

أثر اختيار منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات

"دراسة تطبيقية على مجموعة شركات المقاولات في مدينة الدمام"

The Impact of Project Management Methodologies Selection on Project Success

" Applied Study on Saudi Contracting Companies Group"

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة المشاريع

إعداد الطالبة: حنان محمد أحمد

الرقم الجامعي: ٢٣٣٠٠١٦٧٧

إشراف:

الدكتور: فايز جراد

الدكتور: الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي: ٢٠٢٤م

إقرار

أنا الموقع أدناه "حنان محمد أحمد" اقر بأن حقوق الطباعة
تمتلكها جامعة ميدأوشن، ولها الحق في تزويد نسخ من البحث ورقيا
أو إلكترونيا للمكتبات الجامعية أو المؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية.

الاسم: حنان محمد أحمد

التوقيع: 

التاريخ: ٢٠٢٤/٨/٧

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من علمتني الصمود ومن وقفت بجاني في كل الظروف

إلى من كانت سببا في سعادتي

إلى صاحبة القلب الناصع بالبياض والروح النبيلة

إلى من دعمتني وشجعتني معنويا طوال رحلتي العلمية

وإلى من كانت حافزا لي لإكمال دراستي الجامعية

إلى بسمه قلبي ومصدر إلهامي ونور دربي

إلى أختي: هدى

شكر وتقدير

"اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك".

نحمد لله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة، فالحمد لله حمداً كثيراً.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير جامعة ميد أوشن وتحديدًا كلية الإدارة، قسم إدارة المشاريع

التي قدمت لي هذه الفرصة العظيمة لدراسة هذا التخصص ولإنجاز هذه الدراسة وإثرائها بكل

ما هو قيم ومفيد.

كما أوجه شكري وتقديري إلى لجنة الإشراف على هذا البحث، نشكرهم على ما قدموه لنا من

توجيهات وملاحظات ومعلومات قيمة ساهمت في ظهور دراستنا بالمستوى العلمي المطلوب، فجزاهم

الله ما جزى عباده الصالحين وجعل عملهم في موازين حسناتهم.

وأخيرا أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل باحث مجتهد ومخلص في عمله وإلى كل العاملين والمدراء

في شركات المقاولات بالدمام.

والله ولي التوفيق.

الباحثة

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيق منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات (دراسة تطبيقية على مجموعة شركات المقاولات في منطقة الدمام).

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات، والتعرف على أثر اختيار نوع منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات، والتعرف على أثر توافر بعض عناصر منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات، والتعرف على مستوى نجاح المشروع (الكفاءة - رضا أصحاب المصلحة - الفائدة التنظيمية)، وتمثلت مشكلة الدراسة فيما يلي: ما هو أثر منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات؟ إلى أي مدى يؤثر اختيار نوع منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروع؟ ما هو أثر بعض عناصر منهجيات إدارة المشروع في نجاح المشروع؟ ما هو مستوى نجاح المشروع؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تكونت من محورين و ثلاثة ابعاد لكل محور تحقق أهداف الدراسة تطبيقاً على عينة من مدري المشاريع في شركات المقاولات في منطقة الدمام وعددهم (١٣)، كما استخدم برنامج التحليل الإحصائي لتحليل بيانات أداة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج هي: أثر تطبيق منهجيات إدارة المشروعات على نجاح المشروع كان مرتفعاً جداً، كما أن أثر اختيار نوع منهجيات إدارة المشروعات على نجاح المشروعات كان مرتفعاً جداً، بالإضافة إلى أن أثر بعض عناصر منهجيات إدارة المشروعات على نجاح المشروعات كان مرتفعاً جداً.

الكلمات المفتاحية: المشروعات، إدارة المشروعات، منهجيات إدارة المشروعات، نجاح المشروع.

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	المحتويات
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	مستخلص الدراسة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
١	١-١ المقدمة
٣	١-٢ مشكلة الدراسة
٤	١-٣ أهمية الدراسة
٥	١-٤ أهداف الدراسة
٥	١-٥ تساؤلات الدراسة
٦	١-٦ فرضيات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
٧	٢-١ مقدمة
٧	٢-٢ المتغير التابع والمتغير المستقل للدراسة
٨	٢-٣ الإطار النظري للدراسة
٨	٢-٣-١ تمهيد
٨	٢-٣-٢ المشروع
٩	٢-٣-٣ إدارة المشروعات
١٨	٢-٣-٤ منهجيات إدارة المشروعات
٢٢	٢-٣-٥ مفهوم نجاح المشروع
٢٢	٢-٣-٦ مقاييس نجاح المشروع
٢٤	٢-٤ الدراسات السابقة
٢٨	٢-٤-١ مناقشة الدراسات السابقة
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
٢٩	٣-١ مقدمة
٢٩	٣-٢ منهجية الدراسة

٣٠	٣-٣ مجتمع الدراسة
٣٠	٣-٤ عينة الدراسة
٣٠	٣-٥ محددات حجم العينة
٣٠	٣-٦ حدود البحث
٣١	٣-٧ محددات الدراسة
٣١	٣-٨ أداة الدراسة
٣١	٣-٨-١ خطوات بناء الاستبانة
٣٢	٣-٨-٢ صدق الاستبانة
٣٣	٣-٩ الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي
٣٣	٣-١٠ طريقة استخلاص النتائج
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
٣٥	٤-١ مقدمة
٣٥	٤-٢ وصف عينة الدراسة
٤٠	٤-٣ المحور الأول منهجيات إدارة المشاريع
٤٠	٤-٣-١ البعد الأول: أثر تطبيق منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات
٤١	٤-٣-٢ البعد الثاني: دور اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع
٤٢	٤-٣-٣ البعد الثالث: دور توافر عناصر المنهجية في نجاح المشروع
٤٤	٤-٤ المحور الثاني: مستوى نجاح المشروع
٤٤	٤-٤-١ البعد الأول: مستوى الكفاءة (الزمن - التكلفة - الجودة)
٤٥	٤-٤-٢ البعد الثاني: مستوى رضا أصحاب المصلحة
٤٦	٤-٤-٣ البعد الثالث: مستوى الفائدة التنظيمية
٤٧	٤-٤-٤ مستوى نجاح المشروع
٤٨	٤-٥ خلاصة النتائج
٤٩	٤-٦ التوصيات
٤٩	٤-٧ المقترحات
المراجع	
٥٠	المراجع العربية
٥١	المراجع الأجنبية
الملاحق	

قائمة الجداول:

٣٢	جدول (١-٣) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاوّر الاستبانة
٣٤	جدول (٢-٣) معايير استخلاص النتائج وتفسير قيم المتوسط الحسابي
٣٦	جدول (١-٤) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر
٣٧	جدول (٢-٤) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي
٣٨	جدول (٣-٤) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي
٣٩	جدول (٤-٤) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة
٤٠	جدول (٥-٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات
٤١	جدول (٦-٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدور اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع
٤٢	جدول (٧-٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدور توافر عناصر المنهجية في نجاح المشروع
٤٤	جدول (٨-٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى نجاح المشروع - الكفاءة (الزمن - التكلفة - الجودة)
٤٥	جدول (٩-٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى نجاح المشروع (رضا أصحاب المصلحة)
٤٦	جدول (١٠-٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى نجاح المشروع (الفائدة التنظيمية)
٤٧	جدول (١١-٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعايير الحكم على مستوى نجاح المشروع

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٧	نموذج الدراسة	(١-٢)
١٢	مثلث المشروع	(٢-٢)
١٥	دورة حياة المشروع	(٣-٢)
١٦	مراحل المشروع	(٤-٢)
٣٦	وصف عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	(١-٤)
٣٧	وصف عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	(٢-٤)
٣٨	وصف عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي	(٣-٤)
٣٩	وصف عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	(٤-٤)

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

١-١ المقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

تعتبر الإدارة من المجالات المهمة في نطاق الأعمال والمؤسسات المختلفة، وتعد إدارة المشاريع أحد الفروع الحديثة في علم الإدارة ويعود الفضل الكبير في تطورها وازدهارها إلى المؤسسات العسكرية في الحرب العالمية الثانية وما تلاها من مرحلة الحرب الباردة حيث ظهرت مشاريع عملاقة مثل مشاريع وكالة ناسا للفضاء وغيرها من المشاريع التي شكلت فيما بعد بداية لانطلاق إدارة المشاريع.

وقد ظهرت أول جمعية لإدارة المشاريع في العالم عام (١٩٦٥م) والتي تعرف حالياً باسم "الرابطة الدولية لإدارة المشاريع، ثم تلا ذلك في عام (١٩٦٩م) تأسيس معهد إدارة المشاريع في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن ثم انتشرت ممارسة إدارة المشاريع ليشمل كل المشاريع بمختلف أنواعها ومجالاتها.

وتعد المشاريع ذات أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد والمجتمعات وطالما هي بهذا القدر من الأهمية فلا بد من تطويرها والتركيز على تتميتها لمواجهة المعوقات والظروف التي تمنع من استمراريتها ونجاحها ومن أجل البقاء والاستمرار في المنافسة المحلية والدولية من خلال تبني ممارسات إدارية جيدة وتحديثها دورياً لتتماشى مع التقدم والتطور التكنولوجي والمعرفي الذي يشهده العالم. وتعد إدارة المشاريع من أهم المجالات التي سلط الضوء عليها بشكل كبير في عصرنا الحالي، وهي أداة فعالة في التعامل مع كافة التحديات المختلفة التي تظهر في أي وقت، نظراً لما تهدف إليه من تنفيذ وتنظيم الأنشطة والمهام المختلفة في إطار زمني محدد وبموارد محدودة، وتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

وقد أكد (العلي ٢٠١٦) على أهمية إدارة المشاريع التي أصبحت ظاهرة واضحة لجميع العاملين في بيئات الأعمال المختلفة سواءً الصناعية أو الانشائية أو التكنولوجية نتيجة مساهمتها في نجاح المشاريع التي أصبحت تتطلب فكراً جديداً يفي بمتطلبات السوق المتغيرة، كما أن إدارة المشاريع قد أسهمت في اتباع أنماط تنظيمية جديدة داخل المؤسسات حيث تعد أداة إدارية تتضمن عمليات مبتكرة ومرنة وتتبع أساليب وتقنيات فعالة في تنفيذ المشاريع ومتابعتها وتقويمها ومراقبة أداء العاملين بها وتوجيه الجهود نحو الأهداف المنشودة.

وفي وقتنا هذا تشهد المشاريع في المملكة العربية السعودية تنوعاً كبيراً ونمواً وتطوراً مستمراً في مجال إدارة المشاريع نظراً للتحديات والفرص الاقتصادية التي تستقطبها، وهذا التطور الكبير في الأعمال أدى إلى تبني العديد من المنهجيات التي تدعم إدارة المشاريع وتزيد من فرص نجاحها.

وتشير الظروف الحالية إلى أن جميع الشركات الجديدة تواجه تعقيدات ومخاطر عديدة، قد تقف عائقاً على استمرارية مشاريعها وقد تؤدي في أسوأ الظروف إلى فشلها، ومعظم هذه الحالات التي فشلت كانت ناتجة عن نقص في الخبرات والمهارات اللازمة لإدارة الأعمال والمشاريع، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى التركيز في إجراءات وعمليات إدارة المشاريع والتعمق فيها.

ويؤكد (Larson and Clifford,2017) على وجود العديد من المشاريع في مختلف المجالات تعاني من فشل في تنفيذ المهام المكلفة بها وإن اتباع المنهجيات الحديثة في إدارة المشاريع هي السبيل لضمان نجاح هذه المشاريع المتعثرة وضمان البدء والإنهاء الناجح لهذا المشاريع وخاصةً في ظل تنامي متطلبات نجاح المشاريع وتقلبات السوق التي تتطلب اتباع أساليب وتقنيات جديدة ومرنة.

ونرى أنه من أهم المهارات المطلوبة لإدارة تلك الشركات والمشاريع هي مهارة إدارة المشاريع فهي ضرورية قبل البدء في تنفيذ المشروع أو حتى البدء في تطويره وتوسيع نطاقه، وقد بدأت ظاهرة الاعتماد على منهجيات إدارة المشاريع، وانتشرت في عالم الأعمال والإدارات مع بزوغ ميلاد إدارة المشاريع، وقد أصبحت اليوم هذه المنهجيات مهمة لإنجاز وتنفيذ المشروعات ومهمة لنجاحها وضمان كفاءة أدائها.

ولا بد من الدقة في اختيار منهجية تتناسب مع الأهداف المحددة، ولا فرق في هذا بين المشروعات الصغيرة أو الكبيرة، وبصرف النظر عن مكان تنفيذها وزمانه، حيث إن فعالية تنفيذ المشروع ونجاحه بكل كفاءة وفعالية يكمن في حُسن اختيار المنهجية المتبعة في إدارة المشروع والتي تتوافق مع طبيعة المشروع وحجمه وتعقيده ونطاقه ومتطلباته وتتلاءم مع التغييرات المستمرة في المشروع بالإضافة إلى ضرورة توافق المنهجية المختارة مع ثقافة وقيم المنظمة التي يتم تطبيق المشروع فيها.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن اختيار المنهجية المناسبة لإدارة المشروع يعد أمراً حاسماً لنجاح المشروع، لذلك ارتأينا أن نتناول هذا الموضوع في بحثنا نظراً لأهميته العظيمة في زيادة فرص نجاح المشروعات.

١-٢ مشكلة الدراسة

إن التطور المستمر في عالم الأعمال أدى إلى ظهور العديد من الأدوات والمنهجيات التي تعزز مفاهيم إدارة المشاريع وتقوي من فعالية أدائها، وقد واجهت منهجيات إدارة المشاريع بعض المشاكل والتحديات التي يجب الأخذ بها بعين الاعتبار عند اختيار المنهجية المناسبة لتنفيذ المشروع، حتى لا يؤثر ذلك سلباً على أداء المشروع ونجاحه، حيث إن بعض المنهجيات قد لا تتوافق مع متطلبات المشروع أو قيود الوقت والموارد أو التغيرات المستمرة فيه أو الثقافة التنظيمية في المنظمة وغيرها من الأمور التي لا بد من التعامل معها عن طريق اعتماد أفضل المنهجيات المناسبة لها والتأكد من قدرة الفريق على تطبيقها بشكل صحيح وفعال على أرض الواقع، ولذلك كان من المناسب دراسة هذا الموضوع محلياً والتأكد من مدى أثر اختيار هذه المنهجيات على نجاح المشروعات في مدينة الدمام.

كذلك لوحظ أن الدراسات المحلية التي تناولت هذا الموضوع قليلة ولا توجد دراسات تفصيلية تتحدث عن واقع هذا المجال في المملكة العربية السعودية، ولذلك كان هذا دافعاً لاختيار هذا الموضوع وتقديم دراسة يمكن الاستفادة منها بتطوير الوضع الحالي للمشاريع عن طريق معرفة أثر اختيار المنهجية المناسبة التي تساهم في إنجاح المشروع.

وفي بحثنا هذا تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات بالتطبيق على شركات المقاولات في مدينة الدمام؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ١- ما هو مدى تطبيق منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروع؟
- ٢- ما هو أثر اختيار نوع منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروع؟
- ٣- ما هو أثر توافر بعض عناصر منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروع؟
- ٤- ما هو مستوى نجاح المشروع (الكفاءة - رضا أصحاب المصلحة - الفائدة التنظيمية)؟

٣-١ أهمية الدراسة

تكتسب أهمية هذه الدراسة من تناول موضوع المشروعات التي تحظى بأهمية كبيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى المحلي والدولي، ومن أهمية النقاط والمجاور التي تناولناها في دراستنا، كما تكمن أهميتها من أهمية نجاح المشاريع، بالإضافة إلى أن موضوع هذه الدراسة يكتسب على وجه الخصوص أهمية كبرى باعتباره يتناول أهم الأمور في وقتنا الحاضر وأهم الموضوعات التي تقوم عليها إدارة المشروعات، فالمشاريع أياً كان نوعها وطبيعتها تحتاج بلا شك إلى منهجية محددة ودقة في العمل لتحسين فعالية أداء المشروع وتنفيذ أهدافه في أفضل صورة ممكنة.

وتسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى أثر اختيار المنهجية المناسبة في نجاح المشروع، كما تسعى الباحثة إلى استخلاص نتائج تتعلق بجوهر الموضوع والمتمثلة في دور اختيار منهجيات إدارة المشاريع وتبسيط الضوء على أثرها في إنجاح المشاريع.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ما تقدمه من نتائج وتوصيات تثري المحتوى العلمي العربي، ليستفيد منها الباحثين والممارسين في الواقع العملي.

وتأسيساً لما سبق تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

الأهمية العلمية:

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية اختيار منهجيات إدارة المشاريع، وأهمية نجاح المشاريع في العصر الحديث الذي يتطلب تبني ممارسات إدارية جيدة وتحديثها بشكل مستمر في ظل التغيرات التكنولوجية والمعرفية في عصرنا الحديث.

- كما تستمد أهميتها من أهمية التعرف على أثر اختيار المنهجية المناسبة لإدارة المشروع في نجاح المشروع ودورها في استمراريته، وتقديم إطار نظري عن تأثير اختيار منهجيات إدارة المشروعات.

الأهمية العملية:

- إن مصطلح إدارة المشاريع له أهمية كبرى في الدول الاقتصادية مما زاد من حجم الاهتمام فيه من حيث زيادة الدراسات والأبحاث وغيرها، ومع ذلك تواجه بعض الشركات والإدارات صعوبة في إدارة المشاريع وذلك لوجود قصور في عملية إدارة المشاريع وعدم الدقة في اختيار المنهجية

المناسبة في إدارة تلك المشاريع ولذلك تفيد هذه الدراسة في تعزيز القيمة التنافسية للشركات وتحسين المستوى الاقتصادي.

- تقديم نتائج وتوصيات إلى الإدارات في المشاريع للاهتمام باختيار المنهجيات المناسبة لإدارة المشاريع والتي تساهم بشكل رئيسي في نجاح هذه المشروعات وضمان كفاءة وفعالية أدائها وقدرتها على مواجهة التغيرات المختلفة في بيئة الأعمال.

- لفت انتباه الباحثين والعاملين بمجال إدارة المشاريع إلى التركيز بعملية اختيار منهجية إدارة المشروع، وضرورة تطبيق ذلك في أي مشروع أيا كان نوعه ومجاله لزيادة فرص نجاحه.

١-٤ أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث من خلال ما تناولناه من فقرات ومواضيع في جوانب هذه الدراسة إلى معرفة وتحليل أهمية اختيار منهجيات إدارة المشروعات وتأثيرها على نجاح المشروعات في المملكة العربية السعودية وتحديدًا في مدينة الدمام التي تعد وجهة رئيسية للمشاريع.

وبشكل محدد تهدف دراستنا هذه إلى تحقيق عدة أهداف فرعية، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

١/ التعرف على مدى تطبيق منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات في مجموعة شركات المقاولات في مدينة الدمام.

٢/ التعرف على أثر اختيار نوع منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات في مجموعة شركات المقاولات في مدينة الدمام.

٣/ التعرف على أثر توافر بعض عناصر منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات في مجموعة شركات المقاولات في مدينة الدمام.

٤/ التعرف على مستوى نجاح المشروع (الكفاءة - رضا أصحاب المصلحة - الفائدة التنظيمية).

١-٥ تساؤلات الدراسة

ما هو أثر اختيار منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات بالتطبيق على شركات

المقاولات في مدينة الدمام؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ١- ما هو مدى تطبيق منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروع؟
- ٢- ما هو أثر اختيار نوع منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروع؟
- ٣- ما هو مستوى عناصر منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروع؟
- ٤- ما هو مستوى نجاح المشروع (الكفاءة - رضا أصحاب المصلحة- الفائدة التنظيمية)؟

١-٦ فرضيات الدراسة:

تناولت الدراسة الفرضية الرئيسية التالية:

ما هو أثر منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات في مجموعة شركات المقاولات في مدينة الدمام.

وتتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

تطبيق منهجيات إدارة المشاريع يؤثر على تحقيق نجاح المشروع (الكفاءة - رضا أصحاب المصلحة- الفائدة التنظيمية).

الفرضية الفرعية الثانية:

يؤثر نوع منهجيات إدارة المشاريع في تحقيق نجاح المشروع (الكفاءة - رضا أصحاب المصلحة- الفائدة التنظيمية).

الفرضية الفرعية الثالثة:

توافر عناصر منهجيات إدارة المشاريع يؤثر في تحقيق نجاح المشروع (الكفاءة - رضا أصحاب المصلحة- الفائدة التنظيمية).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

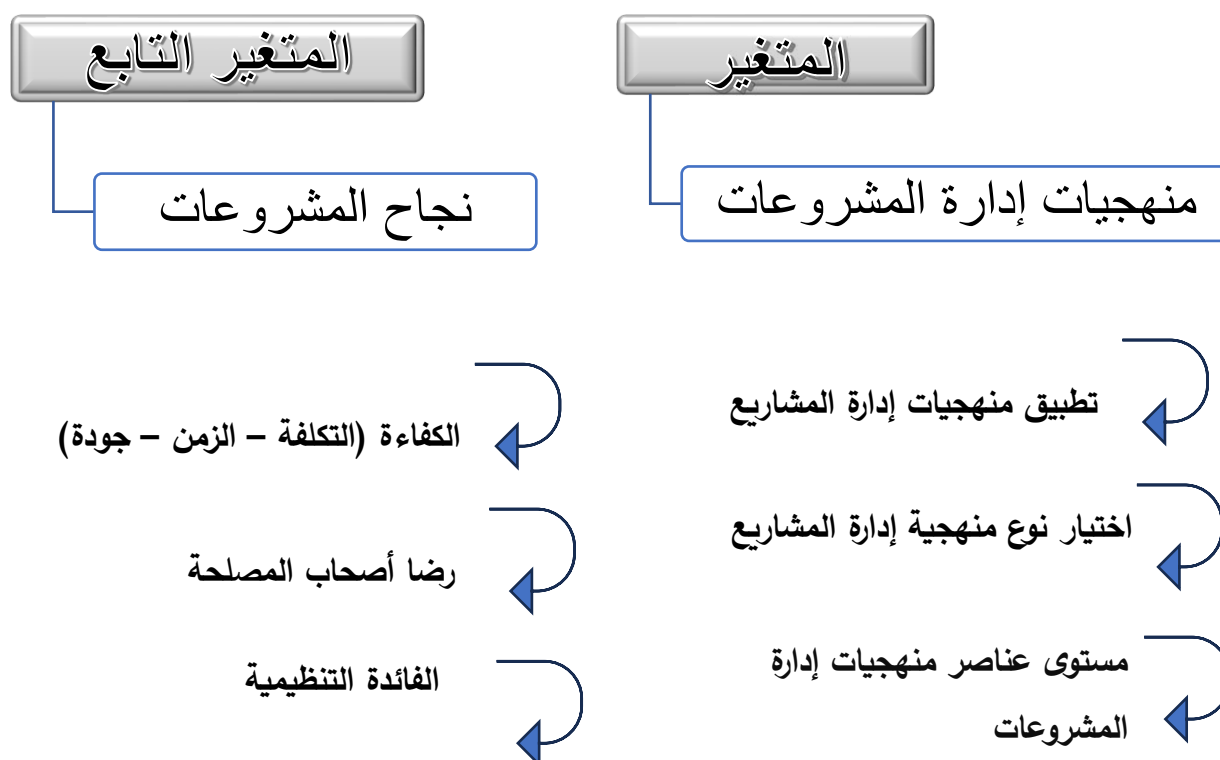
مقدمة

يتميز العصر الحديث بكثرة التغيرات وعدم الاستقرار في جميع القطاعات، مما أثر ذلك على اقتصاد الدول التي قامت بالاهتمام أكثر في المجالات العلمية والعملية لمواجهة هذه التغيرات حرصاً على نمو الاقتصاد، لذلك ظهرت في العصور الحديثة نظريات وأساليب إدارية تزيد من فرص استمرارية المنظمات والمشاريع وتحسن مستوى الأداء فيها ومن أهم هذه الأساليب هو إدارة المشاريع الذي يُعنى بالاستغلال الأمثل للمشاريع وزيادة كفاءتها.

وقد حرص الباحثون من مختلف بقاع العالم إلى الإبحار في هذا المجال من خلال دراسة شتى جوانبه المختلفة، لذلك سنتناول في هذا الفصل الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، ومن ثم نتناول الإطار النظري للدراسة

على النحو الآتي:

٢-٢ المتغير التابع والمتغير المستقل للدراسة



شكل (١-٢) نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحثة

٣-٢ الإطار النظري للدراسة

٢-٣-١ تمهيد:

تعد إدارة المشروعات عملية ضرورية لتخطيط وتنظيم وتنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية، وتهدف منهجيات إدارة المشاريع إلى التأكد من توفير إطار عمل منهجي يحقق الأهداف المطلوبة من المشروع ضمن الوقت المحدد وباستخدام الموارد المحددة، وتعتمد هذه المنهجيات على أفضل التجارب المعترف بها في مجال إدارة المشاريع، حيث يتم تطويرها وإضافة عليها بناء على التجارب ومستجدات عالم الأعمال.

٢-٣-٢ المشروع:

تباينت الآراء والاتجاهات حول تعريف المشروع نذكر منها ما يلي:

عرفه المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع بأنه سعي مؤقت لإيجاد منتج مفرد، كما عرفتة جمعية إدارة المشاريع البريطانية بأنه "مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات محددة، وتنفذ بواسطة أشخاص أو منظمات لتحقيق أهداف محددة وفق تكلفة وزمن وجودة مسبق تحديدها أيضا".

كما عرف بأنه عمل أو نشاط مقيد بزمن، يتم القيام به مرة واحدة من أجل تقديم منتج أو خدمة معينة بهدف تحقيق تغيير مفيد أو إضافة قيمة ويستخدم موارد رئيسية كالمال، والعلم، والبشر لإنجاز الهدف، ويصف (الخوري وآخرون ٢٠١٣) المشروع بأنه عدد من العمليات والنشاطات المخطط لها مسبقا وفق تنظيم معين موجهة لتحقيق أهداف وغايات محددة وفق خطة زمنية وبتكلفة محددة مسبقا.

وعرف بأنه سلسلة من الأنشطة أو المهام التي لها أهداف محددة يجب أن تتجز ضمن مواصفات محددة ولها بداية ونهاية محددتان وله تمويل ويستعمل المصادر المختلفة من أموال ووقت ومعدات وعماله (Harrison 1992).

وتأكيدا لذلك تمتاز المشاريع بالخصائص التالية:

أ- لها أهداف محددة يمكن تحديدها بسهولة، محددة بقيود الوقت والتكاليف.

ب- تمتاز المشاريع بأنها نشاطات مرتبطة معاً، فريدة من نوعها تركز على الزبائن وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق توقعاتهم. (الطراونة ٢٠١١)

وفي ضوء ما سبق يمكننا تعريف المشروع بأنه مجموعة من الإجراءات والخطوات اللازمة لإنجاز هدف محدد عن طريق تنفيذ أنشطة مترابطة ذات بداية ونهاية محددة.

٢-٣-٣ إدارة المشروعات:

يمكن تعريف إدارة المشاريع بأنها مجموعة من الأنشطة التي تعمل مع بعضها البعض سواءً تخطيط، أو تنظيم أو توجيه أو مراقبة من أجل الاستخدام الأمثل لكافة إمكانيات المشروع والذي بدوره يقود إلى تحقيق كافة أهداف المشروع بكفاءة و فاعلية ضمن معايير الزمن والتكلفة والجودة (السلمي ٢٠٢٢).

كما عرفت جمعية إدارة المشاريع في بريطانيا بأنها تطبيق العمليات والأساليب والمهارات والمعرفة والخبرة لتحقيق أهداف المشروع المحددة وفقاً لمعايير قبول المشروع ضمن المعايير المتفق عليها. إدارة المشروع لها نواتج نهائية مقيدة بفترة زمنية محدودة وميزانية محدودة. كما يمكن تعريفها أيضاً بأنها علم وفن حل المشكلات ضمن الوقت المحدد مسبقاً وباستخدام الموارد المتاحة (خير الدين ٢٠١٤).

ويمكن تعريف إدارة المشروع بأنها تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية على أنشطة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع، ويتم تحقيق إدارة المشروعات عن طريق تطبيق عمليات إدارة المشروعات وتكاملها من الابتداء والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم وانتهاء المشروع وإن مدير المشروع هو الشخص المسؤول عن تحقيق أهداف المشروع (دودين ٢٠١٢)

وتعد الإدارة ضرورة لكل جهد جماعي، فوجود المواد الخام ، والآلات، والعمال ، والمال ، وغيرها من الموارد لا يكفي بحد ذاته لتكوين مشروع ناجح، فلا بد من وجود إدارة تضع الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ، ثم تصيغ السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من خلال البرامج الزمنية بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة، بعد ذلك تقسيم الواجبات وتنظيم المسؤوليات وإعطاء السلطات مع تحديدها وتعريفها لكل فرد في المشروع ومن مهام الإدارة أيضاً وضع الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في المشروع من أجل دفعهم لبذل كل جهد ممكن لإتمام مهامهم على أكمل وجه ممكن (الحديدي ٢٠٢٠).

ويرى (عباس ٢٠١٧) أن إدارة المشاريع عبارة عن تطبيق عملي للمعارف والمهارات والخبرات والأدوات والتقنيات والأساليب الحديثة والفعالة من أجل ضمان تحقيق متطلبات وحاجات المشروع، ويتم ذلك من خلال تطبيق وممارسة عمليات إدارة المشاريع وتكلمها فيما بينها منذ لحظة البدء بالتخطيط، مروراً بالتنظيم والتنفيذ والتوجيه والمراقبة، حتى يتم إنجاز المشروع وفق ما خطط له مسبقاً.

إذن يمكننا القول بأن إدارة المشاريع هي عملية تنظيم وإدارة الموارد المتاحة عن طريق تطبيق المهارات والأدوات والتقنيات اللازمة لتنفيذ المشروع بكفاءة وفعالية.

تاريخ تطور إدارة المشروعات

بدأ فريدريك تايلور (١٨٥٦-١٩١٥) دراسة تفصيلية عن العمل محلاً فيها العمالة وكيفية تحسينها من خلال التركيز على أجزائها الأولية، فأدخل تايلور مفهوم العمل بكفاءة أكبر بدلاً من العمل بجهد ولفترة أطول، ثم بعد ذلك جاء شريك تايلور، هنري جانت (١٨٦١-١٩١٩) ليضع مخططات جانت الخاصة به لبناء السفن البحرية خلال الحرب العالمية الأولى.

وبعد الحرب العالمية الثانية ظهرت الحاجة لطرق علمية وعملية لحل مشاكل الإدارة في المشاريع الكبيرة، فنشط الباحثون في إيجاد طرق ذات كفاءة عالية تقوم على أسس كمية، ومن هؤلاء الباحثين فريق من المستشارين في الولايات المتحدة الأمريكية، والذين قاموا بتطوير أسلوب سمي بالتخطيط والمسار الحرج (Critical Path Planning and Scheduling)، والذي عرف فيما بعد بطريقة المسار الحرج (Critical Path) كما قاموا بتطوير أسلوب سمي بطريقة تقييم ومتابعة المشاريع (Program Evaluation and Review Technique) (الحديدي ٢٠٢٠) .

وفي عام ١٩٦٥م ظهرت أول جمعية لإدارة المشاريع في العالم عرفت حالياً باسم "الرابطة الدولية لإدارة المشاريع"، ثم تلا ذلك في عام (١٩٦٩م) تأسيس معهد إدارة المشاريع في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن ثم انتشرت ممارسة إدارة المشاريع ليشمل كل المشاريع بمختلف أنواعها ومجالاتها.

