



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة المشاريع

أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع في مدينة الرياض

The impact of planning on the effectiveness of project management

in Riyadh city.

مشروع تخرج

إعداد

يعقوب عقيل 221002068

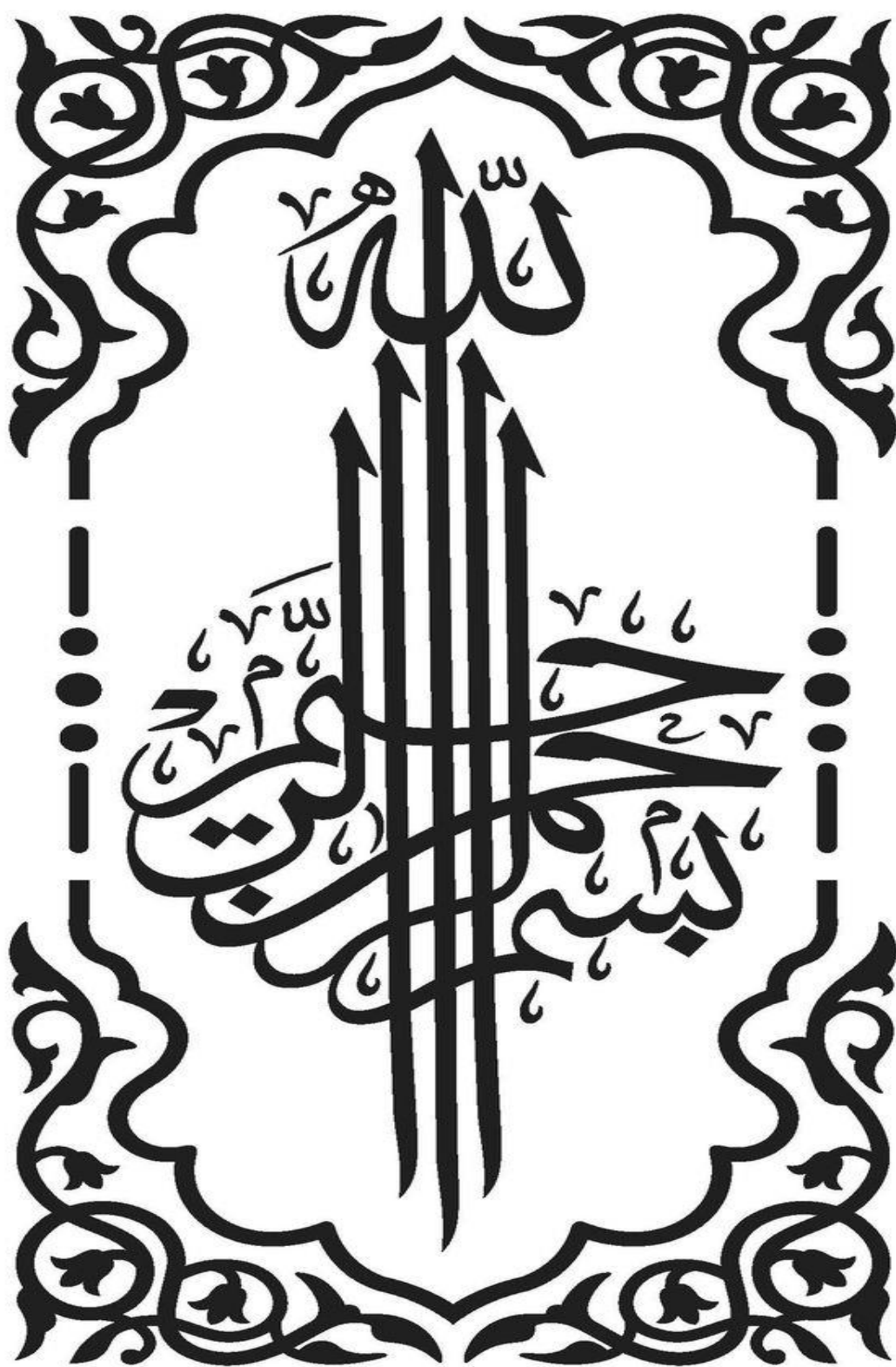
لولوه السعيد 221001510

إشراف

د. وليد سليمان

2023/1444

الفصل الدراسي الثاني لعام 2023



إِهْدَاء

الى معلم البشرية محمد صلى الله عليه وسلم
الى الشموع التي تحترق لتضيء لنا طريقنا
الى كل من كان له دور في تعليمي
الى أبي وأمي اللذان أنارا طريقي
الى اخوتي الاعزاء .
واخواتي الغاليات .

الى كل معلم يؤدي واجبه لخدمة وطنه وأبناء وطنه
الى كل داع وداعية الى الله
مع اجمل التمنيات الى زملائي في المسيرة التعليمية
الى كل الأهل والأحبة
أهديكم بحثي المتواضع

شكر ونفقات

نحمد الله عز وجل 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 ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

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

عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى بحث مستوى تخطيط المشروع على فاعلية إدارة المشاريع في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري المشاريع، ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية والتي تكونت من (57) فقرة لقياس متغيرات وأبعاد الدراسة، وتألف مجتمع الدراسة من كافة مديري المشاريع الإنشائية لدى الشركات بمدينة الرياض، وتم توزيع الاستبانة على عينة غير احتمالية ممثلة في العينة الهادفة. تم استرداد (303) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية.

وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع (تطوير دراسات الجدوى، وتطوير خطة الأساس، وتخطيط المخاطر) على فاعلية ونجاح المشاريع الإنشائية.

وفي ضوء النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها: ضرورة زيادة الاهتمام بتخطيط المشروع، وإجراء دراسات الجدوى لتحديد إمكانية نجاح المشروع، وتفعيل إدارة المخاطر للسيطرة على التحديات والتغيرات المفاجئة.

الكلمات المفتاحية: تخطيط المشروع، نجاح المشاريع، مستوى المخاطرة، المشاريع الإنشائية، مدينة

الرياض.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	إهداء
د.....	شكر وتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة:
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة:
3.....	3..... الأهمية العلمية
3.....	3..... الأهمية العملية
3.....	4,1 أهداف الدراسة
4.....	5.1 أسئلة الدراسة
5.....	6.1 فرضيات الدراسة
6.....	7.1 نموذج الدراسة
6.....	8.1 دافع اختيار الموضوع:
7.....	9.1 المنهجية :

8.....	مصادر البيانات :	?
8.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	?
8.....	مقاييس الإحصاء الوصفي.....	?
9.....	مقاييس الإحصاء التحليلي.....	?
9.....	10.1 حدود الدراسة.....	
9.....	11.1 الدراسات السابقة.....	
22.....	الفصل الثاني:الاطار النظري.....	
22.....	المبحث الأول التخطيط.....	
22.....	1.1.2 تعريف التخطيط.....	
23.....	2.1.2 التخطيط للمشاريع الإنشائية.....	
24.....	3.1.2 أهمية التخطيط في المشاريع الإنشائية.....	
24.....	4.1.2 أهداف التخطيط.....	
25.....	5.1.2 مزايا التخطيط الجيد للمشروع.....	
25.....	6.1.2 أبعاد التخطيط للمشروع.....	
27.....	7.1.2 عوائق تخطيط المشروع:.....	
29.....	المبحث الثاني: إدارة المشاريع.....	
29.....	1.2.2 مفهوم المشروع:.....	
29.....	2.2.2 خصائص المشروع:.....	
30.....	3.2.2 إدارة المشاريع.....	

31	4.2.2 أهمية إدارة المشاريع.....
32	5.2.2 فاعلية إدارة المشاريع.....
33	6.2.2 أبعاد إدارة المشاريع.....
35	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
35	أولاً: المصادر الثانوية.....
36	ثانياً: المصادر الأولية.....
37	1.6.3 اختبار صدق أداة الدراسة.....
38	2.6.3 اختبار ثبات أداة الدراسة.....
39	1.7.3 مقاييس الإحصاء الوصفي.....
39	2.7.3 مقاييس الإحصاء التحليلي.....
40	الفصل الرابع: اختبار الفرضيات.....
40	(1.4) وصف خصائص عينة الدراسة.....
42	1.1.4 الجنس :.....
43	2.1.4 العمر :.....
43	3.1.4 المؤهل العلمي :.....
44	4.1.4 سنوات الخبرة :.....
44	5.1.4 نوع القطاع :.....
44	6.1.4 الاختصاص الهندسي :.....
45	7.1.4 نوع المشاريع التي تعمل الشركة بها :.....

46.....	(2.4) تحليل أبعاد ومتغيرات الدراسة
46.....	1.2.4 نتائج استجابات أفراد العينة حول متغير تخطيط المشروع.....
59.....	(3.4) اختبار فرضيات الدراسة
59.....	1.3.4 اختبار الفرضيات
65.....	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.....
65.....	(1.5) نتائج الدراسة
65.....	أولاً: النتائج المرتبطة بتخطيط المشروع:.....
66.....	ثانياً : النتائج المرتبطة بنجاح المشاريع الإنشائية:.....
66.....	ثالثاً : نتائج اختبار الفرضيات.....
68.....	(2.5) التوصيات
68.....	1.2.5 التوصيات العملية.....
70.....	Abstract.....
71.....	المراجع
71.....	أولاً: المراجع العربية:.....
74.....	ثانياً: المراجع الاجنبية:.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
38	الجدول (1) نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha)	(1)
40	الجدول (2): التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة	(2)
46	الجدول (3) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تخطيط المشروع	(3)
47	الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تطوير دراسة الجدوى	(4)
49	الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تطوير دراسة الجدوى	(5)
51	الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تطوير خطة الأساس	(6)
52	الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تخطيط المخاطر	(7)
54	الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير نجاح المشاريع	(8)
54	الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الوقت	(9)
56	الجدول (10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التكلفة	(10)

57	الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الجودة	(11)
58	الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده رضا العملاء	(12)
60	الجدول (13) : نتائج اختبار الانحدار المتعدد المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى	(13)
61	جدول (14) نتائج الانحدار المتعدد للفرضيات الفرعية	(14)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

بعد قطاع الإنشاءات في المملكة العربية السعودية واحدا من أبرز القطاعات الاقتصادية، لما له من دور هام في تطوير العجلة الاقتصادية، ولإسهاماته الكبيرة في الناتج المحلي الإجمالي، وتوفير فرص عمل وتقليل معدلات الفقر والبطالة، ويمثل قطاع الإنشاءات جزءا لا يتجزأ من تطوير البنية التحتية في الأردن، ويعزز اقتصاده بشكل كبير، لدوره البارز في تحقيق النمو الاجتماعي والاقتصادي، والذي ينعكس على مستويات معيشة الناس في المستقبل.(Alnsour,2019).

وتتسم مشاريع القطاع الإنشائي بكبر حجمها وطبيعتها المعقدة، وهي تعمل في ظل ظروف عدم التأكد الذي قد يشكل فرصة أو خطر على إنجاز المشاريع لأهدافها، كما تواجه العديد من التحديات والقيود مثل (الوقت والجودة والتكلفة) التي تتطلب تحقيق التوازن بينها (الوسام ونعيمة، 2016)، إضافة إلى أن الشركات الإنشائية في المملكة العربية السعودية تواجه العديد من التحديات المرتبطة بالتخطيط والجدولة الزمنية للمشروع.

بالإضافة إلى الصعوبات المالية وزيادة المنافسة، مما أثر على قدرتهم في ممارسة أنشطتهم الرئيسية وجلبهم للأرباح (Al-Ali& Abu-Rumman, 2019). الأمر الذي يتطلب من الإدارات وضع الخطط اللازمة للسيطرة على فعاليات المشروع (السلمان، 2012)

فالتخطيط الجيد لا تقتصر أهميته على قطاع ما، بل تمتد لتشمل كافة القطاعات ومن بينها القطاع الإنشائي، وهو يمثل الخطوة الأولى والحاسمة في ضمان نجاح المشاريع الإنشائية وتحسين أداءها، ومع ذلك، فإن الدراسات الحديثة تبحث فيما إذا كان التخطيط له أهمية مماثلة في حالات المشروع المختلفة، حيث تتميز المشاريع الإنشائية بطول المدة التنفيذية، التي يحدث فيها العديد من التغيرات المستمرة مما يجعل هذه المشاريع

عرضة للمخاطر المختلفة ، والتي قد تؤثر مستوياتها في فعالية التخطيط المؤثرة على نجاح المشاريع، فقد وجد أن تخطيط المشروع يساهم بشكل أكبر في فاعلية و نجاح المشاريع التي تتميز بمستويات منخفضة من المخاطر. (الأحمد، 2018).

2.1 مشكلة الدراسة

يشكل التخطيط خاصية رئيسية لنجاح أي مشروع، ومفتاح نجاح أي منظمة وضمان استمراريتها وتقدمها، ويعتمد نجاح المشروع على الإدارة التي تتولى القيام بعمليات التخطيط، وتسعي لإنجاز المشروع بأقل وقت وتكلفة، وبأفضل جودة وأداء ممكن، من خلال وضع الأهداف والخطط اللازمة، والسياسات التي تضمن نجاح المشروع في تحقيق الأهداف. وتركز الإدارات على تطوير عمليات التخطيط في المشاريع الإنشائية نظرا لطبيعتها الهندسية، حيث يجب تنفيذ المشروع وتحقيق الأهداف ضمن إطار الوقت المطلوب والتكلفة المخصصة، وبموجب المواصفات والمعايير المحددة، والتخطيط بما يضمن التوافق بين عناصر الوقت والتكلفة والجودة، والسيطرة على جميع متطلبات المشروع (الجاسم، 2017)، وهذا فهو يزيد من احتمال نجاح المشروع. ويوضح الديري (2011) أن الفهم الجيد للتخطيط له أثر واضح على خطة المشروع وعلى وقت إنجازه، ويتمثل الفهم الجيد بفهم طبيعة المشروع الهندسي وتحديد وتحليل بياناته، كما يتبين أن عدم تطبيق الإدارات لنهج التخطيط لاعتقادهم أنه يشكل مضيعة للوقت، ينعكس سلبا على وقت إتمام المشروع، بالإضافة إلى أن استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة في تخطيط المشاريع الهندسية يعطي التخطيط أهميته الحقيقية، ويجنب المنظمات إضاعة الوقت ويحقق نجاح المشروع وفقا للخطة الزمنية.

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر التخطيط على فاعلية الأداء للمشاريع؟

3.1 أهمية الدراسة:

➤ الأهمية العلمية

- تنطوي الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أثر تخطيط المشروع في فاعلية إدارة المشاريع الإنشائية، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى الدور الكبير الذي يلعبه التخطيط في تحقيق فاعلية إدارة المشاريع من خلال تحديد الظروف التي يبرز بها دور التخطيط.
- المساهمة في إثراء المعرفة لدى الباحثين؛ لندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في المملكة العربية السعودية ، مما يؤمل أن تشكل نقطة انطلاق للباحثين في هذا المجال.

