

استراتيجيات التخطيط في إدارة المشاريع وأثره على الإنتاجية للشركات

- دراسة تطبيقية على شركة المراعي -

إعداد الطالبة/

لطيفة بنت فهد الأحمري

الرقم الجامعي/ 221001690

إشراف/

د. عبدالرحيم نادر

العام الجامعي: ١٤٤٧هـ - ٢٠٢٥م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتوى

م	المحتوى	الصفحة
١	الملخص (عربي).....	أ
٢	الملخص (إنجليزي).....	ب
٣	الإهداء.....	ج
٤	الشكر والتقدير.....	د
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.		
٥	المقدمة.....	١
٦	مشكلة الدراسة.....	٢
٧	أهمية البحث.....	٣
٨	أهداف الدراسة.....	٤
٩	فرضيات البحث.....	٤
١٠	مصطلحات البحث.....	٥
١١	نطاق الدراسة.....	٦
الفصل الثاني: أدبيات البحث والدراسات السابقة.		
١٢	أولاً: الإطار النظري.....	٨
١٣	ثانياً: الدراسات السابقة.....	١٤
١٤	ثالثاً: التعقيب على الدراسات.....	١٧
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.		
١٥	منهج البحث.....	١٩
١٦	مجتمع البحث.....	١٩
١٧	عينة البحث.....	١٩
١٨	أدوات البحث.....	١٩
١٩	صدق أداة البحث.....	٢٠

٢٠	صدق الاتساق الخارجي للاستبانة.....	٢٣
٢١	إجراءات الدراسة.....	٢٤
٢٢	أساليب معالجة البيانات الإحصائية.....	٢٤
الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات ومناقشتها.		
٢٣	أولاً: النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة.....	٢٧
٢٤	ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.....	٣٠
الفصل الخامس: نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها.		
٢٥	خلاصة الدراسة.....	٥٣
٢٦	نتائج الدراسة.....	٥٤
٢٧	توصيات الدراسة.....	٥٨
٢٨	مقترحات الدراسة.....	٥٨
٢٩	المراجع والمصادر.....	٥٩
٣٠	الملاحق.....	٦٢

قائمة الجداول

م	المحتوى	الصفحة
١	جدول (١): التحليل السيكمومري لفقرات محور الجدولة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.	٢٠
٢	جدول (٢): التحليل السيكمومري لفقرات محور الموارد في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.	٢١
٣	جدول (٣): التحليل السيكمومري لفقرات محور الموازنة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.	٢٢
٤	جدول (٤): التحليل السيكمومري لفقرات محور المخاطر في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.	٢٢
٥	جدول رقم (٥): الثبات باستخدام الفا كرونباخ لمحاو الاستبانة	٢٣
٦	جدول رقم (٦): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.	٢٧
٧	جدول رقم (٧): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.	٢٨
٨	جدول رقم (٨): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.	٢٨
٩	جدول رقم (٩): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للتخصص الهندسي.	٢٩
١٠	جدول رقم (١٠): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.	٢٩
١١	جدول رقم (١١): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية المتعلقة الجدولة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.	٣٠
١٢	جدول رقم (١٢): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية المتعلقة بدور الموارد في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.	٣٥
١٣	جدول رقم (١٣): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية المتعلقة بالموازنة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي	٤٠
١٤	جدول رقم (١٤): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية المتعلقة بالمخاطر في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.	٤٤

٤٨	جدول رقم (١٥): نتائج "اختبارات للعينات المستقلة" للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمر	١٥
٤٩	جدول رقم (١٦): نتائج "اختبارات للعينات المستقلة للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل التعليمي	١٦
٥٠	جدول رقم (١٧): نتائج "تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الخبرة العملية	١٧

الملخص (عربي)

هدفت الدراسة إلى معرفة استراتيجيات التخطيط في إدارة المشاريع وأثره على الإنتاجية للشركات، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم على بعض موظفي شركة المراعي، حيث اختارت الباحثة عينة حجمها (٣٠) مفردات بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

وقد توصلت إلى عدة نتائج من أهمها: وجود موافقة من عينة البحث على الموازنة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي، وجود موافقة من عينة البحث على المخاطر في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي. ووجود موافقة من عينة البحث على الموازنة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.

وقد أوصت الباحثة إلى العمل على تنظيم دورات تدريبية حول التخطيط الاستراتيجي وآليات تفعيله في المشاريع، وضرورة التخطيط الاستراتيجي قبل المباشرة في أي مشروع من أجل رفع كفاءة الأعمال والسعي إلى تجنب حالات الفشل مستقبلاً للمشاريع التي سيتم تطبيقها.

Summary

This study aimed to identify project management planning strategies and their impact on company productivity. The researcher employed a descriptive-analytical approach, conducting the study with a sample of 30 employees from Almarai Company using simple random sampling.

The study yielded several key findings, including: the sample's agreement on the effectiveness of project management at Almarai Company regarding the role of budgeting; the sample's agreement on the importance of risk management in project management at Almarai Company; and the sample's agreement on the effectiveness of project management at Almarai Company regarding the role of budgeting in project management.

The researcher recommended organizing training courses on strategic planning and its implementation in projects, emphasizing the necessity of strategic planning before commencing any project to enhance operational efficiency and prevent future project failures.

الإهداء

إلى من علمنيالنجاح والصبر

إلى من استند عليهمفي مواجهة الصعاب

وإلى من تتسابق الكلماتلتخرج معبرة عن مكنون ذاتها

إلى من علماني أن لأبد منوجود الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه

أبيو.....أمي

اهديكما بحثي حتى تفخرا بي وبمجهودكما

الشكر والتقدير

يسرني أن أوجه شكري لكل من نصحني أو أرشدني أو وجهني أو ساهم معي في إعداد هذا البحث وبإيصالي للمراجع والمصادر المطلوبة في أي مرحلة من مراحل، وأشكر على وجه الخصوص الدكتور الفاضل (د. عبدالرحيم نادر)، كما أن شكري موجه كلية الإدارة (بجامعة ميدأوشن)

وهذا وصل الله على نبيه محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

الفصل الأول: الإطار العام

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- فرضيات الدراسة
- نموذج الدراسة.
- مصطلحات الدراسة
- نطاق الدراسة.

المقدمة

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

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

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

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

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

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

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

مشكلة الدراسة.

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

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

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

ومن هنا نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

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

أهمية الدراسة.

❖ الأهمية النظرية.

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

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

❖ الأهمية التطبيقية.

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

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

أهداف الدراسة.

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

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

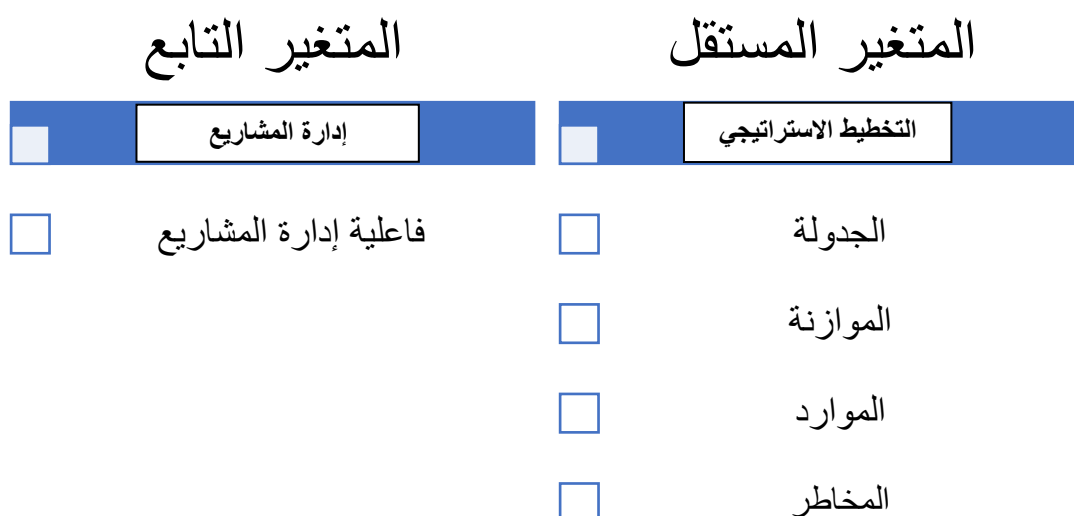
فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد استندت الدراسة على الفرضيات التالية:

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

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

نموذج الدراسة:



مصطلحات الدراسة:

التخطيط:

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

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

الاستراتيجية:

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

إدارة المشاريع:

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

العمليات الإنتاجية:

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

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

نطاق الدراسة:

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

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

- الحدود المكانية: سوف تكون في شركة المراعي.

مخطط المشروع:

○ الفصل الأول: مدخل البحث.

○ الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

○ الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته.

○ الفصل الرابع: نتائج البحث.

○ الخاتمة.

○ المراجع والمصادر.

○ الملاحق.

الفصل الثاني:

الاطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: أدبيات البحث

ثانياً: الدراسات السابقة

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي.

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

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

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

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

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

ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي.

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

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

٤. يساعد التخطيط الإستراتيجي على التوقعات لبعض القضايا الإستراتيجية والتغيرات المحتملة في البيئة ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.

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

ثالثاً: فوائد التخطيط الاستراتيجي وعناصره.

فوائد التخطيط الاستراتيجي.

