

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة المشاريع

أثر ممارسات إدارة المشاريع على جودة التشطيبات في مشاريع البناء:

دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة جدة

إعداد الطالب/

سبأ طارق لبني

251001070

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025 – 1447

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تلعب ممارسات إدارة المشاريع دورًا محوريًا في ضمان نجاح مشاريع البناء، لا سيما في المراحل النهائية التي تتعلق بجودة التشطيبات، والتي تُعد من أكثر عناصر المشروع تأثيرًا في رضا العميل وانطباعه النهائي عن العمل المنجز. إذ تتجاوز التشطيبات الجوانب الجمالية إلى أبعاد أعمق تتعلق بالوظيفية، والمتانة، والتكامل بين عناصر المشروع، وكلها عناصر تعكس فعليًا مدى كفاءة إدارة المشروع وفاعلية ممارساتها طوال دورة حياة المشروع. فبينما قد يُنظر إلى مرحلة التشطيبات على أنها المرحلة النهائية، إلا أنها في الواقع تتطلب دقة وتنسيقًا عاليًا وإدارة فعالة للموارد، والوقت، والجودة، وذلك لضمان مطابقة الأعمال للمعايير والمواصفات المتفق عليها. (الربيع، 2024)

في هذا السياق، تبرز أهمية ممارسات إدارة المشاريع بدءًا من التخطيط الدقيق، مرورًا بالجدولة الزمنية الفعالة، وإدارة التكاليف، وانتهاءً بالرقابة وضبط الجودة. حيث أن الإخفاق في هذه الممارسات قد يؤدي إلى ضعف جودة التشطيبات، وهو ما يترجم في صورة تأخيرات زمنية، أو عيوب تنفيذية، أو زيادة في تكاليف الصيانة لاحقًا، أو حتى رفض من العميل النهائي. لذا، فإن الدور الذي تلعبه إدارة المشاريع في توجيه الأعمال نحو نتائج عالية الجودة بات أكثر حيوية في بيئات البناء المعقدة والمتغيرة. كما أن توفر مدير مشروع يتمتع بكفاءة مهنية عالية وقدرة على التنسيق بين مختلف الأطراف (المقاولين، الموردين، المصممين، العمال) يعد عنصرًا حاسمًا لضمان أن مرحلة التشطيبات تسير بسلاسة وتحقق متطلبات المشروع بأفضل صورة ممكنة. (الظفيري، 2021)

علاوة على ذلك، فإن العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وجودة التشطيبات ليست مجرد علاقة سببية مباشرة، بل تتداخل فيها عدة عوامل تنظيمية وتقنية وبشرية. ففعالية الاتصال داخل الفريق، ووضوح الأدوار، وتوافر الأدوات المناسبة، والتخطيط المسبق لتفاصيل المواد والتقنيات المستخدمة في التشطيب، كلها تُعد مكونات حيوية تساهم في تحقيق جودة تنفيذ عالية. كما أن التوجهات الحديثة في إدارة

المشاريع، مثل استخدام تقنيات النمذجة المعلوماتية للبناء (BIM) ، وإدارة المخاطر المسبقة، والتقييم المستمر للأداء، تسهم في تقليل الهدر وتحسين مخرجات التشغيليات النهائية. (العبدالات، 2021)

ومن هنا، تنبع أهمية دراسة أثر ممارسات إدارة المشاريع على جودة التشغيليات، لتحديد نقاط القوة والقصور، وتحسين النماذج الإدارية المستخدمة في مشاريع البناء، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمة المقدمة، ويعزز من تنافسية الشركات المنفذة، ويقلل من الهدر الزمني والمادي، ويضمن تحقيق معايير الجودة المستهدفة في مشاريع البناء الحديثة. (عضيبات، 2022)

تُعد إدارة المشاريع من التخصصات الحديثة التي برزت بقوة في مختلف القطاعات الاقتصادية والتنموية، نظراً لما تمثله من أهمية استراتيجية في تنظيم الموارد وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف محددة ضمن إطار زمني ومالي وعملي معين. ويُقصد بإدارة المشاريع بأنها العملية المنهجية التي تُعنى بالتخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والرقابة، والإغلاق لمجموعة من الأنشطة المرتبطة بهدف معين، بغرض الوصول إلى نتيجة محددة بجودة عالية وكفاءة مثلى. وتجمع إدارة المشاريع بين الجوانب الفنية والإدارية والسلوكية، حيث تتطلب توافر مهارات قيادية، وقدرات تحليلية، ومعرفة تقنية تساعد على إنجاز المشروع وفق المعايير المطلوبة. (أبو عمره، 2020)

إن تطور بيئات العمل وتزايد حجم وتعقيد المشاريع، سواء في مجالات البناء أو تكنولوجيا المعلومات أو الطاقة أو الخدمات العامة، دفع المنظمات إلى تبني إدارة المشاريع كوظيفة أساسية تضمن التكامل بين الفرق المتعددة وتحسن استخدام الموارد المتاحة. كما أن إدارة المشاريع تمثل ركيزة مهمة في تقليل المخاطر، وتحسين الأداء، وضمان الالتزام بالجدول الزمني والتكاليف المخططة، مما يجعلها أداة لا غنى عنها في بيئة تنافسية تتطلب الدقة والمرونة في أي واحد. (باقر، 2020)

تقوم إدارة المشاريع على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تُعرف من خلال الهيئات المهنية المتخصصة مثل معهد إدارة المشاريع (PMI) ، ومنهجية PRINCE2 وغيرها. وتشمل هذه المبادئ تحديد نطاق المشروع، وتخطيط الوقت والتكلفة، وضمان الجودة، وإدارة المخاطر، والتواصل الفعال بين أصحاب المصلحة، والرقابة الدقيقة على سير العمل، إضافة إلى إغلاق المشروع بعد تحقيق أهدافه وتقييم الدروس

المستفادة. وتعتبر هذه المنهجيات بمثابة دليل إرشادي يمكن مديري المشاريع من ممارسة مهامهم بكفاءة وفعالية ضمن بيئات عمل معقدة ومتغيرة. (الحباشنة، 2023)

ومع التحولات الرقمية والتطورات التكنولوجية السريعة، لم تعد إدارة المشاريع محصورة في الأطر التقليدية، بل أصبحت تعتمد بشكل متزايد على أدوات حديثة مثل البرمجيات الذكية، ونماذج المحاكاة، وأنظمة المعلومات المتكاملة، مما أتاح فرصاً أوسع للتخطيط الدقيق، والمراقبة اللحظية، واتخاذ القرارات بناءً على بيانات آنية. كما ساهم هذا التحول في تعزيز ثقافة العمل الجماعي، والمرونة في التكيف مع التغييرات، ورفع جودة المخرجات في المشاريع المختلفة. (حزين، 2024)

في ضوء كل ما سبق، يتضح أن إدارة المشاريع تمثل نظاماً إدارياً متكاملًا يُسهم في بناء منظمات أكثر قدرة على التكيف، وأكثر فاعلية في تنفيذ خططها، وأكثر التزامًا في تحقيق أهدافها. ومن هنا، تزداد الحاجة إلى ترسيخ ثقافة إدارة المشاريع داخل المؤسسات، وتدريب الكوادر على مبادئها وتطبيقاتها، لضمان رفع كفاءة الأداء وتحقيق النجاح المستدام في مختلف المشاريع. (حوامدة، 2022)

تُعد جودة التشطيبات من العناصر الجوهرية التي تحدد القيمة الجمالية والوظيفية للمباني، وتمثل المرحلة النهائية والحاسمة في دورة تنفيذ أي مشروع إنشائي. فهي ليست مجرد عملية تجميلية تُضاف بعد انتهاء الأعمال الإنشائية، بل هي تجسيد حقيقي لمستوى الاحترافية والدقة التي تم بها تنفيذ المشروع ككل. تشمل التشطيبات مجموعة من الأعمال التي تُنفذ على الأسطح الداخلية والخارجية للمبنى، مثل التبييط، والدهانات، وتركيب الأبواب والنوافذ، والأسقف المستعارة، وأعمال الجبس والكهرباء والسباكة النهائية، وغيرها من العناصر التي تشكل المظهر النهائي والوظائف الحيوية للمبنى. (حيارات، 2021)

تكتسب جودة التشطيبات أهمية متزايدة بسبب تأثيرها المباشر على رضا المستخدم النهائي، وسلامة المنشأة، واستدامتها، وقدرتها على تلبية الاحتياجات المعيشية أو التشغيلية. كما أن التشطيبات تُعتبر من أكثر مراحل البناء حساسية تجاه العيوب، حيث إن أي خلل أو سوء تنفيذ في هذه المرحلة قد يؤدي إلى مشكلات متكررة في الصيانة، وانخفاض في قيمة العقار، وتراجع في ثقة العملاء. ولهذا فإن تحقيق

