

استراتيجيات التخطيط في إدارة المشاريع وأثره على الإنتاجية للشركات

- دراسة تطبيقية على شركة المراعي -

إعداد الطالبة/

لطيفة بنت فهد الأحمري

الرقم الجامعي/ 221001690

إشراف/

د. عبدالرحيم نادر

العام الجامعي: ١٤٤٧هـ - ٢٠٢٥م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المقدمة

مما لا شك فيه أن عصرنا الحالي تعاظمت التعقيدات المتعلقة به وتزايدت مشاكله نظراً لزيادة الأعمال والعمليات فيه، حتى تأثر بذلك كافة مخرجاته، ولذلك وجب من أصحاب القرارات السعي لإيجاد حلول حقيقية دائمة لتبسيط كافة التعقيدات وحل كل تلك الإشكالات، والعمل على وضعها داخل أجندة مرتبة حسب الأولويات والمهام حتى يقود ذلك إلى مساعدة القائمين على إدارة وقيادة المؤسسات من تحقيق كافة الغايات والنجاحات.

لذا فإننا نلاحظ أن التقدم في كافة الموجات السابقة كان مسماه ثورات أو مستحدثات أو تغييرات حيث إنه يعتمد من الاستفادة من خبرات البشر وقدرتهم في صنع التغيير، وهو نتاج ما خلفته العملية التعليمية، ومن ذلك تم التركيز على ضرورة الاهتمام بالتنمية البشرية والتخطيط كأهم عوامل نجاح أي نظام مؤسسي منظم، بغض النظر عن أهدافه وأبعاده سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو حتى ثقافية نظراً لكون الإنسان هو الجزء الأساسي في كل ذلك حيث يعتبر أداة التنمية والمنفذ الأساسي لعملية التخطيط واستقراره هو الهدف الأسمى، كما أن عملية التنمية بشرية أو مستدامة لا تقتصر على التوسع العمراني أو الزراعي، بل تهتم أيضاً بالتنمية الاجتماعية والثقافية والأخلاقية ووضع استراتيجيات لكل منها (إبراهيم، ٢٠١٩).

إن عملية التخطيط الاستراتيجي ليست عملية روتينية يتم عملها بشكل سنوي من قبل رجل التخطيط بل هي أكثر تعقيداً وأهمية من ذلك بكثير حيث أنها تعني بأن يكون مفكر ومسؤول التخطيط قائداً يملك تميزاً كبيراً وطلاقة في الفكر وقادر على استحداث مفاهيم جديدة للعمل والتخطيط وفق معايير واضحة ومتطورة تهدف بشكل أساسي إلى تطوير وتجويد أداء القيادات في كافة المستويات الإدارية العليا ليقود كل ذلك إلى إتقان العمل وزيادة في إنتاجيته بأقل التكاليف وأسرع الطرق (الذبياني، ٢٠٢٤).

لذا يعد التخطيط أحد المفردات المهمة التي لاقت انتشاراً في السنوات الأخيرة، فهو تحسب واستعداد لمواجهة ما هو متوقع، ونشاط حاشد من بلوغ الأهداف المحددة بعناية، كما أن التخطيط أحد المفاهيم الإدارية التي ترتبط بعلاقة تكاملية وثيقة بكافة المفاهيم الإدارية الأخرى، التي تساهم بالارتقاء بجودة الأداء الفعلي للمنظمة كالجودة الشاملة والإدارة الاستراتيجية والأداء المتوازن وغيرها، ولقد بدأ التخطيط الاستراتيجي أولاً على التخطيط المالي ووضع الموازنات والتخطيط قصير المدى

(الحديدي، ٢٠٢٠)، ثم عزز لاحقاً مع تطور الأعمال والظروف المحيطة إلى التخطيط متوسط المدى وطويل المدى، وتحاول أغلب المنظمات البقاء في الأسواق والمنافسة للحصول على الأرباح وبالتالي الاستقرار والبقاء والنمو في سوق العمل وفي ظل المنافسة أصبحت المنظمات تبحث عن ميزة تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى، ويجب أن تعمل المنظمات بكل طاقاتها وتشغل مواردها المتاحة لكي تحقق الهدف المنشود (السلي، ٢٠٢٢).

ويعد التخطيط الاستراتيجي عنصراً أساسياً في الوقت الحاضر ويعتبر مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل وأخيراً لكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط الاستراتيجي فلا بد من تحديد استراتيجية تتضمن (تحديد الأهداف الواضحة، وترتيب الأولويات وتوفير الإمكانيات المتاحة المادية والبشرية والتنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة) فهو عملية مستمرة تتضمن جوانب عديدة ومجالات مختلفة (الشوادي، ٢٠٢٤).

وبناءً على ما سبق؛ فإننا نلاحظ أن للتخطيط الاستراتيجي دور كبير في رسم الطريق التنمية لإدارة المشاريع، حيث أن التخطيط الاستراتيجي يحفز التفكير الاستراتيجي لدى مديري المشاريع، وبالتالي ظهر أهمية دور التخطيط الاستراتيجي وضرورة تطوير الاستراتيجية التي تضمن عمل تفاعل بين مجالاتها الكبيرة حيث أن أي مشروع يسعى دائماً إلى إنجاز أهدافه الرئيسية عبر تعزيز قدرة تلك الإدارات على تحقيق الأهداف المرجوة والمطلوبة.

