

المملكة العربية السعودية

جامعة ميد او شن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة مشاريع



أثر إدارة المشاريع في التطوير وفق رؤية المملكة 2030

Contributing to project management in development according to the
Kingdom's Vision 2030

مشروع تخرج

إعداد الطلاب

نوره العتيبي

نوره حربوش

عبد العزيز الصيعري

الرقم الجامعي: 232001650

الرقم الجامعي: 232001542

الرقم الجامعي: 232001403

إشراف الدكتور:

الفصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي

1445هـ - 2024م



إهداء

إلى النبيوع الذي لا يمل العطاء، إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى:

والدتي العزيزة

إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة والهناء، الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في

طريق النجاح، الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى:

والدي العزيز

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى:

أخوتي الغاليين

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع، إلى من تكاتفنا يدا بيد

ونحن نقطف زهرة تعلمنا إلى:

أصدقائي وزملائي

إلى من علموني حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في

العلم إلى من صاغوا لي من علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم

والنجاح إلى:

أساتذتي الكرام

أهدى هذا العمل المتواضع راجياً من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح.

الباحث

شكر وتقدير

يقول الله تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم"

وعملاً بقوله صلى الله عليه وسلم: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

فالشكر الأول والدائم لله سبحانه وتعالى، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد

إذا رضيت، ولك الحمد والشكر بعد الرضا على توفيقني في إتمام هذا العمل

المتواضع، فنسألك سبحانه أن يكون خالصاً لوجهك الكريم .

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وسيد الخلق حبيبنا وشفيعنا محمد صلى
الله عليه وسلم.

أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الخالص، والاحترام الفائق إلى كل من ساعدني

في إنجاز هذا العمل المتواضع، وأخص بالذكر:

الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث منذ أن كان مجرد فكرة حتى اكتمل في

صورته النهائية، ولم يدخر جهدا في مساعدتي بما قدمه من توجيهات ونصائح
ثمينة

زادت من قيمة الدراسة: أستاذي المحترم سعادة الدكتور /.....

كما أتقدم بأسمى معاني الشكر والعرفان إلى كل أعضاء لجنة الدراسات العليا

الموقرة الذين لم يبخلوا علينا بالدعم والنصائح

فجزاكم الله خيرا وأدامكم.

الباحث

المستخلص

تهدف الدراسة إلى:

- تقدير أثر استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع على تكاليف تنفيذ المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- تحليل كيف يمكن لتطبيق نظام تخطيط مصادر المشروع تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتقليل الفاقد الزمني.
- تقييم كيف يساهم تطبيق هذه الأنظمة في تعزيز التنسيق بين عمليات المشروع وتنظيمها.
- إنتاج مجموعة من النتائج والتوصيات الهادفة لتوضيح أثر التخطيط على أداء المشاريع، والمساعدة في تطوير مفهوم ريادة الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، وبناء إستراتيجية مؤسسية متكيفة مع التغيرات في بيئة الأعمال للحفاظ على قدرة الشركة على النمو والاستمرارية.

وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (150) مالك ومشغل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة والعاملين فيها بمدينة القويعة.

وجاءت اهم نتائج الدراسة:

1. توجد علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام أنظمة ومنهجيات إدارة المشاريع وتحسين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة.

2. اعتماد معايير وأدوات إدارة المشاريع له تأثير إيجابي في تحقيق أهداف رؤية 2030 المتعلقة بدعم وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة المشاريع وتعزيز الابتكار وريادة الأعمال في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

ومن اهم توصياتها:

تعزيز تدريب الكوادر البشرية المعنية بإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وخاصة التركيز على تطوير مهارات العاملات في هذا المجال، لمواجهة النقص الحاد في الخبرات وتعزيز المساواة بين الجنسين.

تحفيز الجهات ذات الاختصاص لوضع سياسات مرنة وداعمة تسهم في تيسير إدخال منتجات وخدمات المشاريع الصغيرة والمتوسطة إلى السوق.

تشجيع ثقافة ريادة الأعمال لتعزيز ابتكار المشاريع وتحفيز الشباب على تطوير فكرة مشروعاتهم بطرق جديدة ومبتكرة.

