



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال

دور إدارة الوقت والتكلفة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية دراسة تطبيقية على شركة روشن العقارية

إعداد الطالب/

الاسم: فهد جابر الحربي

الرقم الجامعي:

٢٥١٠٠٠٥٨٥

إشراف/

د/ عبد الرحيم نادر

العام الدراسي

٢٠٢٦ م

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	فهرس المحتويات
و	فهرس الجداول
ز	مستخلص
ح	Abstract
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
١	مقدمة البحث
٢	مشكلة البحث
٣	أهمية البحث
٣	أسئلة البحث
٣	أهداف البحث
٤	فرضيات البحث
٤	نموذج البحث
٥	نطاق الدراسة
٦	مخطط المشروع
الفصل الثاني الدراسات السابقة والإطار النظري	
٨	المحور الأول: الدراسات السابقة
١٦	المحور الثاني: الإطار النظري
الفصل الثالث منهجية الدراسة	
٣٢	مقدمة
٣٢	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
٣٣	مجتمع البحث وطرق تقنيات أخذ العينات
٣٣	طريقة جمع البيانات
٣٣	أنواع البيانات
٣٤	إجراءات التحليل الإحصائي

٣٤	الخاتمة
الفصل الرابع التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	
٣٦	مقدمة
٣٦	توصيف عينة الدراسة
٣٧	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
٣٩	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث
٤٢	اختبار الفرضيات
٤٤	ربط النتائج بالدراسات السابقة
٤٤	الخاتمة
الفصل الخامس حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	
٤٦	حدود البحث
٤٦	نتائج البحث
٤٧	التوصيات
٤٨	قائمة المراجع
	الملاحق (الاستبيان)

مقدمة البحث:

شهدت البيئة الاقتصادية المعاصرة تحولاً جذرياً نحو الاعتماد على إدارة المشاريع كأداة إستراتيجية حتمية لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية. وتوفر إدارة المشاريع إطاراً هيكلياً فعالاً يعزز قدرات المنظمات على التخطيط المحكم، التنظيم، التنفيذ، والرقابة المستمرة على الأنشطة والعمليات المختلفة؛ إذ تُعنى بالاستخدام الأمثل للوسائل والأساليب العلمية المتاحة لإنجاز المشاريع ضمن القيود الثلاثية الشهيرة: الزمن المستهدف، التكلفة المحددة، والجودة المطلوبة (دودين، ٢٠١٢)

وتكتسب جودة المشاريع أهمية بالغة في قطاع الأعمال الإنشائية، حيث إن تحقيق معايير الجودة ينعكس بشكل مباشر على خفض التكاليف الكلية للإنتاج عبر إقصاء الهدر المالي الناتج عن إعادة العمل وتصحيح العيوب والأخطاء الفنية. علاوة على ذلك، يسهم الالتزام بالجودة في رفع معدلات رضا العملاء والمستفيدين، وتقليل تكاليف الصيانة الدورية خلال مرحلة التشغيل والاستخدام، مما يعزز الميزة التنافسية للجهة المنفذة، ويدعم حصتها السوقية واستدامتها في بيئة أعمال شديدة التنافسية (دهليز، ٢٠١٧)

وفي سياق النهضة العمرانية الشاملة التي تشهدها المملكة العربية السعودية وفق رؤية ٢٠٣٠، تبرز مدينة جدة كمركز حيوي للمشاريع الإنشائية والسكنية العملاقة. وتتميز المشاريع الإنشائية بطبيعة إنتاجية فريدة وغير تكرارية؛ حيث تُنفذ وفق مواصفات فنية دقيقة ومنهاج زمني معد مسبقاً، وتحت مظلة ميزانية مالية تقديرية صارمة لا ينبغي تجاوزها. ومن هذا المنطلق، تؤدي إدارتنا الوقت والتكلفة دوراً حاسماً وحرصاً في تحديد مستوى جودة المخرجات النهائية للمشروع؛ فالانحرافات الزمنية أو تجاوز التكاليف المخططة يؤديان بالضرورة إلى الضغط على معايير الجودة أو التنازل عن بعض المواصفات الفنية لتدارك التأخير. وعلى النقيض، فإن الإدارة الفعالة للمدى الزمني تتيح لمديري المشاريع توزيع الموارد البشرية والمادية بكفاءة، وتجنب العمل المتسرع، وتخفيف المخاطر التشغيلية، مما يضمن تسليم الوحدات السكنية والإنشائية بأعلى معايير الجودة والاتساق وبما يحقق تطلعات المستفيد النهائي (Kerzner, ٢٠١٧).

ويأتي هذا البحث لتسليط الضوء على هذه العلاقة من خلال تطبيقها على قطاع التطوير العقاري الحيوي في مدينة جدة، بالتطبيق على شركة روشن العقارية باعتبارها المطور العقاري الوطني الرائد للمجتمعات السكنية بالمملكة، بهدف رصد وتحليل واقع ممارسات إدارة الوقت والتكلفة وأثرها المباشر في جودة مشاريعها الإنشائية.

