

أثر إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية

"دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة جدة"

إعداد الطالب/

محمد عبدالله الطاسان

241001148

إشراف/

د. اسماء ابو عنزه

د. هدى متولي

العام الدراسي:

2024 - 1446

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إليك أنت يا فرحتي وقرّة عيني وسويداء قلبي، إلى أحلى ثلاثة حروف نطقها لساني
وعشقها قلبي فيها حنان وفي قربها راحة وأمان وأول من رفعت همي فكانت الشمس
المشرقة إلى أعلى وأعز إنسانة في

حياتي "أمي".

هذه ثمرة السنن أهديها لك وأنا رافع الجبن كنتي لي أفضل معين فلن أنسى فضلك إلى
يوم الدين

وكما أهدي هذه الرسالة الى روح والدي

والى اخوتي واخواتي

الشكر والامتنان

إلى جامعة مِداوِشِن العريفة، التي كانت لي منارة علمية وبيئة محفزة لتحقيق الطموحات،
أقدم أسمى آيات الشكر والتقدير. إليكم يا أساتذتي الأفاضل في كلية الإدارة، كنتم لنا
القدوة وكنتم نبعا للمعرفة والإرشاد، لم يتخلوا علينا بتوجيهاتكم السديدة ونصائحكم
القيمة.

وأخص بالشكر مشرفتي القديرة الدكتور أسماء أبو عنزة، التي كانت لي الداعم والموجه في
كل خطوة على هذه الرحلة الأكاديمية. بفضل حكمتها وتوجيهاتها السخية، استطعت التغلب
على كل التحديات وتحقيق هذا الإنجاز.

هذا الإهداء هو تعبير عن عميق شكري وامتناني لكل من ساهم في نجاحي ووصولي إلى هذا
اليوم.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية، وذلك من خلال تطبيق على شركات المقاولات في مدينة جدة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في رواد الأعمال والمديرين في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 397 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

. أظهرت النتائج أن إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة، مثل إدارة التكلفة والجودة والوقت والمجال، لها تأثير إيجابي على تعزيز الابتكار وتحقيق الاستدامة في المشاريع الإنشائية.

كما أوصت الدراسة بضرورة تحسين سياسات إدارة المشاريع وتبني الابتكارات المستدامة لضمان تحسين الأداء في هذا القطاع الحيوي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع، الابتكار، الاستدامة، المشاريع الإنشائية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
66	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	(1)
67	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	(2)
69	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	(3)
70	جدول (4) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان	(4)
72	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	(5)
73	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة نطاق المشروع	(6)
74	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة وقت المشروع	(7)
75	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة كلفة المشروع	(8)
76	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة جودة المشروع	(9)
77	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية	(10)
78	جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية	(11)

80	جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة التكلفة كأحد أبعاد إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية بالتطبيق على شركات المقاولات	(12)
82	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة الجودة كأحد أبعاد إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة .	(13)
83	جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة وقت المشروع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة	(14)
85	جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المجال كأحد أبعاد إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة .	(15)

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والامتنان
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1.....	1.1 مقدمة:
2.....	2.1 مشكلة الدراسة:
3.....	3.1 أهمية الدراسة:
4.....	4.1 أهداف الدراسة:
5.....	5.1 تساؤلات الدراسة
5.....	6.1 فروض الدراسة:
6.....	7.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
7.....	8.1 المنهجية وطرق البحث:
7.....	مصادر البيانات :
7.....	أدوات الدراسة:
8.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة:
9.....	حدود الدراسة :
9.....	9.1 الدراسات السابقة:
24.....	الفصل الثاني: الإطار النظري

24	المبحث الأول: إدارة المشاريع
24	1.1.2 مفهوم وأهمية وتقويم إدارة المشاريع
26	2.1.2 دورة حياة المشروع
27	3.1.2 الخصائص الرئيسية للمشاريع
28	4.1.2 أهمية إدارة المشاريع
29	5.1.2 عناصر إدارة المشاريع الناجحة
30	6.1.2 مراحل إدارة المشروع
46	المبحث الثاني: إدارة استمرارية الشركات (BCM)
48	1.2.2 أهداف إدارة استمرارية الأعمال:
49	2.2.2 أهمية إدارة استمرارية الأعمال:
52	3.2.2 أبعاد إدارة استمرارية الأعمال:
64	الفصل الثالث.....
64	منهجية وإجراءات الدراسة.....
64	1.3 مقدمة
64	2.3 منهجية البحث:
65	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
65	4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:
65	5.3 الأساليب الإحصائية:
66	6.3 أداة الدراسة
67	7.3 صدق أداة الدراسة
70	8.3 ثبات أداة الدراسة:
72	الفصل الرابع.....
72	تحليل النتائج.....

72	1.4 مقدمة
72	2.4 خصائص عينة الدراسة
73	3.4 تحليل استمارة الاستبيان
73	المحور الأول: إدارة المشاريع
77	الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية
79	4.4 اختبار فروض الدراسة
86	الفصل الخامس
86	النتائج والتوصيات والمقترحات
86	1.5 مقدمة
86	2.5 نتائج الدراسة
88	3.5 التوصيات
89	4.5 المقترحات
90	المراجع:
90	أولاً: المراجع العربية
94	ثانياً: المراجع الأجنبية:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تقدم الابتكارات مزايا ليس فقط لرائد الأعمال أو الشركات التي تقدم الابتكار، ولكن أيضاً للمجتمع والبلد. وعليه تقدم الابتكارات فوائد كقوة دافعة مهمة مع مساهمتها في الاقتصاد الوطني في ثلاثة مجالات رئيسية.

يشكل الابتكار الديناميكيات الأساسية للنمو الاقتصادي المستدام والتنمية الاجتماعية والرفاهية وأخيراً القدرة التنافسية، يمكن أن يكون تبني ثقافة الابتكار في بلد ما عاملاً من شأنه تعبئة الناس حول ريادة الأعمال وبالتالي فإن مناهج تنظيم المشاريع المطلوبة لتسويق الابتكارات ستصبح مهمة للابتكارات.

العلاقة بين إدارة المشاريع والابتكار هي علاقة ينبغي التعامل معها في إطار واسع، يمكن لمدير المشروع أن يخلق تنمية مستدامة مع الابتكار، بالإضافة إلى ذلك وعندما يتم اعتبار الابتكار كمفهوم فإنه يقدم لرائد الأعمال إمكانية فتح الباب أمام إمكانيات جديدة، تشير الاستدامة بشكل أساسي إلى عملية إنشاء قيمة من خلال الاستفادة من فرصة في الوسط المحيط أو من خلال الابتكار.

(حيارات، 2021)

يقدم قطاع الإنشاءات مساهمات كبيرة في عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية، تتبع أهميته من التأثير المباشر وغير مباشر على جميع الأنشطة الاقتصادية، تتضمن الأعمال الإنشائية عمليات بناء المنازل والوحدات السكنية وبناء الجسور والسكك الحديدية وفتح الطرق إلخ، على الرغم من أهميته الكبيرة تعتبر من أكثر القطاعات خطورة، بسبب طبيعته الفريدة والديناميكية والمؤقتة حيث يشمل مخاطر متعددة تعتمد على طبيعة العمل الإنشائي والظروف المحيطة به مثل انهيار الحفريات، مخاطر السقوط عن المرتفعات، حركة المعدات الثقيلة.(الظفيري، 2021)

شهد العالم الحديث اهتماماً متزايداً بعملية تقييم إدارة المشاريع وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية، وذلك في إطار اهتمامه بأهمية تحقيق الاستخدام الأمثل والتوزيع الأمثل للموارد المتاحة وانطلاقاً

من إيمانه المطلق بأن الحفاظ على أو زيادة إن معدلات النمو الاقتصادي لا تعتمد فقط على مدى وفرة الموارد الاقتصادية أو ندرتها، بل يعتمد بالدرجة الأولى على مدى الاستخدام الأمثل لتلك الموارد وتوزيعها بين الاستخدامات المختلفة، وهو ما يتحقق من خلال خلق إدارة جيدة للمشروع تعمل على توحيد الجهود وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها. (الزبود، 2023)

تعتبر المشاريع الإنشائية العمود الفقري للمنظمات الاقتصادية، والعامل المحدد لوجودها واستمراريتها في المنافسة البيئية، وأحد أدوات التنمية، بدءاً من فكرة المشروع، بدايتها ونهايتها، مروراً بدراسة الجدوى الاقتصادية وإنجازها في الوقت المحدد وبالتكلفة المحددة وبالجودة المطلوبة. (الضالعين، 2021)

كما تعاني مشاريع البناء من مشاكل عديدة في بيئتها الاقتصادية مما يتطلب من أصحاب الأعمال اتخاذ قرار استثماري عقلاني يعتمد على اختيار المشروع الاستثماري المناسب الذي يعطي أعلى عائد، حيث يعتمد هذا القرار على مجموعة من دراسات الجدوى التي تسبق عملية الاختيار لأنه يعتبر من أصعب الأمور القرارات في المنظمات، وخاصة الإدارة المسؤولة عن المشاريع. (المالكي، 2023)

ومما سبق نرى أن هناك علاقة قوية بين إدارة المشاريع وبين الابتكار والاستدامة في المشاريع الانشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بمدينة جدة.

2.1 مشكلة الدراسة:

تعمل مشاريع المقاولات في بيئات العمل المتغيرة في ظل التطورات التكنولوجية والمعرفية السريعة التي يشهدها العالم في مجال إدارة المشاريع وتغير متطلبات واحتياجات الأفراد في المجتمعات، أصبح من الضروري على أصحاب العمل إجراء تقييمات لإدارة المشاريع من أجل البقاء في المنافسة داخلياً وخارجياً من خلال سياسة الابتكار والاستدامة في إدارة المشروع وإجراءات التنفيذ لعملياته وأنشطته، حيث تعتبر عملية تقييم إدارة المشروع المكون الأساسي للإدارة الناجحة لمشاريع المقاولات للتحكم في أعمالها والحفاظ على جودتها بما يلي متطلبات وطموحات أصحاب العمل ومتطلبات العاملين من خلال إجراء تقييمات

دورية لإدارة المشروع، وتقييمات الأحداث الطارئة والحرجة، وتقييم عملية إنجاز المشروع. (الحسيني، 2023)

وقد قام الباحث بإجراء عدة مقابلات مع مجموعات مختلفة من العاملين في مشاريع المقاولات مختلفة، وقد تم استعراض مجموعة من أسئلة على كل مجموعة على حدة ترتبط بموضوع الدراسة، وقد انتهت المقابلة بمجموعة من النتائج تضمنت هما عدم وجود دراسة تضمنت التعرف على العلاقة بين إدارة المشاريع وبين الابتكار والاستدامة في مشاريع المقاولات خاصة، والمشاريع الانشائية عامة.

ومما سبق يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في الاجابة على " ما هو أثر إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الانشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة؟

3.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الانشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة، والتي لم تتم دراستها بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها لإدارة المشاريع، الابتكار، الاستدامة.

• الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الانشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة، مما يساعد صناع القرار في شركات المقاولات في السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد شركات المقاولات على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بإدارة المشاريع، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

- الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم إدارة المشاريع، الابتكار والاستدامة بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل أثر إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الانشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة.

4.1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي في هذه الدراسة في التعرف على أثر إدارة المشاريع بأبعادها (التكلفة- الجودة- الوقت- المجال) على الابتكار والاستدامة في المشاريع الانشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة.

ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية ما يلي:

- التعرف على أثر التكلفة كأحد أبعاد إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الانشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة.
- معرفة مدى تأثير الجودة كبعد من أبعاد إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الانشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة.
- التعرف على أثر الوقت كأحد أبعاد إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الانشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة.
- معرفة مدى تأثير المجال كبعد من أبعاد إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الانشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة.

- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات الخاصة بموضوع الدراسة بهدف الاستفادة منها.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المشاريع بأبعادها (التكلفة- الجودة- الوقت- المجال) على الابتكار والاستدامة في المشاريع الانشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة؟

ويتفرع منه مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

- السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير التكلفة كأحد أبعاد إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الانشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة؟
- السؤال الفرعي الثاني: إلى أي مدى تأثير الجودة كبعد من أبعاد إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الانشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة؟
- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الوقت كبعد من أبعاد إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الانشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة؟
- السؤال الفرعي الرابع: ما مدى تأثير المجال كأحد أبعاد إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الانشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة؟

6.1 فروض الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة ومشكلتها نفترض مجموعة من الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة المشاريع بأبعادها (التكلفة- الجودة- الوقت- المجال) على الابتكار والاستدامة في المشاريع الانشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة.

ويتفرع من هذه الفرضيات الفرعية تتمثل في:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) التكلفة كأحد أبعاد إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) الجودة كأحد أبعاد إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) الوقت كأحد أبعاد إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) المجال كأحد أبعاد إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة.

7.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من النظريات تتمثل في ما يلي:

النظرية البنائية: بسبب اعتماد الباحث في هذه الدراسة على مجموعة من التجارب السابقة، كالرجوع إلى كتب العلماء السابقين في نفس الموضوع، أو الاعتماد على المراجع سواء كانت (رسائل علمية سابقة - أو أحد المقالات،... الخ)، ومن بين المراجع التي اعتمد عليها في الحصول على المعلومات الواردة. في دراستها والعمل على فهمها وإعادة صياغتها بطريقته الخاصة بما يحقق هدف الدراسة ويستخلص استنتاجاتها وتوصياتها.

النظرية المعرفية: اعتمدت على مشكلة للدراسة ومحاولة حلها من خلال افتراض مجموعة من الفرضيات والوصول إلى الإجابة على صحة هذه الفرضيات من خلال الاستبيانات والتحليل الإحصائي واستخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات حول هذه الدراسة، بالإضافة إلى ذلك فقد استفاد الباحث

من مجموعة من المراجع والدراسات السابقة في دراستها بهدف جمع البيانات والمعلومات التي يمكن الاستفادة منها في هذه الدراسة، ويقوم الباحث بنفسه بهذه الدراسة من خلال معرفته واكتشافه لكل التعريفات التي يحتاجها في هذه الدراسة.

8.1 المنهجية وطرق البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر إدارة المشاريع بأبعادها (التكلفة- الجودة- الوقت- المجال) على الابتكار والاستدامة في المشاريع الانشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة، 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 و يعمل 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 أثر إدارة المشاريع بأبعادها (التكلفة- الجودة- الوقت- المجال) على الابتكار والاستدامة في المشاريع الانشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة.

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 بشركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.

- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية

للعلم الاجتماعي SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

— أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها لوصف

الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات للعاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات للعاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرو نباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.

- Kolmogorov-Smnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

حدود الدراسة :

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس أثر لإدارة المشاريع بأبعادها (التكلفة- الجودة- الوقت- المجال) على الابتكار والاستدامة في المشاريع الانشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة.
- حدود مكانية: شركات المقاولات بجدة في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية: تم التطبيق علي العاملين في شركات المقاولات بجدة في المملكة العربية السعودية.

9.1 الدراسات السابقة:

1. دراسة (باقر، 2020)

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها: (إدارة المخاطر الفنية- إدارة المخاطر اللوجيستية- إدارة المخاطر المالية- إدارة مخاطر الموارد البشرية- إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية - إدارة المخاطر البيئية) على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: (التكلفة- الجودة- الوقت والمجال) من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة؛ وهم المهندسين والفنيين العاملين في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت من خلال استخدام تقنية العينة العشوائية البسيطة، بلغ عدد الاستبانات الموزعة إلكترونياً (220) استبانة، في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (160) استبانة بواقع 72.72% من مجموع الاستبانات الموزعة، ومن أجل تحليل بيانات الدراسة تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، كما

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، بالإضافة إلى استخدام برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل واختبار الفرضيات.

وقد اعتمدت الباحثة على ثلاث متغيرات في هذه الدراسة تتمثل في:

- المتغير المستقل: إدارة المخاطر بأبعادها: (إدارة المخاطر الفنية- إدارة المخاطر اللوجيستية- إدارة المخاطر المالية- إدارة مخاطر الموارد البشرية- إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية - إدارة المخاطر البيئية).
- المتغير التابع: إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: (التكلفة- الجودة- الوقت والمجال).
- المتغير الوسيط: الثقافة المنظمة.

انتهت الدراس إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في الثقافة المنظمة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، كما تبين وجود أثر جزئي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة إدارة المشاريع الهندسية بدلالة أبعادها مجتمعة عبر الثقافة المنظمة كمتغير وسيط في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت.

توصي الباحثة بجملة من التوصيات أهمها: إنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات والأدوات المستخدمة في المشروع وربطها مع إدارة ضبط الجودة لضمان الالتزام الدائم للمواصفات والمقاييس المتبعة الحد من المخاطر المتعلقة بسلسلة التوريد عن طريق تمييز الأحداث والظروف غير المتوقعة وتقييمها وتخفيفها والرقابة عليها والاستعداد لتأثيرها السلبي على أي جزء من سلسلة التوريد أثناء أداء المشروع وذلك من خلال تطوير برامج لتعقب المخاطر وربطها مع البرامج الإلكترونية لإدارة المشاريع مثل برنامج Primavera ربط

برنامج الدفعات KIMS المستخدم في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في ديوان المحاسبة والإدارة المالية لتجنب وقوع أي عمليات غير دقيقة ولزيادة مستوى الرقابة الداخلية والخارجية، بناء قاعدة معلومات تضم معظم المخاطر التي تواجه المشاريع الهندسية وفي كافة مراحل حياة المشروع، وأهم متطلبات تنفيذ إدارة مخاطر المشاريع الهندسية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وكيفية معالجة المخاطر وتجنبها.

2. دراسة (خيارات، 2021)

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع المتمثلة في (التخطيط المشروع -التواصل في المشروع - الرقابة والتحكم في المشروع) إلى تحسين السلامة العامة المتمثلة في (المحافظة على السلامة العاملين - وتحسين بيئة العمل - تقليل تكاليف السلامة) في المشاريع.

تكون مجتمع الدراسة من شركات المقاولات في مدينة عمان المسجلة في نقابة مقاولي الإنشاءات الأردنيين، وبسبب ظروف جائحة كورونا تم اختيار عينة ملائمة (236) من مدراء المشاريع وأصحاب الشركات والمهتمين العاملين في هذه الشركات تم تطوير استبانة تعطي جميع المتغيرات الجمع البيانات من عينة الدراسة وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

وقد تم الاعتماد على متغيرين في هذه الدراسة على النحو التالي:

المتغير المستقل: إدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط المشروع -التواصل في المشروع - الرقابة والتحكم في المشروع).

المتغير التابع: تحسين السلامة العامة بأبعادها (المحافظة على السلامة العاملين - وتحسين بيئة العمل - تقليل تكاليف السلامة)

اختبار الفرضيات وجدت الدراسة أنه لا يوجد أثر التخطيط المشروع والرقابة والتحكم في المشروع مقارنة بالتواصل في المحافظة على سلامة العاملين، وجود أثر الممارسات إدارة المشاريع على تحسين بيئة العمل وعلى الليل تكاليف السلامة، ثم اقتراح العديد من التوصيات الزيادة قوات ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة في المشاريع الإنشائية في مدينة عمان مثل الحرض على شائق المخططات الهندسية قبل البدء في المشروع بما ينس

عصر السلامة العامة، وتزويد العمال بالتشريب المناسب لتحديد المخاطر لحمايتهم من الحوادث والإصابات.

3. دراسة (العثمان، 2017)

يتمثل هدف هذه الدراسة في توضيح أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على أداء هذه المشاريع بالأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت.

تمثلت عينة الدراسة على العينة العشوائية الطبقية المناسبة، شملت على المهندسين والفنيين العاملين في الأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت والعاملين في الجهات التي عملت في هذه المشاريع من مدراء المشاريع، المكاتب الاستشارية وشركات المقاولات، وقد بلغ حجم العينة (n=250) من أصل المجتمع البالغ (N=471)، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة واختبار فرضياتها، استخدمت الباحثة الإحصاء الوصفي والاستدلالي، من خلال تصميم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تم تطويرها بالاعتماد على خبرات نخبة من الأساتذة في مجال متغيرات الدراسة، وتكونت الاستبانة من (60) فقرة، كما تم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات (t) وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط.

اعتمدت الدراسة على متغيرين في هذه الدراسة يتمثلوا في:

المتغير المستقل: إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية بدلالة أبعادها مجتمعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر).

المتغير التابع: أداء المشاريع الإنشائية بدلالة أبعادها (الوقت، التكلفة، جودة المواصفات)

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لإدارة مخاطر المشاريع الإنشائية بدلالة أبعادها مجتمعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) في أداء المشاريع الإنشائية بدلالة أبعادها (الوقت، التكلفة، جودة المواصفات) في الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية دلالة ($P \leq 0.05$) لإدارة مخاطر المشاريع الإنشائية بدلالة أبعادها مجتمعة في وقت تنفيذ المشاريع الإنشائية، وتكاليف المشاريع الإنشائية، وجودة مواصفات المشاريع الإنشائية كل على حده في الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر كل على حده في أداء المشاريع الإنشائية بدلالة أبعادها مجتمعة في الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت.
- أن إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية مهمة وذات تأثير مباشر على أداء هذه المشاريع من حيث الانتهاء منها بالوقت والتكلفة وجودة المواصفات المخطط لها، ومن أهم خطوات إدارة المخاطر هي مراقبة المخاطر فتيين بأن لها التأثير الأكبر على أداء هذه المشاريع وأوصت الباحثة العاملين في الأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت على ضرورة تطوير وحدة متخصصة في إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية، كما أوصت بضرورة استخدام المنهجية العلمية للقيام بهذه العملية وذلك لتحسين مستوى أداء المشاريع الإنشائية لديهم.

