

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع



أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع من وجهة نظر مدير المشاريع في شركات البترول

إعداد الطالب/

- 1- محمد أحمد محمد عكور / 222001473
- 2- عبد الرحمن عبد الله طواشي / 222001166
- 3- محمود عبد القادر الحازمي / 222001251

إشراف/

- 1- د. وليد عبد الجواد سليمان صديق
- 2- د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2023

فهرس المحتوى:

5	مقدمة
6	مشكلة الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	تساؤلات الدراسة (الفروض)
9	الدراسة السابقة
10	المنهجية وطرق البحث
11	أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات)
11	مجالات الدراسة (بشري ، مكاني ، زماني)
12	المصادر

قائمة الجداول :

المستخلص : Abstract

الفصل الأول

المقدمة:

في ظل الثورة الصناعية التي يشهدها العالم مع التقدم التكنولوجي الهائل في جميع المجالات، أصبحت عملية التخطيط من أهم الخطوات التي تقوم بها الشركات، حيث ان التخطيط الناجح يؤدي التطور الشركة ونموها وتحقيق الأرباح وبالتالي فهو يؤثر في فاعلية الشركة بشكل كبير، ويعد التخطيط أول الوظائف الإدارية وأهمها، فالتخطيط له علاقة مباشرة بالمستقبل، وهو يسهم في العلاقة بين الأهداف والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف، ويشير مفهوم التخطيط الى وضع مجموعة من الافتراضات تحول المستقبل، وبالتالي وضع خطة توضح الأهداف المطلوب الوصول إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة.

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 ان تسلكه الشركة للقيام بأعمالها المستقبلية والوقت الملائم لتنفيذها.

كما تعد إدارة المشاريع احد أهم العوامل التي لها دور كبير في نجاح انجاز المشاريع بغض النظر عن السياسات والاستراتيجيات للشركات، فهي تعتمد على طبيعة وحجم ومقدار الموارد، بمعنى آخر الإدارة المشاريع تتم من خلال تنظيم وإدارة الموارد المتاحة بشكل حقيقي سواء كان ذلك للموارد البشرية أو الموارد المادية بطريقة يمكن من خلالها إنجاز المشروع بنجاح مع مراعاة عوامل الجودة والوقت والتكلفة المتاحة. (العربي، 2010م، ص13)

والجدير بالذكر هو أن أهداف إدارة المشاريع تتمثل بزيادة الانتاجية وتقليل التكاليف والحد من المصاريف وإنهاء المشروع في الوقت المحدد المتفق عليه من قبل جميع الاطراف وإنجاز المشروع حسب الموازنة المقررة وتنفيذ جميع المتطلبات لضمان الجودة وإرضاء جميع أطراف المشروع وتمر ادارة المشاريع بعدة مراحل تبدأ من خلال الإعداد الجيد للمشروع ضمن الموازنة المتاحة، والتخطيط المبني على الخبرة، والتنفيذ باستخدام تطبيق المهارات والمعارف والتقنيات

المتاحة ومراقبة مسايرة الأمور وتقدمها وإنهاء المشروع وتسلمه في الوقت المحدد، ويقوم بالأشراف على المشروع شخص يسمي مدير المشروع يتم تعيينه من قبل المنظمة المنفذة، ويتولى إدارة المشروع فجميع مراحلها، ويكون مسؤولاً مسؤولية كاملة أمام الإدارة العليا عن نجاح أو فشل المشروع من لحظة البدء والمباشرة وحتى مرحلة الانتهاء والتسليم، وبالتالي فإن فاعلية إدارة المشاريع تعني بالاستخدام الفعال والكفء لموارد المشروع البشرية والمادية والمعلوماتية من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة وفي ظل قيود تأطر من خلال الوقت، التكلفة، الجودة لتحقيق الأهداف بمعنى أنها تستخدم العديد من المهارات لتحقيق النجاح بوضع معايير عالية للعمل، كما أن الإدارة العليا ومديرو المشاريع يقوم بأدوار رئيسية في إدارة المشروع من خلال تحديد السياسات والمسؤوليات والعلاقات السلطوية التي تشرف عليها، ويعمل مدير المشاريع ضمن عملية تبادل بين المشاريع والوحدات الوظيفية المختلفة، وذلك لإيجاد تكامل بين عناصر المشروع لتحقيق أهداف الزمن والتكاليف والأداء، وتقع على عاتقه مسؤولية نجاح المشاريع، كما ويقوم مديرو المشاريع بالتأكد من مدى تطابق المشاريع مع أهداف المنظمة.

