

أثر استراتيجيات إدارة المشاريع على البنية التحتية في استدامة

الموارد المالية والبيئية: دراسة تطبيقية على مدينة الرياض وفقا

لرؤية المملكة 2030

إعداد الطالب/

عبدالله ناصر المحميد

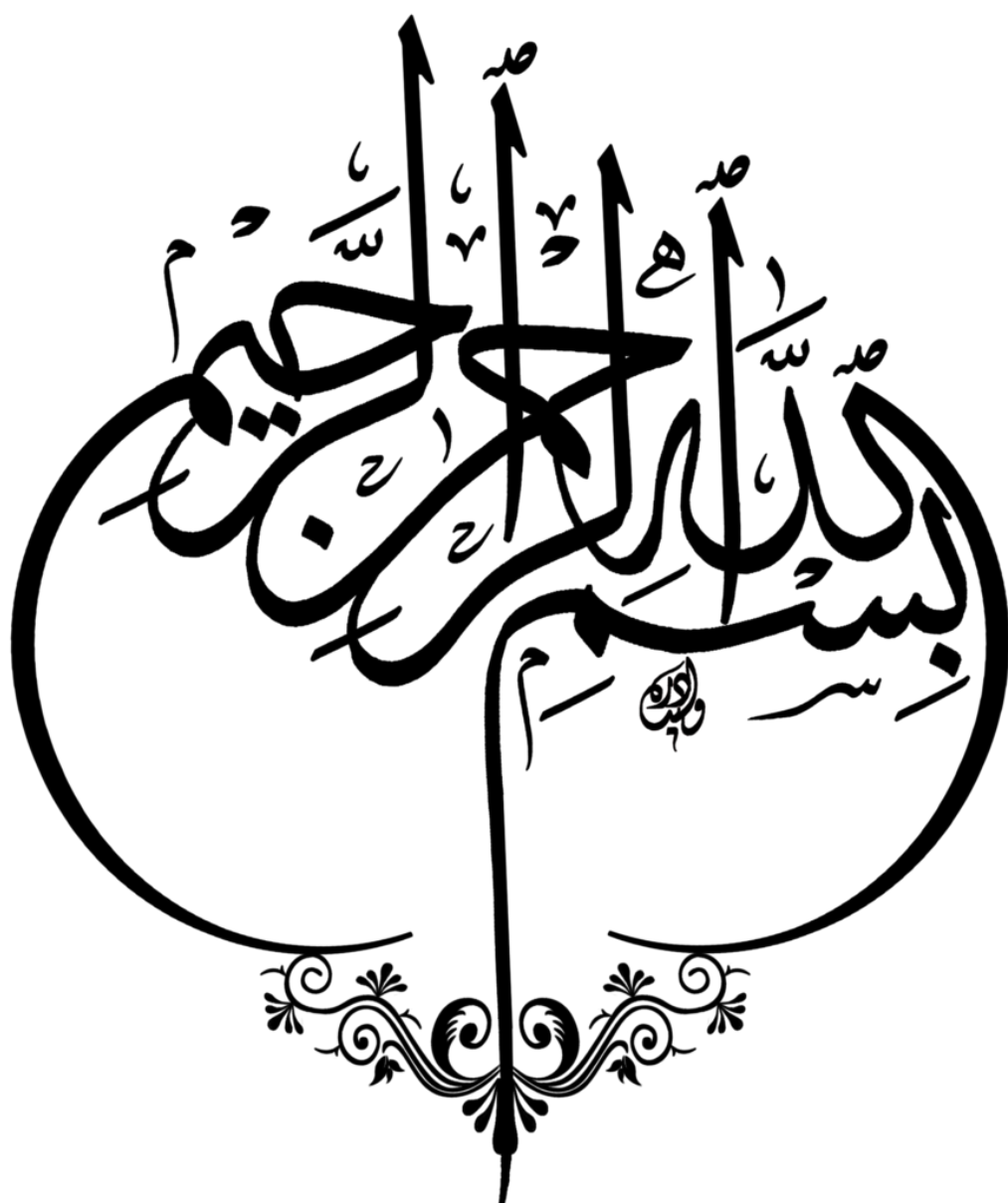
233002117

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

2024



إهداء

أهدي هذه الرسالة إلى أحبائي الذين كانوا دعمًا لي ومصدر إلهامي
طوال رحلتي الأكاديمية.

شكرًا لعائلتي الرائعة على الثقة والدعم الذي لا ينتهي.

وشكرًا لأصدقائي الأوفياء على الوقوف بجانبني وتشجيعي.

كما أشكر أساتذتي الأعزاء على الإرشاد القيم والمعرفة التي شاركوني
إياها.

أمل أن تكون هذه الرسالة بمثابة بذرة خير تثمر في عالم البحث والعلم،
وتسهم في تحقيق التقدم والازدهار في مجتمعنا".

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. الفيصـل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في

جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري،

لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى توضيح مدى أثر استراتيجيات إدارة المشاريع بأبعادها (البداء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم، الإغلاق) على البنية التحتية في استدامة الموارد المالية والبيئية: دراسة تطبيقية على مدينة الرياض وفقاً لرؤية المملكة 2030، استند البحث على منهجاً وصفيّاً تحليلياً، حيث يركز على فحص الأسس النظرية المتعلقة بالموضوع من خلال استعراض المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة.

ويتضمن البحث أيضاً تنفيذ دراسة ميدانية تتمثل في توزيع استبيانات على فئات مختلفة من العينة المختارة. تمثلت مجتمع الدراسة في مديري المشاريع في شركات الإدارة في مدينة الرياض وفقاً لرؤية المملكة 2030 ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من أجل جمع البيانات وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 394 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها ارتفاع ارتفاع مستوى البنية التحتية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور البنية التحتية 3.863 بانحراف معياري 0.910. ووجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المشاريع بأبعادها (البداء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم، الإغلاق) في البنية التحتية بالمملكة عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المشاريع) يفسر 78.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (البنية التحتية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.

وتبين أن كلما ازداد مستوى استراتيجيات إدارة المشاريع بأبعادها (البداء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم، الإغلاق) بمقدار 1 % ازداد مستوى البنية التحتية واستدامة الموارد المالية والبيئية بالمملكة بمقدار 0.391% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات – إدارة المشاريع – البنية التحتية – استدامة الموارد

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم.....	ب
إهداء.....	ت
شكرو تقدير.....	ث
المستخلص.....	ج
قائمة المحتويات.....	ح
قائمة الجداول.....	ر
قائمة الأشكال.....	ز
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	1
1.1 مقدمة.....	1
2.1 مشكلة الدراسة:.....	4
3.1 أهمية الدراسة:.....	5
4.1 أهداف الدراسة:.....	7
5.1 تساؤلات الدراسة.....	8
6.1 فروض الدراسة:.....	8
7.1 نموذج الدراسة.....	9
8.1 الدراسات السابقة:.....	10
1.8.1 الدراسات العربية.....	10
2.8.1 الدراسات الأجنبية.....	20

9.1	المنطلقات النظرية للدراسة:	23
10.1	المنهجية وطرق البحث:	24
12.1	أدوات الدراسة:	24
13.1	الأساليب الإحصائية:	25
14.1	حدود الدراسة:	25
15.1	محددات الدراسة:	26
27	الفصل الثاني: الإطار النظري	27
27	المبحث الأول: استراتيجيات إدارة المشاريع	27
1.1.2	مفهوم المشروع	27
2.1.2	مفهوم إدارة المشاريع	28
3.1.2	خصائص المشروع	29
4.1.2	دورة حياة المشروع	30
5.1.2	أهداف إدارة المشروع:	32
6.1.2	أهمية إدارة المشاريع	34
7.1.2	المعايير الدولية لإدارة المشاريع	39
49	المبحث الثاني: استدامة الموارد المالية والبيئية	49
1.2.2	مقدمة	49
2.2.2	مفهوم الاستدامة	50
3.2.2	تطبيقات الاستدامة في المنظمات الأمنية	51
4.2.2	تعزيز القيم الدينية والتقيد بها	52

55	5.2.2 التشجيع على الانتماء الوطني والحث عليه
56	6.2.2 محفزات سلوكية وتنظيمية
61	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
61	1.3 مقدمة
61	2.3 منهجية البحث:
61	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
61	4.3 مصادر البيانات:
62	5.3 الأساليب الإحصائية:
63	6.3 أداة الدراسة
64	7.3 صدق أداة الدراسة
64	1.7.3 المحور الأول: استراتيجيات إدارة المشاريع
67	2.7.3 المحور الثاني: البنية التحتية
68	8.3 ثبات أداة الدراسة:
69	الفصل الرابع: تحليل النتائج
69	1.4 مقدمة
69	2.4 خصائص عينة الدراسة
70	3.4 تحليل استمارة الاستبيان
70	1.3.4 المحور الأول: استراتيجيات إدارة المشاريع
76	2.3.4 المحور الثاني: البنية التحتية
78	4.4 اختبار فروض الدراسة

81	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات
81	1.5 مقدمة
81	2.5 نتائج الدراسة
82	3.5 التوصيات
83	4.5 المقترحات
84	المراجع:
84	أولاً: المراجع العربية:
88	المراجع الأجنبية:
90	الملاحق
91	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	م
69	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	[1]
70	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	[2]
73	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	[3]
74	جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان	[4]
75	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	[5]
76	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات استراتيجية إدارة المشاريع	[6]
77	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات استراتيجية التخطيط للمشاريع	[7]
78	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات استراتيجية تنفيذ المشاريع	[8]
79	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات استراتيجيات متابعة المشاريع	[9]
81	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات استراتيجيات غلق المشاريع	[10]

82	جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات البنية التحتية	[11]
84	جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	[12]
85	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى	[13]

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	م
17	شكل رقم (1) متغيرات الدراسة	[1]

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

استراتيجيات إدارة المشاريع لعبت دورًا محوريًا في تطوير وتنفيذ المشاريع الناجحة على مر السنين. في بيئة الأعمال المتغيرة والتنافسية اليوم، تبرز أهمية الاستراتيجيات الفعالة في إدارة المشاريع أكثر من أي وقت مضى. فالمشاريع الحديثة تتسم بالتعقيد والتحديات المتزايدة، سواء على المستوى التقني أو التنظيمي أو المالي. ولمواجهة هذه التحديات، تحتاج المؤسسات إلى اعتماد نهج استراتيجي متكامل في إدارة مشاريعها. ففي ظل المنافسة الشديدة وتطلعات العملاء المتزايدة، لم تعد الإدارة التقليدية للمشاريع كافية لضمان النجاح. بل أصبح من الضروري تبني ممارسات إدارية استراتيجية متطورة تتواءم مع أهداف المؤسسة وتتكيف مع ظروف السوق.

تشمل هذه الاستراتيجيات مجموعة من العناصر الرئيسية، مثل التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، وتحليل المخاطر والفرص، وتخصيص الموارد بكفاءة، وتطبيق أساليب القيادة الإستراتيجية، وتعزيز التعاون بين فرق المشاريع، وإدارة محفظة المشاريع بشكل متكامل. كما تتطلب الاستراتيجيات الحديثة إدماج التقنيات الرقمية المتطورة في إدارة المشاريع، لتحسين الكفاءة والشفافية والتعاون.

وبالنظر إلى تنوع الصناعات والمجالات التي تطبق إدارة المشاريع، فإن الاستراتيجيات المناسبة ستختلف من مؤسسة لأخرى ومن مشروع لآخر. لذلك، يتطلب الأمر من المؤسسات إجراء تحليل دقيق لاحتياجاتها وبيئتها التنافسية لتحديد الاستراتيجيات الأنسب لتنفيذ مشاريعها بنجاح. وفي هذا الإطار، تبرز أهمية تطوير القدرات القيادية والإدارية للفرق المسؤولة عن تنفيذ المشاريع الاستراتيجية.

البنية التحتية تشكل أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي دولة أو مجتمع. وهي مجموعة من المرافق والخدمات الأساسية التي تدعم وتسهل القيام بالأنشطة الاقتصادية والاجتماعية المختلفة. فمن الطرق والجسور والسكك الحديدية والموانئ والمطارات إلى شبكات الكهرباء والماء والاتصالات، تلعب البنية التحتية دورًا محوريًا في تسهيل حركة وتدفق السلع والناس والمعلومات. كما تؤثر البنية التحتية

بشكل مباشر على جودة الحياة وكفاءة الأنشطة الإنتاجية والخدمية في المجتمع. وتُعد هذه البنى التحتية بمثابة العمود الفقري للتنمية الشاملة والمستدامة.

ويرتبط نجاح أي دولة في تحقيق التنمية المنشودة بقوة وكفاءة بنيتها التحتية. فالاستثمار في البنية التحتية يُعد ضرورة ملحة لزيادة الإنتاجية وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، وتعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني. كما أن تطوير البنية التحتية يساهم في تحسين مستوى معيشة المواطنين وتوفير فرص عمل جديدة.

بالنظر إلى التطورات التكنولوجية والاقتصادية السريعة، فإن الحاجة إلى البنية التحتية الحديثة والمتطورة أصبحت ضرورة ملحة. فالبنى التحتية القديمة أو غير الكافية قد تُعيق النمو الاقتصادي وتقلل من قدرة المجتمعات على المنافسة على الصعيد العالمي. لذلك، تسعى العديد من الدول إلى تخطيط واستراتيجيات طويلة الأجل لتطوير وتحديث بنيتها التحتية بما يتماشى مع متطلبات العصر الحديث. ومع التركيز على الاستدامة والتكنولوجيا الخضراء، تبرز أهمية إدماج معايير البيئة والطاقة المتجددة في تصميم وتنفيذ مشاريع البنية التحتية الجديدة. كما يجب مراعاة تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف مكونات البنية التحتية لضمان الاستفادة القصوى منها.

استدامة الموارد المالية والبيئية هي ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة والازدهار الاقتصادي على المدى البعيد. فالموارد المالية والبيئية تشكل العمود الفقري لأي نظام اقتصادي واجتماعي متوازن وقادر على الاستمرار. من ناحية الاستدامة المالية، فإن الحفاظ على موارد مالية مستقرة وكافية يُعد أمرًا بالغ الأهمية. وهذا يتطلب تبني سياسات مالية رشيدة وتنويع مصادر الدخل، بما في ذلك الضرائب والرسوم والاقتراض والاستثمارات. كما يجب ضبط الإنفاق الحكومي وتحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات. وعلى مستوى الأفراد والمؤسسات، فإن ترشيد الاستهلاك والادخار وتنمية الأصول المالية يُعد أمرًا حاسمًا لضمان الاستدامة المالية.

من ناحية الاستدامة البيئية، فإن الحفاظ على الموارد الطبيعية وحمايتها من التدهور والاستنزاف أمر بالغ الأهمية. ويتطلب ذلك اتباع ممارسات إنتاجية وسلوكيات استهلاكية صديقة للبيئة، مع الحد من

التلوث والانبعاثات الضارة. كما يشمل ذلك تطوير واستخدام تقنيات خضراء وتبني مصادر طاقة متجددة. ويتطلب الأمر أيضًا تعزيز الوعي البيئي وتطبيق التشريعات والسياسات البيئية الفعالة.

إن التكامل بين الاستدامة المالية والبيئية هو الطريق الأمثل لتحقيق التنمية المستدامة. ويشمل ذلك تطوير آليات تمويل مبتكرة تدعم المشاريع الخضراء والمبادرات البيئية، مع ضمان استخدام الموارد المالية بكفاءة وفعالية. كما يتطلب الأمر إدماج معايير الاستدامة في جميع القرارات والاستثمارات المالية والاقتصادية. وفي ظل التحديات البيئية العالمية المتزايدة، فإن الحاجة إلى تعزيز الاستدامة المالية والبيئية أصبحت ملحة أكثر من أي وقت مضى. وتتطلب ذلك جهودًا متكاملة على مستوى الأفراد والمؤسسات والحكومات لضمان مستقبل أكثر استدامة وازدهارًا للأجيال القادمة.

استراتيجيات إدارة المشاريع لها تأثير كبير على استدامة الموارد المالية والبيئية، خاصة في مجال البنية التحتية. هذا ما يتضح جليًا في حالة مدينة الرياض التي تسعى إلى تحقيق رؤية المملكة 2030. فمن ناحية الاستدامة المالية، تتطلب البنية التحتية استثمارات ضخمة في البداية، ولكن إدارة المشاريع بكفاءة يمكن أن تحقق وفورات كبيرة على المدى الطويل. فاختيار المشاريع المناسبة وتخطيطها بعناية، والتنفيذ ضمن الميزانيات المقررة، والصيانة الدورية للمرافق، كلها عوامل تضمن عائدًا مجديًا على الاستثمار. ويشمل ذلك تنوع مصادر التمويل، كالشراكات بين القطاعين العام والخاص، والاستفادة من برامج الدعم الحكومية.

من ناحية الاستدامة البيئية، فإن إدارة المشاريع الخاصة بالبنية التحتية لها دور بارز. فاختيار التصميم والمواد الصديقة للبيئة، وتطبيق ممارسات الإنشاء المستدامة، وتعزيز الكفاءة في استهلاك الموارد الطبيعية، كلها تسهم في الحد من الآثار البيئية السلبية. كما يمكن للمشاريع الخضراء المرتبطة بالطاقة المتجددة والنقل العام وإعادة التدوير أن توفر حلولًا بيئية مستدامة.

في حالة مدينة الرياض، فإن رؤية المملكة 2030 تركز بشكل كبير على تطوير البنية التحتية المستدامة. ويشمل ذلك مشاريع النقل المتكاملة كالقطار الخفيف والمترو، وتوسيع شبكات الطرق والجسور

مع تطبيق معايير البناء الخضراء. كما تستهدف الرؤية زيادة نسبة المساحات الخضراء وتوسيع شبكات المياه والصرف الصحي. وتتطلب هذه المشاريع إدارة فعالة لضمان تحقيق الأهداف المالية والبيئية المنشودة.

إن التكامل بين استراتيجيات إدارة المشاريع والأهداف الاستدامة للبنية التحتية في مدينة الرياض سيساعد في تحقيق التوازن بين الاعتبارات المالية والبيئية. وهذا بدوره سيعزز من قدرة المدينة على الاستمرار والازدهار على المدى الطويل، وتحقيق رؤية المملكة 2030 بنجاح.

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر استراتيجيات إدارة المشاريع بأبعادها (البدء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم، الإغلاق) على البنية التحتية في استدامة الموارد المالية والبيئية: دراسة تطبيقية على مدينة الرياض وفقاً لرؤية المملكة 2030.

2.1 مشكلة الدراسة:

مشكلة البحث في هذه الدراسة تتمحور حول دور استراتيجيات إدارة المشاريع في تعزيز استدامة الموارد المالية والبيئية للبنية التحتية في مدينة الرياض، وذلك في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. تشهد مدينة الرياض، كواحدة من أهم المراكز الحضرية في المملكة، نمواً سكانياً وعمرانياً متسارعاً، مما يفرض ضغوطاً متزايدة على البنية التحتية والموارد المالية والبيئية للمدينة. في هذا السياق، تسعى رؤية 2030 إلى تحقيق التنمية المستدامة في المملكة، بما في ذلك تطوير البنية التحتية والحفاظ على الموارد الطبيعية والبيئية.

ومع ذلك، تواجه المشاريع المرتبطة بتطوير البنية التحتية في المدينة تحديات عديدة، مثل التكاليف المرتفعة والتأخيرات في التنفيذ وارتفاع معدلات استهلاك الموارد الطبيعية والطاقة. لذلك، تبرز الحاجة إلى دراسة كيفية يمكن لاستراتيجيات إدارة المشاريع أن تساهم في تحسين استدامة هذه المشاريع من الناحية المالية والبيئية. من هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر استراتيجيات إدارة المشاريع على البنية التحتية في مدينة الرياض، بهدف تعزيز استدامة الموارد المالية والبيئية. وسيتم تحقيق ذلك من

خلال تحليل مجموعة من المشاريع التنموية في المدينة، والتعرف على الممارسات الفعالة في إدارة المشاريع التي ساهمت في الحفاظ على الاستدامة المالية والبيئية للبنية التحتية.

كما ستشمل الدراسة مراجعة السياسات والتشريعات ذات الصلة برؤية 2030 والتي تستهدف تعزيز الاستدامة في المشاريع الحضرية. وسيتم استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب البحثية، بما في ذلك المقابلات المعمقة مع صناع القرار والخبراء في مجال إدارة المشاريع والتنمية المستدامة، إلى جانب تحليل البيانات الثانوية ذات الصلة. من المتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية لصانعي السياسات والممارسين في مجال إدارة المشاريع حول كيفية تعزيز الاستدامة المالية والبيئية للبنية التحتية في مدينة الرياض، وذلك بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030. كما ستسهم الدراسة في إثراء الأدبيات البحثية في هذا المجال.

وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي: "ما أثر استراتيجيات إدارة المشاريع على البنية التحتية في استدامة الموارد المالية والبيئية: دراسة تطبيقية على مدينة الرياض وفقاً لرؤية المملكة 2030".

3.1 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة، حيث يُعد دور استراتيجيات إدارة المشاريع في تطوير البنية التحتية متغيراً ذا أهمية بالغة، لاسيما في ضوء رؤية المملكة 2030 والتحديات المتعلقة باستدامة الموارد المالية والبيئية في مدينة الرياض. إذ أن تطبيق استراتيجيات إدارة المشاريع الفعالة من شأنه المساهمة في تحقيق الاستدامة المالية والبيئية للمشاريع التنموية في المدينة، وذلك من خلال ضبط الوقت والتكلفة والجودة وفقاً للأهداف المخطط لها.

هذا المفهوم يعد من المواضيع الإدارية الحديثة في مجال إدارة المشاريع، والتي يتوجب على الباحثين الاهتمام بها لدورها في تعزيز فاعلية وكفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها. فعندما يتم تطبيق استراتيجيات إدارة المشاريع بشكل فعال، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على نجاح المشاريع التنموية وتحقيق

الأهداف المخطط لها، وبالتالي المساهمة في تحقيق الاستدامة المالية والبيئية للمدينة وفق رؤية المملكة 2030. لذلك، تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على دور استراتيجيات إدارة المشاريع في تطوير البنية التحتية وتحقيق الاستدامة المالية والبيئية في مدينة الرياض وفقاً لرؤية المملكة 2030. كما تهدف إلى تقديم توصيات لتعزيز هذا الدور من أجل تحقيق النجاح للمشاريع التنموية وتحقيق الأهداف المنشودة.

في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، يلعب قطاع البنوك والمصارف دوراً محورياً في دعم البنية التحتية وتحقيق الاستدامة المالية والبيئية لمدينة الرياض. من هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة أثر استراتيجيات إدارة المشاريع المتبعة في هذا القطاع على تعزيز هذه الأهداف الاستراتيجية.

أولاً، في مجال استدامة الموارد المالية، تلعب البنوك دوراً محورياً في تمويل المشاريع التطويرية للبنية التحتية في مدينة الرياض. فمن خلال تبني استراتيجيات إدارة مشاريع فعالة، تستطيع هذه المؤسسات المالية ضمان كفاءة تخصيص الموارد وتحقيق عوائد مجزية على الاستثمارات، مما يدعم استدامة التمويل المتاح لهذه المشاريع على المدى الطويل.

ثانياً، في مجال الاستدامة البيئية، تؤدي البنوك دوراً حيوياً في تمويل المشاريع الخضراء والمستدامة بيئياً في مدينة الرياض، كمشاريع الطاقة المتجددة وإدارة النفايات. من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة مشاريع متطورة، تستطيع البنوك ضمان كفاءة هذه المشاريع وتحقيق أهدافها البيئية، مما يدعم جهود المملكة في تحقيق رؤية 2030 للاستدامة البيئية.

