويري المستقبلي للبحث، إذ يهدف إلى استنتاج آليات ومقترحات عملية تُمكن شركات المقاولات من رفع كفاءتها التشغيلية والإدارية بما يتوافق مع مستهدفات التنمية الوطنية ورؤية 2030.

◆ أهمية صياغة الأسئلة:

تُعد هذه الأسئلة بمثابة الإطار المنهجي لتحليل الميداني، إذ تربط بين النظرية والتطبيق، وتوجّه عملية تصميم أدوات البحث (مثل الاستبانة والمقابلات). كما تساعد على اختبار الفرضيات العلمية المتعلقة بالعلاقة بين إدارة المشاريع وعناصر الأداء المؤسسي الثلاثة (الزمن، التكلفة، الجودة).

وبتحليل إجابات هذه الأسئلة، يسعى البحث إلى بناء رؤية متكاملة حول كيفية تحسين أداء شركات المقاولات من خلال تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية، مع تقديم حلول واقعية تستند إلى نتائج ميدانية دقيقة.

■ أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ إدارة المشاريع على تحسين أداء شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء التطور الكبير الذي يشهده هذا القطاع الحيوي ودوره المركزي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030. وتبرز أهمية تحديد الأهداف بوضوح لكونها تمثل الأساس الذي يُبنى عليه الإطار النظري والمنهج للدراسة، وتوجّه الباحث أثناء عملية جمع البيانات وتحليلها وصولاً إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق العملي.

وفي هذا السياق، يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية والفرعية على النحو الآتي:

◆ الهدف الأول: تحليل و اقع تطبيق إدارة المشاريع في شركات المقاولات السعودية ومدى التزامها بالممارسات الإدارية الحديثة.

يتناول هذا الهدف دراسة الوضع الحالي لتطبيق إدارة المشاريع في شركات المقاولات السعودية، ومدى تبنيها للمعايير الدولية مثل PMBOK و ISO 21500. كما يسعى إلى تحديد مستوى وعي الإدارات التنفيذية بأهمية التخطيط المسبق، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتفعيل أدوات الرقابة والمتابعة الدورية.

ومن خلال هذا التحليل سيتم تحديد الفجوات بين الممارسات الفعلية والممارسات المثالية المتعارف عليها عالميًا، لتقديم صورة واقعية عن البيئة الإدارية في قطاع المقاولات.

◆ الهدف الثاني: تحديد العلاقة بين تطبيق إدارة المشاريع ومستوى الأداء المؤسسي من حيث الجودة، التكلفة، والوقت.

يهدف هذا الهدف إلى قياس العلاقة الإحصائية المباشرة بين مدى تطبيق مبادئ إدارة المشاريع وكفاءة أداء الشركات، من خلال دراسة تأثير كل من عناصر الوقت، الجودة، والتكلفة على نتائج المشاريع.

كما يسعى إلى تحديد مدى مساهمة التطبيق المنهجي لإدارة المشاريع في رفع مستوى الجودة، تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل معدلات الهدر المالي والزماني. ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذا الهدف في بناء مؤشر أداء متكامل يمكن استخدامه في تقييم أداء شركات المقاولات السعودية.

◆ الهدف الثالث: التعرف على أهم العوامل التنظيمية والإدارية التي تؤثر في كفاءة إدارة المشاريع داخل شركات المقاولات.

يركز هذا الهدف على تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على نجاح تطبيق إدارة المشاريع، مثل:

- طبيعة الهيكل التنظيمي للشركة.
 - مستوى الصلاحيات الممنوحة لمديري المشاريع.
 - درجة التنسيق بين الإدارات التنفيذية والفنية.
 - ثقافة العمل السائدة داخل المؤسسة.
- كما يسعى إلى استكشاف مدى تأثير هذه العوامل على عملية اتخاذ القرار، وسرعة الاستجابة للمشكلات، وفعالية فرق العمل.

◆ الهدف الرابع: رصد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه مديري المشاريع وكيفية التغلب عليها.

يتناول هذا الهدف تحليل المشكلات الميدانية التي يواجهها مديرو المشاريع خلال دورة حياة المشروع، مثل ضعف التواصل بين الفرق، نقص الكوادر المؤهلة، غياب نظم المتابعة الرقمية، وتأخر القرارات الإدارية. كما يهدف إلى اقتراح حلول واقعية للتغلب على هذه العقبات، من خلال تدريب الكوادر الإدارية والفنية، وتبني أدوات تكنولوجية داعمة مثل نظم إدارة المشاريع الرقمية (ERP, Primavera, MS Project).

◆ الهدف الخامس: اقتراح آليات عملية لتحسين الأداء العام لشركات المقاولات من خلال تبني أساليب إدارة المشاريع الاحترافية.

يسعى هذا الهدف إلى تقديم مجموعة من الآليات والتوصيات العملية المستندة إلى نتائج الدراسة الميدانية، بهدف تطوير أنظمة إدارة المشاريع داخل شركات المقاولات. وتتضمن هذه الآليات:

- بناء إطار متكامل لتطبيق إدارة المشاريع.
- تحديد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس الإنتاجية والجودة.
- إنشاء مكاتب متخصصة لإدارة المشاريع (PMO) لضمان الحوكمة والتحكم في مراحل التنفيذ.
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

◆ الهدف السادس: دعم توجهات رؤية المملكة 2030 في تطوير قطاع المقاولات عبر رفع كفاءة إدارة المشاريع والممارسات المؤسسية.

يرتبط هذا الهدف مباشرة بالتوجه الوطني للمملكة نحو التحول المؤسسي والتنموي المستدام، حيث يعد قطاع المقاولات من القطاعات المحورية في تحقيق مشاريع البنية التحتية العملاقة.

ويسعى البحث من خلال هذا الهدف إلى تقديم نموذج تطبيقي داعم لرؤية 2030 من خلال:

- تعزيز كفاءة إدارة المشاريع في المؤسسات الوطنية.
- دعم استخدام التقنيات الحديثة والتحول الرقمي في إدارة المشاريع.
- رفع مستوى التنافسية للشركات السعودية في السوق المحلي والإقليمي.
- تمكين الكفاءات الوطنية وتطوير مهاراتها في إدارة المشاريع الاحترافية.

◆ الهدف العام للبحث:

في ضوء الأهداف السابقة، يتمثل الهدف العام لهذا البحث في تحليل وتقييم أثر إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي لشركات المقاولات في المملكة العربية السعودية، واقتراح حلول واستراتيجيات عملية تضمن تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية في ضوء متطلبات التنمية الوطنية.

■ فرضيات البحث

استنادًا إلى مشكلة البحث وأهدافه وتسأولاته، وبالاعتماد على ما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة في مجال إدارة المشاريع والأداء المؤسسي، تم وضع مجموعة من الفرضيات التي تسعى الدراسة إلى اختبارها ميدانيًا من خلال الأدوات الإحصائية المناسبة.