مشكلة البحث:

تمثل المشاريع الإنشائية الكبرى أحد الروافد الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة، إلا أن هذا القطاع يواجه تحديات معقدة ترتبط بضخامة الاستثمارات وحساسية الجداول الزمنية. وتنبولر مشكلة البحث الحالية في رصد أثر الخلل أو الضعف في الموازنة بين ضغوط الالتزام بالوقت والميزانية المعتمدة وبين الحفاظ على المعايير الصارمة للجودة الفنية في المشاريع الإنشائية لشركة روشن العقارية بمدينة جدة. ويمكن صياغة هذه المشكلة من خلال تحديد الفجوات البحثية على النحو التالي:

فجوات على المستوى النظري:

بالرغم من وفرة الدراسات التي ناقشت "المثلث الحديدي" لإدارة المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة) بشكل عام، إلا أن هناك ندرة في الدراسات الأكاديمية العربية التي تبحث تفاعل هذه المتغيرات الثلاثة معاً في ظل بيئة "المشاريع العملاقة" والمجتمعات السكنية المتكاملة التي تشرف عليها الشركات الحكومية الكبرى في المملكة. تفتقر معظم الدراسات المحلية إلى دمج تأثير المتغيرات الوسيطة (مثل التقنيات الإنشائية الحديثة والتحول الرقمي في إدارة المشاريع) عند قياس العلاقة بين ضبط التكلفة والوقت وتحقيق الجودة، مما يخلق فجوة نظرية تسعى هذه الدراسة للمساهمة في سدها.

فجوات على المستوى التطبيقي:

تواجه الشركات الإدارية والهندسية ضغوطاً متزايدة لتسليم آلاف الوحدات السكنية (مثل مشروع "العروس" التابع لشركة روشن بجدة) وفق جداول زمنية مضغوطة للغاية تماشياً مع مستهدفات الإسكان في رؤية ٢٠٣٠، وهو ما قد يؤثر تطبيقياً على الجودة الفنية إذا لم تكن هناك حوكمة صارمة لإدارة الوقت والتكلفة. بصفتها شركة تابعة لصندوق الاستثمارات العامة، تطبق روشن معايير قياسية عالمية وتعتمد على سلاسل إمداد ضخمة ومقاولين متعددين. الفجوة التطبيقية تكمن في معرفة مدى قدرة الكوادر الإدارية والهندسية بالشركة في جدة على ضبط الانحرافات الزمنية والمالية للمقاولين دون المساس بمعايير الاستدامة وجودة البناء المعتمدة من الشركة كعلامة تجارية.

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من مواكبته للحراك التنموي العقاري غير المسبوق في المملكة العربية السعودية، وتحدد أهميته في جانبين رئيسيين:

على المستوى النظري:

يمثل البحث رافداً علمياً جديداً ومحدثاً (عام ٢٠٢٦م) يثري الأدبيات الإدارية والهندسية المتعلقة بإدارة المشاريع الإنشائية في البيئة الخليجية والسعودية على وجه الخصوص.

يقدم البحث نموذجاً نظرياً يربط بين تخطيط الوقت والتحكم في التكلفة كمحددات أساسية لجودة المخرجات، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين لإجراء دراسات مستقبلية مكملية ترتبط بقطاعات تطويرية أخرى.

على المستوى التطبيقي:

تكمن الأهمية التطبيقية في تزويد الإدارة العليا ومديري المشاريع في شركة روشن العقارية بمدينة جدة ببيانات وتوصيات واقعية تساهم في تحسين آليات الرقابة على الجداول الزمنية والتدفقات النقدية للمشاريع، والحد من الهدر المالي والزمني.

يمكن لشركات المقاولات الفرعية والمطورين العقاريين الآخرين في منطقة مكة المكرمة الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لتطوير استراتيجيات تنفيذية تضمن تسليم المشاريع السكنية بالجودة المطلوبة وبما يطابق توقعات العملاء، مما يساهم في رفع كفاءة الإنفاق في قطاع الإسكان الوطني.

أسئلة البحث:

تتلخص مشكلة هذا البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما هو دور إدارة الوقت والتكلفة في تحسين جودة المشروعات الإنشائية لمدراء شركة روشن العقارية؟
ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما هو دور إدارة الوقت في تحسين جودة المشروعات الإنشائية لمدراء شركة روشن العقارية؟

٢. ما هو دور إدارة التكلفة في تحسين جودة المشروعات الإنشائية لمدراء شركة روشن العقارية؟

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في تحديد دور إدارة الوقت والتكلفة في جودة المشروعات الإنشائية لمدراء شركة روشن العقارية.

ويتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية:

١. تحديد دور إدارة الوقت في تحسين جودة المشروعات الإنشائية لمدراء شركة روشن العقارية.

٢. تحديد أثر إدارة التكلفة في تحسين جودة المشروعات الإنشائية لمدراء شركة روشن العقارية.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة للبحث: يوجد أثر معنوي لإدارة الوقت والتكلفة في تحسين جودة المشروعات الإنشائية لمدراء شركة روشن العقارية.

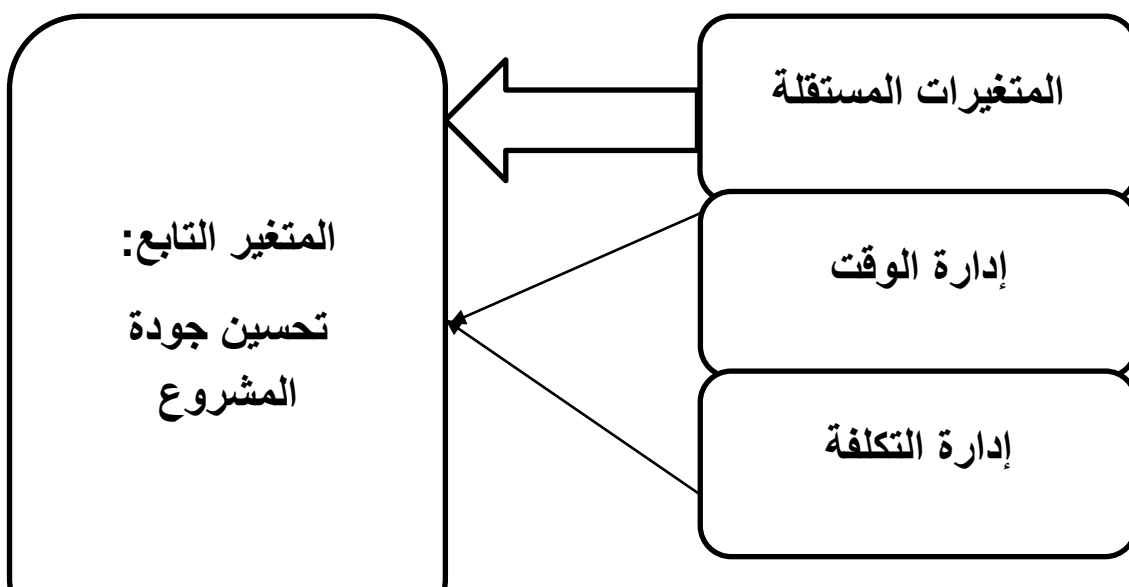
ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر معنوي لإدارة الوقت في تحسين جودة المشروعات الإنشائية لمدراء شركة روشن العقارية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر معنوي لإدارة التكلفة في تحسين جودة المشروعات الإنشائية لمدراء شركة روشن العقارية.

