

أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع من وجهة نظر مديري  
المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية

"The Impact of Planning on the Effectiveness of Project  
Management: Perspectives of Project Managers at NEOM Company  
in the Kingdom of Saudi Arabia."

مشروع تخرج لنيل درجة الماجستير في إدارة المشاريع

إعداد الباحث

بلغيث جمعان حسن الزهراني (قائد)

221002118

إشراف الدكتور

وليد سليمان

الفصل الدراسي الثاني لعام 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إِهْدَاء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير؛  
فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي (والدي الحبيب)، طيب الله ثراه

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش،  
ورعتني حتى صرت كبيراً (أُمِّي الغالية)، طيب الله ثراها.

إلى زوجتي ورفيقة الكفاح في مسيرة الحياة،  
التي لم تبخل بوقت أو جهد لمساعدتي

إلى أولادي..... فلنات أكبادي

إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.

إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مرير العون لي

أهدي إليكم بحثي هذا

# شكر ونفقات

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / وليد سليمان على كل ما قدمه

لنا من توجيهات ومعلومات قيمة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميدأوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي

عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر التخطيط بأبعاده (الجدولة، الموارد، الموازنة، المخاطر) على فاعلية إدارة المشاريع من وجهة نظر مديري المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية ، وتكونت عينة الدراسة من (280) فرد من العاملين بشركة نيوم ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة ثم استخدام برنامج (SPSS) البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية، وتم التأكد من ثبات الأداة باستخدام كرو نباخ الفا ومن صدق الأداة من خلال المحكمين ومعامل الارتباط المصحح، وتم استخدام الأساليب الإحصائية كالمتوسطات والتكرارات للإجابة على أسئلة الدراسة، كما تم استخدام الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى أبعاد التخطيط ككل جاءت بمستوى مرتفع، وأن جميع الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع على الترتيب (الموازنة، الموارد، الجدولة، المخاطر)، وأن فاعلية إدارة المشاريع أيضا جاءت بمستوى مرتفع. كما أشارت الى وجود أثر للتخطيط على فاعلية إدارة المشاريع وأن الجدولة هي البعد ذو الأثر الأكبر.

وأوصت الدراسة على ضرورة العمل على تعزيز أبعاد التخطيط في المشاريع والارتقاء بهذه السلوكيات الى المستويات العليا المرغوب بها، وأن تعمل الشركة 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.

الكلمات الافتتاحية: التخطيط – إدارة المشاريع – المشاريع الإنشائية – شركة نيوم

## قائمة المحتويات

|    |                                        |
|----|----------------------------------------|
| ب  | بسم الله الرحمن الرحيم.....            |
| ج  | إهداء.....                             |
| د  | شكر وتقدير.....                        |
| هـ | المستخلص.....                          |
| و  | قائمة المحتويات.....                   |
| ط  | قائمة الجداول.....                     |
| 1  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة..... |
| 1  | 1,1 المقدمة:.....                      |
| 3  | 2.1 مشكلة الدراسة.....                 |
| 5  | 3.1 أهمية الدراسة:.....                |
| 6  | 4,1 أهداف الدراسة.....                 |
| 6  | 5.1 أسئلة الدراسة.....                 |
| 7  | 6.1 فرضيات الدراسة.....                |
| 8  | 7.1 نموذج الدراسة.....                 |
| 9  | 8,1 دافع اختيار الموضوع:.....          |
| 10 | 9.1 المنهجية :.....                    |
| 11 | 10.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة..... |

|    |                                                   |
|----|---------------------------------------------------|
| 12 | 11.1 حدود الدراسة .....                           |
| 12 | 12.1 الدراسات السابقة .....                       |
| 26 | الفصل الثاني: الإطار النظري .....                 |
| 26 | المبحث الأول: التخطيط .....                       |
| 26 | 2.1.1 تمهيد .....                                 |
| 26 | 2.1.2 مفهوم التخطيط .....                         |
| 28 | 2.1.3 أبعاد التخطيط .....                         |
| 34 | المبحث الثاني : إدارة المشاريع .....              |
| 34 | 2.2.1 تعريف إدارة المشاريع :                      |
| 35 | 2.2.2 أهمية إدارة المشاريع:                       |
| 36 | 2.2.3 خصائص المشاريع الإنشائية .....              |
| 37 | 2.2.4 فاعلية إدارة المشاريع: .....                |
| 38 | 2.2.5 أهمية الإدارة المشاريع الإنشائية .....      |
| 38 | 2.2.6 تعريف التخطيط في المشاريع الإنشائية .....   |
| 39 | 2.2.7 أنواع التخطيط في المشاريع الإنشائية ! ..... |
| 39 | 2.2.8 أهمية التخطيط في المشاريع الإنشائية: .....  |
| 40 | 2.2.9 المجالات المعرفية لإدارة المشاريع .....     |
| 48 | الفصل الثالث: منهجية الدراسة .....                |
| 48 | 1-3 المقدمة .....                                 |

|    |                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------|
| 48 | 2-3. منهج الدراسة.....                                      |
| 48 | 3-3. مجتمع الدراسة.....                                     |
| 48 | 4-3 عينة الدراسة.....                                       |
| 49 | 5-3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:.....                     |
| 49 | 6-3 أداة الدراسة:.....                                      |
| 51 | 7-3 الاختبارات الخاصة بمتغيري الدراسة المستقل والتابع:..... |
| 58 | 5-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:.....           |
| 59 | الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج.....              |
| 59 | 1-4 المقدمة.....                                            |
| 59 | 2-4 نتائج الدراسة.....                                      |
| 84 | الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.....                 |
| 84 | 1-5 المقدمة.....                                            |
| 84 | 2-5 مناقشة نتائج الدراسة.....                               |
| 91 | 3-5 التوصيات.....                                           |
| 93 | Abstract.....                                               |
| 94 | المراجع.....                                                |
| 94 | أولاً: المراجع العربية.....                                 |
| 97 | ثانياً: المراجع الأجنبية.....                               |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                                                                                                | رقم<br>الجدول |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 50            | جدول (1) المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المديرون) على كل فقرة من فقرات الأداة وكذلك على كل بُعد من أبعادها       | (1)           |
| 52            | جدول (2) قيم معاملات الارتباط المصحح لارتباط بين كل بعد من أبعاد التخطيط مع البعد الآخر وارتباط أبعاد التخطيط مع التخطيط ككل                              | (2)           |
| 53            | جدول (3) قيم معاملات الارتباط المصحح لارتباط كل فقرة من فقرات التخطيط بالبعد الذي تنتهي إليه وبالتخطيط ككل                                                | (3)           |
| 55            | الجدول (4) قيم معاملات الارتباط المصحح لارتباط كل فقرة من فقرات فاعلية إدارة المشاريع.                                                                    | (4)           |
| 55            | الجدول (5) معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل بعد من أبعاد أداة الدراسة وللأداة ككل (أبعاد التخطيط)                                          | (5)           |
| 56            | الجدول (6) وصف عينة الدراسة وفق البيانات والمعلومات العامة لأفراد الدراسة                                                                                 | (6)           |
| 60            | الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل بعد من أبعاد التخطيط مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية | (7)           |

|    |                                                                                                                                                                                       |      |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 61 | الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة في بعد (الجدولة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية                            | (8)  |
| 63 | الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة في بعد (الموارد) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية                           | (9)  |
| 64 | الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة في بعد (الموازنة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية                         | (10) |
| 66 | الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة في بعد (المخاطر) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية                          | (11) |
| 68 | الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة في المتغير التابع (فاعلية إدارة المشاريع) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية | (12) |
| 70 | الجدول (13) نتائج اختباري: معامل تضخم التباين ومعامل التباين المسموح به لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل (الجدولة والموارد والموازنة والمخاطر)                                        | (13) |
| 71 | الجدول (14) نتائج تحليل التباين ( $ANOVA^b$ ) للتحقق من قوة ومعنوية نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد                                                                                | (14) |

|    |                                                                                                                                                          |      |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 72 | الجدول (15) ملخص لنموذج (Model Summary) <sup>b</sup> تحليل الانحدار الخطي المتعدد                                                                        | (15) |
| 73 | الجدول (16) معنوية معاملات (Coefficient <sup>a</sup> ) معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعيارية (Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized)            | (16) |
| 76 | الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على التخطيط ككل وكل بعد من أبعاده تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة)      | (17) |
| 78 | الجدول (18) نتائج تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على التخطيط ككل وكل بعد من أبعاده تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة) | (18) |
| 79 | الجدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على التخطيط ككل وكل بعد من أبعاده تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)         | (19) |
| 81 | الجدول (20) نتائج تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على التخطيط ككل وكل بعد من أبعاده تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)    | (20) |
| 82 | الجدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (تي) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على التخطيط ككل وكل بعد من أبعاده تبعاً لمتغير (الجنس)     | (21) |

# 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.0(على والكاتب، 2021)

يعتمد التخطيط على عدة عوامل حاسمة، ومن بينها دور المديرين في عملية التخطيط. فجودة وخبرة 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 ، وتشمل هذه الموارد الموارد البشرية والموارد المادية والموارد المالية، وتدير إدارة المشاريع الموارد البشرية عن طريق تحديد الفرق المناسبة وتعيين المهام المناسبة لكل فرد، وتوجههم 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.

أن 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 (الحربي، 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 يسعى مدير المشروع يتم تعيينه من قبل المنظمة المنفذة، ويتولى إدارة المشروع في جميع مراحلها، 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 والكفء 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 ويقوم 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

يعد التخطيط في صناعة التشييد واحداً من أهم الخطوات التي ينبغي الاعتناء بها؛ باعتباره المنهجية التي يسير بها العمل بصورة متزنة، كما أن له انعكاسات اقتصادية هامة؛ حيث يؤدي إلى تخفيض تكاليف البناء، فتخطيط المشروع هو أداة لبناء تصور مسبق عن مراحل تنفيذ المشروع، وتصور المخاطر المتوقعة التي ستواجه المشروع عند تنفيذه، وما هي الآليات اللازمة لمعالجة هذه المشاكل، لذلك فإن نجاح تخطيط المشروع

يرتبط بقدرة القائمين على التخطيط، وخبراتهم في التنبؤ بالمشاكل والمصاعب التي ستواجه المشروع في مرحلة تنفيذه.

ونظراً لما تواجهه شركة نيوم من تحديات كبيرة في شتى المجالات، وضغوط متزايدة، وبيئة سريعة التغيير، مما يزيد من درجة عدم التأكد، وما سيكون عليه المستقبل، لذا تتضح أهمية عملية التخطيط من حيث توفير معلومات دقيقة تساعد على التنبؤ بالمستقبل، وتحدد للإدارة ما هو مطلوب من الوظائف، لتحقيق الاستفادة المطلوبة في العمل، وعدم الاعتماد على الصدفة، وإلا تعرضت لخسائر مالية فادحة، بجانب سمعة سيئة لدى العملاء.

ولعل من أهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم فاعلية المشاريع: عدم أخذ شركة نيوم بمقومات التخطيط الفعال بعين الاعتبار؛ أو افتقار الخطة الموضوعية لتنفيذ المشروع إلى مقومات النجاح، سواء من حيث عدم شمولية ووضوح الخطة، أو عدم مرونتها وواقعيتها، وكثيراً من المشروعات فشلت لسوء التخطيط وعدم الاعتناء به بصورة كافية، حيث لا يدرك الكثير من الأشخاص مدى أهمية مرحلة التخطيط ودورها الأساسي في إنجاح تنفيذ المشروع، خصوصاً وأن مرحلة التخطيط تعتبر الأساس الذي يتركز عليه جميع مراحل المشروع، كما أن تنفيذها على أكمل وجه يساهم بشكل مباشر في نجاح مرحلة التنفيذ والمتابعة والتقييم.

نظراً لوجود زيادة كبيرة في عدد المشاريع فأن الحاجة الى المزيد من الأبحاث التي تبين دور وتأثير التخطيط بات أمراً مهماً ويحتاج أن يولى اهتماماً بحثياً أكثر من ذي قبل. وقد اتضح وجود فجوة أدبية نتيجة النقص الحاصل في الدراسات التي تناولت التخطيط بأبعاده الأربعة، بالرغم من وجود عدد لا بأس به من الدراسات التي تناولت المفهوم التقليدي للتخطيط، لكن لم يوجد أي دراسة تحليلية تركز على التخطيط بأبعاده الأربعة وأثره في فاعلية إدارة المشاريع وخاصة في بيئة عربية سعودية، واستناداً لما سبق يمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي : ما أثر التخطيط على فاعلية أداء المشاريع من وجهة نظر مديري المشاريع بشركة نيوم بالمملكة العربية السعودية ؟

### 3.1 أهمية الدراسة:

#### ➤ الأهمية العلمية

- تسهم الدراسة في زيادة المعرفة والفهم العلمي لموضوع إدارة المشاريع وتأثير التخطيط بأبعاده المختلفة على فاعلية إدارة المشاريع في شركات الاستثمار العقاري بالمملكة العربية السعودية.
- تقدم الدراسة إطارًا نظريًا يمكن استخدامه كأساس للبحوث المستقبلية والتطوير في هذا المجال.
- تسهم الدراسة في سد هذه الفجوة وتعزيز قاعدة المعرفة في هذا المجال.

#### ➤ الأهمية العملية

- تأتي هذه الأهمية من أهمية القطاع الذي تناولته الدراسة باعتباره قطاع اقتصادي وحيوي على مستوى الاقتصاد السعودي، وإمكانية استفادة هذا القطاع المتمثل بشركات الاستثمار العقاري السعودي من نتائج الدراسة بالشكل الذي يساعدها على التعرف على أهم الخطوات والإجراءات التي تتبعها الإدارات في التخطيط الناجح لإدارة المشاريع، لتحقيق أهدافها وغاياتها وللقيام بأدوار فاعلة وبما يخدم الأهداف المرجوة ويفيد أصحاب القرار .
- تساعد الدراسة في توفير المعلومات والأدلة اللازمة لصنع القرارات الإدارية المستنيرة فيما يتعلق بإدارة المشاريع. من خلال التخطيط الجيد وتحليل المخاطر وتوزيع الموارد بشكل فعال، يمكن للشركات اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة وتحقيق نتائج أفضل.
- بفضل تحسين فاعلية إدارة المشاريع، يمكن للشركات الاستثمار العقاري السعودي تحقيق نتائج أفضل وزيادة ربحيتها، و يمكن تقليل المشاكل والتأخيرات والتكاليف الزائدة التي قد تنشأ نتيجة ضعف التخطيط، مما يسهم في تحسين الأداء المالي للشركات.

## 4,1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية الآتية:

- التعرف على مستوى التخطيط بأبعاده الأربعة في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على مستوى فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على الفروقات لتقديرات أفراد عينة الدراسة على التخطيط ككل وكل بعد من أبعاده (الجدولة والموارد والموازنة والمخاطر) في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية والتي تُعزى لمتغيرات (عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والجنس).
- الوصول لنتائج وتوصيات تفيد أصحاب القرار.

## 5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: هل يوجد أثر لاستخدام للتخطيط بأبعاده (الجدولة والموازنة والموارد والمخاطر)

في فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية؟

وتنبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر لبعد الجدولة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الموازنة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية؟.

– السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر لبعء الموارد في فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية؟

– السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر إحصائية لبعء المخاطر في فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية؟

السؤال الرئيسي الثاني : هل يوجد فروقات في إجابات عينة الدراسة لأثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية . تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الجنس)؟

### 6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط بأبعاده (الجدولة والموازنة والموارد والمخاطر) في فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية .

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الجدولة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية .
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الموازنة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية .
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الموارد في فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية .
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المخاطر في فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية .

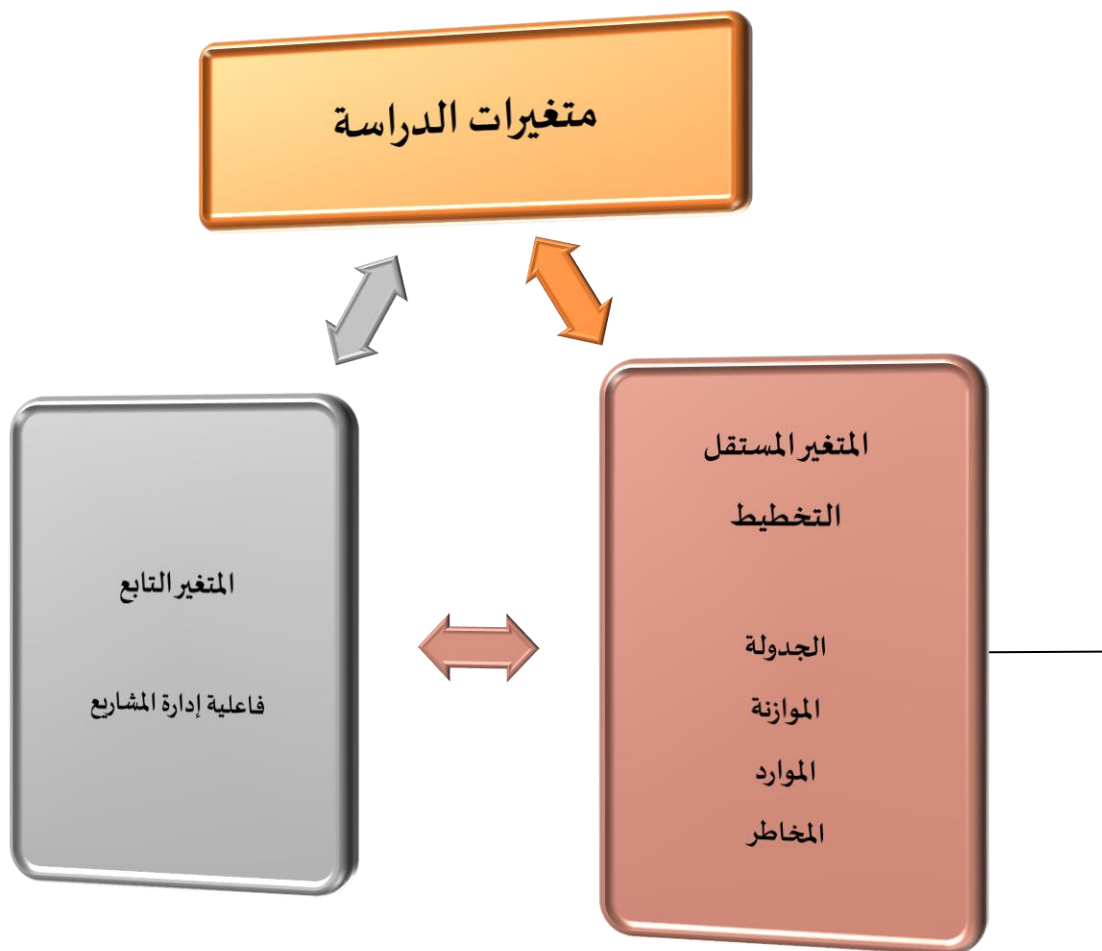
الفرضية الرئيسي الثانية : لا يوجد فروقات في إجابات عينة الدراسة لأثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية . تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الجنس).

