

التخطيط الجيد للمشروع وانعكاساته على الفترة الزمنية للتنفيذ

دراسة استطلاعية لآراء مدراء المشاريع في محافظة دهوك

م.م. شهنك عصمت محمد، كلية الهندسة، جامعة دهوك، إقليم كردستان العراق

م.م. شان عصمت محمد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، إقليم كردستان العراق

مخلص

هدف البحث هو التركيز على مميزات التخطيط الجيد للمشروع وانعكاساته على الفترة الزمنية للتنفيذ في محافظة دهوك، من خلال التعرف على العوامل التي تؤدي الى سوء التخطيط حيث ان هذه العوامل تؤثر على الفترة الزمنية للتنفيذ ومن اجل تحقيق هدف البحث تم الاعتماد على استمارة الاستبيان وتم توزيع الاستبيان لعينة من مدراء المشاريع في مركز دهوك، وبلغت عينة البحث (60) مستجيباً. وكانت النتائج التي توصل لها البحث بوجود خلل استراتيجي لشركات المقاولات ادى الى عدم القدرة على تنفيذ خطه المشروع. واقترحت الباحثان بأهمية قيام شركات المقاولات بتخصص وحدة خاصة مهمتها دراسة خطط لضمان نجاح المشروع والسيطرة على مسباته التي تؤدي الى سوء التخطيط لما له دور كبير في تنفيذ المشاريع في الوقت المحدد.

1. المقدمة

اختبار بحثها على عينة تم اختيارها في ضوء دراسته استطلاعية تكونت من عدد من المدراء في مدينة دهوك ، وقد تناول البحث عدة محاور منها :

- **الأول:** اختص بمنهجية البحث والدراسات السابقة.
- **الثاني:** اشتمل على الإطار النظري للبحث، واعطت الباحثان رأيهما حول موضوعه (المشاريع وسوء التخطيط ومسباته) التي تم أعدادها بعد استعراض آراء الباحثين والمختصين في هذا المجال.
- **الثالث:** ركز على الإطار الميداني من خلال وصف عينة البحث وانتهاءً إلى اختبار فرضيات البحث.
- **الرابع:** تألف من عدد من استنتاجات البحث ومقترحاته.

2. الفصل الأول: منهجية البحث

1.2 مشكلة البحث

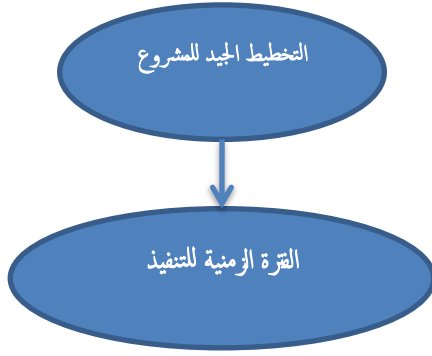
تواجه المشاريع بصورة عامة في دول العالم الثالث ومنها العراق تحديات كبيرة منها سوء التخطيط الناجم عن عدم استخدام الاساليب الكمية في تحديد الاحتياجات العقلية والموارد المتاحة وعدم تحقيق الأستثمار الأمثل للموارد بما يحقق الكفاءة والفاعلية، وبغية تحديد ملامح المشكلة البحثية فقد تم إجراء دراسة استطلاعية أولية في المشروعات في محافظة دهوك، وتبين وجود تدني الوعي لدى المتخصصين في نطاق إدارة

تشكل إدارة المشاريع في السنوات الأخيرة جزءاً مهماً في المنظمات، نتيجة لطبيعتها المتغيرة و التقدم التكنولوجي، والتنافسية العالمية المعقدة (Maylor et al., 2006, 664). وتعد المشاريع العمود الرئيس للتطور والتنمية وبدون التخطيط الناجح للمشاريع فإن خطط التنمية ليست أكثر من مجرد رغبات لذلك تبقى بعض المشاريع في تراجع أو ركود. ان تطور خطط المشاريع هو التطور لتطور البلدان، وبحسب رأي الكتاب تم وصفها "بالجسيمات المميزة لعملية التنمية او التطور"، حسب المنشورات لأم المتحدة يكثر استعمال خطة المشروع في بعض البلاد النامية في "التنمية الاقتصادية والاجتماعية" (Adams, 2017, 6).

وعلى الرغم من المزايا التي تتميز به هذه المشاريع على مستوى البلاد الا ان الجزء المهم الذي ينبغي ادراكه هو التأخير في تنفيذ المشروع، والذي يعتبر مثل الآفة التي تنهي بها كل الطموحات وآمال الأطراف المذكورة سابقاً ومن ثم التأثير على نجاح وجوده هذه الخطط وبالتالي المشاريع.اذ يعتبر سوء الخطة الموضوعه من الاسباب الجوهرية لتأخير المشاريع (الديري، 2011، 2).

واتسافاً مع ما تقدم تجد الباحثان أهمية لدراسه سوء التخطيط واسبابه عن طريق التعرف على العوامل التي تؤدي اليه والتي تؤثر بدورها على فترة تطبيق المشروع ومن ثم تأخر تطبيقه، وما تجدر الإشارة إليه أن الباحثان سعت في

المشروعات على النحو الذي أدى الى وجود تحديات في تنفيذ المشروع، واعتماداً على ما سبق يمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال بعض التساؤلات، وعلى النحو التالي:



- ما هو مدى ادراك المديرين في عملية التخطيط للمشروعات.
- ما هو مدى وعي المديرين لأهمية التخطيط للمشروعات.
- ما هو مدى ادراك المديرين لمقومات التخطيط الفاعل للمشروعات.

2.2 أهمية البحث

تبرز أهمية البحث في تحديد مدى وعي وادراك مدراء المشروع لتنفيذ النقاط سالفة الذكر المتعلقة بتخطيط المشاريع، وأهمية تخطيط المشاريع، ومقومات التخطيط الفاعل. إضافة الى أن هذا البحث يوفر للمديرين سواء في المشروع المبحوث، أو في مشروع آخر الفرصة للاطلاع والتصور لأسباب سوء التخطيط التي يمكن ادراكها وتفاديها قبل بدء تطبيق المشروع لتعميد الطريق لتحقيق اهداف المشروع.

3.2 اهداف البحث

الهدف الرئيس للبحث هو التعرف على الدور الذي يلعبه التخطيط الجيد للمشاريع في مدة تنفيذها في المشاريع المنفذة في محافظة دهوك وذلك من خلال تحقيق الاهداف الفرعية الآتية:

- تقديم اطار نظري حول متغيرات الدراسة.
- التعرف على سوء تخطيط المشروعات.

4.2 فرضيات البحث

لغرض تحقيق اهداف البحث وأيجاد الحلول والمعالجات للمشكلة الواردة جراء تطبيق النموذج البحث وللأجابة على الاسئلة سابقة الذكر تم صياغة الفرضيات الآتية :

- **الفرضية الاولى:** ان التأخير في انجاز المشاريع سببه عدم وضوح عمليات التخطيط للمشاريع.
- **الفرضية الثانية:** ان التأخير في انجاز المشاريع سببه عدم الادراك الكافي لأهمية تخطيط المشاريع .
- **الفرضية الثالثة:** ان التأخير في انجاز المشاريع سببه عدم اعتماد عينة البحث مديري المشاريع على مقومات التخطيط الفاعل لنجاح خططهم.

شكل 1. نموذج البحث

5.2 عينة البحث

تم الاعتماد على مدراء المشروعات في مدينة دهوك، اذ تمثلت عينة البحث بالمديرين البالغ عددهم (60)، وقد اختير المديرون بوصفهم يتحملون مسؤولية كبيرة في تنفيذ المشروعات ولهم دور كبير في ذلك وتقع على عاتقهم مسؤولية اعداد الخطط بالتشاور مع مجالس الادارات، اذ ان لهم دور كبير في أعداد وتنفيذ والإشراف على الخطط المختلفة.

