



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / ماجستير إدارة المشاريع

عنوان البحث

تخطيط المشاريع و دوره في مجال ريادة الأعمال

إعداد الطالب/ يوسف محمد سعد القرني

إشراف/ د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024

مقدمة:

في عالم الأعمال اليوم سريع الخطى والمتغير باستمرار، لا يمكن المبالغة في أهمية التخطيط الفعال للمشروع. يعد المشروع المخطط جيدًا أمرًا بالغ الأهمية لنجاح أي عمل تجاري، لأنه يوفر اتجاهًا واضحًا، ويحدد أهدافًا واقعية، ويضمن توافق جميع أصحاب المصلحة والعمل نحو هدف مشترك. في هذه المقدمة، سوف نتعمق في عالم تخطيط المشاريع، ونستكشف أهميته وأنواعه وأفضل الممارسات لمساعدة الشركات على التغلب على تعقيدات إدارة المشاريع.

لماذا يعد تخطيط المشروع أمرًا بالغ الأهمية لنجاح الأعمال:

يعد تخطيط المشاريع عنصرًا أساسيًا في العمليات التجارية، حيث أنه يمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال تقسيم الأهداف المعقدة إلى مهام يمكن التحكم فيها. يساعد التخطيط الفعال الشركات على

(1) وضع أهداف واضحة: من خلال تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنيًا (SMART)، يمكن للمؤسسات تركيز جهودها ومواردها على الأمور الأكثر أهمية.

(2) تخصيص الموارد بكفاءة: يسمح تخطيط المشاريع للشركات بتخصيص الموارد بشكل فعال، مما يضمن توافر الأشخاص المناسبين والمعدات والمواد المناسبة لإكمال المهام في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية.

(3) تخفيف المخاطر: يحدد المشروع المخطط جيدًا المخاطر المحتملة ويضع خطط طوارئ للتخفيف من تأثيرها، مما يقلل من احتمالية التأخير أو الفشل المكلف.

4) تحسين التواصل: يعزز تخطيط المشروع التواصل المفتوح بين أعضاء الفريق وأصحاب

المصلحة والعملاء، مما يضمن إعلام الجميع ومواءمتهم طوال دورة حياة المشروع.

5) تعزيز أداء الفريق: من خلال تحديد توقعات وأدوار واضحة، يمكن تخطيط المشروع

الفرق من العمل معًا بفعالية، مما يؤدي إلى زيادة التحفيز والإنتاجية والرضا الوظيفي.

أنواع تخطيط المشاريع:

هناك أنواع مختلفة من أساليب تخطيط المشاريع المستخدمة في الأعمال التجارية، بما في ذلك:

1) الشلال: يتضمن هذا النهج الخطي تقسيم المشروع إلى مراحل أو مراحل متميزة، مع بناء كل

مرحلة على المرحلة السابقة.

2) Agile: تعطي منهجيات Agile الأولوية للمرونة والقدرة على التكيف، مما يسمح بالتطوير

التكراري والتحسين المستمر.

3) الهجين: غالبًا ما يتم استخدام مزيج من الأساليب الانحدارية والرشيقة لتحقيق التوازن بين البنية

والمرونة.

أفضل الممارسات للتخطيط الفعال للمشاريع:

لضمان التخطيط الناجح للمشروع، يجب على الشركات الالتزام بأفضل الممارسات التالية:

1) وضع أهداف واضحة: بتحديد أهداف SMART التي تتوافق مع الأهداف والأولويات التنظيمية.

2) وضع خطة تفصيلية: بإنشاء خطة شاملة تحدد المهام والجدول الزمنية والموارد والمعالج الرئيسية.

3) تحديد المخاطر وإدارتها: بتوقع المخاطر المحتملة ووضع خطط طوارئ للتخفيف من تأثيرها.

4) التواصل بشكل فعال: بتحديث أصحاب المصلحة بانتظام حول التقدم المحرز في المشروع والتغييرات والقضايا.

5) مراقبة التقدم ومراقبته: بتتبع التقدم مقابل الخطة، وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية حسب الحاجة.

6) تعزيز التعاون: بتشجيع العمل الجماعي والتواصل المفتوح بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة.

7) التكيف مع التغيير: الإستعداد لتعديل الخطة استجابةً للظروف المتغيرة أو المعلومات الجديدة.

