

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحسين جودة المشاريع

"دراسة تطبيقية على المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية

السعودية"

إعداد الطالب/

عبدالعزیز ظافر العمري

241001977

إشراف/

د. أسماء أبو العنزة

العام الدراسي: 1446 – 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

بفضل من الله ودعمه ، أقدم هذا البحث بكل فخر واعتزاز ، اهتداءً لذكرى والدي

الغالي المتوفى ، الذين كانوا دائماً مصدر الإلهام والدافع لي في رحلتي العلمية . كانوا

يؤمنون بقدراتي ويشجعوني دائماً على تحقيق النجاح .

كما أهدي هذا العمل لوالدتي الحبيبة ، التي لطالما كانت الركيزة القوية والداعمة لي

طيلة حياتي الألف المحبة . بفضل صبرها وحنانها ، استطعت تخطي كل التحديات

والوصول إلى هذه المرحلة .

وبهذه لمواصلة مسيرتي الألف المحبة وتحقيق طموحاتي الشخصية ، أتطلع إلى

النهوض بمسيرتي للوصول إلى درجة الدكتوراه ، داعية الله أن يمن علي بقوة

وإرادة لاستكمال طريق العلم والمعرفة .

في الختام ، أتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم ودعمني في هذه الرحلة ، وأدعو

الله أن يجعل هذا العمل خيراً مفيداً ومساهمة صغيرة في المجال العلمي .

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي النبراس والموجه. إن دعمهما المتواصل وتشجيعهما الدائم كانا الدافع الأكبر لي لتحقيق هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة الطويلة. كان لصبرها وتفهمها ودعمها المستمر أثر بالغ في إنجاز هذا العمل.

أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرف رسالتي، الذين لم يخلوا علي بوقتهم وخبرتهم. لقد كان لإرشاداتهم العلمية ونصائحهم القيمة الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

د. أسماء أبو عنزة

أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عونًا وسندًا، وكان لتشجيعهم ودعمهم دور كبير في تجاوز الصعاب والوصول إلى هذا النجاح.

وأخيرًا، أتقدم بالشكر والامتنان لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، سائلًا الله أن يجعل هذا الجهد خالصًا لوجهه الكريم، وأن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير والصلاح.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة الاتصالات، إدارة المخاطر، وإدارة الموارد) على تحسين جودة المشاريع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبيان لجمع البيانات وتم توزيع (260) استبيان وذلك لضمان تمثيل العينة العينة وبعد استرجاع الاستبيانات تبين أن الصالح منها للتحليل هو (210) استبيانات، وهو أعلى من الحد الأدنى (208) الممثل للمجتمع الدراسة، وبناء عليه فقد تم التحليل على (210) استبيانات.

أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحسين جودة المشاريع. وكان من بين المجالات الأكثر تأثيراً إدارة المخاطر، وضبط التكاليف، وإدارة الموارد، حيث ساهمت هذه العوامل في زيادة الكفاءة والفعالية داخل المشاريع. كما أشارت الدراسة إلى أن هذه المعايير تدعم الاستدامة وتساعد على تحقيق أهداف المشروع بما يتماشى مع تطلعات الجهات المعنية وأصحاب المصلحة.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دمج المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال برامج تدريبية منتظمة وزيادة الوعي بأهمية هذه المعايير.

الكلمات المفتاحية: معايير إدارة المشاريع الدولية، جودة المشاريع، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة
3.....	② الأهمية العلمية:
4.....	② الأهمية العملية:
4.....	4.1 أهداف الدراسة
5.....	5.1 تساؤلات الدراسة
6.....	6.1 فروض الدراسة
7.....	7.1 نموذج الدراسة
8.....	8.1 الدراسات السابقة
8.....	أولاً: الدراسات العربية

17.....	ثانيا: الدراسات الأجنبية.....
20.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة.....
21.....	10.1 المنهجية وطرق البحث.....
21.....	11.1 مصادر البيانات :.....
21.....	12.1 أدوات الدراسة:.....
22.....	13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:.....
22.....	ثانيا: الإحصاء التحليلي:.....
23.....	41.1 حدود الدراسة.....
24.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
24.....	المبحث الأول: المجالات المعرفية لإدارة المشاريع.....
24.....	1.1.2 تمهيد:.....
24.....	2.1.2 تعريف المجالات المعرفية لإدارة المشاريع:.....
24.....	3.1.2 أبعاد المجالات المعرفية لإدارة المشاريع:.....
38.....	المبحث الثاني: جودة المشاريع.....
38.....	1.2.2 تمهيد:.....
39.....	2.2.2 تعريف جودة المشاريع:.....
40.....	3.2.2 إدارة جودة المشاريع.....
41.....	4.2.2 تقييم جودة المشاريع:.....
42.....	5.2.2 أهمية وأهداف عملية تقييم جودة المشاريع:.....
45.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات).....

45.....	1.3 المقدمة.....
45.....	2.3 مجتمع الدراسة.....
45.....	3.3 أداة الدراسة.....
47.....	4.3 ثبات أداة الدراسة.....
49.....	5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
51.....	6.3 ملاءمة نموذج الدراسة.....
56.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
56.....	1.4 المقدمة.....
56.....	2.4 وصف خصائص عينة الدراسة.....
59.....	3.4 تحليل أسئلة الدراسة.....
59.....	1.3.4 أولاً: المتغير المستقل - المجالات المعرفية لإدارة المشروع.....
68.....	2.3.4 ثانياً: المتغير التابع - جودة المشروع.....
72.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
86.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
86.....	1.5 مقدمة.....
86.....	2.5 نتائج الدراسة.....
88.....	3.5 الاستنتاجات.....
89.....	4.5 التوصيات.....
90.....	Abstract.....
91.....	المراجع.....

91.....	أولاً: المراجع العربية.....
94.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:.....
98.....	الملاحق.....
99.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
(1)	جدول رقم (1) توزيع الأسئلة على فقرات الاستبانة	47
(2)	جدول رقم (2) مقياس ليكرت الخماسي	48
(3)	جدول رقم (3): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	49
(4)	جدول (4) مدى قوة معامل الارتباط	51
(5)	جدول (5): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة One – Sample Kolmogorov – Smirnov Test	53
(6)	جدول (6) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة المستقلة	54
(7)	جدول (7) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة التابعة	56
(8)	الجدول (8) الخصائص الديموغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة	57
(9)	جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وفقراتها	61
(10)	جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد جودة المشروع وفقراتها	69
(11)	جدول (11): نتائج اختبار أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع ملخص النموذج وتحليل التباين	74

76	جدول (12): جدول المعاملات لاختبار الفرضية الأولى	(12)
78	الجدول: (13) نتائج اختبار أثر إدارة تكامل المشروع على جودة المشروع	(13)
79	الجدول (14) نتائج اختبار أثر إدارة نطاق المشروع على جودة المشروع	(14)
80	الجدول (15) نتائج اختبار أثر إدارة وقت المشروع على جودة المشروع	(15)
81	الجدول (16) نتائج اختبار أثر إدارة تكلفة المشروع على جودة المشروع	(16)
82	الجدول (17) نتائج اختبار أثر إدارة مخاطر المشروع على جودة المشروع	(17)
84	الجدول (18) نتائج اختبار أثر إدارة الموارد البشرية في المشروع على جودة المشروع	(18)
85	الجدول (19) نتائج اختبار أثر إدارة الاتصالات في المشروع على جودة المشروع	(19)
86	الجدول (20) نتائج اختبار أثر إدارة المشتريات في المشروع على جودة المشروع	(20)
88	الجدول (21) نتائج اختبار أثر إدارة أصحاب المصالح في المشروع على جودة المشروع	(21)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
8	الشكل رقم (1): متغيرات الدراسة	(1)
60	الشكل رقم (2) خصائص عينة الدراسة حسب متغير الحصول على دورة (PMP)	(2)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

تعتبر الجودة من الأساليب الحديثة والمهمة للمنظمات، حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في أعمالها بنجاح، ولم يعد اهتمام إدارة الجودة بجودة السلع فقط إنما بجودة الأنشطة والعمليات كافة داخل المنظمة لزيادة القدرات التنافسية للمؤسسات وتحقيق الهدف الذي تسعى إليه المنظمة؛ لذلك يعد مفهوم الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ تتبناها المؤسسات لتحقيق أداء أفضل لهذا اقتضى الأمر من تلك المؤسسات وضع الجودة على سلم أولوياتها، والتركيز على هذا المفهوم من خلال تطوير مؤسساتها وشركاتها والارتقاء بأدائها العام، وتحسين استخدام مواردها الاقتصادية والتكنولوجية لكي تلعب الدور المرجو منها، في ظل المتغيرات العالمية الجديدة على جميع الأصعدة.

تعتبر المشاريع المحرك الأساس للنمو الاقتصادي حيث تلقى اهتمام في كثير من الدول، لما لها من مميزات حيث تعمل على خلق فرص عمل جديدة، وتعزيز الدخل القومي، وتقليل نسبة الفقر فقد كانت المشاريع محض اهتمام تلك الدول فتحتم على تلك الدول إنشاء مشاريع ذات جودة عالية، لكي تتميز عن غيرها من الدول إن تحقيق الجودة في المشروعات له انعكاسات اقتصادية تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال إلغاء تكاليف تصحيح العيوب والأخطاء، وتحقيق رضا المستهلك، وتقليل تكاليف الصيانة خلال فترة الاستخدام، مما يساهم في زيادة العمر الاقتصادي للمؤسسات، كما يكسب الثقة للجهة المنفذة للمشروع ويزيد من حصتها في سوق العمل ويتيح لها إمكانية المنافسة والاستمرار وإن المتابع للعمل المجتمعي في المجتمع السعودي، يلاحظ مدى الانتشار الواسع للمنظمات ودورها الملحوظ في التطور وتحقيق التنمية المجتمعية والاقتصادية، حيث أصبحت تساهم في وضع وتنفيذ خطط وبرامج للمشاريع التنموية، وكذلك المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

وقد أشارت كثير من الدراسات إلى أن المنظمات الصغيرة والمتوسطة تلعب دوراً مهماً في توفير خدمات واسعة شملت مجالات متعددة ومتنوعة، حيث إن أي مشروع يعتمد بدرجة أساسية على وجود

إدارة فاعلة تقوم بالتخطيط والمراقبة لأنشطة المشروع وجدولة أنشطته بشكل صحيح، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعجيل بعمل بعض الأنشطة للوفاء بإنجاز المشروع في وقته المحدد، كذلك تحديد التسلسل الزمني لإنجاز كل نشاط وموعد بدايته وموعد نهايته مع توزيع منظم للموارد المادية والبشرية وكذلك العمل على إنجاز المشروع بأقل التكاليف.

نظراً لأهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، قام مجلس معايير المحاسبة الدولية بإصدار معيار محاسبي دولي خاص بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم في يوليو 2009، حيث قام المجلس بتطوير وإصدار معيار منفصل عن المجموعة الكاملة للمعايير المحاسبية الخاصة بالشركات ذات المسئولية، بنية تطبيقه على القوائم المالية ذات الغرض العام والتقارير المالية الأخرى التي لم يتم إعدادها بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم والمنشآت الخاصة بالمنشآت غير العامة والمنشآت التي لم يتم إدارتها من قبل ملاكها ويطلق على هذا المعيار الدولي للتقارير المالية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم).

ومن ناحية أخرى فإن المنشآت الخاصة سواء الصغيرة والمتوسطة الحجم أصبحت تشكل بنية اقتصادية لا يستهان بها في بلدنا مصر كغيرها من دول العالم علماً بأن تلك المنشآت تعاظمت في الآونة الأخيرة مع إتباع المملكة العربية السعودية السياسة الخصخصة للعديد من منشاتها مما فتح الباب على مصراعيه للاستثمارات.

ومما سبق جاءت هذه الدراسة بعنوان أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحسين جودة المشاريع بالتطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

2.1 مشكلة الدراسة

تتميز بيئة الأعمال بشدة المنافسة وبالتالي فإن مشاريع الأعمال، ومنها المشروعات الصغيرة والمتوسطة ستجد نفسها مضطرة إلى مواجهة المنافسة الشرسة للحفاظ على وجودها وتميزها في السوق أمام المنافسين، لذلك فهي بحاجة إلى توفير ميزة تنافسية تكون بمثابة صمام أمان أمام اشتداد حدة المنافسة في السوق، لذلك فإن التزام المشروعات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق المعايير الدولية لإدارة

المشاريع سيعزز وجود ميزة تنافسية لهذه المشروعات، بناء على ما تقدم، وانطلاقاً من أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تعد الأساس لإعادة انطلاق عجلة الاقتصاد السعودي، وخصوصاً مع بدء مرحلة إعادة إعمار المملكة العربية السعودية، وعلى اعتبار أن الدليل المعرفي الإدارة المشاريع يعد المعيار الضروري لإدارة المشاريع وبشكل محترف، وبما يثمر من نتائج إيجابية ملموسة للمشروع، ويساهم في خلق ميزة تنافسية، وقد قام الباحث بإجراء عدة مقابلات مع مجموعة من العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومع مجموعة أخرى من المستثمرين في هذه المشروعات، وقد قام بإعداد استبانة واستطلاع آرائهم حول مدى مساهمة تطبيق المعايير الدولية في مشروعاتهم على تحسين جودة مشاريعهم وقد انتهت المقابلة باستنتاج الباحث ندرة وقلة المعلومات المرتبطة بالمعايير الدولية بشكل تفصيلي علاوة على ندرة المراجع والدراسات التي تناولت تأثير تطبيق المعايير الدولية على تحسين جودة المشاريع.

ومما سبق يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة على تساؤل يتمثل في ما هو أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحسين جودة المشاريع من خلال التطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحسين جودة المشاريع من خلال التطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، والتي لم تتم دراستها بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها لتطبيق المعايير الدولية، تحسين جودة المشاريع.

● الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي

الدراسة الضوء على مفاهيم لمعايير الدولية، جودة المشاريع بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بالتعرف أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحسين جودة المشاريع من خلال التطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

• الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحسين جودة المشاريع من خلال التطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد الشركات على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بتطبيق المعايير الدولية، تحسين جودة المشاريع، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

4.1 أهداف الدراسة

يكمن الهدف الرئيسي في هذه الدراسة في التعرف على وجود أثر ذو دلالة لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع- إدارة نطاق المشروع- إدارة وقت المشروع- إدارة تكلفة المشروع- إدارة اتصالات المشروع- إدارة مخاطر المشروع- إدارة جودة المدخلات- إدارة مشتريات المشروع- إدارة موارد المشروع) على تحسين جودة المشاريع بأبعادها (الاستدامة- الأثر- الفاعلية- الكفاءة- الارتباط) من خلال التطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- التعرف على مدى تأثير تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة على الاستدامة لجودة المشاريع بالتطبيق على المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

- معرفة مدى تأثير تطبيق المعايير الدولية بأبعادها مجتمعة على الأثر كأحد أبعاد تحسين جودة المشاريع بالتطبيق على المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعايير الدولية لفاعلية تحسين جودة المشاريع بالتطبيق على المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.
- معرفة مدى تأثير تطبيق المعايير الدولية بأبعادها مجتمعة على الكفاءة كبعد من أبعاد تحسين جودة المشاريع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة على الارتباط كبعد من أبعاد تحسين جودة المشاريع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات الخاصة بالدراسة بهدف الاستفادة منها.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع- إدارة نطاق المشروع- إدارة وقت المشروع- إدارة تكلفة المشروع- إدارة اتصالات المشروع- إدارة مخاطر المشروع- إدارة جودة المدخلات- إدارة مشتريات المشروع- إدارة موارد المشروع) على تحسين جودة المشاريع بأبعادها (الاستدامة- الأثر- الفاعلية- الكفاءة- الارتباط) من خلال التطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

وينبثق من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- **السؤال الفرعي الأول:** ما مدى تأثير تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة على الاستدامة لتحسين جودة المشاريع بالتطبيق على المشاريع الصغيرة والمتوسطة؟
- **السؤال الفرعي الثاني:** إلى أي مدى يؤثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة على الأثر كأحد أبعاد تحسين جودة المشاريع بالتطبيق على المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟

- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة على الفاعلية لتحسين جودة المشاريع بالتطبيق على المشاريع الصغيرة والمتوسطة؟
- السؤال الفرعي الرابع: ما مدى تأثير تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة على الكفاءة لتحسين جودة المشاريع بالتطبيق على المشاريع الصغيرة والمتوسطة؟
- السؤال الفرعي الخامس: إلى أي مدى تؤثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة على الارتباط لتحسين جودة المشاريع بالتطبيق على المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟

6.1 فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع- إدارة نطاق المشروع- إدارة وقت المشروع- إدارة تكلفة المشروع- إدارة اتصالات المشروع- إدارة مخاطر المشروع- إدارة جودة المدخلات- إدارة مشتريات المشروع- إدارة موارد المشروع) على تحسين جودة المشاريع بأبعادها (الاستدامة- الأثر- الفاعلية- الكفاءة- الارتباط) من خلال التطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتمثل في:

- ❖ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة على الاستدامة لتحسين جودة المشاريع بالتطبيق على المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- ❖ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة على الأثر كأحد أبعاد تحسين جودة المشاريع بالتطبيق على المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة على الفاعلية لتحسين جودة المشاريع بالتطبيق على المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة على الكفاءة لتحسين جودة المشاريع بالتطبيق على المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

❖ الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة على الارتباط كأحد أبعاد تحسين جودة المشاريع بالتطبيق على المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع- إدارة نطاق المشروع- إدارة وقت المشروع- إدارة تكلفة المشروع- إدارة اتصالات المشروع- إدارة مخاطر المشروع- إدارة جودة المدخلات- إدارة مشتريات المشروع- إدارة موارد المشروع) على تحسين جودة المشاريع بأبعادها (الاستدامة- الأثر- الفاعلية- الكفاءة- الارتباط) من خلال التطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

◆ المتغير المستقل: تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع- إدارة نطاق المشروع- إدارة وقت المشروع- إدارة تكلفة المشروع- إدارة اتصالات المشروع- إدارة مخاطر المشروع- إدارة جودة المدخلات- إدارة مشتريات المشروع- إدارة موارد المشروع).

◆ المتغير التابع: تحسين جودة المشاريع بأبعادها (الاستدامة- الأثر- الفاعلية- الكفاءة- الارتباط).

الشكل رقم (1): متغيرات الدراسة



8.1 الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (ميا، 2023)

يهدف البحث إلى تحديد أثر تطبيق المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري للمعايير الدولية لإدارة المشاريع PMBOK في تحقيق جودة المشروع كمؤشر للميزة التنافسية.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة جميع مدراء أو أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري، حيث قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية من المدراء أو أصحاب هذه المشروعات، وقد بلغ حجم العينة (113) مدير أو مالك مشروع، توزعت بين مشاريع خدمية ومشاريع

صناعية ومشاريع سياحية، تم توزيع الاستبانة أداة الدراسة عليهم"، وتم استرجاع (105) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي.

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة معنوية بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع، وبين مؤشر الجودة للميزة التنافسية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث أن التغيرات الحاصلة في مؤشر الجودة للميزة التنافسية والتي سببها الالتزام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع بلغت (70.4 %).

2. دراسة (العجمي، 2021)

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تقييم الأبعاد الاجتماعية في دراسات تقييم المردود البيئي التي تمت لأربعة من المشاريع التنموية وتحليل مخرجاتها ومقارنتها مع معايير تقييم الأثار الاجتماعية للمشروعات لدى ثلاث من المؤسسات الدولية: البنك الدولي، برنامج الأمم المتحدة للبيئة، والوكالة اليابانية للتعاون الدولي (جايجا) وبيان أهمية تطبيق تلك المعايير في دراسات تقييم المردود البيئي في دولة الكويت.

تم استخدام المنهج الوصفي الوثائقي في مسح وتحليل البيانات الخاصة بالبعد الاجتماعي في دراسات المردود البيئي، كما تم إجراء فحص دقيق لمحتوى الكلمات الدالة للبعد الاجتماعي ومقارنتها مع معايير المؤسسات الدولية بهدف التعرف على مدى تطرق الدراسات للأوضاع الاجتماعية وبالتالي تحقيق معايير البعد الاجتماعي أو السعي إلى تضمينه في دراسات المردود البيئي في دولة الكويت.

وتشير نتائج الدراسة إلى غياب تقييم أثار الأبعاد الاجتماعية على نحو متكامل في دراسات المردود البيئي، مما يدل أن معظم المشروعات قد تم تنفيذها باعتبار تقييم الأثار البيئية فقط، مما يؤدي بدوره إلى صعوبة وضع السياسات والخطط لإدارة البيئة وتخفيف الأثار السلبية المصاحبة للمشروعات، وتدل النتائج مقارنة بستة (6) من معايير البنك الدولي مع دراسات المردود البيئي لأربعة (4) من المشروعات، وإن معيار الأثار الصحية قد تم الاهتمام به وتقييم عواقب المشروعات عليه في كل الدراسات، أما تأثير المشروعات على الموارد البيئية ومشاركة المجتمعات المحلية في الدراسة فقد تم تقييم أبعادها في مشروعين

فقط معيار طريقة توقع الأثار الناتجة وتقييمها مسبقاً تم دراسته في ثلاثة مشروعات، أما معياري الفئات المتضررة وأنماط استخدام الموارد فلم يتم تقييمهما في كل الدراسات.

وتشير نتائج المقارنة لأربعة (4) من معايير برنامج الأمم المتحدة للبيئة مع دراسات المردود البيئي أن أثر المشروعات على التغير السكاني قد تم تقييمه في ثلاث دراسات، أما أثار المشروعات على الأجيال القادمة وعلى الجوانب الثقافية للمجتمعات المحلية فقد تم إغفالها، هذا فقد تم تقييم أثار المشروعات الأربعة علي الخدمات المجتمعية وضرورة توفرها ومعالجة أثارها السلبية مقارنة بأربعة (4) من معايير الوكالة اليابانية للتعاون الدولي (جايجا) مع دراسات المردود البيئي بينت أن عواقب المشروعات على الأثار المباشرة المتعلقة بالجوانب الاجتماعية والبيئية، وتحليل تكاليف المنافع منها تم تقييمهما في ثلاثة من المشروعات، أما وجود البدائل والتدابير الاحترازية للتقليل من الأثار السلبية من المشروعات فقد تمت دراسته في مشروعين فهناك غياب تام في الإفصاح وأتاحت المعلومات لأصحاب المصالح في كل الدراسات التي تمت للمشروعات.

خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها اعتبار تقييم الأبعاد الاجتماعية لمشروعات التنمية كجزء أساسي في دراسات تقييم المردود البيئي أو عملية موازية له أو دراسة منفصلة عنه، وربط تقييم الأثار الاجتماعية مع أبعاد وسياسات التنمية الاجتماعية والتخطيط البيئي لتوفير إطار عمل لإداره التغير الاجتماعي وتحقيق التنمية المستدامة.