6.2 ادوات البحث

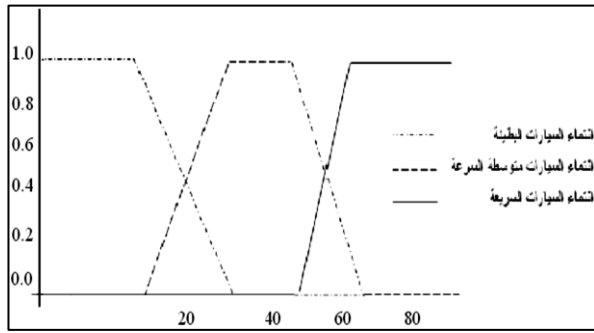
اعتمدت الباحثة على استمارة الاستبيان باعتبارها الأداة الرئيسية للحصول على البيانات.

7.2 منهج البحث وتقائمه

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه من مناهج الدراسة التي تتميز بالتحليل المنفصل الكامل للمشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة. في البداية اعتمدت الباحثة على تقنية هذه المنهج للحصول على البيانات المطلوبة لاتمام الدراسة، اعتمدت الباحثة على مجرى العلمي الخاص لاستمارة الاستبيان التي أعدتها، واستفادت من الدراسات السابقة ولعل منها (AlNasseri, 2015 - الديري، 2011).

تستعين الباحثة بالعديد من الاطروحات النظرية التي ينظر بها الأدب الهندسي وتوظيفها بما يخدم هدف البحث، أما فيما يتعلق بتقائمه التحليل الإحصائي، فتم الاعتماد على "المنطق المضرب" لاختبار فرض الدراسة. ولغرض إعطاء نبذة نظرية بسيطة عن المنطق المضرب والطريقة التي يعمل بها، وما تميزت بها عن المنطق الثنائي سنذكر في الاطار النظري بشكل بسيط عن المفهوم .

ويمكن إعطاء فكرة بسيطة عن طريق قيام "المنطق المضرب" عند النظر للشكل (2) يبين لنا ثلاث أنواع للسيارات ومدى انتمائها (السريعة ، المتوسطة سرعة ، البطيئة) تم الإشارة الى محور الافقي في اعتمادها على السرعة المحددة ، ومن الملاحظ هنالك ثلاث انتماءات في نفس الوقت ، إن درجة الانتماء للسيارة البطيئة تكون أعلى ما يمكن عندما تكون السرعة صفراً وتصل سرعة السيارة إلى (20 كم)، تقل انتماء السيارات البطيئة إلى أن تصل إلى الصفر بحدود التقريبي بسرعة (40 كم) وفي نفس الوقت قد تصل الى الذروة عندما يزداد الانتماء للسيارة المتوسطة السرعة من الصفر ، للسرعة (60 كم) يبدأ هبوط السيارة متوسطة السرعة لتصل قيمة انتمائها إلى الصفر في السرعة (80 كم)، وفي نفس الوقت تبدأ ارتفاع انتماء السيارات السريعة من سرعة (60 كم) لتصل الذروة عند السرعة (80 كم) (Ahmed , 2003 , 5).



الشكل 2. الانتماء وفق المنطق المضرب

Source: Hana Ahmed, (2003), "fuzzy logic", www.uotiq.org/dep-cs.

كما تم الذكر في النتائج تحليل المنطق المضرب تكون في الغالب محصورة بين (0-1)، ولهذا من اجل أن تكون النتائج مناسبة لأغراض البحث تم اخذ النسبة المتوية وفق لهذا الاختبار، وم اجل الحكم على نتائج التحليل من اجل قبول عوامل النجاح الحاسمة فقد حددت عتبة القطع (Threshold (Cutoff كحد أدنى بدرجة (65%)، المجال الذي وصل اليه عتبة القطع المشاريع تكون قد حقق مستوى مقبول في هذا المجال، أما المجال الذي لم يصل او حتى تجاوز عتبة القطع قد يكون فيها دون المقبول (Tichapan,2012).

8.2 بعض الدراسات السابقة

اتضح من مراجعة الادييات المنشورة لموضوع سوء التخطيط المشروع، من العوامل الرئيسية التي تؤدي الى تعثر المشاريع، نظراً لما يتمتع به موضوع البحث من

لقد بينت نتائج الدراسة العلمية المعاصرة بوجود فجوة ضخمة بين صرامت ودقة الأنموذج الرياضي وعدم وجود الدقة في المتغير الذي يتعامل معه في حياتنا اليومية والواقع الذي نعيشه حيث وجدت الباحثة "الأذربيجاني الأصل لطفي زاده أن هناك أنموذجا جديد يقيم هذه الفجوة، أطلق عليه اصطلاحا بالمنطق المضرب (Fuzzy Logic).

" يعد هذا المنطق بديلا عن المنطق الثنائي لأنه يتعامل مع الحقيقة حيث يتم وصفها وصفا صحيحاً بدرجة الوصول إلى الكمال التام أو النفي التام، فبدلا من الاعتماد على المنطق القاطع الحاد الذي لا يستطيع الخروج من قالب الثنائي الصارم (نعم، لا)، (صحيح، خاطئ)، (مفتوح، مغلق)، يميل المنطق الضبابي الغامض إلى استخدام تصنيفات احتمالية متنوعة في درجاتها تقع ما بين المطلقين (صحيح، خاطئ)، (ناجح، فاشل) إلى غير ذلك من ثنائيات الأشياء والظواهر الموجودة في الحياة والطبيعة" (Vernon , 2004 , 2).

حيث نظرية المجموعة المضببة التي تبين افتراضات عامة تختلف عن نظرية المجموعة التقليدية ، إذ إن الحدود تمثلها بدقة، تزداد على ذلك العضوية Membership التي تتعامل مع كل التأكدية، وتعرف العنصر كغير عضو not member او عضو member أ وتأخذ القيم {0,1} ، ويعرف الدالة تمييز لعضو x في المجموعة A للنظرية المجموعة التقليدية كالتالي:

$$\mu_{(x)} = \begin{cases} 1 & x \in A \\ 0 & x \notin A \end{cases}$$

حيث معظم خصائص المجموعة قاصرة عن التمييز الدقيق للتغلب على قصور نظرية المجموعة الكلاسيكية ، من اجل توسيع للمجموعة الكلاسيكية هي فكرة المجموعة المضببة ، إذ إن لها حدوداً غير حادة اي غير دقيقة، مثال على ذلك : إن للمجموعة المضببة A ضمن المجموعة الشاملة U تمثل مجمل عناصر المجموعة الشاملة U، اي ان لكل عنصر ل U يمكن أن يكون عنصرا ل A، وتأخذ قيم ضمن المدة [0,1] ويمكن أن نعرف للمجموعة A للدالة العضوية كالتالي:

$$\mu_A : U \rightarrow [0,1]$$

لتأخير التنفيذ لمشروع البناء. وفي نفس المجرى تمت دراسته (Akogbe et al., 2013) حول (Importance and Ranking Evaluation of Delay) (Factors for Development Construction Projects in Benin) هدفت الدراسة الى تحليلها العوامل التي سببت للتأخر في اتمام المشروع الانشائي. ولأنجاز والوصول للهدف للدراسة فقد وزعت (310) استبانة على الخبراء في هذا المجال. وتوضح من التحليل الاحصائي أن الإدارة السيئة في التخطيط للمشاريع هي احد مصنفات التأخر للمشروع في هذا النطاق. في حين قدم (الديري، 2011) دراسته من اجل التعرف على العوامل التي قد تؤدي الى التخطيط السيء والذي بدوره يؤدي لتأخره. وتكونت عينة الدراسة شركات إدارة المشروع المختص، وشركه المقاولات (Quality Assurance) في الاختصاص الانشائي، حيث كانت حجم عينة الدراسة (42) مديرا. ومن الاستنتاجات المهمة التي توصل اليها البحث أن تأخير اتمام المشروع يعود لعدم اسناد شركة المقاولات على مقومات الفعالة للتخطيط كأساس قويفي لجاح الخطة.

بناءً على ما ذكر تبين من خلال التحليل لبعض الدراسات أهمية التخطيط للمشروع، والعراقيل التي تواجهه تالنفيد ويمكن القول ان أهم وأصعب سوء التخطيط وكما بدا في دراسته (الديري، 2011). وكذلك مكنت الدراسة السابقة على الوقوف للعوامل التي تسببت لتخطيط السيء. فضلاً عن ذلك، تلخصت نواحي المفاد من الدراسات من خلال التعرف الى المجميات التي تناولها البحوث والدراسات، لهدف الاستفادة منها والعودة اليها لاجل بناء المقاييس البحث الجاري واختباره في ميدان المبحوث.

