

دور جدولة المشاريع وهيكـل تقسيم الأعمال في نجاح تخطيط المشاريع الإنشائية
دراسة تطبيقية على شركات التطوير العقاري بمدينة جدة

**The Role of Project Scheduling and the Work
Breakdown Structure in the Success of Construction
Project Planning: An Applied Study on Real Estate
Development Companies in Jeddah City**

اسم الطالب

فهد علي ناصر باصليب

الرقم الجامعي

٢٠٢١٢٠٥٥٠٦

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٤ – الفصل الدراسي الثاني

الإهداء

الى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما بدوام الصحة والعافية

الى كل أفراد أسرتي.. كل باسمه

الى جميع الباحثين عن الحقيقة العلمية في المؤسسات التعليمية

الى كل من لم يدخر جهد في مساعدتي

الى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

شكر و تقدير

أود أن أحمّد الله أولاً وأخيراً، ظاهراً وباطناً، على نعمه العظيمة، الحمد لله الذي بفضلّه تتم الأعمال الصالحة، وأشكره على إتاحة الفرصة لنا لإنجاز هذا العمل المتواضع، لولا توفيقه لما تمكّنّا من ذلك، لذا لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا، يا رب، لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير للمشرفة منى مصطفى العشري، التي تفضلت بقبول الإشراف على هذا البحث، لقد كان لها دور كبير في توجيهنا وإرشادنا، مستفيدين من علمها ومعرفتها، ولم تبخل علينا بجهدّها ووقتها لتقديم نصائحتها وتوجيهاتها القيمة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث

جدول المحتويات

٤	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٥	١,١ المقدمة:.....
٧	١,٢ مشكلة الدراسة.....
٧	١,٢,١ فجوات على المستوى النظري.....
٧	١,٢,٢ فجوات على المستوى التطبيقي.....
٨	١,٣ أهمية الدراسة.....
٨	١,٣,١ على المستوى النظري:.....
٨	١,٣,٢ على المستوى التطبيقي:.....
٨	١,٤ أسئلة الدراسة.....
٩	١,٥ أهداف الدراسة.....
٩	١,٦ فرضيات الدراسة.....
١٠	١,٧ نموذج الدراسة.....
١١	١,٨ منهجية الدراسة.....
١٢	١,٩ الدراسة الميدانية.....
١٢	١,١٠ مخطط المشروع المقترح.....
١٣	٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٤	٢,١ المقدمة:.....
١٤	٢,٢ المتغير المستقل.....
١٥	٢,٣ المتغير التابع.....
١٥	٢,٤ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
١٥	٢,٥ الخاتمة.....
١٦	قائمة المراجع.....

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

تلعب الإدارة دوراً محورياً في تحقيق أهداف المنظمات من خلال الاستخدام الأمثل والعقلاني للموارد المادية والبشرية المتاحة ولضمان الاستفادة القصوى من هذه الموارد، أصبحت المنظمات في حاجة ماسة إلى توظيف المشاريع لتنفيذ مختلف أنشطتها، ذلك أن المشاريع تتميز بأساليب علمية تساعد على تحقيق النجاح وبلوغ الأهداف المرجوة، لذلك أصبح استخدام المشاريع أمراً ضرورياً لمنظمات اليوم من أجل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. (محمد ، ٢٠٢٢)

كما إن تنفيذ المشاريع هو جزء لا يتجزأ من نشاطات الإنسان منذ القدم، فجميعنا نقوم باستمرار بتنفيذ مشروعات مختلفة في حياتنا اليومية، وأصبحت المشاريع جزءاً لا يتجزأ من حياتنا، وبفضل وظيفة التخطيط المهمة والتي تعتبر علمية يتم من خلالها تنظيم مختلف جوانب المشروع وإعطاء تصور واضح لمسيرة وتطور المشروع خلال دورة حياته وذلك لنفاذ أي أخطاء أو مخاطر قد تؤثر على سير المشروع بشكل جيد وتحقيق الهدف المنشود منه. (يوسف، ٢٠١٧)

لذا فإن الحاجة للتخطيط الاستراتيجي الفعال أصبحت أكثر وضوحاً في ظل هذا التغيير المتسارع، وذلك من أجل المحافظة على بقاء المؤسسة ونموها، ويعد التخطيط الاستراتيجي الطريقة التي تمكن المسؤولين من توجيه المؤسسة، بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهاً فعالاً بصورة أفضل مؤسساتهم، يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتماماً من قبل العديد من المؤسسات، وذلك نظراً لأن التخطيط الاستراتيجي قادر على مواجهة التغيرات التي قد تحدث في المستقبل، كما أنه نشاط جماعي يهدف إلى الوصول إلى الأهداف المحددة بعناية، ويتضمن تهيئة الظروف المواتية لاستيعاب التغيير وإدارته لصالح تلك الأهداف، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج ذات مردود إيجابي. (طعامنة ، ٢٠٢١م)