نموذج البحث:

الشكل (١): نموذج البحث



نطاق الدراسة:

تُعد مجموعة روشن العقارية (ROSHN) واحدة من كبرى شركات التطوير العقاري وأحد المشاريع الكبرى (Giga-Projects) المملوكة بالكامل لـ صندوق الاستثمارات العامة (PIF) في المملكة العربية السعودية. تأسست الشركة لتكون المطور العقاري الوطني الرائد للمجتمعات السكنية والحضرية متكاملة الخدمات. فيما يلي نبذة شاملة ومقسّمة بطريقة تدعم كتابتك الأكاديمية في البحث لتوضيح أبعاد جهة التطبيق:

الرؤية والهدف الاستراتيجي:

تأسست روشن كركيزة أساسية لدعم مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠، وتحديدًا في المساهمة في رفع نسبة تملك المواطنين السعوديين للمنازل لتصل إلى ٧٠% بحلول عام ٢٠٣٠م. بالإضافة إلى ذلك، تسعى الشركة إلى الارتقاء بـ "برنامج جودة الحياة" من خلال أنسنة المدن وتغيير المفهوم التقليدي للمجمعات السكنية إلى أحياء ذكية، مستدامة، ومحفزة على المشي والحياة الصحية.

لا تبني روشن مجرد وحدات سكنية منفصلة، بل تُطور أحياءً ومجتمعات حضرية متكاملة تدمج بين الأصالة والتصميم المستوحى من التراث المعماري المحلي لكل منطقة، وبين التقنيات الحديثة. تضم هذه المجتمعات كافة المرافق الحيوية في محيط قريب يشمل:

- المساحات الخضراء والحدائق العامة المفتوحة والممرات الآمنة للمشاة والدراجات.
- البنى التحتية المتكاملة والمرافق التعليمية (المدارس)، والصحية، والمساجد.
- المراكز التجارية، والترفيهية، والمطاعم.

مشاريع روشن في مدينة جدة:

- مشروع العروس: يقع في شمال مدينة جدة ويمتد على مساحة تتجاوز ٤ ملايين متر مربع، ويستهدف تقديم أكثر من ١٨ ألف وحدة سكنية عصرية مصممة لتستوعب ما يزيد عن ١٠٠ ألف نسمة (وهو النموذج الأنسب للتركيز عليه في بحثك عند الحديث عن جودة البناء السكني وموازنة الوقت والتكلفة).
- مشروع مرافئ: مشروع عملاق متعدد الاستخدامات شمال جدة يمتد على مساحة ٩.٤ ملايين متر مربع، ويتميز بإنشاء قناة مائية اصطناعية بطول ١١ كيلومتراً تتصل بشرم أبحر، مما يعيد تشكيل الواجهة البحرية لمدينة جدة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثالث منهجية البحث

الفصل الرابع التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

الفصل الخامس حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

الفصل الثاني

المحور الأول: الدراسات السابقة

مقدمة:

سيقوم الباحث في الفصل الحالي باستعراض أحدث ما توصلت إليه الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، كما ستقوم بمراجعة أدبية لأدبيات البحث لبناء إطار نظري يوضح المتغيرات المدروسة، ويوضح العلاقة بينها.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

١. دراسة (ادم وآخرون، ٢٠٢٤) بعنوان: دور أدوات إدارة التكلفة الاستراتيجية في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية دراسة ميدانية بالتطبيق على فروع المصارف العاملة بمدينة الأبيض بالسودان.

تناولت الدراسة دور أدوات إدارة التكلفة الاستراتيجية في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية، تمثلت مشكلة الدراسة في الطلب المتزايد على الخدمات التي تقدمها المصارف وما تواجهها من مشاكل وتعقيدات في تحديد تكلفتها، لذا سعت هذه الدراسة لمعرفة الدور الذي يمكن أن تساهم به أدوات إدارة التكلفة الاستراتيجية ممثلة في التكلفة المستهدفة، سلاسل القيمة، أسلوب القياس المرجعي، بطاقة الأداء المتوازن، في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية، تم استخدام المنهجي الاستنباطي والاستقرائي وكذلك المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الدراسة الميدانية، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين أدوات إدارة التكلفة الاستراتيجية وتخفيض تكلفة الخدمات المصرفية، وقد تمت التوصية بالاستفادة من أدوات إدارة التكلفة الاستراتيجية في خفض تكاليف الخدمات المصرفية وتذليل معوقات استخدامها بالمصارف.

