

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص ادارة مشاريع

إدارة المشاريع في تطوير الأحياء السكنية المحاذية لمetro الرياض: دراسة

ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض

إعداد الطالب/

مُحسن سَالم باهرمز

٢٤٣٠٠١٣٦٨

إشراف/

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

1447 - 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

الشكر لله أولاً و آخراً ، الحمد لله على هذا المبلغ

أقدم هذا البحث بكل حمد لله وشكر،

اهداءً لوالدي المتوفى وأمي الطيبة الداعمة الداعية لي ..

ولزوجتي الحبيبة وبناتي الغاليات وأخي وأخواتي الأعزاء ..

وبهدي لمواصلة مسيرتي التعليمية وتحقيق طموحاتي الشخصية، ورغبة النهوض

بمسيرتي للوصول إلى درجات عليا في الدنيا وفي الآخرة، داعياً الله أن يمن علي بقوة

وإرادة لاستكمال طريق العلم والمعرفة وتطبيق المعرفة والمنفعة.

في الختام، أتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم ودعمني في هذه الرحلة، وأدعو الله

أن يجعل هذا العمل خيراً مفيداً ومساهمة صغيرة في المجال العلمي.

# شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله الذي أوصلني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أهلي جميعاً، اللذين كانوا لي النبراس والموجه. الذين كانت ثقتهم فيني دافعاً للإنجاز.

كما أعبر عن امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة. كان لصبرها وتفهمها ودعمها المستمر أثر بالغ في إنجاح هذا العمل.

أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرف رسالتي، الذين لم يبخلوا عليّ بوقتهم وخبرتهم. لقد كان لإرشاداتهم العلمية ونصائحهم القيمة الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عوناً وسنداً، وكان لتشجيعهم ودعمهم دور كبير في تجاوز الصعاب والوصول إلى هذا النجاح.

وأخيراً، أتقدم بالشكر والامتنان لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، سائلاً الله أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم، وأن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والصلاح.

## المستخلص

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المشاريع بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (تخطيط المشروع - إدارة مخاطر المشروع - إدارة تكلفة المشروع - إدارة موارد المشروع) في تطوير الأحياء السكنية المحاذية لمetro الرياض وذلك في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض ، ، و استندت الدراسة إلى جمع البيانات من عينة مكونة من ٣٥٠ فرداً ، وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متعددة ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي..

كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط المشروع ، إدارة مخاطر المشروع ، إدارة تكلفة المشروع ، إدارة موارد المشروع) دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

بناء على هذه النتائج توصي الدراسة بضرورة تفعيل التكامل بين تطوير الأحياء السكنية والتخطيط الحضري لضمان انسجام تطوير الأحياء السكنية مع أهداف شبكة المترو والمشاريع القومية الأخرى ، تعزيز التنسيق بين الجهات الحكومية والخاصة في مراحل تنفيذ المشاريع السكنية لتحقيق الاستفادة القصوى من البنية التحتية للمترو

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع - تطوير الأحياء السكنية - التحول الحضري على المشاريع القومية

بالرياض

## قائمة المحتويات

|         |                                   |
|---------|-----------------------------------|
| أ.....  | بسم الله الرحمن الرحيم            |
| ب.....  | الإهداء                           |
| ج.....  | الشكر والتقدير                    |
| د.....  | المستخلص                          |
| ه.....  | قائمة المحتويات                   |
| ط.....  | قائمة الجداول                     |
| ي.....  | قائمة الأشكال                     |
| ١.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسي |
| ١.....  | ١,١ المقدمة                       |
| ٦.....  | ٢,١ أهمية الدراسة:                |
| ٦.....  | ١,٢,١ الأهمية النظرية:            |
| ٦.....  | ٢,٢,١ الأهمية التطبيقية:          |
| ٧.....  | ٣,١ أهداف الدراسة:                |
| ٧.....  | ٤,١ تساؤلات الدراسة               |
| ٨.....  | ٥,١ فروض الدراسة:                 |
| ٩.....  | ٦,١ نموذج الدراسة:                |
| ٩.....  | ٧,١ الدراسات السابقة:             |
| ١٦..... | ٨,١ الفجوة البحثية:               |
| ١٨..... | ٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة:    |
| ١٩..... | ١٠,١ المنهجية وطرق البحث:         |
| ١٩..... | ١١,١ مصادر جمع البيانات           |
| ٢٠..... | ١٢,١ أدوات الدراسة:               |

|    |                                                            |
|----|------------------------------------------------------------|
| ٢٠ | ..... الأساليب الإحصائية المستخدمة                         |
| ٢١ | ..... ١٤,١ أداة الدراسة                                    |
| ٢١ | ..... ١٥,١ حدود الدراسة:                                   |
| ٢٢ | ..... الفصل الثاني: الإطار النظري                          |
| ٢٢ | ..... المبحث الأول: إدارة المشاريع الإنشائية               |
| ٢٢ | ..... ١,١,٢ المقدمة                                        |
| ٢٣ | ..... 2.1.2 مفهوم علم الإدارة:                             |
| ٢٣ | ..... ٣,١,٢ تعريف الإدارة:                                 |
| ٢٤ | ..... ٤,١,٢ إدارة المشاريع الإنشائية:                      |
| ٢٧ | ..... المبحث الثاني: إدارة المشاريع                        |
| ٢٧ | ..... ١,٢,٢ تعريف إدارة المشاريع:                          |
| ٢٧ | ..... ٢,٢,٢ تعريف المشروع:                                 |
| ٢٨ | ..... ٣,٢,٢ أهدا فإدارة المشاريع الإنشائية:                |
| ٢٨ | ..... ٤,٢,٢ أهمية إدارة المشاريع الإنشائية:                |
| ٢٩ | ..... ٥,٢,٢ المجالات المعرفية في إدارة المشاريع الإنشائية: |
| ٣١ | ..... ٦,٢,٢ إدارة نطاق المشاريع الإنشائية:                 |
| ٣٢ | ..... ٧,٢,٢ إدارة جدولة المشاريع الإنشائية:                |
| ٣٤ | ..... ٨,٢,٢ إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية            |
| ٣٦ | ..... ٩,٢,٢ إدارة التكاليف في المشاريع الإنشائية.          |
| ٣٨ | ..... المبحث الثالث: إدارة الاتصال في المشاريع             |
| ٣٨ | ..... ١,٣,٢ المقدمة                                        |
| ٣٨ | ..... ٢,٣,٢ تعريف إدارة الاتصال في المشاريع الإنشائية:     |
| ٣٨ | ..... ٣,٣,٢ أهداف إدارة الاتصالات في المشاريع الإنشائية:   |
| ٣٩ | ..... ٤,٣,٢ عمليات إدارة الاتصال في المشاريع الإنشائية:    |

|    |                                                          |
|----|----------------------------------------------------------|
| ٣٩ | ..... إدارة المشتريات في المشاريع الإنشائية:             |
| ٤٠ | ..... مفهوم الأحياء السكنية العشوائية:                   |
| ٤٣ | ..... عوامل نشوء الأحياء السكنية العشوائية:              |
| ٤٦ | ..... أنماط الأحياء السكنية العشوائية بشكل عام:          |
| ٥٠ | ..... المشاكل الناجمة عن نشوء الأحياء السكنية العشوائية: |
| ٥٢ | ..... الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة              |
| ٥٢ | ..... ١,٣ مقدمة                                          |
| ٥٢ | ..... ٢,٣ منهجية البحث:                                  |
| ٥٢ | ..... ٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة                            |
| ٥٢ | ..... ٤,٣ مصادر جمع البيانات والمعلومات:                 |
| ٥٣ | ..... ٥,٣ الأساليب الإحصائية:                            |
| ٥٣ | ..... ٦,٣ أداة الدراسة                                   |
| ٥٤ | ..... ٧,٣ صدق أداة الدراسة                               |
| ٥٥ | ..... المحور الأول: إدارة المشاريع                       |
| ٥٦ | ..... المحور الثاني: تطوير الأحياء السكنية               |
| ٥٧ | ..... ٨,٣ ثبات أداة الدراسة:                             |
| ٥٩ | ..... الفصل الرابع: تحليل النتائج                        |
| ٥٩ | ..... ١,٤ مقدمة                                          |
| ٥٩ | ..... ٢,٤ خصائص عينة الدراسة                             |
| ٦٠ | ..... ٣,٤ تحليل استمارة الاستبيان                        |
| ٦٠ | ..... المحور الأول: إدارة المشاريع                       |
| ٦٤ | ..... المحور الثاني: تطوير الأحياء السكنية               |
| ٦٦ | ..... ٤,٤ اختبار فروض الدراسة                            |
| ٧١ | ..... الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات         |

|    |                               |
|----|-------------------------------|
| ٧١ | ١,٥ مقدمة.....                |
| ٧١ | ٢,٥ نتائج الدراسة.....        |
| ٧٣ | 3.5 التوصيات.....             |
| ٧٤ | 4.5 المقترحات.....            |
| ٧٦ | Abstract.....                 |
| ٧٧ | قائمة المراجع.....            |
| ٧٧ | أولاً: المراجع العربية.....   |
| ٧٨ | ثانياً: المراجع الأجنبية..... |
| ٨٢ | الملاحق.....                  |
| ٨٣ | استمارة استبيان.....          |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الجدول | اسم الجدول                                                                                             | رقم<br>الصفحة |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| ١.            | جدول (١) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة                                           | ٥٦            |
| ٢.            | جدول (٢) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول                                                         | ٥٧            |
| ٣.            | جدول (٣) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني                                                        | ٥٨            |
| ٤.            | جدول (٤) معامل الثبات لمجاور استمارة الاستبيان                                                         | ٥٩            |
| ٥.            | جدول (٥) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها                                                              | ٦١            |
| ٦.            | جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تخطيط المشروع          | ٦٢            |
| ٧.            | جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة مخاطر المشروع    | ٦٣            |
| ٨.            | جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة تكلفة المشروع    | ٦٤            |
| ٩.            | جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة موارد المشروع    | ٦٦            |
| ١٠.           | جدول (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تطوير الأحياء السكنية | ٦٧            |

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                                                                           | رقم<br>الجدول |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| ٦٩            | جدول (١١) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التحديات والفرص في دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض  | ١١.           |
| ٧٠            | جدول (١٢) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تخطيط المشروع دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض       | ١٢.           |
| ٧٠            | جدول (١٣) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة مخاطر المشروع دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض | ١٣.           |
| ٧١            | جدول (١٤) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة تكلفة المشروع دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض | ١٤.           |
| ٧٢            | جدول (١٥) نتائج نموذج الانحدار الخطي لأثر إدارة موارد المشروع دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض        | ١٥.           |

### قائمة الأشكال

| رقم<br>الصفحة | اسم الشكل                     | رقم<br>الشكل |
|---------------|-------------------------------|--------------|
| ٩             | الشكل رقم (١) متغيرات الدراسة | ١.           |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١ المقدمة

تُعد إدارة المشاريع من الركائز الأساسية في عالم الأعمال الحديث، حيث تمثل إطاراً علمياً ومنهجياً يهدف إلى التخطيط والتنفيذ والمراقبة والإنهاء الناجح لأي مشروع مؤسسي، سواء كان في المجال الهندسي، أو الخدمي، أو التكنولوجي، أو غيره من القطاعات. فإدارة المشاريع ليست مجرد تنظيم لمجموعة من المهام أو تتبع جداول زمنية، بل هي منظومة متكاملة تهدف إلى تحويل الأفكار إلى إنجازات ملموسة، عبر توجيه الموارد البشرية والمالية والتقنية بطريقة منسقة ومخططة لتحقيق أهداف محددة ضمن نطاق زمني وميزانية معينة. ويعتمد هذا التوجه الإداري على مجموعة من المعايير والأدوات والممارسات التي تهدف إلى ضمان الكفاءة والفعالية في الأداء، والحد من المخاطر، وتحقيق جودة المخرجات.

تتمثل الوظيفة الأساسية لإدارة المشاريع في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمشروع بوضوح، ثم تقسيمها إلى مراحل تنفيذية منظمة تبدأ بمرحلة "البداية"، حيث يتم تحليل الفكرة والتأكد من جدواها، مروراً بمرحلة "التخطيط" التي يُعد فيها هيكل تفصيلي يشمل تحديد نطاق العمل، وتقدير التكاليف، وتخصيص الموارد، وتحديد الجداول الزمنية، وتقييم المخاطر. تلي ذلك مرحلة "التنفيذ"، حيث تتم ترجمة الخطط إلى واقع عملي، وتشمل عمليات التنسيق بين الفرق، وضمان سير العمل بكفاءة، والتعامل مع المعوقات الطارئة. أما المرحلة الرابعة، فهي "المراقبة والتحكم"، التي يُقاس فيها أداء المشروع، وتُحلل الانحرافات عن الخطة الأساسية، ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. وتختتم إدارة المشروع بمرحلة "الإغلاق"، التي تشمل تقييم شامل للعمل، وتسليم النتائج، وتوثيق الدروس المستفادة.

وتُبرز أهمية إدارة المشاريع في كونها تساهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل الهدر، ورفع جودة التنفيذ، وضمان التوازن بين الوقت والتكلفة والجودة. كما أنها تُعد أداة حيوية في دعم اتخاذ القرار، والتكيف مع المتغيرات البيئية، والمنافسة في الأسواق العالمية التي تتطلب مرونة عالية واستجابة سريعة. وفي ظل التطورات التقنية والاقتصادية المتسارعة، أصبحت إدارة المشاريع تعتمد بشكل متزايد على

التكنولوجيا، كالبرمجيات المتخصصة في إدارة الجداول الزمنية، وتحليل التكاليف، والتواصل بين فرق العمل، ما يجعل من العملية أكثر كفاءة وشفافية ودقة.

إضافة إلى ذلك، فإن إدارة المشاريع ترتبط ارتباطاً وثيقاً بثقافة المؤسسة وأسلوب القيادة، حيث تتطلب تفاعلاً إيجابياً بين الفرق المختلفة، وتوفير بيئة داعمة للإبداع والابتكار، فضلاً عن أهمية التحفيز والتواصل الفعال لضمان الالتزام بالأهداف. وفي هذا السياق، تبرز أهمية المهارات القيادية والناعمة (Soft Skills) لدى مدير المشروع، مثل القدرة على حل المشكلات، والتفاوض، والعمل تحت الضغط، وبناء العلاقات الإيجابية مع أصحاب المصلحة، لأن المشروع لا يُدار فقط بأدوات وتقنيات، بل أيضاً بعلاقات إنسانية قوية.

في ضوء ما سبق، فإن إدارة المشاريع لم تعد وظيفة إدارية تقليدية، بل أصبحت تخصصاً علمياً قائماً بذاته، يُدرّس في كبرى الجامعات، ويحظى باعتماد عالمي مثل شهادة (PMP) من معهد إدارة المشاريع PMI. وهي تمثل اليوم أداة لا غنى عنها للمنظمات الطامحة لتحقيق الكفاءة التشغيلية، والريادة التنافسية، والنمو المستدام.

يُعد تطوير الأحياء السكنية أحد الركائز الأساسية في سياسات التخطيط العمراني والتنمية الحضرية المستدامة، لما له من أثر مباشر على جودة الحياة للسكان، وتعزيز الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي داخل المدن. وتطوير الأحياء لا يعني فقط إنشاء مباني جديدة أو تحسين البنية التحتية، بل يتعدى ذلك ليشمل بعداً إنسانياً واجتماعياً واقتصادياً وثقافياً. فالأحياء السكنية تمثل البيئة المباشرة التي يعيش فيها الأفراد والعائلات، وهي الفضاء الذي يتشكل فيه شعورهم بالانتماء والهوية، ويتأثرون فيه بمستوى الخدمات، والبيئة المحيطة، وفرص العمل، والتفاعل الاجتماعي.

ينطلق مفهوم تطوير الأحياء السكنية من إدراك فجوة التفاوت بين الأحياء داخل المدن، سواء من حيث البنية التحتية أو الخدمات أو الكثافة السكانية أو جودة المباني، وهو ما يؤدي في بعض الأحيان إلى ظهور مناطق مهملة أو عشوائية تفتقر إلى الحد الأدنى من المقومات الحضرية. لذا فإن استراتيجيات التطوير تسعى إلى إعادة تأهيل هذه المناطق من خلال تحسين شبكات الطرق والمياه والكهرباء والصرف

الصحي، وتوفير الحدائق والمرافق العامة، وإنشاء مراكز تعليمية وصحية وثقافية، مما يسهم في رفع مستوى المعيشة ويحد من التهميش العمراني والاجتماعي.

علاوة على ذلك، فإن تطوير الأحياء السكنية يتطلب مقاربة تشاركية تتضمن جميع أصحاب المصلحة، بدءاً من الجهات الحكومية والمطورين العقاريين، وصولاً إلى السكان أنفسهم، الذين يجب أن يكون لهم دور محوري في رسم أولويات التطوير، وتقديم التغذية الراجعة حول احتياجاتهم الحقيقية. وتتبنى العديد من الدول اليوم مفاهيم حديثة في هذا المجال مثل "التطوير الموجه بالمجتمع" و"تخطيط الأحياء الذكية" و"التحسين التدريجي"، والتي تهدف جميعها إلى تحقيق التوازن بين النمو الحضري والحفاظ على الطابع المحلي والثقافي للأحياء، دون المساس بروح المكان أو طرد السكان الأصليين.

كما لا يمكن إغفال الجانب الاقتصادي في تطوير الأحياء السكنية، إذ تسهم هذه المشاريع في تنشيط الحركة العقارية، وخلق فرص عمل مباشرة وغير مباشرة في مجالات البناء والصيانة والخدمات، كما تؤدي إلى ارتفاع القيمة السوقية للعقارات. ويُعد دعم الإسكان الميسر إحدى أبرز مكونات عملية التطوير، لضمان عدم تحول هذه المشاريع إلى مناطق نخبوية تُقصي أصحاب الدخل المحدود، ما يُحدث خللاً في التوازن الاجتماعي ويؤدي إلى تفاقم التفاوت الطبقي داخل المدن.

وفي ظل التحديات البيئية المتصاعدة، أصبح من الضروري أن يراعي تطوير الأحياء السكنية مبادئ الاستدامة البيئية، من خلال استخدام مواد بناء صديقة للبيئة، وتعزيز كفاءة الطاقة، والاعتماد على تصميمات عمرانية تراعي التهوية الطبيعية وتقليل الانبعاثات الكربونية، مع الحرص على زيادة المساحات الخضراء وتقليل التوسع الأفقي العشوائي. وتتبنى بعض المدن العالمية مفاهيم "الأحياء الكربونية الصفراء" و"المدن الصديقة للمشاة" و"الأنسنة الحضرية" في تطوير أحيائها، كأمثلة متقدمة على التكامل بين البيئة والتنمية الحضرية.

في المجمل، فإن تطوير الأحياء السكنية يمثل عملية مركبة تتطلب تنسيقاً بين مختلف القطاعات، وتخطيطاً بعيد المدى يراعي الاحتياجات الراهنة والمتوقعة، ويعتمد على رؤية شمولية للمدينة

ككائن حيّ يتطور مع الزمن، حيث يتداخل فيه العمران مع الإنسان، والاقتصاد مع البيئة، والماضي مع الحاضر والمستقبل.

تُعد إدارة المشاريع أداة محورية في نجاح جهود تطوير الأحياء السكنية المحاذية لمetro الرياض، خاصة في ظل الرؤية الطموحة للمملكة العربية السعودية نحو تحقيق تنمية حضرية مستدامة ومتوازنة. ومع التوسع الحضري المتسارع وتنامي الكثافة السكانية في العاصمة، برزت أهمية تطوير هذه الأحياء كمجال حيوي يسهم في تحسين نوعية الحياة، ورفع كفاءة استخدام الأراضي، ودعم وسائل النقل العام، وبالأخص مشروع Metro الرياض الذي يُعد من أكبر مشاريع البنية التحتية في المنطقة.

تتمثل إدارة المشاريع في هذا السياق في وضع خطة متكاملة لتأهيل الأحياء السكنية المحيطة بمحطات المترو، بحيث يتم توجيه عمليات التطوير بطريقة مدروسة وفعالة تضمن التوافق مع البنية التحتية للمشروع، وتُحقق التكامل بين وسائل النقل والمناطق السكنية والخدمات. ويشمل ذلك تطوير المخططات العمرانية، وتحسين شبكات الطرق والممرات المشاة، وتوفير بيئة عمرانية آمنة ومحفزة على استخدام النقل العام، بما يحدّ من الاعتماد على المركبات الخاصة ويُسهم في تقليل الازدحام والتلوث.