ثالثاً، تلعب البنوك دوراً أساسياً في تمويل مشاريع تطوير البنية التحتية الحيوية في مدينة الرياض، كالنقل العام والشبكات الحضرية. من خلال تبني استراتيجيات إدارة مشاريع متطورة، تستطيع هذه المؤسسات ضمان كفاءة تنفيذ هذه المشاريع وتحقيق أهدافها التنموية، مما يعزز جهود المملكة في تطوير البنية التحتية وتحسين جودة الحياة في العاصمة.

تبرز أهمية دراسة أثر استراتيجيات إدارة المشاريع المتبعة في قطاع البنوك والمصارف على استدامة الموارد المالية والبيئية في مدينة الرياض وفقاً لرؤية المملكة 2030. حيث يمكن للبنوك لعب دور محوري في تحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية من خلال تبني ممارسات إدارة مشاريع متطورة.

4.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح مدى أثر استراتيجيات إدارة المشاريع بأبعادها (البداء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم، الإغلاق) على البنية التحتية في استدامة الموارد المالية والبيئية: دراسة تطبيقية على مدينة الرياض وفقاً لرؤية المملكة 2030، ومن هنا يمكن تلخيص أهداف الدراسة الحالية بالتعرف إلى ما يلي:

1. التعرف على أثر البداء على البنية التحتية في استدامة الموارد المالية والبيئية: دراسة تطبيقية على مدينة الرياض وفقاً لرؤية المملكة 2030.
2. أثر التخطيط على البنية التحتية في استدامة الموارد المالية والبيئية: دراسة تطبيقية على مدينة الرياض وفقاً لرؤية المملكة 2030.
3. التعرف على أثر التنفيذ على البنية التحتية في استدامة الموارد المالية والبيئية: دراسة تطبيقية على مدينة الرياض وفقاً لرؤية المملكة 2030.
4. التعرف على أثر المراقبة والتحكم على البنية التحتية في استدامة الموارد المالية والبيئية: دراسة تطبيقية على مدينة الرياض وفقاً لرؤية المملكة 2030.
5. التعرف على أثر الإغلاق على البنية التحتية في استدامة الموارد المالية والبيئية: دراسة تطبيقية على مدينة الرياض وفقاً لرؤية المملكة 2030.

5.1 تساؤلات الدراسة

✍ السؤال الرئيسي:

ما أثر استراتيجيات إدارة المشاريع بأبعادها (البدء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم، الإغلاق) على البنية التحتية في استدامة الموارد المالية والبيئية: دراسة تطبيقية على مدينة الرياض وفقاً لرؤية المملكة 2030؟

وتندرج تحت هذا السؤال المحوري عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

1. ما أثر البدء على البنية التحتية في استدامة الموارد المالية والبيئية: دراسة تطبيقية على مدينة الرياض وفقاً لرؤية المملكة 2030؟
2. ما أثر التخطيط على البنية التحتية في استدامة الموارد المالية والبيئية: دراسة تطبيقية على مدينة الرياض وفقاً لرؤية المملكة 2030؟
3. ما أثر التنفيذ على البنية التحتية في استدامة الموارد المالية والبيئية: دراسة تطبيقية على مدينة الرياض وفقاً لرؤية المملكة 2030؟
4. ما أثر المراقبة والتحكم على البنية التحتية في استدامة الموارد المالية والبيئية: دراسة تطبيقية على مدينة الرياض وفقاً لرؤية المملكة 2030؟
5. ما أثر الإغلاق على البنية التحتية في استدامة الموارد المالية والبيئية: دراسة تطبيقية على مدينة الرياض وفقاً لرؤية المملكة 2030؟

6.1 فروض الدراسة:

الفرضية عبارة عن تخمينات مستمدة من أسس علمية لحل مشكلة أو تفسير محتمل لمشكلة، وكذلك الفرض العلمي هو رأي أو نوع من التعميم أو مسألة نظرية أو إجابة محتملة ليست مؤكدة ولا

مفروضة بل تتطلب البحث من قبل الباحث. سعت هذه الدراسة إلى اختبار عدد من الفرضيات كانت على النحو التالي:

الفرضية الرئيسة الأولى:

H1,1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة المشاريع على البنية التحتية في استدامة الموارد المالية والبيئية: دراسة تطبيقية على مدينة الرياض وفقا لرؤية المملكة 2030.

وينبثق عن الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

لـ H1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبدء على البنية التحتية في استدامة الموارد المالية والبيئية: دراسة تطبيقية على مدينة الرياض وفقا لرؤية المملكة 2030.

لـ H1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط على البنية التحتية في استدامة الموارد المالية والبيئية: دراسة تطبيقية على مدينة الرياض وفقا لرؤية المملكة 2030.

لـ H1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنفيذ على البنية التحتية في استدامة الموارد المالية والبيئية: دراسة تطبيقية على مدينة الرياض وفقا لرؤية المملكة 2030.

لـ H1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمراقبة والتحكم على البنية التحتية في استدامة الموارد المالية والبيئية: دراسة تطبيقية على مدينة الرياض وفقا لرؤية المملكة 2030.

لـ H1-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإغلاق على البنية التحتية في استدامة الموارد المالية والبيئية: دراسة تطبيقية على مدينة الرياض وفقا لرؤية المملكة 2030.

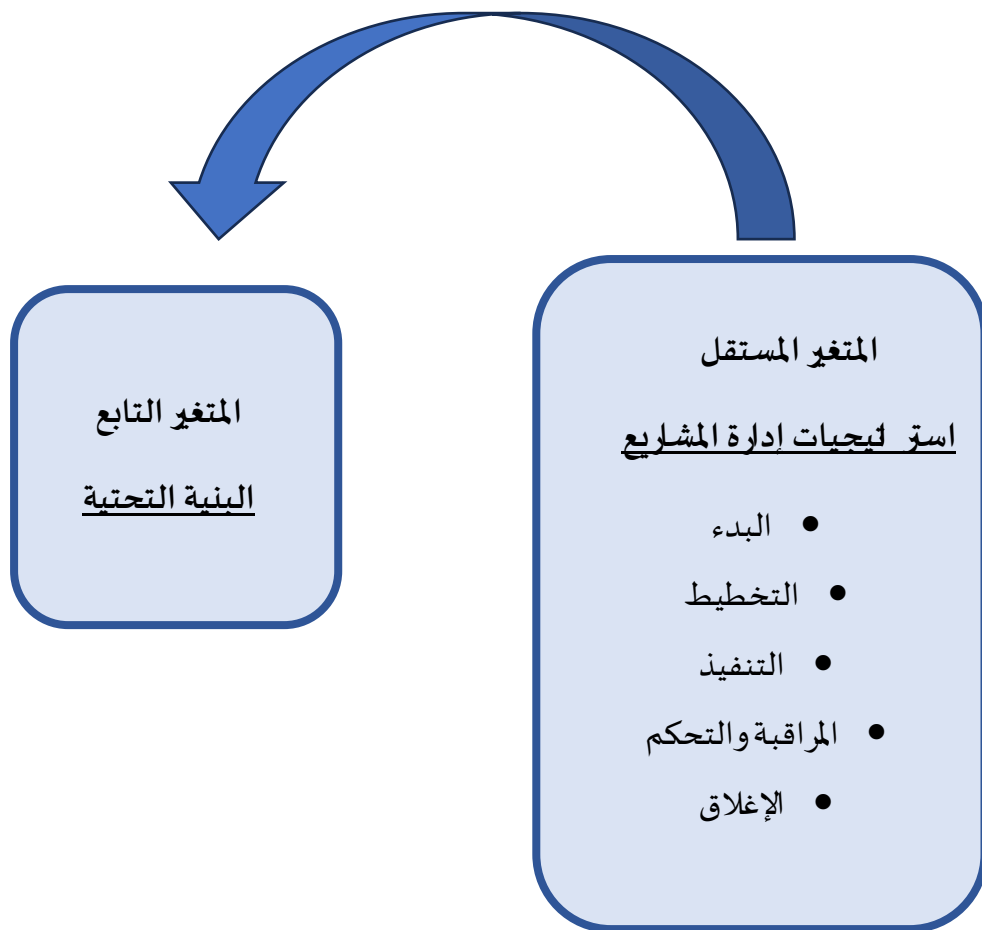
7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المشاريع بأبعادها (البدء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم، الإغلاق) على البنية التحتية في استدامة الموارد المالية والبيئية: دراسة تطبيقية على مدينة الرياض وفقا لرؤية المملكة 2030. ويتضمن المتغيرات التالية:

لـ المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة المشاريع بأبعادها (البدء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم، الإغلاق).

لـ المتغير التابع: البنية التحتية بأبعادها مجمعة.

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

8.1 الدراسات السابقة:

1.8.1 الدراسات العربية

1. دراسة (باقر، 2020) بعنوان: "أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت"، هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف

على أثر إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية وإدارة المخاطر البيئية على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال، من خلال الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة؛ وهم المهندسين والفنيين العاملين في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت من خلال استخدام تقنية العينة العشوائية البسيطة. بلغ عدد الاستبانات الموزعة إلكترونياً (220) استبانة، في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (160) استبانة بواقع 72.72% من مجموع الاستبانات الموزعة. ومن أجل تحليل بيانات الدراسة تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل بال تكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، بالإضافة إلى استخدام برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في الثقافة المنظمة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. كما تبين وجود أثر جزئي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة إدارة المشاريع الهندسية بدلالة أبعادها مجتمعة عبر الثقافة المنظمة كمتغير وسيط في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. في ضوء نتائج الدراسة الحالية، توصي الباحثة بجملة من التوصيات أهمها: إنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات والأدوات المستخدمة في المشروع وربطها مع إدارة ضبط الجودة لضمان الالتزام الدائم للمواصفات والمقاييس المتبعة. الحد من المخاطر المتعلقة بسلسلة التوريد عن طريق تمييز الأحداث والظروف غير المتوقعة وتقييمها وتخفيفها والرقابة عليها والاستعداد لتأثيرها السلبي على أي جزء من سلسلة التوريد أثناء أداء المشروع وذلك من خلال تطوير برامج لتعقب المخاطر وربطها مع البرامج الإلكترونية لإدارة المشاريع مثل برنامج Primavera ربط برنامج الدفعات KIMS

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

2. دراسة (الحري، 2022) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع". تناولت هذه الدراسة التخطيط الاستراتيجي وأهميته وأثره في إدارة المشاريع، وذلك من خلال عرض بعض من الدراسات السابقة المتعلقة بذات الموضوع والقيام ببعض المقابلات مع الجهات ذي الصلة من أجل الوصول إلى هدف الدراسة الرئيسي المتمثل في التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع بالإضافة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروع والتعرف إلى طبيعة التخطيط الاستراتيجي وأهميته ومراحله وخطواته. ونتيجة لما سبق كانت مشكلة البحث تكمن في معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع حيث تفرع من ذلك بعضاً من الأسئلة التي ساعدت في الوصول إلى هدف البحث الرئيسي مثل ما أثر غياب رؤية استراتيجية في تحقيق أهداف المشروع وغيرها من الأسئلة. واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أداة المقابلة المقننة والتي تم تطبيقها على عينة من القيادات الإدارية في بعض المشاريع مختلفة الأحجام. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية عينة الدراسة ترى بأن عالمنا الحالي يعتمد بشكل كبير على عملية التخطيط بكافة أنواعها وأن التخطيط الاستراتيجي هو الأهم بالنسبة لإدارة المشاريع، كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً بأن غالبية عينة الدراسة يروا أن كافة المشاريع بكافة أحجامها تحتاج إلى تخطيط استراتيجي وهو ما يخالف بعض من الباحثين الآخرين الذين يروا بأن المشاريع صغيرة الحجم يمكن أن يتم تطبيقها بدون الحاجة إلى عملية تخطيط استراتيجي مسبقة. أوصت الدراسة بضرورة العمل على تنظيم دورات تدريبية حول التخطيط الاستراتيجي وأليات تفعيله في المشاريع وضرورة اختيار القادة الإداريين بناء على معايير وأسس موضوعية تؤهلهم من القيام بأدوارهم ومهامهم على النحو المنشود وفق متطلبات العمل.

3. دراسة (العبداللات، 2021) بعنوان: " أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة الجودة وإدارة الجدول الزمني وإدارة النطاق وإدارة التكلفة وإدارة المخاطر وإدارة الموارد) من خلال التخطيط لإدارة الأزمات كمتغير معدل في أمانة عمان الكبرى. ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الكمي. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مشاريع أمانة عمان الكبرى من: المديرين، مديري المشاريع والعاملين فيها، والبالغ عددهم (300) موظف، وقد تم استخدام المسح الشامل، واسترداد (258) استبانة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود مستوى متوسط من الأهمية للحاكمة الرشيدة وإدارة المشاريع والتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للحاكمة الرشيدة في إدارة المشاريع، وكذلك وجود دور للتخطيط لإدارة الأزمات في تحسين أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع في أمانة عمان الكبرى. كما توصلت أن لبعدي الاستدامة والفاعلية الأثر الأكبر في إدارة المشاريع وفي أبعادها، ولبعد الاستدامة التأثير الأكبر في وجود التخطيط لإدارة الأزمات. وكان لبعد الشفافية التأثير العكسي في إدارة المشاريع وكذلك بوجود التخطيط لإدارة الأزمات. أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة استمرار أمانة عمان الكبرى بتطبيق الحاكمية الرشيدة وتقييمها، مع التوعية المستمرة لموظفيها بأبعاد الحاكمية الرشيدة، والعمل على نشر ثقافة الحاكمية في الأمانة، مع الاستمرار بوضع استراتيجيات تضمن تقديم الخدمات لكافة الفئات المستهدفة وفقا للعدالة الاجتماعية ودون تمييز، ومنح الجميع فرصا متساوية، وضرورة وضع مؤشرات أداء لقياس أبعاد إدارة المشاريع في المشاريع التي يتم تنفيذها في الأمانة، وكذلك تعيين فرق متخصصة لإدارة الأزمات وأخرى لإدارة المخاطر، وعمل دليل خاص في حاكمية المشاريع الرشيدة يتم تطبيقه في المنظمات الحكومية والخاصة مع ضرورة وجود جهة مسؤولة عن متابعة التطبيق وعمل دراسة علمية مشابهة في القطاع الخاص.

4. دراسة (تقده، 2023)، بعنوان "إسهامات التحليل الشبكي في فعالية إدارة المشاريع: دراسة واقع قطاع الأشغال العمومية في ولاية تامنغست"، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز واقع إسهامات التحليل الشبكي

في فعالية إدارة المشاريع في ولاية تامنغست، من حيث إنجاز المشاريع الإنشائية في الوقت المحدد وبأقل تكلفة وبالجودة المطلوبة، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع الاستبيان ورقيا على 40 مقاول يتمثل نشاطهم الرئيسي في الأشغال العمومية وتمت المعالجة باستعمال برنامج SPSS v23. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير لاستخدام التحليل الشبكي على فعالية إدارة المشاريع الإنشائية رغم أن أغلب أفراد عينة الدراسة لا يقومون بتخطيط وجدولة ومراقبة مشاريعهم الإنشائية باستخدام التحليل الشبكي والبرامج الحديثة، مما ينعكس على تقليص تكلفة المشاريع والوقت المستغرق لإنجازه والربحية وعلى ضوء نتائج الدراسة فقد تم اقتراح مجموعة من التوصيات من بينها تدريب العمال لاستعمال والتحكم الفعال في البرامج الحديثة لإدارة المشاريع.

5. دراسة (العمري، 2023) بعنوان "عمال المعرفة في مشاريع إدارة المعرفة: مراجعة أدب الموضوع"، هدفت الدراسة إلى مراجعة أدبيات الإنتاج الفكري العربي والأجنبي في موضوع عمال المعرفة في مشاريع إدارة المعرفة، بهدف التعرف على أهم المصطلحات ذات الصلة بمصطلح عمال المعرفة، مع تتبع تاريخي لبداية الاهتمام بموضوع عمال المعرفة في مشاريع إدارة المعرفة، بالإضافة إلى إلقاء الضوء على الاهتمامات البحثية والنظرية وتطور الموضوع في الإنتاج الفكري باللغتين العربية والإنجليزية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت وناقشت واهتمت بتوضيح أهمية عمال المعرفة ودورهم في نجاح مشاريع إدارة المعرفة وتطبيقها بالمنظمات؛ لتحقيق الوجه العالمي نحو الاقتصاد المعرفي، وهذا ما يؤكد ضرورة تكثيف الأبحاث المستقبلية ذات الصلة بالموضوع، كما نلاحظ أن هناك اختلافا في توجهات الباحثين للموضوع ومعالجته، حيث نجد أن البعض ركز على المهارات والكفايات اللازمة، والبعض على عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها على العاملين أو العكس، والبعض الآخر ركز على كيفية زيادة إنتاجية عمال المعرفة، كما نلاحظ أن البعض توجه نحو دراسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها ومتطلبات توظيفها في إدارة المعرفة، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بموضوع عمال المعرفة في مشاريع إدارة المعرفة؛ وذلك للإسهام في تحقيق الاقتصاد المعرفي.

6. دراسة (الظفيري، 2021) بعنوان "أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التآزر الاستراتيجي بأبعاده (تآزر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار، والتآزر الإداري) وأدوار إدارة المشاريع من حيث (الإدارة

المتكاملة، وإدارة وقت المشروع، وإدارة القوى العاملة، وإدارة الاتصالات، وإدارة تكاليف المشروع، وإدارة جودة المشروع)، من خلال الدور الوسيط للتمكين في شركة النفط الكويت، كما وتهدف هذه الدراسة أيضا إلى التعرف على مستوى الأثر لكل من التأزر الاستراتيجي وإدارة المشاريع في شركة نفط الكويت. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء في شركة نفط الكويت المسجلة والبالغ عددهم (400) مديرا، حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من المدراء في الإدارة العليا والوسطى، وتم توزيع (210) استبانة حيث تبين أن الصالح منها للتحليل (190) استبانة، وتشكل ما نسبته (96.4%) من مجتمع الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك مجموعة من النتائج، من أهمها: أن مستوى التأزر الاستراتيجي من حيث الأهمية النسبية في شركة نفط الكويت كانت مرتفعة، كما تبين بأن الأهمية النسبية لأدوار إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت جاء أيضا مرتفعة، وأن المؤشر العام للتمكين كمتغير وسيط جاء بمستوى متوسطا من حيث الأهمية النسبية كما بينت الدراسة أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي المتغير الرئيسي من حيث: تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري) في إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي في التمكين في شركة نفط الكويت. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت. كما أظهرت النتائج أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي من حيث (تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري) في إدارة المشاريع في ظل وجود المتغير الوسيط التمكين في شركة نفط الكويت. وبناء على نتائج هذه الدراسة أوصى الباحث عدد من التوصيات، منها: الاستمرار في تعزيز عمليات التأزر الاستراتيجي لشركة نفط الكويت للمحافظة على ميزة تنافسية وتحقيق حصة سوقية أكبر، ولتعظيم الاستفادة من علميات التأزر الاستراتيجي داخل شركة نفط الكويت.

7. دراسة (العزاوي، 2022) بعنوان " قياس مستوى معايير نجاح إدارة المشاريع: دراسة استطلاعية في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى"، هدفت الدراسة إلى وصف وتشخيص معايير نجاح إدارة المشاريع في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى، بوصفها من الركائز الأساسية في ديمومة المنظمة وضمان استمراريته، والتي أصبحت من الموضوعات الحيوية المعاصرة، وقد اعتمد البحث

على المنهج الوصفي (التحليلي)، في التعامل مع المعطيات النظرية والميدانية في المنظمة المبحوثة، فيما تمثل مجتمع البحث بجميع العاملين في المنظمة المبحوثة، وبمختلف المستويات الإدارية، والبالغ عددهم (99) فرداً، تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، وزعت عليهم الاستبانة، وقد تم استرجاعها بنسبة 100% وكانت صالحة للتحليل. خرج البحث بجملة نتائج أهمها: تتميز المنظمة المبحوثة بمستويات عالية من الإجراءات السليمة لنجاح إدارة المشاريع والتي أثبتتها نسبة الاتفاق العالية للمستجيبين، وهذا يدل على وجود خطط وسياسات واضحة لإدارة المنظمة ذات جودة عالية يتم تنفيذها بصورة دورية، واختتم البحث بمجموعة من المقترحات للمنظمة عينة البحث أهمها: ضرورة تخصيص جزء من ميزانية المشروع لغرض الاهتمام بإعداد الكوادر الهندسية المسؤولة عن إدارة المشروع وبما يضمن انجاز المشروع ضمن الحدود المتفق عليها (الوقت والكلفة) وضمن المواصفات المحددة (الجودة).

8. دراسة (أيوب، 2023) بعنوان " التنمية الاقتصادية ودورها في تطوير البنية التحتية: دراسة تحليلية"، نبعت أهمية هذه الدراسة في كونها تناولت مفاهيم التنمية وتطوير البنية التحتية ودراسة قضايا التنمية التي تحتاج إلى عناية ورعاية والبحث في كيفية إفادة الدول والحكومات في إيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها ورسم الإطار المناسب لتنمية المجتمعات. هدفت الدراسة إلى تحقيق التنمية الشاملة بتوفير البنية التحتية ومن ثم وضع الأساليب الحديثة لتقويم المشروعات التي تقوم عليها التنمية، باعتبارها وسائل تطبيق استراتيجيات التنمية بما يتفق مع ظروف الاقتصاد وموارده المتاحة، وتعتبر التنمية هي غاية كل الحكومات والمجتمعات ولتحقيق ذلك لابد من توفير بنى تتركز عليها إذ تمثل هذه البنى القاعدة الأساسية التي تقوم عليها التنمية. استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي وذلك بغرض التعرف على مدى إمكانية لعب التنمية دوراً في إرساء السلام في ظل وجود بنية تحتية. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها استمرار مقابلة متطلبات إيقاف الحرب وإحلال السلام والوفاء والانتقال من مرحلة الإغاثة إلى مرحلة الإعمار والتنمية.