يحقق استخدام التخطيط الاستراتيجي كمدخل تحليلي وتشخيصي لإدارة الفعاليات والأنشطة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية جملة من الفوائد والمزايا منها (سلطان، ٢٠٠٤: ٢٦٩).

١. يساهم مدخل التخطيط الاستراتيجي في بلورة إطار فكري شامل وأساسي للشركة، وبالتالي تمكن الإدارة العليا من صياغة وتقييم من الأهداف، والخطط، والإستراتيجيات، والبرامج.

٢. يساعد التخطيط الاستراتيجي على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها الشركة، وبالتالي تمكن الإدارة من الأهداف والخطط والإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع التغيير.

٣. يساعد في تخفيف الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في الشركة، حيث يمكن تحديد أولويات الأهداف المتزايدة لمستقبل الشركة.

٤. يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل، حيث أن العلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال عمليات التخطيط الاستراتيجي ومن خلال توجيه الأفراد.

٥. يساعد التخطيط الاستراتيجي في إعداد وتهيئة الإدارة العليا وتنمية المهارات القيادية لهم.

عناصر التخطيط الاستراتيجي.

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

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

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

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

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

رابعاً: أغراض التخطيط الاستراتيجي ومبرراته.

أغراض التخطيط الاستراتيجي

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

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

مبررات التخطيط الاستراتيجي:

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

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

خامساً: مستويات التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته.

مستويات التخطيط الإستراتيجي.

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

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

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

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

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

سادساً: مراحل التخطيط الاستراتيجي ومكوناته.

مراحل التخطيط الاستراتيجي.

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

❖ مرحلة الإعداد.

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

❖ مرحلة التحليل.

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

❖ مرحلة الخيارات الإستراتيجية والأولويات الاستراتيجية.

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

❖ مرحلة الخطة البديلة.

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

ثانياً: مكونات التخطيط الاستراتيجي.

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

❖ تحليل وتوظيف الموقف

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

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

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

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

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

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

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

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

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ثانياً: الدراسات الأجنبية.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

الفصل الثالث:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

- تمهيد.
- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أدوات الدراسة ومراحل تصميمها.
- صدق أداة الدراسة.
- ثبات أداة الدراسة.
- إجراءات تطبيق أداة الدراسة.
- أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

التمهيد

في هذا الفصل يقدم الباحث شرحاً لمنهج الدراسة المستخدم، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وكيفية اختيارها، ثم التعرف على أداة الدراسة ومراحل تصميمها، وكذلك التأكد من صدق هذه الأداة وثباتها، كما يتضمن الفصل وصفاً للإجراءات التي اتبعت في تطبيق أداة الدراسة وتوزيعها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وذلك على النحو التالي:

منهج الدراسة.

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، وبناءً على تساؤلات الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. "وهذا المنهج يعبر عن الظاهرة المراد دراستها وجمع أوصاف وبيانات دقيقة عنها، ويعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً وتحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه" (الحربي، ٢٠١٥: ٢١٢).

مجتمع الدراسة.

يعرف مجتمع الدراسة بأنه "جميع أفراد المجتمع الذي يسعى الباحث إلى إجراء الدراسة عليه، بمعنى أن كل فرد، أو وحدة، أو عنصر يقع ضمن ذلك المجتمع يعد ضمناً من مكونات المجتمع" (العساف، ٢٠٠٣: ٢٣).

أما مجتمع الدراسة الحالية فسيتم على بعض موظفي شركة المراعي.

عينة الدراسة.

سوف يتم اختيار عينة حجمها (٣٠) مفردات بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وذلك لصعوبة الوصول إلى جميع مفردات المجتمع.

أداة الدراسة.

الاستبيان هو: "أداة بحث تتكون من مجموعة من الأسئلة أو أنواع أخرى من المحفزات التي تهدف إلى جمع المعلومات من المستجيب. عادة ما يكون استبيان البحث عبارة عن مزيج من الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة" (الحسن، ٢٠١٩: ١٥٩).

سوف يستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع معطيات الدراسة، وتحقيق أهدافها للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة مع معطيات الدراسة.

سوف يقوم الباحث بتصميم أداة البحث عن طريق برنامج (Survey Monkey)، بحيث سيقوم بإرسالها بطريقة عشوائية لعدد من المستخدمين في شركة المراعي عن طريق مجموعات في تطبيق الواتساب وقد كتب الباحث ملاحظة أن لا يشارك في الاستبيان سوى من سبق له الوظيفة في شركة المراعي أو لزال على رأس العمل، للاطلاع على الجهود الذي تقوم بها الشركة.

صدق أداة الدراسة.

للتحقق من صدق أداة الدراسة سوف يتم استخدام طريقتين:

١. **الصدق الظاهري:** تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس بالمحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة، يقصد الإفادة من خبرتهم في اختصاصهم، مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية (عبدالله، ٢٠١١، ٢٠).
 ٢. **صدق البناء:** سوف يتم التحقق من صدق البناء للاستبانة من خلال استخدام صدق الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط بين الفقرة والمجال الذي ينتمي إليه والدرجة الكلية، حيث سيتم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة (عايد، ٢٠١١، ٣٤).
- صدق الاتساق الداخلي للاستبانة

تحقق الباحث من صدق الاستبانة بحساب معامل الارتباط بين الدرجة على المفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه.

جدول (١):

التحليل السيكمومتري لفقرات محور الجدولة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.

رقم الفقرة	معامل الفا اذا حذف العنصر	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بالمحور	ن
١	.972	.698	.765**	30
٢	.963	.892	.916**	30
٣	.963	.892	.916**	30
٤	.964	.880	.901**	30
٥	.966	.808	.849**	30
٦	.964	.880	.900**	30
٧	.964	.870	.893**	30
٨	.964	.866	.894**	30
٩	.960	.963	.971**	30
١٠	.963	.903	.919**	30

**القيمة دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (١) السابق أن جميع فقرات محور (الجدولة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي) تساهم في زيادة الثبات لهذا المحور.

كما يتضح ان هناك ارتباطاً بين الفقرات المكونة لأبعاد محور (الجدولة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي) وبين المجموع الكلي للمحور الذي تنتمي اليه وكذلك المجموع الكلي للمحور محذوفاً من العبارة، وجميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١)، وهذا ما يعرف بصدق بالاتساق. حيث يشير معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للمقياس الإحصائي الذي يدل على مقدار العلاقة بين المتغيرات، حيث يتضح من الجدول السابق (١) أن جميع معاملات ارتباط عبارات الابعاد دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وقد تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (٠,٧٦ – ٠,٩٧). وتعتبر هذه المعاملات مقبولة لغايات إجراء هذه الدراسة.

جدول (٢):

التحليل السيكمي لفقرات محاور الموارد في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.

رقم الفقرة	معامل الفا اذا حذف العنصر	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بالمحور	ن
١	.922	.849	.876**	30
٢	.920	.853	.882**	30
٣	.925	.748	.792**	30
٤	.921	.867	.909**	30
٥	.927	.713	.777**	30
٦	.922	.805	.844**	30
٧	.919	.858	.890**	30
٨	.934	.586	.673**	30
٩	.939	.383	.454*	30
١٠	.923	.784	.835**	30

**القيمة دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (٢) السابق أن جميع فقرات محور (دور اخلاقيات العمل في شركة الرياض للسفر والسياحة) تساهم في زيادة الثبات لهذا المحور.

كما يتضح ان هناك ارتباطاً بين الفقرات المكونة لأبعاد محور (الموارد في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي) وبين المجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه وكذلك المجموع الكلي للمحور محذوفاً من العبارة، وجميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١) وهذا ما يعرف بصدق بالاتساق. حيث يشير معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للمقياس الإحصائي الذي يدل على مقدار العلاقة بين المتغيرات، حيث يتضح من الجدول السابق (٢) أن جميع معاملات ارتباط عبارات الابعاد دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وقد تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (٠,٤٥ – ٠,٨٩). وتعتبر هذه المعاملات مقبولة لغايات إجراء هذه الدراسة.

جدول (٣):

التحليل السيكمومتري لفقرات محور الموازنة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.

رقم الفقرة	معامل الفا اذا حذف العنصر	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بالمحور	ن
١	.929	.643	.706**	30
٢	.923	.789	.825**	30
٣	.920	.820	.868**	30
٤	.921	.806	.848**	30
٥	.924	.800	.860**	30
٦	.934	.532	.587**	30
٧	.929	.683	.724**	30
٨	.920	.815	.863**	30
٩	.920	.831	.864**	30
١٠	.923	.761	.815**	30

**القيمة دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (٣) السابق أن جميع فقرات محور (الموازنة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي) تساهم في زيادة الثبات لهذا المحور.

كما يتضح ان هناك ارتباطاً بين الفقرات المكونة لأبعاد محور (الموازنة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي) وبين المجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه وكذلك المجموع الكلي للمحور محذوفاً من العبارة، وجميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١) وهذا ما يعرف بصدق بالاتساق. حيث يشير معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للمقياس الإحصائي الذي يدل على مقدار العلاقة بين المتغيرات، حيث يتضح من الجدول السابق (٣) أن جميع معاملات ارتباط عبارات الابعاد دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وقد تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (٠,٧٠ - ٠,٨٧). وتعتبر هذه المعاملات مقبولة لغايات إجراء هذه الدراسة.