3. المبحث الثاني: الاطار النظري

1.3 ماهية إدارة المشروعات

في بادئ الامر تعد المشاريع هي المحرك الجوهري "للتنمية الاقتصادية في كل بلاد، وتعمل على تحسين عملية تخصيص الموارد وتحقيق التغيير الاستراتيجي المنشود" (Patton & White, 2002, 1) من خلال تخطيط وتنفيذ مجموعه من المشاريع والتي ترتبط بعضها مع بعض وتحقق الهدف المطلوب في تطوير وتنمية البلاد وفي الوقت المناسب (Heizer & Rander, 2006, 321) (Salonen, 2017, 32) ومن هنا يأتي دور ادارة المشاريع من اجل استثمار الموارد بأفضل الاشكال اي "كفاءة وفعالية" للوصول الى الهدف المطلوب اي المشروع الجيد، ولهذا لا بد التأكد

أهمية كبيرة وخاصة في السنوات الأخيرة، فقد تناول هذا المبحث الدراسات السابقة التي تبين حداثة الجهود المعرفية لإنجاز هذه الدراسات وهذا ما اعطى مؤشراً مع حداثة متغيراتها. ففي دراسته أجريت من قبل (Juslin & To, 2019) والموسومة (How a change-up of a Planning tool can affect the Project) (Management Performance: A case study on project planning) هدفت الى تقييم التغيير في ادوات التخطيط سيكون مفيداً في مسائل مثل الفشل في إنجاز المشروعات في الوقت المحدد. جمعت البيانات عن طريق المقابلة التي أجريت مع رؤساء المشروعات الصناعية. وظهرت النتائج بأن التغيير مهم وضروري لكل إدارة المشروعات من اجل تفادي حاله الفشل التي تنتج عن التخطيط السيء. وأجريت دراسته من قبل (AlNasseri, 2015) في نفس النطاق الموسوم (Understanding Applications of Project Planning and Scheduling in Construction Projects) الهدف من الدراسة هو دراسته المعايير في المجموعات التي يجوز تفاديا عن طريق تخطيط السيء حيث يؤدي الى ايجاد تخطط ناجح للمشروعات. ومن اجل تحقق الهدف من الدراسة فقد جمعت البيانات عن طريق بناء استبانة، وتوزيعها على أصحاب المصالح للمشروعات في عمان. ومن اهم النتائج التي توصل اليه البحث من اجل تحسين المعرفة التنظيمية وإدراك النظرية وكذلك اسلوب التخطيط من خلال تسليط الضوء على أدوات الإدارة اللازمة. في حين دراسته اخرى أجريت من قبل (Hoseini, 2015) الموسومة (Project Time Planning in Norwegian Construction Industry: An Empirical Study) تم الكشف عن سوء التخطيط للمشروعات الذي أدى الى التأخر لتنفيذ المشروعات الانشائي في النرويج. ومن اجل تحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة شملت (62) من المختصين لشركات البناء. وكانت النتائج (90%) من المستجيبين وافقوا على التخطيط السيء كان السبب الرئيسي في تأخر تنفيذ المشروع، ونتيج عن ذلك الضعف الموجود في إدارات المشاريع. بينما (Marzouk & El-Rasas, 2014) الموسومة (Analyzing delay causes in Egyptian construction projects) وقد هدفت هذه الدراسة وحللت سبب التأخر في مشروع البناء. وتم بناء استبانة ووزعت على ثلاثة وثلاثين من مختصي مشاريع البناء. وتم استعمال تحليل التباين (ANOVA) من اجل اختبار مسببات التأخر وتبين بن سوء التخطيط هو السبب الرئيس

59, 2011). كذلك يرى (Peter & Lucas, 2017, 2) في دراسته للتنمية المستدامة من خلال التقييم لدور إدارة المشروع هي الإدارة التغيير الموجهة بالمشروع في الاساليب او الاصول او المؤسسات مع الاكثارات بتأثيره على الاقتصاد والاجتماع والبيئة للمشاريع وكتيجه نهائية للجيل الحاضر والمستقبلي. في حين اضاف (Mohan, 2011, 6) ادارة المشاريع على انه عمل منفرد مميز مثل الابداع ، حيث يبدأ الاطار النظري بفكره العمل من خلال تحديد الاصول ، والعمليات، والمخرجات. أما رأي الباحث كان أن إدارة المشروع هي استخدام الأسلوب العلمي لإدارة الموارد المتوفرة للمشروع، حتى يتم من خلاله تنفيذ المخطط بالتفوق.

واستناداً الى ذلك انسجمت الباحثة بخصوص الاهمية مع ما اشار اليه (السامرائي والحسناوي، 2016، 138) بوصفه المحدد لإدارة المشاريع على انه :

أ. اتساع المعارف في نطاق الاتصال أو المعلومات للأفراد والتقدم العلمي والتقنيات على حد سواء.

ب. التفرد، حيث ان إدارة المشروع وسيلة للتفرد لتحقيق الهدف المطلوب للمؤسسات والمنظمات التي تعمل على المشاريع مقارنة بالمؤسسات والمنظمات الكلاسيكية او الوظيفية.

ت. ظهرت المشاريع العملاقة والضخمة التي تحتاج الى الاختصاص والمهارة والمؤهل العلمي اللازم من اجل ادارة المشروع.

ث. استخدام هذا الاسلوب يبعد المشاريع عن الطريقة البيروقراطية فضلاً عن ذلك مما يجعل العاملون ماهرون في تأدية العمل بفعالية وتوجه نحو تحقيق النتيجة المطلوبة (Adams, 2017, 6).

2.3 ماهية تخطيط المشروعات

من اهم المرتكزات الجوهرية التي تستند عليها المشروعات وتعينها على تحقيق أهدافها المرسومة هي تخطيط المشروعات دون أي عراقيل او انحراف التي تقلل من قدرته على وصول الغاية. حيث انه الرئيسي الذي يعتمد عليه عمل المشاريع كلها، والتي تؤدي في نهاية المطاف الى تحقيق نتائج مذهلة (Naeem et al., 2018, 89). فالتخطيط للمشروع يعني ان النشاطات التي تسبق كل أنشطة خطه المشروعات ، التخطيط بطابعه العملي هو عقلي يستند الى "جمع البيانات وتبويبها وتحليلها حسب ما المطلوب من عملية صنع واتخاذ القرارات المختلفة" (حسين،

من الموارد التي تمثل قيوداً مثل "الوقت والشروط والمواصفات المطلوب" والذي يحقق الهدف المشروع، تبعاً للمبدأ فان التخطيط والتنفيذ تأتي لتتحتم على إدارة المشاريع من اجل الموائمة والمفاعلة بدقة وشمولية عاليه (خلف والبلداوي ، 2016، 165).

هناك العديد من الدراسات تشير الى تاريخ ادارة المشاريع والتي يختلف من كاتب الى اخر ويمكن القول ان رأي (Brewer & Dittman, 2013, 10) حين أشار في دراسته، لتقييم إدارة المشروع ان النشأة الأولى لظهور إدارة المشاريع كانت فترة بناء الاهرامات الضخمة في مصر ، في حين كان رأي باحثين اخرين الى أن النشأة الاولى كانت في وسط الاربعينيات، حيث ان مشروع مانهاتن كان (Manhattan) يعتبر كنطبق اول لادارة كمشروع حديث وعلى الرغم من ذلك فأن متخصصين اخرين أكدو ان الأدوات والممارسات لإدارة المشروع كانت في الخمسينيات (عبدي، 2013: 33) (Eledan, 2018, 20). اما ما يخص المفهوم الادارة حسب رأي (Nwachukwu & Emoh, 2011, 58) أن إدارة المشاريع : تم مزج مفهومين (المشروع مع الادارة) من اجل الوصول الى الهدف المطلوب تم ادماج هذا المفهومين. وعلى هذا المنوال يرى (Pinto, 2007, 479) (Kloppenborg, 2012, 4) ان إدارة المشاريع هي استخدام المعلومات والمعارف والأداة والمهارات والاساليب التقني لأنشطة المشروع من اجل تحقق المطلوب.

