



كلية الإدارة
تخصص إدارة مشاريع

أثر إدارة المشاريع على المشاريع السكنية والمشاريع الصغيرة والمتوسطة:

مشروع تخرج 1

إعداد الدراسة:

ريم عبد الباسط البستنجي

221001844

إشراف الدكتور:

د. عبد الرحيم نادر

2025

جدول المحتويات

3	1.1 مقدمة البحث
3	1.2 مشكلة الدراسة
4	1.3 أهمية الدراسة
4	1.3.1 الأهمية النظرية
4	1.3.2 الأهمية التطبيقية
4	1.4 أهداف الدراسة
5	1.5 أسئلة الدراسة
5	1.6 فرضيات الدراسة
6	1.8 مكان التطبيق المقترح للدراسة
6	1.7 نموذج الدراسة المفاهيمي
6	1.8 مقدمة منهجية الدراسة المقترح
7	1.9 المخطط المقترح للمشروع
8	1.10 الدراسات السابقة العربية
10	1.13 قائمة المراجع
10	أولاً: المراجع العربية
10	ثانياً: المراجع الأجنبية

1.1 مقدمة البحث

شهد العالم في العقود الأخيرة توسعاً كبيراً في استخدام إدارة المشاريع كأداة رئيسة لتنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف التنظيمية، خاصة في القطاعات التي تعتمد على تنفيذ أعمال معقدة ومحددة بزمان وتكلفة، مثل قطاع المقاولات. وتُعد المشاريع السكنية الصغيرة والمتوسطة جزءاً مهماً من منظومة البناء في الأردن، لما لها من دور في توفير السكن وتحريك النشاط الاقتصادي وتشغيل الأيدي العاملة.

ومع ذلك، تعاني الكثير من هذه المشاريع من مشكلات متكررة أبرزها: تأخر التسليم عن المواعيد المحددة، وتجاوز التكاليف التقديرية، وضعف مستوى الجودة أحياناً، وما يصاحب ذلك من تراجع في رضا العملاء. وتشير الملاحظات الميدانية إلى أن جزءاً كبيراً من هذه المشكلات يعود إلى ضعف تطبيق مبادئ إدارة المشاريع بشكل منهجي داخل شركات المقاولات، والاعتماد في بعض الأحيان على خبرة الأفراد واجتهاداتهم الشخصية أكثر من الاعتماد على نظم مؤسسية واضحة ومكتوبة.

في هذا السياق، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر إدارة المشاريع على المشاريع السكنية والمشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان – الأردن، من خلال دراسة تطبيقية على شركة خالد البستنجي وشركاه للمقاولات، بهدف قياس مستوى تطبيق أبعاد إدارة المشاريع وتحليل علاقتها بنجاح المشاريع التي تنفذها الشركة.

1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من وجود نماذج ومعايير عالمية لإدارة المشاريع مثل دليل PMBOK، إلا أن كثيراً من المشاريع في الواقع العملي لا تزال تعاني من ضعف في التخطيط والمتابعة، وعدم كفاية إدارة المخاطر والتكلفة، والتعامل بردة الفعل بدلاً من التخطيط الاستباقي. وفي ضوء ذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة المشاريع على المشاريع السكنية والمشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان – الأردن، بالتطبيق على شركة خالد البستنجي وشركاه للمقاولات؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

ما مستوى تطبيق أبعاد إدارة المشاريع (إدارة الوقت، إدارة الجودة، إدارة المخاطر، إدارة التكلفة) في شركة خالد البستنجي وشركاه للمقاولات؟

- ما مستوى نجاح المشاريع السكنية والمشاريع الصغيرة والمتوسطة في الشركة من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة ورضا العملاء؟
- ما العلاقة بين إدارة الوقت ونجاح المشروع في الشركة؟
- ما العلاقة بين إدارة الجودة ونجاح المشروع؟
- ما أثر إدارة المخاطر والتكلفة في نجاح المشروع؟
- ما أبرز العوامل التنظيمية التي تعيق التطبيق الأمثل لممارسات إدارة المشاريع في الشركة؟

1.3 أهمية الدراسة

1.3.1 الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في:

- المساهمة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع في البيئة الأردنية، وبخاصة في قطاع المقاولات السكنية الصغيرة والمتوسطة.
- تقديم نموذج مفاهيمي يربط بين أبعاد إدارة المشاريع (الوقت، الجودة، المخاطر، التكلفة) ونجاح المشروع.
- توفير إطار نظري يمكن أن يُبنى عليه في دراسات لاحقة، سواء في الأردن أو في دول أخرى ذات ظروف مشابهة.

