

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع



العنوان باللغة العربية

أثر تخطيط المشروع في تحقيق أهداف المشروع لشركة المراعي السعودية في المملكة السعودية

إعداد الطالبة/

نوف محمد العنزي

الرقم الأكاديمي /

241001011

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024

MidOcean University

College of Management

Department / Major: project management

Title in English

The Impact of Project Planning on Achieving Project Objectives for Almarai

Company in Saudi Arabia

Prepared by:

Nouf Mohammed Al-anizi

Supervisor:

Dr. Asmaa Abu Anza

Academic Year:

2024

المستخلص: Abstract

تبحث هذه الدراسة عن أثر تخطيط المشروع في تحقيق أهداف المشروع في شركة المراعي السعودية، ودورها والصلاحيات الموكلة إليها فيما يتعلق بالبحث والتخطيط واتخاذ القرار. كما تنظر كذلك إلى أهمية التخطيط لنجاح المشروع وتنفيذه.

تتمثل منهجية الدراسة في توزيع استبيان يحتوي على 30 سؤالاً تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة عددها 100 استبانة من مسؤولي وموظفي شركة المراعي السعودية في المملكة السعودية وتم تحليل الاستبانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS .

ومن أهم نتائج الدراسة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرحلة التخطيط لإدارة المشاريع، وتعزى هذه العملية من خلال التزام وضع خطط استراتيجية لإدارة المشاريع والتزام موظفيها بالخطط التي تضعها حيث تعمل على تعزيز المعلومات المرتبطة بالتخطيط، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرحلة تنفيذ التخطيط لضمان نجاح المشروع، حيث أنها تحدد المهام والمسؤوليات التنفيذية لإدارة المشاريع ويحدث تعاون بين موظفيها

وبناء على نتائج الدراسة فقد أوصى الباحث تعزيز عملية التخطيط كركيزة أساسية في المؤسسة: تشجيع المؤسسات على اعتبار التخطيط خطوة رئيسية قبل بدء أي مشروع، لضمان سير العمل بشكل منظم، وتقليل الفجوات المحتملة أثناء التنفيذ ويوصي المؤسسات بتبني أساليب وبرامج حاسوبية حديثة تساعد على تحسين دقة التخطيط وكفاءته، كأدوات التحليل التنبؤي والبرامج المخصصة لإدارة المشاريع. و توفير التدريب والدعم الفني: لضمان جودة التخطيط، يجب الاستثمار في الكفاءات البشرية من خلال التدريب والتطوير، وتوظيف الخبراء الفنيين الذين يمتلكون خبرة في تخطيط المشاريع.

وبفضل هذه الدراسة حاولنا تسليط الضوء على تأثير التخطيط على التنفيذ الفعال للمشاريع.

Abstract

This study investigates the impact of project planning on achieving project goals in Almarai Company in Saudi Arabia, focusing on its role and the authority granted in research, planning, and decision-making. It also examines the importance of planning for project success and implementation.

The study's methodology involved distributing a questionnaire with 30 questions to a simple random sample of 100 employees and managers of Almarai Company in Saudi Arabia, with the responses analyzed using SPSS software.

Key findings reveal a statistically significant impact of the planning phase in project management, attributed to adherence to strategic project management plans and employee commitment to these plans, which enhances planning-related knowledge. There is also a statistically significant effect of planning implementation in ensuring project success by defining tasks and responsibilities, fostering collaboration among employees.

Based on the study's findings, the researcher recommends reinforcing planning as a fundamental pillar within institutions. Organizations should view planning as a primary step before initiating any project to ensure organized workflow and reduce potential gaps during implementation. Furthermore, adopting advanced computer-based methods and tools, such as predictive analysis tools and specialized project management software, can improve planning accuracy and efficiency. Providing training and technical support is also crucial; investing in human resources through training and hiring technical experts with project planning expertise is essential.

Through this study, we aim to shed light on the influence of planning on effective project execution.

الشكر و التقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم ، علّم الإنسان مالم يعلم ، الحمد لله المنان الملك القدوس السلام مدبر الليالي و الأيام مصرف الشهور و الأعوام قدر الأمور فأجراها على أحسن نظام ، ماشاء الله كان و مالم يشأ لم يكن ، الحمد لله على ما أنعم به علي من فضله الخير الكثير و العلم الوفير و أعانني على إنجاز هذا العمل الذي احتسبه عبادة من العبادات جعلها الله خالصة لوجهه الكريم .

و بعد حمد الله تعالى و شكره على إنهائي لهذه الرسالة أتقدم بخالص الشكر و عظيم الامتنان للأستاذة الفاضلة د. أسماء أبو عنزه على ماقدمته لي من علم نافع و عطاء متميز و إرشاد مستمر و على ما بذلته من جهد متواصل و نصح و توجيه من بداية مرحلة البحث حتى إتمام هذه الرسالة فجزاها الله عني خير جزاء

كما أتقدم باسمي عبارات الشكر و التقدير الى والدي العزيزين اللذين غرسا في حب العلم من الصغر و قدما لي كل غالي و نفيس و كان لهما الفضل بعد الله فيما وصلت إليه الان فلا أملك الا الدعاء لهما بحسن العمل و بلوغ الجنان

و يسرني ان أتقدم بالشكر الجزيل لمعالي مدير الجامعة و الأستاذة الكرام و لكل من مد لي يد العون او اسدى لي معروفاً ، او قدم لي نصيحة ، او كانت له إسهامه صغيرة او كبيرة في إنجاز هذا العمل فله مني خالص الشكر و التقدير .

و الحمد لله رب العالمين أولاً و اخرأ ، ظاهراً و باطناً ، عدد خلقه و رضا نفسه وزنة عرشه و مداد كلماته ، و الصلاة و السلام على نبينا محمد و على آله وصحبه أجمعين .

فهرس المحتويات:

Contents

3.....	المستخلص: Abstract
8.....	الفصل الأول
9.....	المقدمة:
10.....	-مشكلة الدراسة.
10.....	-أهمية الدراسة.
11.....	-أهداف الدراسة.
11.....	-تساؤلات الدراسة.
13.....	-فرضيات الدراسة.
14.....	-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.
15.....	الفصل الثاني
15.....	الدراسات السابقة.
16.....	-مقدمة.
17.....	-الدراسات السابقة.
17.....	* الدراسات العربية:
22.....	الفصل الثالث
22.....	الإطار النظري
23.....	* ظهور فكرة المشروع
24.....	* تعريف المشروع
25.....	* مراحل التخطيط
25.....	- تحليل الاحتياجات أو المشاكل
25.....	- صياغة أهداف المشروع
26.....	- تعريف استراتيجية المشروع
27.....	- تحديد نتائج المشروع
27.....	- تعريف بأنشطة المشروع
27.....	- تعريف مؤشرات المشروع
28.....	- بناء الإطار المنطقي
29.....	- تحديد الميزانية

33.....	- التخطيط الاستراتيجي
35.....	التوجهات الاستراتيجية
36.....	- مراحل التخطيط الاستراتيجي
49.....	الفصل الثالث
50.....	-مقدمة
50.....	-المنهجية وطرق البحث
50.....	* أساليب جمع البيانات:
53.....	الفصل الرابع
53.....	التحليل والتفسير
54.....	-مقدمة
60.....	نتائج الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
63.....	نتائج اختبار فرضيات الدراسة:
69.....	الفصل الخامس
69.....	النتائج والتوصيات
72.....	المراجع
75.....	الملاحق
76.....	-الاستبانة
79.....	-الملخص Abstract

الفصل الأول

المقدمة:

في مواجهة عولمة الأسواق، من الضروري للعديد من الشركات تقديم منتجات مبتكرة وتجديد نطاقات منتجاتها بسرعة. ولهذا السبب فإن تطوير منتجات وخدمات جديدة له طبيعة إستراتيجية للغاية بالنسبة لهذه الشركات إذا أرادت الحفاظ على أنشطتها وتطويرها في سياق تنافسي للغاية وغير مؤكد. يتطلب تنظيم الأنشطة المبتكرة بهدف النجاح إنشاء هيكل مشروع قادرة على الجمع بشكل فعال بين موارد الشركة ومهاراتها من أجل تلبية توقعات السوق. وبالتالي فإن إدارة المشاريع هي استجابة حكيمة وضرورية في السياق الحالي للمنافسة القوية وتحسين الجهود المكرسة.

في الواقع، العديد من المشاريع لا تحترم تخطيطها الأولي وتنتهي بتأخير و/أو بتكاليف إضافية مقارنة بالجدول والميزانيات المحددة في البداية. وفي مجال تكنولوجيا المعلومات، تظهر الأبحاث التي أجرتها مجموعة ستانديش الدولية أن في المتوسط 40% من مشاريع تطوير المنتجات الجديدة يتم إيقافها قبل اكتمال المشروع. بالإضافة إلى ذلك، يتم إنجاز 45% من المشاريع في وقت متأخر و/أو تجاوز الميزانية المقررة.

لوصف أهداف المشروع، يمكن أولاً استخدام إطار الوصف وهو المثلث الذهبي (أو مثلث التكلفة والتأخير والجودة)، والذي يحقق الأهداف من حيث هدف التكلفة وهدف الموعد النهائي وهدف الجودة. ولذلك، يعتبر المشروع ناجحاً عندما يحقق الأهداف الثلاثة المحددة في البداية. يعد الاحترام المتزامن للأهداف (أو المعايير) الثلاثة أمراً حساساً، ومن المقبول في كثير من الأحيان تحديد الأهداف ذات الأولوية، مع الأخذ في الاعتبار أنه في مثل هذا القطاع من النشاط، في مثل هذه الشركة أو لمثل هذا المشروع، يكون، على سبيل المثال، احترام الأهداف النهائية والتي تعتبر ضرورية لاحترام أهداف التكلفة أو الجودة. وبهذا يعبر المديرون/صناع القرار عن حقيقة أنهم يريدون إعطاء الأولوية لاحترام الموعد النهائي على حساب، على سبيل المثال، زيادة في الميزانية المخصصة.

-مشكلة الدراسة.

تكمن مشكلة الدراسة في اعتماد أغلب الشركات على عملية تخطيط المشاريع في مختلف نشاطاتها بدون معرفة واضحة لأهم مراحلها ومدى أهمية كل منها وتأثيرها على مدى نجاح تلك المشاريع في المستقبل.

-أهمية الدراسة.

تتمثل أهمية هذه الدراسة في:

1. الأهمية العلمية: تتناول الدراسة موضوع التخطيط ومدى تأثيره على تحقيق أهداف المشاريع -

دراسة تطبيقية على شركة.... في المملكة العربية السعودية وهو موضوع مهم جداً في مجال إدارة

الأعمال لذلك تعتبر هذه الدراسة مرجعا لكل من يهتم الأمر نظرا لأهمية الموضوع المتناول والذي يعتبر موضوعا مهما في مجال إدارة الأعمال نظرا لأنه يمس كل المجالات باختلاف نشاطاتها ومواقعها.

2. الأهمية العملية: يعتبر مجال اكتب مجال شركة الدراسة التطبيقية من أهم المهن في مجال الأعمال و أكثرها حساسية حيث أنها تتأقلم مع محيط كثير التغيير و بالتالي يجب أن تكون أكثر يقظة و أكثر سرعة في التأقلم و التجاوز و الابتكار و هو ما يوفره التخطيط لجميع تحركات الشركة و خاصة على مستوى المشاريع المراد تنفيذها, بالتالي لا بد من الاهتمام بهذا و محاولة معرفة كل التفاصيل المتعلقة به و التي تضمن الجودة العالية للشركة لذلك تسعى هذه الدراسة لإبراز تأثير التخطيط على مدى تحقيق أهداف المشاريع لشركات اكتب مجال شركة الدراسة التطبيقية.

-أهداف الدراسة-

تتمثل أهداف الدراسة في:

- الإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة المرفقة لها.

- تقديم مفهوم التخطيط وأهم مراحله.

-تساؤلات الدراسة-

- تقديم نظرة شاملة عن عملية التخطيط وأهم خصائصها.

- تفسير مدى تأثير عملية التخطيط على تحقيق أهداف المشاريع.

يمكن تشكيل أسئلة هذه الدراسة كالتالي:

* ما مدى تأثير عملية التخطيط على تحقيق أهداف المشروع؟

وللإجابة عن هذه السؤال يجب المرور بالتساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بعملية التخطيط للمشروع؟

- فيما تتمثل مراحل التخطيط؟

- كيف تطبق عملية التخطيط في الشركة؟

- هل تساهم عملية التخطيط في نجاح المشاريع؟

- فرضيات الدراسة

تم تحديد فرضيات الدراسة بالاستناد على إشكالية الدراسة، يمكن تقديم فرضيات هذه الدراسة كالآتي:

* المحور الأول: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين المؤسسة وعملية التخطيط للمشاريع.

* المحور الثاني: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين التخطيط وفعالية تنفيذ المشاريع.