➤ الأهمية العملية

- التأكيد على أهمية الدراسة لمتخذي القرار من خلال إبراز دور التخطيط في السماح لهم بأن يكونوا على دراية تامة بجميع ما يتعلق بالمشروع وتمكينهم من اتخاذ القرار الصحيح.
- بفضل تحسين فاعلية إدارة المشاريع، يمكن للشركات الاستثمار العقاري السعودي تحقيق نتائج أفضل وزيادة ربحيتها، ويمكن تقليل المشاكل والتأخيرات والتكاليف الزائدة التي قد تنشأ نتيجة ضعف التخطيط، مما يساهم في تحسين الأداء المالي للشركات.

4,1 أهداف الدراسة

- التعرف على مستوى التخطيط بأبعاده الأربعة على إنجاز المشروع في الوقت المحدد: تهدف الدراسة إلى تقييم مدى جودة التخطيط في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض، من خلال فحص أربعة أبعاد رئيسية للتخطيط وهي التخطيط الزمني، والتخطيط المالي، والتخطيط للموارد البشرية، والتخطيط للموارد المادية. وباستنتاج مستوى التخطيط في هذه الأبعاد، يمكن تقييم تأثيره على قدرة المشروع على الانتهاء في الوقت المحدد.

- التعرف على مستوى فاعلية إدارة المشاريع في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض :تهدف الدراسة إلى تقييم مدى فعالية إدارة المشاريع في مدينة الرياض، وذلك من خلال دراسة الممارسات والأساليب المستخدمة في إدارة المشاريع الإنشائية وتحليل نتائجها. يتم تقييم فاعلية إدارة المشاريع من خلال عوامل مثل تحقيق الأهداف، والجودة، والتكلفة، وإدارة المخاطر.
- التعرف على أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض :تهدف الدراسة إلى فهم العلاقة بين التخطيط وفاعلية إدارة المشاريع في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض. من خلال تحليل البيانات والنتائج المستخلصة، يمكن التوصل إلى فهم أفضل للتأثير الذي يمكن أن يكون للتخطيط الجيد على تحقيق نتائج مشاريع ناجحة.
- الوصول لنتائج وتوصيات تفيد أصحاب القرار :تهدف الدراسة إلى توفير نتائج قيمة وتوصيات لأصحاب القرار في مدينة الرياض، سواء كانوا من القطاع العام أو القطاع الخاص. يمكن استخدام هذه النتائج والتوصيات لتحسين إدارة المشاريع في المدينة واتخاذ قرارات استراتيجية لتعزيز فاعلية المشاريع الإنشائية.

5.1 أسئلة الدراسة

 السؤال الرئيسي الأول : هل يوجد أثر للتخطيط وفاعلية أداء المشاريع الإنشائية ؟

وتنبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- السؤال الفرعي الأول: ما هو واقع تخطيط وفاعلية أداء المشاريع الإنشائية من وجهة نظر مديري المشاريع؟
- السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد تأثير للتخطيط على فاعلية أداء المشاريع الإنشائية؟
- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر لبعد الموارد في فاعلية إدارة المشاريع الإنشائية؟
- السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر إحصائية لبعد المخاطر في فاعلية إدارة الإنشائية؟

6.1 فرضيات الدراسة

✍ الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع بأبعاده

(تطوير دراسة الجدوى، وتخطيط النطاق، وتطوير خطة الأساس، وتخطيط المخاطر)

على فاعلية إدارة المشاريع الإنشائية. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

— الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع بأبعاده (تطوير دراسة

الجدوى، وتخطيط النطاق، وتطوير خطة الأساس، وتخطيط المخاطر) على إنجاز المشروع في

الوقت المحدد.

— الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع بأبعاده (تطوير

دراسة الجدوى، وتخطيط النطاق، وتطوير خطة الأساس، وتخطيط المخاطر) على ضمن التكلفة

المقدرة..

— الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع بأبعاده (تطوير

دراسة الجدوى، وتخطيط النطاق، وتطوير خطة الأساس، وتخطيط المخاطر) على تحقيق معايير

الجودة المعتمدة.

— الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع بأبعاده (تطوير

دراسة الجدوى، وتخطيط النطاق، وتطوير خطة الأساس، وتخطيط المخاطر) على تحقيق رضا

العملاء...

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر التخطيط بأبعاده تطوير دراسة الجدوى، وتخطيط النطاق، وتطوير خطة الأساس، وتخطيط المخاطر) على فاعلية إدارة المشاريع بمدينة الرياض ، ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: التخطيط بأبعاده (تطوير دراسة الجدوى، وتخطيط النطاق، وتطوير خطة الأساس، وتخطيط المخاطر)
- المتغير التابع: فاعلية إدارة المشاريع. (الوقت، والتكلفة، الجودة، رضا العملاء)

8.1 دافع اختيار الموضوع:

1. أهمية التخطيط في إدارة المشاريع: التخطيط يعد عنصرًا أساسيًا في نجاح أي مشروع. يساعد التخطيط المنهجي والشامل على تنظيم العمليات وتحقيق الأهداف بفاعلية، ويقلل من المخاطر والتحديات التي قد تواجهها المشاريع.
2. النمو السريع في مدينة الرياض: تعد مدينة الرياض واحدة من أسرع المدن نموًا في المملكة العربية السعودية والمنطقة بشكل عام. وبما أن هناك العديد من المشاريع الكبيرة والمعقدة التي تتم في المدينة، فإن فهم كيفية التخطيط الفعال وتنفيذ المشاريع في هذا السياق يصبح أمرًا حيويًا.
3. التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في الرياض: قد تواجه إدارة المشاريع في الرياض تحديات محددة تتعلق بالتخطيط، مثل التغيرات في البيئة القانونية والتشريعية، والتعامل مع الأطراف المعنية المتعددة والشركاء، وإدارة الموارد بكفاءة. لذلك، فإن دراسة تأثير التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع في الرياض يمكن أن توفر رؤى قيمة لتجاوز هذه التحديات.

4. الأثر على التنمية الاقتصادية والاجتماعية: تنجح المشاريع الفعالة في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المدينة. من خلال تحليل أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع في الرياض، يمكن توفير أدلة وبيانات تدعم اتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بتنمية المدينة وتنفيذ المشاريع المستقبلية.

5. الفرص البحثية والتحليلية: يوفر هذا الموضوع فرصاً جيدة للبحث والتحليل في مجال إدارة المشاريع. يمكن استخدام المنهجيات البحثية المختلفة لفهم تأثير التخطيط على إدارة المشاريع في الرياض وتقييم العمليات الحالية وتحديد النقاط التي يمكن تحسينها.

19.1 المنهجية :

انطلاقاً من الهدف الرئيسي للدراسة والذي يتركز حول الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها الموضوعية، وقياس أثر متغيراتها، فقد اعتمدت هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعرف بأنه طريقة لدراسة الأحداث والظواهر الموجودة والمتاحة، والقابلة للقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل مع هذه الظواهر يحللها، ويحدد مدى ارتباطها مع غيرها من الظواهر (العبد الله، 2018)، وذلك لدراسة تأثير التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع الإنشائية. وللوصول إلى هذه الغايات تم استخدام الأسلوب الكمي لضمان الحصول على منهج أكثر قبولاً ودقة، لكونه يساهم في تحقيق مستويات عالية من الموثوقية للبيانات التي تم جمعها، والتوصل إلى استنتاجات أكثر موضوعية ، لذلك اعتمدت الدراسة الحالية على هذا الأسلوب القائم على إجراء المسح الميداني من خلال استخدام أداة الدراسة المعدة لهذا الغرض (الاستبانة)، والحصول على البيانات اللازمة من مصادرها، وتحليلها ومعالجتها للوصول إلى النتائج والتوصيات التي يؤمل أن تقدم تحسينات ملموسة للواقع.

⇐ 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 مدينة الرياض .

⇐ الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك لغايات اختبار فرضيات الدراسة وتوضيح الخصائص لمجتمع الدراسة، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الوارد ذكرها:

■ مقاييس الإحصاء الوصفي

- النسب المئوية والتكرارات: وذلك لعرض وتحليل الخصائص الديموغرافية للمستجيبين، التي تشتمل على سبع متغيرات وهي (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة) بالإضافة إلى سنة تأسيس الشركة، وعدد العاملين فيها.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: التي استخدمت لهدف دراسة مدى توافر كل متغير من المتغيرات لدى وحدة المعاينة أو المستجيبين، إضافة إلى عرض ترتيب الفقرات الخاصة بكل بعد للمتغيرات الرئيسية.

■ مقاييس الإحصاء التحليلي

- تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لغرض دراسة تأثير تخطيط المشروع (المتغير المستقل) على فاعلية المشاريع الإنشائية (المتغير التابع) والمتمثل بالفرضية الرئيسية الأولى.

10.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على قياس أثر التخطيط بأبعاده (تطوير دراسة الجدوى، وتخطيط النطاق، وتطوير خطة الأساس، وتخطيط المخاطر) على فاعلية إدارة المشاريع بأبعادها (الوقت، والتكلفة، الجودة، رضا العملاء).
- حدود بشرية: تم التطبيق على مديري المشاريع في مدينة الرياض.
- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على مدينة الرياض.
- حدود زمنية: خلال عام 2023.

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	الحيارى والحياصات (2022)
أهداف 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 .
المتغير المستقل	أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع والمتمثلة في (القيادة، والاتصال والتواصل، وأخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية)

المتغير التابع	نجاح المشاريع الإنشائية
منهجية البحث	اتبعت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	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 على دعم فريق العمل مالياً ومعنوياً بما لا يتعارض وأهداف المشروع، وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
الدراسة	عمرو والحبيس (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الى 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 إستبانه وتطويرها وتوزيعها على هذه المشاريع ثم تحليلها واختبار فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)
أهم النتائج والتوصيات	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.
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 وان 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 وأليات تفعيله في المشاريع وضرورة اختيار القادة الإداريين بناء على معايير وأسس

موضوعية تؤهلهم من القيام بأدوارهم ومهامهم على النحو المنشود وفق متطلبات العمل..	
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 الباحثة 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. 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%). 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	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.	
السمات الشخصية.	المتغير المستقل
اتخاذ القرارات.	المتغير التابع
استخدمت الدراسة المنهجين الوصفي والمقارن من خلال دراسة وتحليل الأدبيات لإدراك الميل لاتباع نهج المخاطرة في المشاريع.	منهجية البحث
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.	أهم النتائج والتوصيات
العبدالات والشورة (2021)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الحاكمية الرشيدة بأبعادها المختلفة (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)، وذلك من خلال التخطيط لإدارة الأزمات كمتغير معدل في أمانة عمان الكبرى.	أهداف الدراسة
الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة)	المتغير المستقل
إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة الجودة وإدارة الجدول الزمني وإدارة النطاق وإدارة التكلفة وإدارة المخاطر وإدارة الموارد)	المتغير التابع
التخطيط	الدور الوسيط
اعتمدت الدراسة المنهج الكمي.	منهجية البحث

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الرئيسية. أولاً، تبين أن هناك مستوى متوسط من الأهمية للحاكمية الرشيدة وإدارة المشاريع والتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى. ثانيًا، تبين أن الحاكمية الرشيدة لها تأثير ذو دلالة إحصائية في إدارة المشاريع. ثالثًا، توضح الدراسة أن التخطيط لإدارة الأزمات يلعب دورًا في تعزيز تأثير الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع في أمانة عمان الكبرى. ورابعًا، تشير النتائج إلى أن الأبعاد المتعلقة بالاستدامة والفاعلية لها أكبر تأثير في إدارة المشاريع وأبعادها، في حين أن الأبعاد المتعلقة بالشفافية لها تأثير عكسي. بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بعدة توصيات مهمة. أولاً، تنص على ضرورة استمرار أمانة عمان الكبرى في تطبيق الحاكمية الرشيدة وتقييمها، وتوعية الموظفين بأبعاد الحاكمية الرشيدة ونشر ثقافة الحاكمية في المنظمة. ثانيًا، توصي بوضع استراتيجيات تضمن تقديم الخدمات بشكل عادل ودون تمييز لجميع الفئات المستهدفة، وتوفير فرص متساوية للجميع. ثالثًا، تشدد على ضرورة وضع مؤشرات أداء لقياس أبعاد إدارة المشاريع في المشاريع المنفذة في أمانة عمان الكبرى. رابعًا، توصي بتعيين فرق متخصصة لإدارة الأزمات والمخاطر، ووضع دليل لحاكمية المشاريع الرشيدة لتطبيقه في المنظمات الحكومية والخاصة، بالإضافة إلى وجود جهة مسؤولة عن متابعة التطبيق. أخيرًا، توصي الدراسة بإجراء دراسات مماثلة في القطاع الخاص.	أهم النتائج والتوصيات
Ameer et al. (2021)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتحديد ماهية السمات الشخصية الانبساطية لمديري	أهداف الدراسة

المشاريع وتأثيرها في نجاح وتقدم المشاريع، بوجود الالتزام المهني العاطفي كمتغير وسيط	
السمات الشخصية الانبساطية	المتغير المستقل
نجاح وتقدم المشاريع	المتغير التابع
الالتزام المهني العاطفي	المتغير الوسيط
اعتمدت الدراسة الأسلوب الاستنتاجي ، وتم تحليل نتائج هذه الإستبانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، والأساليب الإحصائية المناسبة مثل: نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) في المربعات الصغرى الجزئية.	منهجية البحث
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.	أهم النتائج والتوصيات
حداد و أبوزيد (2021)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة (القيادة، ومشاركة العاملين، والتركيز على الزبائن، والتحسين المستمر، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة العمليات) على أداء مشاريع شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.	أهداف الدراسة
إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة، ومشاركة العاملين، والتركيز على الزبائن، والتحسين المستمر، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة العمليات)	المتغير المستقل
أداء مشاريع	المتغير التابع
استخدام اعتمد المنهج الوصفي التحليلي،	منهجية البحث

واستخدمت (الاستبانة) كأداة للدراسة، وتألف مجتمع الدراسة من كافة شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن	
كشفت الدراسة عن وجود مستوى مرتفع لتوافر إدارة الجودة الشاملة وأداء المشاريع في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. كما تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع في تلك الشركات. أيضًا، توصلت الدراسة إلى وجود اختلاف في أداء المشاريع بناءً على مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في هذه الشركات، بمعنى أن بعض الشركات التي تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل أفضل حققت أداءً أفضل. واستنادًا إلى هذه النتائج، يوصى بأن تستمر شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن في تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة والعمل على تطبيقها بشكل دائم. كما يجب تصميم ثقافة تنظيمية تدعم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتعزيزها. وبالإضافة إلى ذلك، يجب على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن إنشاء دائرة متخصصة تتولى إدارة الجودة وضمان تطبيق الممارسات الصحيحة في جميع جوانب المشاريع.	أهم النتائج والتوصيات
على والكاتب (2021)	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.	أهداف الدراسة
عملية التخطيط	المتغير المستقل
تطوير إدارة الموارد البشرية	المتغير التابع

منهجية البحث	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الاستبيان.
أهم النتائج والتوصيات	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.
الدراسة	المعادات و أبوزيد (2021)
أهداف 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.
المتغير المستقل	تخطيط المشروع.
المتغير التابع	نجاح المشاريع.
منهجية البحث	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات الأولية تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) لقياس أبعاد متغيرات الدراسة.
أهم النتائج والتوصيات	1. أظهرت الدراسة وجود تأثير ملموس وذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع (مثل تطوير دراسات الجدوى وخطة الأساس وتخطيط المخاطر) على نجاح