1.3.2 الأهمية التطبيقية

أما الأهمية التطبيقية فتتمثل في:

- مساعدة إدارة شركة خالد البستنجي وشركاه على تقييم واقع ممارسات إدارة المشاريع في الشركة، وتحديد نقاط القوة والضعف.
- تزويد متخذ القرار في الشركة بنتائج كمية ونوعية يمكن الاستناد إليها في تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة الوقت والجودة والمخاطر والتكلفة.
- تمكين شركات المقاولات الأخرى من الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها لتحسين ممارسات إدارة المشاريع لديها.
-

1.4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. قياس مستوى تطبيق أبعاد إدارة المشاريع (الوقت، الجودة، المخاطر، التكلفة) في شركة خالد البستنجي وشركاه للمقاولات.
2. قياس مستوى نجاح المشاريع السكنية والمشاريع الصغيرة والمتوسطة في الشركة من حيث الوقت والتكلفة والجودة ورضا العملاء.
3. تحليل أثر إدارة الوقت والجودة والمخاطر والتكلفة على نجاح المشاريع في الشركة.
4. التعرف إلى أبرز التحديات التنظيمية التي تواجه تطبيق إدارة المشاريع في الشركة.
5. تقديم توصيات عملية تساهم في تحسين إدارة المشاريع في شركات المقاولات السكنية المشابهة.

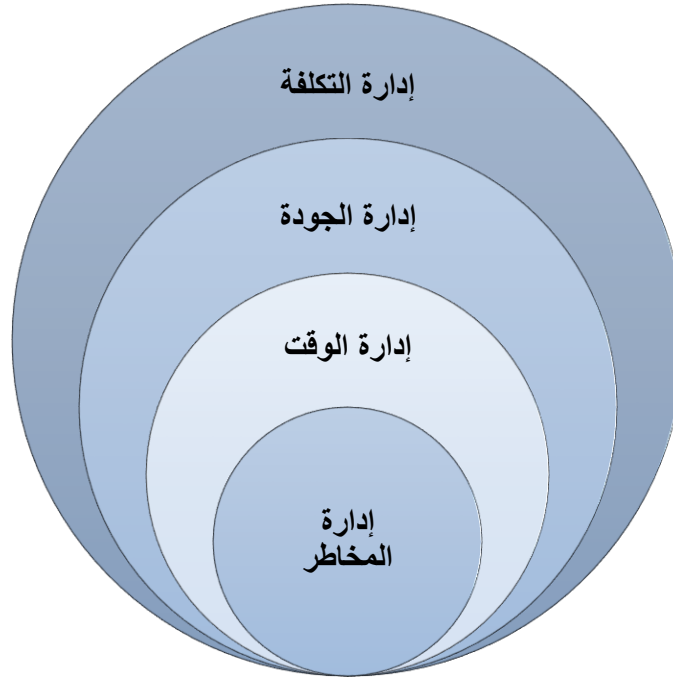
1.5 أسئلة الدراسة

كما ذكر، تتمحور الدراسة حول السؤال الرئيس وعدد من الأسئلة الفرعية، التي تشكل إطار التحليل في الفصول اللاحقة.

1.6 فرضيات الدراسة

استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، وضعت الدراسة الفرضيات الآتية:

6. الفرضية الأولى: (H1) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت ونجاح المشاريع السكنية والمشاريع الصغيرة والمتوسطة في شركة خالد البستنجي وشركاه.
7. الفرضية الثانية: (H2) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة ونجاح هذه المشاريع.
8. الفرضية الثالثة: (H3) تسهم إدارة المخاطر وإدارة التكلفة بشكل دال إحصائيًا في تحسين نجاح المشروع وتقليل الانحرافات.
9. الفرضية الرابعة: (H4) توجد معوقات تنظيمية) ضعف التدريب، غياب PMO) تؤثر سلبًا في فاعلية تطبيق إدارة المشاريع.