* المحور الثالث: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين تخطيط المشروع وفاعليته.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث-

يعتبر الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير عملية التخطيط للمشاريع على مدى تحقق أهدافه ونجاحته في المستقبل وبالتالي لمعرفة ذلك يتم توزيع استبيان وتوزيع نتائجه وبالتالي هذه الدراسة هي دراسة استطلاعية تعتمد على وصف وتحليل عملية التخطيط وتأثيرها على أهداف المشاريع في الشركات.

يقوم الباحث بتحليل المعلومات التي تم جمعها من خلال أجوبة من يهتم الأمر وبالتالي تعتبر هذه الدراسة دراسة مسحية تعتمد على المنهج الوصفي و التحليلي و هو منهج يعتمد غالبا في دراسة الظواهر الواقعية و وصفها وصفا كميا و كيفيا.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

-مقدمة

تعتبر عملية التخطيط من أهم الخطوات لضمان تنفيذ ناجح لفكرة المشروع, نظرا لأهمية الموضوع و بالإطلاع على الكتب و شبكة الانترنت تم العثور على مجموعة من الدراسات السابقة لها علاقة بموضوع

البحث.

-الدراسات السابقة

* الدراسات العربية:

تناولت دراسة سلطين مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تلك المنظمات بالإضافة إلى توضيح العلاقة بين تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية والأداء فيها، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن عدد محدود جداً من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وقد حصلت هذه المعلومات من الدورة التدريبية الوحيدة التي أرسلوا إليها وتتصف بأنها محدودة جداً، كما تتصف البيئة الخارجية للمنظمات بتسارع التغيرات الكمية والنوعية وبتزايد حدة المنافسة التي تواجدتها وبتأثير ذلك على أهدافها واستراتيجياتها وكل ما سبق يعتبر دواعٍ كافية لتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية، بالإضافة إلى وجود قصور كبير واضح في كيفية وضع الدعائم الإستراتيجية في المنظمات عن كيفية وضعها بالمفهوم العلمي والواجب تطبيقه.

(سلطين، 2007)

ما دراسة صيام فقد هدف إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة ايجابية بين كلاً من (دعم الإدارة

العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، وجود توجهات إستراتيجية -رؤية ورسالة وأهداف- وجود خطة إستراتيجية، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية) وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاستمرار بتطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات النسوية، وضرورة العمل على تذليل الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها، وضرورة عقد الدورات التدريبية للإدارة العليا لهذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي، وضرورة إنشاء دائرة لنظم المعلومات الإدارية في المؤسسات النسوية، وضرورة تبني المؤسسات النسوية لنظم رقابة وتقييم واضحة ومكتوبة وملائمة، وضرورة أن تقوم المؤسسات النسوية بتحديد مؤشرات الأداء الخاصة بها وقياسها من وقت لآخر لتحديد درجة الأداء المؤسسي الفعلي. (آمال صيام، ٢٠١٠)

وهدفنا دراسة الحس والعفيف إلى تعرف أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، واستهدفت الدراسة الإدارتين العليا والوسطى لتعرف اتجاهاتهما نحو هذه العوامل وأثرها في التخطيط الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات ايجابية ومرتفعة للمديرين نحو التخطيط الاستراتيجي، وإلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة ومنفردة في التخطيط الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بتوفير المخصصات المالية اللازمة واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة وإعادة النظر في التشريعات الإدارية لخدمة التخطيط الاستراتيجي دراسة (الحس والعفيف، 2010)

ما دراسة صبري فقد هدفت إلى الكشف عن العوامل الحرجة للتخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء البنوك التجارية الأردنية ولتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أن مستوى أهمية وضوح الاتجاه الاستراتيجي، وكذلك مستوى أهمية دعم القيادة العليا، ومستوى أهمية المرونة الاستراتيجية، ومستوى أهمية التكنولوجيا، ومستوى الأداء في البنوك التجارية الأردنية مرتفعاً، كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة معنوية لعوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة على أداء البنوك التجارية الأردنية، وقد أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بعوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بأداء المنظمة في قطاعات أخرى، وكذلك أوصت بإجراء دراسة تتعلق بآثار التخطيط الاستراتيجي على كفاءة وفاعلية الشركات في قطاعات إنتاجية أخرى . (داليا صبري، ٢٠١٠)

بينما هدفت دراسة الأمين إلى التعرف على مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركة الخطوط الجوية السودانية ، ومعرفة أثر انخفاض كفاية وفاعلية الأداء الناتجة عن عدم الاستقرار الإداري على تطبيق التخطيط الإستراتيجي، باعتباره أفضل الوسائل الضرورية لاستثمار الموارد الموجودة بها وتعظيم قدرتها في رفع كفاءة وفاعلية المنظمات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية أهمها أن الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي حتمي كمنهج تفكير وأسلوب عمل، كما أن هناك صعوبة في إرساء إستراتيجية طويلة المدى في ظل الظروف التي تمر بها الشركة وتوجد الكثير من المعوقات التي أدت إلى تراجع الخطأ أهمها الخصخصة غير المدروسة، وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها : القيام بدراسة وافية لتطبيق خصخصة مدروسة تهدف إلى النهوض بالشركة، ويجب أن تسعى إدارة الشركة

إلى الاحتفاظ بالعمالة المؤهلة والعملاء والاهتمام بشكواهم وإيجاد الحلول المناسبة لهم . (الأمين،

٢٠١١)

ركزت دراسة الغامدي على استخدام أدوات وتقنيات التخطيط الاستراتيجي في منظمات المملكة العربية السعودية وقد تكونت عينة الدراسة ٧٢ منظمة صناعية في المملكة العربية السعودية، وتضمنت الدراسة مجموعة من أدوات التخطيط الاستراتيجي منها المقارنة المرجعية، تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات، دورة حياة المنتج، تحليل المتعاملين أصحاب المصالح، منحى الخبرة، تحليل المحافظ، وتحليل سلسلة القيمة، طريقة دلفي، الخارطة المعرفية، تحليل القوى الخمسة لبورتر، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، والتي من أبرزها أن هناك استخدام بدرجة متوسطة لأدوات التخطيط الاستراتيجي في النشاطات التخطيطية.

ورصدت دراسة هوفمان عملية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء، وهدفت إلى تبيان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء وهل ثقافة العاملين من جنسيات مختلفة تؤثر، وخاصة أنه بتعدد الجنسيات أصبح من الضروري على المدراء أن يتعلموا إذا ما كان التخطيط الاستراتيجي يعزز أداء المؤسسات في حالة تعدد الثقافات، وباستخدام عينة من المؤسسات الدولية وجدت الدراسة أن نموذج التخطيط الاستراتيجي العام مناسب لكل الثقافات، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بسيطة بين الثقافة والتخطيط، حيث وجدت الدراسة أن الثقافة تؤثر تأثير بسيط على التخطيط والأداء زيادة على ذلك وجد أن بعض القيم الثقافية لها تأثير في اختلاف الثقافة في التخطيط الاستراتيجي والأداء (Hoffman, 2007).

2007)

كما تناولت دراسة رود وآخرين التخطيط الاستراتيجي والأداء حيث هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم في المملكة المتحدة، فهي تبحث في التأثيرات المتعلقة بأربع أنواع من المرونة في التخطيط الاستراتيجي وهي (المرونة التشغيلية والمرونة المالية والمرونة التكنولوجية والمرونة الهيكلية) وعلاقتها بالأداء على اعتبار أن مرونة القرارات والبدائل الجديدة التي يولدها التخطيط الاستراتيجي تسمح أو تؤدي على تغييرات إيجابية على صعيد المؤسسة ، وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة المالية وأن المرونة المالية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي، أي أن اثنين من أنواع المرونة تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي، والاثنين الآخرين تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء غير المالي.

الفصل الثالث

الإطار النظري

*** ظهور فكرة المشروع**

منذ آلاف السنين، نظم الرجال أنفسهم لتخيل واختراع وبناء وتنفيذ العديد من الأعمال والأعمال، سواء على المستوى الفني أو التنظيمي أو الثقافي أو العلمي. وقبل وقت طويل من ظهور كلمة "مشروع"، قاموا ببناء وتنظيم أعمالهم وأفعالهم للانتقال من عالم الخيال إلى عالم الواقع. لأكثر من ستة آلاف عام، قامت المجتمعات بتنفيذ مشاريع من جميع الأحجام (جيرالدي وآخرون 2008). دعونا نذكر من أشهر وأقدم الإنجازات وأكثرها رمزية: ستونهنج، الأهرامات المصرية، سور الصين العظيم، برج بابل، الكاتدرائيات... كل هذه المشاريع يمكن اعتبارها المشاريع الأولى في العالم لا تزال معروفة حتى أيامنا هذه. لقد تطلبوا موارد عديدة، من عمال وعبيد ورؤساء عمال ومهندسين معماريين، وانتشروا على مدى عدة سنوات أو عقود واستهلكوا موارد مالية كبيرة.

مثل "منطلق إلى الأمام"، ظهرت كلمة "بروجتيسبروجيكتوس" لأول مرة في قاموس دوبيني دي فوربيير للغة الفرنسية في عام 1867 (أفنور 2004). وبعد مائة عام، اشتق قاموس لوروبيرت كلمة "مشروع" من الفعل "بروجكتور" الذي يعني "رمي للأمام".

اليوم هناك تعريفات عديدة لكلمة مشروع (معهد إدارة المشاريع. 2004)، (جيارد وميدلر 1996)... وهنا سنحتفظ بتعريف إيزو 10006:

المشروع هو "عملية فريدة تتكون من مجموعة من الأنشطة المنسقة والمضبوطة مع تواريخ البدء والانهاء، والتي يتم تنفيذها بهدف تحقيق هدف ما"

يتوافق مع متطلبات محددة مثل الوقت والتكلفة وقيود الموارد. «

*** تعريف المشروع**

المشروع عبارة عن سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق أهداف محددة ومرغوبة. ويتم تنفيذ هذه الأنشطة خلال فترة زمنية محددة وإطار محدد للميزانية. ويتميز أي مشروع بشكل عام بثلاث خصائص أساسية:

- أنها تنشأ من مشكلة معينة أو حاجة محددة ضمن إطار منظم.
- يهدف إلى الاستثمار الأمثل للموارد ضمن إطار أهداف محددة وفي سياق ندرة الموارد.
- يتميز بخصوصيته لأنه غالباً ما يكون فريداً من نوعه أو مزوداً بأهداف خاصة به. يمر المشروع بمراحل مختلفة تشكل روابط مترابطة ومتسلسلة. تسمى هذه الروابط "دورات المشروع".

ورغم انقسام الخبراء حول مسميات وتصنيفات مراحل حياة المشروع، إلا أنه يمر بسلسلة من المراحل المتعاقبة والمتتابعة التي تبدأ

من خلال وجود حاجة وانتهاء بالمراقبة، وذلك من خلال مجموعة من الخطوات التي تتمثل في التحليل والتخطيط والتنفيذ والتقييم.

*** مراحل التخطيط**

يعتبر تخطيط المشروع الخطوة الأولى والأكثر أهمية. يتضمن التخطيط عدة مراحل:

- تحليل الاحتياجات أو المشاكل

المشروع الناجح هو الذي يبدأ بتحديد المشكلة بدقة.

عادة، يتم تحديد المشكلة المراد تحليلها بعد تحديد المشاكل في مجتمع معين وتحديد الأولويات لذلك المجتمع ضمن الخبرات والموارد المتاحة بناءً على المشروع.

ويمكن استخدام شجرة المشكلات هنا كأداة لتحليل هذه المشكلات لأنها تساعد في تحديد العلاقة بين الأسباب والتأثيرات الناتجة عن مشكلة مركزية معينة. ومن ثم يتم تطبيق هذه الأداة من خلال اختيار مشكلة معينة (جذع الشجرة) وشرح أسباب المشكلة (جذور الشجرة) وانعكاساتها (أغصان الشجرة).

- صياغة أهداف المشروع

الأهداف عادة ما تكون سلسلة من الإنجازات التي نسعى جاهدين لتحقيقها والتي تم تصميمها لحل مشكلة / حاجة. يتضمن المشروع هدفاً عاماً (ما نطمح إلى تحقيقه بشكل مطلق) وهدفاً أو أهدافاً فرعية (ما نسعى إلى تحقيقه الآن). ولتحديد الأهداف يمكننا استخدام شجرة المشكلات وتحويلها إلى شجرة أهداف،

وذلك بتحويل المشكلة المركزية (الجذع) إلى هدف تنموي طرفي (جذع شجرة الأهداف) وبتحويل المشاكل (الجذور) والآثار السلبية (الفروع) إلى أسباب ونتائج مرغوبة، وبذلك تتحول شجرة المشكلة إلى شجرة.