في إطار إدارة المشاريع، تتطلب عملية تطوير الأحياء المحاذية لمetro الرياض اتباع منهجيات احترافية تتضمن مراحل دقيقة تبدأ بتحديد نطاق المشروع، وتحليل الاحتياجات السكنية، وتقييم الوضع القائم من حيث البنية التحتية، والكثافة العمرانية، ومستوى الخدمات، ثم الانتقال إلى مرحلة التخطيط، التي تتضمن إعداد الجداول الزمنية، وتخصيص الموارد، ورسم خارطة الطريق للتنفيذ. ويجب أن يتم كل ذلك بالتنسيق مع الجهات المعنية كهيئة تطوير الرياض، وأمانة المدينة، وشركة قطار الرياض، لضمان التكامل المؤسسي.

كما أن إدارة هذه المشاريع تتطلب مرونة عالية في التعامل مع متغيرات المشروع، نظراً لتعدد الأطراف المعنية، وتباين أولويات السكان، واختلاف طبيعة الأحياء المحيطة بكل محطة مترو. فعلى سبيل المثال، قد تكون بعض المناطق مكتظة بالسكان وتحتاج إلى إعادة تأهيل شامل، بينما تتطلب أخرى تدخلات

بسيطة مثل تحسين الأرصفة أو إضفاء طابع عمراني جمالي. وهنا تبرز أهمية أدوات إدارة المخاطر، وتحليل الجدوى، وتقدير التكاليف، لضمان تحقيق الأهداف دون تجاوز الميزانيات أو الجداول الزمنية.

من جهة أخرى، تسعى إدارة المشاريع في هذا المجال إلى خلق نموذج حضري متكامل يُعرف باسم "تطوير الاستخدام المختلط"، حيث تُدمج الوظائف السكنية والتجارية والترفيهية والتعليمية والخدمية في بيئة واحدة، بما يعزز الحياة الحضرية، ويشجع السكان على استخدام المترو كوسيلة رئيسية للتنقل. وهذا النمط من التطوير لا يرفع فقط من قيمة العقار في المناطق المحاذية للمحطات، بل يعزز أيضاً من الجاذبية الاقتصادية لهذه الأحياء، ويحولها إلى مراكز نشاط حضري نابضة.

وتعتمد إدارة المشاريع أيضاً على تقنيات حديثة في التتبع والتنفيذ، مثل نظم المعلومات الجغرافية (GIS)، ومنهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile Project Management)، وتقنيات النمذجة الحضرية، ما يسهل اتخاذ القرار في الوقت المناسب، ويضمن متابعة الأداء بشكل دقيق. كما تُعد عملية إشراك المجتمع المحلي جزءاً لا يتجزأ من مراحل إدارة المشروع، إذ يُسهم ذلك في تعزيز الرضا المجتمعي، وتوفير بيئة مستجيبة لتطلعات السكان واحتياجاتهم الفعلية.

إن تطوير الأحياء المحاذية لمترو الرياض ليس فقط مشروعاً عمرانياً، بل هو مشروع تنموي في جوهره، تتداخل فيه قضايا التخطيط العمراني، والسياسات العامة، والاستثمار العقاري، والسلوك الحضري. ومن هنا فإن إدارة هذا النوع من المشاريع تمثل تحدياً استراتيجياً يتطلب تنسيقاً دقيقاً بين جميع هذه العوامل، مع التأكيد على أهمية الرؤية التكاملية التي تجمع بين البعد البيئي، والاجتماعي، والاقتصادي، والعمراني، لتحقيق الهدف الأعلى وهو بناء مدينة ذكية، متوازنة، ومستدامة، تليق برؤية المملكة ٢٠٣٠.

انطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في تحليل أثر إدارة المشاريع بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (تخطيط المشروع – إدارة مخاطر المشروع – إدارة تكلفة المشروع – إدارة موارد المشروع) في تطوير الأحياء السكنية المحاذية لمترو الرياض وذلك في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض.

## ٢,١ أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

### ١,٢,١ الأهمية النظرية:

- ✓ إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة المشاريع الحضرية من خلال دراسة العلاقة بين آليات إدارة المشاريع وفاعلية تطوير الأحياء السكنية المحاذية لمetro الرياض، خصوصاً في ظل التحولات الحضرية الكبرى في العاصمة.
- ✓ تقديم إطار نظري حديث يربط بين مكونات مشاريع التطوير الحضري (مثل تكامل النقل، كثافة الاستخدامات، تحسين البنية التحتية، وجودة الحياة الحضرية) وبين مخرجات إدارة المشاريع مثل الالتزام بالجدول الزمنية، وتقليل الانحرافات، وتحسين جودة التنفيذ.
- ✓ سد فجوة معرفية في الدراسات العمرانية والإدارية العربية، التي لم تُعالج بشكل كافٍ العلاقة بين مشروعات النقل الكبرى (كالمetro) وتأثيرها على تطوير الأحياء السكنية من منظور إداري وتخطيطي.
- ✓ المساهمة في تطوير أدوات تقييم كمية ونوعية تُستخدم مستقبلاً لقياس مدى نجاح استراتيجيات إدارة المشاريع في توجيه التنمية الحضرية المتكاملة، وتحقيق أهداف التحول الحضري المستدام في العاصمة.

### ٢,٢,١ الأهمية التطبيقية:

- ✓ دعم صُنّاع القرار في الجهات المعنية بالتطوير الحضري والتخطيط العمراني بمؤشرات دقيقة حول تأثير إدارة المشاريع على تطوير الأحياء السكنية المحاذية لمetro الرياض، مما يساهم في تصميم سياسات أكثر تكاملاً واستدامة.
- ✓ تحسين جودة تنفيذ مشاريع التطوير من خلال تقديم توصيات عملية تستند إلى نتائج ميدانية تدعم التنسيق المؤسسي، وتقلل من الهدر المالي والزمني، وتُسهم في إدارة الموارد بكفاءة.

- ✓ رفع كفاءة فرق العمل التخطيطية والهندسية من خلال إبراز أهمية استراتيجيات الإدارة المتكاملة، التي تراعي البنية التحتية للنقل، ومتطلبات السكان، وتكامل الوظائف العمرانية ضمن الحي.
- ✓ تحقيق عوائد اقتصادية واجتماعية من خلال تعزيز استثمار المناطق المحاذية للمترو، وتحسين البيئة العمرانية، وزيادة الإقبال على النقل العام، بما يحقق مستهدفات التحول الحضري ورؤية السعودية ٢٠٣٠.

### ٣,١ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المشاريع بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (تخطيط المشروع – إدارة مخاطر المشروع – إدارة تكلفة المشروع – إدارة موارد المشروع) في تطوير الأحياء السكنية المحاذية لمترو الرياض وذلك في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- ✓ تحليل أثر تخطيط المشروع في تطوير الأحياء السكنية المحاذية لمترو الرياض وذلك في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض.
- ✓ تحليل أثر إدارة مخاطر المشروع في تطوير الأحياء السكنية المحاذية لمترو الرياض وذلك في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض.
- ✓ تحليل أثر إدارة تكلفة المشروع في تطوير الأحياء السكنية المحاذية لمترو الرياض وذلك في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض.
- ✓ تحليل أثر إدارة موارد المشروع في تطوير الأحياء السكنية المحاذية لمترو الرياض وذلك في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض.

### ٤,١ تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر إدارة المشاريع بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (تخطيط المشروع – إدارة مخاطر المشروع – إدارة تكلفة المشروع – إدارة موارد المشروع) في تطوير الأحياء السكنية المحاذية

لمترو الرياض وذلك في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- إلى أي مدى يسهم تخطيط المشروع في تطوير الأحياء السكنية المحاذية لمترو الرياض وذلك في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض؟
- ما أثر إدارة مخاطر المشروع في تطوير الأحياء السكنية المحاذية لمترو الرياض وذلك في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض؟
- كيف يؤثر إدارة تكلفة المشروع في تطوير الأحياء السكنية المحاذية لمترو الرياض وذلك في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض؟
- إلى أي مدى يسهم إدارة موارد المشروع في تطوير الأحياء السكنية المحاذية لمترو الرياض وذلك في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض؟

## ٥,١ فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسة الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المشاريع بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (تخطيط المشروع – إدارة مخاطر المشروع – إدارة تكلفة المشروع – إدارة موارد المشروع) في تطوير الأحياء السكنية المحاذية لمترو الرياض وذلك في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربع التالية:

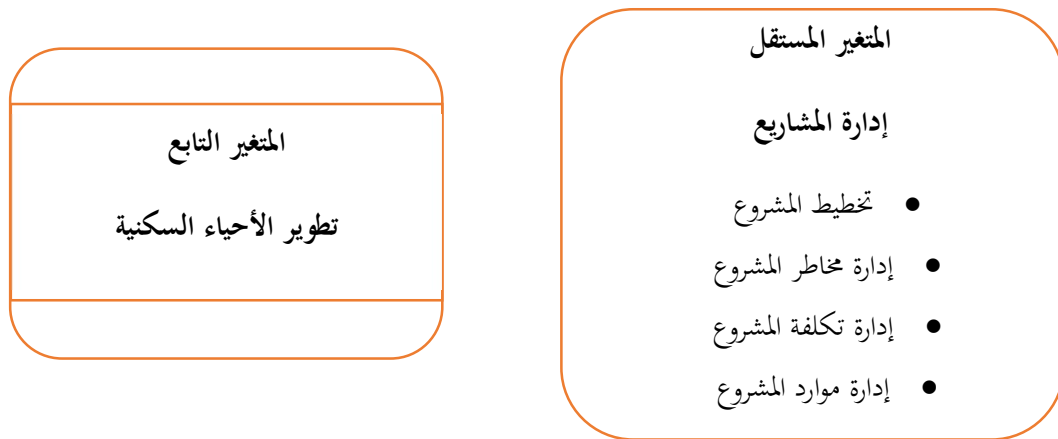
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع في تطوير الأحياء السكنية المحاذية لمترو الرياض وذلك في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة مخاطر المشروع في تطوير الأحياء السكنية المحاذية لمترو الرياض وذلك في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تكلفة المشروع في تطوير الأحياء السكنية المحاذية لمetro الرياض وذلك في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة موارد المشروع في تطوير الأحياء السكنية المحاذية لمetro الرياض وذلك في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض.

## ٦,١ نموذج الدراسة:

- المتغير المستقل: إدارة المشاريع بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (تخطيط المشروع – إدارة مخاطر المشروع – إدارة تكلفة المشروع – إدارة موارد المشروع).
- المتغير التابع: تطوير الأحياء السكنية.

الشكل رقم (١) متغيرات الدراسة



المصدر: من عمل الباحث

## ٧,١ الدراسات السابقة:

### دراسات عن الاندماج الوظيفي

- دراسة (باقر، ٢٠٢٠)، بعنوان أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت
- هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية

والسياسية وإدارة المخاطر البيئية على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال، من خلال الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة؛ وهم المهندسين والفنيين العاملين في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت من خلال استخدام تقنية العينة العشوائية البسيطة. بلغ عدد الاستبانات الموزعة إلكترونياً (٢٢٠) استبانة، في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (١٦٠) استبانة بواقع ٧٢,٧٢٪ من مجموع الاستبانات الموزعة. ومن أجل تحليل بيانات الدراسة تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل بال تكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، بالإضافة إلى استخدام برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في الثقافة المنظمة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. كما تبين وجود أثر جزئي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة إدارة المشاريع الهندسية بدلالة أبعادها مجتمعة عبر الثقافة المنظمة كمتغير وسيط في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. في ضوء نتائج الدراسة الحالية، توصي الباحثة بجملة من التوصيات أهمها: إنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات والأدوات المستخدمة في المشروع وربطها مع إدارة ضبط الجودة لضمان الالتزام الدائم للمواصفات والمقاييس المتبعة. الحد من المخاطر المتعلقة بسلسلة التوريد عن طريق تمييز الأحداث والظروف غير المتوقعة وتقييمها وتخفيفها والرقابة عليها والاستعداد لتأثيرها السلبي على أي جزء من سلسلة التوريد أثناء أداء المشروع وذلك من خلال تطوير برامج لتعقب المخاطر وربطها مع البرامج الإلكترونية لإدارة المشاريع مثل برنامج Primavera ربط برنامج الدفعات KIMS المستخدم في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في ديوان المحاسبة والإدارة المالية لتجنب وقوع أي عمليات غير دقيقة ولزيادة مستوى الرقابة الداخلية والخارجية. بناء قاعدة معلومات تضم معظم المخاطر التي تواجه المشاريع الهندسية وفي كافة مراحل حياة المشروع، وأهم

متطلبات تنفيذ إدارة مخاطر المشاريع الهندسية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت،  
وكيفية معالجة المخاطر وتجنبها.

■ دراسة (الشهري، ٢٠٢٤)، بعنوان دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة  
في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة من خلال عمليات (تحويل وتوزيع المعرفة-اكتساب المعرفة-تطبيق المعرفة) في الأجهزة الحكومية السعودية، كذلك التعرف على مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة من خلال أبعاد (التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، احترام الأفراد) ودورها في دعم مشاريع إدارة المعرفة والتعرف على تصور الموظفين حول العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيقات الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبيان للحصول على بيانات التحليل، في حين تكونت عينة الدراسة الحالية من جميع رؤساء الإدارات والإدارات العليا العاملين بالأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة، والبالغ عددهم (٤٢) فرد، كما تم استخدام الاستبيان في جمع البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود دور للإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة تمثلت في بعد تطبيق المعرفة يليها بعد اكتساب المعرفة يليها بعد تحويل وتوزيع المعرفة، كما أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة بدرجة مرتفعة جدا على مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة من خلال أبعاد التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، واحترام الأفراد وأن أبرز نتائج مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة تمثلت في بعد الإدارة بالرؤية يليها بعد التحسين المستمر يليها بعد احترام الأفراد بالإضافة إلى ذلك أوضحت النتائج عدم وجود فروق بين سنوات الخبرة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية تعزى لمتغيرات: (المؤهل الدراسي سنوات الخبرة، جهة العمل)، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين دعم مشاريع إدارة المعرفة من خلال أبعاده (اكتساب المعرفة، تحويل وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) ومستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة من خلال أبعاده (لتحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، احترام الأفراد وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائية بين دعم مشاريع إدارة المعرفة

وطرق وأساليب الإدارية الحديثة، وقد أوصت الدراسة بضرورة الحرص على مشاركة الجهاز الحكومي الأفراد العاملين فيه بعمليات التخطيط والتنفيذ لتعزيز الإبداع لديهم، والعمل على الاستفادة من الأخطاء التي تحدث من العاملين واعتبارها من فرص التعلم والتحسين المستمر، وعقد ورش عمل لمعالجة ضعف دعم الإدارات العليا لتطبيقات الإدارة الرشيقة، وتشجيع الجهاز الحكومي على تبني الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون العاملين فيه لما لها من دور إيجابي في دعم مشاريع المعرفة، ودعم انتهاز الجهاز الحكومي سياسة واضحة لتنظيم بيئة العمل الرشيقة دعماً لمشاريع المعرفة، والسعي نحو إيجاد الحلول للضغوط الاقتصادية التي تواجه العاملين وأخيراً قدمت الدراسة نموذج مقترح لدور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

■ دراسة (عبد النبي، ٢٠٢١)، بعنوان علاقة الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع: تطبيق على

#### وكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع، حيث تمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي: ما علاقة الابتكار والإبداع بنجاح إدارة المشاريع تطبيقاً على وكالة التوظيف بقطاع العمل بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟ يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بوكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وعددهم (١٢٨) وتم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرداد (١٢٨) استبانة بنسبة استجابة (١٠٠%)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واتضح من نتائج الدراسة أن الابتكار والإبداع الإداري له علاقة بتطوير إطار مفاهيم القدرة الابتكارية لوكالة التوظيف في تقديم منتجات جديدة، وعلاقتها بالأداء السوقي من خلال استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات والخبرات، كما أن وكالة التوظيف تقوم بالابتكار والإبداع في المشاريع، وتقبل التغير والتجديد في أداء الأعمال، وأن تبني الأفكار الجديدة في عمليات تخطيط المشاريع، وتنفيذها ومراقبتها، والهيكلية التنظيمية والتنظيم والتوزيع، يتم من خلال التطوير المستمر للمنتجات والابتكار فيها، وأن هناك علاقة بين الإبداع والابتكار وبين تحسين إدارة الموارد البشرية، وإدارة جودة المشاريع. وأن معظم المشاريع ذات الصيغة الابتكارية، تتميز بالسمعة الفريدة، مما يزيد من فرص النجاح. وأوصت الدراسة بالتشجيع المستمر

على التطوير والابتكار وروح التعاون في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، والاهتمام أكثر بالعاملين في إنجاز المهام وذلك بأساليب إبداعية ومبتكرة، والقدرة على التفكير الإبداعي، من خلال الطرق الإبداعية للإدارة.

■ دراسة (تقدة، ٢٠٢٣)، بعنوان اسهامات التحليل الشبكي في فعالية ادارة المشاريع: دراسة واقع

#### قطاع الاشغال العمومية في ولاية تامنغست

هدفت الدراسة إلى إبراز واقع إسهامات التحليل الشبكي في فعالية إدارة المشاريع في ولاية تامنغست، من حيث إنجاز المشاريع الإنشائية في الوقت المحدد وبأقل تكلفة وبالجودة المطلوبة، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع الاستبيان ورقيا على ٤٠ مقاول يتمثل نشاطهم الرئيسي في الأشغال العمومية وتمت المعالجة باستعمال برنامج SPSS v23. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير لاستخدام التحليل الشبكي على فعالية إدارة المشاريع الإنشائية رغم أن أغلب أفراد عينة الدراسة لا يقومون بتخطيط وجدولة ومراقبة مشاريعهم الإنشائية باستخدام التحليل الشبكي والبرامج الحديثة، مما ينعكس على تقليص تكلفة المشاريع والوقت المستغرق لإنجازه والربحية وعلى ضوء نتائج الدراسة فقد تم اقتراح مجموعة من التوصيات من بينها تدريب العمال لاستعمال والتحكم الفعال في البرامج الحديثة لإدارة المشاريع.

■ دراسة (العبدالات، ٢٠٢١)، بعنوان أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل

#### للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة الجودة وإدارة الجدول الزمني وإدارة النطاق وإدارة التكلفة وإدارة المخاطر وإدارة الموارد) من خلال التخطيط لإدارة الأزمات كمتغير معدل في أمانة عمان الكبرى. ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الكمي. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مشاريع أمانة عمان الكبرى من: المديرين، مديري المشاريع والعاملين فيها، والبالغ عددهم (٣٠٠) موظف، وقد تم استخدام المسح الشامل، واسترداد (٢٥٨) استبانة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود مستوى متوسط من الأهمية للحاكمية الرشيدة وإدارة المشاريع والتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية

للاحكامية الرشيدة في إدارة المشاريع، وكذلك وجود دور للتخطيط لإدارة الأزمات في تحسين أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع في أمانة عمان الكبرى. كما توصلت أن لبعدي الاستدامة والفاعلية الأثر الأكبر في إدارة المشاريع وفي أبعادها، ولبعد الاستدامة التأثير الأكبر في وجود التخطيط لإدارة الأزمات. وكان لبعد الشفافية التأثير العكسي في إدارة المشاريع وكذلك بوجود التخطيط لإدارة الأزمات. أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة استمرار أمانة عمان الكبرى بتطبيق الحاكمية الرشيدة وتقييمها، مع التوعية المستمرة لموظفيها بأبعاد الحاكمية الرشيدة، والعمل على نشر ثقافة الحاكمية في الأمانة، مع الاستمرار بوضع استراتيجيات تضمن تقديم الخدمات لكافة الفئات المستهدفة وفقا للعدالة الاجتماعية ودون تمييز، ومنح الجميع فرصا متساوية، وضرورة وضع مؤشرات أداء لقياس أبعاد إدارة المشاريع في المشاريع التي يتم تنفيذها في الأمانة، وكذلك تعيين فرق متخصصة لإدارة الأزمات وأخرى لإدارة المخاطر، وعمل دليل خاص في حاكمية المشاريع الرشيدة يتم تطبيقه في المنظمات الحكومية والخاصة مع ضرورة وجود جهة مسؤولة عن متابعة التطبيق وعمل دراسة علمية مشابهة في القطاع الخاص.

