



كلية الإدارة  
تخصص إدارة مشاريع

أثر إدارة المشاريع على المشاريع السكنية والمشاريع الصغيرة والمتوسطة في  
مدينة عمان – الأردن:

دراسة تطبيقية على شركة خالد البستنجي وشركاه للمقاولات

مشروع تخرج

إعداد الدراسة:

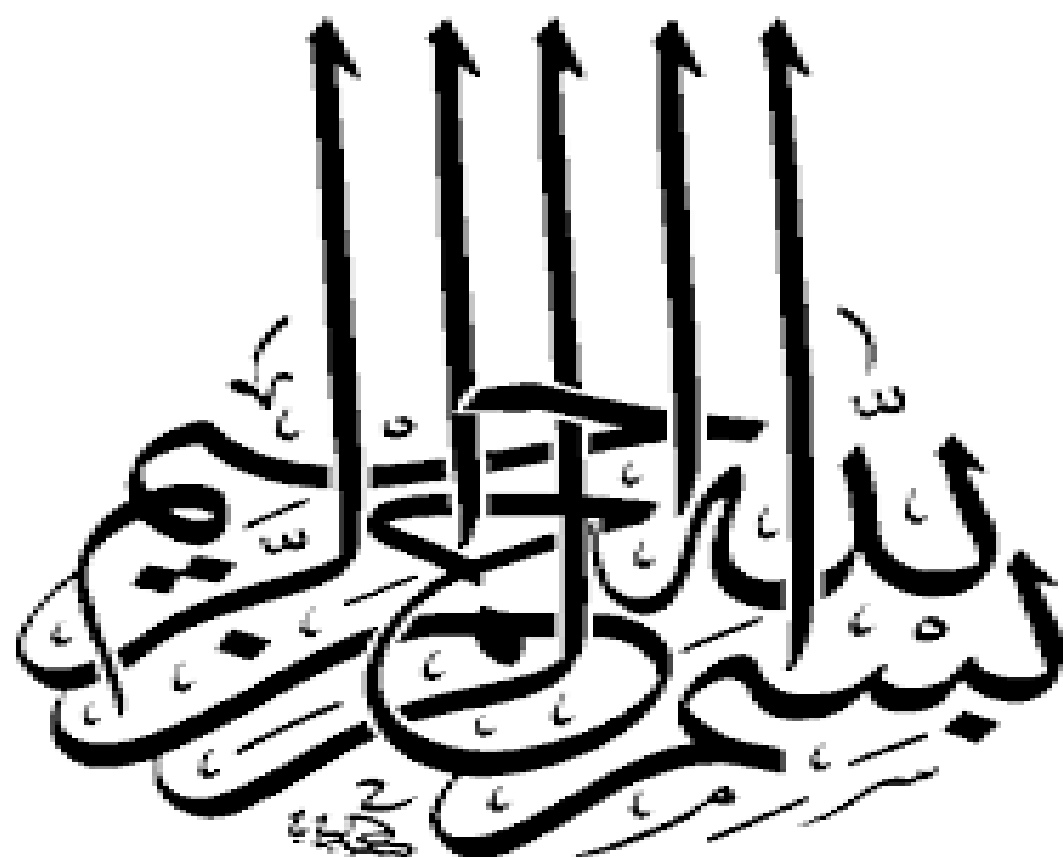
ريم عبد الباسط البستنجي

221001844

إشراف الدكتور:

د. عبد الرحيم نادر

2026-2025



## فهرس المحتويات

|                                  |                                                              |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Error! Bookmark not defined..... | مستخلص الدراسة                                               |
| Error! Bookmark not defined..... | فهرس المحتويات                                               |
| 5 .....                          | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                            |
| 5 .....                          | 1.1 المقدمة                                                  |
| 5 .....                          | 1.2 مشكلة الدراسة                                            |
| 6 .....                          | 1.2.1 الفجوات على المستوى النظري                             |
| 6 .....                          | 1.2.2 الفجوات على المستوى التطبيقي                           |
| 6 .....                          | 1.3 أهمية الدراسة                                            |
| 6 .....                          | 1.3.1 الأهمية النظرية                                        |
| 6 .....                          | 1.3.2 الأهمية التطبيقية                                      |
| 7 .....                          | 1.4 أهداف الدراسة                                            |
| 7 .....                          | 1.5 أسئلة الدراسة                                            |
| 7 .....                          | 1.6 فرضيات الدراسة                                           |
| 8 .....                          | 1.7 نموذج الدراسة المفاهيمي                                  |
| 8 .....                          | 1.8 نبذة عن شركة خالد البستنجي وشركاه للمقاولات              |
| 8 .....                          | 1.9 حدود الدراسة                                             |
| 9 .....                          | 1.10 مصطلحات الدراسة الإجرائية                               |
| 9 .....                          | 1.11 تنظيم فصول الدراسة                                      |
| 10 .....                         | الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة                 |
| 10 .....                         | 2.1 المقدمة                                                  |
| 10 .....                         | 2.2 الإطار النظري لإدارة المشاريع                            |
| <a href="#">11 .....</a>         | 2.3 أهمية إدارة المشاريع في قطاع المقاولات والمشاريع السكنية |
| 12 .....                         | 2.4بعاد إدارة المشاريع في هذه الدراسة                        |
| 15 .....                         | 2.5 نجاح المشروع                                             |
| 15 .....                         | 2.6 الدراسات السابقة العربية                                 |
| 18 .....                         | الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها                      |
| 18 .....                         | 3.1 مقدمة                                                    |
| 18 .....                         | 3.2 نوع ومنهج الدراسة                                        |
| 18 .....                         | 3.3 مجتمع الدراسة                                            |
| 18 .....                         | 3.4 عينة الدراسة                                             |
| 18 .....                         | 3.5 أداة الدراسة (الاستبانة)                                 |
| 18 .....                         | 3.5.1 بناء الاستبانة                                         |

|    |                                                                          |
|----|--------------------------------------------------------------------------|
| 19 | 3.5.2 صدق الأداة.....                                                    |
| 19 | 3.5.3 ثبات الأداة (كرونباخ ألفا).....                                    |
| 20 | 3.6 إجراءات جمع البيانات.....                                            |
| 20 | 3.7 أساليب تحليل البيانات.....                                           |
| 21 | الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.....                        |
| 21 | 4.1 مقدمة.....                                                           |
| 21 | 4.2 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....                              |
| 22 | 4.3 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....                                 |
| 23 | 4.4 معاملات الثبات (كرونباخ ألفا).....                                   |
| 23 | 4.5 نتائج اختبار الارتباط بين المتغيرات.....                             |
| 24 | تفسير نتائج الارتباط.....                                                |
| 24 | 4.6 نتائج تحليل الانحدار المتعدد واختبار الفرضيات.....                   |
| 26 | 4.7 مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.....           |
| 27 | الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات.....                        |
| 27 | 5.1 ملخص لأهم النتائج.....                                               |
| 27 | 5.2 الاستنتاجات.....                                                     |
| 28 | 5.3 التوصيات.....                                                        |
| 29 | 5.4 مقترحات لدراسات مستقبلية.....                                        |
| 30 | الملاحق.....                                                             |
| 30 | الملحق (1): استبانة الدراسة.....                                         |
| 30 | أولاً: المعلومات العامة.....                                             |
| 31 | ثانياً: فقرات محاور الدراسة.....                                         |
| 31 | الملحق (2): الجداول الإحصائية الرئيسية.....                              |
| 31 | الجدول (1): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا).....                           |
| 32 | الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.....                |
| 32 | الجدول (3): معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة المشاريع ونجاح المشروع..... |
| 32 | الجدول (4): نتائج الانحدار المتعدد.....                                  |
| 33 | قائمة المراجع.....                                                       |
| 33 | أولاً: المراجع العربية.....                                              |
| 33 | ثانياً: المراجع الأجنبية.....                                            |
| 34 | شكر وتقدير.....                                                          |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة

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

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

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

## 1.2 مشكلة الدراسة

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

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

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

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

- ما مستوى نجاح المشاريع السكنية والمشاريع الصغيرة والمتوسطة في الشركة من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة ورضا العملاء؟
- ما العلاقة بين إدارة الوقت ونجاح المشروع في الشركة؟
- ما العلاقة بين إدارة الجودة ونجاح المشروع؟

- ما أثر إدارة المخاطر والتكلفة في نجاح المشروع؟
- ما أبرز العوامل التنظيمية التي تعيق التطبيق الأمثل لممارسات إدارة المشاريع في الشركة؟

### 1.2.1 الفجوات على المستوى النظري

أظهرت مراجعة الأدبيات أن هناك عددًا من الدراسات التي تناولت إدارة المشاريع في السياق الأردني والعربي، إلا أن كثيرًا منها ركّز على مشروعات كبيرة أو حكومية أو صناعية، بينما قلّ التركيز على المشاريع السكنية الصغيرة والمتوسطة. كما أن قلة من الدراسات تناولت أبعاد إدارة الوقت والجودة والمخاطر والتكلفة مجتمعةً وعلاقتها المباشرة بنجاح المشاريع في بيئة المقاولات السكنية في عمان.