9. دراسة (المبحوح، 2021) بعنوان " الإطار التنظيمي لاستخدام الأنقاض في البنية التحتية: دراسة حالة قطاع غزة فلسطين"، هدفت الدراسة إلى تقييم تدوير أنقاض المباني المهدمة بعد الاعتداءات الإسرائيلية على قطاع غزة، واستخدامها في النهوض بالبنى التحتية من وجهة نظر المؤسسات الوطنية

والدولية وبناء تصور يكفل الوصول إلى أفضل النتائج المرجوة من عملية التدوير، حيث تم إجراء عدة مقابلات شخصية مع ذوي العلاقة وأصحاب الخبرة، تمثلت عينة الدراسة من صناع القرار وأصحاب الاختصاص والخبراء العاملين في المجال، حيث بلغ عدد 17 خبير ومختص اعتمد الباحث المنهج الوصفي والتحليلي لتقييم تدوير الأنقاض واستخدامها في البنية التحتية بعد الاعتداءات العسكرية على قطاع غزة من وجهة نظر الشركاء، والذي يعتمد على دراسة موضوع البحث كما يوجد في الواقع ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كيفياً وكمياً، ومن خلال هذا المنهج تم التقييم والتحليل لكي نصل إلى نتائج ذات مغزى تنعكس على مشروع تدوير الأنقاض بعد تكرار الاعتداءات العسكرية بطريقة أكثر تأثيراً في تنمية قطاع البنية التحتية والتي تعتمد على مصادر التمويل الأجنبي، كما نصبو إلى إيجاد إطار ينظم مثل هذه المشاريع والتي يكون لها أثر إيجابي على التنمية البشرية والتمكين المجتمعي في قطاع غزة الذي يعيش أزمات متتالية وحصار خانق من قبل الاحتلال الإسرائيلي. ويقيم الشركاء تدوير الأنقاض بأنه لا يوجد إطار تنظيمي بشكل رسمي أو قانوني يحكم العمل ويحدد المسؤوليات الملقاة على عاتق كل جهة ولم يتم تحديد جهة الرقابة والجودة على سير العملية والتعامل الأمثل وإضافة إلى ذلك الأليات المتبعة نتيجة خبرة متراكمة لم تدون في المؤسسات الحكومية أو التعليمية ويتم الرجوع لأصحاب الخبرة في كل حدث ولم توثق هذه الخبرات بشكل يحدد أليات وبرامج ليس هناك إجماع على الاحتياجات وعدم حضور لكافة الجواب المتعلقة بالعمل، ولا يوجد خطط بالشكل الكامل المسبق (خطط إدارة أزمات وكوارث معدة مسبقاً حسب المواصفات والأصول المتبعة في إعداد الخطط) وقد أوصت الدراسة بإدراج عمليات تدوير الأنقاض في خطط إدارة الكوارث في جميع مراحلها من التخفيف والاستعداد والاستجابة والتعافي والتخطيط في حالة قطاع غزة فيجب إدراج جميع الجوانب في هذه الكارثة إدارة الحطام في كل المراحل وخصوصاً مرحلة التعافي حيث أنه يسهل في عملية إعادة الأعمار، يتم التخطيط بحساب تطور العدوان ومعرفة طبيعة الأبنية ومكوناتها وحساب الركام الذي سيتكون من بعد الكارثة وإيجاد خطة له لتدويره وإعادة الاستفادة منه في البنية التحتية.

10. دراسة (أيوب، 2022) بعنوان "دراسة واقع البنية التحتية لإدارة المعرفة: دراسة مسحية في شركة آسياسيل للاتصالات النقال في العراق"، تناول البحث واقع البنية التحتية لإدارة المعرفة في شركة

آسياسيل للاتصالات النقالة في العراق إذ تمثلت أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة ب (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، المعرفة المشتركة). وطبق على عينة عشوائية من الموظفين العاملين في الشركة بواقع (250) موظف وبمختلف مواقع العمل (مدير، رئيس قسم، مسؤول وحدة، مسؤول شعبة، موظف). واستخدم البحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات فضلاً عن الزيارات الميدانية وقد سعى البحث لاختبار عدد من المقترحات المتعلقة بمتغير البحث، وذلك للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث والوصول إلى الأهداف الموضوعية، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها، تعد البنى التحتية لإدارة المعرفة عاملاً أساساً في نجاح المنظمات على اختلاف اختصاصاتها وتسهم في تحقيق قدرة عالية في التنافسية، وهذا يتطلب بنية تحتية سليمة وملائمة لطبيعة المنظمات.

11. دراسة (كريم، 2020) بعنوان " استعمالات الأرض والبنى التحتية لمدينتي عنه والرمادي: دراسة مقارنة"، تمحور الهدف الرئيسي للبحث حول توظيف جميع المؤشرات الإيجابية المحددة التي تتضمنها مفاهيم الاستدامة الحضرية باعتبارها أهداف متحققة على الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والبيئية ووضع إطار عمل صحيح بوضع الأولويات للتنمية المستدامة في المخطط والتصميم العمراني. كان هناك ضعف في تنفيذ المخططات الأساسية للمدن موضوع البحث من خلال التغير المستمر في استعمالات الأرض والتداخل ما بين هذه الاستعمالات كما موجود في المخطط الأساس مما أثر بشكل سلبي على أبعاد التنمية المستدامة. تناول البحث واقع استعمالات الأرض والبنى التحتية والطاقة في مدينة الرمادي وعنه لمعرفة مدى مؤشرات التنمية المستدامة الحضرية. تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل إجابات العينة، وأهم ما توصل إليه البحث أن جميع الاستعمالات (السكني، التجاري، والصناعي) هي أعلى من المعيار المحدد في مدينة الرمادي، وكذلك الحال في مدينة عنه حيث كانت الاستعمالات أعلى من المعيار (السكني، التجاري) ما عدا الصناعي فهو أدنى من المعيار، وضعف توصيل الخدمات المجتمعية والبنى الارتكازية إلى المناطق العشوائية وذلك لكونها غير مخططة وخارج المخطط الأساس للمدينة. وتبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية غير معنوية للمحاور الآتية (السكني، الاستعمال التجاري، الصناعي)، ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية معنوية للمحاور لمحور البنى التحتية والطاقة.

2.8.1 الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Zakir, 2021) بعنوان: "The Role of IT in Quality of Higher Education" University of Mosul، هدف البحث إلى الكشف عن العلاقة بين تقنية المعلومات كأداة نحو تحسين جودة البنية التحتية للتعليم العالي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق. تمثلت عينة البحث بأعضاء الهيئة التدريسية. تم إعداد استبيان معياري لغرض جمع البيانات، وقد تم توزيع استمارة الاستبانة على المبحوثين إلكترونياً من خلال تطبيق Google drive. تم استلام 127 إجابة وتحليلها باستخدام حزمة برامج SPSS-20. في الختام، كان من بين أهم الاستنتاجات أن تكنولوجيا المعلومات تمثل النجاح الرئيسي الذي يمكن أعضاء هيئة التدريس المختارين ويمكنهم من تحقيق الجودة المطلوبة في التعليم العالي.
2. دراسة (Guechari, 2019) بعنوان: "Funding Challenges of Infrastructures in Developing Countries Economies"، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مشاكل تمويل البنى التحتية في الدول النامية، حيث أن إنشاء إطار تمويل سليم للاستجابة لاحتياجات البلدان النامية والمتزايدة من البنية التحتية، لا يزال يمثل تحدياً كبيراً لهذه الدول. تمثل البنية التحتية عجلات النشاط الاقتصادي والاجتماعي لأنها الوسيلة والأداة والتقنية لتنفيذ مشروع أو برنامج أو استراتيجية، وهي المكون الرئيسي لمناخ الاستثمار، وتشجع التجارة والاندماج في الأسواق العالمية، وهي مفتاح التنمية البشرية؛ بما في ذلك تقديم الخدمات الاجتماعية مثل الصحة والتعليم. إن الطلب على البنية التحتية أعلى، والموارد المستخدمة في توفير البنية التحتية محدودة في البلدان النامية وفقاً لتقديرات أونكتاد (UNCTAD) على معظم البلدان النامية مضاعفة مستويات الاستثمار الحالية في مشاريع البنية التحتية التي تقل عن 3% من الناتج المحلي الإجمالي إلى من لا يقل عن 6%.
3. دراسة (Amine, 2019) بعنوان: "Public-Private Partnership in the Construction of Infrastructure Projects In turkey"، الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على واحدة من التجارب الرائدة في العالم في تعزيز وتقوية بنيتها التحتية من خلال الاعتماد على الشراكة بين

القطاعين العام والخاص. إنجاز العديد من البنية التحتية العامة وتحسينها وتحقيق الأهداف الإنمائية، من خلال إبرام الصفقات الحكومية مع القطاع الخاص الذي يسمح بإكمال وتحديث البنية التحتية، وتحسين جودة الخدمة، وتركيا هي واحدة من الدول المتقدمة في هذا الشراكة من حيث حجم الاستثمارات من ناحية، وقوة وفعالية البنية التحتية من ناحية أخرى.

4. دراسة (Abdou, 2023) بعنوان: "Technological Infrastructure Investments between their Reflections and Motives: Evidence from Arab Banks"، تناولت الدراسة انعكاسات استثمارات البنية التحتية التكنولوجية على ربحية البنوك العربية واقتُرحت إطاراً لدوافعها لهذه الاستثمارات، بما في ذلك الأسباب التسويقية والتشغيلية والتنظيمية. وبموجب التحليل الكمي لـ 28 بنكاً عربياً في ست دول خلال الفترة 2017-2021 وفقاً لأسلوب الانحدار المتعدد الهرمي والتحليل المقطعي، هناك مساهمة للاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية المصرفية في تفسير (46.1%) و(64%) من التغير في العائد على الأصول، ولكن تفسير (44.1%) و(58.7%) من التغير في العائد على حقوق الملكية على التوالي. ومن ناحية أخرى، وبموجب التحليل النوعي لـ 421 استبياناً تم استلامها، تم جمعها بين مايو 2022 ومارس 2023، ووفقاً لاختبار فريدمان، هناك فرق في أهمية دوافع الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية للبنوك العربية بين الأسباب التسويقية والتشغيلية والتنظيمية. ويعد الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية إحدى آليات تحقيق الريادة للبنوك المبنية على خلق المنافع للاقتصاد والعملاء والموظفين بالإضافة إلى تحسين ربحية البنك.

5. دراسة (Meziani, 2021) بعنوان: "Digital Transformation Process Based-Technology"، هدف هذا المقال إلى تحليل متطلبات تنفيذ عملية التحول الرقمي بنجاح مثل تكوين الموظفين. تم تطبيق تحليل المكونات الرئيسية لتحديد هذه المتطلبات في مشروع التحول الرقمي لخدمات الرعاية الاجتماعية الأفريقية. تشير نتائج البحث إلى أنه في المشروعات التي يقوم فيها البنك الدولي بالاستثمارات في البنية التحتية للتكنولوجيا الرقمية وتكوين الموظفين، خدمات الرعاية الاجتماعية تقوم بتنفيذ عملية التحول الرقمي. من ناحية أخرى، فإن المشاريع التي الاستثمار الوحيد الذي يتم فيها يخصص فقط البنية التحتية للتكنولوجيا الرقمية، فإن خدمات الرعاية الاجتماعية الإفريقية لا تزال في مرحلة الرقمنة.

6. دراسة (Bouteldja, 2019) بعنوان: "Islamic Finance, A Promising form of Financing"

Infrastructure's Projects: A Proposal for A Solar Energy Station Financed by Islamic Sukuk"، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الفعال للصكوك الإسلامية في تمويل مشاريع البنية التحتية وخاصة مشاريع الطاقة المتجددة، وذلك من خلال دراسة إمكانية تمويل "محطة للطاقة الشمسية" في الجزائر. السبب وراء اختيار هذا الموضوع هو أهمية الطاقة المتجددة في الحفاظ على البيئة والمناخ من جهة، وفي بناء الاقتصاد الأخضر من جهة أخرى، وسيأخذ هذا المشروع مكانا في الصحراء الجزائرية بسعة 4050 ميجاوات، وسيتم تقسيمه إلى أربعة حصص. وبالتالي سنقدم من خلال هذه الورقة اقتراحا لمحطة للطاقة الشمسية في ولاية أدرار بسعة 1350 ميجا واط بتمويل من خلال الصكوك الإسلامية. ونتيجة لذلك، فإن القدرة الجزائرية الهائلة على الطاقة المتجددة وطابع المجتمع الجزائري الإسلامي الذي يؤمن المعاملات المالية الموافقة للشريعة الإسلامية، هذا المشروع سيكون بديلا ناجحا للغاز والنفط، خصوصا بعد أزمة النفط الأخيرة وبالتأكيد سيقبل من الضغط على ميزانية الحكومة كذلك.

7. دراسة (Abdelgali, 2023) بعنوان: "The Applicability of Affordability for Evaluating"

Public-Private Partnership "PPP" Infrastructure Projects in Egypt"، هدف هذا البحث إلى التحقق من قابلية تطبيق القدرة على تحمل التكاليف لتقييم مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مصر. يعتمد هذا البحث على التحليل الوصفي ومناهج دراسات الحالة المتعددة. تم التحقق من قابلية تطبيق القدرة على تحمل التكاليف لتقييم مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في دراستي حالة، الأولى هي محطة معالجة مياه الصرف الصحي بالقاهرة الجديدة (WWTP) والثانية هي مشروع السلام إلى سكة حديد العاشر من رمضان (القطار الكهربائي الخفيف - LRT). أظهرت النتائج أن القدرة على تحمل التكاليف قابلة للتطبيق في تقييم مشاريع البنية التحتية للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مصر.

8. دراسة (Al-Qatrani, 2021) بعنوان: "Efficiency of Infrastructure Services in Khor Al-Zubair"

City (Iraq)"، هدف البحث إلى بيان مفهوم وخصائص البنى التحتية ومدى كفاءتها وكفائتها في مدينة خور الزبير. واستعمل الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة الذي تضمن توزيع

استمارة استبانة تضمنت أسئلة محددة وزعت عشوائيا على أحياء المدينة. وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج والتوصيات التي تسهم في معالجة المشاكل التي يعاني منها قطاع خدمات البنى التحتية في المدينة. فقد بلغت حصة الفرد من مياه الإساءة في مدينة خور الزبير ١٠٠ لتر/يوم، وهي أقل من الحصة التي حددها المعيار العراقي والبالغ ٤٥٠ لتر/يوم، الأمر الذي ينتج عنه عجزا مقداره 77.2% من إجمالي كمية المياه الواجب توافرها للفرد الواحد حسب المعيار العراقي. فضلا عن هذا العجز فهناك انخفاض جودة مياه الإساءة في مدينة خور الزبير بسبب ارتفاع نسبة الملوحة فيها حيث تعد المياه غير صالحة للشرب عندما تبلغ ملوحتها (TDS 500)، وقد بلغت نسبة ملوحة المياه الواصلة إلى مدينة خور الزبير في نهاية عام 2020 TDS 916. كما تعاني المدينة من عجز في الطاقة الكهربائية مقداره 10 ميكا واط؛ الأمر الذي يؤدي إلى تعرض المدينة إلى القطع المنتظم للتيار الكهربائي الذي يصل في معدله العام إلى حوالي ست ساعات يوميا، وتزداد ساعات القطع في الفصل الحار من السنة.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند النظرية البنائية على فكرة أن المعرفة لا تُنقل بشكل سلمي من المعلم إلى المتعلم، بل يبني المتعلم معرفته بنفسه من خلال تفاعله مع البيئة والخبرات التي يمر بها. في سياق البحث المقترح، يمكن تطبيق هذه النظرية على تحليل دور إدارة المشاريع في بناء وتطوير البنية التحتية المستدامة من الناحية المالية والبيئية في مدينة الرياض.

بموجب النظرية البنائية، يجب النظر إلى إدارة المشاريع كعملية بنائية تتطلب مشاركة نشطة من جميع الأطراف المعنية (المسؤولين، المنفذين، المستفيدين) في تصميم وتنفيذ المشاريع. هذا يعني أن استراتيجيات إدارة المشاريع (كالخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) يجب أن تُصاغ بشكل تشاركي لضمان تلبية احتياجات البنية التحتية المالية والبيئية المستدامة.

باستخدام المنهج البنائي، سيتم جمع البيانات من خلال مقابلات معمقة مع مختلف الجهات المعنية بإدارة المشاريع في مدينة الرياض، بما في ذلك المسؤولين الحكوميين والمقاولين والمستفيدين. سيتم

تحليل هذه البيانات لفهم كيفية بناء استراتيجيات إدارة المشاريع بطريقة تعزز استدامة البنية التحتية. كما سيتم مراجعة الوثائق والتقارير المتعلقة برؤية المملكة 2030 ودورها في هذا السياق.

وفقاً للنظرية البنائية، سيتم تفسير نتائج البحث من خلال التركيز على كيفية بناء وتطوير استراتيجيات إدارة المشاريع بشكل تشاركي لتحقيق الاستدامة المالية والبيئية للبنية التحتية في مدينة الرياض. سيتم تحديد العوامل التي تسهم في هذه العملية البنائية، كالقيادة الداعمة، ومشاركة أصحاب المصلحة، والتكامل بين الأبعاد المختلفة للمشاريع.

في ضوء النظرية البنائية، ستركز التوصيات على كيفية تعزيز البعد التشاركي والبنائي في إدارة المشاريع لتحقيق استدامة البنية التحتية في مدينة الرياض. سيتم اقتراح إجراءات وآليات محددة لتطبيق هذا النهج، بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030. وبالتالي، سيظهر كيف يمكن للنظرية البنائية أن توجه البحث وتساعد في فهم أعمق لدور إدارة المشاريع في تحقيق الاستدامة المالية والبيئية.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

يستند البحث على منهجاً وصفيّاً تحليلياً، حيث يركز على فحص الأسس النظرية المتعلقة بالموضوع من خلال استعراض المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة. ويتضمن البحث أيضاً تنفيذ دراسة ميدانية تتمثل في توزيع استبيانات على فئات مختلفة من العينة المختارة.

12.1 أدوات الدراسة:

تم جمع بيانات ومعلومات هذا الدراسة اعتماداً على الطرق التالية:

أ. المصادر الأولية:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته. وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث.

ب. المصادر الثانوية:

وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

13.1 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الفاكرونباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة.

14.1 حدود الدراسة:

- لـ الحدود الموضوعية العلمية: اقتصرت الدراسة الحالية على تحليل أثر استراتيجيات إدارة المشاريع بأبعادها (البدء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم، الإغلاق) على البنية التحتية في استدامة الموارد المالية والبيئية: دراسة تطبيقية على مدينة الرياض وفقا لرؤية المملكة 2030.
- لـ الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بشمول كافة الشركات في مدينة الرياض.
- لـ الحدود الزمانية وتتمثل بالمدة الزمنية المستغرقة في إنجاز هذه الدراسة في 2024.

لـ الحدود البشرية وتتمثل بجميع الأفراد العاملين بالمراكز الإدارية والإشرافية في المستويات الإدارية العليا والوسطى.

15.1 محددات الدراسة:

تحددت نتائج هذه الدراسة بدرجة موضوعية إجابات المبحوثين في عينة الدراسة. كما تحددت بندرة المراجع والمصادر في بعض المتغيرات، خاصة إدارة المخاطر الإستراتيجية. وضعف التعاون في تعبئة الاستبانة، مما استلزم جهداً ووقتاً كبيراً من الباحث.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: استراتيجيات إدارة المشاريع

1.1.2 مفهوم المشروع

يشير المعجم الوسيط إلى أن معنى (مشروع) الأمر يُهَيَأ لِيُدرَس ويُقرر، أما معجم المعاني الجامع فيشير إلى أن كلمة مشروع تعني ما يُحضَّرُ في مَجَالٍ مِنَ المَجَالَاتِ وَيُقَدِّمُ في صُورَةٍ مَّا أَوْ خُطَّةٍ لِيُدرَسَ وَيُقرر في أفق تنفيذه، وبين قاموس (Webster) أن كلمة (Project) تعني خطة أو تصميم محدد، أو تعهد مخطط؛ وما سبق يظهر أن المعنى اللغوي لكلمة مشروع باللغة العربية والإنجليزية يلتقيان في أن المشروع خطة ترتبط بفترة زمنية محددة. (عمرو، 2022)

أما المشروع اصطلاحاً فهو جهد يتضمن سلسلة من الأنشطة والموارد، تهدف إلى تحقيق شيء معين، مع مراعاة قيود الوقت والجودة والتكلفة، ويعرف أيضاً بأنه مسعى مؤقت مطلوب لتحقيق نتيجة فريدة أو نتيجة محددة الوقت مسبقاً، وذلك باستخدام موارد محددة سلفاً، وتشير كلمة مؤقت؛ إلى أن لكل مشروع بداية محددة ونهاية محددة، أما عبارة نتيجة فريدة فتشير إلى أن نتيجة المشروع يجب أن تكون منتجاً أو خدمة أو نتيجة فريدة . (بودالي، 2021)

عرف أحدهم المشروع بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات أو النشاطات تربطها علاقات محددة ومعروفة، تنفذ بزمن محدد بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف، ويتصف المشروع بالصفات الآتية: فريد من نوعه، وله دورة حياة محددة البداية والنهاية، وله إطار عمل مقسم إلى نشاطات محددة، وهادف إلى تحقيق أغراض محددة، وله موازنة محددة، ويستخدم موارد متعددة ويمكن تعريف النشاط بأنه أي جزء من المشروع يستهلك زمناً وموارد، وله بداية ونهاية محددتان، وقد يتطلب النشاط بذل مجهود عضلي، أو القيام بأعمال كتابية، أو إجراء مفاوضات، أو تشغيل ماكينات وغير ذلك، ويطلق على النشاط أسماء أخرى مثل عملية أو وظيفة. (باقر، 2020)

وتعرف جمعية إدارة المشاريع البريطانية Management Projects of Association المشروع بأنه مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات محددة، وتنفذ بواسطة أشخاص أو منظمات لتحقيق أهداف محددة، وفق تكلفة وزمن وجودة محددة مسبقا، ويعرف بأنه سعي مؤقت لإيجاد منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة . (تقده، 2023)

وبناء على ما سبق يمكن القول أن المشروع يتضمن مجموعة من الأنشطة والعمليات المترابطة تهدف إلى تحقيق هدف معين ويرتبط ببداية زمنية ونهاية محددين. (الشهري، 2024)

2.1.2 مفهوم إدارة المشاريع

إدارة المشروع عبارة عن تنظيم للأفراد والموارد والوقت وكافة المدخلات اللازمة بهدف إنجاز عمل معروف أو تحقيق هدف محدد، ضمن قيود الوقت والمواصفات والموازنة ويعرف معهد إدارة المشاريع إدارة المشاريع كمصطلح يشير إلى الكم المعرفي ضمن مهنة إدارة المشاريع، ويتضمن الممارسات التقليدية الثابتة المطبقة على نطاق واسع إضافة إلى الممارسات المبتكرة التي تظهر في المهنة، ويتضمن كلا من المواد المنشورة وغير المنشورة، كما يخضع للتطوير على نحو مستمر. (حيارات، 2021)

وتعرف إدارة المشروع بأنها سعي مؤقت يتم القيام به لإنتاج منتج فريد أو خدمة، وهذا يعني أن المشروع يتم إنجازه مرة واحدة فقط؛ فإذا كان متكررا فهو ليس مشروعاً، ويجب أن يكون للمشروع بداية محددة زمنيا ونهاية محددة زمنيا، وميزانية، ونطاق محدد بوضوح - أو حجم - للعمل الذي يتعين القيام به، ومتطلبات أداء محددة؛ والتي يجب أن تكون متوافقة، وباختصار يمكن القول أن إدارة المشروع تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات للأنشطة المختلفة لإنجاز المشروع. (عضيبات، 2022)

وتم تعريف إدارة المشروع أيضا على أنها مجموعة المبادئ والأساليب والطرق التي يستخدمها الأفراد بهدف تخطيط ومراقبة تنفيذ المشروع بفاعلية، وتشتمل إدارة المشروع على مجموعة من القواعد والأسس الخاصة بتخطيط المشروع، ووضع برنامج زمني مناسب لتنفيذه وإكماله، والحصول على الموارد اللازمة له، واتخاذ القرار المناسب، والقيام بعملية الرقابة وإعادة التخطيط، وكل ذلك بفعالية تامة.