تعد ادارة المشاريع المدخل هيكلية لتسهيل اعداد عملية تخطيط من اجل سير جميع فقرات المشروع في الوقت والمواصفات المطلوبه والقدرة على مواجهة المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لكل مشكله والسيطرة على المتغيرات التي تحدث، اضافة الى ذلك يتزايد الادراك والوعي اثناء تطبيق المشاريع من اجل تحقيق المطلوب بكفاءة وفعالية للمستقبل. فضلاً نحن نعيش في بيئة ديناميكية دائمة التغيير والتعقيد من اجل الموائمة مع التغيرات الحاصلة يتم اللجوء الى ادارة المشاريع (محمدي وسعيد، 2013، 273). وكان رأي (Snyder, 2016, 8) لادارة المشاريع في دراسته : انه البدايه وهو الجزء الضروري حيث تكمن فيه الصعوبات وشبهه بالمغامرة من النوع الفريد من اجل اتمام وتطبيق المهام وتنفيذها للوصول الى ماهو متميز وناجح، فان تم التركيز على التخطيط سوف يأخذ فرص أكثر للنجاح وبعكسه فإنه سوف يحكم عليه بالأخفاق. في حين وصفت الادارة بأنها "التخطيط والتوجيه والرقابة وتنسيق الأهداف الفردية والجماعية لتحقيق اقصى المنافع (Nwachukwu & Emoh,)

- 71، 2011). كذلك فالتخطيط لبداية كل مشروع يعتبر العامل الرئيسي في تحقق النجاح، حيث للمراحل الاولى للمشاريع في بداية اعمارها تُوفّر القرارات التي تتخذ تحتاج الى الكثير من التعب والمدى الزمني واستهلاك الاموال لابد من حمل المسؤولية عند اتخاذ القرار الخاطيء. اذ ان التخطيط هو الانتهاج الذي يوضح صورة للعمل في كافة النطاقات والنواحي ويتم تحدد المسار. وبهذا فتخطيط مشروع هو عملية توضيح وتحضير واتساق كل الخطط الاساسية للمشاريع وتتوحد تحت سقف واحد لخطه المشروع الواحد شاملة وكاملة ومتراطة اي، أن التعديلات والتحديثات للخطة متواصلة، من اجل ان تكون الخطة كاملة من كل النواحي خاصة في نطاق المعارف (المحميد، 2017، 47). كذلك يتبين وفقاً لرأي (Naeem et al., 2018, 89) ما هو الاعمالية لتحديد الاستراتيجيات المنفردة وفرز وتحديد توقيت ممارسة المشاريع والاصول المطلوبة لتقوية مستوى النجاح. وبالمثل يرى (Zwikael et al., 2014, 436): من اجل ايجاد نتائج جديدة المطلوب تنفيذها لابد من اتخاذ قرار من مجموعة قرارات لتحقيق الهدف المطلوب. وكذلك هي وسيلة لتعامل مع عنصر اللاتأكد عن طريق ايجاد طرق " مسارات " للعمل المستقبلي للوصول الى الاهداف المرجوة (Maliti, 2009, 42). لذلك فالتخطيط هو تخصيص ما سوف يحدث بشكل مرتب ومنسق، وعتبر من احد المسببات الاساسية لتقبل من المخاطر للاتأكد في المشروع، بل والاهم من كل ذلك هي عملية مستدامة بسبب التغيير الدائم، والتنافس القوي، والفرص المتوفرة، العراقل غير المحسوبة، كلها تؤثر على كل الوظائف الموجودة في إدارة المشروعات (Maliti, 2009, 43). أما من وجهة نظر الباحثة فترى أن التخطيط المشروعات هي من الانشطة الجماعية التي تهدف الى تحقيق الهدف من خلال تخصيص الخطوات والتسيق وصياغة المشروعات وفقاً لما تم التخطيط له وبالفترة الزمنية المحددة عن طريق مواجهة كل التحديات والعراقل التي سوف تواجهها.
- أما بخصوص العمليات التي تتوكل بها خلال ممارسة عملية التخطيط المشروعات، فترى الباحثة استناداً الى آراء المتخصصين ومنهم (Kerzner, 2013, 37) (Zwikael et al., 2014, 436) (Juslin & To, 2019, 7) بوصفها تكون على نحو فاعل ورئيسي بالاتي:
- أ. تحديد الهدف من المشروع،
- ب. تحديد الأنشطة داخل العملية،
- ج. العمل على تقدير الفترة الزمنية للمشروع،
- د. تقدير فترة انتهاء المشروع،
- هـ. اقامة علاقات التي لها اسبقية (أولوية الانشطة)،
- و. اجراء مقارنة لاهداف الجدولة للمشروع،
- ز. تحديد وتخصيص المتطلبات من الموارد،
- ح. تحليل إدارة المخاطر،
- ط. تحليل إدارة الجودة،
- ي. إدارة خطه العمل،
- واستناداً على ما تقدم اعتمدت الباحثتان على آراء المتخصصين ومنهم (حسين، 2011، 71-72) (Baldwin & Bordoli, 2014, 10) حسب ما جاء في قوله ان المنفعة من التخطيط للمشاريع حسب وصفه تمثلت في العوامل الرئيسية، وهي:
- أ. يجدد التخطيط سلفاً حيث لابد من الاستعداد لكل الحالات المتوقعة وغير المتوقعة وكذلك الحاجات المستقبلية من خلال الدراسة المدركة والقرار الرشيد والموارد المفروض استعمالها من حيث العدد والنوع والكمية، سواء كانت هذه الموارد بشرية (عاملين، موظفين، عمال تقنيين وغير تقنيين) او ملموسة (مكائن، معدات، ادوات، رأسال وغيرها).
- ب. يؤدي التخطيط الى وضوح مستوى الهدف المطلوب تحقيقها ويمكنهم من خلال العمل الجماعي تحقيق الاهداف بطريقة أفضل وأسرع على النحو الذي يسهل من عملية التسيق التنظيم لتنفيذ العاملين للعمل. وكل فرد يتحمل مسؤولية عمله بشكل واضح وصریح عن طريق تنفيذ العمل بخطواته ومراحله الموضوعه
- ت. يحقق التخطيط الشامل الوصول الى الهدف النهائي خلال التكامل والتناسق بين الاعمال والجهود العاملين.
- ث. تسهل عملية التسيق والرقابة عن طريق اجراء مقارنة المعايير الموضوعه والاعمال.
- ج. التخطيط يلعب دوراً اساسياً لتحقيق الامن والاطمئنان النفسي لكافة العاملين في المشروع، حيث يؤمن للعاملين ان الامور جارية كما ما هو مقرر لها.