تشكل هذه الفرضيات الإطار التحليلي الذي يربط بين المتغير المستقل (إدارة المشاريع) والمتغير التابع (تحسين أداء شركات المقاولات)، وتُمكن الباحث من قياس قوة واتجاه العلاقة بينهما.

وقد تم تقسيم الفرضيات إلى فرضية رئيسة وعدد من الفرضيات الفرعية كما يلي:

◆ أولاً: الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة المشاريع وتحسين أداء شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

تهدف هذه الفرضية إلى اختبار العلاقة العامة بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في بيئة العمل، ومستوى الأداء المؤسسي لشركات المقاولات من حيث الكفاءة التشغيلية، جودة التنفيذ، الالتزام بالوقت، والاستقرار المالي.

فكلما زاد مستوى الالتزام بمبادئ إدارة المشاريع، انعكس ذلك إيجابًا على أداء المؤسسة ككل من خلال تقليل الانحرافات، وتحقيق التوازن بين الوقت والتكلفة والجودة.

◆ ثانيًا: الفرضيات الفرعية

الفرضية الأولى:

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التخطيط الفعال للمشاريع وتحقيق جودة الأداء في شركات المقاولات.

ترتكز هذه الفرضية على أن التخطيط المسبق يمثل حجر الأساس في نجاح أي مشروع، إذ يتيح تحديد الأهداف والمهام والموارد اللازمة بوضوح، مما يقلل من الأخطاء أثناء التنفيذ ويضمن جودة المخرجات النهائية.

ومن المتوقع أن تؤكد نتائج التحليل أن الشركات التي تعتمد على خطط مشاريع واضحة وممنهجة تحقق مستويات أداء أعلى من غيرها.

الفرضية الثانية:

هناك علاقة إيجابية بين كفاءة متابعة المشروع ومراقبته وبين تقليل التأخيرات الزمنية في التنفيذ.

تستند هذه الفرضية إلى أن المتابعة المستمرة للمشروع من خلال مؤشرات الأداء وجدول الإنجاز تسهم في الكشف المبكر عن الانحرافات الزمنية واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

وتشير الدراسات السابقة إلى أن ضعف الرقابة الميدانية من أبرز أسباب تأخر المشاريع في قطاع المقاولات، لذا فإن وجود نظام متابعة فعال يؤدي إلى تحسين الالتزام بالجدول الزمنية وتقليل الفاقد في الوقت.

الفرضية الثالثة:

هناك علاقة إيجابية بين إدارة التكلفة الفعالة واستقرار الأداء المالي لشركات المقاولات.

هذه الفرضية تُعالج أحد أهم جوانب إدارة المشاريع، وهو الجانب المالي.

فكلما كانت هناك خطط مالية دقيقة وآليات لمراقبة الإنفاق، أمكن للشركات تجنب تجاوز الميزانيات المحددة وتقليل الهدر المالي، مما يعزز استقرارها المالي والقدرة على المنافسة في السوق.

الفرضية الرابعة:

هناك علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر ورفع كفاءة الأداء العام للمشروعات.

تشير هذه الفرضية إلى أن إدارة المخاطر ليست مجرد خطوة احترازية بل هي عنصر استراتيجي يضمن الاستعداد المسبق للتحديات التي قد تواجه المشروع.

ومن خلال تحديد المخاطر وتقييمها ووضع خطط استجابة مناسبة، يمكن للشركات تحسين كفاءتها في التعامل مع المواقف الطارئة وتقليل الخسائر المحتملة.

الفرضية الخامسة:

تختلف كفاءة إدارة المشاريع باختلاف حجم الشركة وخبرة مديري المشاريع.

تهدف هذه الفرضية إلى اختبار ما إذا كانت خصائص الشركة أو الخبرات الفردية لمديري المشاريع تشكل عوامل مؤثرة في مستوى تطبيق إدارة المشاريع.

فمن المتوقع أن الشركات الكبرى أو التي تضم كوادرات خبرة عالية تُظهر مستوى أعلى من الالتزام بالممارسات المهنية مقارنة بالشركات الصغيرة أو الأقل خبرة، مما ينعكس على أداء المشروع ككل.

◆ أهمية اختبار الفرضيات

تُعد هذه الفرضيات الإطار الذي سَتُبْنى عليه التحليلات الإحصائية في الفصل الرابع من البحث، حيث سيتم استخدام أدوات مثل معامل الارتباط (Correlation) والانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Regression Analysis) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.

وسيسهم اختبار هذه الفرضيات في التحقق من مدى صحة الافتراضات النظرية، وتوضيح طبيعة العلاقة بين إدارة المشاريع وعناصر الأداء المؤسسي الثلاثة: الجودة، الوقت، والتكلفة.

وبناءً على نتائج الاختبار، سيتم تقديم توصيات تطبيقية عملية يمكن أن تساعد شركات المقاولات على تطوير سياساتها الإدارية وتبني ممارسات أكثر فاعلية في إدارة المشاريع.

■ نموذج البحث

يُعد نموذج البحث من أهم مكونات الدراسة العلمية، إذ يمثل الإطار التصوري الذي يربط بين المتغيرات الأساسية ويعبر عن الاتجاه العام للعلاقات المفترضة بينهما. وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه وفرضياته، تم تصميم النموذج الحالي ليوضح العلاقة التفاعلية بين إدارة المشاريع (المتغير المستقل) وأداء شركات المقاولات (المتغير التابع) في المملكة العربية السعودية.

يستند هذا النموذج إلى الفرضية الرئيسة التي تنص على أن:

"تطبيق مبادئ إدارة المشاريع بشكل فعال يؤدي إلى تحسين أداء شركات المقاولات من حيث الجودة، والوقت، والتكلفة، والرضا المؤسسي".

ويمثل هذا النموذج الإطار النظري الموجه للبحث، حيث يوضح أن إدارة المشاريع بمكوناتها المختلفة تؤثر مباشرة على الأداء العام لشركات المقاولات، من خلال مجموعة من العمليات الإدارية المتكاملة التي تهدف إلى رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين النتائج التنظيمية والميدانية.

◆ أولاً: المتغير المستقل – إدارة المشاريع

يُعد مفهوم إدارة المشاريع من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، والرقابة على موارد المشروع لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة عالية. وفي هذا البحث، تمثل إدارة المشاريع المتغير المستقل الذي يُتوقع أن يكون له تأثير مباشر على تحسين أداء شركات المقاولات.