مشكلة الدراسة.

يتعاظم دور المشاريع في العمليات الإنتاجية للشركات، كونها من المشاريع التي تواجه تحديات كبيرة في بناء المجتمعات المحلية، وأيضاً كونها تمثل منظمات أعمال مستقلة، وهذه التحديات أجبرت المشاريع، كمنظمات أعمال على تبني استراتيجيات ذات كفاءة عالية، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم الأمور التي تعزز دور إدارة المشاريع، من حيث تصميم الوظائف ووضع الخطط المناسب للعمليات الإنتاجية (إبراهيم، ٢٠١٩).

وهنا تظهر مشكلة الدراسة من مدى القدرة على إتباع طرق إبداع إدارية مبتكرة ومختلفة تكون قادرة على تحقيق الأفضل للشركة، وإبراز دور المسؤول في تنمية وإدارة المشاريع في تحقيق أهداف المشاريع الإنتاجية، من خلال التخطيط الاستراتيجي، والتي تستند على دور الإبداع الإداري في إدارة المشاريع.

نتيجة لما سبق، ونظراً لكافة التغيرات العالمية السريعة التي تحيطنا والتي تتجه نحو استكشاف كل جديد من المعارف والثقافات والإنجازات التكنولوجية في التطور والتحديث، فإن موضوع دراستنا في هذا البحث يتمحور حو إيجاد إجابة التساؤل الرئيسي التالي: "ما أثر استراتيجيات التخطيط في إدارة المشاريع وأثره على الإنتاجية في شركة المراعي"؟

ومن هنا نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما واقع جاهزية التخطيط الاستراتيجي في العمليات الإنتاجية بشركة المراعي؟
٢. ما مدى توافر الإمكانيات البشرية والمادية والتنظيمية الملائمة لإستراتيجيات إدارة المشاريع بشركة المراعي؟
٣. ما المعوقات التي تواجهها استراتيجيات التخطيط في إدارة المشاريع بشركة المراعي؟
٤. ما وسائل التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع في العمليات الإنتاجية بشركة المراعي؟
٥. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الموظفين حول محاور الدراسة تعزي لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

أهمية الدراسة.

❖ الأهمية النظرية.

١. قلة الدراسات التي تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع.
٢. اكتسبت الدراسة أهميتها من أهمية التخطيط الاستراتيجي في المشاريع ونجاحها بحيث يعود بفائدة عليهم حيث ينعكس ذلك على تلك المشاريع وإدارتها بشكل إيجابي ويساعد كثيراً في تحقيق أهداف المشروع.
٣. الحاجة الماسة إلى مثل هذه الدراسات التي تركز بشكل كبير على نجاح المشاريع والطرق المؤدية لذلك.
٤. كما جاءت أهمية هذه الدراسة من أهمية معرفة تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في شركة المراعي، ولذلك تعد هذه الدراسة إضافة جديدة لمكتبة الجامعة.

٥. كما أن تناول التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع في شركة المراعي سيساهم في تقديم العديد من التوصيات والمقترحات التي تساعد في سهولة اتخاذ القرارات في الشركات بشكل عام وفي شركة المراعي بشكل خاص.

❖ الأهمية التطبيقية.

١. أن نتائج الدراسة ستوفر لمتخذي القرار الباحثين والمهتمين بالدراسات معلومات مهمة عن واقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في شركة المراعي، كما وستقدم مساعدة للمسؤولين والمعينين وصناع القرارات في الشركة للتعرف على واقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع في شركة المراعي وبالتالي تساعد في اتخاذ الإجراءات المناسبة.

٢. كما ويؤمل أن يستفاد من نتائج هذه الدراسة في بعض الدراسات والأبحاث اللاحقة والتي من الممكن أن تتناول نفس الموضوع في أبعاد مختلفة وأن تشمل عمل أكثر من شركة، وأن تسهم نتائج هذه الدراسة في الخروج بتوصيات تبين معرفة التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع في شركة المراعي.

أهداف الدراسة.

انطلاقاً من مشكلة البحث، يمكن صياغة أهداف الدراسة على النحو التالي:

١. بيان واقع جاهزية التخطيط الاستراتيجي في العمليات الإنتاجية بشركة المراعي.
٢. معرفة مدى توافر الإمكانيات البشرية والمادية والتنظيمية الملائمة لإستراتيجيات إدارة المشاريع بشركة المراعي.
٣. بيان المعوقات التي تواجهها استراتيجية التخطيط في إدارة المشاريع بشركة المراعي.
٤. معرفة وسائل التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع في العمليات الإنتاجية بشركة المراعي.
٥. معرفة الفروق ذات دلالة إحصائية في أداء الموظفين حول محاور الدراسة تعزي لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

