



أثر اختيار منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات

"دراسة تطبيقية على مجموعة شركات المقاولات في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية"

The Impact of Project Management Methodologies Selection on Project Success

" Applied Study on Saudi Contracting Companies Group"

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة المشاريع

إعداد الطالبة: حنان محمد أحمد

الرقم الجامعي: ٢٣٣٠٠١٦٧٧

إشراف:

الدكتور: الفیصل عبد الحمید الدكتور: فايز جراد

العام الدراسي: ٢٠٢٤ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من علمتني الصمود ومن وقفت بجانبني في كل الظروف

إلى من كانت سببا في سعادتي

إلى صاحبة القلب الناصع بالبياض والروح النبيلة

إلى من دعمتني وشجعتني معنويا طوال رحلتي العلمية

وإلى من كانت حافزا لي لإكمال دراستي الجامعية

إلى بسملة قلبي ومصدر إلهامي ونور دربي

إلى أختي: هدى.

شكر وتقدير

"اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك".

نحمد لله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة، فالحمد لله حمداً كثيراً.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير جامعة ميد أوشن وتحديدًا كلية الإدارة، قسم إدارة المشاريع

التي قدمت لي هذه الفرصة العظيمة لدراسة هذا التخصص ولإنجاز هذه الدراسة وإثرائها بكل

ما هو قيم ومفيد.

كما أوجه شكري وتقديري إلى لجنة الإشراف على هذا البحث، نشكرهم على ما قدموه لنا من

توجيهات وملاحظات ومعلومات قيمة ساهمت في ظهور دراستنا بالمستوى العلمي المطلوب، فجزاهم

الله ما جزى عباده الصالحين وجعل عملهم في موازين حسناتهم.

وأخيرا أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل باحث مجتهد ومخلص في عمله وإلى كل العاملين والمدراء

في شركات المقاولات بالمنطقة الشرقية.

والله ولي التوفيق.

الباحثة

المقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

تعتبر الإدارة من المجالات المهمة في نطاق الأعمال والمؤسسات المختلفة، وتعد إدارة المشاريع أحد الفروع الحديثة في علم الإدارة ويعود الفضل الكبير في تطورها وازدهارها إلى المؤسسات العسكرية في الحرب العالمية الثانية وما تلاها من مرحلة الحرب الباردة حيث ظهرت مشاريع عملاقة مثل مشاريع وكالة ناسا للفضاء وغيرها من المشاريع التي شكلت فيما بعد بداية لانطلاق إدارة المشاريع.

وقد ظهرت أول جمعية لإدارة المشاريع في العالم عام (١٩٦٥م) والتي تعرف حاليا باسم "الرابطة الدولية لإدارة المشاريع، ثم تلا ذلك في عام (١٩٦٩م) تأسيس معهد إدارة المشاريع في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن ثم انتشرت ممارسة إدارة المشاريع ليشمل كل المشاريع بمختلف أنواعها ومجالاتها.

وتعد المشاريع ذات أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد والمجتمعات وطالما هي بهذا القدر من الأهمية فلا بد من تطويرها والتركيز على تتميتها لمواجهة المعوقات والظروف التي تمنع من استمراريتها ونجاحها ومن أجل البقاء والاستمرار في المنافسة المحلية والدولية من خلال تبني ممارسات إدارية جيدة وتحديثها دوريا لتتماشى مع التقدم والتطور التكنولوجي والمعرفي الذي يشهده العالم. وتعد إدارة المشاريع من أهم المجالات التي سلط الضوء عليها بشكل كبير في عصرنا الحالي، وهي أداة فعالة في التعامل مع كافة التحديات المختلفة التي تظهر في أي وقت، نظرا لما تهدف إليه من تنفيذ وتنظيم الأنشطة والمهام المختلفة في إطار زمني محدد وبموارد محدودة، وتحقيق الأهداف المحددة مسبقا،

وقد أكد (العلي ٢٠١٦) على أهمية إدارة المشاريع التي أصبحت ظاهر وواضحة لجميع العاملين في بيئات الأعمال المختلفة سواء الصناعية أو الانشائية أو التكنولوجية نتيجة مساهمتها في نجاح المشاريع التي أصبحت تتطلب فكرا جديدا يفي بمتطلبات السوق المتغيرة، كما أن إدارة المشاريع قد أسهمت في اتباع أنماط تنظيمية جديدة داخل المؤسسات حيث تعد أداة إدارية تتضمن عمليات مبتكرة ومرنة وتتبع أساليب وتقنيات فعالة في تنفيذ المشاريع ومتابعتها وتقويمها ومراقبة أداء العاملين بها وتوجيه الجهود نحو الأهداف المنشودة.

وفي وقتنا هذا تشهد المشاريع في المملكة العربية السعودية تنوعا كبيرا ونموا وتطورا مستمرا في مجال إدارة المشاريع نظرا للتحديات والفرص الاقتصادية التي تستقطبها، وهذا التطور الكبير في الأعمال أدى إلى تبني العديد من المنهجيات التي تدعم إدارة المشاريع وتزيد من فرص نجاحها. وتشير الظروف الحالية إلى أن جميع الشركات الجديدة تواجه تعقيدات ومخاطر عديدة، قد تقف عائقا على استمرارية مشاريعها وقد تؤدي في أسوأ الظروف إلى فشلها، ومعظم هذه الحالات التي فشلت كانت ناتجة عن نقص في الخبرات والمهارات اللازمة لإدارة الأعمال والمشاريع، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى التركيز في إجراءات وعمليات إدارة المشاريع والتعمق فيها.

ويؤكد (Larson and Clifford,2017) على وجود العديد من المشاريع في مختلف المجالات تعاني من فشل في تنفيذ المهام المكلفة بها وان اتباع المنهجيات الحديثة في إدارة المشاريع هي السبيل لضمان نجاح هذه المشاريع المتعثرة وضمان البدء والإنهاء الناجح لهذا المشاريع وخاصة في ظل تنامي متطلبات نجاح المشاريع وتقلبات السوق التي تتطلب اتباع أساليب وتقنيات جديدة ومرنة.