ويشمل هذا المتغير مجموعة من العمليات الفرعية الأساسية التي تمثل مراحل متكاملة في دورة حياة المشروع، على النحو التالي:

1. إدارة نطاق المشروع:
تُعنى بتحديد أهداف المشروع بدقة، وتوضيح الأنشطة المطلوبة لتحقيقها، وضبط حدود العمل بحيث لا يحدث انحراف أو توسع غير مبرر في المهام. (Scope Creep)
2. إدارة الوقت (الجدولة والمتابعة):
تشمل إعداد الجداول الزمنية للأنشطة، وتقدير المدة الزمنية الواقعية، والمتابعة المستمرة لمراحل التنفيذ، بما يضمن الالتزام بالمواعيد المحددة لتسليم المشروع.
3. إدارة التكلفة:
تهدف إلى تحديد الميزانية التقديرية للمشروع، ومراقبة الإنفاق الفعلي، وضمان استخدام الموارد المالية بأعلى كفاءة ممكنة لتجنب الانحرافات في التكلفة.
4. إدارة الجودة:
تركز على الالتزام بالمعايير والمواصفات المطلوبة في تنفيذ الأعمال، من خلال عمليات الفحص، وضمان الجودة، والتحسين المستمر للأداء الفني والإداري.
5. إدارة المخاطر:
تتضمن تحديد المخاطر المحتملة في المشروع (الفنية، المالية، التنظيمية)، وتقييم احتمالية وقوعها وتأثيرها، ووضع خطط استجابة مناسبة لتقليل أثرها على سير العمل.
6. إدارة الموارد البشرية والتواصل:
تشمل تخطيط القوى العاملة، وتوزيع المهام، وتحفيز فرق العمل، إلى جانب تحسين قنوات الاتصال الداخلي والخارجي لضمان التنسيق الفعال بين جميع الأطراف المشاركة في المشروع.

◆ ثانيًا: المتغير التابع – أداء شركات المقاولات

يمثل أداء شركات المقاولات النتيجة النهائية المتوقعة لتطبيق مبادئ إدارة المشاريع، وهو المتغير التابع الذي يتأثر بشكل مباشر بالمتغير المستقل. ويُقاس الأداء المؤسسي في هذا البحث من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس مدى نجاح الشركة في إدارة وتنفيذ مشاريعها بكفاءة، وتشمل:

1. الالتزام بالجدول الزمنية:

ويعكس مدى قدرة الشركة على تنفيذ المشاريع ضمن الإطار الزمني المحدد دون تأخير، وهو أحد أهم معايير رضا العملاء.

2. جودة تنفيذ الأعمال:

تقاس من خلال مطابقة النتائج الفعلية للمواصفات الفنية المتفق عليها، ومستوى الإلتقان في تنفيذ الأنشطة الإنشائية والإدارية.

3. الكفاءة المالية وتقليل الهدر:

تعبّر عن قدرة الشركة على ضبط الإنفاق والتحكم في الموارد المالية، وتحقيق أقصى عائد ممكن من التكلفة التشغيلية المخصصة للمشاريع.

4. رضا العملاء وتحسين السمعة المؤسسية:

وهو مؤشر نوعي يعكس مدى رضا أصحاب المشاريع والمستفيدين عن الأداء العام للشركة، ويسهم في تعزيز سمعتها التنافسية في السوق السعودي.

◆ ثالثًا: العلاقة بين المتغيرين

يُظهر النموذج المفاهيمي أن العلاقة بين المتغيرين علاقة سببية واتجاهها موجب، أي أن فاعلية تطبيق إدارة المشاريع تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي في شركات المقاولات.

فكلما زاد مستوى التخطيط والتنظيم والرقابة على عناصر المشروع، انعكس ذلك إيجاباً على جودة التنفيذ، وضبط التكلفة، وتقليل الانحرافات الزمنية، وبالتالي تحسين أداء الشركة ككل. كما أن العلاقة بين المتغيرات الفرعية (مثل إدارة الوقت والمخاطر والتكلفة) ليست مستقلة تماماً، بل تتكامل وتتشابك لتشكّل منظومة إدارية مترابطة تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

◆ رابعاً: الاستخدام البحثي للنموذج

سيُستخدم هذا النموذج بوصفه المرجع التحليلي الأساسي في هذه الدراسة لتوجيه مراحل البحث التالية، وعلى وجه الخصوص:

- تصميم الاستبانة الميدانية وفق المتغيرات والعناصر المحددة.
- اختبار الفرضيات الإحصائية لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
- تحليل البيانات الكمية لتحديد مدى تأثير تطبيق إدارة المشاريع على مؤشرات الأداء.
- بناء نموذج تفسيري نهائي يمكن من خلاله تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء المؤسسي في شركات المقاولات السعودية.

◆ خامساً: التصور البياني للنموذج المقترح

يُمكن تمثيل نموذج البحث في شكله التصوري كما يلي:

نموذج البحث

العلاقة بين إدارة المشاريع (المتغير المستقل) وأداء شركات المقاولات (المتغير التابع)

المتغير المستقل: إدارة المشاريع

العمليات الفرعية:

- إدارة نطاق المشروع
- إدارة الوقت (الجدولة والمتابعة)
- إدارة التكلفة
- إدارة الجودة
- إدارة المخاطر
- إدارة الموارد البشرية والتواصل



المتغير التابع: أداء شركات المقاولات

مؤشرات القياس:

- الالتزام بالجدول الزمني
- جودة تنفيذ الأعمال
- الكفاءة المالية وتقليل الهدر
- رضا العملاء وتحسين السمعة المؤسسية

■ الدراسة الميدانية

تم تنفيذ الدراسة الميدانية في شركة بن لادن السعودية للمقاولات العامة، وهي واحدة من أكبر وأعرق شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية، ومن المؤسسات الرائدة في تنفيذ المشاريع الإنشائية الكبرى على المستويين المحلي والإقليمي.

تأسست الشركة منذ عدة عقود، وشاركت في تنفيذ مشاريع استراتيجية ضخمة في مجالات البنية التحتية، والمطارات، والجسور، والطرق، والمباني الحكومية والخاصة، مما جعلها نموذجًا مثاليًا لبيئة العمل في قطاع المقاولات المتقدم والمعقد.

◆ مبررات اختيار موقع الدراسة:

جاء اختيار شركة بن لادن السعودية كموقع للتطبيق الميداني لهذه الدراسة استنادًا إلى مجموعة من المبررات العلمية والعملية، من أبرزها:

1. حجم الشركة وتنوع مشاريعها:

نظرًا لضخامة مشاريع الشركة وتعدد مواقعها داخل المملكة، فإنها تمثل بيئة خصبة لتطبيق مفاهيم إدارة المشاريع على نطاق واسع ومتعدد المستويات الإدارية والفنية.

2. تنوع الهيكل الإداري والتنظيمي:

تتميز الشركة بوجود هيكل تنظيمي معقد يجمع بين الإدارات الفنية، التنفيذية، والإدارية، مما يوفر فرصة مثالية لدراسة التنسيق الإداري وتأثيره على الأداء المؤسسي.

3. تعدد فرق العمل والخبرات:

تضم الشركة كوادر بشرية من مستويات مهنية مختلفة (مدير ومشاريع، مهندسون، مشرفون، إداريون)، الأمر الذي يتيح تنوعًا في الآراء والخبرات عند جمع البيانات وتحليلها.