فهرس المحتويات

Table of Contents

البسمة		Error! Bookmark not defined.
إهداء		2
شكر وتقدير		3
المستخلص		4
الفصل الأول		9
الإطار العام للدراسة		9
1-1 المقدمة:		9
2-1 مشكلة الدراسة:		11
3-1 أهمية الدراسة:		11
4-1 أهداف الدراسة :		12
5-1 أسئلة الدراسة:		13
6-1 فرضيات الدراسة:		13
7-1 نموذج الدراسة :		14
8-1 أسباب إختيار الموضوع:		14

15	9-1 حدود الدراسة:
15	10-1 الدراسات السابقة:
23	الفصل الثاني
23	الاطار النظري
23	المبحث الأول :
23	أولاً مفهوم إدارة المشاريع:
27	ثانياً إستعراض عناصر إدارة المشاريع:
39	ثالثاً سياق المشروع:
40	رابعاً دورة حياة المشروع:
43	أسباب فشل المشروع:
44	المزايا التي تحققها إدارة المشروع:
45	ما هي مؤشرات الأداء؟
47	الفصل الثالث
47	المنهجية والتصميم
47	1-3 المنهجية:
47	2-3 مصادر البيانات :
48	3-3 الأساليب الإحصائية:
48	4-3 مجتمع وعينة الدراسة
48	5.3 إجراءات الدراسة
49	6-3 صدق وثبات الأداة:
50	الفصل الرابع
50	عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات
50	1.4 خصائص العينة حسب المتغيرات الديمغرافية
52	2.4 نتائج محاور الاستبانة
58	اختبار الفرضيات:
60	الفصل الخامس
60	النتائج والتوصيات
60	النتائج
61	التوصيات
63	المراجع

قائمة الاشكال

الشكل	رقم الصفحة
شكل (1) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	50
شكل (2) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة في المشروعات	51
شكل (3) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لنوع المشروعات	51

قائمة الجداول

الجدول	رقم الصفحة
جدول (1) معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.	49

52	جدول (2) استجابات عينة أفراد الدراسة على المحور الأول ممارسات إدارة المشاريع.
54	جدول (3) استجابات عينة أفراد الدراسة على المحور الثاني مؤشرات الأداء والتطوير.
56	جدول (4) استجابات عينة أفراد الدراسة على المحور الثالث تحقيق أهداف رؤية 2030.
58	جدول (5) نتائج اختبار تي لاختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة:

بدأت رحلة المستقبل نحو الأفضل في 25 أبريل 2016م، حينما وضع صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز، ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء رئيس مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية - حفظه الله - رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وتُعتبر هذه الرؤية واحدة من أكبر برامج التحول الوطني عالمياً، وتمثل رؤية ثاقبة وطموحة تعبر عن إيمان حكومة المملكة بقدرة شعبها على تحقيق آماله وتطلعاته، كما تسلط الضوء على إمكانات وثروات الوطن المتنوعة، وتعتبر المملكة مركزاً اقتصادياً قوياً وجاذباً للاستثمارات والأعمال، حيث تتصل بين القارات الثلاث "آسيا - أفريقيا - أوروبا"، وتشكل بلد الحرمين الشريفين وقلب العالمين العربي والإسلامي.

تهدف رؤية المملكة 2030 إلى تحقيق تنمية شاملة تهدف إلى بناء مجتمع نابض بالحياة، حيث يستطيع الجميع تحقيق أحلامهم وآمالهم وطموحاتهم، والاستمتاع بحياة عامرة وصحية، وتحقيق

اقتصاد مزدهر في وطن طموح. هذه الرؤية تشكل إعادة صياغة شاملة للمسار التنموي للمملكة، وتعتمد على تطوير القطاعات الاقتصادية المختلفة وتعزيز التنوع الاقتصادي وتعزيز الابتكار والريادة في الاقتصاد.