ونرى أنه من أهم المهارات المطلوبة لإدارة تلك الشركات والمشاريع هي مهارة إدارة المشاريع فهي ضرورية قبل البدء في تنفيذ المشروع أو حتى البدء في تطويره وتوسيع نطاقه، وقد بدأت ظاهرة الاعتماد على منهجيات إدارة المشاريع، وانتشرت في عالم الأعمال والإدارات مع بزوغ ميلاد إدارة المشاريع، وقد أصبحت اليوم هذه المنهجيات مهمة لإنجاز وتنفيذ المشروعات ومهمة لنجاحها وضمان كفاءة أدائها.

ولا بد من الدقة في اختيار منهجية تتناسب مع الأهداف المحددة، ولا فرق في هذا بين المشروعات الصغيرة أو الكبيرة، وبصرف النظر عن مكان تنفيذها وزمانه، حيث إن فعالية تنفيذ المشروع ونجاحه بكل كفاءة وفعالية يكمن في حُسن اختيار المنهجية المتبعة في إدارة المشروع والتي تتوافق مع طبيعة المشروع وحجمه وتعقيدته ونطاقه ومتطلباته وتتلاءم مع التغييرات المستمرة في المشروع بالإضافة إلى ضرورة توافق المنهجية المختارة مع ثقافة وقيم المنظمة التي يتم تطبيق المشروع فيها.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن اختيار المنهجية المناسبة لإدارة المشروع يعد أمرا حاسما لنجاح المشروع، لذلك ارتأينا أن نتناول هذا الموضوع في بحثنا نظرا لأهميته العظيمة في زيادة فرص نجاح المشروعات.

مشكلة الدراسة:

إن التطور المستمر في عالم الأعمال أدى إلى ظهور العديد من الأدوات والمنهجيات التي تعزز مفاهيم إدارة المشاريع وتقوي من فعالية أدائها، وقد واجهت منهجيات إدارة المشاريع بعض المشاكل والتحديات التي يجب الأخذ بها بعين الاعتبار عند اختيار المنهجية المناسبة لتنفيذ المشروع، حتى لا يؤثر ذلك سلباً على أداء المشروع ونجاحه، حيث إن بعض المنهجيات قد لا تتوافق مع متطلبات المشروع أو قيود الوقت والموارد أو التغيرات المستمرة فيه أو الثقافة التنظيمية في المنظمة وغيرها من الأمور التي لا بد من التعامل معها عن طريق اعتماد أفضل المنهجيات المناسبة لها والتأكد من قدرة الفريق على تطبيقها بشكل صحيح وفعال على أرض الواقع، ولذلك كان من المناسب دراسة هذا الموضوع محلياً والتأكد من مدى أثر اختيار هذه المنهجيات على نجاح المشروعات في المنطقة الشرقية.

كذلك لوحظ أن الدراسات المحلية التي تناولت هذا الموضوع قليلة ولا توجد دراسات تفصيلية تتحدث عن واقع هذا المجال في المملكة العربية السعودية، ولذلك كان هذا دافعاً لاختيار هذا الموضوع وتقديم دراسة يمكن الاستفادة منها بتطوير الوضع الحالي للمشاريع عن طريق معرفة أثر اختيار المنهجية المناسبة التي تساهم في إنجاح المشروع.

وفي بحثنا هذا تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر اختيار منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات؟

وللإجابة على هذا السؤال يجب طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي مدى يؤثر حسن اختيار المنهجية الصحيحة في نجاح المشروع؟
- هل للخبرة في تطبيق منهجيات إدارة المشروع أثر في نجاح المشروع؟
- ما هو دور شمولية عناصر منهجية إدارة المشروع في نجاح المشروع؟

أهمية الدراسة:

تكتسب أهمية هذه الدراسة من تناول موضوع المشروعات التي تحظى بأهمية كبيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى المحلي والدولي، ومن أهمية النقاط والمحاور التي تناولناها في دراستنا، كما تكمن أهميتها من أهمية نجاح المشاريع، بالإضافة إلى أن موضوع هذه الدراسة يكتسب على وجه الخصوص أهمية كبرى باعتباره يتناول أهم الأمور في وقتنا الحاضر وأهم الموضوعات التي تقوم عليها إدارة المشروعات، فالمشاريع أياً كان نوعها وطبيعتها تحتاج

بلا شك إلى منهجية محددة ودقة في العمل لتحسين فعالية أداء المشروع وتنفيذ أهدافه في أفضل صورة ممكنة.

وتسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى أثر اختيار المنهجية المناسبة في نجاح المشروع، كما تسعى الباحثة إلى استخلاص نتائج تتعلق بجوهر الموضوع والمتمثلة في دور اختيار منهجيات إدارة المشاريع وتسلط الضوء على أثرها في إنجاح المشاريع.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ما تقدمه من نتائج وتوصيات تثري المحتوى العلمي العربي، ليستفيد منها الباحثين والممارسين في الواقع العملي.

وتأسيساً لما سبق تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

الأهمية العلمية:

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية اختيار منهجيات إدارة المشاريع، وأهمية نجاح المشاريع في العصر الحديث الذي يتطلب تبني ممارسات إدارية جيدة وتحديثها بشكل مستمر في ظل التغيرات التكنولوجية والمعرفية في عصرنا الحديث.
- كما تستمد أهميتها من أهمية التعرف على أثر اختيار المنهجية المناسبة لإدارة المشروع في نجاح المشروع ودورها في استمراريته، وتقديم إطار نظري عن تأثير اختيار منهجيات إدارة المشروعات.