التحديات في تخطيط المشاريع:

على الرغم من أهمية تخطيط المشاريع، غالباً ما تواجه الشركات تحديات يمكن أن تعيق النجاح. تشمل التحديات الشائعة ما يلي:

- 1) نقص الموارد: قد يؤدي عدم كفاية الموارد إلى إعاقة التقدم أو يؤدي إلى التأخير.
- 2) زحف النطاق: قد تؤدي التغييرات في النطاق أو المتطلبات إلى الإضرار بالخطة والميزانية الأصلية.
- 3) ضعف التواصل: يمكن أن يؤدي عدم كفاية التواصل إلى سوء الفهم أو عدم التوافق أو تفويت المواعيد النهائية.
- 4) مقاومة التغيير: قد يقاوم أعضاء الفريق التغييرات أو الأساليب الجديدة بسبب الخوف أو عدم اليقين.

خاتمة:

يعد التخطيط الفعال للمشاريع أمرًا ضروريًا لنجاح الأعمال، لأنه يمكن المؤسسات من وضع أهداف واضحة، وتخصيص الموارد بكفاءة، وتخفيف المخاطر، وتحسين الاتصال، وتعزيز أداء الفريق، والتكيف مع التغيير. ومن خلال فهم الأنواع المختلفة لمناهج تخطيط المشاريع والالتزام بأفضل الممارسات، يمكن للشركات التغلب على التحديات المشتركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

مشكلة الدراسة:

تعد فعالية تخطيط المشاريع في الأعمال التجارية مصدر قلق ملحا بسبب التعقيد المتزايد وعدم اليقين في بيئات الأعمال الحديثة. تواجه العديد من المنظمات تحديات في وضع خطط واضحة للمشروع، وتحديد المخاطر المحتملة، وإشراك أصحاب المصلحة بشكل فعال. وهذا يمكن أن يؤدي إلى فشل المشروع، الأمر الذي له عواقب وخيمة على سمعة المنظمة، والأداء المالي، ومعنويات الموظفين.

يعد التخطيط جانبًا حاسمًا في أي عمل تجاري، لأنه يساعد على ضمان تحديد الأهداف، وتخصيص الموارد بشكل فعال، وتتبع التقدم. فيما يلي بعض الأسباب الرئيسية التي تجعل التخطيط مهمًا في الأعمال:

(1) يوضح الأهداف والغايات: يساعد التخطيط على تحديد ما يجب إنجازه ويضع أهدافًا

محددة وقابلة للقياس والتحقيق وذات صلة ومحددة زمنيًا. (SMART)

(2) يساعد في تخصيص الموارد بفعالية: يمكن التخطيط للشركات من تخصيص الموارد

(الوقت والمال والموظفين) بكفاءة، مما يقلل الهدر ويضمن استخدام الموارد المناسبة

لتحقيق النتائج المرجوة.

(3) يحسن عملية صنع القرار: يوفر التخطيط إطارًا لاتخاذ القرار، مما يساعد الشركات على

اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على البيانات والتحليلات بدلاً من الحدس أو التخمين.

(4) يعزز المساءلة: يساعد التخطيط على تحديد توقعات ومسؤوليات واضحة، مما يسهل

تتبع التقدم ومساءلة الأفراد عن عملهم.

(5) يقلل المخاطر*: يحدد التخطيط المخاطر المحتملة ويطور استراتيجيات للتخفيف منها،

مما يقلل من احتمالية حدوث انتكاسات أو إخفاقات غير متوقعة.

- (6) يحسن إدارة الوقت: يساعد التخطيط الشركات على تحديد أولويات المهام وإدارة وقتهم بشكل أكثر فعالية، مما يقلل التوتر ويزيد الإنتاجية.
- (7) يزيد الكفاءة: يعمل التخطيط على تبسيط العمليات وإزالة الخطوات غير الضرورية، مما يقلل الهدر ويزيد الكفاءة.
- (8) يوفر ميزة تنافسية: الأعمال جيدة التخطيط تكون مجهزة بشكل أفضل للاستجابة للتغيرات في السوق والمنافسة، مما يمنحها ميزة تنافسية على الآخرين.
- (9) يدعم الابتكار: يشجع التخطيط الابتكار من خلال تحديد فرص التحسين وتوفير إطار لاستكشاف أفكار جديدة.
- (10) يعزز التعاون: يجمع التخطيط الفرق معًا، ويشجع التعاون والتواصل بين أعضاء الفريق.
- (11) يوفر إحساسًا بالاتجاه: يمنح التخطيط الشركات إحساسًا بالاتجاه والهدف، مما يساعد في الحفاظ على تركيز الجميع على ما يجب تحقيقه.
- (12) يساعد على قياس التقدم: يوفر التخطيط إطارًا لقياس التقدم، مما يسمح للشركات بتتبع أدائها وإجراء التعديلات حسب الحاجة.
- (13) يقلل من التوتر: يساعد التخطيط على تقليل التوتر من خلال توفير شعور بالسيطرة والوضوح بشأن ما يجب القيام به.
- (14) يحسن رضا العملاء: يساعد التخطيط الشركات على فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تحسين رضا العملاء وولائهم.
- (15) تعزيز السمعة: من المرجح أن تحظى الأعمال جيدة التخطيط بسمعة إيجابية، لأنها تُظهر الاحتراف والالتزام بالتميز.