عناصر إدارة المشروعات:

وهي المكونات الأساسية التي يتم التركيز عليها لضمان تنفيذ المشروع بنجاح وبكفاءة وهي على النحو التالي:

-إدارة نطاق المشروع:

تهدف إلى ضمان تحديد ومراقبة نطاق العمل والتحكم فيه بشكل فعال، من خلال تحديد المخرجات المتوقعة والأهداف المحددة في إطار المشروع، وتحديد الاحتياجات اللازمة في إطار العمل.

-إدارة المخاطر:

ويشمل تقييم وتحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على نجاح المشروع أياً كان حجم المشروع وتعقيده، ووضع استراتيجيات لمواجهتها والحد من تأثيرها.

-إدارة الموارد:

ويشمل التخطيط والتنظيم والمراقبة لجميع الموارد المحددة للمشروع، بما في ذلك الموارد البشرية والمادية، لضمان استخدام هذه الموارد بكفاءة وفعالية أكثر، عن طريق تحديد المتطلبات اللازمة للمشروع وضمان توفيرها وتوجيهها بفعالية وتتبع أدائها بغرض تحسين استخدامها لزيادة الكفاءة وتقليل الهدر.

-إدارة الجودة

تهدف إدارة الجودة إلى ضمان تحقيق المعايير والمواصفات المحددة عن طريق تحديد المعايير والمواصفات التي يجب تحقيقها، ووضع خطة شاملة لضمان الالتزام بالجودة في جميع مراحل المشروع ومراقبة الجودة من خلال آلية اختبار للجودة ومراقبة عمليات الإنتاج والتنفيذ.

-إدارة التواصل

تشمل إدارة التواصل عملية التخطيط والتنظيم لتبادل المعلومات داخل المنظمة ومع الأطراف الخارجية من خلال وضع خطة شاملة لإدارة التواصل وتحديد وسائل الاتصال المناسبة والاستراتيجيات المتبعة في تبادل المعلومات والأفكار بشكل فعال، وتقييم فعالية التواصل واستجابة الأطراف المعنية لتحديد نقاط الضعف والقوة والسعي لتحسينها لتعزيز التواصل والتعاون الفعال وتحقيق أهداف المشروع.

- إدارة الجدول الزمني

تعد إدارة الجدول الزمني عنصراً مهماً في إدارة المشاريع حيث تهدف إلى ضمان الالتزام بالجدول الزمني المحدد لتنفيذ المشروع من خلال تحديد المهام والأنشطة والأولويات وتحديد التواريخ النهائية لكل منها، والحرص على مطابقة الأنشطة المنجزة للوقت المحدد ومراقبة التقدم لتقليل التأخير وضمان تنفيذ المشروع بأكمله في الوقت المحدد بكل فعالية وكفاءة.

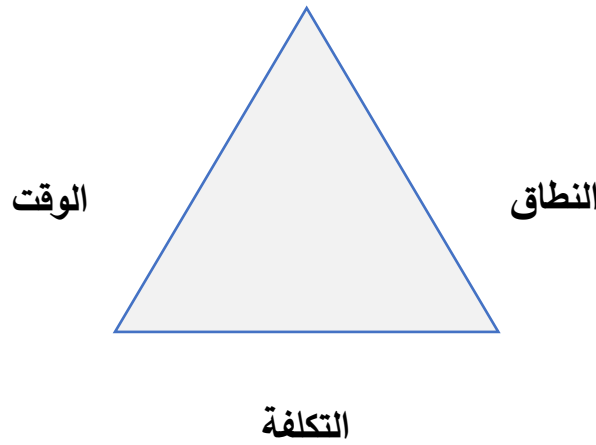
-إدارة التكاليف

أي تحديد وتقدير التكاليف المالية المتوقعة لإنجاز المشروع ومراقبة طرق استخدامها ورصد التكاليف الفعلية أثناء تنفيذ المشروع ومقارنتها بالميزانية المحددة، وإعداد تقارير توضح الوضع المالي للمشروع لاتخاذ القرارات المالية وتقييم الأداء المالي للمشروع.

-إدارة التوريد

تتضمن إدارة التوريد إدارة العمليات التي تتعلق بشراء المنتجات والخدمات، كما تتضمن إدارة العقود وتخطيط المشتريات.

واليوم تتركز المبادئ الأساسية لإدارة المشروع من خلال مثلث المشروع وهو رمز شائع من خلال هارولد في عمله التاريخي، نبيته في الشكل التالي:



شكل (٢-٢): مثلث المشروع
إعداد الباحثة

أهمية إدارة المشروعات:

أصبحت إدارة المشاريع ضرورة في ظل الحاجة الملحة إلى إدارة فعالة تشمل تنظيم جميع مراحل المشروع ومهامه أيًا كان حجم المشروع ومجاله وتعقيده، فقد تزايد الاهتمام بأهمية مهارات إدارة المشاريع بسبب النمو المتزايد السريع للسوق العالمي ذي التنافس الشديد، حيث يتعين على كل منظمة أن تتقبل التغيير المستمر وأن تجري مسحاً بيئياً داخلياً لضمان إدارة هذا التغيير في البيئة الخارجية، فالتغيير دائماً ما يبدأ بإدخال عمليات جديدة وتدابير وممارسات تحسن من الأعمال، ولذلك يجب أن يتم التخلي عن الممارسات القديمة غير المناسبة من أجل خلق مرونة وفاعلية تجاه قوى السوق، للحفاظ على مستويات منافسة عالية (الطراونة ٢٠١١).

وفيما يلي نذكر أهمية إدارة المشاريع في بعض النقاط:

١- التخطيط الجيد للمشروع: وذلك عن طريق تعيين اتجاه محدد للفريق يتضمن الجدول الزمني وتحديد الموارد اللازمة للمشروع والميزانية المناسبة والموعد النهائي للانتهاء من المشروع، وهذا التخطيط يضمن توفير الوقت والجهد وتنفيذ المشروع بكفاءة أكثر، ويسمح بالتنبؤ بالمخاطر وإدارتها حيث يحدد التخطيط

المخاطر المحتملة مما يمكن الفريق من وضع خطط احتياطية لمعالجتها أو تقليل أثرها السلبي على المشروع، وبناء على ذلك يمكن لجميع أعضاء الفريق بناء صورة معينة عما يتوقع منهم مما يزيد من تركيزهم على تنفيذ المهام المخططة مسبقاً.

٢- وضع إطار زمني واضح للمشروع: توفر إدارة المشاريع إطاراً محدداً يشمل جميع مراحل المشروع من تخطيط وتنفيذ ومراقبة وإغلاق للمشروع، وهذا الإطار يتميز بوضوحه وقوته وبالتالي يكون من السهل الالتزام به والاعتماد عليه كأساس للعمل عليه تجنباً لتجاوز المواعيد النهائية أو تجاوز ميزانية المشروع أو فشل المشروع.

٣- متابعة المشروع: تسمح إدارة المشاريع بمتابعة سير المشروع وتقديمه، كما يسمح بتقييم أداء المشروع وقياس الأداء المنجز ومقارنته بالجدول الزمني المحدد، وهذا يساعد في تحديث وتعديل الخطط في حال كانت هناك حاجة لذلك، كما يتم من خلال متابعة المشروع التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد والتأكد من أن المشروع يتطابق مع ما تم تحديده مسبقاً من موارد وميزانية، كما تُسهم متابعة المشروع في اكتشاف المشاكل والعقبات المحتملة وبالتالي تسهل معالجتها واتخاذ الإجراءات اللازمة فور اكتشافها.

٤- تحقيق أهداف المشروع: تضمن إدارة المشروع التركيز على أهداف محددة في اتجاه واضح، مما يساعد هذا الوضوح في تعزيز قدرات وإمكانات المنظمة مما يؤدي إلى نجاح المشروعات وتحقيق الرضا لجميع أصحاب المصلحة من مدراء، وموظفين، وعملاء، وغيرهم وذلك عن طريق تحقيق الأهداف المقررة وتقديمها بأفضل صورة ممكنة.

أهداف إدارة المشروعات

تهدف إدارة المشاريع إلى تحقيق النتائج المطلوبة من المشروع، وإدارة المشروع بشكل فعال ومنظم، ونذكر بعضاً من أهدافها كما يلي:

١- ضبط الوقت والموارد: تهدف إدارة المشاريع إلى التنظيم الفعال للوقت والموارد المتاحة لضمان تنفيذ المشروع بنجاح وفقاً للجدول الزمني المحدد، وضمان توزيعها بشكل مناسب ضمن الجدول الزمني واستخدام تلك الموارد المتاحة بفعالية وكفاءة، وتعديلها وفقاً للتغيرات المحتملة في المشروع.

٢- تعزيز التواصل والتعاون: لا يشمل التواصل والتعاون أعضاء الفريق فحسب، بل يمتد أيضاً ليشمل التواصل مع أصحاب المصلحة، وهذا التواصل من شأنه أن يعزز من فهم المتطلبات وتبادل المعلومات بشكل صحيح وفعال، وأن يزيد الالتزام بتحقيق أهداف المشروع، كل هذا من شأنه صنع بيئة عمل إيجابية وقيادة فعالة تُسهم في نجاح المشاريع عن طريق إنشاء قنوات اتصال فعالة وتحسين مهارات الاتصال

لأعضاء الفريق وتشجيع التعاون ومشاركة الأفكار والمخاوف والتحفيزات بصراحة وبناء روح الفريق بين أعضاء الفريق وخفض الصراعات، وحل النزاعات بشكل فعال بإيجاد حلول ترضي جميع الأطراف المعنية ، وغيرها من الأمور التي تعزز التواصل والتعاون وذلك عن طريق الإدارة الجيدة للمشروع.

٣-تحقيق رضا أصحاب المصلحة: تهدف إدارة المشاريع إلى تحقيق رضا جميع أصحاب المصلحة بما في ذلك مديري المشروع والعملاء والموظفين، ويكون ذلك بتحديد توقعات أصحاب المصلحة وفهمها (Mantel et al.2016) والعمل على تنفيذها بشكل صحيح. ويشير (الدوسري ٢٠٢٢) نقلاً عن إلى أن أبرز هدف من أهداف إدارة المشاريع هو المساهمة في تحقيق أهداف المشروع حيث إن المستفيدين من المشروع سوف يشعرون بالرضا عندما يكون العمل متوافقاً في جودته وبتكاليف منخفضة وبوقت سريع محققةً في ذلك عائداً كبيراً.

٤-تحقيق الجودة والتحسين المستمر: وذلك بتحقيق معايير الجودة المحددة مسبقاً عن طريق وضع خطط لضمان استيفاء المعايير وكذلك جمع البيانات اللازمة لتحليل الأداء وتحديد فرص التحسين وتطبيقها.

٥- إدارة مخاطر المشروع: يمر المشروع بتغييرات مفاجئة ومخاطر قد تؤدي إلى تهديد نجاح المشروع أو حتى فشله، ولذلك تهدف إدارة المشروع إلى تحسين القدرة على التعامل مع المخاطر التي قد تظهر في حياة المشروع والتحكم فيها ومعالجتها، وتطوير استراتيجيات للتعامل معها والحد من تأثيرها على أداء المشروع.

دورة حياة المشروع:

تمر معظم المشروعات بمراحل متشابهة منذ بدايتها وحتى انتهائها، فيرى (دودين ٢٠١٢) أن المشروع يولد في مرحلة البداية ويتم اختيار المدير ثم يبدأ العمل ويستمر التقدم في العمل إلى أن ينتهي العمل وتعرف هذه المراحل بدورة حياة المشروع.



شكل (٢-٣): دورة حياة المشروع

المصدر: دودين ٢٠١٢

وكل مرحلة من هذه المراحل تتكون من مجموعة من الأعمال والخطوات التي تنتج ما تسمى بالمسلمات، والمسلمات هي عبارة عن مجموعة من النتائج والمستندات التي تنتج عن العمليات التي تحتويها المراحل التي يمر بها المشروع، فمثلاً في مرحلة التخطيط ينتج عنها عدة مسلمات منها خطة تنفيذ المشروع، وخطة إدارة الجودة للمشروع (الخطيب ٢٠١٨).

ووفقاً لـ (الدوسري ٢٠٢٢، ١٣) نقلاً عن (Larson and gray, 2015) هناك خمس مراحل

لإدارة المشروع وهي تعد دورة حياة المشروع. نتناولها على النحو التالي:

١-مرحلة البدء:

تتضمن هذه المرحلة خطوة اختيار المشروع حيث تقوم بفحص ما إذا كان كافياً لإجراء المشروع أم لا، ويتم فيها تقييم المشروع والبيئة المحيطة به، ومدى أهمية المشروع وضرورته، ودراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع ومدى الحاجة إليه.

٢- مرحلة التخطيط:

المرحلة التي تلي البدء، وتتطلب هذه المرحلة تحديد نقاط المشروع وتحديد الأهداف، وتعد هذه المرحلة من أهم مراحل المشروع لترتب المراحل الأخرى عليها، وبالتالي يتم إعداد خطة تنفيذ وإدارة للمشروع إلى جانب وضع خطة لتقييم المخاطر المحتملة ووضع الاستراتيجيات لمواجهتها والحد من تأثيرها، كما توضع في هذه المرحلة خطط لإدارة الجودة، وإدارة الوقت والموارد والتكاليف.

٣- مرحلة التنفيذ:

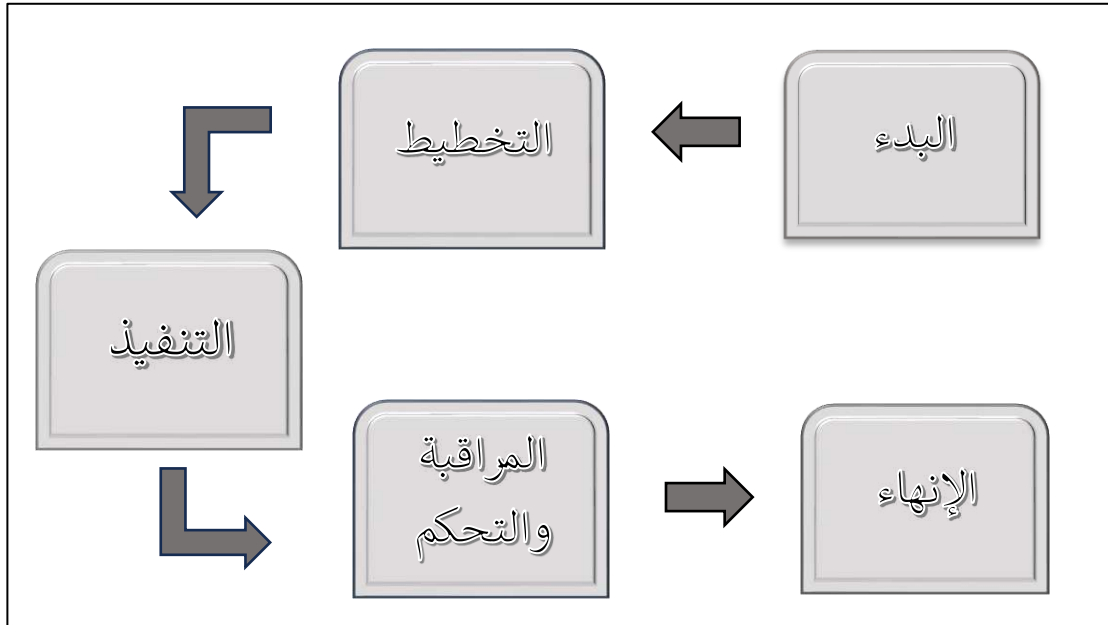
وهي المرحلة التي تتضمن الجهد الفعلي أو عمل المشروع، حيث يتم شراء الموارد والمواد، ويعني التنفيذ أيضاً تنفيذ الأنشطة في خطة العمل الناتجة عن مرحلة التخطيط.

٤- مرحلة المراقبة والتحكم:

تستند هذه المرحلة على خطة إدارة المشروع والتحكم فيه وخطة إدارة المخاطر والجودة، وتتضمن المراقبة تسجيل وجمع والإبلاغ عن المعلومات المتعلقة بأداء المشروع بينما تتضمن السيطرة استخدام البيانات من المراقبة لتحقيق الأداء الفعلي للأداء المخطط له.