المشاريع الإنشائية. يعني ذلك أن الاهتمام بتخطيط المشروع يسهم في زيادة فرص نجاح المشروعات الإنشائية. 2. وجدت الدراسة أن مستوى المخاطرة لا يؤثر على العلاقة بين تخطيط المشروع ونجاح المشروعات الإنشائية. بمعنى آخر، حتى في حالة وجود مخاطر عالية، لا يزال تخطيط المشروع يلعب دوراً هاماً في تحقيق النجاح. وبناءً على هذه النتائج، توصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتخطيط المشروع في صناعة الإنشاءات. وأيضاً بضرورة إجراء دراسات الجدوى لتحديد إمكانية نجاح المشروع قبل البدء فيه، وتفعيل إدارة المخاطر للتحكم في التحديات المحتملة والتغيرات المفاجئة خلال تنفيذ المشروع	
Mathar et al. (2020)	الدراسة
إلى معرفة وتعيين وتقييم العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية.	أهداف الدراسة
تقييم العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع الإنشائية	المتغير المستقل
المشاريع الإنشائية.	المتغير التابع
استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال توزيع استبانات على عينة من الخبراء الاستشاريين والمقاولين.	منهجية البحث
توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ثلاثة عوامل رئيسية لنجاح المشاريع الإنشائية وفقاً لوجهات نظر الاستشاريين والمقاولين: 1. من وجهة نظر الاستشاريين: — كفاءة ومهارات الموظفين الرئيسيين والخبراء: يعتبر وجود فريق عمل ماهر ومؤهل في مجالات مختلفة أمراً حاسماً لنجاح المشروع.	أهم النتائج والتوصيات

- وجود قنوات اتصال فعالة: يتطلب نجاح المشاريع الإنشائية وجود تواصل جيد وفعال بين الأطراف الرئيسية مثل المالك، مدير المشروع، والمصمم. - كفاءة وسلطة وصلاحيات مدير المشروع: يلعب دورًا حاسمًا في إدارة المشروع وتحقيق أهدافه بنجاح. 2. من وجهة نظر المقاولين: - توفر الموارد الكافية والمهارات والقدرات: يحتاج المقاولون إلى توفر الموارد اللازمة والمهارات المطلوبة لتنفيذ المشروع بنجاح. - تأثير المشروع في البيئة الخارجية: يجب أن يؤخذ في الاعتبار تأثير المشروع على الفئات المستهدفة في البيئة الخارجية وضمان تفاعل إيجابي. - كفاءة قدرات الموظفين والخبراء: يجب أن يتمتع المقاولون بفريق مؤهل من الموظفين والخبراء في مجالات مختلفة. وتوصي الدراسة بضرورة إيلاء المشاريع الإنشائية أهمية كبرى، نظرًا لأنها تعتبر نقطة ارتكاز للنمو الاقتصادي. هذا يشير إلى أهمية تركيز الجهود والموارد على تطوير وتنفيذ المشاريع الإنشائية بشكل فعال وذات جودة عالية.	
Yang, Yu& Zhu , (2020)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية بشكل مباشر وغير مباشر، من خلال تكامل المعرفة المتاحة. تم تنفيذ الدراسة باستخدام منهجية دراسة تجريبية، حيث تم تحليل مجموعة من المشاريع الإنشائية في الصين.	أهداف الدراسة
تخطيط المشروع.	المتغير المستقل

المتغير التابع	نجاح المشروع الإنشائي.
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .
أهم النتائج والتوصيات	تبينت النتائج من الدراسة أن هناك أثراً ملموساً لتخطيط المشروع في نجاح المشروع الإنشائي. تم تأكيد أن جودة التخطيط الأساسي وإدارة المخاطر والجدولة والتخطيط للموارد وعوامل أخرى ذات صلة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق النتائج الناجحة للمشروع.
الدراسة	ابراهيم ومحمد (2019)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التخطيط على تحقيق أهداف المشاريع الإنشائية الكبرى في السودان، من خلال 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	أظهرت الدراسة نتائج مهمة تؤكد صحة الفرضيات المطروحة. تم تحقيق علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة تخطيط المشاريع وقدرتها على تحقيق أهدافها. هذا يشير إلى أن الاهتمام بجودة التخطيط يمكن أن يكون عاملاً محورياً في تحقيق نجاح المشروع. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن المشاريع تواجه صعوبات في عملية التخطيط، وذلك نظراً للتنوع الكبير في المشاريع والتغيرات في نوع وحجم التمويل. هذه الصعوبات يمكن أن تؤثر على جودة التخطيط وتحقيق الأهداف بشكل فعال.

الدراسة	Naeem, et al , (2018)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير تخطيط المشروع في نجاح المشروع والدور الوسيط لإدارة المخاطر والدور المعدل الثقافة المنظمة .
المتغير المستقل	تخطيط المشروع
المتغير التابع	نجاح المشروع
المتغير الوسيط	إدارة المخاطر
الدور المعدل	الثقافة المنظمة
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي .
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة وثيقة بين تخطيط المشروع ونجاحه، وأن التخطيط الأفضل في المرحلة المبكرة من دورة حياة المشروع يؤثر بشكل إيجابي على النتيجة النهائية للمشروع. كما أوضحت الدراسة أهمية دور إدارة المخاطر في ربط العلاقة بين تخطيط المشروع ونجاحه. فعلى الرغم من أن التخطيط الجيد يمثل عاملاً هاماً لتحقيق النجاح، إلا أن إدارة المخاطر تعتبر أساسية لتحقيق هذا النجاح من خلال تقليل المخاطر والتعامل معها بفعالية. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن ثقافة المنظمة لا تعدل العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع. يعني ذلك أن الثقافة المؤسسية للمنظمة ليست عاملاً مؤثراً في تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشروع. ومن ثم، فمن المهم دمج الاختلافات الثقافية وتبني إستراتيجيات إدارية متكاملة لضمان نجاح المشاريع.

الفصل الثاني:الاطار النظري

المبحث الأول التخطيط

1.1.2 تعريف التخطيط

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

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

ويمكن أن نوضح طبيعة عملية التخطيط من خلال أربعة مفاهيم كالآتي (عبران، 2007):

- **المساهمة في الغايات**: تساعد الخطط على التركيز على الغاية النهائية، كما تساعد على التنبؤ ببعض التصرفات التي قد تعيث الوصول الى الغاية النهائية، حيث أن التخطيط يساعد على الوصول إلى

هيكمل متناسق للتشغيل مع التركيز على الهدف المطلوب، أي أنه بدون التخطيط تصبح التصرفات عشوائية لا تحقق الهدف المطلوب.

- أولوية التخطيط: بعد التخطيط الأساس لجميع الوظائف الإدارية، حيث يقرب التخطيط الجيد الوصول إلى الهدف، كما يجب التخطيط لجميع الوظائف الإدارية (التنظيم، التوجيه، التوظيف القيادة، الرقابة، وغيرها) حتى تصبح فعالة.
- التخطيط وظيفة كل مدير: يجب على كل مدير أن يتعرف على شمولية عملية التخطيط بهدف وضع السياسات الإدارية، حيث يمكن تحديد مدى نجاح المدير من خلال قدرته على التخطيط.
- كفاءة التخطيط: يمكن قياس كفاءة عملية التخطيط من خلال مدى مساهمتها في الوصول إلى الهدف المطلوب ضمن التكاليف الموضوعة من أجل تشغيل الخطة، حيث أن الكفاءة هي النسبة بين المدخلات والمخرجات بالإضافة إلى رضا جميع أطراف الخطة.

يعتمد التخطيط على عدة عوامل أهمها ما يتعلق بالمديرين، فنوعية المديرين وخبرتهم الطويلة في العمل، والقدرة في الحصول على المعلومات وتوظيفها في وضع خطط بما يتطابق مع حاجات الشركة ومشاريعها المختلفة بات أمراً حتمياً لنجاح الشركة وتقدمها. فالتخطيط خطوة مهمة تركز عليها باقي الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة. فهو يسبق أي عمل تنفيذي ويحدد المسار الذي يجب أن تسلكه الشركة للقيام بأعمالها المستقبلية والوقت السلالم لتنفيذها (العربي، 2010).

2.1.2 التخطيط للمشاريع الإنشائية

بعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى لأي منظمة عند قيامها بالمشاريع الإنشائية، حيث يجب أن تفكر الإدارة بهدف المشروع وتخطط لإنجازه حيث تشتمل عملية التخطيط على تحديد أهداف المشروع، بالإضافة إلى رسم الخطط الفعالة من أجل الوصول إلى هذه الأهداف، وتوزيع الموارد المتاحة على أنشطة المشروع واعتماد الخطة كأساس لمعايير الرقابة على التنفيذ.

ويعد التخطيط في المشاريع الإنشائية عمل مستمر يهدف لوضع أهداف المشروع وذلك عبر تحديد الجدول الزمني للمشروع بهدف الوصول إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مع مراعاة جميع الظروف المحيطة بالمشروع سواء كانت داخلية أو خارجية والتي قد تؤثر على المشروع (الديري، 2011).

3.1.2 أهمية التخطيط في المشاريع الإنشائية

وتبرز أهمية التخطيط في المشاريع الإنشائية من خلال المساعدة على إكمال أعمال المشروع ضمن المدة الزمنية المقررة وفي الوقت المحدد، ورصد حالات التأخر في مراحل العمل في المشروع من خلال متابعة الخطة الموضوعية، والمساعدة على توزيع الموارد المتاحة والأفراد العاملين على أنشطة المشروع بشكل كاف، وكما تساعد الخطة على إعطاء جميع العاملين في المشروع صورة واضحة عن طبيعة عملهم وكمية العمل المطلوبة منهم، بالإضافة إلى تقليل حجم المشاكل التي من العمش حصولها بسبب سوء الفهم للمشروع، كما ويقدم التخطيط التقارير الكاملة عن العمل إلى الإدارة العليا (سلمان وجلسه، 2012).

عادة ما يستخدم مجموعة من التقنيات من أجل إعداد المخطط للمشاريع الإنشائية وهذا ما يدعى أسلوب التخطيط.

4.1.2 أهداف التخطيط

يسعى التخطيط الى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إجمالها بما يلي (الوسام ونعيمة، 2016):

1. تقديم أهداف واضحة واتجاهات صحيحة للمشروع .
2. وضع الميزانية الملائمة وتحديد المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ المشروع (العلي، 2011).
3. تحديد احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة في المشروع .
4. تحديد الأساليب وصياغة الاستراتيجيات المناسبة ووضع السياسات التي تمكن المنظمة من تحقيق

الأهداف المحددة مسبقاً (Idoro, 2012).

5. التنبؤ بالتهديدات والمخاطر المتوقعة في المستقبل ووضع الخطط الظرفية التي تمكن مدير المشروع من التعامل معها (الوسام ونعيمة، 2016).

5.1.2 مزايا التخطيط الجيد للمشروع

أثبتت العديد من الدراسات التي شملت مختلف الصناعات دور التخطيط في نجاح المشاريع، حيث يساعد التخطيط على تحديد أهداف المؤسسة بوضوح، وبالتالي توحيد الجهود الجماعية لبلوغ هذه الأهداف مع توزيع ما هو متاح من الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة وعليه يمكن إيجاز مزايا التخطيط في النقاط التالية (اللونيسي، 2013):

1. يساعد التخطيط الجيد على مواجهة التحديات التي تواجه نجاح المشروع وتحديد المشكلات المستقبلية المتوقعة حدوثها وتفاديها قبل وقوعها.
2. يساهم في تحسين كفاءة العملية الإدارية، ويخلق الثقة لدى المنظمة (الوسام ونعيمة، 2016).
3. يسمح بالحصول على فهم أفضل لمتطلبات المشروع، ويركز على تحقيق الأهداف.
4. يوفر معيارا للحكم على نجاح المشروع من خلال مقارنة التنفيذ الفعلي بالأهداف المخطط لها.
5. يعتبر أساسا لقرارات الإدارة، إذ تشكل الخطط توجيهات وإرشادات لمدير المشروع.
6. يضمن اكتمال تسلسل الأنشطة بشكل منظم.

6.1.2 أبعاد التخطيط للمشروع

وسيتم شرح هذه الأبعاد كما يلي:

(1) تطوير دراسة الجدوى (Business case):

يمثل هذا البعد مجموعة الدراسات والأعمال التي تقوم عليها جهة متخصصة من قبل المالك، والتي تساعد في تحديد وتقييم مدى جدوى المشروع الإنشائي في تحقيق، بحيث يمكن اتخاذ قرار إما بتنفيذه أو

بالتخلي عنه، ويتم إجراء هذه الدراسات في المراحل الأولى من دورة حياة المشروع بعد مرحلة تحديد المفاهيم الأساسية المتمثلة في تقديم فكرة المشروع والهدف من إنشاء هذا المشروع والأهداف الرئيسية المطلوبة، ومعرفة كيفية الاستفادة من فكرة المشروع كفرصة في تحقيق الأرباح (الوسام ونعيمة، 2016).

وبشكل هذا البعد مرحلة بالغة الأهمية في حياة المشروع الإنشائي؛ فهو يؤثر بصورة مباشرة على نجاح تنفيذ المشروع ، بحيث يضع تصور عن مدى تكلفة المشروع والوقت المتوقع لتنفيذه ومدى توفر الموارد اللازمة لتشغيله ، وساعد في معرفة نقاط القوة والضعف المشروع وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية له (2019 Mohammed. etal,

2) تخطيط النطاق (Scope planning) :

ويعني عملية تطوير نطاق المشروع بعد أن يتم الموافقة على المشروع والسماح له بالاستمرار ، وتقسيم نطاق العمل وتجزئته إلى أنشطة محددة البداية والنهاية ، ومنظمة، وهادفة، وموجهة نحو الاستغلال الأفضل للموارد المناسبة ، ويتم تحديد متطلبات نطاق العمل بدقة وكمية الأعمال اللازمة والكافية للتنفيذ الناجح للمشروع ، بالإضافة إلى صياغة استراتيجية مناسبة ومنهجية للسير عليها خلال مرحلة تنفيذ المشروع لضمان إنجاز المشروع وتلبية الأهداف المطلوبة، إن لتخطيط نطاق المشروع مخرجات، تتمثل ببيان نطاق المشروع، وخطة إدارة النطاق المتمثلة بمجموعة العمليات التي تضمن شمولية المشروع لجميع الأعمال المطلوبة لإنجازه، مع جميع الأعمال غير الضرورية.. (Abdilahi,etal. 2020)

3) تطوير خطة الأساس (Baseline plan) :

يلعب هذا البعد دورا حيويا في نجاح المشروع ، ومن المؤكد أن عدم وجود خطة أساسية فعالة يؤدي إلى العديد من الإخفاقات في الصناعة الإنشائية بأكملها، وهي تمثل الخطة المرجعية التي تمنح للمالك قبل البدء بالمشروع الإنشائي، والتي تساعد في زيادة تنظيم المشروع وتحسين الإنتاجية، وزيادة الربحية ، حيث أنه من الضروري فهم طبيعة المشاريع الإنشائية المعقدة وكيفية إدارتها بفاعلية لضمان تحقيق النجاح، وذلك من

خلال التخطيط الفعال الذي يتم في المراحل المبكرة من المشروع ، والذي يساعد في تحقيق الأهداف في الوقت المحدد وبأقل التكاليف وبمواصفات جودة عالية (Elyamany et al, 2020)

(4) تخطيط المخاطر (Risk planning):

أصبح هناك حاجة كبيرة لبذل الجهود المطلوبة لتخطيط المخاطر بسبب زيادة تعقيد المشاريع الإنشائية ، من أجل تمكين مدير المشروع من التعامل مع المخاطر وظروف العمل غير المتوقعة ، وقياسها وتحليل نتائجها وتوقع آثارها ، وتتمثل هذه الجهود في جمع المعلومات اللازمة لاكتشاف المخاطر المحتملة وتحديدتها من خلال مشاركة الأفراد الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة الصحيحة ، والأخذ بعين الاعتبار التهديدات التي قد تشكل خطر على المشروع عند وضع أهداف المشروع ، كما تتمثل في تطوير إستراتيجية فعالة ومنهجية تتناسب مع طبيعة ونوع الخطر الذي قد يواجهه المشروع ، وتحديد طرق منظمة وشاملة ومتفاعلة لتبع مناطق الخطر ، ووضع خطط لمخاطر المحتملة في المستقبل (المهيرات ، 2016).