4. دراسة (الظفيري، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التآزر الاستراتيجي بأبعاده (تآزر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار، والتآزر الإداري) وأدوار إدارة المشاريع من حيث (الإدارة المتكاملة، وإدارة وقت المشروع، وإدارة القوى العاملة، وإدارة الاتصالات، وإدارة تكاليف المشروع، وإدارة جودة المشروع)، من خلال الدور الوسيط للتمكين في شركة النفط الكويت، كما وتهدف هذه الدراسة أيضا إلى التعرف على مستوى الأثر لكل من التآزر الاستراتيجي وإدارة المشاريع في شركة نفط الكويت.

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء في شركة نفط الكويت المسجلة والبالغ عددهم (400) مديرا، حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من المدراء في الإدارة العليا والوسطى، وتم توزيع

(210) استبانة حيث تبين أن الصالح منها للتحليل (190) استبانة، وتشكل ما نسبته (96.4%) من مجتمع الدراسة.

تم الاعتماد على متغير مستقل متمثل في التأزر الاستراتيجي بأبعاده (تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري)، ومتغير تابع متمثل في إدارة المشاريع من حيث (الإدارة المتكاملة، وإدارة وقت المشروع، وإدارة القوى العاملة، وإدارة الاتصالات، وإدارة تكاليف المشروع، وإدارة جودة المشروع).

أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك مجموعة من النتائج، من أهمها: أن مستوى التأزر الاستراتيجي من حيث الأهمية النسبية في شركة نفط الكويت كانت مرتفعة، كما تبين بأن الأهمية النسبية لأدوار إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت جاء أيضا مرتفعة، وأن المؤشر العام للتمكين كمتغير وسيط جاء بمستوى متوسطا من حيث الأهمية النسبية كما بينت الدراسة أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي المتغير الرئيسي من حيث: (تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري) في إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي في التمكين في شركة نفط الكويت. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت، كما أظهرت النتائج أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي من حيث (تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري) في إدارة المشاريع في ظل وجود المتغير الوسيط التمكين في شركة نفط الكويت.

أوصى الباحث عدد من التوصيات، منها: الاستمرار في تعزيز عمليات التأزر الاستراتيجي لشركة نفط الكويت للمحافظة على ميزة تنافسية وتحقيق حصة سوقية أكبر، ولتعظيم الاستفادة من علميات التأزر الاستراتيجي داخل شركة نفط الكويت.

5. دراسة (العريفي، 2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات بحيث تصف الظاهرة والمجتمع المبحوث، وقد تم تطوير استبانة مكونة من (52) سؤال لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الإنشائية الهندسية في العاصمة الأردنية عمان والبالغ عددها (173) شركة من الفئة الأولى بالاعتماد على دليل نقابة مقاولي الإنشاءات الأردنيين، أما عينة الدراسة فقد اقتصر على (70) شركة في العاصمة عمان، وتم اختيار العينة عشوائياً، حيث وتم توزيع (250) استبانة على العاملين في المناصب الإدارية والإشرافية في هذه الشركات، وتم استرداد (239) استبانة منها، وبعد التدقيق قام الباحث باستبعاد (12) استبانة، وبذلك كان عدد الاستبانات الصالحة لإجراء التحليل الإحصائي (227) استبانة شكلت ما نسبته (90.8%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

تم الاعتماد على متغير مستقل متمثل في تقييم المشاريع بأبعادها (الارتباط، الأثر، الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة)، ومتغير تابع متمثل في نجاح المشاريع بأبعاده (الجودة، الوقت، التكلفة، رضا الزبائن، المسؤولية الاجتماعية).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للمعايير الدولية لتقييم المشاريع بأبعادها (الارتباط، الأثر، الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة) على نجاح المشاريع بأبعاده (الجودة، الوقت، التكلفة، رضا الزبائن، المسؤولية الاجتماعية) في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية

أوصي الباحث للشركات الإنشائية الهندسية الأردنية على وجه الخصوص وباقي الشركات الأخرى بشكل عام، بضرورة تعزيز وتبني المعايير الدولية لتقييم المشاريع واستخدامها لتعزيز نجاح المشاريع في هذه الشركات، لما لها من آثار واضحة على تحقيق نجاح المشاريع في الشركات، وكذلك بضرورة تدريب الأيدي العاملة لديها بعد إكسابها العلم والمعرفة النظرية والمهنية، وتشجيعهم على التجديد والابتكار في مجال أعمالهم، واستخدام التقنيات

والتكنولوجيا الحديثة في البناء، لزيادة الجودة وتقليل الوقت والتكلفة في المشاريع مما يساهم في تعزيز نجاح المشاريع.

6. دراسة (الزبود، 2023)

هدفت الدراسة بشكل رئيس التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي على الابتكار في الشركات الصناعية في مدينة الملك عبد الله الثاني الصناعية، وهدفت أيضا التعرف على واقع تطبيق التوجه الاستراتيجي في مجالات (التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين، الابداع التكنولوجي) ومستوى الابتكار في الشركات الصناعية في مدينة الملك عبد الله الثاني الصناعية في مدينة سحاب.

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي بشقه المسحي بالاعتماد على أداة الاستبيان الذي تم توزيعها إلكترونياً على عينة الدراسة المكونة من (153) مبحوث من الموظفين العاملين من مدير نائبه ورئيس قسم ومسؤول شعبة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الملك عبد الله الثاني الصناعية في مدينة سحاب.

تم الاعتماد على متغير مستقل متمثل في التوجه الاستراتيجي في مجالات (التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين، الابداع التكنولوجي)، ومتغير تابع متمثل في مستوى الابتكار للشركات الصناعية.

انتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مؤكدة للأثر الإيجابي الكبير لتطبيق التوجه الاستراتيجي في مجالات التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين الابداع التكنولوجي) على الابتكار في الشركات الصناعية في مدينة الملك عبد الله الثاني الصناعية.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها: استمرار التزام الشركات الصناعية في مدينة الملك عبد الله الثاني الصناعية بتطبيق التوجه الاستراتيجي بمجالاته التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين الابداع التكنولوجي.

7. دراسة (الضلاعين، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الابتكار في الفاعلية المنظمة: الدور المعدل للمناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية.

اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت باختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة بواقع (302) من العاملين في الجامعات الحكومية من نواب الرئيس والعمداء ونوابهم، وكذلك رؤساء الأقسام ومديري المراكز العلمية ومساعدتهم، وتم تطوير استبانة كأداة للدراسة وزعت على العينة.

تم الاعتماد على متغيرين أحدهما مستقل يتمثل في الابتكار بأبعاده (الابتكار الإنتاجي- الابتكار في العمليات- الابتكار التسويقي- الابتكار المنظمي)، ومتغير تابع يتمثل في الفاعلية المنظمة بأبعادها مجتمعة (تحقيق الأهداف- التكامل التنظيمي- التكيف التنظيمي).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود مستوى متوسط من الأهمية النسبية للابتكار والفاعلية المنظمة، ووجود مستوى مرتفع من المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار في الفاعلية المنظمة في الجامعات الحكومية الأردنية، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناعة التنظيمية في تحسين أثر الابتكار في الفاعلية المنظمة في الجامعات الحكومية الأردنية.

أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: محافظة الجامعات الحكومية على استمرارية الاهتمام بالابتكار بمختلف أبعاده واستخدام أدوات تضمن عدم تراجع أو تدني مستوى الاهتمام بالابتكار، كتشجيع العاملين على الابتكار والتوعية المستمرة بأهميته، وتقديم الدعم المالي لأنشطة البحث والتطوير للوصول إلى ابتكارات في الخدمات التعليمية، وكذلك إجراء دراسات علمية تهتم بزيادة الفاعلية المنظمة في الجامعات الحكومية، وترسيخ المناعة التنظيمية.

8. دراسة (النظامي، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر الابتكار بأبعاده (الابتكار التكنولوجي، والابتكار الإداري) في الإنتاج المرن بأبعاده (تنظيم مكان العمل، والصيانة الإنتاجية الشاملة، والإنتاج في الوقت المحدد، وخريطة تدفق القيمة، والإنتاج الخليوي) من خلال المتغير الوسيط للتحسين المستمر في الشركات الاستخراجية في الأردن.

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء في جميع المستويات الإدارية في الشركات المبحوثة والبالغ عددهم (370) مديرا

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، إذ تم توزيع (370) استبانة، استرجع منها (320) استبانة، تبين أن عدد الصالح منه للتحليل (290) استبانة ونسبة (90.6%)، تم التحليل باستخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية ومنها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل المسار بالاستعانة ببرنامج Smart PLS3.

تم الاعتماد على متغيرين أحدهما مستقل يتمثل في الابتكار بأبعاده (الابتكار التكنولوجي، الابتكار الإداري)، والآخر تابع يتمثل في الإنتاج المرن بأبعاده: (تنظيم موقع العمل، والصيانة الإنتاجية الشاملة، والإنتاج في الوقت المحدد، وخريطة تدفق القيمة، والتصنيع الخليوي). توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار بأبعاده (الابتكار التكنولوجي، الابتكار الإداري) في الإنتاج المرن بأبعاده: (تنظيم موقع العمل، والصيانة الإنتاجية الشاملة، والإنتاج في الوقت المحدد، وخريطة تدفق القيمة، والتصنيع الخليوي)، ويدل ذلك على إن الاهتمام بالابتكار يعزز تحقيق أبعاد الإنتاج المرن في الشركات المبحوثة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في الإنتاج المرن.

توصي الدراسة بضرورة الاستمرار بالمحافظة على مستوى تبني الابتكار بأبعاده التكنولوجي والإداري وزيادة الاهتمام بتوظيف التكنولوجيا الحديثة ومتابعة التطورات التكنولوجية التي تساهم في تحسين جودة المنتجات وتطوير الخطوط الإنتاجية باستمرار. وكذلك المحافظة على الاهتمام بتنظيم موقع العمل والصيانة الإنتاجية الشاملة، وزيادة الوعي لدى

العاملين بأهمية الابتكار وتشجيع الابتكار لديهم وإشراكهم في مناقشة الأفكار الابتكارية، وتوصي أيضا بضرورة توفير التدريبات اللازمة للموظفين في مجال الابتكار من خلال المتخصصين في هذا المجال وزيادة المعرفة بأهمية الابتكار والإنتاج المرن.

9. دراسة (المالكي، 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى تقدير تأثير التسويق السيبراني على الممارسات التسويقية المستدامة في شركة الجود لتكنولوجيا الصناعة والزراعة الحديثة.

تم تصميم البحث لفهم كيف يمكن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والوسائط الرقمية لتعزيز ممارسات التسويق المستدامة في السياق المنظم.

اعتمدت الدراسة منهج استقصائي، حيث تم توزيع استبانة على عدد 133 من العاملين في شركة الجود لتكنولوجيا الصناعة والزراعة الحديثة، تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية متقدمة لفهم التفاعل بين التسويق السيبراني والممارسات التسويقية المستدامة.

اعتمدت الدراسة على متغيرين، متغير مستقل متمثل في التسويق السيبراني بأبعادها (الجذب السيبراني، التفاعل السيبراني، الاحتفاظ السيبراني، التعلم السيبراني، التواصل السيبراني)، ومتغير تابع متمثل في الاستدامة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أظهرت الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً للتسويق السيبراني على الممارسات التسويقية المستدامة في شركة الجود لتكنولوجيا الصناعة والزراعة الحديثة.

2. وجدت الدراسة أن وسائل التواصل الاجتماعي والوسائط الرقمية تلعب دوراً مهماً في تحفيز التوجه نحو التسويق المستدام وزيادة الوعي به.

وأوصت الدراسة بما يلي:

1. تعزيز التدريب والتوعية بشأن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والوسائط الرقمية بفعالية في سياق التسويق المستدام.

2. تكثيف جهود التفاعل مع العملاء والجمهور عبر منصات التواصل الاجتماعي لنشر قيم الاستدامة والوعي بالمسائل البيئية.

3. دعم البحث والتطوير لتطوير استراتيجيات التسويق السيبراني التي تعزز التنمية المستدامة وتحقق الاستدامة البيئية والاجتماعية.

10. دراسة (الحسين، 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم الاقتصاد الدائري والاستدامة، وبيان مفاهيم الإسلام القيمية والأخلاقية حول النبي عن التبذير والحث على الوسطية وعمارة الأرض؛ ومدى ارتباط هذه القيم بالاقتصاد الدائري والاستدامة والمحافظة على البيئة، كمبادئ سبقت نشأة الاقتصاد الدائري، كما هدفت الدراسة إلى دراسة الاقتصاد الدائري من منظور ريادة الأعمال والاستدامة، بالإضافة إلى دراسة اتجاهات الاقتصاد الدائري الحديثة ومدى ارتباطها بمفاهيم ومبادئ وقيم الإسلام عن الاستدامة.

اتباع الباحث لتحقيق هذه الأهداف المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج حول ارتباط قيم الإسلام بالاستدامة واعتبارها القوة المحركة الأولى نحو الاستدامة والمحافظة على البيئة والاقتصاد الدائري، والكشف عن مدى ارتباط قيم الإسلام ومنهجه الإسلام في المحافظة على البيئة ومبادئ الاقتصاد الدائري.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن قيم الإسلام حول الأخلاق وعدم التبذير وعمارة الأرض والوسطية تعتبر من أهم مبادئ الاقتصاد الدائري وتحقيق الاستدامة والمحافظة على البيئة، لن تحدث استدامة في الاقتصاد الرأسمالي دون وجود قيم أخلاقية، الاقتصاد الرأسمالي يصطدم بمبادئ الاستدامة ونهج المحافظة على البيئة وبالتالي الاقتصاد الدائري، لن تتحقق النتائج المتوقعة للاستدامة والمحافظة على البيئة إذا لم يتبن العالم استراتيجيات للمحافظة على البيئة والاستدامة والتنمية لتحقيق مبادئ الاقتصاد الدائري.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Jestratijevic, Uanhoro & Creighton,2021)

هدفت إلى تحديد استراتيجيات دراسة الإفصاح من أجل الشفافية في تقارير الاستدامة لدعم التفكير الاستراتيجي حول الشفافية في صناعة الأزياء هذه الدراسة لها هدفان بحثيان محددان مزيد من الشفافية عبر تقارير الاستدامة وتحديد أساليب الكشف عن الأنماط الشائعة في الكشف عن الأعمال التجارية.

تم تحليل البيانات الثانوية بشكل مقطعي باستخدام أربعة مؤشرات شفافية الأزياء (2020-

2017) وتم فحص التقارير من خلال نظرية أصحاب المصلحة

توصلت الدراسة الى انه تم توزيع الإفصاح بشكل غير متناسب بين 30% من العلامات التجارية كقادة الشفافية و 70% من العلامات التجارية يتأخرون في الشفافية. أكثر العلامات التجارية شفافية لم تكن كذلك بالضرورة، ولكن أولئك الذين تم تتبع تقدمهم نحو الشفافية، تمت دراسته بشكل مستعرض خلال فترة أربع سنوات متتالية 2017-2020 تم استخدام مواقع الويب الخاصة بالشركات وتقارير الاستدامة الخاصة بها.

2. دراسة (Osinovskaya et al,2020.)

تناولت الدراسة سبل تحقيق التنمية المستدامة طويلة الأجل الشركات النفط والغاز من خلال تحديد الاتجاهات التكنولوجية الواعدة لتطوير تقنيات جديدة في مجال استكشاف وإنتاج ومعالجة الطاقة الهيدروكربونية.

الأداة المنهجية الرئيسية التي استخدمتها الدراسة هي تقنية الاستشراف والتي تسمح لك بالحصول ليس فقط على تنبؤات تكنولوجية طويلة المدى، ولكن لتشكيل الصورة المرغوبة للمستقبل وبناء برامج التطوير التي تضمن تحقيق المعايير المنصوص عليها في الصورة الافتراضية للمستقبل.

وقد افترضت الدراسة أنه من خلال الاستشراف ستكون الشركات قادرة بالفعل على زيادة طاقتها الإنتاجية باستخدام الحلول التكنولوجية المبتكرة الحديثة لمشاكل الصناعة الحالية. وتخلص الدراسة إلى أن حل هذه المشاكل يؤدي بشكل غير مباشر إلى ضمان الاستدامة الاجتماعية والبيئية للشركات على المدى الطويل.

3. دراسة (Sonia, 2019)

سعت الدراسة لتحقيق عدد من الأهداف منها، التعرف على مفهوم الابتكار التنظيمي والدور الذي يلعبه سلوك الموظفين في هذا الجانب في الشركات الصغيرة. تم اتباع المنهج الوصفي لوصف الظاهرة محل الدراسة وقد تم الاعتماد على متغير مستقل متمثل في الابتكار التنظيمي، ومتغير تابع متمثل في سلوك الموظفين.

توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها، اعطاء قدر من المسؤولية للأفراد بالشركات يساهم في تعزيز الابتكار وتقديم افكار تساعد في حل المشكلات بطرق متعددة ومختلفة، كما وضعت الدراسة بعض التوصيات منها، ضرورة التأكيد على القادة بمشاركة التجارب مع الآخرين حتى تساهم في تحسين مستويات الأداء سواء كانت تجارب سلبية أو إيجابية.

4. دراسة (Abayomi, 2018)

هدفت الدراسة لتحقيق عدد من الأهداف منها، دراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي والابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي في البيئة النيجرية. تم اتباع المنهج الوصفي لوصف الظاهرة محل الدراسة وقد تم الاعتماد على متغير مستقل متمثل في التعلم التنظيمي، ومتغير تابع متمثل في الابتكار والأداء التنظيمي.

وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها، أن التعلم التنظيمي كان له علاقة إيجابية مع الابتكار التنظيمي، كان للابتكار في المنظمة دور وعلاقة ايجابية مع الأداء التنظيمي والتعلم التنظيمي وكان له ايضا علاقة ايجابية مع العروض التنظيمية، ووضعت الدراسة بعض التوصيات ضرورة مشاركة العاملين لمعارفهم من اجل اكتساب مهارات جديدة.

5. دراسة (Stoyanova, 2018)

تهدف هذه الدراسة للتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في استراتيجيات الاستدامة البيئية المتمثلة في الاستراتيجية (منع التلوث ومراقبة المنتج، والتكنولوجيا النظيفة، ورؤية الاستدامة من خلال مؤشرات الرؤية الرسالة الأهداف الاستراتيجية التحليل البيئي، الصياغة الاستراتيجية والتقييم وفي ضوء الهدف جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تطبيق الشركات الرؤية للتخطيط الاستراتيجي والاستدامة البيئية ومعرفة وجود الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وخطط الاستدامة البيئية في الشركات قيد التحقيق في شركات المياه المعدنية في محافظة دهوك.

استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي الوصفي والتحليلي، حيث جمعت البيانات من خلال استبانة وزع على عينة عشوائية قوامها (45) شخصاً يمثلون القيادات الإدارية للشركات المدروسة، وأعيد (31) استبانة مع الإجابة، بمعدل 31%. تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الإحصاء (SPSS).

كشفت النتائج عن ارتباط كبير بين التخطيط الاستراتيجي وخطط الاستدامة البيئية. على مستوى عينة المجيبين بالكامل، كانت هناك علاقات تأثير كبيرة للتخطيط الاستراتيجي في مبادرات الاستدامة البيئية.