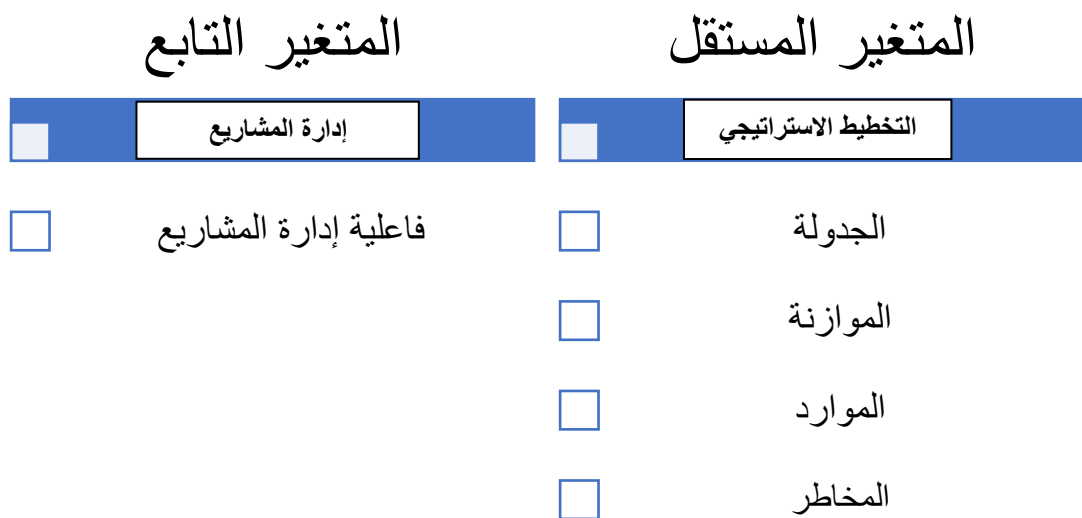
فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد استندت الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية هي: لا يوجد أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع، حيث تقسم إلى فرضيات فرعية منها:

١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد الجدولة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.
٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد الموازنة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.
٣. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد الموارد في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.
٤. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد المخاطر في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.

نموذج الدراسة:



مصطلحات الدراسة:

التخطيط:

هو وضع تصور قابل للتنفيذ للعمليات التي يتم تنفيذها انجاز المشروع، ويشمل التخطيط على تحديد العمليات التي يجب تنفيذها والترتيب الذي يجب تنفيذها به

يعرف إجرائياً: عملية رئيسية من عمليات إدارة المشاريع، تستخدم لترتيب كافة جوانب العمل في المشروع بطريقة منظمة في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين، بغية تحقيق الأهداف.

الاستراتيجية:

هي خطط أو طرق توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتماداً على التخطيطات والإجراءات الأمنية في استخدام المصادر المتوفرة في المدى القصير. ومفهوم الاستراتيجية عموماً: هي مجموعة السياسات والأساليب والخطط والمناهج المتبعة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في أقل وقت ممكن وبأقل جهد مبذول (السعيد، ٢٠٠٦، ٢٢).

إدارة المشاريع:

هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات لأنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع.

العمليات الإنتاجية:

هي مزيج من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات (مثل المواد الخام، العمالة، رأس المال، والطاقة) إلى مخرجات مرغوبة تتمثل في سلع أو خدمات ذات قيمة، مع التركيز على تحقيق أعلى كفاءة وإنتاجية ممكنة بأقل تكلفة وفي حدود الموارد المتاحة.

وتعرف إجرائياً: هي الجهود المبذولة لتخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه وتنسيق الأنشطة المتعلقة بالتحويل من الموارد إلى منتجات نهائية أو خدمات في شركة المراعي.

نطاق الدراسة:

- الحدود الموضوعية: سوف تكون الدراسة عن استراتيجيات التخطيط في إدارة المشاريع وأثره على الإنتاجية للشركات.

- الحدود الزمانية: سوف تكون الدراسة في عام ١٤٤٧هـ - ٢٠٢٥م.

- الحدود المكانية: سوف تكون في شركة المراعي.

مخطط المشروع:

○ الفصل الأول: مدخل البحث.

○ الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

○ الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته.

- الفصل الرابع: نتائج البحث.
- الخاتمة.
- المراجع والمصادر.
- الملاحق.

الفصل الثاني:

الاطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: أدبيات البحث

ثانياً: الدراسات السابقة

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي.

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "التفكير المتعمق والشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل البعيد ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل" (آل سعود، ٢٠١٢: ٣٣).

في حين عرفه (سيد مصطفى، ٢٠٠٤: ٢١)، بأنه: "مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الصورة ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد معرفة التحديات في البيئة الداخلية والخارجية".

ويعرفه آخر بأنه: "العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل"، فيما عرفه بأنه: "عملية تحديد أين نحن الآن وأين نريد الذهاب؟ وكيف يمكن الوصول إلى هناك؟ بمعنى فحص الاستراتيجيات التي ستمكن المؤسسة من النجاح في المستقبل" (خطاب، ٢٠٠٥: ٣٢).

والتخطيط الاستراتيجي أيضاً هو عبارة عن شكل من أشكال التخطيط تم تصميمه بغية مساندة المؤسسات التي لا تسعى لتحقيق ربح للاستجابة بشكل فعال للتغيرات التي تحدث في المؤسسة، فهو عبارة عن نظام من الجهود المتكاثفة لاتخاذ قرارات وخطوات حاسمة بشأن ماهي المؤسسة؟ وماذا تفعل؟ ولماذا تعمل ذلك؟

ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي.

