

عنوان البحث

دور إدارة المشاريع في تحسين معدلات نجاح مشاريع المقاولات في القطاع الخاص بمدينة الرياض

إعداد الطالب/

م. عبدالعزيز جمال البريم 242001692

المشرف/

د.الفصيل عبد الحميد

د.فايز جراد

السنة:

2025

فهرس المحتويات

4	قائمة الجداول
6	المستخلص
7	الفصل الأول
8	المقدمة
10	مشكلة الدراسة:
12	أهمية الدراسة:
14	أهداف الدراسة:
15	تساؤلات الدراسة:
16	فروض الدراسة:
17	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
19	الفصل الثاني
19	الدراسات السابقة
20	المقدمة
21	متغيرات الدراسة
22	الدراسات السابقة
30	الإطار النظري
33	الفصل الثالث
33	منهجية الدراسة
34	المقدمة
35	المنهجية وطرق البحث
36	مجتمع البحث
37	حدود البحث
37	خطوات جمع البيانات
39	محددات حجم العينة
40	الفصل الرابع
40	نتائج الدراسة
41	المقدمة
42	تحليل البيانات
89	التوصيات
90	المراجع

91	 المراجع الأجنبية
94	 الملاحق
95	 الاستبانة
97	 Abstract

قائمة الجداول

46	جدول 1: الوصف الاحصائي للبيانات
47	جدول 2: الوصف الاحصائي لجنس المشاركين في التجربة
49	جدول 3: الوصف الاحصائي لعمر المشاركين في التجربة
50	جدول 4: الوصف الاحصائي للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة
52	جدول 5: الوصف الاحصائي ليتم وضع خطة واضحة وشاملة للمشروع قبل البدء بالتنفيذ
54	جدول 6: الوصف الاحصائي ليتم تحديد الأهداف والنتائج المتوقعة من المشروع بشكل دقيق
55	جدول 7: الوصف الاحصائي ليتم الالتزام بالجدول الزمني المحدد للمشروع
56	جدول 8: الوصف الاحصائي لتوجد آلية فعالة لمراقبة تقدم سير العمل في المشروع
58	جدول 9: الوصف الاحصائي ليتم تحديد وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح داخل فريق المشروع
60	جدول 10: الوصف الاحصائي ليتم استخدام أدوات وبرامج إدارة مشاريع حديثة في الشركة
61	جدول 11: الوصف الاحصائي ليوصل تواصل فعال بين إدارة المشروع وبقية الإدارات داخل المؤسسة
63	جدول 12: الوصف الاحصائي ليمتلك مدير المشروع المهارات القيادية والإدارية اللازمة لنجاح المشروع
64	جدول 13: التمثيل البياني لتتم إدارة المخاطر المرتبطة بالمشروع بطريقة احترافية
66	جدول 14: التمثيل البياني ليتم إشراك العملاء أو أصحاب المصلحة في مراحل تنفيذ المشروع
67	جدول 15: الوصف الاحصائي لإدارة المشروع تلتزم بمعايير الجودة أثناء تنفيذ الأعمال
69	جدول 16: الوصف الاحصائي لتؤدي إدارة المشروع الجيدة إلى تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المحددة
70	جدول 17: الوصف الاحصائي لإدارة المشاريع تساهم في تقليل التكاليف غير المخطط لها
72	جدول 18: الوصف الاحصائي لتحقق أهداف المشروع بنجاح بعد إتمامه
73	جدول 19: التمثيل البياني للمشروعات التي تُدار بشكل احترافي تحقق رضا العملاء
75	جدول 20: الوصف الاحصائي للمشاريع التي تطبق مبادئ إدارة المشاريع تحقق نتائج أفضل مقارنةً بالمشاريع التقليدية
77	جدول 21: ملخص معالجة القضية
78	جدول 22: تحليل الموثوقية والمصادقية لبيانات الدراسة
82	جدول 23: دور إدارة المشاريع في مراقبة سير العمل لتحسين معدلات نجاح مشاريع المقاولات في القطاع الخاص بمدينة الرياض
84	جدول 24: دور إدارة المشاريع في توزيع الأدوار بين الأشخاص لتحسين معدلات نجاح مشاريع المقاولات في القطاع الخاص بمدينة الرياض
86	جدول 25: دور إدارة المشاريع في التواصل الفعال لتحسين معدلات نجاح مشاريع المقاولات في القطاع الخاص بمدينة الرياض
88	جدول 26: تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة
88	جدول 27: ملخص نموذج عامل بايز، ب

فهرس الأشكال

30	رسم توضيحي 1: الإطار النظري للدراسة
48	رسم توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة
49	رسم توضيحي 3: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة
51	رسم توضيحي 4: التمثيل البياني للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة
53	رسم توضيحي 5: التمثيل البياني ليتم وضع خطة واضحة وشاملة للمشروع قبل البدء بالتنفيذ
54	رسم توضيحي 6: التمثيل البياني ليتم تحديد الأهداف والنتائج المتوقعة من المشروع بشكل دقيق
55	رسم توضيحي 7: التمثيل البياني ليتم الالتزام بالجدول الزمني المحدد للمشروع
57	رسم توضيحي 8: التمثيل البياني لتوجد آلية فعالة لمراقبة تقدم سير العمل في المشروع
59	رسم توضيحي 9: التمثيل البياني ليتم تحديد وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح داخل فريق المشروع
60	رسم توضيحي 10: التمثيل البياني ليتم استخدام أدوات وبرامج إدارة مشاريع حديثة في الشركة
62	رسم توضيحي 11: التمثيل البياني ليوصل تواصل فعال بين إدارة المشروع وبقية الإدارات داخل المؤسسة
63	رسم توضيحي 12: التمثيل البياني ليمتلك مدير المشروع المهارات القيادية والإدارية اللازمة لنجاح المشروع
65	رسم توضيحي 13: التمثيل البياني لتتم إدارة المخاطر المرتبطة بالمشروع بطريقة احترافية
66	رسم توضيحي 14: التمثيل البياني ليتم إشراك العملاء أو أصحاب المصلحة في مراحل تنفيذ المشروع
68	رسم توضيحي 15: التمثيل البياني لإدارة المشروع تلتزم بمعايير الجودة أثناء تنفيذ الأعمال
69	رسم توضيحي 16: التمثيل البياني لتؤدي إدارة المشروع الجيدة إلى تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المحددة
71	رسم توضيحي 17: التمثيل البياني لإدارة المشاريع تساهم في تقليل التكاليف غير المخطط لها
72	رسم توضيحي 18: التمثيل البياني لتحقيق أهداف المشروع بنجاح بعد إتمامه
74	رسم توضيحي 19: التمثيل البياني لالمشروعات التي تُدار بشكل احترافي تحقق رضا العملاء
75	رسم توضيحي 20: التمثيل البياني لالمشاريع التي تطبق مبادئ إدارة المشاريع تحقق نتائج أفضل مقارنةً بالمشاريع التقليدية ..
79	رسم توضيحي 21: متغيرات الدراسة
82	رسم توضيحي 22: دور إدارة المشاريع في مراقبة سير العمل لتحسين معدلات نجاح مشاريع المقاولات في القطاع الخاص بمدينة الرياض
84	رسم توضيحي 23: دور إدارة المشاريع في توزيع الأدوار بين الأشخاص لتحسين معدلات نجاح مشاريع المقاولات في القطاع الخاص بمدينة الرياض
86	رسم توضيحي 24: دور إدارة المشاريع في التواصل الفعال لتحسين معدلات نجاح مشاريع المقاولات في القطاع الخاص بمدينة الرياض

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيفية مساهمة إدارة المشاريع في رفع معدلات نجاح مشاريع المقاولات في القطاع الخاص بالرياض. ويعود ذلك إلى الصعوبات المتزايدة التي يواجهها قطاع المقاولات فيما يتعلق بالالتزام بالمواعيد، وضبط التكاليف، وجودة التنفيذ. بالإضافة إلى دراسة المتغيرات التي تؤثر على فعالية أساليب إدارة المشاريع المعاصرة في بيئة العمل السعودية، سعت الدراسة إلى فهم كيفية تأثير تطبيق هذه الأساليب على مقاييس النجاح في مشاريع البناء. جُمعت البيانات من عينة من 140 مشاركًا عملوا في أدوار إدارية أو فنية أو إشرافية مرتبطة مباشرة بإدارة المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالرياض، باستخدام استبيان ومنهج تحليلي وصفي. واستُخدمت أساليب إحصائية وصفية واستدلالية، بما في ذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين واختبارات t ، لفحص البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين معدلات نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالمواعيد النهائية، والالتزام بالميزانية، وإرضاء العملاء، واستخدام أساليب إدارة المشاريع (مثل التخطيط، وإدارة الوقت، وإدارة الموارد، وإدارة الجودة، والمتابعة). أظهرت النتائج أيضًا أن عوامل مثل سنوات الخبرة، والخلفية التعليمية، ونوع العمل، أدت إلى اختلافات ذات دلالة إحصائية في تقييمات المشاركين لنجاح المشروع. وشملت التوصيات العملية للدراسة، من بين أمور أخرى، تحسين ثقافة إدارة المشاريع في شركات المقاولات، وتهيئة الكوادر الفنية والإدارية حول تقنيات وأدوات الإدارة الحديثة، وتطبيق أنظمة مراقبة إلكترونية تُسهم في تحسين جودة التنفيذ وأداء الرقابة في جميع مراحل المشروع.

الفصل الأول

المقدمة

شهد قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية، وخاصةً في الرياض، تطوراً سريعاً خلال العقود الأخيرة، مدفوعاً برؤية المملكة 2030 والإصلاحات الاقتصادية الهامة التي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل الوطني. يُعدّ قطاع المقاولات ركيزةً أساسيةً في البنية التحتية للاقتصاد، إذ يُسهم بشكل كبير في تنفيذ المشاريع الحيوية، بما في ذلك الطرق والمنشآت السكنية والتجارية ومرافق الخدمات. ونظراً لتزايد حجم هذه المشاريع وتعدد الجهات المعنية، تبرز ضرورة تطبيق مناهج إدارية منهجية وعلمية لضمان تحقيق الأهداف بالجودة المطلوبة، ضمن الإطار الزمني المحدد، وفي ظل القيود المالية. لذا، تُعدّ إدارة المشاريع أداةً استراتيجيةً حاسمةً لتعزيز معدلات نجاح المشاريع، وخاصةً في القطاع الخاص الذي يشهد منافسةً شديدةً وضغوطاً اقتصادية (Azahra, 2022).

وقد برز فشل مشاريع المقاولات - الذي يتسم بالتأخير، وتجاوز التكاليف، أو تدني الجودة - كقَلْبٍ مُسْتَمِرٍّ لهذا القطاع، مما يؤثر سلباً على اقتصاده ويُقوّض ثقة العملاء والمستثمرين. غالباً ما يرتبط هذا الفشل بالتخطيط غير الكافي للمشاريع، أو سوء إدارة الموارد والوقت، أو غياب أنظمة فعّالة للرصد والمتابعة. ومن هذا المنطلق، يتضح أن إدارة المشاريع ليست مجرد أداة تنظيمية، بل هي عنصر أساسي في تحسين أداء المشاريع وتحقيق النتائج المرجوة. إنها سلسلة من العمليات المصممة لتخطيط وتنفيذ ومراقبة وإغلاق المشروع بطريقة منهجية ومنظمة، مما يُخفف من المخاطر ويُحسّن من فرص النجاح (Iroha, 2024).

تشمل إدارة المشاريع عناصر مُختلفة، منها الجدولة، وضبط التكاليف، وضمان الجودة، وتنسيق الفريق، وإدارة المخاطر، والتواصل الفعال بين أصحاب المصلحة. وقد أثبتت العديد من الدراسات الدولية أن تطبيق مبادئ إدارة المشاريع وفقاً للمعايير الدولية، مثل معايير معهد إدارة المشاريع (PMI)، يُسهم بشكل كبير في تحسين نتائج مشاريع البناء. ورغم هذه الحقائق، هناك تباين ملحوظ في مدى تبني هذه المفاهيم من قِبل شركات المقاولات في القطاع الخاص، وخاصةً في مدينة الرياض التي تشهد نمواً عمرانياً وبناءً كبيراً. يثير هذا تساؤلات حول مدى استخدام هذه المؤسسات لممارسات إدارة المشاريع وتأثيرها على معدلات نجاح المشاريع التي تنفذها (Raman, 2023).

من ناحية أخرى، تُشكّل طبيعة السوق السعودي الخاصة، إلى جانب تطورات التنظيمية والاقتصادية، تحديات وفرصاً لقطاع المقاولات. تتطلب هذه الصعوبات بحثاً معمقاً في كيفية بناء قدرات إدارة المشاريع بما يتماشى مع البيئة المحلية. إن الانتقال إلى اقتصاد قائم على المعرفة، والانفتاح على التكنولوجيا الحديثة، وتنامي الاستثمارات في البنية التحتية،

يتطلب من المؤسسات المتعاقدة توسيع ممارساتها في إدارة المشاريع لتعزيز قدرتها التنافسية واستدامتها. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال الاستثمار الناجح في تطوير أنظمة إدارة المشاريع وتطبيقاتها العملية.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين استخدام مفاهيم إدارة المشاريع ومعدلات نجاح المشاريع في قطاع المقاولات الخاص في الرياض. وتحاول تحديد تأثير أساليب الإدارة الحالية في مجالات التخطيط والتنفيذ والمتابعة وإغلاق المشاريع على مؤشرات النجاح مثل الالتزام بالجدول الزمنية، وضبط التكاليف، وجودة التنفيذ، ورضا العملاء. تسعى الدراسة أيضًا إلى تحديد التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المشاريع، ومدى فهم الموظفين لقيمتها، ومدى استعداد الشركات لقبولها كأسلوب عمل متكامل (Alayed, 2025).

تكمّن قيمة هذه الدراسة في أبعاد متعددة. أولاً، تتناول قضيةً جوهريةً تؤثر بشكل مباشر على الأداء الاقتصادي والإنشائي للقطاع الخاص في العاصمة السعودية، التي تُعدّ محوراً رئيسياً للنمو والتنمية في المملكة. ثانياً، تُقدّم مساهمةً علميةً تُساعد متخذي القرار ومديري المشاريع على تبني حلول واقعية قائمة على أسس علمية. ثالثاً، يُمكن أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في زيادة قدرة شركات المقاولات على التعامل مع المشكلات المستقبلية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

في ضوء ما سبق، تنطلق هذه الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن "تطبيق إدارة المشاريع له تأثير إيجابي واضح على معدلات نجاح مشاريع المقاولات في القطاع الخاص بالرياض". وتسعى إلى اختبار هذه الفرضية باستخدام أدوات بحث علمية مناسبة. كما تسعى الدراسة إلى خلق فرص جديدة لبحوث مستقبلية في مجال إدارة المشاريع، لا سيما في البيئات المحلية والعربية، التي لا تزال بحاجة إلى المزيد من الدراسات التطبيقية.

ختامًا، لا بد من التأكيد على أن تحسين أداء مشاريع البناء ليس خيارًا، بل هو مطلب تفرضه متطلبات العصر وسرعة التغيير. ويعتمد نجاح المشاريع على كفاءة المؤسسات في إدارتها باحترافية وفعالية. ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة التي تهدف إلى إبراز دور إدارة المشاريع كعامل حاسم في أداء المشاريع، لا سيما في سياق ديناميكي ومعقد كقطاع المقاولات في الرياض.

مشكلة الدراسة:

❖ أولاً: المشكلة الرئيسية

يُعد قطاع المقاولات من القطاعات الحيوية التي تعتمد عليها التنمية الاقتصادية والعمرانية في المملكة العربية السعودية، لا سيما في ظل الأهداف الطموحة لرؤية السعودية 2030، التي وضعت توسيع البنية التحتية وتطوير المشاريع العمرانية في مقدمة أولوياتها. وتُعد مدينة الرياض من المدن ذات التركيز الأعلى لمشاريع التنمية، نظرًا لموقعها كعاصمة ومركز ثقل إداري واقتصادي في المملكة. إلا أن هذا النمو يواجه عمليًا مشكلات متكررة تتعلق بفشل عدد من المشاريع في تحقيق أهدافها المحددة من حيث الجودة، والجدول الزمني والتكلفة والاستدامة. وهذا يثير تساؤلات حول أسباب هذا الفشل، لا سيما في القطاع الخاص الذي يتميز بالمرونة الإدارية وتنافس الأدوار.

يُعد ضعف التطبيق الفعال لمفاهيم إدارة المشاريع، أو عدم كفاية اعتماد هذه المبادئ في بعض جهات التعاقد، من أبرز الصعوبات التي تؤثر على مستوى إنجاز المشاريع. وغالبًا ما تفتقر هذه المبادرات إلى التخطيط الشامل والتنظيم الدقيق والمتابعة المنهجية للتنفيذ، بالإضافة إلى ضعف أنظمة الرصد وإدارة المخاطر. على الرغم من توافر العديد من النماذج العالمية والمعايير المتخصصة لإدارة المشاريع، كتلك الصادرة عن معهد إدارة المشاريع (PMI)، إلا أن واقع العديد من مشاريع القطاع الخاص في الرياض يُشير إلى تفاوت في مستويات الوعي والتطبيق، مما يؤثر بشكل مباشر على النتائج النهائية للمشروع (Alharbi, 2025).

أصبحت العلاقة بين جودة إدارة المشاريع ونجاحها محورًا أساسيًا في فهم أسباب فشل المشاريع أو تحقيق النتائج المرجوة. ومن هذا المنظور، تنبع مشكلة هذه الدراسة من الحاجة إلى فهم الأثر الحقيقي لتطبيق مبادئ إدارة المشاريع في تحسين نتائج مشاريع الإنشاءات، لا سيما في سياق القطاع الخاص في الرياض، حيث تتقاطع عوامل مثل المنافسة، وتنوع المشاريع، وضغط الوقت والتكلفة، وأحيانًا ضعف الالتزام بالمعايير المهنية. ومن هنا، تسعى الدراسة إلى تقديم دراسة علمية وعملية لدور إدارة المشاريع في تمكين آفاق النجاح وتذليل العقبات التي تواجه هذا القطاع الحيوي.

❖ ثانيًا: المشكلات الفرعية

تنقسم مشكلة الدراسة إلى مجموعة من الأبعاد الفرعية التي تكشف تفاصيل أعمق عن واقع إدارة المشاريع في قطاع المقاولات الخاصة، وتُلقي الضوء على الجوانب العملية التي تؤثر على جودة تنفيذ المشاريع ونتائجها.

أولاً، يُعاني قطاع المقاولات الخاصة في الرياض من تباين في مدى تطبيق أساليب إدارة المشاريع عبر مراحلها المختلفة. فبينما قد تُولي بعض الشركات اهتمامًا بالتخطيط الأولي للمشروع، إلا أنها قد لا تُنهي العمليات الإدارية التالية بتوثيق سليم وتنفيذ منهجي، مما يؤدي إلى عدم الترابط بين مراحل المشروع. ويُفاقم هذا النقص في التكامل الإداري انخفاض كفاءة المشروع وارتفاع معدلات التعديل أو التكرار في المراحل اللاحقة، مما يُضر سلبًا بمؤشرات النجاح.

ثانيًا، هناك فجوة في وعي موظفي القطاع الخاص بأهمية إدارة المشاريع كمنهج علمي متكامل. يفتقر العديد من المهنيين الإداريين والفنيين إلى التدريب المتخصص في إدارة المشاريع، ويعملون بناءً على الخبرة العملية فقط دون الاعتماد على أطر منهجية مُعتمدة. يؤدي هذا الفراغ الإداري إلى قرارات غير مدروسة، وتوزيع غير متوازن للموارد، وتقييم ضعيف للمخاطر، مما يؤدي إلى فشل أو تأخير تنفيذ المشاريع (Yan، 2020).

ثالثًا، تواجه المنظمات المتعاقدة عقبات تقنية وتنظيمية في تطبيق أنظمة إدارة المشاريع الحديثة، سواء من حيث استخدام برامج متخصصة أو اعتماد هياكل إدارية مرنة. لا تزال بعض الشركات تعتمد على أساليب قديمة لإدارة الجداول الزمنية والميزانيات، مما يجعلها غير قادرة على التنبؤ بالتغيرات والاستجابة لها بسرعة أثناء التنفيذ. إن غياب بيئة مؤسسية تدعم الحوكمة وإدارة الأداء يزيد من صعوبة تطبيق هذه المفاهيم بشكل صحيح.

رابعًا، تتفاوت مقاييس النجاح التي تستخدمها الشركات لقياس أداء المشاريع. فبينما تركز بعض الجهات على إنجاز المشروع في الوقت المحدد، تتجاهل جهات أخرى أهمية جودة التنفيذ أو رضا العملاء. هذه الفجوة في التفكير تجعل من المستحيل تعريف النجاح بشكل متساوٍ، وتقوض قدرة الشركات على تحسين أدائها بناءً على تقييم علمي صحيح.

خامسًا، يتميز جو العمل في بعض المنظمات المتعاقدة بأساليب إدارة غير منظمة. هذه الممارسات تعيق التعاون بين الإدارات المتعددة، وتؤدي إلى تداخل العمل، وعدم وضوح الخطط. عدم الاستقرار، مما يؤثر على كفاءة تنفيذ المشروع. يُعد ضعف التواصل الداخلي بين فرق العمل والتردد في اتخاذ القرارات من التحديات المهمة التي تعيق استقرار وسلاسة تنفيذ المشروع (Reiff، 2022).

سادسًا، تواجه بعض الجهات المتعاقدة تحديات في التعامل مع أصحاب المصلحة والموردين والمقاولين من الباطن بسبب نقص الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة. يُعد التأخير في الدفعات، والصراعات حول المتطلبات التعاقدية، أو ضعف التنسيق بين الشركاء، من المشكلات التي تؤدي إلى فشل المشروع أو تأخيرها، مما يؤكد على ضرورة الإدارة الدقيقة والمهنية لمكونات المشروع الداخلية والخارجية.

سابعًا، تتأثر نتائج المشروع أيضًا بقضايا خارجية لا ترتبط مباشرة بإدارة المشروع، ولكنها تتطلب استعدادًا إداريًا لمعالجتها. تشمل هذه القضايا تقلب الأسعار، وتغير السياسات التنظيمية، ونقص الكفاءات. وهذا يؤكد على ضرورة إدارة المخاطر كعنصر أساسي في إدارة المشاريع، وقدرة الشركات على الاستجابة للتغيرات البيئية (Peters، 2019).

أهمية الدراسة:

تُعد هذه الدراسة دراسةً جوهريةً تُسلط الضوء على أحد أهم أركان نجاح مشاريع الإنشاءات في القطاع الخاص، ألا وهو "دور إدارة المشاريع"، لا سيما في مدينة الرياض التي تشهد توسعًا عمرانيًا وتطورًا متسارعًا في مشاريع المقاولات. وتكمن قيمة هذه الدراسة في دمجها بين الجانب النظري، المتمثل في المبادئ والأطر العلمية لإدارة المشاريع، والجانب التطبيقي المرتبط بأعمال شركات المقاولات على أرض الواقع. وبناءً على ذلك، يمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال محورين رئيسيين: الأهمية العلمية والأهمية العملية.

❖ أولاً: الأهمية العلمية

تُسهّم هذه الدراسة في إثراء المحتوى العلمي العربي في مجال إدارة المشاريع من خلال تسليط الضوء على أحد أهم القطاعات التطبيقية، وهو قطاع المقاولات. ورغم التوسع الكبير في مشاريع المقاولات في المملكة العربية السعودية، إلا أن البحث العلمي الذي يتناول علاقة إدارة المشاريع بنجاح هذه المشاريع لا يزال محدودًا، لا سيما في السياق المحلي لمدينة الرياض. تُسد هذه الدراسة هذه الفجوة، وتُقدم للأدبيات العلمية تحليلاً مُعمّقاً لكيفية تأثير تطبيق منهجية إدارة المشاريع على نتائج مشاريع الإنشاءات، بما في ذلك الجودة والوقت والتكلفة ورضا العملاء.

تكمن القيمة العلمية للدراسة في تقديمها نموذجاً بحثياً يُمكن الاستفادة منه في دراسات مُقارنة في مدن أخرى أو قطاعات أخرى تعتمد على المشاريع. ولا تقتصر الدراسة على عرض الوضع الراهن فحسب، بل تسعى إلى دراسة الروابط بين العوامل المُختلفة باستخدام أدوات علمية ومنهجية تحليلية، مما يُعزز مصداقية النتائج ويُسهّل تعميمها نسبياً على حالات مُماثلة. علاوة على ذلك، تُثري الدراسة وعي الباحثين والمهتمين بإدارة المشاريع بالصعوبات الواقعية التي تواجه الشركات عند تبني مفاهيم إدارة المشاريع، بالإضافة إلى المُتغيرات المؤسسية والثقافية والمهنية المُصاحبة لها.

كما تُمثّل الدراسة مرجعاً علمياً يُمكن للباحثين وطلاب الدراسات العليا الاعتماد عليه في تطوير دراسات مُستقبلية، سواءً لتوسيع نطاق البحث ليشمل مناطق أخرى داخل المملكة أو لدراسة العلاقة بين إدارة المشاريع ومؤشرات أخرى

مثل الابتكار والاستدامة. من هذا المنظور، لا تقتصر القيمة العلمية لهذه الدراسة على موضوعها فحسب، بل تمتد أيضًا إلى الأسلوب الذي تتبعه في تحليلها وقياسها وتفسيرها (Sabini، 2023).

❖ ثانيًا: الأهمية العملية

إلى جانب قيمتها العلمية، تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من الاستنتاجات والتوصيات التي تقدمها والتي قد تُسهم في تعزيز تنفيذ مشاريع المقاولات في القطاع الخاص، لا سيما في الرياض. ستوفر نتائج هذه الدراسة للشركات العاملة في القطاع الخاص إطارًا معرفيًا يُساعدها على تقييم ممارساتها الإدارية، وتحديد نقاط القوة والضعف في إدارة مشاريعها، وتطوير آليات أكثر فعالية لضمان نجاحها.

تكتسب الأهمية العملية للدراسة بُعدًا إضافيًا في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه شركات المقاولات، كارتفاع التكاليف، وضيق الجداول الزمنية، وتعدد الجهات المعنية بالمشروع. في هذا السياق، يُعدّ توفير إطار إداري واضح قائم على مبادئ إدارة المشاريع خطوة حاسمة نحو تحسين الأداء وتنظيم العمليات، وبالتالي تقليل معدلات الفشل أو التأخير أو التعطل في المشاريع. يمكن لنتائج الدراسة أن تُفيد أيضًا صانعي القرار ومديري المشاريع في إصدار أحكامهم بناءً على بيانات ومؤشرات واقعية، بدلًا من الاعتماد كليًا على الخبرة الشخصية أو الحدس.

ومن الناحية المهنية، تُساعد الدراسة في رفع مستوى الوعي لدى موظفي شركات المقاولات بأهمية إدارة المشاريع كعلم وممارسة مهنية، ودعم إرساء ثقافة مؤسسية قائمة على التخطيط والمتابعة والتقييم المستمر. كما تُمكن نتائج الدراسة من تنفيذ برامج تدريبية مُركزة للعاملين الإداريين والفنيين، بما يتماشى مع أفضل الممارسات العالمية والمحلية.

وعلى مستوى السياسات، يُمكن للجهات المسؤولة عن تنظيم قطاع المقاولات في المملكة (مثل وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان وهيئة المقاولين) الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لتحديث التشريعات ووضع معايير جديدة تُلزم الشركات بتطبيق مبادئ إدارة المشاريع ضمن إجراءات الترخيص والتنفيذ. كما يُسهم تعزيز ثقافة إدارة المشاريع في القطاع الخاص في تعزيز تنافسية السوق السعودي، ورفع جودة مخرجاته الإنشائية، وتقليل الهدر المالي والوقتي، وهو ما يتوافق مع أهداف التنمية الاقتصادية المستدامة (Abdelalim، 2025).