## دراسات عن الأحياء السكنية

■ دراسة (Alnsour, 2023)، بعنوان A Sustainable Urban Design Model for Residential

### Neighborhoods: Palestinian Context

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج متكامل للتصميم الحضري المستدام للأحياء السكنية في فلسطين، مستندًا إلى تحليل أدوات تقييم الاستدامة الدولية مثل "NSA". استخدم الباحثان أدوات نظم المعلومات الجغرافية GIS وبرنامج Urbano، إلى جانب المقابلات والملاحظة، لتحديد مؤشرات قياس محلية تراعي الخصوصية المناخية والاجتماعية في السياق الفلسطيني. أظهرت النتائج أن دمج البيئة الطبيعية، البنية التحتية للطاقة والمياه، والأنشطة المجتمعية يؤدي إلى تعزيز كفاءة الأحياء وتقليل الأثر البيئي. الدراسة توصي بتبني مؤشر استدامة مؤسسي للأحياء المحلية يأخذ بعين الاعتبار البيئة، الاقتصاد، والنطاق الاجتماعي كأركان متوازنة.

■ دراسة (Karaman, 2022)، بعنوان Residential Satisfaction and Quality of Urban Life:

#### Examining Diverse Housing Environments in Kayseri, Türkiye

في دراسة شاملة على سكان مقاطعة كايسري بتركيا، فحص الباحثان العلاقة بين نوع البيئة السكنية (مرتفع الكثافة مقابل منخفض) وجودة الحياة. تم جمع بيانات من ٦٠٠ أسرة باستخدام استبيان، ثم تحليلها عبر الانحدار المتعدد وANOVA. أثبتت النتائج أن رضا الساكنين أشد في الأحياء منخفضة الطوابق مقارنةً بالعالية، حيث إن وجود خدمات حضرية قريبة وعلاقات اجتماعية بين الجيران يعزز الشعور بالانتماء، وبالتالي جودة الحياة. خلصت الدراسة إلى ضرورة مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية والبنائية عند تصميم الأحياء، ودعت لتحسين مستوى الخدمات الحضرية في الأحياء عالية الكثافة.

■ دراسة (Mouratidis, 2022)، بعنوان What Makes Cities Livable? Determinants of

#### Neighborhood Satisfaction and Happiness in Thessaloniki and Oslo

قاد الباحثان دراسة مقارنة في مدينتين أوروبيتين، تستند إلى تحليل العامل الهيكلي على بيانات مسحية وجغرافية من سكان المدينة. أبرزت النتائج أن القرب من المركز الحضري والسلامة والانتماء للمكان عوامل مشتركة ترفع درجة الرضا. أما السعادة فمرتبطة أيضاً بالهدوء والترابط الاجتماعي والكثافة المنخفضة. وجد الفريق فروقاً بين المدينتين، فلم تُساهم المنتزهات كثيراً في رضا ساكني تسالونيكي لكنها فعلت في أوسلو. أوصوا بتضمين كل من الرضا الحركي والعاطفي للسكان في التخطيط الحضري، لرفع جودة الحياة والأثر الإيجابي للتخطيط المستدام.

■ دراسة (Hassan, 2023)، بعنوان Neighborhood Connectivity and Social

#### Sustainability: A Case Study of Qasimabad, Hyderabad

استعرض الباحثان حالة منطقة قسيم آباد في حيدر آباد، مسلطين الضوء على أهمية شبكة الطرق والفضاءات العامة في تعزيز استدامة الأحياء اجتماعياً. وصلا إلى أن النمو السكاني السريع دون

بنية تخطيطية تتسبب في عشوائية حضرية تؤثر سلبًا على التماسك الاجتماعي وجودة الحياة. عبر تحليل الأدبيات واستبيان ميداني، حدد الباحثان تسع خصائص للحي المستدام تشمل القرب المكاني، الشمولية، وصول الخدمات، الاتصال المجتمعي، والحوكمة المحلية. أكدوا أن تعزيز التواصل البنائي والاجتماعي ضمن الحي يقلل العزلة ويزيد رضى السكان واستمرارهم في الحي.

■ دراسة (Lee, 2021)، بعنوان Relationship between Physical Environment Satisfaction, Neighborhood Satisfaction, and Quality of Life in Gyeonggi, Korea. Land, 10(7), 663–675.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين رضا السكان عن البيئة المادية للحي (مثل الشوارع، الخدمات، المساحات الخضراء) ورضاهم العام عن الحي وجودة الحياة. استُخدمت بيانات من مسح وطني أجري في مقاطعة Gyeonggi بكوريا، شمل ٢٠,٠٠٠ مشارك ضمن تصميم طبقي متعدد المراحل. أظهرت نتائج تحليل الانحدار العامل وANOVA أن رضا السكان عن البيئة المادية لخدمتهم – مثل توفر وسائل الراحة وسلامة المنطقة – يرتبط ارتباطًا إيجابيًا وثابتًا بجودة الحياة العامة. كما أظهر تحليل التأثير المعتدل أن مستوى الرضا عن الحي يعزز الأثر الإيجابي للرضا البيئي في تعزيز جودة الحياة، مما يعبر عن دور العلاقة بين الفرد وبيئته. تشير النتائج إلى أن تخطيط الحي يجب أن يركز على تحسين جودة البنية التحتية والخدمات ومراعاة متطلبات السلامة والراحة لتحقيق تحسن ملموس في رضا السكان وجودة حياتهم.

## ٨,١ الفجوة البحثية:

تُظهر مراجعة الدراسات السابقة حول موضوعات إدارة المشاريع والاندماج الوظيفي وتطوير الأحياء السكنية أن هناك ثراءً في الجهود البحثية التي تناولت كل محور منها على حدة، ولكنها في الوقت ذاته تكشف عن فجوة بحثية واضحة فيما يتعلق بترابط هذه المحاور في سياقات حضرية قومية متسارعة النمو، كما هو الحال في مشروع مترو الرياض والمناطق السكنية المحاذية له.

تتقاطع معظم الدراسات السابقة في اهتمامها بتحليل عناصر الأداء الإداري والميداني في إدارة المشاريع (كما في دراسات عبد النبي، ٢٠٢١؛ والعبد اللات، ٢٠٢١؛ وتقدة، ٢٠٢٣)، مع التركيز على متغيرات تقليدية مثل الابتكار، الحاكمية، والتحليل الشبكي. ورغم الأهمية العلمية لهذه الدراسات، إلا أنها ركزت في غالبيتها على قطاعات إدارية أو إنشائية دون ربط مباشر بتطوير أحياء سكنية مجاورة لمشاريع نقل حضرية ضخمة مثل المترو. كما أن أغلب هذه الدراسات اعتمدت على نماذج إدارية نمطية دون النظر بعمق في البيئة الحضرية كمجال متغير ومتعدد الأبعاد.

من جهة أخرى، اهتمت دراسات الأحياء السكنية (مثل Karaman, 2022؛ Mouratidis, 2022؛ Hassan, 2023) بعناصر الرضا السكني، والاستدامة الاجتماعية، والجودة العمرانية، لكنها لم تدمج أدوات إدارة المشاريع كآلية حاكمية في عمليات تطوير الأحياء، ولم تنظر في كيفية استخدام هذه الأدوات ضمن سياقات التطوير التحويلي الناتج عن مشاريع قومية كبرى مثل المترو. كذلك، ركزت هذه الدراسات غالباً على مدن خارج النطاق العربي، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على بيئات عمرانية خليجية ذات خصوصية ثقافية وديمقراطية مثل الرياض.

الدراسة الحالية، التي تتناول إدارة المشاريع في تطوير الأحياء السكنية المحاذية لمترو الرياض، تقدم معالجة متفردة من حيث الجمع بين أدوات إدارة المشاريع التقليدية وأهداف التنمية الحضرية ضمن إطار تحوّل قومي. فهي تختلف عن الدراسات السابقة في توجيهها نحو تكامل البعد التخطيطي والإداري مع بعد التحول العمراني في سياق حديث ومركب. كما تتميز الدراسة باستهدافها لموقع جغرافي محدد له أهمية استراتيجية على المستوى الوطني، وهو محيط مشروع مترو الرياض، الذي يُعد أحد أكبر مشاريع النقل الحضري في الشرق الأوسط. هذا السياق المتداخل والمتسارع في التحول لم يُتناول بعمق في الدراسات العربية أو الأجنبية السابقة.

وعليه، تبرز الفجوة البحثية في كون الدراسة الحالية تركز على تفعيل إدارة المشاريع كأداة استراتيجية لتوجيه تطوير الأحياء السكنية المتأثرة بمشاريع قومية، وتقييم فعالية هذا التفعيل على المستويين الإداري والعمراني، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة التي انحصرت إما في السياقات الإدارية أو السكنية بشكل مجزأ.

## ٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية، الموسومة بعنوان "إدارة المشاريع في تطوير الأحياء السكنية المحاذية لمetro الرياض: دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض"، على جملة من المنطلقات النظرية التي تشكل الإطار الفكري والمعرفي الذي تستند إليه في تحليل الظاهرة المدروسة وفهم أبعادها.

في مقدمة هذه المنطلقات يأتي المفهوم الشامل لإدارة المشاريع، بوصفه أداة تنظيمية واستراتيجية تستخدم لتخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع، من خلال تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتحقيق أهدافه بفعالية. وقد تطور هذا المفهوم ليشمل مجالات جديدة كالتحول الحضري، حيث لم يعد مقتصرًا على الجوانب التقنية والإنشائية، بل أصبح يشمل الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية التي تؤثر على المجتمعات الحضرية وطرق معيشة السكان.

كما تركز الدراسة على أدبيات التخطيط الحضري التي تضع تطوير الأحياء السكنية في قلب عمليات التحول العمراني، خصوصًا في ظل تنامي المشاريع القومية مثل مشاريع النقل الجماعي (المetro). يُنظر إلى الأحياء المحاذية لمحطات metro على أنها بيئات حضرية استراتيجية، تتأثر بتغيرات وظيفية وبنوية نتيجة التقارب مع محاور النقل الكبرى، ما يستدعي نهجًا إداريًا تكامليًا لتطويرها وفق معايير الجودة والاستدامة والملاءمة الحضرية.

وتؤطر الدراسة نظريًا مفهوم التحول الحضري باعتباره عملية ديناميكية تشمل إعادة هيكلة الفضاءات الحضرية، من خلال توجيه الاستثمار، وتحسين البنية التحتية، ورفع جودة الحياة، مع الحفاظ على الخصوصية الثقافية والاجتماعية للسكان. في هذا السياق، تتقاطع إدارة المشاريع مع التحول الحضري في خلق أدوات إدارية فعّالة تساهم في تحسين الأداء العمراني للأحياء، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى رصده وتحليله في واقع مدينة الرياض.

ومن جهة أخرى، تنطلق الدراسة من فرضية أن مشاريع النقل الكبرى، كمشروع Metro الرياض، ليست فقط ببنى تحتية للنقل، بل هي محفزات لتحول حضري واسع النطاق، تؤثر بشكل مباشر وغير

مباشر في تخطيط وتطوير الأحياء السكنية المجاورة. ومن ثم، فإن إدارة مشاريع التطوير العمراني في هذه الأحياء تتطلب نماذج متقدمة من الحوكمة، وإشراك الأطراف المعنية، والتنسيق بين الجهات التنفيذية والمجتمعات المحلية، وكلها عناصر تؤسس لأهمية الدور الذي تلعبه إدارة المشاريع في ضبط هذا التحول. وبناءً على ما سبق، تؤسس الدراسة الحالية إطارها النظري على الدمج بين مفاهيم إدارة المشاريع الحضرية والتحول العمراني، مع الأخذ في الاعتبار السياق السعودي المتفرد، والتحديات التي تفرضها الرؤية الوطنية ٢٠٣٠، بما فيها من توجه نحو تحسين جودة الحياة وتفعيل الحراك الاقتصادي والاجتماعي في المدن الكبرى مثل الرياض.

## ١٠,١ المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة. يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

## ١١,١ مصادر جمع البيانات

➤ المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

## ١٢,١ أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بـ: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

## ١٣,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- **معامل " ألفا كرونباخ "** لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات
- **التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري** المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- **معامل الانحدار الخطي البسيط** لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

## ١٤,١ أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

**القسم الأول:** يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في قطاع المشاريع الإنشائية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

**القسم الثاني:** يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

**أولاً: المتغير المستقل – إدارة المشاريع، ويُقاس من خلال ٢٠ فقرة مقسمة لثلاثة أبعاد رئيسية:**

١. تخطيط المشروع
٢. إدارة مخاطر المشروع
٣. إدارة تكلفة المشروع
٤. إدارة موارد المشروع

**ثانياً: المتغير التابع – تطوير الأحياء السكنية، ويُقاس من خلال (١٠) فقرة موزعة.**

## ١٥,١ حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة على تحليل أثر إدارة المشاريع بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (تخطيط المشروع – إدارة مخاطر المشروع – إدارة تكلفة المشروع – إدارة موارد المشروع) في تطوير الأحياء السكنية المحاذية لمترو الرياض وذلك في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض.
- **حدود مكانية:** تُجرى الدراسة على المشاريع القومية بالرياض.
- **حدود زمانية:** تم إعداد الدراسة في عام ٢٠٢٥.
- **حدود بشرية:** تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين بالمشاريع القومية بالرياض.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: إدارة المشاريع الإنشائية

#### ١,١,٢ المقدمة

ظهر علم الإدارة في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين كعلم له قواعده ومنهجيته وأسسها التي يستند عليها، وهي إحدى العلوم التي أوجدها الإنسان لأجل مساعدته في تأدية وانجاز أعماله، وتم البدء بتطبيق هذا العلم على الأفراد والجماعات في مختلف الأعمال في المصانع والمشاريع والمنظمات، وعلى حياة الأفراد في الحياة العامة والإدارة الذاتية للأفراد، وبدأ علم الإدارة بالتطور كحرفة ومهنة ومجال بحثي مع تطور حياة الإنسان وتطور قدراته وإمكانياته ومهاراته، وأصبح منهجية للبلدان المتقدمة. ويرتبط علم الإدارة بجميع المجالات الحياتية التي يمارسها الإنسان مثل المجال الاقتصادي والاجتماعي والصناعي والخدماتي، فهو يوظف الموارد المتاحة في تلبية الحاجات الفردية والجماعية للأفراد في المجتمع. ولذلك فهو تعتبر فرع من علم الاجتماع لأنه يعمل على توفير الأمن والسعادة للمجتمع، وبرز العديد من العلماء الذين ساهموا في إثراء علم الإدارة بخبراتهم وهم. (Abu Yahya & Al-Abdullah, 2021)

١. ساهم بتحليل العمليات في المصانع في أوروبا مما زاد في فعالية الآلات ذاتية الحركة، وعرف بلقب "أبو الكمبيوتر الحديث وكان أول من صمم حاسب مبرمج يقوم بحل كامل المسائل المنطقية، وهو مؤلف كتاب اقتصاد الآلات وأصحاب المصانع"
٢. هو أول من دعا المشرفين في المشاريع إن تكون نظرتهم أوسع من النظرة الهندسية من حيث تصاميم المنتج وجودتها وهو رائد حركة الإدارة العلمية حيث دعا للتركيز على أجور الأفراد العاملين، وهو صاحب المقال المشهور الذي شرح به أفكاره وتطلعاته.
٣. كان يدعوا دائما للتركيز على الروح المعنوية للأفراد العاملين وتوفير بيئة عمل جيدة لهم من أجل تحسين أدائهم في العمل، وقد وضع مخطط جانتي الزمني وما زال يستعمل حتى الآن في الأنشطة الصناعية.

٤. هو أول عمل على تطوير العمليات الإنتاجية ومراقبة أداء الأفراد العاملين وكان يؤمن بتعاون الأفراد العاملين والإدارة في تشارك عام الأعمال بينهما، وهو مؤلف كتاب.

## 2.1.2 مفهوم علم الإدارة:

يعبر مصطلح الإدارة عن مجموعة المبادئ المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة وتوفير الموارد المالية والمادية والبشرية والمعلوماتية لتحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة، وهو نشاط متميز له علاقة مباشرة مختلف جوانب حياة الإنسان، وهي وسيلة فعالة وناجحة لتحقيق الأهداف المخططة لها في أي مجال من مجالات حياة الإنسان، فأن غابت الإدارة عن حياة الإنسان يحل محلها العشوائية والارتجال مما يهدد أي مجال بالفشل لذلك فهي مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتي تهدف إلى تحقيق أهداف تم تحديدها مسبقاً. (Maali & Al-Dabbas, 2022)

وهي تهدف إلى تحقيق الأهداف بطريقة فعالة وكفؤة، وهيفن قيادة الأفراد بهدف إنجاز الأعمال المطلوب تحقيقها. وهي عملية يمكن عن طريقها الجمع بين الموارد المحدودة المتاحة لتحقيق غايات معينة أو للدلالة على مجموعة من الأفراد يتعاونون للقيام بأعمال محددة في منظمة معينة أو للدلالة على تنفيذ العمل بواسطة جهود الآخرين أشار كلا أن مفهوم الإدارة يقسم إلى: (Al-Salihi & Tayeh, 2022)

١. مفهوم الإدارة كممارسة: هي الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف.

٢. مفهوم الإدارة كعلم: هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية والسلوك الإنساني الذي يجري في المنظمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.

## ٣,١,٢ تعريف الإدارة:

وقد تم تعريف الإدارة بأنها: إحدى العلوم الإنسانية الحديثة التي اهتمت بانجاز وتنفيذ الأعمال بالطريقة المثلى في المنظمات، فهي مجموعة القواعد والمبادئ العلمية التي تهتم بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من قبل إدارة المنظمات هدفها بأقل وقت وجهد وتكاليف ممكنة. (Al-Hijazin & Abu Zaid, 2023)

وقد تم تعريف عملية إدارة ومراقبة شؤون المنظمة بغض النظر عن طبيعة عملها، وهيكل المنظمة، وحجمها، حيث تتمثل في تهيئة بيئة العمل والمحافظة عليها، وتحفيز العمل بروح الفريق وإنجاز الأهداف بفاعلية وكفاءة، وهي تمثل دليل إرشادي للأفراد العاملين في المنظمة في تنسيق جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق الهدف المشترك. (Al-Jumaili & Farouqa, 2021)

وعرف فريدريك تايلور الإدارة بأنها المعرفة الدقيقة والصحيحة لما تريد من الأفراد أن يعملوه ثم التأكيد من أنهم يقومون بعملهم بأفضل طريقة وأقل تكاليف. (Al-Raimouni & Mohammed, 2020)

وقد تم تعريف أن تتنبأ وان تخطط وان تنظم وان تصدر الأوامر وان تنسق وان تراقب. (Al-Halabi & Al-Hallaq, 2020)

وقد تم تعريف وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم. (Al-Harbi et al., 2024)

جميع الواجبات والوظائف ذات العلاقة بإنشاء المشروع وتمويله وسياساته الرئيسة وتوفير كل المعدات اللازمة ووضع الإطار التنظيمي العام الذي سيعمل ضمنه واختيار موظفيه الرئيسيين " فالإدارة ضمن هذا التعريف خمسة عناصر) التمويل، رسم السياسات التنظيم، توفير المعدات اختيار الأفراد. (Al-Balawneh & Tarabayeh, 2024)

وعرف تشستر برنارد الإدارة بأنها: هي ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته.

