

نجاح ادارة المشروع في ضوء خصائص المنظمة المتعلمة بحث ميداني لاراء عينته من العاملين في الهيئة العامة للطرق والجسور

أ.م.د. سلوى هاني السامرائي/كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد
الباحث/ علي عبد الحسن دلي الحسنواي

المستخلص :

تشهد بيئة الاعمال تغيرات متعددة ومتسارعة ، وتعمل المنظمات على ايجاد التقنيات والاساليب وتبني المفاهيم التي تمكنها من مواكبة هذه التغيرات والحفاظ على بقائها ونموها واستمرارها ، ومن هذه المفاهيم مفهوم ادارة المشروع . حيث يهدف البحث الى ضمان نجاح ادارات هذه المشاريع من خلال تحديد العوامل التي تسهم في ذلك عن طريق اختبار متغيري البحث الرئيسيين (خصائص المنظمة المتعلمة ونجاح ادارة المشروع) بالهيئة العامة للطرق والجسور، في مجتمع ذو حجم (١٥٠) فرداً وعينة بلغ حجمها(٤٣) فرد . انطلاقاً من المشكلة التي تم تجسيدها بعدد من التساؤلات التي يحاول البحث الاجابة عنها ، وتم وضع المخطط الفرضي للبحث وصياغة فرضيات الارتباط والتأثير ومن اهمها فرضية الارتباط الرئيسة بين خصائص المنظمة المتعلمة ونجاح ادارة المشروع وفرضية التأثير الرئيسة التي تنص على ان هناك تأثير لخصائص المنظمة المتعلمة في نجاح ادارة المشروع. ولغرض الحصول على نتائج تحليل اجابات العينة المبحوثة ، تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية المناسبة لطبيعة البحث ومتغيراته ومنها الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط. وتم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات في ضوء نتائج تحليل اجابات عينة البحث واهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية لأغلب خصائص المنظمة في نجاح ادارة المشروع وعلى وفق ذلك فان اهم التوصيات هي ضرورة توجيه اهتمام اكبر لخصائص المنظمة المتعلمة لتأثيرها في نجاح ادارة المشروع .

المصطلحات الرئيسية للبحث/ المنظمة المتعلمة - خصائص المنظمة المتعلمة - ادارة المشروع - فريق المشروع .



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
المجلد ٢٢ العدد ٨١
الصفحات ١٣٠-١٥٧

بحث مستل من رسالة ماجستير

المقدمة

تسعى المنظمات اليوم للوصول بشتى الطرائق إلى النجاح والتميز في إدارة أعمالها ، وقد أدى ذلك إلى ظهور مفهوم ذي أهمية في إدارة المنظمات (المنظمة المتعلمة) ، والتي تتميز بخصائص تبعث فيها الحياة وتسهم في جعل البيئة التنظيمية بيئة متعلمة يدرك فيها الفرد مكانته المهمة ، وأنها تركز على التعلم المستمر في كل مضامينها ، ولأن المشروع هو احد نظم الإنتاج الرئيسية وأكثرها أهمية وحدائة أصبح لهذا التوجه اهتمام متزايد، من قبل المنظمات الراحية له ولاسيما في مجال إدارته ، ولأجله تحتاج المنظمات إلى خصائص تمكنها من بناء ملاكات مؤهلة قادرة على تحقيق نجاح إدارة المشروع ، ولتلك الخصائص دور واضح ومؤثر في كيفية تحقيق أهداف المنظمة والتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئتها من اجل تعلم كيفية الاستمرار ومجاراة التنافس والتفوق على المنافسين، كما ان هذه الخصائص تعمل بشكل منسق وجماعي. وتطلق من مبدأ تعزيز قدراتها القيادية خلال المنظمة كلها ، فبيئة المنظمة المتعلمة هي بيئة تتبنى الحوار والاستكشاف وتوليد التفكير الإبداعي، وترتكز على العمل الجماعي وكسر الحواجز التقليدية بين مكوناتها بإطلاق إمكانياتها الإبداعية من اجل التحسين المستمر وعمل التصحيحات والتحسينات النظامية في مجموع أنشطتها ، وأصبح التعلم عنوان يميز هذه المنظمة عن المنظمة التقليدية ، لان التعلم هو سبيل نجاح المنظمات في إدارة المشاريع.

وفي إطار هذا البحث جرى عرض هذه الافكار المتقدمة في أربعة مباحث ، حيث يعرض المبحث الأول منهجية البحث ، وتناول المبحث الثاني الإطار المعرفي لمتغيري البحث الرئيسيين المتمثلين بخصائص المنظمة المتعلمة ونجاح ادارة المشروع والعلاقة بينهما، ويبين المبحث الثالث الجانب العملي للبحث ، وأخيرا يقدم في المبحث الرابع مجموعة من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها والتي صيغت على وفقها مجموعة من التوصيات .

المبحث الأول / منهجية البحث

١-١ : مشكلة البحث :

تشير العديد من الادبيات ذات العلاقة بإدارة المشاريع ان نسبة كبيرة من المشاريع لم تحقق النجاح المطلوب والذي يؤثر في تنافسية المنظمة وان اغلب اسباب تلك المشاكل تعود الى جذور متأصلة في المنظمات الراحية لها. إذ تعاني المشاريع من مشاكل عديدة يلاحظها الكثير من المهتمين بهذا المجال ، ومن اسباب هذه المشاكل الطرق التي استخدمت لإدارتها في الماضي والتي فقدت فعاليتها للتعامل مع التغيرات البيئية المستمرة، ومن اجل التعامل مع هذه القضية في حقل الإدارة فإن المنظمات تبحث دانما عن افكار ادارية جديدة وتعلم الاساليب التي تساعد المنظمة للتكيف مع هذه التغيرات (Gilaninia , et al, 2013 : 44) . وعلى وفق منظورات مختلفة ومفاهيم متكاملة ضرورية للنجاح والتطور، ومن هذه المفاهيم المنظمة المتعلمة والتي تتعلم باستمرار من خلال تطوير قدراتها وتكيفها مع التغيرات البيئية لمواجهة الضغوط البيئية وامتلاك الميزة التنافسية من اجل الحفاظ على مكانتها السوقية (منصور والخفاجي، ٢٠١٠ : ٢٠٥) .

ان ركيزة نجاح المشاريع اليوم يعتمد على قدرة المنظمات على ادارة مشاريعها ، ويعد تحديد المشكلة بشكل صحيح الخطوة الاولى للوصول الى الحل المناسب لها من خلال وضع التساؤلات التي ستكون المرشد لكيفية اعداد البحث، وتتمثل مشكلة البحث الحالية في التساؤلات الآتية :

أ- ما مستوى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في الهيئة المبحوثة؟

ب- هل يمكن لادارة الهيئة المبحوثة تحديد العوامل التي تسهم في نجاح ادارة المشروع وعلى اي من هذه العوامل يتم التركيز بشكل اكبر ولماذا ؟

ج- ما العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة ونجاح ادارة المشاريع ميدانيا ؟

د- كيف يمكن لادارة الهيئة المبحوثة الاستفادة من خصائص المنظمة المتعلمة المتوافرة في تحقيق نجاح ادارة المشروع ؟

هـ - هل تستطيع ادارة الهيئة تطوير ما متوافر من خصائص المنظمة المتعلمة وبما يؤدي الى تحقيق نجاح ادارة مشاريعها ؟

٢-١: أهمية البحث

تبرز أهمية هذا البحث بتوجهه والتمثل بتناول احد اكثر المواضيع ذات الفائدة للعديد من المنظمات ومنها العراقية وهو موضوع (نجاح ادارة المشروع)، من خلال توفير القاعدة الرصينة لهذا النجاح والتمثلة (بخصائص المنظمة المتعلمة) . والذي يعد من المواضيع الحديثة والتي تشغل اهتمام العديد من الباحثين لما لها من تأثير في اداء المنظمة ونجاحها، فالمنظمة المتعلمة تضع الخطط والاستراتيجيات التي تؤدي الى زيادة قدرتها على التكيف مع التغييرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات وتحقيق اهدافها بنجاح، اذ ان تحول المنظمة من منظمة تقليدية الى منظمة متعلمة او ساعية للتعلم كفيل بجعلها متميزة عن غيرها من المنظمات ، وعلى الرغم من الحاجة الى تنفيذ واجبات ومتطلبات قد يكون بعضها صعبا ومكلفا من اجل التحول (الطروانة واخرون، ٢٠١٢ : ١٩٧) . ويمكن ان يكون البحث كدليل ومرشد للمسؤولين في ادارة الهيئة عينة البحث في الآتي :

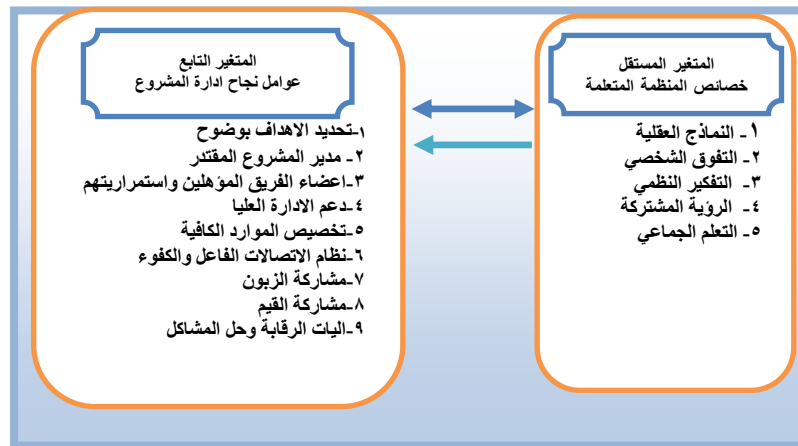
- أ- التعرف على مفهوم المنظمات المتعلمة وكيف تتعلم المنظمات وما خصائصها وكيف يتم تبنيها.
- ب- توجيه الاهتمام الى خصائص المنظمة المتعلمة وتطوير ما متوافر منها .
- ج- التعرف على عوامل نجاح ادارة المشروع وأهمية تركيز المنظمات عليها .
- د- يعزز هذا البحث الجهود العلمية والدراسات السابقة وذلك من خلال اختبار العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وعوامل نجاح ادارة المشروع .

٣-١: أهداف البحث

- يهدف البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف هي :
- أ- تقديم اطار معرفي لمتغيري البحث وبيان العلاقة بينهما .
 - ب- وضع مخطط فرضي للبحث واختباره في ضوء المتغيرات الرئيسية والفرعية .
 - ج- تحديد مستوى أهمية متغيري البحث في الهيئة المبحوثة .
 - د- تحديد مدى قوة العلاقة والتاثير لخصائص المنظمة المتعلمة في نجاح ادارة المشروع .
 - هـ- التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات يمكن ان تسهم في زيادة الاهتمام بخصائص المنظمة المتعلمة من قبل ادارة الهيئة المبحوثة لتعزيز نجاح ادارة المشروع .

٤-١: المخطط الفرضي للبحث

يوضح المخطط المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث وطبيعة العلاقات بينها واتجاه هذه العلاقات كما مبين في الشكل (١):





نجاح ادارة المشروع في ضوء خصائص المنظمة المتعلمة بحث ميداني لاراء عينة من العاملين في الهيئة العامة للطرق والجسور

٥-١: فرضيات البحث

تتمثل فرضيات البحث بالاتي :

أ: فرضية الارتباط الرئيسية :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص المنظمة المتعلمة و نجاح ادارة المشروع على المستوى الاجمالي وعلى مستوى كل متغير فرعي) ، وتشق من هذه الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية تتعلق بكل خاصية من خصائص المنظمة المتعلمة وكل عامل من عوامل نجاح ادارة المشروع .

ب: فرضية التأثير الرئيسية :

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في نجاح ادارة المشروع على المستوى الاجمالي وعلى مستوى كل متغير فرعي) ، وتشق من هذه الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية تتعلق بكل خاصية من خصائص المنظمة المتعلمة وكل عامل من عوامل نجاح ادارة المشروع .

٦-١: ادوات واساليب جمع البيانات

يهدف جمع البيانات والمعلومات المطلوبة لتحقيق أهداف البحث والتأكد من مدى صحة الفرضيات، تم استخدام عدد من الادوات والاساليب في كلا الجانبين (النظري والعملي) وهي كالآتي:

أ- الجانب النظري : تم الاستعانة بالمصادر المتمثلة بالاتي :

أولا : الكتب العربية والاجنبية ورسائل الماجستير واطروحات الدكتوراه والبحوث والدوريات ذات الصلة بموضوع البحث .

ثانيا : المقالات والبحوث العلمية المنشورة في المواقع المختلفة على شبكة الاتصالات العالمية (الانترنت) .

ب- مصادر جمع بيانات الجانب العملي : وهي :

أولا : المقابلات الشخصية.

ثانيا: الاستبانة : وهي الاداة الرئيسية للحصول على البيانات اللازمة لاختبار صحة الفرضيات ، (ملحق ١)، وتم الاعتماد على الاساليب العلمية في بناء وصياغة وتنفيذ فقرات واسئلة الاستبانة ، والاتي وصف لفقرات استبانة البحث :

أ- وصف استبانة البحث : تضمنت الاستبانة محورين ،الاول يتعلق بالمعلومات الديموغرافية والثاني يتعلق

بمتغيرات البحث ، ويبين الجدول (١) متغيري البحث الرئيسيين والمتغيرات الفرعية لهما :

جدول (١) وصف المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية لاستبانة البحث

المتغير	نوعه و رمزه	المتغيرات الفرعية	المصدر	رمز البعد	الفقرات الفرعية (الاسئلة)
خصائص المنظمة المتعلمة	متغير مستقل X	النماذج العقلية التفوق الشخصي التفكير النظمي الرؤية المشتركة التعلم الجماعي	Senge 2004	x1-1 x1-2 x1-3 x1-4 x1-5	x1-(1-2-3-4-5) x2-(6-7-8-9-10) x3-(11-12-13-14-15) x4-(16-17-18-19-20) x5-(21-22-23-24-25)
نجاح ادارة المشروع	متغير تابع Y	تحديد الاهداف بوضوح مدير المشروع المقدر اعضاء الفريق المؤهلين واستمراريتهم دعم الادارة العليا تخصيص الموارد الكافية نظام الاتصالات الفاعل والكفوء مشاركة الزبون مشاركة القيم اليات الرقابة وحل المشاكل	Slack&etal 2004 Schwalbe2007& Burke2009	y1-1 y1-2 y1-3 y1-4 y1-5 y1-6 y1-7 y1-8 y1-9	y1-(26-27-28-29) y2-(30-31-32-33-34) y3-(35-36-37-38-39) y4-(40-41-42-43-44) y5-(45-46-47-48-49) y6-(50-51-52-53-54) y7-(55-56-57-58-59) y8-(60-61-62-63-64) y9-(65-66-67-68-69)
المجموع				14	69

وقد تمت الاستعانة بعدد من المصادر العلمية في صياغة الفقرات الفرعية الخاصة بكل فقرة من فقرات محوري الاستبانة وكالاتي :

أ- المحور الاول (خصائص المنظمة المتعلمة) : وهي (Schermhorn 2008 ، Marquardt 1996 ، Robbins&judje2009 ، Cors 2003 ، Haines 1999 ، Daft 2001 ، المنصور والخفاجي ٢٠١٢ ونجم ٢٠٠٥ ، الطروانة واخرون ٢٠١٢) .