7.1.2 عوائق تخطيط المشروع:

بالرغم من أهمية التخطيط والفوائد الكثيرة التي يقدمها فإن هنالك الكثير من العوائق التي تؤثر في سلامة الخطة الموضوعية والتي يجب على الإدارة العمل على تجنبها ، ونذكر هنا بعض هذه العوائق:

- (1) عدم وضوح المستقبل وسرعة التغيير التي تحدث فيه ، قد ينعكس على فشل الخطط الموضوعية التي بذلت فيها الجهود والأموال (Wyrozebski, 2016).
- (2) عدم قدرة إدارة المشروع على تحديد الأهداف المطلوبة بوضوح (العلي ، 2011).
- (3) قلة الموثوقية وعدم الدقة في البيانات والمعلومات المتاحة ، مما يعيق سير العملية من الاتجاه الصحيح.
- (4) التكاليف الباهظة؛ حيث أن عملية التنبؤ بالتغيرات التي تحدث باستمرار تحتل قدراً كبيراً من تكلفة المشروع ، وإعداد التصميم والخطط يتطلب إنفاق الكثير من المال ، وهذا يعتبر أحد العوائق التي يتعرض لها التخطيط (الوسام ونعيمة ، 2016).

(5) البطء في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى إعاقة تحقيق الأهداف التي تتطلب السرعة في اتخاذ القرارات والإجراءات التي يجب أخذها في الحال (الوسام ونعيمة، 2016).

(6) الأخطاء البشرية المتكررة سواء كانت ناتجة عن أصحاب المصلحة في عدم واقعيتهم في وضع تصورات وتوقعات أداء المشروع والتي تتطلب تنفيذها خلق معجزة، أو تلك الناتجة التي يرتكبها فريق إدارة المشروع خلال مرحلة التخطيط كالتلاعب المفتعل بالخطة، وضعف التحكم في التغيير وعدم كفاية إدارة المخاطر، مما يؤدي إلى تدمير الأخطاء عملية تخطيط المشروع (Pinto, 2013)

المبحث الثاني: إدارة المشاريع

1.2.2 مفهوم المشروع:

حدد معهد إدارة المشاريع (Project Management Institute, PMI) تعريفاً للمشروع بأنه "جهد مؤقت لايجاد منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة" (PMI, 2017, 4). أما (Wysoki, 2014, 4) عرف المشروع بأنه سلسلة معقدة وفريدة من الأنشطة المتصلة مع بعضها البعض لتحقيق هدف محدد أو غرض معين خلال فترة زمنية محددة وضمن ميزانية معينة ووفقاً للمواصفات.

كما عرفت جمعية إدارة المشاريع البريطانية المشروع بأنه " مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات محددة، وتنفذ بواسطة أشخاص أو منظمات لتحقيق أهداف محددة في إطار معايير الكلفة والزمن والجودة" (APM, 2012).

وعرفه (خير الدين، 2014، 28) على أنه منظمة مؤقتة لتنفيذ مجموعة من الأنشطة المتصلة مع بعضها لتحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية معينة وباستخدام موارد متنوعة. كما عرفت منظمة المواصفات العالمية المشروع على أنه " العملية الفريدة التي تحتوي على مجموعة من العمليات والأنشطة المتناسقة والمسيطر عليها والتي لها تاريخ بداية ونهاية والموجهة لتحقيق هدف محدد، وفقاً للمتطلبات المحددة. وتشمل الكلفة والزمن والموارد" (ISO, 2012, 3).

2.2.2 خصائص المشروع:

تتمتع المشاريع مهما اختلفت بعدد من الخصائص المشتركة وهي كالتالي (خير الدين، 2014)

- الغاية: تُنفذ المشاريع عادة لغرض أو هدف محدد، أو لحل مشكلة معينة، وبالتالي يكون وجود المشروع مرتبط بتحقيق هذه الأهداف أو الغايات، والوصول إلى نتائج فعلية.

- دورة حياة محدودة: تتميز المشاريع بدورة حياة زمنية محددة ومراحل معينة، حيث تبدأ وتنتهي وفقاً لخطة زمنية محددة مسبقاً وأوقات زمنية محددة، قد تطول أو تقصر حسب الظروف المحتملة.
- التفرد: كل مشروع يتميز بمجموعة من الأنشطة الفريدة والغير روتينية والغير متكررة والتي يتميز بها عن أي مشروع آخر وذلك لضمان تنفيذه ونجاحه، حيث أن كل مشروع قد يختلف عن الآخر بطبيعة الإدارة، المخاطر، خصائصه، مهارات العاملين، الموارد.
- الاعتمادية المتداخلة: تحتاج المشاريع في عملية تنفيذها إلى مجموعة من الأنشطة المتتابعة التي تعتمد على بعضها البعض والتي يوجد بينها تداخل أيضاً، كما وتتداخل أنشطة ووظائف المشاريع مع الأقسام الإدارية والوظيفية في المنظمة الأم مثل التسويق والموارد البشرية والمالية، أو مع الموردين والممولين والعملاء.
- الصراع: نتيجة للأنشطة والوظائف المتداخلة تتعرض المشاريع للصراعات المختلفة سواء على الموارد المالية أو البشرية التي يحتاجها المشروع لإتمامه وفقاً للكلفة والوقت والمواصفات المحددة.
- المخاطر: تتعرض المشاريع بطبيعة وجودها في البيئة الديناميكية المتغيرة لبعض المخاطر أو محددات والتي تحول دون إكمال المشروع، وبالتالي يجب تنفيذ المشاريع وفقاً للأهداف والمواصفات المحددة، والوقت والتكلفة المخطط لها مسبقاً، لتجنب تلك المخاطر أو المحددات.

3.2.2 إدارة المشاريع

تعرف إدارة المشاريع على أنها تنظيم الموارد البشرية والمادية بالإضافة إلى الوقت وجميع مدخلات المشروع من أجل إنجاز هدف المشروع ضمن المواصفات والموازنة الموضوعية (الحديدي، 2020)

كما تعرف على أنها تخصص مرتبط بتنظيم الموارد البرية والمادية بطريقة تضمن إتمام المشروع حسب المواصفات المطلوبة ومعايير الجودة المطلوبة ضمن التوقيت والتكلفة الموضوعية (Frimpong, 2003) إن تزايد الإبداع في تصميم المشاريع الإنشائية زاد من تعقيد هذه المشاريع، حيث جعل أنشطتها متداخلة دون تكرار أي نشاط وتتصف المشاريع الإنشائية بحاجتها للعديد من الموارد والقوى العاملة وطول فترة التنفيذ، فضلاً عن

الالتزام بمعايير محددة، بالإضافة أنه لكل مشروع تكلفة ومدة زمنية تختلف المشاريع من حيث حجمها ومستوى تعقيدها، ولكن تتفق معا في دورة حياة المشروع التي تتكون من أربعة أطوار متعاقبة، وهي طور البدء وطور التصميم وطور التنفيذ وطور الإنفال (عبد وحسن، 2018).

ويتضمن طور بدء المشروع رغبة المالك في بدء مشروع وإعداد الدراسات قبل البدء بالاستثمار، وتتضمن دراسة السوق والجدوى ومن ثم اختيار المشروع المناسب من بين البدائل المقترحة، وكما يجب وضع موازنة مبدئية. بالإضافة إلى اختيار المقاول المناسب بالنسبة للمشاريع الإنشائية. ويقوم المقاول أو الاستشاري في طور التصميم بوضع المخططات والمواصفات وتحديد الكميات والجدول الزمني للمشروع. ومن ثم يبدأ طور التنفيذ الذي يقوم أثناءه المقاول بتنفيذ المخططات طبقا للمواصفات المطروحة في مرحلة التصميم، ثم يتم تسليم المشروع مع مراعاة الملاحظات الواردة من المالك أما طور الإقفال فيتم خلاله تأكيد مالك المشروع من أن التنفيذ قد لبي جميع التوقعات والمتطلبات ومن ثم توثيق وحفظ مستندات المشروع مع حفظ الدروس المستفادة وخاصة في إدارة المحاضر (نصير، 2007).

4.2.2 أهمية إدارة المشاريع

أهمية إدارة المشاريع تكمن في تحقيق الفاعلية والكفاءة للمنظمات والمؤسسات العامة والخاصة، بالإضافة إلى الفرد نفسه. تمكن إدارة المشاريع من تنفيذ الأعمال بكفاءة أكبر وباستخدام موارد أقل، وذلك من خلال (أبو الحسنى، 2016):

1. تحقيق الإنجازات الأكبر في وقت أقل وبتكلفة أقل: تساعد إدارة المشاريع على تنظيم العمليات والمهام بفعالية، مما يساهم في تقليل الفاقد وزيادة الإنتاجية.
2. زيادة الكفاءة والفاعلية: من خلال تحديد الأهداف بوضوح وتخطيط العمليات بشكل منهجي، تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها بشكل أفضل وبطريقة تتناسب مع الموارد المتاحة.

3. توفير آليات لحل المشكلات: تقديم أطر وأساليب للتعامل مع التحديات وحل المشكلات التي تظهر أثناء تنفيذ المشاريع.
4. تحسين جودة الخدمات والعمليات: من خلال مراقبة ومتابعة مستمرة للأداء والجودة، يمكن تحسين العمليات وتقديم خدمات أفضل للعملاء.
5. التخفيف من النزاعات والصراعات على الموارد: بوجود تخطيط دقيق وتحديد واضح للموارد المطلوبة، يمكن تجنب الصراعات والتضاربات حول توزيع الموارد.
6. اتخاذ قرارات صحيحة: توفر إدارة المشاريع المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة، سواء على مستوى المشروع أو المؤسسة.
7. تحديد التقنيات المطلوبة: تساعد في تحديد التقنيات والمهارات المطلوبة لكل مرحلة من مراحل المشروع، مما يضمن تنفيذها بفاعلية.
8. الرقابة والتقييم: تمكن من رصد تقدم المشروع وتقييمه بشكل دوري، وبالتالي تحسين الأداء وتجنب الانحرافات عن الأهداف.
9. مواجهة التطورات التكنولوجية: من خلال استخدام أدوات وتقنيات حديثة، يمكن لإدارة المشاريع مواكبة التقدم التكنولوجي وتطبيقه في عمليات المشروع.
10. تحقيق التميز والنجاح: تمكن إدارة المشاريع المنظمات من تحقيق تميزها من خلال تقديم مشاريع مبتكرة وفريدة تلبي احتياجات السوق والعملاء.

5.2.2 فاعلية إدارة المشاريع

تعبر 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)

- 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 للمناوبات، أو توزيع القدرات الفنية للعاملين في المشروع. العاملون في المشروع وطرق تقويم وتقييم الأداء.
- 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 قياس 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.

6.2.2 أبعاد إدارة المشاريع

وسيتم شرح هذه الأبعاد كما يلي (Azar, etal, 2016):.

1. الوقت (Time): يمكن قياس الوقت في المشاريع الإنشائية من خلال سرعة التنفيذ في العملية الإنشائية، و الفرق الوقت بين ساعات العمل المجدولة والوقت الفعلي المستغرق في العملية التنفيذية ، وينظر العملاء والمستشارين والمقاولين كل على حدة، إلى أن إنهاء المشروع في الوقت المحدد يشكل معياراً رئيسياً لنجاح المشروع.

2. **التكلفة (Cost):** تشكل التكلفة في المشاريع الإنشائية قلقاً كبيراً لدى العملاء، ويتم تحديد أداء التكلفة في المشاريع الإنشائية على أنه الدرجة التي يتم بها إنجاز المشروع ضمن الميزانية التقديرية، وتشتمل التكلفة الإجمالية للمشروع على التكلفة المعتمدة في الميزانية، وتكلفة أعمال التغيير والتعديل، وكذلك تكلفة المطالبات القانونية (التحكيم أو التقاضي خلال فترة العمل الإنشائي)، ويعتبر تأخير المشروع وتجاوز التكاليف من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى ارتفاع تكلفة المشاريع الإنشائية.

3. **الجودة (Quality):** وهي تعني مجموع الميزات التي يتطلبها منتج أو خدمة لتلبية حاجة معينة وهي تعني مجموع الميزات التي يتطلبها منتج أو خدمة لتلبية حاجة معينة، وفي الصناعة الإنشائية، تمثل الجودة القدرة على تلبية متطلبات وتوقعات العميل الذي يحدد الخصائص المطلوبة للمنتجات والعمليات والخدمات.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1-3 مقدمة

يعرض الفصل الثالث تصميم ومنهج الدراسة المستخدم، كما ويتناول مجتمع وعينة الدراسة، وبيان مصادر الحصول على البيانات، وأداة الدراسة وخطوات تطويرها، ويوضح كيفية قياس متغيرات الدراسة، إضافة إلى عرض موسع لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

(2.3) مجتمع وعينة الدراسة

لتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، تألف مجتمع الدراسة من كافة مديري بإدارة المشاريع في مدينة الرياض. أما عينة الدراسة فقد تم الاعتماد على العينات غير الاحتمالية والممثلة في العينات الهادفة، نظراً لعدم توفر إطار معاينة لمديري المشاريع الذين شاركوا سابقاً في المشاريع الإنشائية التي تم تنفيذها وقد تم تصميم الاستبانة الكترونياً وتوزيعها على شركات المقاولات السعودية، وقد استرد الباحث (303) استبانة، وكانت جميعها صالحة للتحليل الاحصائي

(3.3) مصادر الحصول على البيانات

لإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على أسلوبين للحصول على البيانات وهم :

لـ أولاً: المصادر الثانوية

وتشمل المعلومات التي تم جمعها من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم الحصول عليها من خلال الأبحاث العلمية، والكتب، والرسائل الجامعية، والدوريات، والمقالات، من خلال

الاستعانة بالإنترنت أو المكتبات الجامعية، وتم الاستعانة بها وذلك لغايات تطوير أداة الدراسة، وإثراء إطارها النظري.