## 7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر التخطيط بأبعاده (الجدولة والموازنة والموارد والمخاطر) على فاعلية

إدارة المشاريع على شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية ، ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: التخطيط بأبعاده (الجدولة والموازنة والموارد والمخاطر)
- المتغير التابع: فاعلية إدارة المشاريع.



## 8,1 دافع اختيار الموضوع:

- يُعتبر قطاع المشاريع في المملكة العربية السعودية من القطاعات الحيوية والاستراتيجية التي تسهم في تحقيق التنمية والنمو الاقتصادي. وبما أن نيوم تُعتبر مشروعًا ضخمًا واستراتيجيًا، فإن فهم فاعلية إدارة المشاريع به يعتبر ضروريًا لنجاحه.
- تواجه شركة نيوم عددًا من التحديات في إدارة المشاريع، مثل تخطيط غير كافٍ وضعف في إدارة الموارد وعدم تحليل المخاطر بشكل فعال. يمكن للدراسة تسليط الضوء على هذه التحديات وتحديد كيفية استخدام التخطيط بأبعاده للتغلب عليها.
- هناك ندرة في الدراسات والأبحاث المتعلقة بتطبيق التخطيط بأبعاده في إدارة المشاريع في شركة نيوم، خاصة في السياق العربي. قد تهدف الدراسة إلى سد هذه الفجوة الأدبية وتوفير المزيد من المعرفة والمعلومات في هذا المجال.
- تُعتبر شركة نيوم مشروعًا حديثًا وفريدًا في المملكة العربية السعودية. قد تكون الدراسة مستوحاة من أهمية تجربة نيوم والرغبة في فهم كيفية استخدام التخطيط الشامل في إدارة مشاريع هذا الحجم والطبيعة الاستثنائية.
- يهدف الباحثون والممارسون إلى تحقيق الفاعلية والتحسين المستمر في إدارة المشاريع. قد تكون الدراسة جزءًا من هذا النهج، حيث يتعلم المزيد عن أفضل الممارسات والإجراءات لتحسين إدارة المشاريع وتحقيق النتائج المرجوة.

## 9.1 المنهجية :

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية وتم اتباع الأسلوب الوصفي التحليلي بهدف التعرف على أبعاد التخطيط وأثرها في فاعلية إدارة المشاريع (دراسة ميدانية على شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية)، إذ سيتم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس، وذلك بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج الدراسة وتوصياتها.

### 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 فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية.

### أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العملاء في المؤسسات الخدمية ، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني، والدخل الشهري.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع كالآتي:

## 10.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة التي تم اجراؤها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وعلى النحو الآتي:

← الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): لوصف خصائص عينة الدراسة، والإجابة عن أسئلتها.

← معامل كرونباخ ألفا لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للأداة (Consistency Reliability).

← اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة (Normal Distribution): وذلك باستخدام اختبار (D'Agostino Test)

← اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF): واختبار التبيان المسموح

(Tolerance) للتأكد من وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة

← تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Regression Multiple Linear) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة

ومعنوية تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد التخطيط) على المتغير التابع (فاعلية إدارة المشاريع).

← تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الدلالة الإحصائية للفروقات بين المتوسطات

الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد التخطيط ككل وكل بعد من أبعادها وكذلك فاعلية

إدارة المشاريع تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والجنس).

← اختبار (ت) (t-test) لاختبار الدلالة الإحصائية للفرق بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أبعاد التخطيط ككل وكل بعد من أبعادها وكذلك فاعلية إدارة المشاريع تبعاً لمتغير الجنس.

## 11.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية: سعت الدراسة إلى قياس أثر التخطيط بأبعاده (الجدولة والموازنة والموارد والمخاطر) على فاعلية إدارة المشاريع على شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية .
- حدود مكانية: تم تطبيق الدراسة على شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية .
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2023.
- حدود بشرية: تم التطبيق على مديري مشاريع شركة نيوم للاستثمار العقاري بالمملكة العربية السعودية .

## 12.1 الدراسات السابقة

| الدراسات العربية |                                                                                                                                                                                                               |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة          | الحربي (2022)                                                                                                                                                                                                 |
| أهداف 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. |
| المتغير المستقل  | التخطيط الاستراتيجي                                                                                                                                                                                           |
| المتغير التابع   | إدارة المشاريع                                                                                                                                                                                                |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| منهجية البحث          | استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أداة المقابلة المقننة والتي تم تطبيقها على عينة من القيادات الإدارية في بعض المشاريع مختلفة الأحجام.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 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 مسبقا. 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               | 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.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| المتغير المستقل       | إدارة المشاريع الإنشائية من خلال أبعادها المتمثلة بـ (التخطيط التنظيم الإداري، المراقبة، المتابعة)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| المتغير التابع        | مشاريع وزارتي الإدارة المحلية والأشغال في محافظة البلقاء.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| منهجية البحث          | استخدمت الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي ،واعتمدت على المنهج الكمي في تجميع البيانات الأولية من خلال عمل إستبانة وتطويرها وتوزيعها على                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| هذه المشاريع ثم تحليلها واختبار فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                          |
| 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 و أوصت الدراسة بضرورة العمل على تحديد احتياجات المشروع الإنشائي قبل إنهاء عملية التخطيط، وذلك من خلال الاستعانة بالخبراء والمستشارين في المشاريع المتشابهة. | أهم النتائج<br>والتوصيات |
| الحيارى والحياصات (2022)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 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 .                                                                                                                                                                                           | أهداف الدراسة            |
| أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع والمتمثلة في (القيادة، والاتصال والتواصل، وأخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | المتغير المستقل          |
| نجاح المشاريع الإنشائية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | المتغير التابع           |
| اتبعت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | منهجية البحث             |
| 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                                                                                                                       | أهم النتائج<br>والتوصيات |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | على دعم فريق العمل مالياً ومعنوياً بما لا يتعارض وأهداف المشروع، وإشراكهم في اتخاذ القرارات.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 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 الباحث 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.<br>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%).<br>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               | 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.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                       |
| عملية التخطيط                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | المتغير المستقل       |
| تطوير إدارة الموارد البشرية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | المتغير التابع        |
| اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الاستبيان.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | منهجية البحث          |
| 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. | أهم النتائج والتوصيات |
| العبادات والشورة (2021)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | الدراسة               |
| هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها (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) من خلال التخطيط لإدارة الأزمات كمتغير معدل في أمانة عمان الكبرى                                                                                                                                                                                                                                               | أهداف الدراسة         |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المتغير المستقل       | الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| المتغير التابع        | إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة الجودة وإدارة الجدول الزمني وإدارة النطاق وإدارة التكلفة وإدارة المخاطر وإدارة الموارد)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| المتغير الوسيط        | التخطيط                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| منهجية البحث          | اعتمدت الدراسة المنهج الكمي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| أهم النتائج والتوصيات | <p>توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود مستوى متوسط من الأهمية للحاكمية الرشيدة وإدارة المشاريع والتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع، وكذلك وجود دور للتخطيط لإدارة الأزمات في تحسين أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع في أمانة عمان الكبرى. كما توصلت أن لبعدي الاستدامة والفاعلية الأثر الأكبر في إدارة المشاريع وفي أبعادها، ولبعد الاستدامة التأثير الأكبر في وجود التخطيط لإدارة الأزمات. وكأن لبعد الشفافية التأثير العكسي في إدارة المشاريع وكذلك بوجود التخطيط لإدارة الأزمات.</p> <p>أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة استمرار أمانة عمان الكبرى بتطبيق الحاكمية الرشيدة وتقييمها، مع التوعية المستمرة لموظفيها بأبعاد الحاكمية الرشيدة، والعمل على نشر ثقافة الحاكمية في الأمانة، مع الاستمرار بوضع استراتيجيات تضمن تقديم الخدمات لكافة الفئات المستهدفة وفقا للعدالة الاجتماعية ودون تمييز، ومنح الجميع فرصا متساوية، وضرورة وضع مؤشرات أداء لقياس أبعاد إدارة المشاريع في المشاريع التي يتم تنفيذها في الأمانة، وكذلك تعين فرق متخصصة لإدارة الأزمات وأخرى لإدارة المخاطر، وعمل دليل خاص في</p> |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | <p>حاكمية المشاريع الرشيدة يتم تطبيقه في المنظمات الحكومية والخاصة مع ضرورة وجود جهة مسؤولة عن متابعة التطبيق وعمل دراسة علمية مشاهة في القطاع الخاص.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| الدراسة               | حداد وأبوزيد (2021)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| أهداف الدراسة         | <p>هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة، ومشاركة العاملين، والتركيز على الزبائن، والتحسين المستمر، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة العمليات) على أداء مشاريع شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| المتغير المستقل       | <p>إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة، ومشاركة العاملين، والتركيز على الزبائن، والتحسين المستمر، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة العمليات)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| المتغير التابع        | أداء مشاريع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| منهجية البحث          | <p>استخدام اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت (الاستبانة) كأداة للدراسة، وتألّف مجتمع الدراسة من كافة شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| أهم النتائج والتوصيات | <p>كشفت الدراسة عن أن مستوى توافر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها، وأداء المشاريع بأبعاده جاء مرتفعاً، ووجود أثر ذو دلالة احصائية لإدارة الجودة الشاملة في أداء مشاريع شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، ووجود اختلاف في أداء المشاريع عند مستوى دلالة إحصائية (<math>a &lt; 0.05</math>) باختلاف نمط ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، وأوصت الدراسة بضرورة استمرار شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن بتبني تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والعمل على تصميم الثقافة المنظمة الداعمة لتطبيق مبادئ</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| إدارة الجودة الشاملة، وضرورة قيام شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن بتأسيس دائرة متخصصة مهامها بإدارة الجودة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |
| المعادن وأبو زيد (2021)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 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.                                                                                                                                                                                               | أهداف الدراسة         |
| تخطيط المشروع.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | المتغير المستقل       |
| نجاح المشاريع.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | المتغير التابع        |
| اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات الأولية تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) لقياس أبعاد متغيرات الدراسة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | منهجية البحث          |
| <p>أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:</p> <p>1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع (تطوير دراسات الجدوى، وتطوير خطة الأساس، وتخطيط المخاطر) على نجاح المشاريع الإنشائية.</p> <p>2. أن مستوى المخاطرة لا يعدل العلاقة بين تخطيط المشروع ونجاح المشاريع الإنشائية.</p> <p>وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بتخطيط المشروع، وإجراء دراسات الجدوى لتحديد إمكانية نجاح المشروع، وتفعيل إدارة المخاطر للسيطرة على التحديات والتغيرات المفاجئة.</p> | أهم النتائج والتوصيات |
| ابراهيم ومحمد (2019)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | الدراسة               |

|                          |                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أهداف الدراسة            | هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط على أهداف المشاريع الإنشائية الكبرى في السودان دراسة حالة شركة الملك نمر للتنمية والمقاولات المحدودة .                                                                                                  |
| المتغير المستقل          | التخطيط.                                                                                                                                                                                                                                   |
| المتغير التابع           | أهداف المشاريع الإنشائية.                                                                                                                                                                                                                  |
| منهجية البحث             | اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي ومنهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي، تم جمع بيانات الدراسة بواسطة استبانة .                                                                                                        |
| أهم النتائج والتوصيات    | توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أثبات صحة الفرضيات. حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة تخطيط المشاريع وتحقيقها لأهدافها وأن المشاريع تواجه صعوبة في التخطيط نسبة للتنوع الكبير في المشاريع والتغير في نوع وحجم التمويل. |
| <b>الدراسات الأجنبية</b> |                                                                                                                                                                                                                                            |
| 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               | Ameer et al. (2021)                                                                                                                                                                                                                                   |
| 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 الاستبانات 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               | 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 وجود ثلاثة عوامل رئيسية لنجاح المشاريع الإنشائية من وجهة نظر الاستشاريين هي: كفاءة ومهارات الموظفين الرئيسيين والخبراء من جانب الاستشاري في مختلف المجالات، ووجود قنوات اتصال بين الأطراف الرئيسية الثلاثة (المالك، ومدير المشروع، والمصمم)، وكفاءة وسلطة وصلاحيات مدير المشروع. ومن وجهة نظر المقاولين تنحصر عوامل النجاح الحاسمة في: توفر الموارد الكافية والمهارات والقدرات اللازمة، وطبيعة تأثير المشروع في الفئات المستهدفة في البيئة الخارجية، وكفاءة قدرات الموظفين والخبراء من جانب المقاول في مختلف المجالات. ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة: ضرورة إيلاء المشاريع الإنشائية أهمية كبرى وذلك لأنها تمثل نقطة ارتكاز للنمو الاقتصادي. |
| الدراسة               | Yang, Yu& Zhu , (2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة إلى بحث تأثير تخطيط المشروع في نجاح المشروع الإنشائي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال تكامل المعرفة، باستخدام دراسة تجريبية للمشاريع الإنشائية في الصين.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| المتغير المستقل       | تخطيط المشروع.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| المتغير التابع        | نجاح المشروع الإنشائي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| منهجية البحث          | استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| أهم النتائج والتوصيات | أشارت النتائج إلى وجود أثر لتخطيط المشروع في نجاح المشروع، وكذلك وجود دور وسيط لتكامل المعرفة بين تخطيط المشروع ونجاح المشروع.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| الدراسة               | Khan, Saher& Yunis , (2019)                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أهداف الدراسة         | هدف الدراسة إلى دراسة دور تخطيط المشروع في نجاح المشروع ودراسة الدور المحول لمخاطر المشروع، وقد قامت الدراسة على قياس مخاطر المشروع من جانب المخاطر (التنظيمية، والأفراد، والتقنية والتكنولوجيا، وإدارة المشروع، والاقتصاد وأصحاب المصلحة        |
| المتغير المستقل       | تخطيط المشروع                                                                                                                                                                                                                                    |
| المتغير التابع        | نجاح المشروع                                                                                                                                                                                                                                     |
| المتغير الوسيط        | مخاطر المشروع (التنظيمية، والأفراد، والتقنية والتكنولوجيا، وإدارة المشروع، والاقتصاد وأصحاب المصلحة)                                                                                                                                             |
| منهجية البحث          | اعتمدت الدراسة تصميم المسح الوصفي، وشارك في الدراسة ما مجموعه 60 مشاركاً تم اختيارهم بتقنية العينة العشوائية البسيطة. تم اختبار الفرضيات الصفر باستخدام الانحدار الخطي البسيط ومعامل الارتباط بيرسون، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SAS 9.2) |
| أهم النتائج والتوصيات | أظهرت الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً لتخطيط المشروع على نجاحه، وأن مخاطر المشروع الكلية لها تأثير معدل كبير على العلاقة بين تخطيط المشروع ونجاحه، حيث أن مخاطر المشروع تؤثر في عمليات التخطيط المؤثرة في نجاح المشروع.                         |
| الدراسة               | Urbański, Haque & Oino , (2019)                                                                                                                                                                                                                  |
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة إلى البحث في الدور المعدل لإدارة المخاطر في تخطيط ونجاح المشروع لدى صناعة الإنشاءات في المملكة المتحدة وباكستان.                                                                                                                    |
| المتغير المستقل       | تخطيط المشروع                                                                                                                                                                                                                                    |
| المتغير التابع        | نجاح المشروع                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| إدارة المخاطر                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | المتغير الوسيط  |
| تم استخدام المنهج المسح الوصفي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | منهجية البحث    |
| وأكدت النتائج أن تخطيط المشروع كان له تأثير كبير في نجاح المشروع، علاوة على ذلك، عقلت إدارة المخاطر بشكل كبير العلاقة بين تخطيط المشروع ونجاح المشروع في الأعمال الإنشائية، بالرغم من وجودهما في اقتصادين مختلفين.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                 |
| <b>Naeem, et al , (2018)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>الدراسة</b>  |
| هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير تخطيط المشروع في نجاح المشروع والدور الوسيط لإدارة المخاطر والدور المعدل للثقافة 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    |
| وأشارت نتائج الدراسة إلى أن نجاح المشروع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتخطيط المشروع وإدارة مخاطر المشروع، وأن التخطيط الأفضل في المرحلة المبكرة من دورة حياة المشروع له تأثير إيجابي على النتيجة النهائية للمشروع، كما أشارت النتائج إلى الأثر الإيجابي لدور إدارة المخاطر الذي يتوسط العلاقة بين تخطيط المشروع ونجاح المشروع، حيث تعتبر إدارة المخاطر مفتاح التنفيذ الناجح لتخطيط المشروع، وبينت النتائج أن ثقافة المنظمة لا تعدل العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع، وأنه يجب دمج الاختلافات الثقافية لكي تنجح المشاريع. |                 |
| <b>Sigaroudi , (2018)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>الدراسة</b>  |

|                 |                                                                                                                                          |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أهداف الدراسة   | هدفت الدراسة إلى توضيح فعالية تخطيط المشروع من جانب إدارة الوقت وإدارة نجاح المشروع من جانب رضا مدير المشروع،                            |
| المتغير المستقل | تخطيط المشروع من جانب إدارة الوقت وإدارة                                                                                                 |
| المتغير التابع  | نجاح المشروع من جانب رضا مدير المشروع                                                                                                    |
| منهجية البحث    | تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي .                                                                                                      |
|                 | وبينت النتائج وجود علاقة إحصائية إيجابية بين إدارة الوقت ورضا مدير المشروع، وإدارة التكلفة ورضا مدير المشروع، وبين التخطيط ونجاح المشروع |

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: التخطيط

#### 2.1.1 تمهيد

يمثل التخطيط أهمية بالغة في العصر الحديث، ويحتل حيزا كبيرا من اهتمامات الدول والمجتمعات وبالأخص شركات الأعمال، وذلك باعتباره من الدعائم الأساسية التي تقود المجتمعات إلى التطور والتقدم فهو يأخذ وقتا أصيلا لدى الأمم المتطورة والتي أدركت فائدته فعملت على تطوير مفهومه ونظرياته وأساليبه والأخذ بها حتى ترتقي في خطوات محسوبة ومعلومة نحو المستقبل الذي لن نستطيع ارتياد آفاقه دون التخطيط السليم والجيد، ويعتبر التخطيط من العلوم الحديثة في العصر الحديث، فقد حظي بدراسات وافية نالت قسطا وافرا من التحليل، حيث أنه نشاط وعملية تمارس لمواجهة مقتضيات الواقع والظروف لمواجهة الكوارث والتحديات تحت غطاء التدبير لتجنب المخاطرة ومواجهة المشكلات والصعوبات.

#### 2.1.2 مفهوم التخطيط

يمكن تعريف التخطيط بأنه: تحديد أهداف المنظمة مع تحديد تفضيلي لطرق تحقيقها ببساطة فأن التخطيط يهتم بتحديد الهدف وطريقة تحقيقه والتخطيط هو نشاط ووظيفته يمارسها المديرون لكي يستطيع أن ينظر إلى مستقبل المنظمة بغرض تحديد الأهداف وطريق تحقيقها ول يبدأ في الواقع نشاط التخطيط من المستقبل بل يبدأ من الماضي وينقل إلى الحاضر ثم إلى المستقبل فهو يحلل الإنجازات والظروف المحيطة بالمنظمة في الماضي والحاضر ويحاول أن يتنبأ بتلك الظروف في المستقبل وبناء عليها يمكن تحديد أهداف المنظمة بالتبعية ومن ثم يمكن تحديد طريق تحقيق هذه الأهداف (ماهر، 2012) ..