### 1.2.2 الفجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، لا تزال بعض شركات المقاولات تعمل وفق أساليب تقليدية، تعتمد على خبرة المقاول أو مدير المشروع، دون وجود مكتب متخصص لإدارة المشاريع (PMO) أو نظم واضحة لإدارة المخاطر والتكلفة، ودون استخدام كافٍ للأنظمة الرقمية (مثل برامج التخطيط والموازنة). كما أن التدريب المتخصص في إدارة المشاريع قد لا يكون متاحًا لجميع العاملين، ما يخلق فجوة بين النظرية والتطبيق.

## 1.3 أهمية الدراسة

### 1.3.1 الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في:

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

### 1.3.2 الأهمية التطبيقية

أما الأهمية التطبيقية فتتمثل في:

- مساعدة إدارة شركة خالد البستنجي وشركاه على تقييم واقع ممارسات إدارة المشاريع في الشركة، وتحديد نقاط القوة والضعف.
- تزويد متخذ القرار في الشركة بنتائج كمية ونوعية يمكن الاستناد إليها في تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة الوقت والجودة والمخاطر والتكلفة.

- تمكين شركات المقاولات الأخرى من الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها لتحسين ممارسات إدارة المشاريع لديها.

## 1.4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

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

## 1.5 أسئلة الدراسة

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

## 1.6 فرضيات الدراسة

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

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

## 1.7 نموذج الدراسة المفاهيمي

يتكوّن نموذج الدراسة من:

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

## 1.8 نبذة عن شركة خالد البستنجي وشركاه للمقاولات

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

## 1.9 حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على المشاريع السكنية والمشاريع الصغيرة والمتوسطة المنفذة في مدينة عمّان – الأردن.
- الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الفترة بين عامي 2024 و2025.
- الحدود البشرية: تشمل الدراسة العاملين في شركة خالد البستنجي وشركاه للمقاولات من مديري مشاريع، ومهندسين، ومشرفين فنيين، وإداريين، وفنيين.
- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على أبعاد إدارة الوقت والجودة والمخاطر والتكلفة وعلاقتها بنجاح المشروع، ولا تتناول أبعادًا أخرى كإدارة الموارد البشرية أو إدارة الاتصالات بشكل مفصل.

## 1.10 مصطلحات الدراسة الإجرائية

- إدارة المشاريع: التطبيق المنظم للمعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع بهدف تحقيق أهدافه ضمن حدود معينة من الوقت والتكلفة والجودة.
- إدارة الوقت: مجموعة الأنشطة المتعلقة بتحديد الأنشطة، وترتيبها، وتقدير مددها، وإعداد الجدول الزمني للمشروع، ومتابعة التنفيذ.
- إدارة الجودة: الإجراءات التي تضمن أن مخرجات المشروع مطابقة للمواصفات والمعايير المتفق عليها.
- إدارة المخاطر: عملية تنظيمية تشمل تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها ووضع خطط للاستجابة لها ومراقبتها.
- إدارة التكلفة: تقدير التكاليف، وإعداد الموازنة، ومراقبة الانفاق، وضبط الانحرافات المالية.
- نجاح المشروع: تحقيق المشروع لأهدافه المتعلقة بالوقت والتكلفة والجودة ورضا العملاء.

## 1.11 تنظيم فصول الدراسة

جاءت الدراسة في خمسة فصول رئيسة، يتناول الفصل الأول الإطار العام، والفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة، والفصل الثالث المنهجية، والفصل الرابع النتائج وتحليلها، والفصل الخامس النتائج النهائية والتوصيات.

# الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

## 2.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسة، من خلال تناول المفاهيم الرئيسية في مجال إدارة المشاريع، وبيان أهميتها في قطاع المقاولات، وخاصة في المشاريع السكنية والمشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان – الأردن. كما يسلط الضوء على الأبعاد التي تركز عليها هذه الدراسة، وهي: إدارة الوقت، وإدارة الجودة، وإدارة المخاطر، وإدارة التكلفة، بالإضافة إلى توضيح مفهوم نجاح المشروع وأبعاده. وفي الجزء الثاني من هذا الفصل، يتم استعراض أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وبيان أوجه الاستفادة منها في بناء الإطار النظري، وفي تحديد مشكلة الدراسة وصياغة أهدافها وفرضياتها وأداتها.

## 2.2 الإطار النظري لإدارة المشاريع

### 2.1.1 مفهوم المشروع

يعد المشروع نواة العمل في قطاع المقاولات، ويمكن تعريفه بأنه: "مجموعة من الأنشطة والأعمال المترابطة، ذات بداية ونهاية محددين، تُنفَّذ بهدف تحقيق غاية معينة ضمن قيود معينة من الوقت والتكلفة والجودة". ويمتاز المشروع بعدة خصائص، من أهمها: أنه نشاط مؤقت، له تاريخ بداية وتاريخ نهاية. أنه يهدف إلى تحقيق مخرجات محددة، مثل إنشاء مبنى سكني أو مجمع تجاري أو بنية تحتية. أنه يعمل في ظل قيود متعلقة بالموارد والجدول الزمني والميزانية والمعايير الفنية. في سياق هذه الدراسة، تُعد المشاريع السكنية والمشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تنفذها شركة خالد البستنجي وشركاه للمقاولات تطبيقاً عملياً لمفهوم المشروع بكل أبعاده.

### 2.1.2 مفهوم إدارة المشاريع

تطوّر مفهوم إدارة المشاريع مع تطور الأعمال والمشروعات، حتى أصبح علماً قائماً على مبادئ ونماذج وأدوات معترف بها عالمياً. ويمكن تعريف إدارة المشاريع بأنها: "تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع؛ من أجل تلبية متطلبات المشروع وتحقيق أهدافه". ويشير هذا التعريف إلى أن إدارة المشاريع عملية متكاملة تتضمن:

- التخطيط لما يجب القيام به وكيفية القيام به.
- تنظيم الموارد وتوزيع المسؤوليات
- تنفيذ الأنشطة وفق الخطة الموضوعية.

- متابعة التقدم ومراقبته وضبط الانحرافات.
- إغلاق المشروع وتوثيق نتائجه ودروسه المستفادة.

وتتطلب إدارة المشاريع توافر مزيج من المهارات الفنية والإدارية والقيادية، مثل القدرة على التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، واتخاذ القرار، وإدارة فرق العمل، والتعامل مع المخاطر والتغيرات.

### 2.1.3 أهداف إدارة المشاريع

تسعى إدارة المشاريع إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، من أهمها:

1. إنجاز المشروع ضمن الإطار الزمني المعتمد أو بأقل قدر ممكن من التأخير.
  2. الالتزام بالميزانية المحددة للمشروع، والحد من الانحرافات الكبيرة في التكاليف.
  3. تحقيق مستوى الجودة المطلوب وفق المواصفات والمعايير الفنية المعتمدة.
  4. تحقيق رضا العميل أو المالك عن المنتج النهائي للمشروع، من حيث الوقت والتكلفة والجودة.
  5. إدارة المخاطر بشكل يحدّ من تأثيرها السلبي في المشروع.
- وفي قطاع المقاولات السكنية، تُعد هذه الأهداف حاسمة لبقاء الشركة في السوق وتعزيز سمعتها وقدرتها التنافسية.