أوصت الدراسة أن تقوم الشركات التي درست بوضع استراتيجيات تعمل على مواءمة مواردها الداخلية وقدراتها مع متطلبات بيئتها الخارجية من جهة ومتطلبات بيئتها الخارجية من جهة أخرى، واعتمدت الدراسة البعد البيئي والبعد التكنولوجي بالإضافة للبعد الاجتماعي.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المشاريع

1.1.2 مفهوم وأهمية وتقويم إدارة المشاريع

في بيئة الأعمال اليوم، أصبح هنالك عاملان شائعان وهما التغيير والتعقيد، وقد أدرجت طبيعة الأعمال هذه العوامل في الحياة اليومية والمشاريع تعمل دائماً في بيئة من التغير المستمر والتعقيد المتزايد، ويجب أن تكون المشاريع تنافسية ومنتجة تركز على العملاء، إن العوامل في السوق تتطلب إعادة النظر في الاستراتيجيات. فأصبح إدارة التغيير عنصراً رئيسياً في نجاح الأعمال التجارية اليوم. كما أصبحت الأعمال معقدة للغاية. ويرتبط هذا التعقيد بعدد من العوامل التي ينطوي عليها المشروع، وإدارة المشروع هي علم وفن على حد سواء. ويتكون الجانب العلمي لإدارة المشروع من طريقة منهجية باستخدام منهجية موحدة. أما الجانب الفني يتكون من المهارات الناعمة بما في ذلك القيادة والثقة والمصادقية وحل المشاكل، وإدارة التوقعات. (عمرو، 2022)

يتم تطوير فن إدارة المشاريع من خلال الخبرة والممارسة والحدس. فمدير المشروع الذي هو ماهر في الفن الغريزي يعرف كيف ومتى أن يتفاعل على مشاكل المشروع ومدير المشروع الناجح يستخدم وينقح كل من المهارات اللازمة لإدارة المشاريع بشكل فعال. (باقر، 2020)

مفهوم الإدارة :

الإدارة هي إدارة منظمة، سواء كانت مؤسسة تجارية أو منظمة غير هادفة للربح أو هيئة حكومية، وتشمل الإدارة أنشطة وضع استراتيجية المنظمة وتنسيق جهود موظفيها أو المتطوعين لتحقيق أهدافها من خلال تطبيق الموارد المتاحة، مثل الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجية والموارد البشرية. وقد يشير مصطلح "الإدارة" أيضاً إلى الأشخاص الذين يديرون مؤسسة ما. (الشهري، 2024)

يدرس علماء الاجتماع الإدارة باعتبارها تخصصاً أكاديمياً، ويختص هذا العلم في التحقيق في مجالات مثل التنظيم الاجتماعي والقيادة التنظيمية. يدرس بعض الناس الإدارة في الكليات أو الجامعات. (تقدة، 2023)

المنظمات الأكبر عموماً لديها ثلاثة مستويات من المديرين، والتي عادة ما تنظم في هيكل هرمي:

(عضيبات، 2022)

كبار المديرين: مثل أعضاء مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي أو رئيس إحدى المنظمات، وهم معنيون بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة واتخاذ القرارات بشأن كيفية عمل المنظمة ككل. ويقدم كبار المديرين توجيهات إلى المديرين المتوسطين الذين يقدمون تقارير إليهم. (الغامدي، 2023)

(أ) المديرين الأوسط وتشمل مديري الفروع والمديرين الإقليميين ومديري الأقسام، ويقومون بتوفير التوجيه للمديرين الأقل منهم أو للموظفين مباشرة.

(أ) صغار المديرين مثل المشرفين وقادة فريق الخط الأمامي، ويقومون بالإشراف على عمل الموظفين المنتظمين أو المتطوعين، في بعض المنظمات التطوعية وتوفير التوجيه بشأن عملهم. وفي المنظمات الأصغر حجماً، قد يكون للمدير الفردي نطاق أوسع بكثير. قد يقوم مدير واحد بأدوار متعددة أو حتى كل الأدوار التي يتم ملاحظتها عادة في مؤسسة كبيرة.

تعريف المشروع

يعرف المشروع على أنه التجمع المؤقت من الموظفين لتحقيق أهداف تجارية محددة مع عملاء محددين المشروع له بداية ونهاية. ويدوب فريق المشروع بمجرد تحقيق الأهداف.

ويمكن تعريف المشاريع المختلفة بعدة طرق مختلفة. ومع ذلك، هناك بعض السمات التي تشترك فيها جميع المشاريع. وعادة ما تستخدم هذه الصفات لتحديد ما هو المشروع الميزة الأكثر تميزاً هي إطار زمني محدد لجميع المشاريع لها بداية ونهاية. وتسمى العديد من الجهود المشاريع "ولكنها تصبح بالفعل برامج لأنها تمتد إلى أجل غير مسمى وتغطي أهدافاً تجارية أوسع نطاقاً وأقل تحديداً. ويجب أن يكون للمشاريع هدف واضح أو محدد ويمكن تحقيقه. وعادة ما ينطوي المشروع على أنشطة متنوعة، تنتج نواتج قابلة للقياس وقابلة للتكييف والتي عندما تضاف معاً، تحقق الهدف العام للمشروع.

ويعرف المشروع أيضاً على أنه أي نشاط أو عملية مرتبطة بالزمن زمن البداية والنهاية يقام مرة واحدة لتقديم خدمة أو منتج معين، وذلك بهدف إجراء تغيير ذو فائدة أو بهدف الأرباح، ويختلف المشروع

عن الإنتاج إذ أن الأخير تتم فيه العمليات الإدارية والتشغيلية بصورة مستمرة بهدف إنتاج نفس الخدمة أو المنتج، أما المشروع ففيه تتم العمليات الإدارية والتشغيلية لمرة واحدة فقط.

2.1.2 دورة حياة المشروع

هي عبارة عن المدة الزمنية التي يستغرقها المشروع منذ البداية حتى النهاية بمراحله المختلفة، وهي تتطبع بطبيعة معينة مهما اختلفت أنواع المشاريع، ويمكن إيراد هذه المراحل في الآتي :

1. دراسة الجدوى وهي المرحلة الأولى مرحلة خلق الفكرة، وتبحث من خلالها حول الأهمية النسبية للمشروع والجدوى وراء تنفيذه.

2. التخطيط وهي مرحلة انتقال المشروع من فكرة إلى خطة معينة ومحددة الأهداف والنشاطات والفئات المستفيدة من المشروع.

3. تخصيص الموارد وهي المرحلة الثالثة في المشروع والتي يتم فيها دراسة الموارد التي يحتاجها المشروع من الموارد البشرية والمالية، وتلك الموارد هي لتعيين الأفراد و فرق التشغيل وطريقة توزيع الأدوار الإنتاجية لكل من المساهمين في تنفيذ المشروع.

4. تنفيذ المشروع وهي مرحلة الانطلاق في تنفيذ المشروع، والعمل في إطار تقويم وإدارة الأداء.

5. المراقبة وهي عملية التأكد من جريان المشروع على نفس الخطة الموضوعية قبل مرحلة التنفيذ وأنها في اتجاهها الصحيح.

6. تقويم المشروع هي عملية قياس مدى ملائمة المشروع وأدائه ومدى نجاحه ويعتبر التقويم أداة يسترشد بها صناع القرار ومدراء المشروع في حيثيات التخطيط والتنفيذ للمشروع والتأكد من أنها تسير وفق الخطة الموضوعية وذلك استناداً إلى مداخل معينة

أ- تقويم الأهداف

ب- تقويم الإجراءات

ت- تقويم النتائج

ويستفاد من نتائج عملية تقويم المشروع في المستقبل في تنفيذ مشاريع جديدة

3.1.2 الخصائص الرئيسية للمشاريع

للمشروع حدود، لذلك يتم تعريف مدته وهو جهد لمرة واحدة، وعادة ما يتطلب موارد محدودة. هناك تواريخ بداية ونهاية متميزة للمشاريع يكون جميع الأفراد داخل المشروع على علم بنهاية المشروع. (تقدة، 2023)

تعريف إدارة المشاريع

هي فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها، خلال حياة المشروع، وذلك عبر استخدام كافة التقنيات المتاحة الحديثة، للوصول للأهداف المنشودة، بالصورة التي تضمن إنجاز المشروع، والانتباه لعوامل الجودة والكفاءة والتكلفة والتوقيت، إذ أن من مكونات المشروع الأساسية هي التوقيت والتكاليف والمجال.

وتعرف أيضاً إدارة المشروع بأنها عملية تحقيق أهداف المشروع (الجدول الزمني والميزانية والأداء) من خلال مجموعة من الأنشطة التي تبدأ وتنتهي في بعض النقاط في الوقت المناسب وتنتج مخرجات قابلة للقياس ويمكن تصنيفها.

الإدارة الناجحة للمشروع هي فن الجمع بين المهام والموارد والكوادر اللازمة لتحقيق أهداف العمل والغايات ضمن القيود الزمنية المحددة وضمن الميزانية المتاحة. وترتبط المشاريع والبرامج مباشرة بالأهداف الاستراتيجية والمبادرات التي تدعمها المنظمة.

دورة حياة إدارة المشروع

تسمى العملية التي يتبعها كل مدير أثناء عمر المشروع دورة حياة إدارة المشروع. ومن الضروري وجود دورة حياة منهجية أثبتت فعاليتها لتنفيذ المشاريع وإدارتها بشكل متكرر.

وخلال دورة حياة أي مشروع، ينبغي الشروع في عمليات إدارة المشاريع التي أثبتت جدواها واختبارها أو أفضل الممارسات التي تم تطبيقها. وتعتمد أنواع ومدى العمليات على طبيعة المشروع، مثل

الحجم واحتمال الفشل وعواقب الفشل ويتطلب ذلك ادارة قوية وفعالة تقوم بتطبيق عملية إدارية قوية ومجربة أيضا لحماية المشاريع. كل مشروع لديه دورة حياة، مع بداية ونهاية (يحددها تحقيق الهدف).

وهناك 9 مجالات رئيسية لإدارة المشاريع مطلوبة لجميع مديري المشاريع وهي:

1. إدارة النطاق
2. إدارة الاتصالات
3. إدارة المخاطر
4. إدارة الموارد البشرية
5. إدارة المشتريات
6. إدارة الوقت
7. ادارة التكاليف
8. إدارة الجودة
9. إدارة التكامل

كل من هذه المجالات الإدارية تتكون من العمليات والأدوات والتقنيات التي يتم إنتاجها و/ أو تطبيقها إلى حد ما خلال أي مشروع. وتوضح مجموعة الرسوم التوضيحية التالية دورة حياة إدارة المشروع، ومجالات المعرفة والعمليات المستخدمة بعنوان دورة حياة إدارة المشروع. (عمرو، 2022)

4.1.2 أهمية إدارة المشاريع

تتمثل أهمية إدارة المشاريع في الآتي :

- (أ) تنظيم وتخطيط المشاريع لترويض الفوضى وعدم النظام التي دائماً ما تصاحب المشاريع، لأن المشاريع فوضوية بطبيعتها حالها. وإدارة المشاريع ترسم مساراً واضحاً من البداية إلى النهاية يضمن النتيجة المثلى ويلبي أهداف المشروع.
- (ب) تحديد الجدول الزمني وخطة المشروع بشكل عام، ومن دون تخطيط فإن المشروع مثاله للفضل لا محالة.

(ج) تتطلب إدارة المشاريع العمل الجماعي مما يساعد فريق المشروع في تبادل الأفكار ومساعدة بعضهم بعضاً في الهام الأفكار الخلاقة والبناءة ويعد التعاون حجر الزاوية في التخطيط والإدارة الفعالة للمشروع.

(ح) من خلال إدارة المشاريع يتم الاستغلال الأمثل للموارد من خلال تطبيق ضوابط إدارة المشاريع مثل تتبع المشاريع وإدارة المخاطر، ويتم استخدام جميع الموارد بكفاءة عالية وجدوى اقتصادية. (خ) تقوم إدارة المشروع بتحديد وإدارة التكامل بين عمليات المشروع التي تتناسق مع بعضها البعض ويتم ترتيبها بشكل سلس يضمن الاستغلال المثالي للوقت والجهد.

(د) بعض المشاريع يمكن أن تكلف قدراً كبيراً من المال ولذلك تضمن إدارة المشاريع الناجحة إدارة الميزانية باستخدام استراتيجيات إدارة المشاريع التي تقلل كثيراً من خطر تجاوز الميزانية (ذ) توفر إدارة المشاريع ما يعرف بإدارة التغيير وذلك لأن المشاريع لا شيء فيها ثابت فهي في تغيير مستمر سواء ان كان التغيير في عوامل داخلية أو عوامل خارجية.

(ر) تقوم إدارة المشروع بتحديد الجودة وإدارتها والتحكم فيها هذا يؤدي إلى منتج أو خدمة عالية الجودة تقود إلى إرضاء العميل.

(ط) ولد إدارة المشاريع المعرفة والخبرة المتراكمة، فكلما قامت إدارة المشاريع بمشروع زاد ذلك من خبرتها ومعرفتها بالمشروع وتزايدت المعرفة لدى فريق المشروع مما يقود في النهاية إلى تجويد المشاريع المستقبلية.

(ظ) تتيح إدارة المشاريع التعلم من الفشل، فالمشروع به فوائد حتى ولو كان فاشلاً وتضمن إدارة المشروع استخلاص الدروس من نجاح المشروع وفشله.

5.1.2 عناصر إدارة المشاريع الناجحة

ليس هنالك عاملاً واحداً فقط يجعل المشاريع ناجحة وإنما تتكامل العوامل مع بعضها البعض وهنالك بعض العناصر التي تجعل المشروع ناجحاً منها :

1. أهداف وغايات محددة بوضوح

2. عملية إدارة المشاريع محددة جيداً

3. مجموعة مؤكدة من أدوات إدارة المشاريع

4. فهم واضح لدور إدارة المشروع.

مدير المشروع يجب أن يكون لديه مجموعة واسعة من التقنيات السلوكية والإدارية التي تساعد في اختيار التقنيات التي تناسب الظروف والبيئة وتضمن جودة عالية وتساعد في التسليم في الوقت المحدد الذي تم الاتفاق عليه. (عضيات، 2022)

6.1.2 مراحل إدارة المشروع

يمكن تقسيم مراحل إدارة المشروع إلى أربعة مراحل أساسية وهي مرحلة البدء بالمشروع، مرحلة التخطيط، مرحلة التنفيذ، ومرحلة إغلاق المشروع، وفي هذا المبحث سنقوم بعرض جميع هذه المراحل بالتفصيل مع التركيز على دور مدير المشروع خلال جميع هذه المراحل:

المرحلة الأولى: البداية

الغرض من هذه المرحلة هو وضع خطة رفيعة المستوى وتقييم المخاطر المشروع مقترح وتقديم معلومات عن تقييم الجدوى الاستراتيجية للمشروع. ويتم التركيز على تحليل المتطلبات الاستراتيجية للجهة الراعية للمشروع وكذلك الاحتياجات الفورية. وستنتج خلال هذه المرحلة عدة نتائج ذات قيمة عالية لإدارة المشروع. وستوفر هذه النتائج القيمة المستوى أساساً للتقديرات ولميثاق المشروع. (الغامدي، 2023)

• دور مدير المشروع خلال المرحلة الأولى:

فيما يتعلق بالمشاركات الصغيرة، قد لا يكون مدير المشروع متاحاً خلال هذه المرحلة. ويجوز للجهة الراعية إجراء التقييم. أما بالنسبة للفرص الرئيسية، فينبغي المدير المشروع العمل مع المالك لتحديد الحل المناسب واستخلاص نطاق دقيق للمشروع. هذا وهنالك بعض المهام على رئيس المشروع تأديتها خلال المرحلة الأولى وهي:

1. مقابلة العملاء

إجراء مقابلات مع العملاء، فهم الرؤية الاستراتيجية للعميل وأهدافه لتحقيق الرؤية. تحديد المشكلة الأساسية أو الحاجة عن طريق طرح أسئلة مفتوحة التي تحقق من تجاوز الأعراض إلى

المشكلة الحقيقية أو الحاجة مراجعة الحل المقترح وتحديد الحلول الأخرى التي ينبغي النظر فيها مراجعة الوسيلة التي يستخدمها العميل لتقييم المشكلة وتحديد الحلول الممكنة والسبب الذي حدده العميل للحل المطلوب. ا طرح أسئلة للتحقق من النطاق الأساسي لما يطلبه العميل. الحصول من العميل على أي وثائق قد تكون ذات صلة بالطلب. (باقر، 2020)

2. إجراء البحوث الداخلية

مقابلة أفراد آخرين من مجموعة الشركة ومجموعة العملاء مراجعة الوثائق تطوير المخططات العملية لدراسة الحالة الراهنة للمنظمة. (تقده، 2023)

3. تطوير الحلول والمتطلبات

المساعدة في تطوير المشروع، والتشاور عن المشروع مع الخبراء التقنيين حسب الحاجة. وخلال هذه المرحلة، ينبغي أن يركز مدير المشروع في المقام الأول على فهم ما يحاول مالك المشروع تحقيقه. إذا كان المشروع عالي التقنية، يوصى باستخدام خبراء متخصصين.

4. مراجعة الدروس المستفادة

يجب إنشاء مستودع معلوماتي للمشروع للدروس المستفادة لكي يستخدمه مديرو المشاريع كمرجع للمشاريع الحالية والمقبلة. مستودع المشروع هو قاعدة بيانات مركزية أو ملف يحتوي على معلومات المشروع ذات الصلة. وهذا يشمل دفتر المشروع بالإضافة إلى معلومات إضافية عن نجاحات المشروع والعوائق. وينبغي المدير المشروع أن يستعرض الدروس المستفادة من المشاريع السابقة للمساعدة في تقييم مخاطر المشروع، والحفاظ على الجداول الزمنية للمشاريع، وفهم مجالات الاهتمام المحتملة التي سبق أن عانت منها مشاريع أخرى. (الظفيري، 2021)

5. مراجعة متطلبات العملاء

مدير المشروع هو المسؤول عن تحديد وفهم متطلبات العملاء من المشروع من خلال مراجعة أي متطلبات موجودة، أو حالة الأعمال أو وثائق الاقتراح، يجب أن يكون مدير المشروع قادراً على تحديد الغرض من المشروع والتوقعات وتحديد جميع المتطلبات غير الواضحة أو غير المكتملة أو المتناقضة، أو التي قد تمنع بطريقة ما من إتمام المشروع بنجاح. ويجب أيضاً الاجتماع مع صاحب المشروع لمناقشة المتطلبات وأي عناصر غامضة مطلوب الاستفسار عنها. كذلك يجب على مدير

المشروع جدولاً الوقت مع صاحب المشروع بمجرد تعيين مدير المشروع المراجعة المشروع وفهم التوقعات. وينبغي أن تستخدم نسخة من قائمة مراجع مالك المشروع كنقطة انطلاق وينبغي إبلاغ جميع مخرجات المشروع والموافقة عليها وتوثيقها. وسيقدم مدير المشروع نسخة من محضر الاجتماع الذي يوثق النواتج المتفق عليها. وينبغي توزيع محضر الاجتماع على صاحب المشروع خلال 24 ساعة من الاجتماع. ويتيح ذلك للطرفين الاطلاع على نتائج الاجتماع ومعالجة أي خلافات على الفور. (بودالي، 2021)

6. تحديد أدوار المشروع

مستوى السلطة التي ينبغي أن يمتلكها مدير المشروع أمر طبيعي عند النظر في العدد الكبير من الأشخاص الذين يجب الاعتماد عليهم لتحقيق النتائج، ولكنهم لا يخضعون للمراقبة المباشرة من مدير المشروع. ويصبح السؤال أكثر أهمية بالنظر إلى الاختلافات في مسؤوليات مدير المشروع والمديرين الفنيين مدير المشروع هو المسؤول في نهاية المطاف عن تطوير فريق متماسك لديه القدرة لدفع المشروع نحو النجاح، ولذلك يجب أن يتمتع مديرو المشاريع بالصفات القيادية، ومهارات التعامل مع الآخرين، والمصداقية هي أكثر أهمية بكثير من السلطة الرسمية. ويمكن لمدير المشروع الذي يمتلك هذه الصفات أن يجد عادة وسيلة لتحقيق أهدافه مع أو بدون سلطة رسمية، ولكن يجب على مالك المشروع أن يعطي مدير المشروع مستوى السلطة الذي يمكن مدير المشروع من إنجاز المسؤوليات المسندة بنجاح. يجب على صاحب المشروع أن يزود مدير المشروع ببيان رسمي أو عقد تفصيلي يحدد نطاق السلطة الممنوحة. وينبغي أن يتناسب مستوى السلطة بشكل مباشر مع التوقعات والمسؤوليات. عندما يكون مدير المشروع غير قادر على حل القضايا أو التفاوض على حلول في المستويات الدنيا للمنظمة، يكون مالك المشروع مسؤولاً عن تصعيد تلك القضايا إلى مستويات أعلى. ولكي يكون هناك مشروع ناجح، يجب على جميع أصحاب المصلحة في المشروع معرفة وفهم دورهم في المشروع. وتقع على عاتق مدير المشروع مسؤولية توصيل هذه الأدوار إلى أصحاب المصلحة في المشروع. ومدير المشروع هو المسؤول عن إدارة نطاق المشروع، والجدول الزمني، والتكلفة لدعم توقعات المالك لإنجاز المشروع بنجاح. وتشمل واجباته

: (الشهري، 2024)

- إدارة تطوير تعريف النطاق وخطط المشروع.
 - حل المشاكل من خلال العمل مع أدنى المستويات التنظيمية الممكنة وتتصاعد حسب الضرورة.
 - رصد الجدول الزمني والتكاليف مقابل التقدم المحرز في المشروع لتحديد المشاكل التي من المحتمل أن تمديد الجدول الزمني أو تجاوز التكاليف.
 - اتخاذ أو توجيه أو التوصية بإجراءات تصحيحية عندما يهدد نطاق المشروع أو جدول زمني أو فروق التكلفة.
 - العمل كنقطة اتصال مركزية للمشروع وتوصيل حالة المشروع إلى مالك المشروع.
 - تقديم مدخلات لاستعراض الأداء لأعضاء فريق المشروع. التفاوض على حل للنزاعات في موارد أعضاء الفريق مع مديريهم والموظفين الآخرين.
- واجبات مالك المشروع:

يجب أن يكون صاحب المشروع أو المالك مديراً أو عضو أعلى مستوى في القسم ذلك لأنه هو أكبر أصحاب المصلحة في المشروع أو الذين سيحصلون على أكبر فائدة من إنجاز المشروع بنجاح يتحمل المالك المسؤولية الكاملة للمشروع بأكمله. وسيعين مالك المشروع مدير المشروع لإدارة المشروع والتحكم فيه. يجوز لمالك المشروع تزويد مدير المشروع بتوقعات المنتج النهائي أو النتائج، ومعايير النجاح الدنيا، ومستوى الواجهة المتوقع خلال دورة حياة المشروع. ويتحمل مالك المشروع ما يلي

- توقف المشروع
- الحفاظ على مشاركة كافية مع المشروع لضمان تحقيق النتيجة المرجوة.
- منح مستوى كاف من السلطة لمدير المشروع المطلوب لنجاح المشروع.
- تقديم الدعم أو التفاوض عندما يكون مدير المشروع غير قادر على حل المشكلات.
- توفير التغذية الراجعة للأداء المستمر لمدير المشروع، فضلاً عن تقديم مدخلات المراجعة أداء مدير المشروع.