3. دراسة (امبارك، 2018)

هدف البحث عن قصي أثر تطبيق المعايير الدولية أمام القضاء المغربي. تطلب العرض المنهجي للبحث تقسيمه إلى مبحثين، ناقش المبحث الأول ماهية الالتزامات الدولية وشروط تطبيقها وبه فقرتين هما مفهوم الالتزامات الدولية، نطاق الالتزامات الدولية أمام القضاء.

وتناول المبحث الثاني موقف القضاء المغربي من تطبيق المعايير الدولية وأشتمل على فقرتين هما إعطاء أولوية للمعايير الدولية، ترجح التشريع الداخلي على التشريع الدولي. واختتم البحث بالإشارة إلى أن المقاربة الدستورية لمكانة المواثيق في التشريع المغربي من خلال الاشتراطات التي وضع أو الأدوات السياسية

التي قد تقام عليها المملكة في تعاملها مع المعاهدات في ظل الالتزام الثابت نحو المنتظم الأممي ستكون هي المحددات الرئيسية للقضاء وحدود تعامل مع الحماية التي أراد الدستور كفالتها في بعدها الدولي.

4. دراسة (بوخوه، 2020)

هدف البحث إلى معرفة مدى تأثير تبني الشركات السعودية غير المالية لمعايير التقارير المالية الدولية منذ عام 2017 م على تخفيض سلوك إدارة الأرباح في التقارير المالية لهذه الشركات، وقد قامت الدراسة على فرضية رئيسية تمثلت في (لا يؤثر تبني الشركات السعودية غير المالية لمعايير التقارير المالية الدولية IFRS على اتباع سلوك إدارة الأرباح في إعداد تقاريرها المالية).

وقد استندت الدراسة على جمع وتحليل البيانات المالية للشركات المستهدفة لفحص تقاريرها المالية لفترة ست سنوات من (2014م-2017م)، ثلاث سنوات قبل التطبيق وفقا (GAAP) وثلاث سنوات بعد التطبيق وفقا (IFRS) لاستخدام نموذج جونز المعدل لتقديم الدليل العملي على أثر تطبيق معايير المحاسبة الدولية على ممارسات إدارة الأرباح، وقد اشتملت عينة الدراسة على 12 شركة غير مالية (شركات انتاج الأغذية).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن تبني الشركات السعودية غير المالية في معايير التقارير المالية الدولية IFRS يؤثر على خفض اتباع سلوك إدارة الأرباح في إعداد تقاريرها المالية.

5. دراسة (تقرارات، 2019)

استهدفت الدراسة الكشف عن طبيعة العلاقة الإحصائية بين كفاءة الأسواق المالية العربية و IFRS خلال الفترة 2009م -2020م.

تم استخدام البرنامج الإحصائي Eviews.7 لتحليل جوانب التأثير ضمن أربع مجالات أساسية: تطور الأسواق المالية العربية، سهولة الاقتراض، سهولة التمويل من خلال سوق الأسهم المحلية، توافر رأسمال المخاطر في البيئة العربية.

أظهرت النتائج وجود علاقة توازنية طويلة الأجل بين IFRS وكفاءة الأسواق المالية العربية بمختلف مؤشراتهما، هذه الدراسة هي إحدى الدراسات المهمة التي ندرك بأنها تدرس العلاقة بشكل مباشر، وبالتالي تقدم الورقة أدلة تجريبية جديدة في سياق الاقتصادات العربية لزيادة كفاءة تخصيص الموارد.

6. دراسة (التجاني، 2019)

تمثلت مشكلة الدراسة في أن العديد من المؤسسات والشركات تطبق معايير التقارير المالية وبالرغم من ذلك ظل الأداء المحاسبي من غير تحسين ونظرا لأهمية الأداء المحاسبي يقوم المحللون الماليون بتقييمه معتمدين على أدوات تقويم الأداء المحاسبي مقارنة مع المؤشرات المحددة مسبقا ومن ثم الحكم على وضعية الأداء المحاسبي للمؤسسة.

هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم معايير التقارير المالية الدولية وبيان عوامل ظهورها، بالإضافة إلى دراسة أثر الطرق والأساليب التي تستخدم في معايير التقارير المالية الدولية على الأداء المحاسبي، وكذلك هدفت إلى معرفة إمكانية تطبيق معايير المحاسبة الدولية على جودة المعلومات المحاسبية. التعريف بمفهوم وأهمية معايير التقارير المالية الدولية وكذلك الجهات التي تعمل على إصدارها، الاستفادة من ميزات تطبيق معايير المحاسبة الدولية وإمكانية مقارنة المعلومات.

افترضت الدراسة الفرضيات الآتية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار تصنيف الأدوات المالية وعناصر الأداء المحاسبي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار قياس القيمة العادلة للأدوات المالية وتقييم عناصر الأداء المحاسبي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار الإفصاح عن الأدوات المالية ومؤشرات تقييم الأداء المحاسبي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار الإفصاح عن الملكية في المنشآت الأخرى وتقييم الأداء المحاسبي.

استخدمت الدراسة المناهج التالية: المنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي، المنهج الاستقرائي والمنهج

الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: ساهم تطبيق معيار التصنيف المالي في الشركات السودانية في تصنيف الأصول وكيفية قياسها بطرق محددة، استخدام الشركات السودانية للرقابة في تحسين الأداء لم يتم بصورة مثالية، لم يعبر الأداء عن إنجاز الوحدة الاقتصادية بنسبة عالية.

كما أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: زيادة الدورات التدريبية للمحاسبين خاصة فيما يتعلق بتطبيق معايير التقارير الدولية، ضرورة اتباع سياسة تعيين تتبع الطرق العلمية حتى يتم اختيار العناصر الأكثر كفاءة في مهنة المحاسبة ومراعاة حساب الإنجاز للوحدات الاقتصادية عند قياس الأداء المحاسبي للمؤسسات السودانية.

7. دراسة (الجبوري، 2020)

يهدف البحث إلى التحقق من مدى إمكانية معايير الإبلاغ المالي الدولية (IFRS) تخفيض درجة التحفظ في القوائم المالية للشركات العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. تمثلت العينة بـ ١٠ مصارف عراقية مدرجة في سوق العراق للفترة الممتدة من سنة ٢٠١٢-٢٠١٧ (٣ سنوات قبل IFRS و ٣ سنوات بعد IFRS).

واستند البحث على فرضية رئيسية مفادها أن معايير الإبلاغ تؤثر بشكل جوهري على درجة التحفظ في قائمة الميزانية وقائمة الدخل.

وقد تم التوصل إلى أن معايير الإبلاغ المالي ذات تأثير جوهري وسلبى على التحفظ في قائمة الميزانية فقط، أما بالنسبة للتحفظ في قائمة فلا يوجد تأثير جوهري لمعايير الإبلاغ المالي الدولية بشأنه.

ويوصي البحث بالالتزام بمنهج الحياد عند إعداد المعلومات المحاسبية.

8. دراسة (نذير، 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أساليب القيادة الموقفية (التوجيه، والتدريب، والدعم، والتفويض) على أداء المشاريع من حيث (التكلفة والوقت والجودة) في المشاريع الناشئة بمدينة الرياض.

تم تطبيقها على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض، وكان مجتمع هذه الدراسة هم الإدارات العليا والإدارات التشغيلية، وبلغ حجم عينة هذه الدراسة (300) مدير مشروع وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات بعد التأكد من الحالة الطبيعية وصلاحية وموثوقية الأداة، تم إجراء التحليل الوصفي، والتحقق من الارتباط بين المتغيرات أخيراً، تم اختبار التأثير من خلال الانحدارات المتعددة.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق التوجيه كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض، ووجود علاقة طردية بين تطبيق التوجيه كأحد أساليب القيادة الموقفية وأداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض، ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق التدريب كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض، ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق الدعم كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض، ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق التفويض كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها ضرورة العمل على زيادة قدرات ومهارات المديرين والقيادات في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في مجال القيادة من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية عن كافة التطورات والأساليب الحديثة المستخدمة في مجال الإدارة والقيادة، والعمل على الحفاظ على جودة مستويات أداء المشروعات الناشئة بمجال الإنشاءات في مدينة الرياض من خلال توفير كافة الإمكانيات والاحتياجات التي تساعد في تحقيق ذلك.

9. دراسة (الزغبى، 2021)

هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية المنفذة من قبل جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع المعلومات وتكونت عينة الدراسة من مستثمري قطاع الإسكان في المملكة والبالغ عددهم (3600) مستثمر في العام 2017، تم استخدام طريقة

العينة العشوائية البسيطة لتحديد حجم عينة الدراسة والتي بلغت (346) مستثمر وزعت عليهم استبانات الدراسة وتم استردادها وكانت الصالح منها للتحليل (297) استبانة ونسبة بلغت 88% من مجموع العينة، والتي تم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كالانحدار الخطي والمتعدد وغيرها من الأساليب الواردة ضمن حزمة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية.

خلصت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (المتغير المستقل) على أداء المشاريع الإنشائية (المتغير التابع) كما وأظهرت الدراسة أيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (القيادة، تمكين العاملين، التركيز على الزبائن، إدارة العمليات، إدارة الموردين، التحسين المستمر) على كلفة وزمن وجودة المشاريع الإنشائية.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أبرزها أن تعمل الجمعية على الارتقاء بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى أعضاء الجمعية لما لها من آثار إيجابية على عناصر الوقت والتكلفة والجودة في المشاريع المنفذة من خلالهم وأوصت كذلك بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع.

10. دراسة (العبيدي، 2020)

تهدف الدراسة الحالية إلى بيان أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري وعبر تحليل المسار والأثر استناداً لآراء مجتمع الدراسة في شركة العبيكان للأبحاث والتطوير حيث صيغت المشكلة التي بحثتها الدراسة الحالية انطلاقاً من تساؤل رئيس "ما أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع" ومن هذا التساؤل الرئيس تتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية ينتظر من الدراسة أن تحمل الإجابات العلمية حولها.

لكي تحقق الدراسة أهدافها وفق المنهجية العلمية، فلقد تصدت لمهمتها عبر جمع ومعالجة وتحليل آراء (٣٠) من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية للمشروع تراوحت مستوياتهم بين مدير عام ومدير مشروع ومدير فني وخبير فني ومدير قسم.

وتم جمع بيانات عن طريق استبانة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة. واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية (لاختبار تحليل المسار) فرضياتها.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: -وجود أثر إيجابي للعوامل الاستراتيجية (التحليل الاستراتيجي، تحديد المهمة، توقعات التخطيط والتنفيذ والتقييم باستخدام أسلوب السيناريوهات) في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري (جودة الأداء الإداري، إدارة الجودة الشاملة، الموقف التنافسي)، معايير الموقف التنافسي كانت أكثر المتغيرات تأثراً بالعوامل الاستراتيجية حيث بلغت قيمة الأوزان الانحدارية (Regresion Weight) للعوامل الاستراتيجية عليها (66%)، تأتي بعدها بالدرجة الثانية في التأثير على تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري مجموعة المتغيرات المتعلقة بجودة الأداء ضمن نفس النموذج حيث بلغت قيمة الأوزان الانحدارية (Regresion Weight) للعوامل الاستراتيجية عليها (59%)، وبالدرجة الثالثة متغيرات إدارة الجودة الشاملة حيث بلغت قيمة الأوزان الانحدارية (Regresion Weight) للعوامل الاستراتيجية عليها (53%).

وبعد مناقشة النتائج خلصت الدراسة إلى وضع مجموعة من التوصيات أهمها: تعميق الوعي بدور العوامل الاستراتيجية في أداء إدارة المشاريع لاسيما (الخاصة) ومستوى أهمية دخولها ضمن معايير تقويم الأداء لغرض تحسين فاعليتها في إظهار حقيقة الأداء والإنجاز، تبني معايير مدخل "إدارة الجودة الشاملة" كاستراتيجية، انطلاقاً من تعميق الوعي بدور الجودة وأهميتها لدخول منظمات الأعمال في معترك الأسواق الدولية، تستطيع شركة العبيكان للأبحاث والتطوير تطبيق نموذج الدراسة على مشاريعها المنفذة والتي تتبنى جميعها البعد الاستراتيجي بالتخطيط تتناول الدراسة حالة يمكن تطبيقها على أي مشروع يخطط له استراتيجياً، فهو يحتاج إلى أن يحسن فاعلية إجراءات التقويم من خلال معايير الجودة الشاملة والتنافسية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. (Santhosh and Chitra, 2017)

أهمية مجالات المعرفة في إدارة المواد، وتأثيرها على دورة حياة المشروع. هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير مجالات المعرفة على مراحل إدارة المواد المختلفة وتحليل تأثير إدارة المواد على المراحل المختلفة من دورة حياة المشروع، وتحديد تحقيق الإدارة المناسبة للمواد من خلال إدارة المشروع.

تم توزيع الاستبانة على 70 مبحوث من أصحاب المشاريع والمهندسين والمنسقين ومديري المواد عبر الانترنت. أشارت النتائج إلى أن هناك تأثيراً لمجالات المعرفة في مراحل إدارة المواد التخطيط العرض والتوزيع التخزين والمخزون تحليل البيع، حيث تعد مرحلة تخطيط المواد هي المرحلة الأكثر أهمية في إدارة المواد بنسبة 59.6%. وأن هناك تأثيراً لمجالات المعرفة على إدارة المواد حيث كان أهم مجال في مجالات المعرفة التكلفة الاتصال الموارد البشرية المشتريات المخاطرة، الجودة الوقت النطاق التكامل هو المخاطرة بأهمية نسبية 65%، وأن هناك تأثيراً لإدارة المواد على دورة حياة المشروع البدء، التخطيط التنفيذ، المراقبة والتحكم الإغلاق وأن مرحلة الإغلاق هي الأكثر أهمية بنسبة 70%.

2. دراسة (Unegu eta, 2022)

ارتبط مشروع البناء النموذجي باللاعبين الرئيسيين الذين يحتاجون إلى مدخلات لتحسين فعالية إدارة المشروع، حيث يتأثر أداء المشروع لهؤلاء اللاعبين الرئيسيين بعدد من العوامل الديناميكية التي قد تكون ملموسة أو غير ملموسة.

قيمت هذه الدراسة تأثير المجالات المعرفية لإدارة المشروع على أداء اللاعبين الرئيسيين في صناعة البناء والتشييد في نيجيريا تم إجراء استبيان على 250 موظفاً مختاراً من 10 شركات تم اختيارها عشوائياً في قطاع البناء في المنطقة الوسطى الشمالية من نيجيريا، والتي تعمل على مدار العقد الماضي، وقد كانت الردود الصحيحة التي تم الحصول عليها من المستجيبين (213) موظفاً.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن المهارة في تطبيق الأدوات والتقنيات والأساليب الواردة في المجالات المعرفية لإدارة المشروع كما هو منصوص عليه في دليل PMBOK تؤثر بشكل إيجابي على أداء العميل والمستشار والمقاول ومدير المشروع في إدارة مشاريع البناء والتشييد، وبالتالي فإن الحاجة إلى أن يكون اللاعبين الرئيسيين في مشاريع البناء على دراية جيدة بالمجالات المعرفية لإدارة المشروع وأن يكونوا مدربين على الاستفادة منها من أجل تحسين أدائهم في مشاريع البناء، وقد أشارت النتائج أيضاً إلى أن أقوى العلاقات الموجودة بين العميل وإدارة الجودة - العميل وإدارة التكلفة - العميل وإدارة الاتصالات - المستشار وإدارة الاتصالات ومدير المشروع وإدارة الجودة بترتيب معاملات مساهمهم.

3. دراسة (Holt Akintye, 2017)

تستكشف الدراسة مفاهيم حوكمة المشاريع والإدارة المؤسسية، وكيف يمكن الجمع بينهما، وكيف يمكن ضمان قابلية حوكمة المشاريع التنظيمية، ويبدأ هذا البحث من مهام حوكمة المشروع المباشرة والسيطرة عليها بأربعة عناصر رئيسة بناءً على الفرضية القائلة بأنه بدون وجود دعم فعال لأنظمة الإدارة والتنظيم، فإنه لا يمكن لحوكمة المشروع وإداراته العمل بفعالية.

واستناداً إلى مسح استبيان وجهها لوجه للمهنيين في إدارة المشاريع في الصين تنتج هذه الدراسة أنطولوجيا التدابير "الأوامر والرقابة" الإدارة المشاريع على المستوى التشغيلي وضعت هذه الدراسة إطاراً تشغيلياً لإدارة المشاريع لمعالجة هذا الأمر وقد تم تلخيص التدابير من المقابلة مع المهنيين الصناعيين، وشمل المزيد من الدراسة التجريبية استطلاعات الرأي وجهها لوجه، أتاح تحليل العوامل الاستكشافية للبيانات الناتجة تكنولوجيا التدابير المباشرة والتحكم "لإدارة المشاريع على المستوى التشغيلي، التي تضم نموذجاً من أربعة أنظمة فرعية الرقابة الإدارية المعيارية، والسيطرة على المعتقد، وآلية الحوافز، وإدارة المخاطر).

4. دراسة (Sawar Amin Sarwar Aftab, 2016)

هدفت الدراسة إلى تحديد قوة العلاقة بين العناصر المختلفة لمؤشرات أداء إدارة المشروع ونجاح المشروع، وقد كانت حدود الدراسة في مدينة بنجاب، باكستان.

وفي هذه الدراسة تم اعتماد استبيان مسحي في مجال صناعة البناء والتشييد في باكستان؛ للتحقق من الخواص المحددة المؤشرات أداء المشروع ومدى تأثيرها في نجاح المشروع. وقد تم جمع (139) استبياناً مكتملاً تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS).

وقد أجريت هذه الدراسة لقياس تأثير مؤشرات أداء إدارة المشروع في نجاح المشروع والموظفين، وكذلك شركات البناء الخاصة في باكستان، وبخاصة في محافظة بنجاب، وقد تكونت عينة البحث من مدير المشروع، وقيادات الفرق، ومهندسي المواقع ومهندسي المشروع.

ومن النتائج أفضت إليها الدراسة أن جميع الفرضيات كانت مهمة من الناحية التحليلية، إذ إن أداء إدارة المشروع من العوامل المهمة جداً في توضيح قوة التأثير في نجاح المشروع المتعلقة بشركات البناء والتشييد في باكستان، وكذا أثبتت نتائج الدراسة أن قيادة إدارة المشروع وطاقتهم العمل هم العوامل الرئيسية التي تؤثر في نجاح المشروع، إذ إن قيادة إدارة المشروع لها مسؤوليات رئيسة للتعامل مع دقة قيادة المشروع بكل مصادره وأركانه، الأمر الذي يؤثر في جعل المشروع ينجح في النهاية.

5. تهدف (Turner Serrador , 2015)

هذه الدراسة لتحديد مدى نجاح المشروع وعلاقته بالكفاءة لهذا المشروع، وتحقيق النتائج المرجوة منه. وقد تم اعتماد طريقة ونهج الفلسفة الوضعية، وتم تجميع البيانات لمدة (12) أسبوعاً.

وقد تم اعتماد واختيار فئات مختلفة، مثل: مديري المشاريع بواقع (304) مديري مشاريع ومديري البرامج، بواقع (72) مديري برامج، وقد قام المشاركون بإعطاء معلومات مختلفة عن أدوارهم العديدة التي أسهمت في تحقيق الكفاءة للمشاريع التي نفذت مسبقاً.

وأظهرت النتائج أن أكثر الذين قاموا بوضع الإجابات هم من الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة (36%) ثم كندا، والهند وبموجب التحاليل والنتائج للمعلومات المتحصل عليها تبين ما يأتي: أداء المشروع وتنفيذه يعد أمراً مهماً لكفاءة المشروع، سرعة الربح لا تعتمد على المدة الزمنية له، ولكن مدى الكفاءة للعمل الخاص بالمشروع وجديته هما ما يحددان نتائج المشروع وفائدته.

توصي الدراسة بأن يكون هناك معيار للمشروع بموجبه يتم تحديد كفاءته، وأن يتم تحليل المعوقات التي واجهت المشروع من جميع النواحي المختلفة بشكل دوري، وأن تتولد فكرة أن الربح السريع لا يدل على كفاءة المشروع، وإنما مدى استدامة المشروع ورضا العملاء يمثلان الربح الحقيقي أكثر من الربح المادي.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

قد تختلف وتتعدد النظريات في الدراسات العلمية باختلاف نوعية الدراسة ومنهجها وفي هذه الدراسة يتم اتباع نظريتين يتمثلوا في:

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

النظرية المعرفية: اعتمدت على مشكلة للدراسة ومحاولة حلها من خلال افتراض مجموعة من الفرضيات والوصول إلى الإجابة على صحة هذه الفرضيات من خلال الاستبيانات والتحليل الإحصائي واستخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات حول هذه الدراسة، بالإضافة إلى ذلك فقد استفاد الباحث من مجموعة من المراجع والدراسات السابقة في دراستها بهدف جمع البيانات والمعلومات التي يمكن

الاستفادة منها في هذه الدراسة، ويقوم الباحث بنفسه بهذه الدراسة من خلال معرفته واكتشافه لكل التعريفات التي يحتاجها في هذه الدراسة.

10.1 المنهجية وطرق البحث

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحسين جودة المشاريع من خلال التطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

11.1 مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحسين جودة المشاريع من خلال التطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

12.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

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

لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

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

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Smnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

41.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحسين جودة المشاريع من خلال التطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
- حدود مكانية: المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية: تم التطبيق على العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: المجالات المعرفية لإدارة المشاريع

1.1.2 تمهيد:

تعتبر إدارة المشاريع أحد أهم التخصصات التي تساهم في تحقيق أهداف الشركات والمؤسسات بكفاءة وفعالية، تعتمد إدارة المشاريع على مجموعة من المجالات المعرفية التي تتكامل فيما بينها لضمان تحقيق النجاح في تنفيذ المشاريع هذه المجالات تشكل إطار العمل الذي يعتمد عليه مديرو المشاريع لتحقيق التوازن بين المتطلبات والموارد والتحديات المختلفة.

2.1.2 تعريف المجالات المعرفية لإدارة المشاريع:

يعرف المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع المجال المعرفي لإدارة المشاريع بأنه مستند رسمي يوضح القواعد والطرق والعمليات والممارسات المعترف بها، حيث حدد المعهد الأمريكي إدارة المشروعات المعايير والعمليات والمدخلات والمخرجات والتي تعتبر ممارسات سليمة في إدارة المشروعات تضمن نجاح المشروعات، وتحقيق أهداف المنظمة.

تعريف المجالات المعرفية لإدارة المشاريع هو وصف لمجموعة من الفروع والتخصصات الأساسية التي تشكل الأساس لتطبيق مبادئ وأسس إدارة المشاريع. هذه المجالات تحدد المعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف بنجاح، وتساهم في تنظيم وتنفيذ المشاريع بفعالية.