1.8 مكان التطبيق المقترح للدراسة

شركة خالد البستنجي وشركاه للمقاولات

اقترح شركة خالد البستنجي وشركاه للمقاولات من الشركات المتوسطة العاملة في مدينة عمان – الأردن، وتختص بتصميم وتنفيذ المشاريع السكنية وبعض المشاريع التجارية متوسطة الحجم. تمتلك الشركة هيكلًا تنظيميًا يشتمل على إدارة للمشاريع، وإدارة فنية، وإدارة مالية، وإدارة للمشتريات، وإدارة للموارد البشرية، وتستخدم بعض البرامج الحاسوبية في التخطيط الزمني ومتابعة التنفيذ. ومع ذلك، لا يوجد في الشركة مكتب مستقل لإدارة المشاريع (PMO)، ما يجعل الممارسات الإدارية تعتمد بدرجة كبيرة على خبرة مدير المشروع وفريقه.

1.7 نموذج الدراسة المفاهيمي

يتكوّن نموذج الدراسة من:

- المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة المشاريع):
 - إدارة الوقت
 - إدارة الجودة
 - إدارة المخاطر
 - إدارة التكلفة
- المتغير التابع:
- نجاح المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العملاء).

1.8 مقدمة منهجية الدراسة المقترح

- يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات التي أُتبعت في تنفيذها، من حيث نوع المنهج، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة القياس (الاستبانة)، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

نوع ومنهج الدراسة

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية؛ إذ تهدف إلى وصف مستوى تطبيق أبعاد إدارة المشاريع في شركة خالد البستنجي وشركاه للمقاولات، وتحليل أثر هذه الأبعاد على نجاح المشاريع السكنية والمشاريع الصغيرة

والمتوسطة التي تنفذها الشركة. كما تُعد الدراسة ميدانية؛ لاعتمادها على بيانات أولية تم جمعها مباشرة من الميدان.

✓ مجتمع الدراسة

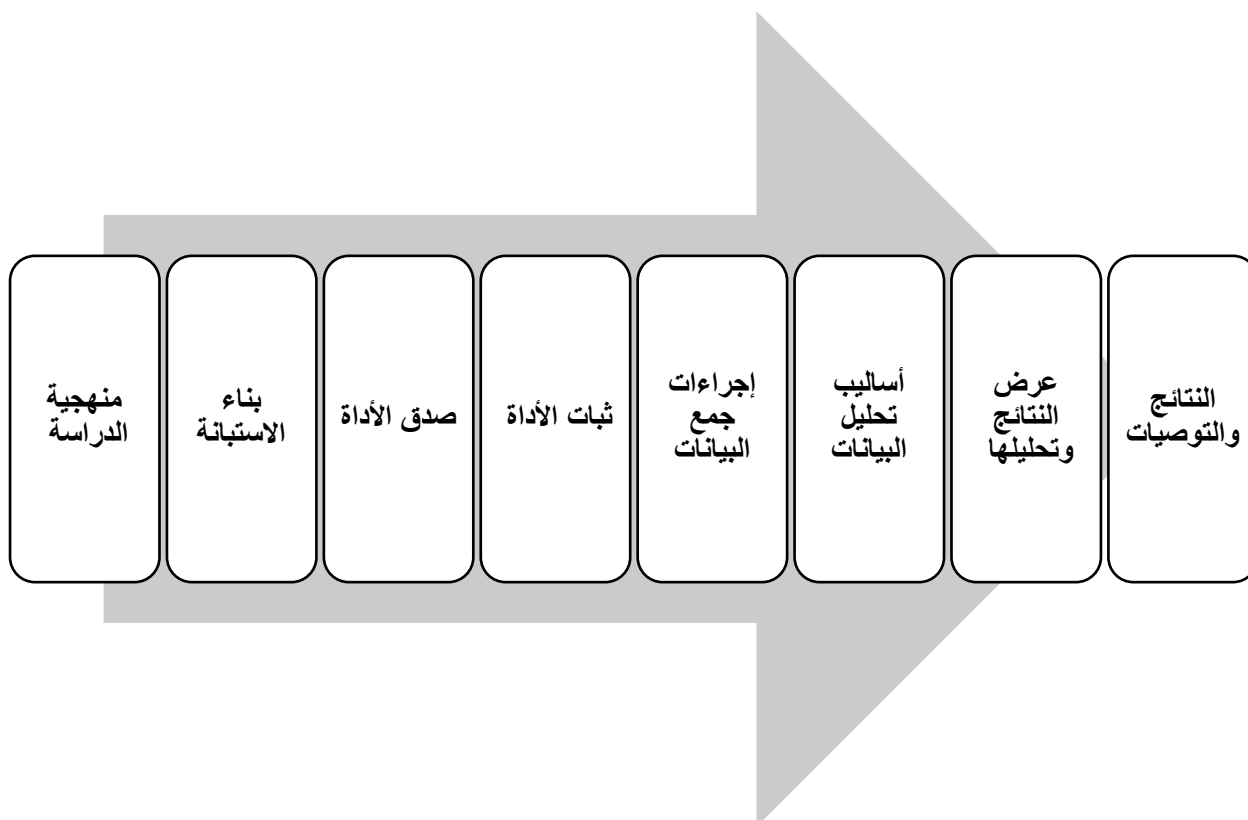
يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة خالد البستنجي وشركاه للمقاولات في مدينة عمّان، ممّن لهم علاقة بإدارة المشاريع وتنفيذها، مثل مديري المشاريع، والمهندسين، والمشرفين الفنيين، والإداريين، والفنيين.

