

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشروع: دراسة تطبيقية على
شركة بن لادن السعودية للمقاولات في جدة

التخصص: إدارة مشاريع

إعداد الطالب:

أحمد برك بن منيف

جدول المحتويات

3	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة
5	1.2. مشكلة البحث
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
5	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
6	1.3. أهمية الدراسة
6	1.3.1. على المستوى النظري
6	1.3.2. على المستوى التطبيقي
7	1.4. أسئلة الدراسة
7	1.5. أهداف الدراسة
8	1.6. فرضيات الدراسة
8	1.7. نموذج الدراسة
9	1.8. منهجية الدراسة
10	1.9. نطاق الدراسة (الميدانية)
11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
12	2.1. المقدمة
12	2.2. المتغير الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للمشروع
13	2.3. المتغير الثاني: نجاح المشروع
14	2.4. العلاقة بين إدارة الموارد ونجاح المشروع
15	2.5. الخاتمة
16	قائمة المراجع
17	الملاحق: أداة الدراسة (الاستبيان)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تعد إدارة الموارد في المشروع الركيزة الأساسية والعمود الفقري الذي يعتمد عليه نجاح أي مشروع أو تعثره. وفي ظل بيئة المشاريع الحديثة المعقدة والتنافسية، لم يعد التحدي مقتصرًا على توفير الموارد المادية فحسب، بل أصبح يتركز بشكل جوهري على كيفية التخطيط والاستغلال الأمثل للموارد البشرية وتطوير قدراتها بصفقتها أثمن أصول المشروع. تعنى استراتيجيات إدارة الموارد في المشروع بتحديد الأدوار، والمسؤوليات، وتوفير التدريب اللازم، وتحفيز وتطوير فرق العمل لضمان تنفيذ المهام بأعلى كفاءة ممكنة. ويتطلب هذا النمط الإداري في قطاع المقاولات والتشييد فهماً عميقاً لطبيعة المشاريع المؤقتة التي تتسم بضغوط الجداول الزمنية وتداخل المهام الفنية والهندسية.

من ناحية أخرى، يُعرّف نجاح المشروع تقليدياً وعبر الأدبيات الإدارية الحديثة بالقدرة على تسليم المخرجات بالجودة المطلوبة، وضمن الميزانية المحددة، والجدول الزمني المخطط له، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة والعملاء. ويتجلى أثر إدارة الموارد على نجاح المشروع من خلال ثلاثة محاور رئيسية: أولاً، يساهم **التخطيط السليم وتوزيع المهام** في تقليل الهدر الزمني، وتجنب تداخل الصلاحيات بين المهندسين والعمال، وضمان حشد الكفاءات المناسبة لكل نشاط هندسي. ثانياً، يؤدي **التدريب والتطوير المستمر** لأعضاء الفريق إلى رفع الكفاءة الفنية، وتجنب الأخطاء التشغيلية والميدانية، وتعزيز وعي العمال بمعايير السلامة المهنية. ثانياً، يساهم **نظام التحفيز والدعم والمكافآت** في تعزيز الالتزام والانغماس الوظيفي لفرق العمل، ورفع روحهم المعنوية لمواجهة ضغوط العمل في المواقع الإنشائية، مما ينعكس طردياً على جودة تسليم المشروع.

تأسيساً على ذلك، تتبلور هذه الدراسة لتستكشف بعمق طبيعة العلاقة والأثر بين أبعاد إدارة الموارد (التخطيط، التدريب، التحفيز) ومؤشرات نجاح المشروع، وذلك بالتطبيق الميداني على قطاع إدارة المشاريع في شركة بن لادن السعودية للمقاولات بمدينة جدة.