3.1.2 أبعاد المجالات المعرفية لإدارة المشاريع:

1. إدارة تكامل المشروع

يمكن تعريف إدارة تكامل المشروع بأنها العمليات المترابطة والمتكاملة لإدارة المشروع التي تبدأ من وصف المشروع في وثيقة المشروع وحتى إغلاق المشروع (Wysocki, 2018)

كما تعرف بأنها عملية تنسيق جميع جوانب خطة المشروع وتوحيد العمليات ومتابعتها بشكل متوازي من أجل تحقيق متطلبات العملاء وأصحاب المصلحة، كما تشمل إدارة تكامل المشروع على عمليات وأنشطة لا بد من القيام بها لتحديد وتعيين وتجميع وتوحيد وتنسيق العمليات المختلفة وأنشطة إدارة المشروع في مجموعات إدارة المشروع، ويمكن تحديد عمليات إدارة التكامل للمشروعات كالتالي:

- وضع الميثاق: هي عملية تحضير وصياغة الوثيقة التي تمنح الصلاحية رسمياً بتكوين مشروع، وتمد مدير المشروع بصلاحياته في استخدام موارد المنظمة في أنشطة المشروع.
- تطوير خطة إدارة المشروع: هي عملية تحديد وإعداد وتنسيق جميع الخطط الفرعية، ودمجها في خطة واحدة شاملة متكاملة لإدارة المشروع، والميزة الأساسية لهذه العملية هي تقديم الوثيقة الرئيسية التي تحدد القاعدة الأساسية لجميع أعمال المشروع، حيث تحدد كيفية تنفيذ المشروع ومتابعته والتحكم فيه وإنهائه، ويتفاوت محتوى وتنظيم خطة إدارة المشروع تبعاً لمجال التطبيق ولدرجة تعقيد المشروع، فالعلاقة طردية بينهما.
- توجيه وإدارة أعمال المشروع: هي عملية قيادة وإنجاز العمل المحدد في خطة إدارة المشروع، بمعنى التنفيذ الفعلي على أرض الواقع بالإضافة إلى تطبيق التغييرات المعتمدة لتحقيق أهداف المشروع.
- المتابعة والتحكم في أعمال المشروع: هي عملية المتابعة والمراجعة المستمرة، وإعداد تقرير حول ما يتم إنجازه من تقدم نحو تحقيق أهداف الأداء المحددة في خطة إدارة المشروع، وللتوثيق دور كبير في تفعيل هذه العملية.
- إجراء التحكم المتكامل في التغيير: عملية مراجعة جميع طلبات التغيير، واعتماد وإدارة التغييرات التي تطرأ على التسليمات ومصادر العملية التنظيمية، ووثائق المشروع وخطة إدارة المشروع.
- إغلاق المشروع أو المرحلة: عملية الانتهاء من كافة الأنشطة الموجودة في جميع مجموعات عمليات إدارة المشروع ليتم بعدها إنهاء المشروع أو المرحلة الحالية بصفة رسمية، بحيث يقوم مدير المشروع بمراجعة كافة المعلومات السابقة الواردة من إغلاق المرحلة السابقة لضمان استكمال أعمال المشروع وتلبية أهداف المشروع ونظراً لأنه تم قياس نطاق المشروع مقابل خطة إدارة المشروع، يراجع مدير المشروع الخط المرجعي للنطاق لضمان إنجازه قبل اعتبار أن المشروع منتهي.

2. إدارة نطاق المشروع

يعرف الكاتب (Wysocki, 2019) إدارة نطاق المشروع بأنها جميع العمليات المتعلقة بالمشروع وجميع العمليات التي لا علاقة لها بالمشروع والتي يجب تجنبها.

كما يعرف موسى خير الدين إدارة نطاق المشروع في كتابه إدارة المشاريع المعاصرة بأنها كل الأعمال والعمليات المتعلقة بإنجاز المشروع، وتحديد أي المهام تتعلق بالمشروع، وأنها لا دخل لها بالمشروع (خير الدين، 2018).

تشتمل عملية إدارة نطاق المشروع على العمليات اللازمة للتأكد من أن المشروع يشتمل على جميع الأعمال المطلوبة فقط لإكمال المشروع بنجاح، تهتم إدارة نطاق المشروع في المقام الأول بتحديد والتحكم فيما تم تضمينه في المشروع وما لم يتم تضمينه، وهي تشمل التالي:

- وضع خطة إدارة النطاق: هي عملية وضع خطة لإدارة النطاق تحديداً، حيث توثق الطريقة التي سيتم بها تحديد نطاق المشروع والتحقق منه ومراقبته، والميزة الأساسية لهذه العملية هي أنها توفر الإرشاد والتوجيه بشأن كيفية إدارة النطاق في جميع مراحل المشروع، كما تعد من أهم العمليات في المشروع.
- تجميع المتطلبات: هي عملية تحديد احتياجات المعنيين أو أصحاب المصالح، ومتطلباتهم وتوثيقها وإدارتها لتحقيق أهداف المشروع، والميزة الأساسية لهذه العملية هي أنها توفر الأساس لتحديد وإدارة نطاق المشروع بما في ذلك نطاق المنتج.
- تحديد النطاق: هي عملية وضع وصف تفصيلي للمشروع أو المنتج، حيث أن هذه العملية تصف حدود المنتج أو الخدمة أو النتيجة بحيث يتم تحديد أي المتطلبات المجموعة سوف يتم ضمها في نطاق المشروع وأنها سيتم استثناءها منه.
- إعداد هيكل تجزئة العمل: عملية تقسيم التسليمات الرئيسية للمشروع وأعمال المشروع إلى مكونات أصغر، وأكثر قابلية للإدارة، بهدف توفير رؤية واضحة ومفصلة لما يجب تسليمه.

- **التحقق من النطاق:** عملية التأكد من التسليمات التي انتهى المشروع من تحقيقها، والميزة الأساسية لهذه العملية هي أنها تجلب الموضوعية لعملية القبول وتزيد من فرصة قبول المنتج النهائي أو الخدمة أو النتيجة النهائية عن طريق التحقق من صحة التسليم، مع إمكانية التعديل في أي ظرف بما يناسب الموقف ويضمن نجاح المشروع.
- **ضبط النطاق:** عملية مراقبة حالة المشروع ونطاق المنتج وإدارة التغييرات، والميزة الأساسية لهذه العملية هي أنها تتيح الحفاظ على الخط المرجعي للنطاق في جميع مراحل المشروع.

3. إدارة وقت المشروع

يمكن تعريف إدارة وقت المشروع بأنها العملية التي يتم من خلالها تحويل خطة عمل المشروع إلى جدول زمني للتشغيل، لضمان إنجاز المشروع في الوقت المحدد.

كما تعرف إدارة الوقت بأنها استخدام الزمن بفاعلية وكفاءة من أجل إنجاز أنشطة المشروع، وضمان عدم تأخر تسليم المشروع (Richman, 2021)

تشمل إدارة وقت المشروع العمليات اللازمة لإدارة عملية الانتهاء من المشروع في الوقت المناسب والتي تتمثل فيما يلي:

- **تخطيط إدارة الجدول الزمني:** العملية التي تحدد السياسات والإجراءات والوثائق المستخدمة في تخطيط الجدول الزمني للمشروع وتطويره وإدارته وتنفيذه ومراقبته، وهذه العملية لها ميزة مهمة هي أنها توفر الإرشاد والتوجيه بشأن كيفية إدارة الجدول الزمني للمشروع في جميع مراحل المشروع.
- **تحديد الأنشطة:** عملية تحديد الإجراءات المحددة التي يتعين القيام بها لإنتاج تسليمات المشروع وتوثيقها، والهدف الرئيسي لهذه العملية هو تجزئة حزم العمل إلى الأنشطة التي توفر أساساً لتقدير وجدولة وتنفيذ ورصد ومراقبة عمل المشروع.
- **ترتيب الأنشطة تعاقبياً:** هي عملية تحديد العلاقات بين أنشطة المشروع وتوقيتاتها وتوثيق هذه العملية، بهدف تحديد التسلسل المنطقي للعمل للحصول على أكبر قدر من الكفاءة في ضوء جميع

قيود المشروع بحيث يجب أن يكون كل نشاط، ما عدا الأول والأخير، متصلاً بنشاط سابق على الأقل بالعلاقة المنطقية نهاية إلى بداية أو بداية إلى نهاية.

➤ **تقدير موارد النشاط:** هي عملية تقدير نوع وكميات المواد، أو الموارد البشرية، أو المعدات، أو الإمدادات اللازمة لتنفيذ كل نشاط، والميزة الأساسية لهذه العملية هي أنها تحدد نوع وكمية وخصائص الموارد اللازمة لإكمال النشاط، مما يسمح بتقديرات أكثر دقة للتكلفة والمدة.

➤ **تقدير مدد الأنشطة:** هي عملية تقدير فترات العمل اللازمة لإكمال الأنشطة الفردية باستخدام الموارد المقدرة. والميزة الأساسية لهذه العملية هي أنها تحدد الفترة الزمنية اللازمة لكل نشاط لكي يكتمل، وهو ما بعد مدخلاً رئيسياً إلى عملية تطوير الجدول الزمني، كما يتم تصوير مدخلات هذه العملية وأدواتها وأساليبها.

➤ **تطوير الجدول الزمني:** هي عملية تحليل تسلسل الأنشطة، وفتراتها، ومتطلبات مواردها، والقيود على الجدول الزمني من أجل إنشاء نموذج الجدول الزمني للمشروع، والميزة الأساسية لهذه العملية هي أنه بإدخال أنشطة الجدول الزمني، وفتراتها، ومواردها، والكميات المتاحة من الموارد والعلاقات المنطقية إلى أداة الجدولة، فإنها تنتج نموذج جدول زمني مع المواعيد المقررة لاستكمال أنشطة المشروع بصورة مفصلة ودقيقة وشمولية.

➤ **متابعة الجدول الزمني:** تعتبر عملية مراقبة حالة أنشطة المشروع مهمة لتحديث تقدم المشروع وإدارة أي تغييرات قد تطرأ على الخط المرجعي للجدول الزمني لتحقيق الخطة، والهدف من هذه العملية هو أنها توفر وسيلة للتعرف على الانحراف في الخطة وأسبابه، واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية وبالتالي تقليل المخاطر، ففي بعض المشروعات، خاصة تلك ذات النطاق الصغير، يكون تحديد الأنشطة، وترتيب الأنشطة، وتقدير موارد الأنشطة، وتقدير فترات الأنشطة، وتطوير نموذج الجدول الزمني مرتبطاً بإحكام بحيث ينظر إليها باعتبارها عملية واحدة يمكن القيام بها بواسطة شخص معين على مدى فترة زمنية قصيرة نسبياً، ويتم عرض هذه العمليات هنا كعناصر منفصلة لأن الأدوات والتقنيات لكل عملية تكون مختلفة.

4. إدارة تكلفة المشروع

تبدأ عملية تخطيط التكاليف مع الدراسة المقترحة لإقامة المشروع، وهي ما يتم حساب تكاليفها وتقديرها، لتحديد ما إذا كان المشروع يستحق الاستثمار أم لا، وعليه يعرف "Davis" إدارة تكلفة المشروع بأنها عملية تقدير وتخطيط وتقدير ميزانية المشروع، وكذلك التأكد من أن تكاليف المشروع تتماشى مع الميزانية (Davis, 2021)

تشمل إدارة تكلفة المشروع ما يلي:

- **تخطيط إدارة التكلفة:** هي عملية تحديد الطريقة التي سيتم بها تحديد وتقدير وتخصيص وتكلفة وتحديد ميزانية المشروع والرقابة عليها، والميزة الأساسية لهذه العملية هي أنها توفر الإرشاد والتوجيه بشأن كيفية إدارة تكاليف المشروع في جميع مراحل المشروع.
- **تقدير التكلفة:** هي عملية تقدير تكلفة الموارد المطلوبة لإكمال كل نشاط من أنشطة المشروع، والميزة الأساسية لهذه العملية هي أنها تقدم التقديرات التي تعتمد على معلومات دقيقة وموثقة في شكل مدخلات دقيقة، مما يسمح بإنشاء تقديرات أكثر دقة لتكلفة المشروع، وهي تعتمد على قدرات التقدير الفنية للموارد وفهم متطلبات المشروع.
- **تحديد الميزانية:** هي عملية تحديد وتخصيص الأموال اللازمة لإكمال المشروع، والتي تجمع التكاليف المقررة لكل نشاط من أنشطة المشروع في المجموع، والميزة الأساسية لهذه العملية هي أنها توفر الأساس لتقدير تكلفة المشروع ومراقبة وتقرير التكاليف، من خلال توفير خط الأساس المالي الذي يمكن مقارنة الأداء الفعلي به.
- **التحكم في التكلفة:** هي عملية متابعة تكلفة المشروع، والتحكم في التكاليف، والاختلافات بين ما هو مخطط وما هو فعلي، واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الضرورة، والميزة الأساسية لهذه العملية هي أنها تضمن التحكم في تكلفة المشروع من خلال المراقبة المستمرة والمقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له، وبالتالي تصحيح الانحرافات لتحقيق الأهداف المحددة.

5. إدارة الموارد البشرية في المشروع

يقصد بإدارة موارد المشروع هي العملية التي يتم من خلالها إمداد ودعم عمليات الموقع بالموارد البشرية اللازمة، بحيث يمكن تحقيق التوقيت المطلوب لتسليم الأعمال، وكذلك الوصول إلى تكلفة واقعية في حدود الموازنة المقدرة، كما وتقع على مسؤولية مدير المشروع اختيار اشخاص ذو كفاءة عالية من أجل ضمان تنفيذ أنشطة المشروع بكفاءة عالية، والحصول على النتائج وفق ما خطط له. (Wysocki, 2018)

وتستلزم إدارة الموارد من مدير المشروع القيام بالمهام التالية: (الديري، 2021):

- تحديد الاحتياجات من الموارد ويتضمن ذلك تحديد نوع الموارد البشرية والتوقيت الواجب توافره وبالكمية المطلوبة عمل الترتيبات اللازمة لضمان وصول الموارد البشرية في الوقت المحدد مع متابعة تنفيذ هذه الترتيبات.
- في حال حدوث نقص أو تصارع على الموارد البشرية فإنه يجب اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب على هذه النقطة.

تشمل إدارة الموارد البشرية في المشروع على العمليات التي تنظم وتدير وتقوم فريق المشروع ويتألف فريق المشروع بالعادة من أفراد مكلفين بأدوار ومسؤوليات مخصصة لاستكمال المشروع، وقد يتمتع أعضاء فريق المشروع بمجموعة متنوعة من المهارات، ويمكن تكليفهم بالمهام بنظام الدوام الكامل أو الجزئي ويمكن إضافتهم أو حذفهم من الفريق مع تقدم سير العمل في المشروع، ويمكن الإشارة كذلك إلى أعضاء فريق المشروع باسم فريق المشروع رغم أنه يتم تكليف أعضاء فريق المشروع بأدوار ومسؤوليات محددة، إلا أنه من المفيد إشراك كافة أعضاء الفريق في عملية التخطيط وصنع القرار في المشروع، ويمكن من خلال مشاركة أعضاء الفريق أثناء التخطيط الاستفادة من خبراتهم في العملية وتعزيز التزامهم تجاه المشروع ولهذا ارتباط كبير بتفعيل الوعي المنظمي في النهاية.

يمكن تقسيم عمليات إدارة الموارد البشرية إلى (خير الدين، 2022)

- وضع خطة لإدارة الموارد البشرية: تحديد وتوثيق الأدوار والمسؤوليات والمهارات اللازمة للمشروع وتوضيح العلاقات ووضع خطة إدارة التوظيف تهدف هذه العملية إلى تحديد أدوار ومسؤوليات المشروع والمخططات الهيكلية للمشروع، وخطة إدارة التوظيف بما في ذلك جدول زمني لتعيين الموظفين وتسريحهم، بحيث يتم استخدام تخطيط الموارد البشرية في تحديد الموارد البشرية التي تتمتع بالمهارات اللازمة المطلوبة لنجاح المشروع بحيث تشرح خطة إدارة الموارد البشرية كيفية مجابهة الأدوار والمسؤوليات وتوضيح العلاقات وإدارة التوظيف وتنسيقها داخل المشروع وتحتوي كذلك خطة إدارة التوظيف على جداول تحديد احتياجات التدريب واستراتيجيات بناء الفريق والخطط الخاصة ببرامج التقديرات والمكافآت واعتبارات الامتثال للقواعد ومشاكل السلامة وتأثير خطة إدارة التوظيف على المنظمة.
- تكوين فريق المشروع: عملية التأكد من توفر الموارد البشرية المطلوبة والحصول على الفريق اللازم لإكمال أنشطة المشروع، وتمثل الميزة الأساسية لهذه العملية في توضيح وتوجيه اختيار فريق وتعيين المسؤولية للحصول على فريق ناجح، فقد يكون لدى فريق إدارة المشروع سلطة مباشرة على اختيار عضو الفريق بسبب اتفاقيات التفاوض الجماعي أو استخدام الموظفين القادمين عن طريق المقاول أو بيئة عمل المشروع القائمة على نظام المصفوفات أو توضيح العلاقات داخلياً وخارجياً أو لأي أسباب متنوعة أخرى.
- تطوير فريق المشروع: عملية تحسين الكفاءات والتفاعل بين أعضاء فريق العمل والمحيط الذي يعمل فيه جميع أعضاء فريق العمل وذلك لتحسين أداء المشروع، وتمثل الميزة الأساسية لهذه العملية في أنها تؤدي إلى تحسين العمل الجماعي، وتحسين مهارات الأفراد والكفاءات وتحفيز الموظفين وانخفاض معدلات دوران العمالة، وتحسين الأداء العام للمشروع.
- إدارة فريق المشروع: عملية تتبع أداء الفريق وحل المشاكل وإدارة التغييرات في الفريق من أجل تحسين أداء المشروع، وهدف هذه العملية الرئيسي هو أنها تؤثر على سلوك الفريق وتدبر النزاع وتحل المشاكل في وقتها وتقيم أداء أعضاء الفريق، حيث أن فريق إدارة المشروع هو عبارة عن مجموعة فرعية من فريق المشروع ومسؤول عن أنشطة إدارة المشروع وقيادته مثل بدء مراحل المشروع المتنوعة والتخطيط لها وتنفيذها ومراقبتها والتحكم فيها وإغلاقها، ويمكن الإشارة كذلك إلى هذه المجموعة

باسم الفريق الأساسي أو التنفيذي أو فريق القيادة وبالنسبة للمشروعات الصغيرة، يمكن مشاركة مسؤوليات إدارة المشروع بين الفريق بأكمله أو يتولى مدير المشروع بمفرده إدارتها، ويتعاون راعي المشروع مع فريق إدارة المشروع ويساعده عادة في أمور مثل تمويل المشروع وتحديد نطاق العمل ومتابعة سير العمل والتأثير على المعنيين بالمشروع (أصحاب المصالح) في كلا من المنظمة صاحبة الطلب والمنظمة المنفذة لمصلحة المشروع.

6. إدارة اتصالات المشروع

تعرف إدارة اتصالات المشروع بأنها عملية تخطيط وجمع وتوزيع وضبط معلومات المشروع وضمان إيصالها للجهات المعنية بالوقت المناسب (الميناوي، 2019)

وقد ذكرت نصار (2020) أهم متغيرات عملية الاتصال وهي:

- المرسل: يكون المرسل في عملية الاتصالات مسؤولاً عن صياغة الرسالة بشكل ينقل الفكرة بدقة للمستقبل، وحيث أن الاتصالات عملية ضرورية لخلق تفاهم حيث يجب على المرسل والمستقبل فهم متماثل للرسالة لتكون عملية الاتصال فعالة.
- الرسالة: تتكون الرسالة في عملية الاتصال من رموز تمثل المعلومات التي ترغب بنقلها للمستقبل فقد تحتوي الرسالة على معلومات بسيطة يسهل فهمها وقد تحتوي على معلومات أكثر تعقيداً.
- القناة: في العديد من الحالات يمكن نقل الرسالة بمزيج من القنوات المكتوبة والشفوية وفي الغالب تكون الرسالة شفوية مع كتاب خطي توضيحي، وقد تكون القنوات رسمية أو غير رسمية.
- المستقبل: يمكن أن يؤثر المستقبل على عملية الاتصال مثل مدى معرفة المستقبل بالموضوع وما هي الخبرة السابقة للمستقبل مع المرسل.
- التغذية الراجعة: هي ردة فعل المستقبل تجاه الرسالة فقد تكون التغذية الراجعة شفوية أو مكتوبة، وتكمن أهميتها في توفير الإرشاد بالنسبة للمراسلات اللاحقة.

تشمل إدارة اتصالات المشروع العمليات المطلوبة لضمان تخطيط معلومات المشروع وتجميعها وإعدادها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها وإدارتها والتحكم فيها ومتابعتها والتصرف فيها بصورة مناسبة وفي حينه، ويقضي مديرو المشروع أغلب وقتهم في الاتصال والتواصل مع أعضاء الفريق وغيرهم من المعنيين بالمشروع سواء كانوا من الداخل على كافة الأصعدة التنظيمية أو من خارج على المنظمة، يؤدي الاتصال الفعال إلى إقامة جسر بين مختلف المعنيين الذين قد يكون لديهم خلفيات ثقافية وتنظيمية مختلفة ومستويات مختلفة من الخبرات ووجهات نظر واهتمامات مختلفة مما يؤثر على عملية تنفيذ المشروع أو نتائجه (Verzuh,2020)

■ وضع خطة إدارة الاتصالات: عملية وضع طريقة مناسبة وخطة لاتصالات المشروع بناء على المتطلبات والاحتياجات المعلوماتية للمعنيين بالمشروع والمصادر التنظيمية المتاحة، الميزة الأساسية لهذه العملية هي تحديد وتوثيق طريقة الاتصال بالمعنيين بشكل أكثر فعالية وكفاءة، حيث يحتل التخطيط لاتصالات المشروع أهمية كبرى في نجاح أي مشروع في النهاية فقد يؤدي عدم كفاية تخطيط الاتصالات إلى حدوث مشاكل مثل التأخير في توصيل الرسالة أو إبلاغ المعلومات إلى الجمهور الخاطئ أو عدم كفاية التواصل بالمعنيين وسوء فهم أو سوء تفسير الرسالة المبلغة وكل هذه الحالات تسبب مشاكل قد تؤدي إلى توقف المشروع أو تعطيله.

■ إدارة الاتصالات: عملية إنشاء معلومات المشروع وجمعها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها وتنسيقها في نهاية الأمر وفقاً لخطة إدارة الاتصالات والميزة الرئيسية لهذه العملية تكمن في أنها تتيح تدفق الاتصالات بكفاءة وفعالية بين المعنيين بالمشروع (أصحاب المصالح)، حيث تتجاوز هذه العملية نطاق توزيع المعلومات المرتبطة، وتهدف إلى ضمان إعداد المعلومات قيد التوصيل وإبلاغها إلى المعنيين بالمشروع بصورة سليمة فضلاً عن استلامها واستيعابها، وهي تتيح كذلك الفرص أمام المعنيين لتقديم طلبات للحصول على مزيد من المعلومات والتوضيح والمناقشة.