لـ ثانياً: المصادر الأولية

وتشمل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، التي تهدف إلى دراسة الجوانب التحليلية والحصول على بيانات موثوقة وصحيحة، والتي تم تطويرها استناداً إلى مجموعة الدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوع الدراسة.

(4.3) أداة الدراسة

استناداً إلى الدراسات السابقة، تم تصميم وتطوير استبانة، التي تم إعدادها لقياس المتغيرات المنبثقة عن فرضيات ونموذج الدراسة، وحيث اشتملت الاستبانة على ثلاثة أقسام رئيسية وهي:

لـ القسم الأول : اشتمل هذا القسم على المتغيرات الديموغرافية الخاصة بعينة الدراسة، وتكونت من سبع متغيرات وهي (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، ونوع القطاع، والاختصاص الهندسي، ونوع المشاريع التي تعمل بها الشركة) بالإضافة إلى سنة تأسيس الشركة، وعدد العاملين فيها.

لـ القسم الثاني : وهو القسم الخاص بفقرات الاستبانة المخصصة لقياس متغير تخطيط المشروع بأبعاده (تطوير دراسة الجدوى، وتخطيط النطاق، وتطوير خطة الأساس، وتخطيط المخاطر) حيث تكون من (35) فقرة.

لـ القسم الثالث : وهو القسم الخاص بفقرات الاستبانة المخصصة لقياس متغير نجاح المشاريع الإنشائية بأبعاده الوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا العملاء (حيث تكون من (22) فقرة.

(5.3) قياس متغيرات الدراسة

تكون نموذج الدراسة من ثلاثة متغيرات أساسية، وهي المتغير المستقل ممثلاً بتخطيط المشروع بأبعاده الأربعة (تطوير دراسة الجدوى، وتخطيط النطاق، وتطوير خطة الأساس، وتخطيط المخاطر)، ونجاح المشاريع الإنشائية بأبعاده الأربعة (الوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا العملاء) والذي يمثل المتغير التابع، إضافة إلى المتغير المعدّل الممثل بمستوى المخاطرة، وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة بحيث تدل الإجابات للمتغيرين المستقل والتابع على التالي : (1) غير موافق بشدة ، (2) غير موافق (3) محايد (4) موافق، (5) موافق بشدة، في حين تدل الإجابات للمتغير المعدّل على التالي: (1) مرتفع جداً، (2) مرتفع، (3) متوسط، (4) منخفض، (5) منخفض جداً، وتالياً عرض لكيفية قياس هذه المتغيرات :

(6-3) اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

لتقييم مدى ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس تأثير التخطيط على نجاح المشاريع الإنشائية في تحقيق أهدافها يتم استخدام اختبارات الصدق والثبات.

1.6.3 اختبار صدق أداة الدراسة

ويقصد بصدق أداة الدراسة قدرتها على قياس ما صمّمت لأجله، من خلال انسجام عباراتها مع كافة أبعاد المتغيرات المختلفة، ووضوح فقراتها واحتواءها على جميع العناصر اللازمة لتحليل الظاهرة (الوسام ونعيمة 2016)، وقد تم التحقق من صدق مقياس الدراسة الحالية من خلال الصدق الظاهري الذي يعتبر من الوسائل المناسبة للحكم على مدى صلاحية فقرات أداة الدراسة وملائمتها للمحور الذي خصصت له

2.6.3 اختبار ثبات أداة الدراسة

الجدول (1) نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha)

متغيرات الدراسة	أبعاد الدراسة	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
تخطيط المشروع	تطوير دراسة الجدوى	0.874
	تخطيط النطاق	0.843
	تطوير خطة الأساس	0.863
	تخطيط المخاطر	0.911
نجاح المشاريع	الوقت	0.886
	التكلفة	0.837
	الجودة	0.882
	رضا العملاء	0.886

يعتبر مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية للقياس، والذي يجب أن يكون متوفراً لضمان صلاحية أداة الدراسة ويتم التحقق من درجة ثبات أداة الدراسة عن طريق إيجاد قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، إذ يعتبر من المقاييس الشائعة المستخدمة في اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، حيث تشير قيم ألفا التي تزيد عن (0.7) إلى ثبات أداة الدراسة، وبالنظر إلى الجدول (1) الذي يبين قيم معاملات ألفا لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، ولأن هذه القيم جميعها تزيد عن (0.7) فبإمكاننا وصف أداة الدراسة الحالية بالثبات، وهذا يدل على وجود اتساق عالي بين فقرات المتغيرات الرئيسية وبين فقرات البعد الواحد أيضاً.

(7.3) الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك لغايات اختبار فرضيات الدراسة وتوضيح الخصائص لمجتمع الدراسة، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الوارد ذكرها:

1.7.3 مقاييس الإحصاء الوصفي

- النسب المئوية والتكرارات : وذلك لعرض وتحليل الخصائص الديموغرافية للمستجيبين، التي تشمل على سبع متغيرات وهي (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، ونوع القطاع، والاختصاص الهندسي، ونوع المشاريع التي تعمل بها الشركة) بالإضافة إلى سنة تأسيس الشركة، وعدد العاملين فيها.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية : التي استخدمت لهدف دراسة مدى توافر كل متغير من المتغيرات لدى وحدة المعاينة أو المستجيبين، إضافة إلى عرض ترتيب الفقرات الخاصة بكل بعد للمتغيرات الرئيسية.

2.7.3 مقاييس الإحصاء التحليلي

- تحليل الانحدار المتعدد : وذلك لغرض دراسة تأثير تخطيط المشروع (المتغير المستقل) على نجاح المشاريع الإنشائية (المتغير التابع) والمتمثل بالفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية.

الفصل الرابع: اختبار الفرضيات

(1.4) وصف خصائص عينة الدراسة

يعرض هذا الجزء وصفاً للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة بـ (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة ونوع القطاع، والاختصاص الهندسي، ونوع المشاريع التي تعمل بها الشركة) وقد استخدم الجدول التكراري لعرض هذه النتائج، وحساب النسبة المئوية لفئات المتغيرات كما هو مبين في الجدول (2).

الجدول (2): التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسب المئوية
الجنس	ذكر	211	69.6%
	أنثى	92	30.4%
	المجموع	303	100%
المتغير	الفئات	التكرار	النسب المئوية
العمر	أقل من 25 سنة	29	9.6%
	25 - 35 سنة	125	41.3%
	36 - 45 سنة	63	20.8%
	46 فأكثر	86	28.4%
	المجموع	303	100%
	الفئات	التكرار	النسب المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم فاقل	31	10.2%
	بكالوريوس	214	70.6%
	الفئات	التكرار	النسب المئوية

%16.8	51	ماجستير	
%2.3	7	دكتوراه	
%100	303	المجموع	
النسب المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
%28.4	86	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
%17.8	54	5 – أقل من 10 سنوات	
%19.1	58	10 – أقل من 15 سنة	
%34.7	105	15 سنة فأكثر	
%100	303	المجموع	
النسب المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
%9.2	28	عام	نوع القطاع
%66.3	201	خاص	
%24.4	74	عام وخاص	
%100	303	المجموع	
النسب المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
%87.8	266	مدني	الاختصاصي الهندسي
%0.3	9	معماري	
%2.0	6	ميكانيكا	
%7.3	22	أخرى	
%100	303	المجموع	
النسب المئوية	التكرار	الفئات	المتغير

طرق	22	7.3%
مباني	133	43.9%
جسور	1	0.3%
أخرى	64	21.1%
طرق / مباني	11	3.6%
طرق / جسور	4	1.3%
طرق / أخرى	6	2.0%
مباني / جسور	3	1.0%
مباني / أخرى	38	12.5%
جسور / أخرى	1	0.3%
طرق / مباني / جسور	9	3.0%
طرق / مباني / أخرى	2	0.7%
طرق / جسور / أخرى	1	0.3%
طرق / مباني / جسور / أخرى	8	2.6%
المجموع	303	100%

نوع المشاريع التي تعمل
الشركة بها (يمكن
اختيار أكثر من إجابة)

1.1.4 الجنس :

بالإشارة إلى المعلومات الواردة في الجدول (2)، الذي يُظهر بأن نسبة الذكور العاملين في إدارة المشاريع في مدينة الرياض قد بلغت (69.6%)، في حين أن نسبة الإناث في ذات القطاع قد بلغت (30.4%) ، وهذه الزيادة في نسبة الذكور على الإناث تعزى إلى طبيعة القطاع الإنشائي التي تتطلب ساعات عمل طويلة وشاقة تناسب الذكور بشكل أكبر.

2.1.4 العمر:

من خلال البيانات المتعلقة بالفئات العمرية لأفراد العينة المستجيبين للدراسة التي تظهر في الجدول (2)، تبين أنّ نسبة المستجيبين الأقل من أفراد عينة الدراسة هم الذين تقل أعمارهم عن (25) سنة وقد بلغت (9.6%)، كما تبين أنّ (41.3%) من الأفراد المستجيبين كانوا من ضمن الفئة العمرية (25) - 35 سنة، وبلغت النسبة للفئة العمرية (36) - 45 سنة (20.8%)، في حين كانت النسبة مئوية لأفراد العينة المستجيبين من ضمن الفئة العمرية (46) سنة فأكثر حيث بلغت (28.4%).

وتظهر هذه البيانات بأن هناك نسبة كبيرة من العاملين في القطاع الإنشائي كانوا من الفئة العمرية (25-35 سنة)، حيث تتطلب كفاءة القطاع الإنشائي المهارة في استخدام التقنيات الحديثة في ظل التطور التقني والتكنولوجي الحاصل في هذا القطاع، وهذا يفسّر نسبة العاملين من هذه الفئة العمرية التي يمكنها التعامل مع التطورات الحاصلة في المجال الإنشائي بشكل أكبر من بقية الفئات كما أظهرت النتائج أنّ النسبة الأكبر من العاملين كانت للفئة العمرية التي تزيد عن (35) سنة والتي بلغت (49.2%)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنّ العمل في قطاع الإنشاءات كما يرتبط بالكفاءة التقنية والمهارات المكتسبة، فإنّه يرتبط أيضاً وبشكل كبير بالخبرة العملية الهندسية اللازمة لتحقيق أهداف الشركات الإنشائية المتمثلة في تحقيق التنمية وتحسين الوضع الاقتصادي.

3.1.4 المؤهل العلمي :

يتضح من خلال الجدول (2) بأن ما نسبته (70.6%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس، في حين أن (19.1%) فقط هم من حملة شهادة الدراسات العليا، في حين كانت النسبة الأقل للأفراد الذين يحملون درجة الدبلوم أو أقل وقد بلغت (10.2%)، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن قطاع الإنشاءات يتطلب وجود أفراد ذوي خلفيات ثقافية وعلمية، ولديهم المهارات والخبرات المطلوبة، حيث أشارت

النتائج إلى أن الشركات الإنشائية اعتمدت بنسبة أكبر على تعيين من هم من حملة شهادات البكالوريوس الجامعية، ويليها نسبة أقل نسبياً ممن هم من حملة شهادة الدراسات العليا.

4.1.4 سنوات الخبرة :

يتضح من خلال الجدول (2) بأن نسبة الأفراد المستجيبين الذين هم من أصحاب الخبرة الأقل من خمس سنوات قد بلغت (28.4%)، في حين كانت النسبة (17.8%) للأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم من (5) أقل من 10 سنوات، وتوزعت بقية النسب بين (19.1%) للأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم من (10) أقل من 15 سنة، و(34.7%) كانت للأفراد ذوي الخبرة من (15) سنة فأكثر، وهذه النتيجة تدعم تحليل النتائج السابقة بأن قطاع الإنشاءات الذي يشكل العصب الرئيس للاقتصادات الوطنية، يتطلب وجود الخبرات التطبيقية اللازمة لدعم هذا القطاع وتحقيق التنمية المستدامة فيه.

5.1.4 نوع القطاع :

بالإشارة إلى المعلومات الواردة في الجدول (2)، فقد بلغت نسبة الأفراد المستجيبين العاملين في القطاع العام (92%)، في حين أنّ نسبة العاملين في القطاع الخاص بلغت (66.3%)، أما الذين عملوا في كلا القطاعين فقد بلغت نسبتهم (24.4%)، ويمكن تفسير ذلك من خلال الدور البارز للقطاع الخاص في تعزيز الاقتصاد السعودي ومساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، وتحقيق النمو الاقتصادي من خلال توليد فرص العمل وتقليل نسبة البطالة.

6.1.4 الاختصاص الهندسي :

من خلال البيانات المتعلقة بالاختصاص الهندسي لأفراد العينة المستجيبين للدراسة التي تظهر في الجدول (2)، تبين أنّ نسبة المستجيبين الأعلى كانت للأفراد المتخصصين بفرع الهندسة المدنية وقد بلغت (878) ، كما تبين أنّ (3) فقط من المستجيبين كانوا من ضمن الأفراد المتخصصين بفرع الهندسة المعمارية، وبلغت

نسبة المستجيبين الأقل للأفراد المتخصصين بفرع هندسة الميكانيكا (2%) فقط، في حين كانت النسبة مئوية لأفراد العينة المستجيبين بفروع أخرى للهندسة (7.3%) فقط، ويمكن تفسير ارتفاع نسبة المتخصصين بفرع الهندسة المدنية، بأنه نظراً لطبيعته الإنشائية؛ فإنه يوفر العديد من الفرص الوظيفية، حيث يشتمل تخصص الهندسة المدنية على مجالات واسعة ومتعددة جداً، ويمثل أحد أهم فروع الهندسة المعنية بدراسة وتصميم المشاريع والبنى التحتية التي تشتمل على الأنفاق والطرق والجسور والمباني وشبكات المياه والسكك الحديدية والسدود ومحطات الطاقة، لذلك يوجد اقبال كبير على دراسة هذا التخصص.

7.1.4 نوع المشاريع التي تعمل الشركة بها :

يتضح من خلال الجدول (2) بأن نسبة الأفراد المستجيبين العاملين في مشاريع الطرق فقط، قد بلغت (7.3%)، في حين أنّ نسبة المستجيبين العاملين فقط في مشاريع المباني قد بلغت (43.9%)، أما نسبة المستجيبين العاملين في مشاريع الجسور فقط كانت (0.3%)، وقد بلغت نسبة المستجيبين العاملين في المشاريع الأخرى (21.1%)، وأشارت النتائج إلى أنّ نسبة المستجيبين العاملين في مشاريع الطرق والمباني معاً قد بلغت (3.6%)، في حين أنّ نسبة المستجيبين العاملين في مشاريع الطرق والجسور معاً قد بلغت (1.3%)، وأنّ ما نسبته (2) من المستجيبين العاملين في مشاريع الطرق والمشاريع الأخرى، كما بلغت نسبة المستجيبين العاملين في مشاريع المباني والجسور معاً (1%)، أما نسبة المستجيبين العاملين في المباني والمشاريع الأخرى قد بلغت (12.5%)، وبلغت نسبة المستجيبين العاملين في مشاريع الجسور والمشاريع الأخرى (0.3%) فقط. أظهرت النتائج أيضاً أنّ نسبة المستجيبين العاملين في مشاريع الطرق والمباني والجسور معاً قد بلغت (3%)، في حين بلغت نسبة المستجيبين العاملين في مشاريع الطرق والمباني والمشاريع الأخرى معاً (0.7%)، كما بلغت نسبة المستجيبين العاملين في مشاريع الطرق والجسور والمشاريع الأخرى معاً (0.3%)، أما نسبة الأفراد المستجيبين العاملين في مشاريع الطرق والمباني والجسور والمشاريع الأخرى معاً قد بلغت (2.6%).