لا شك أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تنبع من أهمية الإدارة الاستراتيجية، حيث هنالك فوائد تحققها المنظمة عند ممارستها للإدارة الاستراتيجية، من تلك الفوائد ما يلي (جودة، ٢٠١٠: ٢٥٦):

١. تتغير الظروف المحيطة بالمنظمات بسرعة فائقة ويعتبر أسلوب الإدارة الاستراتيجية هو الأسلوب الوحيد الذي يمكن المنظمات من توقع المشكلات والفرص المستقبلية.
٢. تتفوق المنظمات التي تمارس الإدارة الاستراتيجية في أدائها عن المنظمات التي لا تمارسها.
٣. يزود التخطيط الاستراتيجي المنظمات بالفكر الرئيسي لها من ذلك في تكوين وتقييم كل من الهدف والخطوة والسياسة بحيث تتماشى مع ملامح الفكر الأساسي للمنظمة.

٤. يساعد التخطيط الإستراتيجي على التوقعات لبعض القضايا الإستراتيجية والتغيرات المحتملة في البيئة ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.
٥. يساعد التخطيط الإستراتيجي على تخصيص الفائض من الموارد حيث يساهم في توقع التكلفة والعائد المتوقع من البدائل الإستراتيجية المحتملة في البيئة ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير (العطوي، ٢٠١٣، ١٩).

ثالثاً: فوائد التخطيط الاستراتيجي وعناصره.

فوائد التخطيط الاستراتيجي.

- يحقق استخدام التخطيط الاستراتيجي كمدخل تحليلي وتشخيصي لإدارة الفعاليات والأنشطة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية جملة من الفوائد والمزايا منها (سلطان، ٢٠٠٤: ٢٦٩).
١. يساهم مدخل التخطيط الاستراتيجي في بلورة إطار فكري شامل وأساسي للشركة، وبالتالي تمكن الإدارة العليا من صياغة وتقييم من الأهداف، والخطط، والإستراتيجيات، والبرامج.
 ٢. يساعد التخطيط الاستراتيجي على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها الشركة، وبالتالي تمكن الإدارة من الأهداف والخطط والإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع التغيير.
 ٣. يساعد في تخفيف الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في الشركة، حيث يمكن تحديد أولويات الأهداف المتزايدة لمستقبل الشركة.
 ٤. يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل، حيث أن العلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال عمليات التخطيط الاستراتيجي ومن خلال توجيه الأفراد.
 ٥. يساعد التخطيط الاستراتيجي في إعداد وتهيئة الإدارة العليا وتنمية المهارات القيادية لهم.
- عناصر التخطيط الاستراتيجي.

تشمل عناصر التخطيط الاستراتيجي على الآتي (سليمان، ٢٠٠٩: ١٤٧):

١. المستقبلية في اتخاذ القرارات: أي ضرورة تحديد بدائل يمكن إتباع أي منها مستقبلاً، وعندما يتم الاختيار يصبح ذلك البدائل الأساسي لجميع القرارات من خلال تكاملها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف التهديدات وتجنبها.

٢. العملية: أي أن التخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرائف الوصول إلى الاستراتيجيات وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، فهو العملية التي تتضمن التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة.

٣. الفلسفة: التخطيط الاستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة، وجزء مهم من العملية الإدارية، وهو لا يمثل فقط لسلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل، إذ لابد للمديرين والعاملين في أية منظمة من الاقتناع بأنه مفيد ومهم (الهييتي، ٢٠٠٣، ٩٨).

٤. الهيكلية: عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسات والاستراتيجيات التشغيلية وهي أيضاً تعمل على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة.

رابعاً: أغراض التخطيط الاستراتيجي ومبرراته.

أغراض التخطيط الاستراتيجي

يحقق التخطيط الإستراتيجي مجموعة من الأغراض المنظمة لعل من أبرزها (المرسي، ٢٠٠١، ٢١).

- يغير اتجاهات الأداء في المنظمة.
- يعجل النمو ويحسن الربحية.
- يتخلص من الإنجاز الضعيف بين أقسام المنظمة ويدفع الإنتاجية.
- يدفع الاهتمام بالمواضيع الإستراتيجية لقمة فهم المديرين على المستوى القيادي.
- يركز الموارد لتصب لتحقيق المواضيع الجوهرية.
- ينمي ويوفر أفضل المعلومات للإدارة ومن ثم اتخاذ القرارات السليمة.

مبررات التخطيط الاستراتيجي:

تتلخص المبررات التي تدعو إدارة المؤسسة إلى التفكير بالشروع في عملية التخطيط الاستراتيجي في ظهور واحد أو أكثر من المواقف التالية (سيد مصطفى، ٢٠٠٤: ٨٩):

- وجود أخطاء في عمل المؤسسة، تعيق الوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة، مما يجعل هناك مبرراً للتخطيط الإستراتيجي.
- ظهور فجوة أداء المؤسسة، كأن تصبح نتائج الأداء أقل كثيراً عن المستوى المخطط، أو عن تلك العوائد التي تحققها المؤسسات المنافسة.

خامساً: مستويات التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته.

مستويات التخطيط الإستراتيجي.