جدول (٤):

التحليل السيكمومتري لفقرات محور المخاطر في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.

رقم الفقرة	معامل الفا اذا حذف العنصر	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بالمحور	ن
١	.937	.501	.591**	30
٢	.926	.775	.813**	30
٣	.922	.822	.866**	30
٤	.927	.725	.773**	30
٥	.927	.729	.780**	30
٦	.922	.818	.861**	30
٧	.930	.664	.737**	30
٨	.922	.808	.852**	30
٩	.926	.739	.796**	30

١٠	.922	.816	.858**	30
----	------	------	--------	----

**القيمة دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (٤) السابق أن جميع فقرات محور (المخاطر في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي) تساهم في زيادة الثبات لهذا المحور.

كما يتضح ان هناك ارتباطاً بين الفقرات المكونة لأبعاد محور (المخاطر في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي) وبين المجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه وكذلك المجموع الكلي للمحور محذوفاً من العبارة، وجميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١) وهذا ما يعرف بصدق بالاتساق. حيث يشير معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للمقياس الإحصائي الذي يدل على مقدار العلاقة بين المتغيرات، حيث يتضح من الجدول السابق (٤) أن جميع معاملات ارتباط عبارات الأبعاد دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وقد تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (٠,٥٩ - ٠,٨٧). وتعتبر هذه المعاملات مقبولة لغايات إجراء هذه الدراسة.

ثبات أداة الدراسة.

لاختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وللتحقق من ثبات الاستبانة سوف يتم تقييم تماسك الاستبانة بحساب كرونباخ (زيدان، ٢٠١٩، ٦٤).

ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

تحقق الباحث من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة الفا كرونباخ للأبعاد والدرجة الكلية، وجاءت النتائج كما في الجدول (٥) وفقاً للآتي:

جدول رقم (٥):

الثبات باستخدام الفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

معامل الثبات			المحاور
العينة	عدد الفقرات	معامل الثبات	
30	١٠	.968	الجدولة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي
30	١٠	.932	الموارد في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي
30	١٠	.932	الموازنة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي
30	١٠	.933	المخاطر في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي

يتضح من الجدول (٥) أن قيم معاملات الثبات للأبعاد كانت أكبر من ٠,٧٠، بمعنى قيم تشير إلى ثبات مرتفع، مما يدل على أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة وتحقيق غاياتها.

إجراءات الدراسة.

سوف يتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وسوف يقوم الباحث باتخاذ الإجراءات المنهجية في عمل الاستمارة ابتداء بتصميم الاستبانة وعرضها على المشرف الأكاديمي ثم القيام بإجراءات الصدق والثبات قبل أن يتم توزيعها على المبحوثين، وقد تكونت الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: تناولت البيانات الشخصية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص الهندسي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني:

وشمل عبارات الدراسة الأساسية: وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على فروض الدراسة.

- المحور الأول: الجدولة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.
 - المحور الثاني: الموارد في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.
 - المحور الثالث: الموازنة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.
 - المحور الرابع: المخاطر في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.
- أساليب معالجة البيانات الإحصائية.

سوف يستخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومقياس (SPSS)، لحساب درجة استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ومحاور الدراسة.

١. التكرارات والنسب المئوية: حيث سيستخدم هذا الأسلوب لأنه يمكن من خلاله وصف مكانة الإجابة على المفردة النسبية، ويعطي وصفاً كمياً دقيقاً، وتم استخدام هذا المقياس للتعرف على الخصائص الشخصية الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة والتي تشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص الهندسي، سنوات الخبرة).

٢. المتوسط الحسابي الموزون: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الرئيسية بحسب محاور الاستبيان.

٣. المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات).

٤. سوف يتم استخدام الانحراف المعياري: وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الرئيسية ولكل محور من محاور الاستبيان عن متوسطها الحسابي.

٥. سوف يتم استخدام تحليل التباين الأحادي: لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (٠,٠٥) في إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية (الديموغرافية) لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص الهندسي، سنوات الخبرة).

الفصل الرابع:

عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها.

تمهيد.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الجدولة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي، كما بيان الموارد في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي، وأيضاً معرفة الموازنة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي، وأخيراً معرفة المخاطر في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي، وهدفت أيضاً إلى التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

ولتحقيق هذه الأهداف سعت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما واقع الجدولة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي؟
٢. ما هي الموارد في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي؟
٣. كيفية الموازنة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي؟
٤. ما المخاطر في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي؟
٥. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

وفيما يلي ما توصلت إليه الدراسة من نتائج في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها:

أولاً: النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة متمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص الهندسي، سنوات الخبرة). وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (٦)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
أنثى	2	6.7
ذكر	28	93.3
المجموع	30	100.0

يوضح الجدول رقم (٦) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس ، حيث يتبين أن النسبة الشائعة في عينة الدراسة من الذكور بنسبة مقدارها (٩٣,٣٪)، بينما وجد فقط (٦,٧٪) من افراد العينة من الاناث. وهذا لا يضمن التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة باختلاف الجنس.

جدول رقم (٧)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من ٣٠ سنة	18	60.0
من ٣٠ إلى ٤٠	12	40.0
المجموع	30	100.0

يوضح الجدول رقم (٧) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر، حيث يتبين أن النسبة الشائعة في عينة الدراسة للعمر (أقل من ٣٠ سنة) بنسبة مقدارها (٦٠٪)، بينما وجد ان (٤٠٪) من افراد العينة للعمر (من ٣٠ إلى ٤٠).

جدول رقم (٨)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
بكالوريوس	18	60.0
دبلوم	12	40.0
المجموع	30	100.0

يوضح الجدول رقم (٨) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى العلمي، حيث يتبين أن النسبة الاعلى في عينة الدراسة من الذين لديهم مؤهل علمي (بكالوريوس) بنسبة مقدارها (٦٠٪)، بينما وجد ان (٤٠٪) من افراد العينة مؤهلهم العلمي (دبلوم).

جدول رقم (٩)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للتخصص الهندسي.

التخصص الهندسي	التكرار	النسبة
معماري	3	10
مدني	7	23.3
أخرى	20	66.7
المجموع	30	100.0

يوضح الجدول رقم (٩) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص الهندسي، حيث يتبين أن النسبة الشائعة في عينة الدراسة (أخرى) بنسبة مقدارها (٦٦,٧٪)، بينما وجد أن (٢٣,٣٪) من أفراد العينة (مدني)، وكانت النسبة الأقل من عينة الدراسة (معماري) بنسبة مقدارها (١٠٪) من أفراد عينة الدراسة. وتدل هذه النتيجة على التنوع في التخصص الهندسي بين أفراد عينة الدراسة وهذا يضمن التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة باختلاف الحالة الاجتماعية، الأمر الذي يخدم أهداف الدراسة الحالية.

جدول رقم (١٠)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الخبرة العملية	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	15	50.0
أقل من ١٠ سنوات	4	13.3
أقل من ١٥ سنة	11	36.7
المجموع	30	100.0

يوضح الجدول رقم (١٠) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة العملية، حيث يتبين أن النسبة الشائعة في عينة الدراسة للخبرة العملية (أقل من ٥ سنوات) بنسبة مقدارها (٥٠٪)، بينما وجد أن (٣٦,٧٪) من أفراد العينة (أقل من ١٠ سنوات)، وكانت النسبة الأقل من عينة الدراسة (أقل من ١٥ سنة) بنسبة مقدارها (١٣,٣٪) من أفراد عينة الدراسة. وتدل هذه النتيجة على التنوع في الخبرة

العملية بين أفراد عينة الدراسة وهذا يضمن التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة باختلاف الخبرة العملية ، الأمر الذي يخدم أهداف الدراسة الحالية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما الجدولة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي ؟

للتعرف على الجدولة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي من وجهة نظر المبحوثين، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١١):

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية المتعلقة الجدولة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.

م	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ^٢	الدالة	الترتيب
			لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة					
١	يوضع الجدول الزمني ليشمل جميع الفعاليات اللازمة لتنفيذ المشروع.	ك	2	٠	2	7	19	4.37	1.098	25.7	.001	٨
		%	6.7	٠	6.7	23.3	63.3					
٢	يراعى الترابط بين الفعاليات عند وضع خطة عمل المشروع.	ك	1	1	2	7	19	4.40	1.003	39.3	.001	٦
		%	3.3	3.3	6.7	23.3	63.3					
٣	يتم العمل على	ك	1	1	2	7	19	4.40	1.003	27.3	.001	٦

م	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ٢	الدالة	الترتيب
			لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة					
٣	توفير وقتاً اضافياً لإنجاز بعض المهام.	%	3.3	3.3	6.7	23.3	63.3	4.50	.777	35.7	.001	٣
			٠	1	2	8	19					
٤	يتم تحديد الجهات التي ستتخذ كل خطوة من خطوات المشروع ضمن الجدول الزمني.	%	٠	3.3	6.7	26.7	63.3	4.37	.999	35.6	.001	٧
			1	1	2	8	18					
٥	يتم جدولة الموارد البشرية على المهام المطلوبة في المشروع بما يتناسب مع الجدول الزمني.	%	3.3	3.3	6.7	26.7	60.0	4.63	.718	39.6	.001	١
			0	1	1	6	22					
٦	يتم تحديث الخطة باستمرار من أجل مواجهة النقص في الموارد المختلفة وتوفيرها في الوقت المناسب.	%	0	3.3	3.3	20.0	73.3	4.53	.776	30.5	.001	٢
			0	1	2	7	20					
٧	يتم جدولة الموارد	ك	0	1	2	7	20	4.53	.776	30.5	.001	٢