أهداف الدراسة:

❖ أولاً: الهدف الأساسي

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحليل دور إدارة المشاريع في تحسين معدلات نجاح مشاريع المقاولات في القطاع الخاص بمدينة الرياض، من خلال دراسة العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وبين مؤشرات نجاح المشروع مثل الالتزام بالوقت، وضبط التكاليف، وجودة التنفيذ، ورضا العملاء. ويأتي هذا الهدف في إطار سعي الدراسة إلى تقديم تصور علمي وعملي يمكن من خلاله رفع كفاءة شركات المقاولات وتحسين نتائج المشاريع في بيئة تنافسية تشهد نموًا متسارعًا وتطورًا مستمرًا في متطلبات التنفيذ.

ويُعد هذا الهدف استجابة مباشرة للتحديات التي يواجهها قطاع المقاولات، خاصة في ظل التوسع العمراني وزيادة الضغوط الزمنية والمالية، ما يجعل من الضروري دراسة مدى تأثير اعتماد منهجيات إدارة المشاريع الحديثة على نتائج المشاريع وسبل تحسين الأداء العام للشركات العاملة في هذا المجال الحيوي (Obeidat، 2016).

❖ ثانيًا: الأهداف الفرعية

تنقسم أهداف الدراسة إلى مجموعة من الأهداف الفرعية التي تدعم تحقيق الهدف الأساسي، وتسعى إلى تغطية الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة، وهي على النحو التالي:

1. التعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بمدينة الرياض، من حيث التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والإغلاق، وتحليل مستوى التزام هذه الشركات بالمعايير والأسس المعتمدة عالميًا في إدارة المشاريع.

2. تحليل أثر تطبيق إدارة المشاريع على مؤشرات نجاح المشاريع، مثل الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وضمان جودة التنفيذ، ورضا العميل النهائي، باعتبارها عناصر جوهرية في تقييم نجاح المشروع.

3. رصد أبرز المعوقات والتحديات التي تواجه شركات المقاولات عند تطبيق مفاهيم إدارة المشاريع، سواء كانت تحديات تنظيمية، أو تقنية، أو بشرية، أو مرتبطة بثقافة العمل، ومحاولة فهم تأثير هذه المعوقات على كفاءة التنفيذ.

4. قياس مدى وعي الكوادر الإدارية والفنية داخل شركات المقاولات بأهمية إدارة المشاريع، واستكشاف مدى توفر الخبرات والمهارات اللازمة لتطبيق تلك المنهجيات بشكل فعال.
5. تقديم مجموعة من التوصيات العملية المبنية على نتائج الدراسة، والتي يمكن أن تساهم في تطوير أداء شركات المقاولات الخاصة من خلال تعزيز تطبيق منهجيات إدارة المشاريع وتجاوز التحديات القائمة.
6. المساهمة في بناء إطار علمي يمكن الاعتماد عليه في تطوير سياسات التدريب والتأهيل المهني للعاملين في قطاع المقاولات، بما يواكب التوجهات الحديثة في إدارة المشاريع ويعزز من مهنية القطاع الخاص في هذا المجال.

تساؤلات الدراسة:

❖ أولاً: السؤال الأساسي

تنطلق هذه الدراسة من سؤال محوري يُمثل جوهر الإشكالية البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها، ويتمثل هذا السؤال في:

✓ ما دور إدارة المشاريع في تحسين معدلات نجاح مشاريع المقاولات في القطاع الخاص بمدينة الرياض؟
يدور هذا التساؤل حول العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة المشاريع ونتائج تنفيذ المشاريع في بيئة المقاولات الخاصة، ويسعى إلى الكشف عن مدى تأثير الإدارة الفعالة على مختلف جوانب النجاح في المشاريع.

❖ ثانياً: الأسئلة الفرعية

يتفرع من السؤال الأساسي عدد من التساؤلات الفرعية التي تهدف إلى تفصيل الجوانب المختلفة للدراسة وتحليلها بدقة، وهي كما يلي:

- 1) إلى أي مدى تُطبق شركات المقاولات في القطاع الخاص بمدينة الرياض عمليات إدارة المشاريع في مختلف مراحلها (التخطيط، التنفيذ، المتابعة، الإغلاق)؟
- 2) ما مدى تأثير تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على الالتزام بالجدول الزمني المحدد لتنفيذ المشاريع؟
- 3) كيف يؤثر تطبيق إدارة المشاريع على ضبط التكاليف والحد من التجاوزات المالية في مشاريع المقاولات؟
- 4) ما العلاقة بين تطبيق مفاهيم إدارة المشاريع وبين جودة مخرجات المشروع ومدى رضا العملاء؟

- (5) ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه شركات المقاولات عند محاولة تطبيق مبادئ إدارة المشاريع؟
- (6) ما مدى وعي الكوادر الإدارية والفنية داخل شركات المقاولات بأهمية إدارة المشاريع كأداة لتحسين الأداء؟
- (7) ما التوصيات المقترحة لتعزيز تطبيق إدارة المشاريع بما يساهم في رفع معدلات نجاح المشاريع في قطاع المقاولات الخاص؟

فروض الدراسة:

❖ أولاً: الفرضية الرئيسية

تنطلق هذه الدراسة من الفرضية الرئيسية التالية، والتي تعكس العلاقة العامة بين متغيرات الدراسة:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المشاريع وارتفاع معدلات نجاح مشاريع المقاولات في القطاع الخاص بمدينة الرياض.

تمثل هذه الفرضية الإطار العام للدراسة، حيث تشير إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع من حيث الالتزام بالوقت، وضبط التكاليف، وجودة التنفيذ، ورضا العملاء.

❖ ثانياً: الفرضيات الفرعية

تنبثق من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية، التي تسعى الدراسة إلى اختبارها وتحليلها بشكل أكثر تفصيلاً، وهي كما يلي:

- (1) تلتزم شركات المقاولات في القطاع الخاص بمدينة الرياض بتطبيق عمليات إدارة المشاريع في جميع مراحل تنفيذ المشروع.
- (2) يساهم تطبيق إدارة المشاريع بشكل فعال في تحسين الالتزام بالجدول الزمني لمشاريع المقاولات.
- (3) يساعد استخدام أدوات إدارة المشاريع في تقليل الانحرافات المالية وضبط التكاليف المخصصة للمشروعات.
- (4) يساهم تطبيق مفاهيم إدارة المشاريع في رفع جودة التنفيذ وزيادة رضا العملاء في مشاريع المقاولات.
- (5) تواجه شركات المقاولات تحديات متعددة تحد من قدرتها على تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بالشكل الأمثل.
- (6) يرتبط وعي الكوادر الإدارية والفنية بمفاهيم إدارة المشاريع بشكل إيجابي بمستوى نجاح المشاريع المنفذة.

(7) يوجد أثر إيجابي لتبني ممارسات إدارة المشاريع الحديثة في تطوير الأداء العام لشركات المقاولات الخاصة.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.

يعتمد هذا البحث على مجموعة من النظريات والنماذج العلمية التي تمثل عدة مفاهيم أساسية لتحليل العلاقة بين إدارة المشاريع ونجاحها في قطاع الشركات. يُعد بناء إطار نظري أمرًا بالغ الأهمية لأي بحث علمي، إذ يُوفر الأرضية التي تُبنى عليها الفرضيات، ويُتيح تفسير البيانات في ضوء المبادئ العلمية المعتمدة. في هذه الدراسة، استُخدمت مجموعة من النظريات الإدارية والمفاهيم المرتبطة بإدارة المشاريع ونموذج نجاح المشاريع لفهم تأثير الإدارة على النتائج.

في هذه المنظورات، نُسلط الضوء على نظرية إدارة المشاريع، مُقدمةً من الأسس العلمية الأساسية التي اعتمدها العديد من المؤسسات العالمية، مثل معهد إدارة المشاريع (PMI)، الذي يُقدم نموذجًا شاملاً للابتكار عبر مراحل رئيسية: بدء المشروع، والتخطيط، والتنفيذ، والمراقبة، والإغلاق. ويرتكز هذا في نهاية المطاف على فكرة أن نجاح أي مشروع يعتمد بالأساس على مدة هذه العمليات ضمن إطار عمل مُحدد وميزانية مُحددة، مع مراعاة إدارة الموارد والمخاطر وأصحاب المصلحة. وقد اتخذت هذه العوامل أشكالًا مُختلفة في فصل الشتاء، لا سيما في مشاريع البناء، التي تتطلب تعاونًا فعالًا بين مُختلف أصحاب المصلحة (Pourrahimian، 2025).

تعتمد الدراسة أيضًا على نظرية النظم، التي تُحلل المشروع كخطة عمل منهجية تتكون من مجموعة من المدخلات (مثل الموارد البشرية، والهوية التجارية، والتكنولوجيا)، والبدائية (مثل التخطيط والتنفيذ)، والمخرجات (مثل المنتج الإعلاني النهائي). وهذا يُثبت بشكل قاطع أن إدارة العمليات داخل المشروع تؤثر بشكل مباشر على جودة النتائج. وهذا يُشير، عند دراسة العلاقة بين طريقة إدارة المشاريع والنتائج المُحققة فعليًا، إلى مبرر استخدام هذا النموذج كنظرية لدعم المشاريع المتنوعة.

علاوة على ذلك، ركزت الدراسة على نموذج مثلث إدارة المشاريع، الذي أثبت نجاحه في تحديد نجاح أي مشروع بناءً على تنوع ثلاثة عناصر رئيسية: الوقت، والمال، والجودة. ونؤكد من خلال هذا النموذج أن أي انحراف في أي من هذه العناصر سيؤثر بشكل مباشر على العناصر الأخرى. لذلك، استخدمت الدراسة هذا النموذج لتحليل تأثير إدارة المشاريع على هذا الإطار ثلاثي الأبعاد داخل المشاريع الخاصة في الرياض، لا سيما في ظل البيئة المتغيرة والتحديات التي تواجهها هذه الشركات (Brás، 2024).

كان هذا أيضًا أحد مفاهيم نظرية أصحاب المصلحة الجديدة، التي تعتمد على أهمية التواصل والإدارة بين أصحاب المصلحة المتعددين المشاركين في مشروع ما، مثل العملاء والمقاولين من الباطن، لضمان نجاحه وفعاليتيه. هذا الضعف في إدارة العلاقات القائمة قد يؤدي، على سبيل المثال، إلى تدهور أداء المشروع، أو استمرار التمويل أو توقفه. ونظرًا لأن المنظمات المتعاقدة تعمل في بيئة مليئة بالتفاعلات المعقدة، فإن هذه الشركات تدرك كيف يؤثر الإدارة والتنوع على غياب التدخلات وغياب الرضا.

علاوة على ذلك، تندرج الدراسة ضمن التوجه الحديث لتعزيز الإدارة القائمة على النتائج (RBM)، والتي تُثبت أن نجاح الأعمال لا يُقاس فقط بمدى إنجاز المهام، بل بمدى تحقيق النتائج والفوائد المرجوة للمستفيدين النهائيين. وهذا يتطلب إدارة جيدة، متاحة منذ البداية، وقياسًا للأداء باستخدام مؤشرات دقيقة، نغيرها حسب الحاجة. وهذا ما ندرسه لقياسه كمياً ضمن الإطار الإقليمي لشركات المقاولات (Xue، 2020).

في ضوء ما سبق، يُمكن القول إن الدراسة مبنية على إطار نظري متكامل يجمع بين مشاريع الابتكار العامة، والأنظمة النظرية، ونماذج الابتكار ثلاثية الأبعاد، وحوكمة الأفراد الأصليين، وإدارة النتائج. تُوفر هذه النظرية منصةً متينةً لتقييم مختلف الأبحاث واختبار فرضياتها، بما في ذلك ضمان فهم شامل ومتعمق لإدارة المشاريع في نتائج مشاريع المشروعات الكحولية الخاصة في الرياض.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يُعد هذا الفصل من الفصول الجوهرية في أي بحث علمي، حيث يشكل الأساس المعرفي الذي يُبنى عليه البحث، ويُبرز الخلفية العلمية لموضوع الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع "دور إدارة المشاريع في تحسين معدلات نجاح مشاريع المقاولات"، إلى جانب بناء الإطار النظري الذي تعتمد عليه الدراسة في تحليل المتغيرات وصياغة الفروض. ويساعد هذا الفصل في وضع الدراسة الحالية ضمن السياق العلمي الأوسع، من خلال استعراض ما تم التوصل إليه في البحوث السابقة، وتحديد الفجوات المعرفية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها.

ويكتسب هذا الفصل أهميته من كونه يقدم عرضاً نقدياً للدراسات السابقة، سواء المحلية أو العربية أو العالمية، التي تناولت موضوعات إدارة المشاريع، ونجاح المشاريع، والعوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي داخل قطاع المقاولات. ويساعد هذا الاستعراض على فهم الاتجاهات السائدة في البحث العلمي، والتقنيات والأساليب المستخدمة، والنتائج التي تم التوصل إليها، بما يساهم في بلورة رؤية واضحة ومتماسكة لمشكلة الدراسة الحالية. كما يساهم في تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، مما يعزز من مصداقية البحث ويساعد في تجنب التكرار.

أما بالنسبة للإطار النظري، فيُعد هو العمود الفقري للدراسة، حيث يتم من خلاله تحديد المفاهيم والمصطلحات الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، مثل "إدارة المشاريع"، و"نجاح المشروع"، و"مؤشرات الأداء"، وغيرها من المفاهيم ذات العلاقة. كما يشمل الإطار النظري عرضاً لأهم النماذج والنظريات التي تفسر العلاقة بين المتغيرات، وتدعم تحليل الباحث لنتائج الدراسة الميدانية. ويتيح هذا الإطار للباحث أن ينطلق من مرجعيات علمية معترف بها، مما يُضفي على الدراسة طابعاً أكاديمياً رصيناً.

متغيرات الدراسة

توضح متغيرات الدراسة العلاقة بين مجموعة من العناصر المرتبطة بإدارة المشروع، حيث تُعد "إدارة المشروع" هي المحور الأساسي الذي تندرج تحت مسؤوليته ثلاثة عناصر رئيسية هي: "مراقبة سير العمل"، و"توزيع الأدوار"، و"التواصل الفعال". فإدارة المشروع هي الجهة التي تشرف على سير العمليات اليومية وتضمن تنفيذ المهام بفعالية ضمن الإطار الزمني والموارد المحددة. من خلال مراقبة سير العمل، تستطيع الإدارة متابعة التقدم الفعلي مقارنة بالخطة الموضوعة، مما يتيح لها التدخل الفوري عند حدوث أي انحراف. أما توزيع الأدوار فهو ضروري لتنظيم العمل داخل الفريق، حيث تقوم الإدارة بتحديد المسؤوليات لكل فرد بما يحقق التكامل ويقلل من التداخل والتكرار. ويُعد التواصل الفعال أداة محورية تساعد في ربط جميع الأطراف داخل المشروع وتسهيل تبادل المعلومات وحل المشكلات أولاً بأول. إلى جانب هذه المهام، يظهر في المخطط عنصران إضافيان غير مرتبطين مباشرة بخطوط واضحة، وهما "المدير المستقل" و"المدير الداعم". يُفهم من وجودهما بهذا الشكل أنهما يلعبان دوراً خارجياً أو إشرافياً. فالمدير المستقل قد يكون مسؤولاً عن التقييم أو تقديم تغذية راجعة دون أن يكون جزءاً من العمليات اليومية، في حين يمثل المدير الداعم جهة تقدم الدعم الاستشاري أو المالي أو اللوجستي الذي تحتاجه الإدارة لتنفيذ المشروع، دون أن تتدخل بشكل مباشر في التنفيذ. وبذلك يتضح أن إدارة المشروع هي نقطة الاتصال والتوجيه بين الجوانب التنظيمية والعملية، بينما يقوم كل من المدير المستقل والداعم بدور تكميلي خارج المسار التنفيذي المباشر.

الدراسات السابقة

تألفت دراسة (Alotaibi، 2019) من جزأين: المرحلة الأولى كانت مسحاً نوعياً تضمن مقابلات مع اثني عشر مدير مشروع من مقاولي الدرجتين الأولى والثانية، والمرحلة الثانية كانت مسحاً كمياً تضمن استبياناً مُكتملاً شارك فيه 276 مدير مشروع من مقاولي الدرجات الأولى والثانية والثالثة. وقد حُللت هذه الاستبيانات باستخدام الأساليب الإحصائية، عند الاقتضاء، وباستخدام تحليل المواضيع. أدت أسئلة الدراسة إلى فرضيات مختلفة تم فحصها باستخدام نتائج هذا البحث. كانت الفرضيتان الأوليتان حول العوامل التي أثرت على الاستخدام الذاتي لممارسات إدارة المشاريع من قبل مديري المشاريع، وقد تم تحديد أن خبرة مديري المشاريع وحجم المشروع أثرا على هذه المشكلة. تم ربط الافتراضات المتبقية بالنجاح المتصور للمشاريع من خلال اعتماد ممارسات إدارة المشاريع، وقد أثبتت النتائج ذلك أيضاً. وقد حددت الدراسة أنه على الرغم من وجود العديد من الأسباب لتجاوز التكلفة وفشل المشاريع، فإن قبول ممارسات إدارة المشاريع واستخدامها من شأنه أن يزيد من نجاح المشروع المتصور، ويقلل من فشل المشاريع ويفيد الصناعة بشكل عام. وعلى وجه التحديد، اكتشف التقرير أن العرق والاختلافات الأخرى في اللغة أو مكان المنشأ ليس لها تأثير مباشر على فعالية المشروع، على الرغم من أن عدم وجود لغة مشتركة يساهم أحياناً في تحديات التواصل بين الموظفين بشكل عام.

يواجه قطاع الإنشاءات في المملكة العربية السعودية عقبات كبيرة في تحقيق الاستدامة في إدارة المشاريع، بدءاً من العمليات من التصميم وحتى إنجاز المشروع. يسعى هذا البحث إلى تحديد وتقييم عوامل النجاح الحاسمة (CSFs) اللازمة لإدارة مشاريع الإنشاءات المستدامة في المملكة العربية السعودية. ومن خلال تحليل شامل للأدبيات، تم اكتشاف 24 عامل نجاح حاسم، تمثل ديناميكيات القطاع المعقدة. وقد أجرى مسح مفصل لخبراء الصناعة تقييماً لأهمية هذه الجوانب باستخدام مقياس ليكرت، مع إجراء مزيد من التحليل من خلال مؤشر الصلة النسبية (RII) وعملية التسلسل الهرمي التحليلي (AHP). وقد صُنفت عوامل النجاح الحاسمة (CSFs) إلى خمس مجموعات: الموارد البشرية ومتطلبات أصحاب المصلحة، وتنفيذ المشاريع المستدامة وإشراك أصحاب المصلحة، والتخطيط الاستراتيجي والمواءمة، وممارسات إدارة المشاريع والقيادة، والامتثال والحوكمة. وأكد أصحاب المصلحة على تطبيق التقنيات والأساليب الحديثة لحل المشكلات وتحسين نتائج المشاريع. وسلطت الدراسة الضوء على خمسة عوامل نجاح حاسمة رئيسية: التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام بتدابير مكافحة الفساد، والتخصيص الفعال للموارد، ومهارات مديري المشاريع، والتنفيذ الصارم للسياسات. تُعد هذه المتغيرات أساسية في تعزيز إدارة مشاريع البناء المستدامة في المملكة العربية السعودية.

تُقدم الدراسة منهجيةً مُهيكلَةً لتقييم عوامل النجاح المجتمعية، وتُقدم رؤىً عمليةً للجهات المعنية لتحسين الاستدامة في قطاع البناء، وخاصةً في المملكة العربية السعودية والشرق الأوسط (Alghuried، 2024).

تُعدّ المملكة العربية السعودية أكبر سوق للبناء في منطقة الخليج. ومع ذلك، يواجه القطاع صعوباتٍ تتعلق بعدم الكفاءة والفعالية في تنفيذ المشاريع. يهدف هذا البحث إلى استكشاف تأثير الممارسات الحالية على دورات حياة المشاريع، وتطبيق النتائج لإنشاء إطار عمل استراتيجي متكامل لإدارة مشاريع الإنشاءات (ISCPMF) يُمهد الطريق لتنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية. ولتحقيق هذا الهدف، تتبع الباحثون مراحل تنفيذ تسعة مشاريع لجمع البيانات. وقد بُني هذا على منهجية استنتاجية ذات محاور مُحددة مسبقًا. وأُجري تحليلٌ داخليٌّ وعبر حالات. واستُكملت البيانات بإجراء ثلاث جلسات نقاش جماعية مُستقلة مع تسعة عشر مشاركًا، وخضعت النتائج الأولية للمراجعة المُقارنة مع ستة مُختصين. تُمثل أوجه القصور التي تُحيط بمرحلة ما قبل الإنشاء والعمليات المُنفصلة التي تُنفذ في فترات زمنية مُنفصلة العائق الأول أمام نجاح تنفيذ المشاريع. ويُضاف إلى ذلك ضعف قدرات المقاولين وفرق البناء غير المُبادرة التي تفتقر إلى أدوات إدارية تُساعد في التغلب على التحديات المُتراكمة وإدارة تطوير المشاريع. لم يُسهّل نقص البنية التحتية والمرافق عملية البناء ولم يُتيح إمكانية التفتيش، مما أدى إلى تأخر إشغال المرافق، وإهدار الموارد، وعدم تحقيق المزايا الموعودة بفعالية. سيُرسّخ اعتماد نموذج ISCPMF مراحل المشروع ويربطها ببعضها. قد يلعب هذا دورًا هامًا في تنفيذ المبادرات بكفاءة ونجاح، وبناء بيانات لدعم الجهود المستقبلية. على الرغم من أن البحث يقتصر على مرافق التعليم العالي، إلا أنه يُمكن استقراء النتائج لتشمل مشاريع الإنشاءات العامة (Almutairi، 2021).

في قطاع الإنشاءات، يرتبط الأداء غالبًا برضا العملاء. فالشركات التي تحصل على تقييمات عالية جدًا لرضا العملاء تتقدم في السوق. وكثيرًا ما يُعرب العديد من العملاء عن عدم رضاهم عن نتائج مشاريعهم. لذلك، أُجريت دراسةٌ لبحث كيفية رؤية المقاولين و/أو مديري المشاريع لموضوع رضا العملاء. استخدمت الدراسة تقنيات البحث النوعي، ومنهجية البحث الاستقرائي، والنموذج التفسيري. واستُخدم تحليل موضوعي لتقييم 30 مديرًا لمشاريع الإنشاءات شاركوا في المقابلات. ووفقًا للاستطلاع، فإن الإدارة المالية الفعالة، وتوظيف العمالة الكفؤة، والتكنولوجيا الحديثة، وعلاقات العملاء، وإدارة الوقت هي المتغيرات الرئيسية الخمسة التي رأى مديرو المشاريع أنها أثرت على رضا العملاء. كما أن القيادة الفعالة للفريق، ومراقبة المشاريع، والتواصل، وامتلاك المعرفة والقدرات اللازمة هي عوامل إضافية تؤثر على رضا العملاء. على الرغم من أن المملكة العربية السعودية كانت الدولة الوحيدة التي جُمعت فيها البيانات، إلا أن التقنية العامة وبعض الاستنتاجات قد تكون قابلة للتطبيق في أماكن أخرى. تمنح النتائج المقاولين أساسًا أفضل لتحقيق رضا

عملاء أعلى، لا سيما داخل المملكة العربية السعودية وربما خارجها. بالإضافة إلى ذلك، بعد انتهاء المشروع، يمكن للمقاولين سؤال العملاء مباشرة عن مدى رضاهم. وتُناقش وجهة نظر مدير المشروع والتركيز السعودي على رضا العملاء. كما تُقدم معلومات حول الطبيعة المعقدة للعوامل المؤثرة على رضا العملاء (Alshihre، 2020).

أنشئت مؤخرًا شراكات بين القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية بهدف زيادة مشاركة القطاع الخاص في تمويل وتوفير المساكن بأسعار معقولة. ومع ذلك، فإن التحليل الدقيق للعقبات المحتملة ضروري لتنفيذ شراكة القطاعين العام والخاص لتوفير المساكن بأسعار معقولة في مكة بنجاح. لذلك، فإن الهدف من هذه الدراسة هو تقييم عامل النجاح الحاسم لشراكة القطاعين العام والخاص وتقديم نموذج إسكان بأسعار معقولة للأحياء ذات الدخل المنخفض. استخدمت الدراسة، التي شملت مشاركين من القطاعين العام والخاص، أسلوب المسح لتحديد معايير النجاح الحاسمة لشراكة القطاعين العام والخاص لتوفير المساكن بأسعار معقولة. طُلب من المشاركين تقييم مستوى تأثير معايير النجاح الحاسمة المحتملة لشراكة القطاعين العام والخاص على مقياس ليكرت من خمس نقاط. تم استخدام الأدوات الإحصائية لفحص البيانات التي تم جمعها. تحدد استنتاجات الدراسة خصائص النجاح الرئيسية لنموذج شراكة القطاعين العام والخاص لتوفير المساكن بأسعار معقولة في مكة المكرمة بالإضافة إلى عوامل النجاح الرئيسية لشراكات القطاعين العام والخاص لتوفير المساكن بأسعار معقولة. ومن ثم، فإن تحديد خصائص النجاح الرئيسية واقتراح مسار عمل للحكومة لتمكينها بنجاح من توفير السكن بأسعار معقولة للأشخاص ذوي الدخل المنخفض، كما تم إنجازه في مناطق أخرى من العالم مثل المملكة المتحدة وأستراليا والهند وغيرها (Alshahrani، 2023). من خلال تطبيق الشراكات بين القطاعين العام والخاص، تُفكر المملكة العربية السعودية في توسيع دور القطاع الخاص في تمويل وتقديم خدمات الرعاية الصحية. وللتغلب على التحديات المحتملة، يتطلب اعتماد الشراكات بين القطاعين العام والخاص وتنفيذها النجاح في قطاع الرعاية الصحية السعودي دراسة متأنية. تُفحص وتُحدّد هذه الدراسة العقبات المحتملة التي قد تعيق التطبيق الفعال للشراكات بين القطاعين العام والخاص في قطاع الرعاية الصحية السعودي. على مدار شهرين، جُمعت المعلومات من 72 مُستجيبًا باستخدام استبيان مُختبر مُسبقًا، وأُجري بواسطة مُقابل. وباستخدام مقياس ليكرت من خمس نقاط، طُلب من المُستجيبين تحديد درجة تأثير العوائق الرئيسية المُحتملة. واستُخدمت الإحصاءات الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات المُجمعة. ووفقًا للأدلة، صنّف المُستجيبون العوائق القانونية - مثل التأخير في الحصول على الموافقات والتصاريح والتغييرات في القوانين واللوائح - كأهم ثلاث عقبات وجاءت العوائق البيئية، مثل انعدام المساءلة والشفافية، والعوائق التكنولوجية، مثل نقص المُختصين ذوي المهارات

اللازمة لإدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، في المرتبة الثالثة. بناءً على المعوقات التي وُجدت، ولضمان تحقيق مشاركة القطاع الخاص للنتائج المرجوة، ينبغي على الحكومة ضمان تنفيذ الشراكات بين القطاعين العام والخاص في الموعد المحدد. ولمنع إرباك الجهات المعنية بسبب كثرة التغييرات، يجب أيضاً بناء إطار قانوني وتنظيمي متين يُطبق بشكل مناسب وسهل. بالإضافة إلى ذلك، من الضروري ضمان تعزيز بروتوكولات المساءلة والشفافية (Al- Hanawi, 2020).