خلال الأعوام الخمسة الماضية حققت رؤية المملكة 2030 إصلاحات أساسية عديدة، مما أسهم في تنفيذ مجموعة من الإنجازات في مجالات مختلفة، تجلّى أثر هذه المنجزات خلال ظهور جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19)، حيث برزت قدرة المملكة على مواجهة هذه الأزمة باعتمادها على الإصلاحات التي حققتها برامج الرؤية، وتمت الإشارة إلى أهمية الإصلاحات التي تم تنفيذها وفقاً لرؤية المملكة 2030، وكيف ساهمت في تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد السعودي وتحفيز النمو المستدام والمتوازن، وقد تمثلت هذه الإصلاحات في تحسين بيئة الاستثمار وتنويع مصادر الدخل وتعزيز القطاعات غير النفطية بالإضافة إلى تطوير البنية التحتية وتعزيز الابتكار وتطوير المهارات الوطنية، وفي ظل تفشي جائحة كوفيد-19 تبنّت المملكة استراتيجية متكاملة للتعامل مع الأزمة، معتمدة على الإصلاحات الهيكلية والتنموية التي تم تنفيذها وفقاً لرؤية المملكة 2030، ونتيجة لذلك تمكنت المملكة من مواجهة التحديات المتعددة التي نجمت عن الجائحة بفعالية، وحافظت على استقرار اقتصادها ومجتمعها، بهذا تبرز أهمية الإصلاحات التي تم تحقيقها ضمن رؤية المملكة 2030 في تعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، وتحقيق التنمية المستدامة على المدى الطويل.

أحد أهم الأنظمة المستخدمة لإدارة مصادر المشاريع هي أدوات إدارة المشاريع المستندة إلى الويب، وهذه الأدوات متاحة منذ عدة سنوات ولا زالت تستخدم بشكل واسع في مجال إدارة المشاريع. وتتميز هذه الأدوات بقدرتها على إدارة مختلف جوانب المشاريع بشكل شامل، حيث لا تقتصر على مجرد تتبع المهام والجداول الزمنية، بل تمتد وظائفها لتشمل عمليات تقييم المشاريع والتحكم بالتكاليف وإعداد الموازنة وتخصيص الموارد والتعاون والتواصل بين أعضاء الفريق وإدارة الجودة والمزيد، وتتيح هذه الأدوات إمكانية إدارة المشاريع بشكل فعال حيث يمكن لفرق العمل التعاون عبر الإنترنت والوصول إلى المعلومات بسهولة، مما يزيد من كفاءة العمل ويقلل من احتمالية الخطأ، كما توفر هذه الأدوات ميزات تحليلية تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتسهل إدارة المشاريع الكبرى وتعقيدها.

الهدف الرئيسي من استخدام هذه الأدوات هو معالجة جميع جوانب المشاريع بشكل شامل، بالإضافة إلى الحفاظ على تكاليف إدارة المشاريع منخفضة. وبفضل تطور التكنولوجيا وزيادة

الطلب على حلول إدارة المشاريع السحابية، فإن استخدام هذه الأدوات مستمر في التزايد وتطورها بشكل مستمر لتلبية احتياجات الشركات والمنظمات المختلفة (أبو سينية، 2011).

2-1 مشكلة الدراسة:

بيان المشكلة من الكشف عن حقيقة أن العديد من المشروعات، سواء كانت تتعلق بمشاريع البنية التحتية أو مشاريع البناء والتطوير أو حتى المشاريع الصغيرة والمتوسطة، تستخدم أو لا تستخدم أو تحاول اعتماد أنظمة تخطيط مصادر المشروع في عملياتها، ومع ذلك لا تزال هناك بعض التحديات القائمة في استخدام مثل هذه الأنظمة، وخاصة في المشروعات الموجودة في البلدان النامية، ويعود ذلك جزئياً إلى نقص الخبرات المطلوبة في التشغيل واستخدام هذا النوع من الأنظمة، بالإضافة إلى ارتفاع تكلفتها.

تتمثل مشكلة الدراسة في أنه على الرغم من أن إدارة المشاريع تعتبر أمراً حاسماً لنجاح المشروعات، إلا أن الاهتمام بتطبيق أنظمة تخطيط مصادر المشروع في عملياتها لا يتلقى الاهتمام الكافي في بعض الحالات، وينتج عن ذلك استمرار استخدام الطرق التقليدية في إدارة مصادر المشروع، مما يتسبب في ارتفاع التكلفة وعدم تحقيق النتائج المرجوة لإنجاز المشروع بالوقت المحدد وفقاً للقيود المالية، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي: ما أثر استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع على تحسين أداء المشاريع؟

3-1 أهمية الدراسة:

تناول الدراسة موضوعاً مهماً في مجال الإدارة، حيث تسلط الضوء على أثر استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع على تحسين أداء المشاريع، ويمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى أهمية علمية وأهمية عملية كالتالي:

الأهمية العلمية:

- تتيح هذه الدراسة الفرصة لفهم أعمق للأثر الذي يمكن أن تحققه إدارة المشاريع في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

- يمكن للدراسة تحديد التحديات والعقبات التي قد تواجه تنفيذ إدارة المشاريع في إطار رؤية المملكة.
- يمكن للدراسة أن تسهم في تطوير الممارسات الأفضل وتحديد الإجراءات الفعالة لتحقيق النجاح.