## ٤,١,٢ إدارة المشاريع الإنشائية:

تميزت العقود الماضية بالنمو السريع للمشاريع في مختلف المجالات، مما ساهم في ظهور إدارة المشاريع كمنهجية لتمكين المنظمات على اختلاف أحجامها وأنواعها من إدارة المشاريع التابعة لها، وتنوعت هذه المشاريع حسب أهداف أصحاب العمل وحسب أهدافها، فمنها المشاريع ذات الطابع الخاص والتي تهدف لتحقيق أهداف المصلحة ومنها المشاريع العامة التي تهدف خدمة الأفراد في المجتمعات مثل المرافق العامة وأصبح للمشاريع دور واضح في عملية التطور والتقدم والتنمية للعملية الاقتصادية، ولذلك كان

على إدارة المشاريع أن تنطلق من رؤية واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق عبر تبني سلسلة من الإجراءات والقواعد والأنظمة والمعايير المهنية التي تكفل تحقيق أهدافها . (Al-Harbi et al., 2024)

وبرزت أهمية إدارة المشاريع أواخر الثمانينات من القرن العشرين عندما بدأ صناع القرار في المنظمات يدركون أهميتها في الثورة الاقتصادية الكبيرة الحديثة، حيث ساهمت تطوير المنتجات وتقديم الخدمات بشكل أكثر فاعليه وساعدت المنظمات في تحسين قدرتها وأدائها وأدواتها في التخطيط والتنفيذ ومراقبة أنشطتها، وقد برز ذلك بشكل واضح عندما أصدر توم بيتر كتاب تحرير الإدارة الذي أكد به أن إدارة المشاريع هي المفتاح الأمثل لاستمراريتها وديمومتها، وأصبحت تمثل محورا أساسيا ومركزيا للتأسيس الدورة حياة المشاريع. (Sununu & Al-Abdullah, 2021)

تمثل إدارة المشاريع جزءا من المفهوم العام لمصطلح الإدارة لأنها تعمل على توحيد وتنسيق جهود فريق العمل وتوجيه طاقاتهم وقدراتهم في دورة حياة المشروع، وتعتبر فنا حديثا متطورا، وتتميز بأنها تمنح مجالا واسعا للإبداع لأنها تعتمد على القدرة على إنتاج الأفكار التي من شأنها تطوير تقنيات أداء العمل في المشروع وذلك من خلال تجميع معارف ومؤهلات و مهارات وقدرات الأفراد العاملين وتوحيدها من خلال تكامل الإدارات المختلفة لتحقيق أهداف المشروع وظهر في عام ١٩٤٥ توسع كبير في إنشاء المشاريع الصناعية مما دفع بالكثير من العلماء لتطوير علم الإدارة على أساس كمي، وحيث تم تشكيل ثلاث مجموعات وهي. (Awad & Tayeh, 2020)

**الفريق الأول:** عمل في الفترة الممتدة ما بين في الولايات المتحدة بالتعاون مع شركة للصناعات الكيماوية وشركة للأدمغة الالكترونية، وكان أهم منجزات هذا الفريق: (Al-Haroub, Jaroun & Othman, 2020)

١. تطوير أسلوب للتخطيط وإدارة عمليات الصيانة.
٢. تطور منهجية المسار الحرج (التخطيط والجدولة) وتم استخدامه في تقليل الوقت اللازم للصيانة في شركة.

الفريق الثاني: عمل هذا الفريق في الفترة الممتدة في الولايات المتحدة مع سلاح البحرية الأمريكية

وشركة وكانت أهم منجزات هذا الفريق: (Al-Sarayrah & Al-Jubouri, 2021)

١. تطوير صواريخ

٢. تطوير طريقة لتقييم ومتابعة المشاريع

الفريق الثالث: عمل هذا الفريق وظهرت نتائجه في الفترة الممتدة ما بين في المملكة المتحدة في سلطة

الكهرباء المركزية وكان أهم منجزات هذا الفريق تطوير طريقة سميت بـ أطول مسار غير قابل للاختصار

لتقرير أداء أعمال الشركة. (Al-Suhaimat & Abu Tabra, 2023)

## المبحث الثاني: إدارة المشاريع

### ١,٢,٢ تعريف إدارة المشاريع:

وقد تم تعريف إدارة المشاريع بأنها: تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والأساليب التي تساعد على تنفيذ أنشطة ومهام المشاريع في جميع مراحل دورة حياتها. (Jubran & Sharaf, 2020)

وقد تم تعريف إدارة المشاريع أنها: التخطيط والتفويض والمتابعة والتحكم في جميع مراحل المشروع وتحفيز الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المشروع ضمن نطاق الجودة والتي تتضمن الوقت والكلفة والأداء. (Chibane & Hamouda, 2024)

وقد تم تعريف إدارة المشاريع بأنها: تخصص يرتبط بعملية تنظيم وإدارة الموارد المتاحة في المشروع، مثل: الموارد البشرية أو الموارد المالية، والوارد المادية، مع مراعاة. (Attab, 2024)

١. معايير

٢. الجودة

٣. الوقت

٤. والتكلفة

٥. المتاحة

٦. الأداء

### ٢,٢,٢ تعريف المشروع:

وقد تم تعريف المشروع بأنه: مجموعة من المهام والأنشطة المترابطة والمتسلسلة غير الروتينية تبدأ بفترة زمنية محددة وتنتهي بوقت محدد، ولها هدف محدد وضمن تكاليف محددة، ويتم تنفيذه من خلال فريق عمل متخصص، وذلك إما لإنتاج منتج أو تقديم خدمة | حل مشكلة ضمن معايير جودة المشاريع. (Abdul-Jabbar, 2020)

وقد تم تعريف ان المشروع بأنه: سلسلة من الأنشطة المتداخلة والمتسلسلة التي تهدف في مجملها الى معالجة مشاكل أو قضايا خلال وقت محدد ضمن ميزانية محددة لتحقيق هدف محدد. (Saadi & El-Rachid, 2024)

وتم تعريف المشروع بأنه: منظمة موقتة تهدف لتنفيذ مجموعة من العمليات والأنشطة والمهام لتحقيق هدف تم تحديده مسبقا خلال فترة زمنية محددة، وذلك من خلال استخدام الموارد اللازمة، وتفاوت المشاريع في مدتها ما بين اليوم والأسبوع والشهر والسنة. (Ahmed & Hamed, 2023)

### ٣,٢,٢ أهداف إدارة المشاريع الإنشائية:

تهدف المشاريع الإنشائية إلى تحقيق أهداف المنظمة الأم والتي تتنوع ما بين أهدا فأصحاب المصلحة، وأهداف الزبائن، وأهداف الأفراد العاملين من أجل ضمان استمرارية وديمومة المنظمة من خلال تقديم منتج أو خدمة بأقل التكاليف وبأعلى جودة وبأسرع وقت ممكن وإشباع حاجاتهم ومتطلبات الأفراد العاملين المادية والمعنوية. (Abu Yahya & Al-Abdullah, 2021)

أشار كلا من إن إدارة المشاريع الإنشائية تهدف إلى ما يلي:

١. تحسين أداء المشاريع الإنشائية
٢. تحسين مستوى الخبرات الإدارية للأفراد العاملين.
٣. زيادة فرص نجاح المشاريع من خلال ضمن معايير الجودة الإدارة المشاريع.
٤. تقديم منتجات وخدمات في الوقت المناسب للزبائن.
٥. إيجاد الحلول المناسبة للقضايا والمشاكل التي تواجه الأفراد العاملين في المشاريع.
٦. التنبؤ بالمخاطر المستقبلية والاستجابة لها.
٧. الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة.

### ٤,٢,٢ أهمية إدارة المشاريع الإنشائية:

أشار كلا من والشوابكة، أنه يمكن حصر أهمية إدارة المشاريع الإنشائية بما يلي: (Maali &

(Al-Dabbas, 2022)

١. قياس مدى نجاح أو فشل المشروع الإنشائي من خلال مقارنة النتائج التي تم الوصول لها، مع الأهداف المخطط لها قبل البدء بالمشروع.

٢. تفعيل المتابعة والرقابة على المشروع الإنشائي وذلك من خلال متابعة ومراقبة الأنشطة والمهام خلال دورة حياة المشروع والتأكد أنها تسير في الطريق الصحيح لها.
٣. ضبط الإدارة المالية للمشروع الإنشائي من خلال عملية إدارة الموارد المالية والتي تتضمن ميزانية المشروع، والتدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة.
٤. المساهمة في إدارة مخاطر المشروع وذلك من خلال إيجاد الحلول البديلة لأي نوع من المخاطر قد يواجهه المشروع.
٥. المساعدة في تحقيق النجاح في السوق وذلك من خلال توفير أفضل الطرق لتحقيق ذلك النجاح.
٦. العمل على بث روح المنافسة ويتم ذلك من خلال توزيع المهام إلى فريقين، ويتم بإبلاغهم بالأهداف الواجب تحقيقها، مما يساهم بشكل كبير في نجاح المشروع من خلال ربطه بخطة زمنية.
٧. تعمل على تنظيم العمل الداخلي في المشروع حتى يسهل تحقيق الأهداف المخطط لها، من خلال تطبيق السياسة الداخلية الناجحة وخطة العمل للمشروع، حتى يقوم الأفراد العاملون بإتباعها.

## ٥,٢,٢ المجالات المعرفية في إدارة المشاريع الإنشائية:

أشار كلا من خيرى الدين ٢٠١٨، أن إدارة المشاريع تتكون من مجموعة من المجالات المعرفية التي تختلف في عملياتها من حيث عناصرها ومدخلاتها ومخرجاتها خلال دورة حياة المشروع الإنشائي وهي:

### ☒ إدارة تكامل المشاريع الإنشائية:

تتضمن إدارة تكامل المشاريع الإنشائية مجموعة من العمليات والأنشطة والمهام الواجب القيام بها في المشروع ليكون تحت السيطرة والتحكم من بدايته وحتى نهايته، مروراً بجميع مراحل حياته، والتي تشمل تخصيص الموارد اللازمة وإجراء عمليات المفاضلة بين مجموعة الأهداف ومجموعة البدائل المتاحة.

(Al-Salihi & Tayeh, 2022)

تهدف إدارة التكامل في المشاريع الإنشائية إلى تحديد وتعيين ودمج مجموعة الأنشطة والمهام والعمليات اللازمة لإدارة وثائق المشروع الإنشائي لضمان ضبطها مع خطة إدارة المشروع وهذا يتطلب من

مدير وفريق المشروع تحديد مستوى التنفيذ اللازم لكل الأنشطة والمهام داخل المشروع، مع إجراء مراجعة وتحليل النطاق المشروع. (Al-Hijazin & Abu Zaid, 2023)

أولاً: تعريف إدارة تكامل المشاريع الإنشائية:

هي مجموعة العمليات والأنشطة المترابطة والمتكاملة لإدارة أعمال المشروع الإنشائي، والتي تتضمن تنسيق جميع خطط المشروع، وتوحيد عملياتها، مع الحفاظ عليها بأن يكون تنفيذها بشكل منتظم مع بعضها بما يحقق أهداف المشروع المحددة، والتي تبدأ من وصف المشروع الإنشائي في وثيقة المشروع وحتى الإنهاء. (Al-Jumaili & Farouqa, 2021)

ثانياً: أهداف إدارة تكامل المشاريع الإنشائية:

أن أهداف إدارة تكامل المشاريع الإنشائية تتضمن ما يلي: (Al-Raimouni & Mohammed, 2020)

١. التأكد من تاريخ جاهزية تقديم المنتجات والخدمات للأسواق، وإنها تتم حسب خطة إدارة المشروع.
٢. تقديم خطة الإدارة المشروع.
٣. ضمان استخدام المعرفة المتاحة وتطويرها في المشروع.
٤. إدارة أداء أنشطة ومهام وعمليات المشروع.
٥. اتخاذ القرارات بما يتعلق بإدارة التغييرات التي تؤثر على المشروع
٦. تجميع البيانات وتحليلها للحصول على المعلومات التي يحتاجها المشروع.
٧. تنفيذ جميع الأعمال المتعلقة بالمشروع وإغلاقها بشكل دقيق.

ثالثاً: عمليات إدارة تكامل المشاريع الإنشائية:

أشار أن إدارة تكامل المشاريع الإنشائية تتضمن مجموعة من العمليات تكون موزعة على مراحل المشروع كالآتي: (Al-Halabi & Al-Hallaq, 2020)

١. ميثاق المشروع.

٢. خطة إدارة المشروع.
٣. عملية توجيه و إدارة أعمال المشروع.
٤. عملية إدارة المعرفة في المشروع.
٥. عملية المتابعة والتحكم في إجراء التغييرات.
٦. عملية إجراء التحكم المتكامل في التغيير
٧. عملية إغلاق المشروع..

## ٦,٢,٢ إدارة نطاق المشاريع الإنشائية:

يشير "النطاق" في المشاريع الإنشائية إلى كل الأعمال والعمليات والأنشطة المتعلقة في إنتاج منتجات وتقديم خدمات المشروع، تتضمن إدارة نطاق المشاريع جميع العمليات المتعلقة بتحديد الأنشطة والمهام تتعلق بالمشروع، وما هي التي لا ترتبط بالمشروع، وبذلك يضمن فريق المشروع وأصحاب العمل أن لديهم نفس الفكرة عن منتجات المشروع والعمليات التي سيتم تنفيذها لإنتاج هذه المنتجات. (Al-Harbi et al., 2024)

وتشمل إدارة نطاق المشروع مجموعة من العمليات والأنشطة اللازمة للتأكد أن المشروع يتضمن كل الأنشطة اللازمة لنجاحه، وعمليات تطوير بيانات النطاق لتقسيم العمل في المشروع إلى مكونات صغيرة قابلة للإدارة، ويعتبر تحديد نطاق المشروع من الأسباب الرئيسية لنجاحه. (Al-Balawneh & Tarabayeh, 2024)

### أولاً: تعريف إدارة نطاق المشاريع الإنشائية:

هو جميع العمليات المتعلقة في انجاز وتنفيذ المشروع، وتشمل الأعمال التي لها علاقة بالمشروع وتساهم بشكل مباشر في اكتماله ونجاحه، وكذلك جميع الأعمال التي ليس لها علاقة لها بالمشروع والتي يجب تجنبها ويشير تعريف نطاق المشروع إلى ما يلي: (Al-Harbi et al., 2024)

١. نطاق المنتجات والخدمات التي يقدمها المشروع: وهي تعتبر عن الميزات والخصائص التي تتميز بها المنتجات والخدمات التي يقدمها المشروع.

٢. نطاق المشروع: هي مجموعة الأعمال التي يتم تنفيذها داخل المشروع للحصول على المنتجات أو الخدمات.

ثانياً: أهداف إدارة نطاق المشاريع الإنشائية:

وقد تم تعريف أن أهداف إدارة نطاق المشاريع الإنشائية تكمن فيما يلي: (Sununu & Al-  
(Abdullah, 2021

١. تحديد المشكلات التي تواجه المشروع، واحتياجات العمل.
٢. تحديد الحلول الملائمة والقابلة للتطبيق والتوصية بها.
٣. توثيق وإدارة متطلبات أصحاب المصلحة.
٤. تسهيل تنفيذ أعمال المشروع.

ثالثاً: عمليات إدارة نطاق المشاريع الإنشائية:

قد تم تعريف إن عمليات إدارة نطاق المشاريع الإنشائية تتضمن مجموعة من العمليات وهي:  
(Awad & Tayeh, 2020)

١. وضع خطة إدارة نطاق المشروع.
٢. تجميع المتطلبات اللازمة للمشروع.
٣. تحديد نطاق المشروع.
٤. إنشاء هيكلية التجزئة في المشروع.
٥. التحقق من نطاق المشروع.
٦. ضبط نطاق المشروع.

٧,٢,٢ إدارة جدولة المشاريع الإنشائية:

تعد إدارة الجدولة في المشاريع الإنشائية خطة مفصلة ومحكمة توضح كيفية تحقيق أهداف المشروع والفترة الزمنية المناسبة لكل نشاط، لذلك فهي تعتبر من الإدارات المهمة في المشاريع الإنشائية لأنها

تمثل أداه للتواصل ما بين إدارة المشروع وأصحاب العمل، وهي خطة تنفيذ أنشطة ومهام المشروع المختلفة من حيث مدد الأنشطة والمهام المستخدمة للمشروع، وتمثل عملية تحديد الأنشطة وترتيبها والتحكم في مواردها وتحديد التواريخ الزمنية لبدائها ونهايتها مرتبطة بأحكام يؤديها الأفراد العاملين في المشروع على فترات زمنية تكون محددة مسبقا، لذلك تعتبر خطة جدولة المشاريع احد الخطط المهمة لخطة إدارة المشاريع الإنشائية، والتي تتكامل معها، وتتضمن خطة إدارة جدولة المشاريع طرق تطبيقها والأدوات والأساليب اللازمة والمعايير المعتمدة، وهي تمثل الخط المرجعي لجدولة المشاريع الذي سيتم استخدامه في عمليات إدارة الجدولة الزمنية لأنشطة المشاريع. (Al-Haroub, Jaroun & Othman, 2020)

#### أولاً: تعريف إدارة جدولة المشاريع الإنشائية

هي العملية التي يتم من خلالها تحويل خطة إدارة عمل المشاريع إلى برنامج زمني مستقبلي لتنفيذ مجموعة الأنشطة والمهام اللازمة لانجاز المشروع، حيث يتم حساب فترات وضبطها والتحكم بها بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المشروع. (Al-Sarayrah & Al-Jubouri, 2021)

#### ثانياً: أهداف إدارة جدولة المشاريع الإنشائية:

وقد تم تعريف أن أهداف إدارة جدولة المشاريع الإنشائية تتمثل بما يلي: (Al-Suhaimat & Abu Tabra, 2023)

١. تعتبر إطاراً زمنياً لتخطيط وتوجيه ومراقبة المشروع.
٢. تحدد الفترات الزمنية التي يحتاج المشروع فيها للموارد البشرية اللازمة.
٣. توفر خطوط اتصال واضحة أفقياً وعمودياً في المشروع.
٤. تحدد الأنشطة الحرجة التي يؤدي تأخيرها التأخير المشروع.
٥. تحدد تواريخ البداية والنهاية للأنشطة وطبيعة العلاقات بينها.
٦. تعمل على استغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية.
٧. تسهل عملية متابعة ومراجعة ومراقبة الجداول الزمنية للمشروع.

### ثالثاً: عمليات جدولة المشاريع الإنشائية:

وقد تم تعريف أن إدارة جدولة المشاريع تتضمن مجموعة من العمليات وهي: (Jubran &

(Sharaf, 2020)

١. عملية تخطيط إدارة الجدول الزمني للمشاريع.
٢. عملية تحديد الأنشطة للمشاريع.
٣. عملية ترتيب الأنشطة تعاقبياً للمشاريع.
٤. عملية تقدير مدد الأنشطة للمشاريع.
٥. عملية تطوير الجدول الزمني للمشاريع.
٦. عملية متابعة الجدول الزمني للمشاريع.

### ٨,٢,٢ إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية

تعتبر إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية أحد أهم ركائز إدارة المشاريع، فلا يمكن تنفيذ أي مشروع دون حدوث مخاطر قد أثناء دورة حياته، وهو ما يوجب ضرورة تطوير منهجية واضحة ومدرسة لإدارة المخاطر التي تواجه المشروع بطريقة صحيحة لتحقيق أهداف المشروع تتضمن إدارة المخاطر في المشاريع عملية التخطيط وعملية تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة السريعة لها ومتابعتها وعملية السيطرة عليها، والاستفادة منها أو إيجاد الحلول الملائمة لها أو التخلص منها أو الحد من تأثيرها. (Chibane

(& Hamouda, 2024)

### أولاً تعريف إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية:

تعرف بأنها عملية تشخيص المخاطر التي تواجه المشاريع وتحليلها ومراقبتها وتحديد طرق الاستجابة لها، وطرق تطوير الاستجابة بما يتناسب مع حجمها وتأثيرها على المشروع وأهدافه، وتتضمن إدارة المخاطر عملية وضع الخطط والسيناريوهات لمواجهة سلسلة التغيرات التي يواجهها المشروع جراء حدوث المخاطرة، وذلك لضمان انجاز المشروع ضمن معايير الجودة الوقت والكلفة والأداء وتكمن أهمية

المخاطر في حالة عدم التأكد لأنها ناتجة من عدم توفر المعرفة بأحداثها وأسبابها، والتي تتكون من مكونتين

رئيسيين وهما: (Al-Hasanat & Al-Sharif, 2023)

- احتمالية الخطر.

- اثر الخطر.

ثانيا: أهداف إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية:

أهمية إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية تبرز في النقاط الآتية: (Attab, 2024)

١. تعمل على تطوير إطار عمل المشروع.
٢. تساهم في تطوير طرق التخطيط وأساليب اتخاذ القرار.
٣. تساهم في وضع آليات تخصيص الموارد المتاحة لتحقيق الاستخدام الأمثل لها.
٤. تحافظ على استمرارية المشاريع الإنشائية وديمومتها.
٥. تحسن كفاءة وفاعلية العمل في المشاريع.

ثالثا: عمليات إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية:

المخاطر في المشاريع تتكون مجموعة من العمليات وهي: (Abdul-Jabbar, 2020)

١. عملية وضع خطة إدارة المخاطر في المشاريع.
٢. عملية تحديد المخاطر في المشاريع.
٣. عملية إجراء التحليل النوعي للمخاطر في المشاريع.
٤. عملية إجراء التحليل الكمي للمخاطر في المشاريع.
٥. عملية وضع خطة الاستجابة للمخاطر في المشاريع.
٦. عملية تنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر في المشاريع.
٧. عملية متابعة المخاطر في المشاريع.