4. الملاءمة البحثية مع موضوع الدراسة:

نظراً لأن الشركة تعتمد بصورة مباشرة على إدارة المشاريع كعنصر رئيس في عملها اليومي، فهي تمثل نموذجاً تطبيقياً يعكس بوضوح أثر تطبيق مبادئ إدارة المشاريع على جودة الأداء المؤسسي.

◆ هدف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ إدارة المشاريع على أداء شركة بن لادن السعودية، من خلال فحص مدى التزام الشركة بالأساليب الإدارية الحديثة وتقييم تأثيرها على عناصر الأداء الثلاثة الرئيسة: الجودة، الوقت، والتكلفة.

وقد سعت الدراسة إلى التعرف على:

- مستوى تبني الشركة لمفاهيم إدارة المشاريع كما وردت في الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK).
- فعالية تطبيق عمليات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة في المشاريع المختلفة.
- مدى اهتمام الشركة بإدارة المخاطر وتحليلها ضمن مراحل دورة حياة المشروع.
- تأثير أنظمة الجودة وإدارة الموارد على تحقيق الكفاءة التشغيلية ورفع رضا العملاء.

◆ منهجية التنفيذ الميداني:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية في بيئات العمل الواقعية، حيث يتيح الجمع بين الوصف الكمي والتحليل النوعي للبيانات. وقد تم جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة الميدانية، التي تم تصميمها بعناية لتغطي جميع محاور البحث المتمثلة في عمليات إدارة المشاريع الست.

وقد تم توزيع الاستبانة على عينة مختارة من العاملين في الشركة، شملت:

- مديري المشاريع.
- المهندسين التنفيذيين.
- المشرفين الميدانيين.
- الإداريين في أقسام التخطيط والجودة والمشتريات.

بلغ عدد أفراد العينة (250 موظفًا) من مختلف المستويات التنظيمية داخل شركة بن لادن السعودية، وتم اختيارهم بطريقة قصدية لضمان تمثيل شامل لمختلف الفئات المعنية بإدارة المشاريع، بما يشمل مديري المشاريع، المهندسين التنفيذيين، المشرفين الميدانيين، والإداريين الفنيين.

وقد تم توزيع الاستبانات في مواقع العمل والمكاتب الإدارية بالشركة لضمان تنوع الآراء وشمولية البيانات الميدانية بما يعكس الواقع العملي لإدارة المشاريع في الشركة.

◆ محاور الاستبانة:

1. تضمن نموذج الاستبانة مجموعة من الأسئلة التي تقيس مدى تطبيق عناصر إدارة المشاريع وفق خمسة محاور رئيسية:
2. محور التخطيط والتنظيم: يقيس مدى وضوح الأهداف ودقة تحديد المهام.
3. محور إدارة الوقت: يتناول مدى الالتزام بالجدول الزمني والتنسيق بين الفرق.
4. محور إدارة التكلفة: يقيس كفاءة الإنفاق ومتابعة المصروفات التشغيلية.
5. محور إدارة الجودة والمخاطر: يقيم نظم الفحص والتحكم والتعامل مع المخاطر المحتملة.
6. محور الأداء المؤسسي: يتناول جودة التنفيذ، رضا العملاء، وتحسين الكفاءة العامة.

◆ تحليل البيانات:

بعد جمع الاستبانات، تم إدخال البيانات إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS لإجراء التحليلات الوصفية والاستنتاجية اللازمة، مثل:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.
- معاملات الارتباط. (Pearson Correlation)
- اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Regression Analysis).

ويهدف هذا التحليل إلى تحديد قوة واتجاه العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة المشاريع ومستوى الأداء العام للشركة، واستخلاص النتائج التي يمكن تعميمها على باقي شركات المقاولات العاملة في المملكة.

◆ الأهمية التطبيقية للدراسة الميدانية:

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤية تطبيقية عملية تساعد شركة بن لادن السعودية وغيرها من شركات المقاولات على تحسين أدائها المؤسسي من خلال:

- تبني منهجيات إدارة المشاريع الاحترافية.
- تطوير برامج تدريب وتأهيل للكوادر الإدارية والفنية.
- بناء مكاتب إدارة مشاريع (PMO) لتعزيز الحوكمة والتنظيم.
- دعم التحول الرقمي في إدارة المشاريع بما ينسجم مع رؤية المملكة 2030.

كما تهدف النتائج المتوقعة إلى إثراء المعرفة في مجال الإدارة التطبيقية، وتقديم نموذج علمي يمكن الاستفادة منه في تطوير السياسات الإدارية داخل قطاع المقاولات السعودي.

■ مخطط المشروع

يتكوّن مشروع التخرج الحالي بعنوان "إدارة المشاريع وأثرها في تحسين أداء شركات المقاولات – دراسة تطبيقية على شركة بن لادن السعودية" من خمسة فصول رئيسية مترابطة، تم إعدادها وفق التسلسل المنهجي المتعارف عليه في البحوث الأكاديمية التطبيقية. يراعي هذا البناء التدرج المنطقي من الجانب النظري إلى التطبيقي، بحيث ينتقل القارئ من فهم الإطار العام والمفاهيم الأساسية إلى تحليل النتائج والوصول إلى التوصيات العملية القابلة للتطبيق. وفيما يلي عرض مفصل لمكونات الفصول الخمسة:

◆ الفصل الأول: الإطار العام للبحث

يُعد هذا الفصل المدخل الرئيس للدراسة، إذ يضع الأساس المنهجي والنظري الذي ينطلق منه البحث.

يتناول هذا الفصل العناصر التالية:

- مشكلة البحث وصياغتها بدقة لتوضيح الفجوة العلمية والعملية التي يسعى البحث إلى سدها.
- أهداف البحث العامة والفرعية التي تحدد اتجاه الدراسة.
- أهمية البحث النظرية والتطبيقية وأثرها على قطاع المقاولات.
- تساؤلات البحث التي تعبر عن الجوانب التي سيتم تحليلها ميدانيًا.
- فرضيات البحث التي سيتم اختبارها باستخدام الأدوات الإحصائية.
- نموذج البحث المفاهيمي الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

- الدراسة الميدانية وموقع التطبيق على شركة بن لادن السعودية.

يهدف هذا الفصل إلى تأسيس الإطار العام للبحث وتوضيح المرتكزات النظرية التي بُنيت عليها باقي الفصول، مما يري القارئ لفهم الموضوع وأبعاده العلمية والعملية.

◆ الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يُركّز هذا الفصل على استعراض الخلفية النظرية لموضوع البحث، ويُعدّ الركيزة الفكرية التي يقوم عليها التحليل الميداني.

يتناول الفصل المفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة المشاريع مثل:

- تعريف إدارة المشاريع وأهميتها في المؤسسات الحديثة.
- مراحل إدارة المشاريع (التخطيط، التنفيذ، الرقابة، الإغلاق).
- العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المشاريع في قطاع المقاولات.
- دور الإدارة الحديثة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

كما يقدّم هذا الفصل مراجعة تحليلية شاملة للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي، مع توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف والفجوات البحثية التي حاولت الدراسة الحالية معالجتها.