الأهمية العملية:

- إن مصطلح إدارة المشاريع له أهمية كبرى في الدول الاقتصادية مما زاد من حجم الاهتمام فيه من حيث زيادة الدراسات والأبحاث وغيرها، ومع ذلك تواجه بعض الشركات والإدارات صعوبة في إدارة المشاريع وذلك لوجود قصور في عملية إدارة المشاريع وعدم الدقة في اختيار المنهجية المناسبة في إدارة تلك المشاريع ولذلك تفيد هذه الدراسة في تعزيز القيمة التنافسية للشركات وتحسين المستوى الاقتصادي.
- تقديم نتائج وتوصيات إلى الإدارات في المشاريع للاهتمام باختيار المنهجيات المناسبة لإدارة المشاريع والتي تساهم بشكل رئيسي في نجاح هذه المشروعات وضمان كفاءة وفعالية أدائها وقدرتها على مواجهة التغيرات المختلفة في بيئة الأعمال.

- لفت انتباه الباحثين والعاملين بمجال إدارة المشاريع إلى التركيز بعملية اختيار منهجية إدارة المشروع، وضرورة تطبيق ذلك في أي مشروع أيا كان نوعه ومجاله لزيادة فرص نجاحه.

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث من خلال ما تناولناه من فقرات ومواضيع في جوانب هذه الدراسة إلى معرفة وتحليل أهمية اختيار منهجيات إدارة المشروعات وتأثيرها على نجاح المشروعات في المملكة العربية السعودية وتحديدًا في المنطقة الشرقية التي تعد وجهة رئيسية للمشاريع. وبشكل محدد تهدف دراستنا هذه إلى تحقيق عدة أهداف فرعية، ومن أهم هذه الأهداف تتمثل فيما يلي:

- ١/ التعرف على أثر منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات والمعوقات التي تواجهها.
- ٢/ تحليل أثر تطبيق منهجيات إدارة المشروعات على تلك المشاريع من خلال نجاحها أو فشلها.
- ٣/ التعرف على اهتمام شركات المقاولات بتطبيق منهجيات إدارة المشاريع من عدمها من خلال تشخيص الواقع ومعرفة أهمية تطبيقها.
- ٤/ التعرف على دور الخبرة في اختيار منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات.

تساؤلات الدراسة

يمكن تلخيص تساؤل الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر اختيار منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات؟

وللإجابة على هذا السؤال يجب طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- إلى أي مدى يؤثر حسن اختيار المنهجية الصحيحة لإدارة المشروعات في نجاح المشروع؟
- ٢- هل للخبرة في تطبيق منهجية إدارة المشروعات أثر في نجاح المشروع؟
- ٣- هل لتوافر عناصر منهجيات إدارة المشروعات أثر في نجاح المشروع؟

فروض الدراسة:

تناولت الدراسة الفرضية الرئيسية التالية:

ما هو أثر منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات.

وتتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ارتباط بين اختيار منهجيات إدارة المشاريع وبين نجاح المشاريع.

الفرضية الفرعية الثانية:

يؤثر نوع منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشاريع.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توافر عناصر منهجيات إدارة المشاريع يؤثر في نجاح المشاريع.

الدراسات السابقة:

تم الاستناد إلى العديد من المصادر والمراجع ذات الصلة بموضوع البحث والمشملة على الكتب والقوانين، وذلك وفق المبين في قائمة المصادر والمراجع وستتم الإشارة إلى بعض الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها وفق الآتي:

١. دراسة الكرعاوي (٢٠٢٢):

جاءت هذه الدراسة بعنوان "إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة لنطاق تنفيذها في إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم من خلال مشاريع تنمية الأقاليم في محافظة النجف الأشرف"، اعتمد فيها الباحث على استبيان طبق على عينة بلغت (٤٨) من المهندسين المؤثرين في تنفيذ المشاريع، وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها أن إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة تعد نمطاً جوهرياً وأساسياً للمنظمات، وبالتالي فإن الاهتمام به وتوفير عوامل جودته ستؤثر في استمرار ونمو المنظمة وتسهم في نجاحها. كما أن هناك تأثيراً إيجابياً لإدارة المشاريع الحديثة في تحقيق الكفاءة والجودة في تنفيذ المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم. واختتم البحث بطرح عدة توصيات منها، ضرورة توفير متطلبات تبني إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة وتشجيع هذه الممارسة لكونها تسهم في تحقيق تأثير مباشر على إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم.

٢. دراسة الدوسري (٢٠٢٢):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على منهجيات إدارة المشاريع في بعض مشروعات الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية والتعرف على دور اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروعات الحكومية. والتعرف على المعوقات التي تواجه استخدام منهجيات إدارة المشاريع في بعض مشروعات الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. استخدم الباحث

المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تكونت من ثلاثة محاور تحقق أهداف الدراسة بالإضافة إلى البيانات الأساسية التي تعزز دراسة واقع استخدام وإدارة المشاريع باستخدام المنهجيات الحديثة تطبيقاً على عينة من العاملين في إدارة المشاريع في كلية الملك خالد العسكرية في المملكة العربية السعودية وعددهم (٣٩٣). وأسفرت نتائج الدراسة عن استخدام منهجيات إدارة المشاريع في بعض مشروعات الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بدرجة (مرتفعة).

كما أشارت النتائج إلى ما يلي:

- لاختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع دور متوسط في نجاح المشروعات الحكومية.
- وجود المعوقات التي تواجه استخدام منهجيات إدارة المشاريع في بعض مشروعات الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بدرجة (متوسطة) وكانت عوامل التضخم وارتفاع أسعار المواد الأساسية قد يؤدي إلى اضطراب في جداول تنفيذ المشروع هي الأعلى من بين هذه المعوقات حيث جاءت بدرجة مرتفعة.
- وأوصى الباحث بما يلي:

- تشجيع العاملين في إدارة المشاريع الحكومية على الحصول على الشهادات الدولية في المنهجيات الحديثة لإدارة المشاريع.
- إعادة النظر في اختيار المنهجية المناسبة لكل مشروع على حدة وذلك أثناء دراسة الجدوى للمشاريع وقبل عمليات البدء في المشروع لضمان نجاح المشاريع.
- إضافة المنهجية المستخدمة في المشروع ضمن وثيقة المشروع كنوع من الالتزام بتنفيذ المنهجيات الحديثة لضمان نجاح المشاريع.