كما يعرف التخطيط على أنه: ذلك النشاط الموحد للوظائف الإدارية الرئيسية الأربع وأنه علمية تحديد أهداف المنظمة ورسم الإستراتيجيات والطرق والعلميات لإنجازها، وقد عرف أيضا بأنه وظيفة يقرر فيها

المديرون ماذا ينفذون ومتى وكيف ومن ينفذها، كما عرف أيضا بأنه العملية الرسمية لاختيار رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية للأمد البعيدة والقريبة ويساعد على اشتقاق الأهداف الثانوية والفرعية للمنظمة (الحربى، 2022)،

يعرف التخطيط على أنه عملية تحديد التصرفات المستقبلية التي سوف يقوم بها الفرد، وهو بالنسبة للمنظمات العملية التي تحدد بها المنظمة ما ترغبه 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 (شاقي، 2013)

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

والتخطيط يتم من خلال تحديد خطة للمهمة الذي يتعين إنجازها، ووضع الترتيب المناسب الذي سيتم به إنجاز العمل ضمن خمسة خطوات أساسية وهي تحديد المنهج العام للمشروع، ثم تجزئة المشروع إلى مجموعة أنشطة، ومن ثم إقامة العلاقات بين الأنشطة بشكل متتابع، وعرض الخطة بيانيا على شكل شبكة مهام، منتهيا بمصادقة فريق العمل على الخطة المرسومة (على والكاتب، 2021)

فالتخطيط علم يسبق أي عمل تنفيذي ، حيث يتخذ نقطة البداية وذلك تمهيدا لتحقيق أهداف المنظمة ، ويعتبر الهدف هو نقطة البداية السليمة والنهاية المرضية (حريم، 2006).

والتخطيط من الوظائف القيادية المهمة في الإدارة العامة التي يقع على عاتق القيادات الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا ، ول تنتهي هذه الوظيفة إل بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة العامة التي تعمل على تنفيذ الخطة والتخطيط هو مسؤولية وظيفة القيادة بالإدارة العليا، حيث يتناول سياسات الإدارة وأهدافها، ويعرف التخطيط بأنه: عمل ذهني يعتمد على التفكير والرؤية الصائبة التي يستخدمها المخطط في رؤية حاض لمواجهة المستقبل (النمر، 2017).

مما سبق يستنتج البحث أن التخطيط هو: ذلك العمل أو الإجراء الذي تقوم به المؤسسة لتحديد الإستراتيجية التي تستطيع من خلالها تخصيص مواردها اللازمة لعملياتها الإنتاجية أو الخدمية، واتخاذ القرارات السليمة التي تساعد في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

### 2.1.3 أبعاد التخطيط

#### الجدولة

تعد الجدولة القسم التفصيلي في عملية التخطيط وهي عملية جمع المعلومات الضرورية عن كافة مكونات المشروع وتشتمل على المدة الزمنية لكافة أنشطة المشروع، كما وتحدد الجدولة العلاقة بين الأنشطة وكيفية تتابعها، بالإضافة إلى تحديد الموارد المادية والبشرية التي يحتاجها المشروع وتوزيع الموازنة على كافة الأنشطة (العلي، 2014).

يتم تحديد توقيت الأنشطة داخل المشروع من خلال عملية التخطيط، ويتم هذا وفق عملية الجدولة التي تعنى بتسلسل الأنشطة المطلوبة لإنجاز العمل ضمن مراحل، حيث تحدد الجدول زمن بده وانتهاء المشروع (ماضي، 2014).

ويمكن القيام بالجدولة ضمن خطة المشروع من خلال الخطوات التالية، حيث تبدأ بتقدير المدة الزمنية اللازمة لكل نشاط من أنشطة المشروع، ومن ثم حساب المدة الزمنية الكلية لإنجاز كامل المشروع. ثم تحديد وقت بدء وانتهاء كل نشاط من أنشطة المشروع. منتهية بتحديد الأنشطة الحاسمة لإنهاء المشروع في الوقت المحدد (عبد وحسن، 2018).

للجدولة ضمن خطة المشروع عدد من الفوائد، خاصة لمالك المشروع والمهندسين والمقاولين والموردين، ويمكن تلخيص أهمية الجدولة في التخطيط في التنبؤ بتاريخ انتهاء المشروع. كما تعد أداة لمراقبة سير المشروع. بالإضافة الى تجنب التعويضات المقطوعة. وتعد الجدولة أداة لإدارة النفقات.

كما تساعد على تحديد نوافذ الوقت لكافة أنشطة المشروع. والتنسيق بين مقاولي الباطن. بالإضافة الى تنسيق المعلومات التي تحتاجها المنظمة عن المشروع. مع إظهار الاختلافات في الصفقات. وتخفيف حدة النزاع بين العرض والطلب. وأيضا تعد أداة لإدارة موارد المشروع وتسهيل التنسيق مع المورد ومراقبة تدفق أنشطة المشروع وأداة اتصال بين جميع أطراف المشروع. وتعد أداة تقييم لجدول المشروع الزمني (العلي، 2014).

عادة ما يقسم المشروع من خلال عملية التخطيط إلى عدد من الأنشطة التي يتم إنجازها بشكل هرمي، وقد يندرج تحت كل نشاط عدد من الأنشطة الفرعية كذلك، ولهذه الأنشطة الفرعية مدة زمنية وموارد مادية وبشرية، وهذا ما يسمى بهيكل تجزئة الأعمال، والذي يمكن عرضه كالآتي (Mubarak, 2010) :

■ **تدقيق الجدولة:** يعد التدقيق أحد أهم مخرجات عملية التخطيط، حيث يؤثر التدقيق على جدولة المشروع وخاصة مشاريع الإنشاءات، وهذا يكون بهدف الدقة في مواعيد إنجاز الأنشطة، مع الأخذ بعين الاعتبار كلا من الظروف المحيطة بالمشروع والموارد المتاحة. وتتم هذه العملية من قبل إدارة المشروع مع الأخذ بعين الاعتبار أصعب المهام وهي تحديد حالة الطقس التي من شأنها إعاقة سير العمل خاصة في المشاريع الإنشائية.

- تنظيم أنشطة المشروع: حيث يتم تحديد المدة الزمنية والموارد البشرية والمادية التي يحتاجها كل نشاط من أنشطة المشروع، وتعد الأنشطة وتسلسلها نتاج مرحلة التخطيط، وتتصف هذه الأنشطة بأنها قابلة للقياس زمنيا وماليا.
- تنظيم الأنشطة غير المتعلقة بالعمل: عادة ما يتضمن المشروع عددا من الأنشطة التي لا علاقة مباشرة لها مع عملية الإنتاج الأساسية للمشروع، ولكن بدونها لا يمكن للمشروع أن يكتمل، مثل الحصول على التصاريح، جمع المعلومات ومراجعتها وغيرها، ومن الضروري أن تدرج هذه الأنشطة ضمن الجدول الزمني للمشروع.
- تحديد مدة كل نشاط: من الضروري أن يحدد كل نشاط من أنشطة المشروع بمدة زمنية، مع الأخذ بعين الاعتبار الوقت المتاح للمشروع والاستغلال الأمثل للموارد لتحقيق أقصى ربح مع المحافظة على كفاءة المشروع. ومن أجل تحديد الوقت بدقة يجب الأخذ بعين الاعتبار جميع الظروف الداخلية والخارجية للمشروع، وتحديد الإمكانيات المتاحة والاستفادة من التجارب السابقة.

#### الموارد

تشمل كل من العمالة والمعدات والمواد اللازمة لتنفيذ المشروع، حيث يحتاج كل مشروع من أجل اكتماله لعدد من الموارد المادية والبشرية، ومن أجل ضمان نجاح المشروع يجب الوصول إلى الاستخدام الأمثل للموارد من عمالة ومعدات ومواد. كما ويجب أن يعين المسؤول عن كل نشاط من أنشطة المشروع والعمل على قياس التقدم في المشروع مع ما هو مخطط له للتأكد من سير العمل كما يجب (العلي، 2008).

#### الموازنة

تعد الموازنة الخطة المالية لأي مشروع أو منظمة والجزء المالي من التخطيط، وتساعد الموازنة في صياغة عملية واضحة لتحديد المصادر والتكاليف التي تساعد في الوصول إلى الهدف المطلوب (Tabara, 2010)

وتعرف الموازنة على أنها عملية من أجل تقدير نفقات المشروع ويكون ذلك عبر تحديد ما يلزم المشروع من موارد من أجل تنفيذ كافة أنشطته، مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة هذه الموارد ووقت استخدامها (عوض الله وعبدالقادر، 2020).

كما تعرف الموازنة على أنها برنامج للعمل المستقبلي، بحيث يهدف هذا البرنامج إلى تنظيم النشاط الاقتصادي لوحدة معينة، ويكون هذا التنظيم من ناحية الموارد البشرية والآلية والمالية، وتهدف الموازنة لتحقيق الهدف الموضوع ضمن الاستخدام الأمثل للموارد بأفضل الأساليب للوصول إلى الهدف (Anthony, Robert, & Ella, 2007).

ويتم وضع موازنة المشروع ضمن مرحلة التخطيط عبر التنبؤ بعدد من الأمور وهي التنبؤ بما يحتاجه المشروع من موارد لازمة لاكتماله، كما يجب تحديد وقت الحاجة لكل هذه الموارد، وتكلفتها وقت الاستخدام، بالإضافة إلى أثر التفحيم على هذه الموارد، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار أي مخاطر محتمل أن تواجه المشروع أثناء الحصول على الموارد (Laura.etal, 2014).

وتعتبر الموازنة مهمة لكل مشروع أو منظمة وذلك أنها الوثيقة المالية التي تعد أداة للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات حيث تعتبر أداة في يد الإدارة العليا تضمن لها الإشراف على كامل أنشطة العاملين. كما أن الموازنة مهمة لأنها تعمل على ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف قابلة للقياس، حيث تساعد على حساب الإيرادات والنفقات. بالإضافة إلى كونها أساس دراسة الجدوى لأي مشروع (حنان وكحلة، 2006).

ويمكن إعداد الموازنة إما بالأسلوب التقليدي أو بالأسلوب الموجه، حيث أن الأسلوب التقليدي لإعداد الموازنة يتم فيه إعداد الموازنة باستخدام التفاصيل لكافة أنشطة المشروع ثم يتم فرض هذه الموازنة على العاملين من أجل تنفيذها. أما الأسلوب الموجه فيكون عبر ترك المجال لأصحاب المسؤوليات في المنظمة بتقدير الموازنة المتعلقة بهم حسب أهداف المنظمة الموضوعية (عوض الله وعبدالقادر، 2020).

## المخاطر

من ضمن عملية التخطيط للمشروع لابد من التنبؤ بالمخاطر المحيطة بالمشروع حتى يتم تجنبها، حيث يعد هذا صمام الأمان لكل مشروع، حيث يجب عمل دراسة أولية وتنفيذية ومستقبلية لوضع جميع الاحتمالات المتوقعة لسير عمل المشروع حسب المعلومات المتوفرة لدى الإدارة (علي و ابراهيم، 2016).

وتعرف المخاطر على أنها ظرف غير مؤكد الحدوث ولكن ينتج عن حدوثه أثر على هدف واحد على الأقل من أهداف المشروع بطريقة سلبية أو إيجابية ( غزال وآخرون، 2010).

كما وتعرف المخاطر على أنها حالة غير مؤكدة وفي حال حدوثها يكون لها تأثير سلبي أو إيجابي على أهداف المشروع (Erik & Clifford, 2018)

وتعد إدارة مخاطر المشروع هي الطريق لتحديد كافة التحديات التي ستواجه المشروع مستقبلا والتي بدورها قد تؤثر سلبا أو إيجابا على سير أنشطة المشروع (نصير، 2007). حيث أن المخاطر السلبية هي التي تعد على المشروع حيث قد تعمل على تأخير تسليمه أو حتى وقف العمل به ، لذلك يجب العمل على تحديد المخاطر السلبية ومدى إمكانية حدوثها ومدى تأثير المشروع حال حدوثها، كما ويجب وضع قيود للتعامل معها إذا ما حدثت، أو لمحاولة منع حدوثها لو الالتفاف حولها. أما بالنسبة للمخاطر الإيجابية فهي تعتبر عامل مساعد للمشروع، مثل انخفاض تكلفة بعض المواد الذي قد يساعد إدارة المشروع على توفير بعض النفقات (عكاب، 2009).

وتعد المخاطر أساس فشل المشاريع، وفشل المشروع يقتر بعدم التقيد بالموازنة الموضوعة أو عدم التقيد بموعد تسليم المشروع، أو عدم الوصول إلى الهدف الأساسي الذي خطط له المشروع. ( السوسي وآخرون، 2017)

ومن فوائد العمل على التنبؤ بالمخاطر المحيطة بالمشروع أن هذا سيقود إدارة المشروع الأفضل فهم للمشروع من أجل وضع خطط واقعية ومنطقية في تقدير تكلفة ومدة المشروع، كما أن التنبؤ بهذه المخاطر

يساعد على تحديد نوع العقد أو تشجيع عدم قبول مشاريع غير فعالة من ناحية مادية حسب المخاطر المحيطة، كما يساعد التنبؤ بالمخاطر التعامل معها، وبناء قاعدة معلومات الحصانية مرجعية لمشاريع المستقبلية من أجل تعزيز تصميم أي مشروع مستقبلي (حمادة وآخرون، 2012).

وبناء على هذا يجب على كل إدارة مشروع أن تعمل على دراسة وتحديد المخاطر التي قد تواجه المشروع، وتعمل على ترتيبها حسب تثيرها على المشروع ووضع الخطط لتجنبها لأنها ذات تأثير على تكلفة وزمن المشروع.

## المبحث الثاني : إدارة المشاريع

### 2.2.1 تعريف إدارة المشاريع :

عرف ( Kubitkova & Hodzic , 2020 ) إدارة المشاريع بأنها : تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والأساليب تساعد على تنفيذ أنشطة ومهام المشاريع في . جميع مراحل حياتها .

وعرف ( دهليز وعنبر ، 2017 ) إدارة المشاريع أنها : التخطيط والتفويض والمتابعة والتحكم في جميع مراحل المشروع وتحفيز الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المشروع ضمن نطاق الجودة والتي تتضمن الوقت والكلفة والأداء .

وعرف ( عبيدات وعلي ، 2018 ) إدارة المشاريع بأنها : تخصص يرتبط بعملية تنظيم وإدارة الموارد المتاحة في المشروع ، مثل : الموارد البشرية أو الموارد المالية ، والوارد المادية ، مع مراعاة معايير الجودة (الوقت – التكلفة -الأداء).

بينما (خير الدين، 2014، 110) يعرف إدارة المشاريع على " أنها فن وعلم حل المشكلات باستخدام الموارد المتاحة، وبالتالي فإن إدارة أي مشروع تتطلب الإجابة عن الأسئلة التالية: ما المطلوب عملة لحل مشكلة المشروع؟ متى يجب أن يتم عملة؛ والمقصود بالالتزام، ما هي الموارد اللازمة لإنجاز المشروع؟، وكيف نستطيع الحصول عليها؟

كما وضع (دودين، 2014، 26) بأن إدارة المشاريع " مجموعة من العمليات والأنشطة التي تعمل مع بعضها البعض من (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة) بهدف الاستخدام الأمثل لموارد وإمكانيات المشروع بغرض تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية ضمن معايير الوقت، والتكلفة، والجودة المخططة مسبقاً، على أن تأخذ هذه الإدارة بعين الاعتبار الظروف والمتغيرات البيئية المحيطة بالمشروع".

## 2.2.2 أهمية إدارة المشاريع:

تكمن أهمية إدارة المشاريع الفاعلة للمنظمات والمؤسسات العامة والخاصة والأفراد في أنها (أبو الحسين، 2016):

- تمكن من إنجاز عمل أكثر في وقت زمني أقل وموارد بشرية أقل.
- تجعل المنظمات أكثر كفاءة وفاعلية مما يجعلها تحقق أهدافها المنشودة.
- تزود المدراء بإمكانيات وآليات لحل المشاكل.
- تعمل على زيادة جودة العمليات والخدمات التي تقدمها المنظمات.
- تقلل من النزاعات والصراعات على الموارد.
- تمكن الأفراد العاملين من اتخاذ قرارات صحيحة تخص المنظمة والمشروع وتساهم في تحقيق أهدافهم ونجاحهم
- تساعد في معرفة التقنيات المطلوبة لكل مرحلة من مراحل المشروع.
- تسهل آلية تحديد الزمن اللازم لكل مرحلة وتقييمها.
- تبين كيفية الرقابة على كل مرحلة من مراحل المشروع والعمل على حل المشكلات التي قد تواجهها وكيفية الاستجابة للمخاطر المحتملة
- تساعد إدارة المشاريع في مواكبة التطورات الهائلة في التقنيات والتكنولوجيا الحديثة من خلال العمليات والوسائل والآليات الحديثة التي تستخدمها.

ويرى الباحث أن أهمية إدارة المشاريع تكمن في كونها المحور الرئيس لتمييز المنظمات ونجاحها، فهي الوسيلة التي تساعد المنظمات في مواجهة التحديات والمتغيرات البيئية، وتمكنها من تقديم مشاريع متميزة فريدة سواء كانت هذه المشاريع منتجات أم خدمات أم حتى برمجيات متطورة، وبالتالي تساعد إدارة المشاريع هذه المنظمات على زيادة حجم منتجاتها ومبيعاتها.