٥- المرحلة الختامية:

هذه المرحلة يتم فيها تقييم النتائج النهائية للمشروع وتشمل الانتهاء من مهام المشروع مع الاجتماع أو الفشل في تلبية متطلبات المشروع.



شكل (٢-٤): مراحل المشروع

المصدر: إعداد الباحثة

المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع

يرى (القريني ٢٠٠٨) أن المشاريع تواجه العديد من المعوقات والتحديات منها عدم التزام المنظمات بمواعيد وبرامج العمل المقررة، وضعف مستوى التطور في مستوى العاملين في المشروع، بالإضافة إلى محدودية مصادر وموارد المشروع، وعدم وضوح أهداف المشروع وعدم القدرة على بناء فريق عمل متكامل، كما أن القيادة الضعيفة والتخطيط والتنظيم والرقابة الضعيفة يؤثران سلباً على نجاح المشاريع، وضعف مستوى الاتصال والتعاون بين أعضاء الفريق.

كما نرى أن من معوقات إدارة المشاريع ما يلي:

- عدم وجود تخطيط شامل ودقيق للمشروع.

- نقص الموارد المادية والبشرية المحددة للمشروع.

- إجراء تغييرات عديدة في متطلبات المشروع والتي قد تؤثر سلباً على المشروع.

- نقص الخبرة في التعامل مع المخاطر المحتملة بشكل فعال مما يسهم في تأخر المشروع وتحمل تكاليف غير متوقعة.

- عدم وجود وسائل مناسبة للتواصل بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة مما يؤدي إلى سوء فهم وتأخر في اتخاذ القرارات.

- قلة الخبرة والمهارات اللازمة بين أعضاء الفريق مما يؤدي إلى ارتفاع معدل الأخطاء وتأخر المشروع وعدم القدرة على التعامل مع المشكلات والتغيرات.

- ملاحقة التطورات والمستجدات بشكل مستمر وفقاً للأوضاع الراهنة مما يغلب معه تأخر المشروع وتعطله عن التنفيذ.

- القيادة الضعيفة للمشروع وعدم قدرة المدراء على التنبؤ بالأخطار المحتملة.

- التنافس الشديد على المهارات والمتطلبات والذي من شأنه التأثير بشكل سلبي على استقرار المشروع وتطوره.

- عدم التزام المنشآت ذات العلاقة بالمواعيد المحددة لبرامج العمل مما يؤثر على خطط المشروع طويلة الأمد.

٢-٣-٤ منهجيات إدارة المشروعات

تعد المنهجيات في إدارة المشاريع أدوات مهمة لتحسين كفاءة وفعالية المشروع وتحقيق الجودة والأهداف وذلك في حال تم اختيار المنهجية المناسبة لكل مشروع، فهي متنوعة وفقاً لاحتياجات ومتطلبات المشروع والظروف المحيطة به، لذلك لا بد من التطرق إلى تعريف منهجيات إدارة المشاريع ودراسة أهميتها على النحو الآتي:

تعريف منهجية إدارة المشروع:

وفقاً لمعهد إدارة المشاريع تعرف المنهجية بأنها نظام من الممارسات والتقنيات والإجراءات والقواعد المستخدمة من قبل أولئك الذين يعملون في تخصص ما. كما تعرف المنهجية على أنها الطريقة التي يتم بها معالجة مسألة معينة، وتتضمن الخطوات والأدوات والتقنيات اللازمة لنشاط معين. ولقد تم تعريف منهجيات إدارة المشاريع بالأساليب التي يتم استخدامها للتخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة والإغلاق في المشاريع.

أهمية منهجيات إدارة المشاريع:

أصبحت منهجيات إدارة المشاريع في عصرنا الحالي ضرورة لكل مشروع أياً كان حجمه وتعقيده نظراً لما توفره هذه المنهجيات من هيكلية ومنهجية لازمة لإدارة المشروع ولتحقيق النجاح وتعزيز فرص تنفيذها بكل فعالية وكفاءة، من خلال توفير إرشادات وخطوات محددة يتم السير والالتزام بها من بداية حياة المشروع وحتى انتهائه ويشمل ذلك جميع مراحل المشروع من تخطيط وتنفيذ ومراقبة وإغلاق المشروع، وفيما يلي نذكر أهميتها:

١-تنظيم العمل: توفر المنهجيات إطار عمل لتنظيم المشاريع وتحديد أهدافها وخطواتها، ويمكن أن يساعد هذا في ضمان أن يتم انجاز المشاريع بكفاءة وفعالية، كما تساعد على تحقيق مستويات عالية من الجودة وتعمل على تنسيق العمل واستغلال أفضل الخبرات والمهارات المختلفة وتحقيق التوازن في المشروع من خلال تحديد المهام المطلوبة التي يجب تنفيذها والمخرجات المطلوبة، وتحديد العمليات داخل كل مرحلة من مراحل المشروع بدقة عالية مما يساعد على صب الجهود وتركيز العمل على الأولويات المهمة بتسلسل صحيح لتحقيق الهدف النهائي من المشروع.

٢-تحسين الاتصالات والتعاون: تعتبر منهجيات إدارة المشاريع وسيلة لتعزيز التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة، فضلاً عن كونها تشجع على توليد الأفكار الجديدة ودعمها لاتخاذ القرارات بشكل فعال، من خلال انشاء بيئة تواصل مفتوحة وبناءة، كما توفر إطاراً لتنظيم الاجتماعات والتفاعلات لتحقيق فائدة وفعالية في أقصى قدر ممكن وتدعم فيه استخدام التكنولوجيا والأدوات الالكترونية التي تساهم في مشاركة كافة التقارير والمعلومات بين أطراف المشروع بالرغم من العوائق الجغرافية والزمنية.

٣-زيادة التحكم والمراقبة: تساعد منهجيات إدارة المشاريع في زيادة التحكم والمراقبة على جميع مراحل المشروع، لضمان سير المشروع في الطريق الصحيح، وحرصاً على مواجهة أي ظروف تطرأ في حياة المشروع واتخاذ ما يلزم لمواجهتها وضمان عدم تأثرها بشكل سلبي على نتائج المشروع، كما تقوم برصد التقدم وتقييم الأداء والتأكد من استيفاء المعايير المعتمدة والالتزام بالجدول الزمنية والموارد المحددة، وذلك من خلال وضع آليات وأساليب للمراقبة وتحديد مسؤوليات أفراد الإدارة في عمليات الرقابة.

٤-زيادة فرص النجاح: يعزز تبني منهجيات إدارة المشاريع من احتمالية نجاح المشاريع، من خلال وضع خطط مفصلة لتحقيق أهداف المشروع وتحديد المخاطر التي قد تؤثر على المشروع لتقليل التأثيرات السلبية المحتملة، وتنظيم استخدام الموارد المتاحة وإدارة الجداول الزمنية للخروج بأفضل نتائج ممكنة للمشروع، كما تسهل منهجيات إدارة المشاريع على أعضاء الإدارة من اتخاذ القرارات الناجحة داخل المشروع.

تقنيات منهجيات إدارة المشاريع

تتعدد تقنيات منهجيات إدارة المشاريع نذكر فيما يلي بعضاً منها:

أ-منهجية إدارة دورة حياة المشروع (PCM) Project Cycle Management

منهجية إدارة دورة حياة المشروع (PCM) Project Cycle Management التي يستخدمها الاتحاد الأوروبي كأساس في إدارة المشروع هي الإطار الذي يحدد كيفية تنظيم وتنفيذ مشروع من بداية إلى نهايته، يتبع هذا النهج المشروع عبر مراحل مختلفة من التخطيط والتنفيذ إلى التسليم والإغلاق.

ب- منهجية مبادئ لين

تبحث هذه المنهجية عن المسار الذي يعطي النتائج المرجوة من المشروع بأقل مقاومة ممكنة حيث يمكن تحديد وخفض الهدر للخارج بدءاً بدراسة تقسيم متكامل لعمليات العمل لإزالة الاختناقات والتأخير، وبالتالي فريق العمل يركز على تحقيق قيمة حقيقية للعميل، كما يركز فريق المشروع على التحسين المستمر لعمليات المشروع، فالهدف داخل المشروع هو تقديم قيمة عالية، وجودة عالية بأقل قوى عاملة، وبنفقات أقل، وبوقت أقل (وادي ٢٠١٨).

ت-منهجية المشاريع في البيئات الخاضعة للرقابة (PRINCE2) Projects in controlled Environments

تعد هذه المنهجية شائعة في مجال إدارة المشاريع، تم تطويرها في المملكة المتحدة، يعود تاريخ PRINCE2 إلى عام ١٩٨٩، حيث قامت الحكومة البريطانية بتطويره من خلال الوكالة المركزية للحاسبات والاتصالات (CCTA)، وذلك بعد أن طورته من منهجية سابقة لإدارة المشاريع التقنية تدعى (PROMPT)، وبعدها أصبحت (PRINCE2) مواصفة حكومية اعتمدها المملكة المتحدة لإدارة مشاريع تقنية المعلومات، كما أن برنامجها ومنهجها معد من قبل المكتب الحكومي التجاري البريطاني، وتستخدم كذلك بشكل واسع جدًا في الدول الأوروبية، وخصوصاً في مشاريع تقنية المعلومات. وتعد PRINCE2 منهجية متكاملة ومنطقية لإدارة المشاريع توفر إطاراً عملياً وقياسياً لتنفيذ وإدارة المشاريع بفعالية وتتميز هذه المنهجية بما يلي:

- توفر هيكلية واضحة ومنظمة لإدارة المشاريع.
- تعمل على تحقيق الأهداف بالوقت المحدد وباستخدام الموارد المحددة.
- تعزز التواصل بين أعضاء الفريق وإدارة المخاطر بفعالية.
- تعمل على إدارة المخاطر بفعالية وكفاءة.
- تقسم المشروع إلى مراحل لتسهيل إدارتها والسيطرة عليها.
- يمكن تطبيقها على جميع أنواع المشاريع.

ج- منهجية سيقما

تعرف هذه المنهجية بأنها عملية تحسين الجودة والتي تهدف إلى الحد أو التقليل من عيوب التصنيع أو القطاعات الصناعية أو الخلل في تطوير البرمجيات، ويقدر تصنيف هذه المنهجية حوالي " ٩٩.٩٩٩٦٦ " وهي النسبة الخالية من عيوب الإنتاجية لذلك فهي منهجية فعالة جداً حيث إنها تدرس عملية الإنتاج الكامل لتحديد عمليات التطوير للمنتج قبل أن تظهر العيوب ويُعاب عليها أنها قد تؤدي أيضاً إلى جمود في عملية التخطيط التي يمكن أن تحد من الإبداع والابتكار للفريق (وادي ٢٠١٩).

ح- منهجية إدارة المشاريع الرشيقة Agile Project Management .

تعتبر منهجية أجايل من أكثر منهجيات إدارة المشاريع استخداماً، وهي تعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية وعلى تقسيم العمل إلى دورات تطوير قصيرة الاجل تسمى (Sprint).

كما تتميز هذه المنهجية بالمرونة والفعالية في تحسين المشروعات، حيث تعمل على تحسين الإنتاجية وتساعد على تحقيق النتائج بشكل أسرع وبدقة عالية، كما تسمح هذه المنهجية بالتكيف مع جميع التغييرات المستمرة في بيئة العمل ومع الظروف الخارجية، كما تساهم منهجية أجايل في زيادة رضا العميل وأصحاب المصلحة من خلال التفاعل المستمر معهم، كما تعزز منهجية أجايل التحسين المستمر من خلال التقييم الدوري للأداء وزيادة الكفاءة.

وتقوم منهجية أجايل على أربعة قيم أساسية نذكرها كما يلي:

١-الأشخاص والتفاعل بينهم أهم من العمليات والأدوات.

٢-برمجية تعمل أهم من توثيق شامل.

٣- التعاون والمشاركة مع العميل في بناء المنتج أكثر أهمية من التفاوض على العقود.

٤-الاستجابة للتغيير أهم من اتباع الخطة الموضوعية في سير العمل.

وتعد من أهم مميزات العمل بالمنهجية الرشيقة زيادة المرونة والإنتاجية والشفافية، وضمان جودة المنتج

ورضا العميل وأصحاب المصلحة وهي تعد أسلوباً مبتكراً ومطوراً لإدارة المشاريع.

٢-٣-٥ مفهوم نجاح المشروع

اختلف في تحديد مفهوم نجاح المشروع، فلا يوجد اتفاق في الأدبيات على المقصود من نجاح المشروع، ولكن بشكل عام يعتبر نجاح المشروع تحقيق الأهداف الموضوعة للمشروع مسبقاً والتي ستعكس إيجاباً على نجاح المشروع ويشير الباحثون إلى أن نجاح المشروع ينبع من حلول معرفية متعددة وليست حكراً للعمليات الإدارية في المشروع وبخاصة في ظل الظروف التنافسية العالية في الأسواق والثورة التكنولوجية للارتقاء بمستوى الأداء من حيث الجودة والكلفة والسرعة في التسليم. فقد تنوعت معايير تحديد نجاح المشروع على وفق اختلاف الباحثين في هذا المجال، ولكنها تنحصر في الغالب بجانب يتمثل في تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها المشروع والتي يمكن أن تتمثل في زيادة القيمة السوقية للمشروع أو المنتجات التي يتم التعامل بها، وتحقيق الأرباح المستهدفة التي تمثل العنصر الأساسي في استمرارية عمل المشروع، ويتحقق ذلك عبر التحسين المستمر لمستوى الأداء للعاملين في المشروع لتقديم منتجات تتوافق مع رغبات وحاجات الزبون والاستجابة لما يراه مناسب في ذلك فضلاً عن التركيز على أهمية زيادة حصة المساهمين في المشروع وأصحاب المصالح (ناجي ٢٠٢٢).

٢-٣-٦ مقاييس نجاح المشروع

منذ عام ١٩٧٠ حاول الأكاديميون فهم ما هو نجاح المشروع والعوامل التي تسهم فيه ومع ذلك لا يزال معناها غير متفق عليه، بشكل عام إن نجاح المشروع عبارة عن بناء متعدد الأبعاد يتضمن كلاً من كفاءة نجاح إدارة المشروع على المدى القصير وتحقيق النتائج المرجوة على المدى الطويل من المشروع أي الفعالية والتأثير.

لتحقيق فهم مشترك لماهية نجاح المشروع يجب أن يكون قابلاً للقياس ومن ثم يتم تعريفه من حيث معايير النجاح، وقد تطور مفهوم معايير نجاح المشروع من مفهوم القيد الثلاثي البسيط المعروف باسم المثلث الحديدي (الوقت والنطاق أو الجودة، والتكلفة) إلى شيء يشمل العديد من معايير النجاح الأخرى نماذج القياس للنجاح التي تنطبق على أنواع مختلفة من المشاريع أو الجوانب المختلفة لنجاح المشروع وضعت من بين أمور أخرى وفي نفس الوقت أصبحت عوامل نجاح المشروع موضوعاً شائعاً في البحث. ويمكن تصنيف العوامل إلى علاقة بيئية العمليات المتعلقة بالأشخاص والأدوات ذات الصلة. (وادي ٢٠١٦).

ويمكن القول بأن هناك طرق مشتركة لقياس نجاح المشروع يمكن إيجازها كالآتي:

١- تحقيق أهداف المشروع ومخرجاته

يمكن التأكد من نجاح المشروع عن طريق تحقيق المشروع للأهداف المحددة مسبقاً وتسليم المخرجات المطلوبة بجودة عالية.

٢- مطابقة الموازنة

كما أن مطابقة المشروع للميزانية المحددة يعتبر مقياساً لنجاح المشروع، وذلك عن طريق مقارنة التكاليف التي تم استخدامها في المشروع بالتكاليف المخططة، ومن هنا تكمن أهمية إدارة التكاليف داخل المشروع.