٣. دراسة خريس (٢٠١٨):

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أفضل ممارسات إدارة المشاريع ودورها في نجاح مشاريع البناء في الأردن، استناداً إلى دراسات سابقة، تم تحديد عدد من أفضل ممارسات إدارة المشاريع. وقد استخدم رأي الخبراء المستند إلى المقابلات شبه المنظمة لإثبات صحة هذه الممارسات. وتتمثل الممارسات المستكشفة في (تعريف الأهداف والتوجهات بشكل واضح، خبرة ومهارة مدير المشروع، كفاءة أعضاء فريق المشروع، تأزر الفريق، الاستخدام الكافي والمناسب لتقنيات وأدوات إدارة المشروع، الالتزام بالميزانية والوقت والأداء المخطط له، القدرة على التعامل مع المشاكل غير المتوقعة، السيطرة في الوقت المناسب والسيطرة الشاملة، الجدول الزمني الدقيق والخطط الدقيقة، قبول نتيجة المشروع من قبل العميل) ودورها في نجاح المشروع. تم جمع بيانات من

عينة ملائمة من مديري المشاريع والمهندسين والعاملين الإداريين وتم ترميزها وتحليلها. تم استخدام عدد من الاختبارات الوصفية وغير المعتمدة لوصف العينة واختبار الفرضيات والإجابة على الأسئلة. وقد تمثلت أبرز النتائج الرئيسية التي توصلت لها هذه الدراسة فيما يلي:

١- تأكيد واتفاق جميع المشاركين على أهمية ال (١٠) ممارسات الفضلى المحددة لإدارة المشاريع الإنشائية في هذه الأطروحة.

٢- على الرغم من اتفاق جميع الأطراف على أهمية هذه الممارسات، هناك اختلاف واضح في مستوى أهمية هذه الممارسات بين جهات نظر الخبراء ووجهات نظر فريق المشروع في قطاع الإنشاءات.

٣- استخدمت آراء الخبراء لتحليل العلاقة بين هذه الممارسات وتصنيفها إلى مجموعتين: عوامل السبب والتأثير.

٤- توجد علاقة ارتباط إحصائية مهمة على مستوى الأهمية ($P \leq 0.05$) فيما يتعلق بأفضل الممارسات ومؤشرات النجاح.

٥- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لمتغيرات: النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، التخصص، الخبرة في الوظيفة الحالية والخبرة بشكل عام على إدراك المشاركين نحو أفضل الممارسات ومؤشرات النجاح.

٤. دراسة وادي (٢٠١٩):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات دراسة تطبيقية على مجموعة شركات المقاولات السودانية، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٩٧) من العاملين في الإدارة العليا والإدارة الهندسية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: هنالك دور ايجابي بين اختيار والتطبيق الصحيح للمنهجية ادارة المشروع و نجاح المشروع، فعالية منهجية ادارة مشروع التي تساهم في نجاح المشروع يتأثر بالعديد من العوامل الأخرى مثل الحوكمة والبيئة، معرفة ما هي العوامل التي تؤثر على المنظمة لتطوير نفسها أو اعتماد نوع معين من منهجية ادارة مشروع وكيف تؤثر هذه العوامل في تطور منهجية ادارة مشروع داخل المنظمة.

وتوصي الدراسة بالعديد من التوصيات ومنها الاهتمام بإدارة تنفيذ المشروع بما يشمل دراسات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية واتباع المنهج العلمي فيه لضمان نجاح المشروع، الاهتمام بتضمين كورسات الادارة في مقررات كليات الهندسة وادارة تنفيذ المشاريع بما يشمل دراسات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية واتباع المنهج العلمي فيه لضمان نجاح المشاريع.

٥. دراسة النحال (٢٠٠٩):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم المعايير التي يمكن أن تستخدم لقياس النجاح للمشروع ومدى تحقق هذه المعايير في المشاريع في الأردن، كما هدفت إلى قياس مدى تطبيق أساليب إدارة المشاريع المختلفة والتي يمكن أن تساهم بشكل كبير في نجاح المشاريع، وقد اعتمد الباحث على استبيان تكون من جزئين، تحقق أهداف الدراسة بالإضافة إلى البيانات الأساسية التي تعزز دراسة واقع استخدام وإدارة المشاريع الانشائية في الأردن.

مناقشة الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة في دراستنا الحالية من الدراسات السابقة في استعراض أدبيات الدراسة وفي بناء أداة الدراسة وعرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها، واتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة التي تم ذكرها في تناول العلاقة بين تطبيق منهجيات إدارة المشروعات ونجاح المشروعات، وتختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في عينة البحث والأداة المستخدمة ومكان تطبيق الدراسة.

المنطلقات النظرية للدراسة

تعد إدارة المشروعات عملية ضرورية لتخطيط وتنظيم وتنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية، وتهدف منهجيات إدارة المشاريع إلى التأكد من توفير إطار عمل منهجي يحقق الأهداف المطلوبة من المشروع ضمن الوقت المحدد وباستخدام الموارد المحددة، وتعتمد هذه المنهجيات على أفضل التجارب المعترف بها في مجال إدارة المشاريع، حيث يتم تطويرها وإضافة عليها بناء على التجارب ومستجدات عالم الأعمال.