■ ضبط الاتصالات: عملية متابعة الاتصالات وضبطها خلال دورة حياة المشروع بالكامل، وذلك للتأكد من تلبية الاحتياجات المعلوماتية للمعنيين بالمشروع، وتهدف هذه العملية إلى ضمان التدفق الأمثل للمعلومات بين جميع المشاركين في الاتصالات في أي لحظة في الوقت المناسب. فقد تؤدي عملية ضبط

الاتصالات إلى التحفيز على إعادة عملية وضع خطة إدارة الاتصالات أو إدارة الاتصالات وتوضح هذه الإعادة الطابع المستمر لعمليات إدارة اتصالات المشروع، وقد تؤدي عناصر اتصالات أخرى مثل الإشكالات أو مؤشرات الأداء الرئيسية مثلاً الجدول الزمني الفعلي مقابل المخطط والتكلفة والجودة إلى بدء مراجعة فورية على عكس بعض العناصر الأخرى ويجب تقييم ومراقبة الآثار والنتائج المترتبة على اتصالات المشروع بعناية لضمان توصيل الرسالة الصحيحة إلى الجمهور الصحيح في الوقت المناسب.

أما احتياجات فريق العمل للاتصالات فيما بينهم فيمكن إدراجها في الأسباب التالية: (Verzuh, 2020)

- المسؤولية: يجب على كل عضو في الفريق أن يعرف الجزء المسؤول عنه من المشروع.
- التنسيق: أثناء قيام أعضاء الفريق بعملهم، فإنهم يعتمدون على بعضهم البعض، وتتيح الاتصالات الجيدة للأعضاء معرفة الوقت الذي يفضل فيه عمل بعضهم معاً.
- المعلومات: المعلومات التي يتعين على أعضاء الفريق تبادلها فيما بينهم، تكون أكثر دقة عند تبادلها بطرق مكتوبة، ويمكن أن تكون المعلومات المخزنة مصدراً قيماً لتقييم أداء المشروع أو إعادة النظر في القرارات السابقة.

7. إدارة المخاطر في المشروع

تتعامل إدارة المخاطر في المشروع مع العملية التي يتبعها مدير المشروع لتقييم المخاطر المحتملة وتحديدتها، والتعامل معها وتحليلها لتقليل تأثيرها على المشروع. (Noble, 2020)

يشمل ذلك عمليات تحديد المخاطر وتقييمها وتخطيط استجاباتها ومراقبتها ومراقبة المخاطر خلال دورة حياة المشروع، فقد يمثل التحدي الأساسي في إدارة المخاطر في القدرة على تحديد المخاطر المتوقعة والعمل على إدارتها بطريقة فعالة قبل أن تصبح مشكلة مؤثرة، ويبدأ معظم مشاريع إدارة المخاطر من خلال تحديد مصادر المخاطر في المشاريع، مثل تحليلات السيناريوهات، الاستطلاعات، التجارب التاريخية، والتحليل البسيط للوضع الحالي، وينبغي التعرف على المخاطر من خلال الإلمام بالمشروع والبيئة المحيطة به، كما يشمل أيضاً تحليل الاحتمالية وتقدير التأثيرات المحتملة مع استخدام معايير التقييم

المناسبة، يتم إنشاء خطة استجابة للمخاطر بناء على نتائج التحليل لتحديد الممارسات والتدابير المحددة للوقاية من المخاطر أو تقليل تأثيرها.

تشمل عملية إدارة المخاطر التالية: (خير الدين، 2022)

- **تحديد المخاطر:** عملية تحديد وتحليل المخاطر التي قد تؤثر على المشروع وتحليل تأثيرها على أهداف المشروع، حيث تهدف عملية تحديد المخاطر إلى تحديد المخاطر التي قد تؤثر على نتائج المشروع ونجاحه وتوثيق المعلومات المتعلقة بها.
- **تخطيط استجابة المخاطر:** عملية تطوير استراتيجيات وخطط للتعامل مع المخاطر وتحسين استجابة المشروع لها، حيث تشمل عملية التخطيط جميع الإجراءات التي يجب اتخاذها لتقليل تأثير المخاطر والحد من تأثيرها على المشروع.
- **مراقبة ومراجعة المخاطر:** عملية تتبع المخاطر والتغيرات فيها وتقييم فاعلية استجابات المخاطر واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان عدم تأثير المخاطر على المشروع بشكل كبير، حيث تتضمن هذه العملية رصد المخاطر الحالية وأي تغييرات محتملة فيها وتقييم الاستجابة وتعديل الاستراتيجيات وفقاً لذلك.

تعتبر إدارة المخاطر مهمة في ضمان تنفيذ المشاريع بنجاح من خلال تحديد وتقييم المخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتقليل تأثيرها وضمان تحقيق أهداف المشروع.

8. إدارة مشتريات المشروع

تشمل إدارة مشتريات المشروع على العمليات اللازمة لشراء أو جلب المنتجات أو الخدمات أو النتائج اللازمة من خارج فريق العمل، وقد تكون المنظمة إما مشتري أو البائع للمنتجات أو الخدمات أو نتائج المشروع، وتشمل إدارة مشتريات المشروع إدارة العقود وعمليات التحكم في التغيير المطلوبة لإعداد وإدارة العقود وأوامر الشراء الصادرة بواسطة أعضاء فريق المشروع المعتمدين وتشمل كذلك إدارة مشتريات المشروع التحكم في أي عقد صادر من مؤسسة خارجية (المشتري) وتحصل على التسليمات من المشروع من الجهة المنفذة (البائع) وإدارة الالتزامات التعاقدية المفروضة على فريق المشروع بموجب العقد.

تشمل عمليات إدارة مشتريات المشروع ما يلي :

- **تخطيط إدارة المشتريات:** هي عملية توثيق قرارات الشراء في المشروع، وتحديد طريقة الشراء، وأخيرا تحديد البائعين المحتملين، والهدف الرئيسي لهذه العملية أنها تحدد ضرورة الحصول على دعم خارجي وإذا كان الأمر كذلك، ما الذي يتم الحصول عليه، وكيفية الحصول عليه، وكم الحجم اللازم ومتى يتم الحصول عليه.
- **إجراء المشتريات:** عملية الحصول على عروض البائع، واختيار أحد البائعين وإبرام التعاقد بهدف توفير التوافق بين توقعات المعنيين الداخلية والخارجية من خلال الاتفاقيات المعمول بها، ومع عناصر الشراء الكبرى، يتم تكرار العملية الكلية لطلب الاستجابات من البائعين وتقييم تلك الاستجابات، ويمكن إعداد قائمة قصيرة بالبائعين المؤهلين بناء على مقترح مبدئي، يمكن بعدها إجراء تقييم أكثر تفصيلا بناء على مستند متطلبات أكثر تحديداً وشمولية يطلب من البائعين.
- **مراقبة المشتريات:** عملية إدارة علاقات المشتريات ومتابعة تنفيذ العقد وإدخال التغييرات والتصحيحات على العقد وفق الحاجة، والميزة الأساسية لهذه العملية هي أنها تضمن أن أداء كل من البائع والمشتري يلبي متطلبات الشراء، وفقا لبنود الاتفاقية القانونية، ويطلب من كل منهما ضمان وفاء كلا الطرفين بالتزاماتهما التعاقدية وصيانة حقوقهما القانونية، تحتم الطبيعة القانونية التي تتسم بها العلاقة التعاقدية أن يكون فريق إدارة المشروع على دراية بالآثار القانونية للإجراءات التي تتخذ عند مراقبة أي مشتريات.
- **إغلاق المشتريات:** إغلاق المشتريات هي عملية الانتهاء من كل مشتريات المشروع، والهدف الرئيسي لهذه العملية هي أنها توثق الاتفاقيات والمستندات ذات الصلة من أجل الرجوع إليها في المستقبل حيث تنطوي عملية إغلاق المشتريات على أنشطة إدارية مثل إنهاء المطالبات المفتوحة، وتحديث السجلات لعكس النتائج النهائية، وأرشفة هذه المعلومات لاستخدامها في المستقبل

9. إدارة أصحاب المصالح في المشروع

تشتمل إدارة أصحاب المصالح في المشروع على العمليات اللازمة لتحديد الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي قد تؤثر أو تتأثر بالمشروع، وتحليل توقعاتهم وأثرها على المشروع، بالإضافة إلى إعداد

إستراتيجية مناسبة لإدارة وجذب أصحاب المصالح في المشروع للمشاركة في اتخاذ القرارات ومتابعة التنفيذ، وتركز إدارة أصحاب المصالح في المشروع كذلك على الاتصال المستمر بالمعنيين لاستيعاب احتياجاتهم وتوقعاتهم، ومجابهة الإشكاليات فور وقوعها وإدارة المصالح المتعارضة، وتعزيز مشاركة المعنيين المناسبين في قرارات وأنشطة المشروع، حيث يلزم الوصول إلى رضا المعنيين كأحد أهداف المشروع الرئيسية.

تشتمل عمليات إدارة أصحاب المصالح على كل مما يلي:

— تحديد المعنيين بالمشروع

عملية تحديد الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بقرار أو نشاط أو نتيجة المشروع، وتحليل وتوثيق المعلومات ذات الصلة المتعلقة باهتماماتهم واشتراكهم وترابطهم وفاعليتهم وتأثيرهم المحتمل على نجاح المشروع.

— وضع خطة إدارة المعنيين بالمشروع

عملية وضع استراتيجيات إدارية مناسبة لإشراك المعنيين بالمشروع على نحو فعال طوال دورة حياة المشروع بناء على تحليل احتياجاتهم ومصالحهم وتأثيرهم المحتمل على نجاح المشروع.

— إدارة مشاركة المعنيين بالمشروع

عملية التواصل مع المعنيين بالمشروع والتعاون معهم لتلبية احتياجاتهم أو توقعاتهم، ورصد المشاكل عند وقوعها، وتعزيز مشاركة المعنيين في أنشطة المشروع على نحو مناسب طوال دورة حياة المشروع.

— متابعة مشاركة المعنيين بالمشروع

عملية المراقبة الشاملة لعلاقات المعنيين بالمشروع وتعديل الاستراتيجيات والخطط.

المبحث الثاني: جودة المشاريع

1.2.2 تمهيد:

تهدف الجودة بشكل عام إلى توفير منتج خالٍ من العيوب أو الارتقاء بمستوى نوعية الخدمة المقدمة، وذلك من خلال جودة الصناعة والالتزام بالمعايير الدولية والمواصفات والمقاييس المحددة بشأن المنتج، من أجل ضمان تحقيق الهدف المرجو منه، تُعتبر الجودة في المشاريع من أكثر الأمور التي تهتم بها إدارة المشاريع كدليل على حسن التنظيم وجودة القرارات المتخذة، ومع تزايد الاهتمام بموضوع جودة المشاريع على كافة المستويات المحلية والدولية، نتيجة التقدم العلمي والتقني، وزيادة حجم الأسواق، وازدهار النشاط الاقتصادي في العديد من دول العالم، صاحب ذلك ظهور المنظمات العابرة للقارات وزيادة حدة التنافس بين المنظمات العاملة في نفس المجال، ورغبتها في الاستحواذ على أكبر قدر ممكن من الأسواق حول العالم لذا، فإن مفهوم الجودة في الوقت الحالي أصبح يشمل آراء ومقترحات الجماهير المستفيدة ورضاهم وثقتهم، بالإضافة إلى معايير ومقاييس ومواصفات جودة المنتج نفسه (السالمي وآخرون، 2018).

في ضوء ذلك، تسعى إدارة جودة المشاريع في المنظمات جاهدة إلى تقليل التكاليف الخاصة بمنتجاتها وخدماتها، وتحسين وتعزيز مستوى عملياتها وأدائها الإنتاجي، والعمل على توفير المنتجات والخدمات في الأسواق في الوقت المناسب للجماهير المستفيدة، وضمن احتياجاتهم ومتطلباتهم ورغباتهم، كما تسعى إلى تحقيق التوازن المطلوب بين العرض والطلب بشكل يساهم في تعزيز ثقة الجماهير المستفيدة ورضاهم وولائهم للمنظمة، بالإضافة إلى قيامها بعمل البحوث والدراسات المستمرة للتعرف على آرائهم من المنتجات والخدمات المقدمة لهم، من أجل القيام بكافة التعديلات والتحسينات على المنتجات والخدمات بما يتناسب ويتلاءم مع متطلباتهم وتوقعاتهم، ومحاولة تجاوزها قدر المستطاع (أبو النجا، 2019).

وينوه طلحة (2020) إلى أن تحديد معايير الجودة المطلوبة في المشاريع يكون من مسؤوليات ومهام إدارة جودة المشاريع، وذلك من خلال وصف المنتج، وتحليل التكلفة والعائد والعمل على رفع مستويات الأداء والإنتاجية، وإدخال التقنيات والنظم الحديثة والفعالة، والعمل على تخفيض الفاقد من أجل

الوصول بنسبة المنتج المعيب إلى الصفر، بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المتاحة، وبعد ذلك يبدأ العمل على تقييم مستويات الأداء ودرجة الالتزام في تطبيق معايير الجودة على كافة مراحل المشروع، ومقارنة نتائج المشروع مع الأهداف المخطط لها، ليتم التعامل معها ومعالجتها بشكل يسهم في تخفيض التكاليف وضمان تحقيق المستوى المطلوب من الجودة في المشروع ومخرجاته. ومن أبرز الأمور المساهمة في تعزيز مستويات الجودة في المشروع جودة الاتصال بين جميع الأطراف في المشروع، والاهتمام بتدريب وتطوير الموارد البشرية العاملة في المشروع، فضلا عن التخطيط السليم ووضع المسؤوليات وتقسيمها بين وحدات المشروع كل وفق اختصاصه وعمله.

2.2.2 تعريف جودة المشاريع:

تمثل الجودة في تلبية متطلبات واحتياجات الجماهير المستفيدة المتفق عليها الأساسية وغير الأساسية، من المرة الأولى وفي كل مرة، والمستفيد هنا إما أن يكون مستفيدا داخليا (داخل المنظمة مثل الموظفين) أو مستفيدا خارجيا، حيث تتجسد المتطلبات والاحتياجات في المواصفات القابلة للقياس كالمثانة والموثوقية والاعتمادية، والدقة والسرعة، والسعر وطريقة التوصيل (الأفندي ومحمد، 2019).

ووفقا لدراسة الكرخي (2018)، فقد عرف العالم كروسبي الجودة على أنها المطابقة لمتطلبات المستفيدين، وحيث أنها تنشأ من خلال الأنشطة الوقائية وليس من الأنشطة التصحيحية، بمعنى الوقاية من الأخطاء قبل حدوثها أو وقوعها.

ووفقا لدراسة مجيد والزيادات (2019)، فقد عبر العالم سيكيموتو عن الجودة بقوله إن السلع والخدمات الجيدة هي تلك التي تلي حاجات ومتطلبات ورغبات المستفيدين وتحترمها، ويكمن ذلك من خلال جعل جوهر الجودة هو تلبية حاجات وتوقعات المستفيدين ومحاولة تجاوزها.

أما بالنسبة لجودة المشروع، فتُعرف بمدى توافق مواصفات المشروع مع المتطلبات المحددة وحتى تتمكن المنظمة من الحصول على الجودة المطلوبة في المشروع، يتوجب عليها القيام بتحديد مقاييس الجودة الأنسب مع كيفية تطبيقها، وكذلك تحديد المواصفات القياسية الواجب اتباعها في تنفيذ المشروع، حيث

يوجد العديد من المعايير والمواصفات الدولية لجودة المشاريع لكن ليس بالضرورة أن تتناسب وتتلاءم مع كافة المشاريع (طلحة، 2020).

ويرى محمد (2019) أن جودة المشروع تتمثل في قيام المنظمة بتحديد متطلبات تحقيق الجودة في المشروع، وذلك من خلال قيام المنظمة بأنشطة توكيد ومراقبة الجودة في كل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع، تشمل هذه الأنشطة جميع العمليات الضرورية والكفيلة بأن يحقق المشروع كافة المتطلبات الخاصة بمقاييس الجودة التي تم تحديدها واعتمادها منذ بداية المشروع.

ويشير أبو النجا (2019) إلى أن جوهر جودة المشروع يكمن في قيام المنظمة بتعيين فريق مختص بأنشطة مراقبة الجودة، لتتابع كافة نتائج المشروع، وتقيس درجة توافقها مع مقاييس الجودة المعتمدة، لتحديد كافة أساليب الأداء غير المتوافقة مع مقاييس المشروع والعمل على تعديلها ومعالجتها.

3.2.2 إدارة جودة المشاريع

تتضمن إدارة جودة المشاريع تحديد أهم معايير الجودة المطلوبة لتنفيذ المشروع وفقا للقيود المالية والزمنية المحددة مسبقا، بحيث يقوم المشروع بتلبية المتطلبات والاحتياجات التي تم عمله لأجلها، يتم مراجعة متطلبات تحقيق معايير الجودة في كل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع، والتحقق من تنفيذها بشكل دقيق، يتم ذلك عن طريق رصد وتسجيل نتائج نشاطات الجودة المطبقة خلال مراحل عمل المشروع، والتي تستخدم في تقييم الأداء، وتقديم الآراء والمقترحات اللازمة لتعزيز وتحسين مستوى الجودة، ومطابقتها مع معايير الجودة المحددة مسبقا للمشروع، فضلا عن الاستعانة بعمليات التحسين المستمرة طوال فترة عمل المشروع.

كما تتضمن إدارة جودة المشاريع تحديد متطلبات الجودة التي سيتم الالتزام بها في المشروع، ومن ثم تحديد السياسات التي سيتم استخدامها لتنفيذ متطلبات الجودة مع الرقابة والمتابعة والتفتيش الدوري والمستمر من أجل ضمان الالتزام بتنفيذ تلك المتطلبات خلال مراحل عمل المشروع المختلفة مع العمل على

تسجيل نتائج تطبيق سياسات ونشاطات الجودة بهدف تقييمها وتعديل ما يحتاج للتعديل منها (Pries and Quigley, 2020).

في ضوء ذلك، فإن إدارة جودة المشاريع تتمثل في العمليات والأنشطة اللازمة لتحديد وتحقيق جودة المشروع فهي جزء لا يتجزأ من إدارة المشروع، حيث تشمل العمليات التي تحدد سياسات الجودة والأهداف والمسؤوليات اللازمة لضمان تحقيق متطلبات واحتياجات المشروع، يتم التركيز على جودة مخرجات المشروع، والتركيز على الأساليب والوسائل والتقنيات التي سيتم اعتمادها واستخدامها لتحقيق ذلك (خالد، 2019).

ويرى حسن (2020) أن إدارة جودة المشاريع تعني التفكير بشأن الجودة لكافة مهام المشروع وعملياته منذ البداية حتى الإغلاق، فضلاً عن سعيها إلى تكامل المهام المترابطة في جميع المستويات، تستهدف تخطيط أنشطة إدارة جودة المشروع، وتحديد مواصفات الجودة القياسية وأولوياتها في المشروع، وتوفير إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق مواصفات الجودة في المشروع.

4.2.2 تقييم جودة المشاريع:

تعد عملية تقييم جودة المشاريع نشاطاً مهماً في إدارة أي مشروع، حيث يؤكد العديد من أصحاب المشاريع والجهات الممولة لها على أهمية الدور الذي تقوم به هذه العملية في نجاح المشاريع واستمراريتها وتحقيق أهدافها وغاياتها، من زاوية أخرى، ينوهون إلى أن أبرز الأسباب المؤدية لتعثر أو فشل المشاريع هي عدم الدراية الكافية من جانب المديرين لماهية عملية التقييم وماذا تعني، فضلاً عن عدم معرفتهم بكيفية إجرائها بشكل عملي، قد يعود السبب في ذلك إلى تعدد المفاهيم والنظريات والنماذج والأساليب والممارسات العملية المتعلقة بعمليات تقييم جودة المشاريع، الأمر الذي أدى إلى تعدد وتنوع أدلة العمل اللازمة لإجراء التقييم حيث أصبح لكل نوع من أنواع المشاريع، ولكل جهة ممولة أو مانحة للمشاريع، أدلتها ووسائلها الخاصة والأسس العملية التي تقوم عليها (حجازي، 2019).

تعرف عملية تقييم جودة المشاريع بالعملية التي تقيس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها من جراء قيامها بعمل المشروع (Bates and Jones, 2020).

كما تُعرف بالعملية المنظمة التي تتضمن جمع الأدلة وإجراء المقارنات والقياس مقابل المعايير (البناء، 2019).

تعرف أيضا بالعملية التي يتم من خلالها تحديد قيمة وفاعلية المشروع من خلال استخدام أدوات ووسائل ومعايير محددة مسبقا (حسن، 2020)

بالتالي، تكمن عملية تقييم جودة المشاريع في أنها اختبار منظم يقيس مدى التقدم والإنجاز في تحقيق مخرجات المشروع. حيث لا يكون التقييم لمرة واحدة فقط، بل يشمل عملية قياس الإنجازات المتنوعة والمختلفة للأهداف عبر مراحل زمنية متعددة حتى يتم الوصول إلى تحقيق مخرجات المشروع (حماد، 2019).

5.2.2 أهمية وأهداف عملية تقييم جودة المشاريع:

يشير العيساوي (2018) إلى أن مرحلة تقييم جودة المشاريع هي المرحلة الأخيرة في مجال اختيار وإعداد وتنفيذ المشاريع، بمعنى أن التقييم هو الخطوة الأخيرة التي يجب على إدارة المشاريع القيام بها، وذلك لتحديد هل المشروع ملائم أو غير ملائم، وهل يجب أن يستمر هذا المشروع أو يجب التعديل عليه أو يجب إنهائه

ويرى الأشوح (2019) أن أهمية عملية تقييم جودة المشاريع تزداد بشكل ملحوظ في الدول النامية، لأن هناك حاجة كبيرة إلى تقييم جودة المشاريع الاستثمارية والحضرية والعمرانية والتنمية والإغاثية وغيرها، حيث أن الخطط التي ترسم في هذه الدول تفتقر بشكل كبير إلى الموضوعية وعدم توفر البيانات الدقيقة والمتكاملة، لذلك تكون عملية التنبؤ بالمشاريع وبرامجها غير متكاملة وغير دقيقة، مما يستدعي القيام إلى تقييم الأداء والإنتاجية والجودة أولا بأول ومرحلة بمرحلة، لكشف الانحرافات قبل حدوثها والقيام بعمليات التصحيح، لتجنب التكاليف الباهظة والتأخير والجهد على المنظمات.

وينوه Zwikael and Globerson (2020) إلى أن عملية تقييم جودة المشاريع تهدف إلى توفير كل ما يلزم من بيانات ومعلومات لاتخاذ قرارات سليمة وصحيحة بشأن الاستراتيجيات والسياسات والعمليات المرتبطة بالمشاريع الحالية والمستقبلية، حيث أن عملية تقييم جودة المشروع تثبت فعاليته ومطابقته للنتائج المخطط لها وللمتطلبات المالية والقانونية فضلاً عن التحقق من جودة أداء المشروع وتحسينها، وتحديد الاستراتيجيات والأساليب الناجحة من أجل التوسع في تكرارها في المشاريع المستقبلية، وتعديل الاستراتيجيات والأساليب غير الناجحة، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للجهات المعنية بالمشروع للإدلاء بدلوها في مخرجات المشاريع وجودتها.