وبناء على ما سبق، فإن إدارة المشاريع بشكل ناجح وفاعلية ذلك تعتمد بشكل كبير على التخطيط الناجح باعتباره أحد أهم مراحل إدارة المشاريع، فعملية التخطيط ليست عملية سهلة بل هي عملية معقدة ومتشعبة ومتراصة، ولتحقيق الأهداف بأكبر فاعلية ينبغي القيام بالتخطيط بشكل متكامل لكافة عمليات المشروع قبل البدء بالتنفيذ، ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة لدى الباحثة لدراسة اثر التخطيط وكالبعد من أبعاده على فاعلية ادارة المشاريع في الشركات من وجهة نظر المديرين كون هذه الخطوة ترتبط بشكل وثيق بالإدارة مع محاولة الاجابة عن العديد من التساؤلات حول التخطيط وكيفية تأثيره بشكل واضح ووثيق على فاعلية ادارة المشاريع.

مشكلة الدراسة:

نظراً لوجود زيادة كبيرة في عدد المشاريع فإن الحاجة الى المزيد من الأبحاث التي تبين دور وتأثير التخطيط بات أمراً مهماً ويحتاج أن يولى اهتماماً بحثياً أكثر من ذي قبل، وقد اتضح وجود فجوة أدبية نتيجة النقص الحاصل في الدراسات التي تناولت التخطيط بأبعاده الأربعة، بالرغم من وجود عند لا بأس به من الدراسات التي تناولت المفهوم التقليدي للتخطيط لكن لم يوجد أي دراسة تحليلية تركز على التخطيط بأبعاده الأربعة وأثره في فاعلية إدارة المشاريع وخاصة في بيئة عربية أردنية، واستناداً لما سبق يمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الاجابة على التساؤلات الآتية:

1- ما مستوى التخطيط بأبعاده الأربعة في شركات البترول ؟

2- ما مستوى فاعلية إدارة المشاريع في شركات البترول ؟

3- ما أثر التخطيط على فاعلية ادارة المشاريع في شركات البترول ؟

وينتق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1- هل يوجد اثر لبعد الجدولة على فاعلية ادارة المشاريع ؟

2- هل يوجد اثر لبعد الموازنة على فاعلية ادارة المشاريع ؟

3- هل يوجد اثر لبعد الموارد على فاعلية ادارة المشاريع ؟

4- هل يوجد اثر لبعد المخاطر على فاعلية ادارة المشاريع ؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على التخطيط

ككل وكل بعد من أبعاده (الجدولة) والموارد والموازنة والمخاطر في شركات البترول تعزى لمتغيرات (عدد سنوات

الخبرة والمؤهل العلمي والجنس ؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال الإثراء الفكري والمعرفي الذي قد تسهم فيه من خلال تتبع الأدب النظري والدراسات السابقة أبعد التخطيط واثره في ادارة المشاريع، بحيث يشكل إطار مفاهيمي شمولي واضح ومتكامل يتماشى مع منهجية دراستها، كما تتمثل أهمية الدراسة الحالية بالانعكاسات والفوائد المتحققة من جراء تنفيذها ومدى مساهمتها في تطوير الواقع الميداني، لذا يمكن تقسيم أهمية الدراسة الحالية ضمن المحاور الآتية:-

1- **الأهمية النظرية:** تستمد الدراسة الحالية أهميتها النظرية من تناولها المواضيع إدارية حيوية ومهمة تخص

في شركات البترول ، ومن ثم تقديم إطار نظري يربط بين التخطيط واثره على فاعلية ادارة المشاريع إذ يمثل

هذا النوع من الدراسات إضافة جديرة بالاهتمام لدى الباحثين وتسهم في عند الفجوة الأدبية، ولا سيما أن

هناك ندرة في مثل هذه الدراسات على المستوى الوطني والعالم العربي ككل وذلك بعد الاطلاع على الأدب السابق للدراسة.

