

أثر تخطيط المشاريع على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على

الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية

مشروع تخرج

إعداد

عبدالله أحمد الغامدي

2021200909

إشراف

د. منى مصطفى العشري

1445هـ/2024م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى أسامي آيات الصطاء البشري،

أمي وأبي الغاليين،

أهدي إليكم ثمرة جهدتي

المتعلقة في هذا البحث المتواضع،

عسى أن أكون مصدر فخر لهما.

شكروك لدير

قال رسول الله (صلى الله عليه وسلم):

"مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِئُوهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافِئُونَهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى

تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَافَأْتُمُوهُ". (رواه أبو داود)

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/ منى مصطفى العشري

على كل ما قدمته لي من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستي

في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بجزيل شكري إلى كل من مدوا لي يد العون والمساعدة في إخراج هذه

الدراسة على أكمل وجه.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى بحث مستوى تخطيط المشروع على نجاح المشاريع في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية، ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي، وتألف مجتمع الدراسة من كافة مديري المشاريع الصناعية بالمنطقة الشرقية.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين تخطيط المشروع (تطوير دراسات الجدوى، وتطوير خطة الأساس، وتخطيط المخاطر) على فاعلية ونجاح المشاريع الصناعية بالمنطقة الشرقية.

وفي ضوء النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها: ضرورة زيادة الاهتمام بتخطيط المشروع، وإجراء دراسات الجدوى لتحديد إمكانية نجاح المشروع، وتفعيل إدارة المخاطر للسيطرة على التحديات والتغيرات المفاجئة.

الكلمات المفتاحية: تخطيط المشروع، نجاح المشاريع، الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية.

المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج.....	إهداء.....
د.....	شكر وتقدير.....
ه.....	المستخلص.....
و.....	المحتويات.....
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.....	1,1 المقدمة:.....
3.....	2.1 مشكلة الدراسة.....
4.....	3.1 أهمية الدراسة:.....
4.....	4..... ? الأهمية العلمية.....
4.....	4..... ? الأهمية العملية.....
5.....	4,1 أهداف الدراسة.....
5.....	5.1 أسئلة الدراسة.....
6.....	6.1 فرضيات الدراسة.....
7.....	7.1 نموذج الدراسة.....
7.....	8,1 دافع اختيار الموضوع:.....
7.....	7..... ? الدوافع الذاتية:.....
7.....	7..... ? الدوافع الموضوعية:.....

8.....	9.1 المنهجية:
8.....	٢ مصادر البيانات :
9.....	٢ الأساليب الإحصائية المستخدمة
9.....	10.1 حدود الدراسة.....
10.....	11.1 الدراسات السابقة.....
22.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
22.....	المبحث الأول التخطيط.....
22.....	1.1.2 تعريف التخطيط.....
23.....	2.1.2 التخطيط للمشاريع الإنشائية.....
24.....	3.1.2 أهمية التخطيط في المشاريع الإنشائية.....
24.....	4.1.2 أهداف التخطيط.....
25.....	5.1.2 مزايا التخطيط الجيد للمشروع.....
25.....	6.1.2 أبعاد التخطيط للمشروع.....
27.....	7.1.2 عوائق تخطيط المشروع:
28.....	المبحث الثاني: إدارة المشاريع.....
28.....	1.2.2 مفهوم المشروع:
28.....	2.2.2 خصائص المشروع:
29.....	3.2.2 إدارة المشاريع.....
30.....	4.2.2 أهمية إدارة المشاريع.....
31.....	5.2.2 فاعلية إدارة المشاريع.....

32	6.2.2 أبعاد إدارة المشاريع
34	الفصل الثالث: مناقشة النتائج والتوصيات.....
34	1.3 المقدمة.....
34	2.3 مناقشة نتائج الدراسة.....
36	3.3 التوصيات.....
37	Abstract.....
38	المراجع.....
38	أولاً: المراجع العربية.....
42	ثانياً: المراجع الأجنبية:.....

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1,1 المقدمة:

يشهد العالم التطور التكنولوجي الهائل في جميع المجالات والثورة الصناعية، فأصبحت عملية التخطيط أمرًا حاسمًا في نجاح الشركات. فالتخطيط الناجح يؤدي إلى تطور الشركة ونموها وتحقيق الأرباح، وبالتالي يؤثر بشكل كبير على فاعلية الشركة. يُعتبر التخطيط أول الوظائف الإدارية وأهمها، حيث إنه يرتبط مباشرة بالمستقبل ويسهم في تحقيق الأهداف المحددة وتحديد الطرق المستخدمة لتحقيقها.

ويشير مفهوم التخطيط إلى وضع مجموعة من الافتراضات حول المستقبل، ثم وضع خطة تحدد الأهداف التي يجب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة. يعتمد التخطيط على تحليل شامل للظروف الحالية والاتجاهات المستقبلية والمخاطر المحتملة، مما يساعد الشركات على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة وتحقيق أهدافها بفعالية. (على والكاتب، 2021)

يعتمد التخطيط على عدة عوامل حاسمة، ومن بينها دور المديرين في عملية التخطيط. فجودة خبرة المديرين تلعب دورًا حاسمًا في نجاح التخطيط، حيث يمتلكون القدرة على الحصول على المعلومات اللازمة وتحليلها، وتوظيفها في وضع الخطط الملائمة لحاجات الشركة ومشاريعها المختلفة. فعلى المديرين أن يتمتعوا بخبرة طويلة في مجال عملهم، وبالقدرة على التفكير الاستراتيجي والتنبؤ بالمستقبل.

يعد التخطيط خطوة أساسية تتكئ عليها باقي الوظائف الإدارية، مثل التنظيم والتوجيه والرقابة. فهو يأتي قبل أي عمل تنفيذي، ويساهم في تحديد المسار الذي يجب أن تسلكه الشركة لتحقيق أهدافها المستقبلية. يساعد التخطيط في تحديد الوقت المناسب لتنفيذ الأعمال وتنسيقها بشكل فعال، بحيث يضمن تحقيق النتائج المرجوة والتخفيف من المخاطر المحتملة (المعادات وأبو زيد، 2021).

وتلعب إدارة المشاريع دورًا حاسمًا في نجاح تنفيذ المشاريع بغض النظر عن السياسات والاستراتيجيات المعمول بها في الشركات. فهي تركز على تنظيم وإدارة الموارد المتاحة بطريقة فعالة وفعالة.

وتشمل هذه الموارد الموارد البشرية والموارد المادية والموارد المالية، وتدير إدارة المشاريع الموارد البشرية عن طريق تحديد الفرق المناسبة وتعيين المهام المناسبة لكل فرد، وتوجيههم وتنسيق عملهم لتحقيق أهداف المشروع بأفضل طريقة ممكنة. كما تدير الموارد المادية بتخطيط استخدام المعدات والمواد اللازمة لتنفيذ المشروع، وتنظيم توافرها واستخدامها بكفاءة.

ويأخذ في الاعتبار عوامل الجودة والوقت والتكلفة المتاحة. تهدف إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في تنفيذ المشروع وتلبية متطلبات العميل. كما تحدد وتتحكم في الجدولة لضمان تسليم المشروع في الوقت المناسب وتنفيذه بشكل فعال. وتدير التكاليف والموارد المالية بحذر لضمان استخدام الموارد بكفاءة وتحقيق أهداف المشروع بأقل تكلفة ممكنة.

إن أهداف إدارة المشاريع تتمثل بزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف والحد من المصاريف وإنهاء المشروع في الوقت المحدد المتفق عليه من قبل جميع الأطراف وإنجاز المشروع حسب الموازنة المقررة وتنفيذ جميع المتطلبات لضمان الجودة وإرضاء جميع أطراف المشروع (الحري، 2022)

وتمر إدارة المشاريع بعدة مراحل تبدأ من خلال الإعداد الجيد للمشروع ضمن الموازنة المتاحة، والتخطيط المبني على الخبرة، والتنفيذ باستخدام تطبيق المهارات والمعارف والتقنيات المتاحة ومراقبة سير الأمور وتقديمها وإنهاء المشروع وتسليمه في الوقت المحدد (العلميات والصمادي، 2022).

ويقوم بالإشراف على المشروع شخص يسمى مدير المشروع يتم تعيينه من قبل المنظمة المنفذة، ويتولى إدارة المشروع في جميع مراحله، ويكون مسؤولاً مسؤولية كاملة أمام الإدارة العليا عن نجاح أو فشل المشروع من لحظة البدء والمباشرة وحتى مرحلة الانتهاء والتسليم.

وبالتالي فإن فاعلية إدارة المشاريع تعنى بالاستخدام الفعال والكفاء لموارد المشروع البشرية والمادية والمعلوماتية من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة وفي ظل قيود التأخر من خلال الوقت، التكلفة، الجودة لتحقيق الأهداف بمعنى أنها تستخدم العديد من المهارات لتحقيق النجاح بوضع معايير عالية للعمل. كما أن الإدارة العليا ومديرو المشاريع يلعبون أدوار

رئيسية في إدارة المشروع من خلال تحديد السياسات والمسؤوليات والعلاقات السلطوية التي تشرف عليها، ويعمل مدير المشاريع ضمن عملية تبادل بين المشاريع والوحدات الوظيفية المختلفة، وذلك لإيجاد تكامل بين عناصر المشروع لتحقيق أهداف الزمن والتكاليف والأداء، وتقع على عاتقه مسؤولية نجاح المشاريع. كما يقوم مديرو المشاريع بالتأكد من مدى تطابق المشاريع مع أهداف المنظمة. (حداد وأبوزيد، 2021)

وبناء على ما سبق، فإن إدارة المشاريع بشكل ناجح وفاعلية ذلك تعتمد بشكل كبير على التخطيط الناجح باعتباره أحد أهم مراحل إدارة المشاريع، فعملية التخطيط ليست عملية سهلة، بل هي عملية معقدة ومتشعبة ومتراصة، ولتحقيق الأهداف بأكبر فاعلية ينبغي القيام بالتخطيط بشكل متكامل لكافة عمليات المشروع قبل البدء بالتنفيذ. ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة لدى الباحث لدراسة أثر التخطيط وكل بعد من أبعاده على فاعلية إدارة المشاريع في الشركات من وجهة نظر المديرين كون هذه الخطوة ترتبط بشكل وثيق بالإدارة مع محاولة الإجابة عن العديد من التساؤلات حول التخطيط وكيفية تأثيره بشكل واضح ووثيق على فاعلية إدارة المشاريع.