٢. دراسة (طيار وبوطاف، ٢٠٢٤) بعنوان: إدارة الوقت وتسييره لدى إدارات مؤسسة إسمنت العاصمة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة الوقت لدى إدارات مؤسسة إسمنت العاصمة، ومعرفة إذا كان هناك فروق بين الإطارات باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية، حيث تكونت عينة الدراسة من (٤٤) إطاراً، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الاستكشافي الاستقرائي، وقد تم معالجة المقاييس بالطرق الإحصائية باستخدام برنامج spss ٢٢، وخلصت النتائج إلى أن الدرجة الكلية لإدارة الوقت لدى إدارات مؤسسة إسمنت العاصمة كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارات مؤسسة إسمنت العاصمة في فعالية إدارة الوقت باختلاف الجنس، المؤهل العلمي والخبرة الإدارية.

٣. دراسة (إسماعيل، ٢٠٢٣) بعنوان: تأثير بناء القدرات في جودة مشاريع المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير بناء القدرات في جودة مشاريع المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت أسلوب العينة الطبقية العشوائية التي تكونت من العاملين بالوظائف الإدارية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، والبالغ عددهم ١٦٠ موظفاً في ٨٦ منظمة أهلية. وتم استرداد ١٠٨ استبانة، بنسبة استرداد (٦٧.٥%)، وقد استخدمت الدراسة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V٢٦، وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج، منها: وجود مستوى مرتفع لبناء القدرات في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ حيث بلغ الوزن النسبي لبناء القدرات (٨٤%). وبلغ الوزن النسبي لمستوى جودة مشاريع المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية (٨٦%). بالإضافة لوجود تأثير لبناء القدرات بأبعدها (الإدارة، تنفيذ البرامج، الموارد البشرية، العلاقات الخارجية، والمالية) في جودة مشاريع المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية. وبناء على النتائج أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارات العليا في المنظمات الأهلية بالعمل على بناء قدراتها في جميع محاور بناء القدرات، وبناء قدرات العاملين فيها من أجل تقديم مشاريع ذات جودة عالية تساهم في عمل تغييرات في حياة المجتمعات المستهدفة نحو الأفضل، وضرورة قيام المنظمات الأهلية بتطوير أنظمتها وسياساتها الإدارية التي تضمن نمطاً تشاركياً في صناعة القرار، والتخطيط لبناء القدرات للفرق والعاملين في المنظمات الأهلية.

٤. دراسة (دهليز، ٢٠١٧) بعنوان "أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. كما وهدفت إلى التعرف على مدى إدراك تلك المؤسسات للمعايير ومدى تطبيقها، وكذلك التعرف على مستوى الجودة في المشاريع التي تقدمها تلك المؤسسات. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من مدراء ومنسقي المشاريع في المؤسسات الأهلية العاملة والفاعلة في قطاع غزة حيث بلغ عددهم (٥٦٠) منسق ومدير مشروع، وقد تم

استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي تكونت من ٢٢٠ مدير ومنسق مشروع وتم استرداد ١٩١ استبانة أي ما نسبته (٨٧ ٪). كما وتم تحليل البيانات باستخدام الاختبارات الإحصائية الوصفية والاستدلالية المعلمية. توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الأهلية في قطاع غزة تقوم بإدارة مشاريعها وفق المجالات المعرفية لإدارة المشروع وبنسب عالية، حيث حصلت إدارة اتصالات المشروع على الترتيب الأول في التحليل الوصفي بنسبة ٨٤.١٥ ٪ تليها كلا من إدارة النطاق وإدارة تكامل المشروع وإدارة جودة المشروع بنسب ٨٣.٥٢ ٪، ٨٣.١٨ ٪، ٨٣.٠١ ٪ على التوالي، بينما جاءت إدارة تكلفة المشروع في المرتبة الأخيرة بنسبة ٨٠.٦٤ ٪. كما وبينت الدراسة أن مستوى جودة المشروعات التي تنفذها المؤسسات مرتفع بنسبة ٨٢.٢٤ ٪. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المجالات المعرفية التسعة (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة الموارد البشرية للمشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع، إدارة اتصالات المشروع) وبين وزيادة جودة المشروع؛ كما توصلت الدراسة إلى أن أربعة فقط من المجالات المعرفية (إدارة مشتريات المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة مخاطر المشروع) تؤثر في جودة المشروع. وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات من أبرزها ضرورة تثقيف العاملين وتوعيتهم فيما يتعلق بأفضل الممارسات والتقنيات المبنية على المعايير الدولية في إدارة المشاريع وضرورة الاهتمام بإدارة مخاطر المشروع وزمن تنفيذ المشروع. كما أوصت بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع إلى جانب بعض التوصيات الأخرى.

٥. دراسة (الغامدي، ٢٠١٩) بعنوان " أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع: تكامل العمليات ونجاح المشروع"