## 2.3 أهمية إدارة المشاريع في قطاع المقاولات والمشاريع السكنية

يُعد قطاع المقاولات من أكثر القطاعات اعتمادًا على المشاريع كصيغة لتنفيذ الأعمال؛ فكل مبنى أو مجمع سكني أو مشروع بنية تحتية هو في حد ذاته مشروع مستقل، له أهدافه وموارده، ويحتاج إلى إدارة فعّالة لنجاحه. وتظهر أهمية إدارة المشاريع في هذا القطاع في الجوانب الآتية:

1. التعقيد الفني والتنظيمي:  
تتضمن المشاريع الإنشائية أنشطة متداخلة، وتخصصات متعددة (هندسة معمارية، إنشائية، كهربائية، ميكانيكية، تشطيبات، ...)، وتعدّ في الأطراف المعنية (مالك، مقاول رئيس، مقاولون فرعيون، استشاريون، جهات ترخيص). هذا التعقيد يستلزم وجود إدارة مشاريع قوية قادرة على التنسيق بين هذه الأطراف.
2. حساسية الوقت والتكلفة:  
أي تأخير أو تأخير في تسليم المشاريع السكنية يؤثر مباشرة في رضا العملاء، كما أن تجاوز الكلفة التقديرية يؤثر في ربحية المقاول. إدارة المشاريع الجيدة تساعد على ضبط الوقت والتكلفة بشكل متوازن.
3. تفاوت المخاطر:  
المشاريع السكنية الصغيرة والمتوسطة معرضة لمخاطر عديدة، مثل تغيّر أسعار مواد البناء، وتأخر التوريد، وتغيّر

اشتراطات الجهات الرسمية، والظروف الجوية، ومشكلات العمالة. لذا تصبح إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من إدارة المشروع.

#### 4. المنافسة في السوق:

مع ازدياد عدد شركات المقاولات، أصبحت القدرة على تسليم مشاريع ناجحة في الوقت والتكلفة والجودة المطلوبة عامل تميّز رئيسي للشركات، ما يعزّز من أهمية تبني منهجيات إدارة المشاريع الحديثة.

وفي سياق المشاريع السكنية الصغيرة والمتوسطة، تزداد أهمية إدارة المشاريع بسبب محدودية هامش الربح، وحساسية العملاء للتأخير، وصعوبة تحمل الانحرافات المالية الكبيرة، خاصة في المشاريع التي تنفّذ وفق عقود ثابتة الأسعار.

## 2.4 أبعاد إدارة المشاريع في هذه الدراسة

تبرز أهمية إدارة المشاريع في قطاع المقاولات بشكل عام، وفي المشاريع السكنية الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، من خلال مجموعة من الجوانب، أبرزها ما يأتي:

1. التعقيد الفني والتنظيمي للمشاريع الإنشائية:  
تتضمن المشاريع الإنشائية أعمالاً متنوعة (إنشائية، معمارية، كهربائية، ميكانيكية، تشطيبات...)، وتتداخل فيها أطراف عديدة، مثل المالك، والمقاول الرئيسي، والمقاولين الفرعيين، والاستشاريين، والجهات الرسمية. هذا التعقيد يتطلب إدارة مشاريع قادرة على التنسيق والمتابعة والتحكم.
  2. حساسية الوقت والتكلفة:  
أي تأخير في إنجاز مشروع سكني يؤدي إلى تأخر تسليم الوحدات للملاك أو العملاء، وقد يترتب عليه التزامات مالية وتعويضات وانخفاض في مستوى رضا العملاء. كما أن تجاوز التكاليف المخططة يقلل من هامش الربح، ويضع ضغطاً مالياً على المقاول. لذلك تصبح إدارة الوقت والتكلفة من الركائز الرئيسة لنجاح هذه المشاريع.
  3. ارتفاع مستوى المخاطر:  
يواجه قطاع المقاولات مخاطر متعددة، مثل تقلب أسعار مواد البناء، وتأخر توريد المواد، وتغير القوانين والاشتراطات، وحوادث العمل، والظروف الجوية غير المتوقعة. وتُعد المشاريع الصغيرة والمتوسطة أكثر حساسية لهذه المخاطر، نظراً لمحدودية مواردها وهامش الربح فيها.
  4. المنافسة في السوق:  
مع زيادة عدد شركات المقاولات، أصبح نجاح المشروع – من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة – أحد عناصر التنافس الرئيسة، إذ يميل العميل إلى التعامل مع الشركات التي تتمتع بسجل ناجح في إنجاز المشاريع وفق التزاماتها.
- من هنا، يظهر أن تبني ممارسات سليمة وفعّالة في إدارة المشاريع يُعد ضرورة لشركات المقاولات التي ترغب في تحقيق أداء مستدام وسمعة متميزة في سوق المشاريع السكنية.

#### 2.4.1 مجموعات العمليات الخمس

يقسم دليل إدارة المشاريع (PMBOK) عمليات إدارة المشاريع إلى خمس مجموعات رئيسية، هي:

##### أولاً: عمليات البدء (Initiating)

وتتضمن هذه المجموعة تحديد فكرة المشروع، واعتماد ميثاق المشروع، وتحديد الأهداف العامة، وتعيين مدير المشروع، وتحديد الأطراف المعنية الرئيسية. في المشاريع السكنية، يشمل ذلك تحديد نطاق المشروع، وعدد الوحدات، والمواصفات العامة، والمتطلبات الرئيسية من المالك.

##### ثانياً: عمليات التخطيط (Planning)

تُعد مرحلة التخطيط من أهم مراحل إدارة المشاريع؛ إذ يتم فيها وضع الخطط التفصيلية لجميع جوانب المشروع، مثل خطة نطاق العمل، وخطة الجدول الزمني، وخطة التكلفة، وخطة الجودة، وخطة الموارد البشرية، وخطة الاتصالات، وخطة المخاطر، وخطة المشتريات. وتعتمد جودة التنفيذ في المراحل اللاحقة إلى حد كبير على دقة وكفاءة هذه الخطط.

##### ثالثاً: عمليات التنفيذ (Executing)

في هذه المجموعة يتم تنفيذ الأنشطة التي تم التخطيط لها، وتوزيع المهام على فرق العمل، وتوفير الموارد المطلوبة، والتنسيق بين الأطراف المختلفة، والتعامل مع المشكلات اليومية التي تظهر أثناء التنفيذ. وفي المشاريع السكنية، تتضمن هذه العمليات تنفيذ الأعمال الإنشائية والتشطيبات ضمن الجدول الزمني والميزانية المحددين.

##### رابعاً: عمليات المراقبة والتحكم (Monitoring and Controlling)

تتم في هذه المجموعة مراقبة أداء المشروع ومقارنته بالخطة، وتحليل الانحرافات في الوقت والتكلفة والجودة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. وتشمل أيضاً مراقبة المخاطر، وتقييم أثر التغييرات، وضبط نطاق المشروع.

##### خامساً: عمليات الإغلاق (Closing)

تتضمن إنهاء أنشطة المشروع وإقفال العقود وتسليم المخرجات للمالك، وتوثيق الدروس المستفادة، وإعداد التقارير النهائية. في مشاريع البناء السكني، تشمل هذه المرحلة إجراء الاستلام الابتدائي والنهائي، ومعالجة الملاحظات، وتسليم الوحدات السكنية حسب العقود.

تركز هذه الدراسة على أربعة أبعاد أساسية من أبعاد إدارة المشاريع، هي: إدارة الوقت، وإدارة الجودة، وإدارة المخاطر، وإدارة التكلفة، وذلك نظراً لارتباطها المباشر بنجاح المشاريع السكنية الصغيرة والمتوسطة.

#### 2.4.1 إدارة الوقت

تعني إدارة الوقت في المشاريع التخطيط للمدة الزمنية اللازمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة، وتنظيمها، ومراقبتها، بهدف إنجاز المشروع ضمن مدة محددة مسبقاً. وتشمل إدارة الوقت ما يأتي:

- تحديد الأنشطة اللازمة لتنفيذ المشروع بشكل تفصيلي.
  - ترتيب الأنشطة وتحديد العلاقات المنطقية بينها (سابقة، لاحقة، متزامنة).
  - تقدير الوقت اللازم لكل نشاط، بناءً على الخبرة والمعايير الفنية.
  - إعداد الجدول الزمني العام للمشروع باستخدام أدوات مثل مخططات جانت، أو المسار الحرج.
  - مراقبة تقدم العمل مقارنة بالجدول الزمني، وتحليل أسباب الانحراف، واتخاذ الإجراءات لتصحيح المسار.
- في المشاريع السكنية، يرتبط الالتزام بالجدول الزمني بعوامل عديدة مثل توفر العمالة، وتوريد المواد، وحالة الطقس، والتنسيق بين المقاولين الفرعيين، وبالتالي فإن فاعلية إدارة الوقت تعكس قدرة الشركة على التعامل مع هذه العوامل.