(2.4) تحليل أبعاد ومتغيرات الدراسة

يتناول هذا الجزء من الفصل عرضاً موسعاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع الأسئلة المكونة لأداة الدراسة، بكافة متغيراتها المستخدمة _تخطيط المشروع، ونجاح المشاريع الإنشائية، ومستوى المخاطرة) وأبعادها الموضوعية.

وفيما يلي استعراض لهذه النتائج :

1.2.4 نتائج استجابات أفراد العينة حول متغير تخطيط المشروع

الجدول (3) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تخطيط المشروع

الرقم	أبعاد تخطيط المشروع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
1	تطوير دراسة الجدوى	4.18	0478	1	مرتفع
2	تخطيط النطاق	4.16	0496	2	مرتفع
3	تطوير خطة الاساس	4.15	0.499	3	مرتفع
4	تخطيط المخاطر	3.94	0.661	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.11			مرتفع

يظهر من الجدول (3) النتائج المتعلقة بمتغير تخطيط المشروع، وقد بلغ المتوسط العام (4.11)، أي أن مستوى تطبيق هذا المتغير جاء مرتفعاً، أما المتوسطات الحسابية لأبعاد تخطيط المشروع فقد تراوحت بين (3.944 - 4.18) ، ويتبين من النتائج أن بعد تطوير دراسات الجدوى هو الأكثر تأثيراً على نجاح المشاريع

الإنشائية، وقد تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.478 - 0.661) وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد المتعلقة بهذا المتغير.

وتالياً استعراض نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تخطيط المشروع المستخدمة في هذه الدراسة وهي (تطوير دراسة الجدوى تخطيط النطاق، تطوير خطة الأساس تخطيط المخاطر).

لـ 1.1.2.4 تطوير دراسة الجدوى

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها تطوير دراسة الجدوى

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير العام
1	يتم اجراء كافة التحليلات والدراسات المبدئية لإخذ فكرة أولية عن التكاليف المالية والمستلزمات المادية والبشرية للتحقق من إمكانية تطبيق المشروع.	4.45	0.584	1	مرتفع
2	يتم تحديد البدائل المتاحة التي تحقق أفضل الفوائد، واختيار الأفضل اقتصادياً.	4.31	0.693	3	مرتفع
3	تقوم إدارة المشروع بعمل دراسة لاختيار الموقع الأمثل للمشروع.	4.14	0.841	8	مرتفع
4	يتم اختيار الحجم الأمثل للمشروع.	4.01	0.806	10	مرتفع

مرتفع	5	0.690	4.26	يتم اختيار الاسلوب الفني الملائم لتنفيذ المشروع.	5
مرتفع	3	0.747	4.31	يتم إعداد التصميم الهندسي المناسب للمشروع.	6
مرتفع	7	0.788	4.15	تقوم إدارة المشروع على وضع مؤشرات ومواصفات التشغيل.	7
مرتفع	4	0.692	4.29	يتم جدولة مراحل التنفيذ وتقدير الزمن اللازم لإنهاء المشروع.	8
مرتفع	2	0.663	4.35	يتم تقدير تكلفة المشروع المبدئية ودراسة إمكانية توفير التمويل اللازم لتنفيذه	9
مرتفع	9	0.829	4.03	يتم وضع تصوّر عن العائد المتوقع من العمر الافتراضي للمشروع.	10
مرتفع	12	0.856	3.92	يتم دراسة البيئة الخارجية، المحيط الاجتماعي والثقافي والقانوني للمشروع.	11
مرتفع	11	0.861	3.94	يتم مشاركة الإدارات ذات الصلة في عملية التخطيط.	12
مرتفع	6	0.733	4.19	يتم التأكد من التزام الفريق / الاشخاص ذوي المسؤولية بأهداف المشروع.	13
مرتفع			4.18	المتوسط الحسابي العام	

يتضح من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة حول تطوير دراسة الجدوى

قد تراوحت بين (3.92 - 4.45) في حين بلغ المتوسط العام (4.18) ويتضح من النتائج أن مستوى تطبيق بعد

تطوير دراسة الجدوى جاء مرتفعاً، وبالتمعن في هذه النتائج يلاحظ أن الفقرة التي تنص على " يتم اجراء كافة التحليلات والدراسات المبدئية لإخذ فكرة أولية عن التكاليف المالية والمستلزمات المادية والبشرية للتحقق من إمكانية تطبيق المشروع" بأنها حصلت على أعلى قيمة بين المتوسطات الحسابية مقارنة ببقية الفقرات حيث بلغت (4.45) ، وتُفسّر هذه النتيجة بأن مديري إدارة المشاريع في مدينة الرياض يدركون مدى أهمية اجراء كافة الدراسات والتحليلات اللازمة في مرحلة دراسات الجدوى، والتي تأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل المرتبطة بالمشروع، مما يساعدهم في تحديد الأهداف المطلوبة، وتحديد البدائل وتقدير الوقت اللازم والتكلفة المبدئية للمشروع، والتحقق من إمكانية نجاح المشروع أو فشله قبل البدء بعملية التنفيذ. وتراوح قيم الانحرافات المعيارية بين (0.584 - 0.861) حيث تظهر هذه القيم وجود تجانس في الفقرات الموضوعة.

لـ 2.1.2.4 تخطيط النطاق

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تطوير دراسة الجدوى

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير العام
14	يتم تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها عند تنفيذ المشروع.	4.26	0.638	1	مرتفع
15	يتم وضع الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المشروع.	4.22	0.640	2	مرتفع
16	يتم تحديد المخرجات التي ينبغي تسليمها خلال مرحلة التنفيذ.	4.20	0.653	3	مرتفع
17	يتم تحديد الأحداث الهامة التي ينبغي أن تحدث أثناء عملية التنفيذ.	4.10	0.685	5	مرتفع

18	يتم تحديد المتطلبات التي يجب على المشروع إنجازها.	4.19	0.673	4	مرتفع
19	يتم الأخذ بعين الاعتبار كافة القيود التي يجب التعامل معها أثناء تنفيذ المشروع.	4.09	0.765	6	مرتفع
20	يتم تصميم نطاق المشروع بالكامل على شكل مجموعات أعمال.	4.03	0.776	7	مرتفع
المتوسط الحسابي العام		4.16	مرتفع		

يعرض الجدول (5) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تخطيط النطاق، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية (4.03 - 4.26)، وقد بلغ المتوسط العام (4.16)، مما يعني أن مستوى تطبيق بعد تخطيط النطاق مرتفع، وبالنظر لفقرات هذا البعد نجد أن أعلى متوسط حسابي قد بلغ (4.26) وذلك لاستجابة الأفراد حول الفقرة التي تنص على "يتم تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها عند تنفيذ المشروع"؛ حيث تفسر هذه النتيجة، بأن مديري المشروع يركزون على تحديد الأهداف والإنجازات الرئيسية المطلوبة للمشروع في مرحلة التخطيط المبكرة، ليكونوا قادرين على تنظيم مسار المشروع، وتحديد النطاق الكلي لهذا المشروع، وتقسيم العمل إلى أقسام منطقية بناءً على الكيفية التي سيتم بها العمل، وتحديد مؤشرات الأداء، ويتبين من خلال هذه النتائج أن بعد تخطيط النطاق يعتمد على بعد تطوير دراسات الجدوى التي تتم في مراحل التخطيط المبكرة في تحديد أهداف ومتطلبات المشروع. ويلاحظ أن قيم الانحرافات المعيارية قد تراوحت بين (0.653 - 0.776)، وهذا يدل على وجود تجانس في استجابة الأفراد على فقرات بعد تخطيط النطاق.

لـ 3.1.2.4 تطوير خطة الأساس

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تطوير خطة الأساس

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير العام
21	يتم تحديد جميع الأنشطة اللازمة لتنفيذ المشروع.	4.19	0.657	3	مرتفع
22	يتم تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة.	4.16	0.681	4	مرتفع
23	يتم تحديد مدة الأنشطة التي سيتم تنفيذها.	4.13	0.686	6	مرتفع
24	يتم تحديد تسلسل الأنشطة.	4.15	0.722	5	مرتفع
25	يتم وضع جدول زمني مفصل لتنفيذ خطة المشروع.	4.25	0.689	1	مرتفع
26	يتم وضع ميزانية مفصلة لتنفيذ خطة المشروع	4.23	0.671	2	مرتفع
27	يتم تحديد مخرجات وافتراضات وقيود واضحة وجيدة لخطة المشروع.	3.99	0.741	7	مرتفع
28	يتم تحديث خطة المشروع بشكل مستمر استناداً إلى آخر المستجدات على واقع المشروع.	4.13	0.731	6	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.15			مرتفع

يتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة حول بعد تطوير خطة الأساس قد تراوحت بين (3.99 - 4.25) في حين بلغ المتوسط العام (4.15) حيث يتضح من النتائج أن مستوى تطبيق بعد تطوير خطة الأساس مرتفع، وبالتمعن في هذه النتائج يلاحظ أن الفقرة التي تنص على " يتم وضع جدول زمني مفصل لتنفيذ خطة المشروع." بأنها حصلت على أعلى قيمة بين المتوسطات الحسابية مقارنة ببقية الفقرات والتي قد بلغت (4.25) ، ويمكن تفسير ذلك أنّ مديري المشاريع يدركون مدى أهمية خطة الأساس التي تتكوّن من هيكل تقسيم العمل (WBS) الذي يمكن استخدامه لتحديد المسار الحرج للمشروع، وإنشاء الجدول الزمني للمشروع؛ حيث يمثل الجدول الزمني للمشروع الطريق الذي يساعد في الوصول إلى الهدف المنشود والمتمثل بإنهاء تنفيذ المشروع في الوقت المحدد وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.657 - 0.741)، حيث تظهر هذه القيم وجود تجانس في إجابات الأفراد لفقرات بعد تطوير خطة الأساس.

لـ 4.1.2.4 تخطيط المخاطر

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تخطيط المخاطر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير العام
29	يتم الأخذ بعين الاعتبار التهديدات التي قد تشكل خطر على المشروع	4.17	0.712	1	مرتفع
30	يتم إجراء تحليل للمخاطر ونتائجها المحتملة.	3.93	0.811	3	مرتفع
31	يتم تطوير خطط مفصلة للحد من عدم التأكد.	3.83	0.840	7	مرتفع
32	يتم تطوير خطط مفصلة لمواجهة المخاطر.	3.91	0.868	5	مرتفع

مرتفع	6	0.852	3.90	تتسم القرارات المتخذة عند التخطيط للتعامل مع المخاطر بالتشاركية.	33
مرتفع	2	0.802	3.94	تتوافق خطط التعامل مع المخاطر في المشاريع مع طبيعة ونوع الخطر.	34
مرتفع	4	0.828	3.92	تشتمل خطة المشروع على الخطط الظرفية للتعامل مع المخاطر المحددة.	35
مرتفع				المتوسط الحسابي العام	

يعرض الجدول (7) النتائج المتعلقة ببعد تخطيط المخاطر، حيث تتراوح قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (3.83 - 4.17)، وبلغ المتوسط العام (3.94)، ويتضح من النتائج أن مستوى تطبيق بعد تخطيط المخاطر مرتفع، ويلاحظ أن الفقرة التي تنص على أنه "يتم الأخذ بعين الاعتبار التهديدات التي قد تشكل خطر على المشروع" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.17)، وانحراف معياري مقداره (0.712)، حيث من الممكن تفسير هذه النتيجة بأن مديري المشاريع لديهم الوعي الكافي بأهمية إدارة المخاطر في التنبؤ بالتهديدات المحتملة التي قد تواجه الشركات الإنشائية وتهدد بقاءها، وتحديدتها من أجل وضع الاستراتيجيات التي تساهم في التعامل مع المخاطر حال وقوعها.

يلاحظ أيضاً أن قيم الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تقيس بعد تخطيط المخاطر قد تراوحت بين (0.712 - 0.868) وهذا يدل على وجود تجانس في استجابة الأفراد لفقرات هذا البعد.

2.2.4 نتائج استجابات أفراد العينة حول متغير نجاح المشاريع

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير نجاح المشاريع

الرقم	أبعاد نجاح المشاريع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير العام
1	الوقت	4.02	0.620	3	مرتفع
2	التكلفة	3.85	0.621	4	مرتفع
3	الجودة	4.09	0.561	2	مرتفع
4	رضا العملاء	4.13	0.527	1	مرتفع
المتوسط الحسابي العام		4.02			مرتفع

يظهر الجدول (8) النتائج المتعلقة بمتغير نجاح المشاريع الإنشائية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد بين (3.85 - 4.13)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (4.02)، وهذا يعكس المستوى المرتفع لتوافر أبعاد نجاح إدارة المشاريع في مدينة الرياض، وتبين النتائج أن بعد رضا العملاء قد حصل على أعلى متوسط حسابي (4.13)، وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.527 - 0.621) وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد هذا المتغير.

لـ 1.2.2.4 الوقت

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الوقت

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير العام
37	تم إنجاز المشروع في الوقت المحدد.	3.93	0.927	6	مرتفع

38	تم تحقيق الاهداف المتفق عليها ضمن الزمن المخطط له.	3.99	0.822	4	مرتفع
39	تم إنجاز المعالم المهمة حسب ما هو مجدول.	4.05	0.708	3	مرتفع
40	تم توفير موارد المشروع حسب الجدول الزمني للمشروع.	4.97	0.797	5	مرتفع
41	تم تقديم تقارير متابعة تنفيذ المشروع في وقتها .	4.06	0.714	2	مرتفع
42	التزمت الشركة بالبدء في المشروع بالوقت المحدد.	4.14	0.658	1	مرتفع
المتوسط الحسابي العام		4.02			مرتفع

يعرض الجدول (9) النتائج المتعلقة بالبعد الزمني (الوقت)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.93 - 4.14)، وبلغ المتوسط العام (4.02)، ويتضح من النتائج أن مستوى توافر بعد الوقت مرتفع، ويلاحظ أن الفقرة التي تنص على أن "التزمت الشركة بالبدء في المشروع بالوقت المحدد" قد حصلت على أعلى قيمة بين المتوسطات الحسابية مقارنة ببقية الفقرات والتي قد بلغت (4.14)، وانحراف معياري مقداره (0.658)، ويمكن تفسير النتائج بأن مديري المشاريع يدركون قيمة الوقت الذي يعتبر من أهم أدوات الإدارة الناجحة، وأن التزامهم بالبدء في المشروع في الوقت المحدد يعكس مدى احترامهم ومسؤوليتهم تجاه العملاء، بالإضافة إلى وعيهم بأهمية إنجاز المشروع في وقته المحدد؛ حيث أن تأخر المشروع الإنشائي له آثار سلبية على قيمة عقد المشروع، ويمكن أن يؤدي إلى زيادة التكلفة؛ لكون أعمال العقد ترتبط بتكلفة موارد المشروع مثل: المواد والعمالة والمعدات، كما أن التأخر في بدء المشروع يمكن أن يؤدي إلى تأخر التسليم، وفقدان الإنتاجية،

والذي سينعكس في النهاية على رضا العملاء، وتراوح قيم الانحراف المعياري بين (0.658 - 0.927) وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد عينة الدراسة للفقرات المتعلقة بهذا البعد.