جودة عالية في التشطيبات يتطلب تخطيطاً دقيقاً، وتوفرًا للمواد المناسبة، وتطبيقاً للمعايير الفنية، إضافة إلى كوادر بشرية ماهرة تملك الخبرة في التنفيذ وفقاً للمواصفات المطلوبة. (الحيارى، 2022)

تتأثر جودة التشطيبات بعدة عوامل منها دقة الرسومات التنفيذية، وسلامة الأعمال التحتية (مثل تمديدات الكهرباء والمياه)، وتكامل العمل بين المقاولين من مختلف التخصصات، ومدى الالتزام بالمعايير والمواصفات المعتمدة سواء كانت محلية أو دولية. كما أن ظروف المشروع مثل الزمن المتاح للتنفيذ، وجودة المواد المستخدمة، ومستوى الإشراف الهندسي، تلعب دوراً مهماً في تحقيق نتائج مرضية من حيث الدقة، والتناسق، والمتانة، والجاذبية البصرية. (الخريسات، 2024)

وفي السنوات الأخيرة، أصبحت جودة التشطيبات معياراً تنافسياً بين شركات المقاولات والمطورين العقاريين، لا سيما في ظل ارتفاع وعي المستهلكين وتزايد تطلعاتهم نحو وحدات سكنية وتجارية مريحة، وآمنة، ومتقنة الصنع. لذلك، بدأت الشركات تتجه إلى اعتماد نظم جودة شاملة وتطبيق نماذج تقييم مثل "فحص التسليم النهائي (Snagging)" و"التدقيق المعماري (Architectural Review)" لضمان تسليم مشاريع ذات تشطيبات خالية من العيوب. كما يتم استخدام أدوات وتقنيات حديثة مثل برامج إدارة الجودة وأنظمة الفحص الرقمي وأدوات القياس الليزري للارتقاء بجودة هذه الأعمال. (العلوان، 2022)

في الختام، فإن جودة التشطيبات ليست فقط مظهرًا خارجيًا يعكس جماليات البناء، بل هي عنصر استراتيجي يؤثر على استدامة المشروع، وتكاليف صيانه، ورضا المستخدم، وسمعة المقاول أو المطور. لذا فإن الاهتمام بها منذ المراحل الأولى للتخطيط، والتكامل في تنفيذها، ومتابعة أدق تفاصيلها، يمثل أحد المعايير الأساسية لنجاح المشروع وبلوغه مستوى متميزاً من الكفاءة والجودة. (العليمات، 2022)

2.1 مشكلة الدراسة

تُعد جودة التشطيبات في مشاريع البناء من المؤشرات الحيوية التي تعكس مدى نجاح المشروع وقدرته على تحقيق الأهداف الجمالية والوظيفية، كما تُعد معياراً حاسماً في رضا العملاء واستدامة الأصول العقارية. وعلى الرغم من التقدم الملحوظ في تقنيات البناء وازدياد وعي الشركات بأهمية الالتزام بالمواصفات

والمعايير، لا تزال العديد من مشاريع البناء تعاني من ضعف جودة التشطيبات النهائية، سواء بسبب ظهور عيوب سطحية بعد التسليم، أو نتيجة لتباين في مستويات الإتقان والدقة في التنفيذ، ما يؤدي إلى زيادة تكاليف الصيانة، وتكرار الشكاوى، وتأخر تسليم المشاريع أو رفضها من قبل المستفيدين. (عمرو، 2022)

في هذا السياق، تشير الممارسات الإدارية الخاطئة أو غير المكتملة في إدارة المشاريع إلى أحد الأسباب الرئيسية التي تقف خلف ضعف جودة التشطيبات. إذ تفتقر بعض المشاريع إلى أدوات إدارة فعالة تضمن التنسيق الكامل بين فرق العمل المختلفة، أو إلى التخطيط الزمني المناسب لأعمال التشطيب، أو إلى مراقبة دقيقة للجودة في مراحل التنفيذ الأخيرة. كما أن ضعف التواصل بين الأطراف المعنية (كالاستشاري والمقاول والمالك) يؤدي أحياناً إلى قرارات ارتجالية أو تغييرات متأخرة تؤثر بشكل مباشر على جودة المخرجات النهائية، لاسيما في عناصر تتطلب دقة عالية في القياس والتنفيذ مثل تركيب السيراميك، أو تمديدات الإضاءة والتهوية، أو أعمال الطلاء والتشطيب الداخلي. (القطيشات، 2023)

وبالنظر إلى تزايد الضغوط التنافسية في قطاع البناء، وزيادة متطلبات العملاء من حيث التفاصيل الجمالية والدقة في التشطيبات، أصبحت الحاجة ملحة إلى دراسة ممارسات إدارة المشاريع التي تُسهم فعلياً في رفع جودة هذه المرحلة المهمة. وتكمن مشكلة الدراسة الحالية في وجود فجوة واضحة بين ما هو متوقع وما يتم تنفيذه فعلياً في كثير من مشاريع البناء من حيث جودة التشطيبات، وهو ما يطرح تساؤلاً جوهرياً حول مدى تأثير ممارسات إدارة المشاريع – من تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق – على جودة مخرجات التشطيب في المشاريع الإنشائية. (المصري، 2022)

وبناءً عليه، فإن مشكلة الدراسة تنبع من الحاجة إلى تحديد مدى فاعلية ممارسات إدارة المشاريع في تحسين جودة التشطيبات، وفهم العوامل الإدارية التي تضمن مستوى عالٍ من الإتقان في التنفيذ، مع تقديم تحليل علمي للروابط بين الأداء الإداري، وتكامل فرق العمل، والمتابعة الدقيقة، وجودة الأعمال النهائية. ومن هنا، تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على أوجه القصور في الممارسات الإدارية الحالية، واستكشاف آليات التحسين التي يمكن أن ترفع من جودة التشطيبات في المشاريع المعمارية والبنائية بشكل ملموس. (النواجي، 2024)

3.1 أهمية الدراسة

تنبع أهمية دراسة "أثر ممارسات إدارة المشاريع على جودة التشطيبات في مشاريع البناء" من الدور المحوري الذي تمثله مرحلة التشطيبات في تحديد القيمة النهائية للمبنى، سواء من الناحية الوظيفية أو الجمالية أو الاقتصادية. فعلى الرغم من أن هذه المرحلة تأتي في المراحل الأخيرة من المشروع، إلا أنها تُعد الأكثر تأثيرًا في انطباع العميل، وغالبًا ما تكون المعيار الأبرز لتقييم نجاح المشروع من قبل المستفيدين والمستثمرين والمستخدمين النهائيين. لذا فإن فهم العوامل الإدارية التي تسهم في جودة التشطيبات يُعد ضرورة أساسية لتحسين مخرجات البناء وزيادة رضا العملاء وتقليل معدلات إعادة العمل والصيانة بعد التسليم.

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في تعزيز الإطار المعرفي المرتبط بعلاقة ممارسات إدارة المشاريع بجودة التشطيبات، خاصة في ظل قلة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة بشكل تفصيلي ضمن بيئة البناء في الدول العربية. حيث تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على ممارسات إدارية كالتخطيط، وضبط الجودة، والرقابة، وتنسيق فرق العمل، وإدارة الوقت والتكلفة، وتحليل أثر كل منها على جودة مخرجات التشطيب. وهذا من شأنه أن يُسهم في تطوير الأدبيات الأكاديمية ويوفر أساسًا نظريًا يُمكن البناء عليه في دراسات لاحقة.

أما على المستوى التطبيقي، فإن أهمية الدراسة تتجسد في تمكين مديري المشاريع، وشركات المقاولات، والاستشاريين، من تبني أفضل الممارسات الإدارية التي تؤثر إيجابًا على جودة التشطيبات النهائية. فنتائج الدراسة يُمكن أن تساعد في تحسين آليات اتخاذ القرار داخل مواقع العمل، وتعزيز دقة التخطيط لمرحلة التشطيبات، واختيار الكفاءات المناسبة، وتحديد الأدوات والمعايير التي ينبغي استخدامها لضمان الجودة. كما يُمكن أن تسهم هذه النتائج في الحد من الهدر المالي والزمني الناتج عن إعادة الأعمال الرديئة، وفي تعزيز التنافسية بين شركات المقاولات عبر الالتزام بمعايير الجودة المتقدمة.