## 2.4.2 إدارة الجودة

- ✓ تهدف إدارة الجودة إلى ضمان أن مخرجات المشروع تلي المواصفات والمتطلبات المتفق عليها مع العميل، وأنها مطابقة للمعايير الفنية والقوانين ذات الصلة. وتشمل:
  - ✓ تخطيط الجودة: تحديد معايير الجودة الواجب تطبيقها في المشروع، مثل المواصفات الفنية للمواد، ومعايير التنفيذ، وطرق الفحص.
  - ✓ ضمان الجودة: التحقق من أن العمليات المستخدمة في تنفيذ المشروع كفيلة بتحقيق مستوى الجودة المطلوب.
  - ✓ مراقبة الجودة: فحص المواد والأعمال المنفذة، ورصد العيوب، واتخاذ إجراءات تصحيحية لمنع تكرارها.
- في المشاريع السكنية، ترتبط الجودة بسلامة المبنى، وجودة التشطيبات، وأنظمة العزل، وجودة الأعمال الكهربائية والميكانيكية، وكل ذلك يؤثر مباشرة في رضا العملاء وصورة الشركة.

## 2.4.3 إدارة المخاطر

- تُعد إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من إدارة المشاريع، خاصة في المشاريع الإنشائية التي تتعرض لتقلبات السوق والظروف الميدانية. وتشمل إدارة المخاطر الخطوات الآتية:
- ✓ تحديد المخاطر المحتملة قبل وأثناء تنفيذ المشروع، مثل مخاطر تأخر التراخيص، وتقلب أسعار المواد، ومشكلات التربة، وحوادث السلامة، وتغير متطلبات المالك.
  - ✓ تحليل المخاطر من حيث احتمال حدوثها وتأثيرها المحتمل في الوقت أو التكلفة أو الجودة.
  - ✓ وضع خطط للاستجابة لكل خطر (تجنب، تخفيف، نقل، قبول)، وتحديد المسؤولين عن تنفيذ الاستجابات.
  - ✓ متابعة المخاطر طوال دورة حياة المشروع، وتحديث سجل المخاطر، وتقييم فعالية الاستجابات المتخذة.
- وفي المشاريع السكنية الصغيرة والمتوسطة، يمكن أن يؤدي عدم إدارة المخاطر إلى خسائر مالية كبيرة وتأخيرات ملحوظة، ربما تسبب في تعثر المشروع أو الإضرار بسمعة الشركة في السوق.

## 2.4.4 إدارة التكلفة

تركز إدارة التكلفة على تخطيط ومراقبة الموارد المالية للمشروع، بحيث يتم استكماله ضمن الميزانية المعتمدة، أو بأدنى

انحراف ممكن. وتتضمن:

تقدير التكاليف: حساب تكلفة الأنشطة المختلفة (عمالة، مواد، معدات، نفقات إدارية...) بناءً على الأسعار السائدة والمعايير الفنية.

إعداد الموازنة: تجميع تقديرات التكاليف في موازنة شاملة للمشروع، وربط كل جزء من الميزانية ببند واضح في نطاق العمل.

التحكم في التكاليف: مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف المخططة، وتحليل الانحرافات، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتفادي تضخم النفقات.

في مشاريع المقاولات السكنية، يرتبط نجاح المشروع المالي إلى حد كبير بقدرة الإدارة على التنبؤ بالتكاليف بدقة، وإدارة الموارد بكفاءة، والتعامل مع المتغيرات الخارجية مثل تغيرات الأسعار وظروف السوق.

## 2.5 نجاح المشروع

### 2.5.1 مفهوم نجاح المشروع

كان يُنظر إلى نجاح المشروع في السابق من خلال معيارين رئيسيين، هما: الالتزام بالوقت والالتزام بالتكلفة. إلا أن المفهوم تطور ليصبح أكثر شمولاً، بحيث يشمل أيضاً جودة المخرجات ورضا العملاء، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وفي هذه الدراسة، يُعرف نجاح المشروع بأنه: "مدى تحقيق المشروع لأهدافه من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة، وتحقيق الجودة المطلوبة، ورضا العملاء عن مخرجات المشروع".

### 2.5.2 أبعاد نجاح المشروع في هذه الدراسة

تتجلى أبعاد نجاح المشروع فيما يأتي:

1. البعد الزمني: الالتزام بالجدول الزمني المحدد، وتقليل التأخيرات غير المبررة.
  2. البعد المالي: الالتزام بالميزانية المعتمدة، وتقليل الانحرافات الكبيرة في التكاليف.
  3. البعد الفني (الجودة): التأكد من مطابقة الأعمال للمواصفات والمعايير الفنية المطلوبة.
  4. البعد المتعلق برضا العميل: درجة رضا المالك أو المستفيد النهائي عن المشروع من حيث جودة التنفيذ، والالتزام بالتسليم، والتعامل مع الملاحظات.
- هذه الأبعاد مجتمعة تعطي تصوراً شاملاً عن مدى نجاح المشروع من منظور إداري وفني وسوقي.

## 2.6 الدراسات السابقة العربية

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

1. دراسات عن إدارة الوقت في المشاريع الإنشائية:
- أظهرت هذه الدراسات أن ضعف التخطيط الزمني، وعدم واقعية الجداول، وعدم متابعة التنفيذ بانتظام من أهم

أسباب التأخير في المشاريع الإنشائية. وأوصت بتبني أساليب تخطيط حديثة وتدريب مديري المشاريع على استخدامها.

2. دراسات عن إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة:  
ركزت على المخاطر التي تواجه هذه المشاريع، مثل تقلب أسعار المواد، وتأخر الدفعات من المالك، وضعف إدارة العقود. وأكدت أهمية وجود نظام مكتوب لإدارة المخاطر يساعد في تحديدها وتحليلها ووضع خطط للتعامل معها.
3. دراسات عن إدارة الجودة ونجاح المشاريع:  
بيّنت أن الشركات التي تتبنى أنظمة لإدارة الجودة، وتلتزم بإجراءات الفحص والتدقيق، تحقق مستوى أعلى من رضا العملاء، وتقل لديها مشكلات إعادة العمل، ما ينعكس إيجاباً على التكلفة والوقت.
4. دراسات عن إدارة التكلفة في شركات المقاولات:  
تناولت أهمية إعداد موازنات تقديرية دقيقة، وربطها بنظام محاسبي فعال لمراقبة التكاليف. وأظهرت أن ضعف إدارة التكلفة يؤدي إلى خسائر مالية وتراجع القدرة التنافسية للمقاول.

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

## 2.7 الدراسات السابقة الأجنبية

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

1. تأثير مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في نجاح المشاريع:  
أظهرت العديد من الدراسات أن وجود مكتب لإدارة المشاريع في المنظمة يساهم في توحيد منهجيات التخطيط والتنفيذ، وتقييس الأدوات والتقارير، وتحسين جودة المتابعة، مما ينعكس في تحسين معدلات نجاح المشاريع.
2. العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع:  
أكدت الأبحاث أن المنظمات التي تطبق إطاراً منهجياً لإدارة المخاطر – يتضمن سجلاً للمخاطر، وتحليلاً منهجياً، وخطط استجابة – تكون أكثر قدرة على تقليل الانحرافات في الوقت والتكلفة، خاصة في مشاريع البناء.
3. إدارة الجودة ورضا العملاء:  
تُظهر الدراسات أن تبني معايير الجودة في التخطيط والتنفيذ، واستخدام أساليب ضبط الجودة، يساهم في رفع رضا العملاء، ويؤدي إلى بناء علاقات طويلة الأمد بين الشركات والعملاء.
4. مثلث (الوقت-التكلفة-الجودة):  
تناولت دراسات عديدة التوازن بين هذه الأبعاد الثلاثة، وبيّنت أن التركيز على بُعد واحد على حساب الآخرين قد يؤدي إلى انهيار المنظومة ككل، وأن إدارة المشاريع الفعالة تسعى إلى تحقيق توازن معقول بينها بما يتناسب مع أهداف المشروع وبيئته.