✓ عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، بلغ حجمها (60) مشاركًا. وتم توزيع الاستبانة عليهم يدويًا وإلكترونيًا، واستُرجع العدد الكافي منها بما يسمح بالتحليل الإحصائي.

✓ أداة الدراسة (الاستبانة)

1.9 المخطط المقترح للمشروع



1.10 الدراسات السابقة العربية

اهتم عدد من الباحثين العرب بدراسة إدارة المشاريع في القطاعات المختلفة، ومنها قطاع المقاولات، ويمكن الإشارة إلى بعض الاتجاهات العامة في هذه الدراسات على النحو الآتي:

1. دراسات عن إدارة الوقت في المشاريع الإنشائية:
أظهرت هذه الدراسات أن ضعف التخطيط الزمني، وعدم واقعية الجداول، وعدم متابعة التنفيذ بانتظام من أهم أسباب التأخير في المشاريع الإنشائية. وأوصت بتبني أساليب تخطيط حديثة وتدريب مديري المشاريع على استخدامها.
2. دراسات عن إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة:
ركزت على المخاطر التي تواجه هذه المشاريع، مثل تقلب أسعار المواد، وتأخر الدفعات من المالك، وضعف إدارة العقود. وأكدت أهمية وجود نظام مكتوب لإدارة المخاطر يساعد في تحديدها وتحليلها ووضع خطط للتعامل معها.
3. دراسات عن إدارة الجودة ونجاح المشاريع:
بيّنت أن الشركات التي تتبنى أنظمة لإدارة الجودة، وتلتزم بإجراءات الفحص والتدقيق، تحقق مستوى أعلى من رضا العملاء، وتقل لديها مشكلات إعادة العمل، ما ينعكس إيجاباً على التكلفة والوقت.
4. دراسات عن إدارة التكلفة في شركات المقاولات:
تناولت أهمية إعداد موازنات تقديرية دقيقة، وربطها بنظام محاسبي فعال لمراقبة التكاليف. وأظهرت أن ضعف إدارة التكلفة يؤدي إلى خسائر مالية وتراجع القدرة التنافسية للمقاول.

هذه الدراسات تدعم الفكرة الأساسية لهذه الرسالة، وهي أن أبعاد إدارة المشاريع (الوقت، الجودة، المخاطر، التكلفة) متغيرات رئيسة تؤثر في نجاح المشاريع، لكنها تختلف من حيث الوزن النسبي للأثر تبعاً لطبيعة المشروع والبيئة التي يُنفَّذ فيها.