مفهوم المشروع:

تباينت الآراء والاتجاهات حول تعريف المشروع نذكر منها ما يلي:
عرفه المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع بأنه سعي مؤقت لإيجاد منتج مفرد، كما عرفتة جمعية إدارة المشاريع البريطانية بأنه "مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات محددة، وتنفذ بواسطة أشخاص أو منظمات لتحقيق أهداف محددة وفق تكلفة وزمن وجودة مسبق تحديدها أيضا".
كما عرف بأنه عمل أو نشاط مقيد بزمن، يتم القيام به مرة واحدة من أجل تقديم منتج أو خدمة معينة بهدف تحقيق تغيير مفيد أو إضافة قيمة ويستخدم موارد رئيسية كالمال، والعلم، والبشر لإنجاز الهدف، ويصف (الخوري وآخرون ٢٠١٣) المشروع بأنه عدد من العمليات والنشاطات المخطط لها مسبقا وفق تنظيم معين موجهة لتحقيق أهداف وغايات محددة وفق خطة زمنية وبتكلفة محددة مسبقا.

وتأكيدا لذلك تمتاز المشاريع بالخصائص التالية:

- أ- لها أهداف محددة يمكن تحديدها بسهولة، محددة بقيود الوقت والتكاليف.
- ب- تمتاز المشاريع بأنها نشاطات مرتبطة معا، فريدة من نوعها تركز على الزبائن وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق توقعاتهم. (الطراونة ٢٠١١)

وفي ضوء ما سبق يمكننا تعريف المشروع بأنه مجموعة من الإجراءات والخطوات اللازمة لإنجاز هدف محدد عن طريق تنفيذ أنشطة مترابطة ذات بداية ونهاية محددة.

مفهوم إدارة المشاريع:

يمكن تعريف إدارة المشاريع بأنها مجموعة من الأنشطة التي تعمل مع بعضها البعض سواء تخطيط، أو تنظيم أو توجيه أو مراقبة من أجل الاستخدام الأمثل لكافة إمكانيات المشروع والذي بدوره يقود إلى تحقيق كافة أهداف المشروع بكفاءة و فاعلية ضمن معايير الزمن والكلف والجودة (السلمي ٢٠٢٢).

كما عرفتھا جمعية إدارة المشاريع في بريطانيا بأنها تطبيق العمليات والأساليب والمهارات والمعرفة والخبرة لتحقيق أهداف المشروع المحددة وفقاً لمعايير قبول المشروع ضمن المعايير المتفق عليها. إدارة المشروع لها نواتج نهائية مقيدة بفترة زمنية محدودة وميزانية محدودة. كما يمكن تعريفها أيضاً بأنها علم وفن حل المشكلات ضمن الوقت المحدد مسبقاً وباستخدام الموارد المتاحة (خير الدين ٢٠١٤).

وتعد الإدارة ضرورة لكل جهد جماعي، فوجود المواد الخام ، والآلات، والعمال ، والمال ، وغيرها من الموارد لا يكفي بحد ذاته لتكوين مشروع ناجح ، فلا بد من وجود إدارة تضع الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ، ثم صياغة السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، من خلال البرامج الزمنية بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة ، بعد ذلك تقسيم الواجبات وتنظيم المسؤوليات وإعطاء السلطات مع تحديدها وتعريفها لكل فرد في المشروع ومن مهام الإدارة أيضاً وضع الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في المشروع من أجل دفعهم لبذل كل جهد ممكن لإتمام مهامهم على أكمل وجه ممكن (الحديدي ٢٠٢٠).

ويرى (عباس ٢٠١٧) أن إدارة المشاريع عبارة عن تطبيق عملي للمعارف والمهارات والخبرات والأدوات والتقنيات والأساليب الحديثة والفعالة من أجل ضمان تحقيق متطلبات وحاجات المشروع، ويتم ذلك من خلال تطبيق وممارسة عمليات إدارة المشاريع وتكلمها فيما بينها منذ لحظة البدء بالتخطيط، مروراً بالتنظيم والتنفيذ والتوجيه والرقابة، حتى يتم إنجاز المشروع وفق ما خطط له مسبقاً.

إذن يمكننا القول بأن إدارة المشاريع هي عملية تنظيم وإدارة الموارد المتاحة عن طريق تطبيق المهارات والأدوات والتقنيات اللازمة لتنفيذ المشروع بكفاءة وفعالية.

أهمية إدارة المشاريع

أصبحت إدارة المشاريع ضرورة في ظل الحاجة الملحة إلى إدارة فعالة تشمل تنظيم جميع مراحل المشروع ومهامه أياً كان حجم المشروع ومجاله وتعقيده. فقد تزايد الاهتمام بأهمية مهارات إدارة المشاريع بسبب النمو المتزايد السريع للسوق العالمي ذي التنافس الشديد، والبحث عن الجودة وتخفيض التكاليف والتحسين المستمر للسلع والخدمات، حيث يتعين على كل منظمة أن تتقبل التغيير المستمر وإجراء مسح بيئي داخلي لضمان إدارة هذا التغيير في البيئة الخارجية ومواجهة متطلباته، فالتغيير يبدأ بإدخال عمليات جديدة لازمة، والبحث عن التدابير والممارسات المثلى لتحسين الأعمال، تحديث أو التخلي عن الممارسات القديمة غير المناسبة من أجل خلق مرونة وفاعلية تجاه قوى السوق، والبحث عن السبل للحفاظ على مستويات تنافسية أعلى من المنافسين (الطراونة ٢٠١١).

وفيما يلي نذكر أهمية إدارة المشاريع في بعض النقاط:

١- التخطيط الجيد للمشروع: وذلك عن طريق تعيين اتجاه محدد للفريق يتضمن الجدول الزمني وتحديد الموارد اللازمة للمشروع والميزانية المناسبة والموعود النهائي لانتهاء من المشروع، وهذا التخطيط يضمن توفير الوقت والجهد وتنفيذ المشروع بكفاءة أكثر، ويسمح بالتنبؤ بالمخاطر وإدارتها حيث يحدد التخطيط المخاطر المحتملة مما يمكن الفريق من وضع خطط احتياطية لمعالجتها أو تقليل أثرها السلبي على المشروع، وبناء على ذلك يمكن لجميع أعضاء الفريق بناء صورة معينة عما يتوقع منهم مما يزيد من تركيزهم على تنفيذ المهام المخططة مسبقاً.

