



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

العنوان

دور جدولة المشاريع وهيكل تقسيم الأعمال في نجاح تخطيط المشاريع الإنشائية:
دراسة تطبيقية على إدارة المرافق والممتلكات العقارية في الرياض

The role of project scheduling and work division structure in the success of
construction project planning: an applied study on the management of
.facilities and real estate properties in Riyadh

مشروع تخرج

إعداد

إشراف

2023/1444

الفصل الدراسي الثاني لعام 2023

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1,1 المقدمة:

تعد المشاريع الإنشائية من المشاريع المعقدة التي تتطلب تخطيطاً وتنفيذاً دقيقين لضمان نجاحها، ويلعب جدول المشاريع وهيكل تقسيم الأعمال دوراً أساسياً في نجاح تخطيط المشاريع الإنشائي، ويعد جدول المشروع هي عملية تحديد مقدار الوقت اللازم لإكمال كل مهمة أو نشاط في المشروع، وتعد جدول المشروع أداة مهمة لضمان إنجاز المشروع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية.

تعتبر إدارة المرافق والممتلكات العقارية من أهم أدوات النمو في الناحية التنموية في كل بلاد العالم، وقد لوحظ أن قطاع المرافق والممتلكات في مدينة الرياض ينمو بشكل كبير، مما يشكل محورا مهما في سير عمليات التنمية والتطوير في المملكة العربية السعودية وذلك من خلال توفير بيئة جيدة ومناسبة لتشجيع الاستثمارات، وقد استقطبت هذه المشاريع الاستثمارية مجموعة أخرى من المشاريع غير المباشرة، منها مشاريع البناء، مشاريع البنية التحتية، مشاريع الطرق والجسور والمدارس والخدمات وغيرها، وعليه يتم الاهتمام بالبناء كمقياس ومؤشر مهم لعملية النمو الاقتصادي لوجود ارتباطات وتفاعلات بينه وبين نشاط القطاعات الاقتصادية المختلفة. (آمال، 2018)

ويحتاج كل مشروع استثماري إلى مجموعة من عوامل النجاح وهي مؤشرات أساسية لنجاح كل مشروع مثل الوقت والتكلفة والكفاءة وغيرها، والتي يتم الاعتماد عليها كمؤشرات أساسية لقياس نجاح المشاريع الإنشائية مثل البنية التحتية، ومشاريع المباني والطرق والجسور والمحطات.

يعتمد مديرو المشاريع الإنشائية في عملية التخطيط على مجموعة من الأدوات تشمل: الجدولة وهيكل تقسيم العمل والتحكم في المشاريع التي تحتوي على أعمال ومهام مختلفة ومتنوعة، والتي يعمل عليها الأشخاص والإدارات والهيئات الخاصة، وهي في الغالب كبيرة الحجم وتحتوي على آلاف المهام ومجموعات العمل الفرعية التي يكون غرضها تسليمها حسب المواعيد المحددة في الخطة، كما أن استخدام هذه الأدوات سيحسن القدرة على التسوية والربط بين أجزاء المشروع، وتوفير التسلسل المنطقي للأعمال، وتوفير البيانات المطلوبة للتحكم وتقييم مستوى الإنجاز. (عبدالصاحب، 2018)

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم دور جدولة المشروع وهيكـل تقسيم العمل في نجاح تخطيط مشروع البناء. أجريت الدراسة على عينة من المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. تكشف الدراسة أن جدولة المشروع وهيكـل تقسيم العمل يلعبان دوراً أساسياً في نجاح تخطيط مشروع البناء. كما من المتوقع أن تظهر الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين استخدام جدولة المشروع وهيكـل تقسيم العمل ونجاح تخطيط المشروع الإنشائي.

2.1 مشكلة الدراسة

من أصعب المهام بالنسبة لمديري المشاريع هي التخطيط، لأن التخطيط الجيد يساعد في الوصول إلى الأهداف المرجوة من حيث إنجاز المشروع وتسليمه في الوقت المحدد وفي حدود التمويل والميزانية والمتطلبات الفنية والجودة المطلوبة، وأيضاً سوء التخطيط يؤخر المشروع مما يؤدي بدوره إلى احتمالية فشل المشروع وتأخيره.