## 2.8 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

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

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

# الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

## 3.1 مقدمة

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

## 3.2 نوع ومنهج الدراسة

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية؛ إذ تهدف إلى وصف مستوى تطبيق أبعاد إدارة المشاريع في شركة خالد البستنجي وشركاه للمقاولات، وتحليل أثر هذه الأبعاد على نجاح المشاريع السكنية والمشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تنفذها الشركة. كما تُعد الدراسة ميدانية؛ لاعتمادها على بيانات أولية تم جمعها مباشرة من الميدان.

## 3.3 مجتمع الدراسة

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

## 3.4 عينة الدراسة

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

## 3.5 أداة الدراسة (الاستبانة)

### 3.5.1 بناء الاستبانة

تم بناء الاستبانة بالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة المشاريع ونجاحها، وخاصة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت إدارة الوقت والجودة والمخاطر والتكلفة. وتألّفت الاستبانة من جزأين:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية، وشملت: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.
- الجزء الثاني: فقرات محاور الدراسة، تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = أعارض بشدة، 2 = أعارض، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة)، وتوزعت كما يلي:

✓ إدارة الوقت: 3 عبارات.

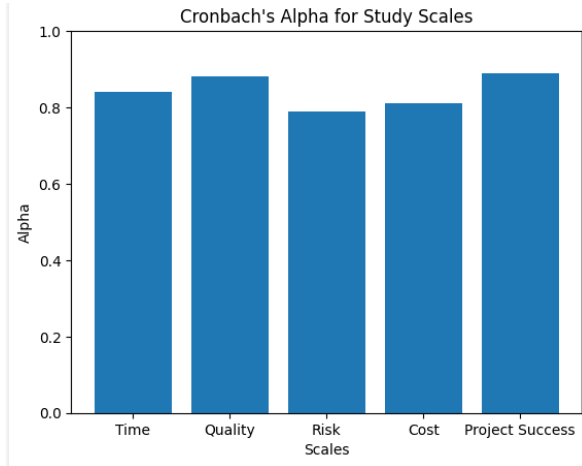
- ✓ إدارة الجودة: 3 عبارات.
- ✓ إدارة المخاطر: 3 عبارات.
- ✓ إدارة التكلفة: 3 عبارات.
- ✓ نجاح المشروع: 3 عبارات.

### 3.5.2 صدق الأداة

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في إدارة المشاريع والإحصاء، حيث جرى التأكد من سلامة صياغة الفقرات وملاءمتها لأهداف الدراسة، وتم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم.

### 3.5.3 ثبات الأداة (كرونباخ ألفا)

تم حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمحاور الاستبانة باستخدام برنامج SPSS ، وكانت النتائج كما يلي:



الجدول (1): معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمحاور الدراسة

| المحور        | عدد الفقرات | قيمة ألفا | مستوى الثبات |
|---------------|-------------|-----------|--------------|
| إدارة الوقت   | 3           | 0.84      | مرتفع        |
| إدارة الجودة  | 3           | 0.88      | مرتفع        |
| إدارة المخاطر | 3           | 0.79      | جيد          |

|                 |      |    |               |
|-----------------|------|----|---------------|
| جيد جدًا        | 0.81 | 3  | إدارة التكلفة |
| مرتفع           | 0.89 | 3  | نجاح المشروع  |
| ثبات مرتفع جدًا | 0.87 | 15 | المجموع الكلي |

تشير هذه القيم إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي؛ إذ تجاوزت معظم قيم معامل ألفا (0.80)، وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يتيح الاعتماد على الأداة في قياس المتغيرات.

### 3.6 إجراءات جمع البيانات

تم تنفيذ الإجراءات التالية:

1. إعداد الاستبانة بصيغتها الأولية وعرضها على المحكمين.
2. تعديل الاستبانة وفق ملاحظات المحكمين، واعتماد الصيغة النهائية.
3. توزيع الاستبانة على أفراد العينة في الشركة، يدويًا وإلكترونيًا، مع شرح هدف الدراسة وضمان سرية الإجابات.
4. جمع الاستبانات والتأكد من اكتمالها وصلاحيها للتحليل.
5. إدخال البيانات في برنامج SPSS ومراجعتها للتأكد من سلامة الإدخال.

### 3.7 أساليب تحليل البيانات

استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الآتية:

- ✓ الإحصاءات الوصفية: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ✓ معامل كرونباخ ألفا: لقياس ثبات الاستبانة.
- ✓ معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد إدارة المشاريع ونجاح المشروع.
- ✓ تحليل الانحدار المتعدد: لقياس أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة المشاريع) في المتغير التابع (نجاح المشروع).

## الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

### 4.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الاستبانة في برنامج SPSS، وذلك بما يحقق أهداف الدراسة ويجيب عن أسئلتها، مع تقديم تفسير نوعي لهذه النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

### 4.2 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

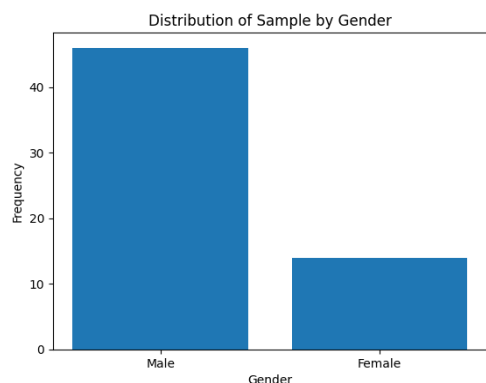
يوضح الجدول التالي التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة:

الجدول (2): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (ن = 60)

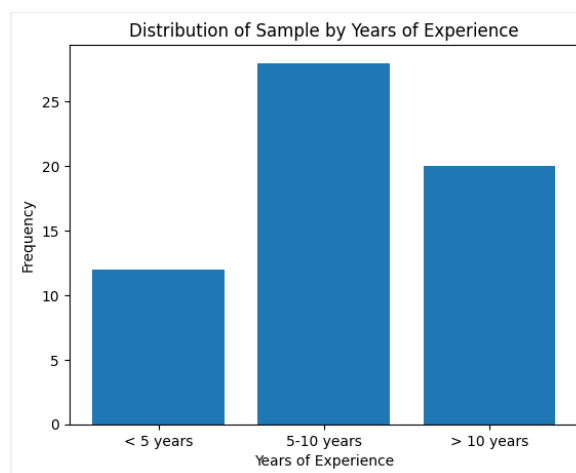
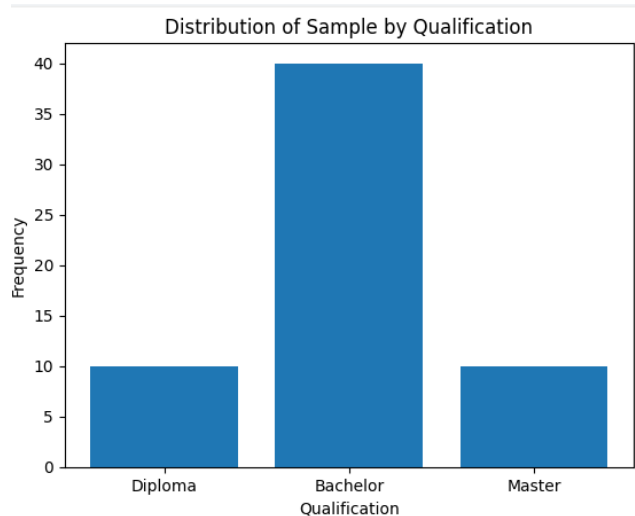
| النسبة المئوية | العدد | الفئة | المتغير |
|----------------|-------|-------|---------|
| 76.7%          | 46    | ذكر   | الجنس   |

#### ✓ تحليل الخصائص الديموغرافية

يتضح من الجدول أن غالبية المشاركين من الذكور (76.7%)، وهو ما يعكس طبيعة قطاع المقاولات الذي يغلب عليه توظيف الذكور في الأعمال الميدانية والهندسية. كما أن 50% من المشاركين تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة، وهي الفئة التي تمثل القوة الإنتاجية الأساسية في المشاريع، وتمتلك مزيجاً من الخبرة والحيوية.