هناك بعد مهم لفهم طبيعة التخطيط الإستراتيجي وهذا البعد يشمل المستويات الإستراتيجية التالية (العطوي، ٢٠١٣: ٣٢١).

١. مستوى المنظمة: أي بيان مسار المنظمة ككل وفيه تحاول المنظمة الإجابة على السؤال التالي ما النشاط الذي ينبغي أن ندخل فيه.
 ٢. مستوى نشاط الأعمال: أن استراتيجية مستوى نشاط الأعمال هو الذي يدخل في كل نشاط مفرد داخل المنظمة.
 ٣. المستوى الوظيفي: وبالمثل فإن الاستراتيجية الوظيفية يتم إعدادها داخل كل مجال وظيفي في المنظمة مثل وظائف التسويق والتمويل والإنتاج والموارد البشرية، والتصميم الوظيفي، والبحث، والتطوير.
- معوقات التخطيط الاستراتيجي.

هناك الكثير من المعوقات التي تعترض مسيرة التخطيط الاستراتيجي بوصفه واحد من العلوم التي وجدت حظاً من التطبيق ومن المعلوم أن إنزال العلوم النظرية لمرحلة التطبيق تلازمه بعض المعوقات ويظهر ذلك جلياً في عدم أتباع المنهج العلمي في التطبيق والأداء أو عدم الإيمان بهذا العلم لدى البعض (المغربي، ١٩٩٩، ٩٣).

كما نجد أن بعض الذين يؤمنون بهذا العلم تعوقهم البيئة الخاصة بالعمل ولا تسمح لهم بالتطبيق. ومن أهم المعوقات التي تقف في طريق التخطيط الاستراتيجي نجد الآتي (المغربي، ١٩٩٩: ٥٨).

١. الاعتقاد السائد لدى بعض القرارات بثبات المستقبل وعدم المقدرة على التغيير في الظروف البيئية والعملية مستقبلاً.
٢. كثرة إجراءات التغيرات والتعديلات في القوانين والسياسات الاقتصادية مما يؤثر سلباً على عمليات التخطيط الاستراتيجي.
٣. انشغال المديرين في المستويات الإدارية العليا بالمشكلات اليومية الروتينية دون المشكلات الاستراتيجية التي تتعلق بنمو المنظمة وتطورها في الأجل القريب. (الهيبي، ٢٠٠٣: ٢٢٠).

سادساً: مراحل التخطيط الاستراتيجي ومكوناته.

مراحل التخطيط الاستراتيجي.

يمر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل أو خطوات تعتبر ضرورية وهي (حمدان، إدريس، ٢٠٠٧: ١٥٩):

❖ مرحلة الإعداد.

إن مرحلة الإعداد في التخطيط تعني الشكل القانوني للمشروع وموقعه ومن ثم تحديد رأس المال اللازم والقوي البشرية المطلوبة ومن ثم الانطلاق إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية والسياسات والإجراءات اعتماداً على طموحات المنشأة وواقع الحال ولتنبؤ للمستقبل، وتحديد الغاية أو رسالة المنظمة ووضع الاستراتيجيات والأهداف وتحديد البدائل واختيار الخطة ووضع إستراتيجية متابعة تنفيذ وتنظيم الخطة.

❖ مرحلة التحليل.

إن مرحلة التحليل تعني تحليل الأهداف الموضوعية ومقارنة الأهداف ببعضها البعض وتحليل السياسات وعمل جدول مقارنة بمدى إمكانية إتباعها وكذلك مدى تكلفة كل هدف أو سياسات أو إجراء، وبعد التمحي والفحص يتم عمل قائمة بالأهداف البديلة في حالة صعوبة تحقيق الأهداف الموضوعية ويتم تحديد الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية ثم الأهداف البديلة في حالة صعوبة تحقيق الأهداف الموضوعية ويتم تحديد تسلسل للسياسات والإجراءات ويتم مقارنة الأهداف وفق أهميتها من جهة وفق تكلفتها من جهة أخرى (سيد مصطفى، ٢٠٠٤: ٧٦).

❖ مرحلة الخيارات الإستراتيجية والأولويات الاستراتيجية.

وفي هذه المرحلة تتم المقارنة بين الخيارات الاستراتيجية أي المرسومة لمدى طويل ولفترة زمنية بعيدة وإضافة إلى الخيارات على المدى القصير المتوسط ومن ثم يتم اختيار الأفضل في ضوء التنبؤ والتوقع العلمي القائم على الأساليب الكمية والمعادلات الرياضية كأساليب تنبؤ للتخطيط.

❖ مرحلة الخطة البديلة.

عادة وضع بدائل كما تم الإشارة إليه أن اختيار البدائل الأمثل الذي يحقق ربح أعلى أو فورت أكبر أو مخاطر أقل وحتى التخطيط يكون سليماً وواقعياً وقابل للتنفيذ وحتى لا يتعثر التنفيذ يجب إعداد مجموعة من الخطط، كأن نقول الخطة (أ) أو الخطة (ب) أو الخطة (ج) (حامد، ٢٠٠٨: ١٥٨).

ثانياً: مكونات التخطيط الاستراتيجي.