إنَّ إدارة المعرفة وما تتضمنه من رأس مال بشري وفكري تُمثّل الأساس الذي ترتكز عليه تقدم الأمم وتطورها، وهذا يُشكّل تحدي كبير بالنسبة لمدراء المشاريع من أجل إحداث نقلة نوعية في إدارة المعرفة وتبني استراتيجياتها. وبالتالي يسعى البحث الحالي إلى توضيح أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع (PM) من خلال التعرف على أثرها في تحقيق تكامل العمليات ونجاح المشروع. في سبيل تحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي القائم على استقراء وجمع البيانات من الكتب والدراسات والمقالات السابقة المرتبطة بموضوع البحث الحالي. توصلت الدراسة البحثية إلى أنَّ النماذج والأطر التي اقترحها الباحثين لتوضيح علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع أكدت على أهمية توظيف عمليات إدارة المعرفة في المجالات المعرفية العشرة لإدارة المشاريع وفي قدرتها على تعزيز فرص نجاح المشروع من خلال اتمام المشروع ضمن التكلفة المناسبة والوقت المناسب وضمن الجودة المطلوبة ومن خلال تعزيز التواصل بين اصحاب المصلحة والأفراد المعنيين ونشر المعرفة بينهم. كما أكدت النتائج على وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع وتكاملهما في العديد من الجوانب، الأمر الذي يُعزّز من ضرورة تنفيذ المشاريع على اختلاف أنواعها في ظل إدارة المعرفة بمختلف عملياتها. أوصت الدراسة بالحاجة إلى زيادة توعية العاملين في المشاريع بأهمية إدارة المعرفة وتبني عملياتها خلال دورة حياة المشروع Project lifecycle من خلال عقد الورش والممارسات المهنية التدريبية

الخاصة بذلك لنقل وتبادل ومشاركة المعرفة، وتتقيد العاملين والمدراء بالوسائل والأساليب والممارسات الفعالة لإدارة المعرفة والتي يمكن توظيفها في إدارة المشاريع.

٦. دراسة (شليل، ٢٠١٦) بعنوان "أثر مبادئ هندسة القيمة في ضبط النوعية وتقليل تكلفة المشاريع الإنشائية في دولة الكويت"

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر استخدام مبادئ هندسة القيمة في ضبط النوعية وتقليل تكلفة المشاريع الإنشائية في دولة الكويت والبالغ عددها (١٤٢٢) شركة، أما عينة الدراسة فتكونت (٤٠٠) وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمبادئ هندسة القيمة المتمثلة ب(التركيز على العملاء، قيادة السعر، ضبط التكاليف، الكوادر الفنية، التخطيط، المورددين) في ضبط النوعية وتقليل تكلفة المشاريع الإنشائية في دولة الكويت قد جاءت بمستوى مرتفع، وتبين أن مبادئ هندسة القيمة تسهم في تحديد الأنشطة والتكاليف التي تضيف قيمة للمشروع الإنشائي وفي التحسين المستمر والارتقاء بمستوى الجودة المطلوبة وبالإسراع بتقديم المنتج الإنشائي بالوقت المحدد في السوق، وعلى ضوء النتائج قدم الباحث عددا من التوصيات أبرزها: العمل للانتقال التام نحو تطبيق مبادئ هندسة القيمة في المشاريع الإنشائية في دولة الكويت وفي إدارة التكاليف المتعلقة بعملياتها المختلفة لما يحققه من فوائد ومزايا، وماله من أثر في ضبط النوعية وتقليل التكلفة، كذلك قيام المشاريع الإنشائية في دولة الكويت بتطبيق نظام تكاليف فعلي يستند في تسعير خدمات هذه المشاريع على التكلفة الكلية وان يتم تحديد أسعار الخدمات الإنشائية بناءً على الأسعار السائدة.

الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (Nnaji, et al, ٢٠٢٤) بعنوان:

Effective cost management strategies in global supply chains

استراتيجيات إدارة التكاليف الفعالة ضمن سلاسل التوريد العالمية.

بحثت الدراسة في استراتيجيات إدارة التكاليف الفعالة ضمن سلاسل التوريد العالمية، وسلطت الضوء على ضرورة تكيف الشركات وابتكارها استجابة للعمليات اللوجستية المعقدة والتقلبات الاقتصادية والمخاطر الجيوسياسية، واتبعت دراسة وصفية تتناول المصادر الاستراتيجية والمشتريات، وتقنيات إدارة المخزون مثل أنظمة "في الوقت المناسب"، وتحسين الخدمات اللوجستية والنقل، والدور المحوري للتكنولوجيا والأتمتة في تعزيز الكفاءة وخفض التكاليف، وخلصت الدراسة إلى ضرورة المزيد من البحث حول الممارسات المستدامة واستراتيجيات إدارة المخاطر، مع التأكيد على أهمية الاستفادة من التكنولوجيا.

٢-دراسة (Lee, et al, ٢٠٢٤) بعنوان:

How perceived transparency in information system development processes improves project quality in agile IT enterprises

كيف تعمل الشفافية الملموسة في عمليات تطوير أنظمة المعلومات على تحسين جودة المشروع في مؤسسات تكنولوجيا المعلومات الرشيق.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير الشفافية الملموسة في عمليات تطوير أنظمة المعلومات على تحسين جودة المشروع في مؤسسات تكنولوجيا المعلومات، تم توزيع الاستبيانات على الموظفين المشاركين في مشاريع تطوير أنظمة المعلومات، وأظهرت النتائج أن الشفافية الملموسة في عمليات تطوير أنظمة المعلومات تعزز جودة المشروع من خلال تبادل المعرفة ، ومن خلال تعزيز الثقة في حسن النية بين أعضاء الفريق. بالإضافة إلى ذلك، تعمل الشفافية على تحسين جودة المشروع من خلال ملاحظات العملاء، وتعزيز ثقة العملاء في الكفاءة تجاه الفريق.

٣. دراسة (Daniel, Santeli, ٢٠٢٠) بعنوان:

Effective time management on employee performance of Northern Nigeria Noodle Company Ltd

الإدارة الفعالة للوقت على أداء الموظفين في شركة المعكرونة في شمال نيجيريا المحدودة.