٢- وضع إطار زمني واضح للمشروع: توفر إدارة المشاريع إطاراً محدداً يشمل جميع مراحل المشروع من تخطيط وتنفيذ ومراقبة وإغلاق للمشروع، وهذا الإطار يتميز بوضوحه وقوته وبالتالي يكون من السهل الالتزام به والاعتماد عليه كأساس للعمل عليه تجنباً لتجاوز المواعيد النهائية أو تجاوز ميزانية المشروع أو فشل المشروع.

٣- متابعة المشروع: تسمح إدارة المشاريع بمتابعة سير المشروع وتقديمه، كما يسمح بتقييم أداء المشروع وقياس الأداء المنجز ومقارنته بالجدول الزمني المحدد، وهذا يساعد في تحديث وتعديل الخطط في حال كانت هناك حاجة لذلك، كما يتم من خلال متابعة المشروع التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد والتأكد من أن المشروع يتطابق مع ما تم تحديده مسبقاً من موارد وميزانية، كما تساهم متابعة المشروع في اكتشاف المشاكل والعقبات المحتملة وبالتالي تسهل معالجتها واتخاذ الإجراءات اللازمة فور اكتشافها.

٤- تحقيق أهداف المشروع: تضمن إدارة المشروع التركيز على أهداف محددة في اتجاه واضح، مما يساعد هذا الوضوح في تعزيز قدرات وإمكانات المنظمة مما يؤدي إلى نجاح المشروعات وتحقيق الرضا لجميع أصحاب المصلحة من مدراء، وموظفين، وعملاء، وغيرهم وذلك عن طريق تحقيق الأهداف المقررة وتقديمها بأفضل صورة ممكنة.

أهداف إدارة المشاريع

تهدف إدارة المشاريع إلى تحقيق النتائج المطلوبة من المشروع، وإدارة المشروع بشكل فعال ومنظم، ونذكر بعضاً من أهدافها كما يلي:

١- ضبط الوقت والموارد: تهدف إدارة المشاريع إلى التنظيم الفعال للوقت والموارد المتاحة لضمان تنفيذ المشروع بنجاح وفقاً للجدول الزمني المحدد، وضمان توزيعها بشكل مناسب ضمن الجدول الزمني واستخدام تلك الموارد المتاحة بفعالية وكفاءة، وتعديلها وفقاً للتغيرات المحتملة في المشروع.

٢- تعزيز التواصل والتعاون: لا يشمل التواصل والتعاون أعضاء الفريق فحسب، بل يمتد أيضا ليشمل التواصل مع أصحاب المصلحة، وهذا التواصل من شأنه أن يعزز من فهم المتطلبات وتبادل المعلومات بشكل صحيح وفعال، وأن يزيد الالتزام بتحقيق أهداف المشروع، كل هذا من شأنه صنع بيئة عمل إيجابية وقيادة فعالة تسهم في نجاح المشاريع عن طريق انشاء قنوات اتصال فعالة وتحسين مهارات الاتصال لأعضاء الفريق وتشجيع التعاون ومشاركة الأفكار والمخاوف والتحفيزات بصراحة وبناء روح الفريق بين أعضاء الفريق وخفض الصراعات، وحل النزاعات بشكل فعال بإيجاد حلول ترضي جميع الأطراف المعنية ، وغيرها من الأمور التي تعزز التواصل والتعاون وذلك عن طريق الإدارة الجيدة للمشروع.

٣-تحقيق رضا أصحاب المصلحة: تهدف إدارة المشاريع إلى تحقيق رضا جميع أصحاب المصلحة بما في ذلك مديري المشروع والعملاء والموظفين، ويكون ذلك بتحديد توقعات أصحاب المصلحة وفهمها (Mantel et al.2016) والعمل على تنفيذها بشكل صحيح. ويشير (الدوسري ٢٠٢٢) نقلا عن إلى أن أبرز هدف من أهداف إدارة المشاريع هو المساهمة في تحقيق أهداف المشروع حيث إن المستفيدين من المشروع سوف يشعرون بالرضا عندما يكون العمل متوافقا في جودته وبتكاليف منخفضة وبوقت سريع، محققة في ذلك عائدا كبيرا.

٤-تحقيق الجودة والتحسين المستمر: وذلك بتحقيق معايير الجودة المحددة مسبقا عن طريق وضع خطط لضمان استيفاء المعايير وكذلك جمع البيانات اللازمة لتحليل الأداء وتحديد فرص التحسين وتطبيقها.

٥- إدارة مخاطر المشروع: يمر المشروع بتغييرات مفاجئة ومخاطر قد تؤدي إلى تهديد نجاح المشروع أو حتى فشله، ولذلك تهدف إدارة المشروع إلى تحسين القدرة على التعامل مع المخاطر التي قد تظهر في حياة المشروع والتحكم فيها ومعالجتها، وتطوير استراتيجيات للتعامل معها والحد من تأثيرها على أداء المشروع.

مراحل إدارة المشروع:

وفقا لـ (الدوسري ٢٠٢٢، ١٣) نقلا عن (Larson and gray,2015) هناك خمس مراحل

لإدارة المشروع وهي:

١-مرحلة البدء: تتضمن هذه المرحلة خطوة اختيار المشروع حيث تقوم بفحص ما إذا كان كافيا لإجراء المشروع أم لا.

٢- مرحلة التخطيط: تتطلب هذه المرحلة تحديد نقاط المشروع وتحديد الأهداف.

٣-مرحلة التنفيذ: تتضمن الجهد الفعلي أو عمل المشروع، حيث يتم شراء الموارد والمواد، يعني التنفيذ أيضا تنفيذ الأنشطة في خطة العمل.