ب- المحور الثاني (نجاح ادارة المشروع) : وهي (Dennis 2002 ، Clement&gido2006 ، Burke 2009 ، Youker 2001 ، Pinto 2007 ، Krajewski&Ritzman2005 ، نجم ٢٠١٣) .

(٢)- تصميم المقاييس : تم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) وهو يعبر عن مستويات استجابة الأفراد خلال نطاق متدرج خماسي وهو اكثر ملائمة لتحديد اجابات العينة عن الاسئلة الموضوعية لمتغيري البحث

(1): (<http://my.ilstu.edu/~eostewa/497/Likert%20topic-dane-likert.pdf>) .

ثالثا- أسلوب العرض والتحليل الإحصائي: للحصول على نتائج تحليل اجابات العينة المبحوثة ، تمت الاستعانة بالبرنامج الاحصائي SPSS ، واستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية المناسبة لطبيعة البحث ومتغيراته وهي: الأهمية النسبية : وتعبير عن أهمية كل متغير.

ب- جدول التكرارات: قائمة للملاحظات الممكن حدوثها مع عدد المشاهدات (Agresti & Franklin, 2007 : 29) .

ج- الوسط الحسابي: هو مجموع قيم المشاهدات مقسوما على عدد المشاهدات (Agresti & Franklin, 2007 : 48-49) .

د- الانحراف المعياري: القيمة الأكثر استخداما من بين مقاييس التشتت الإحصائي .

هـ معامل الاختلاف: هو مقياس لتشتت أو تبعثر توزيع الاحتمال أو توزيع التكرار. يتم تعريف معامل الاختلاف كنسبة الانحراف المعياري σ إلى الوسط الحسابي μ للتوزيع .

و- معامل ارتباط بيرسون: ويستخدم لتعيين طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرين او عدم وجود علاقة بينهما وهو رقم يتراوح بين (-1 ، 0 ، +1) (Wadalkar & Pimplikar : 2012 : 340) ،

ن- الانحدار الخطي البسيط : يستخدم لقياس درجة تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد (Agresti & Franklin, 2007 : 589) .

(٤) قياس الصدق : يعد الصدق من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس والصدق يدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها ، وان افضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري والذي هو عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها (Jones, 2007 : 234-237) (Rattray &) . وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات على مجموعة من الخبراء الملحق (٢) وكانت نسبة الاتفاق للخبراء على فقرات المقياس (٩٥%) .

(٥) قياس الثبات : وهو الاتساق في نتائج المقياس ، وتم حساب الثبات بطريقتين (Cronbach, 1951 : 297-300): أ- الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تقوم فكرة التجزئة النصفية على اساس قسمة فقرات المقياس الى نصفين متجانسين ولغرض حساب الثبات على وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات افراد العينة والبالغ عددها (٤٣) استمارة وتم تقسيم فقرات المقياس البالغ عددها (٦٩) فقرة الى نصفين يضم الأول الفقرات الزوجية ويضم الثاني الفقرات الفردية ، وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين فبلغ (٠.٧١) وباستخدام معادلة سبيرمان براون التصحيحية بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (٠.٨٣) وهو معامل ثبات عالي . ب- معامل (ألفا) للاتساق الداخلي: ان معامل ألفا يزدوننا بتقدير جيد في اغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة الى أخرى ولإستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات البحث البالغ عددها (٤٣) استمارة، ثم استخدمت معادلة (ألفا) وقد بلغ معامل ثبات المقياس (٠.٨٨) ويعد المقياس متسقاً داخلياً لان هذه المعادلة تعكس مدى اتساق الفقرات داخلياً .

٧-١ : حدود البحث

تأطر البحث بالحدود الاتية :

أ- الحدود الزمانية: لكلا الجانبين النظري والعملي للفترة من ٢٠١٣/١٠/١ ولغاية ٢٠١٤/١١/١ .

ب- الحدود المكانية: والمتمثل بالهيئة العامة للطرق والجسور / احدى تشكيلات وزارة الاعمار والاسكان .

ج- الحدود البشرية : والمتمثل بمجموعة افراد العينة وعددهم (٤٣) فرد ، والذين تم اختيارهم من الهيئة ولهم دور في انجاز مشاريع الهيئة مثل مديري المشاريع او افراد في فرق العمل .

٨-١ مجتمع وعينة البحث:

تمثل الهيئة العامة للطرق والجسور مجتمع البحث وتتولى الاشراف على تصميم وتنفيذ وصيانة وتقديم دراسات الجدوى لمشاريع الطرق العامة بجميع انواعها بما في ذلك طرق المرور السريع الواقعة خارج امانة بغداد وكذلك الجسور والتقاطعات الصغيرة . وتعد الهيئة من اهم تشكيلات وزارة الاعمار والاسكان العراقية للاسباب الآتية :

أ- اهمية المشاريع الملقى انجازها على عاتق الهيئة .
ب- اهمية الخدمات التي تقدمها الهيئة للمجتمع العراقي والمساهمة الكبيرة في بناء البنية التحتية للبلد .
ج- التطور الكبير في قطاع مشاريع الطرق والجسور عالميا وامكانية التطبيق المستمر للاساليب العلمية الحديثة في تنفيذ تلك المشاريع . مما يسمح بتحديث مجالات المعرفة في تحقيق المشاريع بصورة مستمرة .
د- تلعب هذه المشاريع دور كبير في رسم صورة مشرقة للتوجهات العمرانية والمدنية والحضرية للبلد .
هـ - ساعد هذه المشاريع في دعم الاقتصاد العراقي .
وتم اختيار (٤٣) من الافراد العاملين في الهيئة ليشكلوا عينة البحث.

المبحث الثاني / الاطار المعرفي لمتغيرات البحث

خصائص المنظمة المتعلمة و نجاح ادارة المشروع

٢ - ١: مفهوم المنظمة المتعلمة:

عرفت المنظمات منذ فترة طويلة لحاجة المجتمعات للمجهود الجماعي لانجاز الاهداف المختلفة وقد تطورت الاساليب والمفاهيم ذات الصلة ، وظهرت العديد من التسميات والمصطلحات التي حازت على اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في هذا المجال ، ومن هذه المصطلحات والتسميات مصطلح المنظمة المتعلمة او كما يسميها البعض المنظمة الساعية الى التعلم ، فالمنظمة تتعلم مثلما يتعلم الانسان ، ولم تكتفي التوجهات الحالية بالتعلم وحده بل سعت وبطرق شتى للتعرف والحصول على مصادر التعلم ، باستخدام وسائل وطرائق كفيلة بجعلها تتجه بالاتجاه الصحيح نحو التعلم (David , etal, 2008:3) . وان المنظمات تحتاج للتعلم في الوقت الحاضر اكثر من اي وقت مضى لانها تواجه منافسة شديدة من قوى متزايدة التأثير بمرور الوقت ، فضلا عن التقدم التكنولوجي والتغير في رغبات العميل ، اذ ان استخدام مصطلح المنظمة المتعلمة وتزايد الاهتمام به لا يعني ان المنظمات لم تكن تولي اهتماما للتعلم في السابق ، اذ ان هناك مصطلحات تناولتها الادبيات ذات الصلة بالموضوع ومنها "التعلم التنظيمي" والذي يعرفه العديد من الباحثين على انه "القدرة على انشاء ودمج وتطبيق المعرفة وتعد هذه القدرة امر بالغ الأهمية لتطوير الميزة تنافسية المستدامة للمنظمات" ومنهم (Nthurubele, 2011 : 18) . ويعرف ايضا على انه " مجموعة من الإجراءات التنظيمية مثل اكتساب المعرفة ونشر المعلومات وتفسير المعلومات والخزين الفكري الذي يؤثر بوعي أو بغير وعي في التطور الإيجابي للمنظمة " (Garvin, 2000 : 12) و (Gilaninia , etal, 2013 : 46) . والتعلم التنظيمي "عملية تحويلية تحاول مساعدة التنظيمات على تطوير واستخدام المعرفة وتحسين نفسها على اساس مستمر" (البيلوي وحسين، ٢٠٠٧ : ٣١٥) . ويوضح جدول (٢) بعض التعاريف التي تعبر عن وجهة نظر واء بعض الكتاب والباحثين والمختصين في هذا المجال:



نجاح ادارة المشروع في ضوء خصائص المنظمة المتعلمة بحث ميداني لاراء عينة من العاملين في الهيئة العامة للطرق والجسور

جدول (٢) آراء وافكار نخبة من الكتاب والباحثين في تعريف المنظمة المتعلمة

الكاتب او الباحث	السنة	الصفحة	التعريف
Ricky	2002	375	المنظمة التي تعمل على تسهيل عملية التعلم والتطوير الشخصي لأفرادها على مدى وجودها وذلك لانها تلائم نفسها باستمرار للاستجابة للتغيرات في كل من الطلب والاحتياجات .
Senge	2004	4	المنظمات التي يستطيع أفرادها توسيع قدراتهم باستمرار من اجل تحقيق النتائج التي يرغبون فيها وترعى انماط جديدة وموسعة من التفكير، ويضع أفرادها تطلعاتهم الجماعية بحرية ويتعلم أفرادها باستمرار كيفية التعلم سويا .
Jones & George	2008	273	المنظمة التي يحاول بها المديرون رفع قدرة كل من أفرادها والتفكير الجماعي والسلوك الابداعي ومثل هذا المستوى العالي هو السبيل للتعلم التنظيمي في المنظمة .
Kinicki & Williams	2008	60	المنظمة التي تنشأ وتكتسب وتحول المعرفة بكل نشاطاتها ولها القدرة على معالجة سلوكياتها لتعكس معرفة جديدة .
Robbins & Judge	٢٠٠٩	٦٦٩	منظمة تطور قدراتها باستمرار للتكيف والتغيير.
منصور والخفاجي	٢٠١٠	٢٠٧	المنظمة التي تطور قدراتها للتعلم باستمرار وتتكيف مع التغيير الحاصل في بيئتها.

ويمكن تعريف المنظمة المتعلمة بانها المنظمة التي تحفز أفرادها على التعلم من اجل رفع قدراتهم وقابلياتهم باستمرار من خلال الافكار الجديدة والمبتكرة لمواجهة التغيرات البيئية .

٢-٢: اهمية واسباب التحول الى المنظمة المتعلمة :

يرى المهتمون بالادارة ان تبني مفهوم المنظمة المتعلمة ضرورة للمنظمة المعاصرة وذلك نتيجة التغيير السريع في البيئة والذي كان له تأثير على متخذي القرار في المنظمة، اذ تبين بعد الازمة الاقتصادية ٢٠٠٨-٢٠٠٩ بشكل واضح ضرورة اعادة بناء المفاهيم الاساسية للاقتصاد والمنظمات والعاملين بل وحتى انفسنا نحن من اجل رقي الانسانية وتطور المنظمات كما انه يحتم على المنظمة ان تتصف بالمرونة والتكيف وتغيير طبيعة العمل وتنوع الوظائف ، مما ادى الى تطوير طرائق التعلم بالشكل الذي يتجاوز التدريب التقليدي والاتجاه الى التعلم الجماعي (الطروانة واخرون ، ٢٠١٢ : ٢٠١). ويمكن تجسيد أسباب التحول الى المنظمة المتعلمة بالاتي (نجم ، ٢٠٠٥ : ٢٦٢ - ٢٦٦) :

أ- تطور الخبرة الادارية في التعامل مع قدرات العامل وضرورة التركيز عليه .

ب- التطور في تكنولوجيا المعلومات (IT) : التي جعلت التعلم ممارسة انية وعملية مستمرة .

ج- التطور في ادارة المعرفة: ان العمل المعرفي والتعلم مسؤولية الجميع من اجل تقاسم المعرفة وأنشاء قيمة في كل المنظمة .

٣-٢ : خصائص المنظمة المتعلمة :

تناول العديد من الكتاب والباحثين الخصائص والسمات التي تتسم بها المنظمة المتعلمة ، فقد حدد (D.A. Gravin) خصائص اساسية لمنظمات التعلم التي تجعل التعلم عملية يومية مستمرة قابلة للحياة والاستمرار وهي(حل المشكلات بطريقة منهجية والتجريب الخلاق والتعلم من التجربة الماضية والتعلم من الممارسات الافضل للاخرين ، ونقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل انحاء المنظمة من اجل ان يكون التعلم مسؤولية الجميع) . ويميز (R . Daft) المنظمة المتعلمة بستة عناصر متفاعلة تفاعلا شبكيا وهي (القيادة ، الاستراتيجية التشاركية، التنظيم القائم على مدخل الفريق ، الثقافة التكيفية القوية ، التمكين الاداري للعاملين ، ومشاركة المعلومات) (نجم ، ٢٠٠٥ : ٢٦٨). واليوم اصبح التوجه نحو بناء المنظمات المتعلمة ركيزة نتيجة التزايد المرتفع في اداء المنظمات والتغيير المتواصل وعدم التأكد في بيئة المنظمات، فالمنظمات المتعلمة تكون قادرة على التعلم المستمر والتكيف مع الظروف الجديدة ، ولها قدرة فريدة على تحسين نفسها من خلال التعلم من التجارب وتحقيقها للنجاح في اعمالها، وبين Peter Senge ان خصائص هذه المنظمة هي (Schermerhorn, 2008:74) :

أ- النماذج العقلية Mental Models : وهي تعبر عن الافتراضات العميقة والافكار العامة المتأصلة بأذهان الافراد ويمكن ان تكون التصورات والتخيلات للافراد التي تساعد على التأثير في فهم كيفية ادارة الحياة أو اتخاذ القرارات (Senge, 2004 : 11). حيث يضع الافراد طرق تفكيرهم التقليدية جانبا " (Cors, 2003 : 4) . والنماذج العقلية جانب من طرائق التفكير الاساسية لكل فرد (Schermerhorn, 2008 : 74) .