بإختصار، التخطيط ضروري لأي شركة تريد تحقيق أهدافها، والحفاظ على قدرتها التنافسية، والنجاح على المدى الطويل. ومن خلال التخطيط الفعال، يمكن للشركات إعداد نفسها لتحقيق النجاح، وتقليل المخاطر، وتحسين أدائها العام.

أهمية الدراسة:

يعد البحث حول تخطيط المشاريع في مجال الأعمال أمراً بالغ الأهمية لعدة أسباب:

- (1) تحسين نتائج المشروع: يساعد البحث في تحديد المشكلات والمخاطر المحتملة، مما يسمح للشركات بتطوير استراتيجيات فعالة للتخفيف منها وضمان نتائج ناجحة للمشروع.
- (2) زيادة الكفاءة: يمكن التخطيط والبحث الشركات من تبسيط العمليات وتقليل الهدر وتحسين الموارد، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية.
- (3) تعزيز عملية صنع القرار: توفر الأبحاث رؤى قيمة تفيد عملية اتخاذ القرار، وتمكن الشركات من اتخاذ خيارات مستنيرة تتوافق مع أهدافها وغاياتها.
- (4) تقليل المخاطر: من خلال تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط الطوارئ، يمكن للشركات تقليل احتمالية فشل المشروع وتقليل الخسائر المحتملة.
- (5) زيادة رضا العملاء: تساعد الأبحاث الشركات على فهم احتياجات العملاء وتفضيلاتهم، مما يمكنهم من تطوير المشاريع التي تلبي تلك الاحتياجات وتحسين رضا العملاء.
- (6) الميزة التنافسية: يمكن للشركات التي تستثمر في البحث والتخطيط أن تكتسب ميزة تنافسية على الشركات الأخرى، لأنها مجهزة بشكل أفضل للتكيف مع ظروف السوق المتغيرة واحتياجات العملاء.
- (7) تخصيص أفضل للموارد: تساعد الأبحاث الشركات على تخصيص الموارد بشكل فعال، مما يضمن استثمارها في أهم المشاريع والمبادرات.
- (8) تحسين التواصل: يسهل التخطيط والبحث التواصل الفعال بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة والعملاء، مما يضمن توافق الجميع والعمل لتحقيق نفس الأهداف.

(9) قابلية التوسع: تمكن الأبحاث الشركات من توسيع نطاق عملياتها بفعالية، من خلال تحديد مجالات التحسين وتطوير استراتيجيات النمو.

(10) الابتكار: يؤدي التخطيط والبحث إلى تحفيز الابتكار، حيث يشجعان الشركات على التفكير بشكل نقدي في الأفكار وفرص النمو الجديدة.

(11) توفير التكلفة: من خلال تحديد أوجه القصور وتطوير حلول فعالة من حيث التكلفة، يمكن أن تساعد الأبحاث الشركات على تقليل التكاليف وتحسين الربحية.

(12) تحسين السمعة: يُنظر إلى الشركات التي تستثمر في البحث والتخطيط على أنها ذات سمعة طيبة ومسؤولة، الأمر الذي يمكن أن يعزز سمعة علامتها التجارية ويجذب العملاء.

(13) الاستدامة طويلة المدى: تساعد الأبحاث الشركات على تطوير استراتيجيات مستدامة تتوافق مع أهدافها وغاياتها طويلة المدى، مما يضمن استمرار نجاح الشركة مع مرور الوقت.

(14) التعاون المعزز: يسهل التخطيط والبحث التعاون بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة والشركاء، مما يؤدي إلى عمل جماعي أكثر فعالية وصنع القرار.

(15) اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات: توفر الأبحاث رؤى مستندة إلى البيانات تفيد عملية صنع القرار، وتقلل من مخاطر التحيز وتزيد من دقة قرارات العمل.