بالإضافة إلى ذلك، تُسهم الدراسة في تقديم توصيات عملية إلى الجهات الحكومية والتنظيمية، مثل البلديات وهيئات الإسكان، بشأن تحديث معايير رقابة الجودة في التشطيبات، ووضع سياسات تُحفّز على الالتزام بأفضل الممارسات الإدارية في إدارة المشاريع. كما أنها تفتح المجال لتكامل أفضل بين العمل الفني والإداري بما يضمن تسليم مشاريع مكتملة من كافة النواحي، وتتماشى مع المعايير المعمارية الحديثة. وعليه، فإن هذه الدراسة تُعد خطوة أساسية نحو تحسين الأداء التشغيلي والبنائي لمشاريع البناء، وضمان تحقيق جودة نهائية تلبي تطلعات السوق والمستخدمين.

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية

- ✓ تساهم في إثراء الأدبيات العلمية بمجال إدارة المشاريع وجودة التشطيبات.
- ✓ تساعد في بناء إطار نظري يوضح العلاقة بين ممارسات الإدارة ومخرجات الجودة.
- ✓ تقدم أسسًا علمية لدراسات مستقبلية في مجالات إدارة المشاريع الإنشائية.
- ✓ تسد فجوة معرفية في ربط علم الإدارة بتخصصات الهندسة المدنية والمعمارية.

الأهمية العملية

- ✓ تساعد شركات المقاولات في تحسين جودة التشطيبات من خلال اعتماد ممارسات إدارية فعالة.
- ✓ توفر أدوات لتقييم الأداء الإداري في مرحلة التشطيبات وتحديد أوجه القصور.
- ✓ تعزز من قدرة مديري المشاريع على اتخاذ قرارات عملية مدروسة لتحسين النتائج النهائية.
- ✓ تقدم توصيات يمكن تطبيقها لتقليل الهدر في الوقت والتكلفة وتحقيق رضا العميل.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة (استراتيجية الشركة، دعم الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا إدارة المعرفة) على جودة التشطيبات في مشاريع البناء: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة جدة ، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- ✓ التعرف على استراتيجية الشركة ومدى انعكاسها على جودة التشطيبات في مشاريع البناء.
- ✓ التعرف على دعم الإدارة العليا ومدى انعكاسها على جودة التشطيبات في مشاريع البناء.
- ✓ التعرف على الثقافة التنظيمية ومدى انعكاسها على جودة التشطيبات في مشاريع البناء.
- ✓ التعرف على تكنولوجيا إدارة المعرفة ومدى انعكاسها على جودة التشطيبات في مشاريع البناء.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر ممارسات إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة (استراتيجية الشركة، دعم الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا إدارة المعرفة) على جودة التشطيبات في مشاريع البناء: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة جدة ، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- ✓ ما أثر التعرف على استراتيجية الشركة ومدى انعكاسها على جودة التشطيبات في مشاريع البناء؟
- ✓ ما أثر التعرف على دعم الإدارة العليا ومدى انعكاسها على جودة التشطيبات في مشاريع البناء؟
- ✓ ما أثر التعرف على الثقافة التنظيمية ومدى انعكاسها على جودة التشطيبات في مشاريع البناء؟
- ✓ ما أثر التعرف على تكنولوجيا إدارة المعرفة ومدى انعكاسها على جودة التشطيبات في مشاريع البناء؟

6.1 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 الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة لأثر ممارسات إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة (استراتيجية الشركة، دعم الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا إدارة المعرفة) على جودة التشطيبات في مشاريع البناء: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة جدة

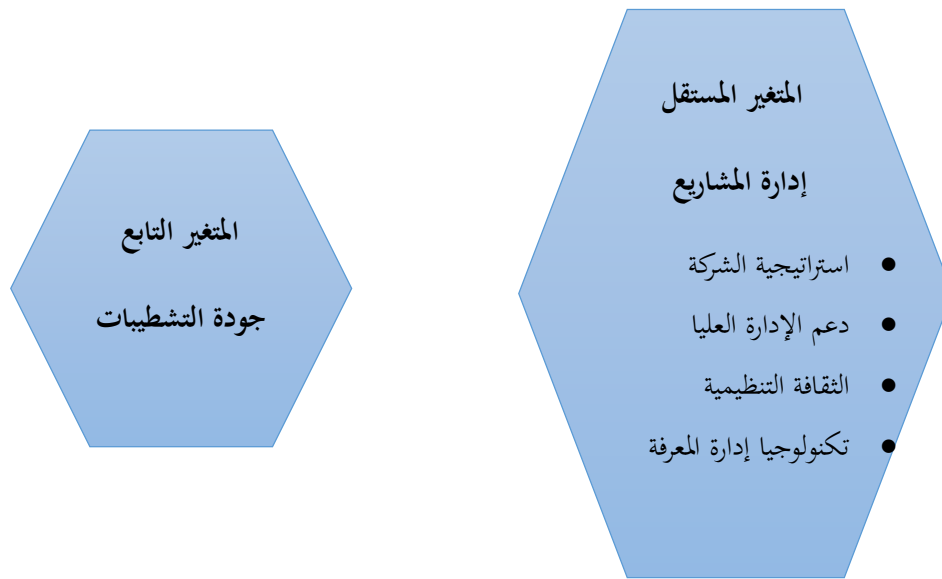
وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربعة التالية:

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الشركة ومدى انعكاسها على جودة التشطيبات في مشاريع البناء.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا ومدى انعكاسها على جودة التشطيبات في مشاريع البناء.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية ومدى انعكاسها على جودة التشطيبات في مشاريع البناء.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة لتكنولوجيا إدارة المعرفة ومدى انعكاسها على جودة التشطيبات في مشاريع البناء.

7.1 نموذج الدراسة:

- ❖ المتغير المستقل: إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة (استراتيجية الشركة، دعم الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا إدارة المعرفة)
- ❖ المتغير التابع: جودة التشطيبات

الجدول (1) نموذج الدراسة



8.1 دراسات سابقة

1. دراسة (عمرو، 2022) بعنوان: تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع

الإنشائية في محافظة البلقاء

تهدف الدراسة إلى تقييم إدارة المشاريع الإنشائية من خلال أبعادها المتمثلة في التخطيط والتنظيم الإداري والرقابة والمتابعة في مشاريع وزارتي الإدارة المحلية والأشغال العامة في محافظة البلقاء. تكون مجتمع الدراسة من مشاريع إنشائية تابعة لوزارتي الإدارة المحلية والأشغال العامة في محافظة البلقاء. وقد تم تطبيق مسح شامل على مجتمع الدراسة والذي شمل مجموعة من مدراء المشاريع ومساعدي مدراء المشاريع ورؤساء الأقسام والمشرفين. واعتمد الباحث على المنهج الكمي في جمع البيانات الأولية من خلال تطوير استبانة وتوزيعها على هذه المشاريع ومن ثم تحليلها واختبار فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والاستفادة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد تم توزيع (167) استبانة واسترجاع (156) استبانة واستبعاد (5) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، لتصبح العينة النهائية (151) استبانة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع البحث وذلك لتطوير نموذج الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن مستوى تقييم إدارة المشاريع الإنشائية المتمثلة بأبعادها (التخطيط، التنظيم الإداري، الرقابة، المتابعة) في المشاريع الإنشائية

التابعة لوزارة الإدارة المحلية والأشغال العامة في محافظة البلقاء من وجهة نظر مجتمع الدراسة يحظى بدرجة موافقة عالية حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.79) - (4.10). وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على تحديد احتياجات المشروع الإنشائي قبل إتمام عملية التخطيط وذلك بالاستعانة بخبراء ومستشارين في مشاريع مماثلة.

2. دراسة (حزين، 2024) بعنوان: أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع: دراسة

تطبيقية لشركات الإنشاءات في الأردن

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع في شركات المقاولات في الأردن. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (250) فردًا. وقد تم أخذ العينة بالطريقة العشوائية البسيطة وحُسبت بناءً على نموذج مورغان، وبلغ حجم العينة (152). وتم استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة. واعتمدت الدراسة على مصدرين لجمع المعلومات: المصادر الأولية والتي تمثلت في الاستبيان، والمصادر الثانوية والتي تمثلت في الدراسات والأبحاث والكتب المنشورة على قواعد بيانات موثوقة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: حصلت معايير إدارة المشاريع الدولية على درجة أهمية عالية بلغت (3.90)، وحصلت جودة المشاريع على درجة تطبيق عالية بلغت (3.78)، وبلغ معامل التحديد (R) (72.6%). وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أبرزها: ضرورة العمل على تصنيف المخاطر المتعلقة بالمشروع حسب أولويتها، ووضع خطة طوارئ للتعامل مع المخاطر الحادة المتعلقة بالمشروع.