٣- الامتثال للجدول الزمني

يتطلب هذا الأمر الالتزام بالمواعيد المحددة لإنجاز المهام والأنشطة في المشروع وذلك عن طريق توفير تخطيط وتنظيم دقيق وإدارة فعالة للمشروع، ومتى تم تسليم المشروع في الوقت المحدد فإن ذلك يعكس نجاحاً في تنفيذ المشروع. ويعتبر إتمام المشروع في نطاق الوقت المحدد له من أهم أسباب النجاح وذلك لأن تأخير المشروع يمكن أن يؤدي إلى زيادة في تكلفة المشروع وفقد العائد إذا كان المشروع من أجل توفير دخل (Palhan 2009).

٤- رضا العملاء

يقيس رضا العملاء الذين يستفيدون من مخرجات المشروع مدى نجاح المشروع من خلال الحصول على آراءهم وملاحظاتهم، وكلما زاد رضا العملاء كان ذلك دليلاً على نجاح المشروع.

٥- جودة المنتج أو الخدمة

عندما يتم تقديم مخرجات المشروع بجودة عالية وتحقيق أهداف المشروع بالمعايير المطلوبة، فإن ذلك يعكس مدى نجاح المشروع ورضا العملاء، كما تؤثر جودة مخرجات المشروع على سمعة المشروع والمنظمة بشكل عام.

٦- تحقيق العائد المالي

يعد أحد أهم المقاييس الرئيسية لنجاح المشروع تحقيق العائد المالي الذي يعكس قدرة المشروع على تحقيق الأهداف المحددة والاستدامة المالية التي تضمن قدرة المشروع على توسيع نطاق العمل وتحمل التكاليف وزيادة الثقة في قدرة المشروع على مواجهة التحديات المستقبلية.

٢-٤ الدراسات السابقة

تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع دراستنا، وتم تصنيفها إلى دراسات محلية ودراسات عربية، وفي كل دراسة تم توضيح أهداف الدراسة ونتائجها وأداة الدراسة والمنهج المتبع فيها، ومن ثم ناقشنا العلاقة بين هذه الدراسات وبين دراستنا الحالية.

أولاً: الدراسات المحلية:

- دراسة الدوسري (٢٠٢٢):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على منهجيات إدارة المشاريع في بعض مشروعات الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية والتعرف على دور اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروعات الحكومية. والتعرف على المعوقات التي تواجه استخدام منهجيات إدارة المشاريع في بعض مشروعات الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تكونت من ثلاثة محاور تحقق أهداف الدراسة بالإضافة إلى البيانات الأساسية التي تعزز دراسة واقع استخدام وإدارة المشاريع باستخدام المنهجيات الحديثة تطبيقاً على عينة من العاملين في إدارة المشاريع في كلية الملك خالد العسكرية في المملكة العربية السعودية وعددهم (٣٩٣). وأسفرت نتائج الدراسة عن استخدام منهجيات إدارة المشاريع في بعض مشروعات الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بدرجة (مرتفعة). كما أشارت النتائج إلى ما يلي:

- لاختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع دور متوسط في نجاح المشروعات الحكومية.

-وجود المعوقات التي تواجه استخدام منهجيات إدارة المشاريع في بعض مشروعات الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بدرجة (متوسطة) وكانت عوامل التضخم وارتفاع أسعار المواد الأساسية قد يؤدي إلى اضطراب في جداول تنفيذ المشروع هي الأعلى من بين هذه المعوقات حيث جاءت بدرجة مرتفعة.

وأوصى الباحث بما يلي:

- تشجيع العاملين في إدارة المشاريع الحكومية على الحصول على الشهادات الدولية في المنهجيات الحديثة لإدارة المشاريع.

-إعادة النظر في اختيار المنهجية المناسبة لكل مشروع على حدة وذلك أثناء دراسة الجدوى للمشاريع وقبل عمليات البدء في المشروع الضمان نجاح المشاريع.

-إضافة المنهجية المستخدمة في المشروع ضمن وثيقة المشروع كنوع من الالتزام بتنفيذ المنهجيات الحديثة لضمان نجاح المشاريع.

- دراسة القحطاني (٢٠١٦):

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم ممارسات إدارة المشاريع التي تتبعها الإدارات المختلفة في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، كذلك هدفت إلى استكشاف تقنيات وأدوات فعالة في إدارة المشاريع ضمن القطاع العام، بالإضافة إلى فهم العوامل الرئيسية التي تحول دون تحقيق أهداف المشروع، ونتجت عن هذه الدراسة أن هناك عدم كفاءة في ممارسات إدارة المشاريع في القطاع العام بصورة عامة في المملكة مقارنة مع الممارسات العالمية الموصى بها، ويمكن بشكل عام تصنيف ممارسات إدارة المشاريع في القطاع العام في المملكة بأنها متوسطة مقارنة بالمعايير العالمية إن نقص التغذية الراجعة وعدم تعميم الدروس المستفادة من المشاريع السابقة تمثل أهم العوامل التي تؤدي إلى انخفاض مستوى نجاح المشروع وعدم الاتصال الفعال بين فريق المشروع غير المناسب لطبيعة المشروع وغياب التخطيط المكثف وعدم اعتماد منهجية واضحة كانت من أهم العوامل التي تؤدي إلى إعاقة تحقيق أهداف المشروع.

-دراسة يوسف (٢٠١٢):

هدف الدراسة إلى توضيح واقع استخدام منهجية إدارة المشاريع و علاقته بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية في الفترة ما بين ٢٠٠٨-٢٠١١م، لما له من أهمية كبرى في تقديم الحلول التي يمكن أن تساعد في تنظيم هذا القطاع الكبير بما يضمن تنفيذ المشاريع على أسس موحدة و إجراءات واضحة، إضافة إلى تحديد المسؤوليات و الصلاحيات مع تركيز الرقابة و المتابعة على المشاريع لتفادي تعثرها، و العمل على زيادة إنجاحها وتقليل الضرر من فشلها.

وقد تم جمع البيانات عن طريق استبيان تم تصميمه كأداة لقياس فرضيات الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من غياب توفر الكفاءات والكوادر العلمية والإدارية بأبعادها المختلفة وغياب دور مكتب إدارة المشاريع، إضافة إلى غياب توفر الوعي بأهمية إدارة المشاريع كميزة تنافسية على عدم نجاح تطبيق منهجية إدارة المشاريع في المشاريع الإنشائية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها:

-وضع خطط شاملة ومتوازنة لتأهيل وتدريب جميع الكوادر وخاصة مدراء المشاريع في مجال منهجيات إدارة المشاريع من جميع النواحي الفنية والإدارية والمالية.

-يجب ألا يكون الأجر المادي المدفوع لمدراء المشاريع من قبل شركات المقاولات والمكاتب الهندسية عائقاً أمام اختيار العناصر ذات الكفاءة القيادية والإدارية المهنية المحترفة.

-يجب على المنظمات الاهتمام بوجود مكتب لإدارة المشاريع داخل المنظمة للعمل على متابعة وتطوير المنهجيات المستخدمة، إضافة إلى دعم فريق المشروع.

-ضرورة تكوين واستخدام تنظيمات وهياكل إدارية تفي بمتطلبات إدارة المشروع وتطويره بصفة مستمرة، ومراعاة دعمه بالأدوات الحديثة للإدارة لزيادة خدمة المشروع.

ثانيا: الدراسات العربية

-دراسة الكرعاوي (٢٠٢٢):

جاءت هذه الدراسة بعنوان " إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة لنطاق تنفيذها في إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم من خلال مشاريع تنمية الأقاليم في محافظة النجف الأشرف"، اعتمد فيها الباحث على استبيان طبق على عينة بلغت (٤٨) من المهندسين المؤثرين في تنفيذ المشاريع، وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها أن إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة تعد نمطاً جوهرياً وأساسياً للمنظمات، وبالتالي فإن الاهتمام به وتوفير عوامل جودته ستؤثر في استمرار ونمو المنظمة وتسهم في نجاحها. كما أن هناك تأثيراً إيجابياً لإدارة المشاريع الحديثة في تحقيق الكفاءة والجودة في تنفيذ المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم. واختتم البحث بطرح عدة توصيات منها ضرورة توفير متطلبات تبني إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة وتشجيع هذه الممارسة لكونها تسهم في تحقيق تأثير مباشر على إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم.

-دراسة وادي (٢٠١٩):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات دراسة تطبيقية على مجموعة شركات المقاولات السودانية، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٩٧) من العاملين في الإدارة العليا والإدارة الهندسية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: هنالك دور ايجابي بين اختيار والتطبيق الصحيح للمنهجية ادارة المشروع و نجاح المشروع ، فعالية منهجية ادارة مشروع التي تساهم في نجاح المشروع يتأثر بالعديد من العوامل الأخرى مثل الحوكمة والبيئة ، معرفة ما هي العوامل التي تؤثر على المنظمة لتطوير نفسها أو اعتماد نوع معين من منهجية ادارة مشروع وكيف تؤثر هذه العوامل في تطور منهجية ادارة مشروع داخل المنظمة.

وتوصي الدراسة بالعديد من التوصيات ومنها ما يلي:

-الاهتمام بإدارة تنفيذ المشروع بما يشمل دراسات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية واتباع المنهج العلمي فيه لضمان نجاح المشروع.

- الاهتمام بتضمين كورسات الادارة في مقررات كليات الهندسة وادارة تنفيذ المشاريع بما يشمل دراسات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية واتباع المنهج العلمي فيه لضمان نجاح المشاريع.

-دراسة خريس (٢٠١٨):

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أفضل ممارسات إدارة المشاريع ودورها في نجاح مشاريع البناء في الأردن، استناداً إلى دراسات سابقة، تم تحديد عدد من أفضل ممارسات إدارة المشاريع. وقد استخدم رأي الخبراء المستند إلى المقابلات شبه المنظمة لإثبات صحة هذه الممارسات. وتتمثل الممارسات المستكشفة في (تعريف الأهداف والتوجهات بشكل واضح، خبرة ومهارة مدير المشروع، كفاءة أعضاء فريق المشروع، تأزر الفريق، الاستخدام الكافي والمناسب لتقنيات وأدوات إدارة المشروع، الالتزام بالميزانية والوقت والأداء المخطط له، القدرة على التعامل مع المشاكل غير المتوقعة، السيطرة في الوقت المناسب والسيطرة الشاملة، الجدول الزمني الدقيق والخطط الدقيقة، قبول نتيجة المشروع من قبل العميل) ودورها في نجاح المشروع. تم جمع بيانات من عينة ملائمة من مديري المشاريع والمهندسين والعاملين الإداريين وتم ترميزها وتحليلها. تم استخدام عدد من الاختبارات الوصفية وغير المعتمدة لوصف العينة واختبار الفرضيات والإجابة على الأسئلة. وقد تمثلت أبرز النتائج الرئيسية التي توصلت لها هذه الدراسة فيما يلي:

١-تأكيد واتفاق جميع المشاركين على أهمية ال (١٠) ممارسات الفضلى المحددة لإدارة المشاريع الإنشائية في هذه الأطروحة.

٢-على الرغم من اتفاق جميع الأطراف على أهمية هذه الممارسات، هناك اختلاف واضح في مستوى أهمية هذه الممارسات بين وجهات نظر الخبراء ووجهات نظر فريق المشروع في قطاع الإنشاءات.

٣-استخدمت آراء الخبراء لتحليل العلاقة بين هذه الممارسات وتصنيفها إلى مجموعتين: عوامل السبب والتأثير.

٤-توجد علاقة ارتباط إحصائية مهمة على مستوى الأهمية ($P \leq 0.05$) فيما يتعلق بأفضل الممارسات ومؤشرات النجاح.

٥-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لمتغيرات: النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، التخصص، الخبرة في الوظيفة الحالية والخبرة بشكل عام على إدراك المشاركين نحو أفضل الممارسات ومؤشرات النجاح .

-دراسة النحال (٢٠٠٩):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم المعايير التي يمكن أن تستخدم لقياس النجاح للمشروع ومدى تحقق هذه المعايير في المشاريع في الأردن، كما هدفت إلى قياس مدى تطبيق أساليب إدارة المشاريع المختلفة والتي يمكن أن تساهم بشكل كبير في نجاح المشاريع، وقد اعتمد الباحث على استبانة تكونت من جزئين، تحقق أهداف الدراسة بالإضافة إلى البيانات الأساسية التي تعزز دراسة واقع استخدام وإدارة المشاريع الانشائية في الأردن.

٢-٤-١ مناقشة الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة في دراستنا الحالية من الدراسات السابقة في استعراض أدبيات الدراسة وفي بناء أداة الدراسة وعرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها، واتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة التي تم ذكرها في تناول العلاقة بين تطبيق منهجيات إدارة المشروعات ونجاح المشروعات، وتختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في عينة البحث والأداة المستخدمة ومكان تطبيق الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

٣-١ مقدمة

تعتبر منهجية الدراسة محور رئيسي يتم من خلاله انجاز الدراسة من الجانب التطبيقي، ويتم من خلالها الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للوصول إلى النتائج المرغوبة وتحقيق الأهداف المطلوبة.

ونتيجةً لذلك تناولنا في هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة، وكذلك تناولنا حدود الدراسة ومحدداتها، ومن ثم تطرقنا إلى أداة الدراسة وتوضيح مدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بإجراء التحليل الإحصائي لاستخلاص النتائج.

٣-٢ منهجية الدراسة

عندما يرغب الباحث في البحث عن موضوع ما، فلا بد أن يتبع منهجاً معيناً للوصول إلى النتائج المرغوبة، وهذه المناهج تتمثل في الأساليب والخطوات التي يقوم بها الباحث للوصول إلى نتائج بحثه التي يسعى إلى تحقيقها، وتأسيساً على ذلك اعتمدنا في بحثنا من المناهج ما يتناسب مع موضوع دراستنا وهو المنهج الوصفي التحليلي.

وقد وقع الاختيار على المنهج الوصفي التحليلي من بين المناهج الأخرى؛ وذلك لكون هذا المنهج هو المنهج المناسب لموضوع دراستنا، حيث يقوم على وصف موضوع الدراسة وتحليل جوانبها المختلفة وتفسير ما هو كائن من الأحداث التي وقعت لملاحظتها، ووصفها وتعليلها، وتحليلها ودراسة العلاقات بينها وبين الظواهر الأخرى، واستخلاص النتائج منها.

ويعرف الحمداني (٢٠٠٦) المنهج الوصفي التحليلي بأنه " المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الرهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وعلى هذا الأساس تم الاعتماد على دراسة الواقع من خلال استبانة موزعة على مجموعة شركات مقاولات في مدينة الدمام ومن ثم تحليل بياناتها واستخلاص النتائج منها.

٣-٣ مجتمع الدراسة

بناءً على نطاق الدراسة ومشكلة الدراسة وأهدافها تم استهداف مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع مدراء المشاريع في شركات المقاولات في منطقة الدمام.

٣-٤ عينة الدراسة

استهدفت الباحثة المسميات التالية في كل شركة مقاولات: رئيس مجلس الإدارة وعضو مجلس إدارة ومدير تنفيذي ومدير مشروع، وقد تكونت العينة الأساسية من (١٣).

٣-٥ محددات حجم العينة:

المجتمع المستهدف يتكون من شركات المقاولات في منطقة الدمام، وقد رغبت الباحثة بالحصول على أكبر قدر ممكن من عينة الدراسة لا يقل عن ٣٠ شخص كحد أدنى، إلا أن الوقت المحدد لتسليم هذه الدراسة كان عائقاً لنا، لذا تم حصر الدراسة على مجموع المستجيبين البالغين (١٣) وهم من يمثلون عينة الدراسة.

٣-٦ حدود البحث

- الحدود الموضوعية:

تقتصر هذه الدراسة على أثر اختيار منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات في مجموعة من شركات المقاولات في الدمام في المملكة العربية السعودية.

- الحدود البشرية:

اعتمدت الدراسة على مديري شركات المقاولات في منطقة الدمام.

- الحدود المكانية:

طبقت هذه الدراسة على منطقة الدمام بالمملكة العربية السعودية.