يعتبر كل من التوقيت وهيكـل توزيع أعمال البناء من الوسائل والأدوات الأساسية لإدارة المشروع ومراقبة عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم والتسليم ضمن دورة حياة المشروع، وهذا الأمر الذي يتطلب الخبرة والمعرفة العلمية الجيدة، ولقد لوحظ أن هناك مشكلة في المشاريع الإنشائية تتمثل في تأخير تسليم معظم المشاريع في موعدها المقرر كما لوحظ أن هذه المشاريع تتعثر بسبب سوء التخطيط وعدم استخدام واضح لهيكـل تنظيم العمل، وهذا بمعنى أن هناك تناقض بين رؤى مديري المشاريع حول استخدام الجدولة كأداة للتخطيط والرقابة، وعدم توفر المعلومات الكافية لدى فريق العمل حول مشاكل وأسباب عدم استكمال المشاريع المماثلة السابقة والحالية و عدم وجود الكوادر المؤهلة للقيام بهذه الأعمال، ولأهمية إدارة المرافق والمشاريع المتعلقة بها في مدينة الرياض والتي تعاني من عدم تطبيق الجدولة الخاصة بالمشاريع الإنشائية، ومن هذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال طرح السؤال التالي :

ما هو دور جدولة المشاريع على هيكـل تقسيم الأعمال في نجاح تخطيط المشاريع الإنشائية في ادارة المرافق والممتلكات العقارية في الرياض؟

3.1أهمية الدراسة:

➤ الأهمية العلمية

تكمن أهمية البحث العلمي فيما يلي:

- تعتبر هذه الدراسة إضافة جديدة إلى الأدبيات المتعلقة بإدارة مشاريع البناء. تركز الدراسة على دور جدولة المشروع وهيكل تقسيم العمل في نجاح تخطيط مشروع البناء، وهو موضوع لم يتم استكشافه بشكل كاف في الأدبيات السابقة.
- تقدم الدراسة نتائج جديدة حول العلاقة بين استخدام جدولة المشروع وهيكل تقسيم العمل ونجاح تخطيط مشروع البناء. ومن المتوقع أن يظهر البحث أن هناك علاقة إيجابية بين استخدام جدولة المشروع وهيكل تعطّل العمل ونجاح تخطيط مشروع البناء.
- تسهم الدراسة في تطوير المعرفة والممارسات المتعلقة بإدارة مشاريع البناء. ومن المتوقع أن تساعد نتائج الدراسة في تحسين تخطيط المشروع الإنشائي في المملكة العربية السعودية.

➤ الأهمية العملية

وتكمن أهمية الدراسة في الاهتمام بالجدول الزمني وهيكل تفاصيل العمل في المشاريع الإنشائية بما يساعد على فهم واقع المشاريع.

تنبع أهمية الدراسة مما يلي:

- الدور المركزي للتوقيت في تخطيط مشروع البناء، وضمان إدراجه في تخطيط وتنفيذ مشروع البناء.
- ومما زاد من أهمية البحث أهمية قطاع البناء ودوره التنموي في نمو وازدهار المملكة في كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والخدمية وحتى السياسية.
- التعرف على أهمية عوامل النجاح لأي مشروع، حيث أن الوقت والتكلفة والأداء من أهم العوامل التي يجب مراعاتها والاهتمام بها لضمان نجاح أي مشروع.

4,1 أهداف الدراسة

حققت مشاريع البناء نمو بشكل كبير في الآونة الأخيرة، ومن هنا جاءت أهداف البحث: دراسة وتحليل الجداول الزمنية وهيكل تقسيم العمل وشرح أهميتها ودورها في نجاح تخطيط مشاريع البناء، وهدفت الدراسة إلى

معرفة دور جدولة المشاريع على هيكل تقسيم الأعمال في نجاح تخطيط المشاريع الإنشائية في ادارة المرافق والممتلكات

العقارية في الرياض وتنبثق عن هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية:

- شرح دور هيكل الجدول الزمني ومكان العمل في إنجاز مشاريع البناء.
- التعرف على العلاقة بين توافر هذه العوامل وتحقيق النجاح المنشود
- تقديم مقترح تطبيقي لاستخدام هذه الأدوات في إدارة المشاريع الإنشائية.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول: ما هو دور جدولة المشاريع على هيكل تقسيم الأعمال في نجاح تخطيط المشاريع

الإنشائية في ادارة المرافق والممتلكات العقارية في الرياض؟

ويتفرع من هذا السؤال اسئلة الدراسة الفرعية والتي جاءت هذه الدراسة للإجابة عليها والتي تتمثل فيما

يلي:

- (1) ما هي الجدولة الزمنية للمشروع وما هو هيكل تقسيم الأعمال في المشروع الانشائي؟
- (2) ما مدى تطبيق برامج الجدولة الزمنية وهيكل تقسيم الأعمال في المشاريع الإنشائية؟
- (3) ما مدى ادراك فريق عمل المشروع لمفهوم الجدولة الزمنية وهيكل تقسيم الأعمال في المشروع واهميتها؟
- (4) ما الآلية المستخدمة في المشاريع الإنشائية لإنشاء هيكل تقسيم الأعمال وبالتالي الجدولة الزمنية للمشروع؟
- (5) ما مدى تأثير الجدولة الزمنية وهيكل تقسيم الأعمال على نجاح المشروع الانشائي من حيث بعد الكلفة والوقت والاداء؟

- (6) ما هي مكونات هيكل تقسيم الأعمال والجدولة الزمنية للمشروع الانشائي؟

6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 as بين كلا من الجدولة

وهيكل تقسيم الاعمال على نجاح تخطيط المشروع الإنشائي.