2.1 مشكلة الدراسة

يشكل التخطيط خاصية رئيسية لنجاح أي مشروع، ومفتاح نجاح أي منظمة وضمان استمراريتها وتقدمها، ويعتمد نجاح المشروع على الإدارة التي تتولى القيام بعمليات التخطيط، وتسعى لإنجاز المشروع بأقل وقت وتكلفة، وبأفضل جودة وأداء ممكن، من خلال وضع الأهداف والخطط اللازمة، والسياسات التي تضمن نجاح المشروع في تحقيق الأهداف.

وتركز الإدارات على تطوير عمليات التخطيط في المشاريع الصناعية، حيث يجب تنفيذ المشروع وتحقيق الأهداف ضمن إطار الوقت المطلوب والتكلفة المخصصة، وبموجب المواصفات والمعايير المحددة، والتخطيط بما يضمن التوافق بين عناصر الوقت والتكلفة والجودة، والسيطرة على جميع متطلبات المشروع (الجاسم، 2017)، وهذا فهو يزيد من احتمال نجاح المشروع.

ويوضح الديري (2011) أن الفهم الجيد للتخطيط له أثر واضح على خطة المشروع وعلى وقت إنجازه، ويتمثل الفهم الجيد بفهم طبيعة المشروع الهندسي وتحديد وتحليل بياناته، كما يتبين أن عدم تطبيق الإدارات لنهج التخطيط لاعتقادهم أنه يشكل مضیعة للوقت، ینعكس سلبا على وقت إتمام المشروع، بالإضافة إلى أن استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة في تخطيط المشاريع الصناعية يعطي التخطيط أهميته الحقيقية، ويجنب المنظمات إضاعة الوقت ويحقق نجاح المشروع وفقا للخطة الزمنية.

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر تخطيط المشاريع على نجاح المشاريع دراسة

تطبيقية على على الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية ؟

3.1 أهمية الدراسة:

➤ الأهمية العلمية

- تنطوي الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أثر تخطيط المشروع في نجاح المشاريع ، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى الدور الكبير الذي يلعبه التخطيط في تحقيق نجاح المشاريع من خلال تحديد الظروف التي يبرز بها دور التخطيط.
- المساهمة في إثراء المعرفة لدى الباحثين نظرا لندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في المملكة العربية السعودية ، مما يؤمل أن تشكل نقطة انطلاق للباحثين في هذا المجال.

➤ الأهمية العملية

- التأكيد على أهمية الدراسة لمتخذي القرار من خلال إبراز دور التخطيط في السماح لهم بأن يكونوا على دراية تامة بجميع ما يتعلق بالمشروع وتمكينهم من اتخاذ القرار الصحيح.
- بفضل تحسين فاعلية إدارة المشاريع، يمكن للشركات الصناعية تحقيق نتائج أفضل وزيادة ربحيتها، ويمكن تقليل المشاكل والتأخيرات والتكاليف الزائدة التي قد تنشأ نتيجة ضعف التخطيط، مما يسهم في تحسين الأداء المالي للشركات.

4,1 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على أثر تخطيط المشروع بأبعاده المختلفة (تطوير دراسة الجدوى، وتخطيط النطاق، وتطوير خطة الأساس، وتخطيط المخاطر) على نجاح المشاريع (الوقت، والتكلفة، الجودة، رضا العملاء) للشركات الصناعية في المنطقة الشرقية.

وتتفرع منه عدة أهداف فرعية كما يلي:

- تحديد تأثير تخطيط المشروع على إنجاز المشروع في الوقت المحدد للشركات الصناعية في المنطقة الشرقية.
- تقييم تأثير تخطيط المشروع على ضمن التكلفة المقدرة للشركات الصناعية في المنطقة الشرقية.
- تحليل تأثير تخطيط المشروع على تحقيق معايير الجودة المعتمدة للشركات الصناعية في المنطقة الشرقية.
- دراسة تأثير تخطيط المشروع على تحقيق رضا العملاء للشركات الصناعية في المنطقة الشرقية.

5.1 أسئلة الدراسة

ما هو تأثير تخطيط المشروع بأبعاده (تطوير دراسة الجدوى، وتخطيط النطاق، وتطوير خطة الأساس، وتخطيط المخاطر) على نجاح المشاريع (الوقت، والتكلفة، الجودة، رضا العملاء) في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية؟

وتنبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- كيف يؤثر تخطيط المشروع على إنجاز المشروع في الوقت المحدد في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية؟
- ما هو تأثير تخطيط المشروع على التكلفة المقدرة للمشاريع في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية؟

– كيف يؤثر تخطيط المشروع على تحقيق معايير الجودة المعتمدة في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية؟

– ما هو تأثير تخطيط المشروع على تحقيق رضا العملاء في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية؟

6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع بأبعاده (تطوير دراسة الجدوى، وتخطيط النطاق، وتطوير خطة الأساس، وتخطيط المخاطر) على نجاح المشاريع (الوقت، والتكلفة، الجودة، رضا العملاء) على الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية،

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

لـ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع بأبعاده (تطوير دراسة الجدوى، وتخطيط النطاق، وتطوير خطة الأساس، وتخطيط المخاطر) على إنجاز المشروع في الوقت المحدد على الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية.

لـ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع بأبعاده (تطوير دراسة الجدوى، وتخطيط النطاق، وتطوير خطة الأساس، وتخطيط المخاطر) على ضمن التكلفة المقدرة على الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية.

لـ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع بأبعاده (تطوير دراسة الجدوى، وتخطيط النطاق، وتطوير خطة الأساس، وتخطيط المخاطر) على تحقيق معايير الجودة المعتمدة على الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية.

لـ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع بأبعاده (تطوير دراسة الجدوى، وتخطيط النطاق، وتطوير خطة الأساس، وتخطيط المخاطر) على تحقيق رضا العملاء على الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية.

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر التخطيط بأبعاده تطوير دراسة الجدوى، وتخطيط النطاق، وتطوير خطة الأساس، وتخطيط المخاطر) على نجاح المشاريع بمدينة الرياض، ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: التخطيط بأبعاده (تطوير دراسة الجدوى، وتخطيط النطاق، وتطوير خطة الأساس، وتخطيط المخاطر)
- المتغير التابع: نجاح المشاريع . (الوقت، والتكلفة، الجودة، رضا العملاء)

8,1 دافع اختيار الموضوع:

♦ الدوافع الذاتية:

- اهتمام شخصي للباحث بمجال تخطيط المشاريع وتأثيره على نجاح المشاريع في الشركات الصناعية.
- يسعى الباحث لفهم العوامل التي تؤثر على نجاح المشاريع وكيفية تحسينها من خلال تخطيط المشروع.
- للباحث رغبة في المساهمة في المجال الصناعي وتحسين العمليات والمشاريع في المنطقة الشرقية.

♦ الدوافع الموضوعية:

- هناك أهمية كبيرة للموضوع في تعزيز المعرفة العلمية في مجال تخطيط المشاريع وإدارة المشاريع.
- يكون لنجاح المشاريع دور كبير في تطوير الصناعة والاقتصاد المحلي في المنطقة الشرقية وبالتالي في تحسين مستوى المعيشة والرفاهية.
- هناك حاجة واضحة للبحث في مجال تخطيط المشاريع وتحسينه في الشركات الصناعية لتحقيق أهدافها بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.

9.1 المنهجية:

انطلاقاً من الهدف الرئيسي للدراسة والذي يتمركز حول الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها الموضوعية، وقياس أثر متغيراتها، فقد اعتمدت هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعرف بأنه طريقة لدراسة الأحداث والظواهر الموجودة والمتاحة، والقابلة للقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل مع هذه الظواهر يحللها، ويحدد مدى ارتباطها مع غيرها من الظواهر (العبد الله، 2018)، وذلك لدراسة تأثير التخطيط على نجاح المشاريع .

وللوصول إلى هذه الغايات تم استخدام الأسلوب الكمي لضمان الحصول على منهج أكثر قبولاً ودقة، لكونه يساهم في تحقيق مستويات عالية من الموثوقية للبيانات التي تم جمعها، والتوصل إلى استنتاجات أكثر موضوعية ، لذلك اعتمدت الدراسة الحالية على هذا الأسلوب القائم على إجراء المسح الميداني من خلال استخدام أداة الدراسة المعدة لهذا الغرض (الاستبانة)، والحصول على البيانات اللازمة من مصادرها، وتحليلها ومعالجتها للوصول إلى النتائج والتوصيات التي يؤمل أن تقدم تحسينات ملموسة للواقع.

❁ مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الاطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر التخطيط بأبعاده الأربعة على نجاح المشاريع على الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية.

❁ الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك لغايات اختبار فرضيات الدراسة وتوضيح الخصائص لمجتمع الدراسة، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الوارد ذكرها:

○ مقاييس الإحصاء الوصفي

- النسب المئوية والتكرارات: وذلك لعرض وتحليل الخصائص الديموغرافية للمستجيبين، التي تشمل على سبع متغيرات وهي (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة) بالإضافة إلى سنة تأسيس الشركة، وعدد العاملين فيها.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: التي استخدمت لهدف دراسة مدى توافر كل متغير من المتغيرات لدى وحدة المعاينة أو المستجيبين، إضافة إلى عرض ترتيب الفقرات الخاصة بكل بعد للمتغيرات الرئيسية.