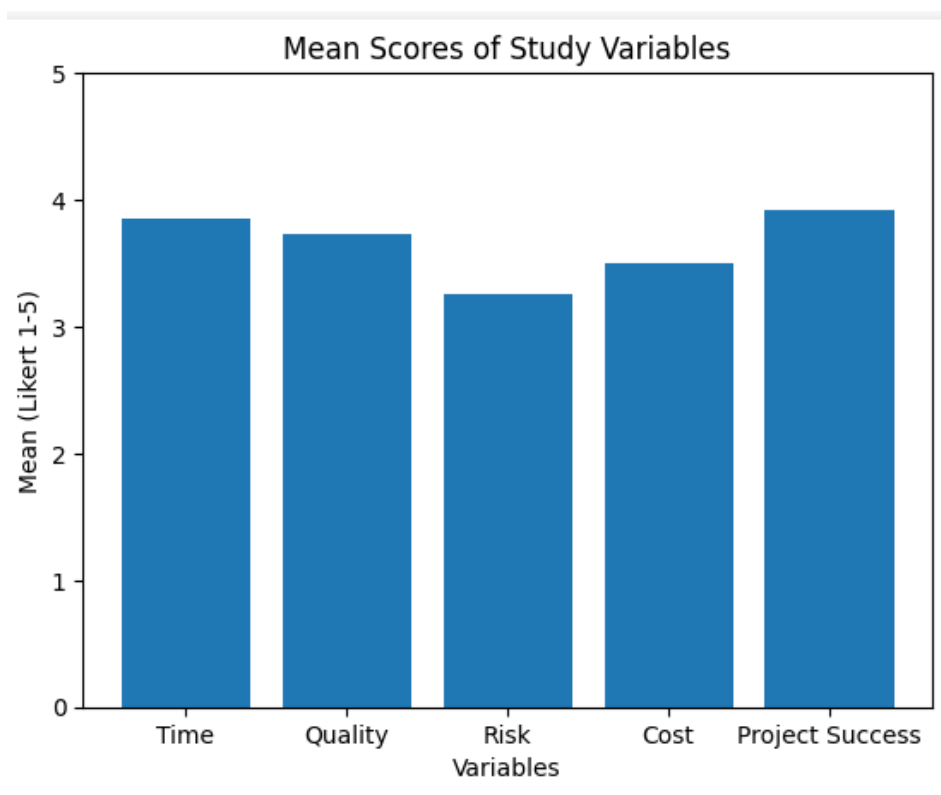


أما من حيث المؤهل العلمي، فإن ثلثي العينة تقريبًا من حملة درجة البكالوريوس (66.7%)، وهي نسبة تدل على مستوى تعليمي مناسب لتطبيق مفاهيم إدارة المشاريع الحديثة. وتبين أيضًا أن 46.7% من المشاركين لديهم خبرة بين 5 و10 سنوات، بينما يمتلك 33.3% خبرة تزيد عن 10 سنوات، ما يشير إلى توافر خبرات تراكمية جيدة داخل الشركة.



### 4.3 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة، كما يبين الجدول التالي:



الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة.

| مستوى التطبيق | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | محور الدراسة  |
|---------------|-------------------|-----------------|---------------|
| مرتفع نسبياً  | 0.62              | 3.85            | إدارة الوقت   |
| مرتفع         | 0.57              | 3.73            | إدارة الجودة  |
| متوسط         | 0.69              | 3.25            | إدارة المخاطر |
| متوسط         | 0.60              | 3.50            | إدارة التكلفة |
| مرتفع         | 0.55              | 3.92            | نجاح المشروع  |

### تفسير النتائج الوصفية

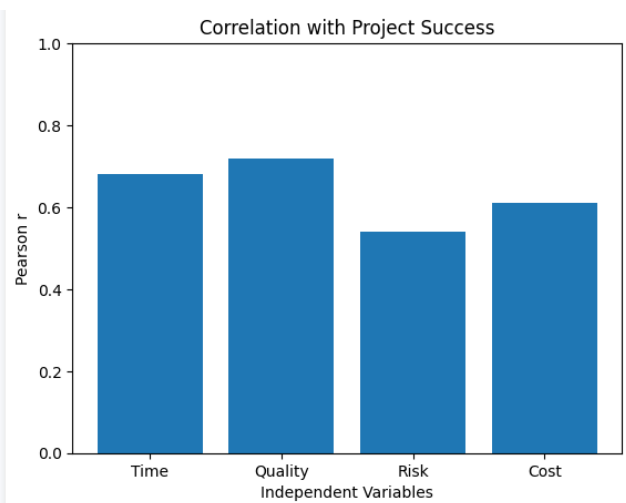
- ✓ جاء متوسط إدارة الوقت (3.85) بانحراف معياري (0.62)، وهو مستوى يدل على أن الشركة تولي اهتماماً ملحوظاً بالتخطيط الزمني وإعداد الجداول ومتابعتها.
- ✓ بلغ متوسط إدارة الجودة (3.73) وهو مستوى مرتفع، يعكس وجود إجراءات لمراقبة الجودة وتطبيق المواصفات.
- ✓ جاء متوسط إدارة المخاطر (3.25) عند مستوى متوسط، ما يشير إلى أن الشركة بحاجة إلى تعزيز ممارسات إدارة المخاطر ووضع سجلات وخطط استجابة أكثر منهجية.
- ✓ بلغ متوسط إدارة التكلفة (3.50) وهو مستوى متوسط يميل إلى الارتفاع، مما يدل على وجود ممارسات لمتابعة التكاليف لكنها تحتاج إلى مزيد من التطوير.
- ✓ حصل نجاح المشروع على أعلى متوسط تقريباً (3.92)، بانحراف معياري منخفض نسبياً، مما يعني أن غالبية المشاريع تحقق أهدافها بدرجة جيدة من حيث الوقت والتكلفة والجودة ورضا العملاء، على الرغم من التحديات القائمة.

## 4.4 معاملات الثبات (كرونباخ ألفا)

تم عرض قيم الثبات في الفصل الثالث، وأعيد التأكيد هنا على أن قيمة ألفا الكلية للأداة (0.87) تعكس ثباتاً مرتفعاً جداً، مما يعزز الثقة في النتائج اللاحقة.

## 4.5 نتائج اختبار الارتباط بين المتغيرات

لقياس قوة العلاقة بين أبعاد إدارة المشاريع ونجاح المشروع، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما يلي:



الجدول (4): نتائج اختبار الارتباط بين أبعاد إدارة المشاريع ونجاح المشروع

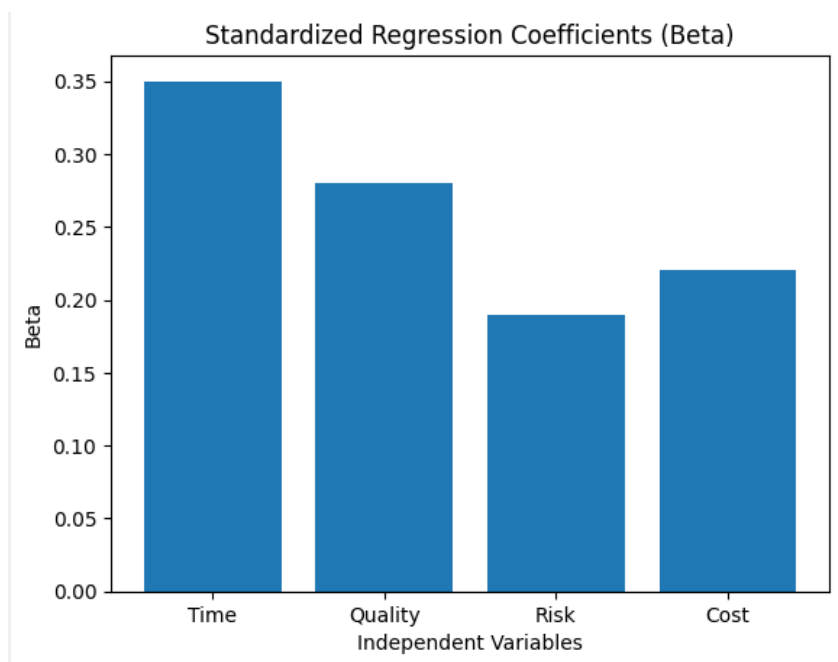
| التفسير            | مستوى الدلالة (Sig) | معامل الارتباط (r) | العلاقة                      |
|--------------------|---------------------|--------------------|------------------------------|
| علاقة قوية موجبة   | 0.000               | 0.68               | إدارة الوقت ↔ نجاح المشروع   |
| علاقة قوية جداً    | 0.001               | 0.72               | إدارة الجودة ↔ نجاح المشروع  |
| علاقة متوسطة موجبة | 0.005               | 0.54               | إدارة المخاطر ↔ نجاح المشروع |
| علاقة إيجابية قوية | 0.003               | 0.61               | إدارة التكلفة ↔ نجاح المشروع |

### تفسير نتائج الارتباط

- ✓ يظهر أن إدارة الجودة وإدارة الوقت وإدارة التكلفة ترتبط جميعاً ارتباطاً إيجابياً قوياً بنجاح المشروع، ما يعني أن تحسين هذه الأبعاد يسهم في تحسين مؤشرات النجاح.
- ✓ الارتباط بين إدارة الجودة ونجاح المشروع هو الأعلى (0.72)، وهذا يتوافق مع ما تشير إليه الأدبيات من أن الجودة عامل حاسم في رضا العملاء واستدامة المشاريع.
- ✓ العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع متوسطة القوة (0.54)، لكنها ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن إدارة المخاطر لا تزال تلعب دوراً مهماً في النجاة من المفاجآت وتقليل الخسائر.