تتمثل مكونات عملية التخطيط من العناصر الرئيسية التالية (هاشم، ٢٠٠٥: ١٤٧):

❖ تحليل وتوظيف الموقف

يتطلب تحقيق فعالية التخطيط مراعاة ما يلي (المرسي، ٢٠٠١، ٩٧):

- توجيه جزء من وقت وجهد إدارة المنظمة لمتابعة وتحليل وتوصيف الموقف السوي للمنظمة بكافة أبعاده.
- ضرورة أن يتوفر لدى المنظمة مقومات التأثير والسيطرة النسبية على الموقف دون التسليم بسياسة الانقياد التلقائي لبيئة المنظمة.
- ضرورة اقتناع قيادات المنظمة بأن الضغوط البيئية التي تتعامل معها المنظمة ليست كلها قيود حقيقية أمام تحقيق أهداف المنظمة. (حامد، ٢٠٠٨: ٣٢).

❖ تحديد التوجهات والأهداف الإستراتيجية ووضع السياسات العامة وتطويرها يتطلب ذلك مراعاة ما يلي:

١. وضع الافتراضات بناء على نتائج تحليل بيئة عمل المنظمة وإعداد رسالة المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية خلال فترة الخطة.
٢. ضرورة تحديد وصياغة الأهداف بصورة واضحة ومحددة وفي ظل متطلبات كل من المنظمة والبيئة (المرسي، ٢٠٠١، ٤٧).
٣. أهمية تحديد وصياغة مستويات وبدائل الأهداف والسياسات الموجهة للقرارات.

❖ وضع الخطط والبرامج وتحديد الوسائل والمتطلبات ذلك مراعاة ما يلي (هاشم، ٢٠٠٥: ٥٠):

١. وضع الخطط الرئيسية والتفصيلية لتحقيق التوجهات والأهداف الإستراتيجية على ضوء نتائج تحليل وتقييم بيئة المنظمة.
٢. إعداد البرامج الزمنية التفصيلية لإنجاز الخطط المعتمدة.
٣. تحديد الوسائل والمتطلبات الفنية والإدارية والمالية اللازمة لتنفيذ البرامج الزمنية.

❖ تحديد وتوزيع الأدوار واتخاذ القرارات يتطلب ما يلي (حامد، ٢٠٠٨: ٩٨):

١. تحديد دقيق للاختصاص والواجبات المطلوبة تنفيذها لتحقيق خط وبرامج العمل.
٢. تحديد الأطراف ذوي الأطراف ذوي العلاقة والمسئولية عن القيام بالاختصاص والواجبات المطلوبة وتوزيع الأدوار المناسبة لها.
٣. مراجعة واعتماد التوجهات والأهداف الإستراتيجيات والخطط والبرامج والوسائل والتوجيه بتوزيعها والتكليف بتنفيذها (آل سعود، ٢٠١٢: ٤٥).

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية.

دراسة عبداللاوي وطبيب (٢٠١٧)، بعنوان: "أثر سلوكيات القيادة التحويلية على إدارة المشاريع دراسة حالة مؤسسة الصناعات الحديدية".

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر سلوكيات القيادة التحويلية على إدارة المشاريع في مؤسسة الصناعات الحديدية بمدينة تبسة الجزائر حيث تم سحب عينة عشوائية بسيطة من هذه المؤسسة بلغ عددها ٥٠ عامل، حيث وزعت عليهم ٥٠ استمارة استرد منها ٤٣ استمارة قابلة للدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها وجود أثر لسلوكيات القيادة التحويلية على إدارة المشاريع، وهذه الأخيرة تفسر هذا التغير الحاصل في إدارة المشاريع.

دراسة إبراهيم ومحمد (٢٠١٩)، بعنوان: (أثر التخطيط الاستراتيجي على أهداف المشاريع الإنشائية الكبرى في السودان في الفترة (٢٠٠٦-٢٠١٣م): دراسة حالة شركة الملك نمر للتنمية والمقاولات المحدودة).

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط على أهداف المشاريع الإنشائية الكبرى في السودان دراسة حالة شركة الملك نمر للتنمية والمقاولات المحدودة - تكمن مشكلة الدراسة في قصور التخطيط في المشاريع الإنشائية، تنبع أهمية الدراسة من قلة البحوث والدراسات التي تناولت إدارة المشاريع وبذلك يمكن اعتبارها مساهمة في إثراء المكتبة العربية بدراسات حول إدارة المشاريع كما وضحت الدراسة نتائج وتوصيات ستؤدي إلى ترقية الأداء في شركات الإنشاء، اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي ومنهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي، تم جمع بيانات الدراسة بواسطة استبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها اثبات صحة الفرضيات، حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة تخطيط المشاريع وتحقيقها لأهدافها وإن المشاريع تواجه صعوبة في التخطيط نسبة للتنوع الكبير في المشاريع والتغير في نوع وحجم التمويل.