○ مقاييس الإحصاء التحليلي

- تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لغرض دراسة تأثير تخطيط المشروع (المتغير المستقل) على نجاح المشروع (المتغير التابع) والمتمثل بالفرضية الرئيسية الأولى

10.1 حدود الدراسة

- ⇐ **حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على قياس أثر التخطيط بأبعاده (تطوير دراسة الجدوى، وتخطيط النطاق، وتطوير خطة الأساس، وتخطيط المخاطر) على نجاح المشاريع بأبعادها (الوقت، والتكلفة، الجودة، رضا العملاء).
- ⇐ **حدود بشرية:** تم التطبيق على الإدارة العليا والوسطى للشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية.
- ⇐ **حدود مكانية:** اقتصرت الدراسة على الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية.
- ⇐ **حدود زمانية:** اقتصرت الدراسة على عام 2024.

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	الحيارى والحياصات (2022)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع والمتمثلة في (القيادة، والاتصال والتواصل، وأخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية) في نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة عمان. وتكون مجتمع الدراسة من المشاريع الإنشائية في مدينة عمان .
المتغير المستقل	أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع والمتمثلة في (القيادة، والاتصال والتواصل، وأخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية)
المتغير التابع	نجاح المشاريع الإنشائية
منهجية البحث	اتبعت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر إيجابي للسمات الشخصية لمديري المشاريع في نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة عمان ، ويتسم مديرو المشاريع الإنشائية بالتوجيه والتأثير في الأفراد العاملين في المشروع، ودعمهم مادياً ومعنوياً بما لا يتعارض وأهداف المشروع وبناء على النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على دعم فريق العمل مالياً ومعنوياً بما لا يتعارض وأهداف المشروع، وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
الدراسة	عمرو والحبيس (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الي إلى تقييم إدارة المشاريع الإنشائية من خلال أبعادها المتمثلة بـ (التخطيط التنظيم الإداري، المراقبة، المتابعة) في مشاريع وزارتي الإدارة المحلية والأشغال في محافظة البلقاء.

إدارة المشاريع الإنشائية من خلال أبعادها المتمثلة بـ (التخطيط التنظيم الإداري، المراقبة، المتابعة)	المتغير المستقل
مشاريع وزارتي الإدارة المحلية والأشغال في محافظة البلقاء.	المتغير التابع
استخدمت الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على المنهج الكمي في تجميع البيانات الأولية من خلال عمل إستبانه وتطويرها وتوزيعها على هذه المشاريع ثم تحليلها واختبار فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن مستوى تقييم إدارة المشاريع الإنشائية متمثلة بأبعادها (التخطيط، التنظيم الإداري، المراقبة، المتابعة) في المشاريع الإنشائية التابعة لوزارتي الإدارة المحلية والأشغال في محافظة البلقاء ومن وجهة نظر مجتمع الدراسة تمتلك درجة مرتفعة وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تحديد احتياجات المشروع الإنشائي قبل إنهاء عملية التخطيط، وذلك من خلال الاستعانة بالخبراء والمستشارين في المشاريع المتشابهة.	أهم النتائج والتوصيات
الحربي (2022)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع بالإضافة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروع والتعرف إلى طبيعة التخطيط الاستراتيجي وأهميته ومراحله وخطواته.	أهداف الدراسة
التخطيط الاستراتيجي	المتغير المستقل
إدارة المشاريع	المتغير التابع
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أداة المقابلة المقننة والتي تم تطبيقها على عينة من القيادات الإدارية في بعض المشاريع مختلفة الأحجام.	منهجية البحث

أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية عينة الدراسة ترى بأن عالمنا الحالي يعتمد بشكل كبير على عملية التخطيط بكافة أنواعها وأن التخطيط الاستراتيجي هو الأهم بالنسبة لإدارة المشاريع، كما أظهرت نتائج الدراسة أيضا بأن غالبية عينة الدراسة يروا أن كافة المشاريع بكافة أحجامها تحتاج إلى تخطيط استراتيجي وهو ما يخالف بعض من الباحثين الآخرين الذين يروا بأن المشاريع صغيرة الحجم يمكن أن يتم تطبيقها بدون الحاجة إلى عملية تخطيط استراتيجي مسبق. أوصت الدراسة بضرورة العمل على تنظيم دورات تدريبية حول التخطيط الاستراتيجي وآليات تفعيله في المشاريع وضرورة اختيار القادة الإداريين بناء على معايير وأسس موضوعية تؤهلهم من القيام بأدوارهم ومهامهم على النحو المنشود وفق متطلبات العمل..
الدراسة	الجبوري ومصطفى (2021)
أهداف الدراسة	هدف الدراسة إلى الكشف عن أثر استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع على تحسين أداء المشاريع الإنشائية في الأردن.
المتغير المستقل	أنظمة تخطيط
المتغير التابع	أداء المشاريع الإنشائية
منهجية البحث	استخدمت الدراسة أسلوب الوصفي التحليلي لتحقيق الأهداف المحددة وقامت الباحثة باستخدام المعايير المحاسبية والمالية المستخدمة في تخطيط مصادر المشروع.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة الى النتائج التالية: يوجد أثر لاستخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع على تحسين أداء المشاريع الإنشائية في الأردن. وتوصلت إلى نتائج أهمها: وقد بلغت أعلى قيمة حسب محاور الاستبانة لمحور التوافق بين نظم تخطيط مصادر المشروع بنسبة مئوية (95%) وكانت أقل قيمة لمحور دعم الإدارة العليا في المشروع بنسبة مئوية (82%).

وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على ضبط التوافق بين نظم تخطيط مصادر المشروع وذلك من خلال مطابقة المواد للمواصفات والمقاييس والمعايير العالمية فيما يتعلق بالإنشاءات العامة التي تحتاج لمزيد من العناية عند إعدادها.	
الدراسة	Rashid & Boussabiane (2021)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تناول أدبيات إدارة المشاريع الحديثة من خلال معرفة تأثير السمات الشخصية والمعرفية لمديري المشاريع في ميلهم لاتخاذ قرارات محفوفة بالمخاطر.
المتغير المستقل	السمات الشخصية.
المتغير التابع	اتخاذ القرارات.
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهجين الوصفي والمقارن من خلال دراسة وتحليل الأدبيات لإدراك الميل لاتباع نهج المخاطرة في المشاريع.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أن السمات الشخصية الخمس الكبار لا يمكنها الميل باتجاه المخاطرة من تلقاء نفسها وبمفردها، لكن السمات المعرفية هي الأساس الذي لا يمكن الاستغناء عنه عند اتخاذ قرارات محاطة بالمخاطر.
الدراسة	العبدالات والشورة (2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الحاكمية الرشيدة بأبعادها المختلفة (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة الجودة وإدارة الجدول الزمني وإدارة النطاق وإدارة التكلفة وإدارة المخاطر وإدارة الموارد)، وذلك من خلال التخطيط لإدارة الأزمات كمتغير معدل في أمانة عمان الكبرى.
المتغير المستقل	الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة)

إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة الجودة وإدارة الجدول الزمني وإدارة النطاق وإدارة التكلفة وإدارة المخاطر وإدارة الموارد)	المتغير التابع
التخطيط	الدور الوسيط
اعتمدت الدراسة المنهج الكمي.	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الرئيسية. أولاً، تبين أن هناك مستوى متوسط من الأهمية للحاكمية الرشيدة وإدارة المشاريع والتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى. ثانيًا، تبين أن الحاكمية الرشيدة لها تأثير ذو دلالة إحصائية في إدارة المشاريع. ثالثًا، توضح الدراسة أن التخطيط لإدارة الأزمات يلعب دورًا في تعزيز تأثير الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع في أمانة عمان الكبرى. ورابعًا، تشير النتائج إلى أن الأبعاد المتعلقة بالاستدامة والفاعلية لها أكبر تأثير في إدارة المشاريع وأبعادها، في حين أن الأبعاد المتعلقة بالشفافية لها تأثير عكسي. بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بعدة توصيات مهمة. أولاً، تنص على ضرورة استمرار أمانة عمان الكبرى في تطبيق الحاكمية الرشيدة وتقييمها، وتوعية الموظفين بأبعاد الحاكمية الرشيدة ونشر ثقافة الحاكمية في المنظمة. ثانيًا، توصي بوضع استراتيجيات تضمن تقديم الخدمات بشكل عادل ودون تمييز لجميع الفئات المستهدفة، وتوفير فرص متساوية للجميع. ثالثًا، تشدد على ضرورة وضع مؤشرات أداء لقياس أبعاد إدارة المشاريع في المشاريع المنفذة في أمانة عمان الكبرى. رابعًا، توصي بتعيين فرق متخصصة لإدارة الأزمات والمخاطر، ووضع دليل لحاكمية المشاريع الرشيدة لتطبيقه في المنظمات الحكومية والخاصة، بالإضافة إلى وجود جهة مسؤولة عن متابعة التطبيق. أخيرًا، توصي الدراسة بإجراء دراسات مماثلة في القطاع الخاص.	أهم النتائج والتوصيات
Ameer et al. (2021)	الدراسة

أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتحديد ماهية السمات الشخصية الانبساطية لمديري المشاريع وتأثيرها في نجاح وتقدم المشاريع، بوجود الالتزام المهني العاطفي كمتغير وسيط
المتغير المستقل	السمات الشخصية الانبساطية
المتغير التابع	نجاح وتقدم المشاريع
المتغير الوسيط	الالتزام المهني العاطفي
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة الأسلوب الاستنتاجي ، وتم تحليل نتائج هذه الإستبانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، والأساليب الإحصائية المناسبة مثل: نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) في المربعات الصغرى الجزئية.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمتغير الوسيط والمتمثل في الالتزام المهني على علاقة السمات الشخصية لمدير المشروع ودورها في نجاح المشروع، وتوصلت أيضاً إلى وجود أثر معتدل لنضج إدارة المشروع التنظيمي في هذه العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.
الدراسة	حداد وأبوزيد (2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة (القيادة، ومشاركة العاملين، والتركيز على الزبائن، والتحسين المستمر، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة العمليات) على أداء مشاريع شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.
المتغير المستقل	إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة، ومشاركة العاملين، والتركيز على الزبائن، والتحسين المستمر، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة العمليات)
المتغير التابع	أداء مشاريع

منهجية البحث	استخدام اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت (الاستبانة) كأداة للدراسة، وتألف مجتمع الدراسة من كافة شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن
أهم النتائج والتوصيات	كشفت الدراسة عن وجود مستوى مرتفع لتوافر إدارة الجودة الشاملة وأداء المشاريع في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. كما تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع في تلك الشركات. أيضًا، توصلت الدراسة إلى وجود اختلاف في أداء المشاريع بناءً على مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في هذه الشركات، بمعنى أن بعض الشركات التي تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل أفضل حققت أداءً أفضل. واستنادًا إلى هذه النتائج، يوصى بأن تستمر شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن في تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة والعمل على تطبيقها بشكل دائم. كما يجب تصميم ثقافة منظمية تدعم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتعزيزها. وبالإضافة إلى ذلك، يجب على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن إنشاء دائرة متخصصة تتولى إدارة الجودة وضمان تطبيق الممارسات الصحيحة في جميع جوانب المشاريع.
الدراسة	على والكاتب (2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الشركة لعملية التخطيط الإداري السليم من عدمه، معرفة الطرق المتبعة في التخطيط في الشركة، معرفة العوائق التي تواجهها الشركة عند استخدامها لعملية التخطيط الإداري التوصل إلى نتائج علمية يستفاد منها عند القيام بعملية التخطيط.
المتغير المستقل	عملية التخطيط
المتغير التابع	تطوير إدارة الموارد البشرية
منهجية البحث	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الاستبيان.