ويكون هناك انفتاح الافراد على بعضهم البعض من دون التخوف من عواقب النقد (Robbins 2009 :669 Judge, &). ويمكن وصف النماذج العقلية على انها " المعتقدات والمعايير المقبولة التي تؤثر على الطريقة التي ينظر ويتفاعل بها الافراد والمنظمات مع عالمهم الواسع (16 : Butcher, 2011).

ب-التفوق الشخصي Personal Mastery: مستوى خاص او عالي من الاحترافية فالافراد الذين يمتلكون مستوى عالي من التفوق قادرين على الاستمرار بثبات لتحقيق النتائج والتي تعد قضية مهمة لهم في الواقع (10 : Senge, 2004) ، وهذه الخاصية تبين مستوى الوعي الذاتي لكل فرد ومقدار انفتاحه مع الاخرين (74 : Schermerhorn, 2008) .

وتستطيع المنظمة من خلال هذه الخاصية توجيه الافراد ذاتيا لتحقيق اهداف واضحة ويتمتعون بالجرأة للمضي قدما بغض النظر عن مخاوفهم مفعمين بالثقة بالنفس بأنهم قادرين على عمل كل شيء (الطروانة ، ٢٠١٢ : ٢٠٦) . ويرى الباحث ان التفوق الشخصي هو القدرات الكامنة للافراد والتي يحتاج اليها الفرد في بناء مستواه الاحترافي وبما يعزز ادائه في المنظمة .

ج-التفكير النظامي System Thinking: يعرف على انه "منهجية بحث متطورة وأطر وتخصصات علمية دقيقة ومتمينة تأخذ بنظر الاعتبار جذور تلك الاطر والتخصصات في القوانين العالمية لنظام الحياة وطبيعة الانسان على الارض (2 : Haines, 1999) . ويستطيع الافراد من خلال التفكير النظامي من فهم حقيقة كيفية عمل المنظمة " (4 : Cors, 2003) ، وبين Senge اهميته من خلال كونه الخاصية المكملة لباقي الخواص الاربعة للمنظمة المتعلمة ويتكامل بها تلك الخواص الاربعة من اجل تشكيل هيكل متماسك للنظريات والتطبيقات ولا يمكن للمنظمة الاستفادة من تلك الخواص بذاتها من دون ان تندمج كل الخواص سويا في هذه الخاصية وتبرز اهميته ايضا من خلال كونه اطار يركز على فهم العلاقات المتبادلة للظواهر وليس تحديد كل ظاهرة بمعزل عن الاخرى (218 : Najafbagy & Doroudi, 2010) .

د-الرؤية المشتركة shared vision : تكون الرؤية مشتركة عند صياغة خطة يتفق عليها الجميع (4 : Cors, 2003) . ان ممارسة الرؤية المشتركة تتضمن مهارات المشاركة الواقعية والتي تعبر عن صورة المستقبل حيث ترعى تعهدات حقيقية (12 : Senge, 2004) و يشار لها على انها " فهم واتفاق الجميع للاجراء المتخذ " (74 : Schermerhorn, 2008) والرؤية المشتركة تكون موجودة فقط عندما يتفق عليها جميع الافراد (669 : Robbins & Judge, 2009) . ومن هنا يتبين ان الرؤية المشتركة " المنطلق الذي يبحث عنه الافراد لتوحيد افكارهم وتطلعاتهم لما يحاولون تحقيقه " .

هـ-التعلم الجماعي Team Learning : ويعني " الاستفادة من إمكانات العديد من العقول حتى تصبح أكثر ذكاء من اي عقل فردي " (225 : Marquardt, 1996) . حيث يقوم اساس العمل الجماعي على " العمل سوية من اجل تحقيق الرؤية المشتركة للجميع " (4 : Cors, 2003) . التعلم الجماعي من الاساسيات في المنظمة لان الفريق وليس الافراد هو وحدة التعلم الاساسية في المنظمات الحديثة ومن حيث ذلك اذا لم يستطيع الفريق التعلم لن تتعلم المنظمة " (12 : Senge, 2004) . ويوضح الشكل الاتي خصائص المنظمة المتعلمة بحسب مفهوم Senge :



شكل رقم (٢) خصائص Senge للمنظمة المتعلمة

Source: Gareth R . Jones & Jennifer M . George, (2008) ، Contemporary Management ، MCGRAW-HILL ، p.273.

٤-٢: مفهوم ادارة المشروع:

عرف العديد من الباحثين ادارة المشروع على انها "تطبيق المعرفة والمهارات والادوات والاساليب التقنية على أنشطة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع (Yannis&Vassilis 2000, 2) و (PMI, 2000 : 6) و (Pinto, 2007 : 479) و (Schwalbe, 2007:10) و (3 : GetApp, 2012) و (www.exinfm.com/training:20). فهي مجموعة الفعاليات والانشطة التي تعمل مع بعضها البعض من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة لغرض الاستخدام الامثل لامكانيات المشروع بقصد تحقيق اهدافه بكفاءة وفاعلية وضمن معايير الزمن والكلفة والجودة على ان تأخذ هذه الادارة العوامل والمتغيرات البيئية المختلفة المحيطة بالمشروع" (دودين، ٢٠١٢: ٢٦). وعرف Jason ادارة المشروع بأنها "المهارات والادوات والعمليات الادارية المطلوبة لتحقيق نجاح المشروع" وبناء على هذا التعريف فإن مضمونه يتفرع الى ثلاثة احتياجات رئيسية وهي - مجموعة من المهارات A set of skills قد تكون معارف متميزة او خبرات مطلوبة لكي تجنب المشروع مراحل الخطر من اجل تأكيد سير المشروع باتجاه النجاح- ومجموعة من الادوات A suite of tools يستعملها مديرو المشاريع من اجل تحسين فرص نجاح المشروع مثل الوثائق والخرائط ومخططات البرمجة وقوائم التدقيق وغيرها- واخيرا سلسلة من العمليات A series of Processes وتتضمن مختلف تقنيات الادارة والعمليات المطلوبة لقياس وضبط الوقت والكلفة والجودة ونطاق المشروع" (Jason, 2003:4).

٥-٢: اهمية ادارة المشروع :

يتفق العديد من الباحثين على ان هناك مجموعة من الاسباب تبين اهمية ادارة المشروع لمساعدة المنظمات من اجل تحقيق اهدافها الاستراتيجية (دودين ، ٢٠١٢ : ٢٠) وهي كالآتي :

أ- التوسع في المعرفة البشرية والتقدم العلمي والتكنولوجي سواء في مجال المعلومات أو الاتصالات .

ب- الطلب المتزايد على السلع والخدمات المركبة والمعقدة بما في ذلك التغيير في أذواق المستهلكين في طلبها لهذه السلع .

ج- العولمة وظهور المنافسة العالمية وعالمية الانتاج والتسويق والاعمال الدولية بشكل عام .

د- ظهور المشروعات العملاقة التي تتطلب التخصص والمؤهلات والمهارات العلمية المناسبة في ادارة هذه المشاريع . وبذلك اصبحت المنظمات التي تتبع ادارة المشاريع وسيلة لتحقيق اهدافها متميزة عن المنظمات التقليدية او الوظيفية

جدول (٣) مقارنة بين المنظمة الوظيفية والمنظمة القائمة على المشروعات

الخصائص	المنظمة القائمة على المشروعات Project-based organization	المنظمة الوظيفية Functional organization
الهيكل التنظيمي	الوحدة الرئيسية : المشروع المشروع : فريد ، جديد ، مؤقت مدير المشروع : مدير تنفيذي لمنظمة مؤقتة	الوحدة الرئيسية : الوظيفة ، الفرع ، التقسيم النشاط : متكرر ، روتيني ، مستمر المدير الوظيفي : مقرر عن طريق سلسلة القيادة
الوقت	فجوة او ضعف في الترابط الرسمي عبر المشروعات الوقت من الثوابت والموجودات الوقت موجه	تنسيق سهل بين الاقسام كنشاطات مترابطة الوقت هو المال الوقت لا ينتهي
الافراد والعمليات	يتصف بالمحدودية مرونة ومرحلية . الافراد يأتون من مناطق مختلفة من المنظمة	غير محدود ثابت ومستمر الافراد يبقون على مناصبهم ومن ضمن الوظيفة
الموقع الجغرافي	تجميع جغرافي بانتشار المشروعات	تجميع وظيفي

Source : Boström , Adam ، (2012) ، A Learning Project Organization ,Lund University ، Stockholm ، p : 14 .

وقد بدأت العديد من الشركات في بداية عام ١٩٩٠م بإنشاء مكتب ادارة المشروع Project Management Office لمساعدتهم من اجل التلائم مع زيادة اعداد المشاريع المعقدة . ان مكتب ادارة المشروع PMO هو " مجموعة تنظيمية مسؤولة عن تنسيق وظائف ادارة المشروع في جميع انحاء المنظمة" (Schwalbe, 2007 : 32) فهو وحدة مركزية ضمن تقيسات او وظائف المنظمة مهمته الاشراف على عملية ادارة المشروع او تحسينها (Pinto, 2007 : 60). ان مكتب المشروع يقدم ثقافة ادارة مشروع جديدة الى المنظمة واكثر وضوحا مع التوجه نحو الادارة بالمشروعات (Management – by – Projects) (Burke , 2009 : 322) .

٦-٢ : نجاح ادارة المشروع :

يحتاج مديرو المشاريع الى بذل جهود مركزة من اجل الحصول على فهم واسع للاثار المحتملة للعناصر الاكثر اهمية لنجاح ادارة المشاريع والتي بدورها سوف تساعد عمل المدراء في ادارة المشاريع الحالية والمستقبلية (Alexandrova & Ivanova, 2011:1). وهناك مجموعة من العوامل الشائعة التي تحدد نجاح او فشل المشروع والتي تسمح لادارة المشروع للتعرف على بعض النقاط الاساسية التي تعمل على الحد من فرص فشل المشروع ومن ثم تحقيق اهداف المشروع حيث يمكن تمثيل متجه النجاح **The Path to Success** في اداء المشاريع بمعادلة سهلة للغاية على الرغم من ان نجاح المشروع ليس سهلا تماما ومعادلة هي كالآتي (Cagle, 2005 : 10) :

$$\text{النجاح} = \text{المعرفة} + \text{الخبرة} + \text{الأفراد} * \text{الاداء}$$

Success = Knowledge + Experience + Person * Performance

ويتفق العديد من الباحثين ان العوامل الاكثر تأثيرا في نجاح ادارة المشروع هي: (Burke, 2009 : 6) و (Schwalbe 2007 : 18) و (Slack, etal, 2004 : 556).

أ- تحديد الاهداف بوضوح:

تمثل الاهداف النهائية او النتائج المراد الوصول اليها، وان اهداف المشروع هي عبارة عن "بيانات تصف ما يحاول المشروع تحقيقه وتتعلق بالوقت والكلفة والجودة" (Anderson, 2009 : 21). ومن المتطلبات الاساسية في الاهداف ان تكون واضحة، اذ في ضوءها سيتم تحديد الانشطة المطلوبة والمستلزمات الضرورية لانجازها، كما تستخدم كمعيار لتقييم الاداء الفعلي وبيان مدى التقدم في الانجاز ويجب على ادارة المشروع توضيح الهدف من وجود المشروع من اجل تقليل خطر الانحراف عن المسار الصحيح لانجاز المشروع (Bakouros & Kelessidis, 2000 : 3)، ووضع مسار وتوجه صحيح لفريق المشروع لما يريد تحقيقه وتزويدهم وبطريقة واضحة وسهلة باهداف المشروع وبناء رؤية لديهم للنتائج المرغوبة والفوائد التي يراود تحقيقها من المشروع (Clements & Gido, 2006 : 325).

ب- مدير المشروع المقدر:

وهو الشخص الذي يمثل القيادة في المشروع ويتولى ادارة المشروع في جميع مراحلها، ويكون مسؤول مسؤولية كاملة عن نجاح او فشل المشروع من لحظة البدء والمباشرة وحتى مرحلة الانتهاء والتسليم (خير الدين، ٢٠١٢ : ٩٧)، وعليه ان يوائم بين جميع العناصر الاساسية لتحقيق نجاح المشروع (Pinto, 1987 : 168). فهو المسؤول عن هيكل مكوناته وموارده وأبعاده وعلاقاته الداخلية والخارجية وان نجاح ادارة المشروع الى حد كبير يعتمد على مدى "قدرة مدير المشروع على توفير مجموعة من الطلبات الخاصة مثل توفير الموارد الكافية للمشروع، توفير الافراد وتحفيزهم، التعامل مع المشاكل، عمل مبادلة لاهداف المشروع، والتعامل مع قضية الفشل والخوف من الفشل، مدى سعة الاتصالات، واخيرا مهارات التفاوض" (Meredith & JR, 2010 : 115-126). ومن اجل تجنب تاخير تسليم المشروع الى الزبون يجب على مدير المشروع ان يكون "عنصرا كفوعا ويمتلك مجموعة من الخصائص والمهارات والقدرات التي يكون لها تأثير في ادارة المشروع وهي مهارات الاتصال (الاصغاء والاقناع) والمهارات التنظيمية (التخطيط ووضع الاهداف والتحليل) ومهارات بناء الفريق (التعاطف والتحفيز وروح الفريق) ومهارات القيادة (يكون مثالا للآخرين وحيويا وله رؤية واسعة ومتفهماً ويجابياً) ومهارات التأقلم (المرونة والابداع والصبر والاصرار) ومهارات تكنولوجية (امتلاكه الخبرات ومعرفة بالمشروع) (Wadalkar & Pimplikar : 2012 : 343) و (Meredith & Jr 2000:135 - 136).

ج- افراد الفريق المؤهلين واستمراريتهم :

فريق المشروع توليفة من الافراد المقترنين بمدير المشروع (Project Management Guidebook, 2003:16). وهم "قادرين على مشاركة خبراتهم المتنوعة ومناقشة المزايا والعيوب لاي نهج معين من زوايا متعددة" (Oliver, 2004 : 115). وتتبين اهمية فريق المشروع عن غيره من الفرق في المنظمات من خلال الحاجة الى ايجاده لحل المشاكل التي تعترض تحقيق المشروع وما يحمله هذا الفريق في طياته من تطبيقات لمعارف خاصة تتلائم مع خواص المشروع (Kretiner & Kinicki, 2007 : 343).