تُستخدَم حلول المناقصات الإلكترونية بشكل متزايد عالمياً نتيجةً لطلب قطاع البناء على إجراءات أعمال إلكترونية. ونظراً لأن أنظمة المناقصات الإلكترونية تمر بخطوات متعددة لتلبية متطلبات قطاع البناء، فهي معقدة نوعاً ما. وللتغلب على عيوب المناقصات التقليدية، ابتكرت هذه المقالة نموذجاً للمناقصات الإلكترونية لعقود المباني العامة في المملكة العربية السعودية. بالإضافة إلى ذلك، أُجريت دراسة أدبية، وعشر مقابلات، ومجموعة تركيز، واثنتان وخمسون مشاركاً في الاستبيان للمساعدة في تطوير نموذج المناقصات الإلكترونية المقترح. وبالتالي، يسمح النموذج للمقاول بالمشاركة في مرحلة التصميم والمشاركة رسمياً طوال عملية التصميم. تهدف هذه الميزة إلى تعظيم جودة المناقصات الإلكترونية وانفتاحها مع تقليل وقت ما قبل البناء ومخاطر مقدمي العطاءات. ولجعل عملية المناقصات الإلكترونية أكثر كفاءة، حددت هذه الورقة أي مرحلة من مراحل معالجة وثائق المناقصة لمقدمي العطاءات هي الأكثر تأثيراً (Al- Yahya, 2018).

ازداد نشاط الإنشاءات نتيجةً لجهود رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أحدثت تطوراً سريعاً في العديد من الصناعات. إلا أن قطاع الإنشاءات شهد بالفعل تجاوزات كبيرة في الوقت والنفقات، مما أثر على جميع الأطراف المعنية. يهدف هذا البحث إلى تحديد ودراسة عوامل الخطر المهمة التي تساهم في تجاوز التكاليف وتأخير الإنجاز في مشاريع الإنشاءات الممولة من الحكومة السعودية، والتي خضعت جميعها لشكل تقليدي من أشكال التوريد (عقد الأشغال العامة القياسي). تم إنشاء تسع فئات من 83 عامل خطر تم العثور عليها في الأدبيات التي تمت مراجعتها لهذه الدراسة. تم التأكد من آراء المشاركين بشأن درجة احتمالية حدوث كل خطر (P) وتأثيره المحتمل على وقت المشروع (IT) وتكلفته (IC) من خلال استبيان. خضع 200 متخصص ومهني مشارك في مشاريع الإنشاءات السعودية لاستبيان؛ حيث تم تقسيمهم إلى أربع مجموعات: العملاء، والمصممون، والاستشاريون، والمقاولون. بعد إعادتهم، تم فحص خمسة وخمسين استبياناً صالحاً. أُجري اختبار اتفاق بعد تحديد أهم عوامل الخطر باستخدام مؤشر الأهمية النسبية (RII) وأهمية المخاطر (RI). ووفقاً لنتائج المسح، فإن أكبر عوامل الخطر التي تُسبب تأخر إنجاز مشاريع البناء هي الصعوبات المالية

للمقاول، وتأخير المالك في دفع مستحقات العمل المنجز، والعقود الممنوحة لأقل مقدم عطاء، وأوامر التغيير أثناء البناء، وسوء تخطيط وجدولة المشروع من قبل المقاول، ونقص الكوادر، وسوء إدارة الموقع والإشراف عليه من قبل المقاول. علاوة على ذلك، فإن أكبر عوامل الخطر لتجاوز الميزانية هي العقود الممنوحة لأقل مقدم عطاء وأوامر التغيير الصادرة أثناء البناء. ووفقًا للنتائج، يجب التحكم بشكل كافٍ في المخاطر المرتبطة بالعملاء والمقاولين والعمالة لتحقيق التنمية المستدامة (Alshihri، 2022).

تناولت مراجعة الأدبيات عددًا من أساليب دمج الاستدامة (البيئية والاجتماعية والاقتصادية) في إدارة المشاريع، بما في ذلك استخدام مقاييس الاستدامة، والتكامل ضمن مجالات المعرفة بإدارة المشاريع، والتعديلات المقترحة على المبادئ الأساسية، وتطبيق الاستدامة في إدارة المشاريع حاليًا ومستقبلاً. وتبين أن هذه هي أنجح طريقة لتقديم خدمات شاملة في المنظمات. ولهذا السبب، من المهم موازنة الاحتياجات البشرية دون تعريض الأجيال القادمة للخطر. ويوضح العديد من الباحثين الطرق التي تم بها دمج الاستدامة في إدارة المشاريع، وخاصة فيما يتعلق بالاستدامة البيئية عبر الحدود الوطنية. وقد ركزوا على الهياكل، على سبيل المثال. ومن ناحية أخرى، لا توجد سوى معلومات قليلة حول الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية، وقليل جدًا من الدراسات التي تقدم بحثًا شاملاً حول إدارة المشاريع المستدامة. وقد تبين أن هناك نقصًا في فهم قطاع المجتمع لإدارة المشاريع المستدامة في المنظمات غير الربحية. ويتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التحقيق في مدى دمج الاستدامة في إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. تم وضع أهداف البحث التالية من أجل تحقيق الهدف الأساسي لهذه الدراسة: (أ) قياس فهم الموظفين لإدارة الأداء الاستراتيجي؛ (ب) التحقيق في الدور الذي تلعبه إدارة المشاريع حاليًا في دمج الاستدامة؛ (ج) تقييم الوضع الحالي لممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي؛ و(د) إنشاء إطار عمل مفاهيمي استراتيجي لإدارة الأداء الاستراتيجي لدمج الاستدامة في إجراءات إدارة المشاريع. بالنسبة للدراسة، تم استخدام أسلوب طرق مختلطة. من أجل إجراء المرحلة الأولى، التحليل الوصفي، تم استطلاع رأي 204 موظفًا في المنظمات غير الربحية السعودية التي تعمل في إدارة المشاريع. من أجل شرح مستوى الوعي بين الموظفين في المنظمات غير الربحية فيما يتعلق بإدارة الأداء الاستراتيجي وتطبيقاتها في الوضع الحالي لإدارة المشاريع، تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها. شارك مديرو المشاريع أو المسؤولون عن إدارة المشاريع (34 مشاركًا) في المنظمات غير الربحية السعودية في المرحلة الثانية، وهي مقابلة شبه منظمة، والتي بحثت الموضوع بمزيد من التفصيل. تمكن الباحث من تقييم كيفية تحسين عملية إدارة المشاريع الحالية، وتحديد العوائق التي تحول دون دمج الاستدامة في إدارة المشاريع وكيفية التغلب عليها، وشرح دوافع إدارة المشاريع المستدامة في المنظمات غير الربحية بفضل

المنهجيات المختلطة. كانت أكبر مشكلة واجهتها المنظمات غير الربحية في هذا الصدد هي أن الحكومة السعودية قامت بلامركزية المنظمات غير الربحية في عام 2017 حتى تتمكن من العمل بشكل مستقل دون مساعدة. تقدم هذه الدراسة عددًا من المساهمات النظرية والعملية للأوساط الأكاديمية والسياسات والممارسة من أجل إدراج الاستدامة في إدارة المشاريع المستدامة في المنظمات غير الربحية (12 مساهمة من الصفحة 197 إلى الصفحة 208). سيكون الإطار المفاهيمي النهائي أيضًا بمثابة دليل لصانعي القرار في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. وبالتالي، خلصت هذه الدراسة إلى أن تطبيق إدارة المشاريع المستدامة (الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية) في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية قد يعوقه نقص الوعي بهذا المفهوم وتطبيقه، فضلاً عن ندرة السياسات ذات الصلة (Alharithi, 2023).

تدرس دراسة (Al-Zubaidi, 2023) آلية تأثير عناصر إدارة المشاريع على فعالية موظفي شركة بترومسيلة في التنمية المستدامة في اليمن. في هذه الدراسة، طُبق المنهج الكمي. طُلب من 342 موظفًا من الأقسام المعنية بالمشاريع إكمال الاستبيان الإلكتروني. حُللت البيانات باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) من برنامج Smart-PLS. ووفقًا لهذه الدراسة، تأثرت قدرة صناعة النفط على النمو المستدام بشكل ملحوظ وإيجابي بإدارة المشاريع ومنتجاتها الثانوية، مثل إدارة التخطيط وإدارة التكاليف. وقد فسّر نموذج الدراسة 32% من التباين في فعالية التنمية المستدامة. كما يصف هذا التقرير أوجه القصور فيه ومجالات البحث المستقبلية.

تواجه مشاريع الإنشاءات العامة في المملكة العربية السعودية عددًا من المشكلات التي تُعرض المنافسة الحرة والعادلة للخطر، مما يؤثر سلبيًا على قرارات المقاولين في تقديم العطاءات. ومع ذلك، منذ عام 2016، شهد قطاع الإنشاءات إصلاحات سريعة أدت إلى إنشاء هيئات حاکمة وإصدار قوانين ولوائح جديدة. ونتيجةً لذلك، تُعد فكرة المنافسة العادلة والشفافة أمرًا بالغ الأهمية لإدارة هذه الصعوبات خلال عملية طرح مناقصة البناء في المرحلة التمهيدية. في ضوء هذه القوانين والصلاحيات الجديدة، تدرس هذه الدراسة العقبات التي تمنع المقاولين من المشاركة في مرحلة طرح مناقصة مشروع الإنشاءات العامة. وقد أسفر تحليل منهجي للدراسات السابقة ذات الصلة، والتي كانت متاحة عبر محركات البحث على الإنترنت منذ ثمانينيات القرن الماضي، عن اثني عشر معيارًا صعبًا. وقد استُخدمت استبيانات دلفي لقياس هذه الخصائص، وأُتيحت للمستجيبين الفرصة لإضافة عوامل صعبة إضافية. وهكذا، تم العثور على عشرين عاملاً. وقد تم تحديد هذه الخصائص الصعبة وتصنيفها باستخدام منهجية وصفية. أظهرت نتائج المسح أن (1) منح العقود بناءً على أقل عطاء، (2) المواصفات غير الكافية أو غير المكتملة، (3) ضعف وثائق العقود، و(4) ضعف أساليب تقدير

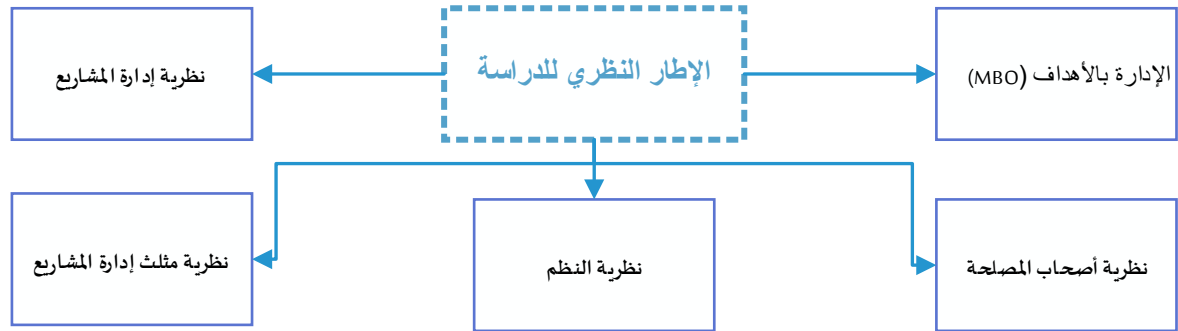
التكاليف، هي أبرز المعوقات. وتكشف هذه النتائج عن غياب الروابط بين قطاع البناء والجهات التنظيمية وأصحاب المصلحة لبناء شراكات متينة، وهو أمر بالغ الأهمية لضمان مشاركة عادلة للمقاولين وتعزيز مفاهيم المنافسة المفتوحة والعدالة في مشاريع البناء العامة (Alahmadi، 2022).

إن تأخير المشاريع الرأسمالية قد يُعيق القطاعات الاقتصادية الأخرى وجدول أعمال رؤية 2030 في الدول سريعة النمو مثل المملكة العربية السعودية، حيث يُعدّ تشييد المباني والبنية التحتية ذات الصلة أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق معالم التنمية الاستراتيجية. على مر السنين، بُدلت جهودٌ لتحقيق في أسباب تأخير مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية. ركّز عددٌ قليلٌ من هذه الدراسات على عوامل التأخير المتعلقة بالعميل والتي تؤثر على المشاريع الحيوية لرؤية 2030، والعديد منها إما قديم الطراز، أو محدود النطاق، أو يعتمد عادةً على البيانات النوعية فقط. تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين السمات المهمة لمشاريع البناء المنجزة حديثاً في المملكة العربية السعودية وعوامل التأخير المتعلقة بالعميل. ونظراً لأن هذا الهدف يتطلب استخدام البيانات التاريخية، فقد خضع 37 مشروعاً من ثلاث وزارات مختلفة في القطاع العام للتحقيق الأرشيفي. ومن أجل التحقيق في علاقة وتأثير خصائص المشروع على كلّ من المشروع نفسه وأسباب التأخير المتعلقة بالعميل، تم استخراج البيانات يدوياً، وإخضاعها لتحليل إحصائي وصفي، واستخدام نماذج راسخة مثل مؤشر أداء الجدول الزمني (SPI) ومؤشر أداء التكلفة (CPI). بالإضافة إلى ذلك، أُجري الارتباط الاستدلالي باستخدام معامل الارتباط النقطي التسلسلي (rpb، حيث $p > 0.05$) في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). مع قيم SPI تتراوح بين 0.71 و0.82 وقيم CPI تتراوح بين 0.84 و0.89، أظهرت النتائج ثمانية أسباب مميزة للتأخير مرتبطة بالعميل. كما أظهرت ارتباطاً قوياً بين أسباب التأخير الثمانية المرتبطة بالعميل وخصائص المشروع الرئيسية (التكلفة، والمدة، والوقت الإضافي، والتكلفة الإضافية)، مما يشير إلى ضعف شديد في أداء الوقت والتكلفة في جميع المشاريع. يُنصح بتطوير عوامل التأخير هذه، التي تم تحديد احتمالياتها الآن ويمكن قياس تأثيرها المحتمل مقابل خصائص المشروع الرئيسية، إلى أداة لتقييم تأثير مخاطر التأخير. يمكن أن تساعد النتائج العميل (السلطات) على فهم ومنع التأخيرات التي تقع على عاتقهم. على الرغم من أنها لا تستطيع إزالة التأخيرات الناجمة عن الإجراءات الحكومية تماماً، إلا أن المشاريع المشتركة الدولية يمكن أن تسهم في المهارات الفنية اللازمة لتحقيق رؤية 2030 (Alenazi، 2022).

يُعد قطاع البناء أحد القطاعات المهمة التي تُسهم بشكل كبير في التوسع الاقتصادي في عُمان. وقد تأخرت مشاريع البناء في عُمان مؤخراً، مما تسبب في تأخير إنجازها، بل وفشلها أحياناً. تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العناصر الحاسمة التي تؤثر على نجاح مشاريع البناء في عُمان. وقد تم تقييم مدى تأثير العناصر المتعلقة بالمشروع على نجاحه. وقد شكلت

مراجعة منهجية للأدبيات وتقنية استبيان المسح أساساً للنهج الكمي. وقد صُنفت المكونات ضمن الفئات الست الرئيسية التالية: الوقت، والمال، وتصميم المشروع، والتخطيط، والجدولة، والجودة، وتقدم المشروع وتطويره، والبيئة والطبيعة. بالإضافة إلى ذلك، صُنفت العناصر على أنها جوانب خارجية، وجوانب متعلقة بالمقاول، والاستشاري، والعملاء. ولإجراء هذه الدراسة، وُزعت استبيانات على أفراد لديهم خبرة سابقة في العمل في قطاعي البناء العام والخاص في عُمان. وللتحليل، استُخدم نهج مؤشر الأهمية النسبية. وفقاً للنتائج، تُعد الجودة أهم العوامل الست التي تم فحصها، يليها الوقت، والمال، وتطوير المشروع وتقدمه، وتصميم المشروع، والتخطيط، والجدولة، والبيئة، والطبيعة. للعوامل المتعلقة بالعمل التأثير الأكبر على نتائج مشاريع البناء في عُمان، تليها العوامل المتعلقة بالاستشاريين، والمقاولين، والبيئة الخارجية. أهم العناصر المؤثرة على نجاح مشاريع البناء في عُمان هي اختيار عطاءات منخفضة بدلاً من العطاءات الدقيقة والموثوقة، بالإضافة إلى كفاءة وخبرة فريق المشروع والعمالة. أما العنصران الأقل أهمية اللذان يؤثران على نجاح مشاريع البناء فهما الفساد الإداري للمقاولين، وانعدام الانضباط والنزاهة، وتكرار أعطال المعدات. ينبغي على الحكومة إجبار شركات البناء على تبني أساليب مبتكرة لتسليم المشاريع وتشجيع العملاء على تحسين أساليب الشراء لديهم (Hamad، 2021).

الإطار النظري



رسم توضيحي 1: الإطار النظري للدراسة

يُعد الإطار النظري حجر الزاوية الذي يركز عليه البحث في تفسير العلاقات بين المتغيرات وتحليل الظواهر قيد الدراسة. وتستكشف هذه الدراسة العلاقة بين تنفيذ إدارة المشاريع ونجاحها في قطاع المقاولات، مرتكزةً على عدد من النظريات الإدارية والتنظيمية التي تشرح كيفية تأثير ممارسات الإدارة على الأداء العام للمشروع. وفيما يلي عرض لأبرز خمس نظريات تعتمد عليها هذه الدراسة:

❖ نظرية إدارة المشاريع

تُمثل هذه النظرية الأساس النظري الذي تقوم عليه إدارة المشاريع الحديثة، وقد طورتها بشكل كبير منظمات دولية مثل معهد إدارة المشاريع (PMI). تفترض هذه النظرية أن المشروع عملية مؤقتة ذات بداية ونهاية محددين، تمر بمراحل متسلسلة عديدة: البدء، والتخطيط، والتنفيذ، والتحكم، والإغلاق. وتؤكد هذه الفكرة أن نجاح كل مشروع يعتمد على مدى الالتزام بهذه المراحل وفقاً لإجراءات منظمة ومعايير محددة. وفي سياق الدراسة الحالية، تشرح هذه النظرية كيف أن وجود هيكل إداري واضح في مشاريع المقاولات يعزز قدرتها على الالتزام بالوقت والميزانية وتحقيق الأهداف المحددة (Walker، 2005).

❖ نظرية مثلث إدارة المشاريع

تفترض هذه الفكرة، المعروفة غالباً باسم القيد الثلاثي، أن نجاح المشروع يعتمد على تحقيق التوازن بين ثلاثة عناصر أساسية: الوقت، والتكلفة، والجودة. أي تغيير أو انحراف في أحد هذه العناصر يؤثر بالضرورة على العناصر الأخرى. تُستخدم هذه الفرضية كأسلوب تحليلي لقياس فعالية إدارة المشاريع. في سياق مشاريع التعاقد، تساعد هذه النظرية على فهم كيف يمكن أن يؤدي سوء التخطيط أو مراقبة أحد العناصر (مثل طول المدة) إلى اضطرابات في أجزاء أخرى (مثل زيادة التكاليف أو انخفاض الجودة). وبالتالي، فهي أداة فعالة لقياس أداء الجهات المتعاقدة (Bernat، 2023).

❖ نظرية النظم

تنظر هذه النظرية إلى المشروع كنظام متكامل يتكون من مدخلات (مثل الموارد البشرية والمالية)، وعمليات (مثل التخطيط والتنفيذ)، ومخرجات (مثل المنتج النهائي). تؤكد هذه النظرية أن نجاح المشروع لا يتحقق إلا من خلال الترابط والتكامل بين العناصر الداخلية للنظام وتفاعلها المستمر مع البيئة الخارجية. في مشاريع البناء، توضح النظرية كيف أن فشل جزء من النظام (مثل ضعف التواصل أو إدارة المخاطر) يمكن أن يؤدي إلى فشل المشروع بأكمله، حتى مع توفر الموارد. لذلك، يُعد التفكير النظري نموذجاً جيداً لدراسة نجاح أو فشل المشاريع بشكل شامل (Cordon، 2013).

❖ نظرية أصحاب المصلحة

يؤكد هذا النهج على أهمية إدارة العلاقات مع جميع أصحاب المصلحة المشاركين في المشروع، سواء كانوا عملاء، أو موظفين، أو موردين، أو جهات حكومية. ويرى أن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على فعالية الإدارة الداخلية، بل يعتمد أيضاً على كيفية التواصل مع أصحاب المصلحة وتلبية توقعاتهم. تنطبق هذه الفكرة بشكل خاص على قطاع البناء، الذي يضم العديد من أصحاب المصلحة ذوي الاهتمامات والأهداف المتنوعة، مثل الاستشاريين والمقاولين من الباطن

والممولين. من خلال فهم ديناميكيات التفاعلات مع مختلف الأطراف، يمكن لإدارة المشروع اتخاذ قرارات أكثر انسجامًا مع متطلبات البيئة المحيطة، مما يعزز فرص النجاح والاستقرار (Ozdemir، 2023).

❖ نظرية أصحاب المصلحة

يُركز هذا النهج على أهمية إدارة العلاقات مع جميع أصحاب المصلحة المشاركين في المشروع، سواء كانوا عملاء، أو موظفين، أو موردين، أو جهات حكومية... يُعتبر أن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على فعالية الإدارة الداخلية، بل يعتمد أيضًا على كيفية التواصل مع أصحاب المصلحة وتلبية توقعاتهم. تنطبق هذه الفكرة بشكل خاص على قطاع البناء، الذي يضم العديد من أصحاب المصلحة ذوي الاهتمامات والأهداف المتنوعة، مثل الاستشاريين والمقاولين من الباطن والممولين. من خلال فهم ديناميكيات التفاعلات مع مختلف الأطراف، يمكن لإدارة المشروع اتخاذ قرارات أكثر انسجامًا مع متطلبات البيئة المحيطة، مما يعزز فرص النجاح والاستقرار (Harrison، 2015).

❖ الإدارة بالأهداف (MBO)

تؤكد هذه الفكرة على ضرورة تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل مشروع، ومراقبة الأداء وفقًا لها. وتُشرك هذه الفكرة جميع أعضاء الفريق في وضع الأهداف وتقييم إنجازها، مما يعزز روح الالتزام والانضباط والعمل الجماعي. وتُعد هذه الفكرة مهمة في مشاريع التعاقد نظرًا لقدرتها على توجيه الجهود نحو نتائج محددة، وتضييق الفجوة بين الخطة والتنفيذ. كما تُساعد على قياس الأداء على المستويين الفردي والجماعي، مما يُمكن إدارة المشروع من التدخل في الوقت المناسب لتصحيح المسار أو تحسين الأداء (Mehrad، 2025).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يُعد هذا الفصل جزءًا أساسيًا من أي دراسة علمية، إذ يوضح منهج الباحث في جمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية التي تتبعها للوصول إلى النتائج. ولضمان دقة وموضوعية عالية في تناول الظاهرة قيد الدراسة، يسعى هذا الفصل إلى توضيح المنهج العلمي المتبع، وتحديد أدوات البحث المستخدمة، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وإجراءات تحليل البيانات.

تُحدد طبيعة موضوع البحث وأهدافه وأسئلته المنهج الأنسب للدراسة. وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد من أفضل المناهج لهذا النوع من البحوث التطبيقية، لأن هدف هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين معدلات نجاح مشاريع المقاولات في القطاع الخاص بمدينة الرياض واستخدام إدارة المشاريع. وباستخدام أدوات كمية كالاستبيانات، تُمكن هذه المنهجية من وصف الظاهرة المدروسة بصورتها الحقيقية، وتحليل العلاقة بين المتغيرات.

كما يُقدم هذا الفصل شرحًا وافيًا للاستبيان، أداة البحث الرئيسية. تناول الاستبيان بدقة محاورَ موضوع البحث، بما في ذلك مدى تطبيق إدارة المشاريع، ومؤشرات نجاحها، والتحديات الإدارية، ووعي القوى العاملة. واختير موظفو شركات المقاولات الخاصة في الرياض كمجتمع الدراسة نظرًا لارتباطهم الوثيق بموضوع البحث. ولضمان حيادية النتائج وإمكانية تعميمها، تم اختيار عينة عشوائية تمثيلية من هذا المجتمع.

يشرح الفصل أيضًا كيفية استخدام برامج التحليل المناسبة، مثل برنامج SPSS، لتقييم صحة الأداة وموثوقيتها، بالإضافة إلى المعايير الإحصائية المطبقة في جمع البيانات. ويُعد هذا جزءًا من السعي إلى التوصل إلى نتائج موثوقة يمكن استخدامها لفهم الظواهر واتخاذ قرارات مبنية على البيانات في الواقع العملي.

وبالتالي، يُشكل هذا الفصل حلقة وصل بين الإطارين النظري والتطبيقي للدراسة، ويُرسي الإطار المنهجي الذي يُشكل أساسًا للاستنتاجات والمقترحات التالية. وتكمن أهميتها في وصفها الدقيق للتطبيق الميداني للدراسة، مما يعزز من شرعيتها ويمنح الباحثين الآخرين فرصة تأكيد أو تكرار النتائج في مواقف ذات صلة.

المنهجية وطرق البحث

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد المناهج العلمية الأساسية المستخدمة في البحوث الاجتماعية والإدارية. ولتحديد الأنماط أو الروابط بين المتغيرات قيد الدراسة، يسعى هذا المنهج إلى وصف الظواهر كما تحدث في الواقع وتقييمها منهجيًا. ومن خلال جمع البيانات الكمية وتقييمها لاستخلاص مؤشرات دقيقة وقابلة للقياس والتفسير، يُعد هذا المنهج مناسبًا بشكل خاص للدراسات التي تسعى إلى فهم الواقع الميداني للقضايا الإدارية والتنظيمية. ونظرًا لطبيعة موضوع البحث، الذي يدرس العلاقة بين تنفيذ إدارة المشاريع ومعدلات نجاح مشاريع المقاولات في القطاع الخاص بالرياض، فقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة. ويتطلب هذا الموضوع شرحًا مفصلاً للإجراءات الإدارية التي تتبعها شركات المقاولات، بالإضافة إلى تقييم مدى تأثير هذه الإجراءات على مقاييس نجاح المشاريع، بما في ذلك الالتزام بالجدول الزمني، ومراقبة التكاليف، وضمان الجودة، ورضا العملاء، والامتثال للمواصفات.

تتميز هذه الطريقة بقدرتها على الجمع بين المكونين التحليلي (الذي يركز على تحليل البيانات واختبار الفرضيات) والكمي (العددي)، اللذين يعتمدان على البيانات والاستبيانات. وقد مكّن هذا الباحث من قياس مدى انتشار استخدام مبادئ إدارة المشاريع في المؤسسات التي كانت محور الدراسة، وتتبع كيفية تأثير هذه الممارسات على نجاح المشاريع بشكل عام. بالإضافة إلى ذلك، توفر هذه الطريقة مرونة كبيرة في استخدام الأساليب الإحصائية المعاصرة، مما يُمكن من تقييم الارتباطات والتفاعلات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

كما تُتيح الطريقة الوصفية التحليلية مقارنة النتائج المختلفة لمختلف فئات العينة وتحليل الاختلافات في وجهات نظرهم وفقًا للعوامل الوظيفية أو الديموغرافية (مثل الخبرة والتخصص والمنصب الإداري). وهذا يُعزز عمق التحليل وموثوقيته من خلال المساعدة في رسم صورة كاملة ومفصلة لواقع إدارة المشاريع في القطاع الخاص.

وقد ساعد في هذه الاستراتيجية إنشاء أداة بحث ميداني (استبيان) تناولت محاور الدراسة الرئيسية. تم توفير البيانات من عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة. ولضمان ملاءمتها وجودتها، خضعت الأداة لاختبارات الصدق والثبات الإحصائي. واستُخدم برنامج SPSS، أحد أشهر برامج البحث الإحصائي، لتحليل النتائج، مما أضفى على تحليل البيانات واختبار الفرضيات طابعًا أكثر موضوعية وعلمية.

ونتيجةً لذلك، تتميز تقنية الدراسة بإطارها العلمي وارتباطها الواضح بأهداف البحث وتساؤلاته. كما تضمن تقديم نتائج دقيقة وقابلة للتطبيق علميًا وعمليًا، سواءً في سياق شركات المقاولات أو في صياغة اللوائح الإدارية المتعلقة بإدارة المشاريع.