يقيم هذا البحث الإدارة الفعالة للوقت على أداء الموظفين في شركة المعكرونة في شمال نيجيريا المحدودة، وقد تم اعتماد تصميم البحث المسحي للدراسة. وكان الهدف الرئيسي من الدراسة هو تحديد آثار إدارة الوقت على أداء الموظفين، وتحديد العوامل التي تؤثر على الإدارة الفعالة للوقت، وأظهرت النتائج أن الإدارة الفعالة للوقت لا تؤثر على إنتاجية الموظفين فحسب، بل تساعد أيضاً في التعامل مع الإجهاد والصراعات والضغط بكفاءة

أكبر. كما تساعدهم أيضاً في الحفاظ على توازن صحي بين العمل والحياة وتحافظ على تحفيزهم، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الأداء التنظيمي والإدارة الفعالة للوقت.

التعليق على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تتقاطع الدراسة الحالية مع الأدبيات السابقة في مجموعة من المحددات المنهجية والموضوعية، يتصدرها ما يلي:

- المحور الموضوعي: تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (دهليز، ٢٠١٧) ودراسة (إسماعيل، ٢٠٢٣) ودراسة (الغامدي، ٢٠١٩) في التركيز على متغير "جودة المشاريع" كمخرج حيوي ورئيس لتطبيق الممارسات الإدارية الحديثة، كما تتكامل مع دراسة (شليل، ٢٠١٦) ودراسة (ادم وآخرون، ٢٠٢٤) في البحث عن آليات ضبط التكاليف وتقليل الهدر المالي في البيئات التشغيلية.

- المنهجية العلمية: تعتمد الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج المتبع ذاته في أغلب الدراسات الميدانية المستعرضة مثل (إسماعيل، ٢٠٢٣؛ دهليز، ٢٠١٧؛ ادم وآخرون، ٢٠٢٤) لملائمته لقياس العلاقات والأثر بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

- أداة جمع البيانات والمعالجة الإحصائية: تلتقي الدراسة الحالية مع معظم الدراسات الميدانية السابقة في الاستناد إلى "الاستبانة" كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة، واستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات وتحليل المقاييس واختبار الفرضيات.

ثانياً: أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية باختلافات جوهرية عن الدراسات السابقة، مما يمنحها خصوصية علمية وتطبيقية، وذلك على النحو الآتي:

• من حيث قطاع التطبيق والبيئة المكانية:

تناولت دراسة (ادم وآخرون، ٢٠٢٤) القطاع المصرفي في السودان، ودراسة (طيار وبوطاف، ٢٠٢٤) قطاع صناعة الأسمنت في الجزائر، ودراسات (إسماعيل، ٢٠٢٣؛ دهليز، ٢٠١٧) قطاع المنظمات غير الحكومية/الأهلية في فلسطين.

وفي المقابل، تركز الدراسة الحالية حصراً على قطاع التطوير العقاري والمشاريع الإنشائية السكنية الكبرى في المملكة العربية السعودية (مدينة جدة)، وهو قطاع يتميز بطبيعة تشغيلية عالية المبالغ المالية وحساسية للجدول الزمنية.

• من حيث طبيعة العينة والمؤسسة المستهدفة:

بينما ركزت دراسة (شليل، ٢٠١٦) على شركات المقاولات العامة في الكويت بوجه عام، ودراسة (الغامدي، ٢٠١٩) على دراسة مسحية نظرية لإدارة المعرفة؛ تخصص الدراسة الحالية أدواتها القياسية لمديري الكوادر

الإدارية والهندسية في شركة روشن العقارية (ROSHN) بمدينة جدة، كشركة مملوكة لـ صندوق الاستثمارات العامة (PIF) وتطبق أعلى معايير الحوكمة العالمية.

• من حيث بناء النموذج التكاملي للمتغيرات:

ركزت بعض الدراسات على متغير واحد بشكل منفصل مثل إدارة الوقت (طيار وبوطاف، ٢٠٢٤)، أو أدوات التكلفة الاستراتيجية (ادم وآخرون، ٢٠٢٤)، أو هندسة القيمة (شليل، ٢٠١٦)، أو المجالات المعرفية الشاملة للمشاريع (دهليز، ٢٠١٧).

تفردت الدراسة الحالية بصياغة نموذج مبسط ومباشر يختبر الأثر المباشر والمزدوج لإدارتي الوقت والتكلفة معاً كمتغيرين مستقلين في تحسين جودة المشاريع الإنشائية كمتغير تابع في بيئة المجتمعات السكنية المتكاملة.

ثالثاً: ما تتميز به الدراسة الحالية (الفجوة البحثية والمساهمة العلمية)

تسهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية وتطبيقية مهمة بالاستناد إلى نقاط التميز التالية:

١. المواكبة الزمنية لرؤية المملكة ٢٠٣٠: تُقدم هذه الدراسة طرحاً أكاديمياً محدثاً (لعام ٢٠٢٦م) يواكب التسارع غير المسبوق في تنفيذ المشاريع العقارية الإستراتيجية بالمملكة، والتي تستهدف رفع نسبة تملك المواطنين للمنازل إلى ٧٠% وتعزيز "برنامج جودة الحياة".

٢. سد الفجوة التطبيقية في بيئة "المشاريع الكبرى": تُعد هذه الدراسة – في حدود علم الباحث – من الدراسات الأكاديمية الرائدة التي تسلط الضوء ميدانياً على نموذج تشغيلي عملاق مثل مشروع "العروس" التابع لشركة روشن بجدة، لقياس مدى نجاح الإدارة في موازنة ضغوط الالتزام بالتسليم في المواعيد المحددة والتحكم بالميزانيات دون المساس بالمعايير الفنية والجودة المعمارية المعتمدة.