(عبداللات، 2021)

وتتفق التعريفات السابقة على أن إدارة المشروع تتضمن التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة للعمليات التي تضمن إنتاج منتج أو خدمة فريدين ضمن نطاق زمني محدد البداية والنهاية. (الظفيري، 2021)

3.1.2 خصائص المشروع

تشارك المشاريع مهما تنوعت واختلفت طبيعتها بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، ومن أهم هذه الخصائص:

1. الغاية تقام المشاريع لتنفيذ غرض معين وحل مشكلة معينة، وتحقيق أهداف محددة وعليه فإن وجود المشروع يرتبط بتحقيق هذه الغاية والوصول إلى الأهداف.
2. دورة حياة المشروع: تتضمن المشاريع دورة حياة متكاملة، تبدأ بالفكرة، ثم التخطيط والتنفيذ والرقابة، وأخيرا الانتهاء (التسليم)، ويميز دورة حياة المشروع أنها ذات طبيعة مؤقتة، بحيث تبدأ وتنتهي في أوقات محددة.
3. التفرد من خصائص أي مشروع أن تنفيذه وإكماله يحتاج إلى أنشطة فريدة، وغير روتينية، وغير متكررة، وهذا يعني أنه حتى لو تشابه مشروعات في الطبيعة والحجم والشكل فإن تنفيذ كل منهما يحتاج إلى أنشطة تختلف عن الآخر حتى لو تقاطعت وتشابهت في بعض مراحلها، فالاختلاف قد يكون في طبيعة الإدارة أو في مهارة العاملين أو طبيعة المخاطر التي تواجه المشروع، أو مدى توفر الموارد أو أي اختلاف آخر. (عمرو، 2022)
4. الاعتمادية المتداخلة: تنفيذ أي مشروع يحتاج إلى مجموعة من الأنشطة المتتابعة والتي تعتمد في تنفيذها وتمامها على بعضها البعض، وبالإضافة للتتابع يوجد التداخل من حيث إن اتمام حدث معين قد يحتاج إلى انتهاء مجموعة من الأنشطة المتتابعة والمتداخلة فيما بينها إضافة إلى أن إتمام المشروع لا يعتمد على مدير المشروع وطاقم العاملين بالمشروع فقط بل هناك اعتماد وتداخل مع المنظمة الأم (الإدارة العليا والأقسام الأخرى والموردين والمقاولين الفرعيين والزبائن). (بودالي، 2021)

5. الصراع يؤدي التداخل المشار إليه سابقا إلى حدوث الصراع، ولهذا فإن مدير المشروع والطاخم الذي يعمل معه قد يدخلون في مرحلة التنافس والصراع مع مختلف الأطراف للحصول على الموارد التي يحتاجها المشروع حتى يتمكنوا من اكماله في الوقت والكلفة والمواصفات المطلوبة. (باقر، 2020)
6. المخاطر: تختلف المخاطر التي يتعرض لها المشروع عن باقي المخاطر التي تتعرض لها المنظمات، وذلك لأن المشروع محكوم بطبيعته وأهداف ووقت وكلف ومواصفات يترتب على انحراف المشروع عنها آثار سلبية ومخاطر محتملة. (الشهري، 2024)

4.1.2 دورة حياة المشروع

لكل مشروع دورة حياة خاصة به، لها بداية ولها نهاية، وتضم دورة حياة المشروع تصميم المشروع وتطويره، وتنفيذه، وأنهاءه، وفيما يلي عرض لهذه العناصر:

1. تصميم المشروع تشتمل هذه المرحلة على جمع المعلومات المتعلقة بالمشروع، وتحديد الحاجة المجتمعية التي سيلبيها، وتحديد أهداف المشروع وأغراضه، ووضع خطة مالية لميزانيته، والتفكير في المخاطر التي قد يواجهها والحلول الممكنة لها، والتفكير في أعضاء فريق العمل المستقبلي، وتحديد الخيارات البديلة، وكتابة تقرير بالمقترحات، وعرض التقرير، والحصول على الموافقة للمرحلة القادمة. (حيارات، 2021)
2. تطوير المشروع تشتمل هذه المرحلة تعيين أعضاء الفريق، والقيام بعمل التصميم المتعلقة بالمشروع إذا لزم الأمر، وتطوير خطة المشروع، وعرض الخطة على جميع الجهات المعنية والحصول على الموافقات اللازمة للمتابعة. (عضيبات، 2022)
3. تنفيذ المشروع تشتمل هذه المرحلة على تنظيم جميع المهام، والتواصل مع جميع الأفراد الذين ينبغي إطلاعهم عما تم انجازه، وحفز وتشجيع الفريق، والتأكد من علم الجميع بما يجب عليهم فعله، وأنهم على علم كذلك بموعد تسليم المهام، وإيجاد وسيلة للتأكد من إكمالهم لما يطلب منهم من مهام في الوقت المحدد، والوضوح في كتابة التقرير، وشراء المواد والخدمات، ومتابعة تحقيق الأهداف عن

طريق التأكد من تقديم الخدمات بجودة عالية في الوقت المحدد، وإبقاء السعر منخفضاً قدر الإمكان، وحل المشكلات التي قد تعترض العمل في المشروع. (عبد اللات، 2021)

4. إنهاء المشروع تشتمل هذه المرحلة على اكمال جميع الأنشطة قيد التنفيذ، وكتابة التقارير وتقييم المشروع، والتأكد من رضا الممولين والجهات المانحة، والتخلص من الموارد المتبقية أو إعادة توجيهها، والقيام بإعادة تعيين فريق العمل. (تقده، 2023)

كل مشروع يعيش حياته الخاصة؛ فالتعريف الفعلي للمشروع هو محاولة مؤقتة لها بداية ونهاية محددة، ويستخدم العديد من مديري المشروعات الخطوات الضرورية للمشروع من البداية وحتى النهاية، بالرغم من أن العديد من الشركات قد يكون لها اختلافاتها الخاصة، فإن دورة حياة المشروع تعني دائماً البدء، والتخطيط والتنفيذ، والتحكم، والإنهاء عبارة من الولادة إلى الوفاة لوصف دورة حياة المشروع وتحتوي دورة حياة المشروع على جميع وفيما يلي عرض لهذه المراحل:

1. البدء هذه المرحلة هي واحدة من أكثر المراحل الحاسمة في المشروع، فهي تؤسس لتاريخ إكمال المشروع، ولفريق المشروع الابتدائي، وتضع بيان الهدف الواقعي، ويتم إغفال هذه المرحلة غالباً لأن رعاية المشروع الكلي هم الأفراد الذين يقومون باختيار المشروع، وتمويله عن المشروع، وهو ليس دائماً المدير التنفيذي؛ حيث إن أي شخص يمكنه بدء أي مشروع فيمكن لأي شخص أن يكون صاحب المشروع، والنتيجة النهائية لمرحلة البدء هي ميثاق واختيار الموعد، وتعيين مدير المشروع، وصاحب المشروع هو الشخص المسؤول في النهاية المشروع، ويأتي على شكل وثيقة تعرف المشروع رسمياً، وتصبح أساساً لتخطيط المشروع. (الظفيري، 2021)

2. التخطيط التخطيط هو الفعل الذي يحدد طريق المستقبل للمشروع، والتخطيط ليس نشاطاً سابقاً، ولكنه نشاط ثابت ومتكرر يحدث أثناء حياة المشروع؛ حيث إن الأنشطة تكتمل مبكراً، ومؤخراً، أو في الميعاد، فتحتاج الخطة لإعادة تقييم وتعديل، وتحتاج هذه التغيرات للتبليغ عنها لكل المشاركين لاستكمال المشروع، وسوف يتمكن مدير المشروع من فهم العمل التفصيلي بالتخطيط لمن يجب عليه العمل، ومتى سيحدث ذلك، وكيف ستعامل مع القضايا، والمخاطر، والتغيرات، وتجهيز الموظفين والاتصالات. (عمرو، 2022)

3. التنفيذ: تنفيذ المشروع هو تنفيذ للخطة، تشمل هذه المرحلة الرقابة على تنفيذ المشروع، ورفع التقارير، ومقارنة ما تم تنفيذه بما خطط له، وتشمل أيضا عملية البناء في المشروع، التي تشمل جمع البيانات وتحليلها في دراسات السوق، فضلاً عن تقديم الخدمة والمنتج اللذين يهدف المشروع إلى تقديمهما، وتقييم مدى تحقيق المشروع للأهداف الموضوعة. (بودالي، 2021)
4. التحكم مرحلة التحكم هي مرحلة لا تقل أهمية عن مرحلة التخطيط، فهناك دورة بين مراحل التخطيط والتنفيذ، والتحكم فبعد التخطيط للعمل، وتنفيذ المصادر للخطة، يجب الرقابة لرؤية كيفية تقدم المشروع، وبناء على نتائج الرقابة يتم تعديل الخطة وفقاً لذلك. وتتكون مرحلة التحكم أيضاً من أكبر قدر من التواصل، فمدير المشروع يبحث بشكل دائم عن رأي حول تقدم النتائج وحالة التواصل للفريق، وهذا يتطلب متابعة أنشطة واجتماعات هامة، وتشجيع الفريق وفي بعض الأحيان تمثل تلك الظواهر إزعاجاً مستمراً، فالأمر يرجع لمرحلة التخطيط لفهم التأثير وتعديل مرحلة التنفيذ لتحقيق جميع الأهداف. (باقر، 2020)
5. الإنهاء مرحلة الإنهاء تمثل أصعب جزء من أي مشروع؛ فآخر (2%) من المشروع هي الأصعب، وهي المرحلة الأخيرة في دورة حياة المشروع، وفيها يصبح المشروع جاهزاً، بعد اكتمال أنشطته وأعماله المطلوبة، ليصار إلى تسليمه إلى الجهة المتخصصة المستفيدة منه، وتتضمن هذه المرحلة إعداد ميزانية ختامية للمشروع، للاستفادة من الخبرة والمعرفة المكتسبة تجنباً للأخطاء في المشروعات المستقبلية. (الشهري، 2024)

5.1.2 أهداف إدارة المشروع :

تعتبر إدارة المشاريع مجالاً مزدهراً يستمر في النمو معرفياً، ويزداد الاهتمام به بمعدل كبير إن فهم أهداف إدارة المشروع بعمق يعد الخطوة الأولى للنجاح، حيث يتم إدراك ما يلزم للفعالية والتنافسية في بيئة متغيرة ومعقدة وغير متوقعة في بعض الأحيان، نظراً لطبيعة إدارة المشروع، والتي تختلف عن الإدارة النموذجية من خلال الطابع المبتكر والفريد والمتعدد التخصصات لمعظم المشاريع فمن المتفق عليه عمومًا أنها تتطلب أدوات وتقنيات خاصة بها، وعموماً هناك مجموعة من الأهداف لإدارة المشاريع أبرزها :

1. التطوير والتنفيذ الناجح لجميع إجراءات المشروع، ويتضمن المشروع بغض النظر عن حجمه بشكل عام خمس مراحل مميزة لدورة حياة المشروع متساوية الأهمية: البدء، والتخطيط والتصميم، والبناء والتنفيذ، والمراقبة والتحكم والإنجاز، ويضمن التطوير والتنفيذ السلس والمتواصل لجميع المراحل المذكورة أعلاه نجاح المشروع. (حيارات، 2021)
2. التوجيه المثمر والتواصل الفعال والإشراف المناسب لفريق المشروع، أن نجاح أو فشل المشروع يعتمد بشكل كبير على العمل الجماعي، وبالتالي، فإن مفتاح النجاح دائماً هو التعاون في المشروع، ولهذا الغاية فإن إقامة اتصالات جيدة لها أهمية كبرى، فمن ناحية يجب التعبير عن المعلومات بطريقة واضحة لا لبس فيها وكاملة، بحيث يتم فهم كل شيء بشكل كامل من قبل الجميع، ومن ناحية أخرى المقدرة على الاستماع، وتلقي ردود فعل بناءة. (عضيبات، 2022)
3. تحقيق الهدف الرئيسي للمشروع ضمن القيود المحددة، أهم معوقات المشروع هي النطاق حيث إن الهدف الرئيسي للمشروع قد اكتمل في غضون الوقت المحدد مع المحافظة على الجودة المتوقعة، وضمن الميزانية المقدرة. إن البقاء ضمن الحدود المتفق عليها يغذي دائماً قياس أداء المشروع ونجاحه. (عبداللات، 2021)
4. يعد تحسين المدخلات الضرورية المخصصة وتطبيقها لتلبية أهداف المشروع المحددة مسبقاً أمراً يكون فيه مساحة للتحسين دائماً، ويمكن إصلاح جميع العمليات والإجراءات وترقيتها لتعزيز استدامة المشروع، وقيادة الفريق خلال عملية التغيير الاستراتيجي. (تقدة، 2023)
5. إنتاج مشروع كامل يتبع احتياجات العميل وأهدافه الحصرية، قد يعني هذا أنك بحاجة إلى تشكيل وإصلاح رؤية العميل أو التفاوض معه فيما يتعلق بأهداف المشروع لتعديلها إلى أهداف مجدية، وبمجرد تحديد أهداف العميل بوضوح، فإنها عادة ما تؤثر على جميع القرارات التي يتخذها أصحاب المصلحة في المشروع، إن تلبية توقعات العميل وإبقائه سعيداً لا يؤدي فقط إلى تعاون ناجح قد يساعد في القضاء على المفاجآت أثناء تنفيذ المشروع، ولكنه يضمن أيضاً استدامة وضعك المهني في المستقبل. (الظفيري، 2021)

6.1.2 أهمية إدارة المشاريع

تعد إدارة المشاريع مهمة للعديد من الأسباب المتنوعة التي تظهر أهمية إدارة المشروع وانعكاساتها على جميع جوانب المشروع وتتضمن هذه الأسباب التوافق الاستراتيجي، والقيادة، والتركيز الواضح على الأهداف، والتخطيط الواقعي للمشاريع، ومراقبة الجودة، وإدارة المخاطر، وتنظيم العملية والرقابة المستمرة والخبرة والتعلم من النجاح والفشل، وفيما يلي استعراض لهذه النقاط :

1. **التوافق الاستراتيجي:** تضمن إدارة المشاريع أن ما يتم تسليمه صحيح؛ فكل عمل لديه أهداف إستراتيجية، والمشاريع التي نقوم بها من أجل العملاء تعمل على تحقيق هذه الأهداف، وجزء من إدارة المشروع ضمان وجود صرامة في تصميم المشاريع بشكل صحيح بحيث تتلاءم بشكل جيد مع السياق الأوسع لأطر عمل العملاء الإستراتيجيين وتضمن الإدارة الجيدة للمشروع توافق أهداف المشروع بشكل وثيق مع الأهداف الإستراتيجية للعملاء، وتساعد في ضمان تسليم الشيء الصحيح، والذي سيوفر قيمة حقيقية، ومع تقدم المشاريع من الممكن أن تظهر المخاطر، والتي قد تؤدي إلى تغير في استراتيجية العمل، لكن مدير المشروع يضمن أن إعادة تنظيم الأمور جزءا من المشروع فالمشاريع قد تنحرف عن مسارها، أو تفشل في التكيف مع احتياجات العميل الأمر الذي قد ينتهي إلى أن تكون هذه المشاريع باهظة التكلفة أو غير ضرورية. (عمرو، 2022)

2. **القيادة:** تجلب إدارة المشاريع القيادة والتوجيه للمشاريع، فبدون إدارة المشروع يكون الفريق مثل السفينة بدون دفة توجيهها ؛ تتحرك ولكن بدون اتجاه أو سيطرة أو هدف، فالقيادة تسمح لأعضاء الفريق بالقيام بعملهم على أكمل وجه، وتوفر إدارة المشروع القيادة والرؤية والتحفيز وإزالة الحواجز والتدريب وإلهام الفريق للقيام بعملهم بالصورة الأفضل، ويخدم مدير المشروع الفريق، ولكنهم يضمنون أيضا قنوات واضحة للمساءلة، ومع وجود مدير للمشروع لا يوجد أي التباس حول من هو المسؤول، والتحكم في كل ما يجري في المشروع، ويفرض مدير المشروع العمليات، ويبقون كل فرد في الفريق في مكانه الصحيح؛ لأنهم في النهاية يتحملون المسؤولية عن فشل المشروع أو نجاحه. (بودالي، 2021)

3. تركيز واضح وأهداف واضحة تضمن إدارة المشاريع وجود خطة مناسبة لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية، وعندما تترك إدارة المشروع الأعضاء فريق العمل بأنفسهم، ستجد فرقا تعمل بدون موجّهات مناسبة، وبدون منهجية محددة لإدارة المشروع، وتفتقر المشاريع إلى التركيز على تحقيق الأهداف، ويمكن أن يكون لها أهداف غامضة، وتترك الفريق غير متأكد تماما مما يفترض أن يفعله، أو لماذا يفعله، ويضع مدير المشروع نفسه في وضع يسمح له بمنع مثل هذه المواقف، ودفع إنجاز المهام في الوقت المناسب من خلال تقسيم المشروع إلى مهام توزع على الفرق، وفي كثير من الأحيان البصيرة لاتخاذ مثل هذا النهج هو ما يميز الإدارة الجيدة للمشروع عن السيئة، ويُمكن تقسيم الفرق إلى أجزاء أصغر من أجل الاستمرار في التركيز على أهداف واضحة، وتوجيه جهودها نحو تحقيق الهدف النهائي للمشروع من خلال استكمال الخطوات الأصغر، وتحديد المخاطر بسرعة نظرا لأن إدارة المخاطر مهمة في إدارة المشروع، وفي كثير من الأحيان يجب أن تتغير أهداف المشروع بما يتماشى مع المخاطر، وبدون إشراف وإدارة يمكن أن يتعثّر المشروع بسرعة، ولكن الإدارة الجيدة للمشروع هي ما يمكن الفريق من التركيز، وإعادة التركيز عند الضرورة على الأهداف. (باقر، 2020)

4. التخطيط الواقعي للمشروع تضمن إدارة المشروع تحديد التوقعات المناسبة حول ما يمكن تسليمه، ومتى يسلم وبدون إدارة مناسبة للمشروع، وخطة مشروع قوية لا يمكن تحديد تقديرات الميزانية، والجدول الزمني لتسليم المشروع، بحيث قد تكون مفرطة في الطموح أو تفتقر إلى رؤية تقديرية مماثلة من مشاريع مماثلة، وهذا يعني أنه بدون إدارة جيدة للمشروع يتم تسليم المشاريع في وقت متأخر، وتجاوز الميزانية المحددة للمشروع، ويجب أن يكون مديرو المشاريع الفعالون قادرين على التفاوض على المواعيد النهائية المعقولة والقابلة للتحقيق، وفي كثير من الأحيان تؤدي الحاجة الملحة إلى التسليم إلى المساومة على الخطوات الضرورية، وفي النهاية التأثير على جودة نتائج المشروع، ومعظم المهام ستستغرق وقتا أطول مما كان متوقعا لها في البداية؛ فمدير المشروع الجيد قادر على تحليل الموارد المتاحة، وتحقيق التوازن بينها مع الجدول الزمني المطلوب، ووضع جدول زمني واقعي، فإدارة المشروع مهمة حقا عند الجدولة لأنها تؤدي إلى الموضوعية في التخطيط، وينشئ مدير المشروع الجيد عملية واضحة، بمواعيد نهائية قابلة للتحقيق، تمكن كل فرد في فريق المشروع من العمل ضمن حدود معقولة.

5. مراقبة الجودة تضمن إدارة المشاريع جودة كل ما يتم تسليم، والوصول إلى الهدف باستمرار، وعادة ما تتعرض المشاريع لضغوط هائلة لكي تكتمل، وبدون مدير مشروع ناجح يتم التقليل من أهمية المهام، وتشديد الجداول الزمنية، وتسريع العمليات، والنتيجة هي مخرجات ذات جودة رديئة؛ لأنه لا توجد إدارة جودة في المشروع، وتضمن إدارة المشروع أن المشروع لديه الوقت والموارد اللازمة لتقديمه، وجودة الناتج إذ يتم اختبار الجودة في كل مرحلة، وتتطلب الإدارة الجيدة للمشروع مراحل محددة، حيث يمكن للفرق تقييم المخرجات من حيث الجودة والتطبيق، والعائد على الاستثمار، وتعتبر إدارة المشروع مهمة للجودة لأنها تتيح عملية متداخلة، ومراحل متتابعة، مما يوفر الوقت للفرق الفحص مخرجاتهم واختبارها في كل خطوة على طول الطريق. (الشهري، 2024)

6. إدارة المخاطر: تضمن إدارة المشاريع إدارة المخاطر بشكل صحيح، والتخفيف من حدتها لتجنب أن تصبح مشكلات، وإدارة المخاطر أمر بالغ الأهمية لنجاح المشروع، لكن وجود عملية قوية حول تحديد وإدارة وتخفيف المخاطر هو ما يساعد على منع المخاطر من أن تصبح مشكلات خاصة في المشاريع المعقدة، فالتعامل مع المخاطر هو المجال الذي تظهر فيه قيمة إدارة المشروع، وتتطلب الممارسة الجيدة لإدارة المشروع أن يقوم مديرو المشروع بتحليل دقيق لجميع المخاطر المحتملة للمشروع، وتحديد كميتها، ووضع خطة تخفيف ضدها، وخطة طوارئ في حالة تحقق أي منها، وتتطلب معرفة الأسئلة الصحيحة التي يجب طرحها من أجل الكشف عن المخاطر في وقت مبكر، وبطبيعة الحال يجب ترتيب المخاطر حسب الأولوية وفقاً لاحتمالية حدوثها، ويتم تخصيص الاستجابات المناسبة لكل خطر، وتعتبر الإدارة الجيدة للمشروع أمراً مهماً في هذا الصدد؛ لأن كيفية تعاملنا مع التغيير وتكييف خطة إدارة المشاريع للاستجابة للمخاطر هي مفتاح تسليم المشاريع بنجاح. (حيارات، 2021)

7. عملية المنظمة تضمن إدارة المشاريع قيام الأشخاص المناسبين بالأمر الصحيحة - في الوقت المناسب - فهي تضمن اتباع عملية إدارة المشروع المناسبة طوال دورة حياة المشروع، والعديد من الشركات الكبيرة والمعروفة لديها عمليات تخطيط تفاعلية لا تستند حقا إلى أي استراتيجيات إدارة مشروع حقيقية، لكن التفاعل - على عكس الاستباقية - يمكن أن يتسبب في كثير من الأحيان في انتقال المشاريع إلى وضع البقاء على قيد الحياة، ويحدث هذا عندما تكثر الفرق، وتكرر المهام، ويصبح التخطيط تفاعليا مما يؤدي إلى عدم الكفاءة والإحباط في الفريق، ويمكن أن يحدث التخطيط السليم

فرقا كبيرا حيث يعرف الفريق من يفعل ماذا ؟ ومتى ؟ وكيف ؟ وتساعد العملية المناسبة على توضيح الأدوار، وتبسيط العمليات والمدخلات، وتوقع المخاطر، وإنشاء ضوابط وتوازنات الضمان توافق المشروع باستمرار مع الاستراتيجية العامة، وتعتبر إدارة المشروع مهمة هنا لأنه بدون عملية منظمة وسهلة الفهم تخاطر الشركات بفشل المشروع، واستنزاف الثقة في علاقاتها التجارية، وإهدار الموارد. (عضيبات، 2022)

8. الرقابة المستمرة تضمن إدارة المشاريع تتبع تقدم المشروع، والإبلاغ عنه بشكل صحيح، وقد يبدو الإبلاغ عن الحالة غير ضروري إذا كان كل شيء على ما يرام، فقد يبدو الأمر وكأنه توثيق من أجل التوثيق، لكن الإشراف المستمر على المشروع، والتأكد من أن المشروع يسير بشكل صحيح مقابل الخطة الأصلية أمر بالغ الأهمية لضمان بقاء المشروع على المسار الصحيح، وعندما يكون الإشراف صحيح، وإعداد تقارير المشروع في الوقت المناسب، فإن ذلك يجعل من السهل معرفة متى يبدأ المشروع في الانحراف عن مساره المقصود، كلما تمكنت من اكتشاف انحراف المشروع مبكرا كان من الأسهل تصحيح المسار، ويستثنى من ذلك مديرو المشاريع الجيدون الذين يقدمون تقارير دورية أو حالة سهلة الفهم كجزء من إدارة أصحاب المصلحة، ويتيح ذلك للعملاء أو أصحاب المصلحة في المشروع تتبع المشروع بأنفسهم، وعادة ما توفر تقارير الحالة هذه رؤى حول العمل الذي تم إكماله وتخطيطه، والساعات المستخدمة، وكيفية تتبعها مقابل تلك المخططة، وكيفية تتبع المشروع في مقابل المعالم والمخاطر والافتراضات والمشكلات والتبعيات، وأي مخرجات للمشروع، وهذه البيانات لا تقدر بثمن ليس فقط لتتبع التقدم، ولكنها تساعد العملاء على كسب ثقة أصحاب المصلحة الآخرين في مؤسستهم، مما يمنحهم الإشراف السهل على تقدم المشروع، كما أنه يمنح فريق العمل طريقة بسيطة ومتسقة للحفاظ على اتصال منتظم لبناء علاقات مع العملاء. (عبداللات، 2021)