واجبات أعضاء فريق المشروع

أعضاء فريق المشروع مسؤولون عن ضمان تحديد مسؤوليات مجموعتهم والتخطيط لها بدقة، والموارد المتاحة لدعم الميزانية والجدول الزمني، وتقديم معلومات دقيقة عن حالة المشروع، ومساعدة مدير المشروع في حل المشاكل.

1. تجميع فريق المشروع الأساسي

يجب على مدير المشروع تحديد المهارات المطلوبة لإنجاز المشروع بنجاح. ويستخدم المعلومات التي يتم جمعها من استعراض حالة العمل، واستعراض الدروس المستفادة من المشاريع السابقة، وتحديد المتطلبات لتحديد ما ينبغي أن يكون عليه فريق المشروع. وبمجرد تحديد المهارات اللازمة للمشروع، يجب الحصول على الاحتياجات من الموظفين. ولسوء الحظ، قد لا يكون أكثر الناس دراية بالمشروع بسبب المشاريع ذات الأولوية العالية، لذا يجب على مدير المشروع أن يضمن أن الموارد المخصصة قادرة على تلبية متطلبات المشروع بنجاح. ويتطلب ذلك الحصول على موافقة المديرين الفنيين على توظيف موظفيهم في فريق المشروع والحصول على التدريب اللازم لنجاح المشروع عند بناء فرق المشروع يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

(أ) هل يمتلك الفرد المؤهلات اللازمة أو هل هنالك حاجة الى تدريب إضافي ؟

(ب) هل لدى الفرد أو المجموعة خبرة سابقة ذات صلة، وإذا كان الأمر كذلك، فهل كان لديه

خبرة جيدة؟

(ج) هل الفرد أو المجموعة مؤهلة للعمل في المشروع؟

(د) هل سيعمل أعضاء فريق المشروع بشكل جيد؟

(هـ) هل سيتوفر الفرد أو المجموعة عند الحاجة؟

2. تطوير هيكل توزيع العمل

يجب أن يقوم مدير المشروع بتطوير نظام تجزئة العمل للبدء في تحديد نطاق المشروع وتطوير هذا الهيكل من المعلومات التي تم جمعها من الجهة الراعية للمشروع. وهيكل توزيع العمل هو تقسيم هرمي موجه نحو المنتج لعناصر المشروع الذي ينظم ويحدد النطاق الكلي للمشروع.

وستحدد هذه المادة جميع الإنجازات الرئيسية التي تشكل الحل الكلي خلال اجتماع التخطيط التفصيلي ودورة العمل التي ستعقد خلال مرحلة التخطيط، سيقوم مدير المشروع بمراجعة هيكل تجزئة العمل مع فريق المشروع، ويزيد من تحليل النتائج إلى مجموعات عمل قابلة للإدارة قبل تطوير (العبداللات، 2021)

3. تقييم المخاطر

خلال هذه المرحلة (الأولى)، ينبغي أن يبدأ مدير المشروع في تحديد المخاطر الرئيسية للمشروع. وليس من المهم وضع خطط تفصيلية في هذا الوقت، ولكن من المهم البدء في تحديد ما يمكن أن يؤثر على نجاح هذا المشروع. وبمجرد تحديدها، ينبغي إدراجها في ميثاق المشروع الذي أنجز خلال هذه المرحلة. (حيارات، 2021)

يقوم مدير المشروع، جنباً إلى جنب مع فريق المشروع، بتحديد المخاطر الرئيسية للمشروع ووضع خطط إدارة المخاطر خلال مرحلة التخطيط. وفي تحديد المخاطر الرئيسية للمشروع، يجب تحديد مصادر المخاطر المحتملة. وسيبدأ مدير المشروع ببنية توزيع العمل لتحديد المخاطر المحتملة المرتبطة بالمشروع. وتشمل بعض المخاطر الأكثر شيوعاً ما يلي:

(أ) التغيرات في متطلبات المشروع أو النطاق

(ب) ميزانيات غير واقعية

(ج) التفسيرات الخاطئة أو سوء الفهم

(د) أدوار ومسؤوليات غير واضحة

(هـ) موظفون غير مهرة

(و) توافر الموظفين

(ز) معايير النجاح غير المحددة

يجب تحديد الخطوات التي سيتم إنجازها في حالة تنفيذ استراتيجية المخاطر. وستدرج الخطوات

في الجدول الزمني للمشروع وخطوط أساس التكلفة. (عضيبات، 2022)

ويعتمد قرار إعداد خطط الطوارئ لتجنب المخاطر على الظروف المرتبطة بكل مشروع. وفي معظم الحالات، ينبغي إعداد هذه الخطط لمجال محدد من المخاطر وتحديد درجة المخاطر متوسطة أو مرتفعة، واحتمال حدوث الخطر هو معتدل أو مرتفع، والأثر الناتج هل هو كبير أم صغير.

وفي حالة عدم وجود أي من هذه العوامل المجال المخاطر، قد لا يكون من الضروري إعداد تدابير تجنب المخاطر أو خطة طوارئ للمخاطر. تركز معظم مجالات المخاطر على ما يلي:

- الموارد (مثل المرافق الشخصية، والمعدات، وما إلى ذلك)
- تعريف المتطلبات ونطاقها
- التكنولوجيا.
- العوامل الخارجية.

عند تحديد المخاطر عالية المستوى، يجب التأكد من مراعاة سمات المخاطر التالية: الموازنة بنود الجدول الزمني الأداء، تكنولوجيا التطوير، سمات المستخدم، تغيير الأعمال، التكلفة أو المالية، البائع أو المقاول الموارد البشرية، السياسة، المسؤولية المجتمعية خلال مرحلة البدء المرحلة الأولى يجب على مدير المشروع تقييم المخاطر المحتملة للمشروع وإدراجها في ميثاق المشروع. ولا يلزم إجراء تحليل مفصل في هذا الوقت حيث سيتم تحليل المخاطر بشكل أكبر خلال اجتماع إدارة المخاطر الفريق المشروع. (باقر، 2020)

4. إعداد تقديرات التكاليف

يفشل عدد كبير من المشاريع لأن تقديرات التكلفة الأولية منخفضة جدا. ومن المهم أن يحدد مدير المشاريع ومدير الحسابات بدقة التكاليف المقدرة. وتبعاً لحجم المشروع، سيتم تتبع التكاليف بطرق مختلفة. يجب الحرص على توثيق التكاليف في جدول بيانات، والذي سيتم التحقق منه لاحقاً عند الموافقة على خطة المشروع النهائية وتحديثها. وستساعد هذه التقديرات الأولية على الحيلولة دون نشوء قضايا التكلفة بمجرد تحديد التكلفة الإجمالية للمشروع والموافقة عليها.

يجب التأكد من تضمين المعدات الكبيرة، والموارد البشرية، والعقود، وكافة التكاليف الأخرى.

(الغامدي، 2023)

يجب الاستفادة من الدروس المستفادة من المشاريع الأخرى، لتقدير الوقت والتكلفة عند أدنى مستوى من هيكل تجزئة العمل. وسوف ترتفع التكاليف إلى المهام ذات المستوى الأعلى لتشكل التكلفة الإجمالية للمشروع. كذلك من المفيد التشاور مع الأشخاص الذين لديهم خبرة في استكمال المهام الموصوفة جميع المنظمات لديها نوع من الخبراء أو المستشارين في كافة المواضيع التي تنطرق لها خلال تنفيذ المشاريع هذا الأمر يساعد في التحقق من صحة تقدير التكاليف.

5. إعداد ميثاق مشروع

الغرض من ميثاق المشروع هو تقديم تعريف واضح ومتناسق لرؤية ومهمة المشروع ونطاقه وأهدافه. يجب تطوير ميثاق المشروع في وقت مبكر من دورة حياة إدارة المشروع ويجب أن يحتوي الميثاق على الرؤية المهمة، تحديد المالك، النطاق الأهداف والافتراضات، والقيود الوقت المعالم التكلفة الميزانية، ومتطلبات الجودة، والمخاطر الرئيسية للمشروع. ويجوز لمدير المشروع وضع مسودة أولية الميثاق المشروع، غير أن فريق المشروع سيكون مسؤولاً عن وضع ميثاق المشروع النهائي خلال اجتماع التخطيط المفصل الذي سيعقد في بداية مرحلة التخطيط. (الظفيري، 2021)

ميثاق المشروع مطلوب لفهم المشروع وقبوله بشكل كامل من قبل فريق المشروع. بعد قيام فريق المشروع بتطوير ميثاق المشروع، يقوم مدير المشروع بتقديمه للمالك للموافقة عليه. وسيوفر قبول ميثاق المشروع اتفاقاً بين المالك وفريق المشروع بما فيهم مدير المشروع. معظم إخفاقات المشاريع هي نتيجة لأحد الأسباب التالية:

(1) ضعف تعريف الرؤية / المهمة والنطاق.

(2) عدم وجود التزام من قبل المالك وفريق المشروع.

(3) ضعف التقديرات.

6. المراجعة مع أصحاب المصلحة

يجتمع مدير المشروع مع صاحب المشروع المراجعة ميثاق المشروع، وهيكل توزيع العمل، وتقييم المخاطر ويقوم مدير المشروع بترتيب وقت مناسب لمالك المشروع القضاء ما يقرب من ساعة

لمراجعة العمل الذي تم إنجازه خلال هذه المرحلة. سيقوم مالك المشروع بتمهيد مدير المشروع للمضي قدما في المرحلة الثانية مرحلة التخطيط الوضع اللمسات الأخيرة لميثاق المشروع.

المرحلة الثانية: تخطيط المشروع

الغرض من مرحلة تخطيط المشروع هو البدء في المشروع ووضع خطة وجدول زمني دقيقين. إن البنية التحتية التي تم إنشاؤها خلال مرحلة التخطيط أمر بالغ الأهمية لإدارة فعالية نجاح المشاريع خلال هذه المرحلة، يتم تعيين المسؤوليات. وسيتم إعداد توقعات الاتصالات والإبلاغ وعرضها على فريق المشروع. وسيتم إنشاء نظم تتبع. وسيقوم فريق المشروع أيضا بتحليل هيكل توزيع العمل إلى مهام قابلة للقياس وسيشكل هذا التحليل الأساس لخطة المشروع وجدوله الزمني. وبمجرد أن يحدد فريق المشروع نطاق المشروع، يمكن وضع خطة لإدارة المخاطر. مرحلة تخطيط المشروع تعكس مباشرة قدرة المشروع على الوصول إلى خاتمة ناجحة. (الشهري، 2024)

دور مدير المشروع في المرحلة الثانية :

- الحصول على الموظفين
- تعيين الأدوار والمسؤوليات
- وضع مخطط المشروع
- إعداد مفكرة المشروع وملفات المشروع
- وضع هيكل تجزئة العمل المفصل
- وضع خطة الاتصالات
- إنشاء نماذج إعداد التقارير
- تقييم المخاطر

خطوات اكمال المرحلة الثانية:

1. اجتماع التخطيط التفصيلي

يقوم مدير المشروع بعقد اجتماع تخطيط مفصل للمشروع بمجرد إنشاء فريق المشروع والغرض الرئيسي من الاجتماع التفصيلي للتخطيط هو تقديم المشروع والحقاق فريق المشروع بمواصلة العمل على استكمال ميثاق المشروع الذي بدأ خلال المرحلة الأولى. يجب أن يكون مالك المشروع حاضرا لتوصيل التوقعات والأهداف ومعايير النجاح. وينبغي أن تكون بنود جدول الأعمال الأخرى هي توزيع مسؤوليات أعضاء الفريق، وتوزيع الوقت وقيود الميزانية، والجدول الزمني للاجتماعات المقبلة (خطة الاتصال). إذا تم تحديد مفهوم المشروع بشكل واضح، يجب على الفريق العمل على تحديد النطاق والأهداف من خلال إنشاء هيكل توزيع العمل. (العمري، 2023)

2. تطوير هيكل تجزئة العمل المفصل

يجب اكمال هيكل تجزئة العمل الذي تم بدؤه في المرحلة الأولى وسوف يؤدي ذلك إلى مزيد من الفهم لجميع الموظفين لمهامهم وواجباتهم وتصورهم لهدف المشروع والنتائج التي يجب تحقيقها لإنجاز المشروع بنجاح. وهذه النتائج قابلة للقياس في الساعات والتكاليف اللازمة لإنتاجها. مراجعة المقترح المقدم من قبل الجهة الراعية للمشروع أو حالة العمل لتحديد ما إذا كانت هناك أي تغييرات في النطاق قد حدثت أثناء عملية الموافقة. الغرض من هيكل تجزئة العمل والفوائد التي يقدمها هي:

(أ) يسهل التخطيط المفصل من خلال تقسيم نطاق المشروع إلى جهود عمل أصغر حجما

وقابلة للإدارة. ويمكن ربط جهود العمل هذه بالمسؤوليات الفردية.

(ب) يمكن من تحديد المهام لإنتاج كل ناتج. ويمكن تحديد المسؤولية عن كل مهمة. ثم يكون

هنالك شخص مسؤولا عن الجدول الزمني لكل مهمة.

(ج) يمكن من تحديد التكاليف التقديرية والميزانيات التقديرية لكل عنصر من مكونات هيكل

تجزئة العمل، مما يسهل التقدير من القاعدة إلى القمة.

(د) يوفر إطارا لتحديد المشاريع بشكل منفصل عن المنظمات، ومصادر التمويل، والنظم المحاسبية، وما إلى ذلك.

3. إعداد مصفوفة المسؤولية

مصفوفة المسؤولية هي مصفوفة تحتوي على وصف منجزات هيكل العمل المفصل مع كل رمز من حسابات التسليم رقم التعريف والمالك أو الشخص الذي يتحمل مسؤولية إدارة تلك المنجزات. يتم استخدام هذه المصفوفة خلال المرحلة الثالثة مرحلة تنفيذ المشروع لتحديد موقع وتتبع ووضع حالة لكل تسليم. وتستخدم هذه المصفوفة من قبل مدير المشروع وكذلك فريق المشروع. (بودالي، 2021)

وهناك أربع مسؤوليات أساسية واردة في مصفوفة المسؤولية

- المالك: ليس من الضروري لأصحابها القيام بالعمل الفعلي. وهم مسؤولون عن الانتهاء من جميع المهام في الوقت المحدد، في حدود الميزانية، وتلبية متطلبات الأداء. ويمكن للمالك أيضا إنشاء مصفوفة المسؤولية الخاصة به لفريق المشروع الخاص به إذا كان يملك العديد من المنجزات وإدارة فريق فرعي كبير.
- المراجع: هذا الشخص مسؤول عن المراجعة المرحلية للمخرجات الجارية. بالإضافة إلى ذلك، قد يتفاعل مع القضايا التي تؤثر على جودة أو تكلفة أو توقيت العمليات. كما أنه يحدد متى تكون العملية جاهزة للمضي قدما في عملية الموافقة.
- المستلم: هذا الشخص عادة ما يكون شخص يتم تعيينه من المالك، لديه الصلاحية للموافقة على التسليم النهائي، ومن المرجح أن يتدخل في قرار أي قضية بشأن هذا التسليم. وعادة ما تشير هذه الموافقة إلى قبول الجهة الراعية للمشروع بأن المخرجات تفي بالمتطلبات ومعايير الجودة المنصوص عليها في ميثاق المشروع.
- المستلم النهائي: بغض النظر عن مستويات الموافقة، فإن معظم المنظمات لديها ممثل رفيع المستوى لديه الصلاحية في إبطال سلطة الموافقة. وعادة ما يحدث هذا النوع من الإجراءات نادرا جدا ويرتبط

عادة بتغيير استراتيجية العمل. غير أنه من المهم أن يحدد مدير المشروع هوية هذا الشخص وفهم دوره في المشروع.

ويمكن مصفوفة المسؤوليات فريق المشروع من فهم هيكل المسؤولية لكل ناتج في المشروع. ويتمثل أحد الأهداف الأخرى لمصفوفة المسؤولية في ضمان تعيين جميع النتائج التي تساعد على القضاء على أي ازدواجية في المجهودات والصلاحيات. ويتم الرجوع إلى هذه المصفوفة عند المساءلة وملكية المنجزات المحددة. يجب توزيع نسخة من هذا التقرير مصفوفة المسؤوليات على أي شخص تتم الإشارة إليه أو إلى وظيفته في هذه المصفوفة وذلك لحل أي تعارض قد تنشأ. وتساعد مصفوفة المسؤولية أيضاً على إثبات أن جميع المجالات الوظيفية تحسب ضمن المشروع.

4. تطوير خطة الاتصالات

خطة الاتصال هي واحدة من مجالات المعرفة الداعمة اللازمة لنجاح المشروع. وغالباً ما تكون واحدة من المجالات التي غالباً ما يتم إهمالها أو اتخاذها من قبل مدير المشروع وفريق المشروع. هذا الجزء من مرحلة التخطيط أمر بالغ الأهمية لتنفيذ البنية التحتية لتتبع ومراقبة المشروع خلال دورة حياة المشروع بأكملها. ينبغي أن يكون مدير المشروع هو نقطة الاتصال المركزية لجميع تبادل المعلومات المتعلقة بالمشروع. ومن المهم خلال بدء المشروع إنشاء شبكة اتصالات تستند إلى توقعات صاحب المشروع لتحقيق هذا الهدف. (حيارات، 2021)

ويقوم مدير المشروع بوضع مبادئ توجيهية لجميع المعلومات التي تم إنشاؤها كجزء من خطة الاتصالات الشاملة ويتطلب التنسيق بين أعضاء فريق المشروع مبادئ توجيهية للمعلومات التي تم إنشاؤها وتوزيعها. وينبغي تحديد شكل وأسلوب وكمية المعلومات التي يتعين تنفيذها أثناء عمر المشروع تحديداً جيداً. يجب على مديري المشاريع تعديل خطة الاتصال لتطوير الفهم الشامل بين أعضاء الفريق حول كيفية التواصل مع الفريق. (الظفيري، 2021)

جانب آخر مهم جداً من التواصل هو التفاعل بين أعضاء فريق المشروع، والمالك وأصحاب المصلحة الآخرين في المشروع. وتنشأ الحالات حيث يلزم الاتصال بين أصحاب المصلحة في المشروع، بما في ذلك المشاركة في مجموعات المستخدمين والفرق الاستشارية، وفي الرسائل الإخبارية. يجب على مدير

المشروع أن يفهم أهمية التواصل لنجاح المشروع وخلق بيئة يتم فيها تشجيع التواصل وإنجازه.
(العبداللات، 2021)

5. تخطيط المخاطر

يجب أن يشتمل تخطيط المخاطر على الإجراءات التالية:

(أ) تحديد المخاطر

ينطوي تحديد المخاطر على تبادل الأفكار حول التهديدات المحتملة للمشروع. ويكون مدير المشروع مسؤولاً عن مساعدة فريق المشروع في تحديد هذه المخاطر.

(ب) تقييم المخاطر

بعد تحديد المخاطر يجب تقييم كل خطر بما يسمى بـ احتمال الحدوث وهو درجة الاعتقاد بأن مختلف الأحداث أو الآثار سوف تحدث بالنسبة لكل خطر يتم تحديده. ويمكن استخدام الترميز منخفضة إلى 10 عالية) أو ترتيبي (عالية، متوسطة، منخفضة).

ينبغي على مدير المشروع التنظيم والاستعداد لاجتماع تخطيط المخاطر وفصله عن اجتماع التخطيط التفصيلي للمشروع.

للبدء، يجب على مدير المشروع إعداد جدول أعمال التقييم وتوزيعه في التخطيط لهذا الاجتماع. ينبغي ألا تشارك الإدارة العليا في الاجتماعات الأولية لتقييم المخاطر بحيث لا يتم منع فريق المشروع من مناقشة وتقييم جميع المخاطر والآثار على المشروع بشكل صريح. (العمري، 2023)

قبل الاجتماع، يجب التأكد من أن البنود التالية قد تم ترتيبها أو إعدادها

- غرفة اجتماعات
- جهاز عرض علوي
- الحاسوب مع برنامج جداول البيانات
- جدول الأعمال الموزع قبل يومين على الأقل
- في يوم الاجتماع، يجب القيام بإدراج سمات المخاطر بشكل منفصل على ورق الرسم البياني ونشرها في جميع أنحاء الغرفة.

بدء اجتماع المخاطر مع مراجعة ميثاق المشروع وأية قضايا أو معالم هامة أو افتراضات تم تحديدها بالفعل. وبالإضافة إلى ذلك، وصف السمات المدرجة على المخططات البيانية لتشجيع المشاركين على البدء في التفكير في المخاطر المحتملة. ولأن اجتماع المخاطر المبدئي هذا يستخدم للحصول على تغذية راجعة من الفريق بأكمله، فمن المهم التأكد من أن كل مشارك يشعر بعدم تقييده في تحديد وتقييم أي مخاطر.

