

دور مدخل الجدارات في التنفيذ الفعال للمشروعات

مهارات بحثية 3 المهمة الخامسة



إعداد

أحمد يوسف محبوب
252001794

المجموعة الأولى: الدراسات التي تناولت مدخل الجدارات

دراسة (آل حمود والحازمي، 2022)

هدفت الدراسة إلى فهم تصورات القادة حول تطوير الجدارات الإدارية غير الإشرافية بأبعادها (حس المسؤولية، التعاون والتواصل، تطوير الموظفين، الارتباط الوظيفي) لدى موظفي جامعة جازان، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي بأسلوب دراسة الحالة، وجمعت البيانات باستخدام استمارة مقابلة، والتي تم تنفيذها مع 19 مشاركاً من القادة الإداريين بجامعة جازان بطريقة قصدية.

وتوصلت الدراسة إلى أن الجدارات الإدارية غير الإشرافية مرتفعة عمومًا لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر القادة الإداريين، وجاءت حس المسؤولية أعلى تقدير بإجماع المشاركين، تلتها جدارة التعاون والتواصل في المرتبة الثالثة من حيث الأثر على تطوير الموظفين في تحقيق النتائج وآخرها كانت جدارة حس المسؤولية ،

المجموعة الأولى: الدراسات التي تناولت مدخل الجدارات

دراسة (آل حمود والحازمي، 2022)

كما توصلت إلى وجود عدد من العوامل الإيجابية والسلبية المؤثرة على مستوى الجدارات الإدارية غير الإشرافية لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر القادة الإداريين ، وأوصت الدراسة بتطوير جدارات موظفيهم تعتمد في تطبيقها على ثلاثة أدوار وهي: دور الموظف، ودور المدير، ودور المنظمة.

وكشف تحليل البيانات النوعية لهذه الدراسة عن وجود عدد من العوامل الإيجابية والسلبية المؤثرة على مستوى الجدارات الإدارية غير الإشرافية لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر القادة الإداريين. وتم تصنيفها تحت ثلاث فئات وهي: الجودة الشخصية للموظف، وكفاءة بيئة العمل.

المجموعة الأولى: الدراسات التي تناولت مدخل الجدارات

دراسة (التازى وفتحى، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الجدارات القيادية بأبعادها (الجدارة الفنية، الجدارة الأخلاقية، الجدارة العاطفية) على الولاء المؤسسي بأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي) في وزارة الموارد المائية والري. تم تصميم نموذج مقترح للجدارات القيادية لتحقيق الولاء المؤسسي، وتم اختبار تأثيرها من خلال الفرضيات المتعلقة بعلاقة الجدارات القيادية بمستويات الولاء المؤسسي المختلفة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. شمل مجتمع الدراسة العاملين في وزارة الموارد المائية والري، حيث تم اختيار عينة مكونة من 162 مشاركًا، تمثل المستويات الإدارية المختلفة في الوزارة. تم جمع البيانات من خلال أدوات تحليلية شاملة لضمان تغطية أبعاد الجدارات القيادية والولاء المؤسسي بشكل دقيق.

المجموعة الأولى: الدراسات التي تناولت مدخل الجدارات

دراسة (التآزى وفتحي، 2022)

أظهرت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين الجدارات القيادية بأبعادها (الجدارة الفنية، الجدارة الأخلاقية، الجدارة

العاطفية) وتحقيق الولاء المؤسسي بأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي).

وأوصت الدراسة بضرورة دمج تنمية الولاء المؤسسي ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، بحيث يتم تضمين برامج تهدف إلى

تعزيز الجدارات القيادية لدى القادة في مختلف المستويات الإدارية.

المجموعة الأولى: الدراسات التي تناولت مدخل الجدارات

دراسة (Nataliia & Olena, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الجدارات الإدارية الأساسية للمديرين بأبعادها (المرونة والقدرة على التكيف، القيادة وبناء الفرق، التواصل واتخاذ القرارات الاستراتيجية) وتأثيرها على تطوير الشركات في بيئة العمل الحديثة التي تعرف باسم بيئة BANI، واعتمدت الدراسة على تحليل الظروف التي واجهتها الشركات الأوكرانية خلال العام الأول من الحرب الروسية الأوكرانية، وشملت العينة مجموعة من الشركات الأوكرانية التي نجحت في مواجهة تحديات بيئة BANI وتطوير عملياتها رغم الأزمة.

وأظهرت الدراسة أن الجدارات الإدارية الأساسية للمديرين لعبت دورًا محوريًا في مساعدة الشركات على التكيف مع الظروف الصعبة. تمكن المديرون الذين يمتلكون مرونة قيادية، وقدرة على بناء فرق متماسكة، ومهارات تواصل فعّالة، من دعم منظماتهم للتكيف مع التحولات غير المتوقعة. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة أن هذه الجدارات مكنت الشركات من إعادة توجيه استراتيجياتها وإعادة تنظيم عملياتها لتلبية المتطلبات الجديدة.