٤ - مرحلة المراقبة والتحكم: تتضمن المراقبة تسجيل وجمع والإبلاغ عن المعلومات المتعلقة بأداء المشروع بينما تتضمن السيطرة استخدام البيانات من المراقبة لتحقيق الأداء الفعلي للأداء المخطط له.

٥-المرحلة الختامية: هذه المرحلة بما في ذلك الانتهاء من مهام المشروع مع الاجتماع أو الفشل في تلبية متطلبات المشروع.

المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع:

يرى (القريني ٢٠٠٨) أن المشاريع تواجه العديد من المعوقات والتحديات منها عدم التزام المنظمات بمواعيد وبرامج العمل المقررة، وضعف مستوى التطور في مستوى العاملين في المشروع، بالإضافة إلى محدودية مصادر وموارد المشروع، وعدم وضوح أهداف المشروع وعد القدرة على بناء فريق عمل متكامل، كما أن القيادة الضعيفة والتخطيط والتنظيم والرقابة الضعيفة يؤثران سلبا على نجاح المشاريع، وضعف مستوى الاتصال والتعاون بين أعضاء الفريق.

ماهية منهجيات إدارة المشروع:

تعد المنهجيات في إدارة المشاريع أدوات مهمة لتحسين كفاءة وفعالية المشروع وتحقيق الجودة والأهداف وذلك في حال تم اختيار المنهجية المناسبة لكل مشروع، فهي متنوعة وفقا لاحتياجات ومتطلبات المشروع والظروف المحيطة به، لذلك لا بد من التطرق إلى تعريف منهجيات إدارة المشاريع ودراسة أهميتها على النحو الآتي:

تعريف منهجية إدارة المشروع:

وفقاً لمعهد إدارة المشاريع تعرف المنهجية بأنها نظام من الممارسات والتقنيات والإجراءات والقواعد المستخدمة من قبل أولئك الذين يعملون في تخصص ما. كما تعرف المنهجية على أنها الطريقة التي يتم بها معالجة مسألة معينة، وتتضمن الخطوات والأدوات والتقنيات اللازمة لنشاط معين. ولقد تم تعريف منهجيات إدارة المشاريع بالأساليب التي يتم استخدامها للتخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة والإغلاق في المشاريع.

أهمية منهجيات إدارة المشاريع:

أصبحت منهجيات إدارة المشاريع في عصرنا الحالي ضرورة لكل مشروع أيا كان حجمه وتعقيده نظرا لما توفره هذه المنهجيات من هيكلية ومنهجية لازمة لإدارة المشروع ولتحقيق النجاح وتعزيز فرص تنفيذها بكل فعالية وكفاءة، من خلال توفير إرشادات وخطوات محددة يتم السير والالتزام بها من بداية حياة المشروع وحتى انتهائه ويشمل ذلك جميع مراحل المشروع من تخطيط وتنفيذ ومراقبة وإغلاق المشروع، وفيما يلي نذكر أهميتها:

١-تنظيم العمل: توفر المنهجيات إطار عمل لتنظيم المشاريع وتحديد أهدافها وخطواتها، ويمكن أن يساعد هذا في ضمان أن يتم انجاز المشاريع بكفاءة وفعالية، كما تساعد على تحقيق مستويات عالية من الجودة وتعمل على تنسيق العمل واستغلال أفضل الخبرات والمهارات المختلفة وتحقيق التوازن في المشروع من خلال تحديد المهام المطلوبة التي يجب تنفيذها والمخرجات المطلوبة، وتحديد العمليات داخل كل مرحلة من مراحل المشروع بدقة عالية مما يساعد على صب الجهود وتركيز العمل على الأولويات المهمة بتسلسل صحيح لتحقيق الهدف النهائي من المشروع.

٢-تحسين الاتصالات والتعاون: تعتبر منهجيات إدارة المشاريع وسيلة لتعزيز التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة، فضلا عن كونها تشجع على توليد الأفكار الجديدة ودعمها لاتخاذ القرارات بشكل فعال، من خلال انشاء بيئة تواصل مفتوحة وبناءة، كما توفر إطارا لتنظيم الاجتماعات والتفاعلات لتحقيق فائدة وفعالية في أقصى قدر ممكن وتدعم فيه استخدام التكنولوجيا والأدوات الالكترونية التي تساهم في مشاركة كافة التقارير والمعلومات بين أطراف المشروع بالرغم من العوائق الجغرافية والزمنية.

٣-زيادة التحكم والمراقبة: تساعد منهجيات إدارة المشاريع في زيادة التحكم والمراقبة على جميع مراحل المشروع، لضمان سير المشروع في الطريق الصحيح، وحرصا على مواجهة أي ظروف تطرأ في حياة المشروع واتخاذ ما يلزم لمواجهتها وضمان عدم تأثيرها بشكل سلبي على نتائج المشروع، كما تقوم برصد التقدم وتقييم الأداء والتأكد من استيفاء المعايير المعتمدة والالتزام بالجدول الزمنية والموارد المحددة، وذلك من خلال وضع آليات وأساليب للمراقبة وتحديد مسؤوليات أفراد الإدارة في عمليات الرقابة.

٤-زيادة فرص النجاح: يعزز تبني منهجيات إدارة المشاريع من احتمالية نجاح المشاريع، من خلال وضع خطط مفصلة لتحقيق أهداف المشروع وتحديد المخاطر التي قد تؤثر على المشروع لتقليل التأثيرات السلبية المحتملة، وتنظيم استخدام الموارد المتاحة وإدارة الجداول الزمنية للخروج بأفضل نتائج ممكنة للمشروع، كما تسهل منهجيات إدارة المشاريع على أعضاء الإدارة من اتخاذ القرارات الناجحة داخل المشروع.