6. تحديد متطلبات المهارات البشرية

إن إدارة المشروعات الناجحة، بغض النظر عن الهيكل التنظيمي، تعتمد على الأفراد والقادة الذين يديرون المهام الرئيسية لإدارة المشروع ليست عملية شخص واحد. فإنه يتطلب مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف محدد. وتشمل إدارة المشروع ما يلي:

- صاحب المشروع / المالك
 - مدير المشروع
 - مساعد مدير المشروع (النسخ الاحتياطي)
 - مكتب للمشروع
 - فريق المشروع
- عموما، يتم تعيين مديري المشاريع بدوام كامل للمشروع والعمل خارج مكتب إدارة المشروع، في حين أن أعضاء فريق المشروع يعملون في وحدات وظيفية مختلفة.

وينبغي النظر في خمسة أسئلة أساسية قبل بدء تعيين الموظفين:

- ما هي متطلبات عضو الفريق الناجح؟
- من ينبغي أن يكون عضوا في فريق المشروع؟
- أي عضو من مكتب المشروع مكلف بالمشروع؟
- ما هي المشاكل التي يمكن أن تحدث أثناء أنشطة التعيين؟
- ما الذي يمكن أن يحدث ويتسبب في فقدان أعضاء الفريق الرئيسيين؟

وفي بعض الحالات التي تكون فيها التدفقات المستمرة للمشاريع ضرورية لنمو الشركات، تصبح مشاكل التوظيف معقدة للغاية، خاصة إذا كانت المنظمة تعاني من نقص في عدد الموظفين. يجب استخدام طلب التوظيف للمشروع لضمان التواصل الفعال وإدارة الالتزام بتوفير الموظفين المؤهلين.

وبعد تحديد موظفي المشروع المفضلين، فإن مهارات التفاوض ضرورية في الحصول على موظفي المشروع المطلوبين وسيتفاوض مدير المشروع مع المديرين الفنيين لاستخدام موظفيهم وتوافرهم. وستحدث تغييرات في الاحتياجات من الموارد أثناء المشروع وقد تسبب في حدوث مشاكل في التوافر. ويتعين على مدير المشروع أن يتفاوض مع المديرين الفنيين لتوافر الموظفين أثناء تنفيذ المشروع على أساس أولويات المشروع.

وتجري المفاوضات بين مدير المشروع والمالك أو الإدارة إذا خلع مدير المشروع إلى أن تعيين موظفين خارجيين سيوفر مؤهلات أكثر ملاءمة لأداء مهام المشروع أكثر من المرشحين الداخليين. إذا كان من الضروري الاستعانة بمصادر خارجية. (الشهري، 2024)

7. إعداد الجدول الزمني

(أ) تحديد التقويم والقيود الزمنية

مدير المشروع هو المسؤول عن تحديد الجدول الزمني للمشروع والقيود الزمنية التي توجد. يتم استخدام تقويم المشروع لتحديد أيام العمل وغير العمل بما في ذلك أيام العطل الرسمية وعطلات نهاية الأسبوع. يتم استخدام تقويم المشروع للمشروع ككل. ومع ذلك، يمكن لمدير المشروع وضع تقويمات الموارد الفردية لفريق المشروع المعالجة أوقات العطلات، والجدول الفردية، وتوافر أعضاء الفريق (إن لم يكن متوفرًا بدوام كامل للمشروع). وتشمل قيود الوقت تواريخ البداية وتواريخ الانتهاء، والقيود الزمنية للموارد، وتوافر الموارد. يجب على مدير المشروع تحديد قيود التقويم والوقت قبل وضع الجدول الزمني. (الظفيري، 2021)

ويمكن استخدام مخطط جانتي في تحديد التقويم والقيود الزمنية وهو رسم بياني الجدول الزمني للمشروع به مخطط شريطي يوضح تواريخ البدء والانتهاء للعديد من عناصر المشروع التي تتضمن الموارد

والمعالم الرئيسية والمهام والأنشطة. وسمي هذا المخطط بمخطط (جانت) نسبة للمهندس الأمريكي (هنري جانت). (العمرى، 2023)

يعرض المخطط كمخطط شريطي أفقي تمثل القضبان الأفقية بأطوال مختلفة الجدول الزمني للمشروع الذي يتضمن تسلسل المهام والمدة، وتواريخ البدء والانهاء لكل مهمة. طول الشريط الأفقي يتناسب مع الوقت اللازم لإنجاز المهمة. يساعد مخطط جانت مديري المشاريع على ضمان استمرار المشروع على المسار الصحيح. (عمرو، 2022)

يحدد المخطط المهام التي يمكن تنفيذها بالتوازي ويحدد المهام التي لا يمكن بدؤها أو الانتهاء منها حتى تكتمل المهام الأخرى. ويساعد مخطط غانت في الكشف عن الاختناقات المحتملة ويساعد على تحديد المهام التي قد تكون مستبعدة من الجدول الزمني للمشروع. (العبد اللات، 2021)

(ب) تطوير قائمة المهام

المهمة هي أدنى مستوى للعمل المحدد في المشروع تطوير قائمة المهام هي عملية تحديد جميع المهام التي يجب إنجازها من أجل استكمال كل من المنجزات ذات المستوى الأدنى. وهو يتبع عن كتب أدنى مستويات هيكل توزيع العمل الضمان تغطية جميع مجالات المشروع، وأن تكون النتائج محددة على النحو المحدد في ميثاق المشروع. (حيارات، 2021)

وبمجرد إدخال جميع الأعمال في أداة الجدولة، يتم إدخال المهام بعد ذلك. وطلب من كل من أصحاب المخرجات وضع قوائم المهام التفصيلية لكل من الأعمال التي يولكون بها. وقد يتم ذلك في نهاية الاجتماع التفصيلي لتخطيط المشروع. يجب أن يقوم مدير المشروع الآن بجمع جميع أوراق العمل الخاصة بتطوير المهام من أصحاب المخرجات.

هناك نوعان من القواعد عند تطوير وصف المهمة:

يجب ألا يحتوي وصف المهمة على أكثر من خمسين حرفاً. هذا هو الحد العام لإنتاج الرسوم البيانية وتركيب وصف المهمة على صفحة قياسية. إذا كان من الضروري المزيد من التفاصيل، يمكن استخدام منطقة الملاحظة في الجدولة أيضاً. (بودالي، 2021)

المبحث الثاني: إدارة استمرارية الشركات (BCM)

يمكن تعريف استمرارية الشركات (BC) على أنها قدرة المنظمة على مواصلة تقديم المنتجات أو الخدمات بمستويات محددة ومقبولة مسبقاً بعد وقوع أي حادث طارئ أو أزمة، أما بالنسبة لإدارة استمرارية الأعمال BCM فتعود أصولها إلى ممارسات التخطيط للتعافي من الكوارث Disaster Recovery Planning (DRP) التي ظهرت خلال الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين، حيث بدأت المنظمات في تخزين نسخ احتياطية للوسائط من معلوماتها أو ورقتها أو إلكترونيها في مواقع بديلة. حيث نشأت DRP من رغبة المصارف في الولايات المتحدة في حماية مراكز بيانات المنظمات بشكل أفضل من الأحداث الكارثية، إذ أنه في ذلك الوقت كان الهدف هو حماية أنظمة الحاسوب بدلاً من توفير الحماية على مستوى المنظمة. وفي التسعينيات، حدث تحول كبير في النموذج من DRP التخطيط للتعافي من الكوارث التقليدي إلى تخطيط استمرارية الأعمال Business Continuity Planning (BCP) حيث كان نطاق BCP أوسع بكثير من DRP وكان مستعداً للحوادث التي قد تؤثر على خدمات الأعمال الهامة في المنظمة. (الجيار، 2022)

إدارة استمرارية الأعمال كما يشير هي عملية التخطيط وتحديد التأثيرات المحتملة للتهديدات الداخلية والخارجية والخسائر المترتبة، والتي قد تكون ناجمة عن تعطيل أو فقدان العمليات التجارية الرئيسية من جراء الحادث أو الهجوم أو الكوارث.

وتُعرف إدارة استمرارية الأعمال على أنها هي العملية الإدارية الشاملة والمتكاملة التي تحدد التأثيرات والمخاطر المحتملة التي تهدد المنظمة، وتعمل على توفير إطار عمل لبناء المرونة وقدارت الاستجابة الفعالة للحوادث والتي تحافظ على الفوائد التي تعود على جميع أصحاب المصالح وتحمي سمعة المنظمة وعلامتها التجارية وأنشطة خلق القيمة". (Alshawabkeh، 2023)

إدارة استمرارية الأعمال (BCM) هي في الأساس شكل من أشكال إدارة المخاطر، حيث أن المنظمة تتعامل مع مختلف المخاطر التي قد تؤدي لتوقف العمل في العمليات والأنشطة التجارية التي تقوم بها،

والتي قد تكون بسبب عوامل خارجية أو داخلية، حيث أن معظم المنظمات تعمل على إدارة المخاطر المتنوعة سواء كانت من المخاطر التشغيلية أو الإستراتيجية من أجل مواجهة التحديات والاستمرارية في العمل (حاوي، 2019)

في تعريف آخر لإدارة استمرارية الأعمال (BCM) حسب هي عملية إدارة شاملة تحدد التهديدات المحتملة للمنظمة والتأثيرات على العمليات التجارية، والتي قد تتسبب فيها تلك التهديدات في حال تحققت، والتي توفر إطاراً لبناء المرونة المنظمة مع القدرة على الاستجابة الفعالة التي تحمي مصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين والسمعة والعلامة التجارية وأنشطة خلق القيمة. (خريفي، 2021)

تم ربط تعريف إدارة استمرارية الأعمال بنهج إدارة الأزمات، وأن المنظمات نفسها قد تلعب دوراً رئيسياً في احتضان احتمالات الفشل، حسب إذ يفترض أنه يجب التركيز على الأهمية الإستراتيجية للقدرة على التعامل مع الأزمات والإنقطاعات بفعالية؛ أي كيفية أن تكون "استمرارية الخدمة أكثر مواءمة من مصطلح "استمرارية العمل"، وبالتالي تشدد على المساهمة التي قد يقدمها المديرون في حل الإنقطاعات، وأنهم قد يبنون مرونة في انقطاع الأعمال من خلال العمليات والتغييرات في قواعد وممارسات التشغيل. (حاوي، 2019)

إدارة استمرارية الأعمال (BCM) كما عرفها فهي برنامج إدارة شامل يحدد الأحداث المحتملة التي تهدد المنظمة، ويوفر إطاراً لبناء المرونة، بحث تتضمن "إدارة استمرارية الأعمال العمليات والإجراءات التي يجب على أي منظمة وضعها لضمان استمرار مهامها المهمة خلال وأثناء أحداث الأزمات، وهذا البرنامج يتكون من ثلاث مراحل رئيسية هي التطوير والتنفيذ، والصيانة، وتوضح إدارة استمرارية الأعمال كيف يمكن تطبيق نهج الأنظمة لمعالجة مشكلة إدارية، وركز على أهمية تطوير إدارة استمرارية الأعمال BCM والتي تشمل ثلاثة مكونات رئيسية هي: تحليل تأثير الأعمال (BIA)، وتقييم المخاطر (RA)، وتطوير الإستراتيجيات. (عبدالسلام، 2022)

أما فيشير إلى أن إدارة استمرارية الأعمال (BCM) تعد أمر هام للمنظمة كونه يساعدها على توقع المخاطر والكوارث والأزمات قبل حدوثها، وضمان استمرارية العمليات التجارية والوظائف الحيوية في جميع

الأوقات والظروف، ويمنع المشاكل وتصحيحها، كما يحقق الاستجابة الفعالة والسريعة تجاه الكوارث والأزمات، ويضمن التعافي السريع والفعال بعد وقوع الكارثة. (Alshawabkeh، 2023)

إذ إن إدارة استمرارية الأعمال (BCM) هي عملية ونظام في نفس الوقت؛ وتوجد لتجنب أي انقطاعات يمكن أن تؤدي إلى خسائر كبيرة أو فشل في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، وتختلف أهداف استمرارية الأعمال اعتماداً على طبيعة المنظمة، فهي عملية دورية وتتبع نفس الخطوات الأساسية، وتعني أنها قابلة للتكرار، ويمكن إجراؤها بواسطة مجموعة واسعة من الأشخاص، مع مستويات مختلفة من الخبرة، لتحقيق نتائج متسقة عالية الجودة، حيث تتعلق العملية بفهم ما يشكل عملية حاسمة، ومن ثم التخطيط لكيفية تقديمها، ومن ثم تصميم وتسليم الحلول الداعمة لها، ومن ثم اختبارها كلها، ومن ثم تتم صيانتها وبشكل دوري، ويتم تكرير الدورة نفسها إلى ما لا نهاية، أما استمرارية الأعمال كنظام، فهي تعبر عن كيفية ارتباط المهام بالأشخاص، ويتضمن سياسات ومجموعة من الأشخاص والفرق المسؤولة عن الخطوات المختلفة التي تشكل دورة حياة استمرارية الأعمال والتأكد من بقاء الجميع في حالة عمل جيدة، مع ضمان الاستمرارية في العمل بأسرع وقت ممكن. (خريفي، 2021)

1.2.2 أهداف إدارة استمرارية الأعمال:

إدارة استمرارية الأعمال كما بينها تعمل كإدارة المخاطر الاستباقية من أجل التنفيذ الاستباقي لممارسات الاستدامة في سلسلة التوريد للوقاية من أضرار ومخاطر السمعة والعقوبات ومخاطر استمرارية انقطاع الأعمال بشكل عام وتحفيز الاستدامة. (حاوي، 2019)

أما حسب تعريف معهد استمرارية الأعمال (BCI) بأنه فعل "توقع الحوادث التي ستؤثر على المهام والعمليات الحيوية للمهمة في المنظمة والتأكد من استجابتها لأي حادث بطريقة مخطط لها وتمارينها، أما الغرض من إدارة استمرارية الأعمال BCM هو حماية استمرارية وظائف وخدمات الأعمال الحيوية التي تعد ضرورية للمنظمة على الأقل في الحد الأدنى المقبول.

يكمُن هدف إدارة استمرارية الأعمال (BCM) كما أشار في ضمان الثقة وبناء القدرة الشاملة على الصمود، حيث إن المرونة هي القدرة على الصمود في وجه حالات التعطل والإنقطاع التي تواجه المنظمة من أجل التكيف والبقاء في بيئات عمل جديدة سريعة التغير ومحفوفة بالمخاطر.

إدارة استمرارية الأعمال والتخطيط الشامل لاستمرارية الأعمال تهدف إلى التقليل من الآثار السلبية على المدى الطويل، كما أضاف وتساعد في التعافي من الاضطرابات وتطوير المرونة في الاضطرابات المستقبلية، وتحقيق الاستجابة المناسبة، وتوفير المتطلبات اللازمة لتخطيط استمرارية العمل مثل إجراء تحليل لأثر الأعمال، وتحليل المخاطر، وتحديد أولويات الأهداف بالإضافة إلى التركيز على مكونات محددة ضمن خطة ما، وإن الافتقار إلى التخطيط وعدم الاستعداد يؤدي إلى سوء فهم القادة والمديرين المفاهيم التخطيط والاستجابة، وبالتالي فشلهم في حل الكوارث وعدم الاستمرارية في العمل. (Alshawabkeh, 2023)

إن الهدف الأكثر أهمية لبرنامج إدارة استمرارية الأعمال (BCM) حسب هو إجراء قياس قابلية التعافي بعد الكوارث؛ وذلك لتحديد مدى احتمالية الإدارات من استعادة عملياتها الحيوية لأعمالها بعد زوال الكارثة، وذلك بإعداد خطة استمرارية الأعمال (BCP) بحيث تكون مفهومة بشكل مبسط، بالإضافة لعملية تحليل تأثير الأعمال (BIA) لتحديد أهم الموارد التي يحتاجها من أجل أداء عملياته الأكثر أهمية، وتحديث جميع المستندات والتمارين سنوياً؛ للتأكد من فهم الفرق للخطة وكيفية الرد والتخطيط بشكل صحيح لأي تهديدات فورية. (عبد السلام، 2022)

2.2.2 أهمية إدارة استمرارية الأعمال:

إن أهمية إدارة استمرارية الأعمال تكمن في أنها تستخدم كأداة للإدارة الإستراتيجية التي يجب أن تستخدمها المنظمات لتقليل المخاطر التشغيلية وتأثيرها على وظائف الأعمال الحيوية، إضافة إلى أن إدارة استمرارية الأعمال تعمل على تقليل مخاطر الإنقطاع، والاستجابة بفعالية عندما تحدث الحوادث وأيضاً تسمح بمواصلة تقديم الخدمات الأساسية بأقل تأثير ممكن. (الجيار، 2022)

كما أشار إلى أن إدارة استمرارية الأعمال تعمل على تحسين جودة الحياه الوظيفية وزيادة الأمن الوظيفي للعاملين بشكل يضمن الاستمرارية في إنجاز الأعمال والعمليات الأساسية، وذلك بالتأثير على الوضع النفسي وسيكولوجية العاملين من خلال دراسة البيئة للمنظمة وتحليل المخاطر التي قد تتعرض لها، والعمل على تحسين طرق إنجاز الأعمال المطلوبة، بالإضافة إلى الاهتمام بالعنصر البشري ومكان العمل، والأجور، وبجودة المدخلات والعمليات والمخرجات. (عبدالسلام، 2022)

إن أهمية اتخاذ القرارات في إدارة استمرارية الأعمال تكمن في تحسين جودتها، وذلك حسب فقد ركز على الإستفادة من التغييرات لتحسين القدرة التنافسية من خلال التفاعل بين أعضاء إدارة استمرارية الأعمال في بيئة ديناميكية، وتشكيل نموذج اتخاذ القرارات الإدارية استمرارية الأعمال يتضمن ثلاثة عناصر: خاصية الوكلاء، والتغيرات في البيئة، وحقوق والتزامات الوكلاء، وهي معرفة الوكلاء وقراراتهم وفقاً للبيئة المتغيرة، إذ لا بد من تحليل ووصف البيئة الديناميكية، وقياس وتقييم قدرة إدارة استمرارية العمل، وإستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال، والهيكل الهرمي لاتخاذ القرارات حيث إن عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة استمرارية العمل هي إمكانيات لإجراء تعديلات فعالة.

ينبغي أن تأخذ المزيد من الاعتبار للتغيرات البيئية. (الحسين، 2023)

كما إن تطبيق إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الكبيرة والمتوسطة الحجم هو على قدر كبير من الأهمية، خصوصاً مع الأحداث الاقتصادية في الأونة الأخيرة، ووجود العديد من التهديدات المحتملة وتأثيرها السلبي على المنظمات. إذ إن تطبيق إدارة استمرارية الأعمال في بعض البلدان يعتبر شرط قانوني لعملها، إضافة إلى قانون حوكمة الشركات، إلا أن المنظمات الصغيرة الحجم لا ترى مبرراً لتكلفة تنفيذ إدارة استمرارية الأعمال عند مقارنتها بالمنافع المحتملة، كما أنها لا تملك الوقت والموظفين لتنفيذها. (خريفي، 2021)

كذلك أشار كل من إلى أهمية إدارة استمرارية الأعمال (BCM) كأداة لإنقاذ حياة المنظمات خاصة أثناء الكوارث الكبرى مثل الهجمات الإرهابية، إذ يمكنها تحديد الآثار المحتملة التي تهدد المنظمة، وتؤسس للقدرات اللازمة لحماية الأصول التنظيمية، لهذا يمكن للمنظمات التي اعتمدت الخطة أن تستأنف أعمالها بشكل أسرع من تلك التي لا تملكها. (Alshawabkeh، 2023)

إن الإدارة العليا تدرك أهمية إدارة استمرارية الأعمال والعمل بها في المنظمة وذلك حسب لذا يقومون بتقييم الأهداف المنظمة وتحديد المنتجات والخدمات، الضرورية لتحقيق هذه الأهداف، كما يتم التركيز على عملية تطوير برنامج إدارة استمرارية الأعمال (BCM). (الجيار، 2022)

والجدير بالذكر أيضاً في بعض المنظمات التي تتطلب طبيعة عملها التنقل المستمر، وعدم الإستقرار في بلد واحد، إلا أنها ما زالت بحاجة لبرنامج إدارة استمرارية الأعمال مع إمكانية التخطيط والعمل عن بعد لمواجهة الكوارث، حيث إن قدرة المنظمة على التخطيط والعمل عن بعد ومتابعة خطط إدارة استمرارية الأعمال (BCM) يُعد أمراً مهماً ومفيداً جداً للعديد من المنظمات، وهذا الأمر يتطلب الدعم الكامل من الإدارة. (عبدالسلام، 2022)

وهناك وجهة نظر إدارة الأزمات لاستمرارية العمل، وتعترف بأن المنظمة هي جزء من بيئة تتميز بعدم اليقين والتغيير، مما يؤدي إلى تحديات جديدة، وداخل هذه البيئة، كما تساعد القوانين والتشريعات وأصحاب المصلحة في تشكيل عملية استمرارية العمل داخل المنظمات، وبالتالي يتم تشكيل هذه العملية من خلال الإرث التاريخي لعملية الاستمرارية والمعرفة المتراكمة داخل المنظمة، بالإضافة إلى ذلك، فإن الدافع الرئيس هو الأهمية الإستراتيجية التي تعتبرها إدارة استمرارية العمل مهمة داخل المنظمة وخارجها على حد سواء. (الحسين، 2023)