ويساعد بناء الفريق الصحيح الافراد من اجل العمل سويا بكفاءة لتحسين اداء المشروع (Schwalbe, 2007 : 385) . ومن اجل بناء الفريق الصحيح يجب ان يمتلك الفريق توازن في اساليب التعلم بين افراده وبالتأكيد هذا الفريق سيكون أكثر استعداد لاداء عمل جيد جدا في حل المشكلات واتخاذ القرارات، ويجدر الإشارة هنا الى ان انماط التعلم ليست هي المحور الوحيد لتوازن مؤهلات الفريق بل هناك مجموعة اخرى من العناصر مثل طرق التفكير واساليب حل النزاعات والعناصر والكفاءات التي يمتلكها اعضاء الفريق (Wysocki , 2009 : 205) .

ولبرنامج التدريب والتعليم المتكامل ضمن ادارة المشروع دور لمقابلة احتياجات المنظمة بشكل عام واطراف فريق المشروع ومدير المشروع والملاك الاداري في كل مرحلة من مراحل المشروع من المعرفة والمهارات والادوات والتقنيات التي تساهم في نجاح ادارة المشروع (Dennis, 2002 : 74).

د-دعم الإدارة العليا:

وتعبر عن اهتمام وتوجه الادارة العليا نحو المشروع وهي من الشروط المهمة التي تؤثر على عوائد المشروع وايضا في بناء قواعد الرقابة لمدير المشروع من اجل انجاز المشروع فإذا كان ذلك الدعم قويا بما فيه الكفاية فإن المشروع سيكون له الحظ الاوفر للنجاح (Meredith & JR, 2010:108) . وان دعم الادارة العليا تعد من الاسس التي تدعم توجه الافراد او الاقسام المتنوعة في المنظمة من اجل اداء دور مهم في عملية ما (Thomsett, 2005 : 84).

وهناك مجموعة من الفوائد الممكنة تحقيقها من خلال دعم الادارة العليا للمشروع مثل توضيح المسؤوليات والواجبات الوظيفية وتعزيز انتاجية الفرد والجماعة، تطوير قابليات الافراد الى حدها الاقصى من خلال التغذية العكسية والتدريب ودفع السلوك نحو الالتقاء بالقيم المنظمة الاساسية والاهداف والاستراتيجية توفير الاساس الملائم لصياغة القرارات العملية لرأس المال البشري، تحسين الاتصال بين العاملين والمدراء (Pulakos, 2004 : 1) .

هـ- تخصيص الموارد الكافية :

يتطلب انجاز أنشطة المشروع العديد من الموارد ومنها المالية والمادية البشرية والمعلوماتية، وتعتمد ادارة المشروع الطرائق العلمية لتوفير هذه الموارد بالكمية والتوقيت والمكان والمواصفات المطلوبة ، حيث يتم وضع جدولة للموارد التي تستخدم بكل مرحلة من مراحل المشروع مع الاخذ بالحسبان عدم تجاوز وقت اكمال المشروع (Clements & Gido, 2006 : 233) .

و- نظام الاتصالات الفاعل والكفوء :

الاتصال " عملية يتم من خلالها تبادل المعلومات بين مجموعة من الافراد باستخدام نظام متعارف عليه من الرموز والاشارات والسلوكيات " (Pinto, 2007 : 471) . وتلعب عملية التغذية العكسية في الاتصالات دور في تعريف افراد الفريق بمدى فاعليتهم في اداء اعمالهم (Wysocki, 2009 : 39). وتعد الاتصالات من العوامل الحرجة لنجاح اي مشروع ، ويرى (Wysocki 2009) ان ضعف الاتصالات من اكثر العوامل المسببة لفشل المشاريع، وتعدى ذلك الى كونها سببا في فشل ٧٠% من المشاريع وسبب توفير تلك المعلومات (Wysocki, 2009 : 39) .

ز- مشاركة الزبون :

وتعرف على انها " دعم انجاز المشروع من خلال تعزيز التزام الزبون من جهة وارتباطه بالفوائد المتحققة من جهة اخرى " (FAO, 2001 : 21) . وان عدم مشاركة الزبون هو السبب الرئيس لفشل المشروع حتى وان كان تسليم المشروع في الوقت والكلفة المحددين سابقا اذا كان ذلك المشروع لايلبي رغبات الزبون (Attarzadeh & Ow, 2008 : 235) .

ع- مشاركة القيم:

وتعد الالية التي يتم بها توضيح الاعراف الثقافية السائدة في نظم العمل اذ ان القيم التي يعتقدونها الافراد في المنظمة تؤثر في حالتهم المعنوية والتي تنعكس في سلوكهم وأداءهم لاعمالهم اذ ان كلما كانت الحالة المعنوية للافراد مرتفعة كان هناك توافق بينهم للقيم " (Noronha, 2002 : 6).

ي- اليات الرقابة وحل المشاكل:

وتعرف على انها "برامج خاصة تتضمن القدرة على تصور المشاكل الممكن حدوثها من اجل اختيار الاليات الصحيحة لحلها ولتهيئة هذه الاليات بنجاح" (McDowell, 2005 : 170) . وتكمن اهمية اليات الرقابة في ادارة المشروع في كونها تسهم في ضبط تكاليف المشروع والتأكد من حسن سير العمل فيه المشروع وتهتم هذه الاليات بالموارد البشرية للمشروع وبالانماط السلوكية لفريق المشروع مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية ، كما ان لها علاقة بكل عناصر ادارة المشروع وبشكل خاص التخطيط واتخاذ القرارات تساعد مدير المشروع على معرفة امكانية تسليم المشروع للعميل وهل سيتم التسليم بالوقت المحدد ام لا (دودين ، ٢٠١٢ : ٣٣٧- ٣٦١). ويستخدم الفريق هذه الادوات من اجل حل المشاكل التي تعترض طريقة للوصول الى الحلول الملائمة (Sallis, 2012 :77) .

٧-٢ : العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة ونجاح ادارة المشروع :

اظهرت الادبيات العلمية ان هناك مزايا متحققة من تبني الافكار التي تقوم عليها المنظمة المتعلمة ، اذ ان المنظمة المتعلمة تسهل عملية الاتصال والتعاون بين الافراد مما يساعدهم على الانخراط سويا للتعرف على المشاكل وحلها ، وتعد هذه اهم القيم التي تستند اليها ثقافة المنظمة المتعلمة (Daft, 2001 :25) . اذ ان المنظمة المتعلمة ماهرة في انشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة، وبذلك فان هذا التعريف لا يقف عند مستوى نقل المعرفة او الفهم بل يتجاوز ذلك الى السلوك بما يجعل التعلم عملية عميقة تتعلق بتغيير الشركة وفي اطار العملية المستمرة يكون التعلم بمثابة اعادة عملية اعادة بناء للمنظمة. حيث انها المنظمة التي يقوم كل واحد من العاملين فيها بتحديد وحل المشكلات، بما يجعلها قادرة على ان تجرب وتغير وتحسن باستمرار من اجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وانجاز اغراضها (نجم ، ٢٠٠٥ : ٢٦٧)

وقد اثبتت الدراسات الفائدة من سلوكيات التعلم المرتبطة بأداء الفريق (Singer & Amy, 2006 : 5). وهناك مجموعة من النتائج المحتملة تحقيقها وهي توضيح مسؤوليات العمل وتعزيز الإنتاجية الفردية والجماعية وتطوير قدرات الفرد إلى أقصى درجة ممكنة من خلال التدريب والتغذية العكسية الفعالة وقيادة السلوك ليتماشى مع القيم الأساسية المتمثلة بأهداف المنظمة واستراتيجيتها وتوفير الاساس لصنع عمليات قرارات رأس المال البشري وتحسين الاتصال بين العاملين والمدراء (Pulakos, 2004 :1) . ولذلك تدرک الكثير من المنظمات المتطورة حول العالم اهمية تعزيز مجموعة من المهارات المتنوعة من اجل ضمان نجاح مدراء المشاريع وقد كرست هذه المنظمات قدراتها من اجل مساعدة افرادها من اجل تطوير وتحسين والحفاظ على ديمومة هذه الاساليب والمهارات والتقنيات (Brandon, 2006 : 48). وبذلك فان كفاءة ادارة المشاريع تتحقق عن طريق الجمع بين المعرفة المكتسبة خلال التدريب والمهارات التي تم تطويرها من خلال التجارب السابقة وتطبيق المعرفة المكتسبة (Hwang & Ng, 2012 :274) . وان ادارة المشروع الكفوءة هي التي باستطاعتها ان تجعل العمل ناجحا ولذلك فان فقدان او انعدام مهارات ادارة المشروع يمكن ان يكون سببا في ضياع الجهود المبذولة من قبل المشاركين في المشروع حتى وان كان اولئك المشاركين من الموهوبين (Williams, 2008 : xv) . حيث يمكن للنماذج العقلية في فريق متعدد التخصصات أن توفر فرصة لمشاركة جيل كامل من المعرفة تهدف لدعم عملية ابتكار الفريق (Davison & Blackman, 2005 : 409) . وعلى مدى واسع يساهم استخدام النماذج العقلية في دعم حيوية عملية صنع القرار (Brown & etal, 2009 : i). وان الفريق الفعال له نماذج عقلية (المعرفة والمعتقدات) صحيحة ومقبولة (وهي خارطة فسيولوجية تبين كيفية اداء الفريق للعمل) واذا ما كان اعضاء الفريق يمتلكون النماذج العقلية الخاطئة والتي هي حالة خاصة على الارجح تحصل عندما يكون اولئك الافراد تحت الضغط الحاد فان النتيجة النهائية ستكون المعاناة في اداء الفريق (Robbins & Judge, 2009 :370) .

وقد اشارت الكثير من الادبيات الى ان عملية صنع القرار التي تضم مجموعة خيارات تتكون من خطوات متكاملة لحل المشاكل تقوم بالاساس على التصورات الشخصية لصناعة القرار والتي بدورها تقوم على النماذج العقلية القائمة في اذهان الافراد (Kolkman & Veen , 2005 : 317) . وان تحويل التركيز نحو المشاركة الجماعية للنماذج العقلية اي الانتقال من المستوى الفردي الى المستوى الجماعي سوف يساعد أعضاء الفريق ليكونون أكثر قدرة على إنجاز المشروع بطريقة مرغوب فيها لأنفسهم ولزملائهم ولمنظمتهم (Jo, 2012 : 290) . وبسبب ديناميكية المنظمات والافراد العاملين فيها اصبح هناك وعي مستمر حول العالم كله باهمية مشاركة المهارات الشخصية واهميتها في نجاح ادارة المشروع (Pórarinsdóttir, 2012 :2) . ويعد الاداء تحقيق الاهداف الموضوعية ويتضمن عادة العديد من الابعاد ، بعضها يكون من الاهمية للمساهمين اكثر من غيره، الاهداف الجماعية غالباً ما تكون مترابطة وبعض اهداف الاداء ليس من الضرورة ان تكون مشتركة (3: Singer , etal, 2006) . لذلك المنظمات اليوم تستخدم مدخل تنظيم الفريق والذي على تعلم الفريق (Ricky, 2002 :374) . ولخاصية التفوق الشخصي دور في الكفاءة الذاتية لافراد الفريق بما يؤدي الى تمكينهم وزيادة فاعلية الافراد في الفريق بمستوى اعلى من اداءهم الفردي وان التعلم الجماعي يؤدي الى تحسين الاداء داخل الفريق والذي سوف يترجم الى مزيد من الاداء التنظيمي لان تعلم الفريق سوف يقود الى تفاعل اعضاء الفريق فيما بينهم وتفاعلهم مع غيرهم من الافراد من خارج الفريق ومع البيئة الخارجية (4-5: Kayes & Burnett, 2006) . ومن هنا تبرز اهمية فاعلية الفريق من خلال تعلم الفريق والذي سوف يقود الى معايير وقواعد جديدة وعمليات اتصال جديدة وتغيير في أداء الفريق في النوعية والكمية والوقت والاختفاء المرتكبة والتكاليف المبذولة والتغييرات الفردية لأعضاء الفريق ومواقفهم ودوافعهم ونماذجهم العقلية (14 : Herre, 2010) . وتعمل الرؤية المشتركة على استعداد اعضاء الفريق للمشاركة في العمل الجماعي وتوضيح اهمية مهمتهم، وهنا يجب استخدام اساليب تساهم في مشاركة الافراد لروايم الشخصية من اجل تحفيزهم على العمل بها (6: M, 2013) . وللتفكير النظمي دور في وبناء الاستراتيجيات وحل المشاكل والحفاظ على العوائد والرؤية والاهداف تحسين كل من الاتصالات واداء الفرق والتعلم والنتائج خلال المنظمة باجمعها (4 : Haines, 1999) .

ويمكن التفكير النظمي المديرين من فهم الترابطات من اجل الاستفادة من خواص هذا المنهج للاحاطة بمجموعة من العلاقات الحرجة التي سوف تؤثر في تعاقب عمليات النظام والتي ستقود الى بناء نظام اكثر فعالية . حيث ان التركيز على هذه المجالات الرئيسية القليلة لهذا النهج يقلل من عدد التغييرات التي يجب القيام بها او مواجهتها في اي وقت اخرويوفر الاساس المنطقي المقنع الذي ستقوم عليه هذه التغييرات القليلة ، ويؤدي الى تقليل الازعاج في العملية والعمل على منع تشتيت الموارد المتاحة (1: practice@appliedsystemsthinking.com) .