2- الأهمية العملية: تأتي هذه الأهمية من أهمية القطاع الذي تناولته الدراسة باعتباره قطاع اقتصادي وحيوي على مستوى الاقتصاد السعودي، وإمكانية استفادة هذا القطاع المتمثل بشركات البترول من نتائج الدراسة بالشكل الذي يساعدها على التعرف على أهم الخطوات والإجراءات التي تتبعها الإدارات في التخطيط الناجح لإدارة المشاريع، لتحقيق أهدافها وغاياتها وللقيام بأنوار فاعلة وبما يخدم الأهداف المرجوة ويفيد اصحاب القرار.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية الآتية:

- 1- التعرف على مستوى التخطيط بأبعاده الأربعة في شركات البترول .
- 2- التعرف على مستوى فاعلية إدارة المشاريع في شركات البترول .
- 3- التعرف على أثر التخطيط على فاعلية ادارة المشاريع في شركات البترول .
- 4- التعرف على الفروقات لتقديرات أفراد عينة الدراسة على التخطيط ككل وكل بعد من أبعاده (الجدولة والموارد والموازنة والمخاطر) في شركات البترول والتي تعزي لمتغيرات (عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والجنس).
- 5- الوصول للنتائج وتوصيات تفيد أصحاب القرار.

تساؤلات الدراسة (الفروض):

الفرضية العدمية الرئيسية الأولى:

- H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للتخطيط بأبعاده (الجدولة والموازنة والموارد والمخاطر) في فاعلية إدارة المشاريع في شركات البترول السعودية.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعد الجدولة في فاعلية إدارة المشاريع في شركات البترول.
- H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعد الموازنة في فاعلية إدارة المشاريع في شركات البترول.
- H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعد الموارد في فاعلية إدارة المشاريع في شركات البترول.
- H01.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعد المخاطر في فاعلية إدارة المشاريع في شركات البترول.

الفرضية العدمية الرئيسية الثانية:

- H02: لا يوجد فروقات في اجابات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع في شركات البترول السعودية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي_عدد سنوات الخبرة، الجنس).

الدراسات السابقة:

المنهجية وطرق البحث:

لأغراض هذه الدراسة فقد تم تحديد المعاني الاصطلاحية والاجرائية للمتغيرات المستقلة والتابعة المستخدمة فيها:

- التخطيط: هو وضع تصور قابل للتنفيذ العمليات التي يتم تنفيذها انجاز المشروع، ويشمل التخطيط على تحديد العمليات التي يجب تنفيذها والترتيب الذي يجب تنفيذها به (المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، 2004)، ويمكن جوانب العمل في المشروع بطريقة منظمة في ضوء الحقائق بدلا من التخمين، بغية تعريفه اجرائياً عملية رئيسية من عمليات ادارة المشاريع، تستخدم لترتيب كافة تحقيق الأهداف.
- جدولة المشروع: هي الأداة المستخدمة من قبل الادارة من أجل التنبؤ بزمان انجاز المشروع ومن ثم ضمان الانتهاء في الوقت المناسب من خلال تعديل الموارد المطلوبة والمطبقة على العمل (ماضي، 2014م، ص 15)
- ويمكن تعريفها اجرائياً: هي عملية تحويل خطة المشروع إلى جدول زمني التشغيل المشروع ابتداء من لحظة مباشرة العمل في المشروع مروراً بجميع الأنشطة المتتابعة والمتداخلة والأحداث والمحطات الرئيسية ووصوله إلى لحظة انتهاء العمل في المشروع، وتحديد الوقت اللازم لتنفيذ المشروع من لحظة البدء حتى لحظة الانتهاء.
- موازنة المشروع: هي عملية تقدير كلفة المشروع عن طريق تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ كافة أنشطة المشروع، مع تقدير الكلفة المتوقعة لهذه الموارد ووقت استخدامها بحيث ينتج عن ذلك تحديد الكلفة التقديرية للمشروع شاملة كافة انشطته وفعالياته من لحظة المباشرة حتى لحظة الانتهاء (خير الدين، 2012م، ص 16).
- الموارد: تشمل كل من العمالة والمعدات والمواد اللازمة للتنفيذ المشروع (المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، 2004)، ويمكن تعريفها اجرائياً تتكون من الأشخاص والمواد والمعدات ويوجد هناك نوعان من الموارد موارد عمل و موارد مادية موارد العمل تشير إلى الأشخاص والمعدات المحددين لتنفيذ مهمة ما ويمكن تحديد الأشخاص بواسطة أسمائهم أو بواسطة الوظيفة التي يشغلونها ووقت احتياج المشروع لهم، أما الموارد المادية فتشير إلى المواد التي سوف يستهلكها المشروع أثناء فترة التنفيذ اضافة الى اسم المورد، إذ لا بد من معرفة الكمية التي يتوفر بها وتكاليف هذه الموارد.