دراسة العتيبي (٢٠١٩)، بعنوان: "إدارة المشروع تأثير ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشروع في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة لمعرفة ممارسات إدارة المشاريع المستخدمة في المملكة العربية السعودية وتأثيرها على نجاح المشروع المتصور. تكونت الدراسة من مرحلتين، حيث كانت المرحلة الأولى عبارة عن مسح نوعي

يتكون من مقابلات مع اثني عشر مديراً تنفيذياً من مقاولي الصف الأول والثاني، وكانت المرحلة الثانية عبارة عن مسح كمي يتكون من استبيان.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من وجود مجموعة متنوعة من الأسباب لتجاوز التكلفة وفشل المشروع، فإن قبول واستخدام ممارسات إدارة المشروع يجب أن يحسن النجاح المتصور للمشروع، يقلل من حالات فشل المشروع ويحسن الصناعة بشكل عام، من جهة أخرى بينت الدراسة أن العرق والتنوعات الأخرى في اللغة أو مكان المنشأ لم يكن لها تأثير مباشر على نجاح المشروع، بالرغم من أن الافتقار إلى لغة مشتركة يؤدي في بعض الأحيان إلى صعوبات في الاتصال بين عامة الموظفين.

دراسة الديري (٢٠١١)، بعنوان: "إدارة وتخطيط المشاريع الإنشائية: تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية المنفذة في إمارة دبي بين عامي (٢٠٠٦-٢٠١٠م)".

هدفت الدراسة إلى بيان مدى تأثير سوء التخطيط على تأخر تنفيذ المشاريع الإنشائية في إمارة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة بين عامي ٢٠٠٦-٢٠١٠م، ومن خلالها حاول التعرف على العوامل المؤدية لسوء التخطيط التي تؤثر بدورها على مدة تنفيذ المشروع وبالتالي تأخر تنفيذه.

شملت عينة ابحاث شركات إدارة المشاريع المتخصصة وشركات المقاولات المتوسطة والكبيرة في جميع الاختصاصات الإنشائية م بناء وطرق وصرف صحي وأعمال كهربائية وبنية تحتية في إمارة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة. ضمت عينة البحث ٤٢ مديراً من مدراء المشاريع في الشركات المختصة بإدارة المشاريع من أصل ٥٠ من الشريحة المستهدفة، كما ضمت العينة ٤٠ مديراً من مدراء المشاريع بشركات المقاولات من أصل ٥٠ من الشريحة المستهدفة من الفئات المذكورة أعلاه.

وقد توصلنا النتائج إلى أن تأخر إنجاز المشاريع الهندسية يعود إلى عدم وجود فهم واضح لمفهوم التخطيط الإداري والهندسي لدى شركات المقاولات، وإن تأخر إنجاز المشاريع الهندسية يعود إلى عدم الإدراك الكافي لأهمية التخطيط الإداري والهندسي لدى شركات المقاولات.

دراسة الطراونة (٢٠١١)، بعنوان: "أثر استراتيجيات العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية دراسة تطبيقية على مجموعة نقل الصناعة في الأردن".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية (دراسة تطبيقية على مجموعة شركات نقل الصناعة في الأردن). من حيث تأثير عوامل البيئة الخارجية المتمثلة في السياسات الحكومية، المنافسة، العوامل الاقتصادية، والبيئة الداخلية المتمثلة في الابداع، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، وبين استراتيجيات العمليات من خلال مجالاتها المتمثلة في تكنولوجيا العمليات.

وقد توصلت النتائج بأن اهتمام مجموعة نقل بالعوامل البيئية هي مرحلة متطورة في الإدراك الاستراتيجي لفلسفة تطوير استراتيجية العمليات مع استراتيجية المنظمة معاً، لكونها تؤثر على إدارة المشاريع الاستراتيجية كما ظهرت نتائج التحليل قوة تأثير استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية تبعاً لمجالاتها المتمثلة في تكنولوجيا العمليات، تخطيط الإنتاج والرقابة، وترابطها مما يساهم كثيراً في إدارة المشاريع الاستراتيجية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية.

دراسة (Godwin Idoro, 2012): بعنوان (Evaluation of project planning levels) (and its impact on performance in the construction industry in Nigeria)

هدفت تقييم مستويات تخطيط المشروع وأثره على الأداء في الصناعة الانشائية في نيجيريا إلى مقارنة بين مستويات تخطيط المشاريع في القطاعين العام وخاص وأثرها على الأداء من أجل خلق وعي بمستوى فاعلية التخطيط والذي يقوم به العملاء من القطاعين في مشاريع البناء. حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من ١٣٠ عميل تم اختيارهم بشكل عشوائي اجابوا على استبانة الدراسة من عملاء القطاعين في مشاريع البناء.

تم استخدام التحليل الوصفي واختبار تي ومعامل الارتباط بيرسون لاستخراج النتائج، حيث اشارت النتائج إلى أن التخطيط لما قبل البناء في المشاريع الخاصة أعلى من الخاصة. كما اشارت النتائج إلى أن الأداء في القطاع الخاص أعلى من الأداء في القطاع العام في العديد من المعايير المستخدمة. وأشارت النتائج إلى أن مستوى إعداد مخططات دورة الحياة والتي تتعلق بوقت تسليم المشروع في كلا القطاعين منخفضة ومستوى تخطيط المشروع في فئتي المشاريع له تأثير محدود على الأداء في المشروع، كما اشارت الدراسة إلى توقع مساعدة القطاعين في فهم كيفية أداء المشاريع في التخطيط وتأثيرها على مساعدة العملاء من القطاعين والتعرف على التحديات التي تنتظرهم في بذل جهودهم لتحسين التخطيط والأداء لمشاريعهم.