وكذلك إتاحة عملية التعلم الجماعي وتشارك المعارف والخبرات والمهارات ذات العلاقة بالمشروع والتي من شأنها أن تعزز من مستوى أدائه وجودته من أجل ضمان نجاحه وتحقيق الأهداف المرجوة منه. كما وتهدف المنظمات من عملية تقييم جودة مشاريعها إلى تلبية رغبات وتوقعات الجهات الممولة لهذه المشاريع، وإقناعهم بمدى ملائمتها وكفاءتها وفعاليتها وأثرها واستدامتها، فضلاً عن استغلال كافة مواردها بالشكل الأمثل، وتصحيح الأخطاء ومحاولة تجنبها من أجل ضمان تحقيق الجودة في كافة المشاريع، بالتالي تحقيق درجة عالية من الرضا لدى جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشاريع (Richman, 2022).

ويرى البنا (2019) أنه يمكن حصر أبرز أغراض عملية تقييم جودة المشاريع في التالي:

1. الاسترجاع بمعنى ربط نتائج المشروع بالأهداف وتوفير نموذج لإدارة الجودة.
 2. الرقابة بمعنى ربط نفقات المشروع بنتائجه أي إجراء نوع من التقييم على أساس منهج فعالية التكاليف.
 3. التأثير على المشروع: حيث تؤثر نتائج التقييم في المشروع ذاته.
 4. البحث عن طريق تحديد العلاقة بين التعلم والتدريب وتحول ذلك إلى التدريب في العمل.
- في ضوء ذلك، يرى (Goff, 2022) أن أهمية عملية تقييم جودة المشاريع تتبلور من خلال مجموعة كبيرة من الأهداف ومن أبرزها:

1. الاكتشاف المبكر لما يتم وما يجري في المشروع بشكل جيد ومالا يتم ولا يجري بشكل غير جيد في المشروع قبل أن يعرف بذلك الآخرون.
2. التوضيح والبيان لكافة الجهات المسؤولة والممولة للمشروع أو المالكة له كيف يعمل المشروع وكيف أنه عملي ومفيد ويحقق أهدافهم المخطط لها.
3. كسب المزيد من التأييد والحصول على المزيد من الأموال للاستثمار من خلال تقديم الدليل القاطع على كفاءة وفاعلية المشروع.
4. تعزيز وتحسين مستوى أداء العاملين في المشروع من خلال تقديم إيضاحات حول نقاط الضعف ومعالجتها ونقاط القوة وتعزيزها.
5. تعزيز وتحسين ما تتمتع به المنظمة من مصداقية وسمعة طيبة وذلك من خلال الجودة المميزة التي تتمتع بها مشاريعها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

1.3 المقدمة

تمثل منهجية الدراسة الوسيلة والطريقة اللازمة للحصول على البيانات المطلوبة وتحليلها، والتي من خلالها يتم التوصل إلى النتائج البحثية والإجابة على تساؤلات الدراسة والاجراءات المنهجية، والذي سيتم توضيحه من خلال هذا الفصل.

2.3 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية ، ولقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة عددها (210)، وقد تم حساب عينة الدراسة ايضاً اعتماداً على معادلة ستيفن ثامبسون.

وبناء على حجم المجتمع فإن العينة الممثلة للمجتمع هي (208)، ، وعليه فقد قرر الباحث توزيع (260) استبيان وذلك لضمان تمثيل العينة العينة وبعد استرجاع الاستبيانات تبين أن الصالح منها للتحليل هو (210) استبيانات، وهو أعلى من الحد الأدنى (208) الممثل للمجتمع الدراسة، وبناء عليه فقد تم التحليل على (210) استبيانات.

3.3 أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والرجوع إلى الكتب والبحوث والمقالات العلمية ذات الصلة الوثيقة بالموضوع، تم تحديد أسئلة الاستبانة اعتماداً على الفرضيات المختلفة للدراسة بحيث تعكس الاستبانة فرضيات الدراسة وأهدافها ومتغيراتها كالتالي:

■ الجزء الأول: يتضمن بعض الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد المشاريع التي عمل بها في المنظمة الحالية، سنوات الخبرة في مجال المشاريع، هل هو حاصل على دورة إدارة المشاريع (PMP)).

■ الجزء الثاني: ويتضمن الفقرات التي تقيس أبعاد متغيرات الدراسة بإجمالي (70) فقرة كالتالي:

(أ) المتغير المستقل في الدراسة والمتمثل في المجالات المعرفية لإدارة المشاريع بأبعادها إدارة تكامل

المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة المخاطر في المشروع،

إدارة الموارد البشرية في المشروع إدارة الاتصالات في المشروع، إدارة المشتريات في المشروع، إدارة

أصحاب المصالح في المشروع)، بعدد (36) فقرة.

(ب) المتغير التابع في الدراسة وهو جودة المشروع بأبعادها (الارتباط، الكفاءة، الفاعلية، الأثر،

والاستدامة)، بعدد (20) فقرة.

وبين الجدول (1) توزيع الأسئلة على فقرات الاستبانة المختلفة بشكلها النهائي:

جدول رقم (1) توزيع الأسئلة على فقرات الاستبانة

الرقم	المتغير	الأبعاد	رقم فقرات الاستبانة
1	المجالات المعرفية لإدارة المشاريع	إدارة تكامل المشروع	4 – 1
		إدارة نطاق المشروع	8 – 5
		إدارة وقت المشروع	12 – 9
		إدارة تكلفة المشروع	16 – 13
		إدارة المخاطر في المشروع	20 – 17
		إدارة الموارد البشرية في المشروع	24 – 21
		إدارة الاتصالات في المشروع	28 – 25
		إدارة المشتريات في المشروع	32 – 29

36 – 33	إدارة أصحاب المصالح في المشروع		
40 – 37	الارتباط	جودة المشروع	2
44 – 41	الكفاءة		
48 – 45	الفاعلية		
52 – 49	الأثر		
56 – 53	الاستدامة		

وقد تم قياس كل متغير باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، والذي يتكون من (5 – 1)

درجات (النجار، النجار والزعيبي، 2013، 142)، ويمثل الجدول (2) مقياس ليكرت الخماسي:

جدول رقم (2) مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة					
كبيرة جداً كبيرة متوسطة قليلة قليلة جداً					
1	2	3	4	5	الدرجة

4.3 ثبات أداة الدراسة:

يشير معامل الثبات إلى مدى جودة فقرات الاستبانة واتساقها الداخلي ودرجة الارتباط بين مكونات القياس، وكذلك يشير إلى مدى ثباتها في قياس الأبعاد التي صممت لقياسها. تم التأكد من ثبات الأداة من خلال احتساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد أن قيمة كرونباخ ألفا أكبر من (0.60) لأنها إذا كانت أقل من (0.60) فإنها تعتبر ضعيفة، أما إذا كانت في حدود (0.70) فتعتبر مقبولة، وإذا تعدت (0.80) فتعتبر جيدة، وكلما زادت القيمة للوصول إلى الحد الأقصى وهو (1)، فيدل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة (النجار، النجار والزعيبي، 2013، 151)، حيث كانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (3) التالي:

جدول رقم (3): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	عدد الفقرات	قيمة α ألفا
1	المجالات المعرفية لإدارة المشاريع	364	0.960
1 – 1	إدارة تكامل المشروع	4	0.787
2 – 1	إدارة نطاق المشروع	4	0.824
3 – 1	إدارة وقت المشروع	4	0.812
4 – 1	إدارة تكلفة المشروع	4	0.794
5 – 1	إدارة المخاطر في المشروع	4	0.864
6 – 1	إدارة الموارد البشرية في المشروع	4	0.772
7 – 1	إدارة الاتصالات في المشروع	4	0.853
8 – 1	إدارة المشتريات في المشروع	4	0.838
9 – 1	إدارة أصحاب المصالح في المشروع	4	0.843
2	جودة المشروع	20	0.941
1 – 2	الارتباط	4	0.855
2 – 2	الكفاءة	4	0.825
3 – 2	الفاعلية	4	0.768
4 – 2	الأثر	4	0.852
5 – 2	الاستدامة	4	0.814

يلاحظ من الجدول (3) أن قيم معامل الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) الأبعاد المجالات

المعرفية لإدارة المشاريع مجتمعة (0.960)، أما فقراتها فقد تراوحت بين (0.772) للاستجابة لإدارة الموارد

البشرية في المشروع كادني حد، و (0.864) لإدارة المخاطر في المشروع كأعلى حد كما تراوحت قيم معامل

الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) الأبعاد جودة المشروع مجتمعة (0.941)، أما فقراتها فتراوحت بين

(0.768) للفاعلية كأدنى حد، و (0.855) كحد أعلى، أما قيمة معامل الاتساق الداخلي للمتغير الوسيط
تكنولوجيا المعلومات فكانت (0.905) .

5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها استخدمت الباحثة المجموعة الإحصائية للعلوم
الاجتماعية، SPSS - Statistical Package for Social Science حيث تم استخدام الأساليب التالية:

أولاً: الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): وهو الأسلوب الإحصائي المستخدم الوصف
خصائص أفراد العينة الديمغرافية والشخصية ووصف إجاباتهم، من خلال استخدام التالي:

- النسب المئوية (Percent) والتكرارات (Frequencies) تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية
لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على فقرات الاستبانة.
- الوسط الحسابي (Mean) لتحديد متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation) لقياس درجة تباعد إجابات أفراد العينة وتشتتها عن
وسطها الحسابي.
- الأهمية النسبية (Relative Importance) لتحديد الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة وأبعاد
متغيرات الدراسة ضمن ثلاث مستويات، ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبدائل الإجابة لكل فقرة
حسب الصيغة التالية:

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{الأهمية النسبية}$$

وعليه تكون المستويات الثلاثة كما يلي:

1. مستوى منخفض إذا بلغ المتوسط الحسابي (2.33 – 1)
2. مستوى متوسط إذا بلغ المتوسط الحسابي (3.67 – 2.34)
3. مستوى مرتفع إذا بلغ المتوسط الحسابي (5 – 3.68)

وقد تم الاعتماد في تصنيف قيم معامل الارتباط على طريقة زيكوموند، وحسب الجدول (5) ،
استناداً إلى (النجار، النجار والزعبي، 2013 ، 223)

جدول (4) مدى قوة معامل الارتباط

مدى قوة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط (r)
لا يوجد ارتباط	0.000
ارتباط منخفض	0.0 – أقل من 0.30
ارتباط متوسط	0.30 – أقل من 0.60
ارتباط عال	0.60 – أقل من 0.80
ارتباط عال جداً	0.80 – أقل من 1.00
ارتباط تام	1.00

ثانياً: الإحصاء الاستدلالي (Statistical Inference): يعمل الإحصاء الاستدلالي على تحليل البيانات وتفسيرها للتوصل إلى استنتاجات بناء عليها، ويتضمن الأساليب التالية:

- اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتحقق من درجة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة)، ودرجة التوافق بين فقراتها في قياس متغيرات الدراسة.
- مصفوفة معاملات الارتباط لبيرسون (Correlation Matrix Person) المعرفة العلاقة بين المتغيرات، وذلك بهدف الكشف عن وجود ارتباط خطي بين المتغيرات تمهيداً لاستخدام الارتباط الخطي المتعدد.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis يستخدم هذا الاختبار لتحديد تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة بشكل منفرد على كل متغير من المتغيرات التابعة بشكل منفرد أيضاً، وكذلك تأثير المتغير المستقل بأبعاده مجتمعة على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج (Multiple Stepwise Regression Analysis): يستخدم هذا الاختبار لتحديد تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة بشكل منفرد على المتغيرات التابعة بأبعادها مجتمعة.

- اختبار Independent Sample T-Test (T) : يقيس هذا الاختبار الفروق المعنوية لمتغيرات الدراسة.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way : للتعرف إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الديمغرافية والشخصية لأكثر من فئتين.
- اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity Test) يعمل هذا الاختبار على تحديد مدى ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار الخطي والاختبارات المعملية ومعرفة مدى وجود ارتباط خطي شبه تام بين متغيرين أو أكثر.
- اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrection) يعمل هذا الاختبار على تحديد مدى ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار الخطي والاختبارات المعملية، والتحقق من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي في نموذج الانحدار.
- اختبار ديرين - واتسون (Durbin Watson) يستخدم لاختبار الارتباط الذاتي Autocorrection وقدرة النموذج على التنبؤ.
- تحليل الانحدار الهرمي (Hierarchical multiple regression) المعرفة أثر المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل على التابع.
- تحليل المسار (Path Analysis) من نظام (Amos) وذلك لمعرفة مدى تفسير المتغير الوسيط من أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

6.3 ملائمة أنموذج الدراسة:

لاختبار مدى ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار الخطي والاختبارات المعملية، تم القيام باختبار الارتباط الخطي المتعدد والارتباط الذاتي على النحو التالي:

❖ أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يبين الجدول (5) نتائج اختبار كولمنجروف سميرونوف Kolmogorov-Smirnov One-Sample

Test لتوزيع البيانات

جدول (5): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة One – Sample Kolmogorov – Smirnov

Test

جودة المشروع		المجالات المعرفية لإدارة المشاريع
N	210	210
Normal Parameters Mean	3.9007	3.8930
Std.Deviation	0.56955	0.53401
Most Extreme Absolute Differences	0.042	0.048
Positive	0.040	0.029
Negative	-0.042	-0.048
Kolmogorov – Smirnov Z	0.603	0.698
Asymp. Sig. (2 – tailed)	0.860	0.714

a: Test distribution is Normal.

b: Calculated from data.

يتبين من الجدول (5) أن قيمة (Kolmogorov-Smirnov) قد بلغت (0.698) عند مستوى معنوية (Sig = 0.714) لمتغير المجالات المعرفية لإدارة المشاريع، كما يتبين أن قيمة (Kolmogorov-Smirnov) قد بلغت (0.60) عند مستوى معنوية (Sig. = 0.860) المتغير جودة المشروع، بينما قيمة (Kolmogorov-Smirnov)، وجميعها أكبر من (0.05) وبالتالي تخضع للتوزيع الطبيعي باستثناء متغير تكنولوجيا المعلومات

Bohm & Zech,2016

❖ ثانياً: اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity)

لاختبار مدى ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار، تم إجراء اختبار الارتباط الخطي المتعدد، وفيه تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون للكشف عن مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة المستقلة، ويبين الجدول (6) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة.

جدول (6) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة المستقلة

إدارة									
إدارة أصحاب المصالح في المشروع	إدارة								
	إدارة	إدارة	الموارد	إدارة	إدارة	إدارة	إدارة	إدارة	المتغير
	تكامل	نطاق	وقت	تكلفة	المخاطر البشرية	الاتصالات	المشتريات	المشروع	المشروع
	المشروع	المشروع	المشروع	المشروع	المشروع	المشروع	المشروع	المشروع	المشروع
	1								إدارة تكامل المشروع
	0.691	1							إدارة نطاق المشروع
	0.680	0.698	1						إدارة وقت المشروع
	0.599	0.499	0.677	1					إدارة تكلفة المشروع
	0.588	0.600	0.608	0.559	1				إدارة المخاطر في المشروع

			1	0.588	0.476	0.530	0.463	0.479	إدارة الموارد البشرية في المشروع
		1	0.606	0.594	0.574	0.627	0.589	0.587	إدارة الاتصالات في المشروع
	1	0.721	0.539	0.664	0.561	0.626	0.633	0.578	إدارة المشتريات في المشروع
1	0.693	0.714	0.609	0.609	0.547	0.625	0.569	0.547	إدارة أصحاب المصالح في المشروع

يبين الجدول (6) أن أعلى قيمة ارتباط بين المتغيرات المستقلة هو (0.721) بين إدارة المشتريات في المشروع وإدارة الاتصالات في المشروع، في حين أن قيم الارتباط الأخرى بين المتغيرات المستقلة كانت أقل من ذلك وتتراوح بين (0.463 – 0.721) ، وهو ما يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، وجميعها قيم أقل من (0.8) لذا يمكن القول أن العينة تخلو من مشكلة الارتباط العالي المتعدد Saharan & Bougie Gujarati, 2004, 359 ;2010,359

كما تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون للكشف عن مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة التابعة، ويبين الجدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة التابعة.

جدول (7) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة التابعة

المتغير	الارتباط	الكفاءة	الفاعلية	الأثر	الاستدامة
الارتباط	1				
الكفاءة	0.687	1			
الفاعلية	0.621	0.704	1		
الأثر	0.607	0.666	0.678	1	
الاستدامة	0.660	0.463	0.581	0.665	1

حيث يبين الجدول (7) أن أعلى قيمة ارتباط بين المتغيرات المستقلة هو (0.704) بين الفاعلية والكفاءة، في حين أن قيم الارتباط الأخرى بين المتغيرات المستقلة كانت أقل من ذلك وتتراوح بين (0.581 – 0.704)، وهو ما يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، وجميعها قيم أقل من (0.8)، لذا يمكن القول أن العينة تخلو من مشكلة الارتباط العالي المتعدد, Sekaran & Bougie,

2010,359; Gujarati, 2004,359

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 المقدمة

يتناول الفصل الرابع التحليل، وعرض وصف لخصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، إضافة إلى الأهمية النسبية لفقرات الدراسة ومتغيراتها الرئيسية والفرعية، كما يتم من خلال هذا الفصل الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة.

2.4 وصف خصائص عينة الدراسة

من أجل الاطلاع على طبيعة عينة الدراسة وخصائصها من حيث الجنس العمر، المؤهل العلمي، عدد المشاريع التي عمل بها في المنظمة الحالية، سنوات الخبرة في مجال المشاريع، وهل حصل على دورة (PMP)، تم القيام بإجراءات الإحصاء الوصفي لإيجاد التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة، وقد جاءت النتائج كما يبين الجدول (9)، فيما يحتوي الشكل (1، 2، 3، 4، 5، 6) الأشكال التوضيحية لوصف عينة الدراسة:

الجدول (8) الخصائص الديموغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	128	61.0
	أنثى	82	39.0
	المجموع	210	% 100
العمر	أقل من 30	86	41.0
	30 سنة إلى 40 سنة	88	41.9
	40 سنة إلى 50 سنة	33	15.7

1.4	0.3	50 سنة فأكثر	
% 100	210	المجموع	
2.9	6	دبلوم	المؤهل العلمي
77.6	163	بكالوريوس	
16.2	34	ماجستير	
3.3	7	دكتورة	
% 100	210	المجموع	
46	97	أقل من 5 مشاريع	عدد المشاريع التي عمل بها في المنظمة الحالية
23	47	5 مشاريع إلى 10	
16	34	10 مشاريع إلى 15	
15	32	15 مشروع فأكثر	
% 100	210	المجموع	
49	103	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة في مجال المشاريع
32	67	5 سنوات إلى 10 سنوات	
13	27	10 سنوات إلى 15 سنة	
3	13	15 سنة فأكثر	
% 100	210	المجموع	
33.3	70	نعم	هل حصل على دورة (PMP)
66.7	140	لا	
% 100	210	المجموع	

باستعراض الجدول (9) الذي يظهر توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الخصائص النوعية لهم

يمكن ملاحظة ما يلي:

يظهر توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس أن النسبة الأعلى كانت من الذكور بنسبة (61%)، بينما نسبة الإناث جاءت (39%).

بينما جاءت النسبة الأعلى في توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر للفئة العمرية (30 سنة إلى 40) بنسبة (41.9%) ونسبة قريبة جداً لها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (41%)، وهذا يدل على أن الجزء الأعظم من فئة الشباب، أي أنهم في أوج قدرتهم على العطاء بالإضافة لقدرتهم على مواكبة التكنولوجيا، في حين جاءت نسبة الفئة العمرية (40 سنة إلى 50 سنة) بنسبة (15.7%)، والفئة العمرية صاحبة أقل نسبة (1.4%) هي فئة (50 سنة فأكثر).

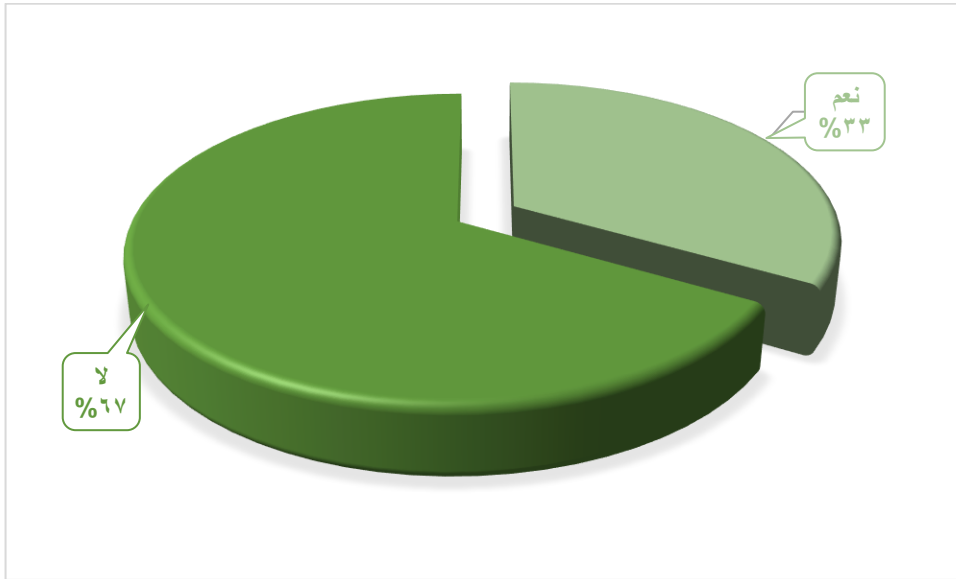
وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فمن الواضح أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (77.6%)، تبعها حملة شهادة الماجستير بنسبة (16.2%) يليها حملة شهادة الدكتوراة بنسبة (33%)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى توجه العاملين في هذا القطاع للحصول على الدورات والشهادات الفنية في اختصاص العمل مثل الشهادات المتعلقة ببناء الشبكات، PMP، وغيرها، إلا أن النسبة الأقل كانت الحملة الدبلوم بنسبة (2.9%) ويعود ذلك لأن العمل في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية يلزمه شهادة البكالوريوس حتى يتسنى للعامل في هذا القطاع الامام بمفردات العمل وطبيعته، إلا أن العاملين في هذه الشركات من حملة الدبلوم يملكون من الخبرة

أما متغير عدد المشاريع التي عمل بها في المنظمة الحالية فجاءت النسبة الأعلى لفئة (أقل من 5 مشاريع) بنسبة (46%)، ويعود ذلك برأي الباحث إلى أن الفئات العمرية جاءت متناسبة مع عدد المشاريع، بالإضافة إلى تنقل الموظفين بين المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية بشكل عام، تبعها فئة (5 مشاريع إلى 10 مشاريع) بنسبة (23%) يليها بنسب متقاربة لكل من فئة (10 إلى 15 مشروع) وفئة (15 مشروع فأكثر) بنسب على التوالي (16%) و (15%)

بينما جاءت النسب المتغير سنوات الخبرة في مجال المشاريع متوافقة من حيث العمر والخبرة، فجاءت النسبة الأعلى لفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (49%)، تبعها فئة (5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة (32%)، يليها فئة (10 إلى 15 سنة) بنسبة (13%)، أما فئة (15 سنة فأكثر) فجاءت نسبتها الأقل (6%).