من الأهداف كما هو مبين أدناه. كلما كانت الأهداف واضحة، كانت عملية تنفيذ الخطة ومراقبتها وتقييمها أسهل. ومن الضروري اختيار الأهداف في ضوء خبرات وموارد فريق المشروع من ناحية، وكذلك احتياجات ورغبات المجتمع المستهدف من ناحية أخرى.

- تعريف استراتيجية المشروع

الإستراتيجية هي خطة عامة تحدد القرارات والإجراءات التي يجب إتباعها لتحقيق الهدف المحدد. تتبع أهمية اختيار إستراتيجية المشروع من ضرورة التركيز على جانب واحد من المشكلة للمساعدة في حلها. بالإضافة إلى ذلك، نظرًا لأن موارد المشروع محدودة، فإنه لا يمكنه تحمل القرارات الخاطئة. وسنحاول أن نذكر عدداً من الخطوات البسيطة التي تساهم في صياغة إستراتيجية المشروع وهي:

- تحديد الأهداف العامة والخاصة لمشروعك.
- تحديد الفرص والتهديدات التي يواجهها مشروعك.
- التعرف على نقاط القوة والضعف في عناصر مشروعك.
- حدد خياراتك لتحقيق هذه الأهداف.
- قارن هذه الخيارات لتحديد أفضل إستراتيجية ممكنة لتحقيق الهدف.

ومن خلال الحصول على الإجابات المناسبة، يمكننا التأكد من أن العمل منظم وعقلاني وسيتم حل المشكلة حسب اختصاص الجهة المنفذة للمشروع وكذلك الموارد والإمكانات المتاحة.

- تحديد نتائج المشروع

المخرجات هي الآثار أو النتائج التي يسعى المشروع إلى تحقيقها من أجل خدمة الفئة المستهدفة والمساهمة في تحقيق هدف المشروع. ومن المهم هنا التأكيد على أن النتائج يتم تحديدها بطريقة تشاركية مع الجهة المستهدفة، وتحديد الحاجة أو المشكلة والأطراف المتضررة وعددها وتوقعاتها.

كما أنه من الضروري الأخذ في الاعتبار الموارد ونقاط الدعم المتاحة، مما يتيح تصور الآثار التي يمكن السعي لتحقيقها لتحقيق احتياجات المستفيدين وبالتالي توقع شكل المخرجات اللازمة لتحقيق الهدف من المشروع .

- تعريف بأنشطة المشروع

الأنشطة هي الأحداث التي سيتم تنفيذها خلال مدة المشروع لتحقيق نتيجة محددة. ومع ذلك، لا توجد قاعدة تحدد عدد الأنشطة التي سيتم تنفيذها لكل مخرج. بل يرتبط بأهداف المشروع والفئة المستهدفة والموارد والخبرات المتاحة وكذلك مدة المشروع. ولذلك، قد يتم تصميم أنشطة متعددة لتنفيذ أحد المخرجات وقد يكون نشاط واحد كافياً لكل ناتج. عند تصميم الأنشطة، من الضروري تفصيل الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ النشاط، والموارد المطلوبة، وموقع النشاط، والأشخاص المستهدفين ومعايير اختيارهم، والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ ومسؤولياتهم.

- تعريف مؤشرات المشروع

المؤشرات هي عناصر يمكن استخدامها للتحقق من مرحلة تنفيذ أنشطة المشروع. ويشترط أنهم:

- ترتبط بأهداف المشروع وأنشطته

- ترجمتها إلى بيانات كمية يمكن قياسها وملاحظتها.

هناك نوعان من المؤشرات:

- المؤشرات النوعية: والتي يمكن قياسها بالملاحظة (على سبيل المثال ملاحظة زيادة عدد المشاركين

في الفصل يعتبر مؤشر نوعي لقياس التحسن في مستوى الفصل)

- المؤشرات الكمية: والتي يمكن قياسها بالأرقام باستخدام الجداول أو أدوات القياس العلمية (تعتبر

الزيادة في متوسط الدرجة مؤشراً نوعياً لقياس تحسن المستوى الدراسي بمقارنة المتوسطات قبل وبعد

التدخل)

- بناء الإطار المنطقي

الإطار المنطقي هو نظام يساعدنا على تنظيم وعرض أفكارنا بطريقة سببية وواضحة من أجل تحديد

المخاطر المحتملة ووضع مؤشرات التقييم. ويتم اعتماد الإطار المنطقي من قبل الجهات المانحة باعتباره

نظاماً دقيقاً وشاملاً للتفسير.

ويمكن مقارنة مصفوفة الإطار المنطقي بلعبة الدومينو لأن كل خطوة تعتمد على الخطوة التي تسبقها

وتساهم في تحقيق الخطوة التالية. فلا يمكن الانتقال من مرحلة إلى أخرى دون تنفيذ المرحلة الأولى،

وإلا كان المشروع محكوماً عليه بالفشل؛ مما يعني أنه في حالة فقدان أحد العناصر، سيؤدي ذلك إلى انهيار الشبكة بالكامل.

- تحديد الميزانية

الميزانية هي خطة مالية تزودنا بمعلومات عن تكلفة تنفيذ مشروع معين لضمان استخدام الموارد بكفاءة. تُستخدم الميزانية أيضاً كأداة للتخطيط والرصد والتقييم والرقابة. عند صياغة الموازنة يجب مراعاة النقاط التالية:

- يجب كتابة الميزانية بعد كتابة مقترح المشروع
 - يجب أن تعتمد أرقام تكلفة دقيقة ودقيقة
 - يجب أن تتعلق الميزانية بفترة زمنية محددة
 - ينبغي توقع الهامش المحتمل في حالة التأخير أو تضخم التكلفة
 - ضرورة توضيح مصادر تمويل الموازنة
- يُنصح عموماً بتعيين شخص مسؤول عن الميزانية لمراقبة صرف الأموال في الوقت المناسب والتأكد من توثيق جميع النفقات وفقاً لشروط الجهات المانحة. يتم إبلاغ الجهات المانحة بشكل عام بكيفية إنفاق الأموال.

إرسال التقارير المالية بشكل منتظم. وتتكون هذه التقارير المالية من جدول مماثل لجدول الميزانية يذكر فيه المبالغ التي تم صرفها خلال الفترة قيد النظر والمبالغ التي لم يتم صرفها بعد. يجب إرفاق التقارير المالية بالمستندات التي تثبت النفقات (عروض الأسعار، الفواتير، الإيصالات، صور الشيكات، إلخ). بالإضافة إلى ذلك، يجب توقيع جميع المستندات من قبل الأطراف المعنية. بالإضافة إلى اختلاف شروط

ومعايير كفاءة الجهات المانحة فيما يتعلق بإدارة أموال الموازنة، لا بد من أخذ قدر معين من المعلومات في الاعتبار، أهمها:

- عدم الانحراف عن خطة الموازنة المعتمدة قبل الحصول على الموافقة المسبقة من الجهات المانحة.
- لا يمكن حساب ما لم يتم إنفاقه أو احتسابه مرتين من مصدرين مختلفين (الجهات المانحة) في فاتورة واحدة.
- يجب إعلام كافة الأطراف بالأمر حفاظاً على الشفافية والمصادقية عند تقديم المشروع إلى جهات متعددة.
- أن يتم صرف الأموال في المكان والتاريخ المخصصين لها.
- أن يغطي المبلغ المتبقي من الميزانية احتياجات المشروع.
- من المهم أن يوضح التقرير المالي أن خيارات الشراء كانت صحيحة.
- أن يتم الحصول على ثلاثة عروض مالية (عروض أسعار) للمشتريات ومقارنتها لاختيار الأفضل.
- أن يتم تقديم الفواتير لجميع المبالغ المدفوعة

المسؤول	مراحل التخطيط
يحتاج شخص ما إلى التأكد من أن التخطيط يتم بانتظام وأنه الشكل المناسب للتخطيط. عادةً ما يكون فريق الإدارة هو الذي يضع التخطيط على جدول الأعمال.	التفكير في التخطيط
يمكن أن يكون هذا جزءاً من ورشة عمل التخطيط أو يتم بشكل منفصل. إن سؤال شخص	فهم السياق

خارجي لديه فهم جيد للسياق العام والقطاع الذي تعمل فيه عادة ما يكون فكرة جيدة، حتى يتمكن من مساعدتك. تقديم عرض تقديمي. ربما يكون لديك شخص في مؤسستك مؤهل جدًا لذلك. وينبغي أن يستهدف العرض جميع أعضاء مجلس الإدارة والموظفين. (انظر أيضًا القسم الخاص بإجراء دراسة بيئية.)	
اعتمادًا على حجم مؤسستك، قد تقرر مشاركة الجميع في هذه العملية، أو يمكنك اختيار فريق تخطيط. إذا اخترت خيار فريق التخطيط، فسيحتاج فريق التخطيط إلى تقديم تقارير إلى الموظفين ومجلس الإدارة، والحصول على توافق في الآراء بشأن الأهداف النهائية. ترغب بعض المنظمات أو المشاريع في الاستفادة من المساهمة الإضافية لشخص خارجي.	تخطيط الأهداف – تطوير الأهداف العامة للمنظمة.
	صياغة المهمة – تحويل أهداف المنظمة إلى تفويض – ما يجب القيام به لتحقيق المهمة وكيفية القيام بذلك
عندما يكون ذلك ممكنًا، قم بإجراء هذا التحليل مع جميع الموظفين، أو مشروعًا تلو الآخر أو قسمًا تلو الآخر. في هذا التحليل الظرفي، من المفيد أيضًا إجراء تحليل. غالبًا ما تتساءل المنظمات عما إذا كان ينبغي للموظفين الإداريين أن يكونوا جزءًا من هذه العملية. ومن المفيد إشراك الموظفين الإداريين في هذه الخطوات الاستراتيجية الأولى. بعد ذلك، حتى تصل إلى مرحلة برنامج العمل، ما لم يكن لدى	تحليل الموقف – بمعنى آخر، تحليل الوضع الحالي في المنظمة، والعناصر الخارجية التي تؤثر على المنظمة، أو يمكن أن تؤثر على المنظمة.

الموظفين الإداريين اهتمام واضح بها، فهذا ليس مهمًا للغاية.	
جميع موظفي البرمجة أو المحترفين، وعلى الأقل بعض أعضاء مجلس الإدارة.	الخيارات الإستراتيجية وتحقيق المهمة - هنا، المشاركون في أعمال البرمجة، يفكرون في الخيارات الإستراتيجية الممكنة للمنظمة (ما هي أفضل طريقة للتأثير على المشكلة التي نحاول حلها، بالنظر إلى سياقنا الخاص، من نقطة داخلية وخارجية وجهة نظر؟) ثم راجع التفويض مرة أخرى للتأكد من تنسيق كل شيء.
ويمكن القيام بذلك عن طريق فريق التخطيط، أو عن طريق الإدارة العليا، أو، إذا أمكن، عن طريق جميع موظفي البرمجة والإدارة العليا. بمجرد أن تكون الأهداف ذات الأولوية واضحة، يمكن مراجعة هيكل المنظمة.	تحديد الأهداف ومراجعة الهيكل لتحديد الأهداف، يجب أن تبدأ بتحديد الأهداف أو الأهداف العامة الشاملة. من المفترض أن يوفر لك هذا بعض الإرشادات حول أفضل السبل لتنظيم العمل في المنظمة.
وينبغي تنفيذ هذه الخطوة من قبل جميع الموظفين المهنيين، ولكن يفضل أن يكون ذلك داخل الوحدات والخدمات والمشاريع.	تحديد الأهداف. وهذه الخطوة أكثر تحدياً من تلك المتعلقة بالأهداف العامة وتتطلب إنشاء وحدة عمل لدراسة الأهداف التي يجب على المنظمة تحقيقها حتى تتحقق الأهداف العامة للمنظمة.
في هذه المرحلة، يجب على الموظفين الإداريين المشاركة مرة أخرى.	برنامج العمل - يتطلب ذلك تطوير الأنشطة اللازمة لنجاح الأهداف المحددة خطوة بخطوة. (تركز إحدى مجموعات الأدوات بشكل كامل على برامج العمل).
جميع الموظفين.	التطبيق
جميع كبار المديرين الذين يجب عليهم تقديم تقاريرهم إلى مجلس الإدارة.	الرصد والتقييم. تركز مجموعة الأدوات بشكل كامل على الرصد والتقييم.

مجموعة الأدوات: نظرة عامة على التخطيط بقلم جانيت شابيرو

* أهمية عملية التخطيط

يعد تخطيط المشروع ذا أهمية حاسمة في ضمان نجاح المبادرة، وضمان الإدارة المثلى للتكاليف والمواعيد النهائية والجودة. يتيح تقدير الموارد المطلوبة ووضع جدول زمني واقعي وتحديد معايير الأداء المتوقعة. وبدون التخطيط السليم، يتعرض المشروع للمخاطر المالية والتأخير وسوء الجودة. ترتبط العديد من الفوائد الجوهرية بتخطيط المشروع:

زيادة فرص النجاح: يزيد التخطيط الدقيق من احتمالية نجاح المشروع بشكل كبير، وذلك من خلال توضيح الأهداف والخطوات الواجب اتخاذها والموارد المطلوبة. كما أنه يسهل مراقبة التقدم واكتشاف المشكلات المحتملة مبكرًا، مما يقلل من خطر الفشل.