٣. تزويد صانعي القرار بنموذج تقييمي واقعي: تقدم الدراسة مؤشرات عملية لمديري المشاريع والمطورين العقاريين تُبرز الكيفية التي يسهم بها الضبط المالي والزماني المحكم في خفض إعادة العمل، وتقليل تكاليف الصيانة المستقبلية، ورفع رضا المستفيد النهائي.

رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

أتاحت المراجعة الشاملة للدراسات السابقة للباحث تحقيق الاستفادة العملية والأكاديمية في المراحل التالية من البحث:

• تأطير الخلفية النظرية: الاستفادة من مفاهيم وأبعاد إدارة الوقت، التكلفة، وجودة المشاريع الواردة في دراسات (دهليز، ٢٠١٧؛ شليل، ٢٠١٦؛ الغامدي، ٢٠١٩) لإثراء الفصل الثاني من هذا البحث.

• بناء وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة): الاقتباس والاسترشاد بفقارات المقاييس والعبارات التشخيصية المساندة في صياغة المحاور الرئيسة لاستبانة البحث، وبما يتوافق مع طبيعة بيئة شركة روشن العقارية.

• تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة: الاستفادة من الممارسات المنهجية المتبعة في تحليلات دراسات (إسماعيل، ٢٠٢٣؛ طيار وبوطاف، ٢٠٢٤) لتحديد المقاييس الإحصائية الملائمة (مثل: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار المتعدد والسيطرة، واختبارات الثبات والصدق البنائي).

• تفسير ومناقشة النتائج: توفير أرضية مقارنة معيارية تمكّن الباحث في الفصل الرابع من ربط النتائج الميدانية التي سيتم التوصل إليها مع ما أسفرت عنه الأدبيات المحلية والإقليمية والدولية ذات الصلة.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

الكتب العلمية:

١. أبو الفضل، عبدالعال مصطفى. (٢٠١٨). استخدام نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في قياس تكاليف الأنشطة المصرفية لتحسين مركزها التنافسي. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١١، ع ٢٤، ٢٤٥ - ٢٩٨.
٢. أبو رمان، أماني رجب عبدالحليم، و النجار، فايز جمعة صالح. (٢٠١٨). المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وأثرها على جودة المشروع: الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات والمعدل للوعي المنظمي: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان..
٣. ادم، علي الصادق محمد ، واحمد، محمد عبدالحريم محجوب، وبشير، إبراهيم حياة جمعة بشير. (٢٠٢٤). دور أدوات ادارة التكلفة الاستراتيجية في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية دراسة ميدانية بالتطبيق على فروع المصارف العاملة بمدينة الابيض بالسودان. مجلة مالية ومحاسبة الشركات، ٤(١)، ٢١-٤٠.
٤. إسماعيل، محمد. (٢٠٢٣). تأثير بناء القدرات في جودة مشاريع المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة القدس.
٥. إصليح، سامر موسى محمد، الرفاتي، علاء، و صافي، سمير خالد حسين. (٢٠١٥). تقدير دالة التكاليف والإنتاج في قطاع الصناعات الغذائية: دراسة قياسية على فلسطين ٢٠١٣ م (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
٦. البكري، سونيا (٢٠٠١). تخطيط ومراقبة الإنتاج، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر.
٧. جبريل، عثمان مزمل البخيت، و المكي، محمد عبد العاطي عبدالله. (٢٠١٨). دور إدارة العقود في تنفيذ المشروع حسب الزمن والتكلفة والجودة المخططة: دراسة حالة المشروعات التي نفذتها شركة النحلة للتنمية والأسكان خلال الفترة ٢٠١٠ - ٢٠١٧ م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم
٨. حسن، عمر هانى بهى الدين، والى، أحمد فتحي، و المهداوي، أشرف أحمد. (٢٠٢١). عقود التكلفة المستهدفة ومنهجية إدارة مخاطر التكاليف لمشاريع التشييد: دراسة تطبيقية على شركات التشييد بقطاع الأعمال المصري (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة حلوان، حلوان

٩. حسن، عمر؛ يعقوب، فيحاء. (٢٠١٨). توظيف أدوات إدارة الكلفة في أسلوب التنفيذ المتسارع للمشاريع الانشائية لغرض ترشيد الكلف بحث تطبيقي في مشروع تحويل شط الديوانية الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح. مجلة دراسات محاسبية ومالية. ١٣ (٤٣). ص ٢٧-٤٤.
١٠. خير الدين، موسى (٢٠١٢)، إدارة المشاريع المعاصر، دار وائل للنشر، الطبعة ١.
١١. درقالي، سهام؛ عياشية، نسيم؛ قيدوم، لزهري. (٢٠١٦). دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل جودة المشروع دراسة ميدانية في مشروع القطب الجامعي (شركة ENTES) قالمة. رسالة ماجستير. جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة.
١٢. دهليز، خالد (٢٠١٧) أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين. قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. ماجستير إدارة الأعمال.
١٣. دودين، احمد (٢٠١٢) إدارة المشاريع الهندسية. دار اليازوري لمنشر، جامعة الزرقاء، عمان، الأردن.
١٤. دهليز، خالد سليمان. (٢٠١٧). إدارة الجودة الشاملة في المشروعات الإنشائية: مفاهيم وتطبيقات. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
١٥. رونق، موالكية؛ بولوداني، بوشارب. (٢٠٢١). إدارة الوقت وعلاقته بالإبداع التنظيمي دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية قالمة. رسالة ماجستير، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة.
١٦. شليل، بشير. (٢٠١٦). أثر مبادئ هندسة القيمة في ضبط النوعية وتقليل تكلفة المشاريع الانشائية في دولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.
١٧. الشيخ، هنادي الفاتح قرشي، و بشارة، معاذ عثمان. (٢٠١٨). أثر زيادة الوقت على اداء المشاريع الانشائية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان.
١٨. طيار، ليندة؛ بوطاف، مسعود. (٢٠٢٤). إدارة الوقت و تسييره لدى إدارات مؤسسة إسمنت العاصمة. دراسات نفسية وتربوية، ١٧(٢)، ٨٩-١٠١.
١٩. عبد العزيز، زكي (٢٠١٠). إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراة ، تخصص إدارة أعمال الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة ، بريطانيا.
٢٠. عبدالرحمن، عادل يونس محمد، عيد، علي فتحي، و الدالي، حازم محمد طلعت. (٢٠٢٣). تقييم تأثير التخطيط على الزمن للمشروعات والتكلفة في تنفيذ مشروعات التشييد: دراسة تحليلية لمشروعات إسكان محدودي الدخل في الإسكندرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عين شمس، القاهرة.
٢١. عبدالوهاب، محمد حسني أحمد محمد، و محمد، أحمد فتح الباب. (٢٠٢١). دور نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت في قياس ربحية خدمات مكاتب المراجعة: بحث تطبيقي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أسيوط.