أهم النتائج والتوصيات	توصلت إليه الدراسة من نتائج: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط وتطوير أداء الموارد البشرية، أدى التخطيط الجيد إلى تطوير أداء الموارد البشرية بشركة. ساعد التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء الموارد البشرية بشركة، يتم تعديل خطط الموارد البشرية على ضوء التغيرات التي تحدث في بيئة الشركة. أهم ما أوصت به الدراسة: على الإدارة العليا بالشركة مشاركة الموارد البشرية في وضع الأهداف ورسم الخطط، على الشركة العمل بالتخطيط من أجل زيادة حصتها السوقية، ينبغي على الشركة مضاعفة اهتمامها بالتخطيط بغية تحقيق أهدافها بفاعلية، إخضاع الموظفين للتدريب المستمر بغية النهوض بالمؤسسة.
الدراسة	المعادنات وأبوزيد (2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى بحث مستوى تخطيط المشروع والمخاطر وقياس نجاح مشاريع الإنشاءات في الأردن من وجهة نظر مديري المشاريع، كما هدفت الدراسة إلى بحث أثر تخطيط المشروع في نجاح المشاريع والدور المعدل لمستوى المخاطرة في العلاقة بين تخطيط ونجاح المشاريع.
المتغير المستقل	تخطيط المشروع.
المتغير التابع	نجاح المشاريع.
منهجية البحث	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات الأولية تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) لقياس أبعاد متغيرات الدراسة.
أهم النتائج والتوصيات	1. أظهرت الدراسة وجود تأثير ملموس وذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع (مثل تطوير دراسات الجدوى وخطة الأساس وتخطيط المخاطر) على نجاح المشاريع الإنشائية. يعني ذلك أن الاهتمام بتخطيط المشروع يسهم في زيادة فرص نجاح المشروعات الإنشائية.

2. وجدت الدراسة أن مستوى المخاطرة لا يؤثر على العلاقة بين تخطيط المشروع ونجاح المشروعات الإنشائية. بمعنى آخر، حتى في حالة وجود مخاطر عالية، لا يزال تخطيط المشروع يلعب دورًا هامًا في تحقيق النجاح. وبناءً على هذه النتائج، توصلت الدراسة بزيادة الاهتمام بتخطيط المشروع في صناعة الإنشاءات. وأيضًا بضرورة إجراء دراسات الجدوى لتحديد إمكانية نجاح المشروع قبل البدء فيه، وتفعيل إدارة المخاطر للتحكم في التحديات المحتملة والتغيرات المفاجئة خلال تنفيذ المشروع

الدراسة	Mathar et al. (2020)
أهداف الدراسة	إلى معرفة وتعيين وتقييم العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية.
المتغير المستقل	تقييم العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع الإنشائية
المتغير التابع	المشاريع الإنشائية.
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال توزيع استبانات على عينة من الخبراء الاستشاريين والمقاولين.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ثلاثة عوامل رئيسية لنجاح المشاريع الإنشائية وفقًا لوجهات نظر الاستشاريين والمقاولين: من وجهة نظر الاستشاريين: كفاءة ومهارات الموظفين الرئيسيين والخبراء: يعتبر وجود فريق عمل ماهر ومؤهل في مجالات مختلفة أمرًا حاسمًا لنجاح المشروع. وجود قنوات اتصال فعالة: يتطلب نجاح المشاريع الإنشائية وجود تواصل جيد وفعال بين الأطراف الرئيسية مثل المالك، مدير المشروع، والمصمم. كفاءة وسلطة وصلاحيات مدير المشروع: يلعب دورًا حاسمًا في إدارة المشروع وتحقيق أهدافه بنجاح.

من وجهة نظر المقاولين:

توفر الموارد الكافية والمهارات والقدرات: يحتاج المقاولون إلى توفر الموارد اللازمة والمهارات المطلوبة لتنفيذ المشروع بنجاح.

تأثير المشروع في البيئة الخارجية: يجب أن يؤخذ في الاعتبار تأثير المشروع على الفئات المستهدفة في البيئة الخارجية وضمان تفاعل إيجابي.

كفاءة قدرات الموظفين والخبراء: يجب أن يتمتع المقاولون بفريق مؤهل من الموظفين والخبراء في مجالات مختلفة.

وتوصي الدراسة بضرورة إيلاء المشاريع الإنشائية أهمية كبرى، نظرًا لأنها تعتبر نقطة ارتكاز للنمو الاقتصادي. هذا يشير إلى أهمية تركيز الجهود والموارد على تطوير وتنفيذ المشاريع الإنشائية بشكل فعال وذات جودة عالية.

الدراسة	Yang, Yu& Zhu , (2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية بشكل مباشر وغير مباشر، من خلال تكامل المعرفة المتاحة. تم تنفيذ الدراسة باستخدام منهجية دراسة تجريبية، حيث تم تحليل مجموعة من المشاريع الإنشائية في الصين.
المتغير المستقل	تخطيط المشروع.
المتغير التابع	نجاح المشروع الإنشائي.
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .
أهم النتائج والتوصيات	تبينت النتائج من الدراسة أن هناك أثرًا ملموسًا لتخطيط المشروع في نجاح المشروع الإنشائي. تم تأكيد أن جودة التخطيط الأساسي وإدارة المخاطر والجدولة والتخطيط للموارد وعوامل أخرى ذات صلة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بتحقيق النتائج الناجحة للمشروع.
الدراسة	ابراهيم ومحمد (2019)

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التخطيط على تحقيق أهداف المشاريع الإنشائية الكبرى في السودان، من خلال دراسة حالة شركة الملك نمر للتنمية والمقاولات المحدودة.	أهداف الدراسة
التخطيط.	المتغير المستقل
أهداف المشاريع الإنشائية.	المتغير التابع
اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي ومنهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي، تم جمع بيانات الدراسة بواسطة استبانة .	منهجية البحث
أظهرت الدراسة نتائج مهمة تؤكد صحة الفرضيات المطروحة. تم تحقيق علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة تخطيط المشاريع وقدرتها على تحقيق أهدافها. هذا يشير إلى أن الاهتمام بجودة التخطيط يمكن أن يكون عاملاً محورياً في تحقيق نجاح المشروع. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن المشاريع تواجه صعوبات في عملية التخطيط، وذلك نظراً للتنوع الكبير في المشاريع والتغيرات في نوع وحجم التمويل. هذه الصعوبات يمكن أن تؤثر على جودة التخطيط وتحقيق الأهداف بشكل فعال.	أهم النتائج والتوصيات
Naeem, et al , (2018)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير تخطيط المشروع في نجاح المشروع والدور الوسيط لإدارة المخاطر والدور المعدل الثقافة المنظمة .	أهداف الدراسة
تخطيط المشروع	المتغير المستقل
نجاح المشروع	المتغير التابع
إدارة المخاطر	المتغير الوسيط
الثقافة المنظمة	الدور المعدل
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي .	منهجية البحث

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة وثيقة بين تخطيط المشروع ونجاحه، وأن التخطيط الأفضل في المرحلة المبكرة من دورة حياة المشروع يؤثر بشكل إيجابي على النتيجة النهائية للمشروع. كما أوضحت الدراسة أهمية دور إدارة المخاطر في ربط العلاقة بين تخطيط المشروع ونجاحه. فعلى الرغم من أن التخطيط الجيد يمثل عاملاً هاماً لتحقيق النجاح، إلا أن إدارة المخاطر تعتبر أساسية لتحقيق هذا النجاح من خلال تقليل المخاطر والتعامل معها بفعالية. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن ثقافة المنظمة لا تعدل العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع. يعني ذلك أن الثقافة المؤسسية للمنظمة ليست عاملاً مؤثراً في تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشروع. ومن ثم، فمن المهم دمج الاختلافات الثقافية وتبني إستراتيجيات إدارية متكاملة لضمان نجاح المشاريع.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول التخطيط

1.1.2 تعريف التخطيط

يعرف التخطيط على أنه عملية تحديد التصرفات المستقبلية التي سوف يقوم بها الفرد، وهو بالنسبة للمنظمات العملية التي تحدد بها المنظمة ما ترعبه مستقبلا. حيث يقوم التخطيط على الاختيار من بين مجموعة بدائل مستقبلية (عمران، 2007).

تتبع عملية التخطيط عملية التنفيذ، ولكن لا يتم التنفيذ دائما وفق ما هو مخطط له، حيث تظهر المشاكل غير المتوقعة، وقد تكون الخطة قاصرة عن التنبؤ ببعض العقبات أو التفاصيل التي قد تعيق سيرها، وهنا يأتي دور المراقبة التي من شأنها اكتشاف أي انحراف عن الخطة مبكرا، وبالتالي القيام بتعديل الخطة من أجل تحقيق الأهداف (ماضي، 2014).