م	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ٢	الدلالة	الترتيب
			لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	اوافق بشدة					
٨	يتم قياس الإنجاز الفعلي في موقع العمل ومقارنته بالجدول الزمني للمشروع.	ك	1	0	3	8	18	4.40	.932	23.1	.001	٥
		%	3.3	0	10.0	26.7	60.0					
٩	يتم تطوير أساليب التخطيط المستخدمة في المشاريع باستمرار.	ك	1	0	3	6	20	4.47	.937	29.5	.001	٤
		%	3.3	0	10.0	20.0	66.7					
١٠	يتم اشراك فريق العمل في المشروع في إعداد الجدول الزمني وتقييمه.	ك	0	0	4	6	20	4.53	.730	15.2	.001	٢
		%	0	0	13.3	20.0	66.7					
			المتوسط الحسابي العام للمحور					4.46	.798			

يتضح من الجدول رقم (١١) ما يلي:

١. أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة بدرجة "أوافق بشدة" على عبارات محور " الجدولة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي " بشكل عام وذلك بمتوسط حسابي قدرة (٤,٤٦).
٢. يتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ فأقل، مما يبين تباين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول استجاباتهم على هذه العبارات.
٣. كانت أكثر العبارات أهمية من حيث درجة الموافقة العبارة رقم (٦) " يتم تحديث الخطة باستمرار من أجل مواجهة النقص في الموارد المختلفة وتوفيرها في الوقت المناسب"، بمتوسط حسابي (٤,٦٣) في درجة (موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٩٣,٣٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).
٤. جاءت العبارة (٧) " يتم جدولة الموارد المادية على المهام المطلوب إنجازها في المشروع ضمن الموازنة المقدرة" والعبارة (١٠) " يتم اشراك فريق العمل في المشروع في إعداد الجدول الزمني وتقييمه" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (٤,٥٣) في درجة (موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٩٠٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).
٥. جاءت العبارة (٤) " يتم تحديد الجهات التي ستنفذ كل خطوة من خطوات المشروع ضمن الجدول الزمني" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (٤,٥٠) في درجة (موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٩٠٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).
٦. جاءت العبارة (٩) " يتم تطوير أساليب التخطيط المستخدمة في المشاريع باستمرار" في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (٤,٤٧) في درجة (موافق بشدة)

واشارة النتائج الى ان (٨٦,٧٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).

٧. جاءت العبارة (٨) " يتم قياس الإنجاز الفعلي في موقع العمل ومقارنته بالجدول الزمني للمشروع" في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (٤,٤٠) في درجة (موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٨٦,٧٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).

٨. جاءت العبارة (٢) "يراعى الترابط بين الفعاليات عند وضع خطة عمل المشروع" والعبارة (٣) " يتم العمل على توفير وقتاً اضافياً لإنجاز بعض المهام" في المرتبة السادسة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (٤,٤٠) في درجة (موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٨٦,٦٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).

٩. جاءت العبارة (٥) " يتم جدولة الموارد البشرية على المهام المطلوبة في المشروع بما يتناسب مع الجدول الزمني" في المرتبة السابعة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (٤,٣٧) في درجة (موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٨٦,٧٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).

١٠. جاءت العبارة (١) " يوضع الجدول الزمني ليشمل جميع الفعاليات اللازمة لتنفيذ المشروع" في المرتبة الثامنة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (٤,٣٧) في درجة (موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٨٦,٦٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).

يتضح من النتائج السابقة بشكل عام وجود موافقة من عينة البحث على الجدولة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.

السؤال الثاني: ما دور الموارد في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي؟

للتعرف على دور الموارد في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي من وجهة نظر المبحوثين، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٢):

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية المتعلقة بدور الموارد في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.

م	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ٢	الدالة	الترتيب
			لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	وافق	وافق بشدة					
١	توضع خطة واضحة لجميع العاملين في المشروع من أجل تنفيذ المهام والأعمال.	ك	0	0	2	8	20	4.60	.621	16.8	.001	٦
		%	0	0	6.7	26.7	66.7					
٢	يستعان بالخبراء في تحديد الموارد المطلوبة للمشروع.	ك	0	0	3	8	19	4.53	.681	13.4	.001	٧
		%	0	0	10.0	26.7	63.3					
٣	يتم استخدام المعدات والآليات بالتنسيق بينها وبين الأيدي العاملة في المشروع.	ك	0	0	3	3	24	4.70	.651	29.4	.001	٢
		%	0	0	10.0	10.0	80.0					
٤	توضع خطة لتحفيز العاملين في	ك	2	0	3	3	22	4.43	1.135	37.5	.001	١٠
		%	6.7	0	10.0	10.0	73.3					

م	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ٢	الدالة	الترتيب
			لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة					
٥	المشروع، ولتلبية احتياجاتهم الوظيفية ورغباتهم.	ك	1	0	1	4	24	4.67	.844	49.2	.001	٤
		%	3.3	0	3.3	13.3	80.0					
٦	يتم تحديد كميات ونوعيات الآليات والمعدات اللازمة ووضعها ضمن خطة المشروع.	ك	0	1	1	5	23	4.67	.711	44.1	.001	٣
		%	0	3.3	3.3	16.7	76.7					
٧	يتم تقدير احتياجات المشروع من الأيدي العاملة المطلوبة لتنفيذ المشروع في كافة مراحله.	ك	0	1	2	7	20	4.53	.776	30.5	.001	٨
		%	0	3.3	6.7	23.3	66.7					
٨	يتم الاعتماد على المرونة في تخطيط الموارد لاستيعاب المتغيرات في بيئة المشروع	ك	0	2	1	3	24	4.63	.850	48.6	.001	٥
		%	0	6.7	3.3	10.0	80.0					

م	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ٢	الدالة	الترتيب
			لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة					
٩	تعتمد إدارة المشروع على التنبؤ كأساس في تحديد الاحتياجات البشرية.	ك	0	0	1	6	23	4.73	.521	26.6	.001	١
		%	0	0	3.3	20.0	76.7					
١٠	يحرص المشروع على تقييم أداء العاملين بشكل دوري ومستمر .	ك	0	2	1	6	21	4.53	.860	34.3	.001	٩
		%	0	6.7	3.3	20.0	70.0					
			المتوسط الحسابي العام للمحور					4.60	.616			

يتضح من الجدول رقم (١٢) ما يلي:

١. أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة بدرجة "أوافق

بشدة" على عبارات محور "الموارد في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي" بشكل عام

وذلك بمتوسط حسابي قدرة (٤,٦٠).

٢. يتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١.

فأقل، مما يبين تباين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول استجاباتهم على هذه العبارات.

٣. كانت أكثر العبارات أهمية من حيث درجة الموافقة العبارة رقم (٩) "تعتمد إدارة المشروع

على التنبؤ كأساس في تحديد الاحتياجات البشرية"، بمتوسط حسابي (٤,٧٣) في درجة

(موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٩٦,٧٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة

(أوافق او أوافق بشدة).

٤. جاءت العبارة (٣) "يتم استخدام المعدات والآليات بالتنسيق بينها وبين الأيدي العاملة في المشروع" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (٤,٧٠) في درجة (موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٩٠٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).
٥. جاءت العبارة (٦) "يتم تحديد كميات ونوعيات الآليات والمعدات اللازمة ووضعها ضمن خطة المشروع" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (٤,٦٧) في درجة (موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٩٣,٤٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).
٦. جاءت العبارة (٥) "تدرك المنظمة أهمية وجود كادر معني بالجودة لدعم الإدارة" في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (٤,٦٧) في درجة (موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٩٣,٣٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).
٧. جاءت العبارة (٨) "يتم الاعتماد على المرونة في تخطيط الموارد لاستيعاب المتغيرات في بيئة المشروع" في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (٤,٦٣) في درجة (موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٩٠٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).
٨. جاءت العبارة (١) "توضع خطة واضحة لجميع العاملين في المشروع من أجل تنفيذ المهام والأعمال" في المرتبة السادسة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (٤,٦٠) في درجة (موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٩٣,٣٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).

٩. جاءت العبارة (٢) " يستعان بالخبراء في تحديد الموارد المطلوبة للمشروع" في المرتبة السابعة

من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (٤,٥٣) في درجة (موافق بشدة) وإشارة

النتائج الى ان (٩٠٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).

١٠. جاءت العبارة (٧) " يتم تقدير احتياجات المشروع من الأيدي العاملة المطلوبة لتنفيذ

المشروع في كافة مراحله" في المرتبة الثامنة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي

(٤,٥٣) في درجة (موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٩٠٪) من عينة البحث يوافقون على

هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).

١١. جاءت العبارة (١٠) " يحرص المشروع على تقييم أداء العاملين بشكل دوري ومستمر " في

المرتبة السابعة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (٤,٥٣) في درجة (موافق

بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٩٠٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او

أوافق بشدة).