### 2.2.3 خصائص المشاريع الإنشائية

أشار (Meredith and mandel, 2012) أن إدارة المشاريع تتميز بمجموعة من الخصائص تميزها هي :

- (1) المشاريع الإنشائية: بأنها تمتلك أنشطة فريدة وغير روتينية، فهي تقدم منتجات وخدمات تختلف من الملك الموجودة في الأسواق، وحتى أن وجد مشروعاً متشابهاً ومتماثلاً بالحجم والشكل وطبيعة العمل فانه حتما سيكون هناك أنشطة ومهام تميز كل مشروع عن الآخر.
- (2) المشاريع الإنشائية هادفة أو ذات لغاية: تعلم المشاريع الإنشائية التحقيق أهداف معينة وذات قيمة أو لحل مشكلة محددة ، ولذلك تتميز المشاريع الإنشائية باحتوائها نتائج محددة ومخطط لها مسبقاً، ويتم الوصول إليها من خلال سلسلة من العمليات المنظمة للحصول على المخرجات، ويعتبر وجود المشروع الإنشائي واستمراره مرتبط بالتحقيق الأهداف التي أنشأها من أجلها .
- (3) تتميز المشاريع الإنشائية بدورة حياتية: يرى علماء وخبراء إدارة المشاريع الدوليين أن المشروع انه عبارة عن منظمة مؤقتة، ولذلك فهي تتميز بدورة حياة له تبدأ بفكرة إنشائها ثم تتبعها عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة وأخيراً تكون مرحلة الانتهاء من المشروع وتسليمه وإغلاقه، ودورة الحياة هذه تتميز بأنها محدد بفترة زمنية مؤقتة، فإنها تبدأ بتاريخ محدد وتنتهي بتاريخ محدد.
- (4) الاعتمادية المتداخلة في أنشطة المشاريع الإنشائية التسلسل الأنشطة وتعدد عواملها: أن إنشاء أي مشروع إنشائي يعتمد على سلسلة من الأنشطة المتتابعة والمتراكبة والمتعالية، بحيث يعتمد انتهاء أحداها على نشاط سابق أو أكثر من نشاط، وهذا يتطلب تداخل بين أدارت المشروع الثلاث في وظائفها وطبيعة أفعالها والمهام الموكلة إلى الأفراد العاملين لكل مستوى إداري، وأن أنشطة المشروع الإنشائي تتابع بشكل محدد ودقيق من حيث الوقت والتكلفة والمواصفات المطلوب تطبيقها، وغالباً سند بعض الأنشطة إلى متعهدين من الخارج المشروع.
- (5) الصراع: أن من سمات المشاريع الإنشائية تتدخل صلاحيات ومسؤوليات الأفراد العاملين وأصحاب المصالح التي تعمل على إدارة أعمال المشروع، ومن هذا المنطلق تحدث عمليات الصراع والنزاع داخل

المشروع، فمدراء المشاريع والأفراد العاملين معهم يعيشون حالة الصراع والنزاع حول صلاحياتهم في إنجاز الأعمال وتوفير الموارد اللازمة لإتمام مراحل المشروع.

(6) **المخاطر:** تنتج المخاطر من طبيعة ندرة أنشطة المشاريع الإنشائية ووسائل تحقيق أهدافها ضمن معايير الجودة (الوقت والكلفة والأداء)، فالمشاريع الإنشائية بطبيعتها إما لإنتاج منتجات أو لتقديم خدمات وهذا يجعل الإدارة العليا في المشروع في سباق مع الزمن للحصول على حصة السوقية أكبر من منافسيها مما يجعل المشروع يواجه العديد من المخاطر مثل نقص الموارد البشرية المدربة والمؤهلة، ونقص المواد الخام والمواد الأولية المستخدمة.

#### 2.2.4 فاعلية إدارة المشاريع:

تعتبر 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، 315)

- 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 والموارد اللازمة للمشروع.
- 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 تقويم 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.

### 2.2.5 أهمية الإدارة المشاريع الإنشائية

أشار (النجار والشوابكة 2020) انه يمكن حصر أهمية إدارة المشاريع الإنشائية بما يلي:

- (1) قياس مدى نجاح أو فشل المشروع الإنشائي من خلال مقارنة النتائج التي تم الوصول لها مع الأهداف المخطط لها قبل البدء بالمشروع.
- (2) تفعيل المتابعة والرقابة على المشروع الإنشائي وذلك من خلال متابعة ومراقبة الأنشطة والمهام خلال دورة حياة المشروع والتأكد أنها تسير في الطريق الصحيح لها.
- (3) ضبط الإدارة المالية للمشروع الإنشائي من خلال عملية إدارة الموارد المالية والتي تتضمن ميزانية المشروع، والتدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة.
- (4) المساهمة في إدارة مخاطر المشروع وذلك من خلال إيجاد الحلول البديلة لأي نوع من المخاطر قد يواجهه المشروع.
- (5) المساعدة في تحقيق النجاح في السوق وذلك من خلال توفير أفضل الطرق لتحقيق ذلك النجاح.
- (6) العمل على بث روح المنافسة ويتم ذلك من خلال توزيع المهام إلى فريقين، ويتم بإبلاغهم للأهداف الواجب تحقيقها تحقيقها، مما يساهم بشكل كبير في نجاح المشروع من خلال ربطه بخطة زمنية.

### 2.2.6 تعريف التخطيط في المشاريع الإنشائية

عرف (عقل والأغا، 2015) التخطيط في المشاريع الإنشائية بأنه العملية الإدارية التي تهتم بالتنبؤ بالمستقبل وتحديد أفضل الطرق لإنجاز أهداف المشروع.

وعرف على وخوجلي (2015) التخطيط في المشاريع الإنشائية بأنه هو عملية إنسانية عقلية هادفة تنبؤية تستند إلى الماضي والحاضر وهي تدبريه مضبوطة.

## 2.2.7 أنواع التخطيط في المشاريع الإنشائية:

أشار كلا من ( عليم وصيام ،2017)، و(الجندي ،2018) أن التخطيط في المشاريع الإنشائية يقسم إلى ما يلي :

1- التخطيط الاستراتيجي يحدد فيه الأهداف العامة للمشروع، بحيث يبدأ بتوجيه من قبل الإدارة العليا في المشروع إلى جميع المستويات الإدارية الأخرى، ويهدف التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الإنشائية إلى:

(أ) إيجاد خطة عامة طويلة المدى فين المهام والمسؤوليات المشروع ككل

(ب) إيجاد مشاركة من مختلف المستويات الإدارية في العملية التخطيطية

(ج) تطوير المشروع من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

2- التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الإستراتيجية ومصدره الإدارة الوسطى في المشروع، ويركز على تنفيذ الأنشطة والمهام المحددة في الخطط الإستراتيجية. هذه الخطط تهتم بالأعمال المطلوب تنفيذها في المستوى الأدنى، وكيفية القيام بها، ومن سيكون مسؤولة عن تنفيذها.

3- التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات ويستخدم مدير المشروع التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله، ويمكن أن تستخدمه لمرة واحدة أو عدة مرات، مثل خطة الموازنة.

## 2.2.8 أهمية التخطيط في المشاريع الإنشائية:

أشار كلا من (المغربي 2018: Sheikh et al. 2019) أن أهمية التخطيط المشاريع الإنشائية تظهر في النقاط التالية:

1- تقديم رؤية واضحة وأهداف محددة للمشروع .

- 2- تعمل على تقليل المخاطر المتوقعة في المشروع
- 3- تساهم في تطبيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .
- 4- تعمل على التحكم والسيطرة على مجريات الأعمال في المشروع.
- 5- تساعد على اتخاذ القرار الصحيح في المشروع

## 2.2.9 المجالات المعرفية لإدارة المشاريع

يشير دهليرز وعنبر (٢٠١٧)، إلى أن المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع قد حدد مجموعة من (القواعد، والأساليب، والطرق، والنماذج، والعوامل، والعمليات)، والتي تعتبر بمثابة الممارسات الصحيحة والسليمة في إدارة وتنظيم المشاريع العامة أو الخاصة أو الأهلية، والتي تضمن للمنظمات تحقيق رسالتها وأهدافها المنشودة من المشاريع، للوصول إلى النجاح والتفوق والمكانة المميزة، وحيث تبلور ذلك في مجموعة من المجالات وهي (إدارة نطاق المشاريع، وإدارة تكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع، وإدارة تكلفة المشاريع، وإدارة مشتريات المشاريع، وإدارة موارد المشاريع، وإدارة اتصالات المشاريع، وإدارة جودة المشاريع، وإدارة مخاطر المشاريع)، والتي سوف نقوم بشرحها على النحو الآتي:

### ١- (إدارة نطاق المشاريع):

تعرف إدارة نطاق المشروع بالعملية التي يتم من خلالها تحديد كافة النشاطات والمتطلبات والاحتياجات الخاصة بالمشروع، فضلا عن تحديدها وفصلها لأي نشاط ليس له علاقة بالمشروع لتجنب التداخل والتأثير (خير الدين، 2014)، كما تعرف بالعملية التي تضمن احتواء واشتغال المشروع على كافة العمليات الأساسية واللازمة لتنفيذه، والتي من شأنها أن تساعد على نجاح المشروع وضمان تحقيقه للمستوى المطلوب من الجودة (Chauhan & Prabhat, 2014) .

ويشير (الدليهي، 2019). إلى أن إدارة نطاق المشروع تتضمن مجموعة من النشاطات، والمتمثلة في (تحديد متطلبات وحاجات المشروع، وتحديد نطاقه، وتطوير بيانات نطاقه، وتفويض الوظيفية، وإعداد هيكل

تجزئة للمشروع لتعريف الحدود وتقسيم عمل المشروع إلى وحدات صغيرة قابلة للإدارة من أجل ضمان تحقيق وضبط النطاق)، وهذا يعني أن كمية العمل المخطط لها قد أنجزت وفق المطلوب، لا سيما وأن أبرز أسباب فشل المشروع تكمن في عدم تحديد المتطلبات والحاجات والعمليات والنشاطات اللازمة لإنجاز المشروع، وحتى تضمن نجاح المشروع فمن الضروري توفير كل ما يلزمه من خلال التواصل الدوري والمستمر مع الجماهير المستفيدة من المشروع وأصحاب المصالح.

### لـ (إدارة تكامل المشاريع):

تعرف إدارة تكامل المشروع على أنها مجموعة من العمليات المترابطة مع بعضها البعض، والمتكاملة بدءاً من طرح فكرة المشروع ووصفه في مستند أو وثيقة المشروع حتى يتم إنجازه كلياً والانتهاء من تنفيذه (Wysochi, 2013).

كما تعرف بالعملية المنظمة والهادفة إلى تنسيق كافة جوانب خطة المشروع، وتوحيد كافة عملياته ومتابعتها بشكل متوازي، وذلك لضمان تحقيق كافة متطلبات وتوقعات أصحاب المصالح (Heldman, 2016). ووفقاً لمعهد إدارة المشاريع الأمريكي (Project Management Institute, 2013)، فإن إدارة تكامل المشروع تشمل على كافة عمليات الأعمال وأنشطة المشروع الواجب القيام بها، وتلك من أجل تحديدها وتجميعها وتنسيقها ضمن مجموعات إدارة المشروع، فضلاً عن أن التكامل يشمل على أساليب التوحيد والدمج والربط المفصل، والإجراءات والتدابير التكاملية المهمة لإكمال المشروع، وكذلك يشمل على إدارة توقعات الجماهير المستفيدة وأصحاب المصالح من المشروع، والالتزام بكافة متطلباتهم ورغباتهم وتحقيقها.

في ضوء ذلك، فإن إدارة تكامل المشروع تشمل مجموعة من العمليات والأنشطة وهي (وضع مستند أو وثيقة تأسيس المشروع، ووضع خطة المشروع، وإدارة تنفيذ المشروع، والتحكم والسيطرة في المشروع، والتأكد من انتهاء المشروع وفق ما خطط له من وقت وتكاليف وجودة)،

بالتالي فإن أهمية تكامل المشروع تبز من خلال إدارة متكاملة لعمليات ونشاطات المشروع، وضمان تحقيق الشمولية في استخدام كافة معايير المشروع، وذلك من أجل ضمان تحقيق الجودة والنجاح المتميز في كافة مراحل وأنشطة المشروع، حيث لا يمكن تقدير تكلفة المشروع من دون إدارة الوقت وإدارة الجودة، فإذا تحققت الجودة من الوقت والتكلفة المخطط لهما ينجح المشروع، وبالتالي تتحقق أهداف المنظمة المنشودة. (العبد وحصن، 2018)

### لـ (إدارة وقت المشاريع):

تعرف إدارة وقت المشروع بالعملية التي يتم من خلالها تحويل خطة المشروع الكلية إلى جدول زمني يتضمن تفاصيل وقت البدء ووقت الانتهاء من كل مرحلة من مراحل المشروع بشكل عملي ودقيق، مع مراعاتها للظروف البيئية والطوارئ والأزمات المتوقعة أو المحتملة، كما تعرف بالتقويم الزمني المستقبلي، والذي يتم استخدامه كدليل للتنمية العملي لكافة مراحل المشروع وأنشطتها بكل كفاءة وفاعلية، وبعبارة أخرى استغلال وقت المشروع بأفضل شكر ممكن، لضمان تحقيق أهداف المشروع المقررة. (Heldman, 2016)

وحيث تشير العبد وحصن (2018)، إلى أبرز وأهم العمليات المنطقة بإدارة وقت المشروع، تتمثل في

التالي:

- عملية تخطيط وإدارة الجدول الزمني للمشروع: تتمثل هذه العملية في تحديد ورضع السياسات والإجراءات والتدابير ومستلزمات التوثيق، من أجل تخطيط وتطوير وضبط الوقت الفعلي لتنفيذ كل مرحلة من مراحل المشروع.
- عملية تحديد الأنشطة: تتمثل هذه العملية في تحديد كافة الأنشطة الخاصة بتنفيذ وإنجاز المشروع.
- عملية ربط الأنشطة: تتمثل هذه العملية في توضيح طبيعة العلاقات والاتصال بين أنشطة المشروع كافة.
- عملية تقدير مصادر وموارد الأنشطة: تتمثل هذه العملية في تقدير نوعية وكمية المواد والمعدات والآلات والأدوات والكادر البشري لكل نشاط من أنشطة المشروع.

## لـ (إدارة تكلفة المشاريع):

تعرف إدارة تكلفة المشروع بالعملية التي يتم من خلالها عمل تقديرات كاملة لتكاليف المشروع بالاستعانة بالدراسة المقترحة أو الأولية للمشروع (العبادات والشورة، 2021).

كما تعرف بالعملية التي يتم من خلالها التخطيط والتقدير لكافة تكاليف المشروع، وإعداد موازنه شامله له، بحيث توضح كيفية تمويله، وكيفية تدبير مصادره وموارده المالية، فضلاً عن إدارة وضبط كافة التكاليف المتعلقة بالمشروع من أجل ضمان إنجازه وفق ما خطط له بكل كفاءة وفاعلية. (Blocher, ., 2010) (et al

ويشير (Chou & Yang, 2012) إلى أبرز العمليات والأنشطة التي تقوم بها إدارة تكلفة المشروع، وهي ( عملية تخطيط تكاليف المشروع، وعملية تقديرها، وعملية إعداد موازنة المشروع، وعملية ضبط تكاليفها)، فضلاً عن مسؤوليتها عن إدارة ومتابعة كافة التكاليف الإدارية المباشرة في المشروع مثل (تكاليف مكاتب المشروع ورواتب العاملين فيه، وتكاليف المقاولين في المشروع، والتكاليف المتعلقة بعمليات الشراء والاستئجار والخدمات الخاصة بالمشروع)، وكذلك مسؤوليتها عن إدارة ومتابعة كافة التكاليف الإدارية غير المباشرة مثل (تكاليف التسويق والضيافة والتكاليف المتعلقة بالصيانة وقطع الغيار للآلات والمعدات الخاصة بالمشروع، والتكاليف المتعلقة بعمليات التدريب والتطوير لفريق عمل المشروع)، حيث أن الإدارة الكفوة للتكاليف ستؤدي إلى إنجاز كافة مراحل المشروع على أكمل وجه، وسبيل ذلك دون التأثير السلبي على دودة المشروع، بالتالي ضمان نجاح وتفوق المشروع، وضمان تحقيق أهداف المنظمة المنشودة.

## لـ (إدارة مشتريات المشاريع):

تعرف إدارة مشتريات المشروع بالعملية التي يتم من خلالها الحصول على كافة الموارد من السلع والخدمات اللازمة للمشروع، من أجل ضمان إنجازه في الوقت المحدد، وضمان تحقيق الجودة المنشودة من

خلاله، حيث تنص هذه العملية في أسلوب وطريقة شراء وتأمين السلع والخدمات، من خلال التخطيط للشراء والتعاقد واختيار الموردين، وفقاً للمواصفات المطلوبة. (Brewer and Dittman, 2013)

كما تعرف بالعملية التي يتم من خلالها تنفيذ سلسلة من العمليات الفرعية المتتابعة والمتراكبة، وهي تخطيط إدارة الشراء، ومصادر الشراء، والاتصال بالموردين، ومراجعة طلبات الشراء، وضبط عملية الشراء، ومزاولة إجراءات الشراء، وإغلاق عملية الشراء (دودين، 2017).

ويشير حسن ويعقوب (2018)، إلى أبرز العوامل التي تضمن نجاح إدارة المشتريات، وهي (وجود علاقة طيبة ووطيدة ما بين إدارة المشتريات والموردين، وتعدد مصادر الموردين، وشراء كميات كبيرة من الموارد في المرة الواحدة لضمان الحصول على أفضل الأسعار وضمان مواجهة الطوارئ والأزمات، أو توفر القدرة لدى إدارة المشتريات بالوفاء باحتياجات ومتطلبات المشروع بالحد الأدنى من الموارد، ووجود فريق ذو كفاءة عالية في عمليات التفاوض والحصول على أفضل شروط الشراء، فضلاً عن معارفه وخبراته الواسعة في الأسواق والأسعار والموردين والشحن).

#### ← (إدارة موارد المشاريع):

تعرف إدارة موارد المشروع بالعملية التي يتم من خلالها تزويد ودعم كافة عمليات تنفيذ المشروع بجميع المواد والمستلزمات المطلوبة، من أجل ضمان إنجاز وتسليم المشروع ضمن حدود الوقت الفعلي المخطط له مسبقاً، وبالتكلفة المعقولة ضمن حدود الموازنة المقدرة.

كما تعرف بالعملية التي يتم من خلالها تحديد نوعية وكمية متطلبات واحتياجات أنشطة المشروع من الموارد المختلفة، وذلك بالتنسيق مع مدير المشروع، من أجل ضمان توفيرها بالوقت المحدد وتلا في حالات النفس أو التنافس على هذه الموارد في السوق (Chou & Yang, 2012)

ووفقاً لدراسة دهليز وعنبر (2017)، فإن أبرز العمليات الخاصة بإدارة موارد المشروع، تتمثل في

النقاط التالية:

أ- إدارة العاملين: وتتمثل مهمتها بعمل مسح شامل، لكافة احتياجات المشروع من الموارد البشرية كما ونوعاً، فإذا تبين أن عدد العاملين المتوفرين في المشروع كاف لإنجاز المشروع على أكل وجه، فلن يكون هناك أي تعديلات على الجدول الزمني للمشروع، أما إذا تبين العكس، ويتم اللجوء إلى نظام الورديات الإضافية (الشفة) أو جلب المزيد من العاملين، وذلك لتلافي التأخير في تسليم المشروع، فضلاً عن ضرورة اختيار العاملين المميزين للعمل على الآلات لضمان زيادة مستوى الإنتاجية.

ب- إدارة المعدات والآلات: وتتمثل مهمتها بعمل مسح شامل لكافة احتياجات المشروع من المعدات والآلات، ثم مقارنتها بما هو متوفر في المشروع، وفي حال كان المشروع ضخماً ويحتاج إلى مجموعة كبيرة من المعدات والآلات، فأن الالتزام بالجدول الزمني للمشروع وضبط تكاليفه يتوقف على مستوى جودة المعدات والآلات، وضرورة توفير قطع الغيار المهمة والاحتفاظ بها لضمان عدم تعطل العمل).

ت- إدارة المواد: وتتمثل مهمتها في ضمان توريد كافة المواد المطلوبة إلى المشروع ضمن الوقت والكمية والجودة المطلوبة، وهنا يفضل أن تقوم المنظمة بتحديد أوقات إصدار أوامر الشراء بعد توقيع عقد المشروع مباشرة، والتوريد والتخزين المبكر للمواد اللازمة والضرورية في عملية تشغيل وتنفيذ المشروع، كما يفضل أن تكون مستودعات التخزين قريبة على المشروع لاختصار الوقت والجهد والتكاليف مع ضرورة عزل المواد الخطرة والقابلة للاشتعال بمواقع آمنة لتلافي المخاطر والأضرار للمشروع والعاملين فيه).