المشروع بشكل فعال، ففي دراسته أشار (محمود وصالح، 2017، 19) أن المسببات لسوء التخطيط كانت الى عدم وجود وعي وادراك للذين يتعاملون مع المشروع بأهمية التغيير في الخطه الموضوعه سابقاً، مما أدى الى وجود اختلاف في الآراء للميزانية الموضوعه والجوده المؤشر لها سابقاً والفترة المحددة. أضف الى ذلك، عدم الاهتمام للمراحل التي تخص باعداد الخطط وبشكل أكاديمي من خلال الاستناد الى الخبرة الشخصية، وكذلك عدم فهم المستفيدين بأهمية وضرورة إدارة الوقت واهمية اكمال الخطط الموضوعه في الوقت المطلوب. في حيث أشار (Juslin & To , 2019, 8)، (الديري، 2011) في دراسته التي هدفت الى معرفة سوء التخطيط في تأخير تطبيق المشروع في دبي، بوجود مجموعة من العوامل التي ادت الى التخطيط السيء منها هي عدم وعي الإدارة لمعنى تخطيط المشروع، وعدم فهمها لأهمية الخطه ، بالإضافة الى ذلك عدم وجود المقومات الفعالة للتخطيط. بأن هنالك اربع مجالات يجب ان تؤخذ بنظر الاهمية للابتعاد التخطيط السيء وهي كالآتي: التغييرات الديناميكية المعقدة المطلوبة في المشروع، تعيين (العاملين) والتحول الاماكن خلال فترة العمل ، الكفاءة المطلوبة من اجل القيام بتحليل المطلوب، اضافة الى ذلك الكفاءة في العمليات الفحص والاختبار، اذ قامت الادارة بعدم الاهتمام وتجاهلها عن المجالات سابقة الذكر فمن المفترض ان تواجه الادارة العراقيل والعقبات في الخطه. حيش أشار (AINasseri, 2015) حيث تم الكشف عن نقص في الوعي والادراك والمعارف قبل صاحب المصالححة "الأهمية التطبيقات لتخطيط المشاريع ونظرية الجدولة"، وكذلك عدم وجود التكامل بين المعارف و الاستراتيجية الموضوعه أو أداة إدارة المشروع لتحسين وتعديل التعليم التنظيمي والتكاملي في سياق التخطيط. من الناحية الأخرى، أظهرت دراسته (حسين، 2011) بوجود معظم العوامل التي قد تؤثر في التخطيط وتؤدي الى سوء التخطيط متمثلة بصعوبة اجراء التعديل والتغير الصحيح المتعلق بالمستقبل، سرعة التغيرات التكنولوجية والتطورات العلمية الحديثة، والفترة الزمنية، وتقليل من الابداع. اما الدراسة التي أجريت من قبل (علي، 2011، 58) وفي الأتجاه نفسه توصل الى توفير بعض العوامل التي سببت الى سوء الخطه هي كانت بسبب سوء الاتصال للعاملين في المشروع، الاخفاق في اشتراك اصحاب المصالح في المشروع، عدم فهم المشروع وضعف الخطه الموضوعه، التقدير البعيد غير

ح. تذليل العراقيل والتحديات في تنفيذ المشروع المرتقب حدوثه، فضلاً عن تهيئة ظروف لخطط مقترحة (بديلة) من اجل اخضاع والتخلص من حدوث امور غير مخططه لها مثل المفاجآت او المقاطعات التي قد يوجهها العاملين في تحقيق الاهداف خلال التنفيذ.

خ. القدرة على التواصل مع أصحاب المصالح في المشروع من خلال معلومات واضحة وموثوقة.

د. تذليل الحد من الهدر الموارد.

فما يتعلق بسوء التخطيط، تجد الباحثة من المهم قبل الشروع ببيان ماهية سوء التخطيط وعوامل وجوده وانتشاره، والإشارة الى ما يتضمن علمية التخطيط المشروعات، حسب رأي (Duncan Haughey) تعتبر مرحلة التخطيط هي من المراحل الضرورية التي لا بد من البدء منها قبل اي شيء، حيث يتم من خلاله اعطاء صورة واضحة ومطورة لأهداف المشروع بشكل كثير مفصل، وبعد ذلك يقوم الفريق جمع الاعمال المطلوب تحديدها وتنفيذها. وكذلك لا بد من تخصيص الفترة الزمنية للموارد والمهام المطلوبة القيام بها بالاتفاق مع الاستراتيجيات العامة الموضوعه، ونسى هذه المرحلة بإدارة المحتوي. ومن ثم يتم كتابة الخطه في حين يرى (Talibah Adenouga) هي من اساسيات المشروع، والتي يتم من خلاله التوضيحات لكما الاعمال المنوطة به لكل خطوة من خطوات المشروع والمواد المحددة لها وكذلك الفترة الزمنية لا بد ان تأخذ في الحسبان والعامل يتحمل مسؤولية التنفيذ. بالإضافة الى ذلك، لا بد القيام في هذه المرحلة مدير المشروع بتخصيص وصياغة الميزانية وتنسيقها من خلال التوقعات ووضع التقييم للكلفة للأفراد التكنولوجيا واليات والادوات المستخدمة. وتستخدم الميزانية للسيطرة والرقابة على الاستهلاك للمصاريفمن خلال التنفيذ (التميمي، 2012، 49).

اما يتعلق بسوء التخطيط، يمكن القول على انها قلة في وعي وادراك المعارف حول مفهوم إدارة المشروع "تطبيق النظريات في الممارسة" على النحو الذي يعمل الى عدم امكانية انهاء ما خطط له "سوء التخطيط" (Ahern et al., 2014, 1373). ومن اجل التعرف عليها بشكل واضح أكثر، لا بد الاطلاع على العوامل التي ادت الى ظهورها حسب ما جاء به الكتاب والمختصين، اذ كان لهم الدور في الاسهام والتشخيص في تقليل من العراقيل وانعكاسها على فترة الزمنية للتنفيذ على الرغم من وجود اختلاف واتواع لهذه المسببات التي تحول دون اكمال في تطبيق

1.4 نتائج التحليل لعملية تخطيط المشاريع لعدم وعي وأدراك المديرين

سنتناول في هذا المبحث اختبار فرضيات البحث، وعلى النحو الآتي:

1.1.4 نتائج التحليل لعملية تخطيط المشاريع لعدم وعي وأدراك المديرين

1.1.1.4 تدني الخبرات في وضع الخطه للمشروع

يبين الجدول (1) نتائج اختبار (Fuzzy) من خلال تحليل إجابات المبحوثين على بعد تدني الخبرات في اعداد الخطه للمشروع، إذ بينت النتائج لهذا البعد قد بلغت إجمالاً لمستوى مقبول حيث بلغ (28%)، ولهذا المستوى هو ادنى من (65%) كنسبة مقبولة للقبول، ولهذا لم يصل هذا العامل إلى المستوى المقبول، لا بد على الشركة ان تبذل الكثير من الجهد بهدف زيادة مستويات الوعي للمديرين لعملية التخطيط المشروع في المستقبل أملاً في أن تحقق مستى أكبر من السابق.

أما بالنسبة لل فقرات لهذا البعد، فلم تصل كل الفقرات (X1، X2، X3، X4) لتحقيق المستوى المقبول إذ بلغت المستويات (5%، 8%، 42%، 57%) على التوالي، وهذا يعني بأنه ينبغي لمديري المشاريع وعي الهدف وطبيعة المشروع، من اجل الاعداد الجيد للخطه لا بد من وجود وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة، حيث ان المعلومات القليلة تؤدي الى خروج الخطه عم مسار المخطط له في السابق. وبالنتيجة انعكس ذلك على الجدول الزمني للمشروع.

الجدول 1

نتائج تحليل المنطق المضرب تدني الخبرة في وضع خطه المشاريع

المتغيرات	الوسط الحسابي	دالة الاحتماء	مستوى القبول %
X1	2.816666667	0.050313	5
X2	3.033333333	0.086011	8
X3	3.7	0.421747	42
X4	3.916666667	0.568176	57
المؤشر الكلي		0.281562	28

2.1.1.4 عدم الثقة بخطه المشاريع

يشير الجدول (2) نتائج اختبار (Fuzzy) لتحليل إجابات المبحوثين على بعد "عدم الثقة بخطه المشاريع"، حيث بينت النتائج لهذا البعد قد وصلت إجمالاً لمستوى قبول بلغت (52%)، لذلك ان هذا المستوى هو أقل من (65%) كنسبة مقبولة للقبول، وبالتالي فلم يصل إلى المستوى المقبول هذا العامل، ولا بد من الشركة بذل الكثير من الجهود بهدف رفع مستوى الثقة بخطط المشاريع.

المنسق، عدم وجود دقة في البرامج وإدارة الموارد، كثرة التغيرات والتعديلات، الرقابة غير المنسقة.

وأنساقاً مع ما تقدم فأن هناك تباين في آراء الباحثين بخصوص الاسباب لسوء التخطيط، ويمكن ان هذا التباين يعزى الى وجود اختلاف في وجهات نظر مديري ومدى استيعابهم وادراكهم تخطيط المشاريع وتطبيقاتها ". أما من وجهة نظر الباحثة فأنها تركز على ("عملية تخطيط المشاريع، اهمية تخطيط المشاريع، ومقومات التخطيط الفعال") لكونه الأكثر شمولي في تغطية المتطلبات في تخطيط المشاريع، وعلى النحو التالي:

أ. ان اسباب تأخير في تطبيق المشاريع يعود الى عدم وعي المدير لعملية التخطيط، نتيجة بـ:

- عدم وجود الخبرة او قلتها في اعداد خطه مشاريع،
- عدم وجود الثقة بالخطه المشاريع،
- سوء التنفيذ لخطه المشاريع،
- التهاون في الرقابة على تنفيذ الخطه،

ب. يعود السبب في تأخر تطبيق المشروع يعود الى عدم وعي مديريين لأهمية تخطيط المشاريع، نتيجة بـ:

- عدم الاهتمام لعامل الوقت والامتثال للصدف.
- عدم وجود رؤية مستقبلية للتوقعات، والمفاجئات التي يوجهه في العمل.
- عدم الاهتمام لمزايا الإدارية والفنية والتقنية للخطه.
- ضعف في مبادئ التخطيط.