مجتمع البحث

يُعرف الإطار الأساسي الذي يضم جميع الأفراد أو الجهات التي تنطبق عليها معايير موضوع البحث، والتي يأمل الباحث في استقراء نتائج بحثه إليها، باسم مجتمع الدراسة. ويتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات المقاولات الخاصة في الرياض، ممن يعملون في مناصب إدارية أو فنية أو إشرافية، ولديهم صلة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة المشاريع.

ونظرًا لأهمية الرياض كمركز حضري واقتصادي في المملكة العربية السعودية، حيث تشهد المدينة نموًا ملحوظًا في قطاع المقاولات والإنشاءات، فقد أدى اختيار هذا المجتمع إلى اختياره. وتُعدّ الشركات العاملة في هذا القطاع من بين أكثر مستخدمي تقنيات وأنظمة إدارة المشاريع نشاطًا، مما يجعلها البيئة المثالية للبحث في العلاقة بين معدلات نجاح المشاريع وتنفيذها.

ويُعدّ مديرو المشاريع، والمهندسون، ومخططو المشاريع، ومشرفو التنفيذ، وموظفو مراقبة الجودة، وأخصائيو الجداول الزمنية والتكاليف، وأعضاء الإدارة العليا والوسطى في المؤسسات، من بين العديد من الأفراد الذين يُشكّلون مجتمع الدراسة. حظيت هذه المجموعات باهتمام خاص نظرًا لمشاركتها المباشرة في مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة، مما يُحسن قدرة الباحث على جمع بيانات دقيقة وذات صلة.

ومن الجدير بالذكر أن اختيار هذا المجتمع جاء بعد تقييم الأدبيات ذات الصلة للتأكد من توافقها مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها. يوفر هذا المجتمع بيئة مثالية لاختبار النظريات وتقييم تأثير إدارة المشاريع على نجاحها في الواقع العملي.

حدود البحث

❖ أولاً: الحدود البشرية

تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في العاملين في شركات المقاولات الخاصة بمدينة الرياض، ممّن لهم ارتباط مباشر أو غير مباشر بإدارة المشاريع، سواء من الإدارات التنفيذية أو الهندسية أو الفنية. ويشمل ذلك مديري المشاريع، المهندسين، المخططين، المشرفين، وموظفي ضبط الجودة. وتم اختيار هذه الفئة نظراً لدورها المحوري في تنفيذ المشاريع واتخاذ القرارات الإدارية والفنية التي تؤثر على معدلات نجاح المشاريع.

❖ ثانياً: الحدود الزمانية

أجريت هذه الدراسة خلال العام الأكاديمي 2024/2025، حيث تم جمع البيانات وتحليلها خلال الفترة من مارس إلى يونيو 2025. وتمثل هذه الفترة الإطار الزمني الذي اقتصر عليه الملاحظات والنتائج، وبالتالي فإن ما توصل إليه الباحث من نتائج يعكس واقع هذه الشركات في تلك المدة الزمنية تحديداً.

❖ ثالثاً: الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة من حيث النطاق الجغرافي على مدينة الرياض، عاصمة المملكة العربية السعودية، نظراً لما تمثله من مركز اقتصادي وتنموي يضم عددًا كبيراً من شركات المقاولات الخاصة ذات الأنشطة المتنوعة. وتم اختيار الرياض كميدان للتطبيق العملي للدراسة لما تشهده من حركة إنشائية نشطة وتنوع في حجم ونوع المشاريع، ما يجعلها بيئة مناسبة لقياس دور إدارة المشاريع في نجاحها.

خطوات جمع البيانات.

اتّبع الباحث مجموعة من الخطوات المنهجية المنظمة لجمع البيانات الميدانية، بما يضمن دقة النتائج وموضوعيتها، وسلامة الإجراءات البحثية، وقد جاءت خطوات جمع البيانات على النحو الآتي:

❖ مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة:

بدأ الباحث بجمع معلومات نظرية ومعرفية من كتب ومراجع علمية، وأبحاث سابقة متعلقة بإدارة المشاريع ومؤشرات نجاح المشاريع في قطاع المقاولات، بهدف بناء خلفية معرفية متينة تساهم في صياغة الأداة البحثية وتحديد محاور الدراسة.

❖ تصميم أداة الدراسة (الاستبانة):

بعد تحليل الإطار النظري والدراسات السابقة، قام الباحث بتصميم استبانة موجهة، مكوّنة من عدة محاور تغطي المتغيرات الأساسية في الدراسة مثل: ممارسات إدارة المشاريع، معوقات التنفيذ، ومؤشرات النجاح (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العميل). وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لتحديد درجة موافقة المبحوثين على العبارات.

❖ عرض الأداة على المحكّمين (التحكيم العلمي):

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكّمين المتخصصين في إدارة المشاريع والإحصاء، لمراجعتها من حيث الصياغة، الصدق، شمولية المحاور، ووضوح الأسئلة. وبناءً على ملاحظاتهم، أُجريت بعض التعديلات للوصول إلى نسخة نهائية متكاملة.

❖ اختبار أولي للاستبانة (الدراسة الاستطلاعية):

تم إجراء تجربة استطلاعية على عينة صغيرة من مجتمع الدراسة (حوالي 15 فردًا) للتأكد من وضوح العبارات، وسهولة فهمها، والكشف عن أية صعوبات محتملة في التطبيق الميداني.

❖ توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة:

بعد التأكد من جاهزية الأداة، تم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية من العاملين في شركات المقاولات الخاصة بمدينة الرياض، سواء بالحضور الشخصي، أو من خلال البريد الإلكتروني ونماذج Google الإلكترونية، وذلك لتسهيل الوصول إلى المشاركين وتوسيع نطاق التغطية.

❖ جمع الاستبانات وفرزها:

تم تجميع الاستبانات بعد استيفاء الإجابات، مع استبعاد النماذج غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل. وتم ترميز البيانات تمهيدًا لإدخالها إلى البرنامج الإحصائي.

❖ تحليل البيانات إحصائيًا:

استخدم الباحث برنامج SPSS لتحليل البيانات، وذلك من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، مثل التحليل الوصفي، واختبار الفرضيات، واختبارات الفروق والارتباط، بما يخدم أهداف البحث وتساؤلاته.

محددات حجم العينة

تم تحديد حجم العينة في هذه الدراسة بناءً على مجموعة من العوامل المنهجية والإحصائية، التي تضمن تمثيلاً كافياً لمجتمع الدراسة وتحقيق مستوى مقبول من الدقة والموثوقية في النتائج. وقد تم الأخذ في الاعتبار المحددات التالية:

❖ حجم مجتمع الدراسة الكلي:

يشمل مجتمع الدراسة العاملين في شركات المقاولات الخاصة بمدينة الرياض، ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة المشاريع. وبما أن العدد الإجمالي لهؤلاء الأفراد غير محصور بشكل دقيق، فقد تم الاعتماد على تقدير تقريبي لحجم المجتمع باستخدام قواعد أخذ العينات في البحوث الاجتماعية.

❖ الوقت والإمكانات المتاحة:

نظراً للقيود الزمنية المتعلقة بمدة الدراسة، والموارد المتاحة لجمع البيانات وتحليلها، فقد تم تحديد حجم العينة بما يتناسب مع الإمكانيات الواقعية التي تضمن جمع بيانات ذات جودة دون التأثير على سلامة الإجراءات البحثية.

❖ تجانس المجتمع وتنوعه:

تم الأخذ بعين الاعتبار درجة التجانس داخل مجتمع الدراسة. ونظراً لتنوع الخبرات والمناصب داخل شركات المقاولات، فقد تم الحرص على أن تشمل العينة مختلف الفئات (الإدارية، الفنية، الإشرافية) لضمان التوازن والعدالة في تمثيل وجهات النظر المختلفة.

❖ مستوى الثقة والهامش المقبول للخطأ:

تم تحديد العينة بهدف الوصول إلى مستوى ثقة يبلغ 95%، مع هامش خطأ لا يتجاوز $\pm 5\%$ ، وهو ما يُعد معياراً مقبولاً في الدراسات الاجتماعية والإدارية.

بناءً على هذه المحددات، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 130 مشاركاً من العاملين في شركات المقاولات بمدينة الرياض، باعتبار هذا العدد كافياً لتحقيق أهداف الدراسة، وضمان تمثيل مناسب لمجتمع البحث.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة الميدانية، التي تم التوصل إليها بعد تحليل البيانات التي جُمعت من عينة الدراسة المكوّنة من (140) مشاركاً من العاملين في شركات المقاولات الخاصة بمدينة الرياض. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم صورة واضحة وموضوعية حول دور إدارة المشاريع في تحسين معدلات نجاح مشاريع المقاولات، وذلك من خلال استعراض وتحليل الإجابات على بنود الاستبانة، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد تم تنظيم هذا الفصل وفقاً لمحاور الدراسة ومتغيراتها، حيث يبدأ بالوصف الإحصائي لخصائص أفراد العينة (البيانات الديموغرافية والوظيفية)، ثم يعرض التحليل الكمي للإجابات المتعلقة بمحاور الدراسة الرئيسية، مثل: ممارسات إدارة المشاريع، المعوقات، ومؤشرات النجاح. كما يشمل الفصل تحليلاً للجداول التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

كما تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة مثل اختبار (T-test) وتحليل التباين (ANOVA) ومعامل الارتباط، وذلك بهدف التحقق من وجود فروق دالة أو علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

وتُعد نتائج هذا الفصل الأساس الذي يُبنى عليه الفصل التالي الخاص بمناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، وتقديم التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء إدارة المشاريع في قطاع المقاولات الخاص بمدينة الرياض.

تحليل البيانات

يُعد تحليل البيانات عنصراً أساسياً في أي بحث علمي. فهو يهدف إلى تنظيم وتفسير البيانات غير المنظمة التي جُمعت من مجتمع الدراسة، بحيث يمكن استخدامها لاختبار النظريات وتقديم إجابات لأسئلة البحث. اتبعت هذه الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليليّاً، يستخدم أدوات إحصائية لتمكين التحليل الكمي للعلاقات بين متغيرات الدراسة.

حلل الباحث البيانات التي جُمعت من خلال استبيان باستخدام برنامج SPSS. وكان التحليل الوصفي والاستنتاجي من بين المراحل التحليلية المختلفة التي استُخدمت في معالجة البيانات. ولفهم خلفيات المشاركين وكيف أثرت على إجاباتهم، بدأت الدراسة بوصف إحصائي للخصائص الديموغرافية لأعضاء العينة، بما في ذلك الجنس وسنوات الخبرة والخلفية التعليمية والوظيفة الحالية.

ثم تناولت الدراسة المكونات الرئيسية للاستبيان، والتي شملت تقييم مدى استخدام شركات المقاولات الخاصة لتقنيات إدارة المشاريع، ومدى تأثير هذه الممارسات على مقاييس نجاح المشروع (مثل رضا العملاء، وضبط التكاليف، والالتزام بالجدول الزمنية، وجودة التنفيذ). لإظهار تكرار واتساق الإجابات، عُرضت نتائج كل مكون كنسب مئوية، ومتوسطات حسابية، وانحرافات معيارية.

كما استُخدمت العديد من الاختبارات الإحصائية الاستدلالية، بما في ذلك اختبار تحليل التباين (ANOVA) لفحص تأثير المتغيرات المستقلة (مثل سنوات الخبرة أو المسعى الوظيفي) على المتغيرات التابعة، واختبار t لفحص الاختلافات بين مجموعات العينة. كما تم فحص العلاقة بين معدلات نجاح المشاريع ومدى تطبيق إدارة المشاريع باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

أسفرت نتائج التحليل عن عدد من المؤشرات المهمة التي تُظهر وجود علاقة إيجابية بين نجاح مشاريع التعاقد واستخدام تقنيات إدارة المشاريع. ووفقاً لخصائص العينة، أظهرت أيضاً اختلافات ذات دلالة إحصائية في بعض المجالات، والتي سيتم تناولها بمزيد من التفصيل لاحقاً في هذا الفصل.

❖ الوصف الاحصائي للبيانات

اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من عينة مكونة من عدد من العاملين في قطاع المقاولات بمدينة الرياض، وتحديدًا من العاملين في إدارات المشاريع، ومهندسي التنفيذ، ومديري الشركات، وذلك بهدف الوقوف على مدى تأثير ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في القطاع الخاص. بلغ عدد المشاركين في الدراسة (يُذكر العدد هنا، مثلاً: 130 مشاركًا)، وتنوعت خصائصهم من حيث النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي.

وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لتحليل البيانات الأولية، حيث شملت أدوات التحليل حساب التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات الدراسة الديموغرافية، بالإضافة إلى مقاييس النزعة المركزية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد اتجاهات إجابات المشاركين حول محاور الدراسة المختلفة، والتي شملت: التخطيط للمشاريع، وإدارة الوقت، وإدارة الموارد، وجودة التنفيذ، والتواصل الإداري.

أظهرت النتائج الإحصائية أن الغالبية العظمى من المشاركين لديهم خبرة تفوق خمس سنوات في قطاع المقاولات، كما أن معظمهم يشغلون مناصب إدارية أو إشرافية، مما يعزز مصداقية الإجابات وواقعيتها. كما بينت القيم المرتفعة للمتوسطات الحسابية أن هناك وعيًا كبيرًا لدى المشاركين بأهمية ممارسات إدارة المشاريع في تحسين معدلات النجاح، لا سيما في مجالات التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء.

Statistics							
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Std. Error of Mean	N	
						Valid	
0.407	-1.987	0.205	-0.203	0.499	0.042	140	الجنس
0.407	-1.086	0.205	0.192	1.028	0.087	140	العمر
0.407	-1.49	0.205	-0.086	1.531	0.129	140	الدرجة العلمية
0.407	-0.892	0.205	-0.368	1.273	0.108	140	يتم وضع خطة واضحة وشاملة للمشروع قبل البدء بالتنفيذ.

0.407	-1.192	0.205	-0.295	1.376	0.116	140	يتم تحديد الأهداف والنتائج المتوقعة من المشروع بشكل دقيق.
0.407	-1.183	0.205	-0.404	1.38	0.117	140	يتم الالتزام بالجدول الزمني المحدد للمشروع.
0.407	-1.343	0.205	-0.213	1.408	0.119	140	توجد آلية فعالة لمراقبة تقدم سير العمل في المشروع.
0.407	-1.196	0.205	-0.353	1.383	0.117	140	يتم تحديد وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح داخل فريق المشروع.
0.407	-1.236	0.205	-0.232	1.391	0.118	140	يتم استخدام أدوات وبرامج إدارة مشاريع حديثة في الشركة.
0.407	-1.287	0.205	-0.133	1.406	0.119	140	يوجد تواصل فعال بين إدارة المشروع وبقية الإدارات داخل المؤسسة.
0.407	-1.135	0.205	-0.269	1.319	0.111	140	يمتلك مدير المشروع المهارات القيادية والإدارية اللازمة لنجاح المشروع.

0.407	-0.982	0.205	-0.339	1.247	0.105	140	تتم إدارة المخاطر المرتبطة بالمشروع بطريقة احترافية.
0.407	-0.96	0.205	-0.393	1.303	0.11	140	يتم إشراك العملاء أو أصحاب المصلحة في مراحل تنفيذ المشروع.
0.407	-1.135	0.205	-0.202	1.296	0.11	140	إدارة المشروع تلتزم بمعايير الجودة أثناء تنفيذ الأعمال.
0.407	-1.273	0.205	-0.276	1.413	0.119	140	تؤدي إدارة المشروع الجيدة إلى تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المحددة.
0.407	-0.985	0.205	-0.22	1.269	0.107	140	إدارة المشاريع تساهم في تقليل التكاليف غير المخطط لها.
0.407	-1.271	0.205	-0.151	1.365	0.115	140	تحققت أهداف المشروع بنجاح بعد إتمامه.
0.407	-1.244	0.205	-0.227	1.381	0.117	140	المشروعات التي تُدار بشكل احترافي تحقق رضا العملاء.
0.407	-1.107	0.205	-0.217	1.322	0.112	140	المشاريع التي تطبق مبادئ إدارة

							المشاريع تحقق نتائج أفضل مقارنةً بالمشاريع التقليدية
--	--	--	--	--	--	--	--

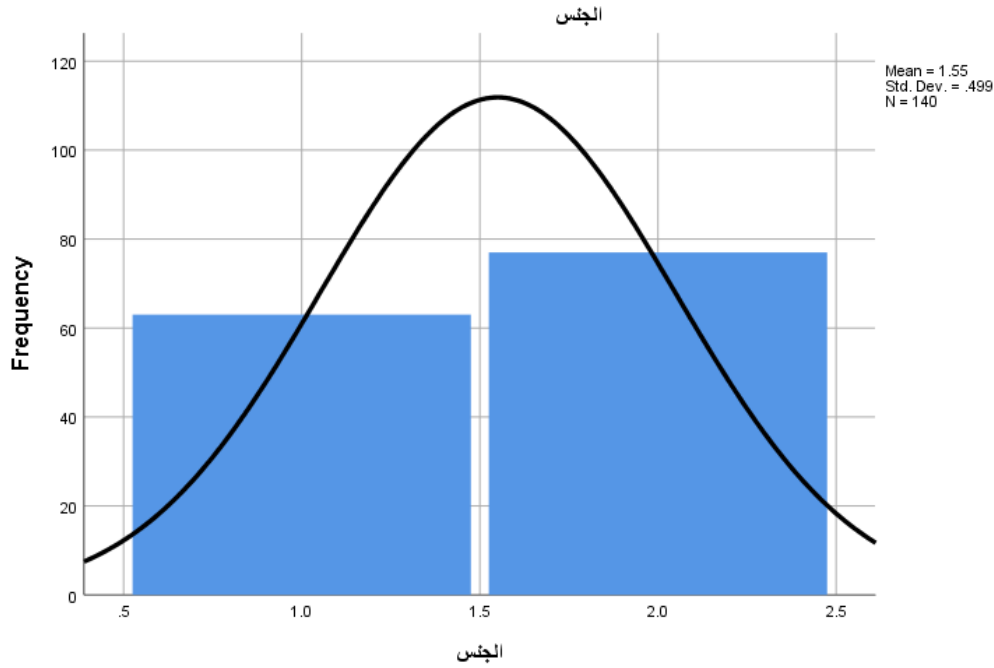
جدول 1: الوصف الاحصائي للبيانات

❖ جنس المشاركين في التجربة

من الواضح أن أكبر نسبة هي للذكور حيث بلغت 55.0% من إجمالي المشاركين في التجربة، وهذا يدل على أن غالبية عينة الدراسة كانوا من الرجال. يكشف الجدول الإحصائي الخاص بـ "جنس المشاركين في التجربة" عن توزيع غير متساوٍ بين الجنسين ضمن العينة التي بلغ حجمها الإجمالي 140 فرداً. وقد وصل عدد المشاركين الذكور إلى 77 فرداً، بينما بلغ عدد المشاركات الإناث 63 فرداً، أي ما نسبته 45.0% من المجموع الكلي. هذا التفاوت في أعداد المشاركين من الجنسين قد يكون له دلالات مهمة عند تفسير نتائج التجربة النهائية، خاصة إذا كان موضوع البحث يتعلق بمتغيرات قد تتأثر بالاختلافات بين الجنسين، مثل الاستجابات الفسيولوجية، أو السلوكية، أو النفسية. إن هيمنة الذكور على عينة الدراسة تستدعي النظر في مدى إمكانية تعميم النتائج على المجتمع الأوسع الذي يشمل كلا الجنسين بنسب متقاربة. لذلك، يجب على الباحثين أخذ هذا التوزيع في الاعتبار عند تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وقد يتطلب الأمر إجراء تحليلات إحصائية إضافية لبحث ما إذا كان للجنس تأثير على نتائج التجربة، لضمان دقة الاستنتاجات العلمية وتجنب أي تحيز محتمل ناتج عن التركيبة الديموغرافية للعينة.

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	انثى	63	45.0	45.0	45.0
	ذكر	77	55.0	55.0	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 2: الوصف الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة.



رسم توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

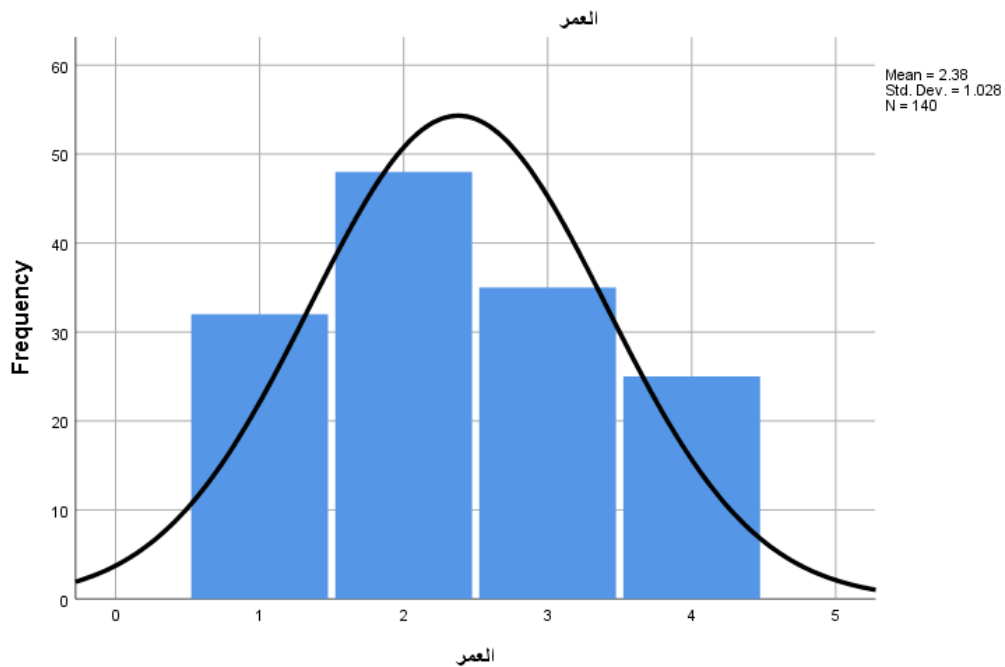
❖ عمر المشاركين في التجربة

من الواضح أن أكبر نسبة هي للفئة العمرية من 31 إلى 40 عامًا، حيث شكلوا 34.3% من إجمالي المشاركين في التجربة، وهذا يدل على أن شريحة الشباب في منتصف العمر كانت هي الأكثر تمثيلًا في عينة الدراسة. يستعرض الجدول التكراري لتوزيع "عمر المشاركين في التجربة" الخصائص العمرية للعينة البالغ عددها 140 فردًا، مقسمة إلى أربع فئات. الفئة العمرية الثانية من حيث الحجم هي من 41 إلى 50 عامًا، والتي ضمت 35 مشاركًا بنسبة 25.0%، تليها فئة الشباب الأصغر سنًا من 20 إلى 30 عامًا، والتي بلغت 32 مشاركًا بنسبة 22.9%. أما الفئة العمرية الأكبر سنًا، من 51 إلى 65 عامًا، فكانت الأقل تمثيلًا، حيث لم يتجاوز عدد المشاركين فيها 25 فردًا، أي ما يعادل 17.9% من العينة. هذا التوزيع يشير إلى أن غالبية المشاركين، بنسبة تراكمية تصل إلى 57.1%، هم دون سن الأربعين، مما قد يؤثر على طبيعة النتائج المحصل عليها، خصوصًا إذا كانت التجربة تدرس متغيرات ترتبط بالعمر مثل القدرات البدنية، أو الخبرات الحياتية، أو الاستجابات التكنولوجية. إن تركيز العينة في الفئات العمرية الأصغر سنًا نسبيًا يتطلب الحذر عند تعميم النتائج على

فئات عمرية أكبر، ويبرز أهمية تحليل البيانات بشكل منفصل لكل فئة عمرية لفهم أعمق لتأثير العمر على متغيرات الدراسة.

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	32	22.9	22.9	22.9
	31-40	48	34.3	34.3	57.1
	41-50	35	25.0	25.0	82.1
	51-65	25	17.9	17.9	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 3: الوصف الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة.



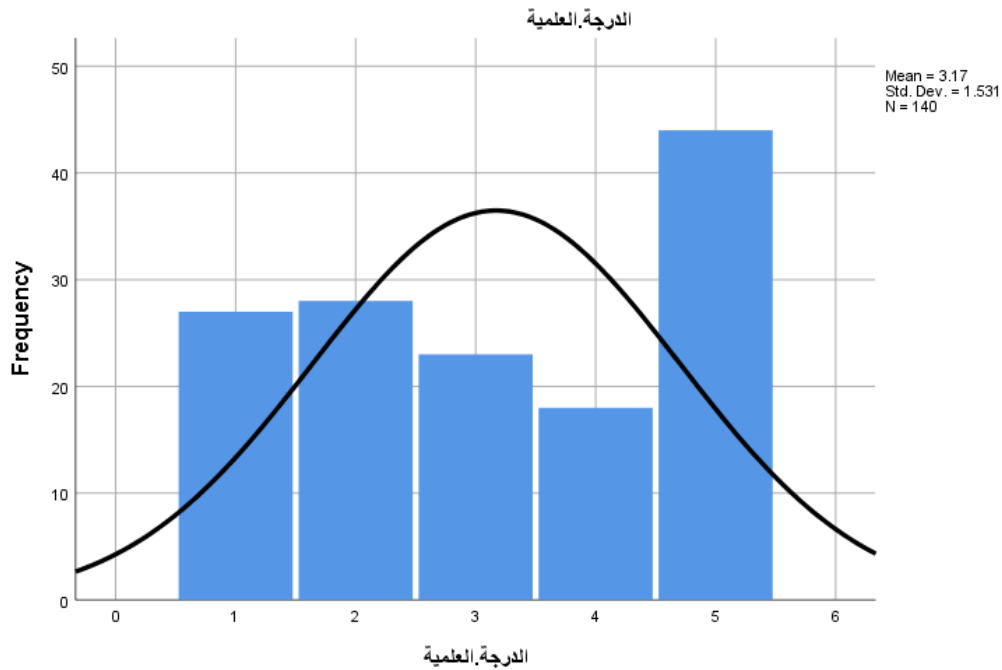
رسم توضيحي 3: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

❖ الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

من الواضح أن أكبر نسبة هي لحملة شهادة الماجستير، حيث شكلوا ما يقارب ثلث العينة بنسبة 31.4%، وهذا يدل على أن المشاركين في التجربة يتمتعون بمستوى تعليمي متقدم بشكل ملحوظ. يكشف جدول توزيع "الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة" عن تركيبة تعليمية متنوعة ضمن العينة الكلية البالغة 140 فردًا، مع هيمنة واضحة للتعليم العالي. فبعد حملة الماجستير البالغ عددهم 44 فردًا، تأتي فئة الحاصلين على الدبلوم في المرتبة الثانية بنسبة 20.0% (28 فردًا)، يليهم بفارق ضئيل حملة شهادة البكالوريوس بنسبة 19.3% (27 فردًا). كما ضمت العينة أيضًا 23 مشاركًا من حملة شهادة الدكتوراه، وهو ما يمثل 16.4% من الإجمالي، مما يعزز فكرة النخبة الأكاديمية لهذه العينة. وفي المقابل، كانت فئة الحاصلين على شهادة الثانوية هي الأقل تمثيلًا، حيث لم تتجاوز نسبتهم 12.9% بواقع 18 فردًا فقط. إن هذا التوزيع يعني أن ما يزيد عن 87% من المشاركين هم من حملة الشهادات الجامعية وما فوقها، وهو مؤشر قوي على أن العينة قد تكون ذات خصائص معينة مرتبطة بالتحصيل العلمي، مثل القدرة على فهم المهام المعقدة أو امتلاك خلفيات معرفية متخصصة. لذا، عند تحليل نتائج التجربة وتعميمها، لا بد من أخذ هذا المستوى التعليمي المرتفع في الاعتبار، حيث قد يؤثر بشكل مباشر على استجابات المشاركين وسلوكهم، مما يجعل النتائج أكثر قابلية للتطبيق في سياقات تتطلب مستويات تعليمية مماثلة.

الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بكالوريوس	27	19.3	19.3	19.3
	دبلوم	28	20.0	20.0	39.3
	دكتورة	23	16.4	16.4	55.7
	شهادة ثانوية	18	12.9	12.9	68.6
	ماجستير	44	31.4	31.4	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 4: الوصف الاحصائي للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة.



رسم توضيحي 4: التمثيل البياني للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

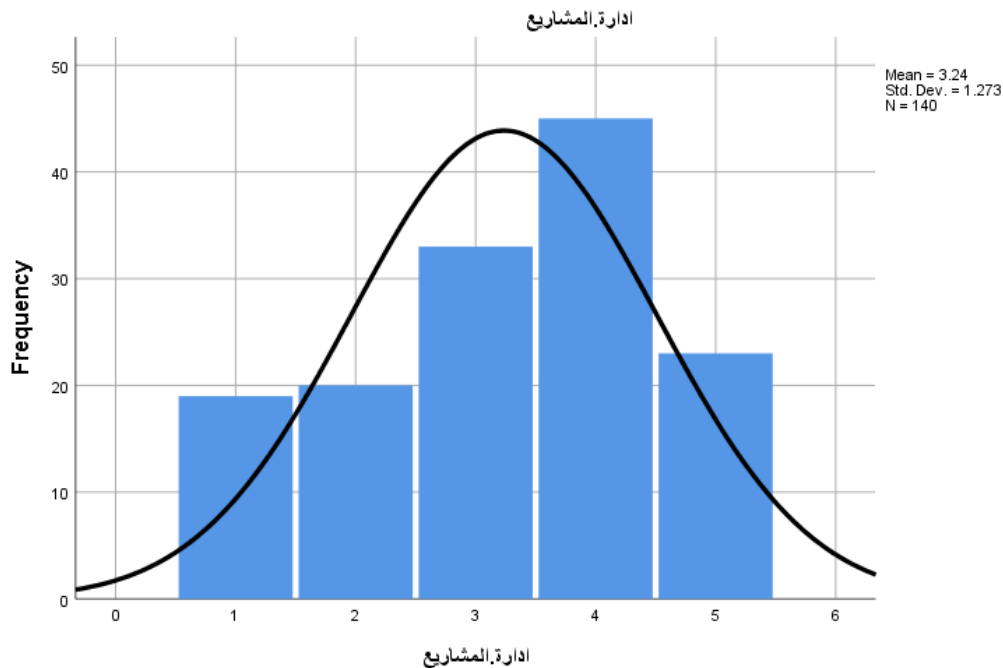
❖ يتم وضع خطة واضحة وشاملة للمشروع قبل البدء بالتنفيذ.

من الواضح أن أكبر نسبة هي لخيار "موافق" الذي استحوذ على 32.1% من استجابات المشاركين، وهذا يدل على وجود قناعة سائدة لدى عينة الدراسة بأن وضع خطة عمل محكمة يعد ركيزة أساسية في إدارة المشاريع. يتأكد هذا الانطباع الإيجابي العام عند النظر إلى أن ما مجموعه 48.5% من العينة الكاملة، أي ما يقارب النصف، يتبنى موقفًا مؤيدًا لهذه الممارسة، حيث يضاف إلى نسبة الموافقين 16.4% من المشاركين الذين اختاروا "موافق بشدة"، مما يعكس ثقة قوية في هذا المبدأ الإداري. ومع هذا الاتجاه الإيجابي الغالب، يكشف التحليل الدقيق للبيانات عن صورة أكثر تعقيدًا وتنوعًا في الآراء. فهناك نسبة لا يستهان بها من المشاركين (23.6%) اتخذت موقفًا "محايدًا"، وهي فئة تمثل ما يقارب ربع العينة، مما قد يشير إلى أن تطبيق التخطيط المسبق في بيئات عملهم يتسم بالتقلب وعدم الثبات، أو أنهم لم يلمسوا تأثيره بشكل مباشر وحاسم. وفي المقابل، تبرز جبهة معارضة مهمة، حيث إن مجموع من اختاروا "غير موافق" و"غير موافق

بشدة" يصل إلى 27.9%، وهي نسبة دالة على أن أكثر من ربع المشاركين يرون أن هذه الممارسة التخطيطية لا يتم الالتزام بها في الواقع العملي لمشاريعهم. نستنتج من هذا التوزيع أن هناك إقرارًا عامًا بأهمية التخطيط، لكن التجربة العملية للمشاركين تظهر وجود تباين كبير، مما يشير إلى وجود فجوة بين أفضل الممارسات النظرية والتطبيق الفعلي في مجال إدارة المشاريع.

يتم وضع خطة واضحة وشاملة للمشروع قبل البدء بالتنفيذ.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	19	13.6	13.6	13.6
	غير موافق بشدة	20	14.3	14.3	27.9
	محايد	33	23.6	23.6	51.4
	موافق	45	32.1	32.1	83.6
	موافق بشدة	23	16.4	16.4	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 5: الوصف الاحصائي ليتم وضع خطة واضحة وشاملة للمشروع قبل البدء بالتنفيذ.

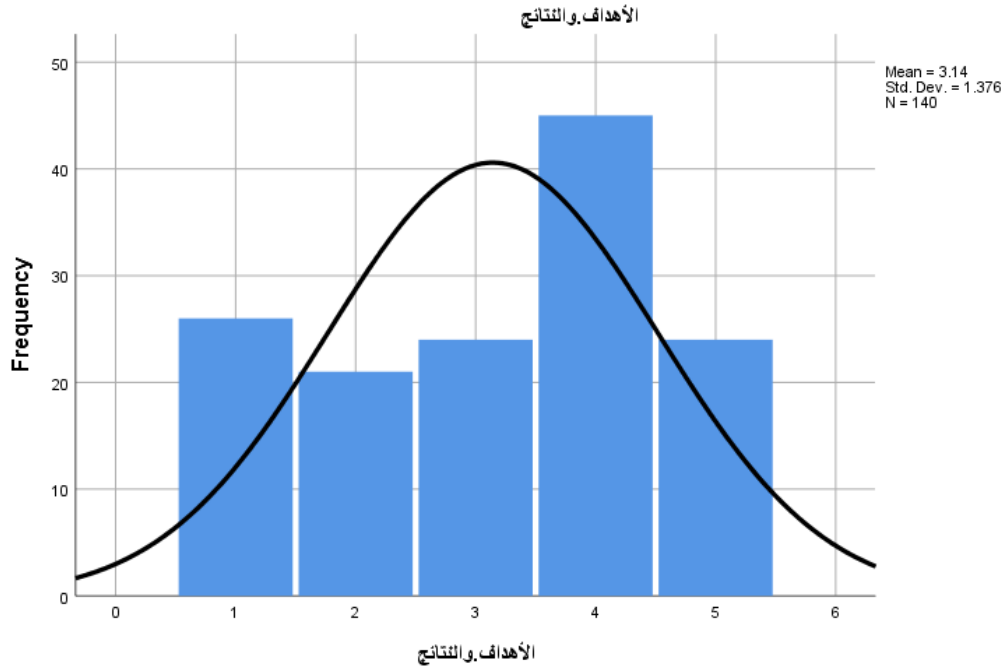


❖ يتم تحديد الأهداف والنتائج المتوقعة من المشروع بشكل دقيق.

من الواضح أن أكبر نسبة هي للمستجيبين الذين اختاروا "موافق"، حيث بلغت 32.1%، وهذا يدل على أن هناك توجهاً سائداً بين المشاركين نحو الإقرار بأن عملية تحديد أهداف المشاريع ونتائجها تتم بشكل دقيق في بيانات عملهم. يعزز هذا الانطباع الإيجابي العام أن ما يقارب نصف العينة (49.2%) يتفقون مع هذه العبارة بدرجة ما، وذلك بجمع نسبة "موافق" مع نسبة "موافق بشدة" التي بلغت 17.1%. هذا الأمر يشير إلى أن جزءاً كبيراً من المشاركين يختبرون ممارسات إدارة مشاريع تتسم بالوضوح في تحديد الأهداف والغايات النهائية. ومع ذلك، فإن التحليل العميق للبيانات يكشف عن وجود انقسام حاد في الآراء بدلاً من إجماع تام. فهناك كتلة معارضة كبيرة ومؤثرة، حيث إن مجموع المشاركين الذين اختاروا "غير موافق" (18.6%) و"غير موافق بشدة" (15.0%) يصل إلى 33.6%، أي أن أكثر من ثلث العينة لديها وجهة نظر سلبية تماماً، وتعتقد أن الأهداف تفتقر إلى الدقة المطلوبة. وبين هذين القطبين، تقف فئة "محايدة" تمثل 17.1% من العينة، مما قد يعكس تفاوتاً في تطبيق هذا المبدأ أو عدم تأكدهم من فعاليته. نستنتج من هذا التوزيع المتباين أن واقع تحديد الأهداف في المشاريع ليس موحدًا، بل هو ساحة للتجارب المتناقضة؛ فبينما يشعر نصف المشاركين تقريباً بالرضا، يعاني ثلثهم من غياب الوضوح، مما يسلط الضوء على وجود فجوة كبيرة في تطبيق هذا الركن الأساسي من أركان إدارة المشاريع.

يتم تحديد الأهداف والنتائج المتوقعة من المشروع بشكل دقيق.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	26	18.6	18.6	18.6
	غير موافق بشدة	21	15.0	15.0	33.6
	محايد	24	17.1	17.1	50.7
	موافق	45	32.1	32.1	82.9
	موافق بشدة	24	17.1	17.1	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 6: الوصف الاحصائي ليتم تحديد الأهداف والنتائج المتوقعة من المشروع بشكل دقيق.



رسم توضيحي 6: التمثيل البياني ليتم تحديد الأهداف والنتائج المتوقعة من المشروع بشكل دقيق

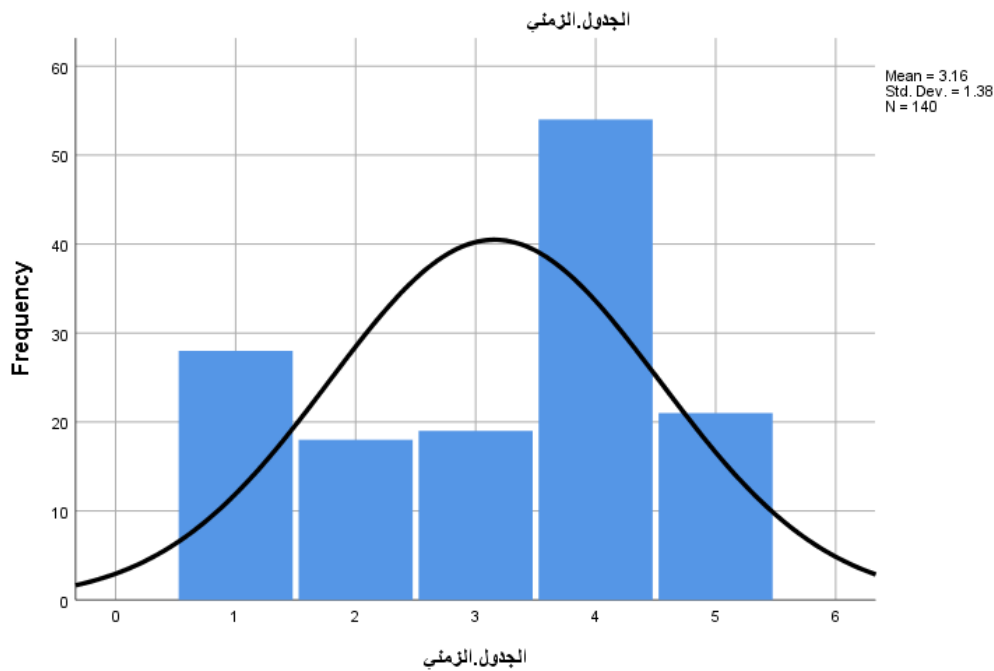
❖ يتم الالتزام بالجدول الزمني المحدد للمشروع.

من الواضح أن أكبر نسبة هي للمستجيبين الذين اختاروا "موافق"، حيث شكلوا 38.6% من إجمالي العينة، وهذا يدل على وجود انطباع إيجابي سائد بأن الالتزام بالجدول الزمني للمشروع هو ممارسة متبعة في بيئات عملهم. يتأكد هذا التوجه عندما نرى أن الأغلبية الواضحة، بنسبة تراكمية تبلغ 53.6%، تؤيد هذا المبدأ، حيث يضاف إلى الموافقين نسبة 15.0% ممن أجابوا بـ "موافق بشدة". هذا الأمر يشير إلى أن أكثر من نصف المشاركين يلتمسون جدية والتزامًا في التعامل مع المواعيد النهائية للمشاريع، مما يعكس ثقافة عمل تقدر أهمية الوقت والكفاءة في الإنجاز. ومع ذلك، لا يمكن إغفال وجود وجهة نظر معارضة قوية ومؤثرة، حيث إن ما يقرب من ثلث العينة (32.9%) يرون عكس ذلك تمامًا، إذ أن مجموع من اختاروا "غير موافق" و "غير موافق بشدة" يمثل نسبة كبيرة لا يمكن تجاهلها. هذا الانقسام الحاد يكشف عن وجود تباين صارخ في التجارب العملية للمشاركين، ويسلط الضوء على أن الالتزام بالجدول الزمني لا يزال يمثل تحديًا حقيقيًا

في العديد من المؤسسات. أما الفئة "المحايدة" فكانت هي الأقل بنسبة 13.6%، مما يوحي بأن مسألة الالتزام بالوقت هي قضية حاسمة لا تحتمل الكثير من المواقف الرمادية. بالتالي، تكشف البيانات عن واقع مستقطب: فبينما تنجح أغلبية نسبية في الالتزام بالخطط الزمنية، تواجه أقلية كبيرة صعوبات حقيقية في تحقيق ذلك، مما يدل على وجود فجوة في تطبيق معايير إدارة المشاريع بشكل موحد وفعال.

يتم تحديد الأهداف والنتائج المتوقعة من المشروع بشكل دقيق.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	28	20.0	20.0	20.0
	غير موافق بشدة	18	12.9	12.9	32.9
	محايد	19	13.6	13.6	46.4
	موافق	54	38.6	38.6	85.0
	موافق بشدة	21	15.0	15.0	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 7: الوصف الاحصائي لبيتم الالتزام بالجدول الزمني المحدد للمشروع.



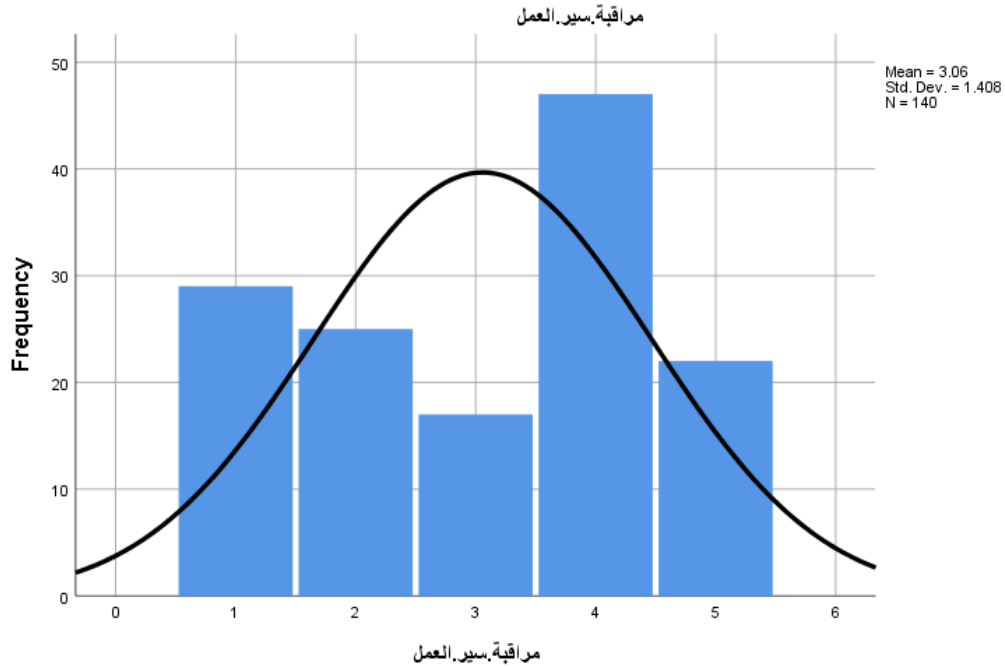
رسم توضيحي 7: التمثيل البياني لبيتم الالتزام بالجدول الزمني المحدد للمشروع

❖ توجد آلية فعّالة لمراقبة تقدم سير العمل في المشروع.

من الواضح أن أكبر نسبة هي للمستجيبين الذين اختاروا "موافق"، حيث بلغت 33.6%، وهذا يدل على وجود تصور إيجابي لدى شريحة كبيرة من المشاركين حول فعالية آليات مراقبة تقدم العمل في مشاريعهم. يتأكد هذا الانطباع بأن ما يقارب نصف العينة (49.3%)، عند جمع نسبة "الموافقين بشدة" البالغة 15.7%، يتبنون وجهة نظر إيجابية، مما يشير إلى أن جزءاً معتبراً منهم يلمس وجود أنظمة متابعة ورقابة فعالة تساهم في الحفاظ على مسار المشروع. لكن هذه الصورة الإيجابية لا تعكس الإجماع الكامل، بل تخفي وراءها انقساماً حاداً في الآراء. فهناك جبهة معارضة قوية لا يمكن تجاهلها، حيث إن مجموع من اختاروا "غير موافق" و "غير موافق بشدة" يصل إلى نسبة مرتفعة تبلغ 38.6%. هذه النسبة الكبيرة، التي تقترب من 40% من العينة، تكشف عن وجود خلل حقيقي أو غياب شبه تام لآليات المراقبة الفعالة في تجاربهم العملية، وهو ما يمثل تحدياً كبيراً في إدارة المشاريع لديهم. وبين هذين القطبين المتناقضين، تقف فئة "محايدة" صغيرة نسبياً بنسبة 12.1%، ربما تعكس حالة من عدم اليقين أو تذبذب في فعالية هذه الآليات. نستنتج من هذا التباين الصارخ أن واقع مراقبة سير العمل ليس موحداً، بل هو ساحة لتجارب متناقضة، مما يسلط الضوء على فجوة كبيرة في تطبيق هذا العنصر الحيوي من عناصر إدارة المشاريع بنجاح.

توجد آلية فعّالة لمراقبة تقدم سير العمل في المشروع.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	29	20.7	20.7	20.7
	غير موافق بشدة	25	17.9	17.9	38.6
	محايد	17	12.1	12.1	50.7
	موافق	47	33.6	33.6	84.3
	موافق بشدة	22	15.7	15.7	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 8: الوصف الاحصائي لتوجد آلية فعّالة لمراقبة تقدم سير العمل في المشروع.



رسم توضيحي 8: التمثيل البياني لتوجد آلية فعالة لمراقبة تقدم سير العمل في المشروع

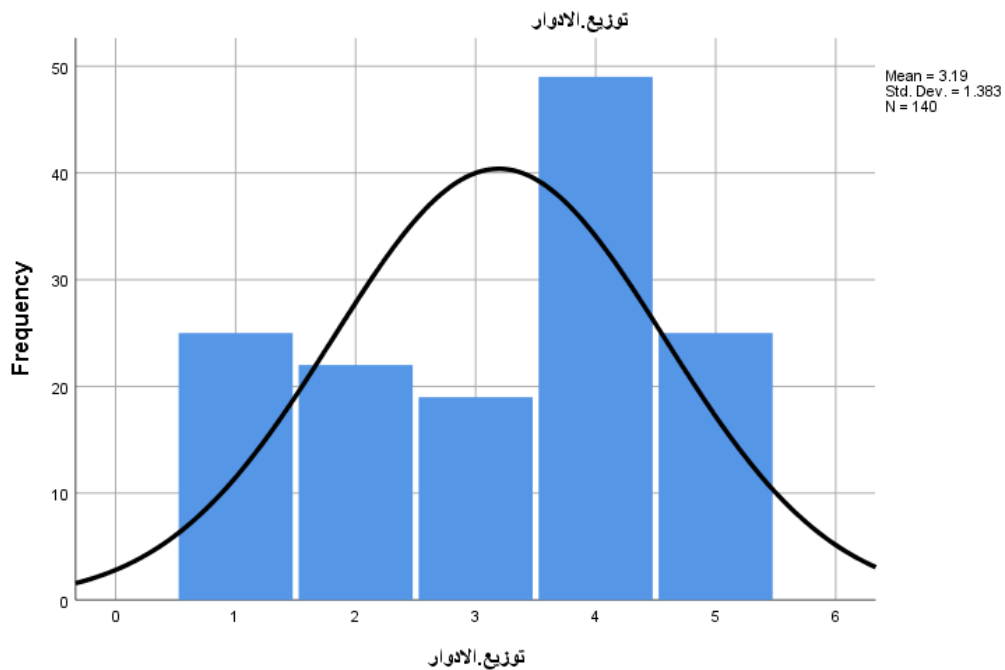
❖ يتم تحديد وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح داخل فريق المشروع.

من الواضح أن أكبر نسبة هي لخيار "موافق" الذي حاز على 35.0% من أصوات المشاركين، وهذا يدل على أن هناك انطباعاً عاماً إيجابياً بأن تحديد وتوزيع الأدوار والمسؤوليات يتم بوضوح داخل فرق المشاريع. يتعزز هذا الشعور الإيجابي عند ملاحظة أن غالبية العينة، بنسبة تراكمية تصل إلى 52.9%، تتبنى هذا الرأي، وذلك بجمع نسبة "الموافقين بشدة" (17.9%) مع الموافقين. هذا الأمر يشير إلى أن أكثر من نصف المشاركين يعملون ضمن فرق تتمتع بهيكلية واضحة للمسؤوليات، مما يقلل من احتمالية تضارب الصلاحيات ويزيد من كفاءة العمل الجماعي ويضمن أن كل عضو في الفريق يعرف مهامه المحددة بدقة. ولكن، هذه الصورة الإيجابية ليست شاملة، حيث تكشف البيانات عن وجود جبهة معارضة

قوية ومؤثرة. فمجموع الذين اختاروا "غير موافق" (17.9%) و"غير موافق بشدة" (15.7%) يصل إلى 33.6%، أي أن ثلث العينة تمامًا يعاني من غموض في توزيع الأدوار، مما قد يؤدي إلى نزاعات داخلية، وتأخير في إنجاز المهام، وانخفاض في الروح المعنوية للفريق. أما الفئة "المحايدة" فتمثل 13.6%، وهي نسبة قد تعكس تذبذبًا في وضوح الأدوار من مشروع لآخر. يظهر هذا الاستقطاب الحاد في الآراء أن ممارسة تحديد الأدوار، رغم أهميتها الجوهرية لنجاح أي مشروع، لا تطبق بشكل منهجي وموحد في جميع بيئات العمل، مما يخلق تجارب متناقضة تمامًا بين المشاركين.

يتم تحديد وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح داخل فريق المشروع.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	25	17.9	17.9	17.9
	غير موافق بشدة	22	15.7	15.7	33.6
	محايد	19	13.6	13.6	47.1
	موافق	49	35.0	35.0	82.1
	موافق بشدة	25	17.9	17.9	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 9: الوصف الاحصائي لبيتم تحديد وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح داخل فريق المشروع.



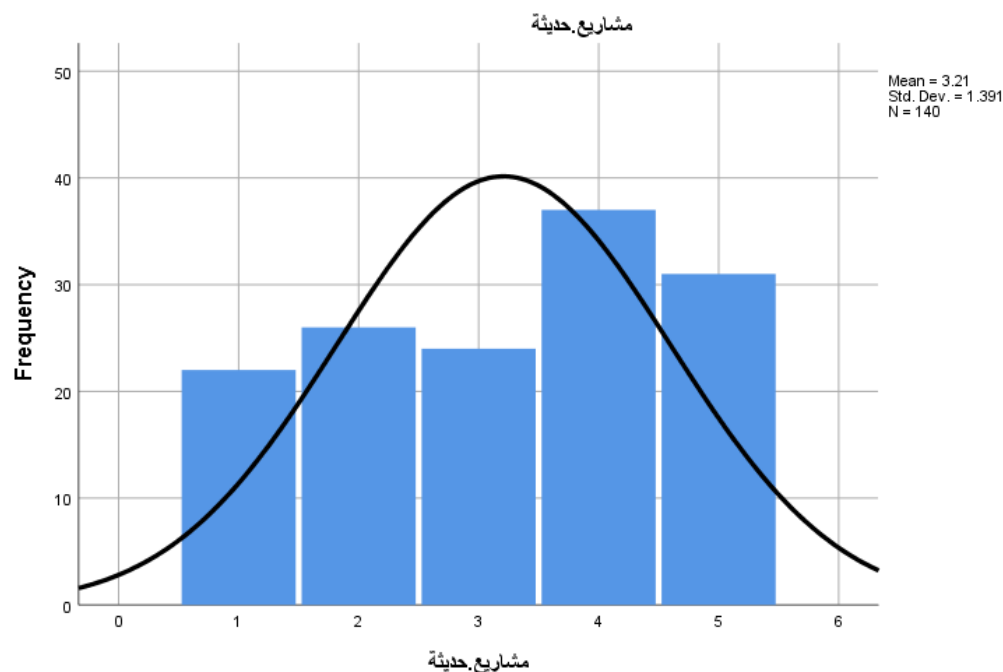
❖ يتم استخدام أدوات وبرامج إدارة مشاريع حديثة في الشركة.

من الواضح أن أكبر نسبة هي للمستجيبين الذين اختاروا "موافق"، حيث بلغت 26.4%، وهذا يدل على وجود انطباع إيجابي لدى شريحة كبيرة من المشاركين بأن شركاتهم تستخدم أدوات وبرامج حديثة لإدارة المشاريع. يعزز هذا الانحياز الإيجابي أن ما يقارب نصف العينة (48.5%) يتبنى وجهة نظر مؤيدة، عند جمع نسبة "الموافقين بشدة" البالغة 22.1%، مما يشير إلى أن قطاعاً كبيراً من المشاركين يلمسون تحديثاً تكنولوجياً في بيئة عملهم ويستفيدون من مزايا الأدوات المتقدمة في تنظيم وتسهيل مهامهم. ومع ذلك، تكشف البيانات عن انقسام حاد في الآراء بدلاً من الإجماع. فهناك جبهة معارضة قوية ومؤثرة، حيث إن مجموع من اختاروا "غير موافق" و "غير موافق بشدة" يصل إلى 34.3%، أي أن أكثر من ثلث العينة يشعرون بأن شركاتهم متأخرة في تبني التقنيات الحديثة، أو أن الأدوات المستخدمة ليست فعالة بما يكفي. هذا التباين الصارخ يعكس وجود فجوة رقمية أو عدم اتساق في تطبيق التكنولوجيا عبر المؤسسات المختلفة. أما الفئة "المحايدة" التي تمثل 17.1%، فقد تعبر عن تجربة متذبذبة أو عدم تأكد من مدى حداثة الأدوات المستخدمة. نستنتج من هذا التوزيع المستقطب أن التحول نحو استخدام أدوات إدارة المشاريع الحديثة ليس شاملاً أو موحدًا، بل هو عملية غير مكتملة تخلق تجارب عمل متباينة بشكل كبير، حيث ينعم جزء من المشاركين بمزايا التكنولوجيا، بينما لا يزال ثلثهم يعمل بأساليب قد تكون تقليدية.

يتم استخدام أدوات وبرامج إدارة مشاريع حديثة في الشركة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	22	15.7	15.7	15.7
	غير موافق بشدة	26	18.6	18.6	34.3
	محايد	24	17.1	17.1	51.4
	موافق	37	26.4	26.4	77.9

	موافق بشدة	31	22.1	22.1	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 10: الوصف الاحصائي ليتم استخدام أدوات وبرامج إدارة مشاريع حديثة في الشركة.