9. موضوع الخبرة تعتبر إدارة المشروع مهمة لأن شخصا ما يحتاج إلى أن يكون قادراً على فهم ما إذا كان كل شخص يفعل ما ينبغي أن يفعله مع بضع سنوات من الخبرة سيعرف مديرو المشاريع القليل عن الكثير من جوانب تسليم المشاريع التي يديرونها، وسيقومون ببناء المهارات التقنية، ومهارات إدارة المشاريع والخبرة في الموضوع؛ وسيعرفون كل شيء عن العمل الذي تقوم به فرقهم والأنظمة الأساسية والأنظمة التي يستخدمونها، والإمكانيات والقيود، وأنواع المشكلات التي تحدث عادة، إن امتلاك هذا

النوع من الخبرة في الموضوع يعني أنه يمكنهم إجراء محادثات ذكية ومستنيرة مع العملاء والفرق وأصحاب المصلحة والموردين، إنهم مجهزون جيداً ليكونوا محور الاتصال في المشروع، مما يضمن أنه مع تدفق المشروع بين الفرق ومراحل العمل المختلفة لا يتم نسيان أي شيء أو تجاهله، فبدون موضوع خبرة في إدارة المشروع، يمكن العثور على مشروع غير متوازن يتجاهل التصميمات وقيود التكنولوجيا أو ينسى المطورون الرؤية الإبداعية للمشروع وتحافظ إدارة المشروع على تركيز الفريق على الرؤية الشاملة، وتجمع الجميع معاً للوصول إلى الحلول الوسط الصحيحة لإنجاح المشروع. (تقدة، 2023)

10. الإدارة والتعلم من النجاح والفشل تتعلم إدارة المشاريع من نجاحات وإخفاقات الماضي، ويمكن لإدارة المشاريع التخلص من العادات السيئة، وعند تنفيذ المشاريع من المهم ألا ترتكب نفس الأخطاء مرتين، ويستخدم مديرو المشاريع الاسترجاعات أو الدروس المستفادة أو مراجعات ما بعد المشروع للنظر في الأمور التي سارت بشكل جيد، وما الذي لم يتم بشكل جيد؟ وما الذي يجب القيام به بشكل مختلف للمشروع التالي؟ وينتج عن ذلك مجموعة قيمة من الوثائق التي تصبح سجلاً لما يجب عمله، وما لا يجب فعله للمضي قدماً، مما يمكن المؤسسة من التعلم من حالات الفشل والنجاح، وبدون هذا التعلم ستستمر الفرق في كثير من الأحيان في ارتكاب نفس الأخطاء مراراً وتكراراً، وهذه الوثائق جيدة لاستخدامها في اجتماع بدء المشروع لتذكير الفريق بالفشل مثل التقليل من أهمية المشاريع، والنجاحات مثل فوائد العملية القوية أو أهمية الحفاظ على تقارير الجدول الزمني محدثة. (الظفيري، 2021)

وتتمثل أهمية إدارة المشروع في النقاط الآتية: (عمرو، 2022)

- تسمح بإنجاز عمل أكثر في وقت أقل وبعنصر بشري أقل.
- تجعل المنظمة أكثر كفاءة وأكثر فعالية من خلال مبادئ السلوك التنظيمي.
- تزود المديرين بوسائل لحل المشكلات.
- تزيد من الجودة.
- تقلل من صراع القوى.
- تساعد على معرفة العمل الفني المطلوب أدائه في كل مرحلة من مراحل المشروع.

- تسهل عملية تحديد توقيت تسليم كل مرحلة وتقييمها ..
- تبين كيفية الرقابة على كل مرحلة والمصادقة عليها.

7.1.2 المعايير الدولية لإدارة المشاريع

يشير المعجم الوسيط إلى أن المعيار نموذج متحقق أو متصور لما ينبغي أن يكون عليه الشيء، ويشير قاموس (Webster) إلى أن المعيار شيء أنشأته السلطة أو العرف أو الموافقة العامة كنموذج أو مثال، وهو وثيقة وضعت بواسطة سلطة أو عرف أو موافقة عامة كنموذج أو مثال. (بودالي، 2021)

وهناك دوافع تجعل المنظمات تقدم معايير إدارة المشاريع على أي معايير أخرى، حيث إن هناك مجموعتين من الأسباب التي تدعو المنظمات للاهتمام بمعايير إدارة المشاريع وهما: (باقر، 2020)

1. إن المعيار يدعم العمل داخل المنظمة، حيث يوجه العمليات والأساليب، ويؤدي تطبيقه إلى تحسين جودة العمل والنتائج بشكل مباشر.
2. إن المعيار يدعم عمل الفرد من خلال تبسيط التعاون مع العملاء والموردين من خلال تعزيز الثقة في كلا الاتجاهين يثق المرء في أن المورد سوف يسلم ما هو متوقع من قبل العميل وأن يتوقع ما يمكن أن يقدمه مورده من خلال الالتزام بالمعيار المعني.

وبعد معيار إدارة المشاريع مرجعا أساسيًا، ومن الضروري أن تكون إدارة المشاريع مخصصة لتناسب احتياجات المشروع، فالمعيار والدليل كلاهما يستندان إلى الممارسات الوصفية، بدلا من الممارسات المبنية على وجهات النظر؛ لذلك، يحدد معيار العمليات التي تعتبر ممارسات جيدة في غالبية المشاريع أغلب الوقت، كما يحدد معيار إدارة المشاريع دور المعيار والمدخلات والمخرجات العميل التي ترتبط عادة بتلك العمليات، ولا يتطلب المعيار إجراء أي عملية أو ممارسة بعينها. (الشهري، 2024)

تعرف المجالات المعرفية لإدارة المشروع بأنها نواحي أو مجالات التخصص التي يتم استخدامها عادة عند إدارة المشاريع؛ وهي مجموعة من العمليات المرتبطة بموضوع محدد في إدارة المشروع، تستخدم

مجالات المعرفة العشرة في أغلب المشاريع، ويمكن أن تتطلب احتياجات مشروع محدد مجالات معرفية إضافية، وفيما يلي المجالات المعرفية العشرة :

1. إدارة تكامل المشروع

تشتمل إدارة تكامل المشروع على عمليات وأنشطة لا بد من القيام بها لتحديد، وتعيين، وتجميع، وتوحيد، وتنسيق العمليات المختلفة وأنشطة إدارة المشروع في المجموعات المختلفة من عمليات إدارة المشروع. (حيارات، 2021)

وتشمل على تكامل العمليات والأنشطة اللازمة لتحديد وتعريف ودمج وتوحيد وتنسيق العمليات المختلفة، وأنشطة إدارة المشروع داخل المشروع، وهذا يشمل خاصية التوحيد؛ توحيد الإجراءات التفصيلية والتكاملية الحاسمة لإنجاز المشروع بنجاح، وسيكون في المنظمة أشخاص مخصصون للإدارة مجالات المعرفة المختلفة للمشروع. (عضيبات، 2022)

تشمل إدارة تكامل المشروع إجراء اختبارات بشأن:

تخصيص الموارد، وتحقيق التوازن بين المطالب التنافسية، واختبار أي أساليب بديلة، وتخصيص العمليات بما يلي أهداف المشروع، وإدارة الارتباطات بين المجالات المعرفية لإدارة المشروع. (عبداللات، 2021)

ويأخذ التكامل بين العمليات المختلفة للمشروع في مختلف المراحل طبيعة تكرارية، فعلى سبيل المثال مجموعة عمليات التخطيط تدعم مجموعة عمليات التنفيذ بالخطط في المراحل المبكرة من المشروع، ومع تقدم العمل في المشروع تحدث بعض عمليات التحديث لهذه الخطط بسبب متطلبات المشروع أو بسبب حدوث تغيير ما، هذه التحديثات تنعكس مباشرة على التنفيذ والمراقبة وباقي العمليات؛ وبالتالي البدء من وجود عمليات تقوم بضبط ذلك حتى تستمر أعمال المشروع متكاملة ومعمده على بعضها البعض من هنا بدت الحاجة ملحة لإدارة تكامل المشروع كجزء من مجالات المعرفة التي يجب على

مدير المشروع الإلمام بها، وعمليات إدارة تكامل المشروع تقوم بعمل مواءمة وموازنة لكافة العمليات مع بعضها البعض في مختلف مجالات المعرفة . (نقده، 2023)

وتشمل عمليات إدارة تكامل المشروع العمليات الآتية : (الظفيري، 2021)

- وضع ميثاق المشروع وهي عملية وضع الوثيقة التي تمنح الصلاحية رسمياً بوجود مشروع، وتمدد مدير المشروع بصلاحية استغلال موارد المؤسسة في أنشطة المشروع.
- وضع خطة إدارة المشروع وهي عملية تحديد واعداد وتنسيق جميع مكونات الخطة وتجميعها في خطة متكاملة لإدارة المشروع.
- توجيه وإدارة أعمال المشروع وهي عملية قيادة وانجاز العمل المحدد في خطة إدارة المشروع وتطبيق التغييرات المعتمدة لتحقيق أهداف المشروع.
- إدارة معرفة المشروع وهي عملية استخدام المعرفة الاحلالية، وتكوين معرفة جديدة لتحقيق أهداف المشروع والمساهمة في التعلم المؤسسي.
- المتابعة والتحكم في عمل المشروع وهي عملية متابعة ومراجعة وإعداد تقرير ما يحرز من تقدم كلي نحو تحقيق أهداف الأداء المحددة في خطة إدارة المشروع.
- إجراء التحكم المتكامل في التغيير : وهي عملية مراجعة جميع طلبات التغيير، واعتماد التغييرات وإدارة التغييرات التي تطرأ على التسليمات، وأصول عمليات المؤسسة، ووثائق المشروع، وخطة إدارة المشروع، وإبلاغ القرارات
- إغلاق المشروع أو المرحلة: وهي عملية الانتهاء من كافة الأنشطة للمشروع أو المرحلة أو العقد.

2. إدارة نطاق المشروع

تشتمل عملية إدارة نطاق المشروع على العمليات اللازمة للتأكد من أن المشروع يشتمل على جميع الأعمال المطلوبة لإكمال المشروع بنجاح . (عمرو، 2022)

لا يوجد مشروع بدون نطاق، ومتطلبات بين المجالات المعرفية الأخرى؛ لأنه يمثل أساس المشروع وفكرته ومنطلقه الذي عليه بني وأسس، والخطأ في إدارة نطاق المشروع مكلف ومؤثر على المجالات المعرفية الأخرى، فنطاق المشروع هو القاعدة التي يبنى عليها إدارة الوقت والتكلفة والمخاطر، وكافة مكونات المشروع الأخرى، وإذا لم يتمكن مدير المشروع من إدارة نطاقه، واستخدام الأدوات المساعدة في ذلك، فلا يمكن اعتباره مؤهلاً لإدارة المشروع، ويوجد ارتباط وثيق بين فشل المشاريع وعدم وجود تحديد واضح لنطاقاتها، وإدارة نطاق المشروع تشتمل على كافة العمليات التي تضمن أن المشروع يغطي الأعمال المطلوبة لتحقيق أهدافه، والنطاق (Scope) يمكن أن يشير إلى أحد أمرين: الأول نطاق المنتج، وهو يمثل كافة الملامح والوظائف الخاصة بالمنتج أو الخدمة أو النتيجة، والثاني نطاق المشروع، وهو كافة الأعمال التي ستم لتسليم منتج أو خدمة أو نتيجة وفق ملامح ووظائف محددة . (بودالي، 2021)

وتعرف إدارة نطاق المشروع بالعملية التي يتم من خلالها تحديد كافة النشاطات والمتطلبات والاحتياجات الخاصة بالمشروع، إضافة إلى تحديدها وفصلها لأي نشاط ليس له علاقة بالمشروع لتجنب التداخل والتأثير ، يأخذ مصطلح " النطاق " في الاعتبار ثلاثة مكونات: محتوى المنتج، ومحتوى الأعمال، ومحتوى المشروع، ويعرف النطاق بأنه الأعمال التي يتعين القيام بها للحصول على منتج أو خدمة نتيجة الخصائص والوظائف المخطط لها . (باقر، 2020)

وعرف نطاق العمل بأنه كل العمل المتضمن في إنشاء مخرجات المشروع، والعمليات المستخدمة لإنشائها، وتشمل إدارة نطاق المشروع العمليات المطلوبة للتأكد من أن المشروع يشمل جميع الأعمال المطلوبة، والعمل المطلوب فقط لإكمال المشروع بنجاح، وغالباً ما يشار إلى التغييرات غير المنضبطة باسم زحف نطاق المشروع ومن واجب مدير المشروع التأكد من إدارة التغييرات دون زيادة التكلفة والوقت . (الشهري، 2024)

وتشمل عمليات إدارة نطاق المشروع النقاط الآتية : (حيارات، 2021)

— وضع خطة إدارة النطاق: هي عملية وضع خطة لإدارة النطاق، والتي توثق كيفية تحديد نطاق المشروع والمنتج والتحقق منه وضبطه.

- تجميع المتطلبات عملية تحديد احتياجات المعنيين، ومتطلباتهم وتوثيقها وإدارتها لتحقيق أهداف المشروع.
- تحديد النطاق عملية وضع وصف تفصيلي للمشروع والمنتج.
- إعداد هيكل تجزئة العمل عملية تقسيم التسليمات الرئيسية للمشروع وأعمال المشروع إلى مكونات أصغر وأكثر قابلية للإدارة.
- التحقق من النطاق عملية إضفاء صفة رسمية على قبول تسليمات المشروع المكتملة ضبط النطاق عملية مراقبة حالة نطاق المشروع والمنتج وإدارة التغييرات التي تطرأ على الخط المرجعي للنطاق.

3. إدارة الجدول الزمني للمشروع:

تشمل العمليات اللازمة لإدارة عملية الانتهاء من المشروع في الوقت المناسب . ومن الضروري أن يعي مدير المشروع أن مشروعه هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة المحددة بموعد بدء وموعد انتهاء، وأن الاختلال في هذه المواعيد قد يؤدي إلى اختلال في مواعيد الإنجاز، وبالتالي اختلال في المشروع، ومن هنا تتضح أهمية وضرة إدارة الوقت للمشروع من خلال عمليات محددة تمكن القائمين عليه من إدارة وقته حتى يكمل ويحقق أهدافه . (عضيبات، 2022)

وتعرف إدارة أوقات المشروع بأنها العملية التي يتم من خلالها تحول خطة عمل المشروع إلى جدول زمني للتشغيل لضمان الانجاز في الوقت المحدد وتقوم إدارة وقت المشروع على تحديد الأنشطة التي يقوم عليها المشروع، وتسلسل الأنشطة وفقاً للأولويات الخاصة بتنفيذ المشروع، وتقدير موارد النشاط وفقاً للأهمية النسبية لكل نشاط، وتقدير الفترات الزمنية للنشاط ووضع الجدول الزمني، ومراقبة الجدول الزمني لتأكيد الانتهاء من المهام في الفترات الزمنية المحددة في الجدول الزمني . (عبداللات، 2021)

وتشمل إدارة الجدول الزمني للمشروع العمليات اللازمة لإدارة استكمال المشروع بالوقت المناسب وهي :
(تفدة، 2023)

- وضع خطة إدارة الجدول الزمني وهي العملية التي تحدد السياسات والإجراءات والوثائق اللازمة لتخطيط الجدول الزمني للمشروع وتطويره وإدارته وتنفيذه ومراقبته.
- تحديد الأنشطة وهي عملية تحديد وتوثيق إجراءات معينة يتعين إنجازها كي ينتج تسليمات المشروع.
- تسلسل الأنشطة: وهي عملية تحديد وتوثيق العلاقات بين أنشطة المشروع.
- تقدير مدد الأنشطة وهي عملية تقدير عدد فترات العمل اللازمة لإكمال الأنشطة المنفردة باستخدام الموارد المقدرة.
- وضع الجدول الزمني: عملية تحليل تسلسل الأنشطة وفتراتها الزمنية ومتطلبات الموارد والقيود على الجدول الزمني لإنشاء نموذج الجدول الزمني لتنفيذ المشروع ومراقبته والتحكم فيه.
- التحكم بالجدول الزمني عملية مراقبة حالة المشروع لتحديث الجدول الزمني للمشروع وإدارة التغييرات التي تطرأ على الخط المرجعي للجدول الزمني.

4. إدارة تكلفة المشروع:

تشمل العمليات المشاركة في تخطيط التكاليف وتقديرها، ووضع موازنة لها، وتمويلها، وإدارتها، وضبطها حتى يتسنى استكمال المشروع في حدود الموازنة المعتمدة. وإدارة التكاليف كمجال معرفي يمثل بعدد من العمليات وبمدخلات ومخرجات محددة يغطي فيها كل ما يتعلق بتكاليف المشروع من تخطيط وتقدير، وإعداد الميزانية، والتمويل، وإدارة كل ذلك والتحكم فيه؛ ليكتمل عمل المشروع وفق الميزانية المعتمدة. (الظفيري، 2021)

وتقوم إدارة تكلفة المشروع على تقدير التكاليف؛ أي التنبؤ بالتكاليف التي سيقوم عليها المشروع، وتحديد الميزانية؛ أي اعتماد التكلفة المطلوبة المتوقعة، وضبط التكاليف؛ حتى لا تزيد التكاليف الفعلية عن المعيارية أو المخططة. (عمرو، 2022)

وتشمل إدارة تكلفة المشروع العمليات اللازمة لتخطيط التكاليف وتقديرها، ووضع ميزانياتها وتمويلها وإدارتها وضبطها بحيث يمكن إتمام المشروع في نطاق الموازنة المعتمدة، وتتضمن عمليات إدارة تكلفة المشروع الآتي : (بودالي، 2021)

- وضع خطة إدارة التكاليف وهي عملية تحديد كيفية تقدير تكاليف المشروع، ووضع ميزانيته وإدارتها ومراقبتها والتحكم بها.
- تقدير التكاليف وهي عملية وضع تقدير للموارد المالية اللازمة لاستكمال أعمال المشروع.
- تحديد الموازنة وهي عملية حساب إجمالي التكاليف التقديرية لكل نشاط وحده أو حزم العمل لإنشاء خط مرجعي معتمد للتكاليف.
- ضبط التكاليف وهي عملية مراقبة حالة المشروع من أجل تحديث تكاليف المشروع وإدارة التغييرات التي تطرأ على الخط المرجعي للتكلفة.

5. إدارة جودة المشروع

تشمل العمليات اللازمة لدمج سياسة الجودة الخاصة بالمؤسسة فيما يتعلق بتخطيط وإدارة وضبط المشروع، ومتطلبات جودة المنتج من أجل تلبية توقعات المعنيين بالمشروع . (باقر، 2020)

وتشمل إدارة الجودة للمشروع جميع العمليات والأنشطة التي يقوم بها فريق المشروع أو المنشأة المحددة لسياسات الجودة وأهدافها والمسؤوليات المتعلقة بها، والتي تحقق المتطلبات والاحتياجات التي تم التعهد بتحقيقها. وتقوم إدارة جودة المشروع على التخطيط للجودة؛ من تحديد المعايير القياسية للجودة، وتنفيذ ضمان الجودة والتأكيد على تنفيذ تلك المعايير، وتنفيذ ضبط الجودة لعدم الانحراف عن الجودة المطلوبة . (الشهري، 2024)

كما وتشمل إدارة جودة المشروع العمليات اللازمة لدمج سياسة الجودة الخاصة بالمؤسسة فيما يتعلق بتخطيط وإدارة وضبط متطلبات جودة المشروع والمنتج من أجل تلبية أهداف المعنيين بالمشروع كما تدعم

إدارة جودة المشروع أنشطة تحسين العمليات المستمرة وفقاً لم جرى التعهد به نيابة عن المؤسسة المنفذة، وتشمل عمليات إدارة جودة المشروع الآتي : (خيارات، 2021)

- وضع خطة إدارة الجودة وهي عملية تحديد متطلبات و / أو معايير الجودة الخاصة بالمشروع وتسليماته، وتوثيق كيفية إظهار التزام المشروع بمتطلبات و / أو معايير الجودة.
- إدارة الجودة وهي عملية ترجمة خطة إدارة الجودة إلى أنشطة الجودة القابلة للتنفيذ والتي تدمج سياسات الجودة الخاصة بالمؤسسة في المشروع.
- ضبط الجودة وهي عملية مراقبة وتسجيل نتائج تنفيذ أنشطة إدارة الجودة لتقييم الأداء وضمان أن تكون مخرجات المشروع كاملة وصحيحة وتلي توقعات العملاء.

6. إدارة موارد المشروع

تشمل عمليات تحديد الموارد اللازمة للاستكمال الناجح للمشروع والحصول عليها وإدارتها، وتشمل عمليات تحديد الموارد اللازمة للاستكمال الناجح للمشروع، والحصول عليها وإدارتها، وتساعد هذه العمليات على ضمان أن تكون الموارد المناسبة متاحة لمدير المشروع وفريق المشروع في الوقت والمكان المناسبين، وتتضمن عمليات إدارة موارد المشروع الآتي : (عضيات، 2022)

- وضع خطة إدارة الموارد وهي عملية تحديد كيفية تقدير الموارد المادية وموارد فريق العمل والحصول عليها وإدارتها واستعمالها.
- تقدير موارد الأنشطة: وهي عملية تقدير موارد فريق العمل، وأنواع وكميات المواد، والمعدات والمستلزمات اللازمة لتنفيذ عمل المشروع.
- حيازة الموارد وهي عملية الحصول على أعضاء الفريق، والمرافق والمعدات والمواد والمستلزمات، والموارد الأخرى اللازمة لاستكمال عمل المشروع.
- تطوير الفريق وهي عملية تحسين الكفاءات والتفاعل بين أعضاء فريق العمل، والمحيط العام الذي يعمل فيه أعضاء الفريق لتحسين أداء المشروع.

- إدارة الفريق وهي عملية تتبع أداء أعضاء الفريق وتقديم التعليقات وحل الإشكالات وإدارة التغييرات في الفريق من أجل تحسين أداء المشروع.
- التحكم في الموارد وهي عملية ضمان أن الموارد المادية المعينة والمخصصة للمشروع متوفرة كما هو مخطط لها، إضافة إلى مراقبة الاستغلال المخطط له مقابل الاستغلال الفعلي للموارد، والقيام بالإجراء التصحيحي عند الحاجة.