المبحث الثالث / الجانب العملي للبحث

٣-١- وصف متغيرات البحث ميدانيا :

يتم ضمن هذا المبحث التعرف على اراء عينة البحث فيما يتعلق بالمتغيرات التي تضمنتها الاستبانة وهي خصائص المنظمة المتعلمة وعوامل نجاح ادارة المشروع وكالاتي:

أ: تشخيص واقع (خصائص المنظمة المتعلمة) من وجهة نظر عينة البحث:

تم قياس نتائج هذا المتغير من خلال متغيراته الفرعية الخمسة والتي هي (النماذج العقلية والتفوق الشخصي والتفكير النظمي والرؤية المشتركة والتعلم الجماعي) . ويظهر الجدول (٤) الوسط الحسابي لاجمالي متغير خصائص المنظمة المتعلمة وهو (3.62) بانحراف معياري (0.58) ومعامل اختلاف (16.02)، وهذا يدل على اتفاق اراء عينة البحث على توافر خصائص المنظمة المتعلمة في الهيئة مجتمع البحث بمستوى عال ، وكانت الاوساط الحسابية للمتغيرات الفرعية كالاتي :

دول (٤) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وترتيب الاهمية لمتغير خصائص
المنظمة المتعلمة

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الاهمية
خصائص المنظمة المتعلمة X	النماذج العقلية	3.79	0.56	14.78	75	الثانية
	التفوق الشخصي	4.08	0.48	11.76	81	الاولى
	التفكير النظمي	3.62	0.48	13.26	72	الثالثة
	الرؤية المشتركة	3.14	0.70	22.29	66	الخامسة
	التعلم الجماعي	3.4	0.72	21.18	68	الرابعة
الاجمالي		3.62	0.58	16.02		

اولا- النماذج العقلية : بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير الفرعي (3.79) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني ان اجابات العينة تتجه نحو عال والعالى جداً، وبانحراف معياري (0.56) ومعامل اختلاف (14.78) واهمية نسبية (75%)، وهذا يشير الى توافر هذا المتغير في الهيئة مجتمع البحث وكما تبينه نتائج قياس فقرات هذا المتغير، حيث يطبق الفرد في الهيئة ما تعلمه من افكار وطرائق لاداء العمل بشكل افضل كما يتم مراجعة البيانات بشكل دقيق قبل اتخاذ القرار والتركيز على النتائج للمدى الطويل وليس على الاحداث الانية وتتبع الشركة طرائق نظامية لتطوير الافكار والمعتقدات لدى الافراد بما يمكنها من مواجهة المواقف الصعبة.

ثانيا- التفوق الشخصي : بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (4.08) وبانحراف معياري (0.48) ومعامل اختلاف (11.76) واهمية نسبية (81%) يشير الى توافر هذا المتغير في الهيئة بمستوى عال جدا ، فالافراد يتقنون بقدراتهم ويتعاملون مع الحقائق بجدية ويبحثون دائما عن اساليب وطرق جديدة لاداء العمل، ويشعرون انهم في تحدي مستمر لتوسيع مداركهم، فهم يركزون على النتائج الجوهرية المرغوبة، كما انهم يمتلكون القدرة لتجاوز الصعوبات والعراقيل التي ستواجههم والتغلب عليها بوضع الاستراتيجيات الملائمة لانجاز الاهداف .

ثالثا- التفكير النظمي : حقق هذا المتغير وسطا حسابيا مقداره (3.62) وانحراف معياري (0.48) ومعامل اختلاف (13.26) واهمية نسبية (72%) وهذا يدل على اتفاق عينة البحث على استخدام اسلوب التفكير النظمي في الهيئة مجتمع البحث، فالمدير يستطيع تحديد المعلومات المهمة ذات التأثير الاقوى والمباشر لاحداث التغيير ويركز عليها، وحصص الاسباب الحقيقية للمشكلة، وتدرك الادارة ان الحصول على افضل النتائج يأتي من خلال الافعال الصغيرة التي يتم التركيز عليها بشكل جيد ويشعر الجميع انهم مسؤولون عن اداء الاعمال بشكل. كما ان الهيئة تستطيع تحديد التغييرات في الهيكل التنظيمي التي تؤدي الى تحسينات مستقبلية مهمة .

رابعا- الرؤية المشتركة : بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير الفرعي (3.14) وبانحراف معياري (0.7) ومعامل اختلاف (22.29) واهمية نسبية (66%) وهذا يشير الى توافر هذا المتغير في الهيئة مجتمع البحث، فالافراد يتعاونون لرسم صورة المستقبل الذي يسعون لبناءه، كما ان لديهم القدرة للتأثير في الظروف المحيطة بهم وتغييرها للافضل، ويساهم الافراد سويا بازالة اي غموض يتعلق بالمستقبل، ويتم تشجيع الافراد على طرح ارائهم الخاصة ويمنح الافراد الحرية لتطبيق افكارهم الخاصة ويكونون مسؤولين عن النتائج.

خامسا- التعلم الجماعي: كان الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.49) وبانحراف معياري (0.72) ومعامل اختلاف (21.18) واهمية نسبية (68%) وهذا يعني توافر هذا المتغير في الهيئة مجتمع البحث، اذ تتفق اراء عينة البحث على ان تعلم الفريق يتيح لهم اكتساب الخبرات بصورة افضل من التعلم الفردي، وانهم يعملون على ان عمل كل واحد منهم يكمل عمل الاخر، كما انهم يتبادلون المعلومات فيما بينهم بما يعزز فاعليتهم وكفائتهم في اداء الاعمال، ويصفون الى وجهات النظر المعارضة للوصول الى اراء افضل، ويتم تشجيعهم على اتقان ممارسات الحوار والنقاش للوصول الى الاستكشافات المبدعة .

ب : تشخيص واقع (نجاح ادارة المشروع) من وجهة نظر عينة البحث :

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي لاجمالي متغير نجاح ادارة المشروع وسطا حسابيا قدره (3.71) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني ان اجابات العينة في هذا المتغير متجه نحو العالي ، وبانحراف معياري (0.40) ومعامل اختلاف (10.78) ، وهذا يشير الى اتفاق عينة البحث على اهمية هذه العوامل في نجاح ادارة المشروع . اما الاوساط الحسابية للمتغيرات الفرعية فقد كانت كما موضحة في الجدول (٥) وهي:
جدول (٥) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وترتيب الاهمية لمتغير نجاح ادارة المشروع

المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الاهمية
نجاح ادارة المشروع	تحديد الاهداف بوضوح	3.91	0.62	15.86	43	الاولى
	مدير المشروع المقتر	3.80	0.6	15.79	42	الثالثة
	افراد الفريق المؤهلين واستمراريتهم	3.57	0.54	15.13	39	السابعة
	دعم الادارة العليا	3.66	0.57	15.57	40	السادسة
	تخصيص الموارد الكافية	3.79	0.52	13.72	42	الثانية
	نظام الاتصالات الفاعل والكفوء	3.74	0.55	14.71	41	الخامسة
	مشاركة الزبون	3.57	0.74	20.73	39	الثامنة
	مشاركة القيم	3.66	0.47	12.84	40	السادسة
	اليات الرقابة حل المشاكل	3.69	0.53	14.36	41	الرابعة
	الاجمالي		3.71	0.4	10.78	

اولا- تحديد الاهداف بوضوح : كان الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.91) بانحراف معياري (0.62) ومعامل اختلاف (15.86) واهمية نسبية (43%) ، وهذا يدل على توافر هذا المتغير في الهيئة المتغير ، حيث تختار الشركة المشاريع التي تتفق مع اهدافها، ويتم تحديد الكلف المطلوبة لانجاز المشروع ، ويتم تحديد الوقت المطلوب لانجاز المشاريع وتحدد المواصفات المطلوبة للمشروع بدقة.

ثانيا- مدير المشروع المقتر: حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (3.80) وبانحراف معياري (0.6) ومعامل اختلاف (15.79) واهمية نسبية (42%) فافراد العينة يتفوقون على ان مدير يمتلك المشروع معرفة في الجوانب الهندسية وأنه قدوة للافراد العاملين لاداء اعمالهم بكفاءة والعمل كفريق متعاون لتحقيق اهداف المشروع ، وان لديه القدرة في ادارة الصراع والتفاوض للحصول على الموارد وحل المشكلات ، كذلك لديه القدرة في الحصول على الموارد وتوفيرها في الوقت المناسب وبدون تأخير، وأيضا يمتلك القدرة على التنبؤ بالخطأ والمخاطر ووضع الاستراتيجيات المناسبة لمعالجتها.

ثالثا- افراد الفريق المؤهلين واستمراريتهم : بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.57) بانحراف معياري (0.54) ومعامل اختلاف (15.13) واهمية نسبية (39%)، وهذا يعني وهذا يعني وجود الاهتمام ببناء الفريق الصحيح بمستوى عالي في الهيئة مجتمع البحث فافراد الفريق يمتلكون الثقة لاداء افضل نحو نجاح ادارة المشروع، ويتعاونون لتحقيق اهداف المشروع وليس انجاز اعمالهم فقط كما أنهم يتمتعون بمهارات فنية عالية لاداء واجباتهم وتحقيق اهداف المشروع، ويستطيعون حل وتسوية الخلافات بينهم لخدمة هدفهم المشترك لدى افراد الفريق قدرة عالية لحل المشاكل

رابعا- دعم الادارة العليا : بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.66) وانحراف معياري (0.54) ومعامل اختلاف (15.57) واهمية نسبية (40%) ويشير الى اتفاق عينة البحث على توافر هذا المتغير في الهيئة فالادارة العليا تدعم اهداف المشروع، وتوفر الموارد المطلوبة لانجازه وتشجع الافراد على التعلم وتطبيق المعارف الجديدة لتحقيق التحسين المستمر في العمليات وتقديم التوجيهات لادارة المشروع لتذليل الصعوبات وحل المشكلات وتوفير الفرص للعاملين في المشروع للاستمرار في المستقبل .

خامسا- تخصيص الموارد الكافية : أظهر هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (3.79) وانحراف معياري (0.52) ومعامل اختلاف (13.72) واهمية نسبية (42%) ، ويشير هذا الى انه يتم تخصيص الموارد المالية الكافية لانجاز المشروع ، ويتم توفير المعلومات المطلوبة لانجاز اهدافه ، ويتم استخدام اسلوب تحليل الكلفة / العائد عند تخصيص الموارد ، ويتم توفير الافراد للمشروع بالكفاءة والمؤهلات المطلوبة، وتنتهج ادارة المشروع الاساليب العلمية في عملية تخصيص الموارد.

سادسا- نظام الاتصالات الفاعل والكفوء: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.74) بانحراف معياري (55). ومعامل اختلاف (14.71) واهمية نسبية (41%) وهذا يعني توافر هذا المتغير في مشاريع الهيئة مجتمع البحث، إذ تستخدم ادارة المشروع تقنيات مختلفة في لنقل المعلومات بصورة فعالة، ويتم تحديث تقنيات وبرامج الاتصالات مما يعزز بناء نظام يساهم في نجاح المشروع، ويوفر نظام الاتصالات المعلومات عن التغييرات في البيئة الخارجية والداخلية واحتياجات الزبون ، ويمكن الافراد والجهات ذات العلاقة للاطلاع على مستويات الانجاز ويوفر احتياجات الافراد والجهات ذات العلاقة من البيانات والمعلومات .

سابعاً- مشاركة الزبون : بلغ الوسط الحسابي له (3.57) وانحراف معياري (74). ومعامل اختلاف (20.73) واهمية نسبية (39%) وهذا يعني توافر هذا المتغير في مشاريع الهيئة مجتمع البحث، إذ يعد التوجه نحو فهم وارضاء رغبات الزبون من اسس نجاح ادارة المشاريع، والتعاون المشترك بين فريق المشروع والمنظمة الام والزبون يجنب ادارة المشروع التلكأ في انجاز المشروع يلعب الزبون دوراً مهماً في التخطيط الناجح لعملية المشروع، وان دعم الزبون يجنب ادارة المشروع التلكأ في تنفيذ المشروع ، فضلا عن ان التزام الزبون خلال مراحل المشروع يدعم نجاح ادارة المشروع .

ثامناً- مشاركة القيم : بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.66) بانحراف معياري (47). ومعامل اختلاف (12.84) واهمية نسبية (40%)، وهذا يعني توافر هذا المتغير في ادارات مشاريع الهيئة مجتمع البحث، إذ تتفق آراء العينة على ان للمحاضرات والدورات التثقيفية والعلمية دور كبير في بناء وتعزيز القيم الجيدة لدى فريق المشروع، وان للمنظمة الام الدور الاساسي في بناء وتطوير ثقافة الافراد ، وان سياسة المنظمة وثقافتها تسهم في بناء سياسة وثقافة ادارة المشروع، كما ان توجيه الافراد نحو ثقافة الجودة الشاملة يساهم في تحقيق النتائج الكلية وكسب رضا الزبون، وتؤمن الهيئة بناء سلوكيات الافراد الحسنة لاهميتها في نجاح ادارة المشروع) .

تاسعاً- اليات الرقابة وحل المشاكل : بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.69) والانحراف المعياري (53). ومعامل اختلاف (14.36) واهمية نسبية (41%) وهذا يعني توافر هذا المتغير في مشاريع الهيئة ، إذ يساهم التدريب المستمر والبحث والتطوير ونظام الاتصالات الفعال والقدرة على التغذية العكسية في تحسين اداء فريق المشروع، وان التعاون المشترك بين اطراف المشروع يساعد ادارة المشروع على تجاوز العقبات، كما ان وجود نظام رقابة فعال يساعد ادارة المشروع في اكتشاف الاخطاء بسرعة ومعالجتها، واكتشاف الاخطاء قبل حدوثها ومعالجتها هي من اهم اليات فريق المشروع الفعال ، كما ان نشر الادوات الادارية يساهم في الاداء الجيد لفريق المشروع .