الحد من المخاطر: يتيح التخطيط الشامل تحديد المخاطر وإدارتها بشكل استباقي. ويساعد هذا النهج على منع التأخير وتجاوز الميزانية وغيرها من المشاكل التي قد تنشأ أثناء استكمال المشروع.

تحسين الاتصال: يحدد التخطيط إطارًا مرجعيًا مشتركًا لجميع أصحاب المصلحة في المشروع. ويعزز هذا التنسيق التواصل والتنسيق داخل الفريق، وهما عنصران أساسيان لنجاح المشروع.

تحسين الموارد: يساعد التخطيط الفعال على تخصيص الموارد بحكمة، مما يساعد على تجنب الهدر وزيادة الكفاءة التشغيلية.

مراقبة الجودة: يتضمن التخطيط عادةً معايير جودة محددة. ومن خلال تأسيسها منذ البداية، فإنه يضمن أن جودة المنتج النهائي تلبى التوقعات.

*أنواع التخطيط

- التخطيط الاستراتيجي

يوجه التخطيط الاستراتيجي جهود المنظمة نحو رؤية مشتركة لتطور واستدامة الشركة. وتتكون من وضع خطة شاملة تتضمن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والمالية والمادية بما يتناسب مع قدراتها التنموية وتأخذ في الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية.

نقاط القوة

تشمل نقاط القوة ما تقوم به المنظمة بشكل جيد بالإضافة إلى الموارد والأصول التي تميزها عن المنظمات الأخرى. نقاط القوة هي خصائص المنظمة التي تسمح لها بوضع نفسها بشكل مفيد في مواجهة المنافسة.

قوة مميزة

القوة المميزة هي العنصر الرئيسي، والحجة الفريدة التي تميز المنظمة عن المنافسة والتي يمكن الاعتماد عليها للوصول إلى إمكاناتها الكاملة.

نقاط الضعف

نقاط الضعف هي خصائص المنظمة التي تشكل فجوات أو عقبات مقارنة بالمنافسة.

فرص

الفرص هي عناصر خارجية يمكن أن تمثل فرصًا يجب اغتنامها وتشكل أدوات مفيدة لاستدامة المنظمة.

التحديات

التحديات هي تطورات خارجية يمكن أن تعرض استدامة المنظمة ومستقبلها للخطر.

تحليل الأعمال (نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات) يعطي تحليل الأعمال نظرة عامة على الأعمال ويسلط الضوء على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات الموجودة في السوق. تعتبر هذه الصورة قيمة مضافة تسمح لنا بتقييم حالة الوضع وتشكل أساسًا متينًا لبناء التخطيط الاستراتيجي.

مهمة

تجيب المهمة على السؤال الأساسي حول وجود المنظمة: ما هو سبب وجودها؟

رؤية

يصف بيان الرؤية الشكل الذي ستبدو عليه مؤسستك إذا حققت أهدافها خلال السنوات القليلة القادمة. الأفق بشكل عام هو ثلاث أو خمس سنوات.

قيم

القيم هي المعتقدات التي تحرك السلوكيات التنظيمية للقادة والموظفين. هذه هي الخصائص التي ترغب المنظمة في تطويرها وإحيائها في الثقافة الداخلية، ولكن أيضاً بين عملائها وشركائها.

التوجهات الاستراتيجية

تمثل التوجهات الإستراتيجية المجالات الرئيسية لتطوير المشروع اللازمة لتحقيق الرؤية المستهدفة. ويجب تقديمها في شكل بيانات واضحة ودقيقة تمكن من عرض النوايا المراد تحقيقها. ومن هذه النوايا سيتمخض عن قائمة المشاريع والمبادرات التي سيتم ترتيب أولوياتها لاحقاً على أساس ثلاثة عناصر: قيمتها المضافة، وجدواها، وتكلفة تنفيذها.

الهدف (الرسالة، الرؤية، القيم، التوجهات الإستراتيجية)

فهو يسمح بالتفكير الاستراتيجي العالمي الذي يأخذ الوضع ككل ويضمن الاتساق بين كل عنصر من هذه العناصر. إن التفكير في الرسالة والرؤية والقيم والتوجهات الاستراتيجية أمر بالغ الأهمية، لأنها تتعلق بالمستقبل والمرتكزات المستقبلية للمنظمة. شرط أساسي للنجاح: الإيجاز. يجب أن تكون الكلمات المستخدمة قليلة العدد، ولكنها قوية في المعنى وتعزز الفهم الحقيقي والمشاركة من قبل فريق الإدارة والموظفين.

- مراحل التخطيط الاستراتيجي

الخطوة 1: تحديد أولويات الحاجة إلى تنفيذ التخطيط الاستراتيجي

هذه الخطوة ضرورية، لأنه في هذه اللحظة يجب على الإدارة العامة إثبات الحاجة إلى تنفيذ التخطيط الاستراتيجي وإظهار القيمة المضافة لمستقبل المنظمة.

ويجب أن تكون لديها رؤية عالية المستوى للمستقبل وأن تكون مقتنعة بالحاجة بنفسها حتى تتمكن من إقناع مجلس الإدارة وفريق إدارتها.

يجب على الإدارة العامة أولاً تحديد الطريقة التي ترغب بها في تنفيذ هذا المشروع الكبير. ويمكنها تولي قيادة التنفيذ أو الحصول على الدعم من خبير خارجي. يوفر خيار أن يرافقك خبير خارجي ما يلي:

- الدعم من الإدارة العامة مما يسمح لهم بمواصلة التركيز على مسؤولياتهم المعتادة بدلاً من بذل جهودهم في تنفيذ هذا المشروع الكبير.
- إمكانية إجراء مناقشات موضوعية في ورشة العمل. تتيح المناقشات إمكانية المضي قدماً بالأفكار والتأكد من أن مخرجات التخطيط الاستراتيجي ستكون ذات جودة ودائمة.
- نهج منظم يلهم الثقة للحصول على فوائد ملموسة ويسمح بسرعة الإنجاز من خلال إنشاء زخم يثير الدعم وتعبئة فريق الإدارة والموظفين ومجلس الإدارة.

يجب أن تكون الإدارة العامة مرتاحة لنهج التنفيذ الذي يقترحه الخبير الخارجي ويجب أن تمتلكه، لأنها تظل، وكذلك فريق إدارتها، هي صاحبة قيادة هذا المشروع.

الخطوة الثانية: تحديد مشروع التخطيط الاستراتيجي

ومن الضروري أولاً تحديد العناصر التي تحدد بدقة سياق مشروع التخطيط الاستراتيجي لضمان توافر شروط الفوز. لتسهيل هذه الممارسة، يجب على الإدارة العامة أن تعكس وتضع نفسها على العنصرين التاليين:

(1) تحديد نطاق المشروع

تتيح هذه الخطوة تحديد ما إذا كنا نريد أن يمتد التفكير على مدى ثلاث أو خمس سنوات. إن اختيار أفق التنفيذ سوف يوجه اختيار الاستراتيجيات التي سيتم تضمينها في خطة التنفيذ. وفي هذه المرحلة أيضاً نحدد نطاق المشروع، مما يسمح لنا بالحصول على رؤية واضحة لما سيتم أو لن يتحقق في المشروع. تتيح لنا هذه الخطوة أيضاً تسليط الضوء على التوقعات والقضايا والحدود وعوامل النجاح، من أجل توقع هذه العناصر وإدارتها بشكل استباقي.

(2) تحديد فريق العمل

يجب أن تتأكد الإدارة العامة من أن أعضاء فريقهم لديهم رؤية استراتيجية، وأن يظهروا الموضوعية والانفتاح، وأنهم لاعبون جيدون في الفريق قادرون على ممارسة القيادة مع التأثير الإيجابي على أقرانهم. ومن الأهمية بمكان أن يتم دعم الإدارة العامة بشكل جيد، ولكن يجب عليهم أيضاً دعم فريقهم حتى يتمكنوا من تطوير ردود الفعل التي تغذي التخطيط الاستراتيجي وتضفي عليه الحيوية على مدار العام.

ومن المهم أيضاً استهداف أصحاب المصلحة ذوي الأولوية بشكل صحيح في المشروع، أي أصحاب المصلحة الذين سيشاركون بشكل مباشر أو غير مباشر في المشروع. يجب ألا نهمل حقيقة أن المشاركة

تخلق توقعات يجب إدارتها خلال المشروع. وبالتالي، فإن مشاركة عدد كبير جدًا من الأطراف يمكن أن يؤدي إلى خيبات الأمل. التوازن بين ما سيكون من الممكن تقديمه وعدد إن إشراك الأشخاص أمر حساس، ولكنه يضيف قيمة مضافة إلى الأفكار.

الخطوة 3: تعريف الوضع الحالي سوت

تتمثل هذه الخطوة في إجراء قراءة دقيقة وموضوعية لوضع المنظمة. هذه خطوة مهمة جدًا تتيح لنا أن نحدد بوضوح "من أين نبدأ" وأن نمح أنفسنا فهمًا مشتركًا للموقف. يجب مراعاة عدة عناصر في التفكير:

- الملف التعريفي للمنظمة: الموظفون، فريق الإدارة، الهيكل، ملف تعريف العملاء، إلخ.
 - مرحلة تطور الشركة: النمو أو التراجع، التغييرات التنظيمية، إلخ.
 - تحليل السوات: نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات
 - المنافسة: عناصرها المميزة، نقاط ضعفها، إلخ.
- توجد عدة طرق لتنفيذ هذه الخطوة، بما في ذلك المشاورات الداخلية والدراسات الاستقصائية لبعض أصحاب المصلحة. من المهم تحديد النهج الذي يناسب احتياجات المنظمة.

الخطوة الرابعة: تطوير الهدف

هذه الخطوة حاسمة في تحديد مستقبل المنظمة. فهو يتطلب الكثير من الانفتاح والمرونة والرؤية من جانب فريق الإدارة والإدارة العامة، لأنه ينطوي على أفكار ومناقشات صعبة. مع العلم أنه من الصعب التنبؤ بالمستقبل، فمن المهم الاعتماد على العمل التحليلي وعلى العناصر التي تميز المنظمة عن منافسيها.

يجب أن يتم التطوير الجماعي للبيانات بالترتيب التالي: المهمة والرؤية والقيم والتوجهات الاستراتيجية. وبمجرد تحديد هذه العبارات بإيجاز، يجب مراجعتها، أولاً لضمان الاتساق الشامل بينها، ولكن أيضاً للتأكد من أن المفردات والأفعال مثيرة للذكريات، لأن هذا هو ما يترجم النوايا الحقيقية للمنظمة. بمجرد الانتهاء من هذه المرحلة، قد يكون من المناسب التحقق من صحة عمل التفكير في المرحلتين 3 و4 مع مجلس الإدارة للحصول على تعليقاته، وقبل كل شيء، موافقته على مقترحات العمل. وهذا التحقق من الصحة سيجعل من الممكن مواءمة بقية العمل بكفاءة.

الخطوة الخامسة: تصميم خطة التنفيذ

تسمح لك هذه المرحلة من عملية التخطيط الاستراتيجي بالانتقال من التفكير إلى التنفيذ. وغالباً ما يسلب الضوء على فجوات التفاهم بين الأطراف المختلفة فيما يتعلق بتنفيذ التوجهات الاستراتيجية. وبالتالي، فهذه فرصة لمواءمة الفهم المشترك والاتفاق على الرسائل التي يجب نقلها إلى الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين.

لا بد في هذه المرحلة من تحديد قائمة المشاريع المحتملة التي سيتم تنفيذها لكل من التوجهات الاستراتيجية وترتيب أولوياتها بناء على 3 عناصر:

- القيمة المضافة الحقيقية
 - جدواها ضمن الحدود الزمنية التي يحددها التخطيط الاستراتيجي
 - نسبة التكلفة إلى الفائدة
- في هذه اللحظة يجب على فريق الإدارة الموافقة واتخاذ الخيارات بشأن المشاريع التي سيتم الاحتفاظ بها وتلك التي سيتم تركها جانباً. من المهم أن يكون فريق الإدارة بأكمله قادراً على ذلك

اشرح هذه الاختيارات للموظفين ومجلس الإدارة وأصحاب المصلحة الآخرين، حسب الضرورة.

علاوة على ذلك، في هذه المرحلة تأخذ المسؤولية المشتركة معنى أكبر. يتشارك أعضاء فريق الإدارة في القيادة في تحقيق كل من التوجهات الإستراتيجية والمشاريع المرتبطة بها. سيكون الجميع مسؤولين وخاضعين للمساءلة عن تسليم مشروعاتهم وتحقيق نجاح جماعي مع احترام المواعيد النهائية.