رسم توضيحي 10: التمثيل البياني ليتم استخدام أدوات وبرامج إدارة مشاريع حديثة في الشركة

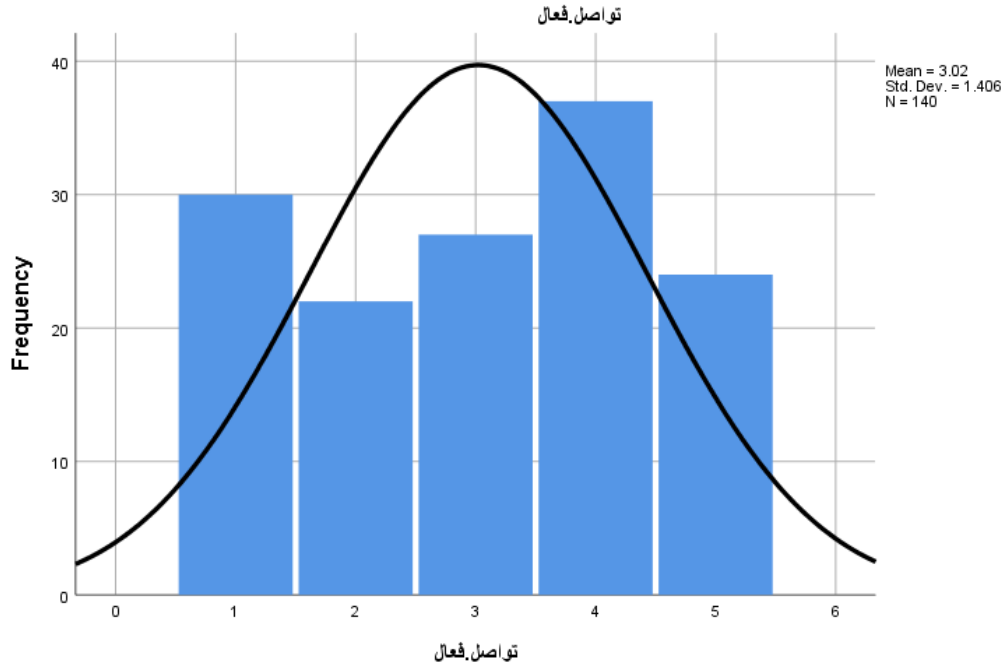
• يوجد تواصل فعال بين إدارة المشروع وبقية الإدارات داخل المؤسسة.

من الواضح أن أكبر نسبة هي للمستجيبين الذين اختاروا "موافق"، حيث بلغت 26.4%، وهذا يدل على أن هناك تصورًا إيجابيًا لدى شريحة كبيرة من المشاركين بوجود تواصل فعال بين إدارة المشروع وبقية الإدارات داخل المؤسسة. يتعزز هذا التوجه الإيجابي بأن ما يقارب 43.5% من العينة يتبنون وجهة نظر مؤيدة، مما يشير إلى أن قطاعًا كبيرًا منهم يلمسون وجود قنوات اتصال مفتوحة وتنسيق جيد يساهم في تدفق المعلومات بسلاسة بين الفرق المختلفة. ولكن، هذه الصورة لا تعكس إجماعًا، بل تكشف عن انقسام واضح في الآراء. فهناك جبهة معارضة قوية ومؤثرة، حيث إن مجموع من اختاروا "غير موافق" و"غير موافق بشدة" يصل إلى 37.1%، أي أن أكثر من ثلث العينة يعانون من ضعف أو انقطاع في التواصل بين إدارة المشروع والإدارات الأخرى. وبين هذين القطبين، تقف فئة "محايدة" كبيرة نسبيًا بنسبة 19.3%،

مما قد يعكس طبيعة تواصل متذبذبة وغير مستقرة، تكون فعالة في بعض الأحيان وتتعثر في أحيان أخرى، أو يدل على عدم وضوح الرؤية لدى هذه الفئة حول جودة التواصل بشكل عام. نستنتج من هذا التوزيع المتباين أن التواصل الفعال داخل المؤسسة ليس حقيقة مطلقة، بل هو تحدٍ كبير وتجربة متناقضة؛ فبينما يتمتع جزء كبير من المشاركين ببيئة تواصل جيدة، يواجه جزء مماثل تقريبًا صعوبات حقيقية في التنسيق، مما يسلط الضوء على وجود عوائق هيكلية أو ثقافية تحول دون تحقيق تواصل سلس ومتكامل في جميع أرجاء المؤسسة.

يوجد تواصل فعال بين إدارة المشروع وبقية الإدارات داخل المؤسسة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	30	21.4	21.4	21.4
	غير موافق بشدة	22	15.7	15.7	37.1
	محايد	27	19.3	19.3	56.4
	موافق	37	26.4	26.4	82.9
	موافق بشدة	24	17.1	17.1	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 11: الوصف الاحصائي ليوجد تواصل فعال بين إدارة المشروع وبقية الإدارات داخل المؤسسة.



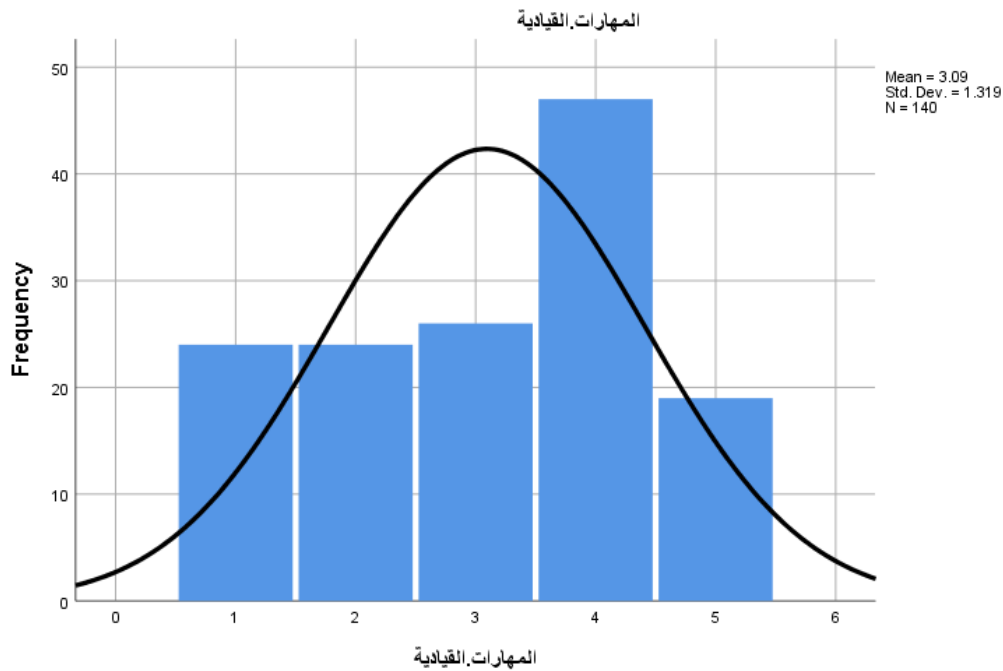
رسم توضيحي 11: التمثيل البياني لوجود تواصل فعال بين إدارة المشروع وبقية الإدارات داخل المؤسسة

❖ يمتلك مدير المشروع المهارات القيادية والإدارية اللازمة لنجاح المشروع.

من الواضح أن أكبر نسبة هي للمستجيبين الذين اختاروا "موافق"، حيث بلغت 33.6%، وهذا يدل على أن هناك انطباعاً إيجابياً سائداً لدى ثلث المشاركين بأن مدير مشروعهم يمتلك المهارات القيادية والإدارية اللازمة للنجاح. يتعزز هذا التوجه الإيجابي عند جمع نسبة "الموافقين بشدة" البالغة 13.6%، ليصل إجمالي الموافقين إلى 47.2%، أي ما يقارب نصف العينة، مما يشير إلى وجود ثقة كبيرة في كفاءة المدير من قبل قطاع واسع من فريق العمل. ومع ذلك، فإن هذه الصورة الإيجابية لا تعكس إجماعاً، بل تخفي وراءها انقساماً حاداً في الآراء. فهناك كتلة معارضة قوية ومؤثرة، حيث إن مجموع من اختاروا "غير موافق" و"غير موافق بشدة" يصل إلى 34.2%، وهو ما يعني أن أكثر من ثلث العينة لديها وجهة نظر سلبية تماماً حول كفاءة المدير. هذا الرقم المرتفع يدل على وجود مشكلة حقيقية في القيادة من وجهة نظر هذه الشريحة، مما قد يؤثر سلباً على الروح المعنوية والإنتاجية. أما الفئة "المحايدة"، التي تمثل 18.6%، فتضيف طبقة أخرى من التعقيد، حيث قد يعكس موقفها تذبذباً في أداء المدير أو عدم وضوح في تقييم مهاراته. نستنتج من هذا التوزيع المستقطب أن كفاءة مدير المشروع هي قضية خلافية بامتياز داخل الفريق؛ فبينما يشعر نصف الفريق تقرباً بالرضا، فإن ثلثهم لديه تحفظات جدية، مما يسلط الضوء على وجود تحدٍ كبير في بناء الثقة وتحقيق الانسجام الكامل.

يمتلك مدير المشروع المهارات القيادية والإدارية اللازمة لنجاح المشروع.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	24	17.1	17.1	17.1
	غير موافق بشدة	24	17.1	17.1	34.3
	محايد	26	18.6	18.6	52.9
	موافق	47	33.6	33.6	86.4
	موافق بشدة	19	13.6	13.6	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 12: الوصف الاحصائي ليمتلك مدير المشروع المهارات القيادية والإدارية اللازمة لنجاح المشروع.



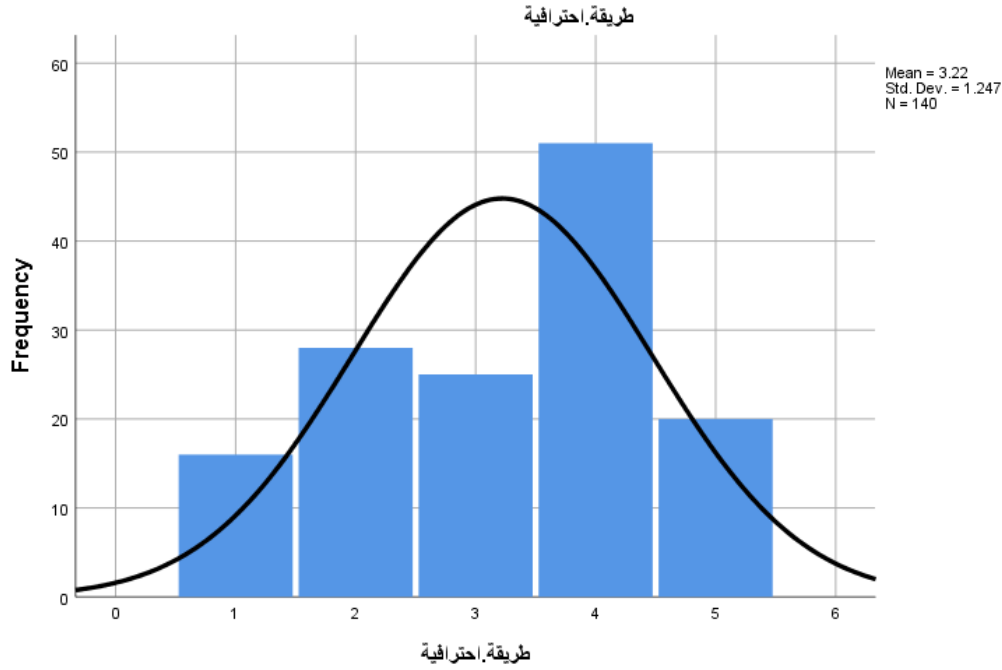
رسم توضيحي 12: التمثيل البياني ليمتلك مدير المشروع المهارات القيادية والإدارية اللازمة لنجاح المشروع

❖ تتم إدارة المخاطر المرتبطة بالمشروع بطريقة احترافية.

من الواضح أن أكبر نسبة هي للمستجيبين الذين اختاروا "موافق"، حيث بلغت 36.4%، وهذا يدل على أن هناك تصوراً إيجابياً لدى شريحة كبيرة من المشاركين بأن إدارة المخاطر المرتبطة بمشاريعهم تتم بطريقة احترافية. يتعزز هذا التوجه بأن ما يزيد قليلاً عن نصف العينة (50.7%) يتبنون وجهة نظر مؤيدة، وذلك عند إضافة نسبة "الموافقين بشدة" البالغة 14.3%، مما يشير إلى أن قطاعاً كبيراً منهم يلمسون وجود منهجية منظمة للتعامل مع المخاطر المحتملة. ولكن، هذه الصورة الإيجابية تخفي وراءها انقساماً واضحاً في الآراء، حيث تبرز جبهة معارضة قوية ومؤثرة. فمجموع من اختاروا "غير موافق" و"غير موافق بشدة" يصل إلى 31.4%، أي أن ما يقارب ثلث العينة يعتقدون أن إدارة المخاطر تفتقر إلى الاحترافية، مع ملاحظة أن فئة "غير موافق بشدة" لوحدها تمثل 20.0%، وهي نسبة تعكس استياءً كبيراً. وبين هذين القطبين، تقف فئة "محايدة" تمثل 17.9%، مما قد يعكس تذبذباً في مستوى تطبيق إدارة المخاطر أو عدم وضوح في العملية بالنسبة لهم. نستنتج من هذا التوزيع المتباين أن احترافية إدارة المخاطر هي قضية خلافية؛ فبينما يشعر نصف المشاركين بالرضا عن الإجراءات المتبعة، فإن ثلثهم تقريباً لديهم تجربة سلبية واضحة، مما يسلط الضوء على وجود تفاوت كبير في تطبيق هذا المبدأ الإداري الحيوي بين المؤسسات أو حتى بين المشاريع المختلفة داخل المؤسسة الواحدة.

تتم إدارة المخاطر المرتبطة بالمشروع بطريقة احترافية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	16	11.4	11.4	11.4
	غير موافق بشدة	28	20.0	20.0	31.4
	محايد	25	17.9	17.9	49.3
	موافق	51	36.4	36.4	85.7
	موافق بشدة	20	14.3	14.3	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 13: التمثيل البياني لتتم إدارة المخاطر المرتبطة بالمشروع بطريقة احترافية.



رسم توضيحي 13: التمثيل البياني لتتم إدارة المخاطر المرتبطة بالمشروع بطريقة احترافية

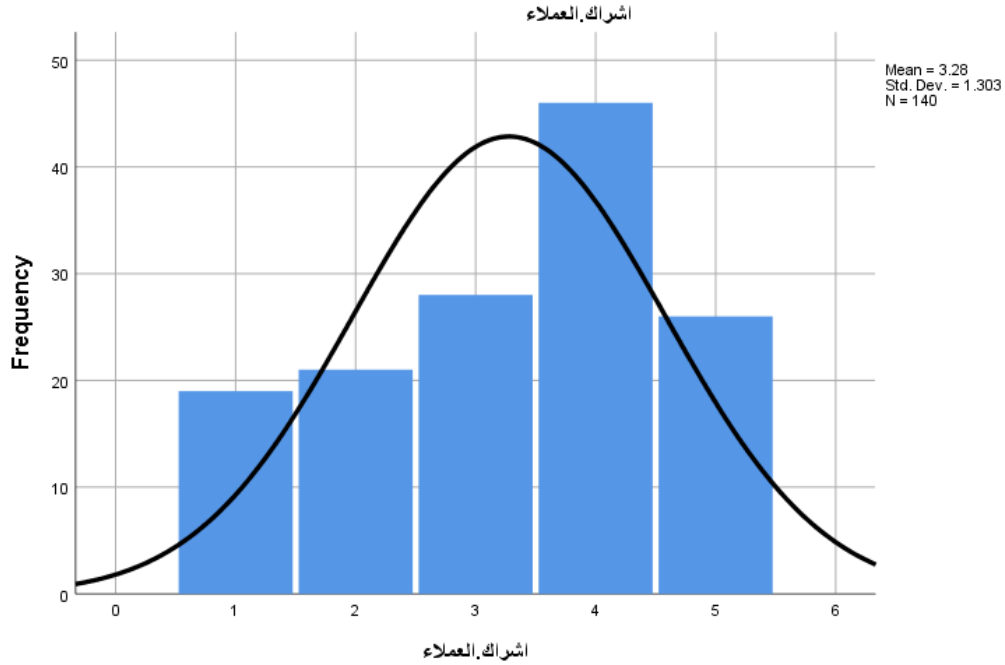
❖ يتم إشراك العملاء أو أصحاب المصلحة في مراحل تنفيذ المشروع.

من الواضح أن أكبر نسبة هي للمستجيبين الذين اختاروا "موافق" بنسبة 32.9%، وهذا يدل على أن هناك تصوراً إيجابياً لدى شريحة كبيرة من المشاركين بأن العملاء وأصحاب المصلحة يتم إشراكهم في مراحل تنفيذ المشروع. يتعزز هذا الانطباع الإيجابي بأن الأغلبية الطفيفة، بنسبة تراكمية تصل إلى 51.5%، تؤيد هذه الممارسة، وذلك عند إضافة نسبة الموافقين بشدة البالغة 18.6%، مما يشير إلى أن أكثر من نصف المشاركين يلمسون وجود تعاون وتنسيق مع الأطراف المعنية لضمان تلبية المشروع لمتطلباتهم. ولكن، هذه الصورة لا تعكس إجماعاً، بل تكشف عن تباين كبير في الآراء. فهناك جبهة معارضة مؤثرة، حيث إن مجموع من اختاروا "غير موافق" و"غير موافق بشدة" يصل إلى 28.6%، أي أن ما يقارب ثلث العينة يشعرون بالتمهيش أو غياب المشاركة الفعالة للعملاء، وهو ما قد يؤثر سلباً على مخرجات المشروع النهائية. كما أن وجود فئة "محايدة" كبيرة نسبياً بنسبة 20.0% يضيف بعداً آخر، فقد يعكس هذا الموقف أن إشراك العملاء يتم بشكل متقطع أو غير منهجي، مما يجعل من الصعب على هذه الفئة تقييم فعاليته بشكل حاسم. نستنتج من هذا

التوزيع أن ممارسة إشراك أصحاب المصلحة، رغم إقرار نصف المشاركين بوجودها، إلا أنها لا تزال تواجه تحديات كبيرة في التطبيق، مما يخلق تجارب متناقضة ويؤكد على ضرورة تعزيز آليات التواصل والمشاركة لتكون أكثر شمولاً وفعالية.

يتم إشراك العملاء أو أصحاب المصلحة في مراحل تنفيذ المشروع.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	19	13.6	13.6	13.6
	غير موافق بشدة	21	15.0	15.0	28.6
	محايد	28	20.0	20.0	48.6
	موافق	46	32.9	32.9	81.4
	موافق بشدة	26	18.6	18.6	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 14: التمثيل البياني ليتم إشراك العملاء أو أصحاب المصلحة في مراحل تنفيذ المشروع.



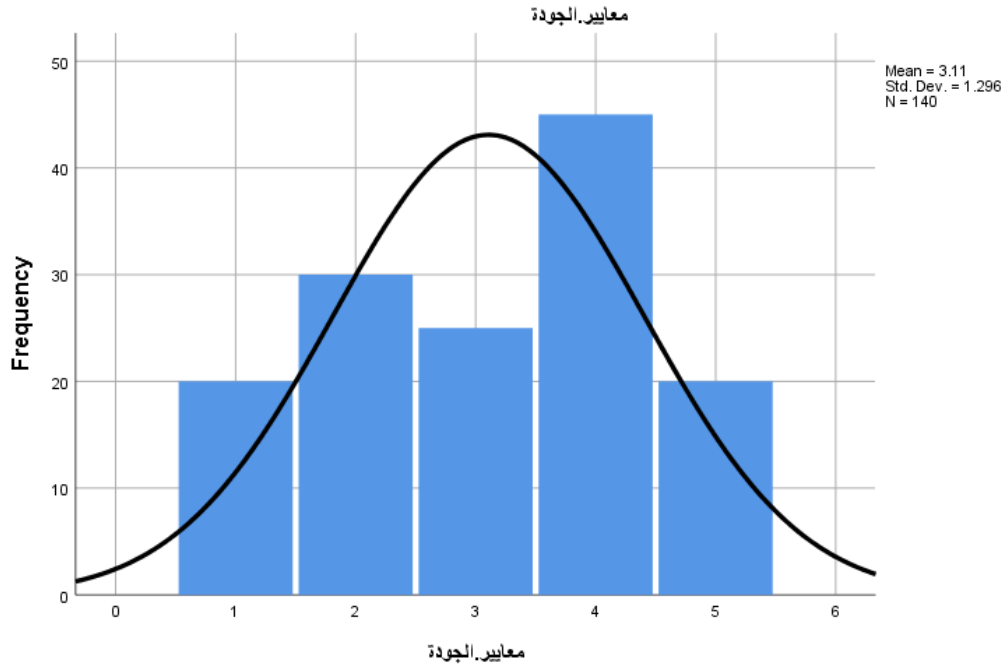
رسم توضيحي 14: التمثيل البياني ليتم إشراك العملاء أو أصحاب المصلحة في مراحل تنفيذ المشروع

❖ إدارة المشروع تلتزم بمعايير الجودة أثناء تنفيذ الأعمال.

من الواضح أن أكبر نسبة هي للمستجيبين الذين اختاروا "موافق"، حيث بلغت 32.1%، وهذا يدل على أن هناك انطباعاً إيجابياً لدى شريحة كبيرة من المشاركين بأن إدارة المشروع تلتزم بمعايير الجودة أثناء التنفيذ. يتعزز هذا الانطباع بأن ما يقارب نصف العينة (46.4%) يتبنون وجهة نظر إيجابية، عند جمع نسبة "الموافقين بشدة" البالغة 14.3%، مما يشير إلى أن قطاعاً كبيراً منهم يلمسون التزاماً بالجودة في بيئة عملهم. ولكن، هذه الصورة الإيجابية تخفي وراءها انقساماً حاداً وصراعاً في الآراء، حيث تبرز جبهة معارضة قوية ومؤثرة. فمجموع من اختاروا "غير موافق" و "غير موافق بشدة" يصل إلى 35.7%، أي أن أكثر من ثلث العينة لديها تجربة سلبية تماماً. ومما يثير القلق بشكل خاص أن فئة "غير موافق بشدة" لوحدها تمثل 21.4%، وهي النسبة الثانية الأعلى في الجدول، مما يعكس استياءً عميقاً وجذرياً من غياب معايير الجودة. وبين هذين القطبين، تقف فئة "محايدة" تمثل 17.9%، مما قد يعكس تذبذباً في تطبيق هذه المعايير. نستنتج من هذا التوزيع المستقطب أن الالتزام بالجودة ليس حقيقة مسلماً بها، بل هو ساحة لتجارب متناقضة، حيث يشعر قطاع كبير بالرضا، بينما يعاني قطاع آخر كبير من إهمال واضح لمعايير الجودة، مما يكشف عن فجوة هائلة في التطبيق.

إدارة المشروع تلتزم بمعايير الجودة أثناء تنفيذ الأعمال.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	20	14.3	14.3	14.3
	غير موافق بشدة	30	21.4	21.4	35.7
	محايد	25	17.9	17.9	53.6
	موافق	45	32.1	32.1	85.7
	موافق بشدة	20	14.3	14.3	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 15: الوصف الإحصائي لإدارة المشروع تلتزم بمعايير الجودة أثناء تنفيذ الأعمال.



رسم توضيحي 15: التمثيل البياني لإدارة المشروع تلتزم بمعايير الجودة أثناء تنفيذ الأعمال

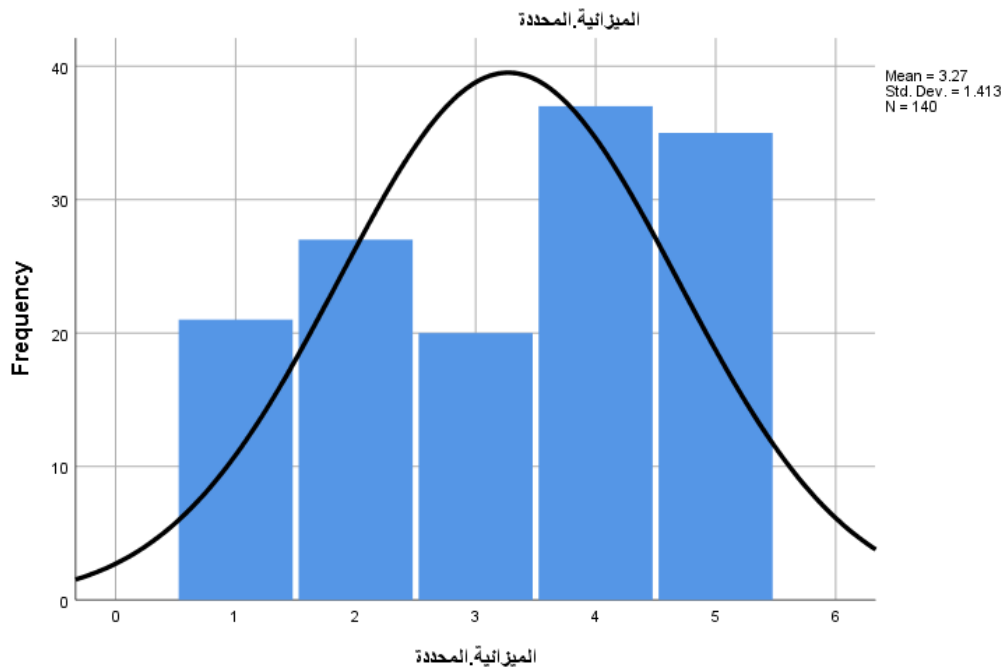
❖ تؤدي إدارة المشروع الجيدة إلى تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المحددة.

من الواضح أن أكبر نسبة هي للمستجيبين الذين اختاروا "موافق" حيث بلغت 26.4%، وهذا يدل على وجود قناعة قوية لدى شريحة كبيرة من المشاركين بأن الإدارة الفعالة للمشروع ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالالتزام المالي. يتعزز هذا التوجه الإيجابي الساحق بأن الأغلبية المطلقة، بنسبة تراكمية تبلغ 51.4%، تؤمن بشدة بهذه العلاقة السببية، مما يعكس ثقة عالية في أن الممارسات الإدارية الجيدة هي الضامن الأساسي لتجنب تجاوز الميزانيات. وما يلفت الانتباه بشكل خاص هو أن فئة "موافق بشدة" تأتي في المرتبة الثانية مباشرة بنسبة 25.0%، مما يدل على أن ربع العينة لا يرى في هذا الأمر مجرد موافقة عادية، بل قناعة راسخة ومطلقة. ورغم هذا الإجماع الإيجابي القوي، تبرز جبهة معارضة لا يمكن الاستهانة بها، حيث يصل مجموع من اختاروا "غير موافق" و "غير موافق بشدة" إلى 34.3%. هذا يعني أن أكثر من ثلث المشاركين، بناءً على تجاربهم، لا يرون هذا الارتباط حتمياً، وربما يعانون من مشاريع تتجاوز ميزانياتها رغم وجود ما قد يعتبرونه إدارة جيدة، أو أنهم يرجعون تجاوز الميزانية لعوامل أخرى خارجة عن سيطرة الإدارة. أما الفئة "المحايدة"، وهي الأقلية بنسبة

14.3%، فتقف في منطقة وسطى، ربما لأنها ترى أن العلاقة بين الإدارة الجيدة والميزانية معقدة وتعتمد على سياقات متعددة. يكشف هذا التوزيع عن إيمان غالب بأهمية الإدارة في ضبط الميزانية، مع وجود تجارب سلبية مهمة تشير إلى أن هذا الارتباط ليس مضمونًا دائمًا.

تؤدي إدارة المشروع الجيدة إلى تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المحددة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	21	15.0	15.0	15.0
	غير موافق بشدة	27	19.3	19.3	34.3
	محايد	20	14.3	14.3	48.6
	موافق	37	26.4	26.4	75.0
	موافق بشدة	35	25.0	25.0	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 16: الوصف الاحصائي لتؤدي إدارة المشروع الجيدة إلى تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المحددة.