أما المتغير الأخير وهو الحصول على دورة (PMP) ، فكانت نسبة الحاصلين على هذه الدورة (33.3%) ، بينما غير الحاصلين عليها (66.7%) ، وعلى الرغم من أن نسبة الحاصلين على الدورة أقل إلا أنني أجد أنها نسبة تدل على الاهتمام بهذه الدورة واعتبارها انعكاس المعرفة الشخص بإدارة المشاريع.

الشكل رقم (2) خصائص عينة الدراسة حسب متغير الحصول على دورة (PMP)



3.4 تحليل أسئلة الدراسة

يتناول هذا الجزء وصفاً لمتغيرات الدراسة وفقرات أداة الدراسة، حيث جرى احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات، بغرض الحكم على درجة الموافقة، وتحديد الأهمية النسبية للفقرات، ومن ثم الأهمية النسبية للمتغيرات، وبإجراء هذه الخطوات جاءت النتائج على النحو التالي:

1.3.4 أولاً: المتغير المستقل - المجالات المعرفية لإدارة المشروع

والمتمثل بالأبعاد التالية: (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع ، إدارة تكلفة المشروع، إدارة المخاطر في المشروع، إدارة الموارد البشرية في المشروع، إدارة الاتصالات في المشروع، إدارة المشتريات في المشروع، إدارة أصحاب المصالح في المشروع)

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وفقراتها

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تمتاز خطة المشروع بالشمولية بحيث تغطي نشاطات التنفيذ جميعها	4.046	0.746	3	مرتفع
2	يراعى عند تصميم المشروع احتياجات أصحاب المصلحة	4.104	0.781	2	مرتفع
3	تتضمن خطة المشروع تقدير للتكلفة والزمن اللازم	4.114	0.839	1	مرتفع
4	تتم عملية الرقابة والتفتيش بصورة مستمرة وعلى كافة الأنشطة الضمان الجودة	3.909	0.856	4	مرتفع
	إدارة تكامل المشروع (Project Integration Management)	4.042	0.630	1	مرتفع
5	يتم وضع تصور تفصيلي لأنشطة المشروع ومخرجاته	4.028	0.788	1	مرتفع
6	تقسم أنشطة المشروع إلى مكونات أصغر حتى تسهل عملية المراقبة والمتابعة	4.004	0.803	2	مرتفع
7	تعمل المنظمة على تحقيق احتياجات الفئات المستهدفة بشكل دقيق	3.795	0.824	4	مرتفع

8	تحقق مخرجات المشاريع تقارباً مع توقعات الجهات المستفيدة	3.880	0.810	3	مرتفع
	إدارة نطاق المشروع (Project Scope Management)	3.927	0.654	5	مرتفع
9	يتم وضع خطة قبلية (pilot study) لتنفيذ المشروع بدقة وفق الإطار الزمني للتنفيذ	3.919	0.834	1	مرتفع
10	يتم استخدام هيكل تجزئة العمل (WBS) كأساس لتحديد أنشطة المشروع	3.738	0.843	3	مرتفع
11	تلتزم إدارة المشروع بتنفيذ النشاطات وفقاً لجدولها الزمنية	3.695	0.876	4	مرتفع
12	يتماشى التقدير الزمني لإنجاز المشروع والموازنة المخصصة له	3.790	0.882	2	مرتفع
	إدارة وقت المشروع (Project Time Management)	3.785	0.687	8	مرتفع
13	يتم إعداد ميزانية مفصلة تبين التكاليف المطلوبة لمراحل تنفيذ المشروع	4.166	0.702	1	مرتفع
14	يتم الاعتماد على تكاليف معيارية لتحديد تكاليف المشروع	3.952	0.696	2	مرتفع
15	يتم مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف مشاريع مشابهة	3.752	0.821	4	مرتفع
16	تلتزم إدارة المشروع بالموازنة المخصصة	3.876	0.753	3	مرتفع
	إدارة تكلفة المشروع	3.936	0.586	4	مرتفع

				(Project Cost Management)	
مرتفع	1	0.876	3.957	يتم وضع خطط وسيناريوهات قبلية لمواجهة أي مخاطر	17
مرتفع	2	0.870	3.866	يتم تحديد العوامل والمخاطر الخارجية التي يمكن أن تؤثر على المشروع بشكل مسبق	18
مرتفع	3	0.846	3.814	تسعى إدارة المشروع للحيلولة دون ظهور مخاطر جديدة أثناء تنفيذ المشروع	19
مرتفع	4	0.928	3.761	تعمل المنظمة على تصنيف المخاطر إلى فئات	20
مرتفع	7	0.742	3.850	إدارة مخاطر المشروع (Project Risk Management)	
مرتفع	1	0.906	3.828	يتم حصر الاحتياجات من الموارد البشرية قبل البدء في المشروع	21
مرتفع	3	0.924	3.633	يخضع مديرو المشاريع الجدد لمجموعة متنوعة من أساليب التدريب	22
مرتفع	2	0.850	3.733	تحسن إدارة المشروع استخدام الموارد في تعظيم قيمة المخرجات	23
مرتفع	2	0.791	3.733	تتوفر موارد بشرية مناسبة لتنفيذ أنشطة المشروع المخطط له	24
مرتفع	9	0.670	3.732	إدارة الموارد البشرية في المشروع	

				(Project Human Resource Management)	
مرتفع	1	0.815	3.995	يتم توثيق عمليات الاتصالات بشكل رسمي	25
مرتفع	3	0.851	3.919	يتم عمل خطة لتحديد قنوات الاتصال بين جميع الأطراف ذات الصلة بالمشروع	26
مرتفع	2	0.798	3.942	يتم التنسيق بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع طوال فترة التنفيذ	27
مرتفع	4	0.799	3.895	يحرص مدير المشروع على فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات	28
مرتفع	3	0.680	3.938	إدارة الاتصالات في المشروع (Project Communications Management)	
مرتفع	1	0.759	4.085	يتم عمل خطة شاملة لاحتياجات المشروع من المواد والمعدات	29
مرتفع	2	0.789	3.938	يتم إعداد خطة للتوقيت المناسب للشراء بشكل مسبق	30
مرتفع	4	0.887	3.890	تتم عمليات الشراء بجلب عروض أسعار ومناقصات ضمن شروط مرجعية واضحة لوثائق العطاءات	31
مرتفع	3	0.884	3.919	يتم اعتماد معايير قانونية في مراقبة العطاءات	32
مرتفع	2	0.68	3.958	إدارة مشتريات المشروع (Project Procurement Management)	

33	يتم وضع خطة تحدد من خلالها احتياجات اصحاب المصالح وكيفية إدارة التعاملات معهم	3.800	0.702	1	مرتفع
34	يتم تحديد الصراعات المحتملة مع أصحاب المصلحة	3.785	0.834	3	مرتفع
35	يتم تقييم آثار العوامل المؤثرة على احتياجات اصحاب المصالح	3.881	0.810	4	مرتفع
36	يتم عمل مراجعات دورية لأصحاب المصالح المؤثرين	3.865	0.824	2	مرتفع
	إدارة أصحاب المصلحة في المشروع (Project Stakeholder Management)	3.893	0.655	6	مرتفع
	المجالات المعرفية لإدارة المشاريع	3.893	0.534		مرتفع

جاءت تصورات أفراد العينة بأهمية نسبية مرتفعة للمجالات المعرفية لإدارة المشاريع وبوسط حسابي (3.893) وانحراف معياري (0.534)، ولجميع أبعادها بوسط حسابي تراوح بين (3.73 – 4.04)، كما ويبين الجدول السابق أن التشتت في إجابات أفراد العينة منخفض، وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على مدى توافق أفراد العينة، وعلى إدراكهم لأهمية المجالات المعرفية لإدارة المشاريع.

جاء في الرتبة الأولى إدارة تكامل المشروع بوسط حسابي مقداره (4.042) وانحراف معياري (0.635)، تلتها في الرتبة الثانية إدارة مشتريات المشروع بوسط حسابي مقداره (3.958) وانحراف معياري (0.682)، تلتها في الرتبة الثالثة إدارة الاتصالات في المشروع بوسط حسابي مقداره (3.938) وانحراف معياري (0.685)، ثم حلت في الرتبة الرابعة (إدارة تكلفة المشروع بوسط حسابي مقداره (3.934) وانحراف معياري (0.586)، تلتها في الرتبة الخامسة إدارة نطاق المشروع بوسط حسابي مقداره (3.926) وانحراف معياري (0.654) أما الرتبة السادسة (إدارة أصحاب المصالح في المشروع بوسط حسابي مقداره (3.865) وانحراف معياري (0.654).

وانحراف معياري (0.555) ، وفي الرتبة السابعة (إدارة مخاطر المشروع بوسط حسابي مقداره (3.850) وانحراف معياري (0.742)، والرتبة الثامنة إدارة وقت المشروع بوسط حسابي مقداره (3.785) وانحراف معياري (0.687)، أما الرتبة التاسعة والأخيرة (إدارة الموارد البشرية في المشروع) بوسط حسابي مقداره (3.732_ وانحراف معياري (0.670)

كما ويظهر الجدول (10) أن فقرات (إدارة تكامل المشروع جاءت بدرجة أهمية نسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.042)، وجاءت الفقرة (Q3) تتضمن خطة المشروع تقدير للتكلفة والزمن اللازم بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.114) وأهمية نسبية مرتفعة، وجاءت الفقرة (Q4) تتم عملية الرقابة والتفتيش بصورة مستمرة وعلى كافة الأنشطة لضمان الجودة بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.909) وأهمية نسبية مرتفعة، ومن ذلك يتبين لنا الأهمية التي يراها أفراد العينة للترابط والشمولية في عملهم، بين عمليات المشروع الواحد، وبين المشاريع المختلفة.

أما فقرات إدارة نطاق المشروع جاءت بدرجة أهمية نسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.927)، وجاءت الفقرة (Q5) "يتم وضع تصور تفصيلي لأنشطة المشروع ومخرجاته بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.028) وأهمية نسبية مرتفعة، وجاءت الفقرة (Q7) تعمل المنظمة على تحقيق احتياجات الفئات المستهدفة بشكل دقيق" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.795) وأهمية نسبية مرتفعة، ولذلك ارتباط كبير من وجهة نظر الباحث بدرجة استيعاب المتطلبات والامام بها، لأن أي زيادة أو نقصان قد يؤدي إلى فشل المشروع أو خروجه بنتائج أقل من المخطط لها. أما فقرات إدارة وقت المشروع جاءت بدرجة أهمية نسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.785)، وجاءت الفقرة (Q9) يتم وضع خطة قبلية (pilot study) لتنفيذ المشروع بدقة وفق الإطار الزمني للتنفيذ بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.919) وأهمية نسبية مرتفعة، وجاءت الفقرة (Q11) تلتزم إدارة المشروع بتنفيذ النشاطات وفقا لجداولها الزمنية" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.690) وأهمية نسبية مرتفعة، ونجد هنا أن الفقرة (Q11) ، قد تأخذ أكثر من بعد عند التطبيق على أرض الواقع لدى المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية والتي تعمل في بيئة متغيرة، إضافة إلى وجودها في بيئة تمتاز بثقافة تحتاج أخذها بعين

الاعتبار مما قد يؤدي إلى الحاجة أحياناً لتأجيل مشروع أو إحدى عملياته نتيجة ظرف أو حتى يتم التعامل مع أصحاب المصالح المعنيين مما يلزم إدارة المشروع بتعديل الجدول الزمني المرسوم مسبقاً.

(إدارة تكلفة المشروع) جاءت بدرجة أهمية نسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.936)، وجاءت الفقرة (Q13) يتم إعداد ميزانية مفصلة تبين التكاليف المطلوبة لمراحل تنفيذ المشروع" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.166) وأهمية نسبية مرتفعة، وجاءت الفقرة (15) يتم مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف مشاريع مشابهة بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.752) وأهمية نسبية مرتفعة، وقد جاءت النتيجة متوافقة مع توقعات الباحث.

أما (إدارة مخاطر المشروع) جاءت بدرجة أهمية نسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.850)، وجاءت الفقرة (Q17) يتم وضع خطط وسيناريوهات قبلية لمواجهة أي مخاطر" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.957) وأهمية نسبية مرتفعة، وجاءت الفقرة (20) تعمل المنظمة على تصنيف المخاطر إلى فئات بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.761) وأهمية نسبية مرتفعة، وكما هو معروف فإن إدارة المخاطر في المشروع تعتبر من أبرز التحديات التي تواجه مدراء المشاريع والمنظمات على حد سواء، فمن غير المستغرب أن تكون الأهمية النسبية لفقراتها مرتفعة.

وجاءت (إدارة الموارد البشرية) في المشروع بدرجة أهمية نسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.732)، وجاءت الفقرة (Q21) يتم حصر الاحتياجات من الموارد البشرية قبل البدء في المشروع" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.828) وأهمية نسبية مرتفعة وجاءت الفقرة (Q22) "يخضع مديرو المشاريع الجدد لمجموعة متنوعة من أساليب التدريب" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.634) وأهمية نسبية متوسطة، وهي الأهمية النسبية المتوسطة الوحيدة ضمن فقرات الاستبيان، وبخصوص هذا البعد فقد خالف توقعات الباحث، حيث أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالملكة العربية السعودية تروج لنفسها من خلال الإعلام بطريقة تبين مدى الاهتمام بالموارد البشري لديهم ومدى تأهيله، وحتى أنها تخرج لأبعد من ذلك من خلال المسؤولية الاجتماعية بحيث تجعل الانسان هو محور اهتمامها.

أما بالنسبة للبعد (إدارة الاتصالات في المشروع) فقد جاءت بدرجة أهمية نسبية مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.938)، وجاءت الفقرة (Q25) "يتم توثيق عمليات الاتصالات بشكل رسمي" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.995) وأهمية نسبية مرتفعة

وجاءت الفقرة (Q28) "يحرص مدير المشروع على فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.895) وأهمية نسبية مرتفعة، وهو ما يعكس دور الاتصالات الكبير والذي تعول عليه المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالملكة العربية السعودية، إن كان داخلياً أو خارجياً وبغض النظر عن نوعه

أما فقرات (إدارة مشتريات المشروع) جاءت بدرجة أهمية نسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.958٣,٩٥٨)، وجاءت الفقرة (Q29) يتم عمل خطة شاملة لاحتياجات المشروع من المواد والمعدات" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.058) وأهمية نسبية مرتفعة وجاءت الفقرة (31) تتم عمليات الشراء بجلب عروض أسعار ومناقصات ضمن شروط مرجعية واضحة لوثائق العطاءات بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.895) وأهمية نسبية مرتفعة، وهنا نلاحظ تقارب وجهات النظر لدى أفراد عينة الدراسة.

وفقرات (إدارة أصحاب المصالح في المشروع) جاءت بدرجة أهمية نسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.865)، وجاءت الفقرة (Q33) يتم وضع خطة تحدد من خلالها احتياجات أصحاب المصالح وكيفية إدارة التعاملات معهم بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.995) وأهمية نسبية مرتفعة، وجاءت الفقرة (Q35) يتم تقييم آثار العوامل المؤثرة على احتياجات أصحاب المصالح" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.785) وأهمية نسبية مرتفعة، وقد ظلت إدارة أصحاب المصالح سابقا التحدي أمام العديد من المشاريع وسبب فشلها، إلا أن إدراك العاملين في مجال المشاريع بغض النظر عن طبيعة المشروع لأهمية إدارة أصحاب المصالح قد رسمت طريقاً محفوفاً بالنجاح للمشاريع، وهنا نلاحظ الاهتمام الكبير لدى عينة الدراسة بهذا البعد.

2.3.4 ثانياً: المتغير التابع - جودة المشروع

والمتمثل بالأبعاد التالية: (الارتباط، الكفاءة، الفاعلية، الأثر، والاستدامة)

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد جودة

المشروع وفقراتها

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
37	يلبي تصميم المشاريع احتياجات الفئات المستهدفة	4.061	0.752	1	مرتفع
38	يتم وضع مصفوفة الإطار المنطقي Logical framework للمشاريع	3.771	0.893	3	مرتفع
39	يراعي تحليل المخاطر الخارجية التي يحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ المشاريع	3.766	0.789	4	مرتفع
40	تعكس المشاريع المنفذة نتائج تقييم الاحتياجات	3.857	0.823	2	مرتفع
	الارتباط (Relevance)	3.864	0.700	3	مرتفع
41	يتم مقارنة تكاليف مخرجات المشاريع بتكاليف مشاريع مشابهة	3.790	0.854	4	مرتفع
42	يقوم الموظفون بالمشروع بتنفيذ الأعمال حسب ما هو مخطط لها	4.081	0.834	1	مرتفع
43	تتوفر مرونة لدى الإدارة في التعامل مع الظروف المتغيرة	4.019	0.731	2	مرتفع

44	يتم تقييم أداء فريق المشروع بصورة دورية خلال فترة المشروع لرصد أية انحرافات	3.919	0.851	3	مرتفع
	الكفاءة (Efficiency)	3.95	0.664	2	مرتفع
45	تحرص إدارة المشروع على جعل أهداف الشركة والأهداف الشخصية للأفراد العاملين متوافقة	3.795	0.824	4	مرتفع
46	تضع إدارة المشروع أهدافها لتكون متسقة مع أهداف الفئة المستهدفة	3.866	0.692	2	مرتفع
47	يتم ربط خطة تنفيذ المشروع بالأهداف المرجوة منه	3.938	0.726	1	مرتفع
48	يتم تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها.	3.842	0.885	3	مرتفع
	الفاعلية (Effectiveness)	3.860	0.603	4	مرتفع
49	تساهم المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة	1.028	0.823	1	مرتفع
50	تأخذ إدارة المشروع بعين الاعتبار طبيعة التشريعات الحكومية المتعلقة باختصاص المشروع	3.971	0.879	2	مرتفع
51	يوجد أثر اقتصادي للمشاريع على أصحاب المصالح	4.028	0.788	3	مرتفع
52	تتفهم إدارة المشروع طبيعة المحددات الاجتماعية التي قد تعيق تنفيذ أنشطتها.	3.881	0.824	1	مرتفع
	الأثر (Impact)	3.977	0.690	2	مرتفع

53	تتناغم أنشطة المشاريع مع الثقافة السائدة	3.923	0.814	4	مرتفع
54	تسعى المنظمة لإدارة التكنولوجيا المتوفرة لديها دون الحاجة لمساعدة خارجية	3.742	0.869	1	مرتفع
55	يساهم إنجاز المشروع في ارتفاع الحصة السوقية الإجمالية للمنظمة.	3.938	0.886	3	مرتفع
56	تسعى المنظمة لتحقيق قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء المشروع	3.790	0.898	2	مرتفع
	الاستدامة (Sustainability)	3.848	0.695	5	مرتفع
	جودة المشروع	3.900	0.569		مرتفع

جاءت تصورات أفراد العينة بأهمية نسبية مرتفعة لجميع فقرات جودة المشروع، وبوسط حسابي (3.905) وانحراف معياري (0.569)، ولأبعادها الخمسة بوسط حسابي تراوح بين (3.742 – 4.81)، كما ويبين الجدول (12) أن التشتت في إجابات أفراد العينة منخفض، وذلك يدل على مدى توافق أفراد العينة، وعلى إدراكهم لأهمية جودة المشروع في شركاتهم.

جاء في الرتبة الأولى (الأثر) بوسط حسابي مقداره (3.977) وانحراف معياري (0.690)، تلتها في الرتبة الثانية (الكفاءة) بوسط حسابي مقداره (3.902) وانحراف معياري (0.664)، تلتها في الرتبة الثالثة (الارتباط) بوسط حسابي مقداره (3.864) وانحراف معياري (0.705)، ثم حلت في الرتبة الرابعة (الفاعلية) بوسط حسابي مقداره 3.860 وانحراف معياري (0.603)، تلتها في الرتبة الخامسة (الاستدامة) بوسط حسابي مقداره (3.848) وانحراف معياري (0.695).

كما ويظهر الجدول (11) أيضاً أن فقرات (الارتباط) جاءت بدرجة أهمية نسبية مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.861)، وجاءت الفقرة (Q39) يراعي تحليل المخاطر الخارجية التي يحتمل مواجهتها

أثناء تنفيذ المشاريع" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.766) وأهمية نسبية مرتفعة، ومن ذلك يتبين لنا الأهمية التي يراها أفراد العينة لارتباط أو ملائمة النتائج بالنسبة للاحتياجات والسياسات واحتياجات وأولويات الفئات التي يستهدفها المشروع.

أما فقرات (الكفاءة) جاءت بدرجة أهمية نسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.952) ، وجاءت الفقرة (Q42) يتم وضع تصور تفصيلي لأنشطة المشروع ومخرجاته" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.081) وأهمية نسبية مرتفعة، وجاءت الفقرة (Q41) تعمل المنظمة على تحقيق احتياجات الفئات المستهدفة بشكل دقيق بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.795) وأهمية نسبية مرتفعة، حيث أن استخدام المدخلات كالموارد المالية، والبشرية والتقنية والمادية، بشكل اقتصادي وأمثل للحصول على المخرجات، يعتبر من أبرز أهداف أي منظمة، لذلك فإجابات أفراد العينة متوافقة مع ذلك.

أما فقرات (الفاعلية) جاءت بدرجة أهمية نسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.860)، وجاءت الفقرة (Q47) " يتم ربط خطة تنفيذ المشروع بالأهداف المرجوة منه" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.938) وأهمية نسبية مرتفعة، وجاءت الفقرة (Q45) تحرص إدارة المشروع على جعل أهداف الشركة والأهداف الشخصية للأفراد العاملين متوافقة" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.795) وأهمية نسبية مرتفعة، ونجد هنا أن أفراد عينة الدراسة كانت لهم وجهات نظر متشابهة ومتوافقة إلى حد كبير بضرورة تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع.

فقرات بعد (الأثر) جاءت بدرجة أهمية نسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.977) وجاءت الفقرة (Q49) " تساهم المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.028) وأهمية نسبية مرتفعة، وفي نفس الرتبة جاءت الفقرة (Q51) " يوجد أثر اقتصادي للمشاريع على أصحاب المصالح" بمتوسط حسابي (4.03) وأهمية نسبية مرتفعة وجاءت الفقرة (Q52) " تتفهم إدارة المشروع طبيعة المحددات الاجتماعية التي قد تعيق تنفيذ أنشطتها" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.881) وأهمية نسبية مرتفعة، وترى الباحثة أن إجابات عينة الدراسة جاءت تبين مدى أهمية التأثيرات الإيجابية أو السلبية في المنظمة، بشكل مباشر أو غير مباشر، وسواء أكانت مقصودة أو غير

مقصودة، بغض النظر عن نوعها أكانت اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية، أو مؤسسية، أو بينية، أو تكنولوجية، أو من أنواع أخرى.