ولا تقوم الإدارة العامة بتنفيذ هذا المشروع بمفردها، بل يقوم بتنفيذه فريق الإدارة بأكمله. وبالتالي، يجب وضع جدول التنفيذ الأولي مع جميع المسؤولين عن المشاريع التي سيتم تنفيذها. يلتزم الجميع بنطاق المشاريع ومؤشرات الإدارة المراد تحقيقها ومواعيد التسليم والاحتياجات من حيث مساهمة الموظفين.

الخطوة 6: رعاية وتفعيل التخطيط الاستراتيجي

من أجل منع وضع مشروع التخطيط الاستراتيجي على الرف واستثمار الجهود غير الضرورية، تقع على عاتق الإدارة العامة مسؤولية تغذية التخطيط الاستراتيجي وإحيائه على قيد الحياة على أساس يومي. كل شيء يبدأ منها، من قيادتها للتأثير والتأثير، إلى تجسيد التخطيط بالكلمات والأفعال الإدارية لفريقها بأكمله.

لذلك من المهم اعتماد أفضل الممارسات:

- مناقشة مع جميع لجان الإدارة التقدم المحرز في مخرجات التخطيط الاستراتيجي
- نشر الرسائل بانتظام حول التقدم المحرز في المشاريع الموجهة إلى جميع الموظفين
- عقد اجتماعات ربع سنوية أو نصف سنوية مع الموظفين لإجراء التقييم والتشاور معهم وإجراء التعديلات إذا لزم الأمر
- تسليط الضوء على الإنجازات والنجاحات الجيدة بشكل منتظم داخل المنظمة

• تعزيز المشروع خارج المنظمة

• قيادة أعضاء فريق الإدارة لتطوير ردود الفعل القيادية للتأثير والتأثير ليكونوا سفراء ملهمين، بحيث يتم تعبئة الموظفين وملتزمين بالنجاح الجماعي لهذا المشروع.

*** التخطيط التشغيلي**

يتكون التخطيط التشغيلي من تفصيل الخطة الإستراتيجية لتحديد الإجراءات التي يجب على الفريق تنفيذها بدقة على أساس أسبوعي أو حتى يومي. تتضمن الخطة التشغيلية الإجراءات المطلوب إنجازها والمعالج التي يجب على كل فريق أو قسم تحقيقها لإكمال الخطة الإستراتيجية بنجاح.

- مراحل التخطيط التشغيلي

تحديد الموارد اللازمة

ومن بين الخطوات الأولى في التخطيط التشغيلي، سيكون من الضروري تحديد الموارد البشرية والمالية التي ستكون ضرورية للمشروع. وفي كلتا الحالتين، سيكون من المناسب التأكد من توفرها في تاريخ محدد، من أجل توقع أي انزلاق محتمل.

وبالفعل، لا فائدة من حجز عشرة مطورين إذا كان نصفهم متاحاً فقط بعد بدء المشروع أو في الحصول على تمويل لشراء آلات التطوير إذا وصلوا بعد شهرين من بدء العمل فعلياً. التوقيت ضروري.

تحديد المهارات

إن تحديد المهارات اللازمة هو بطبيعة الحال عنصر حاسم. من الشائع أن يتوافق المطورون المحتملون بشكل عام مع الملف الشخصي المطلوب، ولكن تظل هناك فجوات معينة، إما لأن المهارة المطلوبة نادرة، أو ببساطة لأنها مطلوبة بشدة وبالتالي ليست متوفرة بشكل كبير.

إذا كانت فترة التدريب أو التوعية ضرورية، فيجب دمجها في التخطيط التشغيلي، وربما تأجيل مواعيد الانتهاء إذا لزم الأمر.

وبالمثل، قد تتطلب المهارة المفقودة توظيف شخص واحد أو أكثر. ومن المهم جدًا توقع هذه الحاجة، لأن عملية التوظيف يمكن أن تكون طويلة وتمتد لعدة أشهر، خاصة بالنسبة لمهارة نادرة.

تحديد تنظيم العمل

بمجرد تشكيل الفريق، يجب توزيع الأدوار والعمل لتنفيذ المهام المخطط لها في البداية. يجب تشكيل مجموعات أو فرق ومشاركة العمل.

يجب أن يعرف كل عضو في الفريق جيدًا دوره في المشروع وما هي مسؤولياته. وبنفس الطريقة سيرى الجميع أن أهدافهم قد تم تحديدها بوضوح.

إعداد أدوات المراقبة

ويجب وضع أدوات الاتصال والتنسيق المختلفة. يجب أن يكون الجميع قادرين على الحصول بسرعة على رؤية واضحة لتقدمهم وتقديم المشروع بشكل عام.

* التخطيط التكتيكي

يركز التخطيط التكتيكي على المدى القصير، أي على الإجراءات اليومية اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية. يتضمن هذا النهج إنشاء جداول زمنية مفصلة، وتخصيص الموارد، وتحديد معالم محددة. وبعبارة أخرى، فإنه يركز على كيفية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

التخطيط التكتيكي هو رد الفعل بشكل عام. وللاستجابة للتغيرات الفورية في القطاع أو بيئة الأعمال، فهي مبنية حول هدف نهائي معروف ويجب تنفيذها بسرعة وكفاءة.

وبالتالي فإن التخطيط التكتيكي يجعل من الممكن تقسيم الأهداف الإستراتيجية إلى عناصر أصغر تشمل الإجراءات اليومية التي يتعين تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف. بشكل عام، يحتاج المديرون أو الإدارة إلى مراجعة هذه الخطط في كثير من الأحيان لأنها قصيرة المدى.

*** الفرق بين التخطيط لشركة و التخطيط لمشروع**

المبادئ هي نفسها، مع بعض الاختلافات الطفيفة:

التخطيط للمنظمة

فيما يلي بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند التخطيط لمؤسسة بأكملها:

- عند إنشاء منظمة جديدة، يجب إيلاء اهتمام خاص لمرحلة التخطيط الاستراتيجية. إن العمل الذي تقوم به على مستوى تقييم الاحتياجات/تحليل المشكلات له أهمية حيوية في هذا الوقت.
- قم بمراجعة استراتيجيتك وخطتك الإستراتيجية بانتظام (مرتين سنوياً) (كل ثلاث إلى خمس سنوات) للتأكد من أن استراتيجياتك لا تزال حديثة وجيدة قدر الإمكان.
- قم بمراجعة استراتيجياتك وخطتك الإستراتيجية من خلال التقييم.
- ترك المشاريع والوحدات وغيرها. المسؤول عن برمجة العمل.
- لا تعتقد أن تقسيم العمل يجب أن يكون كما كان دائماً. إذا تغيرت طبيعة العمل، فقد يحتاج هيكل المنظمة إلى التغيير أيضاً.
- إشراك جميع الإدارات وجميع الوحدات وجميع المشاريع والبرامج في التخطيط التنظيمي،
- يجب على فريق الإدارة أن يقرر ما إذا كان يريد دمج خطته أم لا بحيث تكون الخطة التنظيمية متماسكة، بدلاً من وجود خليط من الخطط المختلفة.
- يجب على فريق الإدارة التأكد من تخصيص الموارد بشكل صحيح وفقاً لخطة العمل.

* خطة لمشروع

بعض الأشياء التي يجب مراعاتها عند التخطيط للمشروع هي:

- يجب أن تكون واضحاً جداً بشأن العلاقة بين المشروع والمنظمة التي هو جزء منها. العلاقة بين الاثنين يجب أن تكون منطقية. لا يمكنك إضافة مشروع إلى عمل مؤسسة لمجرد أنها تبدو فكرة جيدة. يجب أن تتماشى مع رؤيتك وقيمك و تفويضك.

- يجب عليك تنفيذ التخطيط الاستراتيجي الأولي بحذر، وبعد ذلك، لأنك تعمل بمواعيد نهائية محددة، يجب عليك مراجعة إستراتيجيتك بانتظام (إن أمكن كل ستة أشهر). سيسمح لك ذلك بإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

- يجب عليك تنظيم وقتك بعناية. عادةً ما يكون المشروع محدود المدة ويجب أن تكون قادرًا على تحقيق النتائج المقترحة خلال الوقت المحدد.

- يجب عليك التخطيط بعناية للموارد التي تحتاجها.

من المحتمل أنك تحاول جمع الأموال خصيصاً للمشروع، لذا من المهم أن يتم ذلك بشكل صحيح.

- يجب تنفيذ خطة الموارد البشرية الخاصة بك مع الإشارة إلى القدرة الفائضة الموجودة بالفعل في المنظمة.

- يجب عليك التخطيط لتواريخ بدء المشروع وانتهائه حتى يفهم أصحاب المصلحة الآخرون والمنظمة ككل ما تستلزمه مدة المشروع المجدولة.

- أنت بحاجة إلى التخطيط لكيفية ربط العمل الخاص بالمشروع بالعمل العادي للمنظمة. ومن المهم عدم السماح للمشاريع بأن تصبح "إمبراطوريات" معزولة لا تعتبر جزءاً من المنظمة.

- يجب عليك التأكد من أن برامج العمل الخاصة بك لا تتعارض مع الأنشطة المعتادة للمنظمة، أو لا تتعارض مع مشاريع أخرى و/أو أقسام أخرى.

*** تخطيط المراقبة والتقييم**

التقييمات الأكثر فائدة هي تلك التي يتم دمجها في عمل المنظمة أو المشروع كجزء لا يتجزأ من التخطيط. وهذا لا يعني فقط أن التقييم قد تم التخطيط له منذ البداية، ولكن أيضاً، مع تقدم العمل، يمكن أرشفة النوع الصحيح من المعلومات لجعل التقييم أكثر بساطة.

يجب أن يبدأ التخطيط للتقييم من لحظة تقييم الاحتياجات، ومن هناك يجب أن يتم بشكل مستمر خلال كل مرحلة من مراحل التخطيط. من المهم أن تكون واضحاً بشأن التأثير الذي تريد إحداثه (الفرق الذي تريد إحداثه)، والأهداف التي تريد تحقيقها من أجله، لأن هذا جزء من التخطيط - وهذا النوع من الوضوح يسمح أيضاً بإجراء تقييم أكثر فائدة و مراقبة الأدلة.

تحليل المشكلة هو نقطة البداية لكل من التخطيط والتقييم. وهذا يوفر الأساس الذي يمكن من خلاله قياس العمل المستقبلي. يتيح لك تقييم التأثير قياس موقعك الآن مقارنة بنقطة البداية التي تم تحديدها في تحليل المشكلة. إذا أبرز تحليل المشكلة أن المشكلة الرئيسية هي ضعف الأداء الأكاديمي في السنة النهائية، فسيتم جمع المعلومات التي سيتم أرشفتها للمراقبة على هذا الأساس، وسيستند تقييم التأثير على التحسن في معدل النجاح هذا. إذا أثبت تحليل المشكلة أن معدلات البطالة المرتفعة كانت مشكلة رئيسية وكان هدف المشروع هو معالجة هذه المشكلة، فسيتم قياس معدلات البطالة بعد التدخل مقارنة بمعدلات البطالة المسجلة في بداية العام، مما يجعل ذلك ممكن تقييم التأثير. أهدافك العامة هي الهدف الذي يجب أن تستهدفه، بحيث يمكنك تقييم أو مقارنة عدد الأهداف التي تم تحقيقها بالنسبة لعدد الأهداف المحددة؛ أما بالنسبة لأهدافك الأكثر تحديداً وبرنامج العمل الخاص بك، فهي تشكل أهدافاً وسيطة لأنشطتك. وبالتالي تصبح كل مرحلة من مراحل التخطيط جزءاً من عملية الرصد والتقييم. يوفر الإطار الاستراتيجي الذي حددته إطاراً نوعياً للتقييم من خلال تقديم توصيات تسمح لك بتقييم

تشغيل عملك أو مشروعك فيما يتعلق بالمبادئ التشغيلية. هل فعلت ما فعلته بالطريقة التي قصدتها؟ هل أشركت المستفيدين؟ هل تعاونت؟ هل قمت بتعظيم استخدام الموارد؟ إلخ.

في نهاية التخطيط، يجب أن تكون قادرًا على تحديد نوع المعلومات التي تحتاج إلى أرشفتها حتى يمكن إجراء المراقبة والتقييم. ويجب أن تكون قادرًا أيضًا على تحديد المؤشرات التي ستشكل العناصر الرئيسية للرصد والتقييم.

*** علاقة التخطيط بنجاح أهداف المشروع**

١- التخطيط الجيد للمشروع يقلل من التوتر!

فكر في خطة المشروع على أنها دليل للتعليمات الذي تُوجه للجميع بسلسلة خلال خطوات النجاح دون الحاجة إلى تخمينات غامضة، هذا النوع من الوضوح والتخطيط الجيد يرسل حشواً مشوشاً ويفسح المجال لاستقرار و سلام المشروع.

٢- التخطيط يوحى ويبني الثقة!