ويعرف التخطيط كذلك على أن دراسة جميع الظروف المتعلقة بالمشروع للوصول إلى أفضل طريق لتحقيق الأهداف المطلوبة، وتشكيل خطة تضمن إنهاء العمل المطلوب ضمن الفترة الزمنية المحددة والموارد المتاحة، مع ضمان الالتزام بالشروط والمواصفات الفنية (شايفي، 2013).

كما يعرف على أنه الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي تعد ضرورية لتحقيق الأهداف المطلوبة (صادق، 2005).

ويمكن أن نوضح طبيعة عملية التخطيط من خلال أربعة مفاهيم كالآتي (عبران، 2007):

- **المساهمة في الغايات:** تساعد الخطط على التركيز على الغاية النهائية، كما تساعد على التنبؤ ببعض التصرفات التي قد تعيث الوصول إلى الغاية النهائية، حيث أن التخطيط يساعد على الوصول إلى هيكل متناسق للتشغيل مع التركيز على الهدف المطلوب، أي أنه بدون التخطيط تصبح التصرفات عشوائية لا تحقق الهدف المطلوب.

- **أولوية التخطيط:** بعد التخطيط الأساس لجميع الوظائف الإدارية، حيث يقرب التخطيط الجيد الوصول إلى الهدف، كما يجب التخطيط لجميع الوظائف الإدارية (التنظيم، التوجيه، التوظيف القيادة، الرقابة، وغيرها) حتى تصبح فعالة.
 - **التخطيط وظيفة كل مدير:** يجب على كل مدير أن يتعرف على شمولية عملية التخطيط بهدف وضع السياسات الإدارية، حيث يمكن تحديد مدى نجاح المدير من خلال قدرته على التخطيط.
 - **كفاءة التخطيط:** يمكن قياس كفاءة عملية التخطيط من خلال مدى مساهمتها في الوصول إلى الهدف المطلوب ضمن التكاليف الموضوعة من أجل تشغيل الخطة، حيث أن الكفاءة هي النسبة بين المدخلات والمخرجات بالإضافة إلى رضا جميع أطراف الخطة.
- يعتمد التخطيط على عدة عوامل أهمها ما يتعلق بالمديرين، فنوعية المديرين وخبرتهم الطويلة في العمل، والقدرة في الحصول على المعلومات وتوظيفها في وضع خطط بما يتطابق مع حاجات الشركة ومشاريعها المختلفة بات أمراً حتمياً لنجاح الشركة وتقدمها. فالتخطيط خطوة مهمة تركز عليها باقي الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة. فهو يسبق أي عمل تنفيذي ويحدد المسار الذي يجب أن تسلكه الشركة للقيام بأعمالها المستقبلية والوقت السلائم لتنفيذها (العربي، 2010).

2.1.2 التخطيط للمشاريع الإنشائية

يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى لأي منظمة عند قيامها بالمشاريع الإنشائية، حيث يجب أن تفكر الإدارة بهدف المشروع وتخطط لإنجازه حيث تشتمل عملية التخطيط على تحديد أهداف المشروع، بالإضافة إلى رسم الخطط الفعالة من أجل الوصول إلى هذه الأهداف، وتوزيع الموارد المتاحة على أنشطة المشروع واعتماد الخطة كأساس لمعايير الرقابة على التنفيذ.

ويعد التخطيط في المشاريع الإنشائية عمل مستمر يهدف لوضع أهداف المشروع وذلك عبر تحديد الجدول الزمني للمشروع بهدف الوصول إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مع مراعاة جميع الظروف المحيطة بالمشروع سواء كانت داخلية أو خارجية والتي قد تؤثر على المشروع (الديري، 2011).

3.1.2 أهمية التخطيط في المشاريع الإنشائية

وتبرز أهمية التخطيط في المشاريع الإنشائية من خلال المساعدة على إكمال أعمال المشروع ضمن المدة الزمنية المقررة وفي الوقت المحدد، ورصد حالات التأخر في مراحل العمل في المشروع من خلال متابعة الخطة الموضوعية، والمساعدة على توزيع الموارد المتاحة والأفراد العاملين على أنشطة المشروع بشكل كاف، وكما تساعد الخطة على إعطاء جميع العاملين في المشروع صورة واضحة عن طبيعة عملهم وكمية العمل المطلوبة منهم، بالإضافة إلى تقليل حجم المشاكل التي من العمش حصولها بسبب سوء الفهم للمشروع، كما ويقدم التخطيط التقارير الكاملة عن العمل إلى الإدارة العليا (سلمان وجلسه، 2012).

عادة ما يستخدم مجموعة من التقنيات من أجل إعداد المخطط للمشاريع الإنشائية وهذا ما يدعى أسلوب التخطيط.

4.1.2 أهداف التخطيط

يسعى التخطيط الى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إجمالها بما يلي (الوسام ونعيمة، 2016):

- 1) تقديم أهداف واضحة واتجاهات صحيحة للمشروع .
- 2) وضع الميزانية الملائمة وتحديد المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ المشروع (العلي، 2011).
- 3) تحديد احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة في المشروع .
- 4) تحديد الأساليب وصياغة الاستراتيجيات المناسبة ووضع السياسات التي تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً (Idoro, 2012).
- 5) التنبؤ بالتهديدات والمخاطر المتوقعة في المستقبل ووضع الخطط الطرفية التي تمكن مدير المشروع من التعامل معها (الوسام ونعيمة، 2016).

5.1.2 مزايا التخطيط الجيد للمشروع

أثبتت العديد من الدراسات التي شملت مختلف الصناعات دور التخطيط في نجاح المشاريع، حيث يساعد التخطيط على تحديد أهداف المؤسسة بوضوح، وبالتالي توحيد الجهود الجماعية لبلوغ هذه الأهداف مع توزيع ما هو متاح من الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة وعليه يمكن إيجاز مزايا التخطيط في النقاط التالية (اللونيسي، 2013)؛:

1. يساعد التخطيط الجيد على مواجهة التحديات التي تواجه نجاح المشروع وتحديد المشكلات المستقبلية المتوقع حدوثها وتفاديها قبل وقوعها.
2. يساهم في تحسين كفاءة العملية الإدارية، ويخلق الثقة لدى المنظمة (الوسام ونعيمة، 2016).
3. يسمح بالحصول على فهم أفضل لمتطلبات المشروع، ويركز على تحقيق الأهداف.
4. يوفر معيارا للحكم على نجاح المشروع من خلال مقارنة التنفيذ الفعلي بالأهداف المخطط لها.
5. يعتبر أساسا لقرارات الإدارة، إذ تشكل الخطط توجيهات وإرشادات لمدير المشروع.
6. يضمن اكتمال تسلسل الأنشطة بشكل منظم .

6.1.2 أبعاد التخطيط للمشروع

وسيتم شرح هذه الأبعاد كما يلي:

1. تطوير دراسة الجدوى (Business case): يمثل هذا البعد مجموعة الدراسات والأعمال التي تقوم عليها جهة متخصصة من قبل المالك، والتي تساعد في تحديد وتقييم مدى جدوى المشروع الإنشائي في تحقيق، بحيث يمكن اتخاذ قرار إما بتنفيذه أو بالتخلي عنه، ويتم إجراء هذه الدراسات في المراحل الأولى من دورة حياة المشروع بعد مرحلة تحديد المفاهيم الأساسية المتمثلة في تقديم فكرة المشروع والهدف من إنشاء هذا المشروع والأهداف الرئيسية المطلوبة، ومعرفة كيفية الاستفادة من فكرة المشروع كفرصة في تحقيق الأرباح (الوسام ونعيمة، 2016). ويشكل هذا البعد مرحلة بالغة الأهمية في حياة المشروع الإنشائي؛ فهو يؤثر بصورة مباشرة على نجاح تنفيذ المشروع، بحيث يضع تصور عن

مدى تكلفة المشروع والوقت المتوقع لتنفيذه ومدى توفر الموارد اللازمة لتشغيله ، وساعد في معرفة نقاط القوة والضعف المشروع وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية له (Mohammed. etal, 2019)

2. **تخطيط النطاق (Scope planning) :** ويعني عملية تطوير نطاق المشروع بعد أن يتم الموافقة على المشروع والسماح له بالاستمرار ، وتقسيم نطاق العمل وتجزئته إلى أنشطة محددة البداية والنهاية ، ومنظمة، وهادفة، وموجهة نحو الاستغلال الأفضل للموارد المناسبة ، ويتم تحديد متطلبات نطاق العمل بدقة وكمية الأعمال اللازمة والكافية للتنفيذ الناجح للمشروع ، بالإضافة إلى صياغة استراتيجية مناسبة ومنهجية للسير عليها خلال مرحلة تنفيذ المشروع لضمان إنجاز المشروع وتلبية الأهداف المطلوبة، إن لتخطيط نطاق المشروع مخرجات، تتمثل ببيان نطاق المشروع، وخطة إدارة النطاق المتمثلة بمجموعة العمليات التي تضمن شمولية المشروع لجميع الأعمال المطلوبة لإنجازه، مع جميع الأعمال غير الضرورية.. (Abdilahi,etal. 2020)

3. **تطوير خطة الأساس (Baseline plan) :** يلعب هذا البعد دورا حيويا في نجاح المشروع ، ومن المؤكد أن عدم وجود خطة أساسية فعالة يؤدي إلى العديد من الإخفاقات في الصناعة الإنشائية بأكملها، وهي تمثل الخطة المرجعية التي تمنح للمالك قبل البدء بالمشروع الإنشائي، والتي تساعد في زيادة تنظيم المشروع وتحسين الإنتاجية، وزيادة الربحية ، حيث أنه من الضروري فهم طبيعة المشاريع الإنشائية المعقدة وكيفية إدارتها بفاعلية لضمان تحقيق النجاح، وذلك من خلال التخطيط الفعال الذي يتم في المراحل المبكرة من المشروع ، والذي يساعد في تحقيق الأهداف في الوقت المحدد وبأقل التكاليف وبمواصفات جودة عالية (Elyamany et al, 2020)

4. **تخطيط المخاطر (Risk planning):** أصبح هناك حاجة كبيرة لبذل الجهود المطلوبة لتخطيط المخاطر بسبب زيادة تعقيد المشاريع الإنشائية ، من أجل تمكين مدير المشروع من التعامل مع المخاطر وظروف العمل غير المتوقعة، وقياسها وتحليل نتائجها وتوقع أثارها، وتتمثل هذه الجهود في جمع المعلومات اللازمة لاكتشاف المخاطر المحتملة وتحديدتها من خلال مشاركة الأفراد الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة الصحيحة ، والأخذ بعين الاعتبار التهديدات التي قد تشكل خطر على المشروع عند وضع أهداف المشروع ، كما تتمثل في تطوير إستراتيجية فعالة ومنهجية تتناسب مع طبيعة ونوع

الخطر الذي قد يواجه المشروع، وتحديد طرق منظمة وشاملة ومتفاعلة لتبع مناطق الخطر ، ووضع خطط لمخاطر المحتملة في المستقبل (المهيرات، 2016).