## 4.6 نتائج تحليل الانحدار المتعدد واختبار الفرضيات

للتعرف على مقدار تأثير أبعاد إدارة المشاريع مجتمعة على نجاح المشروع، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وكانت النتائج كما يلي:



الجدول (5): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

| المتغيرات المستقلة     | قيمة Beta | مستوى الدلالة (Sig) | النتيجة                             |
|------------------------|-----------|---------------------|-------------------------------------|
| إدارة الوقت            | 0.35      | 0.001               | مؤثر قوي                            |
| إدارة الجودة           | 0.28      | 0.003               | مؤثر معتدل                          |
| إدارة المخاطر          | 0.19      | 0.014               | مؤثر ضعيف نسبياً                    |
| إدارة التكلفة          | 0.22      | 0.008               | مؤثر معتدل                          |
| المعامل التفسيري $R^2$ | 0.48      | —                   | يفسر 48% من التباين في نجاح المشروع |

### تفسير نتائج الانحدار

- ✓ تبين أن جميع أبعاد إدارة المشاريع (الوقت، الجودة، المخاطر، التكلفة) لها أثر دال إحصائي في نجاح المشروع، حيث كانت قيم (Sig) أقل من (0.05).
- ✓ بلغ المعامل التفسيري  $R^2 = 0.48$ ، أي أن هذه الأبعاد تفسر ما نسبته 48% من التباين في نجاح المشروع، بينما تعزى النسبة المتبقية لعوامل أخرى لم تشملها الدراسة مثل: القيادة، وثقافة المنظمة، والبيئة التشريعية، وبعض العوامل الخارجية.
- ✓ كان تأثير إدارة الوقت هو الأقوى ( $Beta = 0.35$ )، مما يؤكد أهمية التخطيط الزمني والمتابعة الدقيقة في نجاح المشاريع السكنية.

- ✓ جاءت إدارة الجودة وإدارة التكلفة بتأثير معتدل، يعكس دورهما المهم في تحقيق رضا العملاء والحفاظ على الربحية.
- ✓ أما إدارة المخاطر فجاء تأثيرها أضعف نسبيًا، لكنها لا تزال ذات دلالة إحصائية، مما يعني أن تطوير هذا البعد يمكن أن يحسن النتائج بشكل إضافي.

### اختبار الفرضيات

استنادًا إلى نتائج الارتباط والانحدار:

- ✓ **الفرضية الأولى: (H1)** تم قبولها؛ لوجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت ونجاح المشروع.
- ✓ **الفرضية الثانية: (H2)** تم قبولها؛ نظرًا لوجود علاقة قوية جدًا بين إدارة الجودة ونجاح المشروع.
- ✓ **الفرضية الثالثة: (H3)** تم قبولها؛ حيث تبين أن إدارة المخاطر والتكلفة تساهمان بصورة دالة في تفسير تباين نجاح المشروع.
- ✓ **الفرضية الرابعة: (H4)** تم دعمها من خلال النتائج الكمية والنوعية؛ إذ أشارت المقابلات إلى أن غياب مكتب رسمي لإدارة المشاريع (PMO) وضعف التدريب الإداري يقللان من فاعلية تطبيق مبادئ إدارة المشاريع.

## 4.7 مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة

تتوافق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي أكدت أن تطبيق مبادئ إدارة المشاريع يسهم في تحسين الأداء ورفع معدلات نجاح المشاريع. كما أن قوة العلاقة بين إدارة الجودة والوقت ونجاح المشروع تتفق مع الاتجاهات العالمية التي تؤكد أن مثلث (الوقت – التكلفة – الجودة) هو جوهر الأداء في مشاريع المقاولات.

ونشير النتائج إلى أن الشركة المدروسة تطبق مبادئ إدارة المشاريع بدرجة جيدة، إلا أن إدارة المخاطر تبقى المجال الأضعف نسبيًا، ما يستدعي تبني نهج أكثر تنظيمًا في تحديد المخاطر وتحليلها ووضع خطط الاستجابة لها، وربط ذلك بنظام تقارير دوري وواضح.

# الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات

## 5.1 ملخص لأهم النتائج

- ✓ تتمتع شركة خالد البستنجي وشركاه للمقاولات بمستوى مرتفع أو متوسط مرتفع من تطبيق أبعاد إدارة المشاريع، خاصة إدارة الوقت والجودة.
- ✓ تحقق المشاريع السكنية والمشاريع الصغيرة والمتوسطة في الشركة مستوى مرتفعاً من النجاح (متوسط 3.92)، رغم بعض التحديات في إدارة المخاطر والتكلفة.
- ✓ توجد علاقات ارتباط موجبة قوية ومتوسطة بين أبعاد إدارة المشاريع ونجاح المشروع، وتعد إدارة الجودة وإدارة الوقت الأكثر ارتباطاً بالنجاح.
- ✓ أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن إدارة الوقت والجودة والمخاطر والتكلفة تفسر 48% من التباين في نجاح المشروع، مع تأثير قوي لإدارة الوقت، ومعتدل للجودة والتكلفة، وضعيف نسبياً للمخاطر.
- ✓ تشير الشواهد النوعية من المقابلات إلى أن غياب مكتب رسمي لإدارة المشاريع (PMO) وضعف التدريب المتخصص والتوثيق المؤسسي للممارسات من أبرز المعوقات التنظيمية.

## 5.2 الاستنتاجات

في ضوء النتائج، يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

- ✓ إدارة المشاريع ليست خياراً ثانوياً بل عنصر أساسي في نجاح المشاريع السكنية الصغيرة والمتوسطة؛ إذ ينعكس تحسين ممارسات إدارة الوقت والجودة والمخاطر والتكلفة مباشرة على مؤشرات النجاح.
- ✓ تشكل إدارة الجودة وإدارة الوقت محورين رئيسيين لنجاح المشاريع في الشركة، فكلما زاد الالتزام بالجدول الزمنية وتطبيق معايير الجودة، ارتفعت فرص تحقيق أهداف المشروع.
- ✓ لا تزال إدارة المخاطر بحاجة إلى تطوير، إذ يقتصر التعامل مع كثير من المخاطر على رد الفعل، وليس على التخطيط المسبق، ما يضعف القدرة على التعامل مع الظروف غير المتوقعة.
- ✓ تشكل الخلفية التعليمية الجيدة للعاملين في الشركة (أغلبهم من حملة البكالوريوس) قاعدة مناسبة لتطوير ممارسات إدارة المشاريع، بشرط توفير التدريب المناسب والدعم المؤسسي.
- ✓ وجود نظم معلومات حديثة وبرامج تخطيط زمنية ومالية يمكن أن يعزز فعالية إدارة المشاريع، ويحولها من ممارسات فردية إلى نظام مؤسسي متكامل.