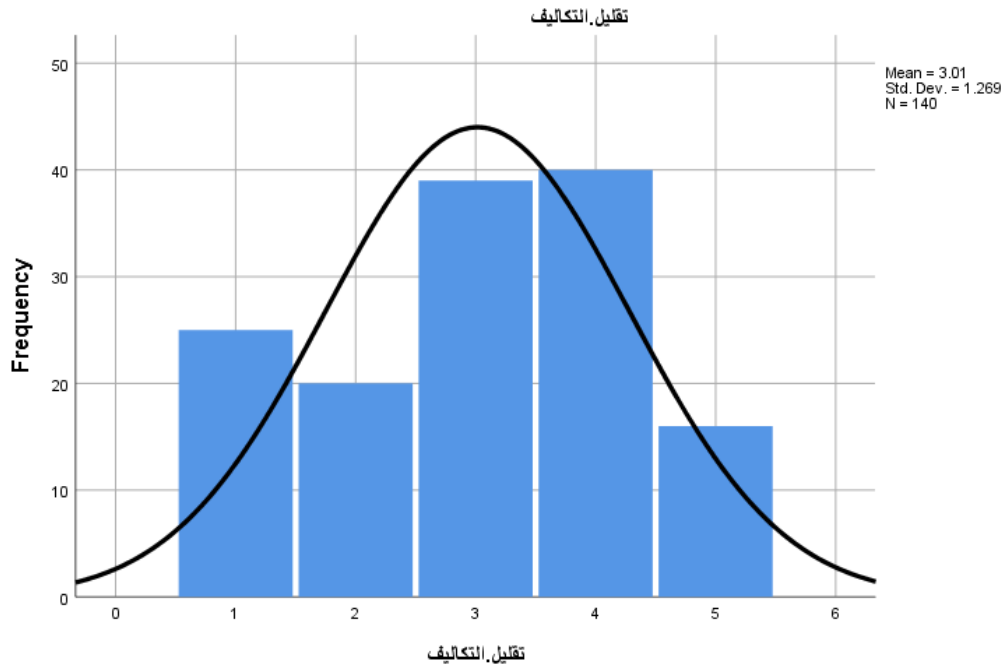
رسم توضيحي 16: التمثيل البياني لتؤدي إدارة المشروع الجيدة إلى تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المحددة

❖ إدارة المشاريع تساهم في تقليل التكاليف غير المخطط لها.

من الواضح أن أكبر نسبة هي للمستجيبين الذين اختاروا "موافق"، حيث بلغت 28.6%، وهذا يدل على وجود قناعة لدى شريحة كبيرة من المشاركين بأن إدارة المشاريع تساهم في تقليل التكاليف غير المخطط لها. إذا ما أضفنا نسبة "الموافقين بشدة" البالغة 11.4%، نجد أن 40% من العينة يتبنون وجهة نظر إيجابية، مما يعكس إيماناً بأن الممارسات الإدارية المنظمة تؤدي إلى ضبط مالي أفضل. ومع ذلك، فإن هذه النتيجة لا تعكس إجماعاً، بل تكشف عن انقسام عميق وتشتت في الآراء. فمن الملفت للنظر أن الفئة "المحايدة" تأتي في المرتبة الثانية مباشرة بنسبة 27.9%، وهي نسبة كبيرة جداً تعكس حالة من عدم اليقين أو أن العلاقة بين إدارة المشاريع وخفض التكاليف ليست واضحة أو مباشرة في تجاربهم. هذا الحياد الكبير يضعف من قوة الاتجاه الإيجابي. وفي المقابل، تبرز جبهة معارضة قوية تمثل 32.2% من العينة (مجموع "غير موافق" و"غير موافق بشدة")، مما يعني أن ثلث المشاركين تقريباً لا يلمسون هذا الأثر الإيجابي، وربما يواجهون مشاريع تفشل إدارتها في السيطرة على التكاليف الطارئة. نستنتج من هذا التوزيع المتشعب أن فعالية إدارة المشاريع في تقليل التكاليف هي قضية خلافية بامتياز، تفتقر إلى إجماع واضح، وتعتمد بشكل كبير على سياق التطبيق.

إدارة المشاريع تساهم في تقليل التكاليف غير المخطط لها.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	25	17.9	17.9	17.9
	غير موافق بشدة	20	14.3	14.3	32.1
	محايد	39	27.9	27.9	60.0
	موافق	40	28.6	28.6	88.6
	موافق بشدة	16	11.4	11.4	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 17: الوصف الاحصائي لإدارة المشاريع تساهم في تقليل التكاليف غير المخطط لها.



رسم توضيحي 17: التمثيل البياني لإدارة المشاريع تساهم في تقليل التكاليف غير المخطط لها

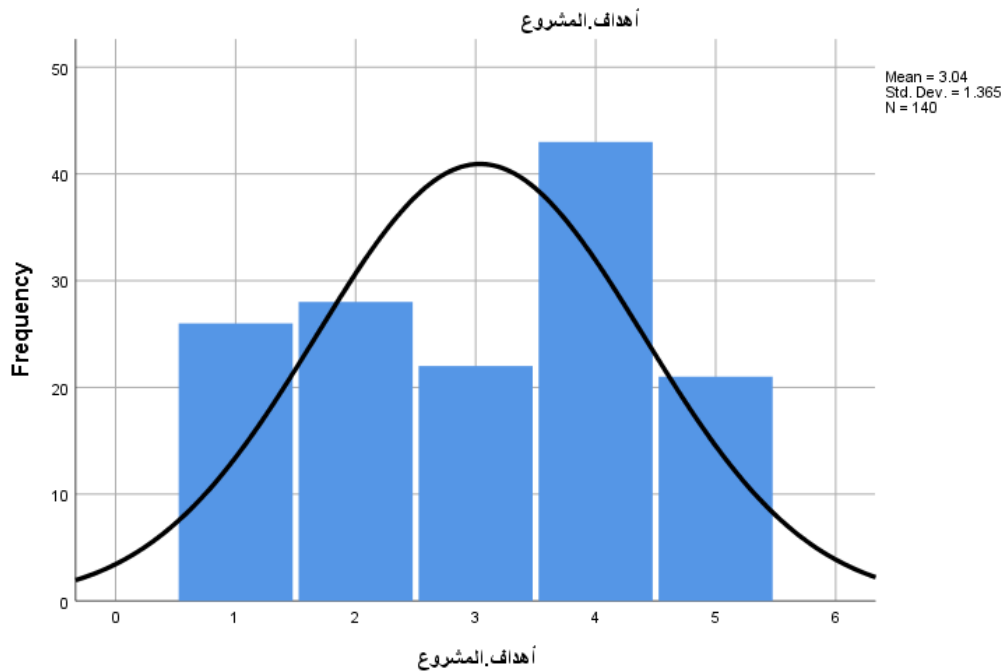
❖ تحققت أهداف المشروع بنجاح بعد إتمامه.

من الواضح أن أكبر نسبة هي للمستجيبين الذين اختاروا "موافق"، حيث بلغت 30.7%، وهذا يدل على أن هناك تصوراً سائداً لدى شريحة كبيرة من المشاركين بأن المشاريع تنجح في تحقيق أهدافها النهائية. يتعزز هذا الانطباع الإيجابي بأن ما يقارب نصف العينة (45.7%) يتبنون وجهة نظر مؤيدة عند جمع نسبة "الموافقين بشدة"، مما يشير إلى أن قطاعاً كبيراً منهم يختبرون نجاحاً ملموساً للمشاريع. ولكن، هذه الصورة الإيجابية تخفي وراءها انقساماً حاداً وصراعاً في الآراء، حيث تبرز جبهة معارضة قوية ومؤثرة بشكل لافت. فمجموع من اختاروا "غير موافق" و"غير موافق بشدة" يصل إلى 38.6%، أي أن ما يقارب أربعين بالمئة من العينة لديها تجربة سلبية تماماً. ومما يثير القلق بشكل خاص أن فئة "غير موافق بشدة" لوحدها تمثل 20.0%، وهي ثاني أعلى نسبة في الجدول، مما يعكس شعوراً عميقاً بالإخفاق لدى شريحة

كبيرة. أما الفئة "المحايدة" فتمثل 15.7%، مما يضيف طبقة من عدم اليقين. نستنتج من هذا التوزيع المستقطب أن نجاح المشاريع في تحقيق أهدافها ليس حقيقة مسلمًا بها، بل هو ساحة لتجارب متناقضة، حيث يشعر قطاع بالنجاح بينما يعاني قطاع آخر كبير من فشل واضح، مما يكشف عن فجوة هائلة بين الأهداف المخططة والنتائج المحققة على أرض الواقع.

تحققت أهداف المشروع بنجاح بعد إتمامه.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	26	18.6	18.6	18.6
	غير موافق بشدة	28	20.0	20.0	38.6
	محايد	22	15.7	15.7	54.3
	موافق	43	30.7	30.7	85.0
	موافق بشدة	21	15.0	15.0	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 18: الوصف الإحصائي لتحققت أهداف المشروع بنجاح بعد إتمامه.



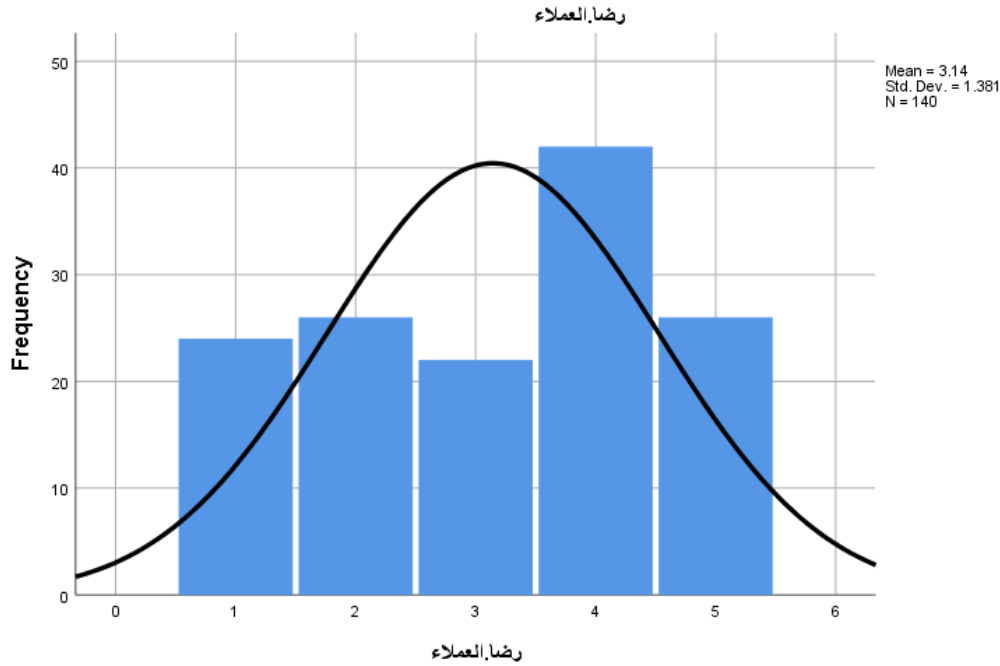
رسم توضيحي 18: التمثيل البياني لتحققت أهداف المشروع بنجاح بعد إتمامه

❖ المشروعات التي تُدار بشكل احترافي تحقق رضا العملاء.

من الواضح أن أكبر نسبة هي للمستجيبين الذين اختاروا "موافق"، والتي بلغت 30.0%، وهذا يدل على وجود قناعة لدى شريحة كبيرة من المشاركين بأن الإدارة الاحترافية للمشاريع تؤدي إلى تحقيق رضا العملاء. يتعزز هذا الانطباع الإيجابي بأن ما يقارب نصف العينة (48.6%) يتبنون وجهة نظر مؤيدة عند جمع نسبة "الموافقين بشدة"، مما يشير إلى أن قطاعًا كبيرًا يربط بشكل مباشر بين جودة الإدارة ورضا العميل. ولكن، هذه الصورة الإيجابية تخفي وراءها انقسامًا حادًا في الآراء، حيث تبرز جبهة معارضة قوية ومؤثرة. فمجموع من اختاروا "غير موافق" و"غير موافق بشدة" يصل إلى 35.7%، أي أن أكثر من ثلث العينة لديها تجربة معاكسة تمامًا، وتعتقد أن الإدارة الاحترافية لا تضمن رضا العملاء. ومما يلفت الانتباه بشكل خاص هو أن عدد "الموافقين بشدة" يتساوى تمامًا مع عدد "غير الموافقين بشدة" (26 فردًا لكل منهما)، وهو ما يعكس استقطابًا حادًا في الآراء والتجارب. أما الفئة "المحايدة" فكانت الأقلية بنسبة 15.7%، مما يوحي بأن معظم المشاركين لديهم موقف حاسم من هذه القضية. نستنتج من هذا التوزيع المستقطب أن العلاقة بين الإدارة الاحترافية ورضا العملاء ليست حقيقة مطلقة في تجارب المشاركين؛ فبينما يؤمن نصفهم تقريبًا بهذا الارتباط، فإن أكثر من ثلثهم لا يلمسونه على أرض الواقع، مما يكشف عن فجوة كبيرة بين المفهوم النظري للإدارة الاحترافية وتطبيقاتها الفعلية.

المشروعات التي تُدار بشكل احترافي تحقق رضا العملاء.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	24	17.1	17.1	17.1
	غير موافق بشدة	26	18.6	18.6	35.7
	محايد	22	15.7	15.7	51.4
	موافق	42	30.0	30.0	81.4
	موافق بشدة	26	18.6	18.6	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 19: التمثيل البياني للمشروعات التي تُدار بشكل احترافي تحقق رضا العملاء.



رسم توضيحي 19: التمثيل البياني للمشروعات التي تُدار بشكل احترافي تحقق رضا العملاء

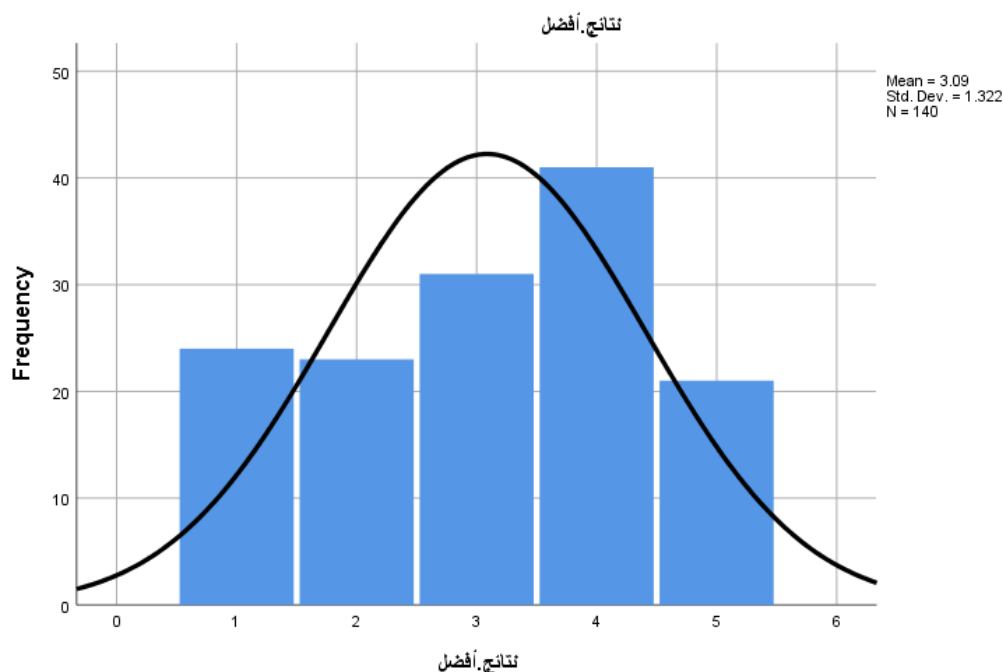
❖ المشاريع التي تطبق مبادئ إدارة المشاريع تحقق نتائج أفضل مقارنةً بالمشاريع التقليدية.

من الواضح أن أكبر نسبة هي للمستجيبين الذين اختاروا "موافق"، حيث بلغت 29.3%، وهذا يدل على وجود قناعة لدى شريحة كبيرة بأن المشاريع التي تتبنى مبادئ الإدارة الحديثة تتفوق بالفعل على نظيرتها التقليدية في تحقيق النتائج. إذا ما أضفنا نسبة "الموافقين بشدة" (15.0%)، نجد أن ما مجموعه 44.3% من العينة يتبنون وجهة نظر إيجابية، مما يعكس إيماناً بفعالية هذه المنهجيات وقدرتها على تحقيق قيمة مضافة. ولكن، هذه الصورة لا تعكس إجماعاً، بل تكشف عن تشتت كبير وانقسام عميق في الآراء. ففي المقابل، تبرز جبهة معارضة قوية تمثل 33.5% من العينة (مجموع "غير موافق" و "غير موافق بشدة")، مما يعني أن ثلث المشاركين، بناءً على تجاربهم، لا يلمسون هذا التفوق المزعوم، وربما يرون أن المشاريع التقليدية قد تكون أكثر فعالية في سياقات معينة. وما يزيد الأمر تعقيداً ويجعله أكثر إثارة للاهتمام هو الحجم الكبير للفئة "المحايدة"، التي شكلت 22.1% من الإجابات، وهي ثاني أعلى فئة منفردة في الجدول. هذا الحياد الكبير يدل على أن شريحة واسعة من المشاركين إما لم تختبر الفرق بشكل واضح، أو أنهم يعتقدون أن التفوق يعتمد على عوامل أخرى غير منهجية الإدارة وحدها. نستنتج من هذا التوزيع المتشعب أن مسألة تفوق المشاريع المدارة حديثاً

ليست محسومة على الإطلاق في تجارب المشاركين، بل هي قضية خلافية بامتياز، تفتقر إلى إجماع واضح، وتتميز بوجود قطاع كبير من المترددين الذين لم يحسموا أمرهم بعد.

المشاريع التي تطبق مبادئ إدارة المشاريع تحقق نتائج أفضل مقارنةً بالمشاريع التقليدية		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	24	17.1	17.1	17.1
	غير موافق بشدة	23	16.4	16.4	33.6
	محايد	31	22.1	22.1	55.7
	موافق	41	29.3	29.3	85.0
	موافق بشدة	21	15.0	15.0	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 20: الوصف الإحصائي للمشاريع التي تطبق مبادئ إدارة المشاريع تحقق نتائج أفضل مقارنةً بالمشاريع التقليدية.



رسم توضيحي 20: التمثيل البياني للمشاريع التي تطبق مبادئ إدارة المشاريع تحقق نتائج أفضل مقارنةً بالمشاريع التقليدية

❖ تحليل الموثوقية والمصدقية لبيانات الدراسة

من الواضح أن القيمة الأعلى والأكثر دلالة في هذا التحليل هي قيمة معامل ألفا كرونباخ التي بلغت 0.810، وهذا يدل على أن أداة الدراسة المستخدمة، والمكونة من 19 فقرة، تتمتع بدرجة عالية جدًا من الموثوقية والثبات. يستعرض هذا الجزء تحليل الموثوقية والمصدقية لبيانات الدراسة، وهو خطوة جوهرية للتأكد من جودة النتائج وصلاحياتها. يكشف جدول "ملخص معالجة الحالات (Case Processing Summary)" عن أن جميع الحالات في العينة، والبالغ عددها 140 حالة، كانت صالحة ومكتملة بنسبة 100%، ولم يتم استبعاد أي حالة على الإطلاق. هذا الأمر يؤكد عدم وجود أي بيانات مفقودة يمكن أن تؤثر سلبًا على دقة التحليل، ويعطي ثقة كاملة في أن النتائج تمثل العينة بأكملها. أما جدول "إحصائيات الموثوقية (Reliability Statistics)"، فيقدم الدليل الأهم على جودة الأداة، حيث إن قيمة معامل ألفا كرونباخ المرتفعة (0.810) تتجاوز بشكل مريح المستوى المقبول في الأبحاث العلمية (الذي غالبًا ما يكون 0.70). هذه القيمة العالية تعني أن هناك اتساقًا داخليًا قويًا بين جميع فقرات الاستبيان، وأنها تقيس بشكل متجانس ومستقر المفهوم الأساسي الذي

صُممت من أجله. اجتماع اكتمال البيانات مع معامل الثبات المرتفع يعزز بقوة من مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، ويؤكد أن الأداة المستخدمة كانت دقيقة ومناسبة.

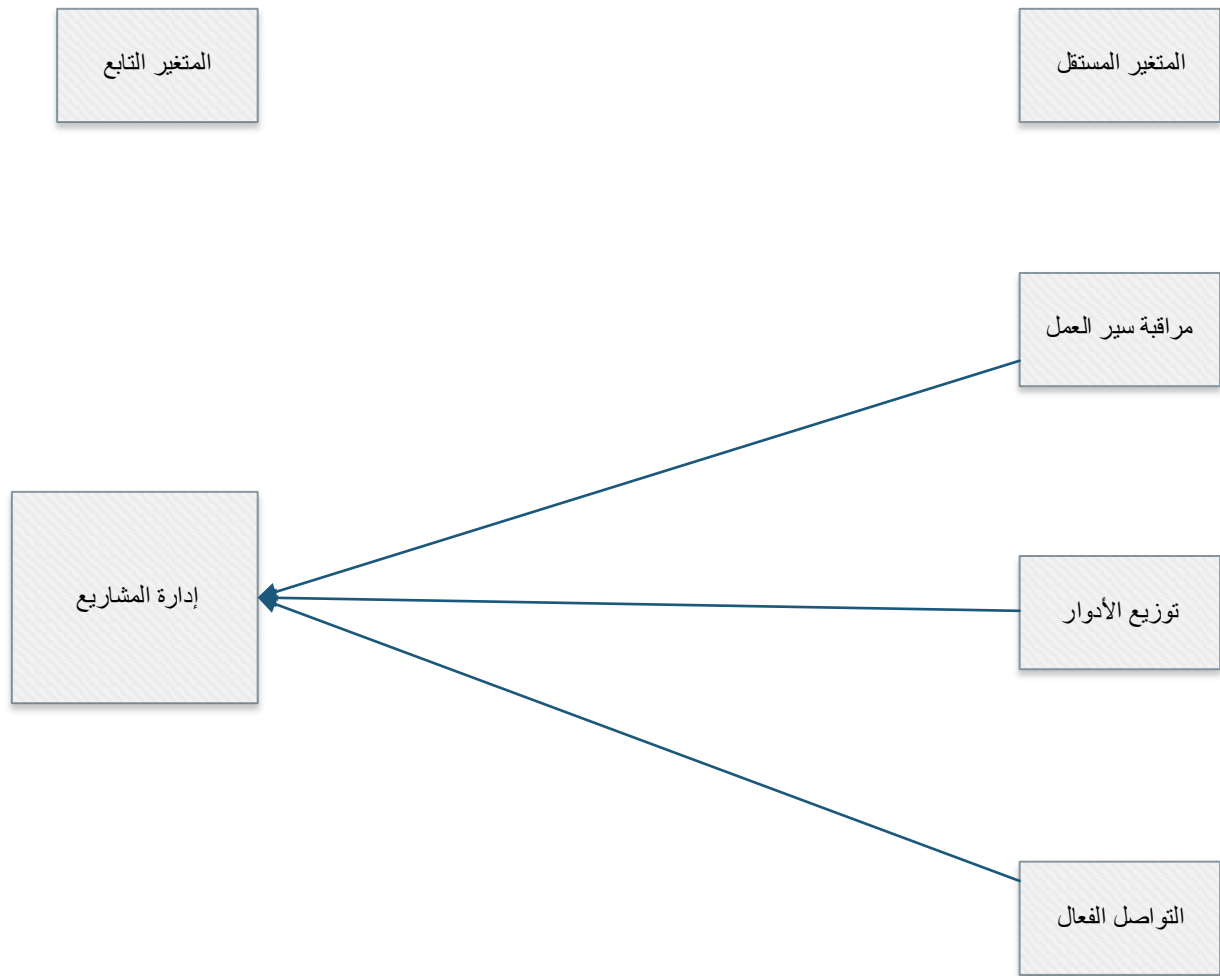
Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	140	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	140	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 21: ملخص معالجة القضية

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.810	.809	19

جدول 22: تحليل الموثوقية والمصدقية لبيانات الدراسة

❖ متغيرات الدراسة



رسم توضيحي 21: متغيرات الدراسة

❖ تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة

يُستخدم تحليل الجداول المتقاطعة كأداة إحصائية مهمة لفحص العلاقات بين المتغيرات النوعية (الاسمية أو الوصفية) داخل الدراسة، وذلك من خلال عرض البيانات في صورة مصفوفات توضح التوزيع المتداخل لمتغيرين أو أكثر، مما يُسهم في اكتشاف الأنماط والارتباطات بين هذه المتغيرات. وفي هذه الدراسة، تم الاعتماد على الجداول المتقاطعة لتحليل العلاقة بين الخصائص الديموغرافية للعينة (مثل المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية) وبعض المتغيرات الرئيسية للدراسة، مثل:

- درجة تطبيق ممارسات إدارة المشاريع.
- مستوى رضا المشاركين عن الأداء العام للمشاريع.
- رؤيتهم لمؤشرات النجاح (الوقت، التكلفة، الجودة، ورضا العميل).

وقد أظهرت الجداول المتقاطعة بعض الاتجاهات المهمة، مثل أن المشاركين من ذوي الخبرات العالية (أكثر من 10 سنوات) كانوا أكثر اتفاقاً على أن وجود هيكل تنظيمي واضح وأدوات متابعة فعالة يسهم في رفع معدلات نجاح المشروع، مقارنة بالمشاركين الأقل خبرة. كما ظهر أن الفئة التي تشغل مناصب إشرافية أو إدارية كانت أكثر إدراكاً لأهمية التخطيط الزمني وإدارة المخاطر مقارنة بالفئات التنفيذية.

كذلك، أظهرت الجداول فروقاً ملحوظة في تقييم جودة الأداء الإداري للمشاريع وفقاً للمؤهل العلمي، حيث أشارت النتائج إلى أن الحاصلين على دراسات عليا كانوا أكثر وعياً بتأثير الممارسات الإدارية على جودة المشروع مقارنة بالحاصلين على مؤهل دبلوم أو بكالوريوس فقط.

وبوجه عام، مكّنت الجداول المتقاطعة الباحث من ربط البيانات الديموغرافية بالممارسات والسلوكيات المهنية داخل بيئة المشاريع، مما أضاف بُعداً تفسيرياً غنياً للنتائج وساعد في تقديم توصيات أكثر دقة وشمولية في الفصل اللاحق.