لـ 2.2.2.4 التكلفة

الجدول (10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التكلفة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير العام
43	تم إنجاز المشروع حسب الميزانية.	3.81	0.955	2	مرتفع
44	تم تحقيق الاهداف المالية ضمن الموازنة المحددة.	3.81	0.840	2	مرتفع
45	ساعدت خبرة مدير المشروع في توفير الموارد الضرورية.	4.15	0.730	1	مرتفع
46	تم تخفيض تكاليف المشروع دون أي تأثير على الجودة.	3.77	0.923	3	مرتفع
47	يحدث تغيرات جوهرية في التكلفة المقدرة أثناء المشروع.	3.71	0.925	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.85			مرتفع

يتضح من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة حول بعد التكلفة قد تراوحت بين (3.71 - 4.15)، في حين بلغ المتوسط العام (3.85)، ويتضح من النتائج أن مستوى توافر بعد التكلفة جاء مرتفعاً، وبالتمعن في هذه النتائج يلاحظ أن الفقرة التي تنص على "ساعدت خبرة مدير المشروع في توفير الموارد الضرورية" بأنها حصلت على أعلى قيمة بين المتوسطات الحسابية مقارنة ببقية الفقرات حيث بلغت (4.15)، وتفسّر هذه النتيجة بأن الخبرة الواسعة لمديري إدارة المشاريع في مدينة الرياض تساعد في إدارة

المواد الإنشائية بصورة فعّالة من خلال التوفيق بين استخدام المواد المحلية والمنتجات الأجنبية بما يتناسب مع طبيعة المشروع، والعمل على توفير كمية المواد المطلوبة والنوعية المناسبة بما يضمن ضبط تكاليف هذه المواد وعدم تجاوز الميزانية المحددة، وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.730 - 0.955) وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد عينة الدراسة للفقرات المتعلقة بهذا البعد.

لـ 3.2.2.4 الجودة

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الجودة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير العام
48	حقق المشروع النتائج المطلوبة بصورة مرضية.	4.12	0.647	2	مرتفع
49	تم تسليم المشروع بناء على معايير الجودة المعتمدة.	4.18	0.652	1	مرتفع
50	استطاع المشروع تلبية الأهداف المتفق عليها.	4.12	0.647	2	مرتفع
51	تفي نواتج المشروع دائماً بمتطلبات العملاء .	4.02	0.702	4	مرتفع
52	أدى وضع خطط بديلة إلى تقليل احتمالية المخاطر غير المتوقعة.	4.03	0.750	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.09			مرتفع

يعرض الجدول (11) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الجودة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية (4.02 - 4.18) ، وقد بلغ المتوسط العام (4.09) مما يعني أن مستوى توافر بعد

الجودة جاء مرتفعاً، وبالنظر لفقرات هذا البعد نجد أن أعلى متوسط حسابي قد بلغ (4.18) وذلك لاستجابة الأفراد حول الفقرة التي تنص على "تم تسليم المشروع بناء على معايير الجودة المعتمدة. حيث تُفسر هذه النتيجة بأن مديري المشاريع يدركون مدى أهمية تحديد مقاييس الجودة الأنسب والمواصفات المطلوبة عند إعداد خطة تنفيذ المشروع، لضمان تلبية وتحقيق كافة متطلبات المشروع بما يتفق مع رغبات العملاء ومتطلباتهم، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.647 - 0.750) حيث تظهر هذه القيم وجود تجانس في الفقرات الموضوعة.

لـ 4.2.2.4 رضا العملاء

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد رضا العملاء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير العام
53	تم استخدام المشروع من قبل العملاء المستهدفين.	4.16	0.612	1	مرتفع
54	يشعر العملاء بالرضا عن مخرجات المشروع.	4.16	0.644	1	مرتفع
55	يشعر العملاء بالرضا عن العملية التي أنجز بها المشروع.	4.11	0.691	3	مرتفع
56	ساهم المشروع بحل مشكلات العميل.	4.11	0.66	3	مرتفع
57	يشعر العميل بالرضا عن ما تم تنفيذه من متطلبات من خلال المشروع.	4.13	0.639	2	مرتفع
58	ساهم المشروع المنقذ في زيادة ولاء العملاء للشركة.	4.11	0.717	3	مرتفع

مرتفع		4.13	المتوسط الحسابي العام
-------	--	------	-----------------------

يظهر الجدول (12) النتائج المتعلقة ببعد رضا العملاء، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4.11- 4.16)، وبلغ المتوسط العام (4.13)، ويتضح من النتائج أن مستوى توافر بعد رضا العملاء مرتفع، ويلاحظ أن الفقرة التي تنص على أن تم استخدام المشروع من قبل العملاء المستهدفين" وهذا يعكس مدى قدرة الشركات على إنجاز متطلبات المشاريع بما يتناسب مع المواصفات القياسية التي تم تحديدها من قبل العملاء المستهدفين، وكذلك الفقرة "يشعر العملاء بالرضا عن مخرجات المشروع" قد جاءت كلتاهما في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.16)، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن مديري المشاريع في الشركات الإنشائية يدركون مدى أهمية التركيز على تحقيق رضا عملائهم وتأمين احتياجاتهم وذلك لأنه يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المشروع، والعمل على تحسين مستوى الأداء، مما يعزز نجاح الشركات ويزيد من نسبة إيراداتها ويضعف الأرباح، وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.612 - 0.717) وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد عينة الدراسة للفقرات المتعلقة بهذا البعد.

(3.4) اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الجزء من الفصل تحليلاً لمدى ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة، من خلال الاستعانة باختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار التفاعلي.

1.3.4 اختبار الفرضيات

يتناول هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية منها والفرعية، من خلال اختبار مدى رفض أو قبول الفرضيات حيث كانت النتائج بالصورة التالية:

لـ 1.1.3.4 الفرضية الرئيسية الأولى

Ho: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) لتخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية:

الجدول (13) : نتائج اختبار الانحدار المتعدد المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى

نجاح المشاريع الإنشائية			
البعد	B	t-value	Sig
تطوير دراسة الجدوى	0.173	2.428*	0.016
تخطيط النطاق	0.082	1.041	0.299
تطوير خطة الأساس	0.211	2.959*	0.000
تخطيط المخاطر	0.311	4.910*	0.000
R ²	0.475		
F-value	67.373*		
Sig	0.000		

يبين الجدول (13) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنّ معامل (R^2) بلغ (0.475)، والذي يشير إلى أنّ ما نسبته (47.5%) من التباين في نجاح المشاريع الإنشائية يعود إلى تخطيط المشروع بأبعاده المختلفة، ونظراً لأنّ قيمة (≤ 0.05) ($F=67.373$, Sig) ، لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) لتخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية." وبحسب نتائج تحليل معاملات الانحدار، فقد برز الأثر في نجاح المشاريع الإنشائية من خلال الأبعاد التالية : تطوير دراسة الجدوى ($0.05 < \text{Sig}$ ، $t\text{-value}= 2.428$ ، $B=0.173$)، وتطوير خطة الأساس ($0.05 < \text{Sig}$ ، $t\text{-value}= 2.959$ ، $B=0.211$)، وتخطيط

المخاطر ($B=0.311, t\text{-value}= 4.910 \text{ Sig} \leq 0.05$) . والتي عكست وجود أثر ايجابي بينها وبين نجاح المشاريع. في

حين لم تُظهر الدراسة وجود تأثير لبعدها تخطيط النطاق ($B=0.082, t\text{-value}= 1.041, \text{Sig} > 0.05$)

اختبار الفرضيات الفرعية :

جدول (14) نتائج الانحدار المتعدد للفرضيات الفرعية

الوقت			التكلفة			الجودة			رضا العملاء			البعدها
B	t-value	Sig	B	t-value	Sig	B	t-value	Sig	B	t-value	Sig	
0.093	1.173	0.242	0.210	2.721*	0.007	0.128	1.701	0.090	0.157	1.917	0.056	تطوير دراسة الجدوى
0.047	0.540	0.590	0.037	0.433	0.665	0.145	1.738	0.083	0.086	0.943	0.347	تخطيط النطاق
0.190	2.413*	0.016	0.137	1.785	0.075	0.198	2.633*	0.009	0.228	2.789*	0.006	تطوير خطة الأساس
0.338	4.829*	0.000	0.314	4.584*	0.000	0.256	3.835*	0.000	0.150	2.062*	0.040	تخطيط المخاطر
0.358			0.386			0.415			0.305			R ²
*41.634			*46.913			52.876*			*32.631			F-value
0.000			0.000			0.000			0.000			Sig

Sig<.05

➤ الفرضية الفرعية الأولى :

Ho-1 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) لتخطيط المشروع على إنجاز المشروع في الوقت المحدد .

أشارت البيانات الواردة في الجدول (14) على نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية في الإنجاز في الوقت المحدد، وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل (R^2) بلغ (0.358) ، والذي يشير إلى أن ما نسبته (35.8%) من التباين الحاصل في إنجاز المشروع في الوقت المحدد يعود إلى تخطيط المشروع بأبعاده المختلفة، ونظراً لأن قيمة ($F=41.634, Sig \leq 0.05$)، لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) لتخطيط المشروع على إنجاز المشروع في الوقت المحدد". وبحسب نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients ، أن الأثر في الإنجاز في الوقت المحدد قد برز نتيجة أبعاد: تطوير خطة الأساس ($B=0.190, t\text{-value}= 2.413, Sig \leq 0.05$)، وتخطيط المخاطر ($B=0.338, t\text{-value}= 4.829, Sig \leq 0.05$). في حين لم تُظهر الدراسة وجود تأثير لأبعاد: تطوير دراسة الجدوى ($B=0.093, t\text{-value}= 1.173, Sig > 0.05$) ، وتخطيط النطاق ($B=0.047, t\text{-value}= > 0.05$)، ($0.540, Sig$).

➤ الفرضية الفرعية الثانية:

Ho-2 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) لتخطيط المشروع على إنجاز المشروع ضمن التكلفة المقدرة.

أشارت البيانات الواردة في الجدول (14) على نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية في إنجاز المشروع ضمن التكلفة المقدرة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل (R^2) بلغ (0.386)، والذي يشير إلى أن ما نسبته (38.6%) من التباين الحاصل في إنجاز المشروع ضمن التكلفة المقدرة يعود إلى تخطيط المشروع بأبعاده المختلفة ونظراً لأن قيمة ($F=46.913, Sig \leq 0.05$)، لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$)

لتخطيط المشروع على إنجاز المشروع ضمن التكلفة المقدرة". وبحسب نتائج تحليل معاملات الانحدار، أنّ الأثر في إنجاز المشروع ضمن التكلفة المقدرة قد برز نتيجة أبعاد : تطوير دراسة الجدوى ($B=0.210, t \leq 0.05$) وخطيطة المخاطر ($value= 2.721, Sig \leq 0.05$), وخطيطة الأساس ($B=0.137, t\text{-value}= 1.785, Sig>0.05$) ، وخطيطة النطاق وجود تأثير الأبعاد : تطوير خطة الأساس ($B=0.037, t\text{-value}= 0.433, Sig>0.05$)

➤ الفرضية الفرعية الثالثة :

Ho-3: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) لتخطيط المشروع على تحقيق معايير الجودة المعتمدة.

أشارت البيانات الواردة في الجدول (14) على نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية في تحقيق معايير الجودة المعتمدة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنّ معامل (R^2) بلغ (0.415)، والذي يشير إلى أنّ ما نسبته (41.5%) من التباين الحاصل في نجاح المشاريع الإنشائية في تحقيق معايير الجودة المعتمدة يعود إلى تخطيط المشروع بأبعاده المختلفة، ونظراً لأن قيمة ($F=52.876, \leq 0.05$)، ولذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) لتخطيط المشروع على تحقيق معايير الجودة المعتمدة". وبحسب نتائج تحليل معاملات الانحدار، أنّ الأثر في تحقيق معايير الجودة المعتمدة قد برز نتيجة أبعاد: تطوير خطة الأساس ($B=0.198, t \leq 0.05$) وخطيطة المخاطر ($value= 2.633, Sig \leq 0.05$) وخطيطة الجدوى ($B=0.256, t\text{-value}= 3.835, Sig \leq 0.05$) في حين لم تُظهر الدراسة وجود تأثير الأبعاد: تطوير دراسة الجدوى ($B=0.128, t\text{-value}= 1.701, Sig>0.05$)، وخطيطة النطاق ($B=0.145, t\text{-value}= 1.738, Sig>0.05$)

➤ الفرضية الفرعية الرابعة :

Ho-4: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) لتخطيط المشروع على تحقيق رضا العملاء .

أشارت البيانات الواردة في الجدول (14) على نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية في تحقيق رضا العملاء، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنّ معامل (R^2) بلغ (0.305)، والذي يشير إلى أنّ ما نسبته (30.5%) من التباين الحاصل في تحقيق رضا العملاء يعود إلى تخطيط المشروع بأبعاده المختلفة، ونظراً لأنّ قيمة ($F=32.631$, $Sig \leq 0.05$)، لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) لتخطيط المشروع على تحقيق رضا العملاء". وبحسب نتائج تحليل معاملات الانحدار، أن الأثر الحاصل في تحقيق رضا العملاء قد برز نتيجة أبعاد: تطوير خطة الأساس ($B=0.228$ t-value= 2.789, $Sig \leq 0.05$) ، وتخطيط المخاطر ($B=0.150$, $t \leq 0.05$) ، وأبعاد: تطوير دراسة وجود تأثير لأبعاد: تطوير دراسة الجدوى ($B=0.157$ t->0.05) ، وتخطيط النطاق ($value= 1.917$, Sig (B=0.086 t-value= 0.943, $Sig > 0.05$)).