بيّن بأن إدارة استمرارية الأعمال تساعد في تحديد التهديدات المحتملة للمنظمة والتأثيرات على العمليات التجارية، وبالتالي توفير إطار تنظيمي مرّن مع القدرة على الاستجابة الفعالة والسريعة للكوارث والأزمات التي تحمي أصحاب المصالح الرئيسيين وسمعة المنظمة وعلامتها التجارية وأنشطة خلق القيمة، وأنه يساعد المنظمات على توقع المخاطر والكوارث والأزمات قبل حدوثها، وضمان استمرارية العمليات التجارية والوظائف الحيوية في جميع الأوقات والظروف، ويمنع المشاكل ويعمل على تصحيحها، ويضمن التعافي السريع والفعال بعيد وقوع كارثة، ويحافظ على عملية إدارة استمرارية الأعمال (BCM) مستمرة وشاملة. (خريفي، 2021)

3.2.2 أبعاد إدارة استمرارية الأعمال:

أولاً: دعم الإدارة Management Support :

من المهم أن يبدأ برنامج استمرارية العمل برعاية ودعم من الإدارة العليا منذ المرحلة الأولى من تنفيذه، حيث إن إدارة استمرارية الأعمال تمثل التزاماً طويلاً الأجل يستلزم استثماراً مالياً كبيراً من قبل المنظمة؛ لذا فإن المشاركة القوية من قبل الإدارة العليا فقط هي التي يمكن أن تضمن تقديم الدعم النقدي المستمر وغيره من الموارد الحيوية لتطوير وصيانة برنامج إدارة استمرارية الأعمال، ومن المهم أن تفهم الإدارة العليا بشكل كامل جميع الأنشطة المتعلقة بإدارة استمرارية الأعمال وتسمح لها بذلك قبل تقديم موافقتها النهائية، حيث إن الافتقار إلى التزام الإدارة العليا سيؤدي في النهاية إلى ضعف العمليات وعدم مشاركة المنظمات على نطاق واسع وفي النهاية فشل البرنامج. (Alshawabkeh، 2023)

أشار كل من إلى الأزمة كحدث عندما تفشل المنظمة أو الإدارة في معالجة التغيير المفاجئ أو مواجهته، ومن أجل مواجهة الأزمة في المنظمة اقترحا الحاجة إلى استراتيجيات فعالة، وعمليات تنظيمية، وتدابير وقائية قبل وبعد الأزمة، وركزا على قيادة الأزمات التي تلعب دور أساسياً من أجل التأثير على إدارة استمرارية الأعمال نحو أداء الأزمة، وعلى أهمية الحاجة إلى مدير الأزمات الذي يمكنه القيام بدور قيادي، وأن هناك أربعة معايير يجب أن يتصف بها قائد الأزمة هي جمع المعلومات، والضمير، والإستعداد مع الخبرة السابقة، وخصائص القيادة فيما يتعلق بالإتصال بالإضافة لوجود عناصر مهمة تتعلق بقيادة الأزمة والتي تضمن فعاليتها هي: القيادة الفعالة تخطيط الموارد، وهيكل الخطة، ودعم الجمهور، لذا فإن قيادة الأزمة لها تأثير إيجابي وهام على الأزمة على أساس التأثير المباشر وغير المباشر، إذ إن قيادة الأزمة يمكن أن تقلل الأزمة أو الضرر أو عواقب غير مؤكدة من خلال إدارة سبب الأزمة. (حاوي، 2019)

إن المستوى البارز لدعم الإدارة العليا في قيادة التخطيط الإستراتيجي والثقافة والشفافية والابتكار وإدارة المخاطر لتحقيق الاستدامة في سلسلة التوريد أمر مهم جداً كما وضح، وذلك لأن التخطيط الإستراتيجي ضروري لتنفيذ ممارسات الاستدامة وإدارة استمرارية الأعمال، ولا بد من دعم الإدارة العليا التي تساعد العناصر التمكينية مثل التعاون وتبادل المعلومات وبناء القدرات في تنفيذ ممارسات سلسلة

التوريد المستدامة، وتسهيل عملها لتشمل التخطيط الإستراتيجي والتنسيق والتعاون مع شركاء سلسلة التوريد، ومراقبة وقياس ممارسات الاستدامة من أجل التحسين، إذ تشمل عوامل التمكين الرئيسية الإلتزام من الإدارة العليا والموظفين، وأنظمة اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات، واعتماد تكنولوجيا المعلومات وتدريب الموظفين والشركاء. إذ إن العوامل الأساسية لعمليات الاستدامة هي التخطيط والثقافة والشفافية والابتكار وإدارة المخاطر، ومن ثم تعزيزها بدعم الإدارة العليا في قيادة التخطيط الإستراتيجي، وتعزيز ثقافة القيم والإبتكار والإدارة الاستباقية لمخاطر الاستدامة، إلا أنه لم تخل هذه التجارب من بعض التحديات المصاحبة لها والعوائق التي تحول دون تنفيذ الاستدامة في العمل. إن أوجه القصور التنظيمية قد تشمل ضعف دعم الإدارة والإتصال، ونقص التدريب، والإلتزام، وقضايا الموارد المتعلقة بالقدرة، والتتبع، والشفافية، بالإضافة إلى العوامل الكامنة وراء التحديات كالظروف الاقتصادية في البلاد، ونقص الوعي، والخبرة، والبنية التحتية، وأوجه القصور التكنولوجية. (الجيار، 2022)

كما أن دعم الإدارة يرتبط بشكل كبير بالأداء المنظمي، حيث يعتبر من عوامل النجاح الحاسمة الإدارة استمرارية الأعمال (BCM)، وتلبيها الاستعداد التنظيمي، ومن ثم تكامل ممارسات الاستمرارية في ضوء عوامل نجاح BCM، وذلك كما بين حيث أظهرت الإحصاءات أن دعم الإدارة هو أقوى عامل يدفع تنفيذ إدارة استمرارية الأعمال، إذ من المهم أن يتم البدء في تنفيذ إدارة استمرارية الأعمال ورعايته وتفويضه من قبل الإدارة العليا بما أنها التزام استراتيجي طويل الأجل، فهي تتطلب استثمارات مالية كبيرة من قبل المنظمة لذلك، فإن الإلتزام القوي من جانب الإدارة فقط هو الذي يمكن أن يضمن توفير الدعم المالي والموارد الأخرى بشكل مستمر بغرض تطوير وصيانة وتعزيز برنامج BCM، وبالعكس ذلك فإن قلة الدعم الإداري من شأنه أن يؤدي إلى ضعف العمليات، وعدم مشاركة المنظمات على نطاق واسع، وفي نهاية المطاف فشل البرنامج، علاوة على ذلك إعاقه فعالية نشر برنامج إدارة استمرارية الأعمال. (خريفي، 2021)

أما فيما يخص دراسة آثار جرائم الحاسوب على إدارة التعافي من الكوارث، حيث ثبت بأن دعم الإدارة يعد ضرورياً جداً للإنتعاش من الكارثة والتعافي، حسب وأن هناك حاجة إلى فهم الترابط، والتخطيط المناسب لجرائم الحاسوب، وتوافر البنية التحتية الضرورية، ودعم الإدارة عبر التمويل، واختبار

الاستجابة لجرائم الحاسوب، ويجب حماية البيانات الهامة من العبث، حيث إن قلة الدعم الإداري وضعف التمويل سيؤثر سلباً على قدرة برامج التعافي من الكوارث على الاستجابة للكوارث

الناجمة عن جرائم الحاسوب. (زهري، 2022)

ثانياً: تقييم المخاطر وتخفيفها Risk Assessment and Risk Mitigation

تقييم المخاطر هو التحديد الكمي أو النوعي للمخاطر المرتبطة بحالات معينة والتهديدات الموثقة وذلك كما يرى إذ يتطلب التقييم الكمي للمخاطر حساب عنصرين هما الخطر وحجم الخسائر المحتملة، إلى جانب احتمال حدوث الخسارة، وتختلف طرق تقييم المخاطر وفقاً للأهداف المحددة للمنظمة في مختلف القطاعات، إلى جانب وضع خطة مالية محددة ومراعاة التهديدات المحتملة، كما لا بد من تحديد واضح لتدابير مناسبة لإدارة المخاطر لتقليل احتمالية حدوثها، وتقليل الوقت إلى الحد الأدنى من الاضطراب والتأثير على العمليات الحرجة للمنظمة. (النجار، 2020)

كما أن تقييم المخاطر يمكن تعريفه ببساطة بأنه الحكم على التهديدات التي تواجه المنظمة وأنشطتها وما إذا كانت درجة تأثيرها عالية أو متوسطة أو منخفضة المخاطر، إلا أن هذا الأمر غير موضوعي كونه يعتمد على وجهة نظر الفرد لتقييم مدى احتمالية وقوع التهديد وتأثيره، لذا لا بد للمنظمة من اتباع مجموعة من معايير التقييم ونهج موحد من خلال تطبيق مقاييس الأثر والاحتمالية مقابل كل من المخاطر المحددة، لتحديد درجة الخطر (العباسي، 2019)

حسب فإنه من المهم تحديد المخاطر المحتملة واحتمالاتها بسبب التهديدات المحيطة، ومن ثم يتم تحديد التأثير المحتمل لها على المنظمة، ويتم ذلك على مستوى جميع الأقسام لضمان فهم جميع المخاطر المحتملة وإدارتها بشكل مناسب كل على حده، بحيث يشمل تقييم المخاطر تأثير واحتمال حدوث اضطرابات في جميع مجالات الأعمال والتشغيل ومجالات تكنولوجيا المعلومات، كما تعتبر فترة التوقف مقبولة نسبياً. (خريفي، 2021)

يعرف تخفيف المخاطر وفق بأنها عملية تقلل من المخاطر بواسطة تطبيق حلول لتقليل الضعف أو التهديد، حيث إن المنظمات التي تعمل على عملية التخفيف من خطر وقوع حادث ما، مثل في حالات

إنقطاع التيار الكهربائي، تقوم المنظمة بنشر إمدادات الطاقة دون إنقطاع من مزود الأداة لاستمرارية العمل لحين عودة التيار الكهربائي حيث إن قبول المخاطر يعترف بالمخاطر المتبقية. (عبدالسلام، 2022)

تحديد أولويات أي استثمار في استمرارية العمل، وبعد الانتهاء من تقييم المخاطر، يتم مراجعتها وتحديد كيفية التعامل معها من خلال وضع السيناريوهات واختبارها. (حسين، 2024)

تناول كل من إدارة استمرارية الأعمال على أنها ضمان الإستمرار العمليات الحاسمة والدرجة وبقاءها، وأكدوا أنه من الأهمية بمكان أن تكون إدارة استمرارية الأعمال متأصلة في إدارة المخاطر لضمان تدفق المنتجات والخدمات الواردة كمدخلات في الإنتاج حيث إن العلاقة بين إدارة الأزمات وإدارة استمرارية الأعمال (BCM) تعتبر حجرًا مهمًا في بقاء المنظمة في المنافسة مع المواقف الحرجة، إذ إن إدارة الأزمات ستعمل على مواجهة الأزمة والمخاطر غير المؤكدة، بينما تؤثر إدارة استمرارية الأعمال (BCM) على أداء الأزمات من أجل زيادة تعاون المنظمة وللوصول لمنطقة خالية من المخاطر من خلال الاستمرارية، وأن تخفيف المخاطر يقلل من المخاطر من خلال تطبيق حل لتقليل الضعف أو التهديدات، حيث إن عملية توثيق المخاطر ومن ثم تقييمها بعد ميزة مهمة في عملية التخطيط، إذ إن المنظمات التي لديها فهم جيد لكيفية التحكم في المخاطر المختلفة تتمتع بميزة عندما يحين الوقت للتعافي من الإنقطاع. (الجيار، 2022)

إن خطة استمرارية الأعمال (BCP) كما يرى يتم تحسينها من خلال تحديد نقاط الضعف وجعل صانعي القرار على دراية بها حتى يتمكنوا من اختيار ما إذا كان قبول المخاطر أو تخفيفها من خلال تنفيذ الضوابط ذات الصلة، بالإضافة إلى أهمية التحقق من صحة ما إذا كانت بعض العمليات تتطلب أهداف وقت التعافي القصيرة (RTO). إذ قد يتم تقدير وتحديد الوقت اللازم للتعافي من آثار الكارثة بأقصر مما قد تحتاجه على الواقع؛ لذا يشتمل جزء من العملية على التحقق من صحة العمليات من أجل تحسين الترتيب الذي تحتاج إلى التعافي واستعادة الحال كما هو عليه قبل الكارثة. (العباسي، 2019)

تحليل تأثير الأعمال (BIA) Business Impact Analysis

وفقاً لـ يمكن تعريف تحليل تأثير الأعمال (BIA) بأنها "العملية التي تحدد جميع العمليات التجارية والوظائف الحيوية، وتقيم التأثيرات على الأعمال والأداء إذا تم انقطاع هذه الوظائف". لذا فإن تحليل تأثير

الأعمال أمر بالغ الأهمية لتعزيز الفعالية التنظيمية؛ مما يساعد في وقت لاحق على تحسين أداء المنظمة الشامل. (زهري، 2022)

إنّ تحليل تأثير الأعمال كما يرى يمكن أن يكشف عن الأضرار الدقيقة للكوارث والاضطرابات الناتجة في عمل معين، إلا أن هذه الأنواع من التحليل مكلفة، وكثير من كبار المنظمات لا تميل إلى الدعم المالي بناءً على تحليل تأثير الأعمال دون تقييم دقيق للقيمة الدقيقة أو العائد على الإستثمار. (الحسين، 2023)

بعد تطبيق الضوابط لتخفيفها، لذا لا بد من توثيق المخاطر التي تم تقييمها كميزة في عملية التخطيط إذ تتمتع المنظمات التي لديها فهم جيد لكيفية التحكم في المخاطر المختلفة بميزة عندما يحين الوقت للتعافي من الإنقطاع. (حسين، 2024)

إن تقييم المخاطر هو تقييم للتعرضات الموجودة في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة. ويحدد ما إذا كان المرفق الذي يضم المنظمة عرضة للكوارث، ومن ثم يتم توثيق الخطوات التخفيفية التي سوف يتم اتخاذها لمعالجة هذه التهديدات، مع تحديد واتخاذ التدابير الوقائية المتوفرة، ويتم الاحتفاظ بتقرير عن التدابير المخففة الموجودة في منظمة، وفحصها، ويمكن بعد ذلك جمع قائمة بمختلف التوصيات للتحسين. (العباسي، 2019)

من ناحية أخرى يرى بأن تحليل المخاطر هو عملية تنطوي على تحديد الأحداث وتحديد الأسباب وتقدير الاحتمالات والأثر، أما بالنسبة لتقييم المخاطر (RA) فهو عملية مقارنة مستويات المخاطر بمعايير المخاطر المحددة، وهو عملية تحليل المخاطر وتقييم المخاطر وغالباً ما تتم بالتزامن مع تحليل تأثير الأعمال (BIA)، فيتم فحص نتائج تحليل تأثير الأعمال مقابل سيناريوهات الخطر المختلفة، وقد يتم تحديد أولويات الاضطرابات المحتملة بناءً على احتمال الخطر واحتمال التأثير سلباً على العمليات التجارية، إذ إن الغرض من تقييم المخاطر هو إعطاء الأولوية للتخطيط من خلال تقييم احتمال الأحداث وتأثيرها المحتمل على الوظائف الحيوية، ويعد أمر أساسي لتحديد وتقييم نقاط الضعف والمخاطر المحتملة والتي تشمل التهديدات التي يتعرض لها مركز البيانات والكوارث الطبيعية والكوارث التي من صنع الإنسان والحوادث، وهو أيضاً أساس لتخصيص الموارد وتخفيف التعرض لها. أما بالنسبة لتخفيف المخاطر فقد تم تصميم

خطوات التخفيف لجعل تأثير الحدث أقل حدة، كالتأهب، والقرارات الذكية التي تتجنب الخسائر أو تقللها، مثل تنفيذ المباني المقاومة للزلازل. بحيث يتم التخفيف من تأثير الأحداث اللاحقة بواسطة الإجراءات التي تخفف الخسائر من الحدث نفسه. وتشمل الخسائر الناجمة عن وقوع الكارثة وأيضا الخسائر المتكبدة بعد وقوع الكارثة، وكذلك الاستجابة للحالات الطوارئ هي كيفية تفاعل المنظمة مع الحدث. وتشمل إجراءات الاستجابة لحالات الطوارئ الإجراءات الفورية والإجراءات اللاحقة المتخذة للتعامل مع الكوارث. (الجيار، 2022)

إن عملية تقييم المخاطر هي عملية مهمة يتم فيها تحديد الوظائف والموردين والأنظمة المهمة للمنظمة ومدى سرعة استعادتها في الكوارث، إضافة إلى تحديد الأمور الأكثر احتمالاً التي يمكن أن تسبب كارثة، إذ يجب الأخذ في الاعتبار تقييم المخاطر عند تصميم استراتيجيات التعافي، إضافة إلى. (خريفي، 2021)

كذلك فإن تحليل تأثير الأعمال (BIA) هو عبارة عن تقييم الوظائف والأعمال الخاصة بالمنظمة لفهم وتطوير أهميتها وأهداف وقت الاسترداد واحتياجات الموارد، حيث إنه من خلال هذا الإجراء ستكتسب المنظمة فهما مشتركاً للوظائف المهمة لبقائها. ستمكن العميل من التخطيط بشكل أكثر فعالية وبتكلفة أقل من خلال التركيز على وظائف الشركة الأساسية. (النجار، 2020)

أما تحليل تأثير الأعمال (BIA) بالنسبة لـ فهو شكل من أشكال الفرز لأنه يحدد العمليات الأكثر أهمية، والتي يجب معالجتها أولاً وكيفية تخصيص موارد محدودة، إلا أن تحليل تأثير الأعمال BIA لا يوفر سوى خارطة طريق لتأثيرات الحدث وترابطه، وعندما تقع الكوارث، يواجه صناع القرارات المنظمة غالباً قرارات صعبة فيما يتعلق بتخصيص موارد محدودة بين وظائف "المهمة الحرجة" المتعددة. أن تطبيق مفهوم الفرز على استمرارية العمل يوفر لصناع القرار الذين يتنقلون في حدث سريع التطور وغير متوقع بطريق يحوي الأولويات الأساسية للمنظمة، حيث تساعد منهجية الفرز التجاري صناع القرار في أوقات الأزمات من خلال توفير إطار عمل مبسط لاتخاذ القرارات على أساس معايير موضوعية قائمة على الأدلة، وهي مقبولة ومفهومة عالمياً. (العباسي، 2019)

بينما عبر كل من بأن تحليل تأثير الأعمال (BIA) يعد جزءًا رئيسيًا من نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS) حيث تقوم المنتجات أو الخدمات الرئيسية للمنظمة جنبًا إلى جنب مع الوظائف الحرجة ومؤشرات استمرارية الأعمال (BC) المرتبطة بها، أي الحد الأقصى لفترة التعطيل المسموح بها (MTPD) ويتم تحديد الهدف الأدنى لاستمرارية العمل (MBCO) إذ يقترح الباحثين عمل إطارًا جديدًا لإجراء تحليل تأثير الأعمال (BIA) في المنظمات بطريقة أكثر إنتظاما وشمولية في الغالب من خلال الإعتماد على بعض التقنيات الفعالة لصنع القرار متعدد السمات (MADM) لإتخاذ قرارات مناسبة لوضع المنظمة. (زهري، 2022)

عملية استمرارية العمل تبدأ بتحديد الأنشطة الحيوية والموارد المهمة التي تعتمد عليها في العمل من أجل التأكد من إمكانية استردادها وحمايتها في حالة وقوع كارثة، وتسمى بعملية تحليل تأثير الأعمال (BIA)، حيث تبدأ بالإجابة على مجموعة من الأسئلة الحرجة بخصوص العمل في استبيان معد مسبقاً، وذلك لتحديد ما هو مهم لبقاء الأعمال ومن ثم ترجمتها إلى مجموعة من الأولويات أو المتطلبات للتعافي واسترداد الأعمال. (حاوي، 2019)

يمكن النظر لتحليل تأثير الأعمال (BIA) باعتباره النشاط الذي يحدد الوظائف الحرجة ويحدد الموارد الداعمة لعمليات الأعمال الهامة. حسب ويوفر تحديد تهديدات الأعمال فهما للكيفية التي يمكن أن تتأثر بها الموارد بكارثة ما، وأنه ينبغي استخدام تحليل تأثير الأعمال في صنع القرار عند صياغة خطط العودة للعمل، إذ يعد تحليل تأثير الأعمال جزءًا أساسيًا من نظام إدارة استمرارية الأعمال، نظرًا لأن النشاط يجمع العمليات الرئيسية والوظائف الهامة لحساب الحد الأدنى من أهداف استمرارية الأعمال، والحد الأقصى لفترة التعطيل المسموح بها، إذ إن مرحلتين جمع البيانات وتحليل البيانات هي الخطوتين الأكثر استهلاكًا للوقت لتحليل تأثير الأعمال. أما الميزة الرئيسة التي يتمتع بها تحليل تأثير الأعمال هي إمكانية التحديد المبكر للمخاطر والبيانات المقدمة بشأن متطلبات الاستمرارية لذلك فإن البيانات الصادرة من عملية تحليل تأثير الأعمال هي نفسها مدخلات في المراحل اللاحقة من تخطيط استمرارية العمل، ولهذا السبب تعتبر عملية تحليل المخاطر مهمة لأن معظم مكونات التخطيط المتبقية تستمد مدخلاتها من مرحلة تحليل المخاطر. (عبد السلام، 2022)