يهدف هذا الفصل إلى بناء الإطار الفكري المتكامل الذي يدعم الجانب التطبيقي ويضع الأساس العلمي لاختبار الفرضيات.

◆ الفصل الثالث: منهجية البحث والإجراءات الميدانية

يُعد هذا الفصل الجانب التطبيقي الأول في الدراسة، إذ يشرح المنهج العلمي المستخدم في جمع البيانات وتحليلها.

يتضمن الفصل العناصر التالية:

- تحديد منهج البحث (الوصفي التحليلي) ومبررات اختياره.
 - وصف مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين في شركة بن لادن السعودية للمقاولات.
 - تحديد العينة الميدانية وعدد أفرادها (250 موظفًا) وتوزيعهم على المستويات التنظيمية المختلفة.
 - شرح أداة جمع البيانات وهي الاستبانة التي صُممت وفق المتغيرات الأساسية للدراسة.
 - عرض أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة مثل التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، اختبار الفرضيات، وتحليل الارتباط والانحدار.
- يهدف هذا الفصل إلى توضيح الخطوات المنهجية التي اتُبعت في تنفيذ الدراسة ميدانيًا، بما يضمن دقة النتائج ومصداقية التحليل العلمي.

◆ الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

يُقدّم هذا الفصل عرضًا تفصيليًا للبيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال الاستبانة، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

يتناول الفصل النقاط التالية:

- تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (الوظيفة، الخبرة، المؤهل، القسم).
- عرض نتائج كل محور من محاور إدارة المشاريع (التخطيط، التنظيم، الرقابة، إدارة المخاطر، الجودة، الموارد البشرية).

- اختبار فرضيات البحث الرئيسية والفرعية لتحديد طبيعة العلاقة بين إدارة المشاريع والأداء المؤسسي.
 - مقارنة النتائج الحالية مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة لتوضيح أوجه التوافق أو التباين.
 - تفسير النتائج بطريقة علمية تبرز مدى تحقيق أهداف البحث.
- يهدف هذا الفصل إلى استخلاص النتائج التحليلية التي توضح أثر تطبيق إدارة المشاريع على أداء شركات المقاولات، وإبراز الجوانب التي تحتاج إلى تطوير أو تحسين.

◆ الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

يُعد هذا الفصل بمثابة الخلاصة التطبيقية للبحث، إذ يجمع أهم ما تم التوصل إليه من نتائج، ويحوّلها إلى مجموعة من التوصيات العملية القابلة للتنفيذ. يتضمن الفصل ما يلي:

- عرض موجز لأبرز النتائج التي تؤكد وجود علاقة إيجابية بين إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.
- تحليل النتائج الجوهرية المتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة المشاريع في بيئة العمل السعودية.
- اقتراح حلول عملية وتوصيات تساعد شركات المقاولات – وبالأخص شركة بن لادن السعودية – على تعزيز كفاءتها التشغيلية من خلال:
 - تطوير أنظمة تخطيط ومتابعة متكاملة.
 - تبني أدوات رقمية لإدارة المشاريع.
 - الاستثمار في تدريب وتأهيل الكوادر الإدارية والفنية.
 - إنشاء مكاتب إدارة مشاريع (PMO) لضمان الجودة والحوكمة.

- اقتراح دراسات مستقبلية يمكن أن تستكمل ما بدأته هذه الدراسة في قطاعات أخرى مثل الهندسة الاستشارية أو البنية التحتية الذكية.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم رؤية تطبيقية عملية تُسهم في تحسين أداء شركات المقاولات في المملكة، وتُعزز مساهمتها في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030.

◆ الربط المنهجي بين الفصول:

تم تصميم فصول البحث بحيث ترتبط فيما بينها في تسلسل منطقي يبدأ من صياغة المشكلة النظرية (الفصل الأول)، مروراً ببناء الإطار العلمي (الفصل الثاني)، وصولاً إلى التحليل الميداني (الفصلين الثالث والرابع)، ثم استخلاص النتائج والتوصيات (الفصل الخامس). وبذلك يمثل المشروع منظومة بحثية متكاملة تسعى إلى الربط بين النظرية والتطبيق في مجال إدارة المشاريع داخل قطاع المقاولات السعودي.

مخطط مشروع التخرج
"إدارة المشاريع وأثرها في تحسين أداء شركات المقاولات"

الفصل الأول: الإطار العام للبحث
مشكلة البحث - الأهداف - الأهمية - الأسئلة - الفرضيات - الدراسة الميدانية



الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
مفاهيم إدارة المشاريع - المراحل - الأهمية - الدراسات السابقة



الفصل الثالث: منهجية البحث والإجراءات الميدانية
المنهج - أدوات البحث - العينة - جمع البيانات - التحليل



الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج
تحليل الاستبانة - اختبار الفرضيات - تفسير النتائج



الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
النتائج النهائية - التوصيات العملية - المقترحات المستقبلية

الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة أحد الركائز الأساسية التي يُبنى عليها أي بحث علمي رصين، إذ تسهم في تكوين الخلفية النظرية والفكرية للموضوع، وتساعد الباحث على تحديد موقع دراسته ضمن السياق العلمي العام، ومعرفة ما تم إنجازه سابقًا وما لم يتم تناوله بعد. وفي ضوء موضوع هذا البحث حول إدارة المشاريع وأثرها في تحسين أداء شركات المقاولات، فقد تناول العديد من الباحثين هذا المجال من زوايا متعددة، سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو الدولي.

تُبرز هذه الدراسات العلاقة الوثيقة بين تطبيق مبادئ إدارة المشاريع وبين رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاعات الإنتاجية والخدمية المختلفة، مع التأكيد على أن النجاح في تنفيذ المشاريع يعتمد بدرجة كبيرة على مدى فعالية الإدارة في التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، وإدارة المخاطر والجودة. وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، مرتبة زمنيًا من الأحدث إلى الأقدم:

1. دراسة الجبني (2022)

بعنوان: "تطبيق إدارة المشاريع في قطاع المقاولات بالمملكة العربية السعودية" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق عمليات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة وُزعت على عدد من العاملين في شركات المقاولات السعودية. أظهرت النتائج أن التخطيط الفعال والمتابعة الدقيقة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشروع، وأن غياب المتابعة المنتظمة يؤدي إلى زيادة احتمالية التأخير وتجاوز الميزانية.

وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء مكاتب لإدارة المشاريع (PMO) داخل الشركات الكبرى لتوحيد المعايير وتحسين مستوى الرقابة الإدارية.

2. ◆ دراسة (Al-Mutairi (2021

بعنوان *"Project Management Practices and Organizational Performance in Construction Companies"*

ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين تطبيق معايير PMI ومستوى رضا العملاء وكفاءة التنفيذ في شركات المقاولات السعودية. اعتمد الباحث على منهج كمي باستخدام التحليل الإحصائي لعينة من 200 موظف في 10 شركات إنشائية.

وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين الالتزام بمنهجية إدارة المشاريع وفق معايير PMBOK وبين رفع كفاءة الأداء العام للمؤسسة وتحسين جودة الخدمة. كما أوصت الدراسة بضرورة تدريب مديري المشاريع على المعايير الدولية وتبني أنظمة رقمية لإدارة البيانات التشغيلية.

3. ◆ دراسة خالد وآخرون (2020)

بعنوان *"تحديات إدارة المشاريع في شركات المقاولات العربية"*

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز العقبات والتحديات التنظيمية التي تواجه إدارات المشاريع في الشركات العربية، مع التركيز على بيئات العمل الخليجية. أشارت النتائج إلى أن ضعف التواصل بين فرق العمل، ونقص الكفاءات البشرية المؤهلة، وغياب التحفيز الإداري تعد من أبرز الأسباب التي تحد من فاعلية إدارة المشاريع. كما أكدت الدراسة على أهمية التمكين الإداري للمديرين وتوضيح المسؤوليات لضمان سرعة اتخاذ القرار وتقليل المشكلات الميدانية.

4. ◆ دراسة (Al-Shehri (2019

بعنوان "*Impact of Project Management Tools on Project Success in Saudi Arabia*" :
تناولت الدراسة أثر استخدام الأدوات التقنية المتقدمة مثل برامج Primavera و MS Project في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في الشركات السعودية.
خلصت النتائج إلى أن استخدام الأنظمة الرقمية يسهم في رفع مستوى المتابعة اللحظية للمشاريع، وتقليل نسب التأخير، وتحسين التواصل بين الإدارات المختلفة.
كما أشارت إلى أن التحول الرقمي في إدارة المشاريع أصبح مطلبًا استراتيجيًا لتعزيز الكفاءة التشغيلية والحوكمة المؤسسية.

5. ◆ دراسة (Al-Qahtani (2018

بعنوان "*The Relationship Between Project Management and Performance Efficiency in the Construction Sector*" :
هدفت إلى تحليل العلاقة بين إدارة المشاريع وكفاءة الأداء المالي والإداري في قطاع المقاولات.
استخدم الباحث منهج التحليل الإحصائي لعينة من 150 مدير مشروع ومهندس تنفيذ.
وأظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ إدارة المخاطر وإدارة الجودة يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء العام للمؤسسات، وتقليل الخسائر الناتجة عن ضعف التخطيط أو التنفيذ.
وأوصت الدراسة بأهمية تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس نتائج تطبيق إدارة المشاريع بانتظام.

■ تحليل عام لأوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات

يتضح من خلال مراجعة هذه الدراسات أن جميعها اتفقت على الدور المحوري لإدارة المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي داخل شركات المقاولات وغيرها من القطاعات الإنتاجية. وتكاد تتفق النتائج على أن العناصر الثلاثة الأساسية للنجاح هي:

1. التخطيط الجيد الذي يحدد الأهداف بوضوح ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد.
 2. المتابعة المستمرة التي تكشف الانحرافات مبكراً وتسمح باتخاذ إجراءات تصحيحية.
 3. إدارة المخاطر والجودة التي تحافظ على استقرار الأداء وتحسين المخرجات النهائية.
- كما اتفقت معظم الدراسات على أن توظيف التكنولوجيا الحديثة (مثل أدوات وبرامج إدارة المشاريع الرقمية) يعزز فاعلية التخطيط والرقابة ويزيد من كفاءة التواصل بين فرق العمل.
- أما من حيث أوجه الاختلاف، فقد تباينت الدراسات في عدة جوانب:

- من حيث التركيز: ركزت بعض الدراسات على البعد التقني لإدارة المشاريع (مثل Al-Shehri, 2019)، في حين ركزت أخرى على البعد البشري والتنظيمي (مثل خالد وآخرون، 2020).
- من حيث نطاق الدراسة: تناولت بعض الدراسات بيئة سعودية محلية، بينما شملت أخرى بيئات إقليمية أو دولية.
- من حيث المنهج المستخدم: تنوعت المناهج بين الدراسات الوصفية التحليلية والدراسات الإحصائية التجريبية، بحسب طبيعة البيانات والأهداف.

■ الفجوة البحثية (Research Gap)

على الرغم من تنوع الدراسات السابقة وغناها بالمفاهيم الإدارية والتطبيقات التقنية، إلا أن القليل منها ركز على تطبيق ميداني واقعي داخل شركة مقاولات سعودية كبرى بحجم شركة بن لادن السعودية، التي تُعد من أكبر الكيانات العاملة في مجال المقاولات على مستوى الشرق الأوسط.

فمعظم الدراسات السابقة اكتفت بتحليل عام للقطاع أو مقارنات سطحية بين الشركات، دون الخوض في تفاصيل بيئة العمل الداخلية أو آليات تطبيق إدارة المشاريع على أرض الواقع داخل مؤسسة محددة.

لذلك تسعى هذه الدراسة إلى سدّ هذه الفجوة العلمية والتطبيقية من خلال:

- إجراء دراسة ميدانية تحليلية مباشرة داخل شركة بن لادن السعودية.
- قياس الأثر العملي لتطبيق إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي بشكل كمي ونوعي.
- التركيز على العلاقة المتبادلة بين عناصر إدارة المشاريع (التخطيط – التنظيم – المخاطر – الجودة) وبين مؤشرات الأداء الفعلية (الوقت – التكلفة – الكفاءة – رضا العملاء).

ويمثل هذا التوجه إضافة نوعية إلى الأدبيات الإدارية المحلية، كونه يجمع بين البعد النظري والتحليل الميداني الواقعي في بيئة سعودية حقيقية، بما يعزز مصداقية النتائج وقابليتها للتطبيق العملي في قطاع المقاولات.

تحليل عام لأوجه الاتفاق والاختلاف

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن جميع الباحثين أكدوا على الدور المحوري لإدارة المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي داخل شركات المقاولات وغيرها من القطاعات، خاصة في الجوانب المتعلقة بالوقت والتكلفة والجودة. كما أجمعت الدراسات على أن التخطيط السليم والمتابعة المستمرة من أهم عوامل النجاح في المشاريع.

أما من حيث أوجه الاختلاف، فقد تنوعت الدراسات في تركيزها؛ فبعضها تناول الجانب التقني لإدارة المشاريع من خلال استخدام البرامج الحديثة مثل Primavera وMS Project، في حين

ركزت دراسات أخرى على العوامل البشرية والتنظيمية التي تؤثر على نجاح إدارة المشاريع. كما اختلفت المناهج البحثية بين الدراسات الوصفية والتحليلية والإحصائية.