## ٩,٢,٢ إدارة التكاليف في المشاريع الإنشائية.

تعد إدارة التكاليف في المشاريع الإنشائية فهي ينطلق دورها من بداية الدراسة التمهيدية في دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروع، بحيث يتولى فريق خاص أعداد دراسة الجدوى الاقتصادية بشكل تفصيلي عن مجموع التكاليف المتوقعة للمشروع، وترتبط عملية إدارة التكاليف في المشروع مع الموازنة المخصصة للمشروع ارتباطاً وثيقاً بسبب اعتمادها بشكل أساسي عليها ويجب أن تراعي إدارة التكاليف في المشاريع متطلبات أصحاب العمل ومتطلبات المنظمة ومتطلبات الزبائن، وفي العديد من المشاريع الإنشائية يتم التنبؤ بالأداء المالي لها قبل البدء بها، وتتكون التكاليف من نوعين هما صديقي. (Saadi & El-Rachid, 2024)

١. التكاليف الثابتة هي التكاليف التي لا تتغير مع استمرار المشروع ويمكن ضبطها ومراقبتها مثل:

(Ahmed & Hamed, 2023)

- التكاليف الإدارية المباشرة: مثل الرواتب والأجور.
- تكاليف الأفراد العاملين المباشرة مثل تكاليف انجاز الأنشطة والمهام.
- تكاليف الموارد المباشرة مثل تكاليف شراء الموارد المستخدمة في الأنشطة حسب المشروع.
- تكاليف المعدات المباشرة مثل تكاليف شراء المعدات والأدوات والعدد.
- النفقات المباشرة مثل أجور المصممين ومقاولي الباطن، أو المقاولين الفرعيين.

التكاليف المتغيرة هي التكاليف التي تتغير بشكل مستمر، لا يمكن مراقبتها أو ضبطها مثل نفقات التسويق وصيانة الآلات وشراء قطع الغيار. (Abu Yahya & Al-Abdullah, 2021)

أولاً: تعريف إدارة التكاليف في المشاريع الإنشائية:

تعرف بأنها مجموعة العمليات اللازمة لتخطيط وتقدير وضبط التكاليف المالية وعمل الموازنة لها، وتحديد طرق إنفاقها على أنشطة المشروع المختلفة، والتنبؤ بالتكاليف الإضافية التي قد تطرأ على أنشطة المشروع، وذلك لضمان تحقيق أهداف المشروع. (Maali & Al-Dabbas, 2022)

## ثانياً: فوائد إدارة التكاليف في المشاريع الإنشائية:

أن فوائد إدارة التكاليف في المشاريع الإنشائية يمكن حصرها في النقاط الآتية: ( Al-Salihi & )

(Tayeh, 2022)

١. تساعد في التنبؤ بالموارد اللازمة للمشروع والوقت المناسب لها.
٢. تساعد التنبؤ بتكاليف الموارد وتغييراتها التي تطرأ على أثمانها.
٣. تعمل على التنبؤ بالمخاطر المالية التي من الممكن تواجه المشروع.
٤. تعتبر إحدى الأدوات المهمة لتحقيق أهداف المشروع.
٥. تعتبر أداة دقيقة لتخصيص الموارد اللازمة لأنشطة المشروع.
٦. تعتبر أداة دقيقة وواضحة لقياس أداء للمشروع.

## ثالثاً: عمليات إدارة التكاليف في المشاريع الإنشائية:

أن إدارة التكاليف في المشاريع الإنشائية تتكون من مجموعة عمليات وهي: ( Al-Hijazin & )

(Abu Zaid, 2023)

١. عملية وضع خطة إدارة التكاليف للمشروع.
٢. عملية تقدير التكاليف للمشروع.
٣. عملية تحديد الموازنة للمشروع.
٤. عملية ضبط التكاليف للمشروع.

## المبحث الثالث: إدارة الاتصال في المشاريع:

### ١,٣,٢ المقدمة

تعتبر إدارة الاتصال في المشاريع الإنشائية من أبرز المقومات التي تركز عليها إدارة المشاريع، حيث تساهم بشكل فعال في تحفيز الأفراد العاملين ودفعهم للعمل بأقصى طاقاتهم لتحقيق أهداف المشروع، وهي من العمليات اللازمة لتحقيق متطلبات واحتياجات المشروع مثل عملية تخطيط المعلومات والبيانات وإعدادها وجمعها وتنسيقها وإعادة توزيعها بطريقة تضمن وصولها لمستخدميها بطريقة آمنة وسريعة وفعالة، وعملية حفظها واسترجاعها عندما تتطلب الحاجة إليها، وعملية ضبطها والتحكم هي من تخصص إدارة الاتصال في المشروع الإنشائي ويتطلب العمل في المشاريع كمية كبيرة من عمليات الاتصال بين الإدارة العليا للمشروع وإدارة المنظمة التي يتبع لها المشروع وجميع الأفراد العاملين وأصحاب المصلحة، سواء على الصعيد الداخلي والخارجي للمشروع، فإدارة الاتصال في المشروع تعمل على إنشاء الروابط بين المعنيين بالمشروع وتسمح بتداول كمية كبيرة من المعلومات والبيانات والخبرات والمهارات بين جميع الأطراف، وعلى الرغم اختلاف مستويات الإدارة في المشروع وتنوع طبيعة أعمالهم واختلاف ثقافتهم، إلا أن لغة الاتصال السائدة في المشروع تعمل على تجاوز هذه الاختلافات مما يساعد في تنظيم الأعمال المشروع. (Al-Jumaili

(& Farouqa, 2021

### ٢,٣,٢ تعريف إدارة الاتصال في المشاريع الإنشائية:

تعرف إدارة الاتصال بأنها عمليات تخطيط وإعداد وإدارة المعلومات والبيانات وجمعها وحفظها وإدارتها والتحكم بها وضبطها وتخزينها واسترجاعها عندنا يحتاج إليها الأفراد العاملين وإعادة توزيعها عليهم وضمان إيصالها لهم بطريقة آمنة في الوقت المناسب. (Al-Raimouni & Mohammed, 2020)

### ٣,٣,٢ أهداف إدارة الاتصالات في المشاريع الإنشائية:

أن أهداف وإدارة الاتصال في المشاريع الإنشائية تهدف إلى ما يلي:

١. تعمل على تحسين الثقة بين الأفراد العاملين من خلال تبادل المعارف والخبرات في المشروع.
٢. تعمل على تمكين مدير المشروع من الاطلاع على كافة مجريات العمل ومتابعتها في المشروع.
٣. تساهم في تمكين أصحاب المصلحة من الاطلاع على سير العمل في المشروع.

## ٤,٣,٢ عمليات إدارة الاتصال في المشاريع الإنشائية:

قد تم تعريف إن إدارة الاتصال في المشاريع الإنشائية تتكون من مجموعة من العمليات وهي: (Al-

(Halabi & Al-Hallaq, 2020)

١. عملية وضع خطة إدارة الاتصال في المشروع.
٢. عملية إدارة الاتصالات في المشروع.
٣. عملية ضبط الاتصالات في المشروع.

## ٥,٣,٢ إدارة المشتريات في المشاريع الإنشائية:

تمثل إدارة المشتريات في المشاريع الإنشائية من أهم الإدارات لأنها تمثل الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم عمليات الحصول المواد الأولية والأدوات والمعدات اللازمة لتشغيل العملية الإنتاجية في المشروع، فهي تعمل على تنظيم التدفقات النقدية الخارجة من المشروع والحصول على مستلزمات المشروع، فهي تتولى إدارة الخدمات التعاقدية للمنتجات والخدمات اللازمة للمشروع. (Al-Harbi et al., 2024)

وتتضمن إدارة المشتريات في المشاريع الإنشائية تنظيم عمل الاتفاقيات التي تعقد ما بين المشروع كجهة مشترية والأطراف الآخرين كموردين أو بائعين، فهي تتولى صياغة الاتفاقيات من حيث البنود والأحكام والشروط التي يحددها المشروع والطرف الموردين من حيث الحقوق والواجبات ومواعيد الاستلام والتسليم وتتولى أيضا متابعة وتنفيذ واتمام المشتريات اللازمة التي حسب احتياجات المشروع، وتسمى الاتفاقية إما عقد شراء "أو" عقد باطن "أو" أمر شراء وتوقع بين الطرفين بناء على اتفاقهما تبعا للسياسات والأنظمة المتعلقة بمشتريات المشروع. (Al-Balawneh & Tarabayeh, 2024)

## ٦,٣,٢ مفهوم الأحياء السكنية العشوائية:

يرجع مفهوم الأحياء السكنية العشوائية إلى الثورة الصناعية في أواخر القرن التاسع عشر، حيث شهدت كل من لندن، ونيويورك قيام مجموعة من الشباب بأخذ زمام المبادرة لحل مشكلة الإسكان بمفردهم، وخارج نطاق السلطة الرسمية، وبعيداً عن نفوذها ومن خلال إمكانياتهم المادية المحدودة نتج عن ذلك بيئة عمرانية غير مقبولة، تفتقر للقيم والمبادئ العمرانية، والتخطيطية السليمة. (Al-Harbi et al., 2024)

وأصبحت تشكل هذه الظاهرة خطورة كبيرة على البيئة التي نشأت فيها. وقد تعددت تعريفها حسب أسباب نشوئها وطبيعة المجتمعات التي تتواجد فيها، وتم تعريفها لغوياً بأنها:

المباني المقامة بلا تخطيط أو نظام خارج نطاق خطط التنمية السكانية للحكومة، وغالباً ما تفتقر إلى بعض الخدمات الأساسية. (Sununu & Al-Abdullah, 2021)

نمو مجتمعات، وإنشاء مبان، ومناطق لا تتماشى مع النسيج العمراني للمجتمعات التي تنمو بداخلها، أو حولها، ومتعارضة مع الاتجاهات الطبيعية للنمو والامتداد، وهي مخالفة للقوانين المنظمة للعمران. (Awad & Tayeh, 2020)

كما تم تعريفها اصطلاحاً:

بأنها ظاهرة نمو الإسكان الشعبي الحر، وذلك من منطلق محايد نشأ بإرادة كاملة للشعب، تنمو طبقاً لأنماط محددة، ومتكررة ولا تتغير تقريباً، سواء بالنسبة لتخطيطها الخطي أو عروض شوارعها، أو أبعاد قطع الأراضي بها، أو غير الرسمي؛ لكونه بدون ترخيص، وكونه تجمعاً سكانياً غير مخطط يمثل غالباً تعدياً على الأراضي المملوكة للآخرين، أو المملوكة للدولة، وتم البناء عليها دون ترخيص، وهي متدهورة المرافق والخدمات، أو تنعدم فيها كلياً، وتتصف بانخفاض مستوى الدخل للغالبية العظمى من سكانها الذين يمارسون عادة أعمالاً هامشية، وارتبط نمو الأحياء السكنية العشوائية ارتباطاً واضحاً بالهجرة من

الريف للحضر وأصبحت فيما بعد أوعية لاستقبال المهاجرين من القرى الأطراف المدن للبحث عن مأوى من الصعب الحصول عليه داخل المدينة " (Al-Haroub, Jaroun & Othman, 2020)

المفهوم الفكري للأحياء السكنية العشوائية " يشير إلى عدم وجود منهج فكري بنائي تخطيطي والذي يؤدي إلى قواعد التشييد الحضري والسكن في تلك الأحياء تم بإنشاء أبنية مخالفة في مناطق غير مخططة مسبقاً، يجعل المنطقة عبارة عن مجموعة من الأبنية المخالفة، وتشكل بمجموعها حيا عشوائياً له تأثيراته، وانعكاساته السلبية تنمو بازدياد على عدد قاطنيها من السكان. ( Al-Sarayrah & Al-Jubouri, 2021)

ولعل السبب الرئيسي في نشوء الأحياء السكنية العشوائية: السكن العشوائي الذي ينشأ بإجتهادات فردية، وبإمكانات مادية محدودة مخالفاً للتشريعات، وللوائح التنظيمية، ويشكل في مجموعه أحياء عشوائية بأكملها، فقد قام عدد من الباحثين والمختصين بدراسة ظاهرة السكن العشوائي، وتعريفها، ومن أشهرهم:

- يعتبر تشارلز من أوئل الباحثين الذين تناولوا مشاكل السكن، وخاصة في الدول النامية، إذ يرى " أن السياسة السكنية التي لا تعترف بحقيقة وجود الأحياء السكنية العشوائية واستمرارها، لا يؤدي في الغالب إلا إلى ازدياد نموها وقيامها في مناطق تؤثر في باقي أجزاء المدينة ، حيث لا مناص من تكونها، فيجب التخطيط لها، وإقامتها في مناطق منتقاة، وبناءها بإنشاءات تسمح بتحسينها مع الوقت في تلك المناطق ، ومع التخطيط، ومرور الوقت، يمكن أن تتحسن، وتنمو مع نمو الإمكانات، أما عملية الإزالة، فهي لا تكون ضرورة إلا عندما تكون الدولة غير قادرة على إعادة تسكين العائلات التي تمترحيلها . (Al-Suhaimat & Abu Tabra, 2023)

- مهندس معماري بريطاني الجنسية، من أهم الخبراء في تطوير، وتخطيط برامج الإسكان " يرى جون أن (السكن العشوائي) يمثل خطراً، والنظر له بسلبية يمثل خطراً أكبر، وهو يدل على طاقة الأفراد، وقدرتهم على حل مشاكلهم بدون مساعدة الحكومة، حيث أشار إلى جهد السكان في حل مشكلة الإسكان ذاتياً، وأن ذلك يمثل نصراً لجهود ذاتية لذوي الدخل المنخفض؛ مما يشكل خطراً مستقبلياً.

لاحظ جون أن سكان المستوطنات الحضرية غير المخططة، قادرين أن يحلوا بأنفسهم جزءا من مشكلة السكن " (Jubran & Sharaf, 2020)

اعتبر كامينوس أن المعدلات والمعايير التصميمية المرتفعة هي السبب الرئيسي في تكوين العشوائيات، ومعظم الدول النامية أخذت المعدلات والمعايير التصميمية من الدول المتقدمة، وقلة من الناس من يستطيع تحقيق تلك المعدلات والمعايير، والأغلبية تكون دون تلك المعدلات والمعايير؛ مما ينتج عنه مناطق السكن العشوائي. (Chibane & Hamouda, 2024)

مهندس مدني هولندي، يرى أن الإسكان العشوائي يُظهر طاقات الناس، ومبادراتهم في تطوير مساكنهم، حيث تعطي قرارات للمستقبل في اتخاذ القرارات الخاصة بمسكنه، وهذه المشاركة تسهم في تحسين وتطوير المسكن. (Al-Hasanat & Al-Sharif, 2023)

. حسن فتحي: "يرى أن مناطق السكن العشوائي تمثل قدرات، وإمكانيات السكان من خلال تنظيم أنفسهم، وإيجاد نوع من العلاقات الاجتماعية، والتي تعد بديلاً للسياسات الحكومية القاصرة، وتحقق هذه المناطق العديد من المبادئ التي تبناها المعماري حسن فتحي يستطيع عشرة أفراد بناء عشرة مساكن، ولا يستطيع فرد واحد أن يبني مسكناً واحداً. (Attab, 2024)

وبالتالي فإن مفهوم الأحياء السكنية العشوائية واسع، ويختلف حسب موقعها، ولكن ما تم الاتفاق عليه هو إن تلك الأحياء تفتقر للمعايير التخطيطية، والتنظيمية المتبعة، ويتم العمل فيها بناء على علاقات اجتماعية كبديل عن السياسات الحكومية، كما تختلف المصطلحات التي تطلق عليها حسب أماكن وقوعها، فأطلقوا عليها المصطلحات الآتية: (Abdul-Jabbar, 2020)

١. مصطلح التجمعات غير القانونية: ومنها " (سكن الصفيح: كما هو الحال في أغلب الدول النامية، منها: المغرب وأغلب مخيمات اللاجئين المدن غير النظامية.

٢. مصطلح المناطق المزدحمة، والفقيرة الهامشية وذلك بصرف النظر عن كونها التزمت بقوانين الدولة من عدمه.

٣. مصطلح الإسكان غير الرسمي: "الذي ينشأ نتيجة اغتصاب أراضي الدولة، وإقامة مباني سكنية عليها، وتقع في الغالب على أطراف المدن"

وبصفة عامة " الأحياء السكنية العشوائية هي إحدى المسميات التي تطلق على عملية بناء المساكن، وبصورة غير قانونية، والتي ظهرت كنتيجة حتمية للنمو الحضري السريع بمدن معظم دول العالم النامية، ورغم تعدد المسميات، إلا إنها تشترك جميعها بعامل واحد، وهو أن عمليات البناء، والتطوير، تتم بوساطة الأسرة، وبالاعتماد على الجهود الذاتية " (Saadi & El-Rachid, 2024)

وعلى الرغم من أن هذه الأحياء السكنية العشوائية لم تخضع لمخططات تنظيمية، إلا إن الكثير من الباحثين لم يصفها بأنها أحياء عشوائية، بل لجؤوا إلى تسميتها - البيئة المرتبة وليس المنظمة ولأن ساكنها يدركون تماما طبيعة تجمعهم، وبيئتهم، في الوقت الذي يعده الغريب غير مفهوم، ومشتتا، وغير منظم. وسيتم فيما يلي دراسة الأسباب التي أدت إلى نمو الأحياء السكنية العشوائية، ونشؤها. (Ahmed & Hamed, 2023)

### ٧,٣,٢ عوامل نشوء الأحياء السكنية العشوائية:

عانت معظم المدن من ظاهرة السكن العشوائي، والتي شكلت خللاً في النسيج العمراني والحضري للمدن التي نشأت فيها، وذلك بسبب عدة عوامل منها عوامل مباشرة، وعوامل غير مباشرة. فالعوامل المباشرة نجمت عن عوامل بشرية بفعل ممارسات، وتأثيرات الإنسان على أرض الواقع، منها: (اتجاهات النمو السكاني الحرف السائدة، الواقع السياسي، والحروب، والواقع الاقتصادي). وعوامل طبيعية فرضتها الطبيعة على توزيع السكان من حيث (المناخ، التضاريس التربة الموارد الطبيعية، وتأثيرها المباشر، وغير المباشر). عوامل غير مباشرة نجمت عن القصور من الناحية التخطيطية في تطبيق اللوائح، والتشريعات التنظيمية؛ بسبب الأوضاع السياسية التي سادت خلال حقبات زمنية، وحكم مختلف، أدت إلى انتشار سكاني غير منظم، واتسعت مساحة المدن والقرى الريفية، والبلدات بالاتجاهات الخارجية لمراكزها، وخارج حدودها الإدارية، ونجم عنها أحياء سكنية عشوائية، واستجابة غير نظامية للحاجة المتزايدة من المساكن، تمثلت الأحياء السكنية العشوائية بمسميات مختلفة منها: أحياء الصفيح، كما هو الحال في المغرب،

وتونس، والجزائر، وأغلب مخيمات اللاجئين، وأحياء العش، كما هو الحال في القاهرة، أو أحياء البؤس، كما هو الحال في بيروت " وامتدت على أطراف المدن في أغلب الأوقات، وأنت على حساب الأراضي الزراعية وأدت إلى التحام المدينة بالريف وانعكست على البيئة المجاورة لها . (Abu Yahya & Al-Abdullah, 2021)

**العوامل التي أدت إلى نشوء أحياء سكنية عشوائية، ونموها، وهي بإيجاز:**

#### • العوامل المباشرة:

العوامل الطبيعية: على الرغم من الدور الكبير الذي تلعبه العوامل الطبيعية في تحديد اتجاه نمو السكان من حيث رغبة الإنسان في العيش في مناطق سهلية، خصبة، وتجنب المناطق الجبلية الوعرة، إلا أنه لم يعد تأثيرها حاسماً، حيث سخر الإنسان بيئته لتحقيق احتياجاته، من خلال إيجاد طرق تكنولوجية بديلة. (Maali & Al-Dabbas, 2022)

. العوامل البشرية: هي عوامل من فعل البشر، أثرت بشكل كبير في عملية توجيه النمو السكاني،

وتتلخص فيما يلي:

١. العامل السياسي: لعبت الحروب، وتهجير السكان من مناطقهم إلى المناطق المجاورة كما هو حال الفلسطينيين منذ عام النكبة ولغاية الآن دوراً أساسياً في نمو السكان بشكل مفاجئ، وغير مخطط له مسبقاً، ويعتبر العامل السياسي من العوامل التي تفرض حالة طارئة على المنطقة التي تنشأ بها، وتؤدي إلى حدوث خلل سكاني. (Al-Salihi & Tayeh, 2022)