3. دراسة (حيارات، 2021) بعنوان: أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية

على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع المتمثلة في تخطيط المشاريع، والتواصل مع المشاريع، ورصد المشاريع والتحكم بها على تحسين السلامة العامة المتمثلة في الحفاظ على سلامة العاملين، وتحسين بيئة العمل، وخفض تكاليف السلامة في المشاريع. تكون مجتمع الدراسة من شركات المقاولات في عمان المسجلة لدى نقابة مقاولي البناء الأردنية. ونظرًا لظروف جائحة كورونا، تم اختيار

عينة مناسبة (236) من مديري المشاريع وأصحاب الشركات والمهندسين العاملين في هذه الشركات. تم تطوير استبيان يغطي جميع المتغيرات لجمع البيانات من عينة الدراسة وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. بعد اختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير لتخطيط المشاريع، ورصد المشاريع، والتحكم بها مقارنة بالتواصل في الحفاظ على سلامة العاملين. يوجد تأثير لممارسات إدارة المشاريع على تحسين بيئة العمل وخفض تكاليف السلامة. تم اقتراح عدة توصيات لزيادة فوائد ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة في مشاريع البناء في عمان، مثل التأكد من مراجعة الخطط الهندسية قبل بدء المشروع لضمان السلامة العامة، وتوفير التدريب المناسب للعاملين لتحديد المخاطر لحمايتهم من الحوادث والإصابات.

4. دراسة (عضيبات، 2022) بعنوان: دور أخلاقيات المهنة في فعالية إدارة المشاريع: دراسة حالة

شركة الجسر العربي للملاحة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أخلاقيات المهنة في فعالية إدارة المشاريع. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لطبيعة هذه الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الجسر العربي للملاحة. وتم اختيار العينة عشوائياً طبقياً، وبلغ عددهم (50) موظفاً (مهندسين، رؤساء أقسام، مدراء مديريات، مدير عام). واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، وتم التحقق من صدقها وثباتها. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها أن الموضوعية تؤثر على فعالية إدارة المشاريع في شركة الجسر العربي للملاحة، وأن الصدق والنزاهة يؤثران على فعالية إدارة المشاريع (الشركة)، وأن النزاهة تؤثر على فعالية إدارة المشاريع (الشركة)، وأن الشفافية تؤثر على فعالية إدارة المشاريع (الشركة)، وأن الاستقلالية تؤثر على فعالية إدارة المشاريع (الشركة). وأوصت الدراسة بالعمل على تعزيز ممارسات وتطبيقات عمليات التحفيز للموظفين المتحلين بأخلاقيات العمل، وتعزيز مشاركة الموظفين في تطبيق مبدأ حسن معاملة الآخرين وتلبية احتياجاتهم في إطار ما هو ممكن ومشروع، وضرورة قيام القطاع بتبني سياسة واضحة ومعروفة للموظفين تعزز تطبيق أخلاقيات العمل بينهم، وتوفير برامج تدريبية للموظفين تتضمن زيادة عناصر الروح والانتماء الوظيفي بينهم، وتوفير بيئة عمل تتميز بالعمل الجماعي مما يساعد على تطبيق أخلاقيات العمل من خلال التعاون والإدارة المرنة بين الموظفين، والعمل على تعزيز العلاقات الاجتماعية

من خلال إدارة العلاقات العامة بين المديرين والموظفين وإجراء المزيد من الدراسات المماثلة في بيئات مهنية أخرى ومناطق ومجتمعات محلية في المؤسسات العامة.

5. دراسة (الربيع، 2024) بعنوان: أثر التحول الرقمي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتجديد

الاستراتيجي في الشركات الإنشائية الأردنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي من حيث أبعاده: الاستراتيجية الرقمية، والثقافة الرقمية، والقيادة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية في إدارة المشاريع من حيث أبعاده: إدارة نطاق المشروع، وإدارة جدول المشروع، وإدارة تكلفة المشروع، وإدارة جودة المشروع، وإدارة تكامل المشروع، وإدارة موارد المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، وذلك في ضوء وجود التماهي الاستراتيجي كمتغير وسيط في شركات المقاولات الأردنية. يمثل مجتمع الدراسة جميع شركات المقاولات الأردنية المصنفة ضمن الفئة الأولى في العاصمة الأردنية عمان والبالغ عددها (156) شركة. تم اختيار (468) مديراً باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتساوية لتمثيل مجتمع الدراسة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الكمي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي (Smart PLS4) لاختبار فرضيات الدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده على إدارة المشاريع في شركات الإنشاءات الأردنية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.768)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده على التجديد الاستراتيجي. وفي شركات الإنشاءات الأردنية، يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي على إدارة المشاريع بجميع أبعادها في شركات الإنشاءات الأردنية، وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع في شركات الإنشاءات الأردنية. كما أظهرت النتائج أهمية نسبية عالية للتحول الرقمي وإدارة المشاريع والتجديد الاستراتيجي في شركات الإنشاءات الأردنية. وفي ضوء نتائج الدراسة، فإن أهم التوصيات هي: تعزيز اهتمام شركات الإنشاءات الأردنية بالتحول الرقمي وإدارة المشاريع لتحسين فعالية إدارة المشاريع والعمل على زيادة الاستثمار في التقنيات والأساليب الحديثة، وتعزيز الاهتمام بالتجديد الاستراتيجي لهيئة البيئة المناسبة للتحول الرقمي. كما أوصت بالعمل على إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة المشاريع الرقمية بهدف تطويع التحول الرقمي في مجال إدارة المشاريع.

9.1 الفجوة البحثية

تُظهر الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات متعلقة بإدارة المشاريع الإنشائية اهتمامًا واضحًا بأبعاد متعددة مثل التخطيط، وإدارة المخاطر، والتحول الرقمي، وأخلاقيات المهنة، والسلامة العامة، وتبني المعايير الدولية وغيرها من العوامل المؤثرة في نجاح المشروع أو جودته الشاملة. ومع ذلك، وعند النظر إلى سياق جودة التشطيبات في مشاريع البناء باعتبارها المرحلة الأخيرة والحاسمة في أي مشروع إنشائي، يتضح وجود فجوة بحثية جوهرية بين تلك الدراسات والدراسة الحالية.

فعلى سبيل المثال، دراسة (عمرو، 2022) ركزت على تقييم إدارة المشاريع في الجهات الحكومية من حيث التخطيط والتنظيم والرقابة، لكنها لم تتناول بشكل دقيق تأثير هذه الممارسات على جودة التشطيبات في المرحلة النهائية من البناء، والتي تُعد مظهرًا جوهريًا لتقييم المشروع لدى العملاء والمستفيدين. وبالمثل، فقد ركزت دراسة (حزين، 2024) على أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع بوجه عام، دون الخوض في تفصيل جودة التشطيبات كمتغير مستقل يمكن أن يتأثر بعوامل إدارية دقيقة.

أما دراسة (حيارات، 2021)، فقد تطرقت إلى السلامة العامة في المشاريع، بينما لم تتعرض لعناصر الجودة المرتبطة بالمخرجات الفنية الدقيقة مثل أعمال الدهانات، الأرضيات، التشطيبات الكهربائية والميكانيكية، وغيرها من جوانب التشطيبات النهائية التي تحدد الرضا العام للمستخدمين النهائيين. كما أن دراسة (عضيبات، 2022) ركزت على أخلاقيات المهنة ودورها في إدارة المشاريع، دون أن تربط هذه الأخلاقيات بتأثيرها المباشر على جودة مخرجات المشروع، وخاصةً في سياق التشطيبات التي تتطلب دقة وحرفية عالية.

أما دراسة (الربيع، 2024) فقد اهتمت بالتحول الرقمي وأثره في إدارة المشاريع من منظور التجديد الاستراتيجي، وهو موضوع حديث ومهم، لكنه لم يعالج مدى انعكاس هذه الأبعاد الرقمية والإدارية على جودة تنفيذ التشطيبات، رغم أن التكنولوجيا قد يكون لها دور حاسم في تحسين هذه المرحلة من خلال أدوات الرقابة والمتابعة الرقمية أو نماذج BIM.

وعليه، فإن الدراسة الحالية "أثر ممارسات إدارة المشاريع على جودة التشطيبات في مشاريع البناء: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة جدة"، تأتي لسد هذه الفجوة بتركيزها المباشر على مرحلة التشطيبات كنتاج نهائي حساس للمشروع، وبحثها في كيف تؤثر ممارسات الإدارة (مثل التخطيط، التحكم، الجودة، التعاقدات) على المستوى الفني والوظيفي للتشطيبات. كما أن اختيار مدينة الرياض كمجال مكاني للدراسة يوفر بعداً تطبيقياً جديداً في بيئة حضرية تشهد نمواً عمرانياً متسارعاً، مما يزيد من الحاجة لضمان جودة التشطيبات في ظل ضغط الزمن والتكلفة وتعدد الأطراف المنفذة.