## 5.3 التوصيات

استنادًا إلى النتائج والاستنتاجات، توصي الدراسة بما يأتي:

1. إنشاء مكتب لإدارة المشاريع (PMO) في شركة خالد البستنجي وشركاه، يكون مسؤولًا عن:
  - ✓ وضع منهجيات وإجراءات واضحة لإدارة المشاريع.
  - ✓ توحيد النماذج والتقارير والجداول الزمنية.
  - ✓ متابعة أداء المشاريع ورفع تقارير دورية للإدارة العليا.
2. إعداد خطة تدريبية سنوية للعاملين في الشركة في مجالات: إدارة الوقت، إدارة الجودة، إدارة المخاطر، إدارة التكلفة، واستخدام برامج إدارة المشاريع مثل MS Project و Primavera.
3. تطوير نظام موحد لإدارة المخاطر، يشمل:
  - ✓ سجلًا للمخاطر لكل مشروع.
  - ✓ تقدير احتمالية وتأثير كل خطر.
  - ✓ تحديد وسائل الاستجابة (تجنب، تقليل، نقل، قبول).
  - ✓ مراجعة دورية للمخاطر في الاجتماعات الأسبوعية للمشاريع.
4. تعزيز إدارة التكلفة من خلال:
  - ✓ ربط الموازنة التقديرية بالإنفاق الفعلي.
  - ✓ استخدام تقارير دورية عن الانحرافات المالية.
  - ✓ ربط المكافآت والحوافز بمؤشرات ضبط التكاليف.
5. تبني مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) لقياس نجاح المشاريع، مثل:
  - ✓ نسبة الالتزام بالوقت.
  - ✓ نسبة الانحراف عن الميزانية.
6. مستوى رضا العميل.
  - ✓ عدد الملاحظات المتعلقة بالجودة.
7. تشجيع توثيق الدروس المستفادة من كل مشروع، ومشاركتها مع باقي فرق العمل، لبناء قاعدة معرفة داخلية متراكمة.

## 5.4 مقترحات لدراسات مستقبلية

تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية في الموضوعات الآتية:

- ✓ دراسة مقارنة لأثر إدارة المشاريع بين شركات تمتلك PMO وأخرى لا تمتلكه في قطاع المقاولات الأردني.
- ✓ بحث دور أسلوب القيادة وثقافة المنظمة في فاعلية تطبيق إدارة المشاريع في المشاريع السكنية.
- ✓ دراسة أثر التحول الرقمي واستخدام الأنظمة الذكية في تحسين إدارة المشاريع في قطاع المقاولات.

# الملاحق

## الملحق (1): استبانة الدراسة

استبانة حول أثر إدارة المشاريع على نجاح المشاريع السكنية والمشاريع الصغيرة والمتوسطة  
(دراسة تطبيقية على شركة خالد البستجي وشركاه للمقاولات)

حضرة المشارك/ة الكريم/ة،  
تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات حول ممارسات إدارة المشاريع في شركتكم، ومدى تأثيرها في نجاح المشاريع السكنية والمشاريع الصغيرة والمتوسطة. جميع البيانات سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

### أولاً: المعلومات العامة

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الخيار المناسب:

1. الجنس:
  - ☐ ذكر
  - ☐ أنثى
2. العمر:
  - ☐ أقل من 30 سنة
  - ☐ 30 – 40 سنة
  - ☐ أكثر من 40 سنة
3. المؤهل العلمي:
  - ☐ دبلوم
  - ☐ بكالوريوس
  - ☐ ماجستير
4. سنوات الخبرة:
  - ☐ أقل من 5 سنوات
  - ☐ 5 – 10 سنوات
  - ☐ أكثر من 10 سنوات
5. المسمى الوظيفي:
  - ☐ مدير مشروع
  - ☐ مهندس
  - ☐ مشرف فني
  - ☐ إداري
  - ☐ فني / عامل ماهر

## ثانيًا: فقرات محاور الدراسة

مقياس الإجابة:

- 1 = أعارض بشدة
- 2 = أعارض
- 3 = محايد
- 4 = أوافق
- 5 = أوافق بشدة

### أ) إدارة الوقت

1. يتم إعداد جدول زمني واضح لكل مشروع قبل البدء في التنفيذ.
2. يتم تحديث الجداول الزمنية للمشاريع بشكل دوري حسب تقدم العمل.
3. يتم تحليل أسباب التأخير واتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.

### ب) إدارة الجودة

4. يتم تطبيق معايير جودة مكتوبة ومعتمدة في جميع مراحل تنفيذ المشروع.
5. يتم فحص المواد والأعمال المنفذة للتأكد من مطابقتها للمواصفات الفنية.
6. يحصل العاملون على التدريب اللازم حول متطلبات الجودة في المشاريع.

### ج) إدارة المخاطر

7. يتم تحديد المخاطر المحتملة للمشاريع قبل البدء في التنفيذ.
8. يتم إعداد خطط بديلة (خطط طوارئ) للتعامل مع المشكلات غير المتوقعة.
9. يتم تقييم المخاطر ومراجعتها بصورة دورية خلال مراحل تنفيذ المشروع.

### د) إدارة التكلفة

10. يتم إعداد موازنة تقديرية دقيقة لكل مشروع قبل التنفيذ.
11. تتم متابعة المصاريف الفعلية ومقارنتها بالموازنة المعتمدة بانتظام.
12. يتم تحليل أسباب الانحرافات المالية واتخاذ إجراءات للحد منها.

### هـ) نجاح المشروع

13. يتم تنفيذ المشاريع غالبًا ضمن المدة الزمنية المحددة في العقود.
14. تلتزم المشاريع بالمواصفات الفنية ومتطلبات الجودة المتفق عليها مع العميل.
15. يحقق المشروع رضا العملاء عن جودة الأعمال وسرعة الإنجاز والتكلفة النهائية.

## الملحق (2): الجداول الإحصائية الرئيسية

الجدول (1): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا)

| المحور        | عدد الفقرات | قيمة ألفا | مستوى الثبات    |
|---------------|-------------|-----------|-----------------|
| إدارة الوقت   | 3           | 0.84      | مرتفع           |
| إدارة الجودة  | 3           | 0.88      | مرتفع           |
| إدارة المخاطر | 3           | 0.79      | جيد             |
| إدارة التكلفة | 3           | 0.81      | جيد جدًا        |
| نجاح المشروع  | 3           | 0.89      | مرتفع           |
| المجموع الكلي | 15          | 0.87      | ثبات مرتفع جدًا |

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

| محور الدراسة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التطبيق |
|---------------|-----------------|-------------------|---------------|
| إدارة الوقت   | 3.85            | 0.62              | مرتفع نسبيًا  |
| إدارة الجودة  | 3.73            | 0.57              | مرتفع         |
| إدارة المخاطر | 3.25            | 0.69              | متوسط         |
| إدارة التكلفة | 3.50            | 0.60              | متوسط         |
| نجاح المشروع  | 3.92            | 0.55              | مرتفع         |

الجدول (3): معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة المشاريع ونجاح المشروع

| العلاقة                      | معامل الارتباط (r) | مستوى الدلالة (Sig) | التفسير            |
|------------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| إدارة الوقت ↔ نجاح المشروع   | 0.68               | 0.000               | علاقة قوية موجبة   |
| إدارة الجودة ↔ نجاح المشروع  | 0.72               | 0.001               | علاقة قوية جدًا    |
| إدارة المخاطر ↔ نجاح المشروع | 0.54               | 0.005               | علاقة متوسطة موجبة |
| إدارة التكلفة ↔ نجاح المشروع | 0.61               | 0.003               | علاقة إيجابية قوية |

الجدول (4): نتائج الانحدار المتعدد

| المتغير                         | Beta | Sig   | التفسير                                     |
|---------------------------------|------|-------|---------------------------------------------|
| إدارة الوقت                     | 0.35 | 0.001 | تأثير قوي ومباشر في نجاح المشروع            |
| إدارة الجودة                    | 0.28 | 0.003 | تأثير معتدل يعزز رضا العملاء وجودة المخرجات |
| إدارة المخاطر                   | 0.19 | 0.014 | تأثير ضعيف نسبيًا لكنه دال إحصائيًا         |
| إدارة التكلفة                   | 0.22 | 0.008 | تأثير معتدل في ضبط الانحرافات المالية       |
| المعامل التفسيري R <sup>2</sup> | 0.48 | —     | يفسر 48% من التباين في نجاح المشروع         |

# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية

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

## ثانياً: المراجع الأجنبية

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

## شكر وتقدير

أُتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل، وفي مقدمتهم أسرتي الكريمة على دعمهم المتواصل، وإلى إدارة شركة خالد البستنجي وشركاه للمقاولات وجميع العاملين فيها على تعاونهم الكريم وتزويدي بالبيانات والمعلومات اللازمة لإتمام هذه الدراسة، كما أتوجه بالشكر إلى المشرف الأكاديمي على توجيهاته القيّمة وملاحظاته البناءة.