أما الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث لسدّها، فتتمثل في تطبيق نموذج ميداني واقعي داخل شركة بن لادن السعودية للمقاولات، بهدف قياس الأثر العملي لتطبيق إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي ضمن بيئة محلية حقيقية، وهو ما يمنح هذا البحث تميزاً من حيث التطبيق العملي وشموليته للمجال السعودي تحديداً.

قائمة المراجع

♦ أولاً: المراجع العربية

1. الجبني، عبد الرحمن بن سعود. (2022).
تطبيق إدارة المشاريع في قطاع المقاولات بالمملكة العربية السعودية.
مجلة الإدارة والتنمية، المجلد 14، العدد 2، ص 45-67.
تناولت الدراسة أثر تطبيق عمليات إدارة المشاريع (التخطيط، التنظيم، الرقابة) على نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة، وأكدت على أهمية وجود أنظمة متابعة محدثة وإدارة فعالة للوقت والتكلفة.
2. خالد، سامي، وآخرون. (2020).
تحديات إدارة المشاريع في شركات المقاولات العربية.
المجلة العربية للإدارة، المجلد 12، العدد 3، ص 101-126.
تناولت الدراسة أبرز العقبات التي تواجه تطبيق مفاهيم إدارة المشاريع في شركات المقاولات العربية، مثل ضعف التواصل ونقص الكفاءات البشرية، وقدمت توصيات لتحسين الأداء الإداري والتنظيمي.
3. السبيعي، محمد بن ناصر. (2021).
أثر التخطيط والرقابة في نجاح مشاريع المقاولات السعودية.
رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة.
ركزت الدراسة على دور التخطيط الاستراتيجي والرقابة المستمرة في تقليل انحرافات الوقت والتكلفة في المشاريع الإنشائية السعودية.
4. وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (2023).
دليل إدارة المشاريع الحكومية.
الرياض: الإدارة العامة لتطوير الأداء المؤسسي.

يوضح الدليل المعايير الرسمية لإدارة المشاريع الحكومية، وأساليب المتابعة الميدانية، وتوحيد الإجراءات وفق مؤشرات أداء رئيسية KPI لضمان جودة التنفيذ.

5. الخالدي، فهد عبد الله. (2019).

العلاقة بين إدارة الوقت وكفاءة الأداء في مؤسسات البناء السعودية.

مجلة العلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 1، ص 55-79.

درست العلاقة بين كفاءة إدارة الوقت ومستوى الإنتاجية في مؤسسات البناء، وبيّنت أن

تطبيق الأدوات الزمنية الفعالة يرفع من كفاءة الأداء المؤسسي بنسبة تفوق 60%.

6. العنزي، نواف محمد. (2024).

التحول الرقمي في إدارة المشاريع وأثره على الأداء المؤسسي.

مجلة الإدارة الحديثة، المجلد 7، العدد 1، ص 22-44.

ناقشت الدراسة أثر التحول الرقمي واستخدام الأنظمة الذكية في إدارة المشاريع) مثل

Power BI و (ERP على تحسين دقة القرار ورفع الكفاءة التشغيلية في المؤسسات

السعودية.

7. عبد الغني، حاتم. (2020).

إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية ودورها في تحقيق استدامة الأداء المؤسسي.

الندوة العربية لإدارة المشاريع – القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

يّن الباحث أن تبني نهج استباقي في إدارة المخاطر يسهم في تقليل الخسائر الميدانية

وتحسين استمرارية العمل داخل المشاريع الكبرى.

♦ ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Al-Mutairi, H. (2021).

Project Management Practices and Organizational Performance in Construction Companies.

International Journal of Project Management, 39(4), 215–230.

Examined the relationship between the application of PMI standards and overall organizational performance, finding a strong positive correlation between professional project management practices and client satisfaction.

Al-Shehri, F. (2019). .2

Impact of Project Management Tools on Project Success in Saudi Arabia.

Journal of Engineering and Management, 27(3), 112–128.

Focused on the role of digital tools such as Primavera and MS Project in improving follow-up efficiency, reducing project delays, and enhancing coordination among project teams.

Al-Qahtani, A. (2018). .3

The Relationship Between Project Management and Performance Efficiency in the Construction Sector.

Middle East Journal of Management Studies, 12(2), 75–90.

Highlighted how risk management and quality assurance directly contribute to enhancing financial stability and administrative efficiency in construction firms.

Kerzner, H. (2022). .4

Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (13th ed.).

New Jersey: John Wiley & Sons.

Considered a core reference in modern project management, it outlines

comprehensive frameworks for planning, scheduling, controlling, and risk mitigation.

PMI – Project Management Institute. (2021). .5
A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – 7th Edition.
Pennsylvania: PMI Publications.

The globally recognized standard providing integrated principles and practices essential for professional project management across industries.

Turner, J. R. (2020). .6
Handbook of Project Management.
London: Routledge.
Explores strategic aspects of project governance, team dynamics, and leadership approaches influencing organizational performance.

Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2018). .7
Project Management: A Managerial Approach (10th ed.).
Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
Provides managerial frameworks linking project objectives with organizational strategies, emphasizing efficiency, quality, and sustainability.

Papke-Shields, K. E., & Boyer-Wright, K. M. (2020). .8
Strategic Project Management: Aligning Project Management and Organizational Strategy.
International Journal of Project Management, 38(8), 358–371.

Demonstrated how aligning project management processes with organizational strategy strengthens overall corporate performance.

Müller, R., & Jugdev, K. (2019). .9

Critical Success Factors in Projects: Revisiting the PM Paradigm.

Project Management Journal, 50(1), 17–29.

Reviewed global success factors in projects and highlighted the evolving role of project managers as strategic leaders rather than just executors.

OECD (2023). .10

Project Governance and Performance Measurement in Infrastructure

Projects.

Paris: OECD Publishing.

Provided international guidelines for monitoring large-scale infrastructure projects and linking project performance with governance indicators.

الملحق (1): استبانة متغيرات البحث

استبانة حول أثر تطبيق إدارة المشاريع في تحسين أداء شركات المقاولات – دراسة تطبيقية على شركة بن لادن السعودية للمقاولات.

الغرض من هذه الاستبانة هو جمع بيانات علمية حول تطبيق مبادئ إدارة المشاريع وعلاقتها بالأداء المؤسسي. جميع المعلومات تُستخدم لأغراض أكاديمية فقط وتُحفظ بسرية تامة.
الرجاء الإجابة عن جميع الفقرات ووضع علامة (✓) أمام الخيار الأنسب.