ت. يعود السبب في تأخر تطبيق المشروع يعود الى عدم وعي مديريين لمقومات التخطيط الفعال، نتيجة بـ:

- عدم وجود خطه للمشروع ولقومات النجاح.
- ضعف فاعلية التخطيط.

4. المبحث الثالث: الإطار الميداني للبحث

ان عينة البحث تضمنت مشاريع المقاولات الانشائية في مدينة دهوك سنتناول في هذا المبحث اختبار فرضيات البحث، وعلى النحو الآتي:

38	0.375351	3.55	X2
7	0.06584	2.966666667	X3
35	0.345248	المؤشر الكلي	

4.1.1.4 التهاون في الرقابة على تنفيذ الخطة

يتبين من الجدول (4) نتائج اختبار (Fuzzy) في تحليل إجابات المبحوثين على بعد قلة الخبرات في العمل من خلال اعداد الخطة للمشروع، إذ تظهر النتائج أن هذا البعد قد وصلت بالأجبال على مستوى مقبول بلغ (42%)، اي هذا المستوى هو أقل من (65%) كنسبة قبول للمقبول، ومن ثم فلم يصل هذا العامل إلى المستوى القبول، وعليه يتوجب على الشركة اتخاذ الإجراءات المطلوبة التي لها دور في المراقبة والتنسيق بشكل فاعل اثناء التنفيذ للخطة.

في حين على مستوى فقرات لهذا البعد، فلم يحقق كل الفقرات (X1، X2، X3، X4، X5) المستوى المقبول حيث حققت المستويات (26%)، (51%)، (36%)، (43%)، (53%) على التوالي، وهذا يدل على ان الشركة تنبغي توفر كادر شامل لديه المؤهلات الفنية لقيامه في متابعه التخطيط، وكذلك قدرتها التحديث والمراجعة.

الجدول 4

نتائج تحليل المنطق المضرب التهاون في الرقابة على تنفيذ الخطة

المتغيرات	الوسط الحسابي	دالة الاتهام	مستوى القبول %
X1	3.4	0.258225	26
X2	3.633333333	0.509604	51
X3	3.483333333	0.357692	36
X4	3.783333333	0.429234	43
X5	3.7	0.528271	53
المؤشر الكلي			42

وبالتالي تشير النتائج أعلاه الى قبول الفرضية الأولى: ان التأخير في انجاز المشروع هو لعدم وجود وعي واضح لتخطيط المشروع .

2.1.4 عدم أدراك المديرين لأهمية تخطيط المشاريع

1.2.1.4 إضاعة الوقت والامثال للصدفة

يوضح الجدول (5) نتائج اختبار (Fuzzy) في تحليل إجابات المبحوثين على بعد " إضاعة الوقت والامثال للصدفة"، إذ تبين النتائج أن لهذا البعد قد حصل إجمالاً على مستوى قبول بلغ (42%)، لذا فهذا المستوى هو أقل من (65%)

في حين على مستوى الفقرات لهذا البعد، فلم يحقق لكافة الفقرات (X2، X3، X4) للمستوى المقبول حيث انجزت المستويات (34%)، (54%)، (40%) على التوالي، وهذا يدل على الشركة ان تقليل العراقيل في التعامل مع نقاط الضعف وأماكن الخطأ للخطة، كذلك لابد من وجود تأمين لتسهيلات اللازمة للتطبيق وتنفيذ الخطة. اما فيما يتعلق بالفقرة (X1) فقد كان مستوى قبول بلغ (78%) حيث حقق اعلى من النسبة المقبولة البالغة (78%) وبالتالي فإن ذلك يشير الى عدم وجود التنسيق بين الأطراف ذات العلاقة بتنفيذ المشروع.

الجدول 2

نتائج تحليل المنطق المضرب عدم الثقة بخطة المشاريع

المتغيرات	الوسط الحسابي	دالة الاتهام	مستوى القبول %
X1	4.083333333	0.78428	78
X2	3.433333333	0.338235	34
X3	3.7	0.544475	54
X4	3.65	0.399354	40
المؤشر الكلي			52

3.1.1.4 سوء التنفيذ لخطة المشروع

موضح في الجدول (3) نتائج اختبار (Fuzzy) " لتحليل إجابات المبحوثين على بعد سوء التنفيذ لخطة المشاريع"، إذ تبين النتائج أن هذا البعد قد حصل بالاجمال على المستوى المقبول حيث بلغ (35%)، لهذا فإن المستوى هو أقل من (65%) كنسبة قبول للمقبول، وبالتالي فلم يصل هذا العامل إلى المستوى القبول، وعليه يتوجب على الشركة زيادة في بذل الجهود لهدف تنفيذ المشاريع بطريقة علمية تسهم في الوصول الى المطلوب وتحقق النجاح والتفوق.

أما على مستوى الفقرات لهذا البعد، فلم يتحقق لكل الفقرات (X1، X2، X3) للمستوى المقبول حيث حقق المستويات الاتية (59%)، (38%)، (7%) على التوالي، وذلك يدل على ان الشركة يجب تقوم بتفويض السلطة للمختصين من حيث توزيع المهام واستعمال الموارد لترجمة الخطط الى فعل، وبما يعزز ويساعد في اقتناع الافراد وتحفيزهم على تطبيق الخطة، كذلك ينبغي ان يكون للمدراء دور كبير في التأثير على منفذ الخطة بشكل فاعل وكفوء.

الجدول 3

نتائج تحليل المنطق المضرب سوء التنفيذ لخطة المشروع

المتغيرات	الوسط الحسابي	دالة الاتهام	مستوى القبول %
X1	3.966666667	0.594554	59

المستوى هو أقل من (65%) كنسبة قبولة للمقبول، وبالتالي فلم يصل هذا العامل إلى المستوى القبول، ولذلك يتطلب من الشركة الاهتمام بالمزايا الإدارية والفنية للتخطيط على النحو الذي يُعزز ويؤكد من أهميتها.

أما بالنسبة مستوى الفقرات لهذا البعد، فقد وصلت الفقرة الأولى إلى مستوى القبول، أما فيما يخص الفقرتان (X2، X3) فلم يتحقق المستوى القبول إذ حققت المستويات (45%، 54%) على التوالي، ويعني ذلك بأن الشركة لابد لها ان تدرب كادرها الفني للمشاريع لكيفية التعامل و تحديد المعيار المطلوب لقياس الأداء في المشروع.

الجدول 7

نتائج تحليل المنطق المضرب لإهلال بالمزايا الإدارية والفنية للتخطيط

المتغيرات	الوسط الحسابي	دالة الالتئام	مستوى القبول %
X1	3.866666667	0.663098	66
X2	3.583333333	0.447647	45
X3	3.833333333	0.535649	54
المؤشر الكلي		0.548798	55

4.2.1.4 ضعف في مبادئ التخطيط

يوضح الجدول (8) نتائج اختبار (Fuzzy) في تحليل إجابات المبحوثين على بعد الافتقار إلى مبادئ التخطيط، إذ بينت النتائج إلى أن هذا البعد قد وصلت إجمالاً لمستوى مقبول بلغ (29%)، لذا فهذا المستوى هو أقل من (65%) كنسبة قبول للمقبول، وبالتالي فلم يصل هذا العامل إلى المستوى القبول، ولذلك ينبغي على الشركة ان توجه المديرين زيادة الاهتمام في مبادئ التخطيط.