1.2. مشكلة البحث

تواجه مشاريع التشييد والبنية التحتية تحديات بالغة التعقيد تتعلق بتخصيص وإدارة الموارد البشرية نتيجة للطبيعة الديناميكية والمؤقتة لبيئة العمل. وتكمن مشكلة الدراسة الحالية في تزايد نسب تعثر المشاريع الإنشائية أو تأخر جداول تسليمها الزمنية، وتجاوز الكلف التقديرية المرصودة لها في الشركات الوطنية، وهو ما يعود في كثير من الأحيان إلى سوء تخصيص الموارد البشرية، أو ضعف تأهيل وتحفيز الكوادر الفنية العاملة في الميدان. ويسعى هذا البحث إلى سد هذه المعضلة الإدارية من خلال دراسة دور آليات إدارة الموارد البشرية في ضمان استدامة ونجاح المشاريع من وجهة نظر مديري المشاريع والمهندسين.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

ينصب القصور المعرفي في الأدبيات الإدارية الحالية حول ندرة الأبحاث الأكاديمية التي تربط بشكل مباشر ومتكامل بين آليات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالمشاريع (كسياق تنظيمي مؤقت) ومؤشرات النجاح الإجمالي للمشروع في البيئة الخليجية والسعودية على وجه الخصوص. حيث ركزت أغلب الدراسات السابقة على إدارة الموارد المادية، والآليات، والمعدات الثقيلة، في حين تجاهلت دور رأس المال البشري وكيفية استغلال طاقاته بالشكل الأمثل داخل موقع المشروع.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما من الناحية العملية والميدانية، فتواجه شركات المقاولات الكبرى تحديات حقيقية في تطبيق آليات مرنة وحديثة لتوزيع وتحفيز وتدريب الكوادر البشرية أثناء دورة حياة المشروع. ويعاني الميدان من ضعف التنسيق بين الإدارة المركزية وإدارات المشاريع الفرعية، مما يؤدي إلى زيادة نسب الأوقات الضائعة وإعادة العمل الناتجة عن نقص التدريب. يهدف هذا البحث إلى تقديم توصيات علمية عملية تساهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية لتقليل الهدر المالي والزمني.

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من مواكبتها للمشاريع الإنشائية والتنمية العملاقة التي تشهدها المملكة العربية السعودية وتحديداً مدينة جدة ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، والتي تتطلب فكراً إدارياً متطوراً لإدارة المشاريع الكبرى.

1.3.1. على المستوى النظري

- إثراء المكتبة الأكاديمية بجامعة ميدأوشن بالدراسات الكمية التي تبحث في الإدارية الحديثة للمشاريع.
- تقديم إطار مفاهيمي متكامل يربط بين ممارسات الموارد البشرية ومخرجات المشاريع، مما يوفر مرجعاً علمياً ونموذجاً نظرياً يمكن للباحثين الاعتماد عليه وتطويره في دراسات مستقبلية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي

- تقديم دليل استرشادي عملي للمديرين وصناع القرار في قطاع المقاولات والتشييد يساعدهم على تحسين إنتاجية العمالة والمهندسين في الميدان.
- تزويد الشركات بآليات عملية لرفع الروح المعنوية والالتزام بالخطوة الزمنية، والمستهدفات المالية، ومعايير الجودة للمشاريع، مما يقلل من فرص التعثر.

1.4. أسئلة الدراسة

يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن التساؤلات التمحيصية التالية:

- **سؤال البحث الرئيسي:** ما أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للمشروع على نجاح المشروع في شركة بن لادن السعودية للمقاولات بجدة؟
- **السؤال الفرعي الأول:** كيف يؤثر تخطيط وتوزيع الموارد البشرية على نجاح المشروع والالتزام بجدوله الزمني؟
- **السؤال الفرعي الثاني:** كيف يؤثر التدريب والتطوير المستمر لفرق العمل على تحقيق معايير الجودة والمواصفات الفنية للمشروع؟
- **السؤال الفرعي الثالث:** كيف يؤثر نظام التحفيز والمكافآت على التزام فريق العمل بالميزانية المحددة للمشروع؟

1.5. أهداف الدراسة

تتمحور أهداف هذا البحث حول النقاط الأساسية التالية:

- **الهدف الرئيسي:** قياس وتحليل حجم أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للمشروع (التخطيط، التدريب، التحفيز) على نجاح المشروع بمؤثراته المختلفة.
- **الهدف الفرعي 1:** تحديد دور عملية تخطيط وتوزيع الموارد البشرية في تحقيق كفاءة ونجاح المشروع والحد من التأخير.
- **الهدف الفرعي 2:** قياس مدى مساهمة البرامج التدريبية الموجهة لفرق العمل في تعزيز جودة المخرجات وتقليل الأخطاء التنفيذية.
- **الهدف الفرعي 3:** استكشاف أثر نظم التحفيز والمكافآت المادية والمعنوية في رفع دافعية فرق العمل لإنهاء المشروع دون تجاوز التكاليف.

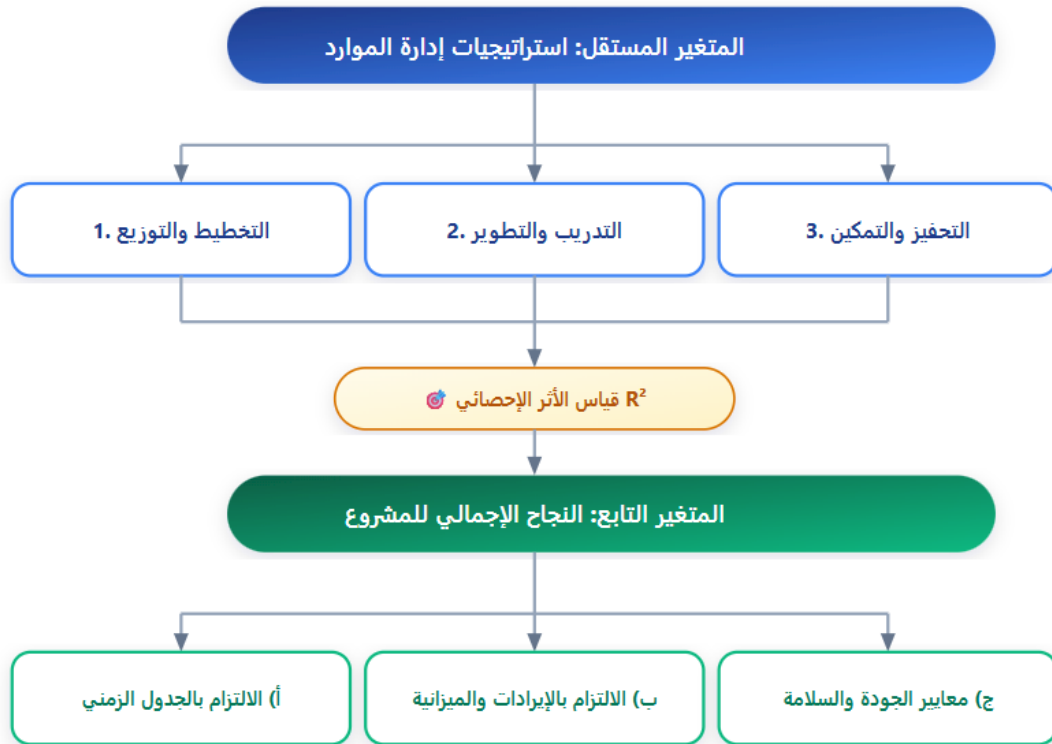
1.6. فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، صيغت الفرضيات الإحصائية التالية للاختبار:

- **الفرضية الرئيسية (1H):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للمشروع ونجاح المشروع.
- **الفرضية الفرعية الأولى (a1H):** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتخطيط وتوزيع الموارد البشرية السليم على نجاح المشروع.
- **الفرضية الفرعية الثانية (b1H):** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتطوير لفرق العمل على نجاح المشروع.
- **الفرضية الفرعية الثالثة (c1H):** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنظم التحفيز والمكافآت المتبعة على نجاح المشروع.