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة المعنونة "أثر ممارسات إدارة المشاريع على جودة التشطيبات في مشاريع البناء" إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تشكل الإطار المفاهيمي والتحليلي لفهم العلاقة بين الممارسات الإدارية المهنية وجودة التنفيذ في مراحل التشطيب، والتي تُعد من أهم مراحل مشاريع البناء لما لها من تأثير مباشر على رضا العميل، والامتثال للمعايير الفنية، ومظهر المنتج النهائي.

أولاً، نظرية إدارة المشاريع (Project Management Theory) تمثل المنطلق الرئيسي لهذه الدراسة، حيث تركز على مجموعة من العمليات والممارسات المنهجية التي تشمل التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المراقبة والإغلاق. وترى هذه النظرية أن نجاح المشروع لا يتحقق فقط بإنجازه ضمن الوقت والتكلفة المحددة، بل أيضاً من خلال ضمان تحقيق الجودة في المنتج النهائي. وفي هذا السياق، فإن جودة التشطيبات تُعد مكوناً جوهرياً لتقييم الأداء الكلي للمشروع. وتدعم هذه النظرية أهمية توظيف أدوات مثل خطة الجودة، والتحكم في التكاليف، وإدارة الموردين، وضبط الوثائق الفنية في تعزيز النتائج النهائية للتشطيبات.

ثانياً، تعتمد الدراسة على نظرية الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) التي تضع الجودة في مركز العمليات الإدارية والتقنية للمشروع. وتشير هذه النظرية إلى أن الجودة لا تكون نتاجاً للجهود الفردية فقط، بل هي نتيجة تكامل الأنظمة والإجراءات والموارد البشرية والمادية. ومن هنا، تبرز

أهمية تقييم ممارسات إدارة المشاريع — مثل الرقابة على العمليات، إشراك الموردين والمقاولين، الالتزام بالموصفات، والمراجعة المستمرة — من حيث تأثيرها المباشر على جودة التشطيبات النهائية، والتي تشمل التفاصيل النهائية في الأرضيات، الأسقف، الدهانات، التوصيلات الكهربائية، والسباكة.

ثالثًا، تستند الدراسة إلى نظرية القيمة المضافة في البناء (Value Management Theory)، التي تنظر إلى كل مرحلة من مراحل المشروع على أنها فرصة لإضافة قيمة حقيقية للعميل والمستخدم النهائي. ووفقًا لهذه النظرية، فإن ممارسات إدارة المشاريع التي تركز على تحسين التنسيق بين الفرق، وتقليل الهدر، وزيادة كفاءة العمليات التنفيذية، من شأنها أن ترفع من جودة التشطيبات باعتبارها أحد أكثر العناصر حساسية من حيث التقييم البصري والوظيفي.

كما تنطلق الدراسة من الفرضية القائلة إن التحكم الفعّال في المشروع (Project Control) — والمستند إلى بيانات دقيقة وإشراف مستمر — يسهم في تقليل التكرار والأخطاء في التشطيبات، ويرتبط بشكل وثيق بمؤشرات الأداء في هذه المرحلة. وبالتالي، فإن وجود آليات رقابية فعالة وممارسات منظمة في إدارة المشروع قد يؤدي إلى تحسين جودة التشطيبات بشكل ملموس، بما يتوافق مع معايير الأداء العالمية والمعتمدة في قطاع المقاولات.

في ضوء هذه المنطلقات النظرية، تسعى الدراسة إلى فحص كيف تسهم ممارسات إدارة المشاريع — من تخطيط ومراقبة وتوجيه وتنفيذ — في التأثير على مخرجات جودة التشطيبات، وخصوصًا في السياق التطبيقي لشركات المقاولات في مدينة الرياض، حيث تشهد صناعة البناء تحديات في ضبط الجودة تزامنًا مع تسارع النمو العمراني.

11.1 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.

12.1 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.

13.1 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.

14.1 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

15.1 أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتناسب 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 ، ويشمل المسعى 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 15 فقرة مقسمة أربعة أبعاد رئيسية:

1. استراتيجية الشركة

2. دعم الإدارة العليا
3. الثقافة التنظيمية
4. تكنولوجيا إدارة المعرفة

ثانيًا: المتغير التابع – جودة التشطيبات، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

16.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل أثر ممارسات إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة (استراتيجية الشركة، دعم الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا إدارة المعرفة) على جودة التشطيبات في مشاريع البناء: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة جدة
- حدود زمانية: تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- حدود بشرية: تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين في شركات المقاولات بمدينة جدة

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: ممارسات إدارة المشاريع

1.1.2 التمهيد

تُعد إدارة المشاريع إحدى الركائز الأساسية لضمان نجاح الأعمال في بيئة تتسم بالتغير والتعقيد، خاصة في قطاع المقاولات الذي يتسم بتشابك العمليات وتعدد الأطراف المشاركة وتداخل الموارد، ومع ازدياد المنافسة في سوق البناء وتطور متطلبات العملاء، أصبحت ممارسات إدارة المشاريع ضرورة استراتيجية لا مجرد أداة تشغيلية، فهي تمثل الإطار المنهجي الذي يضمن التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتحكم في مختلف مراحل المشروع، بما يعزز من فرص نجاحه ويقلل من نسب المخاطر والفشل (الظفيري والشورة، 2021).

ولم تعد إدارة المشاريع اليوم مقتصرة على الجوانب الفنية والتنفيذية، بل اتسع نطاقها ليشمل الأبعاد الاستراتيجية والثقافية والمعرفية، إضافة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي فإن جودة مخرجات المشاريع الإنشائية، ومنها التشطيبات النهائية، ترتبط ارتباطاً مباشراً بمدى تطبيق هذه الممارسات بكفاءة وفاعلية (حزين والبزايعة، 2024).

ويكتسب موضوع ممارسات إدارة المشاريع أهمية خاصة في سياق شركات المقاولات بمدينة جدة، حيث تشهد هذه البيئة تنافساً حاداً وتوسعاً عمرانياً متسارعاً يتطلب تطبيق أساليب إدارية متقدمة لضمان جودة التنفيذ والالتزام بالمعايير والمواصفات، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على ممارسات إدارة المشاريع من خلال أربعة أبعاد رئيسية: استراتيجية الشركة، دعم الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا إدارة المعرفة، وتحليل أثرها على جودة التشطيبات في مشاريع البناء.

2.1.2 مفهوم ممارسات إدارة المشاريع

يقصد بممارسات إدارة المشاريع مجموعة العمليات والأنشطة والأساليب التي تُطبق في مختلف مراحل المشروع بهدف تحقيق أهدافه ضمن الحدود الزمنية والمالية والجودة المحددة، ويُنظر إليها باعتبارها نظامًا متكاملًا يربط بين الموارد البشرية والمادية والمعرفية والتنظيمية، ويوجهها نحو إنجاز المشروع بكفاءة (Pariafsai & Behzadan, 2021).

ويرى بعض الباحثين أن ممارسات إدارة المشاريع ليست مجرد خطوات إجرائية بل هي انعكاس للقدرة المؤسسية على التكيف مع متطلبات المشروع وتحديات السوق. فهي تشمل صياغة استراتيجية واضحة لإدارة المشاريع، وتوفير الدعم الكافي من القيادة العليا، وغرس ثقافة تنظيمية داعمة للتعاون والإبداع، إضافة إلى استثمار تكنولوجيا إدارة المعرفة لضمان تدفق المعلومات وتبادل الخبرات (أبو عمره وخشمان، 2020).

كما يؤكد PMBOK Guide الصادر عن معهد إدارة المشاريع أن ممارسات إدارة المشاريع تقوم على عشرة مجالات معرفية رئيسية تشمل: إدارة نطاق المشروع، الوقت، التكلفة، الجودة، الموارد، الاتصالات، المخاطر، المشتريات، وأصحاب المصلحة، إضافة إلى التكامل، وتُترجم هذه المجالات في بيئة المقاولات إلى أبعاد عملية تؤثر بشكل مباشر في جودة التنفيذ. (Chen et al., 2023)

إذًا، يمكن تعريف ممارسات إدارة المشاريع في سياق هذه الدراسة بأنها: مجموعة السياسات والإجراءات والعمليات التي تعتمد عليها شركات المقاولات، والمتمثلة في استراتيجية الشركة، دعم الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا إدارة المعرفة، بهدف توجيه موارد المشروع وتحقيق جودة مخرجاته، وبالأخص التشطيبات النهائية.