باختصار، يعد البحث حول تخطيط المشاريع في مجال الأعمال أمرًا ضروريًا لتحقيق النجاح،

وتحسين النتائج، وتقليل المخاطر، وزيادة الكفاءة، وتعزيز القدرة التنافسية.

أهداف الدراسة:

1. دراسة العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشروع.
 2. تحديد وتحليل المخاطر الأكثر شيوعًا التي تواجهها الشركات في تخطيط المشاريع.
 3. للتحقيق في تأثير مشاركة أصحاب المصلحة على نتائج المشروع.
- تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في مجموعة المعرفة الحالية حول تخطيط المشروع من خلال تقديم رؤى حول أهمية التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر وإشراك أصحاب المصلحة في ضمان نجاح المشروع. وستكون النتائج مفيدة لقادة الأعمال والممارسين الذين يسعون إلى تحسين عمليات تخطيط المشاريع الخاصة بهم وضمان نتائج ناجحة للمشروع.

تساؤلات الدراسة:

يطرح هذا البحث الأسئلة التالية و يحاول الإجابة عليها:

1. كيف تؤثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشروع؟
2. ما هي المخاطر الأكثر شيوعاً التي تواجهها الشركات في تخطيط المشاريع، وكيف يمكن إدارتها بفعالية؟
3. ما هو تأثير مشاركة أصحاب المصلحة على نتائج المشروع؟
4. ما هي العوامل الأساسية التي تؤثر على فعالية تخطيط المشاريع في منظمات الأعمال؟
5. ما هو دور إدارة المخاطر في ضمان نتائج ناجحة للمشروع؟
6. ما هي عواقب التخطيط غير الفعال للمشروع على نتائج الأعمال؟
7. كيف تضمن المنظمات التخطيط الفعال للمشروع وتنفيذه؟
8. كيف تحدد المنظمات نطاق المشروع، وما هي العوامل التي تؤثر على بيان النطاق؟
9. ما هي أفضل الممارسات لتحديد وإدارة زحف نطاق المشروع؟
10. ما هي أساليب جدولة المشروع الأكثر فعالية (على سبيل المثال، مخططات جاننت، أسلوب المسار الحرج، تقييم البرامج وتقنية المراجعة)؟
11. كيف تحدد المنظمات أولويات المهام والأنشطة لضمان إنجاز المشاريع في الوقت المناسب؟
12. ما هي عواقب التأخير أو التغيير في الجداول الزمنية للمشروع، وكيف يمكن إدارتها؟
13. ما هي الطرق الأكثر فعالية لتقدير تكاليف المشروع، وكيف تضمن المنظمات إعداد ميزانية دقيقة؟
14. ما هي عواقب تجاوز التكاليف أو التقليل من قيمتها، وكيف يمكن التخفيف منها؟

15. من هم أصحاب المصلحة الرئيسيون في المشروع، وكيف يمكن للمؤسسات التعرف عليهم والتعامل معهم؟
16. ما هي أفضل الممارسات للتواصل مع أصحاب المصلحة، وخاصة في المشاريع المعقدة أو عالية المخاطر؟
17. كيف تقوم المنظمات بتطوير استراتيجيات تخفيف المخاطر ومراقبة مستويات المخاطر والاستجابة لأحداث المخاطر؟
18. ما هي عواقب تجاهل المخاطر أو سوء إدارتها في المشاريع وكيف يمكن التخفيف منها؟
19. كيف تقوم المؤسسات بمراقبة تقدم المشروع وتتبع مقاييس الأداء وتحديد المشكلات المحتملة في وقت مبكر؟
20. ما هي الأساليب الأكثر فعالية للتحكم في انحرافات المشروع عن الخطة، بما في ذلك زحف النطاق أو زلات الجدول الزمني أو تجاوز التكاليف؟
21. ما هي الدروس التي يمكن تعلمها من المشاريع الناجحة أو غير الناجحة، وكيف يمكن تطبيق هذه الدروس على المشاريع المستقبلية؟
22. كيف تقوم المنظمات بتوثيق وتبادل المعرفة المكتسبة من المشاريع لتحسين ممارسات إدارة المشاريع في المستقبل؟

فروض الدراسة:

فيما يلي بعض فرضيات البحث حول تخطيط المشاريع في مجال الأعمال:

الفرضية 1: يرتبط تنفيذ خطة رسمية لإدارة المشروع بشكل إيجابي بنجاح مشروع العمل.

فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ خطة رسمية لإدارة المشروع ونجاح مشروع تجاري.

سؤال البحث: هل يؤدي استخدام خطة إدارة المشروع إلى تحسين احتمالية نجاح المشروع؟

الفرضية 2: يرتبط استخدام منهجيات Agile في تخطيط المشروع بزيادة المرونة والقدرة على التكيف استجابةً لمتطلبات المشروع المتغيرة.

فرضية العدم: لا يوجد فرق كبير في المرونة والقدرة على التكيف بين المشاريع التي تستخدم منهجيات Agile وتلك التي لا تستخدمها.

سؤال البحث: هل تعمل منهجيات Agile على تعزيز قدرة المؤسسات على الاستجابة لمتطلبات المشروع المتغيرة؟

الفرضية 3: يرتبط مستوى مشاركة أصحاب المصلحة في عملية تخطيط المشروع بشكل إيجابي بنجاح المشروع.

فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع.

سؤال البحث: هل تعد مشاركة أصحاب المصلحة عاملاً مهماً في ضمان نتائج المشروع الناجحة.

الفرضية: يرتبط استخدام جداول زمنية قوية وواقعية للمشروع بشكل سلبي مع خطر تأخير المشروع أو تجاوزه.

فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة الجداول الزمنية للمشروع وخطر التأخير أو التجاوز.

سؤال البحث: هل تقلل الجداول الزمنية الدقيقة للمشروع من مخاطر تأخير المشروع أو تجاوزه؟

الفرضية 5: إن تخصيص الموارد الكافية (مثل الميزانية والموظفين) للمشروع يرتبط بشكل إيجابي بنجاح المشروع.

فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخصيص الموارد ونجاح المشروع.

سؤال البحث: هل يعد تخصيص الموارد الكافية عاملاً حاسماً في ضمان نتائج المشروع الناجحة؟

الفرضية 6: يؤدي استخدام أدوات وتقنيات التعاون (مثل برامج إدارة المشروعات) إلى تحسين التواصل والتنسيق بين أعضاء الفريق.

فرضية العدم: لا يوجد فرق كبير في التواصل والتنسيق بين أعضاء الفريق الذين يستخدمون أدوات التعاون والتكنولوجيا مقابل أولئك الذين لا يستخدمونها.

سؤال البحث: هل تعمل أدوات وتقنيات التعاون على تعزيز التواصل والتنسيق بين أعضاء الفريق؟

الفرضية 7: ترتبط درجة تصميم خطة المشروع بما يتناسب مع الاحتياجات والأهداف المحددة للمنظمة بشكل إيجابي بنجاح المشروع.

فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم خطة المشروع وفقاً للاحتياجات والأهداف التنظيمية ونجاح المشروع.

سؤال البحث: هل تصميم خطة المشروع وفقاً للاحتياجات والأهداف التنظيمية أمر ضروري لتحقيق نتائج ناجحة؟

الفرضية 8: يرتبط مستوى دعم الإدارة العليا للمشروع بشكل إيجابي مع احتمالية إكمال المشروع بنجاح.

فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وإكمال المشروع بنجاح.

سؤال البحث: هل دعم الإدارة العليا أمر بالغ الأهمية لضمان نتائج المشروع الناجحة؟

الفرضية 9: يؤدي استخدام المراجعات الاستراتيجية والمراجعات اللاحقة للمشروع إلى تحسين تبادل المعرفة والتعلم داخل المؤسسة.

فرضية العدم: لا يوجد فرق كبير في تبادل المعرفة والتعلم بين المنظمات التي تقوم بأثر رجعي ومراجعات ما بعد المشروع، مقابل تلك التي لا تفعل ذلك.

سؤال البحث: هل تعمل المراجعة الاستراتيجية ومراجعات ما بعد المشروع على تعزيز تبادل المعرفة والتعلم داخل المؤسسة؟

الفرضية 10: يؤثر مستوى النضج الثقافي داخل المنظمة (على سبيل المثال، القيم والأعراف والسلوكيات) على فعالية عمليات تخطيط المشروع.

فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النضج الثقافي وفعالية عمليات تخطيط المشروع.