7.1.2 عوائق تخطيط المشروع:

بالرغم من أهمية التخطيط والفوائد الكثيرة التي يقدمها فإن هنالك الكثير من العوائق التي تؤثر في سلامة الخطة الموضوعية والتي يجب على الإدارة العمل على تجنبها، ونذكر هنا بعض هذه العوائق:

1. عدم وضوح المستقبل وسرعة التغيير التي تحدث فيه، قد ينعكس على فشل الخطط الموضوعية التي بذلت فيها الجهود والأموال (Wyrozebski, 2016).
2. عدم قدرة إدارة المشروع على تحديد الأهداف المطلوبة بوضوح (العلي، 2011).
3. قلة الوثوقية وعدم الدقة في البيانات والمعلومات المتاحة ، مما يعيق سير العملية من الاتجاه الصحيح.
4. التكاليف الباهظة؛ حيث أن عملية التنبؤ بالتغيرات التي تحدث باستمرار تحتل قسما كبيرا من تكلفة المشروع، وإعداد التصاميم والخطط يتطلب إنفاق الكثير من المال، وهذا يعتبر أحد العوائق التي يتعرض لها التخطيط (الوسام ونعيمة، 2016).
5. البطء في اتخاذ القرارات، مما يؤدي الى إعاقة تحقيق الأهداف التي تتطلب السرعة في اتخاذ القرارات والإجراءات التي يجب أخذها في الحال (الوسام ونعيمة، 2016).
6. الأخطاء البشرية المتكررة سواء كانت ناتجة عن أصحاب المصلحة في عدم واقعيتهم في وضع تصورات وتوقعات أداء المشروع والتي يتطلب تنفيذها خلق معجزة، أو تلك الناتجة التي يرتكبها فريق إدارة المشروع خلال مرحلة التخطيط كالتلاعب المفتعل بالخطة، وضعف التحكم في التغيير وعدم كفاية إدارة المخاطر، مما يؤدي إلى تدمير الأخطاء عملية تخطيط المشروع (Pinto, 2013)

المبحث الثاني: إدارة المشاريع

1.2.2 مفهوم المشروع:

حدد معهد إدارة المشاريع (Project Management Institute, PMI) تعريفاً للمشروع بأنه "جهد مؤقت لابتكار منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة" (PMI, 2017, 4). أما (Wysoki, 2014, 4) عرف المشروع بأنه سلسلة معقدة وفريدة من الأنشطة المتصلة مع بعضها البعض لتحقيق هدف محدد أو غرض معين خلال فترة زمنية محددة وضمن ميزانية معينة ووفقاً للمواصفات.

كما عرفت جمعية إدارة المشاريع البريطانية المشروع بأنه "مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات محددة، وتنفذ بواسطة أشخاص أو منظمات لتحقيق أهداف محددة في إطار معايير الكلفة والزمن والجودة" (APM, 2012).

وعرفه (خير الدين، 2014، 28) على أنه منظمة مؤقتة لتنفيذ مجموعة من الأنشطة المتصلة مع بعضها لتحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية معينة وباستخدام موارد متنوعة. كما عرفت منظمة المواصفات العالمية المشروع على أنه " العملية الفريدة التي تحتوي على مجموعة من العمليات والأنشطة المتناسقة والمسيطر عليها والتي لها تاريخ بداية ونهاية والموجهة لتحقيق هدف محدد، وفقاً للمتطلبات المحددة. وتشمل الكلفة والزمن والموارد" (ISO, 2012, 3).

2.2.2 خصائص المشروع:

تتمتع المشاريع مهما اختلفت بعدد من الخصائص المشتركة وهي كالتالي (خير الدين، 2014)

- الغاية : تُنفذ المشاريع عادة لغرض أو هدف محدد، أو لحل مشكلة معينة، وبالتالي يكون وجود المشروع مرتبط بتحقيق هذه الأهداف أو الغايات، والوصول الى نتائج فعلية.
- دورة حياة محدودة: تتميز المشاريع بدورة حياة زمنية محددة ومراحل معينة، حيث تبدأ وتنتهي وفقاً لخطة زمنية معدة مسبقاً وأوقات زمنية محددة، قد تطول أو تقصر حسب الظروف المحتملة.

- التفرد: كل مشروع يتميز بمجموعة من الأنشطة الفريدة والغير روتينية والغير متكررة والتي يتميز بها عن أي مشروع آخر وذلك لضمان تنفيذه ونجاحه، حيث أن كل مشروع قد يختلف عن الآخر بطبيعة الإدارة، المخاطر، خصائصه، مهارات العاملين، الموارد.
- الاعتمادية المتداخلة: تحتاج المشاريع في عملية تنفيذها الى مجموعة من الأنشطة المتتابعة التي تعتمد على بعضها البعض والتي يوجد بينها تداخل ايضاً، كما وتتداخل أنشطة ووظائف المشاريع مع الأقسام الإدارية والوظيفية في المنظمة الأم مثل التسويق والموارد البشرية والمالية، أو مع الموردين والممولين و العملاء.
- الصراع: نتيجة للأنشطة والوظائف المتداخلة تتعرض المشاريع للصراعات المختلفة سواء على الموارد المالية أو البشرية التي يحتاجها المشروع لإتمامه وفقاً للكلفة والوقت والمواصفات المحددة.
- المخاطر: تتعرض المشاريع بطبيعة وجودها في البيئة الديناميكية المتغيرة لبعض المخاطر أو محددات والتي تحول دون إكمال المشروع، وبالتالي يجب تنفيذ المشاريع وفقاً للأهداف والمواصفات المحددة، والوقت والتكلفة المخطط لها مسبقاً، لتجنب تلك المخاطر أو المحددات.

3.2.2 إدارة المشاريع

تعرف إدارة المشاريع على أنها تنظيم الموارد البشرية والمادية بالإضافة إلى الوقت وجميع مدخلات المشروع من أجل انجاز هدف المشروع ضمن المواصفات والموازنة الموضوعية (الحديدي، 2020)

كما تعرف على أنها تخصص مرتبط بتنظيم الموارد البرية والمادية بطريقة تضمن إتمام المشروع حسب المواصفات المطلوبة ومعايير الجودة المطلوبة ضمن التوقيت والتكلفة الموضوعية (Frimpong, 2003)

إن تزايد الإبداع في تصميم المشاريع الإنشائية زاد من تعقيد هذه المشاريع، حيث جعل أنشطتها متداخلة دون تكرار أي نشاط وتتصف المشاريع الإنشائية بحاجتها للعديد من الموارد والقوى العاملة وطول فترة التنفيذ، فضلاً عن الالتزام بمعايير محددة، بالإضافة أنه لكل مشروع تكلفة ومدة زمنية تختلف

المشاريع من حيث حجمها ومستوى تعقيدها، ولكن تتفق معا في دورة حياة المشروع التي تتكون من أربعة أطوار متعاقبة، وهي طور البدء وطور التصميم وطور التنفيذ وطور الإنفال (عبد وحسن، 2018).

ويتضمن طور بدء المشروع رغبة المالك في بدء مشروع وإعداد الدراسات قبل البدء بالاستثمار، وتتضمن دراسة السوق والجدوى ومن ثم اختيار المشروع المناسب من بين البدائل المقترحة، وكما يجب وضع موازنة مبدئية. بالإضافة إلى اختيار المقاول المناسب بالنسبة للمشاريع الإنشائية. ويقوم المقاول أو الاستشاري في طور التصميم بوضع المخططات والمواصفات وتحديد الكميات والجدول الزمني للمشروع. ومن ثم يبدأ طور التنفيذ الذي يقوم أثناءه المقاول بتنفيذ المخططات طبقا للمواصفات المطروحة في مرحلة التصميم، ثم يتم تسليم المشروع مع مراعاة الملاحظات الواردة من المالك أما طور الإقفال فيتم خلاله تأكيد مالك المشروع من أن التنفيذ قد لبي جميع التوقعات والمتطلبات ومن ثم توثيق وحفظ مستندات المشروع مع حفظ الدروس المستفادة وخاصة في إدارة المحاضر (نصير، 2007).

4.2.2 أهمية إدارة المشاريع

أهمية إدارة المشاريع تكمن في تحقيق الفاعلية والكفاءة للمنظمات والمؤسسات العامة والخاصة، بالإضافة إلى الفرد نفسه. تمكن إدارة المشاريع من تنفيذ الأعمال بكفاءة أكبر وباستخدام موارد أقل، وذلك من خلال (أبو الحسن، 2016):

1. تحقيق الإنجازات الأكبر في وقت أقل وبتكلفة أقل: تساعد إدارة المشاريع على تنظيم العمليات والمهام بفعالية، مما يساهم في تقليل الفاقد وزيادة الإنتاجية.
2. زيادة الكفاءة والفاعلية: من خلال تحديد الأهداف بوضوح وتخطيط العمليات بشكل منهجي، تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها بشكل أفضل وبطريقة تتناسب مع الموارد المتاحة.
3. توفير آليات لحل المشكلات: تقديم أطر وأساليب للتعامل مع التحديات وحل المشكلات التي تظهر أثناء تنفيذ المشاريع.
4. تحسين جودة الخدمات والعمليات: من خلال مراقبة ومتابعة مستمرة للأداء والجودة، يمكن تحسين العمليات وتقديم خدمات أفضل للعملاء.