يمكن اعتبار تحليل تأثير الأعمال (BIA) من المكونات الرئيسية لمرحلة تطوير إدارة استمرارية الأعمال، فهو عنصر حاسم في تخطيط مرونة المنظمة، كما أشار حيث إن كل مكون من مكونات المنظمة يعتمد على استمرار أداء المكونات الأخرى، إلا أن بعض المكونات أكثر أهمية من غيرها وتتطلب المزيد من الموارد في حالة وقوع كارثة؛ لذا يركز تحليل تأثير الأعمال على الآثار المالية وغير المالية للإنقطاع في وظائف الأعمال الهامة على مدار فترات زمنية مختلفة، وأثناء ذلك تحدد الإدارة أهداف وقت التعافي (RTOs) وأهداف نقطة التعافي (RPOS)، حيث إن هدف وقت التعافي (RTO) هو النقطة المحتملة في الوقت الذي يجب فيه استئناف العملية قبل أن يؤدي أي تعطيل إلى إضعاف قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، أما هدف نقطة التعافي (RPO) هو نقطة التعافي في الوقت الذي يجب فيه استعادة المعلومات لضمان تحقيق الأهداف، كما يحدد تحليل تأثير الأعمال (BIA) التكاليف المرتبطة بالاضطرابات بما في ذلك فقدان الأرباح، واستبدال المعدات، وفقدان البيانات، بالإضافة إلى إمكانية استخدام تحليل تأثير الأعمال (BIA) لتبرير الإستثمارات في الوقاية والتخفيف، وكذلك استراتيجيات التعافي من الكوارث. (العباسي، 2019)

إستراتيجية تعافي الأعمال وإستمراريتها Business Recovery and Continuity Strategy

عندما يتم تحديد إستراتيجيات النسخ الاحتياطي واستعادة البيانات، يتم تطوير خطة التعافي من الكوارث، وذلك كما أشار حيث توفر الخطة إرشادات حول الطرق والخيارات المختلفة التي يجب أن تتم بها إجراءات دعم التعافي واستعادة الأعمال بعد وقوع كارثة أو أزمة من أجل إعادة إنشاء الخدمة المعطلة لكي تكون شاملة، كما يجب أن تحتوي خطة استمرارية العمل على

إستراتيجيات الاستمرارية للتعافي والإنعاش اللازمة لجميع مجالات العمل. (الجيار، 2022)

القرار عند صياغة خطط العودة للعمل، إذ يعد تحليل تأثير الأعمال جزءاً أساسياً من نظام إدارة استمرارية الأعمال، نظراً لأن النشاط يجمع العمليات الرئيسية والوظائف الهامة لحساب الحد الأدنى من أهداف استمرارية الأعمال، والحد الأقصى لفترة التعطيل المسموح بها، إذ إن مرحلتها جمع البيانات وتحليل البيانات هي الخطوتين الأكثر استهلاكاً للوقت لتحليل تأثير الأعمال. أما الميزة الرئيسية التي يتمتع بها تحليل تأثير الأعمال هي إمكانية التحديد المبكر للمخاطر والبيانات المقدمة بشأن متطلبات الاستمرارية لذلك فإن البيانات الصادرة من عملية تحليل تأثير الأعمال هي نفسها مدخلات في المراحل اللاحقة من تخطيط

استمرارية العمل، ولهذا السبب تعتبر عملية تحليل المخاطر مهمة لأن معظم مكونات التخطيط المتبقية تستمد مدخلاتها من مرحلة تحليل المخاطر. (النجار، 2020)

إن تفاصيل إستراتيجية التعافي واسترداد الوضع السابق من حيث الخطوات الفعلية والأفراد والموارد والاتصالات والبروتوكولات، مع مراعاة معايير المنظمة، يعكس الوقت اللازم للتعافي والعودة للوضع الطبيعي وذلك كما أشار كل من كما يتم تقدير وقت التعافي بشكل كاف وذلك بتحديد مقدار التوقف الذي تستطيع وترغب المنظمة في تحمله. (حسين، 2024)

الجدير بالذكر أن التخطيط الإستراتيجية التعافي من أجل استمرارية الأعمال تشمل العديد من المشكلات؛ بسبب الارتباط بين مختلف الوظائف في المنظمة مع وجود مناطق عمل في المنظمات تتعامل مع حالات الطوارئ بشكل يومي مثل تعطل المعدات وغيرها وتعالجها كجزء من عملهم اليومي، الأمر الذي يتطلب من خطط واستراتيجيات التعافي تغطية جميع الأقسام بشكل منفصل ومتضمن منهجيات واستراتيجيات مختلفة لمواجهة التحديات في المنظمة، وأن تتعلم من ما تم القيام به سابقاً لتحديد استراتيجية التعافي الفعلية التي سيتم استخدامها وقت وقوع الكارثة. (زهري، 2022)

إن التعافي من الكارثة واسترداد الوضع كما كان عليه يعني بأنه "إصلاح الجزء أو الأجزاء المعطلة وإعادة بدء العمل" وذلك حسب إذ إن عملية التعافي تكون أثناء وبعد الحادث، بالإضافة لأهمية تحديد الحد الأقصى المسموح به لفترة التعطل، والهدف الأدنى لاستمرارية العمل، وهدف وقت التعافي (RTO)، وعادة ما يتم تقدير هذه الأمور بناءً على أحكام الخبراء، كما أشاروا إلى أهمية تقديم إطار عمل متكامل للتخطيط لاستمرارية العمل واستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث، من أجل تخصيص الموارد المطلوبة، ويمكن الإستعانة بمصادر خارجية وتأمينها بناءً على خصائص المنظمة والبيانات ذات الصلة، وبما يتناسب مع تحليل التكلفة والفائدة، وأيضاً أهمية تقديم تقنيات الاستشعار وموارد الحوسبة لإمكانية استرداد المعلومات عن حالة المكونات والأنظمة، وذلك من خلال جمع بيانات مراقبة الحالة وتطويرها. (العباسي، 2019)

حيث إن عملية التعافي واسترداد الأعمال تعتمد على كيفية تنفيذ استمرارية العمليات في أوقات الكوارث، إذ سيكون لكل وظيفة دور مهم من متطلبات استمرارية العمل، ولا بد من اتخاذ قرار بشأن

مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن أن تكون بسيطة أو معقدة، والتي ستعمل على تحقيق الحالة المطلوب الوصول إليها في وقت الأزمات، كما يجب التركيز على الوظائف والأنشطة المرنة التي يجب أن تستمر دون انقطاع، حيث أن المرونة تعني القدرة على الإرتداد سريعاً إن لم يكن فوراً من الكوارث والتي تختلف عن استرداد الأعمال، لذلك تنطبق المرونة على المهام بالغة الأهمية والصناعات عالية المخاطر والتي لا يمكن التسامح مع توقفها عن العمل، وكل هذا يعود إلى تحليل تأثير الأعمال (BIA) والتي يتم فيها تمييز الأنشطة التي تحتاج إلى المرونة من تلك التي يمكن أن تتحمل بعض فترات التوقف. (حاوي، 2019)

إنَّ التركيز التقليدي لتخطيط التعافي من الكوارث هو ضمان مرونة تكنولوجيا المعلومات، كما بين بحيث يتمتع النظام المرن بقدرة "الإرتداد" عندما يواجه صدمة نظامية، مثل الكوارث الطبيعية، وبالتالي الإعتماد على قوة معالجة الحاسوب والإنصالات السلكية واللاسلكية والأفراد والخدمات الأخرى، فتكونت هناك حاجة إلى توسيع نطاق العمليات وتنفيذها لتشمل جميع المجالات الحيوية للمنظمة، وقد أدى ذلك إلى توسيع نطاق إدارة استمرارية الأعمال (BCM). أما بالنسبة لتطوير الإستراتيجيات فيتم اختيار الإستراتيجيات المفضلة لتحقيق أهداف إدارة استمرارية الأعمال (BCM) في تطوير الإستراتيجية الشاملة. ويجب تقييم استراتيجيات التعافي لكل وظيفة مهمة بما في ذلك مركز البيانات. إذ تعتمد مجموعة الإستراتيجيات التي يتم تحديدها على التكاليف والفوائد ويجب أن يوفر برنامج BCM خطط للطوارئ لمواجهة جميع أحداث الأزمات الكبرى، وتغطي العديد من مناطق العمليات، ويتضمن تحديد الإستراتيجيات مراجعة أهداف استمرارية العمل والتعافي وتحديد المزايا والعيوب وتقديم النتائج للحصول على موافقة الإدارة العليا. (حسين، 2024)

كما حدد أربعة استراتيجيات للاستدامة المستخدمة لضمان بقاء واستمرارية الأعمال التجارية في بيئات غير مؤكدة وهي كالتالي: استراتيجيات التواصل أو العلاقات، واستراتيجيات التخطيط المالي، واستراتيجيات التمييز، واستراتيجيات التعليم والخبرة، وعقب بأن كلاً من التعليم المتقدم على زيادة فرص بقاء واستمرارية الأعمال التجارية. (زهري، 2022)

الإنعاش كما تم التعليق عليها من قبل "أبقها بسيطة"، حيث أفضل طريقة هي الحفاظ على البساطة، وخصوصاً في البداية، من أجل مراجعة الإستراتيجيات المقترحة للتعافي بعد الحدث، لذا من المهم

مراجعة كل نتيجة لتوثيق نقاط الضعف ونقاط القوة التي تتيح أو تمنع تعافي القسم، حيث إن هذه العملية ستكشف عن تفاصيل لا تقدر بثمن يجب مشاركتها مع الإدارة العليا لضمان الشفافية فيما يتعلق بالقدرات المتوفرة لضمان فهم الجميع المجالات الضعف أو نقاط القوة لكل عملية، مع توثيق كافة التفاصيل اللازمة لتنفيذ العملية، ومن ثم يتم تحديد موعد ورشة قياس قابلية التعافي. بحيث يتم البدء في التنفيذ بخطوات صغيرة وبالتركيز على أهم العمليات التجارية، وهكذا يتم استخدام برنامج إدارة استمرارية الأعمال (BCM) الخاص بالمنظمة وزيادة تعزيزه. (حاوي، 2019)

عند نجاح المنظمة بشكل كبير ومستمر، قد يخلق هذا الأمر افتراضات حول قدرة الموظفين على النجاح الدائم وبالتالي تصبح المنظمة "صماء" أي لا تكثرث لمخاوفها بشأن السلامة، وكأنها معصومة عن الخطأ ومن المستحيل تعرضها للأزمات، وهكذا عندما تثار قضايا محددة تتعلق بالسلامة، تغطي الثقافة السائدة للمضي قدماً دون الالتفات للوراء، مما يؤدي إلى حدوث المأساة التي لم يتوقعها أحد، إلا أن عملية التعافي تكون ضعيفة، بحيث يكون تركيز عملية التعافي واسترداد الوضع السابق بعد عطل فادح على الأجهزة معيباً نظراً لأنه يتم إعطاء القليل من الاهتمام بالجوانب البشرية أو التنظيمية الاجتماعية للنظام، وليس للتفاعل بين المكونات. (النجار، 2020)

خامساً: الوعي بالخطط والتدريب Plan Awareness and Training

يعتبر التعليم والوعي والتدريب حسب من الأمور الحاسمة لتنفيذ إدارة استمرارية الأعمال (BCM)، إذ يجب على المنظمة وضع متطلبات اختبار الوظائف الاستمرارية الواسعة للمنظمة وخطوط الأعمال ووظائف الدعم، لضمان بقائها فعالة ومتوافقة مع أولويات العمل، ويجب الاهتمام بالتدريبات المنتظمة ورفع الوعي من أجل دعم ثقافة الاستمرارية في جميع أنحاء المنظمة، بحيث يترتب على المنظمة تطوير برنامج لإدارة استمرارية الأعمال، بشكل يكون شاملاً وقابلاً للتواصل وجزءاً من الروتين اليومي للعمل في المنظمة. أما فيرى بأن التدريب يجب أن يتعلق بالدروس الفعلية، بالإضافة لتوفير الكفاءة في تنفيذ أنشطة استمرارية العمل. (حسين، 2024)

أما فقد أشاروا إلى أن معظم الأبحاث تركز على الحاجة إلى التدريب المتعلق بالمهارة نحو الاستدامة والاهتمام بالمنظور البيئي والجوانب الاجتماعية والأداء الاقتصادي، ولهذا الغرض لا بد من التدريب من

أجل خلق مجموعة من المواهب التي لديها المعرفة والمهارات والقدرة على الاستجابة للتحديات المستقبلية نحو الاستدامة، حيث تم تقسيم المهارات على أساس الاستدامة إلى قسمين هما: المهارات الصعبة والمهارات اللينة، المهارات الصعبة والتي تشير إلى الكفاءة الفنية التي يمتلكها المديرين للقيام بواجبهم بكفاءة وفعالية، وأن يكونوا قادرين على الاستجابة للدعوة للضغوط الخارجية، وأن يكونوا أذكياء وقادرين على صياغة مشكلة معقدة تتضمن أبعاد الاستدامة واستنباط الحلول المثلى، أما بالنسبة للمهارات اللينة فتعني أن يكون المديرين مجهزين بالقيادة والابتكار ومهارات الإتصال الفعال التي ستشكل مجتمعه صفات المدير المثالي القادر على قيادة المنظمة الى بر الأمان. (الحسين، 2023)

ومن الجدير بالذكر أن الكثير من خطط استمرارية العمل تفشل عند التنفيذ؛ وذلك بسبب كتابتها ومن ثم تركها على الرف. حيث أن المنظمات تتغير بشكل سريع بحيث تصبح خطتهم غير قابلة للتشغيل على النحو المنشود. فلا بد من مراجعة ترتيبات إدارة استمرارية الأعمال وتحديثها بانتظام، وممارستها من وقت لآخر؛ للتحقق من قابليتها للتطبيق في حالة الكوارث الفعلية، كما تعتبر عمليات التوعية والتدريب فرصة فرصة لإختبار، أو التحقق من مدى جدوى الاستجابة بشكل عملي. إذ يجب استخدام سجل لتسجيل عمليات التمرين من أجل تعديل أو تحسين الخطة والترتيبات ذات الصلة، وبذلك فإن الهدف العام هو تحديد بعض السيناريوهات، لأي حادث كبير، والنظر في كيفية استجابة القيادة والمنظمة ككل. وأنه من الضروري تسريع تطور مرحلة استمرارية العمل في التمرين كون المحاكاة قد تستغرق بعض الوقت لتنفيذ. (النجار، 2020)

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

2.3 منهجية البحث:

تم استخدام المنهج التحليلي والمنهج الوصفي في هذه الدراسة لفحص واستكشاف جميع جوانب تأثير إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الانشائية في المملكة العربية السعودية. استند المنهج التحليلي إلى جمع وتحليل البيانات والمعلومات بهدف وصف وتحليل المشكلة المطروحة بدقة، والوصول إلى استنتاجات قائمة على الفرضيات الموضوعية. في هذا السياق، تم استخدام الأساليب الإحصائية مثل برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحويل البيانات النوعية إلى بيانات كمية لتسهيل التحليل الإحصائي الدقيق.

أما المنهج الوصفي، فقد اعتمد على جمع البيانات والمعلومات التي توفر وصفًا دقيقًا للمشكلة أو الظاهرة المدروسة. تم استخدام منهج دراسة الحالة من خلال إجراء استبيانات شاملة وتحليلها بدقة، بهدف استخراج توصيات تساهم في تقديم فهم أعمق للموضوع. هذا المنهج الوصفي ساعد في توضيح كيفية تأثير مختلف أبعاد إدارة المشاريع على أداء الشركات الناشئة، مما ساعد في تقديم توصيات عملية لتحسين هذه الممارسات.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في رواد الأعمال والمديرين في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات من أجل جمع البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان الالكتروني والتي سوف يتم استخدامها في جمع بيانات الدراسة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان علي كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 397 فرد وهم الذين أجابوا علي اسئلة استمارة الاستبيان.

4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين اساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات
- المصادر الأولية: حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة

5.3 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من

الأساليب الاحصائية كما يلي:

- معامل الفاكورنباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة

- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوى استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة

- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

6.3 أداة الدراسة

قام البحث باستخدام استمارة استبيان كأداة للدراسة الميدانية وتم إعدادها عن طريق الاستعانة بالإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتكونت استمارة الاستبيان من قسمين يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (النوع، العمر، المؤهل العلمي). ويشتمل القسم الثاني علي العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تتضمن محور إدارة المشاريع ويتضمن خمس ابعاد وهي (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) ويشتمل على 20 عبارة ومحور الابتكار والاستدامة في المشاريع الانشائية ويشتمل على 10 عبارات وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.79 – 1	منخفضة جدا
2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5.00 – 4.20	مرتفعة جدا

7.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: إدارة المشاريع

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
إدارة تكامل المشروع			
1	تهتم إدارة المشروع بأن تكون عناصر المشروع متفقة ومتجانسة مع بعضها البعض	0.702**	0.000
2	تعمل إدارة المشروع على تخصيص العمليات بما يحقق الأهداف المطلوبة	0.656**	0.000
3	تعمل إدارة المشروع على تحقيق التكامل عند وضع خطط الطوارئ	0.664**	0.000
4	تهتم إدارة المشروع بتحقيق التوازن بين المطالبات التنافسية	0.654**	0.000
إدارة نطاق المشروع			
5	تهتم إدارة المشروع بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في تحقيق الأهداف المطلوبة	0.697**	0.000
6	تعمل إدارة المشروع على تحديد نطاق المنتج بكفاءة وفاعلية	0.685**	0.000
7	تقوم إدارة المشروع بتحديد المشاكل واحتياجات العمل	0.407**	0.000

0.000	0.530**	تعمل إدارة المشروع على تقديم الحلول والمقترحات الممكنة لتلبية احتياجات العمل	8
إدارة وقت المشروع			
0.000	**0.664	تقوم إدارة المشروع بتحديد الجدول الزمني لأنشطة وعمليات المشروع	9
0.000	**0.639	تعمل إدارة المشروع على تحديد التسلسل اللازم لتنفيذ عمليات الإنتاج	10
0.000	0.658**	تقوم إدارة المشروع بتوفير الوقت الكافي لإنتاج المنتجات والخدمات	11
0.000	0.686**	تعمل إدارة المشروع على الالتزام بتسليم المنتجات في الوقت المحدد	12
إدارة كلفة المشروع			
0.000	0.540**	تقوم إدارة المشروع بتحديد التكلفة اللازمة لكافة عمليات وأنشطة المشروع	13
0.000	0.610**	تعمل إدارة المشروع على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لخفض كلفة الإنتاج	14
0.000	0.554**	تهتم إدارة المشروع بالمفاضلة بين الموارد المتاحة لتحقيق اقل كلفة ممكنة	15
0.000	0.706**	تهتم إدارة المشروع بتوفير البدائل التمويلية للمشروع بأقل كلفة ممكنة	16
إدارة جودة المشروع			
0.000	0.559**	تعمل إدارة المشروع على تحقيق أعلى مستوى جودة ممكنة في المنتجات والخدمات	17

0.000	0.667**	تهتم إدارة المشروع بتحقيق أعلى مستويات أداء ممكنة	18
0.000	0.749**	تهتم إدارة المشروع بزيادة قدرات ومهارات العاملين لتحسين جودة الإنتاج	19
0.000	0.451**	تعمل إدارة المشروع على تلبية كافة احتياجات العملاء في المنتجات والخدمات	20

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور إدارة المشاريع كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور إدارة المشاريع تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: الابتكار والاستدامة في المشاريع الانشائية

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تشجع شركتي على الابتكار في أساليب ومواد البناء المستخدمة.	0.693**	0.000
2	يتم تطبيق مبادئ الاستدامة في جميع مراحل المشاريع الإنشائية.	0.695**	0.000
3	تُعتبر استخدام التقنيات الحديثة جزءاً أساسياً من استراتيجيات الابتكار في المشاريع.	0.568**	0.000
4	يسهم الابتكار في تحسين كفاءة استهلاك الموارد في المشاريع الإنشائية.	0.576**	0.000
5	يتم تقييم أثر الاستدامة على نجاح المشاريع بشكل دوري.	0.596**	0.000

0.000	0.729**	تُعتبر الشراكات مع مؤسسات البحث والتطوير ضرورية لتعزيز الابتكار.	6
0.000	0.672**	تساهم الابتكارات في تقليل الأثر البيئي للمشاريع الإنشائية.	7
0.000	0.752**	يُشجع العاملون على تقديم أفكار جديدة لتحسين الاستدامة في المشاريع.	8
0.000	0.485**	يتم تضمين معايير الاستدامة في العقود والمواصفات الخاصة بالمشاريع.	9
0.000	0.545**	تُعتبر الابتكارات في إدارة المشاريع عنصرًا مهمًا لتحقيق النجاح في السوق.	10

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

8.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
إدارة المشاريع	0.915	20
نمو واستدامة الشركات الناشئة	0.821	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.941	30

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل النتائج

1.4 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

2.4 خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع	ذكر	273	68.8
	أنثى	124	31.2
العمر	أقل من 25 سنة	79	19.9
	من 25 الى أقل من 35 سنة	104	26.2
	من 35 الى أقل من 45 سنة	139	35.0
	45 سنة فأكثر	75	18.9
المؤهل العلمي	ثانوي	114	28.7
	بكالوريوس	150	37.8
	ماجستير	103	25.9
	دكتوراه	30	7.6