ويتفرع من هذه الفرضية فرضيتان فرعيتان:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 as بين الجدولة ونجاح تخطيط

المشروع الإنشائي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 as بين هيكل تقسيم الاعمال

ونجاح تخطيط المشروع الإنشائي..

الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 as بين كلا من الجدولة

وهيكل تقسيم الاعمال على نجاح تخطيط المشروع الإنشائي يعزى لكل من (الوقت ، الكلفة ، الأداء) .

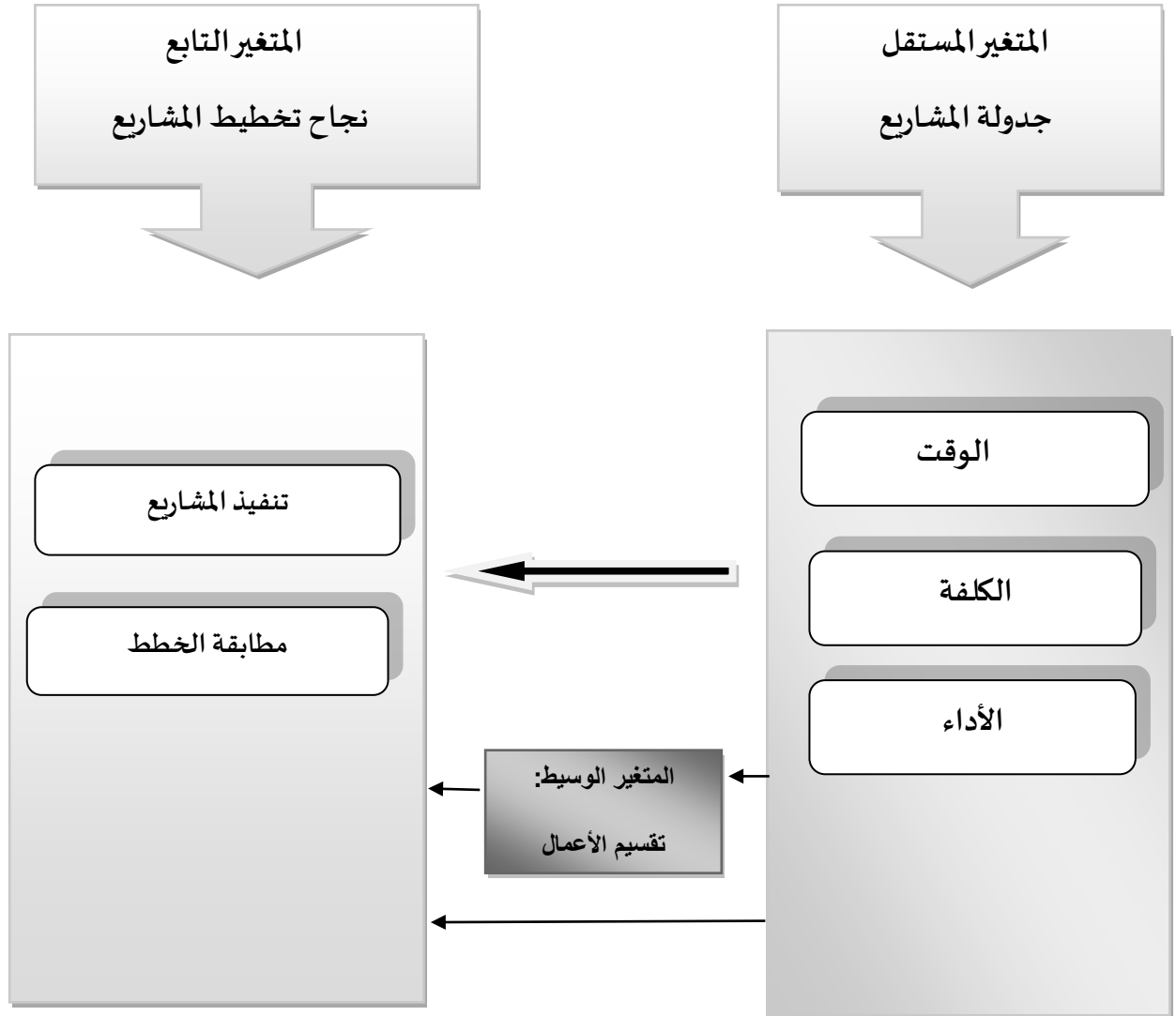
7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة دور جدولة المشاريع وهيكل تقسيم الأعمال في نجاح تخطيط المشاريع

الإنشائية ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: جدولة المشاريع (الوقت ، الكلفة ، الأداء)
- المتغير التابع: نجاح تخطيط المشاريع (تنفيذ المشاريع، مطابقة الخطط)
- المتغير الوسيط: تقسيم الأعمال

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة (الوقت ، الكلفة ، الأداء)



المصدر: من إعداد الباحث

8.1 أسباب اختيار الموضوع

- ساعد جدول المشروع في تحديد مقدار الوقت اللازم لإكمال كل مهمة أو نشاط في المشروع، مما يساعد على ضمان التسليم في الوقت المحدد.
- ضمان الامتثال للميزانية: تساعد جدول المشروع أيضاً في تحديد الموارد اللازمة لإكمال المشروع، مما يساعد على ضمان الامتثال للميزانية.