١٢. جاءت العبارة (٤) " توضع خطة لتحفيز العاملين في المشروع، ولتلبية احتياجاتهم الوظيفية

ورغباتهم" في المرتبة الثامنة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (٤,٤٣) في درجة

(موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٨٢,٣٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة

(أوافق او أوافق بشدة).

يتضح من النتائج السابقة بشكل عام وجود موافقة من عينة البحث على دور الموارد في

فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.

السؤال الثالث: ما الموازنة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي؟

للتعرف على الموازنة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي من وجهة نظر المبحوثين، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٣)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية المتعلقة بالموازنة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي

م	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ^٢	الدالة	الترتيب
			لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة					
١	يتم تقدير موازنة كل مرحلة من مراحل المشروع ووضعها ضمن خطة المشروع.	ك	0	1	2	7	20	4.53	.776	30.5	.001	٣
		%	0	3.3	6.7	23.3	66.7					
٢	يتم تكليف فريق لمراقبة سير العمل ضمن موازنة المشروع.	ك	0	0	3	7	20	4.57	.679	15.8	.001	٢
		%	0	0	10.0	23.3	66.7					
٣	يتم وضع موازنة مخصصة للتكاليف الطارئة أو المستندات غير المتوقعة التي قد تواجه المشروع.	ك	1	1	5	5	18	4.27	1.081	32.7	.001	٨
		%	3.3	3.3	16.7	16.7	60.0					

م	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ^٢	الدلالة	الترتيب
			لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	أوافق	وافق بشدة					
٤	يتم تقسيم المشروع إلى مراحل حسب آلية الدفع وأسعار المواد.	ك	0	1	4	5	20	4.47	.860	28.9	.001	٥
		%	0	3.3	13.3	16.7	66.7					
٥	يراعى أن تكون الموازنة ملائمة لوقت وحجم وجودة المشروع.	ك	2	2	2	2	6	4.20	1.243	32	.001	٩
		%	6.7	6.7	6.7	6.7	20.0					
٦	يتم تحديد مصادر تمويل المشروع والتكلفة الإجمالية لتنفيذه.	ك	0	0	1	8	21	4.67	.547	20.6	.001	١
		%	0	0	3.3	26.7	70.0					
٧	يتم تحديد المتطلبات التي يجب على المشروع إنجازها.	ك	0	0	1	8	21	4.67	.547	20.6	.001	١
		%	0	0	3.3	26.7	70.0					
٨	يتم تحديد المخرجات التي ينبغي تسميها خلال مرحلة التنفيذ.	ك	1	1	4	5	19	4.33	1.061	37.3	.001	7
		%	3.3	3.3	13.3	16.7	63.3					
٩	يتم وضع الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المشروع.	ك	0	1	2	8	19	4.50	.777	27.3	.001	4
		%	0	3.3	6.7	26.7	63.3					
١٠	يتم تحديث خطة	ك	1	0	3	7	19	4.43	.935	26	.001	6

م	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ٢	الدالة	الترتيب
			لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	اوافق بشدة					
	المشروع بشكل مستمر استناداً إلى آخر المستجدات على واقع المشروع.	%	3.3	0	10.0	23.3	63.3					
المتوسط الحسابي العام للمحور									4.46	.691		

يتضح من الجدول رقم (١٣) ما يلي:

١. أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة بدرجة "أوافق بشدة" على عبارات محور "الموازنة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي" بشكل عام وذلك بمتوسط حسابي قدرة (٤,٤٦).
٢. يتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ فأقل، مما يبين تباين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول استجاباتهم على هذه العبارات.
٣. كانت أكثر العبارات أهمية من حيث درجة الموافقة العبارة رقم (٦) "يتم تحديد مصادر تمويل المشروع والتكلفة الإجمالية لتنفيذه"، والعبارة رقم (٧) "يتم تحديد المتطلبات التي يجب على المشروع إنجازها" بمتوسط حسابي (٤,٦٧) في درجة (موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٩٦,٧٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).
٤. جاءت العبارة (٢) "يتم تكليف فريق لمراقبة سير العمل ضمن موازنة المشروع" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (٤,٥٧) في درجة (موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٩٠٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).
٥. جاءت العبارة (١) "يتم تقدير موازنة كل مرحلة من مراحل المشروع ووضعها ضمن خطة المشروع" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (٤,٥٣) في درجة (موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٩٠٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).

٦. جاءت العبارة (٩) " يتم وضع الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المشروع" في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (٤,٥٠) في درجة (موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٩٠٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).

٧. جاءت العبارة (٤) " يتم تقسيم المشروع إلى مراحل حسب آلية الدفع وأسعار المواد" في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (٤,٤٧) في درجة (موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٨٣,٤٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).

٨. جاءت العبارة (١٠) " يتم تحديث خطة المشروع بشكل مستمر استناداً إلى آخر المستجدات على واقع المشروع" في المرتبة السادسة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (٤,٤٣) في درجة (موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٨٦,٧٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).

٩. جاءت العبارة (٨) " يتم تحديد المخرجات التي ينبغي تسييمها خلال مرحلة التنفيذ" في المرتبة السابعة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (٤,٣٣) في درجة (موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٨٠,١٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).

١٠. جاءت العبارة (٣) " يتم وضع موازنة مخصصة للتكاليف الطارئة أو المستجدات غير المتوقعة التي قد تواجه المشروع" في المرتبة الثامنة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (٤,٢٧) في درجة (موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٧٦,٧٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).

١١. جاءت العبارة (٥) " يراعى أن تكون الموازنة ملائمة لوقت وحجم وجودة المشروع" في المرتبة التاسعة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (٤,٢٠) في درجة (موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٢٦,٧٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).

يتضح من النتائج السابقة بشكل عام وجود موافقة من عينة البحث على الموازنة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.

السؤال الرابع: ما هي المخاطر في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي؟

للتعرف على المخاطر في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي من وجهة نظر المبحوثين، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٤)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية المتعلقة بالمخاطر في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.

م	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ^٢	الدالة	الترتيب
			لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	وافق	وافق بشدة					
١	يتم تعيين فريق متخصص في تحديد المخاطر التي يمكن أن تواجه المشروع.	ك	1	0	1	5	23	4.63	.850	44.1	.001	١
		%	3.3%	0	3.3%	16.7%	76.7%					
٢	يتم الاستعانة بخبراء في تحديد المخاطر التي يمكن أن تواجه المشروع.	ك	0	0	3	7	20	4.57	.679	15.8	.001	٢
		%	0	0	10.0%	23.3%	66.7%					
٣	يتم تحديد المخاطر بناء على تجارب مشابهة لمنظمات أخرى.	ك	1	0	5	6	18	4.33	.994	21.5	.001	٩
		%	3.3%	0	16.7%	20.0%	60.0%					
٤	يتم تحديد المخاطر بالرجوع إلى المجالات السابقة	ك	0	0	4	7	19	4.50	.731	12.8	.001	٣
		%	0	0	13.3%	23.3%	63.3%					

م	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ٢	الدالة	الترتيب
			لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة					
٥	يتم تحديد الخسائر المحتملة للمشروع في حال حدوث المخاطر .	ك	0	1	2	8	19	4.50	.777	27.3	.001	٤
		%	0	3.3%	6.7%	26.7%	63.3%					
٦	يتم تحديد نسبة تكرار حدوث المخاطر في المشاريع.	ك	1	1	1	11	16	4.33	.959	33.3	.001	٨
		%	3.3%	3.3%	3.3%	36.7%	53.3%					
٧	يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بين فريق إدارة المخاطر من أجل العمل على مراقبة المخاطر .	ك	1	0	3	9	17	4.37	.928	20.7	.001	٦
		%	3.3%	0	10.0%	30.0%	56.7%					
٨	يتم مراقبة التغيرات في البيئة المحيطة بالمشروع.	ك	0	2	3	8	17	4.33	.922	18.8	.001	٧
		%	0	6.7%	10.0%	26.7%	56.7%					
٩	يتم وضع الخطط البديلة لمواجهة الظروف الطارئة وغير المتوقعة.	ك	0	1	5	5	19	4.40	.894	24.9	.001	٥
		%	0	3.3%	16.7%	16.7%	63.3%					
١٠	يتم توفير متطلبات	ك	0	1	5	5	19	4.40	.894	24.9	.001	٥

م	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ٢	الدلالة	الترتيب
			لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة					
			0	3.3%	16.7%	16.7%	63.3%					
المتوسط الحسابي العام للمحور												
	الأمان المتعلقة بالعاملين عند التخطيط للمشروع.	%						4.44	.686			

يتضح من الجدول رقم (١٤) ما يلي:

١. أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة بدرجة "أوافق بشدة" على عبارات محور " المخاطر في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي" بشكل عام وذلك بمتوسط حسابي قدرة (٤,٤٤).
٢. يتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ فأقل، مما يبين تباين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول استجاباتهم على هذه العبارات.
٣. كانت أكثر العبارات أهمية من حيث درجة الموافقة العبارة رقم (١) " يتم تعيين فريق متخصص في تحديد المخاطر التي يمكن أن تواجه المشروع"، بمتوسط حسابي (٤,٦٣) في درجة (موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٩٣,٤٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).
٤. جاءت العبارة (٢) "يتم الاستعانة بخبراء في تحديد المخاطر التي يمكن أن تواجه المشروع" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (٤,٥٧) في درجة (موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٩٠٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).
٥. جاءت العبارة (٤) " يتم تحديد المخاطر بالرجوع إلى السجلات السابقة للمخاطر التي واجهت المشاريع السابقة" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (٤,٥٠) في درجة (موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٨٦,٧٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).