#### ل- (إدارة اتصالات المشاريع):

تعرف إدارة اتصالات المشروع بالعملية التي يتم من خلالها جمع كافة بيانات ومعلومات وتقارير عمل المشروع، وتنظيمها وتنسيقها، وتوزيعها على كافة الأطراف المدينة في الوقت المناسب، لتلافي الأخطار أو التأخر في اتخاذ القرارات المتعلقة بسور عمليات المشروع. (Chou & Yang, 2012)

كما تعرف بالعملية التي يتم من خلالها انتقال معلومات وتقارير المشروع بالوقت والشكل المناسبين للجهات ذات العلاقة، أصب عن تبادل المعلومات والمعايير والتوجيهات والتعليمات وخلافه بين المستويات الإدارية المختلفة.

## لـ إدارة جودة المشروع

وتتضمن جميع العمليات للتأكد من أن المشروع سيؤدي احتياجات المستفيدين، وفي هذا المجال يتم تعريف الجودة بتقديم مخرجات للمشروع بحسب رغبة المستفيدين؛ لأن الجودة في النهاية تحدد من قبلهم، وهي تمثل الوفاء بفقرات العقد الذي وقع عليه مدير المشروع في البدء من حيث الإتمام والتسليم بالوقت المحدد ومستوى الاستفادة من المشروع ومدى ملاءمته للظروف ( إبراهيم ومحمد، 2019).

وتعرف إدارة الجودة بأنها مجموعة من النشاطات ذات الجودة العالية تحقق علاقات التبادل والتفاعل بين فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ومفاهيمها؛ من أجل تكوين القيمة المضافة في كل أرجاء المنظم.

وتشمل عمليات إدارة جودة المشروع الآتي (Brewer & Dittman, 2013)

تخطيط إدارة الجودة Plan Quality Management: وهي عملية تحديد متطلبات (مقاييس) الجودة المناسبة للمشروع وتحديد كيف يتم تطبيقها.

أ- إدارة الجودة Manage Quality: وهي عملية تطبيق متطلبات الجودة المخطط لها بانتظام

وضمن استخدام المعايير المناسبة لكل العمليات الضرورية لتحقيق المتطلبات.

ب- رقابة الجودة Control Quality: وهي عملية مراقبة وتسجيل نتائج تنفيذ أنشطة الجودة

لتقييم الأداء والتوصية بالتغييرات اللازمة.

## ٤- إدارة مخاطر المشروع

تشتمل إدارة المخاطر على عمليات تحديد وتحليل وتقييم السيطرة والتقليل والقضاء على المخاطر غير المقبولة، قد تستخدم المنظمة تجنب المخاطر أو الاحتفاظ بالمخاطر أو أي إستراتيجية أخرى لإدارة التهديدات التي تتضمن عادة تجنب التهديدات أو تقليل التأثير السلبي أو احتمال التهديد. (المعادات وأبوزيد، 2021،

أن الغرض من إدارة المخاطر هو تقليل عدد ونطاق المفاجآت قدر الإمكان ، وتتضمن عمليات إدارة المخاطر للمشروع كما أشار إليها . (المعادات وأبوزيد ، 2021) مايلي:

1. خطة إدارة المخاطر: وهي عملية تحديد كيفية إجراء أنشطة إدارة المخاطر المشروع.
2. تحديد المخاطر: وهو تحديد المخاطر التي من المحتمل حدوثها وتسجيل نتائجها.
3. إجراء التحليل النوعي للمخاطر: وهو وضع أولويات للمخاطر لاتخاذ إجراءات بشأنها من خلال تقييم حدوثها وأثرها.
4. إجراء التحليل الكمي للمخاطر: وهو التحليل الرقمي بتأثيرات المخاطر المعروفة على إجمالي أهداف المشروع.
5. خطة استجابة المخاطر: وهو تعزيز الفرص وتقليل التهديدات التي تواجه أهداف المشروع من خلال تطوير الخيارات والإجراءات.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 1-3 المقدمة

يشمل هذا الفصل منهج الدراسة، والمصادر التي اعتمد عليها الباحث لجمع البيانات والمعلومات، إضافة إلى مجتمع الدراسة وعينتها، وبيان لأداة الدراسة التي قام الباحث بتطويرها وأساليب التحقق من صدقها واختبارات ثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها.

### 2-3. منهج الدراسة

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية والتي اتبع فيها الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، بهدف التعرف على أبعاد التخطيط وأثرها في فاعلية إدارة المشاريع (دراسة ميدانية في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية)، إذ سيتم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس، وذلك بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج الدراسة وتوصياتها.

### 3-3. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مدراء مشاريع شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية .

### 3-4 عينة الدراسة

تم اختيار عينة ميسرة من المجتمع للإجابة على فقرات الاستبانة التي قام الباحث بإعدادها، حيث تم توزيع ما يقارب (305) استبانة على أفراد عينة الدراسة المبحوثين وتم استرداد (284) استبانة منها وكأن عدد الاستبانات الصالح منها للتحليل الإحصائي (280) استبانة أي ما نسبته (91.8%) من عينة الدراسة.

### 5-3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

✍ 1-3-5 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 الانترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

✍ 2-3-5 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

فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية .

### 3-6 أداة الدراسة :

تم إعداد وتطوير استبانة ذات علاقة بالموضوع البحثي، وذلك بالاعتماد على الإطار النظري لهذه

الدراسة، والدراسات والبحوث السابقة التي تم الاطلاع عليها، وقد تكونت من ثلاثة أجزاء :

(1) الجزء الأول يتعلق بالبيانات والمعلومات العامة للمبحوثين، المتضمنة: الجنس والمؤهل العلمي

والتخصص الهندسي وعدد سنوات الخبرة وحجم المشروع بالدينار السعودي.

(2) الجزء الثاني فقد اشتمل على فقرات الاستبانة المتعلقة بالمتغير المستقل (التخطيط) المكون من

(35) فقرة - تم تدريجها وفق تدريج ليكرت الخماسي: " موافق بدرجة ضعيفة جدا" التي أعطيت

الدرجة (1)، و " موافق بدرجة ضعيفة " التي أعطيت الدرجة (2)، و " موافق بدرجة متوسطة " التي

أعطيت الدرجة (3)، و " موافق " التي أعطيت الدرجة (4)، و " موافق بشدة " التي أعطيت الدرجة

(5) موزعة على أربعة أبعاد، هي: بعد (الجدولة) المكون من (10) فقرات، وبعد (الموارد) المكون من

(9) فقرات، وبعد (الموازنة) المكون من (7) فقرات، وبعد (المخاطر) المكون من (9) فقرات.

(3) الجزء الثالث فقد اشتمل على فقرات الاستبانة المتعلقة بالمتغير التابع (فاعلية إدارة المشاريع)

المكون من (6) فقرات - تم تدريجها وفق تدريج ليكرت الخماسي: " موافق بدرجة ضعيفة جداً" التي

أعطيت الدرجة (1)، و " موافق بدرجة ضعيفة " التي أعطيت الدرجة (2)، و " موافق بدرجة

متوسطة " التي أعطيت الدرجة (3)، و " موافق" التي أعطيت الدرجة (4) ، و " موافق بشدة" التي

أعطيت الدرجة (5) .

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة

وكذلك على كل بعد من أبعادها؛ تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي والمبين في الجدول (1):

جدول ( 1 ) المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

(المديرون) على كل فقرة من فقرات الأداة وكذلك على كل بُعد من أبعادها

| المتوسط الحسابي       | درجة الموافقة |
|-----------------------|---------------|
| من 1.00 – أقل من 1.80 | متدنية جداً   |
| من 1.80 – أقل من 2.60 | متدنية        |
| من 2.60 – أقل من 3.40 | متوسطة        |
| من 3.40 – أقل من 4.20 | مرتفع         |
| من 4.20 – 5.00        | مرتفع جداً    |

حيث تم حساب طول الفئة من خلال قسمة:

$$0.80 = \frac{1-5}{5} = \frac{\text{أكبر درجة – أصغر درجة}}{\text{عدد الفئات}}$$

### 3-7 الاختبارات الخاصة بمتغيري الدراسة المستقل والتابع :

توضح هذه الاختبارات مصداقية الأداة المستعملة في قياس متغيري الدراسة المستقل والتابع، وذلك بتوضيح أنهما تقيسا فعلا ما ينبغي قياسه، وبذلك يكون لهما الصلاحية والصحة في الاختبار، ولتحقيق هذا تم الاعتماد على الاختبارات التالية:

#### 3-7-1 صدق أداة الدراسة:

تمثل صدق أو صحة أو صلاحية الأداة، بحيث يتم التأكد من أن مضمون الفقرات شامل ومع الوصف الدقيق في مفرداتها، لتكون مفهومة لكل من يستخدمها، وتم ذلك من خلال الصدق الظاهري، وصدق البناء، ففي الصدق الظاهري للأداة تم عرض الإستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية من مختلف الجامعات السعودية .

وفيما يتعلق بصدق البناء للأداة فقد تم أولاً: حساب معاملات الارتباط المصحح (Corrected Item-Total Correlation) لارتباط كل فقرة من فقرات أبعاد التخطيط بالبعد الذي تنتهي اليه والتخطيط ككل، وكذلك معاملات الارتباط المصحح (Corrected Item-Total Correlation) لارتباط كل فقرة من فقرات أداة فاعلية إدارة المشاريع ككل، بحيث يتوافر شرطان رئيسيان لتلك المعاملات؛ هما: أن لا يقل معامل الارتباط المصحح عن (0.30) ، ووجود دلالة احصائية لتلك المعاملات. والجدول (2) والجدول (3) يبين قيم تلك المعاملات.

جدول (2) قيم معاملات الارتباط المصحح لارتباط بين كل بعد من أبعاد التخطيط مع البعد

الأخر وارتباط أبعاد التخطيط مع التخطيط ككل

| التخطيط | المخاطر | الموازنة | الموارد | الجدولة |                         |          |
|---------|---------|----------|---------|---------|-------------------------|----------|
| 0.877   | 0.579   | 0.681    | 0.694   | 1       | معاملات الارتباط المصحح | الجدولة  |
| 0.000   | 0.000   | 0.000    | 0.000   | 0.000   | مستوى دلالة             |          |
| 280     | 280     | 280      | 280     | 280     | العدد                   |          |
| 0.860   | 0.717   | 0.774    | 1       |         | معاملات الارتباط المصحح | الموارد  |
| 0.000   | 0.000   | 280      |         |         | مستوى دلالة             |          |
| 280     | 280     | 0.774    | 280     |         | العدد                   |          |
| 0.842   | 0.642   | 0.000    |         |         | معاملات الارتباط المصحح | الموازنة |
| 0.000   | 0.000   | 280      |         |         | مستوى دلالة             |          |
| 280     | 280     | 1        |         |         | العدد                   |          |
| 0.818   | 1       |          |         |         | معاملات الارتباط المصحح | المخاطر  |
| 0.000   |         | 280      |         |         | مستوى دلالة             |          |
| 280     | 280     |          |         |         | العدد                   |          |
| 1       |         |          |         |         | معاملات الارتباط المصحح | التخطيط  |
|         |         |          |         |         | مستوى دلالة             |          |
| 280     |         |          |         |         | العدد                   |          |

يتبين من الجدول توافر الشرطان لمعاملات الارتباط المصحح

جدول 3: قيم معاملات الارتباط المصحح لارتباط كل فقرة من فقرات التخطيط بالبعد الذي

تنتهي اليه وبالتخطيط ككل

| فقرات التخطيط                              |                               |            |         |
|--------------------------------------------|-------------------------------|------------|---------|
| معاملات الارتباط المصحح لارتباط كل فقرة بـ |                               | رقم الفقرة | البُعد  |
| الأداة ككل                                 | البُعد الذي تنتهي اليه الفقرة |            |         |
| 0.423                                      | 0.465                         | 1          | الجدولة |
| 0.626                                      | 0.752                         | 2          |         |
| 0.575                                      | 0.660                         | 3          |         |
| 0.447                                      | 0.632                         | 4          |         |
| 0.326                                      | 0.40                          | 5          |         |
| 0.432                                      | 0.511                         | 6          |         |
| 0.562                                      | 0.480                         | 7          |         |
| 0.456                                      | 0.563                         | 8          |         |
| 0.538                                      | 0.610                         | 9          |         |
| 0.422                                      | 0.432                         | 10         |         |
| 0.528                                      | 0.492                         | 1          | الموارد |
| 0.516                                      | 0.454                         | 2          |         |
| 0.572                                      | 0.519                         | 3          |         |
| 0.500                                      | 0.404                         | 4          |         |
| 0.516                                      | 0.460                         | 5          |         |
| 0.429                                      | 0.353                         | 6          |         |

|       |       |   |          |
|-------|-------|---|----------|
| 0.511 | 0.432 | 7 |          |
| 0.549 | 0.475 | 8 |          |
| 0.335 | 0.317 | 9 |          |
| 0.449 | 0.552 | 1 | الموازنة |
| 0.466 | 0.512 | 2 |          |
| 0.672 | 0.872 | 3 |          |
| 0.612 | 0.715 | 4 |          |
| 0.523 | 0.629 | 5 |          |
| 0.696 | 0.841 | 6 |          |
| 0.601 | 0.656 | 7 |          |
| 0.332 | 0.470 | 1 |          |
| 0.342 | 0.471 | 2 |          |
| 0.618 | 0.752 | 3 | المخاطر  |
| 0.513 | 0.669 | 4 |          |
| 0.438 | 0.517 | 5 |          |
| 0.657 | 0.721 | 6 |          |
| 0.542 | 0.554 | 7 |          |
| 0.404 | 0.545 | 8 |          |
| 0.480 | 0.661 | 9 |          |

\*جميع هذه المعاملات دالة إحصائيًا ويتبين من الجدول توافر الشرطان لمعاملات الارتباط المصحح.

الجدول (4) قيم معاملات الارتباط المصحح لارتباط كل فقرة من فقرات فاعلية إدارة المشاريع.

| فقرات بعد فاعلية إدارة المشاريع |                                               |
|---------------------------------|-----------------------------------------------|
| الفقرة                          | معاملات الارتباط المصحح لارتباط الفقرة بالبعد |
| 1                               | 0.606                                         |
| 2                               | 0.615                                         |
| 3                               | 0.719                                         |
| 4                               | 0.584                                         |
| 5                               | 0.684                                         |
| 6                               | 0.541                                         |

3-7-2 ثبات أداة الدراسة Reliability Test يقصد بثبات أداة الدراسة هو استقرار النتائج أي

مدى توافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذا طبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وقد تم استخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ؛ إذ يقيس مدى التناسق في إجابات المستجيبين على كل الفقرات الموجودة في المقياس، كما يمكن تفسير ألفا بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات، ويتراوح ما بين (0 و 1)، وتكون قيمته مقبولة عند (70%) وما فوق (Sekaran, 2016). وقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول (5).

الجدول (5) معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل بعد من أبعاد أداة الدراسة

وللأداة ككل (أبعاد التخطيط)

| معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) | عدد الفقرات |         |
|-------------------------------------------|-------------|---------|
| 0.743                                     | 10          | الجدولة |
| 0.826                                     | 9           | الموارد |

|                 |    |       |
|-----------------|----|-------|
| الموازنة        | 7  | 0.814 |
| المخاطر         | 9  | 0.777 |
| بعد التخطيط ككل | 35 | 0.904 |

يُلاحظ من خلال الجدول (5) أن معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لجميع أبعاد التخطيط و أبعاد التخطيط ككل كانت أكبر من (0.70) مما يدل على وجود اتساق داخلي بين فقرات كل بعد من أبعاد التخطيط. يتبين من الجدول توافر الشرطان لمعاملات الارتباط المصحح.

كما أن معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لفقرات المتغير التابع كانت أكبر من (0.70) مما يدل على وجود اتساق داخلي بين فقرات فاعلية إدارة المشاريع .

#### وصف خصائص مجتمع وعينة الدراسة:

تناولت الدراسة جملة من المتغيرات لأفراد عينة الدراسة من حيث "عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والجنس" المستقاة من البيانات والمعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة، واستنادًا على ذلك تم وصف عينة الدراسة كالآتي:

الجدول (6) وصف عينة الدراسة وفق البيانات والمعلومات العامة لأفراد الدراسة

| المتغير          | المستوى/الفئة          | العدد | النسبة المئوية % |
|------------------|------------------------|-------|------------------|
| عدد سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات         | 91    | 32.5             |
|                  | من 5 - أقل من 10 سنوات | 49    | 17.5             |
|                  | من 10 - أقل من 15 سنة  | 52    | 18.6             |
|                  | من 15 - أقل من 20 سنة  | 30    | 10.7             |
|                  | من 15 سنة فأكثر        | 58    | 20.7             |

|       |     |                  |               |
|-------|-----|------------------|---------------|
| 100.0 | 280 | المجموع          |               |
| 0.04  | 12  | اقل من بكالوريوس | المؤهل العلمي |
| 0.66  | 186 | بكالوريوس        |               |
| 0.26  | 72  | ماجستير          |               |
| 0.04  | 10  | دكتوراه          |               |
| 100.0 | 280 | المجموع          |               |
| 81    | 223 | ذكر              | الجنس         |
| 19    | 53  | أنثى             |               |
| 100.0 | 280 | المجموع          |               |

يتبين من الجدول ما يلي:

- فيما يخص عدد سنوات الخبرة : بلغت أعلى نسبة تكرار (32.5) للأفراد في الفترة (اقل من 5 سنوات) واقل نسبة (10.7) للأفراد في الفترة (20-15 سنة).
- فيما يخص المؤهل العلمي : بلغت أعلى نسبة تكرار (0.66) للأفراد الحاصلين على درجة البكالوريوس واقل نسبة (0.04) للأفراد الحاصلين على درجة الدكتوراه. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن غالبية المديرين في شركة نيوم من حملة شهادة البكالوريوس لما تقتضيه طبيعة العمل في حين أن حملة الدراسات العليا كالماجستير والدكتوراة يتوجهون للعمل الأكاديمي أكثر من الميداني.
- فيما يخص الجنس للأفراد: بلغت نسبة تكرار الذكور (0.81) والانات (0.19). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن شركة نيوم تسعى إلى توظيف العاملين الذكور بنسبة أكبر لما تقتضيه طبيعة العمل في هذه الشركات من جهد بدني كبير.

### 5-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية

المناسبة التي تم إجراؤها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وعلى النحو الآتي:

- الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): لوصف خصائص عينة الدراسة، والإجابة عن أسئلتها.
- معامل كرونباخ ألفا لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للأداة (Consistency Reliability) .
- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة (Normal Distribution) : وذلك باستخدام اختبار (D'Agostino Test).
- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF) : واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة ومعنوية تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد التخطيط) على المتغير التابع (فاعلية إدارة المشاريع).
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الدلالة الإحصائية للفروقات بين المتوسطات الحسابية لتقديرات افراد عينة الدراسة على بعد التخطيط ككل وكل بعد من أبعادها وكذلك فاعلية إدارة المشاريع تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والجنس).
- اختبار (ت) (t-test) لاختبار الدلالة الإحصائية للفرق بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات افراد عينة الدراسة على أبعاد التخطيط ككل وكل بعد من أبعادها وكذلك فاعلية إدارة المشاريع تبعاً لمتغير الجنس.
- اختبار شيفيه (Scheffe') للمقارنات البعدي لمعرفة لصالح من تلك الفروق الدالة إحصائياً تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والجنس).

## الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج

### 1-4 المقدمة

يشمل الفصل عرض النتائج ومناقشتها، بعد أن قام الباحث بجمع البيانات بواسطة استبانة الدراسة ثم عرضها ومناقشتها وفقاً لأسئلة وفرضيات الدراسة

### 2-4 نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر التخطيط بأبعاده على فاعلية إدارة المشاريع لدى شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية ، ولتحقيق ذلك قام الباحث بإجابة أسئلة الدراسة وفق تسلسل منطقي، يتضمن عرض السؤال ومن ثم الفرضيات المنبثقة عنه، يلي ذلك الاسلوب الاحصائي المناسب لإجابة السؤال والتحقق من فرضياته، متبوعة بالجداول المناسبة لها، وفيما يلي عرض لذلك وفق تسلسل أسئلتها .

#### نتائج السؤال الأول

الذي ينص على: "ما مستوى التخطيط بأبعاده الأربعة في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية ؟".

للإجابة عن هذا السؤال؛ حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المدراء في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية - أفراد عينة الدراسة - على كل بعد من أبعاد التخطيط (الجدولة الموارد ، الموازنة ، المخاطر)، كما هو موضح في الجدول (7) كما يلي:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل

بعد من أبعاد التخطيط مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| رقم البعد | البعد             | المتوسط الحسابي* | المستوى | الرتبة |
|-----------|-------------------|------------------|---------|--------|
| 3         | الموازنة          | 4.043            | مرتفع   | 1      |
| 1         | الموارد           | 4.029            | مرتفع   | 2      |
| 2         | الجدولة           | 3.995            | مرتفع   | 3      |
| 4         | المخاطر           | 3.984            | مرتفع   | 4      |
|           | أبعاد التخطيط ككل | 4.024            | مرتفع   |        |

\*الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى أبعاد التخطيط ككل جاءت بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي

(4.024) الواقع ضمن المعيار الإحصائي المستخدم في هذه الدراسة (من 3.40 – أقل من 4.20)، حيث تراوحت

تقديرات أفراد عينة الدراسة على أبعاد التخطيط بين (3.984) و (4.043)، كما يلاحظ من الجدول أن جميع

الأبعاد جاءت بمستوى (مرتفع)، حيث جاءت على الترتيب (الموازنة ، الموارد ، الجدولة ، المخاطر).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل

فقرة من فقرات الأداة المتعلقة بأبعاد التخطيط (الجدولة ، الموارد ، الموازنة ، المخاطر)، وفيما يلي عرض لذلك:

فقرات بعد (الجدولة):

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل

فقرة في بعد (الجدولة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| رقم الفقرة | الفقرة                                                                                | المتوسط الحسابي* | الانحراف المعياري | المستوى | الرتبة |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|---------|--------|
| 1          | يُوضع الجدول الزمني ليشمل جميع الفعاليات اللازمة لتنفيذ المشروع.                      | 4.20             | 0.576             | مرتفع   | 1      |
| 2          | يُراعى الترابط بين الفعاليات عند وضع خطة عمل المشروع.                                 | 4.14             | 0.636             | مرتفع   | 2      |
| 3          | يتم تحديد الجهات التي ستنفذ كل خطوة من خطوات المشروع ضمن الجدول الزمني.               | 4.08             | 0.731             | مرتفع   | 3      |
| 4          | يتم جدولة الموارد البشرية على المهام المطلوبة في المشروع بما يتناسب مع الجدول الزمني. | 4.07             | 0.803             | مرتفع   | 4      |
| 5          | يتم جدولة الموارد المادية على المهام المطلوب انجازها في المشروع ضمن الموازنة المقدرة. | 4.05             | 0.691             | مرتفع   | 5      |
| 6          | يتم العمل على توفير وقتنا إضافيًا لإنجاز بعض المهام.                                  | 3.97             | 0.679             | مرتفع   | 6      |

|    |       |       |       |                                                                                             |    |
|----|-------|-------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 7  | مرتفع | 0.765 | 3.92  | يتم قياس الإنجاز الفعلي في موقع العمل ومقارنته بالجدول الزمني للمشروع.                      | 7  |
| 8  | مرتفع | 0.663 | 3.91  | يتم تحديث الخطة باستمرار من أجل مواجهة النقص في الموارد المختلفة وتوفيرها في الوقت المناسب. | 8  |
| 9  | مرتفع | 0.553 | 3.90  | يتم تطوير أساليب التخطيط المستخدمة في المشاريع باستمرار.                                    | 9  |
| 10 | مرتفع | 0.636 | 3.67  | يتم إشراك فريق العمل في المشروع في إعداد الجدول الزمني وتقييمه.                             | 10 |
|    | مرتفع |       | 3.995 | الجدولة                                                                                     |    |

\*الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يلاحظ من الجدول أن بعد (الجدولة) جاء بمستوى (عالي) في المرتبة الثالثة، حيث جاءت الفقرة رقم

(1) التي نصت على " يوضع الجدول الزمني ليشمل جميع الفعاليات اللازمة لتنفيذ المشروع. " في المرتبة الاولى

بمتوسط حسابي (4.20) وبمستوى (مرتفع)، يلها في المرتبة الثانية الفقرة (2) التي نصت على " يراعي الترابط بين

الفعاليات عند وضع خطة عمل المشروع " بمتوسط حسابي (4.14) بمستوى (مرتفع)، في حين جاءت الفقرة

رقم (10) التي نصت على " يتم اشراك فريق العمل في المشروع في اعداد الجدول الزمني وتقييمه. " في المرتبة

الأخيرة بمتوسط حسابي (3.67) وبمستوى (عالي).

فقرات بُعد (الموارد):

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

كل فقرة في بُعد (الموارد) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                               | المتوسط<br>الحسابي* | الانحراف<br>المعياري | المستوى | الرتبة |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|---------|--------|
| 11            | توضع خطة واضحة لجميع العاملين في المشروع من اجل تنفيذ المهام والأعمال.               | 4.157               | 0.511                | مرتفع   | 1      |
| 13            | يتم استخدام المعدات والآليات بالتنسيق بينها وبين الأيدي العاملة في المشروع.          | 4.157               | 0.482                | مرتفع   | 2      |
| 16            | يتم تحديد كميات ونوعيات الآليات والمعدات اللازمة ووضعها ضمن خطة المشروع.             | 4.153               | 0.495                | مرتفع   | 3      |
| 17            | يتم تحديد كميات ونوعيات المواد اللازمة لتنفيذ المشروع ووضعها ضمن خطة المشروع.        | 4.089               | 0.544                | مرتفع   | 4      |
| 18            | يتم تقدير احتياجات المشروع من الأيدي العاملة المطلوبة لتنفيذ المشروع في كافة مراحله. | 4.057               | 0.613                | مرتفع   | 5      |
| 19            | يتم الاعتماد على المرونة في تخطيط الموارد لاستيعاب المتغيرات في بيئة المشروع.        | 4.029               | 0.393                | مرتفع   | 6      |

|   |       |       |       |                                                                               |    |
|---|-------|-------|-------|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 7 | مرتفع | 0.409 | 4.025 | تُدرك المنظمة أهمية وجود كادر معني<br>بالجودة لدعم الإدارة.                   | 10 |
| 8 | مرتفع | 0.622 | 4.000 | توضع خطة لتحفيز العاملين في المشروع،<br>ولتلبية احتياجاتهم الوظيفية ورغباتهم. | 14 |
| 9 | مرتفع | 0.492 | 3.971 | يتم الاستعانة بالخبراء في تحديد الموارد<br>المطلوبة للمشروع.                  | 12 |
|   | مرتفع |       | 4.029 | بعد الموارد                                                                   |    |

\*الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يلاحظ من الجدول أن بُعد (الموارد) جاء بمستوى (مرتفع) في المرتبة الثانية، حيث جاءت الفقرة رقم (11) التي نصت على "توضع خطة واضحة لجميع العاملين في المشروع من اجل تنفيذ المهام والأعمال." في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.157) وبمستوى (مرتفع)، تليها الفقرة رقم (13) التي نصت "يتم استخدام المعدات والآليات بالتنسيق بينها وبين الأيدي العاملة في المشروع" وبمتوسط حسابي (4.157)، في حين جاءت الفقرة رقم (12) التي نصت على "يتم الاستعانة بالخبراء في تحديد الموارد المطلوبة للمشروع." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.971) وبمستوى (عالي).

#### ✍ فقرات بعد (الموازنة) :

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

كل فقرة في بعد (الموازنة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| رقم<br>الفقرة | الفقرة | المتوسط<br>الحسابي* | الانحراف<br>المعياري | المستوى | الرتبة |
|---------------|--------|---------------------|----------------------|---------|--------|
|---------------|--------|---------------------|----------------------|---------|--------|

|    |                                                                                        |       |       |       |   |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|---|
| 20 | يتم تقدير موازنة كل مرحلة من مراحل المشروع ووضعها ضمن خطة المشروع.                     | 4.067 | 0.665 | مرتفع | 1 |
| 25 | يراعى أن تكون الموازنة ملائمة لوقت وحجم وجودة المشروع.                                 | 4.060 | 0.682 | مرتفع | 2 |
| 22 | يتم وضع موازنة مخصصة للتكاليف الطارئة او المستجدات غير المتوقعة التي قد تواجه المشروع. | 4.050 | 0.691 | مرتفع | 3 |
| 24 | يتم تقسيم المشروع إلى مراحل حسب آلية الدفع وأسعار المواد.                              | 0.046 | 0.509 | مرتفع | 4 |
| 21 | يتم تكليف فريق لمراقبة سير العمل ضمن موازنة المشروع.                                   | 4.035 | 0.485 | مرتفع | 5 |
| 26 | يتم تحديد مصادر تمويل المشروع والتكلفة الاجمالية لتنفيذه.                              | 4.035 | 0.676 | مرتفع | 6 |
| 23 | يتم اشراك فريق العمل في اعداد وتقييم موازنة المشروع.                                   | 4.00  | 0.742 | مرتفع | 7 |
|    | الموازنة                                                                               | 4.043 |       | مرتفع |   |

\*الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يلاحظ من الجدول أن بعد (الموازنة) جاء بمستوى (مرتفع) في المرتبة الأولى، حيث جاءت الفقرة رقم (20) التي نصت على " يتم تقدير موازنة كل مرحلة من مراحل المشروع ووضعها ضمن خطة المشروع." في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.067) وبمستوى (مرتفع)، يلها الفقرة (25) التي تنص " يراعى أن تكون الموازنة ملائمة

لوقت وحجم وجودة المشروع " ، في حين جاءت الفقرة رقم (23) التي نصت على " يتم اشراك فريق العمل في اعداد وتقييم موازنة المشروع." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.00) وبمستوى (مرتفع).

### ✍ فقرات بُعد (المخاطر) :

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة

في بُعد (المخاطر) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                                | المتوسط<br>الحسابي * | الانحراف<br>المعياري | المستوى | الرتبة |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|---------|--------|
| 27            | يتم تعيين فريق متخصص في تحديد المخاطر التي يمكن أن تواجه المشروع.                     | 4.067                | 0.621                | مرتفع   | 1      |
| 34            | يتم مراقبة التغيرات في البيئة المحيطة بالمشروع.                                       | 4.021                | 0.387                | مرتفع   | 2      |
| 35            | يتم وضع الخطط البديلة لمواجهة الظروف الطارئة وغير المتوقعة.                           | 4.010                | 0.451                | مرتفع   | 3      |
| 31            | يتم تحديد الخسائر المحتملة للمشروع في حال حدوث المخاطر.                               | 4.000                | 0.604                | مرتفع   | 4      |
| 30            | يتم تحديد المخاطر بالرجوع إلى السجلات السابقة للمخاطر التي واجهت المشاريع السابقة.    | 3.992                | 0.586                | مرتفع   | 5      |
| 29            | يتم تحديد المخاطر بناء على تجارب مشابهة لمنظمات أخرى.                                 | 3.971                | 0.682                | مرتفع   | 6      |
| 33            | يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بين فريق إدارة المخاطر من أجل العمل على مراقبة المخاطر. | 3.957                | 0.655                | مرتفع   | 7      |

|    |                                                                   |       |       |       |   |
|----|-------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|---|
| 32 | يتم تحديد نسبة تكرار حدوث المخاطر في المشاريع.                    | 3.921 | 0.790 | مرتفع | 8 |
| 28 | يتم الاستعانة بخبراء في تحديد المخاطر التي يمكن أن تواجه المشروع. | 3.914 | 0.713 | مرتفع | 9 |
|    | المخاطر                                                           | 3.984 |       | مرتفع |   |

\*الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يلاحظ من الجدول أن بعد (المخاطر) جاء بمستوى (مرتفع) في المرتبة الرابعة، حيث جاءت الفقرة رقم (27) التي نصت على " يتم تعيين فريق متخصص في تحديد المخاطر التي يمكن أن تواجه المشروع. " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.067) وبمستوى (مرتفع)، يليها الفقرة (34) التي نصت " يتم مراقبة التغيرات في البيئة المحيطة بالمشروع. "، في حين جاءت الفقرة رقم (28) التي نصت على " يتم الاستعانة بخبراء في تحديد المخاطر التي يمكن أن تواجه المشروع. " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.984) وبمستوى (عالي).

#### نتائج السؤال الثاني:

الذي ينص على: " ما مستوى فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية ؟ ".

للإجابة عن هذا السؤال؛ حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المدراء لدى

شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية - أفراد عينة الدراسة - على كل فقرة من فقرات فاعلية إدارة المشاريع،

كما هو موضح في الجدول (12).

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة

في المتغير التابع (فاعلية إدارة المشاريع) مرتبة ترتيبا تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

| رقم الفقرة | البعد                                                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الرتبة |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|--------|
| 36         | تم وضع خطة واضحة وفعالة للمشاريع قبل البدء بالتنفيذ.                                            | 4.089           | 0.663             | مرتفع   | 1      |
| 38         | عملت الإدارة على التعامل مع الأنشطة المتأخرة عن الخطة لتدارك الوقت.                             | 4.064           | 0.668             | مرتفع   | 2      |
| 39         | تم إنجاز المشاريع ضمن الموازنة المقدرة لها.                                                     | 3.962           | 0.585             | مرتفع   | 3      |
| 37         | أنجزت المشاريع ضمن الوقت المحدد لها.                                                            | 3.932           | 0.516             | مرتفع   | 4      |
| 40         | تم إعادة هيكلة المشاريع بما يتناسب مع موازنة المقدرة والإمكانيات المتاحة في حال تجاوز الموازنة. | 3.867           | 0.628             | مرتفع   | 5      |
| 41         | تم تسليم المشاريع حسب المواصفات وبما يتناسب مع الجودة المطلوبة في جميع المراحل.                 | 3.828           | 0.770             | مرتفع   | 6      |
|            | إدارة المشاريع                                                                                  | 3.957           |                   | مرتفع   |        |

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يلاحظ من الجدول أن فاعلية إدارة المشاريع جاءت بمستوى (مرتفع) بمتوسط حسابي (3.957)

الواقع ضمن المعيار الإحصائي من (3.4-4.2)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.089) و (3.828)، حيث

جاءت الفقرة رقم (36) التي نصت على "تم وضع خطة واضحة وفعالة للمشاريع قبل البدء بالتنفيذ" في المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي (4.089) وبمستوى (مرتفع)، في حين جاءت الفقرة رقم (41) التي نصت على "تم تسليم

المشاريع حسب المواصفات وبما يتناسب مع الجودة المطلوبة في جميع المراحل." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.828) وبمستوى (مرتفع).

### نتائج السؤال الثالث:

الذي ينص على: " ما أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية ؟".

من خلال التحقق من أثر كل بعد من أبعاد التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع ككل لدى شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية ، حيث انبثقت الفرضيات الآتية :

✍ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الجدولة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية .

✍ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الموازنة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية .

✍ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الموارد في فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية .

✍ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المخاطر في فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية .

التحقق من أثر كل بعد من أبعاد التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية . تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لمعرفة أن كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل بأبعاده (الجدولة ، الموارد ، الموازنة ، المخاطر) على المتغير التابع (فاعلية إدارة المشاريع ككل) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، الذي يتطلب التحقق من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار الخطي المتعدد، من خلال إجراء بعض الاختبارات القبلية (العلاقة الخطية بين كل

بعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، واختبار الطبيعية لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل وللمتغير التابع، واختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المستخدم) قبل البدء في تطبيق الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، كما هو موضح فيما يلي:

اختبار الارتباط الخطي (Multicollinearity): تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل، حيث يجب أن تكون أبعاد المتغير المستقل للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذين الاختبارين الذين يعتبر أحدهما الطرق المستخدمة للتخلص من مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أن لا بد من عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح به لا بد أن يكون أكبر من (0.05)، وبحساب المعاملات السابقة لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول (13).

الجدول (13) نتائج اختبائي: معامل تضخم التباين ومعامل التباين المسموح به لكل بعد من

أبعاد المتغير المستقل (الجدولة والموارد والموازنة والمخاطر)

| المتغيرات المستقلة | التباين المسموح Tolerance | معامل تضخم التباين VIF |
|--------------------|---------------------------|------------------------|
| الجدولة            | 0.461                     | 2.167                  |
| الموارد            | 0.293                     | 3.41                   |
| الموازنة           | 0.352                     | 2.83                   |
| المخاطر            | 0.461                     | 2.168                  |

يلاحظ من الجدول أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل كانت أقل من (10)، حيث تراوحت قيمه بين (2.167) و(3.41)، بينما قيمة اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لجميع أبعاد المتغير المستقل أكبر من (0.05) حيث تراوحت قيمه بين (0.293) و(0.461)، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل، وهذا يدل على وجود ارتباط ذو أهمية

إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل الواردة في الجدول (الارتباط)، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج. وبعد إدخال أبعاد المتغير المستقل في تحليل الانحدار الخطي المتعدد (الجدولة ، الموارد ، الموازنة) بطريقة (ENTER)؛ التي تستخدم لمعرفة أي بعد من أبعاد المتغير المستقل له أثر دال إحصائيا على المتغير التابع (فاعلية إدارة المشاريع)، وكذلك معرفة النسبة المئوية لذلك الأثر أن وجد .

- تحليل التباين (ANOVA): بعد إدخال أبعاد المتغير المستقل (الجدولة والموارد والموازنة والمخاطر)، تم حساب تحليل التباين للمتغير المستقل المدخل في المعادلة والمبينة نتائجها في الجدول (14).