التخطيط الجيد للمشروع لا يبطل فقط المشاعر السلبية اثناء عمل المشروع، إنه يوفر تعزيزاً إيجابياً للثقة لجميع المشاركين والعاملين في المشروع، لذلك لا داعي للتساؤل عما إذا كان التقدم يواكب الموعد النهائي او لا، ولا يتعين على فريقك تخمين ما يجب أن يتعامل معه بعد ذلك، ولا يتعين على القادة والعاملين القلق بشأن ما إذا كان لديك استراتيجية لتقديم ما يحتاجون إليه في الوقت المحدد والميزانية المطلوبة.

٣- التخطيط يقود الى التواصل الجيد والفعال!

يعلم الجميع أن التواصل مهم جداً في إدارة ونجاح المشروع، وتعد الخطة المدروسة بشكل صحيح واحدة من أكثر أدوات الاتصال فعالية التي يمكنك استخدامها لإطلاع الجميع على مشروعك، هذا لأنه يوثق ويربط كل التفاصيل المهمة حول مشروعك ، حتى عندما تتغير الأشياء وتبديل!

لذلك مع استخدام العديد من البرامج والتطبيقات التي تساعد في التخطيط الجيد والتواصل مع العاملين في المشروع لست مضطراً لأن تكون الوسيط الوحيد لدفع المشاريع إلى الأمام، كل شخص لديه حق الوصول إلى الخطة ويمكنه التحقق من التقدم والتعاون في العمل في الوقت الفعلي.

يؤدي تبسيط جميع طرق التواصل في مشروعك حول خطة مركزية مدروسة إلى كفاءة أفضل وأخطاء أقل.

٤- التخطيط الجيد يمكن ان يوحد الفريق!

تميل تدفقات العمل السلسة إلى تخطي الخطة لصالح الوصول إلى المهام المطروحة، لكن ليس من الضروري أن تقف الخطة في طريق عمل المشروع، في الواقع، تعمل الخطة على حشد وتكوين فريقك حول رؤية مشروع واحد حتى يتمكنوا من تنفيذ المهام بشكل أسرع، حيث تكون الأولويات واضحة، والتوقعات متوافقة، والجميع يعرف بالضبط ما يجب أن يحدث لعبور خط النهاية للمشروع في الوقت المحدد.

من خلال الخطة، يمكن لفريقك بسهولة رؤية كيف يؤثر عملهم على الآخرين ويؤثر على الموعد النهائي، ويوفر هذا أيضاً دفعة إضافية من الدافع والتحفيز للبقاء على المسار الصحيح ويمنع الارتباك من تعثر مشروعك.

٥- التخطيط يحافظ على الوصول على المواعيد النهائية في وقتها!

إذا كنت ترغب في كسب النوايا الحسنة والثقة، فأنت بحاجة إلى تسليم المشاريع في الوقت المحدد، تحديدك للأوقات النهائية هو المكان الذي يأتي فيه التخطيط الجيد!

تقسم الخطة الجدول الزمني للمشروع إلى خطوات قابلة للقياس حتى تتمكن من تتبع التقدم في الموعد النهائي، حتى إذا بدأت الأمور في الركض للخلف أو التراجع، يمكنك التدخل مبكرًا وتحديد ما يجب تغييره حتى تعود الأمور إلى المسار الصحيح.

٦- التخطيط و الربح!

يمكن للعديد من العوامل أن تستنزف أرباح المشاريع، لذلك بتحديد و استخدام خطة جيدة، من المرجح أن تحقق أهداف مشروعك في الوقت المحدد و بالميزانية المطلوبة، حيث يؤدي تقليل الوقت والمال المهدر إلى توفير مساحة أكبر لنمو عملك فعليًا.

٧- التخطيط وتقليل المخاطر!

تمامًا مثل التغيير! تعد المخاطر جزءًا لا يتجزأ من عمل أي مشروع، بينما لا يمكنك التحكم في كل المخاطر المحتملة التي قد تحدث، يمكنك إدارتها من خلال عمل خطة صحيحة للمشروع. يجب ان تفكر في خطتك باعتبارها مستندًا حيًا يتيح لك الحفاظ على هدفك في مشروعك أثناء تقدمه، حيث يمكنك التطلع إلى الأمام في مشروعك ومعالجة المشكلات قبل أن تصبح مشكلة كبيرة.

٨- التخطيط يقلل من جهد وعمل الفريق!

يمكنك تخطيط مشروعك من ناحية وضع جدول زمني حيث يُأخذ في الاعتبار عبء وجهد العمل الكامل لأعضاء فريقك، فبهذه الطريقة لا تحمّل أي شخص الكثير من المهام أو تحدد مواعيد نهائية لا يمكنه تحديدها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة-

-المنهجية وطرق البحث-

يعتبر الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير عملية التخطيط للمشاريع على مدى تحقق أهدافه و نجاعته في المستقبل و بالتالي لمعرفة ذلك يتم توزيع استبيان و توزيع نتائجه و بالتالي هذه الدراسة هي دراسة استطلاعية تعتمد على وصف و تحليل عملية التخطيط و تأثيرها على أهداف المشاريع في الشركات.

يقوم الباحث بتحليل المعلومات التي تم جمعها من خلال أجوبة من يهيمه الأمر و بالتالي تعتبر هذه الدراسة دراسة مسحية تعتمد على المنهج الوصفي و التحليلي و هو منهج يعتمد غالبا في دراسة الظواهر الواقعية و وصفها وصفا كميا و كيفيا.

* أساليب جمع البيانات:

المصادر الأولية:

تتمثل المصادر الأولية في البيانات التي سيتم جمعها من خلال توزيع استبيان على العينة محل الدراسة, يتم جمع جميع البيانات ثم تحليلها من خلال برنامج spss

المصادر الثانوية:

و هي المصادر التي اعتمدها الباحث تحديدا في الجانب النظري و التي تتمثل عادة في الكتب و الدورات و المنشورات و الدراسات السابقة لنفس الموضوع, بالإضافة بالطبع للانترنت و مختلف المعلومات المتحصل عليها من عينة الدراسة سواء كانت شفوية أو مكتوبة.

الأساليب و الاختبارات الإحصائية

- المتوسط الحسابي: يستخدم كأحد المؤشرات التي تساعد على القراءة والفرز حسب أهمية العناصر والنتائج.

- الانحراف المعياري: يستخدم لتحديد مدى انحراف القيمة عن وسطها الحسابي

- اختبار ألفا كرونباخ: يقيم دقة القياس من خلال تحديد ثبات أداة القياس المتمثلة في الاستبيان

- تحليل الانحدار البسيط: الهدف هو اختبار فرضية البحث

- معامل الصدق: ويعني أن المقياس يقيس ما صمم من أجله ويساوي رياضياً الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

أداة البحث

بناء على نوع البيانات المراد جمعها، والمنهجية المعتمدة للدراسة، والوقت والموارد المالية المتاحة، خلص الباحث إلى أن "الاستبيان" هو الأداة الأنسب لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

يصعب الحصول على المعلومات الأساسية حول الموضوع من خلال أدوات أخرى مثل المقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية أو الملاحظات الشخصية. ونتيجة لذلك قام الباحث بتصميم استبانة تعتمد على:

1 - الدراسات في نفس المجال.

2- خبرة الباحث.

تتكون الاستبانة من جزأين:

- الجزء الأول: يرتبط بالمتغيرات المستقلة والتي تتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: (النوع - العمر - المؤهل التعليمي - المستوى الوظيفي - الخبرة).

- الجزء الثاني من الاستبانة يتكون من ثلاث محاور:

المحور الأول: والذي يهدف إلى التعرف على الاختلاف في مفهوم جودة المراجعة في المراجعة التقليدية عنه في المراجعة في ظل تكنولوجيا المعلومات ويتكون من 3 أسئلة.

المحور الثاني: يتكون من مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بأسس استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق جودة المراجعة الخارجية وتشمل 5 أسئلة.

المحور الثالث: يقدم أسئلة حول أهم المتطلبات لتأهيل مراجع الحسابات الخارجي عند استخدامه تكنولوجيا المعلومات و يتكون من 5 أسئلة أساسية.

المحور الرابع: يتكون من 12 سؤال بهدف التعرف على تأثير تكنولوجيا المعلومات على جودة المراجعة الخارجية.

-مجتمع البحث-

تكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة المراعي السعودية في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (195)، وسيتم اختيار عينة عشوائية بنسبة (90%)، وبذلك تبلغ عينة الدراسة (100) فرداً.

-حدود البحث-

الحدود المكانية: شركة المراعي السعودية في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: 2024-2025

الفصل الرابع

التحليل والتفسير

-مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء أهداف وأسئلة وفرضيات الدراسة، وسوف يتم البدء بتقديم وصفاً تفصيلياً لخصائص مجتمع الدراسة الشخصية والوظيفية، ثم الانتقال بعد ذلك إلى اختبار أسئلة وفرضيات الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

سيتم الاستفادة من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية: (Statistical Package for Social Sciences SPSS) في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، ونظراً لأن اختيار الأسلوب الملائم في التحليل يعتمد بشكل رئيس على نوع البيانات المراد تحليلها، وسيتم استخدام عدة أساليب إحصائية من أجل توظيف البيانات التي تم الحصول عليها لتحقيق أهداف الدراسة. وفيما يلي أهم الأساليب التي تم استخدامها.

1- اختبار الثبات (Reliability Test): استخدم هذا الاختبار بهدف التحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة كأحد المؤشرات على ثباتها، ويعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب استخداماً للتأكد من ثبات أداة الدراسة التي تتضمن عدداً من الفقرات.

2- اختبار معامل بيرسون للارتباط (Pearson Coefficient of Correlation) يعتبر هذا الاختبار من أكثر معاملات الارتباط شيوعاً، ويستخدم للكشف عن مدى وجود علاقة ارتباط بين متغيرين حيث يستدل على وجود هذا الارتباط من خلال الأهمية الإحصائية لقيمة هذا الارتباط. وتم استخدام هذا الاختبار بهدف الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباط بين كل فقرة من فقرات أداة الدراسة مع البعد الذي تنتمي إليه.

3- اختبار (ت) (T-Test) يتم استخدام هذا الاختبار عند المقارنة بين عينتين مستقلتين تكون بيانات أحدهما في صورة رتيبة والآخر في صورة عددية حيث يُعد من الاختبارات المعملية القوية

(Parametric test). ويعتمد هذا الاختبار في عملية المقارنة على المتوسطات الحسابية بحيث يكون التفوق في درجة الممارسة للمجموعة التي تحصل على المتوسط الأعلى، ونظراً لتوفر البيانات التي تتناسب مع هذا التحليل فقد تم استخدام هذا الاختبار حيث ترى الباحثة أنه الاختبار الأمثل لاختبار الفرضيات.

4- الأساليب الإحصائية الوصفية (Descriptive Statistical Techniques): تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام بهدف الحصول على قراءات عامة عن خصائص، وتركيبية عينة الدراسة، وتوزيعها، وقد تم استخدامها بهدف إجراء المقارنة بين المجموعات المختلفة التي تشكل عينة الدراسة. ومن الأساليب الإحصائية الوصفية التي تم استخدامها التوزيع التكراري (Frequency Distribution)، والنسب المئوية (Percentages)، والوسط الحسابي (Mean) وهو أحد مقاييس النزعة المركزية الذي استخدم من أجل تحديد مدى كفاءة إجراءات الرقابة الداخلية على الأنظمة المحاسبية المحوسبة في الجامعات الأردنية لكل بند من بنود الاستبانة، وعليه يتم تصنيف بنودها حسب درجة أهميتها وفقاً لموسطاتها الحسابية كما تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) الذي هو أحد مقاييس التشتت لقياس تشتت الإجابات حول المتوسطات الحسابية لبنود الاستبانة المختلفة.

5- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) والانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الأثر.

6- تحليل التباين المتعدد (ANOVA) للكشف عن أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الاختبارات الخاصة بأداة القياس:

أولاً: صدق الأداة:

تهدف هذه العملية إلى التأكد من أن الأداة التي تم استخدامها في هذه الدراسة تقيس فعلياً ما ينبغي قياسه (تشاو، 2004)، ومن اختبارات الصدق التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

الصدق الظاهري (Face Validity) وهي عملية التأكد من أنَّ العبارات التي تحتويها أداة الدراسة يمكن أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة (تشاو 2004)، ولتحقيق ذلك سيقوم الباحث بعرضها على مجموعة من المختصين الأكاديميين، والمهنيين وذلك للتعرف على درجة وضوح العبارات المستخدمة، وسهولتها، وشمولها لموضوع الدراسة. وسيجري الباحث التعديل المطلوب على الفقرات التي كانت تعاني من صعوبة في الفهم حسب آراء الأساتذة المحكمين.