حيث تبدأ الاستراتيجية بتحديد الأهداف التنظيمية الأساسية طويلة المدى وأولوياتها النسبية، وهذه الأهداف ستشكل الخطة العامة التي ستطور من خلالها المنظمة ميزة تنافسية، وبعد ذلك يتم دراسة وتحليل البيئة التسويقية بعمق - بما في ذلك الخصائص السوقية والمنافسة، والهدف هو فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين، والعمل على تقديم منتجات ذات قيمة أعلى من خلال البحث عن السمات والأسعار التي

يفضلها العملاء، وفي ضوء هذا التحليل يتم تحديد نقاط القوة التنافسية للمنظمة وتعزيزها، وهذا سيمكن المنظمة من تطوير ميزة تنافسية مستدامة في السوق. (الطراونة ، ٢٠١١م)

كما أن اعتماد استراتيجية دولية شاملة يعد أمراً بالغ الأهمية لنجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعقدة والديناميكية اليوم، فهذه الاستراتيجية تمكن المنظمة من تحديد الأسواق المستهدفة الحالية والمستقبلية، وقياس حصتها السوقية فيها والتعرف على المنافسين، وتحليل قدراتهم ونقاط قوتهم وضعفهم واكتساب ميزة تنافسية متميزة عن المنافسين، سواء من حيث الجودة، أو السعر، أو تطوير الخدمات، أو السرعة في الاستجابة لحاجات العملاء، وبالتالي، فإن هذه الاستراتيجية الدولية الشاملة تساعد المنظمة على الاستحواذ على حصة أكبر في الأسواق الحالية والمستقبلية، ولضمان تميز المنظمة واستمرارها في الأسواق العالمية، لا يكفي الاعتماد على السمعة أو المنتجات فقط، بل يجب أن تتبنى رؤية شاملة تتضمن جميع عناصر الميزة التنافسية المستدامة. (عبد الله ، ٢٠١٩)

ويمكن القاء الضوء على الطبيعة الأساسية لعملية التخطيط من خلال بعض المفاهيم، وهي المساهمة في الأغراض والغايات، فالخطط تساعد في التركيز على الأغراض والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وهيكله العمليات التشغيلية الإدارية عن كيفية بناء هيكل منسجم وفعال للعمليات التشغيلية لتجنب العشوائية والفوضى، فبدون التخطيط تصبح التصرفات والأنشطة عشوائية وغير منظمة، كما أن التخطيط يساعد في تجنب الفوضى وضمان توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف ، ويبحث باستمرار عن كيفية تحقيق الغايات والأهداف النهائية المرغوبة. (عبد ، ٢٠١٨)

ويعرف مفهوم دراسة الجدوى على أنه تحليل شامل لفكرة مشروع جديد، ويقوم بها أشخاص مختصون ومؤهلون لتحديد الجوانب المالية للمشروع، مثل التكلفة الرأسمالية والمبيعات المتوقعة والفترة اللازمة لاسترداد رأس المال والعائد على الاستثمار، والهدف من هذه الدراسة هو بيان ما إذا كان المشروع مربح اقتصادياً وقابل للتنفيذ على أرض الواقع، فدراسة الجدوى تعتبر الخطوة الأساسية قبل البدء بأي مشروع جديد، ولضمان نجاح المشروع من الضروري الالتزام بالتوصيات التي تنتج عن هذه الدراسة. (التعلم، ٢٠٢١)

وظيفة الجدولة هي القسم التفصيلي لوظيفة التخطيط، وتكمن وظيفة الجدولة على تجميع المعلومات الضرورية عن مختلف مكونات المشروع، ومن المعلومات المطلوبة لوظيفة الجدولة هي المدة الزمنية التي تستغرقها الفعاليات وكذلك علاقة الاسبقية أو التابع فيما بينها، إضافة الى وضع تقدير لحاجة الموارد

الأساسية مثل القوى البشرية والمواد والمعدات وغيره، أو إجراء الموازنة في توزيعها بين الفعاليات (عبد ، ٢٠١٨)

ونسلط الضوء في هذه الدراسة على أبعاد دور جدولة المشاريع وهيكل تقسيم الأعمال في نجاح تخطيط المشاريع الإنشائية للإجابة على جميع التساؤلات التي لم تجيب عنها الدراسات السابقة بما يخص هذا الموضوع.