المجموعة الثانية: الدراسات التي تناولت تنفيذ المشاريع

دراسة (Ibrahim et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التنفيذ الفعّال بأبعاده (التخطيط الشامل، إدارة الوقت، إدارة الموارد، وتقليل التعديلات أثناء التنفيذ) على تحقيق أهداف المشاريع الإنشائية بأبعاده (الوقت، التكلفة، الجودة) في شركتي الماك نمر للتطوير والمقاولات المحدودة ودانفوديو للمقاولات والطرق والجسور المحدودة خلال الفترة من 2006 إلى 2013. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، أبرزها أن التنفيذ الفعّال له دور كبير في تحقيق أهداف المشاريع الإنشائية. وأظهرت الدراسة أن التعديلات المتكررة أثناء التنفيذ تؤدي إلى زيادة كبيرة في تكلفة المشاريع، ما يعكس أهمية التخطيط الدقيق منذ البداية لتجنب تلك التعديلات. كما أوضحت الدراسة أن استخدام أساليب علمية حديثة في التنفيذ يسهم في تحسين الكفاءة وتحقيق التوازن بين الوقت والتكلفة والجودة. أشارت النتائج إلى أن المشاريع التي اعتمدت على التخطيط الدقيق والتنفيذ العلمي أظهرت أداءً أفضل من حيث تحقيق الأهداف.

وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على التخطيط الشامل عند بدء أي مشروع إنشائي، مع التأكيد على إعداد خطط تنفيذية واضحة تشمل دراسات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية

المجموعة الثانية: الدراسات التي تناولت تنفيذ المشاريع

دراسة (العليمات والصمادى، 2022)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر التخطيط بأبعاده (الجدولة، الموارد، الموازنة، المخاطر) على فاعلية إدارة المشاريع في شركات المقاولات الأردنية والبالغ عددها (1019) شركة، وتكونت عينة الدراسة من (280) مدير مشروع، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة ثم استخدام برنامج (SPSS) البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية.

وأشارت النتائج أن مستوى أبعاد التخطيط ككل جاءت بمستوى مرتفع، وأن جميع الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع على الترتيب (الموازنة، الموارد، الجدولة، المخاطر)، وأن فاعلية إدارة المشاريع أيضا جاءت بمستوى مرتفع. كما اشارت اهم النتائج الى وجود اثر للتخطيط على فاعلية إدارة المشاريع وان الجدولة هي البعد ذو الأثر الأكبر. وأوصت الدراسة على ضرورة العمل على تعزيز أبعاد التخطيط في المشاريع والارتقاء بهذه السلوكيات الى المستويات العليا المرغوب بها، لما لها من اثر على زيادة فاعلية إدارة المشاريع

المجموعة الثانية: الدراسات التي تناولت تنفيذ المشاريع

دراسة (Jarrah, 2022, etal.)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الجوانب الأساسية التي تسهم في تنفيذ المشاريع بنجاح من خلال دمج إدارة مخاطر المشروع كعنصر وسطي. ركزت الدراسة على تحليل تأثير عمليات إدارة المشروع بأبعادها (بداية المشروع، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم، وإغلاق المشروع) على نجاح تنفيذ المشروع، مع اعتبار إدارة المخاطر كمكون وسطي، و استخدمت الدراسة منهجية المسح، حيث شملت عينة مكونة من 96 مدير مشروع يعملون في جمعيات ومؤسسات مثل جمعية المهندسين الأردنيين، جمعية المقاولين الأردنيين، ومكتب تصميم وتطوير الملك عبد الله في الأردن.

وأظهرت الدراسة أن إدارة مخاطر المشروع تلعب دورًا وسيطًا في تعزيز تأثير عمليات إدارة المشروع المختلفة (بداية المشروع، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم، وإغلاق المشروع) على نجاح تنفيذ المشاريع. كما تبين أن تكامل عمليات إدارة المشروع مع إدارة المخاطر يزيد من فرص تحقيق النجاح في تنفيذ المشاريع بشكل كبير.

أوصت الدراسة بأهمية دمج عمليات إدارة المشروع مع إدارة المخاطر لتحسين فرص نجاح المشاريع.

المجموعة الثالثة: الدراسات التي تناولت الجدارات وعلاقتها بالتنفيذ الفعال للمشروعات

دراسة (Rauzana Etal.,2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير جدارات مديري المشاريع بأبعادها (المعرفة، حل المشكلات، المهارات التقنية، المهارات العامة، الموقف والسلوك) على نجاح المشاريع الإنشائية بأبعادها (الوقت، الجودة، والتكاليف المحددة) في مقاطعة آتشيه، إندونيسيا. ركزت الدراسة على تحديد الجدارة الأكثر تأثيراً في تحقيق النجاح في المشاريع الإنشائية، واعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، ووُزعت الاستبيان على عينة مكونة من 43 مستجيباً .

وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود أصر للجدارات مديري المشاريع بأبعادها (المعرفة، حل المشكلات، المهارات التقنية، المهارات العامة، الموقف والسلوك) على نجاح المشاريع الإنشائية بأبعادها (الوقت، الجودة، والتكاليف المحددة) في مقاطعة آتشيه، إندونيسيا ، وأكدت الدراسة أن المعرفة التي يمتلكها مدير المشروع تلعب دوراً جوهرياً في نجاح تنفيذ المشاريع الإنشائية..

وأوصت بتعزيز المعرفة المهنية لمديري المشاريع من خلال برامج تدريبية متخصصة تشمل أحدث الممارسات في إدارة المشاريع.

المجموعة الثالثة: الدراسات التي تناولت الجدارات وعلاقتها بالتنفيذ الفعال للمشروعات

دراسة (Hutchinson et al., 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير كفاءة الموظفين بأبعادها (المعرفة، المهارات، القدرات، السمات الشخصية) على تنفيذ المشاريع الحكومية الممولة بأبعادها (تحقيق الأداء العالي، تحسين النتائج، ضمان النجاح التنظيمي) في الولايات المتحدة الأمريكية. ركزت الدراسة على دور كفاءة الموظفين في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المشاريع الحكومية، واعتمدت الدراسة على المنهج الأدبي في تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بكفاءة الموظفين وتنفيذ المشاريع.

وأظهرت الدراسة أن كفاءة الموظفين تؤثر بشكل كبير على تنفيذ المشاريع الحكومية الممولة، حيث أن الموظفين ذوي المهارات والمعرفة المحددة يساهمون في تحقيق أداء عالٍ وضمان نجاح المشروع. وأكدت الدراسة أن الكفاءات الإدارية والتنظيمية تزيد من احتمالية تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة.

وأوصت الدراسة بضرورة دعم كفاءة الموظفين من خلال توفير برامج تدريبية دورية لتحسين قدراتهم.

الفجوة البحثية .

معيّار المقارنة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية (الفجوة)
المتغيرات	تناولت الدراسات الجدارات بشكل منفصل (آل حمود والحازمي، 2022؛ التازي وفتحي، 2022؛ Nataliia & Olena, 2023) أو تنفيذ المشاريع بشكل منفصل (Ibrahim et al., 2023؛ العليمات والصمادي، 2022؛ Jarrah et al., 2022). والدراسات التي جمعت بينهما (Rauzana et al., 2022؛ Hutchinson et al., 2022) ركّزت على جدارات مديري المشاريع فقط	تجمع بين مدخل الجدارات الإدارية الشاملة والتنفيذ الفعّال للمشاريع كمتغيرين مترابطين في إطار واحد متكامل
البيئة والسياق	طبقت في بيئات متنوعة: جامعة جازان (السعودية)، وزارة الموارد المائية (مصر)، أوكرانيا، السودان، الأردن، إندونيسيا، الولايات المتحدة	تُطبّق في بيئة (حدّد بيئة دراستك: مثلاً القطاع الحكومي/الخاص في دولة معينة) التي لم تحظَ باهتمام بحثي كافٍ في هذا الموضوع
أبعاد الجدارات	تناولت أبعادًا مختلفة: الجدارات غير الإشرافية (آل حمود والحازمي)، الجدارات القيادية (التازي وفتحي)، المرونة والتكيف (Nataliia & Olena)، المعرفة وحل المشكلات (Rauzana et al.)	تتناول أبعاد الجدارات بشكل أشمل وأكثر تكاملاً يجمع بين الأبعاد المعرفية والمهارية والسلوكية والقيادية
أبعاد تنفيذ المشاريع	ركّزت على الوقت والتكلفة والجودة (Ibrahim et al.)، أو التخطيط والجدولة (العليمات والصمادي)، أو إدارة المخاطر (Jarrah et al.)	تتناول التنفيذ الفعّال بأبعاد أكثر شمولية تتضمن التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم
المنهج	غلب عليها المنهج الوصفي التحليلي، مع وجود دراسة نوعية واحدة (آل حمود والحازمي) ودراسة أدبية (Hutchinson et al.)	تستخدم (حدّد منهجك) مما يُثري المعرفة بمنهجية مختلفة أو مُعمّقة
العينة	تراوحت بين 19 مشاركاً (آل حمود والحازمي) و280 مدير مشروع (العليمات والصمادي) مع تنوّع في طبيعة المبحوثين	تستهدف عينة من (حدّد عينتك) مما يُضيف منظوراً جديداً
العلاقة بين المتغيرين	الدراسات التي جمعت بين الجدارات والتنفيذ ركّزت على جدارات مديري المشاريع فقط دون النظر للجدارات الإدارية على مستوى المنظمة ككل	تدرس أثر الجدارات الإدارية على المستوى التنظيمي الشامل في التنفيذ الفعّال للمشاريع
الفترة الزمنية	أُجريت معظمها في 2022-2023	تُجرى في (حدّد السنة) مما يوفّر بيانات أحدث تعكس المستجدات الراهنة

الفجوة البحثية .