صدق المحتوى (Content validity): يقصد بهذا الصدق مدى تعبير فقرات كل بعد من أبعاد الدراسة عن البعد الذي تنتمي إليه وقد أنصب الاهتمام على التأكد من أنَّ كل بعد من أبعاد الدراسة ممثلاً بشكل دقيق بمجموعة من الفقرات التي تخصه وأنَّ هذه الفقرات تقيس بالفعل هذا البعد (تشاو، 2004)، وتم قياس صدق محتوى الاستبانة من خلال قياس العلاقة بين كل فقرة، وبين البعد الذي تنتمي إليه باستخدام معامل بيرسون للارتباط (Pearson Coefficient of Correlation). وسيتم اعتماد علاقات الارتباط التي تزيد عن (30%)، وكانت دلالتها الإحصائية مهمة عند مستوى (0.05).

جدول (2)

معامل بيرسون بين كل فقرة، وبين البعد الذي تنتمي إليه

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
المحور الأول	1	.745	.000	5	.879	.000
	2	.513	.000	6	.626	.000
	3	.747	.000	7	.616	.000
	4	.781	.000	8	.708	.000
المحور الثاني	1	.652	.000	5	.739	.000
	2	.380	.000	6	.769	.000
	3	.806	.000	7	.661	.000
	4	.685	.000	8		
المحور الثالث	1	.732	.000	5	.676	.000
	2	.664	.000	6	.762	.000

.000	.762	7	.000	.763	3	
.000	1	8	.000	.476	4	

يتضح من جدول (2) أن جميع فقرات أداة الدراسة تتصف بمعامل ارتباط مرتفع ودال إحصائياً، وتراوح معامل الارتباط (.476 - .879)، وبناء على نتائج التحليل فإن أداة الدراسة تتمتع بعلاقات ارتباط قوية بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه.

ثانياً: ثبات الأداة (Reliability):

يقصد بثبات الأداة إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة باستخدام أداة الدراسة نفسها على الأفراد أنفسهم في ظل ظروف واحدة. وقام الباحث بقياس ثبات الأداة بعد تقسيمها إلى عدة أجزاء، وذلك باستخدام مقياس الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لإجابات عينة الدراسة التي تم الحصول عليها، وتُعد القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس (60) فأكثر.

المحاور	عدد العبارات	Cronbach's Alpha
المحور الأول	8	.790
المحور الثاني	7	.795
المحور الثالث	8	.865

يتبين من خلال الجدول السابق أن المجال (الثالث) حصل على أعلى معامل حيث بلغ (.865) وحصل المحور الثاني على أدنى معامل (.790) وبالتالي تكون جميع القيم أكبر من (0.60) وهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات أداة الدراسة، وموثوقية أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

وسيستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي Liker Scale ، وهو مقياس فنوي مكون من خمس درجات (1-5) لتحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة، وتحويلها إلى بيانات كمية يمكن قياسها إحصائياً، وتم إعطاؤها الأوزان النسبية الظاهرة في جدول رقم (3).

جدول رقم (3)

درجات مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)

درجة الموافقة	درجة المقياس
1	موافق بشدة
2	موافق
3	محايد
4	غير موافق
5	غير موافق بشدة

الخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد المجيبين على أسئلة الاستبانة:

يبين الجدول رقم (3) الخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد المجيبين على أسئلة الاستبانة والمكونة

من الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي والعمر، وهي على النحو التالي:

جدول (4)

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	60	60%
	أنثى	40	40%
العمر	أقل من 25 سنة	17	17%
	من 25 الى 35 سنة	45	45%
	من 35 الى 45 سنة	31	31%
	أكبر من 45 سنو	7	7%
المؤهل التعليمي	دبلوم	29	29%
	بكالوريوس	36	36%
	ماجستير	22	22%
	دكتوراه	13	13%
المستوى الوظيفي	مدير	21	21%
	مساعد مدير	25	25%
	عون متحكم	40	40%
	متدرب	14	14%
سنزات الخبرة في إدارة المخازن	أقل من 3 سنوات	22	22%
	من 3 الى 5 سنوات	37	37%
	من 5 الى 10 سنوات	35	35%
	أكثر من 10 سنوات	6	6%

يتضح من خلال تحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (4) ما يلي:

أن (60) من المبحوثين من الذكور أي ما نسبته (60%) وأن (40) من المبحوثين هم من الإناث وبنسبة (40%)

كما يظهر أن العمر لمعظم أفراد المجتمع كان من 25 الى 35 سنة حيث وصل العدد إلى (45) أي بنسبة (45%) في حين أن أدنى نسبة كانت لمن أعمارهم أكبر من 45 وصل العدد الى (7) أي بنسبة (7%) .

كما يظهر أن أعلى نسبة في المؤهل العلمي للحاصلين على بكالوريوس حيث وصل العدد الى 36 شخص.

وظهرت في النتائج أن الحاصلين على منصب عون متحكم وصل الى عدد 40 شخص وتعد النسبة الأعلى في المستوى الوظيفي.

حيث كان أكبر عدد من الذين خبرتهم (من 3 الى 5 سنوات) حيث حصلت على أكبر عدد (37) هذا يدل على زيادة فرصة التوظيف.

نتائج الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة والتي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وقد تم استخراج جميع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأسئلة الخاصة بمتغيراتها والجداول التالية تبين استجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بكل مجال من مجالات الدراسة والتي كانت على النحو التالي:

1- النتائج المتعلقة بالتخطيط

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمشاركة في التخطيط مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة		الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	تضمن المؤسسة عملية التخطيط قبل تنفيذ المشاريع	1.99	.659	متوسطة
2	8	التخطيط يساهم في توازن الشركة وتعزيز مرونتها	1.72	.668	متوسطة
3	1	يعمل التخطيط على تقليل المخاطر التي تؤدي إلى فشل المشروع	2.19	.787	مرتفعة
4	3	يتم استخدام أساليب وبرامج حاسوبية حديثة في تخطيط المشاريع	2.10	.810	مرتفعة
5	7	وجود إطارات فنية للقيام بعملية التخطيط	1.85	.757	متوسطة
6	2	التزام الإدارة العليا بدعم وتشجيع التخطيط	2.11	.680	مرتفعة
7	5	يتم توفير الموارد المطلوبة لممارسة التخطيط	2.06	.679	مرتفعة
8	4	تعتبر مرحلة التخطيط مرحلة معقدة لصعوبة التنبؤ بها.	2.07	.624	مرتفعة

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1.72- 2.19)، حيث جاءت الفقرة والتي تنص على " يعمل التخطيط على تقليل المخاطر التي تؤدي إلى فشل المشروع" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.19) وبدرجة مرتفعة مما يدل على أهمية التخطيط في المشاريع للتقليل من نسبة فشلها، بينما جاءت الفقرة ونصها " التخطيط يساهم في توازن الشركة وتعزيز مرونتها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.72) وبدرجة مرتفعة.

وتشير النتيجة العامة إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بالمشاركة في التخطيط قد جاءت بمستوى مرتفع.

2- النتائج المتعلقة بالتنفيذ

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بالمشاركة في التنفيذ مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	2.21	.656	مرتفعة
2	7	2.04	.650	مرتفعة
3	5	2.13	.661	مرتفعة
4	1	2.23	.763	مرتفعة
5	2	2.22	.719	مرتفعة
6	6	2.08	.720	مرتفعة
7	4	2.16	.581	مرتفعة

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.04- 2.23)، حيث جاءت الفقرة والتي تنص على " يوجد مقاييس ومعايير لقياس أداء تنفيذ المشروع " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.23) وبدرجة مرتفعة مما يدل على أهمية وجود معايير

لقياس أداة تنفيذ المشروع، بينما جاءت الفقرة ونصها " مراقبة ومراجعة عملية التنفيذ للتعامل مع الأنشطة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.04) وبدرجة مرتفعة.

وتشير النتيجة العامة إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بالمشاركة في التخطيط قد جاءت بمستوى مرتفع.

3- النتائج المتعلقة بفاعلية التخطيط

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بالمشاركة في فاعلية التخطيط مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة		الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	8	يؤدي التخطيط المحكم للمشروع لحين تنفيذه ونجاحه	2.10	.704	مرتفعة
2	1	للشركة المرونة اللازمة عند التخطيط المنقوص	2.44	.743	مرتفعة
3	3	يوجد تتبع لمراحل تنفيذ الخطة للنهاية	2.23	.723	مرتفعة
4	2	عند غياب التخطيط تستغرق المؤسسة وقتا أطول في تحقيق المشروع	2.34	.639	مرتفعة
5	6	سجلت المؤسسة نتائج مهمة عند التخطيط لمشاريعها بدقة	2.15	.716	مرتفعة
6	6	من نتائج التخطيط عدم تجاوز الجدول الزمني وتسليم المشروع في الوقت المخطط له	2.15	.730	مرتفعة
7	4	سوء تقدير التكلفة الفعلية للمشروع	2.22	.690	مرتفعة
	5	سوء التخطيط يؤدي إلى الخروج من نطاق المشروع	2.18	.687	مرتفعة

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.10- 2.44)، حيث جاءت الفقرة والتي تنص على " للشركة المرونة اللازمة عند التخطيط المنقوص" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.44) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة ونصها " يؤدي التخطيط المحكم للمشروع لحين تنفيذه ونجاحه" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.10) وبدرجة مرتفعة.

وتشير النتيجة العامة إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بالمشاركة

في التخطيط قد جاءت بمستوى مرتفع.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

وتنص هذه الفرضية على أنه يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين المؤسسة وعملية التخطيط للمشاريع.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط

لمعرفة الأثر حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (Simple Regression)

جدول(12)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى

البيان	R الارتباط	R ² معامل التحديد	قيمة T	B معامل الانحدار	Sig الدلالة الإحصائية
المؤسسة وعملية التخطيط	.666	.443	8.174	8.711	.000

يوضح الجدول (12) أثر المؤسسة على تخطيط المشروع، وتبين أن قيمة T المحسوبة هي (8.174)

وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين أن القيمة المحسوبة كبيرة وان قيمة

مستوى الدلالة sig بلغت (0.00) كما بلغ معامل الارتباط R (.666) اما معامل التحديد R² فقد بلغ

(.443) كما بلغت قيمة درجة التأثير B (8.174) مما يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه "

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين المؤسسة وعملية التخطيط للمشاريع."

الفرضية الثانية:

وتنص هذه الفرضية على أنه يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين التخطيط وفعالية تنفيذ المشاريع.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط

لمعرفة الأثر حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (Simple Regression)

جدول(12)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى

البيان	R الارتباط	R ² معامل التحديد	قيمة T	B معامل الانحدار	Sig الدلالة الإحصائية
التخطيط وفعالية تنفيذ المشاريع	.772	.596	12.015	5.745	.000

يوضح الجدول (12) أثر المؤسسة على تخطيط وفعالية تنفيذ المشروع، وتبين أن قيمة T المحسوبة هي

(12.015) وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين أن القيمة المحسوبة كبيرة

وان قيمة مستوى الدلالة sig بلغت (0.00) كما بلغ معامل الارتباط R (.772) اما معامل التحديد R²

فقد بلغ (.596) كما بلغت قيمة درجة التأثير B (5.745) مما يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه

" يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين التخطيط وفعالية تنفيذ المشاريع.."

الفرضية الثالثة:

وتنص هذه الفرضية على أنه يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين تخطيط المشروع وفاعليته.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط

لمعرفة الأثر حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (Simple Regression)

جدول (12)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى

البيان	R الارتباط	R ² معامل التحديد	قيمة T	B معامل الانحدار	Sig الدلالة الإحصائية
التخطيط وفعالية تنفيذ المشاريع	.686	.470	6.984	17.570	.000

يوضح الجدول (12) يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين تخطيط المشروع وفاعليته، وتبين أن قيمة T المحسوبة هي (6.984) وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين أن القيمة المحسوبة كبيرة وان قيمة مستوى الدلالة sig بلغت (0.00) كما بلغ معامل الارتباط R (.686) اما معامل التحديد R² فقد بلغ (.470) كما بلغت قيمة درجة التأثير B (17.570) مما يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه " يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين تخطيط المشروع وفاعليته"

لدراسة الفروق بين المتغيرات استخدم الباحث اختبار (T) للفروق بين متوسطات المجالات تبعاً لمتغير الجنس، أما لدراسة الفروق لمجالات التخطيط استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (ANOVA one way) وكانت النتائج كما يلي:

أولاً: الفروق تبعاً لمتغير الجنس:

جدول (15)

نتائج اختبار "t" للفروق بين متوسطات مجالات التخطيط تبعاً لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المؤسسة والتخطيط	ذكر	60	15.98	4.511	.317	98	262
	أنثى	40	16.25	3.848			
فاعلية التخطيط على التنفيذ	ذكر	60	14.8500	3.75894	.774	98	.136
	أنثى	40	15.4000	3.01109			
التخطيط وفعاليته	ذكر	60	30.8333	7.80084	.586	98	0.071
	أنثى	40	31.6500	6.08297			

يتبين من الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع محاور التخطيط وهذه النتيجة تشير على أنه توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمدى أهمية تخطيط المشروع المتمثلة ب (المؤسسة والتخطيط – فعالية التنفيذ – التخطيط وفعاليته)

في إدارة المشاريع تعزى لتطبيق مراحل تخطيط المشاريع في جميع مجالات الدراسة حيث بلغ مستوى الدلالة لجميع المجالات (0.00).