7. إدارة التواصل بالمشروع

تشمل العمليات المطلوبة لضمان تخطيط معلومات المشروع وجمعها وإعدادها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها وإدارتها والتحكم فيها ومتابعتها والتصرف النهائي فيها في الوقت الملائم وبصورة مناسبة، إضافة إلى إيصال المعلومة الصحيحة بالصيغة الصحيحة في الوقت المناسب إلى الجهة المناسب، وتشمل إدارة اتصالات المشروع كافة العمليات المطلوبة لضمان التخطيط الملائم في الوقت المناسب، وكذلك جمع، وإنشاء، وتوزيع، واسترجاع، وإدارة، وتحكم، ومراقبة وفي النهاية الاستغناء أو التخلص من معلومات المشروع. (عبداللات، 2021)

وتتضمن إدارة التواصل بالمشروع العمليات اللازمة لضمان تلبية احتياجات المشروع والمعنيين به من المعلومات من خلال تطوير المنتجات وتنفيذ الأنشطة المصممة لتحقيق التبادل الفعال للمعلومات، وتتكون إدارة التواصل بالمشروع من شقين الشق الأول هو وضع استراتيجية لضمان فعالية التواصل للمعنيين والشق الثاني هو تنفيذ الأنشطة اللازمة لتنفيذ استراتيجية التواصل، وعمليات إدارة التواصل بالمشروع هي: (الظفيري، 2021)

- وضع خطة إدارة التواصل: وهي عملية وضع أسلوب وخطة مناسبين لأنشطة التواصل بالمشروع بناء على الاحتياجات للمعلومات لكل فرد أو مجموعة من المعنيين بالمشروع، وأصول المؤسسة المتاحة، واحتياجات المشروع.

– إدارة التواصل وهي عملية ضمان القيام بجمع معلومات المشروع وتكوينها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها وإدارتها ومراقبتها والتصرف النهائي فيها بطريقة ملائمة. متابعة التواصل وهي عملية ضمان تلبية احتياجات المشروع والمعنيين بالمشروع فيما يتعلق بالمعلومات.

المبحث الثاني: استدامة الموارد المالية والبيئية

1.2.2 مقدمة

لم تعد المنظمات الأمنية مقصورة على ما يمس مصالح المجتمع وأفراده من خلال الدور التقليدي الذي استمرت تمارسه لعقود من الزمن في حفظ الأمن وتطبيق النظام ومكافحة الجريمة، فقد تغيرت تبعاً للتطور السريع الذي يمر به الإنسان في حياته، فقد أصبحت تسعى في مجمل أهدافها وغاية خططها إلى تحقيق الاستمرارية والاستدامة في جميع منتجاتها التي تقدمها لمجتمعها التي هي جزء منه في قوالب وأشكال متنوعة مع الحفاظ على الأمن وتطبيق النظام ومكافحة الجريمة، وهو ما يرجع بآثره على خططها واستراتيجيتها في عملها على تحقيق التنمية المستدامة من خلال عملها الأمني. (خلف، 2023)

لقد نادى المنظمات الدولية من خلال قرارات الأمم المتحدة والاتفاقيات الدولية إلى أهمية التنمية المستدامة، وأوصت بالزامية الاستدامة على الدول والحكومات بجميع منظماتها، وأن تتخذها نهجاً لأعمالها ونشاطاتها. لذا أضحت غالبية المنظمات الحكومية والوزارات تطرح التنمية المستدامة ضمن استراتيجيتها؛ إيماناً منها بأنها السبيل الوحيد نحو نمو متوازن يفي باحتياجات المجتمع وأفراده الحالية ضمن إطار يحافظ على حقوق واحتياجات الأجيال التالية في الحصول على مواردها التنموية بيسر وسهولة. (القاسمي، 2019)

إن المنظمات الأمنية هي إحدى أهم ركائز المنظمات الحكومية، التي تسعى إلى تحقيق أهداف الاستدامة التنموية في المجتمع الذي تعيش فيه، وتمارس أهدافها فيه وتقدم خدماتها إليه. ولكن ما يلاحظ أن الاستدامة تقدم من المنظمات بشكل عام للآخرين في البيئة التنظيمية التي يعيشون فيها، وينقصها في بعض الأحيان تطبيقها للاستدامة في مواردها نفسها؛ ولأن الموارد التي تقوم عليها المنظمات هي موارد متعددة، لعل أهمها الموارد البشرية، وهم العاملون بالمنظمة الأمنية من موظفين مدنيين أو عسكريين مكلفين بمسؤوليات ومهام المنظمة، فهم يمثلون روح المنظمة وحيويتها، فهم كالجسد للإنسان، وفي تنميتهم والاهتمام بهم دور مهم في استمرارية أداء المنظمات الأمنية التي يعملون بها. وكذلك تساعد المنظمات في تحقيق أهدافها من خلال الاندماج بها وتبني أفكارها ومعتقداتها الإدارية والفكرية. ثم الموارد المالية التي هي

عصب حياة المنظمة، التي من خلال توافرها تدعم المنظمة بكل احتياجاتها من موارد بشرية ومادية ومعنوية لتؤدي الواجبات المكلفة بها وتحقق الأهداف المنوطة بها. (النعيبي، 2024)

وفي الغالب تحصل المنظمات الأمنية على مواردها المالية من الميزانية السنوية التي تعلن وتخصص لمجال الأمن والدفاع في السياسة المالية التي تطبقها الحكومات العربية والخليجية، وهذا الأسلوب التقليدي الذي يمارس منذ تأسيس تلك الدول واستقلالها. ثم الموارد المادية التي تتكون منها المنظمات الأمنية المتمثلة في المباني والبنى التحتية والمنشآت والدور والقاعات كمقار ومعسكرات وثكنات للمنظمات الأمنية والأجهزة والمعدات والآليات والمركبات، وأيضاً وسائل التقنية والاتصالات والبرمجيات والمستلزمات العينية التي تساعد المنظمات والعاملين بها على ممارسة الأدوار الموكلة إليهم. (لفتة، 2019)

وهنا يقصد بالمنظمات الأمنية (Security Organizations) كل منشأة أو تنظيم له تشكيل بشري، وحدود مكانية تشتمل على مباني وتجهيزات تضمن أدوات ومعدات، ومستويات إدارية، وهيكل تنظيمية، وعلاقات واتصالات يمارس به العاملون وظائف حفظ الأمن وتطبيق النظام وتحقيق العدالة ومكافحة الجريمة وكل ما منه توفير حماية وسلامة المجتمع بكامل أفراده وممتلكاته، من خلال إجراءات وتدابير وقائية سابقة أو ضبطية لاحقة أو عقابية رادعة. (داود، 2022)

2.2.2 مفهوم الاستدامة

لقد واجه العالم منذ أواخر القرن الماضي عددًا من التحديات المختلفة التي جعلت العالم يبحث عن فكر إداري وتنموي جديد يساعده على مواجهة تلك التحديات والخروج من تلك المصاعب، ولعل أبرز هذه التحديات التي واجهت العالم، وبخاصة عالمنا النامي هي: تحديات التنمية، فمع مرور الوقت ظهرت الكوارث البيئية والاجتماعية والاقتصادية وتفاقم الحروب والصراعات في بعض الدول النامية، ما أثرت به على البنى التحتية وظهور العشوائيات في المخططات العمرانية والمدنية وما لحق بها من عشوائية الإدارة وانعدام الصيانة والمتابعة للمنشآت الاستراتيجية والحيوية الذي تسبب في تعطل جزء كبير من صادرات تلك المنشآت التي كانت مورداً مالياً لميزانيات تلك الدول لمواجهة لتلك الأزمات، وما نتج عنه من توقف لعجلة النمو في مجال التعليم والصحة والثقافة وغيرها من مجالات الحياة الحضرية. ما تطلب من القائمين

على التخطيط التوجه إلى عمليات تنمية جديدة ومستمرة لا تتوقف مع توقف بعض المجالات لينعم الإنسان بحياة كريمة وهانئة، فاتجهت تلك القيادات الإدارية إلى جذب المنظمات إلى أساليب إدارية حديثة توفر تلك الطلبات التي تجعل اهتمامها الإنسان وكرامته فظهرت التنمية المستمرة أو الاستدامة. إن مفهوم الاستدامة (Sustainable) لا ينحصر في علاقة التنمية بالبيئة الطبيعية فحسب، بل إنه يتعدى ذلك إلى علاقة التنمية بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية . (الخشمان، 2021)

ومن ذلك يمكن تعريف الاستدامة بأنها ذلك الفكر الإداري الجديد الذي يسعى إلى استمرارية المنظمات في تحقيق أهدافها وبقاء مواردها البشرية والمالية والمادية، تقدم ما يطلب منها مع تفاوت الظروف البيئية المحيطة بها. (الجبوري، 2023)

3.2.2 تطبيقات الاستدامة في المنظمات الأمنية

إن المنظمات الأمنية لها خصوصيتها عن باقي المنظمات الحكومية الأخرى، ولها مواردها التي تقوم عليها كركائز تدعم بقاءها وتزيد قدرتها على الوفاء بما يرتقب منها اتجاه العاملين بها واتجاه المجتمع بجمع شرائحه ولنقل إن المنظمات الأمنية تحقق الاستدامة في نفسها، وفي دورها الذي تقوم به للمجتمع، فإنه يتطلب مضاعفة جهودها وقدرتها لتكون قادرة على مواجهة الأزمات التي تهددها أو الكوارث التي تتحداها. وموارد المنظمات الأمنية متعددة كما أسلفنا، ولكن سنركز على أهمها وهي ثلاثة موارد نتطرق إليها بالتفصيل في المباحث التالية عن الموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المادية. (الفتياني، 2023)

بعد ذلك نكون قد أوجدنا موارد بشرية حالية ومستقبلية لتلك المنظمات الأمنية، لا تهتز قيمهم ولا تنهزم عزائمهم طموحهم عال ونظرتهم مندمجة مع الخطط الاستراتيجية لمنظمتهم، والعناصر التي تساعد في تحقيق استدامة الموارد البشرية في المنظمات الأمنية متعددة، وسوف نقتصر على ثلاثة عناصر منها الشمولية والجدوى عند التعمق في عرضها وبعد صقل الموارد البشرية بالمنظمات الأمنية بها ، وهي لا تخرج عن العقيدة الدينية والمشاعر الوطنية والسلوك التنظيمي، إن أعيدت صياغتها بأسلوب سهل مبسط شامل ومكتمل، ما يساعد على تنافس الموارد البشرية على الالتحاق بالمنظمات الأمنية، وعلى التشبث بالبقاء بها. (الظهري، 2022)

وتحارب من أجل استمراريّتها بها، وجلب أبنائها من بعدها لتواصل مسيرتها في تلك المنظمات الأمنية، وبعيدا عن الاغتراب أو التسرب الوظيفي منها، ونتطرق لكل عنصر في محور مستقل وفق التالي:

4.2.2 تعزيز القيم الدينية والتقيد بها

المبادئ الإسلامية هي ما يقصد بالقيم الدينية (Religious Values)، فالإسلام دين صالح لكل زمان ومكان ينظم ما سبق وما سيلحق، فهو دين تفرد بتفاصيل الحياة العلمية والعملية، فوضع العلاقة بين الموظف ووظيفته علاقة شرعية ملزمة للطرفين أوثق من العقد الذي نشاهده اليوم يحكم علاقة العامل برب العمل، فاعتبر العقد عهدا وميثاقا شرعيا دينيا، الإخلال به إخلال بمعتقد ثابت وقدح في عقيدة عدم الموفين به، يقول تعالى: (وأوفوا بالعهد إن العهد كان مسؤولا) سورة الإسراء: 34.

كما جعل من الوظيفة العامة واجبا دينيا، له ثواب وعقاب من الله في الدنيا والآخرة فالوظيفة التي يكلف بها الفرد مهما كانت مهامها ومهماتها كانت أهميتها ومهمها كان موضعها في الهيكل التنظيمي فقد ربطها الإسلام بالأمانة والمسؤولية وبرقابة الله لما يقوم به، هل كان عمله خيرا، فأدى أمانته أم شرا، فخان أمانته. يقول الله تعالى: (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فَيُبَيِّنُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ) التوبة: 105

لذا فالأمانة (Honesty) مطلوبة من كل من ولي أمرا من أمور الدولة، وعليه أن يراعي أمانته من بداية اختياره واستقطابه للعاملين معه في المنظمة التي يكلف فيها بعمليات الاستقطاب والاختيار، ومن ثم التعيين بعد اختباره ثم تدريبه وتنمية مهاراته لنستشعر حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم حين قال لعبد الرحمن بن سمرة (لا تسأل الإمارة فإنك إن أعطيتها عن مسألة وكلت إليها. وإن أعطيتها من غير مسألة أعنت عليها) رواه مسلم.

لقد حث الإسلام على الرقابة الذاتية (Self-Censorship) للموظف فهو من يحاسب نفسه إذا قصر في وظيفته، ويحث نفسه ويستزيدها من كل عمل وظيفي حسن ويجمعها عن كل خطيئة أو زلل. فتبدأ الرقابة على الموظف من ضميره الحي الذي يرضى الله في كل خطوة يخطوها يقول سبحانه وتعالى: (إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا) سورة الإسراء: 39 والفؤاد هنا يقصد به الفكر أو التفكير.

ويقول سبحانه وتعالى: (وَلْتَسَأَلْنَ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ) النحل : 93، ويقول سبحانه: (كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ) المدثر : 38.

وللإسلام وقفات مع الموظف، فيحافظ على كل حقوقه حتى يتمكن من أداء مهامه بصدق وتفان، ومن تلك الحقوق حق الكرامة (Dignity) والحرية (Freedom) المنضبطة بالدين وبالأطر الإسلامية السمحة. كما يكفل له الإسلام حق المساواة (Equality) في الحقوق مع غيره من العاملين الذين معه في تلك المنظمة، فالناس سواسية أمام القانون في ظل الشريعة الإسلامية، يقول تعالى: (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَى) سورة النحل: 90.

وكفل له حق الأجر المكافئ (Fair pay) للعمل المنوط به، وشدد الإسلام على ضرورة استمرارية صرف أجورهم وفق الفترة الزمنية المتفق عليها بين رب العمل والموظف، وطالب الإسلام بعدالة تلك التقديرات المالية؛ لكي لا يبغض شيء من حق الموظف، ما قد يضطره إلى التوجه إلى بعض الأعمال الأخرى التي تكون سلبا عليه في أدائه لوظيفته المكلف بها في الأصل. كما يحرص الإسلام على عدم إرهاق الموظف في العمل أو استغلاله وتسخيره دون دفع الأجر العادل له والمناسب مع طبيعة العمل. (لخضر، 2023)

إن الإسلام كفل حق السمع والطاعة (Obedience) من العاملين بالوظيفة العامة رؤسائهم لتنظيم سير أعمالهم في منظماتهم التي يعملون بها. فحرص عليها الإسلام وقرن بين طاعة الرؤساء والمسؤولين والمشرفين في المنظمة الذين هم ولاة الأمر في الآية وبين طاعة الله وطاعة رسوله صلى الله عليه وسلم، يقول تعالى: (يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الله ورسوله وأولي الأمر منكم سورة النساء : 59. ومن الطاعة للمسؤولين ما يلاحظ على الموظف من توافق أهدافه مع أهداف منظمته لتصل بعدها إلى أعلى درجات التوافق بينهم وهو الانتماء التنظيمي للمنظمة، فيصبح الفرد مخلصا في عمله ناصحا في قوله صادقا في معتقده ، فتتحقق له درجة الولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها. (الشمري، 2020)

كما حفظ الإسلام للموظف حق التظلم (Plaint) ورفع الشكوى عن مظلّمته إلى رؤسائه حول ما يقع عليه من خطأ جسدي أو معنوي، أو ما يصرف من أجر أقل مما يستحقه، أو إذا انتقضت كرامته أو أسئ إليه دون وجه حق من قبل مسؤوله الإداري، فلا يكلف بما لا يطيق يقول سبحانه وتعالى : (لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا) سورة البقرة: 286. ما جعل الكل سواسية كأسنان المشط أمام العمل، يكرم المجتهد

ويحاسب المقصر، فتجلت أسى صور الشفافية والوضوح التي ينادي بها كتاب ورواد الإدارة في العصر الحالي . (خلف، 2023)

وعن التدريب (Training) والتعليم (Education) لمنسوبي المنظمة من موظفين وعاملين بها، فقد كفله الإسلام وشجع عليه، يقول الله سبحانه وتعالى: (وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي علماً) سورة طه: 114. وفي تشجيع الموظف على البحث عن أفضل الحلول فيما يواجهه من مشكلات ومعوقات يومية يقول سبحانه: (الذين يستمعون القول فيتبعون أحسنه أولئك الذين هداهم الله وأولئك هم أولو الألباب) سورة الزمر: 18.

فالتدريب في المنظمات وفق النظرة الإسلامية يؤخذ بأمانة وينقل للغير بأمانة أيضاً، وفيه احتساب للأجر من الله سبحانه قبل الحصول على المكافأة المادية من الوظيفة، يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: (من سن سنة حسنة فله أجرها وأجر من عمل بها إلى يوم القيامة) رواه جرير بن عبد الله في صحيح ابن خزيمة من ذلك فالموظف القديم لا يختزل شيئاً لديه، بل ينقله لمن يأتي من بعده من الموظفين الجدد ويتأكد من إلمامهم بتفاصيله. (القاسمي، 2019)

ومن هنا تظهر لنا أهمية انتماء (Affiliation) الموارد البشرية لمنظماتهم وخصوصاً الأمنية منها، كما تجلت لنا أهمية القيم الإسلامية الكثيرة التي لا يسعنا المقام لتعدادها أو التفصيل في شرحها، والتي يتحقق منها اندماج كلي بين الموارد البشرية وبين مهامهم التنظيمية فيصبح لدى المنظمة الأمنية أفراد امتزجت عقيدتهم بالولاء لتلك المنظمة ليحققوا تعاليم الإسلام وليؤدوا الأمانة التي وكلت بهم ولينجوا من عقاب ربهم في الدنيا والآخرة إن هم أخلوا بالأمانة والعهد. ومن ذلك تصبح إدارتك كمدير لمثل تلك الموارد البشرية سهلة جداً؛ لأنك تملك زمامها وتوجهها كيفما تريد منها، في صالح المجتمع والمنظمة، وتنتقل مثل تلك المعتقدات للأجيال القادمة من بعدهم باستخدامهم الأساليب التعليم المتواتر المنتقل بين السلف والخلف من موارد تلك المنظمات الأمنية، مما يكون لأولئك العاملين تأثيراً على مجتمعهم الذي يعيشون فيه كمحيط أسرهم وحتى أصدقائهم وزملائهم فتنقل لهم تلك الثقافة الحسنة والصورة الجميلة عن منظماتهم حول الطمأنينة والاستقرار الوظيفي والكرامة التي يشعرون بها في تلك المنظمات الأمنية والمؤطرة بالدين الحنيف كما تنتقل بعد ذلك لتعم المجتمع بشكل كامل، فتتوارثه الأجيال، ما يجعل منه مع مرور

الزمن خطوات وإجراءات تمارس وتطبق بأسلوب مستمر يحقق من خلاله الاستدامة للموارد البشرية.
(النعيبي، 2024)

5.2.2 التشجيع على الانتماء الوطني والحث عليه

لم يعد الصراع في العصر الحالي بين الدول صراعاً تقليدياً مسلحاً، فقد أصبح صراعاً حضارياً وثقافياً واستقطاباً فكرياً، وذلك في محاولة لاجتذاب الشباب إلى مغريات كثيرة في ظل الواقع الذي يعيشونه، لذلك تهتم الدول بالعمل على تحصين شبابها وحققهم سياسياً واجتماعياً وثقافياً وتنظيمياً من خلال تأكيد الهوية الوطنية والتعميق للشعور بالانتماء والولاء للوطن ومنظماته، بعد أن أضى التركيز على خيارات الفرد المطلقة مرجعاً للخيارات الحياتية والسياسية والتنظيمية اليومية وسيطرة النزعة الذاتية على الأفراد واللامبالاة والتجاهل وبوادر الانفصام بين المواطن والدولة، وذوبان الهوية الثقافية وإضعاف لقيم الانتماء والولاء للوطن، ومن ثم زعزعة قيم المواطنة لدى الشباب . (لفته، 2019)

إن الوطنية (Patriotism) والمواطنة (Citizenship) مأخوذة في العربية من الوطن وهو المنزل الذي يقيم فيها الفرد سواء ولد فيه أم لم يولد، قال الله تعالى: "لقد نصركم الله في مواطن كثيرة" ... سورة التوبة : 25 أما في الاصطلاح فقد عرفت الوطنية بأنها حب الوطن في إشارة واضحة إلى مشاعر الحب والارتباط بالوطن وما ينبثق عنها من استجابات عاطفية، أما المواطنة فهي صفة المواطن التي تحدد حقوقه وواجباته الوطنية ويعرف الفرد حقوقه ويؤدي واجباته عن طريق التربية الوطنية . (داود، 2022)

وتتميز المواطنة بنوع خاص من ولاء المواطن لوطنه وخدمته في أوقات السلم والحرب والتعاون مع المواطنين الآخرين عن طريق العمل التنظيمي والفردى الرسمي وكذلك العمل التطوعي في تحقيق الأهداف التي يصبو لها الجميع وتوحد من أجلها الجهود وترسم الخطط وتوضع الموازنات. (الخشمان، 2021)

إن التأصيل النظري لمفهوم الوطنية أو المواطنة والانتماء يبين أن المواطنة هي الدائرة الأوسع التي تستوعب مختلف الانتماءات في المجتمع وتضم المعايير التي تلزم الأفراد بواجبات والتزامات معينة تحقق الاندماج والتمازج في تحقيق مصالح الأفراد والوطن وتحقيق أهدافها الوطنية من خلال منظمات الوطن المختلفة. في حين يشير مفهوم الانتماء إلى الانتساب لكيان ما يكون الفرد متوحداً معه مندمجاً فيه، باعتباره

عضوا مقبولا وله شرف الانتساب إليه، ويشعر بالأمان فيه، وقد يكون هذا الكيان جماعة، أو منظمة، أو وطنًا، وهذا يعني تداخل الولاء مع الانتماء الذي يعبر الفرد من خلاله عن مشاعره اتجاه الكيان الذي ينتهي إليه. (الجبوري، 2023)

إن مفهوم المواطنة يحمل تحت طياته مشاعر الحب والولاء والانتماء، بما يعني حب الوطن والأرض، والفخر بالتراث والحضارة، وتتجلى مظاهرها في الالتزام بالمسؤوليات والواجبات، واحترام القوانين والمعايير السائدة في الوطن، والتوحد معه، والعمل على حمايته، والدفاع عنه وقت الأزمات بكل غال ونفيس حرصا على تماسكه ووحدته واستمرارية بقاءه وسلامته، فالمواطنة تخرج منها تفريعات أقل تكوينا من الوطن الشامل ومن باب المواطنة والوطنية أن يظهر ذلك الشعور بالولاء لمثل تلك الكيانات وهي المنظمات التي ينتهي لها المواطن، ولعل من أهمها المنظمات الأمنية التي يعول عليها حفظ أمن الوطن وسلامة ترابه من كل اعتداء أو تخريب، فمن واجب المنتهي لمثل تلك المنظمات من المواطنين أن تكون لديه وطنية وانتماء وولاء لتلك المنظمات الأمنية التي هي ركيزة في أركان الوطن الكبير. (الفتياني، 2023)

ومن هنا فإن على القائمين على المنظمات الأمنية العمل وبشكل دؤوب على غرس قيم المواطنة وتعزيز روح الانتماء والولاء لمنظماتهم وأوطانهم بين الموارد البشرية في المنظمات الأمنية، والربط برباط متين بين الانتماء للمنظمة الأمنية والانتماء للوطن والدفاع عنه. وبذلك يكون هناك توافق وتمازج وانصهار بين أهداف المنظمات الأمنية وأهداف الموارد البشرية التي تسعى إلى تحقيقها. مما يترتب على ذلك تعزيز للولاء واستدامة في الموارد البشرية بتلك المنظمات الأمنية، ونقل للولاء والانتماء بين الموارد البشرية المتقاعدة إلى الجيل الذي يعقبهم من خلال التدريب وعقد الندوات والدورات والبرامج التدريبية التي تعزز ذلك الشعور وتغرسه في مواردها البشرية. (الظهوري، 2022)