5. التخفيف من النزاعات والصراعات على الموارد: بوجود تخطيط دقيق وتحديد واضح للموارد

المطلوبة، يمكن تجنب الصراعات والتضاربات حول توزيع الموارد.

6. اتخاذ قرارات صحيحة: توفر إدارة المشاريع المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ قرارات

مستنيرة، سواء على مستوى المشروع أو المؤسسة.

7. تحديد التقنيات المطلوبة: تساعد في تحديد التقنيات والمهارات المطلوبة لكل مرحلة من مراحل

المشروع، مما يضمن تنفيذها بفاعلية.

8. الرقابة والتقييم: تمكن من رصد تقدم المشروع وتقييمه بشكل دوري، وبالتالي تحسين الأداء

وتجنب الانحرافات عن الأهداف.

9. مواجهة التطورات التكنولوجية: من خلال استخدام أدوات وتقنيات حديثة، يمكن لإدارة

المشاريع مواكبة التقدم التكنولوجي وتطبيقه في عمليات المشروع.

10. تحقيق التميز والنجاح: تمكن إدارة المشاريع المنظمات من تحقيق تميزها من خلال تقديم

مشاريع مبتكرة وفريدة تلبي احتياجات السوق والعملاء.

5.2.2 فاعلية إدارة المشاريع

تعبر فاعلية إدارة المشاريع عن مقياس مدى تطبيق مجموعات عمليات إدارة المشروع وعملياتها

ومدى تحقيق المشروع لمخرجاته ومتطلباته وأهدافه المحددة مسبقاً، ويمكن قياسها عن طريق تقييم

مجموعة من الأنشطة المكونة للمشروع والمتمثلة بالتالي (العباسي وبرهان، 2013)

● قدرة الإدارة على تقسيم عمل المشروع إلى أجزاء والربط الفعلي بين هذه الأجزاء المختلفة والتنسيق

بين عملياتها، والحرص على عدم تضاربها أو تأخير إحداها على حساب أخرى..

● قدرة الإدارة على التنسيق الفاعل ما بين عناصر المشروع في أوقات مختلفة، كالقدرة على التحضير

والبدء في بناء أساسات أي مشروع في نفس الوقت الذي يتم فيه شراء الآلات للمناوبات، أو توزيع

القدرات الفنية للعاملين في المشروع. العاملون في المشروع وطرق تقويم وتقييم الأداء.

- قدرة الإدارة في إبقاء التواصل مفتوحاً مع جميع العاملين في المشروع، إما بالتخطيط للمناوبات ،أو توزيع القدرات الفنية للعاملين في المشروع .
- وجود نظام داخلي للمشروع يبين بداية المشروع وكيفية إيصال المعلومات والتعليمات لكافة العاملين في المشروع وطرق قياس وتقييم الأداء .
- قدرة الإدارة على تحديد الواجبات والمسؤوليات لجميع الأفراد في المشروع، بهدف تحديد الجهة المسؤولة عن الخطأ في حال وقوعه ومحاسبتها، ويتم ذلك عن طريق الإدارة لوصف وظيفي دقيق لكل نشاط في المشروع.
- قدرة الإدارة على الاتصال والتواصل المستمر مع أصحاب المصالح للمشروع لإجراء التعديلات أو التحسينات محتملة على الخطة الأصلية للمشروع.

6.2.2 أبعاد إدارة المشاريع

وسيتم شرح هذه الأبعاد كما يلي (Azar ,etal, 2016):

[1] **الوقت (Time):** يمكن قياس الوقت في المشاريع الإنشائية من خلال سرعة التنفيذ في العملية الإنشائية، وفرق الوقت بين ساعات العمل المجدولة والوقت الفعلي المستغرق في العملية التنفيذية ، وينظر العملاء والمستشارين والمقاولين كل على حدة، إلى أن إنهاء المشروع في الوقت المحدد يشكل معياراً رئيسياً لنجاح المشروع.

[2] **التكلفة (Cost):** تشكل التكلفة في المشاريع الإنشائية قلقاً كبيراً لدى العملاء، ويتم تحديد أداء التكلفة في المشاريع الإنشائية على أنه الدرجة التي يتم بها إنجاز المشروع ضمن الميزانية التقديرية ، وتشتمل التكلفة الإجمالية للمشروع على التكلفة المعتمدة في الميزانية، وتكلفة أعمال التغيير والتعديل، وكذلك تكلفة المطالبات القانونية (التحكيم أو التقاضي خلال فترة العمل الإنشائي) ، ويعتبر تأخير المشروع وتجاوز التكاليف من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى ارتفاع تكلفة المشاريع الإنشائية.

[3] الجودة (Quality): وهي تعني مجموع الميزات التي يتطلبها منتج أو خدمة لتلبية حاجة معينة وهي

تعني مجموع الميزات التي يتطلبها منتج أو خدمة لتلبية حاجة معينة، وفي الصناعة الإنشائية، تمثل

الجودة القدرة على تلبية متطلبات وتوقعات العميل الذي يحدد الخصائص المطلوبة للمنتجات

والعمليات والخدمات.

الفصل الثالث: مناقشة النتائج والتوصيات

1.3 المقدمة

يتضمن هذا الفصل ملخصاً للنتائج التي تم التوصل إليها، بعد أن قامت الباحثة بعرضها ومناقشتها وفقاً لأسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، ومن ثم الخروج بالتوصيات المبنية على هذه النتائج.

2.3 مناقشة نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع الصناعية بالمنطقة الشرقية ، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بإجابة أسئلة الدراسة وفق تسلسل منطقي، يتضمن عرض السؤال ، وفيما يلي عرض لذلك وفق تسلسل أسئلتها.

🔗 نتائج السؤال الأول الذي ينص على: " ما مستوى التخطيط بأبعاده الأربعة في المشاريع الصناعية بالمنطقة الشرقية ؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المدراء شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية - أفراد عينة الدراسة - على كل بعد من أبعاد التخطيط (الجدولة والموارد والموازنة والمخاطر)، أشارت النتائج إلى أن مستوى أبعاد التخطيط ككل جاءت بمستوى مرتفع .

وتعزو الباحثة السبب أن جميع أبعاد التخطيط هي ذات أهمية كبيرة لدى جميع مديري الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية باعتبارها أبعاد متكاملة ومتداخلة وتؤثر بشكل مباشر على كل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع، ولكن بعد الموازنة يأخذ أهمية نسبية أعلى كونه يحدد الأبعاد الأخرى من حيث أنه يهتم بتكاليف المشروع والموارد التي سيتم تنفيذ المشروع من خلالها وأسعار المواد ومصادر التمويل وحجم المشروع والمستجدات غير المتوقعة حدوثها خلال تنفيذ المشروع في جميع مراحله .

وأشارت النتائج فيما يخص بعد الموازنة أنه جاء بمستوى مرتفع وفي المرتبة الأولى وتعزو الباحثة السبب أن المدراء يأخذون جميع المستويات بالحسبان وبنفس الأهمية، فيقوم المدراء بالاهتمام بتكاليف

المشروع والموارد التي سيتم تنفيذ المشروع وتحديد أسعار المواد ومصادر التمويل التي ستغطي نفقات المشروع وحجم المشروع والمستجدات غير المتوقع حدوثها خلال تنفيذ المشروع خلال مراحله المختلفة وما يترتب على ذلك من أمور مالية.

وأشارت النتائج الخاصة ببعد الموارد انه جاء بمستوى مرتفع في المرتبة الثانية مما قد يدل على أن مدراء الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية يضعون جميع الأمور الخاصة في بعد الموارد بنفس الأهمية عند بناء خطة المشروع، فالاهتمام يبدأ من تحديد المهام بشكل دقيق لكل فرد من فريق العمل ومن خلال تحديد عدد الآليات والعاملين في المشروع ونوعيتهم وجودتهم ومن خلال الاستعانة بالخبراء ووضع خطة لتحفيزهم خلال فترة تنفيذ المشروع.

كما أشارت النتائج الخاصة ببعد الجدولة انه جاء بمستوى مرتفع في المرتبة الثالثة وقد يعزى ذلك الى أن هناك حرص شديد من قبل جميع مديري الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية على أن تتم جدولة المشروع بحيث تشمل جميع الفعاليات ومراعاة زمن التنفيذ والموارد البشرية وتحديث ومقارنة الإنجاز الفعلي مع الزمن المجدول وتحديث الخطة باستمرار لتطوير آلية التنفيذ وتقييمها بشكل مستمر، أي أن كل خطوة من الخطوات لها نفس الأهمية لدى مديري هذه الشركات .

أما في بعد المخاطر فقد أشارت النتائج الى أن بعد المخاطر جاء بالمرتبة الرابعة وبمستوى مرتفع أيضا وقد يعزى ذلك الى أن بعد المخاطر ذو أهمية من قبل مديري الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية ، حيث يتم تشكيل فريق عمل لمواجهة المخاطر لمراقبة المستجدات البيئية المحيطة بالمشروع ووضع الخطط البديلة بناء على التجارب السابقة من خلال الرجوع الى السجلات، ومراقبة المخاطر وتحديد نسبة حدوث المخاطر ومن خلال الاستعانة بالخبراء المختصين.

🔴 نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: " ما مستوى نجاح إدارة المشاريع في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية؟ "

تبين أن نجاح إدارة المشاريع جاءت بمستوى (مرتفع). وتعزو الباحث السبب أن مديري المشاريع في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية يقومون بوضع خطة عمل للمشروع واضحة ومتكاملة وتشمل

كافة الفعاليات قبل البدء بالتنفيذ ويحددون وقت للإنجاز وفي حال عدم تحقيق نسبة الإنجاز المطلوبة في الوقت المحدد تكون هناك خطة بديلة لتدارك الأنشطة المتأخرة، ويراعى في الخطة المقررة الإمكانيات بحيث يتم تسليم المشروع في الوقت المحدد ضمن المواصفات والجودة المطلوبة .