أما (الاستدامة) جاءت بدرجة أهمية نسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٨٤٨) وجاءت الفقرة (Q 55) " يساهم إنجاز المشروع في ارتفاع الحصة السوقية الإجمالية للمنظمة" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.938) وأهمية نسبية مرتفعة، وجاءت الفقرة (Q54) " تسعى المنظمة لإدارة التكنولوجيا المتوفرة لديها دون الحاجة لمساعدة خارجية" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.74) وأهمية نسبية مرتفعة، وبالتالي فعينة الدراسة ترى بتوافق كبير أهمية ديمومة نتائج المشروع بعد انتهائه.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

❖ الفرضية الرئيسية الأولى:

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمجالات المعرفية لإدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع ، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع ، إدارة تكلفة المشروع، إدارة المخاطر في المشروع، إدارة الموارد البشرية في المشروع، إدارة الاتصالات في المشروع، إدارة المشتريات في المشروع، إدارة أصحاب المصالح في المشروع) على جودة المشروع بأبعاده الارتباط الكفاءة الفاعلية الأثر، والاستدامة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى ثم استخدام Stepwise Multiple Regression وكانت النتائج كما يلي:

جدول (12): نتائج اختبار أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع ملخص النموذج

وتحليل التباين

ملخص النموذج						النموذج
ANOVA تحليل التباين						Model
Model Summery						
Sig. F	F	درجة الحرية df	الخطأ المعياري Std. error	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.000	299.906	1	0.36	0.590	0.768	1- لإدارة أصحاب المصالح في المشروع
0.000	221.083	2	0.32	0.681	0.825	2- إدارة مشتريات المشروع
0.000	169.125	3	0.30	0.711	0.843	3- إدارة تكامل المشروع
0.000	132.313	4	0.30	0.721	0.849	4- إدارة الاتصالات في المشروع
0.000	108.919	5	0.30	0.727	0.853	5- إدارة مخاطر المشروع

تشير نتائج الجدول رقم (11) في النموذج الأول وجود علاقة ارتباط إيجابية عالية بقيمة (R =

0.768)، بينما باقي قيم (R) للنماذج الثاني والثالث والرابع والخامس قد جاءت بين (0.80 – 1.00) مما يؤكد

وجود علاقة ارتباط عالية جداً بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع حسب (النجار، النجار، والزعي،

(2013 ، 223)

كما ويبين ملخص النموذج، أن قيمة معامل التحديد في النموذج الأول والذي يحوي إدارة أصحاب المصالح في المشاريع ($R^2 = 0.590$)، وهذا يعني أن إدارة أصحاب المصالح تفسر ما نسبته (0.59%) من التباين الحاصل في جودة المشاريع، وفي النموذج الثاني وعند إضافة إدارة مشتريات المشروع ليتكون النموذج من كل من إدارة أصحاب المصالح في المشاريع، إدارة مشتريات المشروع تصبح قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.681$)، وهذا يعني أن النموذج الثاني بمكوناته تفسر معاً ما نسبته (68.1%) من التباين الحاصل في جودة المشاريع، وفي النموذج الثالث وعند إضافة إدارة تكامل المشروع، ليصبح النموذج مكوناً من إدارة أصحاب المصالح في المشاريع إدارة مشتريات المشروع إدارة تكامل المشروع، تصبح قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.711$)، وهذا يعني أن النموذج الثالث بمكوناته تفسر معاً ما نسبته (71.1%) من التباين الحاصل في جودة المشاريع، وفي النموذج الرابع وعند إضافة إدارة الاتصالات في المشروع يصبح النموذج مكوناً من إدارة أصحاب المصالح في المشاريع، إدارة مشتريات المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة الاتصالات في المشروع تصبح قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.721$) وهذا يعني أن النموذج الرابع بمكوناته تفسر معاً ما نسبته (72.1%) من التباين الحاصل في جودة المشاريع، وفي النموذج الخامس وعند إضافة إدارة مخاطر المشروع، يصبح النموذج مكوناً من إدارة أصحاب المصالح في المشاريع إدارة مشتريات المشروع، إدارة تكامل المشروع إدارة الاتصالات في المشروع، إدارة مخاطر المشروع، تصبح قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.721$)، وهذا يعني أن النموذج الخامس بمكوناته قد فسرت معاً ما نسبته (72.7%) من التباين الحاصل في جودة المشاريع.

ويتبين من تحليل التباين في الجدول (13) أن قيمة ($F = 299.906$) للنموذج الأول عند درجة حرية واحدة ومستوى معنوية ($\text{Sig } F = 0.000$) وهو أقل من (0.05)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار، وقيمة ($F = 221.083$) للنموذج الثاني عند درجتين ومستوى معنوية ($F = 169.120$) وهو أقل من (0.05)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار، أما قيمة ($\text{Sig } F = 0.000$) للنموذج الثالث عند ثلاث درجات حرية ومستوى معنوية ($\text{Sig. } F = 0.000$) وهو أقل من (0.0005)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار أيضاً، وبالنسبة لقيمة ($F = 132.313$) للنموذج الرابع عند أربع درجات حرية ومستوى معنوية ($\text{Sig. } F = 0.000$) وهو أقل من (0.0005)، وهذا يؤكد

معنوية الانحدار، وأخيرا قيمة ($F = 108.919$) للنموذج الخامس عند خمس درجات حرية ومستوى معنوية ($\text{Sig. } F = 0.000$) وهو أقل من (0.05)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار لجميع النماذج.

جدول (13): جدول المعاملات لاختبار الفرضية الأولى

المعاملات Coefficients					النموذج
Sig. t	t	β	الخطأ المعياري	B	
0.000	17.318	0.768	0.039	0.668	1- إدارة أصحاب المصالح في المشروع
0.000	8.796	0.470	0.047	0.416	2- إدارة أصحاب المصالح في المشروع
0.000	7.671	0.418	0.045	0.348	إدارة مشتريات المشروع
0.000	7.786	0.417	0.047	0.363	3- إدارة أصحاب المصالح في المشروع
0.000	6.056	0.333	0.046	0.278	إدارة مشتريات المشروع
0.000	4.634	0.220	0.043	0.198	إدارة تكامل المشروع
0.000	6.281	0.359	0.050	0.312	4- إدارة أصحاب المصالح في المشروع
0.000	4.676	0.274	0.049	0.229	إدارة مشتريات المشروع
0.000	3.996	0.191	0.043	0.173	إدارة تكامل المشروع
0.000	2.651	0.160	0.051	0.134	إدارة الاتصالات في المشروع
0.000	6.087	0.347	0.049	0.301	5- إدارة أصحاب المصالح في المشروع
0.000	3.771	0.231	0.051	0.193	إدارة مشتريات المشروع
0.001	3.263	0.161	0.045	0.145	إدارة تكامل المشروع
0.014	2.472	0.149	0.050	0.124	إدارة الاتصالات في المشروع
0.026	2.237	0.118	0.040	0.090	إدارة مخاطر المشروع

يبين جدول المعاملات في الجدول (13) أن قيمة (β) في النماذج جميعها عند مستويات (1) المختلفة جاء عند مستوى ($\text{Sig. } t$) بين ($0.000 - 0.026$) وهي جميعها عند ($\text{Sig. } < 0.05$)، وهذا يؤكد معنوية المعاملات.

وبالرجوع للجدولين (13)، (14) وبناء على ما سبق لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمجالات المعرفية لإدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة المخاطر في المشروع، إدارة الموارد البشرية في المشروع، إدارة الاتصالات في المشروع، إدارة المشتريات في المشروع، إدارة أصحاب المصالح في المشروع) على جودة المشروع بأبعاده الارتباط الكفاءة الفاعلية، الأثر، والاستدامة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسة الأولى تسع فرضيات فرعية سيتم تحليلها باستخدام الانحدار الخطي البسيط :

Ho1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة تكامل المشروع على جودة المشروع بأبعاده مجتمعه في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية

الجدول: (14) نتائج اختبار أثر إدارة تكامل المشروع على جودة المشروع

المتغير التابع	ملخص النموذج تحليل التباين ANOVA المتغير المستقل المعاملات Coefficient									
	معامل الارتباط	معامل التحديد	درجة الحرية	F المحسوبة	Sig. F	B	الخطأ المعياري	β	T	Sig. t
	r	r ²	df							
جودة المشروع	0.641	0.410	1	144.698	0.000	إدارة تكامل المشروع	0.048	0.641	12.029	0.000

تشير نتائج الجدول رقم (15) إلى أن معامل الارتباط بين إدارة تكامل المشروع وجودة المشروع قد

بلغت ($r = 0.641$)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط إيجابية عالية بين المتغيرين حسب (النجار، النجار

والزعيبي، 2013 ، 223)

كما يتبين من ملخص النموذج في الجدول أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.410$) وهذا يعني أن إدارة تكامل المشروع قد فسرت ما نسبته (41) من التباين الحاصل في جودة المشروع.

ويتبين من تحليل التباين في الجدول أن قيمة ($F = 144.698$) عند درجة حرية واحدة ومستوى معنوية ($Sig = 0.000$) وهو أقل من (0.05) ، وهذا يؤكد معنوية الانحدار.

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($\beta = 0.641$) وقيمة (12.029) عند مستوى معنوية ($Sig = 0.000$) أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية المعامل.

وبناء على ما سبق لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة تكامل المشروع على جودة المشروع بأبعاده مجتمعه في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة نطاق المشروع على جودة المشروع بأبعاده مجتمعه في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

الجدول (15) نتائج اختبار أثر إدارة نطاق المشروع على جودة المشروع

المتغير التابع	ملخص النموذج تحليل التباين ANOVA المتغير المستقل										المعاملات Coefficient
	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	B	الخطأ المعياري	β	T	Sig. t	
جودة المشروع	0.650	0.423	1	152.231	0.000	إدارة نطاق المشروع	0.566	0.046	0.650	12.338	0.000

تشير نتائج الجدول رقم (16) إلى أن معامل الارتباط بين إدارة نطاق المشروع وجودة المشروع قد

بلغت ($r = 0.650$)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط إيجابية عالية بين المتغيرين حسب (النجار، النجار

كما يتبين من ملخص النموذج في الجدول أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.423$) وهذا يعني أن إدارة نطاق المشروع قد فسرت ما نسبته (42.3) من التباين الحاصل في جودة المشروع.

ويتبين من تحليل التباين في الجدول أن قيمة ($F = 152.231$) عند درجة حرية واحدة ومستوى معنوية ($Sig = 0.000$) وهو أقل من (0.05) ، وهذا يؤكد معنوية الانحدار. كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (0.650) وقيمة (12.338) عند مستوى معنوية ($Sig = 0.000$) أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية المعامل.

وبناء على ما سبق لا نستطيع قبول الفرضية الصفريّة الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة نطاق المشروع على جودة المشروع بأبعاده مجتمعه في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة وقت المشروع على جودة المشروع بأبعاده مجتمعة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

الجدول (16) نتائج اختبار أثر إدارة وقت المشروع على جودة المشروع

المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA					ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	β	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	
0.000	12.716	0.661	0.043	0.548	إدارة وقت المشروع	0.000	161.685	1	0.437	0.661	جودة المشروع

تشير نتائج الجدول رقم (16) إلى أن معامل الارتباط بين إدارة وقت المشروع وجودة المشروع قد

بلغت ($r = 0.661$)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط إيجابية عالية بين المتغيرين حسب (النجار، النجار

كما يتبين من ملخص النموذج في الجدول أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.437$) وهذا يعني أن إدارة وقت المشروع قد فسرت ما نسبته (43.7) من التباين الحاصل في جودة المشروع.

ويتبين من تحليل التباين في الجدول أن قيمة ($F = 161.685$) عند درجة حرية واحدة ومستوى معنوية ($Sig = 0.000$) وهو أقل من (0.05) ، وهذا يؤكد معنوية الانحدار.

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($\beta = 0.661$) وقيمة ($t = 12.716$) عند مستوى معنوية ($Sig = 0.000$) أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية المعامل.

وبناء على ما سبق لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة وقت المشروع على جودة المشروع بأبعاده مجتمعة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة تكلفة المشروع على جودة المشروع بأبعاده مجتمعة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

الجدول (17) نتائج اختبار أثر إدارة تكلفة المشروع على جودة المشروع

المتغير التابع	ملخص النموذج			تحليل التباين ANOVA		المعاملات Coefficient			
	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	B	الخطأ المعياري	β	T
جودة المشروع	0.611	0.374	1	124.045	0.000	إدارة تكلفة المشروع	0.594	0.053	0.611
									11.138
									0.000

تشير نتائج الجدول رقم (18) إلى أن معامل الارتباط بين إدارة تكلفة المشروع وجودة المشروع قد

بلغت ($r = 0.611$)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط إيجابية عالية بين المتغيرين حسب النجار، (النجار

والزعي، 2013 ، 223)

كما يتبين من ملخص النموذج في الجدول أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.374$) وهذا يعني أن إدارة تكلفة المشروع قد فسرت ما نسبته (37.4) من التباين الحاصل في جودة المشروع.

ويتبين من تحليل التباين في الجدول أن قيمة ($F = 124.040$) عند درجة حرية واحدة ومستوى معنوية ($Sig = 0.000$) وهو أقل من (0.05) ، وهذا يؤكد معنوية الانحدار.

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($\beta = 0.611$) وقيمة ($t = 11.138$) عند مستوى معنوية ($Sig = 0.000$) أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية المعامل.

وبناء على ما سبق لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة تكلفة المشروع على جودة المشروع بأبعاده مجتمعة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

Ho1-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة المخاطر في المشروع على جودة المشروع بأبعاده مجتمعة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

الجدول (18) نتائج اختبار أثر إدارة مخاطر المشروع على جودة المشروع

المتغير التابع	ملخص النموذج			تحليل التباين ANOVA		المعاملات Coefficient				
	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	B	الخطأ المعياري	β	T	Sig. t
جودة المشروع	0.653	0.427	1	154.926	0.000	إدارة مخاطر المشروع	0.501	0.040	0.653	12.447

تشير نتائج الجدول رقم (18) إلى أن معامل الارتباط بين إدارة مخاطر المشروع وجودة المشروع قد

بلغت ($r = 0.653$)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط إيجابية عالية بين المتغيرين، حسب (النجار، النجار

والزعيبي، 2013 ، 223)

كما يتبين من ملخص النموذج في الجدول أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.427$) وهذا يعني أن إدارة مخاطر المشروع قد فسرت ما نسبته (42.7) من التباين الحاصل في جودة المشروع.

ويتبين من تحليل التباين في الجدول أن قيمة ($F = 154.926$) عند درجة حرية واحدة ومستوى معنوية ($Sig = 0.000$) وهو أقل من (0.05) ، وهذا يؤكد معنوية الانحدار.

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($\beta = 0.653$) وقيمة ($t = 12.447$) عند مستوى معنوية ($Sig = 0.000$) أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية المعامل.

وبناء على ما سبق لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة المخاطر في المشروع على جودة المشروع بأبعاده مجتمعة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية .

H1-6: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة الموارد البشرية في المشروع على جودة المشروع بأبعاده مجتمعة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

الجدول (19) نتائج اختبار أثر إدارة الموارد البشرية في المشروع على جودة المشروع

المتغير التابع	ملخص النموذج تحليل التباين ANOVA المتغير المستقل المعاملات Coefficient									
	معامل الارتباط r	معامل التحديد r2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	B	الخطأ المعياري	β	T	Sig. t
جودة مشروع	0.611	0.373	1	123.885	0.000	إدارة الموارد البشرية في المشروع	0.047	0.611	11.130	0.000

تشير نتائج الجدول رقم (19) إلى أن معامل الارتباط بين إدارة الموارد البشرية في المشروع وجودة المشروع قد بلغت ($r = 0.611$) ، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط إيجابية عالية بين المتغيرين، حسب (النجار، النجار والزعبي، 2013 ، 22)

كما يتبين من ملخص النموذج في الجدول أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.373$) وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية في المشروع قد فسرت ما نسبته (37.3) من التباين الحاصل في جودة المشروع.

ويتبين من تحليل التباين في الجدول أن قيمة ($F = 123.885$) عند درجة حرية واحدة ومستوى معنوية ($Sig = 0.000$) وهو أقل من (0.05) ، وهذا يؤكد معنوية الانحدار.

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($\beta = 0.611$) وقيمة ($t = 11.130$) عند مستوى معنوية ($Sig = 0.000$) أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية المعامل.

وبناء على ما سبق لا نستطيع قبول الفرضية الصفريّة الفرعية السادسة ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة الموارد البشرية في المشروع على جودة المشروع بأبعاده مجتمعة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

Ho1-7: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة الاتصالات في المشروع على جودة المشروع بأبعاده مجتمعة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

الجدول (20) نتائج اختبار أثر إدارة الاتصالات في المشروع على جودة المشروع

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل		ANOVA		ملخص النموذج			المتغير التابع
Sig. t	T	β	الخطأ المعياري	B		Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r2	معامل الارتباط r	
0.000	15.268	0.727	0.040	0.609	إدارة الاتصالات في المشروع	0.000	733.108	1	0.528	0.727	جودة المشروع

تشير نتائج الجدول رقم (20) إلى أن معامل الارتباط بين إدارة الاتصالات في المشروع وجودة المشروع قد بلغت ($r = 0.72$) ، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط إيجابية عالية بين المتغيرين، حسب (النجار، النجار والزعبي، 2013 ، 223)

كما يتبين من ملخص النموذج في الجدول أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.528$) وهذا يعني أن إدارة الاتصالات في المشروع قد فسرت ما نسبته (52.8%) من التباين الحاصل في جودة المشروع.

ويتبين من تحليل التباين في الجدول أن قيمة ($F = 233.108$) عند درجة حرية واحدة ومستوى معنوية ($Sig = 0.000$) وهو أقل من (0.05) ، وهذا يؤكد معنوية الانحدار.

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($\beta = 0.727$) وقيمة ($t = 15.268$) عند مستوى معنوية ($Sig = 0.000$) أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية المعامل.

وبناء على ما سبق لا نستطيع قبول الفرضية الصفريّة الفرعية السابعة ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة الاتصالات في المشروع على جودة المشروع بأبعاده مجتمعة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

Ho1-8: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة المشتريات في المشروع على جودة المشروع بأبعاده مجتمعة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

الجدول (21) نتائج اختبار أثر إدارة المشتريات في المشروع على جودة المشروع

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA		المتغير المستقل		المعاملات Coefficient		Sig. t
	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	B	الخطأ المعياري	β	T
جودة المشروع	0.750	0.562	1	266.827	0.000	إدارة المشتريات في المشروع	0.625	0.038	16.335

تشير نتائج الجدول رقم (21) إلى أن معامل الارتباط بين إدارة المشتريات في المشروع وجودة المشروع قد بلغت (0.750) ، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط إيجابية عالية بين المتغيرين، حسب (النجار، النجار والزعبي، 2013 ، 223)

كما يتبين من ملخص النموذج في الجدول أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.562$) وهذا يعني أن إدارة المشتريات في المشروع قد فسرت ما نسبته (56.2) من التباين الحاصل في جودة المشروع.

ويتبين من تحليل التباين في الجدول أن قيمة ($F = 266.827$) عند درجة حرية واحدة ومستوى معنوية ($Sig = 0.000$) وهو أقل من (0.05) ، وهذا يؤكد معنوية الانحدار.

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($\beta = 0.750$) وقيمة (16.335) عند مستوى معنوية ($Sig = 0.000$) أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية المعامل.

وبناء على ما سبق لا نستطيع قبول الفرضية الصفريّة الفرعية الثامنة ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة المشتريات في المشروع على جودة المشروع بأبعاده مجتمعة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

H01-9: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة أصحاب المصالح في المشروع على جودة المشروع بأبعاده مجتمعة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

الجدول (22) نتائج اختبار أثر إدارة أصحاب المصالح في المشروع على جودة المشروع

المتغير التابع	ملخص النموذج تحليل التباين ANOVA المتغير المستقل									
	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	B	الخطأ المعياري	β	T	Sig. t
جودة المشروع	0.768	0.590	1	299.906	0.000	إدارة أصحاب المصالح في المشروع	0.039	0.768	17.318	0.000

تشير نتائج الجدول رقم (22) إلى أن معامل الارتباط بين إدارة أصحاب المصالح في المشروع وجوده

المشروع قد بلغت (0.768)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط إيجابية عالية بين المتغيرين، حسب (النجارة النجار والزعبي، 2013، 223)

كما يتبين من ملخص النموذج في الجدول أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.590$) وهذا يعني أن إدارة أصحاب المصالح في المشروع قد فسرت ما نسبته (59) من التباين الحاصل في جودة المشروع.

ويتبين من تحليل التباين في الجدول أن قيمة ($F = 299.901$) عند درجة حرية واحدة ومستوى معنوية ($Sig = 0.000$) وهو أقل من (0.05)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار.

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($\beta = 0.768$) وقيمة ($t = 17.318$) عند مستوى معنوية ($Sig = 0.000$) أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية المعامل.

وبناء على ما سبق لا تستطيع قبول الفرضية الصفرية الفرعية التاسعة ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة أصحاب المصالح في المشروع على جودة المشروع بأبعاده مجتمعة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة

يتناول الفصل الخامس النتائج التي توصلت إليها الدراسة، كما يطرح مجموعة من الاستنتاجات، ومن التوصيات وفي النهاية تطرح مجموعة مقترحة من الدراسات المستقبلية.

2.5 نتائج الدراسة

بعد استعراض نتائج اختبار الفرضيات فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. جاءت تصورات أفراد العينة بأهمية نسبية مرتفعة للمجالات المعرفية لإدارة المشاريع وبوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.53)، ولجميع أبعادها بوسط حسابي تراوح بين (3.73 – 4.04)، وجاءت التشتت في إجابات أفراد العينة منخفض، وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على مدى توافق أفراد العينة، وعلى إدراكهم لأهمية المجالات المعرفية لإدارة المشاريع، واهتمام المنظمة، كما ويعزى لوجود خبراء على المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالملكة العربية السعودية.
2. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير جودة المشروع أن مستوى أهميته لدى عينة الدراسة مرتفعة لجميع فقرات جودة المشروع، وبوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.057)، ولأبعادها الخمسة بوسط حسابي تراوح بين (3.74 – 4.08)، كما أن التشتت في إجابات أفراد العينة منخفض، وذلك يدل على توافق أفراد العينة، وعلى إدراكهم لأهمية جودة المشروع في شركاتهم تماماً كإدراكهم لأهمية المجالات المعرفية لإدارة المشروع.
3. جاءت تصورات أفراد العينة بأهمية نسبية مرتفعة لجميع فقرات تكنولوجيا المعلومات وبوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.69)، ولفقراتها بوسط حسابي تراوح بين (3.97 – 4.15)، أما التشتت في إجابات أفراد العينة فجاء منخفض، وهذا متوقع نظراً لأهمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالملكة العربية السعودية.