الأهمية العملية:

- تسهم هذه الدراسة في إثراء البحث العلمي في مجال إدارة المشاريع، وتوفير مزيد من الأدلة والتحليلات التي يمكن استخدامها لتحسين الممارسات الحالية وتوجيه السياسات واتخاذ القرارات المستقبلية.
- دعم تحقيق رؤية المملكة: بواسطة تحليل أثر إدارة المشاريع، يمكن للدراسة أن تقدم توجيهات عملية وموجهات للجهات المعنية لتعزيز جهودها في تحقيق أهداف رؤية المملكة وتحقيق التطوير المستدام.

4-1 أهداف الدراسة :

- دراسة تأثير استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع على الأداء العام للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في إطار تخصص إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية تهدف إلى:
- تقدير أثر استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع على تكاليف تنفيذ المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- تحليل كيف يمكن لتطبيق نظام تخطيط مصادر المشروع تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتقليل الفاقد الزمني.
- تقييم كيف يساهم تطبيق هذه الأنظمة في تعزيز التنسيق بين عمليات المشروع وتنظيمها.
- إنتاج مجموعة من النتائج والتوصيات الهادفة لتوضيح أثر التخطيط على أداء المشاريع، والمساعدة في تطوير مفهوم ريادة الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، وبناء

إستراتيجية مؤسسية متكيفة مع التغيرات في بيئة الأعمال للحفاظ على قدرة الشركة على النمو والاستمرارية.

5-1 أسئلة الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث أعلاه سوف يتم طرح الأسئلة التالية:

1. كيف يؤثر استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع على تكاليف تنفيذ المشاريع الصغيرة والمتوسطة في إطار تخصص إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية؟
2. كيف يمكن لتطبيق نظام تخطيط مصادر المشروع أن يعزز كفاءة تنفيذ المشاريع الصغيرة والمتوسطة ويقلل الفاقد الزمني في سياق إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية؟
3. ما هو دور تطبيق أنظمة تخطيط مصادر المشروع في تعزيز التنسيق بين عمليات المشروع وتنظيمها للمشاريع الصغيرة والمتوسطة؟
4. كيف يمكن لتطبيق أنظمة تخطيط مصادر المشروع أن يساهم في تطوير مفهوم ريادة الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية؟
5. كيف يمكن استخدام نتائج الدراسة لبناء إستراتيجية مؤسسية متكيفة مع التغيرات في بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية للمحافظة على قدرة الشركات على النمو والاستمرارية؟

6-1 فرضيات الدراسة:

بهدف تحقيق أهداف الدراسة سوف يتم فحص الفرضيات الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha (0.05)$ لاستخدام أنظمة إدارة المشاريع على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha (0.05)$ لتبني منهجيات إدارة المشاريع على تحقيق أهداف رؤية 2030 المتعلقة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

3. يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اعتماد معايير إدارة المشاريع وبين تعزيز الابتكار وريادة الأعمال في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

تحليل هذه الفرضيات الفرعية سيساهم في فهم العلاقة بين استخدام أنظمة إدارة المشاريع وتحقيق أهداف التطوير بناءً على رؤية المملكة 2030 وتحديد ما إذا كان هناك تأثير فعال وملحوظ أم لا.

7-1 نموذج الدراسة :

النموذج الذي يسعى إلى دراسة أنظمة تخطيط مصادر المشروع على تحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة يمكن تصويره على النحو التالي:

"نموذج الدراسة: تقدير تأثير أنظمة تخطيط مصادر المشروع على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في سياق رؤية المملكة 2030"، ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة (تخطيط مصادر المشروع).
- المتغير التابع : التطوير وفق رؤية المملكة 2030 (أداء المشاريع).