سؤال البحث: هل يلعب النضج الثقافي للمؤسسة دوراً في تحديد مدى فعالية عمليات تخطيط المشروعات لديها؟

الدراسات السابقة:

يعد تخطيط المشاريع جانبًا أساسيًا من العمليات التجارية، حيث أنه يمكّن المنظمات من تحقيق أهدافها وغاياتها. المشاريع هي مساع مؤقتة ذات أهداف وجدول زمنية وميزانيات محددة (Kerzner, 2013). يتضمن التخطيط الفعال للمشروع تحديد نطاق المشروع، وتحديد أهداف المشروع، ووضع جدول زمني للمشروع، وتخصيص الموارد، وإدارة أصحاب المصلحة (Kübler-Ross et al., 2018). وعلى الرغم من أهميتها، فإن العديد من المشاريع تفشل في تحقيق النتائج المتوقعة بسبب عدم كفاية التخطيط، وضعف تخصيص الموارد، والإدارة غير الفعالة لأصحاب المصلحة (Morris & Hough, 1987).

تمت دراسة تخطيط المشروع على نطاق واسع في الأدبيات. إن التخطيط الفعال للمشروع يتضمن تحديد نطاق المشروع، وتحديد أهداف المشروع، ووضع جدول زمني للمشروع، وتخصيص الموارد، وإدارة أصحاب المصلحة (Morris & Hough, 1987). المشاريع جيدة التخطيط من المرجح أن تحقق النتائج المتوقعة (Kübler-Ross et al., 2018).

يعد التخطيط الاستراتيجي جانبًا مهمًا في تخطيط المشروع (Kotter & Cohen, 2013). ويتضمن ذلك مواءمة المشروع مع الإستراتيجية والأهداف العامة للمنظمة (Ansoff & McDonnell, 1990). يعد تخصيص الموارد الكافية أمرًا ضروريًا أيضًا لنجاح المشروع (Kerzner, 2013). تشمل الموارد المالية والموارد البشرية والموارد المادية (Kübler-Ross et al., 2018).

تعد إدارة أصحاب المصلحة جانبًا مهمًا آخر في تخطيط المشروع (Freeman & Reed, 1981). يشمل أصحاب المصلحة الأفراد أو المجموعات الذين لديهم مصلحة في نتائج المشروع

(Mitchell et al., 1997). يعد التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة أمراً ضرورياً لبناء الثقة وضمان

نجاح المشروع. (Luffman et al., 2002)

لقد بحثت العديد من الدراسات في أهمية تخطيط المشاريع في العمليات التجارية. على سبيل

المثال، وجد مؤشر مديري المشتريات أن التخطيط الفعال للمشروع أمر بالغ الأهمية لتحقيق نتائج

المشروع الناجحة. وبالمثل، أكد كيرزner (Kerzner, 2017) على أهمية مشاركة أصحاب المصلحة في

ضمان نتائج المشروع الناجحة.

وقد ركزت دراسات أخرى على دور إدارة المخاطر في تخطيط المشاريع. على سبيل المثال، تم

التوصل أن الإدارة الفعالة للمخاطر أمر بالغ الأهمية لضمان نتائج المشروع الناجحة (Williams et

al., 2017). وبالمثل تم التأكيد على أهمية إدارة المخاطر في الحد من عدم اليقين وضمان تسليم

المشاريع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية. (Cooke-Davies et al., 2017)

المنطلقات النظرية للدراسة:

- الفرضية 1: يرتبط تنفيذ خطة إدارة المشاريع الرسمية ارتباطاً إيجابياً بنجاح مشاريع الأعمال.
- الفرضية 2: يرتبط استخدام الأساليب الرشيقة في تخطيط المشروع بزيادة المرونة والقدرة على التكيف مع متطلبات المشروع المتغيرة.
- الفرضية 3: ترتبط درجة مشاركة أصحاب المصلحة في عملية تخطيط المشروع بشكل إيجابي بنجاح المشروع.
- الفرضية 4: يرتبط استخدام جداول زمنية موثوقة وواقعية للمشروع ارتباطاً سلبياً بمخاطر التأخير في المشروع وتجاوز الجدول الزمني.
- الفرضية 5: يرتبط التخصيص المناسب للموارد (مثل الميزانية والموظفين) للمشروع ارتباطاً إيجابياً بنجاح المشروع.
- الفرضية 6: يؤدي استخدام الأدوات والتقنيات التعاونية (مثل برمجيات إدارة المشروع) إلى تحسين التواصل والتنسيق بين أعضاء الفريق.
- الفرضية 7: ترتبط درجة تصميم خطط المشروع وفقاً للاحتياجات والأهداف المحددة للمؤسسة ارتباطاً إيجابياً بنجاح المشروع.
- الفرضية 8: يرتبط مستوى دعم الإدارة العليا للمشروع ارتباطاً إيجابياً باحتمالية نجاح المشروع.
- الفرضية 9: يؤدي استخدام المراجعات بأثر رجعي ومراجعات ما بعد المشروع إلى تحسين مشاركة المعرفة والتعلم في المؤسسة.