في حين على مستوى فقرات لهذا البعد، فلم يتحقق لكل الفقرات (X1، X2، X3، X4) في المستوى القبول إذ حقق المستويات (25%، 29%، 24%، 37%) على التوالي، وهذا يعني على مدير المشروع ان يمثل المشروع بمخطط شبكي، ولها القدرة في التنبؤ بالفترة المحدد لإنهاء المشروع، فضلاً عن التمييز للأعمال الحرجة وغير الحرجة وكذلك تزايد الاهتمام بتقدير المصاريف (التكاليف) الفعلي للمشروع.

الجدول 8

نتائج تحليل المنطق المضرب ضعف في مبادئ التخطيط

المتغيرات	الوسط الحسابي	دالة الالتئام	مستوى القبول %
X1	3.3	0.253236	25

كنسبة قبول للمقبول، وبالتالي فلم يصل هذا العامل إلى المستوى القبول، وعليه ينبغي من الشركة الاهتمام بالوقت وعدم الامتثال للصدفة واضاعت الوقت.

أما بالنسبة على مستوى الفقرات لهذا البعد، فلم يتحقق لكل الفقرات (X1، X2) للمستوى القبول حيث حق المستويان (31%، 52%) على التوالي، وهذا يفرض على الشركة ان تتخذ الخطوات المطلوبة لتقليل من الارتجال والفوضى في تنفيذ الخطة، إضافة إلى ذلك لابد من التنسيق بين الهدف والوسية على النحو الذي يؤدي إلى اضاءة الوقت.

الجدول 5

نتائج تحليل المنطق المضرب اضاءة الوقت والامتثال للصدفة

المتغيرات	الوسط الحسابي	دالة الالتئام	مستوى القبول %
X1	3.433333333	0.311033	31
X2	3.633333333	0.520785	52
المؤشر الكلي		0.415909	42

2.2.1.4 الافتقار للتوقعات المستقبلية ومفاجآت العمل

يُبين الجدول (6) نتائج اختبار (Fuzzy) في تحليل إجابات المبحوثين على بعد الافتقار للتوقعات المستقبلية ومفاجآت العمل، إذ اشارت النتائج إلى أن هذا البعد قد حصل إجمالاً على مستوى قبول بلغ (66%)، اذا هذا المستوى هو اعلى من (65%) كنسبة قبولة للمقبول، وبالتالي فقد حققت المستوى المقبول.

أما بالنسبة لمستوى الفقرات لهذا البعد، فينبغي على الشركة إيلاء المزيد من الاهتمام بخبرات العاملين المخططين والمرؤنة في وكذلك التأقلم للمتوقع حدوثه باستخدام المرؤنة في اعمل والخطة.

الجدول 6

نتائج تحليل المنطق المضرب للافتقار للتوقعات المستقبلية ومفاجآت العمل

المتغيرات	الوسط الحسابي	دالة الالتئام	مستوى القبول %
X1	3.716666667	0.619429	62
X2	3.733333333	0.600716	60
X3	4.083333333	0.753992	75
المؤشر الكلي		0.658046	66

3.2.1.4 عدم الاهتمام بالمزايا الإدارية والفنية للتخطيط

اشار الجدول (7) إلى نتائج اختبار (Fuzzy) في تحليل إجابات المبحوثين على بعد "اهمال المزايا الإدارية والفنية للتخطيط"، حيث اشارت النتائج إلى أن هذا البعد قد حصل إجمالاً على مستوى مقبول حيث بلغت (55%)، لذا فهذا

يُبين الجدول (10) لنتائج اختبار (Fuzzy) في تحليل إجابات المبحوثين على بعد " ضعف فاعلية التخطيط"، إذ بينت النتائج إلى أن هذا البعد قد حبلغ إجراً على مستوى قبول ووصل (68%)، لذلك فإن هذا المستوى هو أعلى من (65%) كنسبة قبول للمقبول، وبالتالي فقد تحققت لهذا البعد المستوى القبول.

أما بالنسبة لمستوى الفقرات لهذا البعد، فينبغي للشركة أن تولي الكثير من الاهتمام للفقرتان (X1، X4) لكون حصتها على نسبة قبول أقل من (65%) وبالتالي ينبغي على الشركة أن تزيد التركيز على الزامية التخطيط في المشاريع، شرح وايضاح وايصال المضمون المخطط للعاملين .

الجدول 10

نتائج تحليل المنطق المضرب لضعف فاعلية التخطيط

المتغيرات	الوسط الحسابي	دالة الالتواء	مستوى القبول %
X1	3.783333333	0.581547	58
X2	4.016666667	0.712896	71
X3	3.95	0.707502	71
X4	3.733333333	0.471286	47
X5	4.1	0.692366	69
X6	4.3	0.891908	89
المؤشر الكلي		0.676251	68

وبالتالي تشير النتائج أعلاه إلى قبول الفرضية الثالثة: أن التأخير في إنجاز المشروع هو لعدم اعتماد مديري المشروع على التخطيط الفعال ومقوماته كجوهر لنجاح الخطة.

تأسيساً على ما سبق ذكره، جاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة (Juslin & To 2019)، ودراسه (Hoseini, 2015) ودراسه (Akogbe et al., 2013) ودراسه (الديري، 2011).

5. المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

1.5 الاستنتاجات

استناداً إلى ما سلف يمكن النظر إلى أهم الاستنتاجات على النحو التالي:

- عدم قدرة شركات المقاولات وضع خطط ملائمة للمشروع مع اخذ بنظر الاعتبار بيئة العمل وظروفه الداخليه والخارجيه
- عدم قدرة شركات المقاولات في تنفيذ الخطط الموضوعه للمشروع وذلك لوجود خلل استراتيجي.

29	0.29075	3.383333333	X2
24	0.244296	3.35	X3
37	0.371954	3.616666667	X4
29	0.290059		المؤشر الكلي

وبالتالي تشير النتائج أعلاه إلى قبول الفرضية الثانية: أن التأخير في إنجاز المشروع هو لعدم وجود الادراك لدى المختصين لأهمية التخطيط

3.1.4 عدم وعي المديرين لمقومات التخطيط الفعال

1.3.1.4 عدم وجود خطه للمشروع ولمقومات النجاح

وضح الجدول (9) ان نتائج اختبار (Fuzzy) في تحليل إجابات المبحوثين على بعد قلة الخبرات لاعداد الخطه للمشروع، إذ اشارت النتائج أن لهذا البعد قد وصل بالاجال على مستوى مقبول حيث بلغ (50%)، فإن هذا المستوى هو أقل من (65%) كنسبة قبول للمقبول، وبالتالي فلم يصل هذا العامل إلى المستوى القبول، وعليه يتوجب على الشركة الاعتماد على المقومات المطلوبة لنجاح خطه المشروع.

أما على مستوى فقرات لهذا البعد، فقد حقق الفقرتان (X5، X7) مستوى المقبول، في حين لم يحقق الفقرات الاثنية (X1، X2، X3، X4، X6، X8) لمستوى المقبول حيث حقق المستويات (46%، 35%، 30%، 61%، 57%، 37%) على التوالي، "وهذا يعني بأنه لا بد للشركة التركيز على المقومات النجاح للخطة المتمثلة بالكمال، والوضوح، والمرونة، والشمولية".

الجدول 9

نتائج تحليل المنطق المضرب لعدم وجود خطه للمشروع ولمقومات النجاح

المتغيرات	الوسط الحسابي	دالة الالتواء	مستوى القبول %
X1	3.566666667	0.456709	46
X2	3.55	0.352078	35
X3	3.4	0.299723	30
X4	3.7	0.614814	61
X5	3.916666667	0.706582	71
X6	3.65	0.567958	57
X7	3.9	0.64901	65
X8	3.616666667	0.371954	37
المؤشر الكلي		0.502353	50

2.3.1.4 ضعف فاعلية التخطيط

- اثبتت نتائج الاستبيان ان السبب الرئيسي في التأخير تنفيذ المشاريع هو عدم وجود الاهتمام بالتخطيط واهماله الذي أدى الى عدم وجود المرونة في مواجهة العراقيل والتحديات.