- تحسين التواصل وتنسيق العمل: يساعد WBS على تحديد أنشطة المشروع ومسؤولياته، مما يساعد على تحسين التواصل وتنسيق العمل بين مختلف أصحاب المصلحة.
- تحديد المخاطر المحتملة: تساعد جدولة المشروع وهيكل تقسيم العمل على تحديد المخاطر المحتملة في المشروع، مما يساعد على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل تلك المخاطر.
- لم يتم استكشاف العلاقة بين استخدام جدولة المشروع، وهيكل تقسيم العمل، ونجاح تخطيط مشروع البناء بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة. هناك العديد من الدراسات التي تناولت أهمية جدولة المشروع وهيكل تقسيم العمل في تخطيط مشاريع البناء، ولكن هناك حاجة إلى مزيد من البحث لتحديد العلاقة بين استخدام هذه الأدوات ونجاح تخطيط مشاريع البناء.
- تساهم نتائج هذه الدراسة في تطوير الممارسات العملية المتعلقة بتخطيط المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. ومن خلال تحديد العلاقة بين استخدام جدولة المشروع وهيكل تقسيم العمل ونجاح تخطيط مشاريع البناء، يمكن للشركات السعودية تحسين تخطيط مشاريع البناء الخاصة بها.
- تساهم نتائج هذه الدراسة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. ومن خلال تحسين تخطيط مشاريع البناء، يمكن للشركات السعودية إنشاء مشاريع أكثر نجاحًا وكفاءة.

9.1 المنهجية:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على دور جدولة المشاريع وهيكل تقسيم الأعمال في نجاح تخطيط المشاريع الإنشائية في إدارة المرافق والممتلكات العقارية في الرياض، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة

مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على دور جدولة المشاريع وهيكل تقسيم الأعمال في نجاح تخطيط المشاريع الإنشائية في إدارة المرافق والممتلكات العقارية في الرياض.

أدوات الدراسة:

- تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:
- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في إدارة المرافق والممتلكات العقارية في الرياض، والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني، والدخل الشهري.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

10.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس دور جدولة المشاريع وهيكل تقسيم الأعمال في نجاح تخطيط المشاريع الإنشائية في إدارة المرافق والممتلكات العقارية في الرياض
- حدود مكانية: إدارة المرافق والممتلكات العقارية في الرياض في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: العام الدراسي 2023.
- حدود بشرية: تم التطبيق على العاملين في إدارة المرافق والممتلكات العقارية في الرياض في المملكة العربية السعودية

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	(أحمد، وآخرون، 2022)
أهداف الدراسة	استخدام أنظمة نمذجة معلومات المباني BIM لرفع كفاءة مرحلة التنفيذ. استخدام برنامج التخطيط الزمني MS Project لمقارنة تقدم العمل والتغلب على الصعوبات التي تواجه المشروع. التغلب على الصعوبات التي تواجه مرحلة التشييد بسبب اختلاف حصر الكميات بين الطريقة التقليدية وباستعمال برنامج الريفيت.
المتغير المستقل	التخطيط الزمني MS Project.
المتغير التابع	دقة الكميات المحسوبة والمتعارضات
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج مقدار الاختلاف والفروقات بين المخطط والواقع على الأرض باستخدام برنامج الريفيت، بنسبة اختلاف تتراوح ما بين (35-45)%. يؤثر هذا الاختلاف على دقة الكميات المحسوبة والمتعارضات الحاصلة بين المخططات. توصي الدراسة باستخدام أنظمة نمذجة معلومات المباني BIM وبرنامج التخطيط الزمني MS Project لرفع كفاءة مرحلة التنفيذ وتقليل الاختلافات بين المخطط والواقع على الأرض.
الدراسة	(مروان، وآخرون، 2019)
أهداف الدراسة	مقارنة الطرق التقليدية والحديثة للحصول على الحل الأمثل باستخدام البرمجة الديناميكية والخوارزميات الذكية لحل مشاكل إدارة المشاريع. توضيح العلاقات بين الأنشطة لتحديد بداية ونهاية كل نشاط وتحديد مدة وتكلفة المشروع الإجمالية وتقدير الأوقات المستخدمة من قبل كل نشاط وتحديد الأهداف التي يسعى إليها المشروع من خلال التخطيط والتنفيذ والمتابعة للحفاظ على الميزانية المقدرة وعدم تجاوزها وغالبًا ما يكون أهم هذه الأهداف هو تقليل وقت تنفيذ المشروع إلى الحد الأدنى الممكن. استخراج المسار الحرج وتقسيم المشروع إلى مراحل متعددة باستخدام طريقة البرمجة الديناميكية، والتي تساعد على معرفة موعد إكمال المشروع ومعرفة المسار الحرج الذي يؤدي تأخير أي نشاط فيه إلى التأثير على مدة إكمال المشروع.
المتغير المستقل	طريقة إدارة المشاريع
المتغير التابع	وقت إكمال المشروع.
منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهجية التجريبية
أهم النتائج	أظهرت نتائج البحث أن الطريقة الحديثة في إدارة المشاريع باستخدام البرمجة