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقات الافتراضية بين متغيرات الدراسة، حيث يمثل الطرف الأيمن المتغير المستقل بأبعاده الثلاثة، ويمثل الطرف الأيسر المتغير التابع بمؤشراته الثلاثة:



الشكل 1: نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

تتبع هذه الدراسة تصميم البحث العلمي المتوافق مع معايير الكلية من خلال العناصر المنهجية التالية:

- **فلسفة البحث:** الوضعية (Positivism)، والتي تعتمد على قياس الظواهر بموضوعية وعزل التفضيلات الشخصية للباحث.
- **منهج البحث:** استنتاجي (Deductive)، حيث ينطلق من النظريات العامة لإدارة المشاريع ثم ينتقل لتطبيقها واختبار صحتها ميدانياً.
- **إستراتيجية البحث:** دراسة حالة مسحية، بالتطبيق على قطاع محدد في شركة مقاولات كبرى.
- **نوع البحث:** كمي (Quantitative)، يعتمد على الأرقام والإحصاءات لاستخراج النتائج وتفسيرها.

- **المدى الزمني:** مقطعي مستعرض (Cross-sectional)، حيث يتم جمع البيانات من عينة الدراسة في فترة زمنية محددة.
- **أداة وأسلوب التحليل:** الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل العلاقات والانحدار.

1.9. نطاق الدراسة (الميدانية)

يتحدد نطاق البحث الحالي في الأبعاد التالية لضمان دقة النتائج وتركيزها المعرفي:

- **الحدود الموضوعية:** دراسة وقياس أثر ثلاثة أبعاد لإدارة الموارد البشرية (التخطيط، التدريب، التحفيز) على أربعة معايير لنجاح المشروع (الوقت، الكلفة، الجودة، رضا أصحاب المصلحة).
- **الحدود المكانية:** الإدارات والمشاريع الميدانية التابعة لشركة بن لادن السعودية للمقاولات الواقعة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** عينة عشوائية تشمل مديري المشاريع، المهندسين الميدانيين بمختلف التخصصات، ورؤساء الفرق العاملين بالشركة.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الأداة وجمع البيانات الإحصائية خلال العام الأكاديمي الحالي 2026م - 1447هـ.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1. المقدمة

تجمع الأدبيات الإدارية المعاصرة على أن إدارة المشاريع لم تعد مجرد تطبيق لأدوات هندسية صلبة ومخططات زمنية صامتة، بل أصبحت تركز في جوهرها على قيادة وإدارة الموارد البشرية كعنصر حاسم في معادلة الإنتاج والتطوير. إن المشاريع، بطبيعتها الفريدة وسياقها التنظيمي المؤقت، تتطلب كفاءة استثنائية في تخطيط الموارد وسرعة تكيف مهارات الأفراد مع معطيات العمل الميداني المتغيرة باستمرار. يسلط هذا الفصل الضوء على التأصيل المفاهيمي الدقيق لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، متبوعاً بمراجعة نقدية لأبرز الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، مستنداً إلى النظريات الإدارية المعتمدة مثل النظرية القائمة على الموارد (RBV).

2.2. المتغير الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للمشروع

تُعرّف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في بيئة المشاريع بأنها "مجموعة العمليات والسياسات الخاصة بتنظيم، وتكوين، وقيادة فريق عمل المشروع لضمان الاستغلال الأمثل لطاقاتهم وقدراتهم بما يخدم مستهدفات المشروع التعاقدية والزامية". وتتكون هذه الاستراتيجيات في دراستنا من ثلاثة أبعاد أساسية:

1. **تخطيط وتوزيع الموارد البشرية:** يتجاوز التخطيط هنا مجرد حشد أعداد العمالة، بل يشمل التحليل التفصيلي للمهارات المطلوبة لكل نشاط هندسي في جدول تفكيك العمل (WBS). ويتطلب التخطيط السليم وضع مصفوفة تخصيص مسؤوليات واضحة ومحددة تمنع تداخل الصلاحيات في موقع العمل، وتحدد من الأوقات الضائعة والبطالة المقنعة، مما يضمن تدفق الأنشطة بسلاسة وبأقل تكلفة ممكنة.