٦. جاءت العبارة (٥) " يتم تحديد الخسائر المحتملة للمشروع في حال حدوث المخاطر " في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (٤,٥٠) في درجة (موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٩٠٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).

٧. جاءت العبارة (٩) " يتم وضع الخطط البديلة لمواجهة الظروف الطارئة وغير المتوقعة " والعبارة (١٠) " يتم توفير متطلبات الأمان المتعلقة بالعاملين عند التخطيط للمشروع " في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (٤,٤٠) في درجة (موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٨٠٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).

٨. جاءت العبارة (٧) " يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بين فريق إدارة المخاطر من أجل العمل على مراقبة المخاطر " في المرتبة السادسة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (٤,٣٧) في درجة (موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٨٦,٧٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).

٩. جاءت العبارة (٨) " يتم مراقبة التغيرات في البيئة المحيطة بالمشروع " في المرتبة السابعة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (٤,٣٣) في درجة (موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٨٣,٣٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).

١٠. جاءت العبارة (٦) " يتم تحديد نسبة تكرار حدوث المخاطر في المشاريع " في المرتبة الثامنة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (٤,٣٣) في درجة (موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٩٠٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).

١١. جاءت العبارة (٣) " يتم تحديد المخاطر بناء على تجارب مشابهة لمنظمات أخرى " في المرتبة التاسعة من حيث الأهمية في الموافقة، بمتوسط حسابي (٤,٣٣) في درجة (موافق بشدة) وإشارة النتائج الى ان (٨٠٪) من عينة البحث يوافقون على هذه العبارة (أوافق او أوافق بشدة).

يتضح من النتائج السابقة بشكل عام وجود موافقة من عينة البحث على المخاطر في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.

السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة

تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

أ- الفروق باختلاف متغير العمر:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمر استخدم الباحث "اختبارات للعينات المستقلة" لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمر وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٥)

نتائج "اختبارات للعينات المستقلة" للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمر

المحور	العمر	المتوسط	قيمة ت	الدلالة
الجدولة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي	أقل من ٣٠ سنة	4.4444	-.129-	.899
	من ٣٠ إلى ٤٠	4.4833		
الموارد في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي	أقل من ٣٠ سنة	4.5556	-.513-	.612
	من ٣٠ إلى ٤٠	4.6750		
الموازنة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي	أقل من ٣٠ سنة	4.5444	.782	.441
	من ٣٠ إلى ٤٠	4.3417		
المخاطر في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي	أقل من ٣٠ سنة	4.4722	.342	.735
	من ٣٠ إلى ٤٠	4.3833		

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أكبر من (٠,٠٥) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة (الجدولة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي، الموارد في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي، الموازنة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي، المخاطر في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي) باختلاف متغير العمر ويفسر الباحث هذه النتيجة في ارتفاع نسبة أفراد عينة الدراسة أعمارهم متقاربة مما يجعل آراءهم متشابهة حول هذه المحاور باختلاف متغير العمر.

ب- الفروق باختلاف متغير المستوى التعليمي:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي استخدم الباحث "تحليل التباين الأحادي" اختبارات للعينات المستقلة" لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٦)

نتائج "اختبارات للعينات المستقلة للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى

اختلاف متغير المؤهل التعليمي

المحور	المؤهل التعليمي	المتوسط	قيمة ت	الدلالة
الجدولة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي	دبلوم	4.5333	.405	.689
	بكالوريوس	4.4111		
الموارد في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي	دبلوم	4.7333	.941	.355
	بكالوريوس	4.5167		
الموازنة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي	دبلوم	4.5167	.340	.737
	بكالوريوس	4.4278		
	دبلوم	4.6167		

المخاطر في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي	بكالوريوس	4.3167	1.313	.200
---	-----------	--------	-------	------

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أكبر من (٠,٠٥) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة (الجدولة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي، الموارد في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي، الموازنة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي، المخاطر في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي) باختلاف متغير المستوى التعليمي ويفسر الباحث هذه النتيجة في ارتفاع نسبة أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي (بكالوريوس) مما يجعل آراءهم متشابهة حول هذه المحاور

ت- الفروق باختلاف متغير الخبرة العملية:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الخبرة العملية استخدم الباحث "تحليل التباين الأحادي" (one way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الخبرة العملية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٧)

نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الخبرة العملية

المحاور	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجدولة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.	بين المجموعات	1.196	2	.598	.934	.405
	داخل المجموعات	17.276	27	.640		
	المجموع	18.472	29			
الموارد في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.	بين المجموعات	.409	2	.205	.520	.600
	داخل المجموعات	10.621	27	.393		
	المجموع	11.030	29			

بين المجموعات	1.766	2	.883	1.973	.159
الموازنة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.	12.084	27	.448		
داخل المجموعات					
المجموع	13.850	29			
بين المجموعات	1.072	2	.536	1.151	.331
المخاطر في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.	12.577	27	.466		
داخل المجموعات					
المجموع	13.650	29			

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أكبر من (٠,٠٥) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة (الجدولة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي، الموارد في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي، الموازنة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي، المخاطر في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي) باختلاف متغير الخبرة العملية.

الفصل الخامس: الخاتمة.

- خلاصة الدراسة
- النتائج
- التوصيات
- المقترحات

يشمل هذا الفصل على ملخص الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وأبرز التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج.

خلاصة الدراسة:

احتوت هذه الدراسة على خمسة فصول بالإضافة إلى المراجع والملاحق. وتناول الفصل الأول كمدخل للدراسة مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، والتساؤلات التي تجيب عنها، وأهم المصطلحات التي استخدمها الباحث في دراسته.

وتناول الباحث في هذا الفصل مفاهيم الدراسة وحدد أهداف دراسته، والتي تمثلت في التعرف على واقع جاهزية التخطيط الاستراتيجي في العمليات الإنتاجية بشركة المراعي، ومعرفة مدى توافر الإمكانيات البشرية والمادية والتنظيمية الملائمة لإستراتيجيات إدارة المشاريع بشركة المراعي، و بيان المعوقات التي تواجهها استراتيجية التخطيط في إدارة المشاريع بشركة المراعي، ومعرفة وسائل التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع في العمليات الإنتاجية بشركة المراعي، ومعرفة الفروق ذات دلالة إحصائية في أداء الموظفين حول محاور الدراسة تعزي لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية، ولتحقيق هذه الأهداف سعت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما واقع جاهزية التخطيط الاستراتيجي في العمليات الإنتاجية بشركة المراعي؟
 ٢. ما مدى توافر الإمكانيات البشرية والمادية والتنظيمية الملائمة لإستراتيجيات إدارة المشاريع بشركة المراعي؟
 ٣. ما المعوقات التي تواجهها استراتيجية التخطيط في إدارة المشاريع بشركة المراعي؟
 ٤. ما وسائل التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع في العمليات الإنتاجية بشركة المراعي؟
 ٥. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الموظفين حول محاور الدراسة تعزي لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية؟
- أما الفصل الثاني فقد ناقش الإطار النظري للدراسة كما أشتمل على الدراسات السابقة للدراسة وقام الباحث بالتعقيب عليها.

وتناول الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأوضح الباحث مجتمع الدراسة المستهدف، وكذلك عينة الدراسة، وبين الباحث في هذا الفصل كيفية إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، وأوضح الباحث بعد ذلك إجراءات صدق وثبات أداة

الدراسة (الاستبانة) بعرضها في صورتها الأولية على المشرف ومجموعة من المحكمين وفي ضوء آرائهم قام الباحث بتطبيق أداة دراسته، وحدد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

أما الفصل الرابع فقد تناول عرض وتحليل نتائج الدراسة متناولاً الإجابة على أسئلتها ومناقشة نتائجها، وربطها مع نتائج الدراسات السابقة.

وفي الفصل الخامس من هذه الدراسة قام الباحثين بتلخيص الدراسة، وعرض أهم نتائجها، واقتراح أبرز توصياتها.

نتائج الدراسة:

أولاً: وصف أفراد عينة الدراسة: تبين من خلال وصف البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة التالي:

١. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس ، حيث يتبين أن النسبة الشائعة في عينة الدراسة من الذكور بنسبة مقدارها (٩٣,٣٪)، بينما وجد فقط (٦,٧٪) من افراد العينة من الاناث. وهذا لا يضمن التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة باختلاف الجنس.
٢. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى العلمي، حيث يتبين أن النسبة الاعلى في عينة الدراسة من الذين لديهم مؤهل علي (بكالوريوس) بنسبة مقدارها (٦٠٪)، بينما وجد ان (٤٠٪) من افراد العينة مؤهلهم العلمي (دبلوم). وتدل هذه النتيجة على التنوع في المستويات العلمية بين أفراد عينة الدراسة وهذا يضمن التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة باختلاف مستوياتهم العلمية.
٣. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر، حيث يتبين أن النسبة الشائعة في عينة الدراسة للعمر (أقل من ٣٠ سنة) بنسبة مقدارها (٦٠٪)، بينما وجد ان (٤٠٪) من افراد العينة للعمر (من ٣٠ إلى ٤٠). وتدل هذه النتيجة على التنوع في المستويات العمر بين أفراد عينة الدراسة وهذا يضمن التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة باختلاف أعمارهم.
٤. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث يتبين أن النسبة الشائعة في عينة الدراسة للحالة الاجتماعية (عازب) بنسبة مقدارها (٦٦,٧٪)، بينما وجد ان (٢٣,٣٪) من افراد العينة (متزوج)، وكانت النسبة الأقل من عينة الدراسة (مطلق) بنسبة مقدارها (١٠٪) من افراد عينة الدراسة. وتدل هذه النتيجة على التنوع في الحالة الاجتماعية بين أفراد عينة الدراسة وهذا يضمن التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة باختلاف الحالة الاجتماعية، الأمر الذي يخدم أهداف الدراسة الحالية.