- اثبت الاستبيان عدم وجود مقاييس او معايير لقياس الأداء والتي تؤثر على تطوير طرق العمل في المشاريع المستقبلية

- اتضح عدم اهتمام مديري المشاريع لنظام التحفيز للوصول الى تخطيط الفاعل مما أدى الى التهاون والتسوف في تنفيذ العمل وبلتالي تأخير المشروع.

- كما تبين افتقار المشاريع الى كادر متخصص فني في عملية التخطيط من خلال وضع خطه والمتابعة والتطوير وبالتالي الإسراع في عملية تنفيذ خطة المشروع.

2.5 المقترحات

تجسدت هذه المقترحات فيما مفاده الاتي:

- ضرورة قيام شركة المقاولات بوضع قسم خاص متخصص بمهته الاساسية دراسه الخطط لكافة المتطلبات لتقدر الشركات تحقيق النجاح عند تنفيذ الخطة.
- ضرورة تفعيل دور وحدة لإدارة المخاطر لتمكها في مواجهة العراقيل والتحديات الطارئة خلال فترة تطبيق المشروع.

- ان تحصر شركات المقاولات بوضع واجاد المعايير اللازمة لقياس أداء المشاريع حيث تمكها لتقليل من حالات الاخفاق الناتجة لسوء الخطه الموضوعه .

- ضرورة توفير شركات المقاولات نظام خاص بالحوافز لتشجع الكادر المختص في التخطيط وتخصص جوائز سواءاً كانت معنوية ام مالية لهذا الكادر في حال نجاح الخطة، وتنفيذ نظام المكافأة للإنجاز المبكر للمشروع.

- ان تضع شركات المقاولات ضمن أولوياتها استقطاب وتعيين كادر مدرب ومحترف لديه الخبرة في نطاق التخطيط والتنفيذ للمشروع واعطائهم السلطة في اتخاذ القرار الفني والإداري اللازم للمشروع.

- تقوم شركات المقاولات بادخال كادرها بدورات المتعلقة بالتخطيط لجعلهم على اطلاع دائم بتطور الحاصل في هذا المجال .

6. المصادر

1.6 المصادر العربية:

1.1.6 الاطرايح والرسائل الجامعية:

1. الديري، علاء الدين علي، (2011)، " إدارة وتخطيط المشاريع الانشائية، تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الانشائية: دراسه ميدانية لآراء مدراء المشاريع الانشائية المنفذة في امانة دبي بين عامي 2006-2010"، أطروحة دكتوراه، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
2. النجمي، خالد محمد، (2012)، "مدى تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة المشاريع في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير، الاكاديمية البريطانية للتعليم العالي.
3. حسين، عهود بنت طلال، (2011)، "إدارة المشروعات الصغيرة وعلاقتها بالقدرة الابتكارية لدى المرأة السعودية: دراسه ميدانية على عينة من سيدات الاعمال بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، كلية الفنون والتصميم الداخلي بمكة المكرمة، جامعة ام القرى.
4. عديبي، آمال، (2013)، "دور إدارة المخاطر المشروع في ضمان نجاح انجازه، دراسة حالة مؤسسة اشغال الطرقات ونقل البضائع والمحروقات"، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسه .
5. علي، عابد، (2011)، "دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي: دراسه حالة مشروع بناء 40 وحدة سكنية LSP بتيارت"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلو التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد – تلمسان -.

2.1.6 المجالات

1. السامرائي، سلوى هاني والحسنوي، علي، (2016)، "نجاح إدارة المشروع في ضوء خصائص المنظمة المتعلمة بحث ميداني لآراء عينة من العاملين في الهيئة العامة للطرق والجسور"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 88.
2. خلف، وقاص سعد والبلناوي، امجد عباس، (2016)، "ادارة مشروع مجاري بلد الكبير باستخدام أسلوب البرمجة بالأهداف"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 93.
3. محمود، سباح و صالح، محمد، (2017)، "ادارة الوقت وانرها في انجاز المشاريع الانشائية: بحث وصفي تحليلي في وزارة الاعمار والاسكان"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والخمسون.
4. محمدي، نداء صالح و سعيد، حسين هادي، (2013)، "اختبار مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بنجاح المشروع: بحث اختبائي لعدد من مشروعات المكتب الاستشاري / جامعة كربلاء"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 9، العدد 38.

3.1.6 الكتب

6. Mohan, Kumaraswamy, (2011), "Editorial: integrating "infrastructure project management " with its "built asset management """, Built Environment project and Asset Management, Vol. 1, Iss. 1.
7. Naeem, Shahzad; Khanzada, Benish; Mubashir, Talha & Sohail, Hajra, (2018), "Impact of Project Planning on Project Success with Mediating Role of Risk Management and Moderating Role of Organizational Culture", International Journal of Business and Social Science, Vol. 9, No. 1.
8. Nwachukwu, C. & Emoh, F., (2011), "Building construction project management success as a critical issue in real estate development and investment", American Journal of Social and Management Sciences, 2(1).
9. Peter, Shobayo & Lucas, Elumah, (2017), "Evaluating the Role of Project Management on Sustainable Development", Pakistan Research Journal of Management Sciences, 1(1).
10. Zwikael, O., Pathak, R. D., Singh, G., & Ahmed, S., (2014), "The moderating effect of risk on the relationship between planning and success", International Journal of Project Management, 32.

6.2.4 Books

1. Brewer, J. & Dittman, K., (2013), "Method of IT Project Management", 2nd ed., Indiana: Purdue University Press.
2. Baldwin, A., Bordoli, D., 2014. Handbook for Construction Planning and Scheduling, First ed. John Wiley & Sons, Chichester, UK.
3. Heizer, Jay & Render, Barry, (2006), "Production of Operation Management", (6th ed), Pearson - Prentice Hall, New Jersey.
4. Kerzner, H.R., (2013), "Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling", John Wiley & Sons, New Jersey.
5. Kloppenborg, T.J. (2012) Contemporary Project Management: Organize, Plan, Perform. 2nd Edition. U.S.A: Cengage Learning.
6. Pinto, Jeffrey k, (2007), "Project Management Achieving Competitive Advantage", Published by Upper Saddle River, New Jersey.

6.2.5 Internet

1. Maliti, HB., (2009), "Management Theory and Practice Lecture Notes", University of Lusaka, www.unilus.ac.zm.
2. S. Tichapan dury: Modesto and stphan P. Tichapan, successful project Manage Canada, 2009. <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> data of constation 15/3/2012/16:00 pm.

1. المحميد، ناصر بن إبراهيم، (2017)، "إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI"، ط2، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.

2.6 المصادر الأجنبية

6.2.1 Thesis

1. AlNasseri, H. A., (2015), "Understanding Applications of Project Planning and Scheduling in Construction Projects", Doctoral dissertation, Lund University.
2. Eledan, M., (2018), "An appraisal of the project management approach for property refurbishment in the real estate sector in Dublin, Ireland", Doctoral dissertation, Dublin Business School.
3. Hoseini, E., (2015), "Project Time Planning in Norwegian Construction Industry-An Empirical Study", Master's thesis, Norwegian University of Science and Technology.
4. Juslin, R., & To, A., (2019), "How a change-up of a Planning tool can affect the Project Management Performance: A case study on project planning", Master's dissertation, Mälardalens University.
5. Salonen, Kimmo, (2017), "Improving Project Management Process", Master's dissertation, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences.

6.2.2 Conferences

1. Patton, J. & White, D., (2002), "Closing the strategic vision/implementation gap". Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars and Symposium, San Antonio.

6.2.3 Journal

1. Adams, Asare, B., (2017), "Project Management for Developing Countries: Back to Basics", Dama International Journal of Researchers, Vol 2, Issue 4.
2. Ahern, T., Leavy, B., Byrne, P.J., 2014. Complex project management as complex problem solving: A distributed knowledge management perspective. International Journal of Project Management, 32.
3. Akogbe, R. K. T. M., Feng, X. & Zhou, J., (2013) "Importance and ranking evaluation of delay factors for development construction projects in Benin", KSCE Journal of Civil Engineering, 17(6).
4. Marzouk, M. M. & El-Rasas, T. I., (2014), "Analyzing delay causes in egyptian construction projects", Journal of Advanced Research, 5.
5. Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T. & Hodgson, D. (2006). From projectification to programmification. International Journal of Project Management, Vol. 24.