1.11 الدراسات السابقة الأجنبية

في الأدبيات الأجنبية، حظيت إدارة المشاريع باهتمام كبير، خاصة في القطاعات الصناعية والإنشائية وتكنولوجيا المعلومات. ويمكن تلخيص أبرز محاور هذه الدراسات في النقاط التالية:

1. تأثير مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في نجاح المشاريع:
أظهرت العديد من الدراسات أن وجود مكتب لإدارة المشاريع في المنظمة يساهم في توحيد منهجيات التخطيط والتنفيذ، وتقييم الأدوات والتقارير، وتحسين جودة المتابعة، مما ينعكس في تحسين معدلات نجاح المشاريع.
2. العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع:
أكدت الأبحاث أن المنظمات التي تطبق إطاراً منهجياً لإدارة المخاطر – يتضمن سجلاً للمخاطر، وتحليلاً منهجياً، وخطط استجابة – تكون أكثر قدرة على تقليل الانحرافات في الوقت والتكلفة، خاصة في مشاريع البناء.

3. إدارة الجودة ورضا العملاء:
تُظهر الدراسات أن تبنّي معايير الجودة في التخطيط والتنفيذ، واستخدام أساليب ضبط الجودة، يساهم في رفع رضا العملاء، ويؤدي إلى بناء علاقات طويلة الأمد بين الشركات والعملاء.
4. مثلث (الوقت-التكلفة-الجودة):
تناولت دراسات عديدة التوازن بين هذه الأبعاد الثلاثة، وبيّنت أن التركيز على بُعد واحد على حساب الآخرين قد يؤدي إلى انهيار المنظومة ككل، وأن إدارة المشاريع الفعّالة تسعى إلى تحقيق توازن معقول بينها بما يتناسب مع أهداف المشروع وبيئته.

1.12 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

يمكن استخلاص أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية في النقاط الآتية:

1. تأكيد أهمية أبعاد إدارة المشاريع الأربعة محل الدراسة (الوقت، الجودة، المخاطر، التكلفة) ودورها في نجاح المشاريع، وهو ما يدعم اختيار هذه الأبعاد كمتغيرات مستقلة في هذه الرسالة.
2. توضيح أن نجاح المشروع مفهوم متعدد الأبعاد، لا يقتصر على الوقت والتكلفة، بل يشمل الجودة ورضا العملاء، وهو ما تبنته هذه الدراسة في تعريف المتغير التابع.
3. إظهار وجود حاجة لمزيد من الدراسات التطبيقية في البيئة العربية والأردنية، خاصة في قطاع المشاريع السكنية والمشاريع الصغيرة والمتوسطة، وهو ما أضفى على هذه الدراسة قدرًا من الجدة والأهمية التطبيقية.
4. الاستفادة من المناهج والأدوات التي استخدمتها الدراسات السابقة، وبخاصة الاستبانات المعتمدة على مقياس ليكرت، والأساليب الإحصائية مثل الارتباط والانحدار، في تصميم منهجية هذه الدراسة وأداتها وتحليل بياناتها.

1.13 قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الطهات، محمد. (2019) أثر إدارة الوقت على أداء المشاريع الإنشائية في الأردن. مجلة جامعة اليرموك للدراسات الإدارية، المجلد 15، العدد 2.
- الملكاوي، أحمد. (2020) دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 5.
- عبد الرحمن، ناصر. (2021) تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونجاح المشاريع الهندسية. مجلة العلوم الإدارية، جامعة مؤتة.
- العبدالله، سارة. (2022) فاعلية استخدام نظم المعلومات في إدارة المشاريع الإنشائية. المؤتمر العربي لإدارة المشاريع، عمان.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Kerzner, H. (2020). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 13th Edition, Wiley.
- PMI (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 7th Edition, Project Management Institute.
- Turner, R. (2019). *Handbook of Project Management*. Routledge.
- Hill, G. (2020). *The Complete Project Management Office Handbook*. 4th Edition, CRC Press.