أفراد عينة الدراسة:

ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

السؤال الأول: ما الجدولة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي؟

أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة بشكل عام وجود موافقة من عينة البحث على الجدولة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي، بمتوسط حسابي (٤,٤٦)، حيث يرى أفراد عينة الدراسة بأنهم موافقون على جميع العبارات المتعلقة بالجدولة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي ، وهذه العبارات تتمثل في:

١. يوضع الجدول الزمني ليشمل جميع الفعاليات اللازمة لتنفيذ المشروع.
٢. يراعى الترابط بين الفعاليات عند وضع خطة عمل المشروع.
٣. يتم العمل على توفير وقتاً إضافياً لإنجاز بعض المهام.
٤. يتم تحديد الجهات التي ستنفذ كل خطوة من خطوات المشروع ضمن الجدول الزمني.
٥. يتم جدولة الموارد البشرية على المهام المطلوبة في المشروع بما يتناسب مع الجدول الزمني.
٦. يتم تحديث الخطة باستمرار من أجل مواجهة النقص في الموارد المختلفة وتوفيرها في الوقت المناسب.
٧. يتم جدولة الموارد المادية على المهام المطلوب إنجازها في المشروع ضمن الموازنة المقدرة.
٨. يتم قياس الإنجاز الفعلي في موقع العمل ومقارنته بالجدول الزمني للمشروع.
٩. يتم تطوير أساليب التخطيط المستخدمة في المشاريع باستمرار.
١٠. يتم إشراك فريق العمل في المشروع في إعداد الجدول الزمني وتقييمه.

السؤال الثاني: ما دور الموارد في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي؟

أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة بشكل عام وجود موافقة من عينة البحث على دور الموارد في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي. بمتوسط حسابي (٤,٦٠)، حيث يرى أفراد عينة الدراسة بأنهم موافقون على جميع العبارات المتعلقة بدور الموارد في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي وهذه العبارات تتمثل في:

١. توضع خطة واضحة لجميع العاملين في المشروع من أجل تنفيذ المهام والأعمال.
٢. يستعان بالخبراء في تحديد الموارد المطلوبة للمشروع.
٣. يتم استخدام المعدات والآليات بالتنسيق بينها وبين الأيدي العاملة في المشروع.
٤. توضع خطة لتحفيز العاملين في المشروع، ولتلبية احتياجاتهم الوظيفية ورغباتهم.

٥. تدرك المنظمة أهمية وجود كادر معني بالجودة لدعم الإدارة.
٦. يتم تحديد كميات ونوعيات الآليات والمعدات اللازمة ووضعها ضمن خطة المشروع.
٧. يتم تقدير احتياجات المشروع من الأيدي العاملة المطلوبة لتنفيذ المشروع في كافة مراحله.
٨. يتم الاعتماد على المرونة في تخطيط الموارد لاستيعاب المتغيرات في بيئة المشروع.
٩. تعتمد إدارة المشروع على التنبؤ كأساس في تحديد الاحتياجات البشرية.
١٠. يحرص المشروع على تقييم أداء العاملين بشكل دوري ومستمر.

السؤال الثالث: ما الموازنة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي؟

أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة بشكل عام وجود موافقة من عينة البحث على بيان الموازنة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي. بمتوسط حسابي (٤,٤٦)، حيث يرى أفراد عينة الدراسة بأنهم موافقون على جميع العبارات المتعلقة بمعوقات الالتزام بموازنة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي ، وهذه العبارات تتمثل في:

١. يتم تقدير موازنة كل مرحلة من مراحل المشروع ووضعها ضمن خطة المشروع.
٢. يتم تكليف فريق لمراقبة سير العمل ضمن موازنة المشروع.
٣. يتم وضع موازنة مخصصة للتكاليف الطارئة أو المستجدات غير المتوقعة التي قد تواجه المشروع.
٤. يتم تقسيم المشروع إلى مراحل حسب آلية الدفع وأسعار المواد.
٥. يراعى أن تكون الموازنة ملائمة لوقت وحجم وجودة المشروع.
٦. يتم تحديد مصادر تمويل المشروع والتكلفة الإجمالية لتنفيذه.
٧. يتم تحديد المتطلبات التي يجب على المشروع إنجازها.
٨. يتم تحديد المخرجات التي ينبغي تسييمها خلال مرحلة التنفيذ.
٩. يتم وضع الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المشروع.
١٠. يتم تحديث خطة المشروع بشكل مستمر استناداً إلى آخر المستجدات على واقع المشروع.

السؤال الرابع: ما هي المخاطر في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي؟

أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة بشكل عام وجود موافقة من عينة البحث على بيان المخاطر في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي. بمتوسط حسابي (٤,٤٦)، حيث يرى أفراد عينة

الدراسة بأنهم موافقون على جميع العبارات المتعلقة بمخاطر في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي وهذه العبارات تتمثل في:

١. يتم تعيين فريق متخصص في تحديد المخاطر التي يمكن أن تواجه المشروع.
٢. يتم الاستعانة بخبراء في تحديد المخاطر التي يمكن أن تواجه المشروع.
٣. يتم تحديد المخاطر بناء على تجارب مشابهة لمنظمات أخرى.
٤. يتم تحديد المخاطر بالرجوع إلى السجلات السابقة للمخاطر التي واجهت المشاريع السابقة.
٥. يتم تحديد الخسائر المحتملة للمشروع في حال حدوث المخاطر.
٦. يتم تحديد نسبة تكرار حدوث المخاطر في المشاريع.
٧. يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بين فريق إدارة المخاطر من أجل العمل على مراقبة المخاطر.
٨. يتم مراقبة التغيرات في البيئة المحيطة بالمشروع.
٩. يتم وضع الخطط البديلة لمواجهة الظروف الطارئة وغير المتوقعة.
١٠. يتم توفير متطلبات الأمان المتعلقة بالعاملين عند التخطيط للمشروع.

السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

أ- الفروق باختلاف متغير العمر.

١. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (واقع أثر استراتيجيات التخطيط في إدارة المشاريع وأثره على الإنتاجية) باختلاف متغير العمر.
٢. بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (وسائل التغلب على معوقات أثر استراتيجيات التخطيط في إدارة المشاريع وأثره على الإنتاجية)، وأظهر الاختبار الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح أعمارهم (من ٤٥ سنة فأكثر).

ب- الفروق باختلاف متغير المستوى التعليمي.

١. أظهرت نتائج الدراسة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (واقع أثر استراتيجيات التخطيط في إدارة المشاريع وأثره على الإنتاجية) باختلاف متغير المستوى التعليمي.

٢. بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (وسائل التغلب على معوقات أثر استراتيجيات التخطيط في إدارة المشاريع وأثره على الإنتاجية) وأظهر الاختبار الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة أصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس).

توصيات الدراسة.

بالنظر لما توصلت إليه الدراسة ونتائجها يأمل الباحث أن تقدم توصيات الدراسة ما يخدم مشروع واقع أثر استراتيجيات التخطيط في إدارة المشاريع وأثره على الإنتاجية، وإن تكون محل اهتمام المسؤولين والإداريين وأن تدعم انقيادية الشركة في مجال التطوير والإصلاح الإداري، وتم التوصل لهذه النتائج بناءً على نتائج محاور الدراسة التي تم وضعها.

١. العمل على تنظيم دورات تدريبية حول التخطيط الاستراتيجي وأليات تفعيله في المشاريع.
٢. ضرورة التخطيط الاستراتيجي قبل المباشرة في أي مشروع من أجل رفع كفاءة الأعمال والسعي إلى تجنب حالات الفشل مستقبلاً للمشاريع التي سيتم تطبيقها.
٣. اختيار القادة الإداريين بناءً على معايير وأسس موضوعية تؤهلهم من القيام بأدوارهم ومهامهم على النحو المنشود وفق متطلبات العمل.
٤. تخصيص موازنات كافية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية داخل كافة المشاريع من أجل ضمان.
٥. أن يتم وضع برامج لمتابعة وتقويم الخطط الاستراتيجية الموضوعية ومراحل تنفيذها.
٦. وضع أهداف استراتيجية في عملية تعيين الأفراد في المشاريع من أجل ضمان خبرتهم التراكمية بدلاً من تعيين أفراد لا يملكون أي خبرة في الموضوع.