٢. العامل الاقتصادي: فالمدن بطبيعتها التاريخية، ومقوماتها المادية المتعارف عليها من حرف سائدة، ووظائف حكومية، ومشاريع تجارية عامة وخاصة، ومواصلات، فقد لجأ العديد من السكان إلى الهجرة إليها؛ ولإمكانياتهم المادية المحدودة، أدى بهم الأمر إلى الاستقرار بمناطق واسعة على أطراف المدن في مناطق الالتحام أي بين المدينة وريفها في أراض منخفضة التكلفة، وشيدوا المباني بمواد ذات تكاليف مادية بسيطة؛ مما أدى ذلك إلى تحديد اتجاهات النمو السكاني، وبالتالي نشوء أحياء سكنية عشوائية مغيبة تماماً عن اللوائح و التشريعات التنظيمية. (Al-Hijazin & Abu Zaid, 2023)

٣. العامل الاجتماعي: لعب العامل الاجتماعي دوراً بارزاً في توجيه نمو السكان، فقد كان الطبيعة ملكية الأراضي والترابط العائلي، والتقدم الصحي أثر واضحاً في تزايد أعداد السكان في منطقة جغرافية محددة ناجماً عنه زيادة في أعداد السكان في تلك المنطقة والزيادة غير الطبيعية، والتي نجمت عن الهجرات، والتنقلات نتيجة الأوضاع السياسية، أو الحروب أو الكوارث الطبيعية، أنت إلى زيادة غير طبيعية في منطقة جغرافية على حساب منطقة أخرى. وأدى الاكتظاظ السكاني الناجم عن الزيادة الطبيعية، وغير الطبيعية والقوانين التنظيمية المشددة، إضافة لارتفاع سعر الأرض في داخل المدينة، كل ذلك أدى إلى اللجوء لبدائل أخرى، إما من خلال البناء بمحاذاة الأهل، والاعتداء على الارتدادات، وملكيات الجيران في مناطق مغيبة تخطيطاً، أو إلى الخروج عن نطاق العائلة الممتدة، والبناء بمناطق محاذية، ولكن بتكاليف مادية بسيطة، وتشكيل عائلة نووية، محدودة الأفراد". (Al-Jumaili & Farouqa, 2021)

#### العوامل غير المباشرة:

التخطيط يهدف إلى تأمين مزيج مقبول من المحافظة، والاستخدام للأرض كقاعدة للنشاط البشري، مع الأخذ بعين الاعتبار رغبات، واحتياجات المجتمع، وإجراء التعديلات المناسبة عند الضرورة، وبدون ذلك قد توزع الأرض بين الاستخدامات المتنافسة بفعل التفاعل بين عمليات العرض والطلب، إن أي تغيير في استعمال الأرض سيؤدي إلى خلل في التوازن الذي ينشده المخطط، فمن الطبيعي أن يكون لظهور مثل هذه الأحياء العشوائية أثراً على المجتمعات الحاوية والمجاورة لها. (Al-Raimouni & Mohammed, 2020)

العوامل التي ساهمت في تفاقم هذه الظاهرة من الناحية التخطيطية، هي: (Al-Halabi & Al-Hallaq, 2020)

١. غياب التخطيط المتكامل القادر على معالجة مشكلات الإسكان وطنياً ومحلياً، وضعف المستوى التخطيطي لدى الكثير، وغياب التشريعات والقوانين التنظيمية، والتأجيل المستمر لحل مشكلة

السكن العشوائي؛ مما يؤدي إلى تفاقمها، وتعقيد حلها، إضافة إلى قسوة الاشتراطات البنائية، وعدم وجود سياسات تتعلق بالإسكان.

٢. الأوضاع السياسية، والتذبذب الاقتصادي المصاحب لها، والدوافع القهرية التي تجبر السكان على اللجوء للسكن في الأحياء العشوائية كما يحدث في حالات الزلازل، والكوارث والانهيارات، والحروب) فالضغوطات السياسية وتردي الأوضاع الاقتصادية تجبر السكان على البناء في أراض ذات تكاليف قليلة، وبجودة بنائية منخفضة.

٣. ارتفاع أسعار الأراضي في داخل المدن ومناطق الخدمات، وشيوع الملكية التي أدت إلى تفتيت الأرض، إضافة لصعوبة الملكيات الخاصة، أدى إلى اللجوء للسكن باختيار أحياء ذات أراض قليلة التكلفة.

٤. انتشار الصناعة خارج النطاق العمراني، أدى بالعمال إلى السكن في مناطق قريبة من أماكن عملهم، وكان لوجود المناطق الصناعية على أطراف المدن أثر كبير في نشوء أحياء عشوائية تأوي بداخلها عمالاً ذوي الدخل المحدود.

وقد أدى النمو العمراني غير الرسمي، وغير المنظم، والناجم عن العوامل السابقة، لتغير الأنماط الاقتصادية، وطبيعة الإنتاج القومي، كما أدى إلى التحام المدينة بمناطقها الريفية دون تخطيط مسبق، وأتى ذلك على حساب الأراضي الزراعية، ونشوء أنماط مختلفة لتلك الأحياء السكنية العشوائية. (Al-Harbi et al., 2024)

### ٨,٣,٢ أنماط الأحياء السكنية العشوائية بشكل عام:

الزيادة السكانية المضطردة، والهجرات الداخلية، وارتفاع أسعار الأراضي والإجراءات القانونية المشددة، كل ذلك أدى إلى نشوء أحياء سكنية عشوائية على أطراف المدن، وعقدت العديد من المؤتمرات لمناقشة هذه الظاهرة، وخلصت الدراسات إلى ثلاثة أنماط على النحو الآتي:

#### ● الأحياء الفقيرة الهامشية:

تعتبر الأحياء الفقيرة الهامشية تجسيدا لقطاع حضري سيء الإدارة، والتخطيط، يعيش أغلب السكان في فقر مدقع، وتنتشر الأمراض، وقلة المناعة وتفتقر للخدمات الأساسية من صرف صحي،

وكهرباء، وماء، وغيره قاطنو الأحياء ليسوا مجموعة متجانسة، حيث إنهم جماعات متنوعة، ذات اهتمامات مختلفة، وخلفيات اجتماعية شتى، وتعتبر هذه الأحياء ذات قوة اقتصادية، يوجد فيها نسبة قد تبلغ ٥٠٪ من العمالة في القطاع غير الرسمي. (Al-Balawneh & Tarabayeh, 2024)

واعتبر مجلس القيادات المشابه لمدينة مكناس أن مفهوم الأحياء الهامشية " تطلق في الغالب على الأحياء السكنية التي لا تخضع لمعايير التهيئة الجمالية، كفعل عقلائي مدير؛ إذ تنعدم في مثل هذه الأحياء كل التجهيزات الضرورية للعيش الإنساني من طرق، وشوارع، مساحات خضراء كما يغلب على هذه الأحياء (الهامشية) سكن عشوائي، أو غير لائق، أو هامشي، وهي كلها مسميات لمجال سكني تنعدم فيه شروط البناء السليم. (Al-Harbi et al., 2024)

شكلت الأحياء الهامشية مناطق سكن عشوائي، حيث نقص الخدمات الأساسية، وسوء التنظيم، وغالباً ما تكون هذه المساكن الهامشية مأوى للفقراء، تنتشر حول أطراف المدن، وهي مشيدة من مواد رديئة، إضافة إلى الأغشية البلاستيكية، والحديد، والخشب، وغيرها من المخلفات، وتفتقر للصرف الصحي، والخدمات الأساسية، ويعيش سكانها بشكل غير قانوني. (Sununu & Al-Abdullah, 2021)

وصف الكاردينال وايزمان تجمعات السكن العشوائي "قريباً تحت جادة وستمنستر ترقد متاهات مغطاة من الأزقة، والمساكن العشوائية، مشكلة عشاً للجهل، والرديلة، والجريمة، والأمراض هذا النوع من السكن ينتشر عند نقاط التماس على الحدود الإدارية، والإقليمية للمدن، وتعتبر هذه الحدود معضلة في وجه تقدم وتطور المدن، ويقوم السكان باستغلال الخلاف القائم على إدارتها من خلال غزوها، وإقامة مساكن بأقل التكاليف، هذا النوع من السكن لا يحمل صبغة شرعية قانونية وغالبية القاطنين من المناطق الريفية المجاورة. "لا تعمل الغالبية العظمى من القاطنين بمناطق إسكان واضي اليد في القطاع الحكومي، أو أجهزة الدولة، ولكنها تعمل كعمال مياومة في الحرف المختلفة، والأعمال التجارية الحرة، وذلك في المناطق الصناعية المجاورة المتاخمة لمنطقتهم، ويمثلون المصدر الأساس للقطاع الاقتصادي الهامشي. (Awad & Tayeh, 2020)

ومن الأسباب الرئيسية لنمو الأحياء الهامشية نوجزها على النحو الآتي: (Al-Haroub, Jaroun,

& Othman, 2020)

١. النمو السكاني الناجم عن هجرة السكان من الريف إلى المدينة، حيث مراكز الخدمات الأساسية
٢. الإقصاء الاجتماعي لسكان الأحياء الهامشية.
٣. الاقتصاد الخفي الناجم عن العمليات التجارية والصناعية التي تتم بشكل غير مرخص ومسجل، دون الخضوع للقوانين، والتشريعات، ودون دفع الضرائب.
٤. الوضع السياسي والاقتصادي والاجتماعي، وسوء الإدارات الحكومية أدت إلى نشوء أحياء هامشية

وتتصف الأحياء الهامشية العشوائية بعدة سمات انعكست على البيئة التي تواجدت فيها من

هذه السمات، وهي كما يلي: (Al-Sarayrah & Al-Jubouri, 2021)

- سمات عمرانية: المظهر العام لأغلبية الأحياء الهامشية العشوائية سيء، فمعظمها مشيد من مواد رديئة، وتكاليف مادية قليلة، وتفتقر إلى القوانين واللوائح التنظيمية، كما تفتقر للخدمات الأساسية من مياه وصرف صحي، ومعظم شوارعها غير مؤهلة من حيث البنية الأساسية، وأيضا تفتقر للإنارة الليلية، والاعتداء على الارتدادات:
- سمات بيئية تفتقر الأحياء الهامشية العشوائية إلى المساحات الخضراء، والمساحات العامة وانعدام القيود على عملية البناء، والتفاوت في الارتفاعات، والتخلص من نفاياتهم، من خلال اجتهاداتهم؛ لانعدام الخدمات العامة فيها.
- سمات اجتماعية اقتصادية: تفتقر الأحياء الهامشية العشوائية إلى الخصوصية نتيجة للاعتداء على الارتدادات للسكن بجوار الأهل (السكن المشترك)، وارتفاع نسبة المشاكل الاجتماعية، وانتشار الأمراض والأوبئة، والمشاكل الأسرية، كما أن معظم المساكن غير متصلة بالمرافق الصحية.
- سمات إدارية تنظيمية: القصور في التشريعات والقوانين التنظيمية، وضعف تطبيق اللوائح، ومحدودية الهيكل الإداري المحلي والوضع السياسي السائد، وغياب توزيع الأدوار، وتحديد المسؤوليات..

- الإسكان غير الرسمي:

يتبع هذا النوع من السكن تقسيمات، واشترطات، وإن لم تكن مقبولة من الجهات الرسمية شكل الإسكان غير الرسمي الوعاء المتاح لذوي الدخل المحدود والمتوسط، وقد أدى التجاهل الحكومي، وغياب تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية إلى نشوئها، وأصبحت تشكل رقما لا يستهان به داخل المعادلة الإسكانية. (Al-Suhaimat & Abu Tabra, 2023)

تولدت علاقات أيولوجية مترابطة غير منفصلة عن المدينة، أدت إلى تكوين اجتماعي اقتصادي، حيث أنشئت الأسواق، ولأنشطة الحرفية المتنوعة التي ساعدت على استدامتها، وتفاعل ذلك التكوين، واستمر، وتعايش كنظام متزن إلى الحد المقبول، وعلى الرغم من نقص الخدمات، إلا إنها استوعبت الأنشطة كافة، واضطرت أغلب الدول للاعتراف بها كجزء من تكوينها يتميز هذا النوع من الإسكان بأن له صفة شرعية قانونية من حيث ملكية الأراضي، ولكنه يفتقد للتأريض الرسمية اللازمة للبناء، حيث إنه طبقاً للقانون لا يصح البناء في الأراضي الزراعية المتاخمة لأطراف المدن، وقد أشار الكاتب أحمد سليمان . أن الإسكان غير الرسمي يقع خارج الحدود الإدارية للمدينة، ويغزو المناطق الزراعية المتاخمة للمدن، وهو غالبا ينشأ نتيجة تقسيم الأراضي الزراعية بطريقة غير قانونية، وغير معتمدة من الجهات المسؤولة بالأجهزة الحكومية. (Iubran & Sharaf, 2020)

- الانتشار غير المنظم للمدن:

الانتشار، والتوسع غير المنظم للمدن هو مصطلح آخر لتوسع، وانتشار الأحياء السكنية العشوائية انعكست سلباً على البيئة الاجتماعية والاقتصادية للمناطق التي انتشرت بها، وأدت إلى تشويه النسيج البصري العمراني لها، وأوضح دايفيد غولد برغ في مقال له بعنوان " التفكير بالحلم الأمريكي، الأحياء السكنية العشوائية تنتشر بشكل واسع في المدن الأمريكية، حيث يعزل ظهورها، إما بسبب النمو السكاني السريع في بعض المدن؛ مما يؤدي إلى زيادة الطلب على السكن، أو وجود خلل في سياسات الدولة المتعلقة باستعمالات الأراضي، وقوانين التنظيم، أو كلاهما معا . (Chibane & Hamouda, 2024)

الفئات السكانية في تلك الأحياء ليس شرطاً أن تكون من ذوي الدخل المحدود، فقد اعتبر الكاتب بروغمن " أن لجوء العديد من سكان المدينة للخروج من مركز المدينة هو رغبتهم في التخلص من الازدحام السكاني فيها، وعدم قدرتهم على التأقلم، والعيش في شقق سكنية محاصرة، أو الهروب من استخدام الطرق المزدحمة، أو اضطرارهم للتعامل مع شرائح مختلفة من السكان المجاورين لهم، واعتبرها العديد بأنها رفض للحياة في المراكز الحضرية في المدن الرئيسية، ومحاولة لتجنب سلبياتها. (Al-Hasanat & Al-) (Sharif, 2023)

الآثار السلبية الناتجة عن الانتشار غير المنظم بالمدن يؤثر على تركيبة المدينة ككل، حيث أن الاختلافات في استعمالات الأراضي، وانتشار شبكة المواصلات المساحات شاسعة، والاعتماد على الخدمات الأساسية في المدينة من مراكز تعليمية وصحية، إضافة إلى الاعتماد على فرص العمل في مركز المدينة، والكلفة المرتفعة لإيصال خدمات البنية التحتية لهذه الأحياء، وتؤدي كلها لعدم التوازن في حياة ساكنيها، وإلى زيادة الأعباء المادية على كاهل الدولة في إيصال الخدمات والبنية التحتية لهذه المناطق، والتعدي على الأراضي الزراعية المحيطة بالمدينة، والحاق الضرر بالحياة، وعدم الالتزام بالمخططات الهيكلية للمدينة. وبالتالي تنتج العديد من المشاكل عن نشوء، ونمو تلك الأحياء العشوائية. (Attab, 2024)

## ٩,٣,٢ المشاكل الناجمة عن نشوء الأحياء السكنية العشوائية:

تتميز غالبية دول العالم الثالث بأنها أكثر انتشاراً لظاهرة الأحياء السكنية العشوائية في المراكز الحضرية؛ كون تلك المراكز تشكل عامل جذب تتوافر فيها فرص العمل، والخدمات الأساسية، أو في الأراضي الخصبة المحيطة بالمدن، وكان للزيادة الطبيعية في نمو السكان والهجرات من الريف إلى المدن سبب رئيسي بامتدادها وانتشارها بشكل غير منظم حول أطراف المدن. كما كان لغياب تطبيق التشريعات، واللوائح التنظيمية الناجمة عن ضعف إمكانيات الدولة المالية، والإدارية والأوضاع السياسية السائدة، والتذبذب الاقتصادي سبب رئيسي في نشوء هذه الظاهرة وانتشارها، وقد صاحبت هذه الظاهرة مشاكل، نوجزها على النحو الآتي: (Abdul-Jabbar, 2020)

## • مشاكل تخطيطية:

يعتبر عامل التخطيط الوسيلة الأساسية للتعامل مع الديناميكية الحضرية، حيث يساعد على تنظيم، وترابط المدينة وظيفياً مع أرجائها كافة، إضافة لترابطها إقليمياً مع المراكز الحضرية الأخرى، وحيث إن طبيعة الأحياء السكنية العشوائية تشكل خطورة كبيرة على تطور المدينة، والحد من عملية التوسعة، والتنمية المستقبلية، وتؤدي إلى نتائج لا يُحمد عقباه، وكان لا بد من إبراز أهم المعوقات التي تعيق الجانب التخطيطي، ونوجزها على النحو التالي: (Saadi & El-Rachid, 2024)

١. التوزيع غير المتكافئ في استعمالات الأراضي، حيث إن البناء السكني يشكل النسبة العظمى من استعمالات الأراضي، ويكون على حساب الاستخدامات الأخرى.
٢. تدني مستوى الخدمات الاجتماعية، وما يرافقها من نقص في مباني الخدمات العامة: التعليمية، والصحية، والخدماتية من أندية وملاعب، وحدائق عامة والافتقار إلى مباني الخدمات الثقافية، والصحية، والمراكز الاجتماعية، والرياضية.
٣. صغر المساحات المتاحة لقطع الأراضي، وعدم انتظامها، واختلاف أبعادها؛ مما يؤدي إلى تداخلات معقدة بين المباني وبروزات، وتداخلات على حساب عروض الشوارع وبالتالي عدم انتظامها.
٤. عدم مراعاة الشروط التصميمية والصحية، زيادة في الكثافة البنائية، وانخفاض نسبة الفراغات، وهي فاقدة للهوية العمرانية، والمعمارية.

## الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

### ١,٣ مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

### ٢,٣ منهجية البحث:

يستند البحث على منهجاً وصفيّاً تحليلياً، حيث يركز على فحص الأسس النظرية المتعلقة بالموضوع من خلال استعراض المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة. ويتضمن البحث أيضاً تنفيذ دراسة ميدانية تتمثل في توزيع استبيانات على فئات مختلفة من العينة المختارة.

### ٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في سكان منطقة الرياض دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة لجمع بيانات الدراسة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٣٥٠ فرد وهم الذين أجابوا على استمارة الاستبيان.