٣ - ٢ اختبار فرضيات الارتباط والتأثير وتحليلها

أ- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

نصت الفرضية الرئيسية الاولى على انه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص المنظمة المتعلمة وعوامل نجاح ادارة المشروع على المستوى الاجمالي وعلى مستوى كل متغير فرعي) ولاختبار صحة الفرضيات تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وكذلك الاختبار الثاني لاختبار معنوية معامل الارتباط بين المتغيرات وكانت نتائج التحليل الاحصائي هي كما تظهر في الجدول (٦) :

جدول (٦) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

عدد العلاقات المتحققة	مجموع العوامل	اليات الرقابة حل المشاكل	مشاركة القيم	مشاركة الزبون	نظام الاتصالات الفاعل والكفوء	تخصيص الموارد الكافية	دعم الادارة العليا	افراد الفريق المؤهلين واستمراريتهم	مدير المشروع المقتر	تحديد الاهداف بوضوح	ادارة نجاح المشروع	
											خصائص المنظمة المتعلمة	النماذج العقلية
7	.503**	.354*	0.286	.383*	.401**	0.186	.355*	.307*	.327*	0.266	الارتباط	النماذج العقلية
	0.001	0.02	0.063	0.011	0.008	0.233	0	0.05	0.032	0.084	مستوى المعنوية	
1	0.239	0.169	0.177	.308*	0.117	0.068	0	0.25	0.149	0.102	الارتباط	التفوق الشخصي
	0.122	0.279	0.257	0.045	0.457	0.666	0.8	0.1	0.342	0.517	مستوى المعنوية	
٦	.521**	0.268	.438**	.459**	0.268	.317*	.376*	0.24	0.236	.325*	الارتباط	التفكير النظمي
	0	0.083	0.003	0.002	0.082	0.038	0	0.12	0.128	0.034	مستوى المعنوية	
٣	.390**	0.258	.301*	.409**	0.173	0.298	0.2	0.2	0.06	0.21	الارتباط	الرؤية المشتركة
	0.01	0.095	0.05	0.006	0.268	0.052	0.3	0.21	0.704	0.177	مستوى المعنوية	
٨	.537**	.486**	.338*	.455**	.407**	0.029	.493*	.327*	0.151	.485**	الارتباط	التعلم الجماعي
	0	0.001	0.027	0.002	0.007	0.852	0	0.03	0.333	0.001	مستوى المعنوية	
٨	.591**	.424**	.411**	.541**	.372*	0.234	.395*	.352*	0.17	.384*	الارتباط	مجموع الخصائص
	0	0.005	0.006	0	0.014	0.13	0	0.02	0.277	0.011	مستوى المعنوية	

*مستوى معنوية 0.05 ** مستوى معنوية 0.01

المصدر : مخرجات الحاسب الالكتروني

اولا-حقق متغير النماذج العقلية علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية مع متغير مدير المشروع المقتر ومع بناء الفريق الصحيح ومع دعم الادارة العليا ومع نظام الاتصالات الفاعل والكفوء ومع مشاركة الزبون ومع اليات الرقابة وحل المشاكل وبلغت معاملات الارتباط (0.327) و (0.307) و (0.355) و (0.401) و (0.383) و (0.354) وبمستوى معنوية (0.05)، (0.05)، (0.01)، (0.01)، (0.01)، (0.01)، (0.01) على التوالي، اي كلما زاد تطبيق النماذج العقلية كان هناك تحسن لخصائص مدير المشروع وكان بناء الفريق الصحيح بشكل افضل ودعم الادارة العليا للمشاريع يكون اكبر وكان نظام الاتصالات اكثر فاعلية وكفاءة وكان هناك مشاركة عالية للزبون واليات للرقابة وحل المشاكل افضل ، ولم يحقق اي علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع تحديد الاهداف بوضوح ومع تخصيص الموارد بصورة كافية ومع مشاركة القيم. كذلك حقق متغير النماذج العقلية علاقة ارتباط قوية بمستوى معنوية (0.001) مع اجمالي متغيرات نجاح ادارة المشروع وبلغ معامل الارتباط (0.503). وقد بلغ عدد العلاقات ذات الدلالة المعنوية (7) من مجموع (10) وهذا يشكل اسنادا كافي لقبول الفرضية الفرعية "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النماذج العقلية ونجاح ادارة المشروع".

ثانيا- لم يحقق متغير التفوق الشخصي اية علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع عوامل نجاح ادارة المشروع باستثناء متغير مشاركة الزبون حيث بلغ معامل الارتباط (0.308). بمستوى معنوية (0.05). بلغ عدد العلاقات ذات الدلالة المعنوية (1) من مجموع (10) وهذا يشكل اسناداً كافي لقبول الفرضية الفرعية التي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفوق الشخصي ونجاح ادارة المشروع"، لذلك ترفض الفرضية.

ثالثا-كان لمتغير التفكير النظمي (6) علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية ، ثلاث علاقات بمستوى معنوية (0.01) مع المتغيرات مشاركة الزبون ومشاركة القيم واجمالي العوامل بمعاملات (0.459) و (0.438) و (0.521) على التوالي، وثلاث علاقات بمستوى معنوية (0.05) مع المتغيرات تحديد الاهداف بوضوح ودعم الادارة العليا وتخصيص الموارد الكافية وبمعاملات (0.325) و (0.376) و (0.325). وجميع القيم موجبة، اي كلما زاد تطبيق التفكير النظمي كان هناك مشاركة للزبون عالية ومشاركة القيم اكبر وتحديد للاهداف بصورة واضحة وزيادة دعم الادارة العليا وتخصيص للموارد الكافية. لم يحقق متغير التفكير النظمي اي علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع مدير المشروع المقتر وافراد الفريق المؤهلين واستمراريتهم ونظام الاتصالات الفاعل والكفوء واليات الرقابة وحل المشاكل. بلغ عدد العلاقات ذات الدلالة المعنوية (6) من مجموع (10) وهذا يشكل اسنادا كافي لقبول الفرضية الفرعية التي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير النظمي ونجاح ادارة المشروع".

رابعاً- لم يحقق متغير الرؤية المشتركة سوى ثلاث علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية ، اقوى علاقة مع مشاركة الزبون بمعامل ارتباط (409). بمستوى معنوية (01). ثم مع اجمالي العوامل بمعامل ارتباط (39). بمستوى معنوية (01). ثم مع مشاركة القيم بمعامل ارتباط (301). بمستوى معنوية (05). وجميع القيم موجبة ، وذلك يدل على انه كلما ازدادت الرؤية المشتركة ازدادت مشاركة الزبون واجمالي عوامل النجاح ومشاركة القيم . بلغ عدد العلاقات ذات الدلالة المعنوية (3) من مجموع (10) . تقبل الفرضيات الفرعية التي حققت علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية ومنها التي على المستوى الاجمالي والتي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية المشتركة ونجاح ادارة المشروع". وكذلك مع مشاركة الزبون ومشاركة القيم ، وترفض الفرضيات الفرعية الاخرى.

خامساً- حقق متغير التعلم الجماعي (8) علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية مع كل من تحديد الاهداف بوضوح وأفراد الفريق المؤهلين واستمراريتهم ودعم الادارة العليا و نظام الاتصالات الفاعل والكفاءة ومشاركة الزبون ومشاركة القيم وآليات الرقابة وحل المشاكل واجمالي عوامل النجاح بمعاملات ارتباط (485)، (327)، (493)، (407)، (455)، (388)، (406)، (537). وبمستوى معنوية (01)، (05)، (01)، (01)، (01). الفريق بأفراد مؤهلين واستمراريتهم وزيادة دعم الادارة العليا وزيادة فاعلية وكفاءة نظام الاتصالات ومشاركة الزبون اكثر ومشاركة للقيم اكبر وزيادة آليات الرقابة وحل المشاكل والزيادة لاجمالي عوامل النجاح ، وبهذا فقد تم اثبات الفرضيات الفرعية لهذه المتغيرات والفرضية التي تنص "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم الجماعي ونجاح ادارة المشروع"، وترفض فرضيات الاثبات لمتغيري مدير المشروع المقترن وتخصيص الموارد الكافية.

سادساً- اما اجمالي خصائص المنظمة المتعلمة فقد حقق (8) علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية مع كل من تحديد الاهداف بوضوح وأفراد الفريق المؤهلين واستمراريتهم ودعم الادارة العليا و نظام الاتصالات الفاعل والكفاءة ومشاركة الزبون ومشاركة القيم وآليات الرقابة وحل المشاكل واجمالي عوامل النجاح بمعاملات ارتباط (384)، (352)، (395)، (372)، (541)، (411)، (424)، (591). وبمستوى معنوية (05)، (05)، (01)، (05)، (01)، (01)، (01)، (01). اي كلما زاد تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة كان هناك تحديد للاهداف بوضوح وبناء الفريق بأفراد مؤهلين واستمراريتهم وزيادة دعم الادارة العليا وزيادة فاعلية وكفاءة نظام الاتصالات ومشاركة الزبون اكثر ومشاركة للقيم اكبر وزيادة آليات الرقابة وحل المشاكل والزيادة لاجمالي عوامل النجاح أي نجاح اكبر لادارة المشروع ، وبهذا فقد تم اثبات الفرضيات الفرعية لهذه المتغيرات والفرضية التي تنص "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص المنظمة المتعلمة ونجاح ادارة المشروع"، وترفض فرضيتي الاثبات لمتغيري مدير المشروع المقترن وتخصيص الموارد الكافية.

ب: اختبار علاقات التأثير:

تم استخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط لتحديد مدى قبول الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المشتقة منها التي تنص على (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في نجاح ادارة المشروع على المستوى الاجمالي وعلى مستوى كل متغير فرعي) وكانت نتائج اختبار العلاقات كما يبينها الجدول (٧)

جدول (٧) تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة

م. تابع	م. مستقل		النسبة المئوية للتأثير	التفوق الشخصي	التفكير المنطقي	الدوية المشيئة	التعلم الذاتي	الاجمالي
	F	R2						
تحديد الاهداف بوضوح	F	0.29	0.13	0.43	0.18	0.21	0.27	0.27
	R2	0.07	0.01	0.1	0.04	0.04	0.23	0.14
مدير المشروع المقتر	F	0.35	-0.18	0.29	0.05	0.12	0.12	0.12
	R2	0.1	0.02	0.05	0.04	0.23	0.02	0.02
افراد الفريق المؤهلين واستمراريه تهم	F	0.72	0.69	0.65	0.36	0.95	0.11	0.11
	R2	0.30	0.06	0.05	0.03	0.10	0.12	0.12
دعم الادارة العليا	F	4.2	2.7	2.46	1.65	4.91	5.08	5.08
	R2	0.36	0.05	0.45	0.13	0.39	0.30	0.30
تخصيص الموارد الكافية	F	0.09	0.02	0.14	0.02	0.24	0.15	0.15
	R2	5.59	1.07	6.7	1.2	13.14	7.5	7.5
نظام الاتصالات الفاعل والكفوء	F	0.35	0.15	0.69	0.44	0.04	0.09	0.09
	R2	0.03	0.005	0.10	0.08	0.001	0.05	0.05
مشاركة الزبون	F	1.4	0.18	4.59	3.99	0.35	2.38	2.38
	R2	0.39	0.13	0.3	0.13	0.30	0.3	0.3
مشاركة القيم	F	0.16	0.01	0.07	0.03	0.16	0.13	0.13
	R2	7.8	0.56	3.17	1.26	8.13	6.5	6.5
حلول المشاكل والرقابة واليات	F	0.50	0.47	0.7	2.2	0.46	0.32	0.32
	R2	0.14	0.09	0.21	0.16	0.20	0.29	0.29
اجمالي المتغيرات الفرعية	F	7.4	4.2	10.9	8.2	10.7	16.9	16.9
	R2	0.24	0.17	0.42	0.19	0.21	0.39	0.39
عدد العلاقات المعنوية	F	0.19	0.03	0.19	0.09	0.11	0.16	0.16
	R2	3.6	1.32	9.7	4.09	5.29	8.3	8.3
النسبة المئوية المعنوية	F	0.33	0.18	0.29	0.19	0.35	0.35	0.35
	R2	0.14	0.02	0.07	0.06	0.23	0.18	0.18
التسوية المعنوية	F	5.8	1.2	3.16	2.91	12.6	8.9	8.9
	R2	0.39	0.21	0.47	0.24	0.32	0.38	0.38
عدد العلاقات المعنوية	F	0.25	0.05	0.27	0.15	0.28	0.34	0.34
	R2	13.9	2.4	15.2	7.37	16.5	21.9	21.9
النسبة المئوية المعنوية	F	7	1	6	3	8	8	8
	R2	70%	10%	60%	30%	80%	80%	80%

حيث ان b معامل بيتا و R2 معامل التحديد و F القيمة الفائية المحسوبة المصدر : مخرجات الحاسب الالكتروني

اولا- حقق متغير النماذج العقلية (7) علاقات تأثير ذات دلالة معنوية في كل من مدير المشروع المقتر حيث كانت قيمة F المحسوبة (4.9) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (41.1) والبالغة (4.68) وهذا يعني هناك تأثير ذو دلالة معنوية للنماذج العقلية في مدير المشروع المقتر، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة (0.35)، هذا يعني بان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.1) وهذا يعني بان ما نسبته (10%) من التغيير في خصائص مدير المشروع يفسر بتأثير النماذج العقلية، و افراد الفريق المؤهلين واستمراريتهم ودعم الادارة العليا ونظام الاتصالات الفاعل والكفوء ومشاركة الزبون واليات الرقابة وحل المشاكل واجمالي عوامل نجاح ادارة المشروع، وبلغت معاملات التحديد (0.3) و(0.9) و(0.16) و(0.12) و(0.25) على التوالي وبمستوى معنوية (0.05). ولم يحقق اي علاقة تأثير ذات دلالة معنوية في تحديد الاهداف بوضوح حيث كانت قيمة F المحسوبة (3.13) وهي اصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (41.1) والبالغة (4.68) وهذا يعني عدم وجود تأثير للنماذج العقلية في تحديد الاهداف بوضوح، وكذلك في تخصيص الموارد ومشاركة القيم. وقد بلغ عدد العلاقات ذات الدلالة المعنوية (7) من مجموع (10) وهذا اسناد كاف لقبول الفرضية التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنماذج العقلية في عوامل نجاح ادارة المشروع".

ثانيا- لم يحقق التفوق الشخصي اي علاقة تأثير ذات دلالة معنوية في أغلب متغيرات نجاح ادارة المشروع باستثناء مشاركة الزبون اذ بلغ معامل التحديد (0.9) بمستوى معنوية (0.05) ولذلك ترفض الفرضية التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفوق الشخصي في عوامل نجاح ادارة المشروع".

ثالثا- كان لمتغير التفكير النظمي (6) علاقات تأثير ذات دلالة معنوية، علاقة بمستوى معنوية (0.01) في متغير تحديد الاهداف بوضوح بمعامل تحديد (0.1) والعلاقات الاخرى بمستوى معنوية (0.05) في ودعم الادارة العليا وتخصيص الموارد الكافية ومشاركة الزبون ومشاركة القيم واجمالي العوامل بمعاملات تحديد (0.14)

و(1) و(07) و(19) و(27) على التوالي، من التغيير في وهذا يعني ان مانسبته (10%) تحديد الاهداف بوضوح يفسر بتأثير التفكير النظمي (14%) من التغيير في دعم الادارة العليا يفسر بتأثير التفكير النظمي (10%) من التغيير في تخصيص الموارد الكافية يفسر بتأثير التفكير النظمي (7%) من التغيير في مشاركة الزبون يفسر بتأثير التفكير النظمي (19%) من التغيير في مشاركة القيم يفسر بتأثير التفكير النظمي (27%) من التغيير في اجمالي العوامل يفسر بتأثير التفكير النظمي .