3.4 تحليل استمارة الاستبيان

لتحليل استمارة الاستبيان تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل

محور وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: إدارة المشاريع

1- إدارة مجال المشروع

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة نطاق

المشروع

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تهتم إدارة المشروع بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في تحقيق الأهداف المطلوبة	4.025	0.758	2	مرتفع
تعمل إدارة المشروع على تحديد نطاق المنتج بكفاءة وفاعلية	3.985	0.788	3	مرتفع
تقوم إدارة المشروع بتحديد المشاكل واحتياجات العمل	4.083	0.772	1	مرتفع
تعمل إدارة المشروع على تقديم الحلول والمقترحات الممكنة لتلبية احتياجات العمل	3.917	0.916	4	مرتفع

تم ترتيب عبارات إدارة مجال المشروع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تقوم إدارة المشروع بتحديد المشاكل واحتياجات العمل) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.083 وانحراف معياري 0.772 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تعمل إدارة المشروع على تقديم الحلول والمقترحات الممكنة لتلبية احتياجات العمل) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.917 وانحراف معياري 0.916 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات البرمجيات تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى إدارة مجال المشروع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.033 بانحراف معياري 0.809

2- إدارة وقت المشروع

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة وقت

المشروع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تقوم إدارة المشروع بتحديد الجدول الزمني لأنشطة وعمليات المشروع	4.227	0.670	4	مرتفع جدا
تعمل إدارة المشروع على تحديد التسلسل اللازم لتنفيذ عمليات الإنتاج	4.259	0.595	3	مرتفع جدا
تقوم إدارة المشروع بتوفير الوقت الكافي لإنتاج المنتجات والخدمات	4.262	0.690	2	مرتفع جدا
تعمل إدارة المشروع على الالتزام بتسليم المنتجات في الوقت المحدد	4.285	0.770	1	مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات إدارة وقت المشروع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعمل إدارة المشروع على الالتزام بتسليم المنتجات في

الوقت المحدد) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.285 وانحراف معياري 0.772 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تقوم إدارة المشروع بتحديد الجدول الزمني لأنشطة وعمليات المشروع) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.227 وانحراف معياري 0.670 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات إدارة وقت المشروع تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من إدارة وقت المشروع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.258 بانحراف معياري 0.681

3- إدارة كلفة المشروع

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة كلفة

المشروع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تقوم إدارة المشروع بتحديد التكلفة اللازمة لكافة عمليات وأنشطة المشروع	4.204	0.776	4	مرتفع جدا
تعمل إدارة المشروع على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لخفض كلفة الإنتاج	4.380	0.563	1	مرتفع جدا
تهتم إدارة المشروع بالمفاضلة بين الموارد المتاحة لتحقيق أقل كلفة ممكنة	4.287	0.771	3	مرتفع جدا
تهتم إدارة المشروع بتوفير البدائل التمويلية للمشروع بأقل كلفة ممكنة	4.368	0.708	2	مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات إدارة كلفة المشروع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعمل إدارة المشروع على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لخفض كلفة الإنتاج) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.380 وانحراف معياري 0.563

وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تقوم إدارة المشروع بتحديد التكلفة اللازمة لكافة عمليات وانشطة المشروع) هي أقل العبارات اهمية بقيمة 4.204 وانحراف معياري 0.776 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات قواعد البيانات تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من إدارة كلفة المشروع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.310 بانحراف معياري 0.704

4- إدارة جودة المشروع

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة جودة

المشروع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تعمل إدارة المشروع على تحقيق أعلى مستوى جودة ممكنة في المنتجات والخدمات	4.164	0.759	4	مرتفع
تهتم إدارة المشروع بتحقيق أعلى مستويات أداء ممكنة	4.264	0.658	3	مرتفع جدا
تهتم إدارة المشروع بزيادة قدرات ومهارات العاملين لتحسين جودة الإنتاج	4.403	0.631	1	مرتفع جدا
تعمل إدارة المشروع على تلبية كافة احتياجات العملاء في المنتجات والخدمات	4.320	0.616	2	مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات الموارد البشرية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم إدارة المشروع بزيادة قدرات ومهارات العاملين لتحسين

جودة الإنتاج) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.403 وانحراف معياري 0.631 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تعمل إدارة المشروع على تحقيق أعلى مستوى جودة ممكنة في المنتجات والخدمات) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.164 وانحراف معياري 0.759 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات إدارة جودة المشروع تبين أن ثلاث عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع جدا من إدارة جودة المشروع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.288 بانحراف معياري 0.666

مما سبق يتبين ارتفاع مستوى إدارة المشاريع في الشركات الناشئة بمدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات 4.197 بانحراف معياري 0.737

الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الابتكار

والاستدامة في المشاريع الإنشائية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تشجع شركتي على الابتكار في أساليب ومواد البناء المستخدمة.	4.383	0.564	3	مرتفع جدا
يتم تطبيق مبادئ الاستدامة في جميع مراحل المشاريع الإنشائية.	4.463	0.538	1	مرتفع جدا
تُعتبر استخدام التقنيات الحديثة جزءاً أساسياً من استراتيجيات الابتكار في المشاريع.	4.401	0.634	2	مرتفع جدا

مرتفع جدا	4	0.744	4.264	يسهم الابتكار في تحسين كفاءة استهلاك الموارد في المشاريع الإنشائية.
مرتفع جدا	5	0.778	4.227	يتم تقييم أثر الاستدامة على نجاح المشاريع بشكل دوري.
مرتفع	6	0.677	4.161	تُعتبر الشراكات مع مؤسسات البحث والتطوير ضرورية لتعزيز الابتكار.
مرتفع	8	0.758	4.025	تساهم الابتكارات في تقليل الأثر البيئي للمشاريع الإنشائية.
مرتفع	9	0.788	3.985	يُشجع العاملون على تقديم أفكار جديدة لتحسين الاستدامة في المشاريع.
مرتفع	7	0.772	4.083	يتم تضمين معايير الاستدامة في العقود والمواصفات الخاصة بالمشاريع.
مرتفع	10	0.916	3.917	تُعتبر الابتكارات في إدارة المشاريع عنصراً مهماً لتحقيق النجاح في السوق.

تم ترتيب عبارات الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتم تطبيق مبادئ الاستدامة في جميع مراحل المشاريع الإنشائية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.463 وانحراف معياري 0.538 وبدرجة موافقة مرتفعة جداً بينما كانت العبارة (تُعتبر الابتكارات في إدارة المشاريع عنصراً مهماً لتحقيق النجاح في السوق) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.917 وانحراف معياري 0.916 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية تبين أن خمس عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جداً وخمس عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية بالملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.191 بانحراف معياري 0.717

4.4 اختبار فروض الدراسة

لاختبار فروض الدراسة تم استخدام معادلة الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بيرسون وجاءت

النتائج كما يلي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المشاريع

بأبعادها (التكلفة- الجودة- الوقت- المجال) على الابتكار والاستدامة في المشاريع الانشائية بالتطبيق على

شركات المقاولات بجدة.

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في

المشاريع الانشائية

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0.914		0.836		0.836		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	6666.538	1	6666.538	2015.991	0.000	
	1306.197	395	3.307			
	7972.736	396				
المجموع Total						
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T

نمو واستدامة	الثابت	4.433	.840		5.280	.000
الشركات	Constant					
الناشئة	إدارة	.446	.010	.914	44.900	.000
	المشاريع					

يتبين من الجدول (11) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) على الابتكار والاستدامة في المشاريع الانشائية في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) على الابتكار والاستدامة في المشاريع الانشائية في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) بمقدار 1 % ازداد مستوى على الابتكار والاستدامة في المشاريع الانشائية في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) التكلفة كأحد أبعاد إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة.

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة التكلفة كأحد أبعاد إدارة المشاريع على

الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية بالتطبيق على شركات المقاولات

ملخص النموذج Model Summary		
معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل R^{-2} Adjusted
0.767	0.588	0.587
تحليل التباين ANOVA		

النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدارRegression		4688.810	1	4688.810	563.984	0.000
الباقىResidual		3283.925	395	8.314		
المجموعTotal		7972.736	396			
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
نمو واستدامة الشركات الناشئة	الثابت	18.863	.981		19.225	.000
	Constant					
	إدارة تكامل المشروع	1.396	.059	.767	23.748	.000

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة التكلفة كأحد أبعاد إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية بالتطبيق على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التكلفة كأحد أبعاد إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية بالتطبيق على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة تكامل المشروع بمقدار 1 % ازداد مستوى الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.396 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) الجودة كأحد أبعاد إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة.

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة الجودة كأحد أبعاد إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة.

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0.892		0.796		0.795		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	6345.470	1	6345.470	1540.290	0.000	
	1627.266	395	4.120			
	7972.736	396				
المجموع Total						
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
نمو واستدامة الشركات الناشئة	الثابت	12.969	.744		17.422	.000
	Constant					
	إدارة نطاق المشروع	1.808	.046	.892	39.247	.000

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة كأحد أبعاد إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة كأحد أبعاد إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة جودة

المشروع بمقدار 1 % ازداد مستوى الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.808% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) الوقت كأحد أبعاد إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة.

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة وقت المشروع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ^{-2 Adjusted}		
0.763		0.583		0.582		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدار Regression		4647.213	1	4647.213	551.988	0.000
الباقى Residual		3325.522	395	8.419		
المجموع Total		7972.736	396			
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
نمو واستدامة الشركات الناشئة	الثابت	14.030	1.196		11.735	.000
	Constant					
	إدارة وقت المشروع	1.637	.070	.763	23.494	.000

يتبين من الجدول (14) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة وقت المشروع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة وقت المشروع والابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة وقت المشروع بمقدار 1 % ازداد مستوى الابتكار والاستدامة في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.637% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) المجال كأحد أبعاد إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة.

جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المجال كأحد أبعاد إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة.

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0.637		0.405		0.404		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	3230.105	1	3230.105	269.026	0.000	
	4742.630	395	12.007			
	7972.736	396				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T

0.000	13.766		1.395	19.205	الثابت Constant	نمو واستدامة الشركات
0.000	16.402	.637	.080	1.317	إدارة كلفة المشروع	الناشئة

يتبين من الجدول (15) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة المجال كأحد أبعاد إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المجال كأحد أبعاد إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة مجال المشروع بمقدار 1 % ازداد مستوى على الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية بالتطبيق على شركات المقاولات بجدة الناشئة في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.317% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات والمقترحات

1.5 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل

2.5 نتائج الدراسة

✓ يتبين ارتفاع مستوى إدارة المشاريع في الشركات الناشئة بمدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات 4.197 بانحراف معياري 0.737 وتبين وجود مستوى مرتفع جدا من إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع وارتفاع مستوى إدارة تكامل المشروع وإدارة نطاق المشروع وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الضيفيري والشوارة (2021)

✓ يتبين ارتفاع مستوى نمو واستدامة الشركات الناشئة بمدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.191 بانحراف معياري 0.717 وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الخطيب و آخرون، 2023)

✓ يتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) على نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) ونمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل

المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) بمقدار 1 % ازداد مستوى الابتكار في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجبوري ومصطفى (2021) وكذلك مع نتيجة دراسة مفلح وأبو حسين (2019) وأيضا مع نتيجة دراسة الضفيري والشوارة (2021) ومع نتيجة دراسة (Magano, Etal, 2021) ومع نتيجة دراسة (العمرى ومقدادى، 2021) ومع نتيجة دراسة (العوضى، 2020)

✓ يتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة تكامل المشروع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة تكامل المشروع الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة تكامل المشروع بمقدار 1 % ازداد مستوى نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.396% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

✓ يتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة نطاق المشروع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة نطاق المشروع الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة نطاق المشروع بمقدار 1 % ازداد مستوى الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.808% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

✓ يتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة وقت المشروع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة وقت المشروع الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة وقت المشروع بمقدار 1 % ازداد مستوى نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.637% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

✓ يتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة كلفة المشروع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة كلفة المشروع والابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة كلفة المشروع بمقدار 1 % ازداد مستوى نمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.317% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

✓ يتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة جودة المشروع على الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة جودة المشروع والابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة جودة المشروع بمقدار 1 % ازداد مستوى الابتكار والاستدامة في المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.762% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة

3.5 التوصيات

- ✓ العمل على زيادة مستوى الوعي بين مديري المشاريع حول الدور الأوسع الذي يمكن أن تلعبه المشاريع في تحقيق الاستدامة
- ✓ الاهتمام بتطوير وزيادة قدرة العاملين في الشركات الناشئة على استخدام مهارات وأدوات جديدة تساعد في تحقيق الاستدامة على مستوى أوسع
- ✓ الاهتمام بزيادة الوعي وتدريب العاملين في الشركات الناشئة حول فوائد الاستدامة وكيفية تطبيقها بفعالية
- ✓ ضرورة رفع كفاءة وقدرات مالكي المشاريع الصغيرة والشركات الناشئة من خلال التحاقهم ببرامج تدريبية متخصصة بإدارة المشاريع الريادية واستراتيجياتها وذلك لتمكينهم من إدارة مشاريعهم بكفاءة وفعالية عالية

4.5 المقترحات

✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية والتعرف

على العوامل المؤثرة عليها وأثرها على مستويات الأداء

✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بنمو واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية

السعودية والتعرف على العوامل المؤثرة عليها

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

1. Alnimri، S. N، و K. M، Alshawabkeh. (2023). المواءمة الإستراتيجية وأثرها في إدارة استمرارية الأعمال: الدور الوسيط لخفة الحركة الإستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الانسانية، مج37، ع2، 1 - 21.
2. باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219633>
3. باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
4. بودالي، محمد. (2021). إدارة المشاريع النسوية في الجزائر: حالة المؤسسات المصغرة بولايات الجنوب الجزائري الكبير. مجلة المنهل الاقتصادي، مج4، ع3، 213 - 220.
5. تقدة، خولة، و الداوي، الشيخ. (2023). اسهامات التحليل الشبكي في فعالية ادارة المشاريع: دراسة واقع قطاع الاشغال العمومية في ولاية تامنغست. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج13، ع2، 10 - 32.
6. الجيار، سوسن. (2022). تبني إدارة استمرارية الأعمال ضرورة ملحة لمواجهة التحديات المعاصرة. إدارة الاعمال، ع176، 110.
7. حاوي، إيمان عسكر. (2019). تأثير متطلبات استمرارية الأعمال في الأداء المستدام للمنظمة باعتماد استراتيجية إدارة المخاطر: دراسة حالة في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة - البصرة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج3، ع6، 67 - 80.

8. حسين، رامز رمضان محمد. (2024). تأثير أبعاد نموذج ماكينزي المعدل S7+ على أداء استمرارية

الأعمال: تحليل الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية - بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات. مجلة
جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، مج61، ع3، 25 - 112.

9. الحسين، عمر محجوب. (2022). أثر منهج الإسلام في الاستدامة والاقتصاد الدائري: دراسة تحليلية.
مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع4، 122 - 140. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1263749>

10. الحسين، عمر يحيى، و متولي، أيمن حسن. (2023). تأثير تخطيط التعاقب القيادي على استمرارية
الأعمال في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على القطاع الخاص المصري. المجلة العلمية للدراسات
التجارية والبيئية، مج14، ع2، 801 - 857.

11. حيارات، براء سعود أحمد، و قطيشات، رانية جعفر. (2021). أثر ممارسات إدارة المشاريع على
السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير
منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1299592>

12. حيارات، براء سعود أحمد، و قطيشات، رانية جعفر. (2021). أثر ممارسات إدارة المشاريع على
السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير
منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

13. خريفي، حسام، و عمر، محي الدين محمود. (2021). أهمية نماذج الفشل المالي كألية للحكم على مدى
قدرة المؤسسة على الاستمرارية باستخدام نموذجي ولتمان وكيدا: دراسة حالة مؤسسة اسمنت
القصيم السعودية. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، مج6، ع2، 250 - 268.

14. زهري، محمد عبدالفتاح، و أحمد، جيهان نبيل. (2022). تقييم واقع تطبيق نظام إدارة استمرارية
الأعمال وفق المواصفة الدولية الأيزو 22301 بالفنادق المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق، مج6،
ع1، 82 - 103.

15. الزيود، أحمد مخلص سليمان، و الطراونة، خلف إبراهيم خليف. (2023). أثر التوجه الاستراتيجي على
الابتكار: دراسة تطبيقية على الشركات العاملة في مدينة الملك عبدالله الثاني الصناعية / سحاب

(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1445793>

16. الشهري، عبدالمنعم ياسين، و عقيلي، عثمان موسى عثمان. (2024). دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج3، ع1، 121 - 172.

17. الضلاعين، فرح نياز عبدالسلام، و اللافي، خالد خلف محمد. (2021). أثر الابتكار في الفاعلية المنظمية: الدور المعدل للمناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج10، ع1، 108 - 130. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1138800>

18. الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1220288>

19. العباسي، علاء عبدالسلام مصطفى محمد. (2019). بناء نموذج مقترح لنظام إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج11، ع2، 418 - 431.

20. عبدالسلام، غادة محمد. (2022). العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج46، ع1، 259 - 370.

21. العبدلات، ديماسوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

22. العثمان، عبير عبدالله محمد، و النجار، فايز جمعة صالح. (2017). أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على الأداء: دراسة ميدانية في في الأمانة العامة للأوقاف وزارة الأوقاف - دولة الكويت (رسالة

دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/866138>

23. العريفي، أسامة عباس أحمد، و الحرافشة، مالك إبراهيم راجي. (2019). أثر المعايير الدولية لتقييم

المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة).

جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1052478>

24. عضيبات، علي محمد قاسم، و الجوازنة، بهجت عيد. (2022). دور أخلاقيات المهنة في فعالية إدارة

المشاريع: دراسة حالة شركة الجسر العربي للملاحة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت،

المفرق.

25. عمرو، عبدالله راتب محمد، و الحبيس، محمود عبدالله محمد. (2022). تقييم إدارة المشاريع

الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير منشورة).

جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

26. العمري، وسام علي عبدالرحمن، و السريحي، منى داخل. (2023). عمال المعرفة في مشاريع إدارة

المعرفة: مراجعة أدب الموضوع. مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات،

مج 10، ع 19، 26 - 47.

27. الغامدي، عبدالله غرم، و القرني، عبدالرحمن بن عبيد بن علي. (2023). مفاهيم أساسية في إدارة

المعرفة المشاريع. مجلة بحوث الشرق الأوسط، ع 88، 289 - 308.

28. المالكي، نضال عبدالله، الحمداني، محمد مجيد، الشمري، فهد مغيثم حزيان، كشكول، حسين

محمد علي، و الحبوبي، محمد نبيل هادي. (2023). أثر التسويق السيبراني على الاستدامة: دراسة

كيفية تعزيز الممارسات التسويقية المستدامة من خلال استخدام وسائل التواصل الاجتماعي

والوسائط الرقمية. مجلة البحث العلمي في الآداب، ع 24، ج 10، 147 - 161. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1464488>

29. النجار، فايز جمعة صالح، و الحرايزة، أروى محمد. (2020). الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة

استمرارية الأعمال: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج 8، ع 3،

337 - 354.

30. النظامي، صايل مصباح ضيف الله، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر الابتكار في الإنتاج

المرن: الدور الوسيط للتحسين المستمر في الشركات الاستخراجية في الأردن (رسالة دكتوراه غير

منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1217375>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Adeoye Olarewaju Abayomi ,Bello Bolaji Oluwayemisi,2018, learning Organizational, organizational performance and organizational innovation: Empirical evidence among selected, IUG of Journal Economics.
2. Jestratijevic, L, Uanhoro, J. O., & Creighton, R. (2021). To disclose or not to disclose? Fashion brands strategies for transparency in sustainability reporting. Journal of Fashion Marketing and Management, 26(1), 36-50.
3. Osinovskaya, Irina; Shevchenko, Svetlana; Silkina, Galina; Plenkina, Marina & Zaborskaya, Irina (2020). Ensuring Sustainable Development of Oil CompaniesBased on Foresight Technology. International Journal of Management. 11(5), 929-940.
4. Sonai Aguilar,Edward,(2019), Driving or anizzation in novalion as from of in trapeneur ship with in the context of small Business, Journal of strategiwinnovation and sustainability.
5. Stoyanova, Veselina (2018). An Analysis David J. Teece's dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth. 1" Ed. London. Todaro, Michael, Economic Development, seventh edition, Addison, Wesley, London, inc.2000.

Abstract

This study aimed to examine the impact of project management on innovation and sustainability in construction projects, with an application to contracting companies in the city of Jeddah. The study employed a descriptive-analytical methodology, and the study population consisted of entrepreneurs and managers in contracting companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The sample included 397 respondents who completed the questionnaire.

The results showed that various dimensions of project management, such as cost management, quality, time, and scope, have a positive impact on enhancing innovation and achieving sustainability in construction projects. The study also recommended improving project management policies and adopting sustainable innovations to ensure improved performance in this vital sector.

Keywords: Project management, innovation, sustainability, construction projects.

Mid-Ocean University

College of Management

Department of project management



The Impact of Project Management on Innovation and Sustainability in Construction Projects

"An Applied Study on Contracting Companies in Jeddah"

Preparation:

Mohammed Abdullah Altasan

241001148

Supervision:

Dr. Asma Abuanzeh

Dr. Huda Metwally

2024 - 1446