4. أما فقرات الوعي المنظمي فجاءت بأهمية نسبية مرتفعة ، وبوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.69)، ولفقراتها بوسط حسابي تراوح بين (3.73 – 4.04) والتشتت في إجابات أفراد العينة منخفض، وذلك يدل على مدى توافق أفراد العينة، كما ويدل على أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية ومن خلال التفاعل بين مكوناتها تعمل على تشكيل نمط معرفي وسلوكي، ورسم هوية متفردة تتبناها لتحقيق أهدافها.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمجالات المعرفية لإدارة المشاريع بأبعادها إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع إدارة تكلفة المشروع، إدارة المخاطر في المشروع، إدارة الموارد البشرية في المشروع إدارة الاتصالات في المشروع، إدارة المشتريات في المشروع، إدارة أصحاب المصالح في المشروع على جودة المشروع بأبعاده الارتباط الكفاءة، الفاعلية، الأثر، والاستدامة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة تكامل المشروع على جودة المشروع بأبعاده مجتمعه في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.
7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة نطاق المشروع على جودة المشروع بأبعاده مجتمعه في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.
8. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة وقت المشروع على جودة المشروع بأبعاده مجتمعه في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.
9. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة تكلفة المشروع على جودة المشروع بأبعاده مجتمعه في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.
10. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة المخاطر في المشروع على جودة المشروع بأبعاده مجتمعه في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.
11. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية المشروع على جودة المشروع بأبعاده مجتمعه في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية لبعد إدارة الاتصالات في المشروع على جودة المشروع بأبعاده مجتمعه في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

12. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية المشروع على جودة المشروع بأبعاده مجتمعة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية لبعدها إدارة المشتريات في المشروع على جودة المشروع بأبعاده مجتمعة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.
13. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها إدارة أصحاب المصالح في المشروع على جودة المشروع بأبعاده مجتمعة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

3.5 الاستنتاجات

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنه يمكن تلخيص جملة من الاستنتاجات بناء على تفسير ومناقشة هذه النتائج ومنها ما يلي:

1. تمثل إدارة نطاق المشروع دور محوري في نجاح المشروع وخروجه بالجودة المطلوبة، وعلى الرغم من اهتمام المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية بهذا المجال، إلا أن عليها زيادة التركيز على نطاق مشاريعها ومحاولة ضبط النطاق من بداية المشروع.
2. يعتبر وقت المشروع عنصر مهم ورئيسي للمشروع، إلا أن إدارة وقت المشروع تحتاج إلى اهتمام أكبر من المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية بحيث جاءت إجابات عينة الدراسة لتولى مجالات أخرى كإدارة أصحاب المصالح في المشروع، إدارة الاتصالات في المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة مشتريات المشروع، وإدارة مخاطر المشروع أهمية أكبر.
3. إدارة تكلفة المشروع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية لم تأخذ الأهمية العالية من وجهة نظر عينة الدراسة بالرغم من أهميته البالغة خاصة كونها شركات ربحية في النهاية.
4. جاء الاهتمام بمجال إدارة الموارد البشرية في المشروع الأقل من وجهة نظر عينة الدراسة، لكن ذلك لا ينفي إمكانية إسهامها إسهاماً كبيراً في جودة المشروع.
5. تعتبر عينة الدراسة الاستدامة كمعيار من معايير جودة المشروع الأقل تأثيراً، وعلى الرغم من ذلك فإن له دور بارز في بقاء المنظمة في المنافسة.

4.5 التوصيات

بناء على نتائج الدراسة والاستنتاجات السابقة يقدم الباحث التوصيات التالية:

- (1) لا توجد منهجية سليمة في كل الأوقات أو أنها صالحة لجميع الظروف، وهذا يطرح فكرة الدمج ما بين أكثر من منهجية حسب الحالة، وبما يناسب الظروف، ومن هنا أوصي بإمكانية دمج المجالات المعرفية لإدارة المشاريع كمنهجية لإدارة المشاريع بمنهجيات أخرى مثل (Agile).
- (2) الاهتمام بجودة المشروع بأبعاده التي تم طرحها من خلال هذه الدراسة كونها الوسيلة الأفضل لضمان منتجات أو خدمات بجودة عالية.
- (3) الاهتمام بوضوح نطاق العمل، لأن ذلك يصب بمصلحة الطرفين المنفذ وصاحب العمل، فكلما كان نطاق العمل واضحاً يستطيع المنفذ تحديد تكلفته والمدة الزمنية اللازمة للتنفيذ بشكل دقيق وتقليل نسبة المخاطرة على المشروع وبالتالي نقل التكلفة على صاحب العمل وكلما كان نطاق العمل غير واضح أو غير مكتمل أدى إلى تقليل فرص نجاح المشروع إذا لم يعدمها.
- (4) الاهتمام بتدريب مديري المشاريع وتحسين مهاراتهم وتطوير معارفهم، خاصة في ظل ثقافات مختلفة وظروف متباينة، مما يمكنهم من إدارة المشاريع بفعالية.
- (5) بناء التحالفات ذات المنافع المشتركة والتي من شأنها تشكيل منتدى إداري يجمع المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالملكة العربية السعودية، بحيث يتم عرض التجارب السابقة والإخفاقات وطرق علاجها والنجاحات وكيفية استغلالها على أكمل وجه، وذلك من شأنه بناء قاعدة بيانات ضخمة للحالات الممكن حدوثها، وهي وسيلة للتعلم بالتجربة.
- (6) الاهتمام بأن يكون لدى الموظفين فهم واضح لاستراتيجية المنظمة المنبثقة عن الرسالة والرؤية، وأن تحرص المنظمة على جعل أهدافها والأهداف الشخصية للأفراد العاملين فيها متوافقة، مما يزيد من الانتاجية.

Abstract

The study aimed to analyse the impact of applying international project management standards, including (project integration management, scope management, time management, cost management, communication management, risk management, and resource management), on improving project quality in small and medium-sized enterprises (SMEs) in Saudi Arabia. The study utilised a descriptive-analytical approach, with a questionnaire used to collect data. A total of 260 questionnaires were distributed to ensure a representative sample, and after retrieval, 210 questionnaires were found valid for analysis, exceeding the minimum required sample size of 208. Therefore, the analysis was conducted on 210 questionnaires.

The results indicated a statistically significant positive effect of applying international project management standards on improving project quality. Among the most impactful areas were risk management, cost control, and resource management, which contributed to increased efficiency and effectiveness in projects. The study also found that these standards support sustainability and help achieve project objectives in alignment with stakeholder expectations and interests.

The study recommended enhancing the integration of international project management standards in SMEs through regular training programmes and raising awareness of the importance of these standards.

Keywords: International Project Management Standards, Project Quality, Small and Medium-sized Enterprises (SMEs).

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- امبارك، بوطلحة. (2018). تطبيق المعايير الدولية أمام القضاء المغربي. المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، ع140 ، 85 - 99. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/996226>
- الأفندي، أحمد ومحمد بسام (2019). "ثقافة الجودة وتأثيرها في تحسين مستوى جودة الخدمة السياحية - دراسة استطلاعية لأراء عينة من عاملين وزبائن بعض الفنادق السياحية في محافظة اربيل"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد، 25 (110)، ص 190-208.
- البناء، محمد (2019). "تقييم المشروعات - الأسس العلمية والتطبيقات العملية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، جدة - السعودية.
- بوخوه، عبدالعزيز فهد، و محمد، محمد سعد عبيد. (2020). أثر تطبيق معايير المحاسبة الدولية على ممارسات إدارة الأرباح: بالتطبيق على الشركات السعودية غير المالية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع4 ، 178 - 218. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1090722>
- التجاني، محمد أبكر آدم، و الصبيح، محمد بدر حامد. (2019). أثر تطبيق معايير التقارير المالية الدولية على تحسين الأداء المحاسبي: دراسة حالة شركات الكهرباء السودانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1137417>
- تفرات، يزيد، بكاي، أحمد، و ابن زعمة، سليمة. (2019). أثر تطبيق معايير الإبلاغ المالي الدولية على كفاءة الأسواق المالية: حالة الدول العربية. مجلة آفاق للعلوم، ع16 ، 52 - 41. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1033260>
- التيمي، خالد (2019). "مدى تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة المشاريع في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية.

- الجبوري، مثنى روكان جاسم. (2020). أثر تطبيق معايير الإبلاغ المالي الدولية "IFRS" على التحفظ المحاسبي: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج16، ع51، 1 - 19. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1204808>
- حجازي، هيثم (2019). "مبادئ إدارة المشروعات"، (ط1)، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- حسن، شفاء (2020). "تقييم جودة المشروع وفق المواصفة الدولية ISO 10006:2003 - دراسة حالة في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية / مشروع الأبنية الجامعية في الجادرية"، مجلة كلية التراث، جامعة بغداد، 18 (1)، ص 358-401.
- حماد، رشاد علي (2019). "تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين.
- الحوري، نضال والعتيبي، ضرار (2019). "إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة وتقرير الجدوى"، (ط1)، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- خالد، زياد (2019). "تحسين جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات الحكومية من وجهة نظر مديري المشاريع في وزارة الإعمار والإسكان"، مجلة تكريت للعلوم الهندسية.
- خير الدين، موسى (2018). "إدارة المشاريع المعاصرة"، (ط2)، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- دهليز، خالد بن عبد بن عبد السلام، و عنبر، هشام محمود. (2017). أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج25، ع2، 1 - 94. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/805485>
- رضوان (2022). "دور عوامل نجاح المشروع وممارسات المنظمات غير الحكومية في نجاح المشروعات - دراسة حالة برنامج تقوية الأسرة التي تنفذه منظمة (SOS)"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
- الزعبي، فراس علي خليفة، و الجغبير، محمد إسماعيل محمد. (2019). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن.

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج3، ع10 ، 78 - 103. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1038800>

■ العباسي، غالب وبرهان، محمد (2019). "إدارة المشاريع"، (ط2)، مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

■ العبيدي، أمل سعود عبدالعزيز شيخ لطيف، و الدباغ، عصام عبدالوهاب. (2020). أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ع47 ، 57 - 112. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1076315>

■ العبيدي، أمل (2019). "أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع - دراسة تحليلية لحالة مشروع تطوير مناهج الرياضيات والعلوم الطبيعية الذي تنفذه شركة العبيكان للأبحاث والتطوير لصالح مكتب التربية العربي لدول مجلس التعاون الخليجي للفترة (2006-2009م)"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية - الدنمارك.

■ العجمي، مناحي محمد عنيزان ناصر، النور، بدر الدين علي بشير، البدري، محمد عبدالوهاب عبدالهادي، الصرعاوي، محمد عبدالرحمن، و عبده، أنور شيخ الدين. (2021). تقييم الأبعاد الاجتماعية في دراسات المردود البيئي في دولة الكويت. المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، مج14، ع2 ، 111 - 126. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1193832>

■ علي، رباب محمد علي إبراهيم محمد. (2022). أثر إدارة جودة المشروع في تحقيق الأهداف: دراسة حالة مشروع بنا الزراعي 2019-2020 م. مجلة القلزم العلمية، ع21 ، 99 - 114. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1291459>

■ العيساوي، كاظم (2018). "دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات"، (ط1)، الأردن: دار المنهل للنشر والتوزيع.

■ الكرخي، مجيد (2018). "إدارة الجودة الشاملة"، (ط1)، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

■ المجموعة العربية للتدريب والنشر (2021). "إدارة المشروعات"، (ط1)، الأردن: دار المنهل للنشر والتوزيع.

- ميا، علي يونس، ناصر، سومر أديب، و عيسى، يارا حكمت. (2023). أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق جودة المشروع: دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج45، ع2 ، 107 - 138. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1360199>
- الميناوي، أيمن (2019). "الوجيز العلمي لإدارة المشاريع"، (ط1)، فلسطين: دار الأرقم للنشر والتوزيع.
- النجار، محمد فايز جمعه، و الشوابكة، خالد محمود سليمان. (2020). اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج8، ع3 ، 503 - 520. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1071448>
- نذير، حنان عبدالله. (2023). أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع95 ، 159 - 203. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1407298>

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- . Owens. Dawn, & Khazanchi, Deepak(18-19 may 2017). Project management assurance research in progress. Proceedings of the Twelfth Midwest Association for Information Systems Conference, Springfield, Illinois.
- Aftab Sarwar Amin Sawar (2016) Influence of Project Management Performance Indicators on Project Success in Construction Industry of Punjab Pakistan.
- Auman, D. (2020). "An Investigation of the Important Project Management Knowledge Areas in the Life Sciences Sector", Hospira Adelaide - SA - Australia, 2 (7), pp: 1-9.
- Baker, N., Murphy, C., and Fisher, David. (2021). "Factors Affecting Project Success Project Management Handbook", (2nd Ed.), Van Nostrand Reinhold: New York.

- Bates, G. and Jones, L. (2020). "Monitoring and Evaluation: A Guide for Community Projects", (1^a Ed.), Centre for Public Health: Liverpool JMU.
- Carvalho, M. (2019). "Project Management and Its Effects on Project Success: Cross Country and Cross Industry Comparisons", *International Journal of Project Management*, 33 (7), pp: 1509-1522.
- Chauhan, D. and Prabhat, S. (2019). "Important Project Management Knowledge Areas for Successful Delivery of Projects in Pharmaceutical Industry", *International Journal of Current Research in Chemistry and Pharmaceutical Sciences*, 1 (5), pp: 56-60.
- Chou, S. and Yang, G. (2020). "Project Management Knowledge and Effects on Construction Project Outcomes: An Empirical Study", *Project Management Journal*, 43 (5), pp: 47-67.
- Dumrak, Jantane, Baroudi, Bassam, & Hadjinicolaou, Nick (2017). Exploring the association between project management knowledge areas and sustainable outcomes. *Procedia Engineering*, 182,157-164, doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.152
- European Commission for Project Management (2020). "Aid Delivery Methods Project Cycle Management Guidelines", Available on European Commission.
- Goff, S. (2022). "Measuring and Managing Project Quality: If You Can't Measure It, You Can't Manage It", Paper Published on ASAPM, and at Project Experts.
- Japan International Cooperation Agency (JICA) (2020). "Guidelines for Project Evaluation: Practical Method for Project Evaluating", Department Office of Evaluation Planning Coordination.
- Li Akintye Holt (2017) Empirical Study of Project Governance among Chinese Project Management Professionals.

- Mishra, Anant, Sinha, K Kingshuk, & Thirumalai, Sriram (2017). Project Quality: The Achilles Heel of Offshore Technology Projects?. IEEE Transactions on Engineering Management, 64(3), 272- 286, DOI: 10.1109/TEM.
- Pries, H. and Quigley, M. (2020). "Total Quality Management for Project Management", (3rd Ed.), CRC Press: USA.
- Richman, L. (2021). "Successful Project Management", (3rd Ed.), American Management Association: USA.
- Santhosh, S. A and Chitra, G. 2017- Importance of Knowledge Areas on Material Management and Its Influence over Project Life Cycle." International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology V, no. III, 528-535.
- Santhosh, S. A., & Chitra, G. (2017). Importance of Knowledge Areas on Material Management and its Influence over Project Life Cycle. International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology, 5(3), 528-535, ISSN: 2321-9653.
- Serrador Turner (2015) The Relationship between Project Success and project Efficiency.
- Serrador, P. and Turner, R. (2020). "The Relationship Between Project Success and Project Efficiency", Project Management Journal, 46 (1), pp: 30-39.
- Unegbu, H. C. O.; D. S. Yawas; B. Dan-asabe 2022- The impact of the project management knowledge areas on the performance of the key players in construction projects. Vol. 04, No. 2 (2022) 143-156.
- United States Agency for International Development - USAID (2018). "Managing for Results at USAID", Presentation Prepared by Annette Binnendijk for the Workshop on Performance Management and Evaluation, New York, 5-7 October, 1998.

- Varajao, Joao, Colomo-Palacios, Ricardo & Silva, Hélio (2017). ISO 21500:2012 and PMBOK 5 processes in Information Systems Project Management. *Computer Standards & Interfaces*, 50, 216-222, <https://doi.org/10.1016/j.csi.2016.09.007>
- Zwikael, O. and Globerson, S. (2020). "Assessing the Quality of Project Planning", Paper Presented at Project Management Institute Annual Seminars and Symposium, San Antonio, TX, Newtown Square, PA: Project Management Institute.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحسين

جودة المشاريع " دراسة تطبيقه على المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية"

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 – 40 سنة ☐ من 40 – 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5- أقل من 10 سنوات ☐ من 10- أقل من 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- 5- عدد المشاريع التي عمل بها في المنظمة الحالية ☐ أقل من 5 مشاريع ☐ من 5 مشاريع إلى 10 ☐ من 10 مشاريع إلى 15 ☐ 15 مشروع فأكثر
- 6- هل حصل على دورة (PMP) ☐ نعم ☐ لا

ثانياً محاور الاستبيان

✍️ المحور الأول: المجالات المعرفية لإدارة المشاريع، ضع

إشارة (١) في المربع المناسب للاختيار:

المحور الأول: المجالات المعرفية لإدارة المشاريع، ضع إشارة (١) في المربع المناسب للاختيار:					البعد
معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
إدارة تكامل المشروع					
					يتم وضع تصور تفصيلي لأنشطة المشروع ومخرجاته
					تقسم أنشطة المشروع إلى مكونات أصغر حتى تسهل عملية المراقبة والمتابعة
					تعمل المنظمة على تحقيق احتياجات الفئات المستهدفة بشكل دقيق
					تحقق مخرجات المشاريع تقارباً مع توقعات الجهات المستفيدة
إدارة نطاق المشروع					
					تمتاز خطة المشروع بالشمولية بحيث تغطي نشاطات التنفيذ جميعها
					يراعى عند تصميم المشروع احتياجات أصحاب المصلحة
					تتضمن خطة المشروع تقدير للتكلفة والزمن اللازم

					تتم عملية الرقابة والتفتيش بصورة مستمرة وعلى كافة الأنشطة الضمان الجودة
إدارة وقت المشروع					
					يتم وضع خطة قبلية (pilot study) لتنفيذ المشروع بدقة وفق الإطار الزمني للتنفيذ
					يتم استخدام هيكل تجزئة العمل (WBS) كأساس لتحديد أنشطة المشروع
					تلتزم إدارة المشروع بتنفيذ النشاطات وفقا لجداولها الزمنية
					يتمشى التقدير الزمني لإنجاز المشروع والموازنة المخصصة له
إدارة تكلفة المشروع					
					يتم إعداد ميزانية مفصلة تبين التكاليف المطلوبة لمراحل تنفيذ المشروع
					يتم الاعتماد على تكاليف معيارية لتحديد تكاليف المشروع
					يتم مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف مشاريع مشابهة
					تلتزم إدارة المشروع بالموازنة المخصصة
إدارة مخاطر المشروع					
					يتم وضع خطط وسيناريوهات قبلية لمواجهة أي مخاطر

					يتم تحديد العوامل والمخاطر الخارجية التي يمكن أن تؤثر على المشروع بشكل مسبق
					تسعى إدارة المشروع للحيلولة دون ظهور مخاطر جديدة أثناء تنفيذ المشروع
					تعمل المنظمة على تصنيف المخاطر إلى فئات
إدارة الموارد البشرية في المشروع					
					يتم حصر الاحتياجات من الموارد البشرية قبل البدء في المشروع
					يخضع مديرو المشاريع الجدد لمجموعة متنوعة من أساليب التدريب
					تحسن إدارة المشروع استخدام الموارد في تعظيم قيمة المخرجات
					تتوفر موارد بشرية مناسبة لتنفيذ أنشطة المشروع المخطط له
إدارة الاتصالات في المشروع					
					يتم توثيق عمليات الاتصالات بشكل رسمي
					يتم عمل خطة لتحديد قنوات الاتصال بين جميع الأطراف ذات الصلة بالمشروع
					يتم التنسيق بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع طوال فترة التنفيذ
					يحرص مدير المشروع على فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات
إدارة مشتريات المشروع					

					يتم عمل خطة شاملة لاحتياجات المشروع من المواد والمعدات
					يتم إعداد خطة للتوقيت المناسب للشراء بشكل مسبق
					تتم عمليات الشراء بجلب عروض أسعار ومناقصات ضمن شروط مرجعية واضحة لوثائق العطاءات
					يتم اعتماد معايير قانونية في مراقبة العطاءات
إدارة أصحاب المصلحة في المشروع					
					يتم وضع خطة تحدد من خلالها احتياجات أصحاب المصالح وكيفية إدارة التعاملات معهم
					يتم تحديد الصراعات المحتملة مع أصحاب المصلحة
					يتم تقييم آثار العوامل المؤثرة على احتياجات أصحاب المصالح
					يتم عمل مراجعات دورية لأصحاب المصالح المؤثرين

✍️ **المحور الثاني: جودة المشروع، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب للاختيار:**

أوافق بشدة أوافق محايد معارض معارض بشدة					البعد
الارتباط (Relevance)					
					يلبي تصميم المشاريع احتياجات الفئات المستهدفة
					يتم وضع مصفوفة الإطار المنطقي Logical framework للمشاريع
					يراعي تحليل المخاطر الخارجية التي يحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ المشاريع
					تعكس المشاريع المنفذة نتائج تقييم الاحتياجات
الكفاءة (Efficiency)					
					يتم مقارنة تكاليف مخرجات المشاريع بتكاليف مشاريع مشابهة
					يقوم الموظفون بالمشروع بتنفيذ الأعمال حسب ما هو مخطط لها
					تتوفر مرونة لدى الإدارة في التعامل مع الظروف المتغيرة

					يتم تقييم أداء فريق المشروع بصورة دورية خلال فترة المشروع لرصد أية انحرافات
الفاعلية (Effectiveness)					
					تحرص إدارة المشروع على جعل أهداف الشركة والأهداف الشخصية للأفراد العاملين متوافقة
					تضع إدارة المشروع أهدافها لتكون متسقة مع أهداف الفئة المستهدفة
					يتم ربط خطة تنفيذ المشروع بالأهداف المرجوة منه
					يتم تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها.
الأثر (Impact)					
					تساهم المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة
					تأخذ إدارة المشروع بعين الاعتبار طبيعة التشريعات الحكومية المتعلقة باختصاص المشروع
					يوجد أثر اقتصادي للمشاريع على أصحاب المصالح
					تتفهم إدارة المشروع طبيعة المحددات الاجتماعية التي قد تعيق تنفيذ أنشطتها.
الاستدامة (Sustainability)					

					تتناغم أنشطة المشاريع مع الثقافة السائدة
					تسعى المنظمة لإدارة التكنولوجيا المتوفرة لديها دون الحاجة لمساعدة خارجية
					يساهم إنجاز المشروع في ارتفاع الحصة السوقية الإجمالية للمنظمة.
					تسعى المنظمة لتحقيق قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء المشروع

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of project mangement



**The Impact of Applying International Project
Management Standards on Improving Project Quality:
An Applied Study on Small and Medium Enterprises in
the Kingdom of Saudi Arabia**

Preparation:

Abdulaziz Dhafer Alamri

241001977

Supervision:

Dr. Asmaa AbuAl-Anza

1445-2024