والتوصيات	الديناميكية والخوارزميات الذكية هي أكثر فاعلية من الطريقة التقليدية في تقليل وقت إكمال المشروع. أوصى البحث بضرورة استخدام الطريقة الحديثة في إدارة المشاريع في المشاريع ذات التعقيد العالي، والتي تتطلب تقليل وقت إكمالها إلى الحد الأدنى الممكن.
الدراسة	(نرجس، وآخرون، 2023)
أهداف الدراسة	تحديد المدة الزمنية اللازمة لإنهاء مشروع توسيع تعاملات المياه الصناعية في مصرفي بيبي. تحديد المسار الحرج للمشروع.
المتغير المستقل	أسلوب البرمجة الديناميكية.
المتغير التابع	مدة انجاز المشروع.
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	تشير النتائج إلى أن استخدام أسلوب البرمجة الديناميكية في جدولة مشروع توسيع تعاملات المياه الصناعية في مصرفي بيبي قد ساهم في تقليل مدة انجاز المشروع بنسبة 50%. كما أن تحديد المسار الحرج للمشروع قد ساعد في تركيز الجهود على الأنشطة التي لها تأثير مباشر على مدة انجاز المشروع. واوصت الدراسة استخدام أسلوب البرمجة الديناميكية في جدولة المشاريع الكبيرة والصعبة. ضرورة التنسيق بين مختلف الجهات المعنية بتنفيذ المشروع لضمان إنجازه في الوقت المحدد
الدراسة	(امال، 2018)
أهداف الدراسة	دراسة العوامل التي تؤدي إلى تأخير مشاريع البناء المدرسي في مصر. تحديد العلاقة بين العوامل المستقلة والمتغيرات التابعة في تأخير مشاريع البناء المدرسي. اقتراح حلول لتقليل تأخير مشاريع البناء المدرسي.
المتغير المستقل	سوء التخطيط والتنسيق.
المتغير التابع	تأخير مشاريع البناء المدرسي.
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	تحديد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى تأخير مشاريع البناء المدرسي في مصر. بناء نموذج إحصائي لتحديد العلاقة بين العوامل المستقلة والمتغيرات التابعة في تأخير مشاريع البناء المدرسي. اقتراح حلول لتقليل تأخير مشاريع البناء المدرسي. ومن أهم التوصيات المتوقعة للدراسة ما يلي: تحسين التخطيط والتنسيق بين جميع الجهات المعنية بمشاريع البناء المدرسي. توفير التمويل اللازم للمشاريع المدرسية في الوقت المناسب. تشديد الرقابة على مشاريع البناء المدرسي لضمان الالتزام بالجدول الزمني والميزانية. تقليل التغييرات في تصميم المشروع قدر الإمكان.

اختيار المقاولين والعمال المؤهلين للعمل في مشاريع البناء المدرسي.	
الدراسة	(عبد الصاحب، 2018)
أهداف الدراسة	لتقييم فهم أصحاب المصلحة في المشروع لتطبيق نظريات تخطيط وجدولة المشروع على الممارسة. التعرف على العوامل التي تؤثر على الإدارة الفعالة وتحديد تخطيط المشروع بما في ذلك مراحل التخطيط المسبق. لتطوير استراتيجيات أو أدوات إدارية جديدة لتحسين التعلم التنظيمي والتكامل في سياق تخطيط المشروع وجدولة
المتغير المستقل	تخطيط وجدولة المشروع
المتغير التابع	الإدارة الفعالة وتحديد تخطيط المشروع
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	تقدمة الدراسة نظرة ثاقبة للوضع الحالي لإدارة تخطيط المشاريع في منظمات البناء، فضلا عن العوامل التي تؤثر على فعاليتها. سيتم استخدام نتائج الدراسة لتطوير استراتيجيات أو أدوات إدارية جديدة لتحسين التعلم التنظيمي والتكامل في سياق تخطيط المشروع وجدولة
الدراسة	(مؤطر، وآخرون، 2020)
أهداف الدراسة	التعرف على نماذج التحليل الشبكي وكيفية استخدامها في التخطيط للمشاريع ومتابعتها. إبراز وتبيان الدور الذي تلعبه هاته النماذج في تحليل أنشطة المشروع والتنبؤ في تقدير مدة إتمام المشروع بشكل دقيق وعلمي. ضمان السيطرة على مراحل إنجازها وكذا مراقبة المشروع مراقبة قبلية وبعدية ومتزامنة لفترة تنفيذه من أجل تدارك الأخطاء وتصحيحها قبل وقوعها
المتغير المستقل	نماذج التحليل الشبكي.
المتغير التابع	التخطيط للمشاريع.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أن أساليب PERT و CPM تعتبر من أكثر النماذج مساهمة لتطور المشاريع وتعدد أنشطتها. اقترحت الباحثتان في الختام على المؤسسة ضرورة تبني هذه النماذج الناجحة التي أثبتت نجاحهما في الضبط الفعال للمشروع والتحكم فيه.
الدراسة	(علي، 2015).
أهداف الدراسة	توضيح مفهوم التخطيط الإداري ودوره في العملية التخطيطية. إبراز أهمية التخطيط الإداري في المنشآت السياحية. تقديم مثال واقعي لتطبيق التخطيط الإداري في المنشآت السياحية
المتغير المستقل	التخطيط الإداري
المتغير التابع	نجاح المنشأة السياحية

منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	لتخطيط الإداري ضرورة ملحة لا يمكن بدونها تحقيق الأهداف المنشودة للمنشأة السياحية. يجب أن يشارك جميع العاملين في المنشأة السياحية في عملية التخطيط الإداري. يجب أن يكون التخطيط الإداري جزءاً لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي للمنشأة السياحية. التوصيات إجراء المزيد من الدراسات حول أهمية التخطيط الإداري في المنشآت السياحية. تطوير برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين في مجال التخطيط الإداري.
الدراسة	(أحمد، وآخرون، 2020)
أهداف الدراسة	التعرف على مستوى نجاح شركات صناعة الأدوية في مصر في تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع. التعرف على التحديات التي تعوق تطبيق هذا النظام وتؤثر على مستوى نجاحه في الشركات محل الدراسة.
المتغير المستقل	تحديات تطبيق نظام تخطيط المشروع.
المتغير التابع	مستوى نجاح شركات صناعة الأدوية في مصر
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	مستويات نجاح شركات صناعة الأدوية في مصر في تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع متذبذبة. تواجه شركات صناعة الأدوية في مصر تحديات عديدة في تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع، منها: ضعف دعم الإدارة العليا. نقص الكوادر الفنية المتخصصة. التكاليف المرتفعة. ضعف البنية التحتية. التوصيات ضرورة دعم الإدارة العليا لتطبيق نظام تخطيط موارد المشروع. توفير الكوادر الفنية المتخصصة في مجال تخطيط موارد المشروع. تخفيض التكاليف المرتبطة بتطبيق نظام تخطيط موارد المشروع. تحسين البنية التحتية لنظام المعلومات في الشركات.
الدراسة	(المالكي، 2023).
أهداف الدراسة	الكشف عن فاعلية استراتيجية التعلم القائم على المشاريع الرقمية والأنشطة الإلكترونية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين. استعراض أهم الدراسات والأبحاث المنشورة المتعلقة بموضوع البحث. تقديم توصيات ومقترحات لتحسين استخدام استراتيجية التعلم القائم على المشاريع الرقمية والأنشطة الإلكترونية لتنمية مهارات القرن الحادي والعشرين.

المتغير المستقل	استراتيجية التعلم القائم على المشاريع الرقمية والأنشطة الإلكترونية.
المتغير التابع	التخطيط للمشاريع
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت الدراسات فاعلية استراتيجية التعلم القائم على المشاريع الرقمية والأنشطة الإلكترونية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين. تساهم استراتيجية التعلم القائم على المشاريع الرقمية والأنشطة الإلكترونية في تنمية مهارات عديدة لدى المتعلمين، مثل مهارات التواصل والتعاون وحل المشكلات والثقافة الرقمية والتعلم الذاتي ومهارات التفكير العليا. التوصيات: ضرورة توظيف استراتيجية التعلم القائم على المشاريع الرقمية والأنشطة الإلكترونية في العملية التعليمية. ضرورة تدريب المعلمين على كيفية استخدام استراتيجية التعلم القائم على المشاريع الرقمية والأنشطة الإلكترونية. ضرورة توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق استراتيجية التعلم القائم على المشاريع الرقمية والأنشطة الإلكترونية
الدراسة	(هدي، 2021)
أهداف الدراسة	التعرف على دور الابتكار والابداع في نجاح إدارة المشاريع. تحديد العلاقة بين الابتكار والابداع وبين تطوير إطار مفاهيم القدرة الابتكارية لوكالة التوطن. قياس العلاقة بين الابتكار والابداع وبين الأداء السوقي. قياس العلاقة بين الابتكار والابداع وبين تحسين إدارة الموارد البشرية. قياس العلاقة بين الابتكار والابداع وبين إدارة جودة المشاريع.
المتغير المستقل	الابتكار والابداع
المتغير التابع	نجاح إدارة المشاريع
منهجية البحث	استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أن الابتكار والابداع الإداري له علاقة بتطوير إطار مفاهيم القدرة الابتكارية لوكالة التوطن في تقديم منتجات جديدة. أن التوطن تقوم بالابتكار والابداع في المشاريع، وتقبل التغير والتجديد في أداء الأعمال. أن تبني الأفكار الجديدة في عمليات تخطيط المشاريع، وتنفيذها ومراقبتها، والهيكلية التنظيمية والتنظيم والتوزيع، يتم من خلال التطوير المستمر للمنتجات والابتكار فيها. أن هناك علاقة بين الإبداع والابتكار وبين تحسين إدارة الموارد البشرية، وإدارة جودة المشاريع. أن معظم المشاريع ذات الصيغة الابتكارية، تتميز بالسمة الفريدة، مما يزيد من فرص النجاح.