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

(1.5) نتائج الدراسة

بناءً على تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، فقد تم التوصل للنتائج التالية:

أولاً: النتائج المرتبطة بتخطيط المشروع:

أظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق تخطيط المشروع بأبعاده الأربعة (تطوير دراسات الجدوى، وتخطيط النطاق، وتطوير خطة الأساس، وتخطيط المخاطر) جاء مرتفعاً، وهذا يدل على أن الإدارة الهندسية لشركات المقاولات قادرة على فهم طبيعة المشروع الإنشائي وتحديد أهدافه بدقة، وتصوّر المخاطر المتوقعة التي ستواجه المشروع عند تنفيذه، ولديها الخبرة الكافية لوضع السياسات والاستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية اللازمة لعملية تنفيذ المشروع، كما أن للمستوى التعليمي دور في تطوير وتحقيق مستوى معرفي لدى العاملين في مجالات التخطيط وإدارة المشاريع واكتساب خبرات علمية وتطبيقية تمكنهم من مواكبة التغيرات في بيئة العمل، ويمكن تفسير ذلك لكون التخطيط السليم يشكّل أساس الإدارة الناجحة، ومفتاح نجاح أي مشروع، حيث يوفر الأساس الهيكلي لتنفيذ أعمال مشروع، ويحدد معايير الأداء، ويساهم في بناء تصوّر مسبق بما سيواجه المشروع من مخاطر بما يكفل تحقيق المشروع للأهداف التي جاء من أجلها. ويلاحظ من خلال هذه النتيجة، أن مستوى تطبيق بعد تطوير دراسات الجدوى، قد حصل على أعلى قيمة بناءً على المتوسطات الحسابية من بين بقية الأبعاد؛ لكون دراسات الجدوى لديها دور في التعرف على موقف المشروع الإنشائي وتحديد إمكانية نجاحه أو فشله قبل البدء في التنفيذ، بحيث تضع تصوّر عن مدى جدوى المشروع في تحقيق الأهداف التي جاء من أجلها، وإعطاء صورة واضحة للمالك من خلال تقديم تقرير مفصل يشتمل على كافة المعلومات المتعلقة بالمشروع، ليتمكن من اتخاذ القرار النهائي بالمضي بالمشروع أو صرف النظر عنه، وقد جاء في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة بعد تخطيط النطاق، يليه بعد تطوير خطة الأساس، ثم جاء في المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة بعد تخطيط المخاطر.

ثانياً : النتائج المرتبطة بنجاح المشاريع الإنشائية:

أظهرت الدراسة الحالية أن مستوى نجاح إدارة المشاريع في مدينة الرياض بأبعاده (الوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا العملاء) جاء مرتفعاً، ويمكن تفسير ذلك، لكون إدارة المشروع كانت قادرة على قياس نجاح المشروع وتقييمه من خلال تحديد مؤشرات ومعايير النجاح، حيث يقاس نجاح المشروع الإنشائي بوقت اكتماله في الموعد المحدد، وضمن التكلفة المدرجة في الميزانية، وبما يلبي معايير الجودة المحددة ويضمن تحقيق رضا العملاء.

وقد بيّنت قيم المتوسطات الحسابية أنّ بعد رضا العملاء قد حصل على أعلى نتيجة من بين بقية الأبعاد، ويمكن تفسير ذلك، بأن تحقيق رضا العملاء يعتبر حاسماً في تأمين ولاء العملاء وتحقيق المكاسب المالية الإيجابية طويلة الأجل، علاوة على ذلك، فإن رضا العملاء يقوّي العلاقة بين الشركة وعملائها ويزيد التعاون بينهما ؛ مما يؤدي إلى زيادة

أرباح الشركة ونظراً لما تواجهه الشركات الإنشائية من منافسة متزايدة فإنها إدارة المشاريع في مدينة الرياض تحرص على إرضاء عملائها بالخدمات أو المنتجات التي تقدمها؛ لتمييز نفسها عن منافسيها وخلق ميزة مستدامة، وقد جاء في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة بعد الجودة، يليه بعد الوقت، ثم جاء في المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة بعد التكلفة.

ثالثاً : نتائج اختبار الفرضيات

1. أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع (تطوير دراسة الجدوى، وتطوير خطة الأساس، وتخطيط المخاطر) على المشاريع الإنشائية، وتعكس هذه النتيجة أهمية التخطيط الإنشائي الذي يعتبر من أهم القواعد والمبادئ الواجب توافرها من أجل تحقيق النجاح المنشود للمشاريع الإنشائية ويقوم على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ورصد المخاطر المتوقعة؛ ليتمكن الإدارة من التعامل معها والتصدي لها بما يضمن انجاز المشروع ضمن أفضل الظروف ويشمل هذا

المتغير على دراسة المتغيرات البيئية، وتصوّر الاتجاهات المستقبلية وتحديد الأهداف المطلوبة للمشروع، ورسم الإطار الشامل لنوع الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها والأسلوب الواجب اتباعه، وتحديد الإمكانات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ويعتبر التخطيط حاسماً في إدارة وتنفيذ المشاريع الإنشائية، وتشكّل الخطة الإنشائية الجيدة أساساً لتطوير ميزانية المشروع وجدول العمل، مما يضمن نجاح تنفيذ المشروع في الوقت المحدد والميزانية المطلوبة دون المساس بجودة المواصفات المعتمدة لتحقيق رضا العميل وهو مالك المشروع عن المنتج أو الخدمة التي تلبي احتياجاته.

2. أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع (تطوير خطة الأساس، وتخطيط المخاطر) على إنجاز المشروع في الوقت المحدد، ويمكن تفسير هذه النتيجة، من خلال دور التخطيط في إعداد خطة أولية للمشروع وتطويرها، ووضع جدول زمني مفصل لتنفيذ أنشطة المشروع، وتعيين الخطوط الأساسية للمشروع، بما يمكن الإدارة من تعقب تقدّم الجدول الزمني، والكشف عن مخاطر هذا التقدّم، وتحديد الأنشطة الهامة التي تؤثر على تاريخ انتهاء المشروع، بالإضافة إلى دور تخطيط المخاطر في تحليل المخاطر المرتبطة بتأخر المشروع، ووضع خطط الاستجابة المناسبة للتعامل مع هذه المخاطر بما يضمن السيطرة عليها دون حدوث تأخير في تسليم المشروع.

3. أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع (تطوير دراسة الجدوى، وتخطيط المخاطر) على إنجاز المشروع ضمن التكلفة المقدّرة، ويمكن ذلك، من خلال دور التخطيط في إعداد الدراسات الأولية التي يتم فيها تفسير تقدير تكاليف المشروع بشكل أولي، وفي مرحلة التخطيط يتم وضع ميزانية مفصلة لأنشطة المشروع واحتساب التكاليف المتوقعة للمشروع بجميع تفاصيله واعتمادها قبل البدء بالتنفيذ، وإعداد خطة الأساس الأولية وتحديثها بصورة مستمرة، لقياس مدى تقدم المشروع ضمن حدود التكلفة المخطط لها، وبالإضافة إلى دور تخطيط المخاطر في الكشف عن المخاطر المقترنة بعنصر التكلفة، خطط ووضع الاستجابة للسيطرة على هذه المخاطر المؤثرة على سير المشروع ضمن حدود الميزانية المقدّرة.

4. أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع (تطوير خطة الأساس، وتخطيط

المخاطر) على تحقيق معايير الجودة المعتمدة، ويمكن تفسير ذلك، من خلال دور التخطيط في تعيين مقاييس الجودة التي تناسب المشروع، ومعرفة كيفية تنفيذها، ويتم ذلك خلال التخطيط للمشروع بشكل كامل؛ للتنسيق بين الجودة وعناصر المشروع الأخرى، بالإضافة إلى تحديد أنشطة رصد ومراقبة الجودة وكيفية تطبيقها، وذلك لتعيين التطورات التي قد تحدث على جودة المشروع، وتحديد مواطن الضعف وصعوبات الوصول إلى جودة العملية أو المنتج، وتحديد الإجراءات الضرورية للسيطرة على هذه الصعوبات بما يكفل نجاح المشروع في تحقيق معايير الجودة المطلوبة.

5. أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع (تطوير خطة الأساس، وتخطيط

المخاطر) على تحقيق رضا العملاء، ويمكن تفسير ذلك، من خلال دور التخطيط السليم في تحديد توقعات العميل وبيان نطاق المشروع الذي يصف بالتفصيل الأعمال التي سيتم إنجازها في المشروع، لتأكيد الفهم المشترك لنطاق المشروع، وتحديد الإجراءات الاحتياطية اللازمة للتعامل مع الصعوبات والتحديات التي قد تؤثر على قدرة المشروع في إتمامه للمتطلبات والأهداف التي جاء من أجلها، وإشراك العميل في معرفة جميع مستجدات الأمور والتغيرات التي قد تطرأ على خطة المشروع، بما يضمن تحسين قدرة المشروع في تأدية متطلبات واحتياجات العملاء، ووفاء الشركة بوعودها ؛ لزيادة ولاء العملاء للشركة، وتأكيد شعورهم بالرضا.

(2.5) التوصيات

بناء على النتائج السابقة التي توصلت لها الدراسة، يقوم الباحث بتقديم التوصيات التالية:

1.2.5 التوصيات العملية

1. توصي شركات المقاولات بزيادة الاهتمام بتخطيط تنفيذ المشروع والتأكيد على ضرورة إجراء دراسة

جدوى شاملة قبل إبرام العقود، وتطوير خطط المشروع وجدولة الأعمال بما يتناسب مع الإمكانيات

المتاحة.

2. الحرص على رفع مستوى أداء مديري المشاريع وذلك من خلال تدريبهم وتطوير قدراتهم المعرفية، ليتمكنوا من تطبيق المعرفة والمهارات والتقنيات على المشروع، من أجل تحقيق الأهداف المتوقعة ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة.
3. نوصي الشركات بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة واتباع منهجية واضحة في عملية اختيار العمالة الماهرة بما يضمن أداء المهام بكفاءة عالية، واعتماد الأساليب والطرق الحديثة لتدريبهم وإكسابهم المهارات والخبرات اللازمة والعمل على تحفيزهم للحصول على أفضل ما لديهم في بيئة العمل.
4. نوصي الشركات الإنشائية بتفعيل دور إدارة المخاطر، من خلال إعداد خطط الاستجابة المناسبة وتحديثها بصورة مستمرة بما يتناسب مع المستجدات والتغيرات التي تحصل في واقع المشروع، ووضع الخطط الظرفية التي تمكن من السيطرة على مخاطر وظروف العمل غير المتوقعة.
5. نوصي مديري المشاريع بالاستمرار في متابعة تنفيذ المشروع ومراقبة تقدّم العمل، والتأكد من سير الأعمال ضمن الجداول الزمنية الموضوعة، والميزانية المعتمدة، وضمن مستويات عالية من الجودة والدقة في المواصفات المحددة، بالإضافة إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال الكشف عن وجود أخطاء.
6. تعزيز الاتصال الفعّال بين الأطراف المعنية بالمشروع، من خلال إيصال المعلومات اللازمة للشخص المناسب في الوقت المناسب، ومشاركة هذه المعلومات بين جميع الأطراف، بما يضمن اتمام المشروع وفق الأهداف المتفق عليها ، ومواجهة المخاوف والتوقعات المستقبلية.

Abstract

The study aimed to investigate the level of project planning's impact on project management effectiveness in Riyadh from the perspective of project managers. To achieve the study's objectives, a descriptive analytical methodology was adopted. A questionnaire was used to collect primary data, consisting of 57 items to measure study variables and dimensions. The study population included all construction project managers in Riyadh companies, and the questionnaire was distributed to a purposive non-probability sample. 303 valid questionnaires were collected for statistical analysis. Various statistical methods were employed. The study results revealed a statistically significant impact of project planning (feasibility studies, basic plan development, risk planning) on the effectiveness and success of construction projects. Based on the findings, the study provided recommendations, including the importance of enhancing project planning, conducting feasibility studies to determine project viability, and implementing risk management to control unexpected challenges and changes.

Keywords: project planning, project success, risk level, construction projects, Riyadh.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الأحمّد، أحمد أحمد، (2018)، إدارة المخاطر لمشاريع تشييد المباني في ولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- 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 المك 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.
- الجاسم، نضال، (2017)، تقييم الشركات الإنشائية في العراق من ناحية تطوير التخطيط للمشاريع الإنشائية باعتماد تقنية البدائل المتعددة المعايير النسبية المعقدة بعلاقات رمادية، مجلة الهندسة والتنمية المستدامة، المجلد، 21، 1-15.
- الجبوري، اشواق 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.
- الحيارى، أحمد غالب عبدالحليم، و الحياصات، اياد بشير. (2022). أثر السمات الشخصية لمدرء 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.
- الحديدي. روان (2020) مفاهيم إدارة المشاريع و أهدافها المجلة العربية للنشر العلمي، (25) ، 576-597.
- خير الدين موسى (2012). إدارة المشاريع المعاصرة: منهج متكامل في إدارة المشاريع. عمان دار وائل للنشر والتوزيع.
- الديري، علاء، (2011)، تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية، دراسة ميدانية لآراء مدراء المشاريع الإنشائية المنفذة في إمارة دبي بين عامي 2006 – 2010م، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية، إمارة دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- سلمان محمد وجاسم نضال. (2012). التخطيط للمشاريع الإنشائية، مجلة ديالي للعلوم الهندسية، 5(1) 33-51
- شايقي، هالة والحسن عوض. (2013) أهمية التخطيط والمتابعة والتقييم في الأداء في المشروعات الهندسية. (رسالة ماجستير)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- العبدلات، ديماء شوقي 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.

- 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 الحبس، محمود عبدالله محمد. (2022). تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- العباسي، غالب، وبرهان محمد (2013). إدارة المشاريع (ط2). مصر ، القاهرة: الشركة العربية للتسويق والتوريدات.
- العلي، عابد، (2011)، دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي دراسة حالة مشروع بناء 40 وحدة سكنية LSP ،بتيارت رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر .
- عمران كامل. (2007). التخطيط والرقابة مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، مصر، القاهرة.
- العربي، حسام (2010). التخطيط الإداري. القاهرة: مؤسسة طيبة 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
- اللونيسي، محمد، (2013)، تقنيات التخطيط ودورها في إدارة المشاريع، دراسة مشروع إنجاز كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تبسة، تبسة الجزائر.

- 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.
- المهيترات، ميرفت، (2016)، إدارة المخاطر وتأثيرها في نجاح المشاريع دراسة حالة وزارة البيئة الأردنية رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن .
- ماضي محمد (2014). إدارة وجدولة المشاريع الدار الجامعية الإسكندرية مصر.
- نصير ابراهيم. (2007). إدارة مشروعات التشييد دار النشر للجامعات: القاهرة، مصر.
- الوسام، عباس والنعيمة، بكوش، (2016)، تأثير التخطيط على فعالية تنفيذ المشاريع الإنشائية دراسة حالة في مديرية التجهيزات العمومية بولاية الوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر.

ثانيا: المراجع الاجنبية:

- Alnsour, M. (2019). FACTORS AFFECTING SUSTAINABILITY INTEGRATION IN PUBLIC CONSTRUCTION INDUSTRY IN JORDAN. Technology, 10(5), 57-68.
- Al-Ali, A. H., & Abu-Rumman, A. (2019). The role of total quality management in the face of challenges: A study in Lafarge- Jordan. Academy of Strategic Management Journal, 18(1), 1-16.
- 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.

- 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.
- 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.

University: Mid Ocean University

College: College of Management



Specialization: Project Management

**The impact of planning on the effectiveness of project management
in Riyadh city.**

Graduation Project

Prepared by:

Yagoub Ageel 221002068

Lulua Alsaeed 221001510

Supervised by:

Dr. Walid Suleiman

Year: 1444 AH / 2023 AD