8-1 أسباب إختيار الموضوع:

▪ يعتبر إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتطبيق أنظمة تخطيط مصادر المشروع من العوامل الحيوية في تحقيق أهداف التطوير والنمو الاقتصادي وفقاً لرؤية المملكة 2030.

▪ تعتبر المشاريع الصغيرة والمتوسطة جزءاً أساسياً من تحقيق رؤية المملكة، وبالتالي فإن فهم كيفية تحسين أدائها من خلال إدارة المشاريع يعد ضرورياً لتحقيق التنمية المستدامة.

- تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة العديد من التحديات والعقبات، ومن ضمنها التكاليف المرتفعة والجدول الزمني الضيق، ويمكن لتطبيق أنظمة إدارة المشاريع أن يساهم في التغلب على هذه التحديات.
- يوفر دراسة أثر استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع فرصة لفهم كيفية تحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتحقيق أهداف التطوير بطريقة فعالة، وبالتالي البحث عن الحلول المناسبة للتحديات الموجودة.

9-1 حدود الدراسة:

حدود موضوعية : أثر إدارة المشاريع في التطوير وفق رؤية المملكة 2030.

حدود زمانية: اقتصرت الدراسة خلال عام الدراسي 2024 م .

حدود مكانية: محافظة القويعة بالمملكة العربية السعودية .

حدود بشرية: اصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة والعاملين بها بمحافظة القويعة.

10-1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

- دراسة باقر وآخرون (2020): استهدفوا في دراستهم استكشاف تأثير إدارة المخاطر في المشاريع الهندسية، مع التركيز على أبعادها المتعددة، مثل الفنية واللوجيستية والمالية والموارد البشرية والاجتماعية والسياسية والبيئية، وكذلك تأثيرها على جوانب إدارة المشاريع مثل التكلفة والجودة والوقت والمجال، كما توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة، حيث أظهرت النتائج وجود تأثير إحصائي ملموس لإدارة المخاطر بأبعادها المتنوعة على إدارة المشاريع الهندسية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وكذلك تأثير إدارة المخاطر على الثقافة المنظمة وعلى إدارة المشاريع الهندسية. واستناداً إلى هذه النتائج، قدمت الباحثة عدة توصيات، منها: إنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات والأدوات المستخدمة في المشاريع وربطها بإدارة ضبط الجودة، وتحديد وتقييم المخاطر المتعلقة بسلسلة التوريد، وبناء قاعدة بيانات تضم معظم المخاطر التي تواجه المشاريع الهندسية ومتطلبات تنفيذ إدارة

مخاطرها وتجنبها في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. استخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي واستبانة تم توزيعها على عينة الدراسة.

- دراسة الحربي (2022): هدفت إلى استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على إدارة المشاريع، وكذلك فحص أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع وفهم طبيعته وأهميته ومراحله وخطواته، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أداة المقابلة المقننة مع عينة من القيادات الإدارية في مشاريع متنوعة الأحجام. أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية عينة الدراسة تؤكد على أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع، وأن جميع المشاريع بكافة أحجامها بحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تنظيم دورات تدريبية حول التخطيط الاستراتيجي وتفعيله في المشاريع، وبأهمية اختيار القادة الإداريين بناءً على معايير موضوعية تؤهلهم لأداء مهامهم بفعالية وفقاً لمتطلبات العمل.

- هدفت دراسة عمرو والحبيس (2022): إلى تقييم إدارة المشاريع الإنشائية في مشاريع وزارتي الإدارة المحلية والأشغال في محافظة البلقاء، من خلال فحص أبعادها المختلفة وهي التخطيط، والتنظيم الإداري، والمراقبة، والمتابعة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مع الاعتماد على البحث الكمي في جمع البيانات من خلال استبانة، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وبرنامج (SPSS)، كما أظهرت الدراسة أن مستوى تقييم إدارة المشاريع الإنشائية في تلك المشاريع يحظى بمستوى مرتفع من وجهة نظر مجتمع الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة تحديد احتياجات المشروع الإنشائي قبل عملية التخطيط، من خلال استشارة الخبراء والمستشارين، لتعزيز الأداء والجودة في المشاريع المستقبلية.