6.2.2 محفزات سلوكية وتنظيمية

تعد استدامة الموارد البشرية في المنظمات الأمنية مطلبًا تنشده تلك المنظمات كما ينشده غيرها من المنظمات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، فالعنصر البشري يشكل أحد أهم العناصر التنظيمية في العمل التنظيمي؛ إذ يحدد مدى نجاح المنظمة الأمنية في قدرتها على استدامتهم وقدرتها على

تحقيق أهدافها في رفع مستوى كفاءة وحماس وتفاني الموارد البشرية في أداء أعمالهم وواجباتهم الوظيفية الموكلة لهم . في هذا المحور سيكون الحديث عن الموارد البشرية من الناحية التنظيمية والسلوكية، فنتطرق للقيادة التنظيمية من خلال قدرتها على إدارة الموارد البشرية العاملين معها في المنظمة الأمنية من خلال الذكاء العاطفي، والعمل على تحقيق الحاجات النفسية للعاملين، ثم القيم التنظيمية بالمنظمة الأمنية التي تساعد على استدامة مواردها التنظيمية، يلها تعزيز سلوك المواطن التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة الأمنية والعاملين بها، ونختتم ببرامج صيانة الموارد البشرية التي يهتم بها العاملون بالمنظمات الأمنية، إن الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) هو قدرة القائد على التعرف على شعوره الشخصي وشعور العاملين بمنظمته، واستخدامه في مضاعفة إنتاجية العاملين للأدوار المكلفين بها . (لخضر، 2023)

كما أنه قدرة القائد على معرفة عواطفه معرفة تامة، وقدرته أيضا على معرفة عواطف الآخرين، بحيث يستطيع هذا الشخص التعامل مع نفسه ومع الآخرين عن طريق التنقل بين عواطفه هذه والتعبير عن انفعالاته بما يتناسب مع المواقف التي تواجهه في قيادته لمنظمته. ومن هنا كان لزاما على مديري وقادة المنظمات الأمنية العمل الدؤوب لاكتساب مثل تلك المهارات والسلوكيات المساعدة لهم في حسن التعامل مع مواردهم البشرية. ومنها يتعرفون على دوافع العاملين معهم وميولاتهم ورغباتهم وحاجاتهم، والعمل على تحقيقها بالشكل والأسلوب الذي لا يتعارض مع إمكانيات المنظمة وأهدافها، ولا يسبب تمييزا أو عدم مساواة في التعامل مع العاملين عامة، إن إمكانية القائد في المنظمة الأمنية على الإسهام في تحقيق حاجة من حاجات الموارد البشرية العاملين معه لها دور مهم في أدائهم لمهامهم وواجباتهم، وكلما كانت الحاجة في بداية حاجات سلم ماسلو كانت أكثر أثرا وأنفع دورا في تنمية ولائهم للمنظمة الأمنية. (الشمري، 2020)

إن المنظمات الأمنية لها كما لغيرها قيم تنظيمية (Origination Values) خاصة بها تعكس الخصائص الداخلية لها، وتعبّر عن فلسفتها وتساعد على تحقيقها لأهدافها، وتوفر الخطوط العريضة لتحفيز وتوجيه سلوك مواردها البشرية، كما تؤدي تلك القيم التنظيمية لها إلى ضبط سلوك العاملين بها على مختلف مستوياتهم الإدارية، وتعمل على توافيقها مع رؤيتها ورسالتها التي تسعى إلى تحقيقها. والقيم التنظيمية أثرها كبير في المنظمات الأمنية، فتؤثر في سلوك عاملها وعملية اتخاذ القرارات والالتزام

بالمنظمة، فالإيمان والتحلي بالقيم التنظيمية في المنظمات الأمنية من قبل مواردها البشرية يزيد تأثيرها في سلوكياتهم، ما يزيد من التزامهم وتمسكهم بالمنظمة التي يعملون بها. (خلف، 2023)

والقيم التنظيمية كثيرة في المنظمات الأمنية وسنسردها أكثرها شيوعاً في المنظمات الأمنية على اختلاف مهامها، ومنها: قيمة العدالة، وهي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، ولها أشكال، منها: العدالة في الإجراءات والتوزيع والتعاملات، وقد تألفت هذه القيمة في الفكر الإسلامي، حيث عدت القيمة العليا المتحكمة في جميع المجتمعات، التي في توافرها في المنظمة الأمنية ما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي والشعور بالمساواة والانتماء لتلك المنظمة. (القاسمي، 2019)

قيمة الأمانة: وهي صفة يترتب عليها حفظ العهد في المنظمة مما يعد نقضه خيانة وفق أصول ثلاثة هي حفظ السر وعدم الاستغلال وعدم الكذب، وهي في المنظمات الأمنية أكثر تأكيداً ليشعر العاملون بأهمية ما يقدمونه للمجتمع من مهام تتطلب منهم الأمانة في التعامل بينهم داخل المنظمة الأمنية، ما يرفع من انتمائهم وحرصهم على تلك المنظمة الأمنية. (النعيمي، 2024)

قيمة النزاهة: وهي يقظة الضمير الإنساني العي والبعد عن الطمع وتجنب السعي لتحقيق مصالح فردية على حساب مصالح المنظمة، وفيها تطبيق لمخافة الله في السر والعلن، وفي المنظمات الأمنية توافر النزاهة بين الموارد البشرية على مختلف المستويات الإدارية محفز على الارتياح في مواصلة العمل بتلك المنظمة قيمة التعاون وهي صفة العمل الجماعي وبروح الفريق الواحد في أداء العاملين بالمنظمات الأمنية للمهام الموكلة إليهم، ما يزيد من رابط الأخوة بين الموارد البشرية في المنظمة ويلغي التنافس السلبي والصراع التنظيمي، وهذا بلا شك يعزز من صفة المشاركة والمحبة بين الموارد البشرية ويرفع من الروح المعنوية بينهم ويتيح الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات ويزيد من انتمائهم لمنظمتهم الأمنية. (لفته، 2019)

قيمة الثقة: وهي إيمان الموظف بأن المنظمة التي يعمل بها ستلتزم بوعودها وستتخذ إجراءات لصالح الموظف أو على الأقل لا تلحق الضرر به من هنا تكون الثقة في المنظمة قيمة مهمة في جذب الموارد البشرية للمنظمات الأمنية والمحافظة عليهم فيها، ولها دور مهم في زيادة الإنتاجية والمشاركة في القرارات الإدارية بالمنظمة، ما ينعكس إيجاباً

على مستوى الأداء وعلى سلوك الرضا والانتماء والالتزام للموارد البشرية بالمنظمة الأمنية . (داود، 2022)

وأما تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior) في المنظمات الأمنية الذي يعرف بأنه ذلك السلوك الاختياري التطوعي والخارج عن نطاق الدور الرسمي الذي تقوم به الموارد البشرية من أجل خدمة أهداف المنظمة الأمنية دون توقع أو انتظار للحصول على مقابل مادي أو حوافز مالية عن ذلك العمل، ولهذا السلوك التطوعي دور كبير في رفع مستوى كفاءة المنظمة الأمنية وفي زيادة فاعليتها، كما تحد من التسرب الوظيفي للعاملين بها، وتزيد من رفع الروح المعنوية لمواردها البشرية، ما يوجد شعورا لديهم بارتياح وحرص على البقاء بتلك المنظمات الأمنية . (الخشمان، 2021)

إن المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility) التي عرفها البنك الدولي المنظمات الأعمال: بأنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالإسهام في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في آن واحد (3) ، كان لها دور في استمرارية مواردها بها وتشجيع الأفراد المجتمع للتعامل مع تلك المنظمات ذات الإسهامات البناءة في مجتمعهم وكان ذلك أكثر وضوحًا في الدور الاجتماعي المهم الذي تمارسه المنظمات الأمنية في مجتمعاتها الذي تجاوز الإسهامات الملموسة والمادية التي تعود على أسر العاملين بتلك المنظمات، وما يقدم لهم ولذويهم من برامج تنمية متعددة، فالمنظمات الأمنية تقدم خلاف ذلك إسهامات معنوية وغير ملموسة تتمثل في الأمن والطمأنينة والسكينة العامة للمجتمع بجميع شرائحه، وهذه الميزة هي ما تعزز استدامة الموارد البشرية بتلك المنظمات الأمنية. (الجبوري، 2023)

لقد ظهرت برامج صيانة الموارد البشرية (Maintenance of Human Resources) في الفكر الإداري بعد التأكد من أن المعتقدات القديمة التي كانت تحدد الأجر الشهري أو ما يدفع من مقابل مادي للعامل هو المؤثر الوحيد في علاقة العامل بمنظمته ولا يبحث عن شيء خلافه، إلا أن الدراسات التالية للحرب العالمية الثانية على المنظمات أظهرت وجود عوامل أخرى مؤثرة في تلك العلاقة، ومنها ما أطلق عليه مصطلح صيانة الموارد البشرية التي عرفت بأنها ما يقدم من مختلف الخدمات الاجتماعية والصحية المجانية أو المدعومة مع توفير الأمن الصناعي والارتفاع بالمستوى الاقتصادي والمعاشي للعاملين ووضع البرامج الكفيلة بتحسين مستويات الأداء والتطور أو التنمية الوظيفية. (الفتياني، 2023)

وفي المنظمات الأمنية يظهر جليا ما يتم من مثل تلك البرامج الإضافية التي تستفيد منها الموارد البشرية بتلك المنظمات الأمنية ومن يعولون من والديهم وأسرهم والعاملين لديهم من وافدين، فالرعاية الصحية المجانية متاحة لهم وعلى أرقى المستويات الطبية والتأمين الطبي والاجتماعي والتأمين على المركبات بشكل مجاني لمنسوبي القطاعات الأمنية، والأندية الرياضية والثقافية لأفرادها ولأسرهم، والمكافآت الموسمية للمشاركة في المهام الموسمية، وبدلات الإجازات والتذاكر للإجازات السنوية للأسرة، وتوفير كل مستلزمات الأمن والسلامة للعاملين بكل مواقعهم الميدانية والمكتبية، وخدمات التعليم الحكومي في مدارس خاصة بأبناء العاملين بالمنظمات الأمنية مع توفير وسائل النقل والمواصلات لهم، وتأمين السكن المناسب والقريب من مقرات أعمالهم والمشتغل على المجمعات التجارية والتسويقية المناسبة لهم، التي تضم المناطق الترفيهية والسياحية للعاملين وأسرهم وزوارهم. كل ذلك له أكبر الأثر في تنمية الشعور بالانتماء لدى الموارد البشرية العاملة في تلك المنظمات الأمنية وزيادة الولاء التنظيمي لها، ما يساعد في استدامة الموارد البشرية في المنظمات الأمنية. (الظهري، 2022)

ولا ننسى عنصر التأهيل والتدريب الذي تقدمه المنظمات الأمنية لمواردها البشرية طوال فترة عملهم بها. فيمكنون من الالتحاق بالدورات والبرامج الخارجية والداخلية على مختلف المستويات للرفع من مستواهم المهاري والمعرفي والمستغرب هو ما يحصل من تسرب وظيفي لأولئك المؤهلين، سواء أكان بالتقاعد المبكر أم بالتحويل لمنظمات حكومية أم خاصة أخرى، بعد أن أصبح ذلك الفرد شخصا يشاد به ومؤهلاً بالشكل الذي خططت له منظمته أن يكون عليه، فدفعت مبالغ طائلة في سبيل تدريبه وتطويره. وفي هذه المعضلة قد يكون وجود عقد ملزم من بداية التحاق الشخص بالمنظمة الأمنية، خصوصا ما كان منها ذا خصوصية وحساسية وسرية عالية، وأن يكون العقد ملزما بعدد من السنوات لا يحق للموظف المطالبة بالإعفاء أو التقاعد المبكر خلاله، إلا ما كان تقاعدا مرضيا أو لمصلحة عامة. وبهذا تكون المنظمات الأمنية قد حافظت على الكفاءات البشرية المؤهلة من التسرب لغيرها. وهذا هو نوع من الاستدامة للمؤهلين والفاعلين بالمنظمات. (الخضر، 2023).

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

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

2.3 منهجية البحث:

يستند البحث على منهجاً وصفيّاً تحليلياً، حيث يركز على فحص الأسس النظرية المتعلقة بالموضوع من خلال استعراض المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة. ويتضمن البحث أيضاً تنفيذ دراسة ميدانية تتمثل في توزيع استبيانات على فئات مختلفة من العينة المختارة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في مديري المشاريع في شركات الإدارة في مدينة الرياض وفقاً لرؤية المملكة 2030 ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من أجل جمع البيانات وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 394 فرد وهم الذين أجابوا على استمارة الاستبيان.

4.3 مصادر البيانات:

تم جمع بيانات ومعلومات هذا الدراسة اعتماداً على الطرق التالية:

أ. المصادر الأولية:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته. وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث.

ب. المصادر الثانوية:

وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

5.3 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة من خلال الأساليب

الإحصائية التالية:

- معامل الفاكرونباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة.

6.3 أداة الدراسة

- تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من ثلاث أقسام هما:
- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة..
 - القسم الثاني: اشتمل على العبارات المتعلقة باستراتيجيات إدارة المشاريع بأبعادها (البدء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم، الإغلاق) وتضمن 20 فقرة.
 - القسم الثالث: اشتمل على العبارات المتعلقة بالبنية التحتية وتضمن 10 فقرات.
- وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.
- وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

$$\text{مدي المقياس} = \text{أعلى رقم في المقياس (5)} - \text{أقل رقم في المقياس (1)} = 4$$

$$\text{مدي المستوي} = \text{مدي المقياس} / \text{عدد المستويات (5)} = 0.80$$

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

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

7.3 صدق أداة الدراسة

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

1.7.3 المحور الأول: استراتيجيات إدارة المشاريع

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
البدء			
1	يتم الإلتزام بالكودات والمواصفات العالمية المعتمدة.	0.839**	0.000
2	يتم التنسيق مع متطلبات المواطنين والشركاء الاستراتيجيين والمقاولين والاستشاريين لتوثيق الاستراتيجية المناسبة لبدء المشاريع وتطوير التصميم.	0.556**	0.000
3	يتم وضع تصوراً تفصيلياً لأنشطة المشاريع الحكومية المنفذة وكذلك مخرجاتها ونتائجها.	0.911**	0.000
4	تشرك الوزارة أصحاب المصلحة في ورش عمل أو اجتماعات ما قبل التصميم لتحديد منهج بداية المشاريع الحكومية التي تم تنفيذها.	0.663**	0.000
التخطيط للمشاريع			

5	تقوم وزارة الأشغال العامة والإسكان باعداد خطط مفصلة تضمن الاستدامة المشاريع الحكومية المختلفة وتطورها للموائمة مع متطلبات التنفيذ.	0.892**	0.000
6	تحرص وزار وزارة الأشغال والإسكان على وضع خطط شاملة للسلامة العامة قبل البدء بالتنفيذ.	0.853**	0.000
7	تقوم الوزارة بوضع خطط استراتيجية شاملة لتدريب المهندسين والمهنيين.	0.760**	0.000
8	تتبع خطط الوزارة من من الأهداف الوطنية المتعلقة بالبنية التحتية والتطوير الحضري.	0.523**	0.000
التنفيذ			
9	تشارك وزارة الأشغال في إدارة التنفيذ وليس الاشراف العام فقط.	0.883**	0.000
10	يتم الالتزام بخط سير إجراء راءات تنفيذ المشاريع : المعد مسبقا بالاتفاق مع شركاء التنفيذ.	0.800**	0.000
11	يتم الأخذ بالإجراءات التعديلية أو التحسينية المطلوبة أثناء تنفيذ المشاريع وذلك حسب التغيرات في بيئة العمل.	0.559**	0.000
12	في حالات تعثر التنفيذ لدى الوزارة القدرة على استدامة التنفيذ وفقا للقوانين والانظمة.	0.806**	0.000
المتابعة			
13	تتابع وزارة الأشغال بشكل مستمر متطلبات المواطنين والشركاء الاستراتيجيين والمقاولين والاستشاريين.	0.849**	0.000
14	تطبق وزارة الأشغال العامة والإسكان مراقبة الجودة على جميع مشاريع الأبنية الحكومية المنفذة.	0.827**	0.000

15	0.828**	0.000	يتم التنسيق مع الشركاء الاستراتيجيين والمقاولين والاستشاريين الضمان استمرارية عمل المشاريع الحكومية المنفذة أو لصيانتها أو توسعتها.
16	0.725**	0.000	جميع الخلافات اثناء مرحلة التنفيذ تحل بشكل تشاركي مباشر وبدون تبعات قانونية.
الإغلاق			
17	0.733**	0.000	تلتزم وزارة الأشغال العامة والإسكان بإعداد وتنفيذ جداول ومحاضر تسليم دقيقة عند الانتهاء من تنفيذ المشاريع الحكومية.
18	0.829**	0.000	تحرص الوزارة على استكمال نادية المطالبات المالية للمقاولين عند الانتهاء من تنفيذ المشاريع.
19	0.791**	0.000	عملت وزارة الأشغال العامة والإسكان على استبدال كفالات حسن التنفيذ للمشاريع بكفالات إصلاح العيوب وذلك بعد إشغال المشاريع.
20	0.804**	0.000	عملت وزارة الأشغال العامة والإسكان على إنهاء العقود المتعلقة بالمشاريع الحكومية المنفذة بدون توابع قانونية.

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

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

2.7.3 المحور الثاني: البنية التحتية

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تساهم استراتيجيات إدارة المشاريع في تحقيق الكفاءة والفعالية في تطوير البنية التحتية بمدينة الرياض.	0.585**	0.000
2	تضمن استراتيجيات إدارة المشاريع الحفاظ على استدامة الموارد المالية المخصصة لتطوير البنية التحتية.	0.767**	0.000
3	تساعد استراتيجيات إدارة المشاريع في الحد من الأثر السلبي لتطوير البنية التحتية على البيئة في مدينة الرياض.	0.691**	0.000
4	يتم تخطيط وتنفيذ مشاريع البنية التحتية في مدينة الرياض بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030.	0.692**	0.000
5	تتميز آليات إدارة مشاريع البنية التحتية في مدينة الرياض بالشفافية والمرونة.	0.947**	0.000
6	تضع الجهات المختصة في مدينة الرياض خطط استراتيجية لتطوير البنية التحتية على المدى الطويل.	0.902**	0.000
7	تسهم استراتيجيات إدارة المشاريع في تعزيز التنمية المستدامة للبنية التحتية في مدينة الرياض.	0.805**	0.000
8	يراعي تصميم وتنفيذ مشاريع البنية التحتية في مدينة الرياض المعايير البيئية والاقتصادية.	0.895**	0.000
9	يتم إشراك أصحاب المصلحة في عملية تخطيط وتنفيذ مشاريع البنية التحتية في مدينة الرياض.	0.920**	0.000

0.000	0.521**	تسهم استراتيجيات إدارة المشاريع في تعزيز الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبيئية في مدينة الرياض.	10
-------	---------	---	----

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

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

8.3 ثبات أداة الدراسة:

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

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
استراتيجيات إدارة المشاريع	0.961	20
البنية التحتية	0.919	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.972	30

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

الفصل الرابع: تحليل النتائج

1.4 مقدمة

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

2.4 خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع	ذكر	340	86.1
	أنثى	55	13.9
العمر	اقل من 30 سنة	260	65.8
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	55	13.9
	من 40 إلى اقل من 50 سنة	30	7.6
	50 سنة فأكثر	50	12.7
المؤهل العلمي	ثانوي	112	28.4
	بكالوريوس	174	44.1
	ماجستير	76	19.2
	دكتوراه	33	8.4

3.4 تحليل استمارة الاستبيان

1.3.4 المحور الأول: استراتيجيات إدارة المشاريع

1- البدء

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

استراتيجية إدارة المشاريع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتم الإلتزام بالكودات والمواصفات العالمية المعتمدة.	3.835	1.298	3	مرتفع
يتم التنسيق مع متطلبات المواطنين والشركاء الاستراتيجيين والمقاولين والاستشاريين لتوثيق الاستراتيجية المناسبة لبدء المشاريع وتطوير التصميم.	4.025	0.4	1	مرتفع
يتم وضع تصوراً تفصيلياً لأنشطة المشاريع الحكومية المنفذة وكذلك المخرجات ونتائجها.	3.861	0.979	4	مرتفع
تشرك الوزارة أصحاب المصلحة في ورش عمل أو اجتماعات ما قبل التصميم لتحديد منهج بداية المشاريع الحكومية التي تم تنفيذها.	3.861	0.808	2	مرتفع
المتوسط	3.889	0.947		مرتفع

تم ترتيب عبارات البدء من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتم التنسيق مع متطلبات المواطنين والشركاء الاستراتيجيين والمقاولين والاستشاريين لتوثيق الاستراتيجية المناسبة لبدء المشاريع وتطوير التصميم) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.025 وانحراف معياري 0.400 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يتم وضع تصوراً تفصيلياً لأنشطة المشاريع الحكومية المنفذة وكذلك مخرجاتها ونتائجها) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.835 وانحراف معياري 1.298 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات البدء تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى البدء حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.889 وانحراف معياري 0.947.

2- استراتيجية التخطيط للمشاريع

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات

استراتيجية التخطيط للمشاريع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تقوم وزارة الأشغال العامة والإسكان باعداد خطط مفصلة تضمن الاستدامة المشاريع الحكومية المختلفة وتطورها للموائمة مع متطلبات التنفيذ.	3.544	1.158	4	مرتفع
تحرص وزارة الأشغال والإسكان على وضع خطط شاملة للسلامة العامة قبل البدء بالتنفيذ.	3.772	1.223	2	مرتفع
تقوم الوزارة بوضع خططا استراتيجية شاملة لتدريب المهندسين والمهنيين.	3.165	1.269	1	متوسط
تتبع خطط الوزارة من من الأهداف الوطنية المتعددة المتعلقة بالبنية التحتية والتطوير الحضري.	3.671	1.089	3	مرتفع

المتوسط	3.618	1.134	مرتفع
---------	-------	-------	-------

تم ترتيب عبارات استراتيجية التخطيط للمشاريع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تقوم الوزارة بوضع خططاً استراتيجية شاملة لتدريب المهندسين والمهنيين) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.025 وانحراف معياري 0.400 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (الاستدامة المشاريع الحكومية المختلفة وتطورها للموائمة مع متطلبات التنفيذ) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.835 وانحراف معياري 1.298 وبدرجة موافقة متوسطة وعند دراسة عبارات استراتيجية التخطيط للمشاريع تبين أن ثلاث عبارات في مستوى الموافقة المرتفع وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المتوسط مما يوضح ارتفاع مستوى استراتيجية التخطيط للمشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.618 بانحراف معياري 1.134 .