2. **التدريب والتطوير المستمر:** بالنظر إلى أن المشاريع الإنشائية تواجه تحديات فريدة وظروفاً موقعية متغيرة بشكل دائم، فإن برامج التدريب السريعة والموجهة لفرق العمل تصبح ضرورة ملحة. ويشمل ذلك تدريب العمال والمهندسين على تقنيات البناء الحديثة، وتطبيقات نمذجة معلومات البناء (BIM)، وإجراءات السلامة والصحة المهنية لتقليل نسب الحوادث، مما يساهم مباشرة في خفض معدلات الأخطاء التشغيلية وتجنب إعادة العمل (Rework).

3. **نظم التحفيز والمكافآت:** نظراً لطبيعة المشاريع المضغوطة جداولها الزمنية، فإن العاملين يتعرضون لضغوط نفسية وبدنية عالية قد تؤدي لتدني إنتاجيتهم. هنا يأتي دور نظم التحفيز الذكية والمكافآت المرتبطة بتحقيق معالم المشروع الكبرى (Milestones). إن توفير حوافز مادية وعادلة، إلى جانب التقدير المعنوي، يساهم في رفع دافعية الفريق، وتعزيز ولائهم، وضمان استمرارهم في العمل حتى نهاية عمر المشروع.

2.3. المتغير الثاني: نجاح المشروع

لقد تطور مفهوم نجاح المشروع في الفكر الإداري الحديث بشكل ملحوظ؛ فبينما كان النجاح محصوراً تقليدياً في الالتزام بـ "المثلث الحديدي" (الوقت، الكلفة، الجودة)، أصبحت المقاييس الحالية تشمل أبعاداً استراتيجية أوسع. ويمكن تفصيل مؤشرات نجاح المشروع المقاسة في هذا البحث على النحو التالي:

- **الالتزام بالجدول الزمني:** تسليم المشروع والمراحل الفرعية منه في المواعيد المتفق عليها دون تأخير يتسبب في فرض غرامات مالية.
- **الالتزام بالميزانية المقدرة:** تنفيذ أنشطة المشروع وضبط التكاليف التشغيلية بحيث لا تتجاوز الميزانية المرصودة في وثيقة المشروع.
- **الجودة والمواصفات الفنية:** تقديم مخرجات إنشائية وهندسية مطابقة لأعلى المعايير الفنية والاشتراطات التعاقدية.
- **تحقيق رضا أصحاب المصلحة:** تلبية تطلعات واحتياجات العميل النهائي، والجهات الحكومية المشرفة، والإدارة العليا للمنظمة الأم.

2.4. العلاقة بين إدارة الموارد ونجاح المشروع

أكدت الأدبيات والدراسات السابقة وجود ارتباط وثيق وعلاقة سببية طردية بين كفاءة الممارسات الإدارية الموجهة للموارد البشرية وبين رفع معدلات نجاح المشاريع والحد من نسب تعثرها. فعندما تقوم إدارة المشروع بتخطيط مواردها بدقة، وتدريب كوادرها على مواجهة الطوارئ، وربط جهودهم بنظام حوافز عادل وشفاف، فإن ذلك ينعكس مباشرة على انخفاض الهدر في الخامات والوقت، ويرفع من جودة التنفيذ الهندسي في الموقع. وتشير النظريات الإدارية إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري للمشروع يمثل الميزة التنافسية الحقيقية لشركات المقاولات الكبرى في مواجهة تقلبات السوق وعوائق التنفيذ الميدانية.

2.5. الخاتمة

يستخلص من مراجعة الإطار النظري أن العنصر البشري هو المحرك الفعلي لكافة أصول وموارد المشروع الأخرى. وأن إغفال استراتيجيات إدارته (تخطيطاً وتأهيلاً وتحفيزاً) يمثل السبب الجذري وراء تعثر وتأخر المشاريع الإنشائية. ومن هنا تبرز الحاجة الماسة لنتائج هذه الدراسة التطبيقية لتوفير مؤشرات إحصائية دقيقة حول حجم هذا الأثر في البيئة السعودية.