مقترحات الدراسة:

١. دراسة مقارنة بين أنواع استراتيجيات التخطيط وأثر كل منها على إنتاجية فرق العمل في المشاريع الإنشائية.
٢. تحديد أي إجراءات تخطيطية تُحدث أعلى تأثير على الإنتاجية: (تحليل الموارد – تحليل المخاطر، جدولة الأنشطة، توزيع المهام).
٣. مقارنة بين أثر التخطيط قصير المدى مقابل طويل المدى على كفاءة إنتاجية المشاريع، من حيث معرفة أيهما أكثر تأثيراً على الإنتاجية حسب طبيعة المشروع.
٤. دراسة العلاقة بين وضوح أهداف المشروع في مرحلة التخطيط وزيادة الإنتاجية خلال التنفيذ من حيث معرفة هل وضوح الرؤية في التخطيط ينعكس فعلاً على أداء فريق العمل وإنتاجيته.

المراجع والمصادر:

١. إبراهيم، أمل محمد، (٢٠١٩)، أثر التخطيط على أهداف المشاريع الإنشائية الكبرى في السودان، مجلة رماح للبحوث والدراسات، المجلد (٣)، العدد (٣٢).
٢. الحديدي، روان علي، (٢٠٢٠)، مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (٢٥).
٣. الذبياني، سلوى عيد، (٢٠٢٤)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة إدارة المشاريع، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد (٦)، العدد (٦٢).
٤. السلمي، إبراهيم بن عطية الله، الحربي، خالد حمود نعيمش، (٢٠٢٢)، التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع، مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، المجلد (٢)، العدد (١٣).
٥. الشوادفي، محمد غمري، أيمن، عبدالله جبريل عبيد، (٢٠٢٣)، تأثير التخطيط الاستراتيجي على فعالية أداء إدارة المشاريع في المنظمات، مجلة بنها للعلوم الإنسانية، العدد (٢).
٦. هشام عنبر، (٢٠١٦)، دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين.
٧. المعادات، هديل محمد حديثه، (٢٠٢١)، تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة، دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
٨. محمد، بكري الطيب، (٢٠١٣)، أثر تخطيط الموارد البشرية على إدارة المشاريع الصناعية، دراسة تطبيقية على المشاريع الصغيرة والمتوسطة الأردنية، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، السودان.
٩. العليمات، صفاء سليمان محمد، (٢٠٢٢)، أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع من وجهة نظر مديري المشاريع في شركات المقاولات الأردنية، جامعة آل بيت، كلية الأعمال، الأردن.
١٠. المنصور، كاسر، (٢٠١٠)، إدارة العمليات الإنتاجية، الأسس النظرية والطرائق الكمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١١. الطراونة، يوسف ياسين، (٢٠١١)، أثر استراتيجيات العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على مجموعة نقل الصناعة في الأردن، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

١٢. جرجر، إبراهيم البشير عبدالمجيد، (٢٠١٥)، متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، مجلد (٦)، العدد (١).
١٣. جعفر يونس، (٢٠١٧)، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية، المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (١)، العدد (٢١).
١٤. طعمانة، زكي وليد، (٢٠٢١)، واقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في بلدية الفحيص، المجلة العربية للنشر العلمي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، العدد (٢٩).
١٥. نجاة محمد الصائغ، (٢٠١٣)، التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية العالمية في جامعة الملك عبد العزيز، المجلة العربية للتربية، مجلد (٣٣)، العدد (٢).

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يقوم الباحث بدراسة علمية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير بعنوان: "

استراتيجيات التخطيط في إدارة المشاريع وأثره على الإنتاجية للشركات".

إن الغرض من هذه الاستبانة هو الحصول على بعض البيانات والمعلومات التي تحقق أهداف البحث العلمي، حيث أن القيمة الفعلية لهذه الدراسة تتوقف بدرجة كبيرة على مدى مساعدتكم في الإجابة على جميع العبارات المدرجة ضمن محاور الاستبانة المرفقة، وذلك من خلال اختبار الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم أمام كل عبارة، علماً بأن إجاباتكم ستكون موضع الاهتمام، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وبدون الإشارة من قريب أو بعيد لشخصكم الكريم..

شاكرين ومقدراً لكم تعاونكم المستمر.....

أولاً: البيانات الشخصية.

الجنس.

ذكر () أنثى ()

العمر:

العمر.

أقل من ٢٠ سنة () من ٢٠ إلى ٢٩ سنة ()

من ٣٠ إلى ٣٩ سنة () ٤٠ سنة فأكثر ()

المؤهل العلمي.

دبلوم () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه ()

التخصص الهندسي:

معماري () مدني () ميكانيكي () أخرى ()

عدد سنوات الخبرة:

أقل من ٥ سنوات () أقل من ١٠ سنوات () أقل من ١٥ سنة ()

أقل من ٢٠ سنة () ٢٠ سنة أو أكثر ()

ثانياً: الاستبيان

المحور الأول: الجدولة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	يوضع الجدول الزمني ليشمل جميع الفعاليات اللازمة لتنفيذ المشروع.					
٢	يراعى الترابط بين الفعاليات عند وضع خطة عمل المشروع.					
٣	يتم العمل على توفير وقتاً إضافياً لإنجاز بعض المهام.					
٤	يتم تحديد الجهات التي ستنفذ كل خطوة من خطوات المشروع ضمن الجدول الزمني.					
٥	يتم جدولة الموارد البشرية على المهام المطلوبة في المشروع بما يتناسب مع الجدول الزمني.					
٦	يتم تحديث الخطة باستمرار من أجل مواجهة النقص في الموارد المختلفة وتوفيرها في الوقت المناسب.					
٧	يتم جدولة الموارد المادية على المهام المطلوب إنجازها في المشروع ضمن الموازنة المقدرة.					
٨	يتم قياس الإنجاز الفعلي في موقع العمل ومقارنته بالجدول الزمني للمشروع.					
٩	يتم تطوير أساليب التخطيط المستخدمة في المشاريع باستمرار.					
١٠	يتم إشراك فريق العمل في المشروع في إعداد الجدول الزمني وتقييمه.					

المحور الثاني: الموارد في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.

م	العبارات	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق بشدة
١	توضع خطة واضحة لجميع العاملين في المشروع من أجل تنفيذ المهام والأعمال.				
٢	يستعان بالخبراء في تحديد الموارد المطلوبة للمشروع.				
٣	يتم استخدام المعدات والآليات بالتنسيق بينها وبين الأيدي العاملة في المشروع.				
٤	توضع خطة لتحفيز العاملين في المشروع، ولتلبية احتياجاتهم الوظيفية ورغبتهم.				
٥	تدرك المنظمة أهمية وجود كادر معني بالجودة لدعم الإدارة.				
٦	يتم تحديد كميات ونوعيات الآليات والمعدات اللازمة ووضعها ضمن خطة المشروع.				
٧	يتم تقدير احتياجات المشروع من الأيدي العاملة المطلوبة لتنفيذ المشروع في كافة مراحله.				
٨	يتم الاعتماد على المرونة في تخطيط الموارد لاستيعاب المتغيرات في بيئة المشروع.				
٩	تعتمد إدارة المشروع على التنبؤ كأساس في تحديد الاحتياجات البشرية.				
١٠	يحرص المشروع على تقييم أداء العاملين بشكل دوري ومستمر.				

المحور الثالث: الموازنة في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	يتم تقدير موازنة كل مرحلة من مراحل المشروع ووضعها ضمن خطة المشروع.					
٢	يتم تكليف فريق لمراقبة سير العمل ضمن موازنة المشروع.					
٣	يتم وضع موازنة مخصصة للتكاليف الطارئة أو المستجدات غير المتوقعة التي قد تواجه المشروع.					
٤	يتم تقسيم المشروع إلى مراحل حسب آلية الدفع وأسعار المواد.					
٥	يراعى أن تكون الموازنة ملائمة لوقت وحجم وجوده المشروع.					
٦	يتم تحديد مصادر تمويل المشروع والتكلفة الإجمالية لتنفيذه.					
٧	يتم تحديد المتطلبات التي يجب على المشروع إنجازها.					
٨	يتم تحديد المخرجات التي ينبغي تسييمها خلال مرحلة التنفيذ.					
٩	يتم وضع الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المشروع.					
١٠	يتم تحديث خطة المشروع بشكل مستمر استناداً إلى آخر المستجدات على واقع المشروع.					

المحور الرابع: المخاطر في فاعلية إدارة المشاريع في شركة المراعي.

م	العبارات	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق بشدة
١	يتم تعيين فريق متخصص في تحديد المخاطر التي يمكن أن تواجه المشروع.				
٢	يتم الاستعانة بخبراء في تحديد المخاطر التي يمكن أن تواجه المشروع.				
٣	يتم تحديد المخاطر بناء على تجارب مشابهة لمنظمات أخرى.				
٤	يتم تحديد المخاطر بالرجوع إلى السجلات السابقة للمخاطر التي واجهت المشاريع السابقة.				
٥	يتم تحديد الخسائر المحتملة للمشروع في حال حدوث المخاطر.				
٦	يتم تحديد نسبة تكرار حدوث المخاطر في المشاريع.				
٧	يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بين فريق إدارة المخاطر من أجل العمل على مراقبة المخاطر.				
٨	يتم مراقبة التغيرات في البيئة المحيطة بالمشروع.				
٩	يتم وضع الخطط البديلة لمواجهة الظروف الطارئة وغير المتوقعة.				
١٠	يتم توفير متطلبات الأمان المتعلقة بالعاملين عند التخطيط للمشروع.				