الدراسات الأجنبية

الدراسة	(Abdul-Jabbar ,2012).
أهداف الدراسة	استخدام الأساليب العلمية الحديثة في بناء المشاريع لتمكّن مدراء المشاريع من مراقبة وإنجاز مشاريعهم ضمن المدة المخصصة لإنجاز المشروع. تحديد الفعاليات الحرجة والفعاليات الغير حرجة وتنفيذها في أوقاتها المحددة من خلال تحديد الأوقات المبكرة والأوقات المتأخرة. حساب كلفة ضغط وقت تنفيذ هذه الفعاليات وإيجاد أقل كلفة ممكنة لإنجاز المشروع.
المتغير المستقل	الأساليب العلمية الحديثة في بناء المشاريع.
المتغير التابع	إنجاز المشاريع ضمن المدة المخصصة لإنجاز المشروع.
منهجية البحث	استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أثبتت الدراسة فعالية الأساليب العلمية الحديثة في بناء المشاريع في إنجاز المشاريع ضمن المدة المخصصة لإنجاز المشروع. أوصت الدراسة باستخدام الأساليب العلمية الحديثة في بناء المشاريع في جميع المشاريع العمرانية في العراق
الدراسة	(Muhammad ,2018).
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى تحسين كفاءة جدولة الإنتاج في مصنع للسيارات التجارية. وبشكل أكثر تحديداً، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: • تطوير نموذج لجدولة الإنتاج يأخذ في الاعتبار العوامل المختلفة التي تؤثر على الإنتاج، مثل قدرات المعدات، ووقت الإعداد، وطلبات العملاء. • تقييم أداء النموذج المقترح مقارنة بالطرق التقليدية لجدولة الإنتاج. • تقديم توصيات لتحسين جدولة الإنتاج في مصانع السيارات التجارية
المتغير المستقل	جدولة الإنتاج
المتغير التابع	تحقيق أهداف الإنتاج
منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أن النموذج المقترح لجدولة الإنتاج أدى إلى تحسين أداء جدولة الإنتاج في مصنع السيارات التجارية. وقد أدى النموذج المقترح إلى تقليل الوقت المستغرق لإنتاج السيارة، وخفض تكلفة الإنتاج، وزيادة رضا العملاء. وبناءً على النتائج، قدمت الدراسة التوصيات التالية: استخدام نموذج جدولة الإنتاج المقترح في مصانع السيارات التجارية الأخرى. إجراء المزيد من الأبحاث لتحسين أداء نموذج جدولة الإنتاج المقترح
الدراسة	(Metkhatry.2023).
أهداف الدراسة	دراسة دور نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في تعزيز إجراءات التخطيط والتنفيذ في وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات. التعرف على تأثير أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) على أهداف التدقيق ونطاقه

	والمهارات المطلوبة من المدققين الداخليين. التحقق من آثار أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) على ضغط الوقت الذي يواجهه المدققون الداخليون، وطرق التدقيق المستخدمة، والقدرة على تنفيذ خطة التدقيق في الوقت المحدد.
المتغير المستقل	نظام تخطيط موارد المؤسسات
المتغير التابع	إجراءات التدقيق الداخلي
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	لقد أدت أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) إلى توسيع أهداف التدقيق وتغيير النطاق والمهارات المطلوبة من المدققين الداخليين. لقد ساهمت أنظمة تخطيط موارد المؤسسات في تحرير المدققين من ضغط الوقت من خلال إلغاء نظام التفتيش في التدقيق واعتماد أسلوب الفحص الشامل من خلال التقارير التي يصدرها النظام. لقد مكنت أنظمة تخطيط موارد المؤسسات المدققين من تنفيذ خطة التدقيق في الوقت المحدد بكفاءة وفعالية. التوصيات يجب على الشركات اعتماد أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) لتعزيز تخطيط وتنفيذ إجراءات التدقيق الداخلي. يجب على المدققين الداخليين تطوير مهاراتهم ومعارفهم في أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) حتى يتمكنوا من استخدامها بفعالية في عملهم. يجب على الشركات تزويد المدققين الداخليين بالموارد والتدريب اللازمين لتمكينهم من استخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسات بشكل فعال.
الدراسة	(Mohammed. 2020)
أهداف الدراسة	التعرف على مزايا التخطيط الجيد للمشروع وانعكاساته على الفترة الزمنية للتنفيذ في محافظة دهوك. التعرف على العوامل التي تؤدي إلى سوء التخطيط وتأثيرها على المدة الزمنية للتنفيذ.
المتغير المستقل	التخطيط للمشروع
المتغير التابع	الفترة الزمنية للتنفيذ
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	وأظهرت نتائج البحث وجود خلل استراتيجي في شركات المقاولات مما أدى إلى عدم القدرة على تنفيذ خطة المشروع. التوصيات واقترح الباحثون أهمية قيام شركات المقاولات بتخصيص وحدة خاصة مهمتها دراسة الخطط لضمان نجاح المشروع والسيطرة على الأسباب التي تؤدي إلى سوء التخطيط، لما لها من دور كبير في تنفيذ المشاريع في الوقت المحدد.