الجدول (14) نتائج تحليل التباين (ANOVA<sup>b</sup>) للتحقق من قوة ومعنوية نموذج تحليل الانحدار

#### الخطي المتعدد

| الدلالة الإحصائية | قيمة ف  | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين |   |
|-------------------|---------|----------------|-------------|----------------|--------------|---|
| 000 <sup>b</sup>  | 128.084 | 7.596          | 4           | 30.385         | Regression   | 1 |
|                   |         | 0.059          | 275         | 16.309         | Residual     |   |
|                   |         |                | 479         | 46.694         | Total        |   |

a. Dependent Variable: فاعلية إدارة المشاريع ككل

b. Predictors: (Constant) . الجدولة ، الموارد ، الموازنة ، المخاطر

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

يلاحظ من الجدول أن القيمة الدلالة الإحصائية للمتغيرات المستقلة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)؛ مما يدل على وجود قوة تفسيرية ومعنوية لاستخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل (التخطيط)، والمتغير التابع (فاعلية إدارة المشاريع ككل). وبهذا يكون نموذج الانحدار الخطي المتعدد ملائم لقياس العلاقة السببية بين أبعاد المتغير المستقل (الجدولة، الموارد، الموازنة،

المخاطر)، والمتغير التابع (فاعلية إدارة المشاريع ككل). ويبين الجدول (15) ملخص لنموذج (Model Summary) تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

الجدول (15) ملخص لنموذج (Model Summary)<sup>b</sup> تحليل الانحدار الخطي المتعدد

| النموذج | معامل الارتباط | معامل التحديد  | معامل التحديد المعدّل   | الخطأ المعياري في التقدير  | التغير في معامل التحديد |
|---------|----------------|----------------|-------------------------|----------------------------|-------------------------|
| 1       | R              | R <sup>2</sup> | Adjusted R <sup>2</sup> | Std. Error of the Estimate | Change                  |
| 1       | 0.807          | 0.651          | 0.646                   | .24353                     | .651                    |

يتبين من الجدول (15) أن قيمة معامل الارتباط المتعدد لها (0.807)، وأن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لها (0.651)، وأن قيمة معامل التحديد المعدّل ( $Adjusted R^2$ ) (0.646) والذي يدل على أن أبعاد المتغير المستقل (الجدولة، الموارد، الموازنة، المخاطر) استطاعت أن تفسر (65.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (فاعلية إدارة المشاريع ككل).

وبناء على ما سبق ترفض الفرضية الرئيسية الأولى بالصيغة الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي مفادها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط على فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية".

ولمعرفة أي بُعد من أبعاد المتغير المستقل ذات تأثير على المتغير التابع وذات دلالة إحصائية، تم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات (Coefficients) معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعيارية (Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized)، والجدول (16) يبين ذلك.

الجدول (16) معنوية معاملات (Coefficient<sup>a</sup>) معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعيارية

(Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized)

| الدلالة<br>الإحصائية | قيمة T | المعيارية                    | غير المعيارية                  |       | نموذج الانحدار الخطي<br>المتعدد |
|----------------------|--------|------------------------------|--------------------------------|-------|---------------------------------|
|                      |        | Standardized<br>Coefficients | Unstandardized<br>Coefficients |       |                                 |
|                      |        | Beta                         | Std. Error                     | B     |                                 |
| 0.129                | 1.521  |                              | 0.177                          | 0.629 | الحد الثابت(Constant)           |
| 0.012                | 7.365  | 0.386                        | .0058                          | 0.424 | الجدولة                         |
| 0.000                | 2.535  | 0.167                        | 0.068                          | 0.173 | الموارد                         |
| 0.000                | 5.534  | 0.332                        | 0.056                          | 0.308 | الموازنة                        |
| 0.825                | 0.211  | 0.012                        | 0.057                          | 0.013 | المخاطر                         |

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

b. Dependent Variable: فاعلية إدارة المشاريع ككل

يتبين من الجدول أن أبعاد المتغير المستقل (الجدولة ، الموارد ، الموازنة) لهم أثر دال إحصائياً على

فاعلية إدارة المشاريع ككل، ومن معاملات الانحدار المعيارية يتبين أن أثر أبعاد المتغير المستقل جاءت على

الترتيب (الجدولة، الموازنة، الموارد، المخاطر). كما يتبين من الجدول (16) :

- ما يلي: عدم وجود دلالة إحصائية لثابت معادلة الانحدار الخطي المتعدد، حيث بلغت قيمة (t =

1.521 ودلالة إحصائية (0.129) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل

على عدم وجود معنوية لثابت معادلة الانحدار الخطي المتعدد.

وفيما يتعلق بنتائج الفرضيات الفرعية فقد أظهرت النتائج ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الجدولة على فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية ، حيث بلغت قيم ( $T, \beta$ ) ( 0.332، 5.534 ) على التوالي وهي قيم دالة إحصائية، وعليه ترفض الفرضية الفرعية الأولى بالصيغة الصفرية وتقبل بالصيغة البديلة والتي مفادها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الجدولة على فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية ."
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الموازنة على فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية ، حيث بلغت قيم ( $T, \beta$ ) ( 0.167، 2.535 ) على التوالي وهي قيم دالة إحصائية، وعليه ترفض الفرضية الفرعية الثانية بالصيغة الصفرية وتقبل بالصيغة البديلة والتي مفادها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الموازنة على فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية ."
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الموارد على فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية ، حيث بلغت قيم ( $T, \beta$ ) ( 0.167، 3.535 ) على التوالي وهي قيم دالة إحصائية، وعليه ترفض الفرضية الفرعية الثالثة بالصيغة الصفرية وتقبل بالصيغة البديلة والتي مفادها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الموارد على فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية ."
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المخاطر على فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية ، حيث بلغت قيم ( $T, \beta$ ) ( 0.012، 0.211 ) على التوالي وبلغت الدلالة الإحصائية 0.825 وهي أكبر من 0.05، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الرابعة بالصيغة الصفرية والتي مفادها: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المخاطر على فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية ."

#### نتائج السؤال الرابع

الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على التخطيط ككل وكل بعد من أبعادها (الجدولة والموارد والموازنة والمخاطر) في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات (عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس)؟".

انبثق عن هذا السؤال الفرضيات الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على التخطيط ككل وكل بعد من أبعادها (الجدولة والموارد والموازنة والمخاطر) في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة)".
- الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على التخطيط ككل وكل بعد من أبعادها (الجدولة والموارد والموازنة والمخاطر) شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي)".
- الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة التخطيط ككل وكل بعد من أبعادها (الجدولة والموارد والموازنة والمخاطر) في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية تُعزى لمتغير (الجنس)؟".

وللإجابة عن هذا السؤال والفرضيات المتعلقة به؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة المتعلقة بتطبيق التخطيط ككل وكل بعد من أبعاده (الجدولة والموارد والموازنة والمخاطر) في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية تبعاً لمتغيرات (عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والجنس)، ومن ثم تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) على المتوسطات الحسابية التخطيط ككل وكل بعد من أبعاده (الجدولة والموارد والموازنة والمخاطر) في شركة نيوم بالمملكة العربية

السعودية ، وتطبيق اختبار (تي) (t-test) على المتوسطين الحسابيين التخطيط ككل وكل بعد من أبعاده (الجدولة والموارد والموازنة والمخاطر) ، تبعاً للمتغير وفيما يلي عرض لذلك.

# 1) فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة:

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

التخطيط ككل وكل بعد من أبعاده تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة)

| البعد    | عدد سنوات الخدمة       | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------|------------------------|-------|-----------------|-------------------|
| الجدولة  | أقل من 5 سنوات         | 91    | 3.8912          | .44911            |
|          | من 5 – أقل من 10 سنوات | 49    | 4.0224          | .23387            |
|          | من 10 – أقل من 15 سنة  | 52    | 4.0396          | .32066            |
|          | من 15 – أقل من 20 سنة  | 30    | 4.0333          | .30096            |
|          | من 20 سنة فأكثر        | 58    | 4.0772          | .38777            |
|          | الكلي                  | 280   | 3.9954          |                   |
| الموارد  | أقل من 5 سنوات         | 91    | 3.9756          | .43942            |
|          | من 5 – أقل من 10 سنوات | 49    | 4.0544          | .36790            |
|          | من 10 – أقل من 15 سنة  | 52    | 4.0985          | .37214            |
|          | من 15 – أقل من 20 سنة  | 30    | 3.9704          | .36554            |
|          | من 20 سنة فأكثر        | 58    | 4.0585          | .36738            |
|          | الكلي                  | 280   | 4.0290          |                   |
| الموازنة | أقل من 5 سنوات         | 91    | 3.9780          | .40402            |

|                        |            |               |        |         |
|------------------------|------------|---------------|--------|---------|
| من 5 – أقل من 10 سنوات | 49         | 4.0204        | .43350 |         |
| من 10 – أقل من 15 سنة  | 52         | 4.0135        | .39746 |         |
| من 15 – أقل من 20 سنة  | 30         | 4.0143        | .46458 |         |
| من 20 سنة فأكثر        | 58         | 4.2105        | .50371 |         |
| <b>الكلية</b>          | <b>280</b> | <b>4.0434</b> |        |         |
| أقل من 5 سنوات         | 91         | 3.9414        | .40380 | المخاطر |
| من 5 – أقل من 10 سنوات | 49         | 3.9365        | .34322 |         |
| من 10 – أقل من 15 سنة  | 52         | 4.0881        | .35630 |         |
| من 15 – أقل من 20 سنة  | 30         | 3.9704        | .28728 |         |
| من 20 سنة فأكثر        | 58         | 4.0039        | .39394 |         |
| <b>الكلية</b>          | <b>280</b> | <b>3.9841</b> |        |         |
| أقل من 5 سنوات         | 91         | 3.9378        | .37393 | التخطيط |
| من 5 – أقل من 10 سنوات | 49         | 4.0198        | .22604 |         |
| من 10 – أقل من 15 سنة  | 52         | 4.0841        | .27241 |         |
| من 15 – أقل من 20 سنة  | 30         | 4.0429        | .25264 |         |
| من 20 سنة فأكثر        | 58         | 4.1028        | .29336 |         |
| <b>الكلية</b>          | <b>280</b> | <b>4.0247</b> |        |         |

يتبين من الجدول (17) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على التخطيط ككل وكل بعد من أبعاده (الجدولة والموارد والموازنة والمخاطر) تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق الظاهرية؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (18) يبين ذلك .

الجدول(18) نتائج تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة

الدراسة على التخطيط ككل وكل بعد من أبعاده تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة)

| البعد    | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|----------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| الجدولة  | بين المجموعات  | 1.552          | 4            | .388           | 2.870  | .024              |
|          | داخل المجموعات | 37.172         | 275          | .135           |        |                   |
|          | المجموع        | 38.724         | 279          |                |        |                   |
| الموارد  | بين المجموعات  | .700           | 4            | .175           | 1.133  | .341              |
|          | داخل المجموعات | 42.509         | 275          | .155           |        |                   |
|          | المجموع        | 43.209         | 279          |                |        |                   |
| الموازنة | بين المجموعات  | 2.080          | 4            | .520           | 2.729  | .030              |
|          | داخل المجموعات | 52.394         | 275          | .191           |        |                   |
|          | المجموع        | 54.473         | 279          |                |        |                   |
| المخاطر  | بين المجموعات  | .878           | 4            | .219           | 1.587  | .178              |
|          | داخل المجموعات | 38.015         | 275          | .138           |        |                   |
|          | المجموع        | 38.892         | 279          |                |        |                   |
| التخطيط  | بين المجموعات  | 1.232          | 4            | .308           | 3.313  | .011              |
|          | داخل المجموعات | 25.565         | 275          | .093           |        |                   |
|          | المجموع        | 26.797         | 279          |                |        |                   |

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد التخطيط ككل وأبعاد التخطيط (الجدولة والموازنة) وعدم وجود دلالة إحصائية على بعد التخطيط ككل وبعد (الموارد والمخاطر).

ولمعرفة لصالح من تلك الفروق الدالة إحصائياً؛ تم استخدام اختبار شيفيه (LSD) للمقارنات البعدية وملحق (3) ويوضح هذا الاختبار. حيث أشارت نتائج إلى وجود فروقات في بعد الجدولة بين فئة (أقل من 5) و فئة (5- أقل من 10) ولصالح فئة (5- أقل من 10)، وبين فئة (أقل من 5) و فئة (10- أقل من 15) ولصالح فئة (10- أقل من 15)، وبين فئة (أقل من 5) و فئة (أكثر من 200) ولصالح فئة (أكثر من 20)، وفي بعد الموازنة فئة (أكثر من 200) وباقي الفئات: فئة (أقل من 5)، فئة (5- أقل من 10)، و فئة (10- أقل من 15) و فئة (15- أقل من 20) ولصالح فئة (أكثر من 20)، وبعد التخطيط ككل بين (أقل من 5) و فئة (10- أقل من 15) ولصالح فئة (10- أقل من 15) وبين فئة (أقل من 5) وفئة (أكثر من 20) لصالح فئة (20)

## 2) فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي:

الجدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

التخطيط وكل بعد من أبعاده تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)

| البعد   | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------------|-------|-----------------|-------------------|
| الجدولة | دون بكالوريوس | 11    | 3.6833          | .56702            |
|         | بكالوريوس     | 186   | 3.9790          | .36457            |
|         | ماجستير       | 73    | 4.1125          | .33312            |
|         | دكتوراه       | 10    | 3.8300          | .16364            |
|         | الكلي         | 280   | 3.9954          |                   |

|        |               |            |               |          |
|--------|---------------|------------|---------------|----------|
| .52116 | 3.6667        | 11         | دون بكالوريوس | الموارد  |
| .41108 | 4.0388        | 186        | بكالوريوس     |          |
| .30792 | 4.0772        | 73         | ماجستير       |          |
| .20421 | 3.9333        | 10         | دكتوراه       |          |
|        | <b>4.0290</b> | <b>280</b> | <b>الكلي</b>  |          |
| .67649 | 3.7619        | 11         | دون بكالوريوس | الموازنة |
| .41084 | 4.0346        | 186        | بكالوريوس     |          |
| .42373 | 4.1687        | 73         | ماجستير       |          |
| .44288 | 3.6429        | 10         | دكتوراه       |          |
|        | <b>4.0434</b> | <b>280</b> | <b>الكلي</b>  |          |
| .55724 | 3.7037        | 11         | دون بكالوريوس | المخاطر  |
| .38075 | 4.0209        | 186        | بكالوريوس     |          |
| .30633 | 3.9645        | 73         | ماجستير       |          |
| .19598 | 3.7778        | 10         | دكتوراه       |          |
|        | <b>3.9841</b> | <b>280</b> | <b>الكلي</b>  |          |
| .52950 | 3.7143        | 11         | دون بكالوريوس | التخطيط  |
| .30971 | 4.0347        | 186        | بكالوريوس     |          |
| .23636 | 4.0774        | 73         | ماجستير       |          |
| .16793 | 3.8314        | 10         | دكتوراه       |          |
|        | <b>4.0247</b> | <b>280</b> | <b>الكلي</b>  |          |

يتبين من الجدول وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على التخطيط ككل وكل بعد من أبعادها (الجدولة والموارد والموازنة والمخاطر) تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، ولتأكيد ذلك تم إيجاد الدلالة الإحصائية لتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (20) يبين ذلك.

الجدول (20) نتائج تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة

الدراسة على التخطيط ككل وكل بعد من أبعاده تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)

| البعد    | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|----------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| الجدولة  | بين المجموعات  | 2.479          | 3            | .826           | 6.293  | .000              |
|          | داخل المجموعات | 36.245         | 276          | .131           |        |                   |
|          | المجموع        | 38.724         | 279          |                |        |                   |
| الموارد  | بين المجموعات  | 1.852          | 3            | .617           | 4.120  | .007              |
|          | داخل المجموعات | 41.358         | 276          | .150           |        |                   |
|          | المجموع        | 43.209         | 279          |                |        |                   |
| الموازنة | بين المجموعات  | 3.699          | 3            | 1.233          | 6.703  | .000              |
|          | داخل المجموعات | 50.774         | 276          | .184           |        |                   |
|          | المجموع        | 54.473         | 279          |                |        |                   |
| المخاطر  | بين المجموعات  | 1.649          | 3            | .550           | 4.073  | .007              |
|          | داخل المجموعات | 37.244         | 276          | .135           |        |                   |
|          | المجموع        | 38.892         | 279          |                |        |                   |
| التخطيط  | بين المجموعات  | 1.748          | 3            | .583           | 6.421  | .000              |

|  |  |      |     |        |                |
|--|--|------|-----|--------|----------------|
|  |  | .091 | 276 | 25.049 | داخل المجموعات |
|  |  |      | 279 | 26.797 | المجموع        |

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد التخطيط ككل وأبعاد التخطيط

(الجدولة والموارد والموازنة والمخاطر) عند مستوى الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ). ولمعرفة لصالح من تلك الفروق

الدالة إحصائية؛ تم استخدام اختبار شيفيه (LSD) للمقارنات البعدية وملحق (3) ويوضح هذا الاختبار حيث

أشارت نتائج إلى وجود فروقات في بعد الجدولة، فروق درجة الماجستير على كل من درجة (أقل من بكالوريوس،

بكالوريوس، دكتوراه)، وفي بعد الموارد لصالح (بكالوريوس وماجستير) على (دون البكالوريوس)، وفي بعد الموازنة

لصالح (بكالوريوس وماجستير) على (دون البكالوريوس والدكتوراه).

(3) فيما يتعلق بمتغير الجنس:

الجدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (تي) لتقديرات أفراد عينة

الدراسة على التخطيط ككل وكل بعد من أبعاده تبعاً لمتغير (الجنس)

| البعد    | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | درجة الحرية | الدلالة الإحصائية |
|----------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|-------------|-------------------|
| الجدولة  | ذكر   | 227   | 4.0755          | .27762            | 6.028  | 278         | .000              |
|          | أنثى  | 53    | 3.8070          | .34754            |        |             |                   |
| الموارد  | ذكر   | 227   | 4.0866          | .37257            | 5.317  | 278         | .000              |
|          | أنثى  | 53    | 3.7820          | .38856            |        |             |                   |
| الموازنة | ذكر   | 227   | 4.0919          | .43361            | 3.898  | 278         | .000              |

|      |     |       |        |        |     |      |         |
|------|-----|-------|--------|--------|-----|------|---------|
|      |     |       | .41968 | 3.8356 | 53  | أنثى |         |
| .000 | 278 | 5.777 | .34477 | 4.0542 | 227 | ذكر  | المخاطر |
|      |     |       | .38506 | 3.7434 | 53  | أنثى |         |
| .003 | 278 | 3.013 | .36119 | 4.0162 | 227 | ذكر  | التخطيط |
|      |     |       | .39658 | 3.8470 | 53  | أنثى |         |

يتبين من الجدول (21) وجود فرق دال إحصائيًا بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على التخطيط ككل وكل بعد من أبعاده (الجدولة والموارد والموازنة والمخاطر) تبعاً لمتغير (الجنس)، حيث كانت جميع قيم الدلالة الإحصائية أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وكانت الفروق الإحصائية لصالح الذكور في جميع الأبعاد .

وبذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على: " لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على التخطيط وكل بعد من أبعاده (الجدولة والموازنة والموارد والمخاطر) تُعزى لمتغير (الجنس)". ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: " يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير (الجنس)".