- المخاطر: تعرف المخاطر أنها حدث أو حالة غير مؤكدة، وفي حالة حدوثها يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على أهداف المشروع ويمكن تعريفها إجرائيا هي احداث غير مؤكدة، تشتمل اي ظروف او مواقف او تهديدات غير متوقعة قد تؤدي إلى التأثير على سير المشروع كما تم التخطيط له. (علي، 2016م، ص 18)

- ادارة المشاريع: هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات الأنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع (نيوتاون، 2008، ص 12)

- فاعلية ادارة المشاريع يمكن تعريفها اجرائيا على انها تشير إلى نجاح المشروع، ويتم قياس نجاح المشروع من خلال ما إذا تم الالتزام بالجدول الزمني الأصلي والتكلفة والجودة وبما يتوافق ورضا أصحاب المصلحة.

أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات):

- الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على شركات البترول .
- الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة على مجموعة من مديري شركات البترول ، والذين يشكلون الفريق القادر على التعاطي مع متغيرات الدراسة.
- الحدود العلمية: تقتصر هذه الدراسة على قياس أثر التخطيط على فاعلية ادارة المشاريع في شركات البترول .

تكونت الدراسة من عدة متغيرات وهي كما يلي:

1- المتغير التابع: فاعلية إدارة المشاريع

2- المتغير المستقل: التخطيط الموازنة والجدولة والموارد والمخاطر).

مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زماني):

المجال البشري: ستم إجراء الدراسة على مدراء المشاريع في شركات البترول.

المجال المكاني: ستم إجراء الدراسة داخل نطاق المملكة العربية السعودية.

المجال الزمني: ستكون في الدراسة في فترة تقارب الشهر.

الملخص: Summary

التوصيات:

المراجع والمصادر:

- (المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، 2004)،
- ماضي، محمد (2014م): إدارة وجدولة المشاريع، القاهرة، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، ص 15
- العربي، حسام (2010م): التخطيط الإداري، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 13
- خير الدين، موسي (2012م): إدارة المشاريع الصغيرة، منهج متكامل في إدارة المشاريع، عمان، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 12
- علي، سيد ابراهيم (2016م): إدارة المخاطر، إدارة مشروعات التشييد والبناء علي المراحل التي تمر بها مشروعات التشييد، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد (60)، ص 18
- نيوتاون، سكرير (2008م): معهد إدارة المشاريع، دليل الهيئة لهئية إدارة المشاريع للمعرفة، الطبعة الرابعة، ص 12

Midocean University



College of Management

Department of Project Management

The Impact of Planning on the Effectiveness of Project Management from the Point of View of the Project Manager in Oil Companies

Prepared by:

- 1. Mohammed Ahmed Akkur / 222001473**
- 2. Abdulrahman Abdullah Tawashi / 222001166**
- 3. Mahmoud Abdulqader Alhazmi / 222001251**

Supervised by:

- 1. Dr. Waleed Abduljawad Suliman Sadiq**
- 2. Dr. Alfaisal Abdulhameed Mohammed Hassan**

Year:2023