### ٤,٣ مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

☑ المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة

إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات

✓ المصادر الأولية: حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي

تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة

### ٥,٣ الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة

من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكورنياخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

### ٦,٣ أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات

السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني،
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع. وتضمنت العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المشاريع) وتضمن أربع ابعاد (تخطيط المشروع ، إدارة مخاطر المشروع ، إدارة تكلفة المشروع ،إدارة موارد المشروع) واشتملت على ٢٠

عبارات والعبارات المتعلقة بالمتغير التابع (تطوير الأحياء السكنية) دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض واشتملت على ١٠ عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق جدا (١) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

✓ مدي المقياس = أعلي رقم في المقياس (٥) – أقل رقم في المقياس (١) = ٤

✓ مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (٥) = ٠,٨٠

جدول (١) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

| الدرجة      | المستوي    |
|-------------|------------|
| ١,٧٩ – ١    | منخفضة جدا |
| ٢,٥٩ – ١,٨٠ | منخفضة     |
| ٣,٣٩ – ٢,٦٠ | متوسطة     |
| ٤,١٩ – ٣,٤٠ | مرتفعة     |
| ٥,٠٠ – ٤,٢٠ | مرتفعة جدا |

٧,٣ صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوي التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

## المحور الأول: إدارة المشاريع

جدول (٢) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

| م                   | العبارة                                                | معامل ارتباط بيرسون | Sig     |
|---------------------|--------------------------------------------------------|---------------------|---------|
| تخطيط المشروع       |                                                        |                     |         |
| ١                   | يتم تحديد أهداف واضحة ومحددة قبل بدء المشروع.          | 0.588**             | .,.,.,. |
| ٢                   | يُعد جدول زمني مفصل يحدد مراحل تنفيذ المشروع.          | 0.687**             | .,.,.,. |
| ٣                   | يتم إشراك جميع الأطراف المعنية في مرحلة تخطيط المشروع. | 0.481**             | .,.,.,. |
| ٤                   | توضع خطة واضحة لتوزيع المهام والمسؤوليات ضمن الفريق.   | 0.607**             | .,.,.,. |
| ٥                   | يعتمد المشروع على مؤشرات أداء لقياس مدى تقدم التنفيذ.  | 0.646**             | .,.,.,. |
| إدارة مخاطر المشروع |                                                        |                     |         |
| ٦                   | يتم تحديد المخاطر المحتملة في وقت مبكر من المشروع.     | 0.778**             | .,.,.,. |
| ٧                   | تُوضع خطط بديلة للتعامل مع الطوارئ.                    | 0.590**             | .,.,.,. |
| ٨                   | توجد آلية واضحة لتقييم أثر المخاطر على سير المشروع.    | 0.782**             | .,.,.,. |
| ٩                   | يتم تحديث سجل المخاطر باستمرار خلال مراحل المشروع.     | 0.795**             | .,.,.,. |
| ١٠                  | تتم مراجعة خطط إدارة المخاطر من قبل الإدارة العليا.    | 0.488**             | .,.,.,. |
| إدارة تكلفة المشروع |                                                        |                     |         |
| ١١                  | يتم تحديد الميزانية الإجمالية للمشروع بشكل دقيق.       | 0.721**             | .,.,.,. |
| ١٢                  | توجد آلية لمتابعة الالتزام بالميزانية المعتمدة.        | 0.730**             | .,.,.,. |
| ١٣                  | يتم التحكم في التكاليف من خلال تقارير مالية دورية.     | 0.529**             | .,.,.,. |
| ١٤                  | تُراعى التكاليف غير المباشرة ضمن خطة التمويل.          | 0.634**             | .,.,.,. |
| ١٥                  | تتم مراجعة التكاليف بناءً على تغييرات نطاق المشروع.    | 0.671**             | .,.,.,. |

| م                   | العبارة                                           | معامل ارتباط<br>بيرسون | Sig     |
|---------------------|---------------------------------------------------|------------------------|---------|
| إدارة موارد المشروع |                                                   |                        |         |
| ١٦                  | يتم تخصيص الموارد البشرية والمادية بكفاءة.        | 0.778**                | .,.,.,. |
| ١٧                  | تُدار الموارد باستخدام أنظمة إلكترونية حديثة.     | 0.590**                | .,.,.,. |
| ١٨                  | يوجد توازن بين الموارد المتاحة ومتطلبات المشروع.  | 0.782**                | .,.,.,. |
| ١٩                  | يتم استخدام الموارد بشكل مستدام وفعال.            | 0.795**                | .,.,.,. |
| ٢٠                  | تُجرى مراجعات دورية لتقييم كفاءة استخدام الموارد. | 0.488**                | .,.,.,. |

\*\* ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١.

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور إدارة المشاريع كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات محور إدارة المشاريع تتمتع بصديق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

## المحور الثاني: تطوير الأحياء السكنية

### جدول (٣) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

| م | العبارة                                                       | معامل ارتباط<br>بيرسون | Sig     |
|---|---------------------------------------------------------------|------------------------|---------|
| ١ | تُؤخذ احتياجات السكان المحليين في الاعتبار عند تطوير الأحياء. | 0.694**                | .,.,.,. |
| ٢ | تُصمم الأحياء لتشمل خدمات عامة متكاملة (مدارس، صحة، حدائق).   | 0.709**                | .,.,.,. |
| ٣ | يُراعى الجانب البيئي في تخطيط وتطوير الأحياء.                 | 0.649**                | .,.,.,. |
| ٤ | توجد رؤية طويلة الأمد لتحسين البنية التحتية في الأحياء.       | 0.725**                | .,.,.,. |

| م  | العبارة                                                       | معامل ارتباط بيرسون | Sig   |
|----|---------------------------------------------------------------|---------------------|-------|
| ٥  | تُنفذ المشاريع وفق معايير المراقبة اللحظية العمرانية الحديثة. | 0.652**             | ٠,٠٠٠ |
| ٦  | تسهم المشاريع الجديدة في تحسين جودة الحياة للسكان.            | 0.750**             | ٠,٠٠٠ |
| ٧  | يُراعى التوزيع العادل للخدمات بين مختلف مناطق الحي.           | 0.448**             | ٠,٠٠٠ |
| ٨  | يتم إشراك المجتمع المحلي في قرارات التطوير.                   | 0.649**             | ٠,٠٠٠ |
| ٩  | تسهم مشاريع التطوير في تقليل الازدحام والضوضاء.               | 0.630**             | ٠,٠٠٠ |
| ١٠ | توجد رقابة فعالة على تنفيذ خطط تطوير الأحياء السكنية.         | 0.673**             | ٠,٠٠٠ |

\*\* ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور تطوير الأحياء السكنية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات محور تطوير الأحياء السكنية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

### ٨,٣ ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٤) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

| المحاور                  | معامل ألفا كرونباخ | عدد العبا |
|--------------------------|--------------------|-----------|
| إدارة المشاريع           | 0.850              | ٢٠        |
| تطوير الأحياء السكنية    | 0.898              | ١٠        |
| إجمالي استمارة الاستبيان | 0.929              | ٣٠        |

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من ٠,٧ لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

## الفصل الرابع: تحليل النتائج

### ١,٤ مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

### ٢,٤ خصائص عينة الدراسة

جدول (٥) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها

| الخاصية         | الفئات                  | العدد | %    |
|-----------------|-------------------------|-------|------|
| النوع الاجتماعي | ذكر                     | 250   | 71.4 |
|                 | أنثى                    | 100   | 28.5 |
| العمر           | أقل من ٢٥ سنة           | 60    | 17.1 |
|                 | من ٢٥ الى أقل من ٣٥ سنة | 100   | 28.5 |
|                 | من ٣٥ الى أقل من ٤٥ سنة | 100   | 28.5 |
|                 | ٤٥ سنة فأكثر            | 90    | 25.7 |
| المؤهل العلمي   | ثانوي                   | 90    | 25.7 |
|                 | بكالوريوس               | 130   | 37.1 |
|                 | ماجستير                 | 100   | 28.5 |
|                 | دكتوراه                 | 30    | 8.5  |
| الوضع المهني    | مدير                    | 150   | 42.8 |
|                 | نائب مدير               | 120   | 34.2 |
|                 | رئيس قسم                | 80    | 22.8 |

## ٣,٤ تحليل استمارة الاستبيان

### المحور الأول: إدارة المشاريع

#### ١- تخطيط المشروع

جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تخطيط

#### المشروع

| العبارة                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوي الموافقة |
|--------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| يتم تحديد أهداف واضحة ومحددة قبل بدء المشروع.          | 4.253           | 0.683             | ٤       | مرتفع جدا      |
| يُعد جدول زمني مفصل يحدد مراحل تنفيذ المشروع.          | 4.276           | 0.766             | ٢       | مرتفع جدا      |
| يتم إشراك جميع الأطراف المعنية في مرحلة تخطيط المشروع. | 4.198           | 0.773             | ٥       | مرتفع          |
| توضع خطة واضحة لتوزيع المهام والمسؤوليات ضمن الفريق.   | 4.372           | 0.564             | ١       | مرتفع جدا      |
| يعتمد المشروع على مؤشرات أداء لقياس مدى تقدم التنفيذ.  | 4.273           | 0.775             | ٣       | مرتفع جدا      |
| المتوسط                                                | 4.274           | 0.712             |         | مرتفع          |

تم ترتيب عبارات تخطيط المشروع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي

الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (توضع خطة واضحة لتوزيع المهام والمسؤوليات ضمن

الفريق) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,٣٧٢ وانحراف معياري ٠,٥٦٤ وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما

كانت العبارة (يتم إشراك جميع الأطراف المعنية في مرحلة تخطيط المشروع) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٤,١٩٨ وانحراف معياري ٠,٧٧٣ وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تحديد إدارة المشاريع يعتبر أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من تخطيط المشروع كأحد ابعاد إدارة المشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٢٧٤ بانحراف معياري ٠,٧١٢

## ٢- إدارة مخاطر المشروع

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات إدارة

### مخاطر المشروع

| العبارة                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|-----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| يتم تحديد المخاطر المحتملة في وقت مبكر من المشروع.  | 4.359           | 0.709             | ٢       | مرتفع جدا      |
| تُوضع خطط بديلة للتعامل مع الطوارئ.                 | 4.161           | 0.758             | ٥       | مرتفع          |
| توجد آلية واضحة لتقييم أثر المخاطر على سير المشروع. | 4.253           | 0.659             | ٤       | مرتفع جدا      |
| يتم تحديث سجل المخاطر باستمرار خلال مراحل المشروع.  | 4.396           | 0.634             | ١       | مرتفع جدا      |
| تتم مراجعة خطط إدارة المخاطر من قبل الإدارة العليا. | 4.315           | 0.615             | ٣       | مرتفع جدا      |
| المتوسط                                             | 4.297           | 0.675             |         | مرتفع جدا      |

تم ترتيب عبارات إدارة مخاطر المشروع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتم تحديث سجل المخاطر باستمرار خلال مراحل المشروع) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,٣٩٦ وانحراف معياري ٠,٦٣٤ وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (توضع خطط بديلة للتعامل مع الطوارئ) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٤,١٦١ وانحراف معياري ٠,٧٥٨ وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات إدارة مخاطر المشروع تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من إدارة مخاطر المشروع كأحد ابعاد إدارة المشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٢٩٧ وانحراف معياري ٠,٦٧٥.

### ٣- إدارة تكلفة المشروع

جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات إدارة

#### تكلفة المشروع

| العبارة                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| يتم تحديد الميزانية الإجمالية للمشروع بشكل دقيق.   | 4.375           | 0.564             | ٣       | مرتفع جدا      |
| توجد آلية لمتابعة الالتزام بالميزانية المعتمدة.    | 4.453           | 0.539             | ١       | مرتفع جدا      |
| يتم التحكم في التكاليف من خلال تقارير مالية دورية. | 4.391           | 0.633             | ٢       | مرتفع جدا      |
| تُراعى التكاليف غير المباشرة ضمن خطة التمويل.      | 4.266           | 0.731             | ٤       | مرتفع جدا      |

| العبارة                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوي الموافقة |
|-----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| تتم مراجعة التكاليف بناءً على تغييرات نطاق المشروع. | 4.216           | 0.773             | ٥       | مرتفع جدا      |
| المتوسط                                             | 4.340           | 0.648             |         | مرتفع جدا      |

تم ترتيب عبارات إدارة تكلفة المشروع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (توجد آلية لمتابعة الالتزام بالميزانية المعتمدة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,٤٥٣ وانحراف معياري ٠,٥٣٩ وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تتم مراجعة التكاليف بناءً على تغييرات نطاق المشروع) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٤,٢١٦ وانحراف معياري ٠,٧٧٣ وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات إدارة تكلفة المشروع تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من إدارة تكلفة المشروع كأحد ابعاد إدارة المشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٣٤٠ وانحراف معياري ٠,٦٤٨.

#### ٤- إدارة موارد المشروع

جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة موارد المشروع

| العبارة                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوي الموافقة |
|--------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| يتم تخصيص الموارد البشرية والمادية بكفاءة.       | 4.359           | 0.709             | ٢       | مرتفع جدا      |
| تُدار الموارد باستخدام أنظمة إلكترونية حديثة.    | 4.161           | 0.758             | ٥       | مرتفع          |
| يوجد توازن بين الموارد المتاحة ومتطلبات المشروع. | 4.253           | 0.659             | ٤       | مرتفع جدا      |

|           |   |       |       |                                                   |
|-----------|---|-------|-------|---------------------------------------------------|
| مرتفع جدا | ١ | 0.634 | 4.396 | يوجد توازن بين الموارد المتاحة ومتطلبات المشروع.  |
| مرتفع جدا | ٣ | 0.615 | 4.315 | تُجرى مراجعات دورية لتقييم كفاءة استخدام الموارد. |
| مرتفع جدا |   | 0.675 | 4.297 | المتوسط                                           |

تم ترتيب عبارات إدارة موارد المشروع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يوجد توازن بين الموارد المتاحة ومتطلبات المشروع) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,٣٩٦ وانحراف معياري ٠,٦٣٤ وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تُدار الموارد باستخدام أنظمة إلكترونية حديثة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٤,١٦١ وانحراف معياري ٠,٧٥٨ وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات إدارة موارد المشروع تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع جدا من إدارة موارد المشروع كأحد ابعاد إدارة المشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٢٩٧ وانحراف معياري ٠,٦٧٥.

## المحور الثاني: تطوير الأحياء السكنية

جدول (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تطوير

### الأحياء السكنية

| العبارة                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوي الموافقة |
|---------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| تُؤخذ احتياجات السكان المحليين في الاعتبار عند تطوير الأحياء. | 4.169           | 0.953             | ٣       | مرتفع          |
| تُصمم الأحياء لتشمل خدمات عامة متكاملة (مدارس، صحة، حدائق).   | 4.076           | 0.796             | ٧       | مرتفع          |

| العبارة                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوي الموافقة |
|---------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| يُراعى الجانب البيئي في تخطيط وتطوير الأحياء.                 | 4.091           | 0.855             | ٥       | مرتفع          |
| توجد رؤية طويلة الأمد لتحسين البنية التحتية في الأحياء.       | 4.154           | 0.678             | ٤       | مرتفع          |
| تُنفذ المشاريع وفق معايير المراقبة اللحظية العمرانية الحديثة. | 4.010           | 0.754             | ٨       | مرتفع          |
| تسهم المشاريع الجديدة في تحسين جودة الحياة للسكان.            | 3.982           | 0.780             | ٩       | مرتفع          |
| يُراعى التوزيع العادل للخدمات بين مختلف مناطق الحي.           | 4.078           | 0.764             | ٦       | مرتفع          |
| يتم إشراك المجتمع المحلي في قرارات التطوير.                   | 3.917           | 0.907             | ١٠      | مرتفع          |
| تسهم مشاريع التطوير في تقليل الازدحام والضوضاء.               | 4.221           | 0.667             | ٢       | مرتفع جدا      |
| توجد رقابة فعالة على تنفيذ خطط تطوير الأحياء السكنية.         | 4.250           | 0.596             | ١       | مرتفع جدا      |
| المتوسط                                                       | 4.095           | 0.775             |         | مرتفع          |

تم ترتيب عبارات تطوير الأحياء السكنية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (توجد رقابة فعالة على تنفيذ خطط تطوير الأحياء السكنية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,٢٥٠ وانحراف معياري ٠,٥٩٦ وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يتم إشراك المجتمع المحلي في قرارات التطوير) هي أقل العبارات أهمية بقيمة

٣,٩١٧ وانحراف معياري ٠,٩٠٧ وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تطوير الأحياء السكنية تبين أن عبارتين في مستوى الموافقة المرتفع جدا وثمانية عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطوير الأحياء السكنية في الرياض - المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٠٩٥ بانحراف معياري ٠,٧٧٥.

#### ٤,٤ اختبارفروض الدراسة

❖ الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لإدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط المشروع ، إدارة مخاطر المشروع ، إدارة تكلفة المشروع ، إدارة موارد المشروع) دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض

جدول (١١) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التحديات والفرص في دراسة ميدانية في ضوء

التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض

| P-VALUE | R     | R <sup>2</sup> | F         | T        | B     |
|---------|-------|----------------|-----------|----------|-------|
| ٠,٠٠٠   | ٠,٧٦٩ | ٠,٥٩٢          | **٥٥٣,٣٥٠ | **٢٣,٥٢٣ | ٠,٩٩٢ |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

\*\* ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

يتبين من الجدول (١١) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى إدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط المشروع ، إدارة مخاطر المشروع ، إدارة تكلفة المشروع ، إدارة موارد المشروع) دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط المشروع ، إدارة مخاطر المشروع ، إدارة تكلفة المشروع ، إدارة موارد المشروع) دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح ان المتغير المستقل (إدارة المشاريع) يفسر

٧٦,٩ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تطوير الأحياء السكنية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة المشاريع بمقدار ١ % ازداد مستوى إدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط المشروع ، إدارة مخاطر المشروع ، إدارة تكلفة المشروع ، إدارة موارد المشروع) دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض بمقدار ٠,٤٤٦٪ مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

❖ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تخطيط المشروع دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض

جدول (١٢) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تخطيط المشروع دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض

| P-VALUE | R     | R <sup>2</sup> | F         | T        | B     |
|---------|-------|----------------|-----------|----------|-------|
| ٠,٠٠٠   | ٠,٧٤٦ | ٠,٥٥٧          | **٤٨٠,١٢٩ | **٢١,٩١٢ | ٠,٣٦١ |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

\*\* ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١

يتبين من الجدول (١٢) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الثقافة الإبداعية دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig)  $F = ٠,٠٠٠$  وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة  $F$  المحسوبة أكبر من قيمة  $F$  الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الإبداعية دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح أن المتغير المستقل (تخطيط المشروع) يفسر ٥٥,٧ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تطوير الأحياء السكنية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تخطيط المشروع بمقدار ١ % ازداد مستوى للتخطيط الاستراتيجي دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض بمقدار ٠,٣٦١٪ مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

❖ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) إدارة مخاطر

المشروع دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض

جدول (١٣) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة مخاطر المشروع دراسة ميدانية في ضوء

التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض

| P-VALUE | R     | R <sup>2</sup> | F         | T        | B     |
|---------|-------|----------------|-----------|----------|-------|
| ٠,٠٠٠   | ٠,٦٩٤ | ٠,٤٨١          | **٣٥٤,٤٢٧ | **١٨,٨٢٦ | ٠,٣٣٧ |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

\*\* ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١

يتبين من الجدول (١٣) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى إدارة مخاطر المشروع دراسة

ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig

(F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة

ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشروع دراسة ميدانية في ضوء التحول

الحضري على المشاريع القومية بالرياض عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح أن المتغير المستقل (إدارة

مخاطر المشروع) يفسر ٤٨,١ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تطوير الأحياء السكنية) وأن

باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة مخاطر المشروع

بمقدار ١ % ازدادت تطوير الأحياء السكنية دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية

بالرياض بمقدار ٠,٣٣٧ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) إدارة تكلفة

المشروع دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض

جدول (١٤) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة تكلفة المشروع دراسة ميدانية في ضوء

#### التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض

| P-VALUE | R     | R <sup>2</sup> | F         | T        | B     |
|---------|-------|----------------|-----------|----------|-------|
| ٠,٠٠٠   | ٠,٦٥٠ | ٠,٤٢٢          | **٢٧٩,٣١٧ | **١٦,٧١٣ | ٠,٢٩٤ |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

\*\* ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١

يتبين من الجدول (١٤) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى إدارة تكلفة المشروع دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة تكلفة المشروع دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح أن المتغير المستقل (إدارة تكلفة المشروع) يفسر ٤٢,٢ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تطوير الأحياء السكنية) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة تكلفة المشروع بمقدار ١ % ازداد مستوى تطوير الأحياء السكنية دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض بمقدار ٠,٢٩٤ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) إدارة موارد

المشروع دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض

جدول (١٥) نتائج نموذج الانحدار الخطي لأثر إدارة موارد المشروع دراسة ميدانية في ضوء التحول

#### الحضري على المشاريع القومية بالرياض

| P-VALUE | R     | R <sup>2</sup> | F         | T        | B     |
|---------|-------|----------------|-----------|----------|-------|
| ٠,٠٠٠   | ٠,٦٩٤ | ٠,٤٨١          | **٣٥٤,٤٢٧ | **١٨,٨٢٦ | ٠,٣٣٧ |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

\*\* ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١

يتبين من الجدول (١٥) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى إدارة موارد المشروع دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة موارد المشروع دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح ان المتغير المستقل (إدارة موارد المشروع) يفسر ٤٨,١ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تطوير الأحياء السكنية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة موارد المشروع بمقدار ١ % ازداد مستوى تطوير الأحياء السكنية دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض بمقدار ٠,٣٣٧ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

### ١,٥ مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل

### ٢,٥ نتائج الدراسة

- ✓ وجود مستوي مرتفع جدا من تخطيط المشروع كأحد ابعاد إدارة المشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٢٧٤ بانحراف معياري ٠,٧١٢
- ✓ وجود مستوي مرتفع جدا من إدارة مخاطر المشروع كأحد ابعاد إدارة المشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٢٩٧ بانحراف معياري ٠,٦٧٥
- ✓ وجود مستوي مرتفع جدا من إدارة تكلفة المشروع كأحد ابعاد إدارة المشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٣٤٠ بانحراف معياري ٠,٦٤٨
- ✓ وجود مستوي مرتفع جدا من إدارة موارد المشروع كأحد ابعاد إدارة المشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٢٩٧ بانحراف معياري ٠,٦٧٥
- ✓ ارتفاع مستوى تطوير الأحياء السكنية في الرياض - المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٠٩٥ بانحراف معياري ٠,٧٧٥
- ✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط المشروع ، إدارة مخاطر المشروع ، إدارة تكلفة المشروع ، إدارة موارد المشروع) دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح ان المتغير المستقل (إدارة المشاريع) يفسر ٧٦,٩ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تطوير الأحياء السكنية) وان باقي

التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة المشاريع بمقدار ١ % ازداد مستوى إدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط المشروع ، إدارة مخاطر المشروع ، إدارة تكلفة المشروع ،إدارة موارد المشروع) دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض بمقدار ٠,٤٤٦٪ مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المشروع دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض عند مستوي معنوية ٠,٠٥. واتضح ان المتغير المستقل (تخطيط المشروع) يفسر ٥٥,٧ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تطوير الأحياء السكنية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تخطيط المشروع بمقدار ١ % ازداد مستوى للتخطيط الاستراتيجي دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض بمقدار ٠,٣٦١٪ مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشروع دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض عند مستوي معنوية ٠,٠٥. واتضح ان المتغير المستقل (إدارة مخاطر المشروع) يفسر ٤٨,١ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تطوير الأحياء السكنية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة مخاطر المشروع بمقدار ١ % ازدادت تطوير الأحياء السكنية دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض بمقدار ٠,٣٣٧ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة تكلفة المشروع دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض عند مستوي معنوية ٠,٠٥. واتضح ان المتغير المستقل ( إدارة تكلفة المشروع) يفسر ٤٢,٢ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تطوير الأحياء السكنية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة تكلفة المشروع بمقدار ١ % ازداد مستوى تطوير الأحياء السكنية دراسة ميدانية في

ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض بمقدار ٠,٢٩٤ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة موارد المشروع دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض عند مستوى معنوية ٠,٠٥. واتضح ان المتغير المستقل (إدارة موارد المشروع) يفسر ٤٨,١ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تطوير الأحياء السكنية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة موارد المشروع بمقدار ١ % ازداد مستوى تطوير الأحياء السكنية دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض بمقدار ٠,٣٣٧ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

### 3.5 التوصيات

- ✓ تفعيل التكامل بين تطوير الأحياء السكنية والتخطيط الحضري لضمان انسجام تطوير الأحياء السكنية مع أهداف شبكة المترو والمشاريع القومية الأخرى.
- ✓ تعزيز التنسيق بين الجهات الحكومية والخاصة في مراحل تنفيذ المشاريع السكنية لتحقيق الاستفادة القصوى من البنية التحتية للمترو.
- ✓ تطبيق منهجيات تطوير الأحياء السكنية الحديثة مثل Agile و PMBOK في تطوير الأحياء، خاصة في بيئة حضرية ديناميكية مثل الرياض.
- ✓ الاهتمام بإدارة المخاطر الحضرية ذات الصلة بالبنية التحتية، مثل التأخير في الإنشاءات أو التداخل مع خطوط النقل.
- ✓ دمج اعتبارات الاستدامة البيئية في كل مراحل المشروع، من التخطيط وحتى التسليم، بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030.
- ✓ تبني آليات شفافة للرقابة والمتابعة تضمن التزام المطورين والمعنيين بالجدول الزمني وجودة التنفيذ.
- ✓ إشراك السكان المحليين في مراحل التصميم والتنفيذ لضمان استجابة المشروع لاحتياجات المجتمع.

- ✓ إنشاء قواعد بيانات حضرية محدثة لدعم اتخاذ القرار في المشاريع السكنية، خاصة في المناطق المتأثرة بمترو الرياض.
- ✓ تعزيز استخدام أنظمة المعلومات الجغرافية (GIS) لتحسين التنسيق المكاني بين مشاريع الإسكان وخطوط النقل العام.
- ✓ إعداد برامج تأهيل وتدريب للكوادر العاملة في تطوير الأحياء السكنية السكنية على مفاهيم التحول الحضري والإدارة الذكية للموارد.

#### 4.5 المقترحات

- إجراء دراسة مقارنة بين الأحياء المحاذية للمترو وتلك البعيدة عنه لقياس الفروقات في الأداء العمراني والاقتصادي.
- تصميم إطار وطني لإدارة مشاريع الأحياء الحضرية المتكاملة مع مشاريع النقل العام، يُستخدم كمرجع إرشادي.
- خلق تشريعات جديدة لتطبيق كود البناء السعودي للمباني التي تجاوزت العمر الافتراضي وتطبيق أنظمة البناء صديقة البيئة للمجتمعات.
- تطبيق المعايير المستحدثة للجهات المعنية المرتبطة بالأحياء السكنية والطرق والمباني والبنى التحتية.
- إطلاق مؤشر حضري خاص بقياس كفاءة إدارة مشاريع الأحياء المرتبطة بالبنية التحتية القومية.
- اقتراح نموذج تشغيلي لإشراك القطاع الخاص في تمويل وإدارة مشاريع التطوير السكاني بالمناطق المحاذية للمترو.
- إنشاء وحدة إشراف حضرية مستقلة تكون مسؤولة عن متابعة تنسيق المشروعات السكنية مع مسارات المترو.
- إعداد دراسات جدوى حضرية مسبقة قبل إطلاق المشاريع لتقليل الهدر وتحسين دقة التخطيط المكاني.

- إجراء تقييم دوري لأثر مشاريع المترو على قيم العقارات والخدمات السكنية لتوجيه الخطط التنموية.
- اقتراح أطر تشريعية مرنة لتسريع الموافقات على مشاريع التطوير في المناطق الحضرية الحيوية.
- تطوير نموذج محاكاة عمرانية باستخدام الذكاء الاصطناعي لتوقع تأثير المشاريع الجديدة على النمو السكاني والازدحام.
- إطلاق برامج مجتمعية موازية للمشاريع تهدف لتعزيز الشعور بالانتماء والمشاركة المجتمعية في بيئة الحي الجديد.

## Abstract

The study aims to analyze the impact of project management, with its combined dimensions (project planning, project risk management, project cost management, and project resource management), on the development of residential neighborhoods adjacent to the Riyadh Metro. This is examined in light of urban transformation efforts associated with national projects in Riyadh. The study was based on data collected from a sample of 350 employees working in the company, and the data were analyzed using various statistical methods. The study adopted the descriptive-analytical approach.

The results revealed a strong, statistically significant positive correlation between project management dimensions (project planning, project risk management, project cost management, and project resource management) and the development of residential neighborhoods—an applied field study conducted within the context of urban transformation related to national projects in Riyadh—at a significance level of 0.05.

Based on these findings, the study recommends activating the integration between residential neighborhood development and urban planning to ensure alignment with the objectives of the metro network and other national projects. It also recommends enhancing coordination between public and private sector entities during the implementation phases of residential projects to maximize the benefits of the metro infrastructure.

**Keywords:** Project Management – Residential Neighborhood Development – Urban Transformation of National Projects in Riyadh

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (٢٠٢٠). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- تقدة، خولة، و الداوي، الشيخ. (٢٠٢٣). اسهامات التحليل الشبكي في فعالية ادارة المشاريع: دراسة واقع قطاع الاشغال العمومية في ولاية تامنغست. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج ١٣، ع ٢٤ ، ١٠ - ٣٢.
- الشهري، عبدالمنعم ياسين، و العقيلي، عثمان بن موسى عثمان. (٢٠٢٤). دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج ٣، ع ١٤ ، ١٢١ - ١٧٢.
- الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (٢٠٢١). أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العبدلات، ديماء شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (٢٠٢١). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- عبدالنبي، هدى أحمد إبراهيم، و العتيبي، حصة ذياب مرزوق. (٢٠٢١). علاقة الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوطين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. المجلة الدولية للتنمية، مج ١٠، ع ١٤ ، ١١ - ٢٨.
- العزاوي، ضياء شكر محمود، و الجبوري، علاء أحمد حسن عبيد. (٢٠٢٢). قياس مستوى معايير نجاح إدارة المشاريع: دراسة استطلاعية في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٨، ع ٥٧٤ ، ١٠٠ - ١١٦.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abdul-Jabbar, Samira Abdel-Hadi. (2020). Changing the Pattern of the Residential Use of Roads NO.(17) and (44) in Quarter no. (603) in Dragh Neighborhood. Al-Ustadh Journal for Humanities and Social Sciences, Vol. 59, No. 1, 79-102.
- Abu Yahya, Suleiman Musa, and Al-Abdullah, Saad Farhan Ibrahim. (2021). Total Quality and Risk Management in Construction Projects in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Al-Isra Private University, Amman.
- Ahmed, S. H., and Hamed, I. M. (2023). Impact of Urban Orientation on Environmental Comfort Factors for Residential Buildings: A Comparative Analysis. International Journal of Design, Vol. 13, No. 6, 447-459.
- Al-Balawneh, Khaled Ali, and Tarabayeh, Saeed Mohammed Ziad Abdel-Qader. (2024). The Impact of Risk Management and Knowledge Management on Construction Project Success: The Mediating Role of Project Management Performance. Mu'tah Journal of Research and Studies - Humanities and Social Sciences Series, Vol. 39, No. 1, 13-46.
- Al-Halabi, Louay Khalil Muhammad, and Al-Hallaq, Khaled Abdul-Raouf. (2020). Impact of the Project Manager Attributes on Construction Projects Delivery in Gaza Strip (Unpublished Master's Thesis). The Islamic University (Gaza), Gaza.
- Al-Harbi, Ibrahim Abdullah, Al-Amir, Barir Muhammad, Hassan, Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad, and Jarad, Fayez Ali. (2024). The Impact of Strategic Project Management on the Success of Construction Projects in the Contracting Sector in Riyadh. Arab Journal of Scientific Publishing, Issue 71, 30-52.

- Al-Harbi, Ibrahim Abdullah, Al-Amir, Barir Muhammad, Hassan, Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad, and Jarad, Fayez Ali. (2024). The Impact of Strategic Project Management on the Success of Construction Projects in the Contracting Sector in Riyadh. Arab Journal of Scientific Publishing, Issue 71, 30-52.
- Al-Haroub, Moataz Yasser Muhammad, Jaroun, Ayham, and Othman, Muhammad Azzam. (2020). Sustainability Practices in Construction Project Management in the West Bank / Palestine (Unpublished Master's Thesis). An-Najah National University, Nablus.
- Al-Hasanat, Sami Khalid, and Al-Sharif, Ahlam Ammar. (2023). Assessing the Socio-Spatial Configurations of Designed in-between Spaces at Residential Neighborhoods Using Space Syntax Theory: The Case Study of Al-Hussein Suburb in Amman - Jordan (Unpublished Master's Thesis). Hashemite University, Zarqa.
- Al-Hijazin, Sarab Abdullah Atallah, and Abu Zaid, Mahmoud Zaal Hassan. (2023). Sustainable Construction Waste Management In Building Projects: A Case Study In Jordan (Unpublished Master's Thesis). Mutah University, Mutah.
- Al-Jumaili, Maryam Aqeel Mahmoud, and Farouqa, Ibrahim Farouq. (2021). Critical Success Factors in Construction Projects Management: Case Study in Iraq (Unpublished Master's Thesis). Al-Isra Private University, Amman.
- Alnsour, S., & Radwan, G. (2023). A Sustainable Urban Design Model for Residential Neighborhoods: Palestinian Context.
- Al-Raimouni, Louay Khaled Hamdan, and Mohammed, Ibrahim Abdul. (2020). Agile Project Management Implementation for Construction Companies in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Al-Isra Private University, Amman.

- Al-Salihi, Muhammad Jamil Mahmoud, and Tayeh, Bassam Abdul-Rahman Othman. (2022). Improving Subcontractor Management in Construction Projects in Gaza Strip (Unpublished Master's Thesis). The Islamic University (Gaza), Gaza.
- Al-Sarayrah, Safaa Mahmoud Bashir, and Al-Jubouri, Salloum Ahmed Dawood. (2021). The Effect of the Leadership on the Total Quality Management Motivation in Construction Projects (Unpublished Master's Thesis). Mutah University, Mutah.
- Al-Suhaimat, Abdullah Ahmed Mohammed, and Abu Tabra, Talib Kashash Murtada. (2023). The Impact of Risk Management Practices and Issues on the Performance of Construction Projects (Unpublished Master's Thesis). Mutah University, Mutah.
- Attab, H. (2024). Methods of Reducing Violence in Residential Neighborhoods from the Point of View of Psychoanalysis: An Analytical Study. *Al-Hikma Journal of Philosophical Studies*, Vol. 2, 1287-1320.
- Awad, Walaa Mohammed Misbah, and Tayeh, Bassam Abdel Rahman Othman. (2020). Implementation Level of Environmental Management System EMS in the Construction Projects in Gaza Strip (Unpublished Master's Thesis). Islamic University (Gaza), Gaza.
- Çahantimur, A. I., Öztürk, R. B., & Özer, G. K. (2017). Urban sustainability and traditional neighborhoods: A case study of historic city quarters in Bursa, Turkey. *ISDS International Journal of Sustainable Development*, 6(12).
- Chibane, O., and Hamouda, A. (2024). Unveiling the Dynamics of Residential Outdoor Playgrounds: Insights into Children's Play Activities: Case Study of the 420 Collective Housing Units Neighborhood in Oum El Bouaghi. *Journal of Architecture and the Child Environment*, Vol. 9, No. 2, 36-57.

- Hassan, N., & Qureshi, H. (2023). Neighborhood Connectivity and Social Sustainability: A Case Study of Qasimabad, Hyderabad
- Jubran, Qusay Zuhair Saleh, and Sharaf, Firas Muhammad. (2020). The Impact of Urban Refugees in Host Cities Residential Neighborhoods and Housing Units: The Case of Irbid City in Jordan (Unpublished Master's Thesis). University of Jordan, Amman.
- Karaman, S., & Karaman, H. (2022). Residential Satisfaction and Quality of Urban Life: Examining Diverse Housing Environments in Kayseri, Türkiye
- Lee, K.-Y. (2021). Relationship between Physical Environment Satisfaction, Neighborhood Satisfaction, and Quality of Life in Gyeonggi, Korea. *Land*, 10(7), 663–675.
- Maali, Iyad Tawfiq Theeb, and Al-Dabbas, Muhammad Awad Ali. (2022). Evaluation of Risk Management Implementation on Construction Projects in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Mutah University, Mutah.
- Mouratidis, K., & Poortinga, W. (2022). What Makes Cities Livable? Determinants of Neighborhood Satisfaction and Happiness in Thessaloniki and Oslo
- Saadi, Z., and El-Rachid, C. (2024). Factors Underlying the Genesis of Urban Neighborhood Gangs in Algerian Cities. *Afaq Journal for Research and Studies*, Vol. 7, No. 2, 110-129.
- Sununu, Saleh Mohammed, and Al-Abdullah, Saad Farhan Ibrahim. (2021). Developing a Quality Assurance Management System in Palestine Construction Projects: Salfit City as Case Study (Unpublished Master's Thesis). Al-Isra Private University, Amman.

# الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس إدارة المشاريع في تطوير الأحياء السكنية المحاذية لمطرو

الرياض: دراسة ميدانية في ضوء التحول الحضري على المشاريع القومية بالرياض

ونظراً لما لديكم من تجربة عملية في ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون

والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة

المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

## أولاً: البيانات الشخصية

☐ أنثى

١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر

☐ من 25 - 35 سنة  
☐ من ٤٥ سنة فأكثر

٢- العمر ☐ 25 سنة فأقل  
☐ 35 - 45 سنة

☐ بكالوريوس  
☐ دكتورة

٣- المؤهل العلمي ☐ ثانوي  
☐ ماجستير

☐ نائب مدير

٤- المسمى الوظيفي ☐ مدير  
☐ رئيس قسم

## ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: إدارة المشاريع ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| معارض<br>بشدة       | معارض | محايد | أو افق | أو افق<br>بشدة | البعد                                                  |
|---------------------|-------|-------|--------|----------------|--------------------------------------------------------|
| تخطيط المشروع       |       |       |        |                |                                                        |
|                     |       |       |        |                | يتم تحديد أهداف واضحة ومحددة قبل بدء المشروع.          |
|                     |       |       |        |                | يُعد جدول زمني مفصل يحدد مراحل تنفيذ المشروع.          |
|                     |       |       |        |                | يتم إشراك جميع الأطراف المعنية في مرحلة تخطيط المشروع. |
|                     |       |       |        |                | توضع خطة واضحة لتوزيع المهام والمسؤوليات ضمن الفريق.   |
|                     |       |       |        |                | يعتمد المشروع على مؤشرات أداء لقياس مدى تقدم التنفيذ.  |
| إدارة مخاطر المشروع |       |       |        |                |                                                        |
|                     |       |       |        |                | يتم تحديد المخاطر المحتملة في وقت مبكر من المشروع.     |
|                     |       |       |        |                | تُوضع خطط بديلة للتعامل مع الطوارئ.                    |
|                     |       |       |        |                | توجد آلية واضحة لتقييم أثر المخاطر على سير المشروع.    |

| معارض<br>بشدة       | معارض | محايد | أو افق | أو افق<br>بشدة | البعد                                                  |
|---------------------|-------|-------|--------|----------------|--------------------------------------------------------|
|                     |       |       |        |                | يتم تحديث سجل المخاطر باستمرار خلال<br>مراحل المشروع.  |
|                     |       |       |        |                | تتم مراجعة خطط إدارة المخاطر من قبل الإدارة<br>العليا. |
| إدارة تكلفة المشروع |       |       |        |                |                                                        |
|                     |       |       |        |                | يتم تحديد الميزانية الإجمالية للمشروع بشكل<br>دقيق.    |
|                     |       |       |        |                | توجد آلية لمتابعة الالتزام بالميزانية المعتمدة.        |
|                     |       |       |        |                | يتم التحكم في التكاليف من خلال تقارير مالية<br>دورية.  |
|                     |       |       |        |                | تُراعى التكاليف غير المباشرة ضمن خطة التمويل.          |
|                     |       |       |        |                | تتم مراجعة التكاليف بناءً على تغييرات نطاق<br>المشروع. |
| إدارة موارد المشروع |       |       |        |                |                                                        |
|                     |       |       |        |                | يتم تخصيص الموارد البشرية والمادية بكفاءة.             |
|                     |       |       |        |                | تُدار الموارد باستخدام أنظمة إلكترونية حديثة.          |
|                     |       |       |        |                | يوجد توازن بين الموارد المتاحة ومتطلبات<br>المشروع.    |
|                     |       |       |        |                | يوجد توازن بين الموارد المتاحة ومتطلبات<br>المشروع.    |

| معارض<br>بشدة | معارض | محايد | أوافق<br>بشدة | أوافق | البعد                                                |
|---------------|-------|-------|---------------|-------|------------------------------------------------------|
|               |       |       |               |       | تُجرى مراجعات دورية لتقييم كفاءة استخدام<br>الموارد. |

❁ المحور الثاني: تطوير الأحياء السكنية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

| معارض<br>بشدة | معارض | محايد | أوافق | أوافق<br>بشدة | البعد                                                         |
|---------------|-------|-------|-------|---------------|---------------------------------------------------------------|
|               |       |       |       |               | تُؤخذ احتياجات السكان المحليين في الاعتبار عند تطوير الأحياء. |
|               |       |       |       |               | تُصمم الأحياء لتشمل خدمات عامة متكاملة (مدارس، صحة، حدائق).   |
|               |       |       |       |               | يُراعى الجانب البيئي في تخطيط وتطوير الأحياء.                 |
|               |       |       |       |               | توجد رؤية طويلة الأمد لتحسين البنية التحتية في الأحياء.       |
|               |       |       |       |               | تُنفذ المشاريع وفق معايير المراقبة اللحظية العمرانية الحديثة. |
|               |       |       |       |               | تسهم المشاريع الجديدة في تحسين جودة الحياة للسكان.            |
|               |       |       |       |               | يُراعى التوزيع العادل للخدمات بين مختلف مناطق الحي.           |
|               |       |       |       |               | يتم إشراك المجتمع المحلي في قرارات التطوير.                   |
|               |       |       |       |               | تسهم مشاريع التطوير في تقليل الازدحام والضوضاء.               |
|               |       |       |       |               | توجد رقابة فعالة على تنفيذ خطط تطوير الأحياء السكنية.         |

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Project Management



**"Project Management in the Development of Residential  
Neighborhoods Adjacent to the Riyadh Metro: A Field Study  
in Light of Urban Transformation on National Projects in  
Riyadh"**

**Preparation:**

**Mohsen Salem Bahurmuz**

**243001368**

**Supervision:**

**Dr. Fayez Ali Jarad**

**1447 – 2025**