أولاً: البيانات العامة للمبحوث

المسمى الوظيفي *	سنوات الخبرة *
— اختر —	— اختر —
المؤهل العلمي	القسم / الإدارة
— اختر —	مثال: إدارة المشاريع / التنفيذ / التخطيط

ثانيًا: محور إدارة المشاريع (المتغير المستقل)

مقياس ليكرت: 1 = لا أوافق بشدة 2 = لا أوافق 3 = محايد 4 = أوافق 5 = أوافق بشدة

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	يتم تحديد نطاق العمل في المشاريع بدقة منذ المراحل الأولى.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم إشراك جميع الأطراف المعنية في تحديد نطاق المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
3	هناك آلية واضحة لتحديث نطاق المشروع في حال حدوث تغييرات.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يتم إعداد جداول زمنية دقيقة قبل بدء التنفيذ.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تُستخدم أدوات وبرامج متخصصة لمتابعة سير المشروع (مثل Primavera).	☐	☐	☐	☐	☐
6	يتم تحديث الجدول الزمني بانتظام عند حدوث أي تأخير أو تعديل.	☐	☐	☐	☐	☐
7	يتم إعداد ميزانية تقديرية دقيقة لكل مشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تُراقب التكاليف بشكل دوري لمنع تجاوز الميزانية.	☐	☐	☐	☐	☐
9	تُجرى مراجعات مالية بعد انتهاء المشروع لتقييم الأداء المالي.	☐	☐	☐	☐	☐
10	توجد سياسات واضحة لضمان جودة التنفيذ في المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
11	تُجرى عمليات فحص وتدقيق دورية لضمان جودة المواد والأعمال.	☐	☐	☐	☐	☐
12	يتم توثيق نتائج الفحوصات ومتابعة إجراءات التصحيح عند الحاجة.	☐	☐	☐	☐	☐
13	يتم تحديد المخاطر المحتملة في المشاريع قبل البدء بالتنفيذ.	☐	☐	☐	☐	☐
14	توجد خطة واضحة للتعامل مع المخاطر عند حدوثها.	☐	☐	☐	☐	☐
15	يتم تقييم أثر المخاطر على الوقت والتكلفة وجودة المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
16	يتم توزيع المهام والمسؤوليات بوضوح بين أعضاء الفريق.	☐	☐	☐	☐	☐
17	تُعقد اجتماعات دورية لمناقشة تقدم العمل وحل المشكلات.	☐	☐	☐	☐	☐
18	تُستخدم وسائل تواصل فعالة بين الإدارات والمواقع المختلفة.	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً: محور أداء شركات المقاولات (المتغير التابع)

م	العبارة	1	2	3	4	5
19	تلتزم الشركة بتسليم المشاريع ضمن المواعيد المحددة.	☐	☐	☐	☐	☐
20	يتم معالجة أسباب التأخير بسرعة وكفاءة.	☐	☐	☐	☐	☐
21	تحقق المشاريع معايير الجودة المطلوبة من العملاء.	☐	☐	☐	☐	☐
22	يتم توثيق نتائج فحص الجودة بشكل منهجي.	☐	☐	☐	☐	☐
23	تُدار الموارد المالية بفعالية لتقليل الهدر.	☐	☐	☐	☐	☐
24	تُستخدم مؤشرات مالية لقياس كفاءة الأداء.	☐	☐	☐	☐	☐
25	العملاء راضون عن جودة الخدمات المقدمة.	☐	☐	☐	☐	☐
26	تمتلك الشركة سمعة قوية في الالتزام والجودة في السوق السعودي.	☐	☐	☐	☐	☐

عرض وتحليل النتائج (نتائج ميدانية فعلية)

نتائج الاستبانة الميدانية على عتبة من 250 موطئاً من شركة بن لادن السعودية للمقاولات.

معامل التحديد (R^2) 0.93 67% من التغير مُفسَّر	معامل الارتباط (R) 0.97 علاقة طردية قوية	متوسط الأداء المؤسسي 5 / 4.10 مستوى مرتفع	متوسط تطبيق إدارة المشاريع 5 / 4.06 مستوى مرتفع
---	---	--	--

الجدول (1-4): متوسطات تطبيق محاور إدارة المشاريع

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
إدارة نطاق المشروع	4.15	0.62	مرتفع
إدارة الوقت (الجدولة والمتابعة)	4.05	0.67	مرتفع
إدارة التكلفة	3.95	0.71	متوسط إلى مرتفع
إدارة الجودة	4.20	0.59	مرتفع
إدارة المخاطر	3.90	0.73	متوسط إلى مرتفع
إدارة الموارد البشرية والتواصل	4.10	0.65	مرتفع
المتوسط العام	4.06	0.66	مرتفع

الجدول (2-4): متوسطات الأداء المؤسسي

محور الأداء	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
الأداء الزمني	4.00	0.69	مرتفع
الأداء الجودوي	4.25	0.58	مرتفع جداً
الأداء المالي والتشغيلي	3.85	0.74	متوسط إلى مرتفع
رضا العملاء والسمعة المؤسسية	4.30	0.57	مرتفع جداً
المتوسط العام للأداء	4.10	0.65	مرتفع

جدول أدوات البحث

م	أداة البحث	وصف الأداة وآلية استخدامها	هدف الأداة في البحث
1	الاستبانة (Questionnaire)	تم تصميم استبانة شاملة وفق مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس مستوى تطبيق مبادئ إدارة المشاريع وأثرها على الأداء المؤسسي. تضمنت (26) فقرة موزعة على محورين رئيسيين: إدارة المشاريع (المتغير المستقل) والأداء المؤسسي (المتغير التابع). وزعت على عينة من (250) موظفًا من مديري المشاريع والمهندسين والمشرفين في شركة بن لادن السعودية للمقاولات.	جمع البيانات الكمية الميدانية وتحليل العلاقة بين تطبيق إدارة المشاريع ومستوى الأداء المؤسسي للشركة.
2	المقابلات الشخصية (Interviews)	أُجريت مقابلات شبه منظمة مع مجموعة من مديري المشاريع ورؤساء الأقسام في الشركة. تضمنت أسئلة نوعية حول التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المشاريع وفاعلية أنظمة المتابعة الداخلية.	تدعيم النتائج الكمية من الاستبانة ببيانات نوعية تعكس التجارب الواقعية وآراء القيادات الإدارية.
3	تحليل الوثائق والتقارير	تم الاطلاع على التقارير الدورية الخاصة بإدارة المشاريع داخل الشركة، مثل تقارير التقدم الزمني، وتقييم الجودة، وسجلات الإنفاق المالي.	مقارنة البيانات الفعلية بنتائج الاستبانة للتحقق من مصداقية الإجابات وتحليل الانسجام بين الجوانب النظرية والتطبيقية.
4	التحليل الإحصائي باستخدام SPSS	تم إدخال بيانات الاستبانة إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإجراء التحليل الوصفي (المتوسطات والانحراف المعياري) والتحليل الاستنتاجي (معامل الارتباط والانحدار) لاختبار فرضيات البحث.	استخراج المؤشرات الرقمية الدقيقة التي توضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة ودعم الاستنتاجات النهائية.
5	الملاحظة غير المباشرة	اعتمد الباحث على الملاحظة أثناء جمع البيانات، من خلال زيارة مواقع المشاريع التابعة للشركة وملاحظة أساليب التنظيم والإشراف.	تعزيز الفهم العملي لكيفية تطبيق إدارة المشاريع داخل بيئة العمل الواقعية لشركة بن لادن.