دراسة (Memon, 2012): بعنوان: (Evaluation of time and cost performance of) (construction projects in Malaysia using a structured questionnaire)

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء الوقت والتكلفة لمشاريع البناء في ماليزيا باستخدام استبيان منظم، نتائج الدراسة أن ٩٢٪ من المشاريع الإنشائية قد تم تجاوزها، وأن ٨٪ فقط من المشروع يمكن أن يكتمل خلال مدة العقد. كان مقدار الوقت الزائد بين ٥-١٠٪ كما اتفق عليه المستجيبون. فيما يتعلق بأداء التكلفة، ذكر ١١٪ فقط من المجيبين أن مشاريعهم عادة ما تكون منتهية في حدود التكلفة المدرجة في

الميزانية بينما وافق ٨٩٪ من المجيبين على أن مشاريعهم تواجه مشكلة تجاوز التكلفة بمتوسط تجاوز ٥-١٠٪ من سعر العقد. المساهمون الرئيسيون في هذا الأداء الضعيف هي قضايا التصميم والتوثيق، وإدارة الموارد المالية وإدارة المشاريع وقضايا إدارة العقود. علاوة على ذلك، تم إجراء دراسة نوعية باستخدام مقابلات شبه منظمة مع الموظفين ذوي الخبرة المشاركين في إدارة مشاريع البناء مما أدى إلى تطوير ١٣ إجراء لتحسين أداء الوقت و ١٥ إجراء لتحسين أداء التكلفة في مشاريع البناء، ستساعد هذه الدراسة الممارسين على تنفيذ مقياس في مرحلة التخطيط من أجل تحقيق مشاريع بناء ناجحة.

دراسة (Alias & Zulkiflee, 2014): بعنوان: (To investigate the perspectives of stakeholders in a Malaysian construction project on the most important strategies for integrating sustainability principles into the entire life of the building through the project planning process).

هدفت الدراسة إلى التحقيق في وجهات نظر أصحاب المصلحة في مشروع البناء الماليزي حول أهم الاستراتيجيات لدمج مبادئ الاستدامة في الحياة الكاملة للمبنى من خلال عملية تخطيط المشروع. من خلال مراجعة الأدبيات المتاحة، تم الكشف عن ٢١ إستراتيجية لدمج مبادئ الاستدامة أثناء عملية تخطيط مشروع البناء تم اختيار ما مجموعه ٣٥٧ من أصحاب المصلحة في المشروع الماليزيين الذين شاركوا بشكل في مشروع البناء المستدام أو أحاب المصلحة الذين الحكم عليهم بأنه على دراسة بالمشروع للمشاركة في مسح الاستبيان. بينت النتائج أن جميع الاستراتيجيات الـ ٢١ العوامل لدمج الاستدامة أثناء عملية تخطيط المشروع قد حددها المستجيبون لتكون حاسمة للغاية ليتم تنفيذها خلال عملية التخطيط لمشروع بناء مستدام في ماليزيا. تقدم هذه الورقة أفكاراً وتوصيات حول استراتيجيات تكامل الاستدامة التي يتعين ممارستها خلال عملية تخطيط المشروع من أجل تقديم مشروع بناء مستدام ناجح. يعد هذا المفهوم مفيداً جداً ليكون نقطة انطلاق لتطوير "إطار عمل تكامل الاستدامة" العملي أثناء عملية التخطيط لمشروع بناء مستدام في المستقبل.

دراسة (Sandesh, 2019): بعنوان: (The impact of effective planning on project success: a literature study).

هدفت الدراسة ببيان أثر التخطيط الفعال على نجاح المشروع دراسة الأدبيات، إلى مراجعة الأدبيات لبيان أن مدى تخطيط المشروع على نطاق واسع هو مساهم مهم في نجاح المشروع، وبالتالي فقد تم مراجعة الأدبيات في إدارة المشاريع، وبدرجة أقل في الإدارة العامة، للعثور على الصلة المبلغ عنها بين التخطيط ونجاح المشروع، بشكل عام فقد اشارت الأدبيات إلى وجود صلة قوية بين التخطيط ونجاح المشروع.

المراجع والمصادر.

١. إبراهيم، أمل محمد، (٢٠١٩)، أثر التخطيط على أهداف المشاريع الإنشائية الكبرى في السودان، مجلة رماح للبحوث والدراسات، المجلد (٣)، العدد (٣٢).
٢. الحديدي، روان علي، (٢٠٢٠)، مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (٢٥).
٣. الذبياني، سلوى عيد، (٢٠٢٤)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة إدارة المشاريع، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد (٦)، العدد (٦٢).
٤. السلي، إبراهيم بن عطية الله، الحربي، خالد حمود نعيمش، (٢٠٢٢)، التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع، مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، المجلد (٢)، العدد (١٣).
٥. الشوافي، محمد غمري، أيمن، عبدالله جبريل عبيد، (٢٠٢٣)، تأثير التخطيط الاستراتيجي على فعالية أداء إدارة المشاريع في المنظمات، مجلة بنها للعلوم الإنسانية، العدد (٢).