3.3 التوصيات

استنادًا إلى النتائج السابقة فأن الدراسة توصي بالآتي:

- 1- ضرورة العمل على تعزيز أبعاد التخطيط في المشاريع والارتقاء بهذه السلوكيات الى المستويات العليا المرغوب بها، لما لها من أثر على زيادة نجاح إدارة المشاريع .
- 2- الاعتماد على أحد أبعاد التخطيط أكثر من غيره (مثل الجدولة) من اجل التركيز على إدارة المشاريع لتكون عملية ناجحة.
- 3- أن تعمل الشركات على اختيار المدراء ذوي الكفاءة العالية التي تتوفر فيهم القدرة على إيجاد رؤية مستقبلية واضحة، والقدرة على التعامل مع المشكلات وحلها، والعمل على تدارك أي خطأ أو تأخير في الفعاليات خلال التنفيذ.
- 4- بناء أداة قياس مقننة للتخطيط متعددة الأبعاد ذات خصائص سيكو مترية جيدة، بالإضافة إلى أداة مقننة تقيس الإدارة من خلال تقسيم الإدارة الى أبعاد يتم من خلالها قياس أثر كل بعد من أبعادها على التخطيط.
- 5- عمل دراسة لمعرفة ما هي اهم المتغيرات التي تؤثر على نجاح عملية التخطيط للمشاريع من خلال مقارنة الإنجاز الفعلي بالإنجاز المخطط له .
- 6- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول أثر مراحل أخرى للمشاريع كالتنفيذ أو الرقابة على فاعلية إدارة المشاريع في قطاع شركة نيوم وفي قطاعات أعمال أخرى.

Abstract

The study aimed to investigate the level of project planning and its impact on project success in industrial companies in the Eastern region. To achieve the study's objectives, a descriptive approach was adopted, and the study population consisted of all project managers in the industrial sector in the Eastern region.

The results of the study indicated a relationship between project planning (feasibility studies development, basic plan development, risk planning) and the effectiveness and success of industrial projects in the Eastern region.

Based on the findings, the study provided a set of recommendations, including the importance of increasing focus on project planning, conducting feasibility studies to determine project feasibility, and activating risk management to control unforeseen challenges and changes.

Keywords: Project planning, project success, industrial companies in the Eastern region.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، أمل أبو زيد مختار، و محمد، أمينة بابكر حسين. (2019). أثر التخطيط علي أهداف المشاريع الإنشائية الكبرى في السودان في الفترة (2006-2013 م): دراسة حالة شركة الملك نمر للتنمية والمقولات المحدودة. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع32، 39 - 63.
- أبو الحسني، عبد الله منصور (2016). دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- الأحمد، أحمد أحمد، (2018)، إدارة المخاطر لمشاريع تشييد المباني في ولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- الجاسم، نضال، (2017)، تقييم الشركات الإنشائية في العراق من ناحية تطوير التخطيط للمشاريع الإنشائية باعتماد تقنية البدائل المتعددة المعايير النسبية المعقدة بعلاقات رمادية، مجلة الهندسة والتنمية المستدامة، المجلد، 21، 1-15.
- الجبوري، اشواق سالم حسن، و مصطفى، رمضان جبر محمد. (2021). أثر استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع على تحسين أداء المشاريع الإنشائية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- الجبوري، اشواق سالم حسن، و مصطفى، رمضان جبر محمد. (2021). أثر استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع على تحسين أداء المشاريع الإنشائية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- حداد، أنجم عيد عواد، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2021). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء مشاريع شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن: دراسة تطبيقية على مشاريع شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

- حداد، أنجم عيد عواد، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2021). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء مشاريع شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن: دراسة تطبيقية على مشاريع شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الحديدي. روان (2020) مفاهيم إدارة المشاريع و أهدافها المجلة العربية للنشر العلمي، (25) ، 576-597.
- الحربي، خالد حمود نعيمش. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع13 ، 253 - 292.
- الحربي، خالد حمود نعيمش. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع13 ، 253 - 292.
- الحيارى، أحمد غالب عبدالحليم، و الحياصات، اياد بشير. (2022). أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الحيارى، أحمد غالب عبدالحليم، و الحياصات، اياد بشير. (2022). أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- خير الدين موسى (2012). إدارة المشاريع المعاصرة : منهج متكامل في إدارة المشاريع. عمان دار وائل للنشر والتوزيع.
- الديري، علاء، (2011)، تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية، دراسة ميدانية لآراء مدراء المشاريع الإنشائية المنفذة في إمارة دبي بين عامي 2006 – 2010م، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية، إمارة دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- سلمان محمد وجاسم نضال. (2012). التخطيط للمشاريع الإنشائية، مجلة ديالي للعلوم الهندسية، 5(1) 51-33
- شايقي، هالة والحسن عوض. (2013) أهمية التخطيط والمتابعة والتقييم في الأداء في المشروعات الهندسية. (رسالة ماجستير)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- العباسي ،غالب، وبرهان محمد (2013). إدارة المشاريع (ط2). مصر ، القاهرة: الشركة العربية للتسويق والتوريدات.
- عبد، عبدالصاحب وحسن ،آمال (2018) تخطيط و جدولة تنفيذ المشاريع الحكومية بحث تطبيقي لمشاريع مديرية البنية المدرسية دائرة المشاريع مشروع الوزارة رقم (1). مجلة دراسات محاسبية ومالية، 13(43) 1-14
- العبدللات، ديماسوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العبدللات، ديماسوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العربي، حسام (2010). التخطيط الإداري. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- العلي، عابد، (2011)، دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي دراسة حالة مشروع بناء 40 وحدة سكنية LSP ،بتيارت رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر .
- علي، محمد بخاري حسن، و الكاتب، محمد بشر. (2021). أثر التخطيط على تطوير إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على شركة المناع للتجارة والاستثمار والمقاولات والبناء 2020. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع2 ، 103 - 118.
- علي، محمد بخاري حسن، و الكاتب، محمد بشر. (2021). أثر التخطيط على تطوير إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على شركة المناع للتجارة والاستثمار والمقاولات والبناء 2020. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع2 ، 103 - 118.
- عمران كامل. (2007). التخطيط والرقابة مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، مصر، القاهرة.

- عمرو، عبدالله راتب محمد، و الحبيس، محمود عبدالله محمد. (2022). تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- عمرو، عبدالله راتب محمد، و الحبيس، محمود عبدالله محمد. (2022). تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- اللوينسي، محمد، (2013)، تقنيات التخطيط ودورها في إدارة المشاريع، دراسة مشروع إنجاز كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تبسة، تبسة الجزائر.
- ماضي محمد (2014). إدارة وجدولة المشاريع الدار الجامعية الإسكندرية مصر.
- المعادات، هديل محمد حديثه، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2021). تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- المعادات، هديل محمد حديثه، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2021). تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- المهيترات، ميرفت، (2016)، إدارة المخاطر وتأثيرها في نجاح المشاريع دراسة حالة وزارة البيئة الأردنية رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن .
- نصير ابراهيم. (2007). إدارة مشروعات التشييد دار النشر للجامعات: القاهرة، مصر.
- الوسام، عباس والنعيمة، بكوش، (2016)، تأثير التخطيط على فعالية تنفيذ المشاريع الإنشائية دراسة حالة في مديرية التجهيزات العمومية بولاية الوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Al-Ali, A. H., & Abu-Rumman, A. (2019). The role of total quality management in the face of challenges: A study in Lafarge- Jordan. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(1), 1-16.
- Alnsour, M. (2019). FACTORS AFFECTING SUSTAINABILITY INTEGRATION IN PUBLIC CONSTRUCTION INDUSTRY IN JORDAN. *Technology*, 10(5), 57-68.
- Ameer, A., Naz, F., Gul Taj, B., & Ameer, I. (2022). The impact of manager's personality traits on project success through affective professional commitment: the moderating role of organizational project management maturity system. *Journal of Facilities Management*, 20(2), 284-305.
- Ameer, A., Naz, F., Gul Taj, B., & Ameer, I. (2022). The impact of manager's personality traits on project success through affective professional commitment: the moderating role of organizational project management maturity system. *Journal of Facilities Management*, 20(2), 284-305.
- Mathar, H., Assaf, S., Hassanain, M. A., Abdallah, A., & Sayed, A. M. (2020). Critical success factors for large building construction projects: Perception of consultants and contractors. *Built Environment Project and Asset Management*, 10(3), 349-367
- Mathar, H., Assaf, S., Hassanain, M. A., Abdallah, A., & Sayed, A. M. (2020). Critical success factors for large building construction projects: Perception of consultants and contractors. *Built Environment Project and Asset Management*, 10(3), 349-367
- Naeem, S., Khanzada, B., Mubashir, T., & Sohail, H. (2018). Impact of project planning on project success with mediating role of risk management and moderating role of organizational culture. *International Journal of Business and Social Science*, 9(1), 88-98

- Naeem, S., Khanzada, B., Mubashir, T., & Sohail, H. (2018). Impact of project planning on project success with mediating role of risk management and moderating role of organizational culture. *International Journal of Business and Social Science*, 9(1), 88-98
- Rashid, A., & Boussabiane, H. (2021). Conceptualizing the influence of personality and cognitive traits on project managers' risk-taking behaviour. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(2), 472-496.
- Rashid, A., & Boussabiane, H. (2021). Conceptualizing the influence of personality and cognitive traits on project managers' risk-taking behaviour. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(2), 472-496.
- Yang, X., Yu, M., & Zhu, F. (2020). Impact of project planning on knowledge integration in construction projects. *Journal of construction engineering and management*, 146(7), 04020066.
- Yang, X., Yu, M., & Zhu, F. (2020). Impact of project planning on knowledge integration in construction projects. *Journal of construction engineering and management*, 146(7), 04020066.

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization in Project Management



**The effect of project planning on project success, an
applied study on industrial companies in the Eastern
Province**

Preparation:

Abdullah Ahmed Al-Ghamdi

2021200909

Graduation Project

Faculty of Management – Med-ocean University

Supervision:

Dr. Mona Mustafa El-Ashry

Faculty Member - Faculty of Management - Med-ocean University First

Semester of the year 2024