3.1.2 أهمية ممارسات إدارة المشاريع

تنبع أهمية ممارسات إدارة المشاريع من كونها تمثل الأداة الأساسية التي تربط بين الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وبين التنفيذ العملي لمشروعاتها. فهي الإطار الذي يضمن تحويل الأفكار والخطط

إلى نتائج ملموسة ذات قيمة مضافة، وهو ما يجعلها محورًا رئيسيًا في نجاح المشروعات الإنشائية، وفي هذا السياق، يمكن إبراز أهمية ممارسات إدارة المشاريع من عدة جوانب:

1. تحقيق التوافق الاستراتيجي بين المشاريع وأهداف المؤسسة تساعد ممارسات إدارة المشاريع في مواءمة المشاريع مع الخطة الاستراتيجية للشركة، بحيث لا تُنفذ المشاريع بمعزل عن أولويات المؤسسة، بل تصبح وسيلة لتحقيق أهدافها الكبرى مثل تعزيز الحصة السوقية أو تحسين السمعة المؤسسية (الحربي، 2022)، وهذا التوافق يضمن الاستخدام الأمثل للموارد ويزيد من فرص النجاح على المدى الطويل.

2. رفع مستوى الجودة في التنفيذ تعتمد جودة مخرجات المشاريع، وخاصة في التشطيبات، على تطبيق منهجي لممارسات إدارة المشاريع. فهي تحدد معايير مراقبة الجودة، وتضمن الالتزام بالموصفات والمقاييس، وتقلل من احتمالية الأخطاء أو إعادة العمل، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على رضا العملاء وعلى سمعة الشركة (حزين والبرايعة، 2024).

3. إدارة المخاطر وتعزيز القدرة على التكيف تتيح ممارسات إدارة المشاريع آليات منهجية لتحديد المخاطر وتحليلها ووضع خطط للتعامل معها، مما يقلل من احتمالية وقوع مشكلات تؤثر على التكلفة أو الزمن أو الجودة، كما تساعد على تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات المفاجئة في بيئة العمل (باقر وآخرون، 2020).

4. تعزيز التواصل والتنسيق بين الأطراف المختلفة نظرًا لتعدد الأطراف المعنية بالمشاريع الإنشائية (مالكون، مقاولون، استشاريون، جهات حكومية)، فإن ممارسات إدارة المشاريع توفر آليات تواصل واضحة ومنظمة تضمن تبادل المعلومات بشكل فعال، وتمنع تضارب القرارات أو تكرار الجهود (Pariafsai & Behzadan, 2021).

5. تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد تعمل ممارسات إدارة المشاريع على تنظيم عملية تخصيص الموارد المالية والبشرية والتقنية بما يتناسب مع متطلبات المشروع، وتساعد في متابعة الاستخدام الفعلي لهذه الموارد لتجنب الهدر وتحقيق أعلى درجات الكفاءة (Majumder et al., 2022).

6. تعزيز الابتكار والتعلم المؤسسي من خلال تبني ممارسات متطورة مثل إدارة المعرفة، تستطيع المؤسسات الاستفادة من التجارب السابقة وتعميم الدروس المستفادة، مما يخلق بيئة عمل قائمة على التعلم المستمر والابتكار (الربيع ومفلح، 2024)، هذا البعد يصبح حيويًا خاصة في قطاع المقاولات الذي يتطلب حلولًا إبداعية للتعامل مع تحديات التصميم والتنفيذ.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن أهمية ممارسات إدارة المشاريع تكمن في كونها الإطار الشامل الذي يمكن شركات المقاولات من تحقيق التوازن بين متطلبات الجودة والوقت والتكلفة، ويضمن تحويل استراتيجياتها إلى مشاريع ناجحة تعزز تنافسيتها في السوق.

4.1.2 أهداف ممارسات إدارة المشاريع

تسعى ممارسات إدارة المشاريع إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعكس الدور المحوري لهذه الممارسات في دعم نجاح المشاريع وضمان جودة مخرجاتها، وتتمثل أبرز هذه الأهداف فيما يلي:

1. تحقيق الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة يُعد التحكم في مثلث المشروع (الوقت – التكلفة – الجودة) أحد الأهداف الجوهرية لممارسات إدارة المشاريع. إذ تضمن هذه الممارسات وضع خطط زمنية دقيقة، وضبط الموازنات المالية، وتطبيق معايير الجودة المعتمدة، بما يؤدي إلى إنجاز المشاريع ضمن الحدود المتفق عليها. (Dlamini & Cumberlege, 2021)
2. تعزيز الكفاءة التشغيلية في التنفيذ تهدف ممارسات إدارة المشاريع إلى تقليل الهدر في الموارد وتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال استخدام أدوات وأساليب حديثة في التخطيط والتنظيم والرقابة، بما ينعكس إيجابًا على إنتاجية فرق العمل. (Majumder et al., 2022)
3. تقليل المخاطر وتعزيز المرونة تُسهم الممارسات الفعالة في إدارة المشاريع في التعرف المبكر على المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات للتعامل معها، مما يقلل من آثارها السلبية ويعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع الظروف الطارئة والمتغيرات في بيئة العمل (باقر وآخرون، 2020).

4. تحقيق رضا العملاء وأصحاب المصلحة تهدف ممارسات إدارة المشاريع إلى بناء علاقات قوية مع العملاء وأصحاب المصلحة من خلال الالتزام بالمعايير، وتحقيق المواصفات المطلوبة، وضمان الشفافية في جميع مراحل المشروع، وهو ما يرفع مستوى الثقة في المؤسسة. (Agyekum et al., 2021)
5. دعم الابتكار وتطوير المعرفة المؤسسية من الأهداف الجوهرية لممارسات إدارة المشاريع تعزيز الابتكار في أساليب العمل وتطوير المعرفة المؤسسية عبر تبني تكنولوجيا إدارة المعرفة، بما يتيح توظيف الخبرات السابقة وتعميم الدروس المستفادة في المشاريع المستقبلية. (Chen et al., 2023)
6. تحقيق التميز المؤسسي والتنافسية تسعى ممارسات إدارة المشاريع إلى تمكين المؤسسات من تحقيق التميز المؤسسي عبر تطبيق معايير معترف بها عالميًا مثل PMI و Agile، مما يمنحها ميزة تنافسية ويزيد من قدرتها على جذب مشاريع جديدة والمحافظة على موقعها في السوق (الحربي، 2025).

5.1.2 أبعاد ممارسات إدارة المشاريع

تم تحديد الأبعاد الأربعة لممارسات إدارة المشاريع في هذه الدراسة بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تناولت هذا المجال، ومن أبرزها ما طرحه حوامدة والملكاوي (2022) حول أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع الإنشائية، وكذلك ما أكد عليه حزين والبزايعة (2024) في دراستهما عن تبني معايير إدارة المشاريع الدولية في شركات الإنشاءات، إلى جانب ما تناوله Banihashemi et al. (2021) و Majumder et al. (2022) في سياق العلاقة بين التخطيط، الجودة، والفاعلية في قطاع البناء. هذه الدراسات مجتمعة أوضحت أن ممارسات إدارة المشاريع تتجسد بوضوح في أربعة محاور مركزية: استراتيجية الشركة، دعم الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا إدارة المعرفة، وهي أبعاد متكاملة تعكس طبيعة الدور الذي تؤديه المشاريع في ترجمة الأهداف المؤسسية إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع.

✍ استراتيجية الشركة

يمثل البعد الاستراتيجي نقطة الانطلاق في إدارة المشاريع، حيث يربط بين رؤية المؤسسة طويلة المدى وبين التنفيذ العملي للأنشطة والمبادرات، فالمشاريع لا تُدار في فراغ بل ضمن إطار استراتيجي يحدد

الأولويات ويوجه تخصيص الموارد، ووفقًا لـ (Dlamini & Cumberlege, 2021) ، فإن غياب الارتباط بين الاستراتيجية والمشاريع يؤدي إلى فقدان البوصلة التنظيمية وانحراف مسار الجهود المبذولة. وتُبرز الدراسات أن وضوح الاستراتيجية يعزز من قدرة مديري المشاريع على مواءمة الأهداف المرحلية مع النتائج النهائية المستهدفة، ويضمن أن تُترجم جميع المدخلات (وقت، تكلفة، موارد) إلى مخرجات تضيف قيمة تنافسية للشركة. (Majumder et al., 2022) وفي قطاع المقاولات، يظهر ذلك في تحديد مستوى الجودة المطلوب في التشطيبات، واعتماد تقنيات بناء حديثة تتسق مع رؤية الشركة في التميز والاستدامة.