- الحدود الزمنية:

أنجزت الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية ٢٠٢٤-٢٠٢٥.

٣-٧ محددات الدراسة:

تتلخص محددات الدراسة فيما يلي:

١- طبقت الدراسة الحالية على مشاريع شركات المقاولات في الدمام، لذلك يصعب تعميم نتائجها على جميع أنواع المشاريع الأخرى.

٢- اعتماد هذه الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الاستبانة، وتحليلها وتعميم نتائجها، ونتيجة لذلك تعتمد دقة نتائج الدراسة على مدى صدق الأداة وثباتها، ودقة إجابات مجتمع الدراسة، وعدم تحيزهم في الإجابة على الأسئلة المطروحة.

٣-٨ أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "أثر اختيار منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات" وتكونت استبانة الدراسة من جزئين رئيسيين على النحو التالي:

الجزء الأول:

وهو عبارة عن المعلومات الشخصية عن المستجيبين (المؤهل الدراسي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني:

وهو عبارة عن أسئلة تبين أثر اختيار منهجيات المشروعات على نجاح المشروعات، وتتكون من محورين هما:

المحور الأول: منهجيات إدارة المشاريع ويتكون من (١٥) فقرة.

المحور الثاني: أثر منهجيات إدارة المشروع على نجاح المشروع ويتكون من (١٣) فقرة.

٣-٨-١ خطوات بناء الاستبانة

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة لمعرفة "أثر اختيار منهجيات إدارة المشروعات على نجاح المشروعات" واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

- ١- الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع دراستنا، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- ٢- استشارة عدد من الأساتذة الجامعيين وعدد من المتخصصين.
- ٣- تحديد العناوين الرئيسية التي ستحتويها الاستبانة.
- ٤- تحديد الفقرات تحت كل عنوان رئيسي.
- ٥- تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
- ٦- مراجعة وتنقيح الاستبانة.
- ٧- عرض الاستبانة على عدد من المحكمين.
- ٨- تعديل الاستبانة وإخراجها بشكلها النهائي، وتم إرفاقها في ملاحق الدراسة.

٣-٨-٢ ثبات وصدق الاستبانة

صدق الاستبانة يعني أن "يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الخطيب ٢٠١٨) نقلا عن (الجرجاوي ٢٠١٠) كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون ٢٠٠١)، وقد تم التحقق من صدق وثبات أداة الاستبانة بطريقتين هما:

-الثبات والصدق الظاهري:

تم أخذ آراء مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص العلمي، حيث تم عرض أداة الاستبانة بصيغتها الأولية على المحكمين، وتم أخذ آرائهم ومن ثم تعديل بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتكون الاستبانة بصورة نهائية صالحة للتوزيع على عينة الدراسة.

-ثبات الاستبانة:

قامت الباحثة بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة عن طريق معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient ويبين الجدول التالي معامل الثبات لكل محور على النحو التالي:

جدول (٣-١) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول: مدى تطبيق منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات	٥	٠,٧٥٨

المحور الثاني: دور اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع	٥	٠,٩١٤
المحور الثالث: دور توافر عناصر المنهجية في نجاح المشروع	٥	٠,٩٥٣
المحور الرابع: معايير الحكم على مستوى نجاح المشروع	١٣	٠,٨٨٨
المجموع	٢٨	٠,٩٢٧

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات لعبارات الاستبانة جاء مرتفعاً (٠,٩٢٧) مما يدل على أن استبانة الدراسة تتصف بالثبات بما يحقق أغراض الدراسة، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً.

٣-٩ الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences.

ولتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- ١- النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة.
- ٢- المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل محور من محاورها ولترتيب إجاباتهم.
- ٣- الانحراف المعياري لقياس مدى تجانس إجابات أفراد الدراسة وتشتتها حول متوسطات إجاباتهم.
- ٤- الأشكال البيانية لوصف توزيع عينة الدراسة.
- ٥- معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة ثبات أداة الاستبانة.

٣-١٠ طريقة استخلاص النتائج

تم تفسير قيمة المتوسط الحسابي وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

لحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى العام وفق القانون التالي: أعلى قيمة - أقل قيمة (٥-١=٤)، ثم تم تقسيم النتيجة على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلايا الصحيح على النحو التالي: (٤/٥=٠,٨)، واستناداً على ذلك تم تقسيم الفئات على النحو التالي:

جدول (٢-٣) معايير استخلاص النتائج وتفسير قيم المتوسط الحسابي

الفئة	التقييم
١,٨-١	منخفض جدا
٢,٦-١,٨١	منخفض
٣,٤-٢,٦١	متوسط
٤,٢٠-٣,٤١	مرتفع
٥-٤,٢١	مرتفع جدا

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

٤-١ مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج أداة الدراسة وتفسيرها عن طريق تحليل فقراتها للتعرف على أثر منهجيات إدارة المشروعات على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في مدينة الدمام، وقد تم إجراء التحليل الإحصائي للاستبانة من خلال برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

ولتحقيق هدف الدراسة، تحاول الدراسة الإجابة على السؤال التالي:

ما هو أثر اختيار منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات بالتطبيق على شركات المقاولات في مدينة الدمام؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ١- ما هو مدى تطبيق منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروع؟
 - ٢- ما هو أثر اختيار نوع منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروع؟
 - ٣- ما هو مستوى عناصر منهجيات إدارة المشروعات أثر في نجاح المشروع؟
 - ٤- ما هو مستوى نجاح المشروع (الكفاءة - رضا أصحاب المصلحة - الفائدة التنظيمية)؟
- ولتحقيق ذلك اتبعت الباحثة الأساليب الإحصائية الواردة في الفصل السابق، كما يلي:

٤-٢ وصف عينة الدراسة:

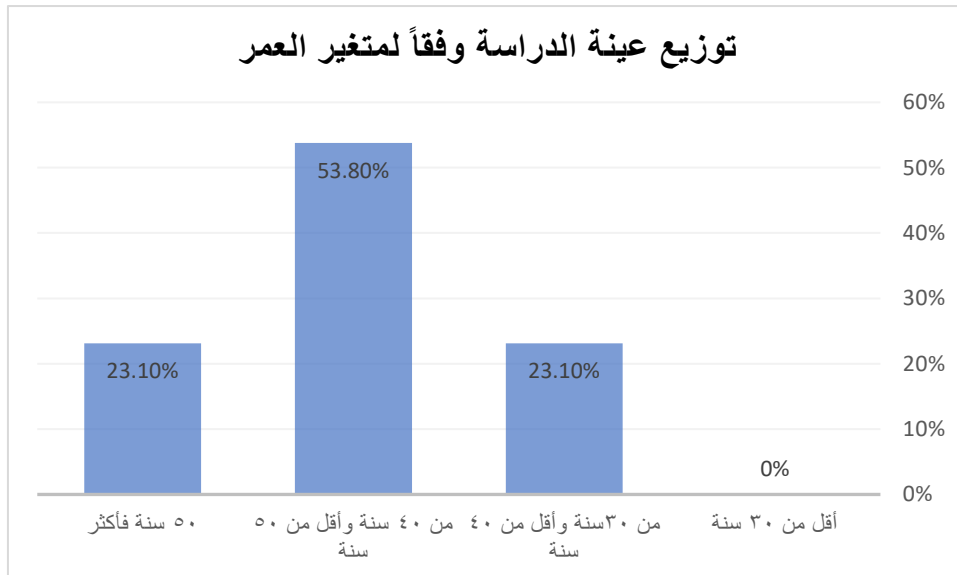
تم وصف عينة الدراسة وفقاً لما ورد في بيانات الاستبانة وذلك على النحو التالي:

١- العمر:

جدول (١-٤) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

م	العمر	التكرار	النسبة
١	أقل من ٣٠ سنة	٠	٠٪
٢	من ٣٠ سنة وأقل من ٤٠ سنة	٣	٢٣,١٪
٣	من ٤٠ سنة وأقل من ٥٠ سنة	٧	٥٣,٨٪
٤	٥٠ سنة فأكثر	٣	٢٣,١٪
	المجموع	١٣	١٠٠٪

يتضح من الجدول أعلاه (١-٤) أن العدد الأكبر من المشاركين في الدراسة كان أعمارهم من ٤٠ سنة وأقل من ٥٠ سنة بتكرار (٧) ونسبة (٥٣.٨٪) من المشاركين في الدراسة، وثمان من هم بين ٣٠ سنة وأقل من ٤٠ سنة ومن أعمارهم أكثر من ٥٠ سنة بتكرار (٣) ونسبة (٢٣.١٪) لكل منهما، فيما لم يشارك أي شخص عمره أقل من ٣٠ سنة، ويظهر ذلك في الرسم البياني التالي:



شكل (١-٤) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

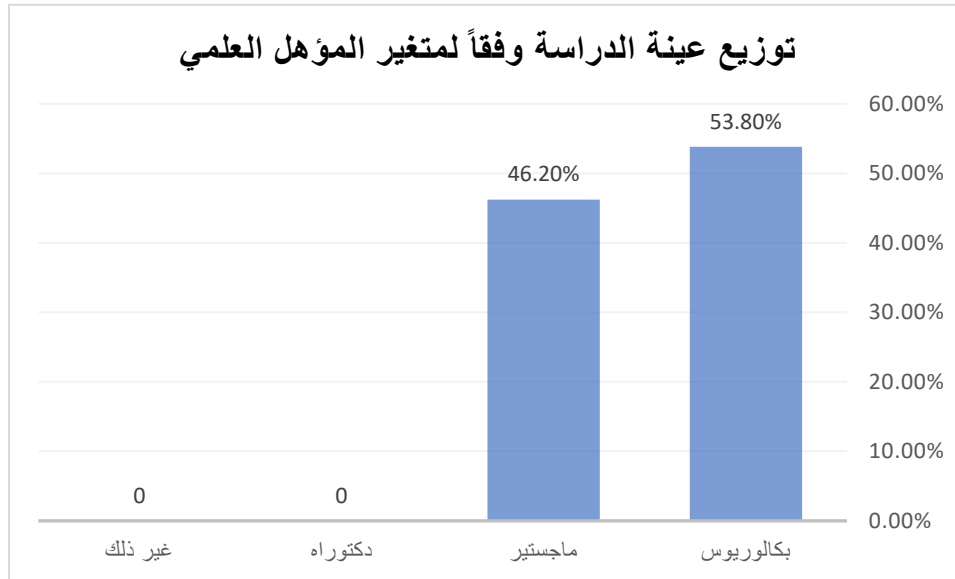
المصدر: إعداد الباحثة

٢- المؤهل العلمي

جدول (٢-٤) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
١	بكالوريوس	٧	٥٣,٨٪
٢	ماجستير	٦	٤٦,٢٪
٣	دكتوراه	٠	٠٪
٤	غير ذلك	٠	٠٪
	المجموع	١٣	١٠٠٪

يتضح من الجدول أعلاه (٢-٤) أن العدد الأكبر من المشاركين في الدراسة كان من الحاصلين على مؤهل علمي بكالوريوس بتكرار (٧) وبنسبة (٥٣.٨٪) من المشاركين في الدراسة، ثم الحاصلين على مؤهل الماجستير بتكرار (٦) وبنسبة (٤٦.٢٪)، فيما لم يشارك أي من الحاصلين على مؤهل الدكتوراه، وتعزى النتيجة إلى أن العاملين في شركات المقاولات يبحثون عن الخبرات المتعلقة بالنواحي الفنية للمشاريع ولا يهتمون كثيراً بالدراسات العليا لعدم ارتباط العمل الأكاديمي بشركات المقاولات، ويظهر ذلك في الرسم البياني التالي:



شكل (٢-٤) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المصدر: إعداد الباحثة

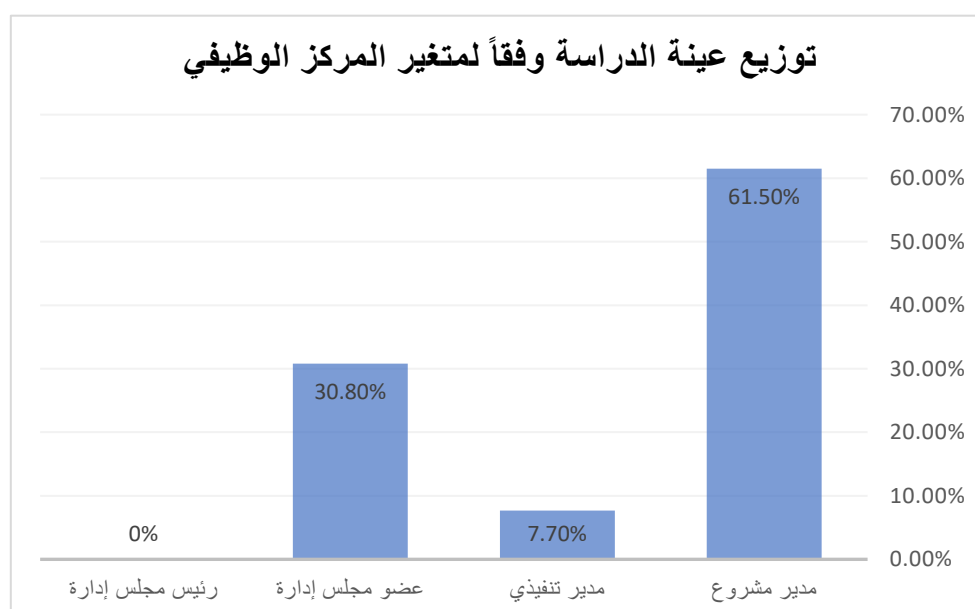
٣- المركز الوظيفي

جدول (٣-٤) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي

م	المركز الوظيفي	التكرار	النسبة
١	مدير مشروع	٨	٦١,٥٪
٢	مدير تنفيذي	١	٧,٧٪
٣	عضو مجلس إدارة	٤	٣٠,٨٪
٤	رئيس مجلس إدارة	٠	٠٪
	المجموع	١٣	١٠٠٪

يتضح من الجدول أعلاه (٣-٤) أن العدد الأكبر من المشاركين في الدراسة كان ممن هم في وظيفة مدير مشروع بتكرار (٨) وبنسبة (٦١,٥٪) من المشاركين في الدراسة، ثم من هم في وظيفة عضو مجلس إدارة بتكرار (٤) وبنسبة (٣٠,٨٪)، ثم من هم في وظيفة مدير تنفيذي بتكرار (١) وبنسبة (٧,٧٪)، فيما لم يشارك أي شخص في وظيفة رئيس مجلس إدارة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مدراء المشاريع هم ذوي الخبرة والأكثر معرفة بالمهام وأنشطة المشروع، ويظهر ذلك في الرسم البياني التالي:



شكل (٣-٤) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي

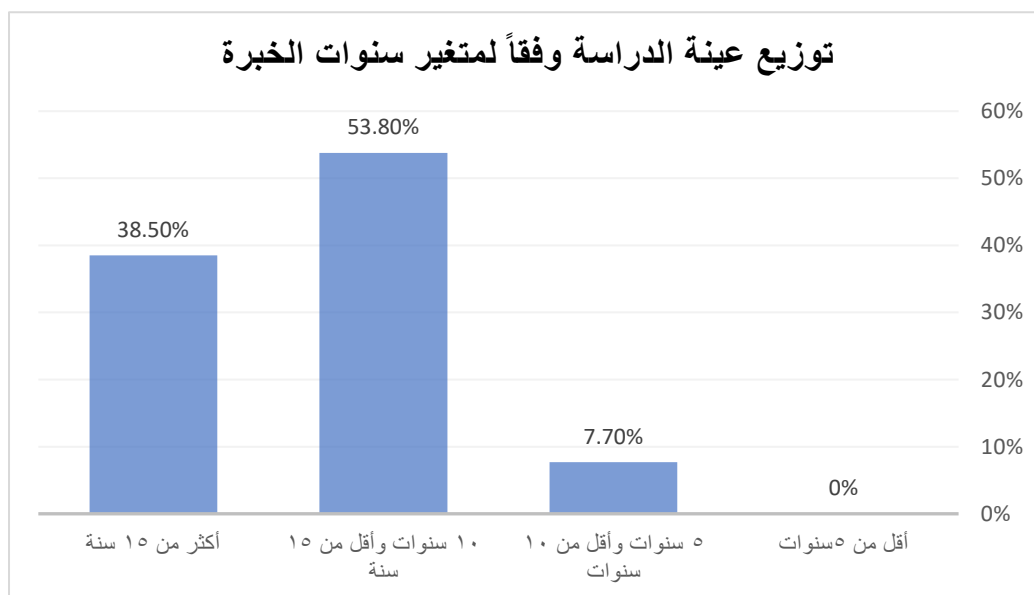
المصدر: إعداد الباحثة

٤- سنوات الخبرة

جدول (٤-٤) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
١	أقل من ٥ سنوات	٠	٪٠
٢	٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات	١	٪٧,٧
٣	١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة	٧	٪٥٣,٨
٤	أكثر من ١٥ سنة	٥	٪٣٨,٥
	المجموع	١٣	٪١٠٠