بالإضافة إلى ما سبق، إليك بعض التوصيات الأخرى التي يمكن تقديمها بناءً على نتائج البحث:

يجب على شركات المقاولات الاستثمار في تدريب موظفيها على أفضل ممارسات إدارة المشاريع.

يجب على شركات المقاولات تطوير وتنفيذ إجراءات ومعايير إدارة المشروع.

يجب على حكومة محافظة دهوك تطوير وتنفيذ السياسات واللوائح التي تدعم الممارسات الجيدة لإدارة المشاريع.

يجب على حكومة محافظة دهوك تقديم المساعدة المالية والفنية لشركات المقاولات لدعمها في تنفيذ الممارسات الجيدة لإدارة المشاريع.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- فوز حسن المالكي، أمجاد. (2023). توظيف استراتيجية التعلم في المشاريع التجارية الرقمية التعليمية الإلكترونية في التعليم عن بعد لتنمية مهارات القرن العشرين الشامل: مراجعة أدبية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 39(8)، 241-261.
- د. علي السيد الحبيبي. (2015). نحو مفهوم شامل للتخطيط الشامل لنجاح المشروع. دراسات في الاقتصاد والتجارة، 9(1).
- بن الدين، إكرام، وتنيلان. (2020). توظيف نماذج الأعمال الحديثة في تخطيط المشاريع (أطروحة دكتوراه، جامعة احمد الخير-ادار).
- أحمد عبد الله اللحج، أحمد. (2020). تحديات تطبيق نظام تخطيط الموارد المشروع في شركة صناعة الأدوية في مصر. التجارة والتمويل، 40(2)، 2-38.
- ابراهيم، العتيبي، (2021). علاقة الابتكار الحالية في نجاح إدارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية الاجتماعية. المجلة الدولية للتنمية، 10(1)، 11-28.
- احمد جاسم خليل، احمد عبد الفتاح، نعمة، كاظم (2022). استخدام المؤثرات الثلاثية الأبعاد مباشرة لجدولة المشاريع
- مروان عبد الحميد عاشور، وعلياء عبد الامير احمد. (2019). جدول المشاريع المستخدمة اسلوب البرمجة الديناميكية والخوارزمية الذكية. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 25(114)، 458-474.
- نرجس صباح عبد الجبار، وقاص سعد خلف. (2023). جدولة مشروع الهائيات المشتركة في مجال المياه الصناعية باستخدام أسلوب البرمجة البرمجية. مجلة اقتصاديات الأعمال للأبحاث التطبيقية، 4(3).
- امال عبد الجبار حسن. (2018). تقويم اداء جدول تنفيذ المشاريع الطلابية المدرسية (مشروع وزارة التربية رقم 1): المنفذ من قبل شركة (ف) العامة. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 13(44).

- عبد الصاحب نجم عبد وأمال عبد الجبار حسن. (2018). تخطيط وخطة تنفيذ المشاريع الحكومية تطبيقي للمشاريع/مديرية الابنية المدرسية/دائرة المشاريع/مشروع الوزارة رقم (1). مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، 13(43).

ثانيا : المراجع الأجنبية

- Abdul-Jabbar Khader Bakhit Faisal Abdul-Ilah Fahim Al-Farhoud. (2012). Employ linear programming charts to monitor retinalAnd scheduling events projects of the Ministry of Youth. Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences, 1 (special issue of the scientific conference).
- Muhammad Mustafa, A., and Khaled Mahmoud, A. (2018). Production scheduling at a commercial auto body plant Production scheduling at a commercial auto body plant.
- Metkhatry, F. A. E. (2023). The role of enterprise resource planning systems in enhancing internal audit planning and implementation procedures; A field study on one of the telecommunications companies operating in the Arab Republic of Egypt. Journal of Pure & Applied Sciences, 22(3), 14-22
- Mohammed, S. I., & Mohammed, S. I. (2020). Good project planning and its implications on the time period for implementation. An exploratory study of the opinions of project managers in Dohuk Governorate. Academic Journal of Nawroz University, 9(4), 105-117