أوجه القصور والثغرات

على الرغم من الإسهامات القيّمة لهذه الدراسات، إلا أن هناك عدة ثغرات بحثية يمكن رصدها. فمن حيث العلاقة بين المتغيرين، نجد أن الدراسات التي جمعت بين الجدارات وتنفيذ المشاريع كدراسة (Rauzana et al. (2022 ودراسة (Hutchinson et al. (2022 اقتصرت على دراسة جدارات مديري المشاريع بشكل فردي دون التطرق إلى الجدارات الإدارية على المستوى التنظيمي الشامل وأثرها في التنفيذ الفعّال. كما أن معظم الدراسات تناولت أبعادًا محددة للجدارات دون تقديم إطار شامل يجمع بين الأبعاد المعرفية والمهارية والسلوكية والقيادية في نموذج واحد. علاوة على ذلك، تنوّعت البيئات التي أُجريت فيها هذه الدراسات بين إندونيسيا والولايات المتحدة والأردن وأوكرانيا، مما يعني وجود فجوة جغرافية في تطبيق هذا الموضوع على بيئات أخرى لم تُدرس بعد.

الفجوة البحثية .

ما تسعى الدراسة الحالية لتقديمه

في ضوء ما سبق، تأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة البحثية من خلال عدة إسهامات جوهرية. فهي تسعى إلى دراسة العلاقة بين مدخل الجداريات الإدارية بمفهومه الشامل والتنفيذ الفعّال للمشروعات في إطار نموذج متكامل، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بهذا المستوى من الشمولية. كما تتميز الدراسة الحالية بتطبيقها في بيئة (حدّد بيئتك) التي تفتقر إلى دراسات كافية في هذا المجال، مما يسهم في إثراء الأدبيات البحثية العربية والدولية. وتُضيف هذه الدراسة بُعدًا جديدًا من خلال تبني منظور تنظيمي شامل للجداريات بدلاً من الاقتصار على جداريات الأفراد فقط، الأمر الذي يوفّر فهماً أعمق وأكثر واقعية لدور الجداريات في تحقيق التنفيذ الفعّال للمشروعات.

المراجع .

- آل حمود، حنان بنت على إبراهيم، و الحازمي، أحمد بن علي. (2022). تطوير الجدارات الإدارية غير الإشرافية لدى موظفي جامعة جازان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جازان، جازان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1327026>
- التازي، نهى أحمد محمد عبدالعزيز، فتحي، سامية أحمد، و تركي، سمر عبدالنواب. (2022). دور الجدارات القيادية في تحقيق الولاء المؤسسي: دراسة تطبيقية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة حلوان، القاهرة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1391749>
- العليمات، صفاء سليمان محمد، و الصمادي، زياد محمد علي. (2022). أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع من وجهة نظر مديري المشاريع في شركات المقاولات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1255620>
- Hutchinson, D. P. ., Hogan , A. G. ., & Newsom, T. G. . (2022). Effect of Staff Competence on Project Implementation of Government Funded Projects in USA. Journal of Entrepreneurship & Project Management, 6(6), 13–21. <https://doi.org/10.53819/81018102t50118>
 - Ibrahim, A. A. M., Mohamed, A. B. H., & Taha, N. T. M. (2023). Effective Implementation and its Impact on Achieving Project Objectives: An Applied Study on Al-Mak Nimr Development and Contracting Co. Ltd. and Danfodio Contracting, Roads and Bridges Co. Ltd. during the Period 2006 to 2013. Journal of Economics, Finance and Accounting Studies, 5(5), 74-85
 - Jarrah, M. A., Baker, J., & Altarawneh, I. (2022). Toward successful project implementation: Integration between project management processes and project risk management. Problems and Perspectives in Management, 20(3), 258.
 - Nataliia, H., & Olena, M. (2023). The key administrative competencies of managers required for company development in the BANI world. ECONOMICS-Innovative and Economics Research Journal, 11(1), 289-305
 - Rauzana, A., Akbar, M. H., & Dharma, W. (2022). The influence of project manager competencies on the success of construction projects: A case of Indonesia. Problems and Perspectives in Management, 20(4), 67-75. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.06](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.06)



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