بلغ عدد العلاقات ذات الدلالة المعنوية (6) من مجموع (10) وهذا اسناد كاف لقبول الفرضية التي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير النظمي في عوامل نجاح ادارة المشروع".

رابعا- لم يحقق متغير الرؤية المشتركة سوى ثلاث علاقات تأثير ذات دلالة معنوية ، اقوى علاقة في مشاركة الزبون بمعامل تحديد (16). ثم في اجمالي العوامل بمعامل تحديد(15). ثم في مشاركة القيم بمعامل تحديد (09) وجميعها بمستوى معنوية (05) .

بلغ عدد العلاقات ذات الدلالة المعنوية (3) من مجموع (10) . تقبل الفرضيات الفرعية التي حققت علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية ومنها التي على المستوى الاجمالي والتي تنص على "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للرؤية المشتركة في نجاح ادارة المشروع". وكذلك مع مشاركة الزبون ومشاركة القيم ، وترفض الفرضيات الفرعية الاخرى.

خامسا- حقق متغير التعلم الجماعي (8) علاقات تأثير ذات دلالة معنوية في كل من تحديد الاهداف بوضوح وأفراد الفريق المؤهلين واستمراريتهم ودعم الادارة العليا و نظام الاتصالات الفاعل والكفاءة ومشاركة الزبون ومشاركة القيم وآليات الرقابة وحل المشاكل واجمالي عوامل النجاح بمعاملات تأثير (23)، (1)، (24)، (16)، (16)، (21)، (23)، (28) وبمستوى معنوية (05) على التوالي، اي ان ما نسبته (23%) من التغيير في تحديد للاهداف بوضوح يفسر بدلالة التعلم الجماعي، وكذلك للمتغيرات التابعة الاخرى التي لها علاقات ذات دلالة معنوية وتكون نسب التغيير فيها على وفق قيم معاملات التأثير لها. ولم يحقق اي علاقة تأثير ذات دلالة معنوية في مدير المشروع المقتر وتخصيص الموارد الكافية.

بلغ عدد العلاقات ذات الدلالة المعنوية (8) من مجموع (10) وبهذا فقد تم اثبات الفرضيات للمتغيرات الفرعية والفرضية التي تنص "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتعلم الجماعي في نجاح ادارة المشروع"، وترفض فرضيات الاثبات لمتغيري مدير المشروع المقتر وتخصيص الموارد الكافية.

سادسا- اما اجمالي خصائص المنظمة المتعلمة فقد حقق (8) علاقات تأثير ذات دلالة معنوية مع كل من تحديد الاهداف بوضوح وأفراد الفريق المؤهلين واستمراريتهم ودعم الادارة العليا و نظام الاتصالات الفاعل والكفاءة ومشاركة الزبون ومشاركة القيم وآليات الرقابة وحل المشاكل واجمالي عوامل النجاح بمعاملات تأثير (14)، (12)، (15)، (13)، (29)، (16)، (18)، (34) وبمستوى معنوية (05) ،

بلغ عدد العلاقات ذات الدلالة المعنوية (8) من مجموع (10) وبهذا فقد تم اثبات الفرضيات للمتغيرات الفرعية والفرضية التي تنص "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في نجاح ادارة المشروع"، وترفض فرضيات الاثبات لمتغيري مدير المشروع المقتر وتخصيص الموارد الكافية.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

١-٤ الاستنتاجات

- ان أهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها هي :
- أ- لا يوجد اتفاق حول تعريف محدد للمنظمة المتعلمة و السبب حداثة استخدام هذا المصطلح فضلا عن وجود العديد من التطورات والتغيرات المستمرة والتي تؤثر في تحديد التعريف ، وعلى الرغم من اختلاف التعاريف الا ان الجميع يتفق على اهمية ان تكون المنظمات متعلمة .
- ب- تتسم المنظمة المتعلمة بخصائص تميزها عن نظيرتها التقليدية تسهم هذه الخصائص في البناء الصحيح للمنظمة .
- ج- تتوجه اغلب المنظمات اليوم نحو الادارة بالمشروعات بسبب النتائج الجيدة التي يحققها هذا الفكر الاداري في تحقيق اهداف المنظمة واستراتيجيتها .
- د- الادارة العليا ومديرو المشاريع في المنظمة بحاجة الى ملاحظة ومتابعة مجموعة من الخصائص المهمة مثل الادوار القيادية .
- هـ- بناء ومشاركة الفريق ومشاركة النماذج العقلية للفريق من اجل المساعدة في تطوير فريق المشروع .
- و- مديرو المشاريع بحاجة الى تعلم مهارات اساسية بجانب المهارات التقنية المطلوبة لقيادة ادارة المشروع تتعلق بفهم الجانب الاخر من الفوائد التي تحققها ادارة المشروع وهذه المهارات تتولد من خلال استمرارية التعلم والتفانية الشخصية لمديري المشاريع من خلال الافادة من التجارب والخبرات المتعددة .
- ز- حاز متغير التفوق الشخصي لمدير المشروع وفريق العمل في عينة البحث على اهمية نسبية عالية وهذا ما تؤكدته المعلومات الشخصية للأفراد بأن هناك اهتمام من الهيئة بالجانب التقني للفرد من خلال اشراكه بالدورات الداخلية والخارجية والتي تعزز قدراته في اكتساب اساليب وطرائق جديدة ومتنوعة لاداء مهامه .
- ح- يتضح من الوسط الحسابي العالي والاهمية النسبية والترتيب الاول لمتغير تحديد الاهداف بوضوح ان مشاريع الهيئة تحدد بوضوح عال، اذ ان اغلب مشاريع الهيئة العامة للطرق والجسور خدمية تسعى الى رفاهية وخدمة المواطن وعواندها اقتصادية غير مباشرة، لذلك فان العوائد التي يحققها المشروع المنجز تتمثل في :
- اولا- تنفيذ المشروع وفق الوقت والكلفة المخططة لاكمال المشروع .
- ثانيا- عائد السلامة لاستخدام مشاريع الهيئة من قبل المواطن .
- ثالثا- عائد اقتصادي محلي .
- غ- على الرغم من استخدام ادارة المشروع الآليات المتوفرة لحل مشاكل العمل باستخدام الاساليب المختلفة مثل الادوات الادارية والاحصائية للجودة وطرائق الفحص المختبري للمواد المستخدمة وغيرها، الا ان هناك تاخير في بعض حالات تشخيص الحلول الملائمة للمشاكل وبعضها يعود الى اسباب خارجية هي:
- اولا- الوضع الامني الراهن
- ثانيا- الظروف البيئية المؤثرة كالفيضانات وغيرها .
- ثالثا- تأخير الحصول على الموافقات الامنية لتنفيذ المشاريع كون اغلب المشاريع التي تنفذها الهيئة ذات حدود امنية خطيرة
- رابعا- ضعف تعاون الهيئات الحكومية والدوائر الخدمية الاخرى مع ادارات المشاريع ولاسيما في رفع التعارضات التي تعيق العمل والذي يسبب ارباك في ادارة مشاريع الهيئة .
- خامسا- ضعف كفاءة بعض المقاولين المشاركين في تنفيذ المشروع .
- ف- حظي متغير مدير المشروع المقدر باهمية نسبية عالية، وقد تبين من خلال المقابلة الميدانية مع بعض مدراء المشاريع في الهيئة تفاعلهم مع المراجع الادارية في سبيل الحصول على الدعم المطلوب لتحقيق نجاح ادارة المشروع .
- ق- تبين من خلال التحليل الاحصائي ان النماذج العقلية لمدير المشروع وفرق العمل في عينة البحث تسهم في نجاح ادارة مشروع على المستوى الاجمالي، وايضا دورها الواضح على مستوى كل متغير فرعي في كسب دعم الادارة العليا والحصول على مشاركة الزبون وبناء نظام اتصالات فاعل ومراقبة وحل المشاكل حيث ان مدير المشروع في الهيئة يعتمد بشكل اساسي على مراجعة معطيات وبيانات القرار والاستفادة من الافكار السابقة والمناقشة الجماعية مع الاخرين قبل اتخاذ القرار.

ك- يتضح من النتائج الاحصائية ان أقوى علاقة تأثير هي لخصائص المنظمة المتعلمة على المستوى الاجمالي في نجاح ادارة المشروع في الهيئة المبحوثة، وايضا على مستوى كل متغير فرعي من نجاح ادارة المشروع باستثناء المتغيرين (مدير المشروع المقدر، تخصيص الموارد الكافية)، والسبب في ذلك هو مركزية التخصيص للموارد وان الهيئة لا ترفض اي مشروع يقدم اليها وكذلك فإن ما متوفر من موارد محدود .
ر- على الرغم من ادراك الهيئة لاهمية خصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها في نجاح ادارة المشروع، الا انها بحاجة الى الاهتمام بشكل اكبر بهذه الخصائص وتكاملها (ومنها النماذج العقلية والرؤية المشتركة).
م - لم يحقق المتغير الفرعي (التفوق الشخصي) اي علاقة ارتباط او تأثير على المستوى الفردي او الاجمالي باستثناء متغير (مشاركة الزبون) بشكل منفرد، حيث ظهرت علاقة الارتباط قوية للتفوق الشخصي مع مشاركة الزبون وذلك لان الهيئة هو التي تحدد المواصفات وتتخذ دور الزبون، وهذا ما تبين من خلال المقابلة الميدانية مع احد مدراء الهيئة حيث ان جميع المشاريع تخص اعمال الطرق والجسور مناهة بالهيئة وهي المسؤولة عن المواصفات المحددة لمشاريعها وتوجه الأفراد نحو العمل الجماعي كفريق بمستوى عالي، اذ ان سلوك المدير واعضاء فريق العمل يظهر بوضوح حول التعلم الجماعي ومشاركة الخبرات وتبادل المعلومات كاساس للاداء المتحقق .

ن- تبين ان الادارة المبحوثة تتجه نحو تبني منهج التفكير النظامي لما حققه هذا المتغير الفرعي من مستوى اهمية عالي، وقد استفادت من مزايا هذا المنهج من خلال تحقيقها لعلاقات الارتباط والتأثير على المستوى الفردي والاجمالي، وهذا يساعد مدراء الهيئة في تحديد المعلومات المهمة والمؤثرة لاجراء التغييرات المطلوبة وتحديد التغييرات الملانمة في الهيئة بما يسهم لعمل تحسينات مستقبلية، وفي تحديد الاهداف بوضوح، ودعم الادارة العليا وتخصيص الموارد الكافية ومشاركة الزبون.

ي- تستفيد الهيئة من خاصية التعلم الجماعي في تحقيق نجاح المشروع بشكل اجمالي وعلى مستوى كل متغير فرعي بدءا من تحديد الاهداف بوضوح، وكسب دعم الادارة العليا وبناء نظام اتصالات فاعل وكفوء، وكسب ثقة الزبون بقدرة مدير وفريق المشروع ومشاركة القيم من خلال نشر المفاهيم الخاصة واعتماد افضل اليات الرقابة وحل المشاكل وذلك بمشاركة الاساليب الادارية والتقنية التي اكتسبها الفريق عن طريق الدورات التدريبية الداخلية والخارجية مثل الدورات العامة في الفحوصات الخاصة بالمواد الانشائية او دورات ضمان الجودة او الدورات الخاصة بالمواصفات العامة للطرق والجسور او دورات تصميم الخلطات الخرسانية بالطرق الامريكية والبريطانية وغيرها ومشاركة تلك الخبرات بما يحقق نجاح ادارة المشروع .

٤-٢: التوصيات

- في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل اليها وضعت مجموعة من التوصيات وهي كالآتي:
- أ- التأكيد على نشر مفهوم المنظمة المتعلمة والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال تبني هذا الفكر الاداري وخاصة على مستوى نجاح ادارة المشروع .
 - ب- تشجيع التعلم على المستوى الفردي والجماعي والتركيز على مصادر التعلم والتي تبدأ من تعلم الافراد وصولا الى تعلم الفريق والتعلم المنظمي، وتوفير كل السبل والوسائل والتقنيات المطلوبة لكل انواع التعلم لتحقيق نجاح ادارة المشروع .
 - ج- توجيه اهتمام اكبر للطرق المتبعة لتطوير افكار ومعتقدات الافراد لتمكينهم من مواجهة المواقف الصعبة من خلال:
اولا- اقامة الندوات التي تناقش الاساليب العلمية للعمل، وعقد الاجتماعات لطرح المشاكل المتعلقة بالعمل واقتراح الحلول لها.
ثانيا- المواكبة المستمرة للتطور العالمي في مجال تنفيذ مشاريع الطرق والجسور والاليات والاساليب المعتمدة فيها.
د- التركيز على تكامل خصائص المنظمة المتعلمة لما لها من دور في التأثير على نجاح ادارة المشروع وتعريف الكوادر الادارية بالدور الذي تلعبه هذه الخصائص في تحقيق اهداف الهيئة .
هـ - التركيز على تنمية قدرات الافراد بالاستفادة من خاصية النماذج العقلية والتفوق الشخصي ، وتحفيزهم للمشاركة الجماعية لهذه الخواص كونها تتلائم مع نمط العمل الساري في الهيئة (العمل الجماعي) والتي تعزز زيادة فرص نجاح ادارة المشروع .

و- ضرورة التأكيد على نشر الافكار التي يدعو اليها التفكير النظمي في مضمونه، والذي يعد كمحور لباقي خصائص المنظمة المتعلمة ، فهو يساعد المدراء في فهم الظواهر المحيطة ببيئة العمل وعلاقتها وتأثيرها بتلك البيئة ، مما يعزز فرص المدراء لاجراء التغيير الناجح واتخاذ القرارات الصائبة التي سوف تسهم في نجاح ادارة المشروع .

ز- تحفيز الرؤية والمشاركة الجماعية في رسم صورة المستقبل الذي يتطلع الافراد والهيئة ككل الى تحقيقه وتنمية روح التعاون بين كل المساهمين في المشروع والحث على العمل الجماعي الجاد والذي يخدم نجاح ادارة المشروع وذلك لا يكون الا من خلال تفعيل مبدأ شراكة المعرفة والخبرات وتداولها جماعيا ونبذ اوجه الصراع العاطفي وتبني الموضوعية في مناقشة الاراء والمقترحات .