يتضح من الجدول أعلاه (٤-٤) أن العدد الأكبر من المشاركين في الدراسة كان من ذوي خبرة ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة بتكرار (٧) وبنسبة (٪٥٣,٨) من المشاركين في الدراسة، ثم من ذوي الخبرة أكثر من ١٥ سنة بتكرار (٥) وبنسبة (٪٣٨,٥)، يليه من هم خبرة ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات بتكرار (١) وبنسبة (٪٧,٧)، فيما لم يشارك أي شخص من ذوي خبرة أقل من ٥ سنوات، ويظهر ذلك في الرسم البياني التالي:



شكل (٤-٤) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المصدر: إعداد الباحثة

٤-٣ المحور الأول: منهجيات إدارة المشاريع

٤-٣-١ البعد الأول: أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع

كان السؤال الأول للدراسة هو " ما مدى تطبيق منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات؟" وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول التي تبين مدى تطبيق منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات، وقد رتبت تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤-٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	استخدمت الأدوات والأساليب المتعلقة بالمنهجية مثل جمع البيانات وتحليل المعلومات.	٤,٩٢	٠,٢٧٧	٥	مرتفعة جداً
٢	استخدمت التقنيات المرتبطة بالمنهجية خلال دورة حياة المشروع.	٤,٩٢	٠,٢٧٧	٤	مرتفعة جداً
٣	طبقت مبدأ الكفاءات والجداريات أثناء تنفيذ المشروع	٤,٧٦	٠,٤٣٨	١	مرتفعة جداً
٤	طبقت الآليات المتعلقة بالمنهجية من حيث البدء، والتنفيذ، والرقابة، والانتهاء.	٤,٩٢	٠,٢٧٧	٣	مرتفعة جداً
٥	طبقت العمليات ذات الصلة بإدارة المشروع مثل إدارة المشروع والجودة والمخاطر.	٤,٩٢	٠,٢٧٧	٢	مرتفعة جداً
	المتوسط الكلي للبعد	٤,٨٩	٠,٢٢٥		مرتفعة جداً

يتضح من الجدول (٤-٥) أن المتوسطات الحسابية لمدى تطبيق منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات في شركات المقاولات بمنطقة الدمام قد تراوحت نتائجها بين (٤,٨٩-٤,٩٢)، وأن المتوسط الكلي لهذا البعد بلغ (٤,٨٩) مما يعني أن مدى تطبيق منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات في شركات المقاولات بمنطقة الدمام كان مرتفعاً جداً.

وقد حصلت العبارات رقم (١-٢-٤-٥) على درجة متساوية في المتوسط الحسابي حيث بلغ (٤,٩٢) وبدرجة "مرتفع جداً"، ومن ثم جاءت العبارة رقم (٣) التي تنص على " طبقت مبدأ الكفاءات والجداريات أثناء تنفيذ المشروع" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (٤,٧٦) وبدرجة " مرتفعة جداً ".

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن معظم شركات المقاولات تقوم بعمل خطة لجميع مراحل المشروع من حيث المهام والتكلفة وتوزيع الموارد وتحديد الجدول الزمني وغيرها من خلال استخدام آليات وتقنيات المنهجيات وأدواتها وقد ساهم ذلك في تنفيذ المشروع وزيادة فرص نجاحه وتحقيق الأهداف المرجوة بشكل أفضل. وتتفق هذه النتائج مع دراسة وادي (٢٠١٩) التي أكدت تأثير منهجيات إدارة المشروعات على زيادة فرص نجاح المشروعات.

٤-٣-٢ البعد الثاني: دور اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع في تحقيق نجاح المشروع.

كان السؤال الثاني للدراسة هو " ما هو دور اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع؟ " وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثاني التي تبين دور اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع، وقد رتبت تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية وفقاً للجدول التالي:

جدول (٤-٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدور اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	تم اختيار المنهجية التي تتوافق مع مدة وموارد وعمليات المشروع.	٤,٧٦	٠,٤٣٨	٢	مرتفعة جداً
٢	تم اختيار المنهجية التي تحقق أهداف المشروع.	٤,٩٢	٠,٢٧٧	٥	مرتفعة جداً
٣	تم اختيار المنهجية من خلال اختيار أدوات وتقنيات ذات علاقة بالمشروع	٤,٨٤	٠,٣٧٥	٤	مرتفعة جداً
٤	تم اختيار المنهجية التي تتناسب مع القدرات والكفاءات في الشركة.	٤,٦٩	٠,٤٨٠	١	مرتفعة جداً
٥	تم اختيار المنهجية التي تحقق الكفاءة والجودة في تنفيذ المشروع.	٤,٨٤	٠,٣٧٥	٣	مرتفعة جداً
	المتوسط الكلي للبعد	٤,٨١	٠,٣٤١		مرتفعة جداً

يتضح من الجدول (٤-٦) أن المتوسطات الحسابية لدور اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع في شركات المقاولات بمنطقة الدمام قد تراوحت بين (٤,٦٩-٤,٩٢)، وأن المتوسط الكلي لهذا

البعد بلغ (٤,٨١) مما يعني أن دور اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع في شركات المقاولات بمنطقة الدمام كان مرتفعاً جداً.

وقد حصلت العبارة رقم (٢) التي تنص على " تم اختيار المنهجية التي تحقق أهداف المشروع " على المرتبة الأولى كأعلى متوسط حيث بلغ (٤,٩٢) وبدرجة "مرتفعة جداً"، ومن ثم جاءت العبارة رقم (٤) التي تنص على " تم اختيار المنهجية التي تتناسب مع القدرات والكفاءات في الشركة " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (٤,٦٩) وبدرجة " مرتفعة جداً ".

وتعزو الباحثة ذلك إلى الدور الهام التي تقوم به منهجيات إدارة المشروعات حيث تعتبر أدوات لضمان تنظيم فعال للعمل من خلال توفير هياكل وخطط محكمة لتنظيم العمل وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف بفعالية وإدارة الموارد والمخاطر بشكل فعال، لذلك معظم شركات المقاولات تهتم باختيار نوع المنهجية التي تتناسب مع الأهداف التي تطمح لها في المشروع.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة وادي (٢٠١٩) التي أكدت أن اختيار منهجيات إدارة المشروعات وتطبيقها يعزز من نجاح المشروع.

٤-٣-٣: البعد الثالث: دور توافر عناصر المنهجية في نجاح المشروع

كان السؤال الثالث للدراسة هو " ما دور توافر عناصر المنهجية في نجاح المشروع؟ " وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثالث التي تبين دور توافر عناصر المنهجية في نجاح المشروع، وقد رتبنا تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية وفقاً للجدول التالي:

جدول (٤-٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدور توافر عناصر المنهجية في نجاح المشروع

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	ساهمت المنهجية المختارة في القدرة على التعامل مع نقص بعض العمليات المتعلقة بإدارة المشروع	٤,٦٩	٠,٤٨٠	٥	مرتفعة جداً
٢	ساهمت المنهجية المختارة في القدرة على التعامل مع نقص القدرات المطلوبة لتنفيذ المشروع.	٤,٥٣	٠,٥١٨	٣	مرتفعة جداً
٣	ساهمت المنهجية المختارة في القدرة على التعامل مع نقص التقنيات المطلوبة لتنفيذ المشروع.	٤,٥٣	٠,٥١٨	٢	مرتفعة جداً

٤	ساهمت المنهجية المختارة في القدرة على التعامل مع نقص الخبرات ومجالات المعرفة المطلوبة لتنفيذ المشروع.	٤,٤٦	٠,٦٦٠	١	مرتفعة جداً
٥	ساهمت المنهجية المختارة في القدرة على التعامل مع نقص الأدوات المطلوبة لتنفيذ المشروع.	٤,٦١	٠,٥٠٦	٤	مرتفعة جداً
المتوسط الكلي للبعد		٤,٥٦	٠,٤٩٥		مرتفعة جداً

يتضح من الجدول (٤-٧) أن المتوسطات الحسابية لدور توافر عناصر المنهجية في نجاح المشروع في شركات المقاولات بمنطقة الدمام قد تراوحت بين (٤,٤٦-٤,٦٩)، وأن المتوسط الكلي لهذا البعد بلغ (٤,٥٦) مما يعني أن دور توافر عناصر المنهجية في نجاح المشروع في شركات المقاولات بمنطقة الدمام كان مرتفعاً جداً.

وقد حصلت العبارة رقم (١) التي تنص على " ساهمت المنهجية المختارة في القدرة على التعامل مع نقص بعض العمليات المتعلقة بإدارة المشروع " على المرتبة الأولى كأعلى متوسط حيث بلغ (٤,٦٩) وبدرجة "مرتفعة جداً"، ومن ثم جاءت العبارة رقم (٤) التي تنص على " ساهمت المنهجية المختارة في القدرة على التعامل مع نقص الخبرات ومجالات المعرفة المطلوبة لتنفيذ المشروع" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (٤,٤٦) وبدرجة "مرتفعة جداً".

وتعزو الباحثة ذلك إلى الدور الهام التي تقوم به عناصر منهجيات إدارة المشروعات حيث يمكن بها التغلب على نقص الأدوات والتقنيات المتعلقة بإدارة المشروعات، كما يمكنها التغلب على نقص الخبرات والقدرات المطلوبة للمشروع.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة وادي (٢٠١٩) التي أكدت أن عناصر منهجيات إدارة المشروعات لها أثر إيجابي في نجاح المشروع.

٤-٤ المحور الثاني: مستوى نجاح المشروع

كان السؤال الرابع للدراسة هو " ما هو مستوى نجاح المشروع (الكفاءة -رضا أصحاب المصلحة-الفائدة التنظيمية)؟ " وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني التي تبين مستوى نجاح المشروع (مستوى الكفاءة ورضا أصحاب المصلحة والفائدة التنظيمية)، وقد رتببت تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية وفقاً للجدول التالي:

٤-٤-١ البعد الأول: مستوى الكفاءة (الزمن - التكلفة - الجودة)

جدول (٤-٨) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى نجاح المشروع- الكفاءة (الزمن - التكلفة - الجودة)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة المعيار
١	تم تسليم المشروع وفق الخطة الزمنية المحددة	٤,٣٠	٠,٨٥٤	٤	مرتفعة جداً
٢	تم تسليم المشروع وفق المواصفات المحددة	٤,٨٤	٠,٣٧٥	٥	مرتفعة جداً
٣	تم تنفيذ المشروع وفق الميزانية المحددة	٤,٠٠	١,٠٠	٢	مرتفعة
٤	تم تسليم المشروع وفق معايير الجودة المخطط لها.	٣,٧٦	١,١٦	١	مرتفعة
٥	تم تسليم المشروع وفق معايير السلامة.	٤,١٥	٠,٨٠٠	٣	مرتفعة
	المتوسط الكلي للبعد	٤,٢١	٠,٣٩٥		مرتفعة جداً

يتضح من الجدول (٤-٨) أن المتوسطات الحسابية لمعايير نجاح المشروع -الكفاءة (الزمن - التكلفة - الجودة) في شركات المقاولات بمنطقة الدمام قد تراوحت بين (٣,٧٦-٤,٨٤)، وأن المتوسط الكلي لهذا البعد بلغ (٤,٢١) مما يعني أن توافر معايير نجاح المشروع -الكفاءة (الزمن - التكلفة - الجودة) في شركات المقاولات بمنطقة الدمام كان مرتفعاً جداً.

وقد حصلت العبارة رقم (٤) التي تنص على " تم تسليم المشروع وفق المواصفات المحددة " على المرتبة الأولى كأعلى متوسط حيث بلغ (٤,٨٤) وبدرجة "مرتفعة جداً"، ومن ثم جاءت العبارة رقم (٤) التي تنص على "تم تسليم المشروع وفق معايير الجودة المخطط لها" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٧٦) وبدرجة "مرتفعة".

٤-٤-٢ البعد الثاني: مستوى رضا أصحاب المصلحة

جدول (٩-٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى نجاح المشروع (رضا أصحاب المصلحة)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة المعيار
١	نال المشروع على رضا الجهة المالكة	٣,٨٤	٠,٨٩٨	٥	مرتفع
٢	نال المشروع على رضا الإدارة العليا بالمشروع	٤,٦١	٠,٥٠٦	٢	مرتفع جداً
٣	نال المشروع على رضا فريق عمل المشروع	٤,٦٩	٠,٤٨٠	٣	مرتفع جداً
٤	نال المشروع على رضا الجهات الرقابية لتنفيذ المشروع	٤,٠٧	٠,٧٥٩	١	مرتفع
٥	نال المشروع على رضا العملاء والمستفيدين منه.	٤,٦٩	٠,٤٨٠	٤	مرتفع جداً
	المتوسط الكلي للبعد	٤,٣٨	٠,٢٩٩		مرتفع جداً

يتضح من الجدول (٩-٤) أن المتوسطات الحسابية لمعايير نجاح المشروع (رضا أصحاب المصلحة) في شركات المقاولات بمنطقة الدمام قد تراوحت بين (٣,٨٤ - ٤,٦٩)، وأن المتوسط الكلي للبعد لهذا البعد بلغ (٤,٣٨) مما يعني أن توافر معايير نجاح المشروع (رضا أصحاب المصلحة) في شركات المقاولات بمنطقة الدمام كان مرتفعاً جداً.

وقد حصلت العبارتين رقم (٣) التي تنص على " نال المشروع على رضا فريق عمل المشروع " والعبارة رقم (٥) التي تنص على " نال المشروع على رضا العملاء والمستفيدين منه " على المرتبة الأولى كأعلى متوسط حيث بلغ (٤,٦٩) وبدرجة "مرتفع جداً"، ومن ثم جاءت العبارة رقم (١) التي تنص على " نال المشروع على رضا الجهة المالكة " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٨٤) وبدرجة " مرتفع ".

٤-٤-٣ البعد الثالث: مستوى الفائدة التنظيمية

جدول (٤-١٠) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى نجاح المشروع (الفائدة التنظيمية)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة المعيار
١	حقق المشروع الأهداف التنظيمية	٤,٧٦	٠,٤٣٨	٣	مرتفع جداً
٢	نُفذت مراحل المشروع دون تعطل أو توقف.	٤,٣٠	٠,٤٨٠	١	مرتفع جداً
٣	اكتسب فريق المشروع خبرات جديدة.	٤,٦٩	٠,٤٨٠	٢	مرتفع جداً
	المتوسط الكلي للبعد	٤,٥٨	٠,٣٣٧		مرتفع جداً

يتضح من الجدول (٤-١٠) أن المتوسطات الحسابية لمعايير نجاح المشروع (الفائدة التنظيمية) في شركات المقاولات بمنطقة الدمام قد تراوحت بين (٤,٣٠-٤,٧٦)، وأن المتوسط الكلي للبعد لهذا البعد بلغ (٤,٥٨) مما يعني أن توافر معايير نجاح المشروع (الفائدة التنظيمية) في شركات المقاولات بمنطقة الدمام كان مرتفعاً جداً.