١,٢ . مشكلة الدراسة:

تواجه الشركات في المجال العقاري تحديات كبيرة في تطوير المشاريع، ولمواجهة هذه التحديات، تحتاج تلك الشركات إلى مراجعة وتقييم أهدافها الاستراتيجية بدقة من خلال هيكل تقسيم الأعمال، ويمكن للشركات تحديد نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف للتغلب عليها، وتنقسم مشكلة الدراسة إلى فجوة نظرية وتطبيقية:

١,٢,١ . فجوات على المستوى النظري:

- عدم ادراك المؤسسة بأهمية دور جدولة المشاريع وهيكل تقسيم الأعمال وعلاقتها في تطوير المؤسسة.
- عدم دراسة المؤسسات لجدولة المشاريع مما يساهم في انخفاض معدل تطوير المؤسسة.
- عدم التطوير والتحديث على خطط المشاريع الخاصة بالمؤسسة مما يفقد المؤسسة القدرة على المنافسة.

١,٢,٢ . فجوات على المستوى التطبيقي:

- عدم استخدام نماذج وأساليب علمية متطورة لجدولة المشاريع.
- نقص الخبرة والتدريب لدى المسؤولين عن جدولة المشاريع في استخدام الأدوات والبرمجيات المتقدمة لإدارة الجداول الزمنية.
- نقص الفهم الأكاديمي والعملية لكيفية بناء هيكل تقسيم الأعمال (WBS) بطريقة فعالة

وإشكالية الدراسة هي : ما هو دور جدولة المشاريع وهيكل تقسيم الأعمال في نجاح تخطيط المشاريع الإنشائية ؟

١,٢,٣. أهمية الدراسة :

جدولة المشاريع وهيكل تقسيم الأعمال يشكلان أساس التخطيط والرقابة الفعالة على المشاريع واستخدام الأساليب العلمية في هذين المجالين يعزز الكفاءة والفعالية في تنفيذ المشاريع ،التكامل بين جدولة المشاريع وهيكل تقسيم الأعمال يضمن تحقيق الأهداف المشروعة بنجاح لذا نسعى في سد هذه الفجوات العلمية و النظرية في هذين المجالين أمر حيوي لتحسين نجاح المشاريع والوصول إلى أفضل الممارسات في إدارة المشاريع من خلال توصيات هذه البحث

١,٢,٤. على المستوى النظري :

- تساعد الدراسة الحالية في تطوير مفهوم جدولة المشاريع مما يسهل على المؤسسة تحديد اهداف ونقاط القوة والضعف
- زيادة الوعي بأهمية جدولة المشاريع وهيكل تقسم الاعمال على الاستمرار في التطوير للحفاظ على استمرارية المؤسسة على المدى الطويل.
- زيادة المنافسة في هذه الشركات ومراجعة وتقييم أهدافها الاستراتيجية.

١,٢,٥. على المستوى التطبيقي :

- المساهمة في مواكبة سوق العمل بالتطورات الاقتصادية من خلال توصيات هذه الدراسة.
- تسهل هذه الدراسة في فهم جدولة المشاريع مما يساعد على تطوير أداء المؤسسة.
- تأكيد العلاقة المهمة بين جدولة المشاريع وهيكل تقسيم الأعمال على نجاح تخطط المشاريع الإنشائية.

١,٣. أسئلة الدراسة

- ما أثر هيكل تقسيم الأعمال (WBS) في تحسين تخطيط المشاريع الإنشائية؟
- ما أثر الخطوات الرئيسية في إعداد جدول زمني فعال للمشروع الإنشائي؟

- ما أثر استخدام التكنولوجيا والأدوات الرقمية لتعزيز جدولة المشاريع وإدارة هيكل تقسيم الأعمال؟
- ما أثر تعزيز استخدام التقنيات الحديثة لجدولة المشاريع وهيكل تقسيم الأعمال على تحسين الاتصال والتنسيق بين مختلف الأطراف المعنية في المشاريع الإنشائية؟

١,٤ . أهداف الدراسة

الهدف العام: معرفة دور جدولة المشاريع وهيكل تقسيم الأعمال في نجاح تخطيط المشاريع الإنشائية.

الأهداف الفرعية :

- تحديد أثر هيكل تقسيم الأعمال (WBS) في تحسين تخطيط المشاريع الإنشائية .
- تحليل أثر الخطوات الرئيسية في إعداد الجدول الزمني الفعال للمشروع الإنشائي .
- تقييم استخدام التكنولوجيا والأدوات الرقمية لتعزيز جدولة المشاريع وإدارة هيكل تقسيم الأعمال.
- تحديد أثر استخدام التقنيات الحديثة للاتصال والتنسيق في المشاريع الإنشائية .