ن- ومن اجل تجاوز العقبات والعراقيل التي تواجه نجاح ادارة المشروع يجب التثقيف المستمر بضرورة اختيار المقاولين الاكثر كفاءة لتجاوز المشاكل التي تعيق انجاز مشاريع الهيئة، والتثقيف العام بأن المشاريع التي تحققها الهيئة هي ذات منفعة عامة لتحقيق الاسهام الفاعل للجهات ذات العلاقة بتنفيذ المشروع من وزارات وجهات حكومية .

ي- ان معالجة بعض حالات التأخير يكون من خلال تقليل سلسلة المراجعات الادارية، وتفعيل موضوع دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية ومن قبل المديرين في كل محافظة ووضع الادوات والمكانن الضرورية للعمل قريبة من موقع العمل مثل الخبابة المركزية والاليات والمعامل الاسفلتية المتحركة .

المصادر

أولاً: المصادر العربية:

الكتب :

- ١- البيلاوي، حسن حسين ، وحسين ، سلامة عبد العظيم ، (٢٠٠٧) ، ادارة المعرفة في التعليم ، ط١ ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية ، مصر .
- ٢- الطروانة، حسين احمد وعريقات، احمد يوسف وعبد الهادي، توفيق صالح والعرموطي، شحادة ، (٢٠١٢)، نظرية المنظمة، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، عمان .
- ٣- دودين، احمد يوسف، (٢٠١٢)، ادارة المشاريع Project management ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن.
- ٤- منصور، طاهر محسن و الخفاجي ، نعمة عباس، (٢٠١٠) ، نظرية المنظمة ، مدخل العمليات ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- ٥- نجم ، عبود نجم، (٢٠١٣)، مدخل الى ادارة المشروع ، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، شارع الجامعة الاردنية، عمان ، الاردن .
- ٦- نجم، عبود نجم، (٢٠٠٥)، ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

ثانياً: المصادر الأجنبية :

(First): Books:

- 7- Agresti ، Alan & Franklin، Christine ، (2007) ، Statistics The Art And Since Of Learning From Data، Published by Pearson Education، Inc، Upper Saddle River ، New Jersey07458 ، Printed in the United States of America .
- 8- Cagle, Ronald, (2005), Your Successful Project Management Carrer , Printed In American Management association, USA.
- 9- Dennis, Bolles، (2002)، Building Project Management Centers Of Excellence ، Printed in the United States of America .
- 10- Burke، Rory، (2009)، Project Management Planning and Control Techniques ،Published by willy India، 4th ed .



- 11- Brandon, Dan(2006), Project Management for Modern Information system, Published in the United States of America by IRM Press (an imprint of Idea Group Inc).
- 12- Daft, Richard L. , (2001), Organization Theory and Design , Published by Thomson South – Western Printed in USA .
- 13- Clement , James P., & Gido , Jack , (2006) , Effective Project Management , Copy right Thomson – south – western , part of the Thomson Cooperation, Library Of Congress Cataloguing , printed in Canada .
- 14- FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations), (2001), Project Cycle Management Technical Guide , Prepared by Clare Bishop in collaboration with the Socio-economic and Gender Analysis (SEAGA) Programme .
- 15- Garvin, David A,(2000), Learning in Action A Guide to Putting The Learning Organization to Work, Published by Library of Congress Cataloging in Publication Data, USA .
- 16- Ricky, Griffin, W. (2002), Management, Published by Houghton Mifflin Company, Texas A & M University, library of Congress control ,USA , 7th ed .
- 17- Jones , R . & George , Jennifer , M. , (2008) , Contemporary Management , Published by McGraw – Hill Irwin , Library of Congress Cataloging – in – Publication Data, 5th ed.
- 18- Schermerhorn ,JR. John , R . , (2008) , Management , Printed in the United States of America , John Wiley & Sons, Inc .
- 19- Jason, Westland, (2003), Project Management guidebook, www. Method 123. com .
- 20- Kinicki , Angelo & Williams , Brian , K. , (2008) , Management A Practical Introduction , Published by , McGraw – Hill Irwin , Library of Congress Cataloging – in – Publication Data , 3th ed .
- 21- Krajewski , Lee J& Ritzman , Larry P. (2005) , Operations management. , Strategy and Analysis, 5th ed , Addison – Wesley Publishing company Inc , USA .
- 22- Kreitner , Robert & Kinicki Angelo , (2007) , Organizational Behavior , Published by , McGraw – Hill / Irwin , New York , 7th ed.
- 23- Marquardt, Michael, J. (1996) Building the Learning Organization:A Systems Approach to Quantum Improvement , A Book Summary by Jyrki J.J. Kasvi (30735p) , Published by McGraw-Hill, 1996, 220 (242) pages .
- 24- McDowell Don , (2005) , Strategic Intelligence , Istana Enterprises Pty. Ltd. (ABN 14 055 916 580) , Australia .
- 25- Meredith , Jack R. & Jr . Samuel , j Mantel , (2000) Project Management A managerial Approach Published by John Wily & Sons Inc New York 4th ed .
- 26- Meredith , Jack R. & Jr . Samuel , j Mantel , (2010) Project Management A managerial Approach , Published by John Wily & Sons , Inc , New York 8th ed .



- 27- Noronha , Carlos , (2002) , The Theory of Culture-specific Total Quality Management Quality management in Chinese regions , Copyright, Designs and Patents Act, Published by Library of Congress Cataloging-in-Publication Data , Printed and bound in Great Britain by Antony Rowe Limited Chippenham, Wiltshire .
- 28- Oliver, Lianabel , (2004) , Designing Strategic Cost Systems How to Unleash the Power of Cost Information , Copyright © 2004 by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New JerseyPublishedsimultaneously Libraryof CongressCataloging-in-Publicationin Canada .
- 29- Pinto, Jeffrey k ,(2007), Project Management Achieving competitive Advantage , Published by Upper Saddle River , New Jersey .
- 30- Pinto, Jeffrey k ,(2010), Project Management Achieving competitive Advantage, Published by Prentice Hall. Copyright by Pearson Education, Inc , 2nd ed .
- 31- Robbins, Stephen P. & Judge ,Timothy, A. ,(2009) Organizational Behavior, Published by Pearson Prentice Hall , USA , 13th ed .
- 32- Sallis , Edward , (2012) , Total Quality Management in Education , Stylus Publishing Inc , British Library Cataloguing in Publication Data , London .
- 33- Senge , Peter M. , (2004) , The Art and Practice of The Learning Organization , Publishing by Group, Inc , USA.
- 34- Schwalbe , Kathy , (2007) . Information Technology Project Management , Thomson Course Technology Adivision of Thomson Learning , Inc , America , 5th ed .
- 35- Slack, Nigel & Chambers & Johnston, Robert, (2004) Operations Management , FT , Prentic Hall , Harlow , 4th ed .
- 36- Thomsett , Michael C. , (2005) , Getting Started in Six Sigma , Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data: Printed in the United States of America .
- 37- Williams, Meri, (2008), The Principles Of Project Management , Published by SitePoint Pty. Ltd , and bound in Canada, 1st ed .
- 38- Wysocki , Robert K. , (2009), Effective Project Management Traditional, Agile, Extreme , Published by Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana , Manufactured in the United States of America,LibraryofCongress Cataloging-in-Publication Data , 5th ed.

(Second) : journals

- 39- Attarzadeh , Iman & Ow , Siew , Hock (2008) , Project Management Practices: The Criteria for Success or Failure , Communications of the IBIMA Volume 1 .
- 40- Cronbach, Lee J. , (1951) , Coefficient Alpha And The Internal Structure Of Tests, Psychometrika --VOL. 16, NO. 3 . September , 1951 , University Of Illinois .
- 41- Davison , Graydon & Blackman , Deborah (2005) , The role of mental models in innovative teams, College of Law and Business, School of Management, University of Western Sydney, Penrith South, Australia) , (College of Law and Business, School of Management, University of Western Sydney, Penrith South, Australia) , European Journal of Innovation Management, Vol. 8 Iss: 4, pp.409 – 423.



- 42- Hwang , Bon-Gang & Ng , Wei Jian , (2012) , Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges , www.sciencedirect.com , International Journal of Project Management 31 (2013) 272–284 .
- 43- Jo , Il-Hyun , (2012) , Shared Mental Models on the Performance of e-Learning Content Development Teams , Department of Educational Technology, Ewha Womans University, 11-1, Daehyun-dong, Seodaemun-gu, Seoul, 120-750 South Korea // ijo@ewha.ac.kr , Educational Technology & Society, 15 (1), 289–297 .
- 44- Kolkman , M.J. , Kok , M. & Veen , A. van der , (2005) , Mental model mapping as a new tool to analyse the use of information in decision-making , www.elsevier.com/locate/pce , doi:10.1016/j.pce.2005.01.002.
- 45- M. , Fapohunda , Tinuke. , (2013) , Towards Effective Team Building in the Workplace, Department of Industrial Relations and Public Administration Lagos State University Ojo. Nigeria E mail: tkfapp@gmail.com, International Journal of Education and Research Vol. 1 No 4 .
- 46- Rattray, Janice, & Jones , Martyn C ., (2007) , Essential elements of questionnaire design and development , Journal of Clinical Nursing 16, Blackwell Publishing Ltd, Journal of Clinical Nursing, 16, University of Dundee, Dundee, UK .
- 47- Singer, Sara J. & Edmondson, Amy C., (2006), When Learning and Performance are at Odds: Confronting the Tension , Harvard University.
- 48- Youker, Robert, (2001), Defining The Hierarchy Of Project Objectives , American Society for the Advancement of Project Management The World Bank U.S.A., and Jerry Brown; revised 2001 .
- (Third) : Thesis & Dissertation :**
- 49- Boström , Adam , 2012 , A Learning Project Organization , Master Thesis of Lund University , Stockholm .
- 50- Herre , Christiane , (2010) , Promoting team effectiveness: How leaders and learning processes influence team outcomes , Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde an der philosophischen Fakultät der Universität Fribourg (Schweiz) .
- 51- Nthurubele, Abraham, Tshosane, (2011), Facilitating a Learning Organization: The Case of a Small Consulting Firm, Thesis presented in fulfilment of the requirements for the degree of Master of Philosophy (Information and Knowledge Management) at the University of Stellenbosch.
- 52- Pinto , Jeffrey K . & Slevin , Dennis P. (1987) , 20. Critical Success Factors in Effective Project implementation .
- 53- Pulakos Elaine, Diane, (2004), Performance, Management // books.google.com/books/about/Performance_Management.html?
- 54- Þórarinsdóttir , Ída , Þórhildur , (2012) , The Importance Of Interpersonal Skills Training For Future Project Manager , Paper presented as part of requirements for the degree of Master of Project Management (MPM) at the Faculty of Industrial and Mechanical Engineering and Computer Science, Reykjavik University .



- 55- Wadalkar , Shruti & Pimplikar , S.S. ,(2012) , Role of Project Manager from the Client's Side on the Performance of a Construction Project , International Journal of Engineering and Advanced Technology ISSN: 2249-8958, Volume-1, Issue-5, June ,India .

(Fourth): Internet :

- 56- Anderson , Thistle , (2009) , Guide To Project Management , PM@UTS Guide to Project Management .
- 57- Alexandrova , Matilda & Ivanova , Liliana , (2011) , Critical Success Factors Of Project Management : Empirical Evidence From Project Supported By EU Programmes , University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria, UDC: 005.8:005.334(497.2) .
- 58- Bakouros , Yannis & Kelessidis , Vassilis (2000) , Project Management , Report produced for the EC funded project Innoregio : dissemination of innovation and knowledge management techniques .
- 59- Brown , Andrea , Karthaus , Cheryl, Rehak, Lisa, & Adams , Barb , (2009) , The Role Of Mental Models In Dynamic Decision Making , The scientific or technical validity of this Contractor Report is entirely the responsibility of the contractor and the contents do not necessarily have the approval or endorsement of Defence R&D Canada.
- 60- Cors, Rebecca , (2003) , What Is a Learning Organization? Reflections on the Literature and Practitioner Perspectives , Engineering Professional Development University of Wisconsin-Madison , EPD 699: Organizational Learning for Environmental Management Reflections on the Literature and Practitioner Perspectives .
- 61- Gilaninia, Shahram & Rankouh , Mir Abdolhasan Askari & Gildeh , Milad Abbas Poor, (2013), Overview On The Importance Of Organizational, Learning And Learning Organization, Journal of Research and Development, University, Rasht, Iran .
- 62- Haines, Stephen.G ., & The Center of strategic Management, (1999), system Thinking and Learning from chaos and complexity to elegant simplicity, published by center for strategic Management .
- 63- <http://my.ilstu.edu/~eostewa/497/Likert%20topic-danc-likert.pdf> .
- 64- Kayes , Christopher & Burnett , Garry , (2006) , Team Learning in Organizations: A Review and Integration , Submitted to OLKC 2006 Conference at the University of Warwick .
- 65- practice@appliedsystemsthinking.com ,Leveraging Change: The Power of Systems Thinking In Action .
- 66- Project Management Guidebook ,(2003) , <http://www.method123.com/> .



The Success Of The Project Management In light of the Learning Organization Characteristics field reserche for the opinion of simple of worker at the State Commission For Road and Bridge

Abstract

The business environment witnessing multiple, rapid changes, and organizations work to find techniques , technology and adoption of concepts which enable it to keep pace with these changes and maintain its survival and growth and continuity, One of these concepts Is Project Management.

The research aim to To ensure the projects management success are supposed to identify the factors by teste research variables contribute to it , The Learning Organization Characteristics in the Success Of The Project Management at the State Commission For Road and Bridge . In a community the size of (150) individual and total sample size (43) individual. Proceeding from the problem that has been reflected a number of questions that tries to find the answer ,Premise was planned for the development of research and the formulation of hypotheses and effect link It is the most important of the main hypothesis of the link between learning organization characteristics and the success of Project Management The main effect hypothesis, which states that there is the influence of the characteristics of the learning organization in the success of the project management. For the purpose of obtaining the results of answers researched analysis of the sample, Been using a set of appropriate statistical methods to the nature of the research and its variables, including the percentage table duplicates and the arithmetic mean, standard deviation and Pearson correlation coefficient and simple linear regression.

In the light of the results of the answers to the research sample analysis was reached a set of conclusions and the most important of a correlation and effect relationship of significance for most of the organization properties in the success of the project management and accordingly, the most important recommendations is the need to direct the largest of the characteristics of learning organization to influence the success of the project management attention.

Key words : learning organization, characteristics of learning organization , project management , project team.