٢٢. علي، أحمد علي عطية، و أبو حسين، الحارث محمد موسى. (٢٠١٨). أثر تكامل سلسلة التوريد على نجاح المشاريع في الشركات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
٢٣. علي، رباب محمد علي إبراهيم محمد. (٢٠٢٢). أثر إدارة جودة المشروع في تحقيق الأهداف: دراسة حالة مشروع بنا الزراعي ٢٠١٩-٢٠٢٠ م. مجلة القلزم العلمية، ع ٢١، ٩٩ - ١١٤
٢٤. الغامدي، عبد السلام. (٢٠١٩). أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع: تكامل العمليات ونجاح المشروع. مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية.
٢٥. قصي، صالح (٢٠٠٦) إدارة الجودة في مشاريع التشييد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد الثاني والعشرون، العدد ١، سوريا.

المراجع الأجنبية:

- Daniel, C. O., & Santeli, J. N. (٢٠٢٠). Effective time management on employee performance of Northern Nigeria Noodle Company Ltd. International Journal of Research Science and Management, ٧(١), ٧٢-٨٢.
- Lee, P. T. Y., Lee, A. J., Chau, M., & Deng, B. (٢٠٢٤). How perceived transparency in information system development processes improves project quality in agile IT enterprises. Industrial Management & Data Systems.
- Nnaji, U. O., Benjamin, L. B., Eyo-Udo, N. L., & Etukudoh, E. A. (٢٠٢٤). Effective cost management strategies in global supply chains. International Journal of Applied Research in Social Sciences, ٦(٥), ٩٤٥-٩٥٣
- Kerzner, H. (٢٠١٧). Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling (١٢th ed.). John Wiley & Sons.

الملاحق (الاستبيان)

الاستبيان

القسم الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية.

يرجى وضع علامة (✓) داخل المربع الذي يشمل الإجابة الصحيحة لكل من الآتي:

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية:

البيانات الشخصية:

١-العمر:

() من ١٨ سنة - إلى أقل من ٢٥ سنة

() من ٢٥ سنة - إلى أقل من ٣٥ سنة

() من ٣٥ سنة - إلى أقل من ٤٥ سنة

() من ٤٥ سنة فأكثر.

٢-الجنس:

() ذكر

() أنثى

٣.المستوى التعليمي:

() دبلوم

() بكالوريوس

() ماجستير

() دكتوراه

٥.كم عدد سنوات خبرتك لدى جهة عملك الحالية:

() أقل من ٥ سنوات

() من ٥ سنوات - إلى أقل من ١٠ سنوات

() من ١٠ سنة - إلى أقل من ١٥ سنة

() أكثر من ١٥ سنة

٦.هل انت موظف رسمي أم متعاقد:

() موظف رسمي

() متعاقد

القسم الثاني الرجاء وضع اشارة (✓) عند العبارة المناسبة.

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحور الأول: إدارة الوقت						
١	تهتم الإدارة بمراجعة الأهداف والخطط وفق ترتيب أولويتها.					
٢	تعمل الإدارة على وضع برنامج عملي زمني محدد لتحقيق أهدافها.					
٣	تضع الإدارة قائمة إنجاز يومية لكل موظف.					
٤	تضع الإدارة خطة عملية للاستفادة من الأوقات الهامشية.					
المحور الثاني: إدارة التكلفة						
٥	تضع الإدارة خطة لإدارة تكاليف المشروع وإنفاذها وضبطها.					
٦	تضع الإدارة تقدير تقريبي للموارد المالية اللازمة لاستكمال أنشطة المشروع.					
٧	تحدد الإدارة الكلفة التقديرية لحزم العمل بالاعتماد على التكاليف.					
٨	تهتم الإدارة بمراقبة حالة المشروع لإدارة التغييرات التي تطرأ على التكاليف.					
المحور الثالث: مستوى جودة المشاريع						
٩	توجد مراقبة دائمة للجودة أثناء إنجاز المهام.					
١٠	توجد إدارة جودة مستقلة في مجموعة إدارات المشروع.					
١١	تهتم الإدارة بتلبية احتياجات العملاء ومطالبهم.					
١٢	تضع الإدارة سياسة محددة وواضحة للجودة ليتقيد بها جميع الموظفين.					
١٣	تهتم الإدارة بإدارة الجودة على كامل مراحل حياة المشروع.					
١٤	تتطابق خدمات الشركة مع المعايير الدولية ISO.					