✍ دعم الإدارة العليا

يُعتبر دعم الإدارة العليا أحد أهم الأبعاد المؤثرة في نجاح إدارة المشاريع، حيث يوفر الغطاء المؤسسي والموارد اللازمة لإنجاز الأنشطة بكفاءة، وأشارت دراسات مثل الظفيري والشورة (2021) إلى أن وجود التزام فعلي من القيادة التنفيذية يعزز من تمكين فرق العمل ويُسرّع عمليات اتخاذ القرار، كما أن دعم الإدارة العليا يتجسد في صور متعددة، مثل تخصيص ميزانيات كافية، إزالة العوائق البيروقراطية، وتوفير بيئة تشجع على الإبداع والتجريب، ومن دون هذا الدعم، تبقى ممارسات إدارة المشاريع محدودة التأثير وتعاني من فجوات في التطبيق، وفي سياق شركات المقاولات، ينعكس دعم الإدارة العليا على مستوى الرقابة على جودة التشطيبات، ومدى الاستعداد للاستثمار في المعدات والبرمجيات المتقدمة التي تُحسن من دقة التنفيذ وتقلل نسب الهدر.

✍ الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تمثل البنية القيمية والسلوكية التي تحكم تفاعلات الأفراد داخل المؤسسة. وقد أشار (Baquer et al., 2020) إلى أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد إطار معنوي، بل عنصر مؤثر في مدى نجاح تطبيق ممارسات إدارة المشاريع، فهي تحدد طبيعة العلاقات بين العاملين، درجة التعاون، ومدى الانفتاح على التغيير والتجديد، فالثقافة التي تُعلي من قيم الجودة والمسؤولية المشتركة تعزز التزام العاملين بتحقيق أهداف المشروع وفق أعلى المعايير. وفي المقابل فإن الثقافة التي يسودها ضعف التواصل أو مقاومة التغيير تعرقل تطبيق أي ممارسات حديثة في إدارة المشاريع، وفي قطاع البناء، تُعتبر الثقافة التنظيمية

محددًا رئيسيًا مدى الالتزام بجودة التشطيبات، إذ ترتبط بالسلوكيات اليومية للعمال والمهندسين، مثل الالتزام بالمقاييس الفنية، الدقة في التفاصيل، والحرص على إرضاء العميل.

✍️ تكنولوجيا إدارة المعرفة

مع تزايد تعقيد المشاريع واتساع نطاقها، أصبحت تكنولوجيا إدارة المعرفة أداة محورية في ضمان كفاءة إدارة المشاريع، ووفقًا لـ (Chen et al. (2023)، فإن تقنيات النمذجة المعلوماتية للبناء (BIM) وقواعد البيانات التفاعلية تُمثل نقلة نوعية في كيفية تنظيم وتبادل المعرفة بين فرق العمل. فإدارة المعرفة لا تعني فقط تخزين المعلومات، بل تحويلها إلى أداة لتوقع المشكلات، وتجنب التكرار، وتوفير حلول مبتكرة في الوقت المناسب، كما أن التكنولوجيا تدعم التكامل بين مختلف التخصصات الهندسية، مما يسهل الوصول إلى قرارات أكثر دقة، في مشاريع التشطيبات تُساعد أنظمة إدارة المعرفة في تتبع المواد، مراقبة الجودة، وتوثيق الدروس المستفادة، وهو ما يعزز من قدرة الشركات على تحسين أدائها عبر المشاريع المتعاقبة.

6.1.2 التحديات المرتبطة بممارسات إدارة المشاريع

على الرغم من الأهمية المحورية لممارسات إدارة المشاريع في تحسين جودة التنفيذ وتعزيز الأداء المؤسسي، إلا أن تطبيق هذه الممارسات يواجه تحديات متعددة، بعضها ذو طابع داخلي يتعلق بالبنية المؤسسية والثقافة التنظيمية، وبعضها الآخر خارجي يرتبط بيئة العمل والقطاع الذي تنشط فيه الشركات.

✍️ غياب التكامل الاستراتيجي

أحد أبرز التحديات يتمثل في ضعف المواءمة بين استراتيجية الشركة وبين المشاريع المنفذة. وكما أشار (Dlamini & Cumberlege (2021)، فإن عدم وضوح الصلة بين الاستراتيجية والمشاريع يؤدي إلى مشكلات في تحديد الأولويات وتوزيع الموارد، مما يترجم إلى إخفاقات في الجدول الزمني أو الجودة، وفي سياق

المقاولات قد يؤدي هذا الخلل إلى تقديم مشاريع لا تعكس فعليًا الرؤية التنافسية للشركة، خصوصًا في تفاصيل التشطيبات التي تُعد مرآة جودة المنتج النهائي.

✍ محدودية دعم الإدارة العليا

تُظهر الدراسات (الظفيري والشورة، 2021) أن ضعف التزام الإدارة العليا يشكل عقبة رئيسية أمام نجاح ممارسات إدارة المشاريع. ففي كثير من الحالات يُترك مديرو المشاريع في مواجهة الضغوطات دون سند مؤسسي كافٍ، مما يعيق قدرتهم على اتخاذ قرارات حاسمة أو الحصول على الموارد اللازمة. هذه الفجوة بين الإدارة العليا وفرق العمل تعكس تحديًا هيكليًا، يضعف من قدرة المشاريع على الوصول إلى الجودة المستهدفة خصوصًا في مرحلة التشطيبات الدقيقة.

✍ مقاومة التغيير الثقافي

الثقافة التنظيمية التي لا تدعم قيم الانفتاح والابتكار تشكل تحديًا كبيرًا أمام تبني ممارسات إدارة المشاريع، ووفقًا لما توصلت إليه Baqer et al. (2020)، فإن مقاومة التغيير داخل المؤسسات تُعد من العوامل الجوهرية التي تُبطئ تطبيق الأدوات والأساليب الحديثة، وفي قطاع البناء، حيث تتطلب المشاريع مرونة وسرعة في التكيف مع المواصفات والمعايير، فإن ثقافة متحفظة أو بيروقراطية قد تؤدي إلى تعطيل تنفيذ التشطيبات وفق المعايير العالمية.

✍ تحديات تقنية ومعرفية

مع التوسع في استخدام تقنيات إدارة المعرفة، تظهر تحديات تقنية ومعرفية تتعلق بالبنية التحتية المعلوماتية والقدرة على تدريب العاملين على استيعابها، فقد أشار Chen et al. (2023) إلى أن تطبيق نظم متقدمة مثل (BIM) أو الأنظمة الرقمية لإدارة المشاريع يتطلب استثمارات مالية وتدريبية كبيرة، وهو ما قد يواجه رفضًا أو قصورًا في التطبيق لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة، كما أن ضعف القدرة على تحويل البيانات إلى معرفة قابلة للتوظيف يحد من فعالية هذه التقنيات، ويجعلها أحيانًا مجرد أدوات شكلية لا تُحدث التحول المطلوب في الأداء.

إضافة إلى التحديات الداخلية، تواجه ممارسات إدارة المشاريع عقبات خارجية مرتبطة بتقلبات السوق وبيئة العمل. فالتغيرات الاقتصادية وارتفاع أسعار المواد الأولية أو ندرتها قد يعرقل تطبيق استراتيجيات محددة للجودة. كما أن التغيرات في الأطر التشريعية والرقابية تُضيف طبقة من التعقيد على مديري المشاريع. (Banihashemi et al., 2021) هذه التحديات الخارجية تُحتم على الشركات تطوير آليات أكثر مرونة للتعامل مع المخاطر وتبني ممارسات استباقية للحفاظ على جودة التشطيبات.

المبحث الثاني: جودة التشطيبات في مشاريع البناء

1.2.2 التمهيد

تشكل مرحلة التشطيبات في مشاريع البناء المحك الحقيقي لجودة المنتج النهائي، إذ إنها الواجهة التي يلمسها العميل مباشرة، وتعكس مستوى الاحترافية والالتزام بمعايير التصميم والتنفيذ، وإذا كانت مراحل المشروع السابقة (التخطيط، التصميم، الهيكل الإنشائي) تُبنى على أسس فنية ومعمارية، فإن التشطيبات تمثل المرحلة التي تتلاقى فيها التفاصيل الفنية مع توقعات العملاء، سواء تعلق الأمر بمواد الإكساء، أو التشطيبات الميكانيكية والكهربائية، أو عناصر الديكور الداخلي،

ومن هنا تبرز أهمية تناول جودة التشطيبات بوصفها متغيرًا تابعًا في هذه الدراسة، حيث تُعتبر انعكاسًا مباشرًا لممارسات إدارة المشاريع في أبعادها المختلفة، كما أنها العامل الحاسم في رضا العميل واستدامة القدرة التنافسية لشركات المقاولات.

2.2.2 مفهوم جودة التشطيبات

يُنظر إلى جودة التشطيبات في مشاريع البناء على أنها المعيار الحاسم الذي يُظهر مدى نجاح المشروع في صورته النهائية، فهي تمثل الحلقة الأخيرة في سلسلة طويلة من المراحل التخطيطية والتنفيذية، وتُعد بمثابة المرآة العاكسة لاحتراافية إدارة المشروع، وقد عرّف حوامدة والملكاوي (2022) جودة التشطيبات بأنها مجموعة من المواصفات والمعايير التي تُطبق على الأعمال النهائية للمبنى بهدف ضمان تحقيق المطابقة الكاملة مع متطلبات التصميم والعقود واللوائح الفنية.