وقد حصلت العبارة رقم (١) التي تنص على " حقق المشروع الأهداف التنظيمية " على المرتبة الأولى كأعلى متوسط حيث بلغ (٤,٧٦) وبدرجة "مرتفع جداً"، ومن ثم جاءت العبارة رقم (٢) التي تنص على " نُفذت مراحل المشروع دون تعطل أو توقف " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (٤,٣٠) وبدرجة " مرتفع جداً ".

٤-٤-٤ مستوى نجاح المشروع

جدول (٤-١١) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعايير الحكم على مستوى نجاح المشروع

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة المعيار
١	الكفاءة (الزمن - التكلفة - الجودة)	٤,٢١	٠,٣٩٥	١	مرتفع جداً
٢	رضا أصحاب المصلحة	٤,٣٨	٠,٢٩٩	٢	مرتفع جداً
٣	الفائدة التنظيمية	٤,٥٨	٠,٣٣٧	٣	مرتفع جداً
	المتوسط الكلي للبعد	٤,٣٦	٠,٢٥٥		مرتفع جداً

يتضح من الجدول (٤-١١) أن المتوسطات الحسابية لمعايير نجاح المشروع في شركات المقاولات بمنطقة الدمام قد تراوحت بين (٤,٢١-٤,٥٨)، وأن المتوسط الكلي للبعد لهذا المحور بلغ (٤,٣٦) مما يعني أن توافر معايير نجاح المشروع في شركات المقاولات بمنطقة الدمام كان مرتفعاً جداً.

وقد حصل معيار (الفائدة التنظيمية) على المرتبة الأولى كأعلى متوسط حيث بلغ (٤,٥٨) وبدرجة "مرتفع جداً"، بالمقابل كان معيار (الكفاءة (الزمن - التكلفة - الجودة)) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (٤,٢١) وبدرجة "مرتفع جداً".

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العاملين في شركات المقاولات يسعون إلى تحقيق الأهداف واكتساب مهارات وخبرات جديدة، وتنفيذ المشروع بكفاءة وفعالية دون تأخير أو توقف مما يسهم بنجاحه.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة وادي (٢٠١٩) التي أكدت أن أثر منهجيات إدارة المشروعات في تحقيق معايير نجاح المشروع.

٤-٥ خلاصة النتائج:

إن الدراسة الميدانية لموضوع أثر منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات بالتطبيق على مجموعة شركات المقاولات في مدينة الدمام بيّنت درجة أهمية منهجيات إدارة المشروعات، من خلال التعرف على مدى تطبيق منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات، والتعرف على دور اختيار نوع منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات، وكذلك التعرف على أثر توافر عناصر منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات، والتعرف على معايير الحكم على نجاح المشروعات (الكفاءة -رضا أصحاب المصلحة- الفائدة التنظيمية)، وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

-توجد علاقة بين تطبيق منهجيات إدارة المشروعات وتحقيق نجاح المشروعات مجموعة شركات المقاولات في مدينة الدمام، وقد توصلنا إلى ذلك عن طريق اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي حصلت على درجة "مرتفع جداً".

- كما كشفت الدراسة أن اختيار نوع منهجيات إدارة المشروعات يؤثر على نجاح المشروعات في مجموعة شركات المقاولات في مدينة الدمام، وقد توصلنا إلى ذلك عن طريق اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي حصلت على درجة "مرتفع جداً".

- يؤثر توافر عناصر منهجيات إدارة المشروعات على نجاح المشروعات في مجموعة شركات المقاولات في مدينة الدمام، وقد توصلنا إلى ذلك عن طريق اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي حصلت على درجة "مرتفع جداً".

-كما كشفت الدراسة عن تحقق معايير نجاح المشروعات في مجموعة شركات المقاولات في مدينة الدمام بدرجة "مرتفع جداً".

٤-٦ التوصيات

توصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى عدد من التوصيات نذكرها على النحو التالي:

- الحرص على تدريب جميع أعضاء الإدارة عن أهمية منهجيات إدارة المشاريع والاهتمام بوجود مكتب خاص لإدارة المشاريع في المنظمة.
- زيادة الاهتمام بأساليب إدارة المشروعات لما لها من آثار إيجابية على نجاح المشروعات والارتقاء بمستوى أداء المشروع والعاملين فيه.
- الحرص على استشارة المتخصصين ذوي الخبرة في إدارة المشاريع عن المنهجية المناسبة للمشروع قبل البدء فيه لتعزيز فرص نجاح المشروع واستمراره.

٤-٧ المقترحات

في ضوء ما تم التوصل إليه يمكن تقديم جملة من الاقتراحات على النحو التالي:

- المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق منهجيات إدارة المشروعات في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.
- تأثير منهجيات إدارة المشروعات على تحقيق الأهداف التنظيمية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- أثر تطبيق منهجيات إدارة المشروعات على نجاح المشروعات في القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية

المراجع

-المراجع العربية-

- الأشعري، أحمد بن داود المزجاجي. (٢٠٠٧). الوجيز في طرق البحث العلمي. جدة: خوارزم للنشر والتوزيع والطباعة.
- التميمي، خالد محمد. (٢٠١٣). مدى تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة المشاريع في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، الأكاديمية العربية البريطانية للدراسات العليا.
- الحارثي، غازي، والفايدي، ياسر. (٢٠٢٠). دور إدارة المعرفة في إدارة المشروع. شبكة المؤتمرات العربية، المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر تحت عنوان " دور العلوم الإنسانية والاجتماعية والطبيعية في دعم التنمية المستدامة، إسطنبول، تركيا.
- الجعافرة، خالد رشيد، وأبو جليل، محمد منصور يوسف. (٢٠٢٢). أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع أجايل Agile على نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مج ١٦، ملحق، ٢٣٧-٢٥٧.
- الحديدي، روان محمد. (٢٠٢٠). مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها. المجلة العربية للنشر العلمي، ٢٥٤، ٥٧٦-٥٩٧.
- الحربي، خالد حمود نغميش. (٢٠٢٢). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع ١٣ ٢٩٢ - ٢٥٣.
- الحمداني، موفق. (٢٠٠٦): مناهج البحث العلمي، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر.
- حيارات، براء سعود أحمد، وقطيشات، رانية جعفر. (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الخالدي، إبراهيم بدر. (٢٠١١). معجم الإدارة، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- خريس، سارة طلال. (٢٠١٨). استكشاف الممارسات الفضلى لإدارة المشاريع في قطاع الانشاءات الأردني ودورها في نجاح المشروع، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- الخطيب، محمود يحيى رمضان، والشرفا، ياسر عبد طه. (٢٠١٨) مدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء المشاريع (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.

-الخوري، نضال، والعتيبي، ضرار. (٢٠١٣) إدارة المشاريع الإنمائية دراسة وتقرير الجدوى، ط١، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

-دودين، أحمد يوسف. (٢٠٢٠). إدارة المشاريع المعاصرة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

-السالم، مؤيد سعيد. (٢٠١٤). إدارة المعرفة التنظيمية. بيروت: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع والطباعة.

- الشهري، عبد المنعم ياسين، وعقيلي، عثمان موسى عثمان. (٢٠٢٤). دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج3، ع1، 121-172.

-الطراونة، يوسف ياسين، وجبرين، علي هادي. (٢٠١١). أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مجموعة نقل الصناعية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

- عبيدات، دوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (٢٠٠١). البحث العلمي-مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

-العثمان، عبير عبد الله محمد، والنجار، فايز جمعة صالح. (٢٠١٧). أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على الأداء: دراسة ميدانية في الأمانة العامة للأوقاف وزارة الأوقاف - دولة الكويت (رسالة دكتوراة غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية. عمان.

-العلي، عبد الستار. (٢٠١٦). إدارة المشروعات العامة، ط٣، الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.

-عمرو، عبد الله راتب محمد، والحبيس، محمود عبد الله محمد. (٢٠٢٢). تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء، رسالة ماجستير جامعة البلقاء التطبيقية. الأردن.

-الكرعاوي، محمد ثابت فرعون، وعلي، وهاب عبد الرزاق عبد. (٢٠٢٢). إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة لنطاق تنفيذها في إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم: دراسة حالة لمشاريع تنمية الأقاليم في محافظة النجف الأشرف. مجلة مركز دراسات الكوفة، ع٦٥، ١٨٧-٢١٠.

-محمد، محمد علي أحمد. (٢٠١٠). أفضل الممارسات في إدارة المشاريع. المال والاقتصاد، ع٦٤.

٤٠-٤٢.

- مطاول، ضياء الدين محمد والخليفة، حسن جعفر. (٢٠١٤). مبادئ البحث ومهاراته في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية. الرياض: مكتبة المتنبى.
- الناصر، عامر عبد الرزاق. (٢٠١٥). إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال. عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع والطباعة.
- نجم، نجم عبود. (٢٠٠٨). إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. الطبعة الثانية منقحة، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- النحال، محمد جابر، وعباسي، فارس غالب يوسف. (٢٠٠٩). تأثير منهجيات المشروع على نجاح المشروع في سياقات مختلفة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان.
- نصر، ناجي محد ناجي. (٢٠٢٢). إدارة المعرفة كعامل تنظيمي مؤثر في نجاح المشاريع، كلية العلوم التقنية، ليبيا.
- وادي، يونس مختار. (دور اختيار منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على مجموعة شركات المقاولات- ولاية الخرطوم-السودان. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- وبارشير، ديفيد لانج فورد، والمشيح، حمود بن سليمان الهندي. (٢٠٠٠). إدارة النزاع ونجاح المشاريع الإنشائية: مراجعة للأدبيات وتطوير إطار نظري، الإدارة العامة، س٣٩، ع ٤، ٨١١-٨٣٩.
- يوسف، جابر يوسف محمد. (٢٠١٢). تقييم استخدام منهجية إدارة المشاريع في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من المكاتب الهندسية وشركات المقاولات. (أطروحة دكتوراه). الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك.

-المراجع الأجنبية

-Harrison, Mullen, green, 1992: Adle R. Quantity and quality in social research Alan Bryman, 1995.

-Joslin, R., & Müller, R. (2016). The impact of project methodologies on project success in different project environments. International Journal of Managing Project in Business, 3(6), 44-65.

الملاحق

ملحق رقم (١): الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

حفظكم الله

السيد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بعمل دراسة كمطلب لنيل درجة الماجستير في إدارة المشاريع بكلية الإدارة في جامعة ميدأوشن بعنوان "أثر منهجيات إدارة المشروعات على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الدمام" بهدف الكشف عن مدى تطبيق منهجيات إدارة المشروعات في شركات المقاولات والكشف عن تأثيرها على نجاح المشروعات.

وللأهمية التي تحملها هذه الدراسة أمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة بدقة، وذلك باختيار الإجابة التي تعبر عن رأيكم، والحرص على الإجابة على جميع العبارات، علماً بأن جميع المعلومات والاجابات سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم على حسن تعاونكم

الباحثة:

حنان محمد أحمد

أولاً: البيانات الأساسية

العمر	أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ سنة وأقل من ٤٠ سنة	من ٤٠ سنة وأقل من ٥٠ سنة	٥٠ سنة فأكثر
المؤهل العلمي:	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	غير ذلك
المركز الوظيفي:	رئيس مجلس إدارة	عضو مجلس إدارة	مدير تنفيذي	مدير مشروع
عدد سنوات الخدمة:	أقل من ٥ سنوات	٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة	أكثر من ١٥ سنة

ثانياً: أثر منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات

المحور الأول: منهجيات إدارة المشاريع

م	العبارة	درجة الممارسة			
	البعد الأول: مدى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
١	استخدمت الأدوات والأساليب المتعلقة بالمنهجية مثل جمع البيانات وتحليل المعلومات.				
٢	استخدمت التقنيات المرتبطة بالمنهجية خلال دورة حياة المشروع.				
٣	طبقت مبدأ الكفاءات والجدارات أثناء تنفيذ المشروع				

٤	طبقت الآليات المتعلقة بالمنهجية من حيث البدء، والتنفيذ، والرقابة، والانتهاء.					
٥	طبقت العمليات ذات الصلة بإدارة المشروع مثل إدارة المشروع والجودة والمخاطر.					

البعد الثاني: دور اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					٦ تم اختيار المنهجية التي تتوافق مع مدة وموارد وعمليات المشروع.
					٧ تم اختيار المنهجية التي تحقق أهداف المشروع.
					٨ تم اختيار المنهجية من خلال اختيار أدوات وتقنيات ذات علاقة بالمشروع
					٩ تم اختيار المنهجية التي تتناسب مع القدرات والكفاءات في الشركة.
					١٠ تم اختيار المنهجية التي تحقق الكفاءة والجودة في تنفيذ المشروع.
البعد الثالث: دور توافر عناصر المنهجية في نجاح المشروع					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					١١ ساهمت المنهجية المختارة في القدرة على التعامل مع نقص بعض العمليات المتعلقة بإدارة المشروع
					١٢ ساهمت المنهجية المختارة في القدرة على التعامل مع نقص القدرات المطلوبة لتنفيذ المشروع.
					١٣ ساهمت المنهجية المختارة في القدرة على التعامل مع نقص التقنيات المطلوبة لتنفيذ المشروع.

					ساهمت المنهجية المختارة في القدرة على التعامل مع نقص الخبرات ومجالات المعرفة المطلوبة لتنفيذ المشروع.	١٤
					ساهمت المنهجية المختارة في القدرة على التعامل مع نقص الأدوات المطلوبة لتنفيذ المشروع.	١٥

المحور الثاني: مستوى نجاح المشروع

البعد الأول: الكفاءة (الزمن - التكلفة - الجودة)						
العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
١٦ تم تسليم المشروع وفق الخطة الزمنية المحددة						
١٧ تم تسليم المشروع وفق المواصفات المحددة						
١٨ تم تنفيذ المشروع وفق الميزانية المحددة						
١٩ تم تسليم المشروع وفق معايير الجودة المخطط لها.						
٢٠ تم تسليم المشروع وفق معايير السلامة.						
البعد الثاني: رضا أصحاب المصلحة						
٢١ نال المشروع على رضا الجهة المالكة						
٢٢ نال المشروع على رضا الإدارة العليا بالمشروع						
٢٣ نال المشروع على رضا فريق عمل المشروع						
٢٤ نال المشروع على رضا الجهات الرقابية لتنفيذ المشروع						
٢٥ نال المشروع على رضا العملاء والمستفيدين منه.						

البعد الثالث: الفائدة التنظيمية

٢٦	حقق المشروع الأهداف التنظيمية				
٢٧	نُفذت مراحل المشروع دون تعطل أو توقف.				
٢٨	اكتسب فريق المشروع خبرات جديدة.				

Abstract

The current study aimed to identify the impact of applying project management methodologies on the success of projects (Applied Study on Dammam Contracting Companies Group). The study also aimed to identify the extent of applying project management methodologies on project success, also identify the impact of choosing a type of project management methodology on project success, identify the impact of some elements of project management methodologies on project success, and identify the level of project success (efficiency - stakeholder satisfaction - organizational benefit).

The research problem of the study revolved around the following questions: What is the impact of project management methodologies on project success? what is the impact of choice of a project management methodology type affect project success? What is the impact of certain elements of project management methodologies on project success? What is the level of project success?

The researcher used the descriptive-analytical approach through a questionnaire that consisted of two axes and three dimensions for each axis to achieve the study's objectives on a sample of (13) of the projects managers in contracting companies in Dammam. Also, the researcher used SPSS Statistics to analyze the questionnaire.

The study concluded several results: the impact of applying project management methodologies on project success was (very high), and the impact of choosing a type of project management methodology on project success was (very high), and the impact of some elements of project management methodologies on project success was (very high).

Keywords: projects, project management, project management methodologies, project success.

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



The Impact of Project Management Methodologies Selection on Project Success

" Applied Study on Dammam Contracting Companies Group"

Prepared by:

Hanan Mohammed Ahmed

233001677

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

Year:2024