المنهجية وطرق البحث:

عندما يرغب الباحث في البحث عن موضوع ما، فلا بد أن يتبع منهجا معيناً للوصول إلى النتائج المرغوبة، وهذه المناهج تتمثل في الأساليب والخطوات التي يقوم بها الباحث للوصول إلى نتائج بحثه التي يسعى إلى تحقيقها، وتأسيساً على ذلك اعتمدنا في بحثنا من المناهج ما يتناسب مع موضوع دراستنا وهو المنهج الوصفي التحليلي.

وقد وقع الاختيار على المنهج الوصفي التحليلي من بين المناهج الأخرى؛ وذلك لكون هذا المنهج هو المنهج المناسب لموضوع دراستنا، حيث يقوم على وصف موضوع الدراسة وتحليل جوانبها المختلفة وتفسير ما هو كائن من الأحداث التي وقعت لملاحظتها، ووصفها وتعليلها، وتحليلها ودراسة العلاقات بينها وبين الظواهر الأخرى، واستخلاص النتائج منها.

وعلى هذا الأساس تم الاعتماد على دراسة الواقع من خلال استبانة موزعة على مجموعة شركات مقاولات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية ومن ثم تحليل بياناتها واستخلاص النتائج منها.

أدوات الدراسة:

استخدمت الباحثة العديد من أدوات الدراسة لتحقيق أهداف البحث، حيث اشتملت على الأدوات على نوعين من المصادر على النحو الآتي:

المصادر الأولية:

بيانات من مصادر أولية وهي الاستبانة التي تم إجراؤها كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة من العاملين والإدارة في الشركات موضع الدراسة لاستخلاص نتائج الدراسة.

المصادر الثانوية:

اعتمدنا في دراستنا أيضاً على مصادر ثانوية من مؤلفات مختلفة مثل المؤلفات العلمية من كتب ودوريات ومقالات وأطروحات الدرجات العلمية إضافة إلى التقارير البحثية والبيانات الإحصائية وغيرها من المصادر وذلك بتحليل ما ورد فيها.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية:

تقتصر هذه الدراسة على أثر اختيار منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات في مجموعة من شركات المقاولات في المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

- الحدود البشرية:

اعتمدت الدراسة على مديري شركات المقاولات في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

-الحدود المكانية:

طبقت هذه الدراسة على المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

-الحدود الزمنية:

أنجزت الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية ٢٠٢٤-٢٠٢٥.

محددات الدراسة:

تتلخص محدّدات الدراسة فيما يلي:

١- طبقت الدراسة الحالية على مشاريع شركات المقاولات في المنطقة الشرقية، لذلك يصعب تعميم نتائجها على جميع أنواع المشاريع الأخرى.

٢- اعتماد هذه الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الاستبانة، وتحليلها وتعميم نتائجها، ونتيجة لذلك تعتمد دقة نتائج الدراسة على مدى صدق الأداة وثباتها، ودقة إجابات مجتمع الدراسة، وعدم تحيزهم في الإجابة على الأسئلة المطروحة.

المراجع العلمية:

قائمة المراجع باللغة العربية:

- الجعافرة، خالد رشيد، وأبو جليل، محمد منصور يوسف. (٢٠٢٢). أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع أجايل Agile على نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مج ١٦، ملحق، ٢٣٧-٢٥٧.

- الحديدي، روان محمد. (٢٠٢٠). مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها. المجلة العربية للنشر العلمي، ع٢٥٦، ٥٩٧-٥٧٦.

- الحربي، خالد حمود نغميش. (٢٠٢٢). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع١٣ ٢٩٢ - ٢٥٣.

- حيارات، براء سعود أحمد، وقطيشات، رانية جعفر. (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

- خريس، سارة طلال. (٢٠١٨). استكشاف الممارسات الفضلى لإدارة المشاريع في قطاع الانشاءات الأردني ودورها في نجاح المشروع، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.

- الخوري، نضال، والعتيبي، ضرار. (٢٠١٣) إدارة المشاريع الإنمائية دراسة وتقرير الجدوى، ط١، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

- دودين، أحمد يوسف. (٢٠٢٠). إدارة المشاريع المعاصرة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- الطراونة، يوسف ياسين، وجبرين، علي هادي. (٢٠١١). أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مجموعة نقل الصناعية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

- العثمان، عبير عبد الله محمد، والنجار، فايز جمعة صالح. (٢٠١٧). أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على الأداء: دراسة ميدانية في الأمانة العامة للأوقاف ووزارة الأوقاف - دولة الكويت (رسالة دكتوراة غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية. عمان.

- العلي، عبد الستار. (٢٠١٦). إدارة المشروعات العامة، ط٣، الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.

- عمرو، عبد الله راتب محمد، والحبيس، محمود عبد الله محمد. (٢٠٢٢). تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء، رسالة ماجستير جامعة البلقاء التطبيقية. الأردن.

-الكرعاوي، محمد ثابت فرعون، وعلي، وهاب عبد الرزاق عبد. (٢٠٢٢). إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة لنطاق تنفيذها في إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم: دراسة حالة لمشاريع تنمية الأقاليم في محافظة النجف الأشرف. مجلة مركز دراسات الكوفة، ع ٦٥، ١٨٧-٢١٠.

-محمد، محمد علي أحمد. (٢٠١٠). أفضل الممارسات في إدارة المشاريع. المال والاقتصاد، ع ٦٤.

٤٠-٤٢.

-النحال، محمد جابر، وعباسي، فارس غالب يوسف. (٢٠٠٩). تأثير منهجيات المشروع على نجاح المشروع في سياقات مختلفة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان.

- وادي، يونس مختار. (دور اختيار منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على مجموعة شركات المقاولات - ولاية الخرطوم-السودان. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.

-وبارشير، ديفيد لانج فورد، والمشيقي، حمود بن سليمان الهندي. (٢٠٠٠). إدارة النزاع ونجاح المشاريع الإنشائية: مراجعة للأدبيات وتطوير إطار نظري، الإدارة العامة، س ٣٩، ع ٤، ٨١١-٨٣٩.