١,٥ . فرضيات الدراسة

H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين جدولة المشاريع ونجاح تخطيط المشاريع الإنشائية على شركات التطوير العقاري بمدينة جدة.

Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين هيكل تقسيم الأعمال (WBS) وبين تحسين التخطيط للمشاريع الإنشائية على شركات التطوير العقاري بمدينة جدة.

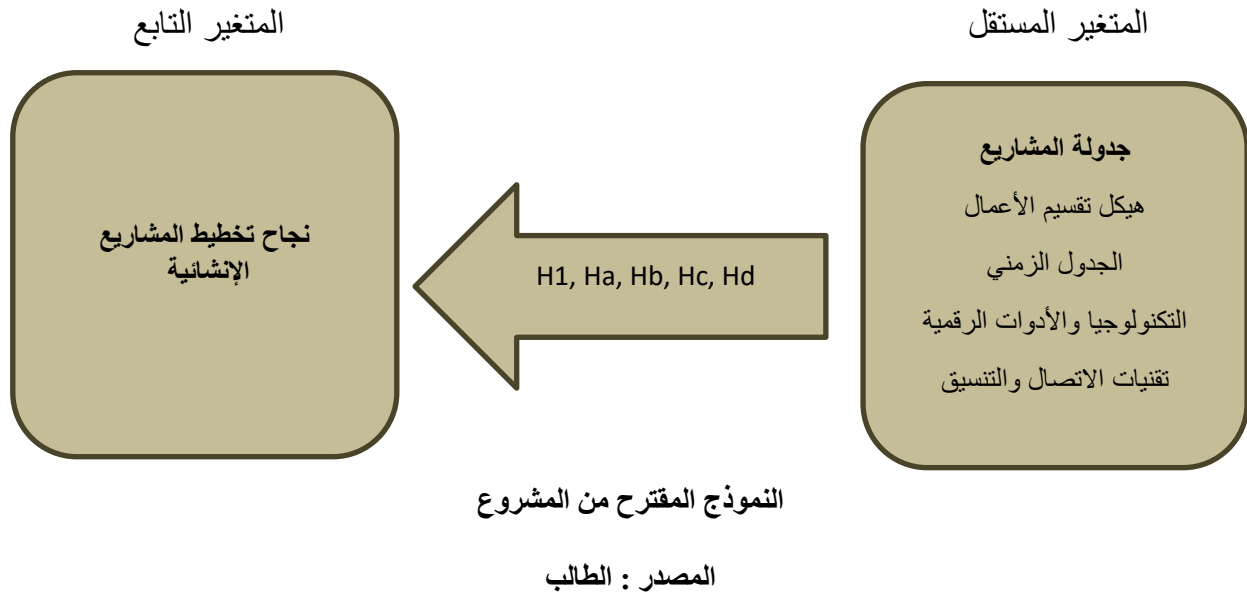
Hb:توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين إعداد جدول زمني فعال ونجاح تخطيط المشاريع الإنشائية على شركات التطوير العقاري بمدينة جدة.

Hc:توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين التكنولوجيا والأدوات الرقمية وبين تعزيز جدولة المشاريع على شركات التطوير العقاري بمدينة جدة.

Hd:توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقنيات الاتصال والتنسيق وبين نجاح تخطيط المشاريع الإنشائية في شركات التطوير العقاري بمدينة جدة.

١,٦. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة :



١,٧ . منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

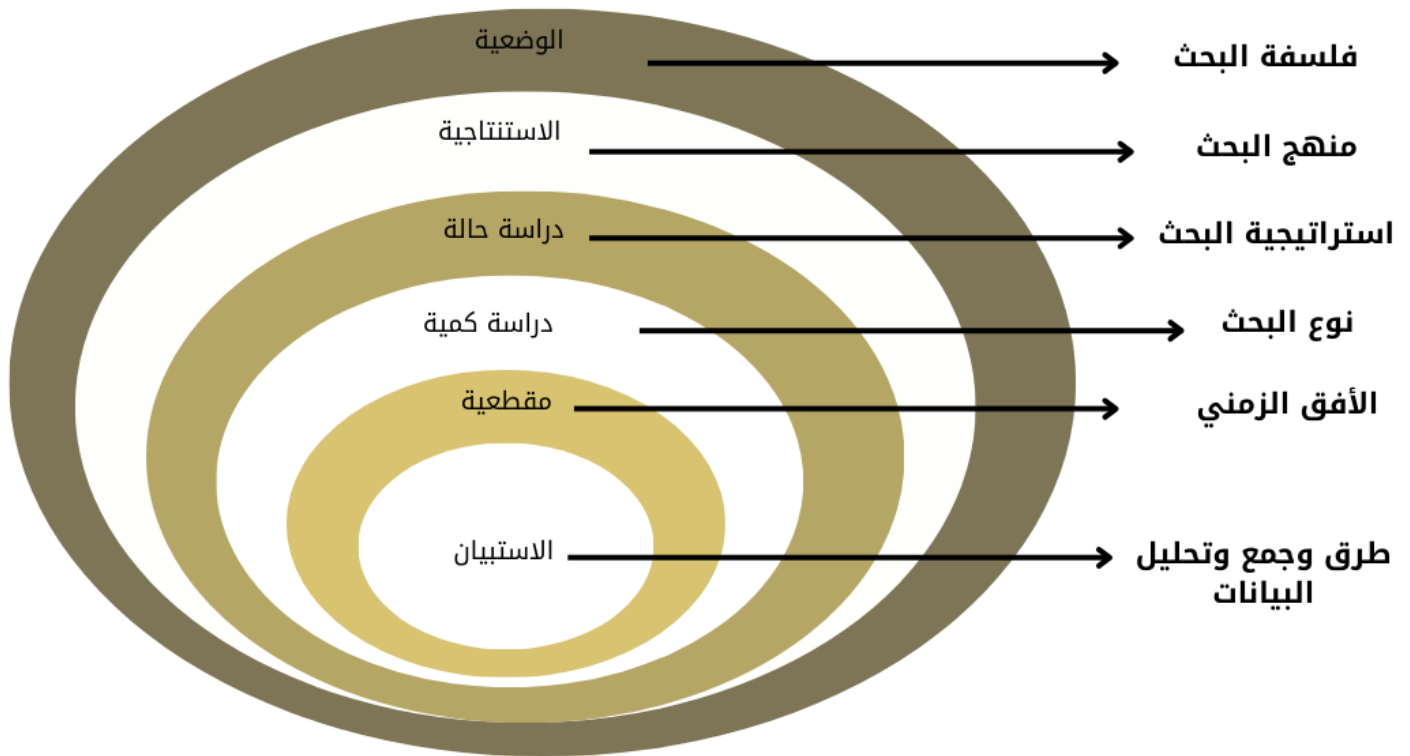
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

نوع البحث: كمية

الأفق الزمني: مقطعية

طرق جمع وتحليل البيانات: استبيان



ملخص منهجية البحث

المصدر: الطالب

١,٨ . الدراسة الميدانية

إن دراسة جدولة المشاريع وهيكل تقسيم الأعمال يلعبان دوراً محورياً في نجاح تخطيط المشاريع الإنشائية، كما إن التكامل والتنسيق بين هذين العنصرين يُعد أمراً بالغ الأهمية لضمان تنفيذ المشاريع ضمن الوقت والميزانية المحددة، لذا سيقوم الطالب بدراسة ميدانية عن بعض آثار جدولة المشاريع وهيكل تقسيم الأعمال في نجاح تخطيط المشاريع الإنشائية في شركات التطوير العقاري بمدينة جدة.

١,٩ . مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول :المقدمة
- الفصل الثاني : الإطار النظري
- الفصل الثالث :منهجية البحث
- الفصل الرابع :التحليل الاحصائي
- الفصل الخامس :مناقشة النتائج و الخاتمة

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

٢,٢ . المتغير المستقل

المتغير التابع	٢,٣
العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	٢,٤
الخاتمة	٢,٥

قائمة المراجع:

- أكاديمية التعلم ، ٢٠٢١ ، دراسة الجدوى وتقييم المشروعات
- الطراونة ، ٢٠١١م ، اثر الاستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية دراسة تطبيقية على مجموعة نُقل الصناعة في الأردن
- طعمانة، ٢٠٢١م، واقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في بلدية الفحيص
- عبد ، ٢٠١٨ ، خطط و جدولة تنفيذ المشاريع الحكومية بحث تطبيقي لمشاريع /مديرية الابنية المدرسية /دائرة المشاريع /مشروع الوزارة رقم (١)
- عبد الله وآخرون ، التاريخ ، استراتيجيات التسويق الدولي ودورها في بناء التميز التنافسي لمنظمات الاعمال الدولية
- محمد وآخرون ، ٢٠٢٢ ، عوامل النجاح الرئيسية في إدارة المشاريع (دراسة ميدانية لعينة من المشاريع في مؤسسات الغرب الجزائري)
- يوسف وآخرون ، ٢٠١٧ ، خطط وجدولة المشاريع استخدام التحليل الشبكي