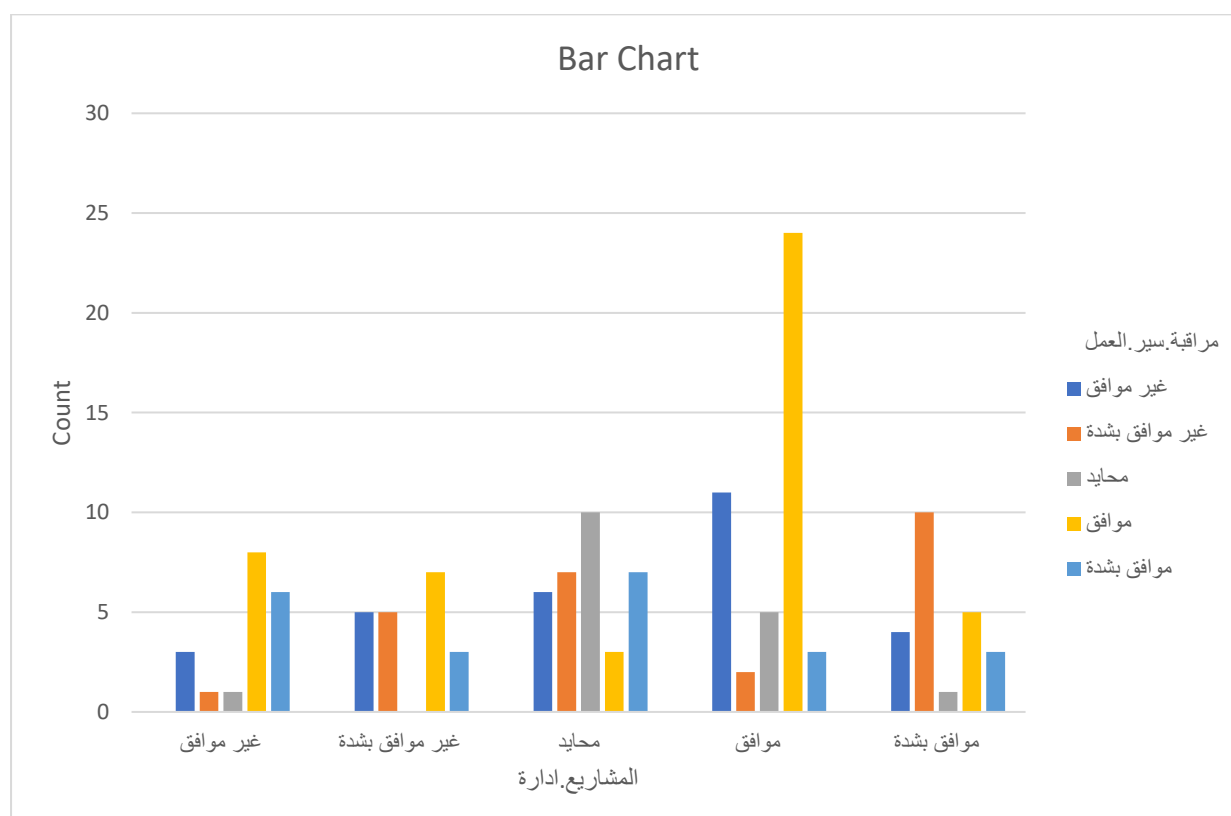
❖ دور إدارة المشاريع في مراقبة سير العمل لتحسين معدلات نجاح مشاريع المقاولات في القطاع الخاص

بمدينة الرياض

من الواضح أن النتيجة الأكثر دلالة وأهمية في هذا الجدول هي قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Significance) التي بلغت 0.000 لاختبار كاي تربيع (Chi-Square) ، وهذا يدل على وجود علاقة جوهرية وقوية بين المتغيرين اللذين يتم دراستهما، وهما على الأرجح "إدارة المشاريع ومراقبة سير العمل" و "معدلات نجاح المشاريع". يفحص هذا التحليل، الذي يحمل عنوان "دور إدارة المشاريع في مراقبة سير العمل لتحسين معدلات نجاح مشاريع المقاولات"، ما إذا كانت هناك علاقة ارتباط حقيقية أم أن النتائج وليدة الصدفة. وبما أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) أقل بكثير من القيمة المعتمدة في الأبحاث العلمية (0.05)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود علاقة، ونؤكد بثقة عالية أن هناك ارتباطاً ذا دلالة إحصائية بين الأمرين. قيمة اختبار كاي تربيع (Pearson Chi-Square) المرتفعة التي بلغت 48.347 عند درجة حرية 4، وقيمة نسبة الاحتمالية (Likelihood Ratio) الأعلى منها (50.448)، تعززان من قوة هذا الاستنتاج، وتؤكدان أن الفروقات المشاهدة في البيانات لم تكن عشوائية. ومع ذلك، لا بد من الإشارة إلى الملاحظة الهامة أسفل الجدول، والتي تفيد بأن 52% من خلايا التحليل كانت ذات تكرار متوقع أقل من 5. هذه الملاحظة تشير إلى انتهاك أحد افتراضات اختبار كاي تربيع، مما قد يضعف من دقة نتائجه. لكن بالنظر إلى أن اختبار نسبة الاحتمالية، وهو أكثر قوة في مثل هذه الحالات، يؤكد نفس النتيجة وبدلالة إحصائية قوية (0.000)، فإننا نظل واثقين في الاستنتاج النهائي بوجود علاقة حقيقية ومؤثرة بين الإدارة الفعالة للمشاريع ونجاحها.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	48.347 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	50.448	4	.000
Linear-by-Linear Association	2.572	1	.109
N of Valid Cases	140		
a. 13 cells (52.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.31.			

جدول 23: دور إدارة المشاريع في مراقبة سير العمل لتحسين معدلات نجاح مشاريع المقاولات في القطاع الخاص بمدينة الرياض



رسم توضيحي 22: دور إدارة المشاريع في مراقبة سير العمل لتحسين معدلات نجاح مشاريع المقاولات في القطاع الخاص بمدينة الرياض

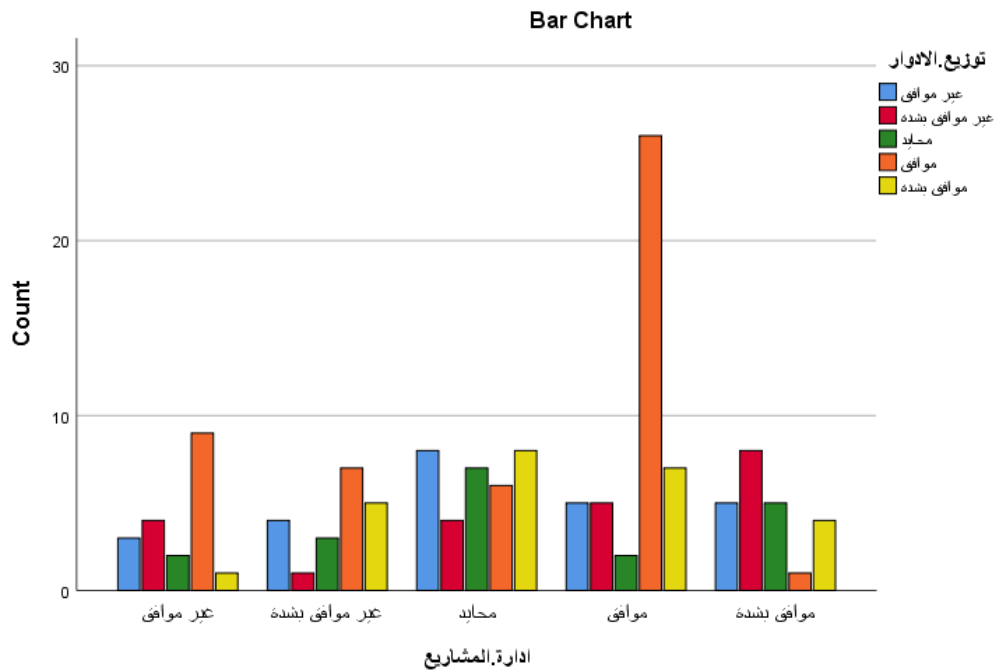
❖ دور إدارة المشاريع في توزيع الأدوار بين الأشخاص لتحسين معدلات نجاح مشاريع المقاولات في القطاع

الخاص بمدينة الرياض

من الواضح أن النتيجة الأكثر دلالة هي مستوى الدلالة الإحصائية (Significance) الذي بلغ 0.004 لاختبار كاي تربيع (Pearson Chi-Square)، وهذا يدل على وجود علاقة جوهرية ومؤثرة بين الطريقة التي يتم بها توزيع الأدوار بين الأشخاص ونجاح المشاريع. يفحص هذا التحليل، الذي يحمل عنوان "دور إدارة المشاريع في توزيع الأدوار بين الأشخاص لتحسين معدلات نجاح مشاريع المقاولات"، ما إذا كانت هناك علاقة ارتباط حقيقية بين هذين المتغيرين. وبما أن قيمة مستوى الدلالة (0.004) هي أقل بكثير من القيمة المعتمدة في الأبحاث العلمية (0.05)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود علاقة، ونؤكد بثقة عالية أن هناك ارتباطاً ذا دلالة إحصائية. وهذا يعني أن الوضوح والفعالية في توزيع الأدوار ليسا مجرد ممارسة إدارية جيدة، بل هما عامل حاسم يؤثر بشكل مباشر على تحقيق المشروع لأهدافه. تعزز قيمة اختبار كاي تربيع المرتفعة (35.160) وقيمة نسبة الاحتمالية (Likelihood Ratio) التي أظهرت دلالة أقوى (0.001) من قوة هذا الاستنتاج. ورغم الملاحظة المنهجية التي تشير إلى أن 52% من خلايا التحليل كانت ذات تكرار متوقع أقل من 5، وهو ما قد يضعف من دقة اختبار كاي تربيع، فإن النتيجة القوية لاختبار نسبة الاحتمالية تؤكد نفس الاستنتاج، مما يعطينا ثقة مضاعفة في أن العلاقة المكتشفة حقيقية وليست وليدة الصدفة.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	35.160 ^a	3	.004
Likelihood Ratio	38.735	3	.001
Linear-by-Linear Association	.204	1	.652
N of Valid Cases	140		
a. 13 cells (52.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.58.			

جدول 24: دور إدارة المشاريع في توزيع الأدوار بين الأشخاص لتحسين معدلات نجاح مشاريع المقاولات في القطاع الخاص بمدينة الرياض



رسم توضيحي 23: دور إدارة المشاريع في توزيع الأدوار بين الأشخاص لتحسين معدلات نجاح مشاريع المقاولات في القطاع الخاص بمدينة الرياض

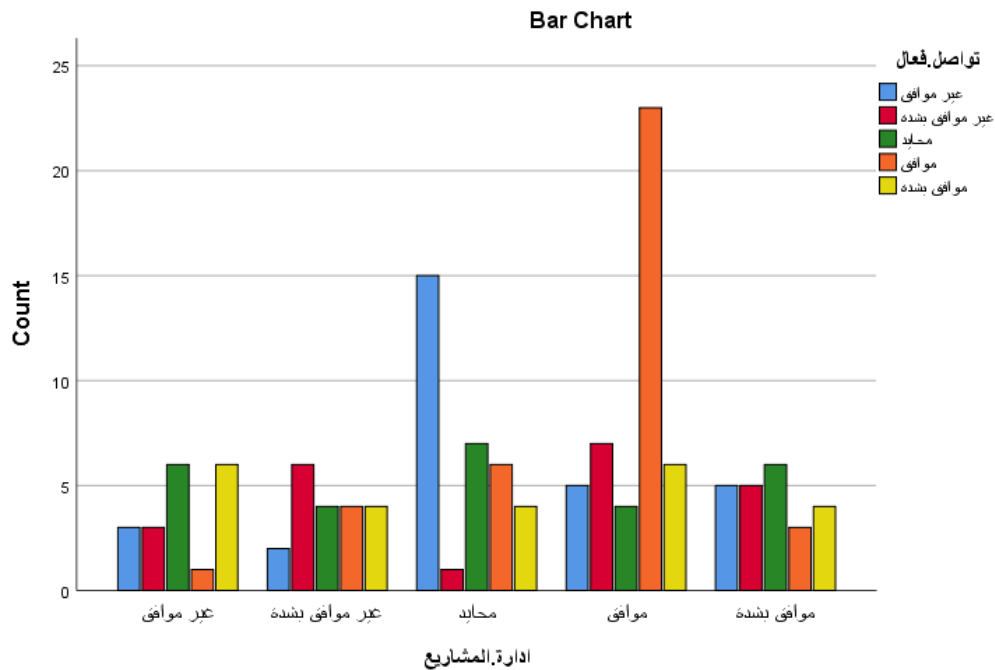
❖ دور إدارة المشاريع في التواصل الفعال لتحسين معدلات نجاح مشاريع المقاولات في القطاع الخاص بمدينة

الرياض

من الواضح أن النتيجة الأكثر دلالة وأهمية في هذا الجدول هي قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Significance) التي بلغت 0.000 لاختبار كاي تربيع، وهذا يدل على وجود علاقة جوهريّة وقوية وحاسمة بين التواصل الفعال في إدارة المشاريع ومعدلات نجاحها. يفحص هذا التحليل، الذي يبحث في "دور إدارة المشاريع في التواصل الفعال لتحسين معدلات نجاح مشاريع المقاولات"، ما إذا كان التواصل الجيد مجرد ممارسة إضافية أم أنه عامل حاسم يؤثر بشكل مباشر على النتائج. وبما أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) هي أقل بكثير من المستوى المعتمد في الأبحاث (0.05)، فإننا نرفض بثقة الفرضية التي تقول بعدم وجود علاقة، ونؤكد أن هناك ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عالية. قيمة اختبار كاي تربيع (Pearson Chi-Square) المرتفعة التي بلغت 43.354 عند درجة حرية 4، وقيمة نسبة الاحتمالية (Likelihood Ratio) القريبة منها (42.872)، تعززان من قوة هذا الاستنتاج، وتؤكد أن العلاقة المكتشفة لم تكن وليدة الصدفة. ورغم الملاحظة المنهجية التي تشير إلى أن 48% من خلايا التحليل كانت ذات تكرار متوقع أقل من 5، وهو ما قد يؤثر بعض التحفظات على دقة اختبار كاي تربيع، فإن النتيجة القوية والمطابقة لاختبار نسبة الاحتمالية (0.000) تبعد هذه الشكوك، وتعطينا ثقة مضاعفة في الاستنتاج النهائي بأن التواصل الفعال ليس مجرد خيار، بل هو ركيزة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها لتحقيق النجاح في مشاريع المقاولات.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	43.354 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	42.872	4	.000
Linear-by-Linear Association	.001	1	.973
N of Valid Cases	140		
a. 12 cells (48.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.99.			

جدول 25: دور إدارة المشاريع في التواصل الفعال لتحسين معدلات نجاح مشاريع المقاولات في القطاع الخاص بمدينة الرياض



رسم توضيحي 24: دور إدارة المشاريع في التواصل الفعال لتحسين معدلات نجاح مشاريع المقاولات في القطاع الخاص بمدينة الرياض

❖ تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

من الواضح أن أكبر نسبة مئوية يفسرها النموذج هي 12.8 (R Square) %، وهذا يدل على ضعف كبير في القدرة التفسيرية للنموذج المقترح. يقدم هذا التحليل المتقدم اختبارًا لنموذج انحدار يهدف إلى فهم تأثير ثلاث متغيرات مستقلة، وهي "مراقبة سير العمل"، "توزيع الأدوار"، و"التواصل الفعال"، على متغير تابع وهو "إدارة المشاريع". يكشف جدول تحليل التباين (ANOVA) عن جوهر هذه النتيجة؛ حيث إن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) بلغت 0.115، وهي قيمة أعلى بكثير من المستوى المعتمد (0.05). هذا يعني أن النموذج ككل غير دال إحصائيًا، أي أن المتغيرات الثلاثة مجتمعة لا تملك تأثيرًا جوهريًا ومؤكدًا على نجاح إدارة المشاريع. ويأتي "ملخص نموذج عامل بايز (Bayes Factor)" (Model Summary) ليؤكد هذه النتيجة بقوة أكبر. فعامل بايز (Bayes Factor) الذي يقترب من الصفر (0.000) يقدم دليلًا ساحقًا لصالح الفرضية الصفرية (التي تفترض عدم وجود تأثير) مقابل النموذج الذي تم اختباره. ورغم وجود معامل ارتباط (R) قيمته 0.357، فإن معامل التحديد (R Square) يوضح أن هذه المتغيرات مجتمعة لا تفسر سوى 12.8% من التباين في نجاح إدارة المشاريع، وهي نسبة ضعيفة. بل إن معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) يهبط بهذه النسبة إلى 4.5% فقط، مما يؤكد غياب الأثر الحقيقي. خلاصة القول، تتفق التحليلات الكلاسيكية (ANOVA) والبيزية (Bayes Factor) على أن هذا النموذج فشل في إثبات وجود علاقة سببية ذات دلالة إحصائية.

ANOVA ^{a,b}					
Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	28.741	3	2.395	1.548	.115
Residual	196.480	127	1.547		
Total	225.221	130			
a. Dependent Variable: إدارة المشاريع					
b. Model: (Intercept), مراقبة سير العمل, توزيع الأدوار, تواصل فعال					
جدول 26: تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة					

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Bayes Factor ^c	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.000	.357	.128	.045	1.24
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), مراقبة سير العمل, توزيع الأدوار, تواصل فعال				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				
جدول 27: ملخص نموذج عامل بايز، ب				

التوصيات

1. تعزيز ثقافة إدارة المشاريع في مؤسسات المقاولات

يجب على الشركات الاستثمار في نشر ثقافة إدارة المشاريع الحديثة بين العاملين بمختلف مستوياتهم، وذلك من خلال عقد ورش عمل وبرامج تدريبية متخصصة تُعرّف الموظفين بأدوات التخطيط، المتابعة، وإدارة المخاطر والجودة.

2. تفعيل نظم تقنية حديثة لدعم إدارة المشاريع

يوصى باستخدام البرامج الرقمية المتخصصة في إدارة المشاريع مثل MS Project و Primavera، وذلك لما لها من دور فعال في تسهيل عمليات الجدولة، المتابعة، وضبط التكلفة، وهو ما يسهم في تقليل نسب الفشل والإخفاق.

3. ربط تقييم أداء المشاريع بمؤشرات واضحة للنجاح

ينبغي على الشركات وضع مؤشرات أداء (KPIs) واضحة وقابلة للقياس تتعلق بالتكلفة، الوقت، الجودة، ورضا العملاء، بحيث يتم قياس أداء كل مشروع بناءً على هذه المؤشرات بصفة دورية ومنهجية.

4. الاهتمام ببناء كوادر متخصصة في إدارة المشاريع

تُوصي الدراسة بتعيين مديري مشاريع معتمدين حاصلين على مؤهلات وشهادات مهنية مثل PMP أو PRINCE2، مما يعزز القدرة على اتخاذ قرارات دقيقة ويُحسن من جودة تنفيذ المشاريع.

5. تحسين التواصل الداخلي بين فرق العمل

تشير الدراسة إلى أهمية تعزيز قنوات الاتصال بين مختلف إدارات المشروع، لتقليل التعارضات وحالات سوء الفهم، وتسهيل التنسيق بين التخطيط والتنفيذ، وهو ما يسهم بشكل مباشر في نجاح المشاريع.

المراجع

- Abdullah Alghuried .(2024) .Assessing the critical success factors for the sustainable construction project management of Saudi Arabia . تم الاسترداد من .
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13467581.2025.2454616>
- Abdulrahman Binyah Alnefaie Alotaibi .(2019) .Project Management: The Implication of Project Management Practices on Project Success in Saudi Arabia . تم الاسترداد من .
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64954485/The_Implication_of_Project_Management_Practices_on_Project_Success_in_Saudi_Arabia_1_-libre.pdf?1605570294&=response-content-disposition=inline%3B+filename%3DWhats_app_971547859310_Buy_PMP_Certifica.pdf&E_xpir
- Adnan Alshahrani .(2023) .Critical success factor of PPP for affordable housing provision in Makkah, Saudi Arabia . تم الاسترداد من .
<https://link.springer.com/article/10.1007/s43995-023-00012-6>
- Ahmad Alharbi .(2025) .Green Financing for Sustainable Development in Saudi Arabia . تم الاسترداد من .
https://www.researchgate.net/publication/392267686_Green_Financing_for_Sustainable_Development_in_Saudi_Arabia
- Ahmed Mohammed Abdelalim .(2025) .An Analysis of Factors Contributing to Cost Overruns in the Global Construction Industry . تم الاسترداد من .
<https://www.mdpi.com/2075-5309/15/1/18>
- Aida Mehrad .(2025) .Organizational Behavior (2025) A Scholarly Integration of Advanced Theories and Analytical Methodologies . تم الاسترداد من .
https://www.researchgate.net/publication/389734004_Organizational_Behavior_2025_A_Scholarly_Integration_of_Advanced_Theories_and_Analytical_Methodologies
- Alamelu Mangai Raman .(2023) .Project Management . تم الاسترداد من .
https://www.researchgate.net/publication/374530423_Project_Management
- Alharithi .(2023) .An investigation into the integration of sustainability in project management for non-profit organisations in the Kingdom of Saudi Arabia . تم الاسترداد من .
<https://eprints.soton.ac.uk/479524/>
- Charissa Cordon .(2013) .System Theories: An Overview of Various System Theories and Its Application in Healthcare . تم الاسترداد من .
https://www.researchgate.net/publication/263039164_System_Theories_An_Overview_of_Various_System_Theories_and_Its_Application_in_Healthcare
- Derek H.T. Walker .(2005) .Project Management in Highway Construction . تم الاسترداد من .
https://www.researchgate.net/publication/27468618_Project_Management_in_Highway_Construction
- Ebuka Iroha .(2024) .Flawed Institutional Structures: Project Managers Underutilized in Nigeria's Construction Industry . تم الاسترداد من .
https://www.researchgate.net/publication/379018702_Flawed_Institutional_Structures_Project_Managers_Underutilized_in_Nigeria's_Construction_Industry
- Elyar Pourrahimian .(2025) .Entropy-centric framework for understanding and managing project dynamics in construction . تم الاسترداد من .
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0926580524006642>

- Essa Alenazi .(2022) .Exploring the Nature and Impact of Client-Related Delays on Contemporary Saudi Construction Projects تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2075-5309/12/7/880>
- Everson J. Peters .(2019) .Late Payment and Nonpayment within the Construction Industry: Causes, Effects, and Solutions تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/333631897_Late_Payment_and_Nonpayment_within_the_Construction_Industry_Causes_Effects_and_Solutions
- Fawaz Alshihre .(2020) .Improving clients' satisfaction in construction projects: the case of Saudi Arabia تم الاسترداد من <https://www.emerald.com/bepam/article/10/5/709/49453/Improving-clients-satisfaction-in-construction>
- Gisele Blak Bernat .(2023) .Sustainability in Project Management and Project Success with Virtual Teams: A Quantitative Analysis Considering Stakeholder Engagement and Knowledge Management تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/12/9834>
- Janine Reiff .(2022) .Hybrid project management – a systematic literature review تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/361812857_Hybrid_project_management_-_a_systematic_literature_review
- Jeffrey S. Harrison .(2015) .Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/283194075_Stakeholder_Theory_As_an_Ethical_Approach_to_Effective_Management_applying_the_theory_to_multiple_contexts
- Jin Xue .(2020) .Influence of formal and informal stakeholder relationship on megaproject performance: a case of China تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/338920502_Influence_of_formal_and_informal_stakeholder_relationship_on_megaproject_performance_a_case_of_China
- José Cascais Brás .(2024) .Advances in auditing and business continuity: A study in financial companies تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853124000982>
- Ling Yan .(2020) .Interplay of Contractual Governance and Trust in Improving Construction Project Performance: Dynamic Perspective تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/340815396_Interplay_of_Contractual_Governance_and_Trust_in_Improving_Construction_Project_Performance_Dynamic_Perspective
- Luca Sabini .(2023) .Embracing Complexity in Sustainable Project Management تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/358072357_Embracing_Complexity_in_Sustainable_Project_Management
- Moath Al-Yahya .(2018) .Implementing e-tendering to improve the efficiency of public construction contract in Saudi Arabia تم الاسترداد من <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJPM.2018.091666>
- Mohammad AbdulQadir Obeidat .(2016) .The Role of Project Management Information Systems Towards the Project Performance The Case of Construction Projects in United Arab Emirates تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/306194238_The_Role_of_Project_Management

_Information_Systems_Towards_the_Project_Performance_The_Case_of_Construction_Pro
jects_in_United_Arab_Emirates

- Mohammed Khaled Al-Hanawi .(2020) .Barriers to the implementation of public-private partnerships in the healthcare sector in the Kingdom of Saudi Arabia من الاسترداد من <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0233802>
- Nadiya Azahra .(2022) .VISION 2030: SAUDI ARABIA'S MODERNIZATION من الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/370751446_VISION_2030_SAUDI_ARABIA'S_MODERNIZATION
- Nawaf Alahmadi .(2022) .Challenging Tendering-Phase Factors in Public Construction Projects—A Delphi Study in Saudi Arabia من الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2075-5309/12/7/924>
- Rami J.A. Hamad .(2021) .Critical Factors Affecting the Success of Construction Projects in Oman من الاسترداد من <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1000501>
- Razi Al-Zubaidi .(2023) .Sustainable Development Through Effective Project Management: ThePetromasila in Yemen من الاسترداد من <http://psasir.upm.edu.my/id/eprint/108861/1/Sustainable%20development%20through%20effective%20project%20management.pdf>
- Saad Alshihri .(2022) .Risk Factors That Lead to Time and Cost Overruns of Building Projects in Saudi Arabia من الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2075-5309/12/7/902>
- Saud Almutairi .(2021) .Lessons learned framework for efficient delivery of construction projects in Saudi Arabia من الاسترداد من <https://search.informit.org/doi/abs/10.3316/informit.321301288812719>
- Sena Ozdemir .(2023) .Stakeholder diversity and collaborative innovation: Integrating the resource-based view with stakeholder theory من الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296323003132>
- Sura Alayed .(2025) .Saudi Arabia's Business Transformation: Strategies for Success in a Changing Economy من الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/389397364_Saudi_Arabia's_Business_Transformation_Strategies_for_Success_in_a_Changing_Economy

الملاحق

الاستبانة

- الاسئلة العامة
- العمر
- الجنس
- الدرجة
- أسئلة الاستبانة
- يتم وضع خطة واضحة وشاملة للمشروع قبل البدء بالتنفيذ.
- يتم تحديد الأهداف والنتائج المتوقعة من المشروع بشكل دقيق.
- يتم الالتزام بالجدول الزمني المحدد للمشروع.
- توجد آلية فعالة لمراقبة تقدم سير العمل في المشروع.
- يتم تحديد وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح داخل فريق المشروع.
- يتم استخدام أدوات وبرامج إدارة مشاريع حديثة في الشركة.
- يوجد تواصل فعال بين إدارة المشروع وبقية الإدارات داخل المؤسسة.
- يمتلك مدير المشروع المهارات القيادية والإدارية اللازمة لنجاح المشروع.
- تتم إدارة المخاطر المرتبطة بالمشروع بطريقة احترافية.
- يتم إشراك العملاء أو أصحاب المصلحة في مراحل تنفيذ المشروع.
- إدارة المشروع تلتزم بمعايير الجودة أثناء تنفيذ الأعمال.
- تؤدي إدارة المشروع الجيدة إلى تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المحددة.
- إدارة المشاريع تساهم في تقليل التكاليف غير المخطط لها.
- تحققت أهداف المشروع بنجاح بعد إتمامه.
- المشروعات التي تُدار بشكل احترافي تحقق رضا العملاء.
- المشاريع التي تطبق مبادئ إدارة المشاريع تحقق نتائج أفضل مقارنةً بالمشاريع التقليدية

<https://docs.google.com/forms/d/1hQ9R8CMNAHPdCgiQuuDlbNAil5GHdA6lox1q4ipK6xA/edit> •

Abstract

Finding out how project management contributes to higher success rates for private sector contracting projects in Riyadh is the aim of this study. This is due to the contracting industry's growing difficulties with timeliness, cost containment, and implementation quality. In addition to examining the variables affecting the efficacy of contemporary project management techniques in the Saudi workplace, the study sought to comprehend how the implementation of these techniques affected success metrics in building projects. Data was gathered from a sample of 140 participants who worked in administrative, technical, or supervisory roles directly related to project management at private contracting companies in Riyadh using a questionnaire and a descriptive analytical approach. Descriptive and inferential statistical techniques, including arithmetic means, standard deviations, analysis of variance, and t-tests, were used to examine the data using SPSS. The findings demonstrated a statistically significant positive correlation between project success rates in terms of meeting deadlines, staying within budget, and satisfying customers and the use of project management techniques (such as planning, time management, resource management, quality management, and follow-up). The findings also showed that factors including years of experience, educational background, and type of work caused statistically significant variations in participants' evaluations of project success.

Mid-Ocean University
College of Management
Specialization in Project Management



Research Title

**The Role of Project Management in Improving the Success Rates of
Contracting Projects in the Private Sector in Riyadh**

Prepared by:

Eng. Abdulaziz Jamal Al-Buraim 242001692

Supervisor:

Dr. Al-Faseel Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year:

2025