ويشير (Banihashemi et al. (2021 إلى أن الجودة في التشطيبات تتجاوز مجرد الالتزام الفني بالمعايير، إذ تشمل قدرة المشروع على تحقيق التكامل بين عناصر التصميم والتنفيذ والإدارة، بما يُمكن من الحصول على منتج نهائي خالٍ من العيوب ويلبي احتياجات المستفيدين، أما (Majumder et al. (2022

فيرون أن جودة التشطيبات تتحدد من خلال كفاءتها في تحويل المخططات الهندسية إلى واقع ملموس، مع ضمان تحقيق الانسجام بين الشكل الجمالي والجانب الوظيفي.

كما تتناول الأدبيات مفهوم الجودة في التشطيبات من زاويتين رئيسيتين:

1. الجودة التصميمية (Design Quality) التي تُعنى بمدى دقة الرسومات والمخططات وتكاملها، بما يضمن أن جميع تفاصيل التشطيبات محددة وواضحة قبل التنفيذ.
2. الجودة التنفيذية (Execution Quality) التي تركز على دقة التنفيذ الفعلي، وملاءمة المواد المستخدمة، وكفاءة فرق العمل في الالتزام بالموصفات والجداول الزمنية (Chathuranga et al., 2023).

وبذلك يمكن القول إن مفهوم جودة التشطيبات لا يقتصر على الجوانب الفنية وحدها، بل يشمل أيضًا أبعادًا إدارية وتنظيمية تتعلق بالرقابة على الأداء، وضبط الموارد، وتحقيق التوازن بين الجدوى الاقتصادية والمخرجات النهائية، وهو ما يجعلها متغيرًا مركزيًا في قياس نجاح مشاريع البناء.

3.2.2 أهمية جودة التشطيبات

تكتسب جودة التشطيبات في مشاريع البناء أهمية محورية لعدة اعتبارات تتعلق بالبعد الفني، الاقتصادي، والتنافسي، إذ إنها تمثل الواجهة المباشرة للمشروع أمام العملاء والمستفيدين، فمهما بلغت دقة التصميم أو قوة البنية التحتية، فإن التشطيبات هي العنصر الأكثر بروزًا في تشكيل الانطباع العام. ولهذا، تُعد هذه المرحلة المؤشر العملي على نجاح أو إخفاق المشروع (حزين والبزايعة، 2024).

أولاً، رضا العملاء والمستفيدين: جودة التشطيبات ترتبط مباشرة بدرجة رضا العملاء، إذ تُعتبر من أكثر العناصر التي يقيّمها المستهلك عند استلام المشروع. أي قصور في التشطيبات مثل عدم انتظام الأسطح، سوء تركيب الأرضيات، أو ضعف التشطيبات الكهربائية والميكانيكية ينعكس سلبًا على الانطباع الكلي للمشروع، حتى وإن كان باقي مكوناته متينًا ومطابقًا للمعايير (Daoud et al., 2023).

ثانيًا، الميزة التنافسية لشركات المقاولات: تُمكن التشغيلات عالية الجودة الشركات من تمييز نفسها في سوق شديدة التنافس، حيث يعتمد الكثير من العملاء على المقارنة بين مستوى التشغيل عند اتخاذ قرار الشراء أو التعاقد، وقد أشار القاضي والسرحان (2024) إلى أن جودة العمل في مراحله النهائية تُعتبر أداة لتعزيز الميزة التنافسية ورفع القيمة السوقية للمشروعات العقارية.

ثالثًا، خفض التكاليف المستقبلية والصيانة: الالتزام بجودة عالية في التشغيلات يقلل من احتمالية ظهور عيوب أو مشاكل بعد تسليم المشروع، مما يساهم في خفض تكاليف الصيانة والإصلاحات على المدى الطويل، وهذا بدوره يعزز استدامة المشروع ويمنح الشركات سمعة إيجابية لدى العملاء والمستثمرين. (Barbosa et al., 2021)

رابعًا، تحقيق الامتثال للمعايير والأنظمة: التشغيلات تمثل النقطة التي تتلاقى عندها المواصفات التصميمية مع اشتراطات الكودات والمعايير المحلية والدولية للبناء، فالالتزام بجودة التشغيلات يضمن تجنب المشكلات القانونية أو الإدارية، ويعزز الثقة المؤسسية للشركات. (Rezine, 2025)

خامسًا، تحسين تجربة المستخدم النهائي: فالجودة لا تُقاس فقط بالجانب الفني، بل أيضًا بمدى تلبية التشغيلات للاحتياجات الجمالية والوظيفية للمستخدمين، مثل الراحة البصرية، كفاءة الإضاءة والتهوية، والتكامل بين العناصر الميكانيكية والكهربائية. (Majumder et al., 2022)

وعليه، تمثل جودة التشغيلات أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الإنشائية، كونها تجمع بين البعد الفني والإداري، وبين رضا العملاء ومتطلبات الاستدامة، الأمر الذي يجعلها محددًا رئيسيًا لأداء شركات المقاولات وفاعلية ممارسات إدارة المشاريع.

4.2.2 أهداف جودة التشغيلات

تسعى مشاريع البناء من خلال جودة التشغيلات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتكامل فيما بينها لتعكس التوازن بين البعد الفني والإداري، وبين رضا العملاء واستدامة الموارد، ويمكن توضيح أبرز هذه الأهداف كما يلي:

1. تحقيق المطابقة مع المواصفات والاشتراطات الهدف الأساسي لجودة التشطيبات هو ضمان التزام جميع الأعمال النهائية بالمخططات والعقود والمعايير المعتمدة، بما يقلل من حالات عدم المطابقة أو النزاعات بين الأطراف (حوامدة والملكاوي، 2022).
 2. رفع كفاءة استخدام الموارد تعتمد جودة التشطيبات على الاستخدام الأمثل للمواد والعمالة والوقت، من خلال تقليل الفاقد والهدر وضمان توظيف الموارد بما يتوافق مع خطة المشروع، وهو ما يساهم في تحسين الأداء العام. (Majumder et al., 2022)
 3. تعزيز رضا العملاء والمستفيدين النهائيين يعد رضا العملاء أحد الأهداف الجوهرية لجودة التشطيبات، إذ ترتبط التجربة النهائية للمستفيد بشكل مباشر بمستوى جودة الإكساءات والتشطيبات الميكانيكية والكهربائية، وما إذا كانت تعكس توقعاته وتلبي احتياجاته. (Daoud et al., 2023).
 4. دعم الميزة التنافسية للشركات من خلال تنفيذ تشطيبات عالية الجودة، تستطيع شركات المقاولات تحقيق موقع تنافسي أفضل في السوق، حيث تصبح قادرة على كسب ثقة العملاء والمستثمرين وتأكيد قدرتها على إنجاز مشاريع لاحقة بمعايير احترافية (القاضي والسرحان، 2024).
 5. الحد من تكاليف الصيانة والإصلاحات المستقبلية يعد تقليل الأخطاء والعيوب من خلال التشطيبات الدقيقة أحد الأهداف البارزة، إذ يساهم في تجنب النفقات الإضافية بعد التسليم، ويعزز الاستدامة المالية للمشروع. (Barbosa et al., 2021)
 6. تحقيق التكامل بين الجوانب الجمالية والوظيفية تهدف جودة التشطيبات إلى الجمع بين المتطلبات الجمالية والوظيفية، بحيث يظهر المشروع بمستوى بصري لائق، وفي الوقت نفسه يؤدي وظائفه بكفاءة عالية، كالإضاءة والتهوية والتوزيع المكاني. (Chathuranga et al., 2023)
 7. ضمان الامتثال للتشريعات والمعايير الدولية الالتزام بجودة التشطيبات يساعد على تلبية متطلبات الكودات الوطنية والمعايير العالمية للبناء، بما يحمي الشركات من تبعات قانونية ويعزز مكانتها المؤسسية. (Rezine, 2025)
- وبذلك، يتضح أن أهداف جودة التشطيبات تتوزع بين ما هو فني وإداري وتسويقي، إلا أنها تلتقي جميعًا عند هدف رئيس هو إنتاج مشروع خالٍ من العيوب يرضي العملاء ويعزز مكانة شركات المقاولات في السوق.

Mid-Ocean University

College of Management

Master of project management



**"The Impact of Project Management Practices on the
Quality of Finishes in Construction Projects: An Applied
Study on Contracting Companies in the City of Jeddah"**

Preparation:

Sabaa tariq labani

251001070

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Grad

1447 – 2025