قائمة المراجع

1. أحمد، ع. (2020). أثر إدارة الموارد البشرية على كفاءة الأداء في المشاريع الإنشائية. *المجلة الدولية للإدارة*، 15(3)، 45-67.
2. غنيم، م. (2018). ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثرها على نجاح المشاريع. *مجلة العلوم الإدارية*، 12(2)، 101-120.
3. مسعودي، أ. (2022). أثر إدارة الموارد والوقت على الأداء الوظيفي في المنظمات. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة ورقلة.
4. دليل معرفة إدارة المشاريع (Guide PMBOK)، الإصدار السابع (2021). معهد إدارة المشاريع (PMI).

الملاحق: أداة الدراسة (الاستبيان)

أخي الفاضل / أختي الفاضلة (منسوبي شركة بن لادن السعودية للمقاولات بجدة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية تكميلية بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشروع: دراسة تطبيقية على شركة بن لادن السعودية للمقاولات في جدة" كجزء من متطلبات التخرج لنيل درجة البكالوريوس في إدارة المشاريع من جامعة ميدأوشن. نأمل منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبيان المرفق بدقة وموضوعية بناءً على خبرتكم العملية، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم ووقتكم الثمين.

الباحث: أحمد برك بن منيف

أولاً: البيانات الديموغرافية والشخصية

الجنس: [] ذكر [] أنثى

العمر: [] أقل من 30 سنة [] من 30 إلى 40 سنة [] أكثر من 40 سنة

المؤهل العلمي: [] دبلوم [] بكالوريوس [] ماجستير/دكتوراه

المسمى الوظيفي: [] مدير مشروع [] مهندس موقع / تنفيذي [] رئيس فريق / مشرف

سنوات الخبرة في المشاريع الإنشائية: [] أقل من 5 سنوات [] من 5 إلى 10 سنوات [] أكثر من 10 سنوات

ثانياً: عبارات الاستبيان الأساسية (مقياس ليكرت الخماسي)

المحور الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)

الرقم	العبرة والشرط القياسي	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
1	تعتمد إدارة المشاريع بالشركة على خطط توزيع مسبقة ومبنية بدقة على جداول المهام .					
2	تسهم مصفوفة المسؤوليات المتبعة في منع تداخل الصلاحيات والنزاعات بين فريق العمل .					
3	توفر الشركة برامج تدريبية تخصصية ومكثفة لرفع كفاءة العاملين والمهندسين بمواقع المشاريع .					
4	يركز التدريب الميداني على معايير السلامة المهنية وتقنيات البناء الحديثة لتقليل الأخطاء .					
5	تقدم إدارة المشروع مكافآت وحوافز مادية وعادلة تتناسب مع الجهد المبذول وساعات العمل .					
6	تعتمد المنشأة أساليب تحفيز معنوي (خطابات شكر، إشادة علنية) لدعم الكوادر المتميزة .					
7	تتوفر قنوات اتصال مرنة ومباشرة مع الإدارة لطرح وحل مشكلات نقص العمالة بالمواقع .					

المحور الثاني: نجاح المشروع الإجمالي (المتغير التابع)

الرقم	العبرة والشرط القياسي	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة(1)
1	تلتزم الشركة بتسليم مخرجات المشاريع الإنشائية في الوقت المحدد دون تأخير تعاقدي .					
2	تسهم الإدارة الكفوة للموارد في تسليم أنشطة المشروع دون تجاوز للميزانية المقدرة .					
3	يتم إنجاز كافة الأعمال الإنشائية والهندسية بالمواصفات الفنية والجودة المطلوبة .					
4	يساعد الاستخدام السليم للموارد البشرية في خفض نسب إعادة العمل وهدر الخامات .					
5	تحظى مخرجات المشاريع المنفذة برضا تام وقبول واسع من العملاء وأصحاب المصلحة .					