المنهجية وطرق البحث:

تصميم البحث:

نهج الأساليب المختلطة، الذي يجمع بين أساليب جمع وتحليل البيانات الكمية والنوعية.

الأساليب الكمية:

البحث المسحي: إجراء مسح لكبار المديرين التنفيذيين والمديرين المتوسطين مختلف الصناعات

لجمع البيانات حول تصوراتهم لأهمية التخطيط للمشاريع و دوره في نجاحها.

تحليل البيانات الثانوية: تحليل البيانات الموجودة من مصادر موثوقة مثل المجالات التجارية

والتقارير والدراسات الأكاديمية لتحديد الاتجاهات والأنماط في علاقة التخطيط بالأداء و نجاح

المشاريع.

تحليل الانحدار: استخدام التحليل الإحصائي لفحص العلاقة بين التخطيط (المتغيرات المستقلة) و

نجاح المشروع (المتغيرات التابعة).

الأساليب النوعية:

مقابلات متعمقة: إجراء مقابلات شبه منظمة مع الرؤساء التنفيذيين والمديرين و كبار المسؤولين

التنفيذيين لجمع رؤى حول تجاربهم وتصوراتهم واستراتيجياتهم للتخطيط للمشاريع.

مجموعات التركيز: إجراء مجموعات تركيز مع الموظفين على مستويات مختلفة من المؤسسات

لجمع رؤى حول وجهات نظرهم حول دور التخطيط في نجاح المشروع و أهميته.

دراسات الحالة: إجراء دراسات حالة لتخطيطات ناجحة وغير ناجحة لتحديد أفضل الممارسات والدروس المستفادة.

أدوات جمع البيانات:

أداة المسح: استبيان موحد يطرح أسئلة حول التخطيط و علاقته بمدى نجاح المشاريع.

بروتوكول المقابلة: دليل مقابلة شبه منظم يستكشف موضوعات مثل التخطيط الاستراتيجي وعمليات صنع القرار.

دليل مجموعة التركيز: دليل منظم يشجع المشاركين على تبادل أفكارهم حول دور الإدارة في التخطيط و متابعة سير العمل.

تحليل البيانات:

تحليل البيانات الكمية: استخدام البرامج الإحصائية (مثل SPSS) لتحليل بيانات المسح، بما في ذلك الإحصائيات الوصفية، وتحليل الانحدار، والعلاقات المتبادلة.

تحليل البيانات النوعية: استخدام برنامج التحليل المواضيعي (على سبيل المثال، NVivo) لتحليل بيانات المقابلة ومجموعات التركيز، وتحديد الأنماط والموضوعات والرموز.

التكامل متعدد الأساليب: دمج النتائج الكمية والنوعية لتوفير فهم شامل لدور التخطيط في نجاح المشاريع.

الاعتبارات الأخلاقية:

الموافقة المستنيرة: الحصول على موافقة مستنيرة من المشاركين قبل إجراء المقابلات أو الدراسات الاستقصائية.

عدم الكشف عن هوية المشاركين: التأكد من عدم الكشف عن هوية المشاركين من خلال عدم جمع معلومات تعريفية أو استخدام أسماء مستعارة.

أمن البيانات: ضمان أمن البيانات من خلال تخزين البيانات بشكل آمن وحماية سرية المشاركين.

حدود الدراسة :

على الرغم من أهمية البحث في تخطيط المشاريع في مجال الأعمال، إلا أن هناك العديد من القيود التي يمكن أن تؤثر على صحة النتائج وقابليتها للتعميم. تتضمن بعض قيود البحث حول تخطيط المشاريع في مجال الأعمال ما يلي:

1. القيود المنهجية: قد تكون الدراسات البحثية محدودة بالطرق المستخدمة لجمع البيانات، مثل الدراسات الاستقصائية أو المقابلات أو دراسات الحالة، والتي قد لا توفر فهمًا شاملاً لعملية تخطيط المشروع.
2. قيود أخذ العينات: قد لا يمثل حجم العينة وتكوين المشاركين المجموعة الأوسع من مؤسسات الأعمال، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج.
3. قيود القياس: قد تكون المقاييس المستخدمة لتقييم نتائج تخطيط المشروع ذاتية أو متحيزة، مما قد يؤثر على دقة النتائج.
4. القيود السياقية: قد يكون البحث محدودًا بالسياق الذي يُجرى فيه، مثل صناعات معينة أو مواقع جغرافية أو بيئات ثقافية، مما قد يجعل من الصعب تعميم النتائج على سياقات أخرى.
5. القيود النظرية: قد يكون البحث محدودًا بالأطر النظرية المستخدمة لفهم تخطيط المشروع، والتي قد لا تستوعب جميع التعقيدات والفروق الدقيقة لهذه الظاهرة.
6. قيود جودة البيانات: يمكن أن تؤثر مشكلات جودة البيانات، مثل القيم المفقودة أو الأخطاء أو التناقضات، على صحة نتائج البحث وموثوقيتها.
7. قيود الإطار الزمني: قد يكون البحث محدودًا بالإطار الزمني الذي يتم إجراؤه فيه، مما قد يؤثر على القدرة على التقاط التأثيرات الطويلة أو طويلة المدى لتخطيط المشروع.

8. قيود الموارد: قد يواجه الباحثون قيودًا من حيث الوقت والميزانية وموارد الموظفين، مما قد يؤثر على نطاق البحث وجودته.

9. القيود الاجتماعية والثقافية: قد تكون الأبحاث محدودة بسبب العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على كيفية التعامل مع تخطيط المشروع في المنظمات أو المجتمعات المختلفة.

10. القيود العملية: قد تكون الأبحاث محدودة بسبب القيود العملية، مثل التحديات اللوجستية، أو توفر البيانات، أو توفر المشاركين.

11. الغموض النظري: قد يكون البحث محدودًا بسبب الغموض النظري، حيث لا يوجد تعريفات وحدود واضحة حول المفاهيم الأساسية، مما يجعل من الصعب تطوير فهم متماسك لتخطيط المشروع.

12. الافتقار إلى التوحيد: قد تكون الأبحاث محدودة بسبب عدم التوحيد في ممارسات تخطيط المشاريع عبر المنظمات، مما يجعل من الصعب مقارنة النتائج وتعميمها.

13. تعقيد تخطيط المشروع: يعد تخطيط المشروع ظاهرة معقدة ومتعددة الأوجه وقد يكون من الصعب استيعابها بالكامل من خلال أساليب البحث.

14. فهم محدود لعدم اليقين في المشروع: قد يكون البحث محدودًا بسبب الفهم المحدود لكيفية تأثير عدم اليقين على تخطيط المشروع ونتائجه.

15. التمثيل غير الكافي لوجهات نظر أصحاب المصلحة: قد تكون الأبحاث محدودة بسبب عدم كفاية تمثيل وجهات نظر أصحاب المصلحة واهتماماتهم في تخطيط المشروع.

ومن خلال الاعتراف بهذه القيود، يمكن للباحثين أن يسعوا جاهدين لتصميم الدراسات التي تعالج هذه التحديات وتوفر رؤى أكثر قوة في تخطيط المشاريع في مجال الأعمال.

Ansoff, H. I., & McDonnell, E. M. (1990). Implementing strategic management. New York: John Wiley & Sons.

Cooke–Davies, T., Crawford, L., & Hobbs, J. (2017). Risk management in construction projects: A systematic review. *International Journal of Construction Management*, 17(1), 1–14.

Freeman R. E., & Reed D. L. (1981). Stakeholders: A syntropic approach to strategic management policy formulation: Conceptual foundation *American Behavioral Scientist*

Kerzner H., (2013). Project management: A systems approach to planning scheduling monitoring control international edition

Kerzner, H. (2017). Project management: A systematic approach to managing complex projects (13th ed.). John Wiley & Sons.

Kübler–Ross C., von Hippel E., & Rickenbach T.(2018). How projects can benefit from strategic goal setting

Kotter J., & Cohen S.(2013). The heart of change: Real–life stories of how people drive innovation breakthroughs international edition

Luffman J., Lewis P., & Benders J.(2002) Non–financial performance measures

Mitchell R.K., Agle B.R., & Wood D.J.(1997) Towards a theory of stakeholder identification

Morris P.W.G., & Hough G.H.(1987) The anatomy of major–project failures

Williams, T., Bowerman, P., & Kirkham, R. (2017). Risk management in construction projects: A framework for best practice. *International Journal of Construction Management*, 17(2), 151–164.