3- استراتيجية تنفيذ المشاريع

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات

استراتيجية تنفيذ المشاريع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تشارك وزارة الأشغال في إدارة التنفيذ وليس الاشراف العام فقط.	3.608	1.259	4	مرتفع
يتم الالتزام بخط سير إجراء راءات تنفيذ المشاريع : المعد مسبقا بالاتفاق مع شركاء التنفيذ.	3.797	1.000	2	مرتفع
يتم الأخذ بالإجراءات التعديلية أو التحسينية المطلوبة أثناء تنفيذ المشاريع وذلك حسب التغيرات في بيئة العمل.	4.000	0.901	1	مرتفع

مرتفع	3	1.313	3.722	في حالات تعثر التنفيذ لدى الوزارة القدرة على استدامة التنفيذ وفقا للقوانين والانظمة.
مرتفع		1.070	3.765	المتوسط

تم ترتيب عبارات استراتيجيات تنفيذ المشاريع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتم الأخذ بالإجراءات التعديلية أو التحسينية المطلوبة أثناء تنفيذ المشاريع وذلك حسب التغيرات في بيئة العمل) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.000 وانحراف معياري 0.901 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تشارك وزارة الأشغال في إدارة التنفيذ وليس الاشراف العام فقط) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.608 وانحراف معياري 1.259 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات استراتيجيات تنفيذ المشاريع تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى استراتيجيات تنفيذ المشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.696 وانحراف معياري 0.878

4- استراتيجية متابعة المشاريع

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

استراتيجيات متابعة المشاريع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تتابع وزارة الأشغال بشكل مستمر متطلبات المواطنين والشركاء الاستراتيجيين والمقاولين والاستشاريين.	3.899	0.881	3	مرتفع

مرتفع	2	1.012	3.937	تطبق وزارة الأشغال العامة والإسكان مراقبة الجودة على جميع مشاريع الأبنية الحكومية المنفذة.
مرتفع	1	1.096	3.620	يتم التنسيق مع الشركاء الاستراتيجيين والمقاولين والاستشاريين الضمان استمرارية عمل المشاريع الحكومية المنفذة أو لصيانتها أو توسعتها.
مرتفع	4	1.083	3.633	جميع الخلافات اثناء مرحلة التنفيذ تحل بشكل تشاركي مباشر وبدون تبعات قانونية.
مرتفع		0.980	3.818	المتوسط

تم ترتيب عبارات استراتيجية متابعة المشاريع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتم التنسيق مع الشركاء الاستراتيجيين والمقاولين والاستشاريين الضمان استمرارية عمل المشاريع الحكومية المنفذة أو لصيانتها أو توسعتها) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.000 وانحراف معياري 0.828 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (جميع الخلافات اثناء مرحلة التنفيذ تحل بشكل تشاركي مباشر وبدون تبعات قانونية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.620 وانحراف معياري 1.096 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات استراتيجية متابعة المشاريع تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى استراتيجية متابعة المشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.818 بانحراف معياري 0.828.

5- استراتيجيات غلق المشاريع

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

استراتيجيات غلق المشاريع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تلتزم وزارة الأشغال العامة والإسكان بإعداد وتنفيذ جداول ومحاضر تسليم دقيقة عند الانتهاء من تنفيذ المشاريع الحكومية.	3.937	0.934	2	مرتفع
تحرص الوزارة على استكمال نادية المطالبات المالية للمقاولين عند الانتهاء من تنفيذ المشاريع.	3.696	0.878	3	مرتفع
عملت وزارة الأشغال العامة والإسكان على استبدال كفالات حسن التنفيذ للمشاريع بكفالات إصلاح العيوب وذلك بعد إشغال المشاريع.	4.000	0.828	1	مرتفع
عملت وزارة الأشغال العامة والإسكان على إنهاء العقود المتعلقة بالمشاريع الحكومية المنفذة بدون توابع قانونية.	3.633	1.083	4	مرتفع
المتوسط	3.889	0.947		مرتفع

تم ترتيب عبارات استراتيجيات إغلاق المشاريع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (عملت وزارة الأشغال العامة والإسكان على استبدال كفالات حسن التنفيذ للمشاريع بكفالات إصلاح العيوب وذلك بعد إشغال المشاريع) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.025 وانحراف معياري 0.400 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (عملت وزارة الأشغال العامة والإسكان على إنهاء العقود المتعلقة بالمشاريع الحكومية المنفذة بدون توابع قانونية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.835 وانحراف معياري 1.298 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات

استراتيجيات إغلاق المشاريع تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى استراتيجيات إغلاق المشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.889 بانحراف معياري 0.947.

2.3.4 المحور الثاني: البنية التحتية

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات البنية

البنية التحتية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تساهم استراتيجيات إدارة المشاريع في تحقيق الكفاءة والفعالية في تطوير البنية التحتية بمدينة الرياض.	4.291	0.679	1	مرتفع جدا
تضمن استراتيجيات إدارة المشاريع الحفاظ على استدامة الموارد المالية المخصصة لتطوير البنية التحتية.	3.924	1.078	4	مرتفع
تساعد استراتيجيات إدارة المشاريع في الحد من الأثر السلبي لتطوير البنية التحتية على البيئة في مدينة الرياض.	3.899	0.964	5	مرتفع
يتم تخطيط وتنفيذ مشاريع البنية التحتية في مدينة الرياض بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030.	4.013	0.820	3	مرتفع
تتميز آليات إدارة مشاريع البنية التحتية في مدينة الرياض بالشفافية والمرونة.	3.937	0.786	6	مرتفع

مرتفع	2	0.647	4.013	تضع الجهات المختصة في مدينة الرياض خطط استراتيجية لتطوير البنية التحتية على المدى الطويل.
مرتفع	8	1.043	3.658	تسهم استراتيجيات إدارة المشاريع في تعزيز التنمية المستدامة للبنية التحتية في مدينة الرياض.
مرتفع	9	0.975	3.608	يراعي تصميم وتنفيذ مشاريع البنية التحتية في مدينة الرياض المعايير البيئية والاقتصادية.
مرتفع	10	1.042	3.544	يتم إشراك أصحاب المصلحة في عملية تخطيط وتنفيذ مشاريع البنية التحتية في مدينة الرياض.
مرتفع	7	1.062	3.747	تسهم استراتيجيات إدارة المشاريع في تعزيز الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبيئية في مدينة الرياض.
مرتفع		0.910	3.863	المتوسط

تم ترتيب عبارات البنية التحتية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تساهم استراتيجيات إدارة المشاريع في تحقيق الكفاءة والفعالية في تطوير البنية التحتية بمدينة الرياض) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.401 وانحراف معياري 0.631 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يتم إشراك أصحاب المصلحة في عملية تخطيط وتنفيذ مشاريع البنية التحتية في مدينة الرياض) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.919 وانحراف معياري 0.913 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات البنية التحتية تبين أن عبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع جدا وتسعه عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى البنية التحتية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور مهارة الاختيار المهني وتطوير مفهوم الذات 3.863 بانحراف معياري 0.910.

4.4 اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات

إدارة المشاريع على البنية التحتية في استدامة الموارد المالية والبيئية: دراسة تطبيقية على مدينة

الرياض وفقاً لرؤية المملكة 2030.

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسة

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R-2 Adjusted		
0.888		0.789		0.788		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	15271.894	1	15271.894	1467.490	0.000	
	4089.879	393	10.407			
	19361.772	394				
المجموع Total						
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
البنية التحتية	الثابت Constant	9.101	.788		11.553	.000
	استراتيجيات إدارة المشاريع	.391	.010	.888	38.308	.000

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المشاريع بأبعادها (البدء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم، الإغلاق) في البنية التحتية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المشاريع بأبعادها (البدء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم، الإغلاق) في البنية التحتية بالمملكة عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المشاريع) يفسر 78.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (البنية التحتية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى استراتيجيات إدارة المشاريع بأبعادها (البدء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم، الإغلاق) بمقدار 1 % ازداد مستوى البنية التحتية واستدامة الموارد المالية والبيئية بالمملكة بمقدار 0.391% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبدء على البنية التحتية في استدامة الموارد المالية والبيئية: دراسة تطبيقية على مدينة الرياض وفقا لرؤية المملكة 2030.

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

ملخص النموذج Model Summary					
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted	
0.822		0.676		0.675	
تحليل التباين ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدار Regression	13080.270	1	13080.270	819.362	0.000
	6281.502	393	15.983		
	19361.772	394			
الباقى Residual					
المجموع Total					

المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
مهارة الابنية التحتية	الثابت Constant	9.991	1.021		9.783	.000
	استراتيجيات بدء المشاريع	1.473	.051	.822	28.607	.000

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات بدء المشاريع عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات بدء المشاريع والبنية التحتية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (استراتيجيات بدء المشاريع) يفسر 67.6 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (البنية التحتية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى استراتيجيات بدء المشاريع بمقدار 1 % ازداد مستوى استراتيجيات بدء المشاريع بمقدار 1.473 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

1.5 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الإلكتروني واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحاث يمكن اجراؤها في المستقبل

2.5 نتائج الدراسة

✓ ارتفاع مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى البدء حيث بلغت قيمة المتوسط

الحسابي 3.889 بانحراف معياري 0.947.

✓ ارتفاع مستوى الموافقة المتوسط مما يوضح ارتفاع مستوى استراتيجية التخطيط للمشاريع حيث

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.618 بانحراف معياري 1.134 .

✓ ارتفاع مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى استراتيجيات تنفيذ المشاريع حيث بلغت

قيمة المتوسط الحسابي 3.696 بانحراف معياري 0.878.

✓ ارتفاع مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى استراتيجية متابعة المشاريع حيث بلغت

قيمة المتوسط الحسابي 3.818 بانحراف معياري 0.828.

✓ ارتفاع ارتفاع مستوى استراتيجيات إغلاق المشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.889

بانحراف معياري 0.947.

✓ ارتفاع ارتفاع مستوى البنية التحتية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور البنية

التي تحتية 3.863 بانحراف معياري 0.910.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المشاريع بأبعادها

(البدء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم، الإغلاق) في البنية التحتية بالمملكة عند مستوى

معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المشاريع) يفسر 78.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (البنية التحتية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى استراتيجيات إدارة المشاريع بأبعادها (البعد، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم، الإغلاق) بمقدار 1 % ازداد مستوى البنية التحتية واستدامة الموارد المالية والبيئية بالمملكة بمقدار 0.391% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات بدء المشاريع والبنية التحتية عند مستوي معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (استراتيجيات بدء المشاريع) يفسر 67.6 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (البنية التحتية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى استراتيجيات بدء المشاريع بمقدار 1 % ازداد مستوى استراتيجيات بدء المشاريع بمقدار 1.473 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

3.5 التوصيات

- ✓ توصي الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات إدارة المشاريع في مدينة الرياض والمدن السعودية الأخرى لتحقيق الاستدامة المالية والبيئية بما يتوافق مع رؤية 2030.
- ✓ ينبغي على الجهات المختصة بإدارة المشاريع تصميم برامج تدريبية متقدمة للكوادر الفنية والإدارية لتعزيز مهاراتهم في إدارة المشاريع وفقاً للممارسات العالمية الحديثة.
- ✓ توصي الدراسة بضرورة تعزيز التنسيق والتكامل بين مختلف الجهات الحكومية المعنية بتنفيذ مشاريع البنية التحتية في مدينة الرياض لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبيئية.
- ✓ ينبغي على صناع القرار دراسة إمكانية تطبيق أساليب حديثة في إدارة المشاريع، مثل إدارة المحفظة الاستثمارية والتخطيط الاستراتيجي، للمساهمة في تحقيق الاستدامة المالية والبيئية.

- ✓ توصي الدراسة بإجراء مزيد من البحوث المستقبلية لتقييم أثر استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة مشاريع البنية التحتية على تحقيق الاستدامة.

4.5 المقترحات

- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بالاستراتيجيات الخاصة بإدارة المشاريع.
- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بالعوامل المؤثرة على البنية التحتية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. عمرو، عبدالله راتب محمد، و الحبيس، محمود عبدالله محمد. (2022). تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
2. بودالي، محمد. (2021). إدارة المشاريع النسوية في الجزائر: حالة المؤسسات المصغرة بولايات الجنوب الجزائري الكبير. مجلة المنهل الإقتصادي، مج4، ع3، 213 - 220.
3. باقر، وفاء جاسم علي عباس، اريمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
4. الشهري، عبدالمنعم ياسين، و عقيلي، عثمان موسى عثمان. (2024). دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج3، ع1، 121 - 172.
5. حيارات، براء سعود أحمد، و قطيشات، رانية جعفر. (2021). أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
6. عضيبات، علي محمد قاسم، و الجوازنة، بهجت عيد. (2022). دور أخلاقيات المهنة في فعالية إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة الجسر العربي للملاحة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

7. العبد اللات، ديماء شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمة الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
8. تقدة، خولة، و الداوي، الشيخ. (2023). اسهامات التحليل الشبكي في فعالية ادارة المشاريع: دراسة واقع قطاع الاشغال العمومية في ولاية تامنغست. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج13، ع2 ، 10 - 32.
9. الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
10. خلف، علي محمد صبيحي، و الغريب، محمد. (2023). دور ممارسات الموارد البشرية في استدامة الأداء: دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في المنظمات التجارية العراقية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج19، ع63 ، 346 - 367.
11. القاسبي، داود سليمان ناصر، الزباري، وليد خليل، و الصادق، علاء عبدالله. (2019). تقييم استدامة نظام إدارة الموارد المائية في سلطنة عمان: دراسة حالة محافظة مسقط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليج العربي، المنامة.
12. النعيمي، محمد فهد. (2024). دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع95 ، 107 - 163.
13. لفته، سعاد جابر. (2019). تحقيق استدامة الموارد الاقتصادية الطبيعية من خلال مبادئ الاقتصاد الأخضر. مجلة البحوث الجغرافية، ع29 ، 225 - 242.
14. داود، ياسر إبراهيم محمد. (2022). إطار مقترح لسياسات استدامة موارد مصر المائية وترشيد استخداماتها. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج13، ملحق ، 1362 - 1408.
15. الخشمان، معتصم خالد، و شاهين، لونا محمد عزمي. (2021). أثر الإفصاح عن المعلومات المحاسبية البيئية في استدامة الموارد البيئية: دراسة تطبيقية على البنوك الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

16. الجبوري، جمال هداش محمد حسين، و ناصر، مشتاق طالب. (2023). دور صوت الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة المنظمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في دائرة صحة كركوك. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج13، ع2، 39 - 48.
17. الفتياي، منال عبدالكريم محجوب، و أبو رمان، جمانة بشير. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة البيئية: الدور الوسيط للثقافة الخضراء: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية التعدينية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
18. الظهوري، راشد سعيد عبدالله. (2022). ضمان استدامة موارد المياه في ظل التوجهات النبوية: دراسة تطبيقية على استراتيجية الأمن المائي لدولة الإمارات 2036 م. مجلة الموثل، ع1، 323 - 353.
19. لخضر، دلال. (2023). إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل حديث للتوجه نحو الاستدامة البيئية: ممارسات وسياسات. مجلة الاقتصاد الصناعي - خزارتك، مج13، ع1، 661 - 688.
20. الشمري، مايج شبيب، و جيا، علي حمزة. (2020). الاستدامة في إطار التنمية: رؤية مستقبلية للتنمية المستدامة في العراق. مجلة مركز دراسات الكوفة، ع57، 1 - 35.
21. باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
22. الحربي، خالد حمود نعيمش. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع13، 253 - 292.
23. العبدالات، ديما شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

24. تقدة، خولة، و الداوي، الشيخ. (2023). اسهامات التحليل الشبكي في فعالية ادارة المشاريع: دراسة واقع قطاع الاشغال العمومية في ولاية تامنغست. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج13، ع2 ، 10 - 32.
25. العمري، وسام علي عبدالرحمن، و السريحي، منى داخل. (2023). عمال المعرفة في مشاريع إدارة المعرفة: مراجعة أدب الموضوع. مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات، مج10، ع19 ، 26 - 47.
26. الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
27. العزاوي، ضياء شكر محمود، و الجبوري، علاء أحمد حسن عبيد. (2022). قياس مستوى معايير نجاح إدارة المشاريع: دراسة استطلاعية في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع57 ، 100 - 116.
28. أيوب، التوم آدم يعقوب. (2023). التنمية الاقتصادية ودورها في تطوير البنية التحتية: دراسة تحليلية. مجلة القلزم العلمية، ع30 ، 7 - 28.
29. المبحوح، محمد علي عبدالهادي، و الشكري، عبد أحمد. (2021). الإطار التنظيمي لاستخدام الأنقاض في البنية التحتية: دراسة حالة قطاع غزة فلسطين. مجلة العمارة وبيئة الطفل، مج6، ع1 ، 39 - 48.
30. أيوب، محمد سليمان، و حسين، هدى عبدالرحيم. (2022). دراسة واقع البنية التحتية لإدارة المعرفة: دراسة مسحية في شركة آسياسيل للاتصالات النقال في العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع60 ، 612 - 630.
31. كريم، حسين على، و كاظم، فائق جواد. (2020). استعمالات الأرض والبنى التحتية لمدينتي عنه والرمادي: دراسة مقارنة. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج12، ع30 ، 21 - 44.

المراجع الأجنبية:

1. Zakkar, Rabie Ali, Hussein, Mohammed Mustafa, and Jamil, Qusay Salem. (2021). The Role of IT in Quality of Higher Education Infrastructures: An Exploratory Study in Administration and Economics College / University of Mosul. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 17, No. 53, 482-496.
2. Guechari, Y. (2019). Funding Challenges of Infrastructures in Developing Countries Economies. Journal of Banking, Finance and Business Economics, Vol. 5, No. 2, 240-257.
3. Alaeddine, M., and Amine, G. M. (2019). Public-Private Partnership in the Construction of Infrastructure Projects In Turkey. Journal of Economics of Finance and Business, No. 10, 114-126.
4. Wagdi, O., Farid, H., and Abdou, S. A. H. A. (2023). Technological Infrastructure Investments between their Reflections and Motives: Evidence from Arab Banks. Scientific Journal of Business and Environmental Studies, Vol. 14, No. 3, 1313-1372.
5. Benkhider, N., and Meziani, M. (2021). Digital Transformation Process-Based-Technology Infrastructure and Employee Training: Evidence from World Bank. Economic and Administrative Research, Vol. 15, No. 1, 165-180.
6. Al-Qatrani, Firas Sami Abdulaziz, and Al-Hamid, Amira Muhammad Ali. (2021). Efficiency of Infrastructure Services in Khor Al-Zubair City (Iraq). Journal of the College of Education for Girls, Vol. 32, No. 3, 1-24.
7. Abdelgalil, S. A., Sobh, M., and Kil, A. (2023). The Applicability of Affordability for Evaluating Public-Private Partnership "PPP" Infrastructure Projects in Egypt. Scientific Journal of Economics and Trade, Vol. 3, 739-750.

8. Ben Bekhti, S. E., Boulila, H., and Bouteldja, A. (2019). Islamic Finance, A Promising form of Financing Infrastructure's Projects: A Proposal for A Solar Energy Station Financed by Islamic Sukuk. *Journal of Strategy and Development*, Vol. 16, 106-127.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر استراتيجيات إدارة المشاريع على البنية التحتية في

استدامة الموارد المالية والبيئية: دراسة تطبيقية على مدينة الرياض وفقاً لرؤية المملكة 2030

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.

وأتقدم 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- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- مستوى التعليم ☐ ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

محاوَر الاستبيان

✍ المحور الأول: استراتيجيات إدارة المشاريع، ضع إشارة (✓) في المربع

المناسب لاختيارك:

أوافق بشدة					البعد
أوافق					معارض
بشدة					بشدة
البعد					
					يتم الالتزام بالكودات والمواصفات العالمية المعتمدة.
					يتم التنسيق مع متطلبات المواطنين والشركاء الاستراتيجيين والمقاولين والاستشاريين لتوثيق الاستراتيجية المناسبة لبدء المشاريع وتطوير التصميم.
					يتم وضع تصوراً تفصيلياً لأنشطة المشاريع الحكومية المنفذة وكذلك المخرجات ونتائجها.
					تشرك الوزارة أصحاب المصلحة في ورش عمل أو اجتماعات ما قبل التصميم لتحديد منهج بداية المشاريع الحكومية التي تم تنفيذها.
التخطيط للمشاريع					
					تقوم وزارة الأشغال العامة والإسكان باعداد خطط مفصلة تضمن الاستدامة المشاريع الحكومية المختلفة وتطورها للموائمة مع متطلبات التنفيذ.

					تحرص وزارزارة الأشغال والإسكان على وضع خطط شاملة للسلامة العامة قبل البدء بالتنفيذ.
					تقوم الوزارة بوضع خططا استراتيجية شاملة لتدريب المهندسين والمهنيين.
					تتبع خطط الوزارة من من الأهداف الوطنية المتعة المتعلقة بالبنية التحتية والتطوير الحضري.
التنفيذ					
					تشارك وزارة الأشغال في إدارة التنفيذ وليس الاشراف العام فقط.
					يتم الالتزام بخط سيرإجراء راءات تنفيذ المشاريع : المعد مسبقا بالاتفاق مع شركاء التنفيذ.
					يتم الأخذ بالإجراءات التعديلية أو التحسينية المطلوبة أثناء تنفيذ المشاريع وذلك حسب التغيرات في بيئة العمل.
					في حالات تعثرالتنفيذ لدى الوزارة القدرة على استدامة التنفيذ وفقا للقوانين والانظمة.
المتابعة					
					تتابع وزارة الأشغال بشكل مستمر متطلبات المواطنين والشركاء الاستراتيجيين والمقاولين والاستشاريين.

					تطبق وزارة الأشغال العامة والإسكان مراقبة الجودة على جميع مشاريع الأبنية الحكومية المنفذة.
					يتم التنسيق مع الشركاء الاستراتيجيين والمقاولين والاستشاريين الضمان استمرارية عمل المشاريع الحكومية المنفذة أولوياتها أو توسعتها.
					جميع الخلافات اثناء مرحلة التنفيذ تحل بشكل تشاركي مباشر وبدون تبعات قانونية.
الإغلاق					
					تلتزم وزارة الأشغال العامة والإسكان بإعداد وتنفيذ جداول ومحاضر تسليم دقيقة عند الانتهاء من تنفيذ المشاريع الحكومية.
					تحرص الوزارة على استكمال نادية المطالبات المالية للمقاولين عند الانتهاء من تنفيذ المشاريع.
					عملت وزارة الأشغال العامة والإسكان على استبدال كفاءات حسن التنفيذ للمشاريع بكفاءات إصلاح العيوب وذلك بعد إشغال المشاريع.
					عملت وزارة الأشغال العامة والإسكان على إنهاء العقود المتعلقة بالمشاريع الحكومية المنفذة بدون توابع قانونية.

✎ المحور الثاني: البنية التحتية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق بشدة					البعد
أوافق					
محايد					
معارض					
معارض بشدة					
					تساهم استراتيجيات إدارة المشاريع في تحقيق الكفاءة والفعالية في تطوير البنية التحتية بمدينة الرياض.
					تضمن استراتيجيات إدارة المشاريع الحفاظ على استدامة الموارد المالية المخصصة لتطوير البنية التحتية.
					تساعد استراتيجيات إدارة المشاريع في الحد من الأثر السلبي لتطوير البنية التحتية على البيئة في مدينة الرياض.
					يتم تخطيط وتنفيذ مشاريع البنية التحتية في مدينة الرياض بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030.
					تتميز آليات إدارة مشاريع البنية التحتية في مدينة الرياض بالشفافية والمرونة.
					تضع الجهات المختصة في مدينة الرياض خطط استراتيجية لتطوير البنية التحتية على المدى الطويل.

					تسهم استراتيجيات إدارة المشاريع في تعزيز التنمية المستدامة للبنية التحتية في مدينة الرياض.
					يراعي تصميم وتنفيذ مشاريع البنية التحتية في مدينة الرياض المعايير البيئية والاقتصادية.
					يتم إشراك أصحاب المصلحة في عملية تخطيط وتنفيذ مشاريع البنية التحتية في مدينة الرياض.
					تسهم استراتيجيات إدارة المشاريع في تعزيز الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبيئية في مدينة الرياض.

مع خالص التقدير والاحترام

Midocean University

Management college

Project Management Department



**Promoting successful strategies and practices in
project portfolio management: an applied study on the
Eastern Province Municipality**

preparation

Abdullah Nasser Almohaimeed

233002117

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarrad

2024