ثانياً: الفروق تبعاً لمتغير العمر:

تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لتطبيق مراحل تخطيط المشاريع تبعاً لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية
المؤسسة والتخطيط فاعلية التخطيط على التنفيذ	بين المجموعات	1.707	1	1.707	.094	.760
	داخل المجموعات	1778.483	98	18.148		
	الكلي	1780.190	99			
التنفيذ التخطيط وفعاليته	بين المجموعات	7.260	1	7.260	.599	.441
	داخل المجموعات	1187.250	98	12.115		
	الكلي	1194.510	99			
المؤسسة والتخطيط	بين المجموعات	29.925	3	9.975	.191	.902
	داخل المجموعات	5019.515	96	52.287		
	الكلي	5049.440	99			

يتبين من الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha > 0.05$ بين متوسطات مراحل التخطيط للمشروع وفعاليته تعزى للعمر.

ثالثاً: الفروق تبعاً لمتغير المؤهل:

تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لتطبيق مراحل تخطيط المشاريع تبعاً لمتغير المؤهل العملي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية
المؤسسة والتخطيط فاعلية التخطيط على التنفيذ	بين المجموعات	42.033	4	10.508	.574	.682
	داخل المجموعات	1738.157	95	18.296		
	الكلي	1780.190	99			
بين المجموعات		14.773	4	3.693	.297	.879

		12.418	95	1179.737	داخل المجموعات	التنفيذ
			99	1194.510	الكلية	التخطيط وفعاليته
.735	.501	26.093	4	104.372	بين المجموعات	المؤسسة والتخطيط
		52.053	95	4945.068	داخل المجموعات	
			99	5049.440	الكلية	

يتبين من الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 >$ بين متوسطات مراحل التخطيط للمشروع وفعاليته التي تعزى المؤهل العلمي.

رابعاً: الفروق تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي:

تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لتطبيق مراحل تخطيط المشاريع تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية
المؤسسة والتخطيط فاعلية التخطيط على التنفيذ	بين المجموعات	65.271	4	16.318	.904	.465
	داخل المجموعات	1714.919	95	18.052		
	الكلية	1780.190	99			
التنفيذ التخطيط وفعاليته	بين المجموعات	88.445	4	22.111	1.899	.117
	داخل المجموعات	1106.065	95	11.643		
	الكلية	1194.510	99			
المؤسسة والتخطيط	بين المجموعات	292.254	4	73.063	1.459	.221
	داخل المجموعات	4757.186	95	50.076		
	الكلية	5049.440	99			

يتبين من الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 >$ بين متوسطات مراحل التخطيط للمشروع وفعاليته التي تعزى المستوى الوظيفي.

خامساً: الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لتطبيق مراحل تخطيط المشاريع تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية
المؤسسة والتخطيط	بين المجموعات	84.957	3	28.319	1.604	.194
	داخل المجموعات	1695.233	96	17.659		

			99	1780.190	الكلية	فاعلية التخطيط على التنفيذ
.293	1.258	15.063	3	45.188	بين المجموعات	التنفيذ التخطيط وفعاليته
		11.972	96	1149.322	داخل المجموعات	
			99	1194.510	الكلية	
.262	1.351	68.193	3	204.578	بين المجموعات	المؤسسة والتخطيط
		50.467	96	4844.862	داخل المجموعات	
			99	5049.440	الكلية	

يتبين من الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 >$ بين متوسطات مراحل التخطيط للمشروع وفعاليته التي تعزى سنوات الخبرة

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

مقدمة

بعد تحليل البيانات التي تم الحصول عليها حول عينة الدراسة في الفصل السابق، يأتي هذا الفصل ليوضح أهم النتائج التي تم الوصول إليها بناءً على نتائج التحليل، إضافة إلى عرض بعض التوصيات التي يرى الباحث بأنها تفيد بعض الأطراف المعنية.

5-2 النتائج

من خلال تحليل واختبار فرضيات الدراسة توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرحلة التخطيط لإدارة المشاريع، وتعزى هذه العملية من خلال التزام وضع خطط استراتيجية لإدارة المشاريع والتزام موظفيها بالخطط التي تضعها حيث تعمل على تعزيز المعلومات المرتبطة بالتخطيط.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرحلة تنفيذ التخطيط لضمان نجاح المشروع، حيث أنها تحدد المهام والمسؤوليات التنفيذية لإدارة المشاريع ويحدث تعاون بين موظفيها
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرحلة المؤسسة وعملية التخطيط حيث تقوم إدارة المؤسسة بوضع الخطط لنجاح المشاريع واعداد تقارير عنها ويتم التأكد من ان الإجراءات المنفذة قد أعطت النتائج المرجوة.

5-3 التوصيات

من خلال الاعتماد على تحليل البيانات واختبار الفرضيات يوصى الباحث بما يلي:

1. تعزيز عملية التخطيط كركيزة أساسية في المؤسسة: تشجيع المؤسسات على اعتبار التخطيط خطوة رئيسية قبل بدء أي مشروع، لضمان سير العمل بشكل منظم، وتقليل الفجوات المحتملة أثناء التنفيذ.
2. الاستثمار في أدوات التخطيط الرقمي: توصي المؤسسات بتبني أساليب وبرامج حاسوبية حديثة تساعد على تحسين دقة التخطيط وكفاءته، كأدوات التحليل التنبؤي والبرامج المخصصة لإدارة المشاريع.
3. توفير التدريب والدعم الفني: لضمان جودة التخطيط، يجب الاستثمار في الكفاءات البشرية من خلال التدريب والتطوير، وتوظيف الخبراء الفنيين الذين يمتلكون خبرة في تخطيط المشاريع.
4. تخصيص الموارد اللازمة للتخطيط: يجب أن تلتزم الإدارة العليا بتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة للتخطيط، بما يضمن تنفيذ المشاريع بنجاح ودون عوائق.

5. التشجيع على مشاركة الإدارة العليا: ينبغي أن تُظهر الإدارة العليا التزامها بدعم عملية التخطيط بشكل مستمر، عبر توفير التوجيه والتشجيع اللازمين لضمان فعالية التخطيط ونجاح المشاريع.
6. تحليل المخاطر والتخفيف منها: توصي المؤسسات بتضمين خطوات خاصة لتحديد وتحليل المخاطر المحتملة في مرحلة التخطيط، ووضع خطط استباقية للتعامل معها وتقليل تأثيرها على المشاريع.
7. تعزيز المرونة التنظيمية: يجب أن تكون خطط المؤسسة مرنة بما يكفي للتكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية، مما يساعد في مواجهة التحديات غير المتوقعة وتحقيق توازن أكبر في العمل.
8. تحسين القدرة على التنبؤ: نظراً لأن التخطيط قد يكون معقداً بسبب صعوبة التنبؤ، يُوصى بالاستعانة بأدوات التحليل التنبؤي واستخدام البيانات التاريخية لتحسين القدرة على التنبؤ وتقليل عدم اليقين.

المراجع

-المراجع العربية

- * عابد علي " دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام تحميل الشبكي، دراسة حالة المشروع بناء 40 وحدة سكنية ، تيارت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في عموم اقتصادية، تخصص بحوث عمليات وتسيير مؤسسات، تلمسان، 2010.
- * محمد علي بوعجيلة بونسيلا، دراسة التأخيرات في المشاريع الإنشائية بسبب المالك، أطروحة شهادة الدكتوراه في إدارة أعمال، قسم إدارة المشاريع الأكاديمية العربية البركانية لتعمم العالي، 2011.
- * حسام العربي، التخطيط الإداري، ط1 دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

-المراجع الأجنبية-

1. Boualem benmazouz.recherche opérationnelle de gestion, atlasédition, mars.
2. Christian cazaubon, gino gramacia, management de projet technique méthodes etoutil, ellipses, édition markiting.sa, paris, France, 1997 .
3. Emmanuel ajutio, management de projets techniques analysé, choix et planification, l'armattan, paris, France, 2004.
4. Henri-pierre madders, coduire un projet d'organisation guide méthodologique, édition organistion, troisieme édtion, 2003.
5. Jean- louis, G. uller et michel joly, de la gestion de projet au management par projet, maitriser les risques, d'une organisation, AFNOR, France, 2002,
6. Plan bleu pour l'environnement et le développement méditerranée au profit de république de Liban, de reyoume de Maroc et de la République tunisienne pour projet régional-couper et développement de connaissance manuel d'exécution du projet, 9 janvier 2007.
7. Rebert buttrick, "gestion de projets, le guide exhaustife du management de projet », pearson edution, France, paris, edition 4, 2012.
8. Russel,L,ackoff;"méthode de planification dans l'entreprise », les editions d'organisation, paris, France, 1973.

الملاحق

نموذج الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

وبعد:

يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذا الاستبيان لأخذ أفكاركم ومقترحاتكم لاستكمال البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية، لاستكمال الدراسة العلمية للحصول على درجة الماجستير

للبحث:

اثر تخطيط المشروع في تحقيق أهداف المشروع في المملكة العربية السعودية, لذلك أرجو منكم الإجابة على جميع فقرات الاستبيان المرفق، مع العلم أن نتائج هذه الدراسة ستعتمد على مصداقية الإجابات على جميع أسئلة الاستبيان، وأؤكد لك أن جميع البيانات التي تقدمها سيتم التعامل معها

بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم إعلامك بالنتائج أكمل الدورة إذا كنت تريد التحقق من ذلك وفي النهاية أرجو أن تتقبلوا خالص شكرنا على دعمكم ونتمنى لكم النجاح المستمر.

الباحث: نوف محمد

العنزي

الاستبيان

أولا : البيانات الشخصية:

الجنس	() ذكر	() أنثى
العمر	() أقل من 25 سنة	() من 25 إلى 35 سنة
	() من 35 إلى 45 سنة	() أكبر من 45 سنة
المؤهل	() دبلوم	
التعليمي	() بكالوريوس	

	() ماجستير	
	() دكتوراه	
المستوى	() مدير	عون متحكم ()
الوظيفي	() مساعد مدير	متدرب ()
الخبرة	() أقل من 3 سنوات	() من 3 إلى 5 سنوات
	() من 5 إلى 10 سنوات	() أكثر من 10 سنوات

ثانياً: محاور الدراسة :

المحور الأول: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المؤسسة و عملية التخطيط للمشاريع:

م	بنود المحور	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتمن المؤسسة عملية التخطيط قبل تنفيذ المشاريع					
2	التخطيط يساهم في توازن الشركة و تعزيز مرونتها					
3	يعمل التخطيط على تقليل المخاطر التي تؤدي إلى فشل المشروع					
4	يتم استخدام أساليب و برامج حاسوبية حديثة في تخطيط المشاريع					
5	وجود إطارات فنية للقيام بعملية التخطيط					
6	التزام الإدارة العليا بدعم و تشجيع التخطيط					
7	يتم توفير الموارد المطلوبة لممارسة التخطيط					
8	تعتبر مرحلة التخطيط مرحلة معقدة لصعوبة التنبؤ بها.					

المحور الثاني: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التخطيط و فعالية تنفيذ المشاريع:

م	بنود المحور	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	التنفيذ هو الذي يجعل من التخطيط مكتملا					
2	مراقبة و مراجعة عملية التنفيذ للتعامل مع الأنشطة					
3	يوجد تعامل سريع مع جميع التغيرات خارج التخطيط					
4	يوجد مقاييس و معايير لقياس أداء تنفيذ المشروع					
5	تحديد و تقييم جداول التدفقات النقدية لمراحل تنفيذ المشروع					
6	تحديد الموارد اللازمة قبل البدء في التنفيذ					
7	شرح و توضيح الخطة للعاملين لضمان جودة التطبيق					

المحور الثالث: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تخطيط المشروع و فاعليته:

م	بنود المحور	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يؤدي التخطيط المحكم للمشروع حين تنفيذه و نجاحه					
2	للشركة المرونة اللازمة عند التخطيط المنقوص					
3	يوجد تتبع لمراحل تنفيذ الخطة للنهاية					
4	عند غياب التخطيط تستغرق المؤسسة وقتا أطول في تحقيق المشروع					
5	سجلت المؤسسة نتائج مهمة عند التخطيط لمشاريعها بدقة					
6	من نتائج التخطيط عدم تجاوز الجدول الزمني و تسليم المشروع في الوقت المخطط له					
7	سوء تقدير التكلفة الفعلية للمشروع					
8	سوء التخطيط يؤدي إلى الخروج من نطاق المشروع					

Midocean University

College of Management

Department of.....

Title in English

Prepared by:

Supervised by:

Year:2024