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

### 1-5 المقدمة

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

### 2-5 مناقشة نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية ، ولتحقيق ذلك قام الباحث بإجابة أسئلة الدراسة وفق تسلسل منطقي، يتضمن عرض السؤال ومن ثم الفرضيات المنبثقة عنه، يلي ذلك الأسلوب الإحصائي المناسب لإجابة السؤال والتحقق من فرضياته، متبوعة بالجداول المناسبة لها، وفيما يلي عرض لذلك وفق تسلسل أسئلتها.

نتائج السؤال الأول الذي ينص على: " ما مستوى التخطيط بأبعاده الأربعة في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية ؟"

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 الى أن مستوى أبعاد التخطيط ككل جاءت بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.024) الواقع ضمن المعيار الإحصائي المستخدم في هذه الدراسة (من 3.40 – أقل من 4.20)، حيث تراوحت تقديرات أفراد عينة الدراسة على أبعاد التخطيط بين (3.984) و (4.043)، كما أشارت النتائج أن جميع الأبعاد جاءت بمستوى (مرتفع)، حيث جاءت على الترتيب (الموازنة ، الموارد ، الجدولة ، المخاطر).

ويعزو الباحث السبب أن جميع أبعاد التخطيط هي ذات أهمية كبيرة لدى جميع مديري شركة نيوم باعتبارها أبعاد متكاملة ومترابطة وتؤثر بشكل مباشر على كل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع، ولكن بعد

الموازنة يأخذ أهمية نسبية أعلى كونه يحدد الأبعاد الأخرى من حيث انه يهتم بتكاليف المشروع والموارد التي سيتم تنفيذ المشروع من خلالها وأسعار المواد ومصادر التمويل وحجم المشروع والمستجدات غير المتوقع حدوثها خلال تنفيذ المشروع في جميع مراحله .

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الأداة المتعلقة بأبعاد التخطيط (الجدولة ، الموارد ، الموازنة ، المخاطر).

وأشارت النتائج فيما يخص بعد الموازنة انه جاء بمستوى مرتفع وفي المرتبة الأولى ويعزو الباحث 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 شركة نيوم بالملكة العربية السعودية 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 شركة نيوم بالملكة العربية السعودية 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 شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية ، 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 فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية ؟ ."

أجاب المدراء العاملين لدى شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية - أفراد عينة الدراسة - على كل فقرة من فقرات فاعلية إدارة المشاريع، وتبين أن فاعلية إدارة المشاريع جاءت بمستوى (مرتفع). ويعزو الباحث السبب أن مديري المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية 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 .

نتائج السؤال الثالث الذي ينص على: " ما أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية ؟ ."

تم التحقق من أثر كل بعد من أبعاد التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية . حيث تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لمعرفة أن كأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل (الجدولة والموارد والموازنة والمخاطر) على المتغير التابع (فاعلية إدارة المشاريع ككل) عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$  .

أشارت النتائج إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية لأبعاد المتغير المستقل (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)؛ مما يدل على وجود قوة تفسيرية ومعنوية لاستخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي

المتعدد بين المتغير المستقل (التخطيط)، والمتغير التابع (فاعلية إدارة المشاريع ككل). وبهذا يكون نموذج الانحدار الخطي المتعدد ملائم لقياس العلاقة السببية بين أبعاد المتغير المستقل (الجدولة والموارد والموازنة والمخاطر)، والمتغير التابع (فاعلية إدارة المشاريع ككل). كما أن أن قيمة معامل الارتباط المتعدد لها (0.702)، وأن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لها (0.651)، وأن قيمة معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) (0.646) والذي يدل على أن المتغير المستقل بأبعاده (الجدولة والموارد والموازنة والمخاطر) استطاع أن يفسر (65.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (فاعلية إدارة المشاريع ككل).

وأشارت النتائج حول الأبعاد ذات التأثير على المتغير التابع وذات دلالة إحصائية، من خلال اختبار معنوية معاملات (Coefficients) معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعيارية (Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized)، عدم وجود دلالة إحصائية لثابت معادلة الانحدار الخطي المتعدد، حيث بلغت قيمة (t) 1.521 وبدلالة إحصائية (0.129) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يدل على عدم وجود معنوية لثابت معادلة الانحدار الخطي المتعدد، وجود دلالة إحصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعيارية وغير المعيارية المتعلق بأحد أبعاد المتغير المستقل (الجدولة)، حيث بلغت قيمة (t) 7.365 وبدلالة إحصائية (0.012) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تنص على: "يوجد أثر لبعد الجدولة على فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالملكة العربية السعودية".

وجود دلالة إحصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعيارية وغير المعيارية المتعلق بالمتغير المستقل (الموارد)، حيث بلغت قيمة (t = 2.535) وبدلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تنص على: "يوجد أثر لبعد الموارد على فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالملكة العربية السعودية".

وجود دلالة إحصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعيارية وغير المعيارية المتعلق بالمتغير المستقل (الموازنة)، حيث بلغت قيمة (t = 5.534) وبدلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة

الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تنص على: "يوجد أثر لبعء الموازنة على فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية ."

عدم وجود دلالة إحصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري وغير المعياري المتعلق بالمتغير المستقل (المخاطر)، حيث بلغت قيمة ( $t = 0.221$ ) وبدلالة إحصائية (0.825) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا يوجد أثر لبعء المخاطر على فاعلية إدارة المشاريع في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية ."

مما سبق يتبين وجود أثر لكل من بعد الموازنة وبعد الجدولة وبعد الموارد على فاعلية إدارة المشاريع في حين أنه لا يوجد أثر للمخاطر على فاعلية إدارة المشاريع. وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن سعي شركة نيوم لوضع برامج وخطط تسعى لتنفيذ المشروع ضمن الموازنة المتاحة وفي المدة الزمنية المطلوبة وعملها المتواصل على التنسيق المستمر بين الموارد المتاحة بما يتوافق

ومتطلبات المشاريع زاد من فاعليتها ونجاحها في إتمام مشاريعها بما يتوافق ورضا أصحاب المصلحة في حين أنه لم يكن هناك أثر للمخاطر على فاعلية إدارة المشاريع وقد يعزو الباحث السبب إلى أن السعودية يمتاز بالأمن والاستقرار مما قد لا يؤثر بالمشاريع سلباً أو إيجاباً.

نتائج السؤال الرابع الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على التخطيط ككل وكل بعد من أبعاده (الجدولة ، الموارد ، الموازنة ، المخاطر) في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية تُعزى لمتغيرات (عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس)؟"

انبثق عن هذا السؤال الفرضيات الآتية :

لـ الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات

الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على التخطيط ككل وكل بعد من أبعاده (الجدولة والموارد

والموازنة والمخاطر) في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية تُعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة)".

لـ الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات

الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على التخطيط ككل وكل بعد من أبعاده (الجدولة والموارد

والموازنة والمخاطر) في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لـ الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات

الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على التخطيط ككل وكل بعد من أبعاده (الجدولة والموارد

والموازنة والمخاطر) في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية تُعزى لمتغير الجنس".

وللإجابة عن هذا السؤال والفرضيات المتعلقة به؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة المتعلقة بتطبيق التخطيط ككل وكل بعد من أبعاده (الجدولة

والموارد والموازنة والمخاطر) في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية تُعزى تبعاً لمتغيرات (عدد سنوات الخبرة

والمؤهل العلمي والجنس)، ومن ثم تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) على المتوسطات

الحسابية للتخطيط ككل وكل بعد من أبعاده (الجدولة والموارد والموازنة والمخاطر) في شركة نيوم بالمملكة

العربية السعودية ، وتطبيق اختبار (ت) (t-test) على المتوسطين الحسابيين التخطيط ككل وكل بعد من أبعاده

(الجدولة والموارد والموازنة والمخاطر)، تبعاً لمتغير (الجنس) وفيما يلي عرض لذلك .

وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على التخطيط ككل

وكل بعد من أبعاده (الجدولة والموارد والموازنة والمخاطر) تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة)، وجود فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد

عينة الدراسة على بعد التخطيط ككل وأبعاد التخطيط (الجدولة والموازنة) وعدم وجود دلالة إحصائية على

بعد التخطيط ككل وبعد (الموارد والمخاطر). ولمعرفة لصالح من تلك الفروق الدالة إحصائياً؛ حيث أشارت نتائج الى وجود فروقات في بعد الجدولة بين فئة (اقل من 5) و فئة (5- اقل من 10) ولصالح فئة (5- اقل من 10)، وبين فئة (اقل من 5) و فئة (10- اقل من 15) ولصالح فئة (10- اقل من 15)، وبين فئة (اقل من 5) و فئة (اكثر من 20) ولصالح فئة (اكثر من 20)، وفي بعد الموازنة فئة (اكثر من 20) وبقي الفئات : فئة (اقل من 5)، فئة (5- اقل من 10)، و فئة (10- اقل من 15) و فئة (15- اقل من 20) ولصالح فئة (أكثر من 20)، وبعد التخطيط ككل بين (اقل من 5) و فئة (10- اقل من 15) ولصالح فئة (10- اقل من 15) وبين فئة (اقل من 5) و فئة (أكثر من 20) لصالح فئة (20). ويعزو الباحث السبب بأن سنوات الخبرة تلعب دوراً هاماً في إيجاد فرق على أبعاد التخطيط كون أن عملية التخطيط تقوم على أساس علمي مدروس يستند الى تجارب عملية سابقة يأخذ بعين الاعتبار جميع الظروف والإمكانيات، وتزداد نجاح عملية تخطيط كلما زادت الخبرة العملية في مجال التخطيط لدى المدراء.

كما أشارت النتائج حول متغير المؤهل العلمي وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على التخطيط ككل وكل بعد من أبعاده (الجدولة والموارد والموازنة والمخاطر) تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (  $0.05 \geq \alpha$  ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد التخطيط ككل وأبعاد التخطيط (الجدولة والموارد والموازنة والمخاطر) عند مستوى الإحصائية (  $0.05 \geq \alpha$  ) ولمعرفة لصالح من تلك الفروق الدالة إحصائياً؛ تم استخدام اختبار شيفيه (LSD) للمقارنات البعدية وأشارت نتائج إلى وجود فروقات في بعد الجدولة فروق درجة الماجستير على كل من درجة (اقل من بكالوريوس ، بكالوريوس ، دكتوراه)، وفي بعد الموارد لصالح ( بكالوريوس وماجستير) على (دون البكالوريوس ) ، وفي بعد الموازنة لصالح (بكالوريوس وماجستير) على (دون البكالوريوس ودكتوراه). ويعزو الباحث السبب بأن المؤهل العلمي يلعب دور على تعمق وفهم وإدراك أبعاد التخطيط بشكل أكثر من خلال الاطلاع على تجارب الآخرين والدراسات السابقة حول أبعاد التخطيط. وكون أن عملية التخطيط تقوم على أساس علمي مدروس يستند الى تجارب عملية سابقة يأخذ بعين الاعتبار

جميع الظروف والإمكانات فلا بد أن يكون للمؤهل العلمي دور في جعل عملية تخطيط تجري كما هو مخطط لها، فالتخطيط عملية منظمة ومتكاملة ومتراصة.

وأشارت النتائج فيما يخص الخاصة بمتغير الجنس وجود فرق دال إحصائيًا بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على التخطيط ككل وكل بعد من أبعاده (الجدولة والموارد والموازنة والمخاطر) تبعاً لمتغير (الجنس)، حيث كانت جميع قيم الدلالة الإحصائية أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وكانت الفروق الإحصائية لصالح الذكور في جميع الأبعاد .

يعزو الباحث السبب أن الذكور لديهم معرفة أكبر في التخطيط بمجال شركة نيوم لاطلاعهم بشكل أكبر على ما يجري أثناء تنفيذ الخطة في الميدان مما يجنبهم الكثير من المشاكل عند وضع خططهم والاهتمام في كل بعد من الأبعاد. وفي شركة نيوم تحديد فأن الذكور يقضون وقت أطول في العمل فتزاد الرؤيا والوضوح والإلمام في كل تفاصيل العمل على أرض الواقع .

ولم يشير الأدب في الدراسات السابقة على أن هناك دراسة قامت بدراسة أبعاد التخطيط بشكل مفصل وأثرها على فاعلية إدارة المشاريع.

### 3-5التوصيات

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 فاعلية 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 إلى أبعاد يتم من خلالها قياس أثر كل بعد من أبعادها على التخطيط.
- 5- عمل دراسة لمعرفة ما هي أهم 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 aim of this study was to explore the impact of planning dimensions (scheduling, resources, budget, risks) on the effectiveness of project management from the perspective of project managers in NEOM Company in the Kingdom of Saudi Arabia. The study sample consisted of (280) individuals from NEOM Company. The descriptive analytical method was used, and a questionnaire was employed as a tool for data collection. The SPSS software was utilized for statistical analysis. The reliability of the tool was ensured using Cronbach's alpha, and the validity was confirmed through experts and correlation coefficients. Statistical methods such as means, frequencies, and multiple regression were employed to answer the research questions and test the hypotheses. The study results indicated that the overall level of planning dimensions was high. All planning dimensions (budget, resources, scheduling, risks) were found to be at a high level. Similarly, the effectiveness of project management was also at a high level. The study also revealed a significant impact of planning on the effectiveness of project management, with scheduling having the greatest impact. The study recommends enhancing the planning dimensions in projects and elevating them to desired higher levels. The company should focus on selecting highly competent managers who can provide clear future vision, solve problems, and rectify any errors or delays during execution.

**Keywords:** Planning, project management, construction projects, NEOM Company.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، أمل أبو زيد مختار، و محمد، آمنة 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.
- الجبوري، أشواق 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.
- الجندي، ابتسام، (2018)، مراجعة وصفية حول مبادئ إدارة المشاريع في العشر سنوات الماضية، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوي (MECS)، العدد1، ص 19-29.
- حمادة، منى ونايفة، محمد وعامودي، عمر. (2012). إدارة مخاطر مرحلة التشييد لمشاريع التشييد في سورية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، 28(1)، 129-150.
- حنان، رضوان وكحالة، جريائيل. (2006). محاسبة التكاليف المعيارية، ط1. دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- 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.

- الحربي، خالد حمود نعيمش. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع13 ، 253 - 292.
- 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.
- حسين، حريم، (2006)، مبادي الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية الوظائف المنظمة، ط 1. دار حامد للنشر. عمان. الأردن.
- خير الدين، موسى. (2012). إدارة المشاريع المعاصرة: منهج متكامل في إدارة المشاريع. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- السوسني، عبدالعزيز والنعيري، اسامة وبادي، ابراهيم وشتوان، علي. (2017). تقييم المخاطر في مشاريع التشييد بمصراتة. مؤتمر التقنية الصناعية الأول، كلية التقنية الصناعية، مصراتة.
- شايعي، هالة والحسن، عوض. (2013). اهمية التخطيط والمتابعة والتقييم في الأداء في المشروعات الهندسية. (رسالة ماجستير)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- صادق، سعد. (2005). إدارة المشروعات. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 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.
- العلي، عبدالستار. (2008). إدارة المشاريع العامة. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العلي، عبدالستار. (2014). تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عمران، كامل. (2007). التخطيط والرقابة. مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، مصر، القاهرة.

- عوض الله، احمد وعبدالقادر، الحان. (2020). مدي أهمية استخدام الموازنات التخطيطية التخطيط والرقابة وتحسين الاداء في الشركات الصناعية السودانية. المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، 5(3)، 274-251.
- العبدلات، 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.
- العبيدات ، محمد حسين، وعلي، عبد المنعم محمد، (2018)، تقييم أداء إدارة المشاريع، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان، السودان.
- العبيدي، أمل سعود عبدالعزيز، (2020)، أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الاداء الإداري للمشاريع، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (47)، ص. 112-57.
- عقل، نوال سليمان إبراهيم، والأغا، مروان سليم، (2015)، تقييم إدارة مشاريع المنح الصغيرة غير المستردة الممولة من برنامج تمكين الأسر المحرومة اقتصاديا في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- علي، سهى علي حسن، وخوجلي، موسى أحمد آدم، (2015)، تقويم إدارة المشروعات الصغيرة الخريجي الجامعات في السودان: بالتطبيق على مركز أبو حليمة للإنتاج الزراعي والحيواني - ولاية الخرطوم الفترة من 2010-2015م، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان، السودان.
- 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 الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع2، 103 - 118.

- 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.
- عكاب، سعاد. (2009). دراسة العوامل التصميمية والتنفيذية التي تؤدي إلى زيادة مخاطر الكلفة خلال مرحلة تنفيذ المشاريع الإنشائية. مجلة الهندسة والتكنولوجيا، 27(12)، 438-450.
- ماهر أحمد (2012)، مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، ط 2، 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.
- ماضي، محمد. (2014). إدارة وجدولة المشاريع. الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر.
- المغربي، محمد، (2018)، أصول الإدارة والتنظيم، ط 1، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة.
- النجار، محمد فايز جمعة، والشوابكة، خالد محمود، (2020)، اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مجلد (8)، العدد (3)، ص 503-520.
- النمر، سعود بن محمد، (2017)، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. ط 1. دار الشقري للنشر الرياض. السعودية.

## ثانيًا: المراجع الأجنبية

- 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.
- Anthony, A., Robert, K., & Ella, M. (2007). *Management Accounting*, Fifth Edition. Pearson Prentice Hall: New Jersey, USA.
  - Erik, L., & Clifford, G. (2018). *Project Management the Managerial Process*. The McGraw-Hill Companies, New York, USA.
  - Khan, S., Saher, N., & Yunis, M. S. (2019). Project planning, project success and project risk. *Global Social Sciences Review*, 4(1), 315-324.
  - Laura, F., Harold, T., Nace, M., & Robert, W., (2014). Does Organization Mandated Budgetary Involvement Enhance Managers, Budgetary Communication with Their Supervisors? *Advances in Management Accounting*, 13(2), 29-49.
  - Mubarak, S. (2010). *Construction Project Scheduling and Control*. Wiley: New Jersey, USA.
  - 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
  - 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.
- Sigaroudi, S. S. (2018). The relationship and effectiveness of project planning constructs for project success (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
  - Tabără, V. (2010). the Income and Expenditure Budget of the Local Public Administration. *Buletin Scientific*, 15(1), 85 - 94.
  - Urbański, M., Haque, A. U., & Oino, I. (2019). The moderating role of risk management in project planning and project success: Evidence from construction businesses of Pakistan and the UK. *Engineering Management in Production and Services*, 11(1), 23-35.
  - Wysocki, Robert, K. (2014). *Effective project management: traditional, agile, extreme* (7th ed.). Canada.
  - 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

Projects Management



**"The Impact of Planning on the Effectiveness of Project  
Management: Perspectives of Project Managers at NEOM  
Company in the Kingdom of Saudi Arabia."**

**Graduation Project For Obtaining a Master's Degree in Project Management**

Prepared by:

Bilghaith Jam'an Hassan Al-Zahrani (Leader)

221002118

Supervised by:

Dr. Walid Sulaiman

Year: 1444 AH / 2023 AD

**(100)**