- تهدف دراسة المعادات وأبوزيد (2021): إلى استكشاف مستوى تخطيط المشروع وتقييم المخاطر في مشاريع الإنشاءات في محطات المترو بمدينة الدمام من وجهة نظر مديري المشاريع، كما تهدف الدراسة إلى فحص تأثير تخطيط المشروع على نجاح

المشاريع، ودور مستوى المخاطرة في العلاقة بين التخطيط ونجاح المشاريع. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، وأظهرت نتائج الدراسة أن تخطيط المشروع يؤثر بشكل ملحوظ على نجاح المشاريع الإنشائية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز اهتمامات تخطيط المشروع وإجراء دراسات جدوى متقنة لضمان نجاح المشاريع، بالإضافة إلى تفعيل إدارة المخاطر لمواجهة التحديات والمتغيرات غير المتوقعة.

- تهدف دراسة الجبوري ومصطفى (2021) إلى استكشاف أثر استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع على تحسين أداء المشاريع الإنشائية في محطات المترو بمدينة الدمام. استخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي واعتمدت على المعايير المحاسبية والمالية في تخطيط مصادر المشروع. أظهرت النتائج أن استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع يؤثر إيجاباً على أداء المشاريع الإنشائية في محطات المترو بمدينة الدمام، كما توصلت الدراسة إلى ضرورة ضبط التوافق بين نظم تخطيط مصادر المشروع لضمان المطابقة للمواصفات والمعايير العالمية المتعلقة بالإنشاءات العامة.
- تهدف الدراسة التي أجراها الضيفري والشوارة (2021): إلى فحص أثر التآزر الاستراتيجي بأبعاده (تآزر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار، والتآزر الإداري) وأدوار إدارة المشاريع في شركة النفط الكويت، فالهدف الرئيسي هو التعرف على مستوى تأثير التآزر الاستراتيجي وإدارة المشاريع على بعضهما البعض، وذلك من خلال دور التمكين كمتغير وسيط، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة تم توزيعها على عينة من موظفي شركة النفط الكويت. كما أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً للتآزر الاستراتيجي على إدارة المشاريع في الشركة. وكذلك أظهرت وجود تأثير إيجابي للتمكين على العلاقة بين التآزر الاستراتيجي وإدارة المشاريع. ومن ثم، فإن الدراسة توصي بضرورة تعزيز عمليات التآزر الاستراتيجي داخل الشركة لتحقيق المزيد من الميزة التنافسية وتحقيق الأهداف الإدارية المنشودة.

■ أجرت دراسة مفلح وأبوحسين (2019) للتحقيق في تأثير استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في محطات المترو بمدينة الدمام. استندت الدراسة إلى الهدف الرئيسي للكشف عن الأثر الذي تخلفه استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في هذا القطاع تم تحديد متغير المستقل كاستراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، المخاطرة، المبادرة، والتفرد)، في حين جاء متغير المشروع ناتجاً لهذه الاستراتيجيات، حيث تم قياسه بأبعاده المتعلقة بالإنتاج بالوقت المحدد، جودة العمليات، وتكلفة أداء المشاريع، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى نتائج تشير إلى وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمحطات المترو بمدينة الدمام. وعلى ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بتبني استراتيجيات تعزز الإبداع والتفرد والمبادرة، بالإضافة إلى تطوير الموارد البشرية وتشجيع المبادرة والمخاطرة في استغلال الفرص الجديدة في السوق. كما أشارت الدراسة إلى ضرورة مواصلة شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمحطات المترو بمدينة الدمام في تطبيق استراتيجيات الريادة في مختلف مراحل مشاريعها، نظرًا لأهميتها الجوهرية في إدارة المشاريع الحديثة وتوجيه الرؤية للمستقبل.

■ أجرت دراسة العبدلات والشورة (2021): للتحقيق في تأثير 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 ، كما اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج المهمة، حيث أظهرت وجود مستوى متوسط من الأهمية للحاكمة الرشيدة وإدارة المشاريع والتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحاكمة الرشيدة في إدارة المشاريع، بالإضافة إلى دور التخطيط لإدارة الأزمات في تحسين أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع في أمانة عمان الكبرى ، وأظهرت النتائج أن بعدي الاستدامة والفاعلية لهما الأثر الأكبر في إدارة المشاريع وفي أبعادها، بينما كان لبعد الاستدامة التأثير الأكبر في وجود التخطيط لإدارة الأزمات. كما بينت الدراسة أن

بعد الشفافية كان له تأثير عكسي في إدارة المشاريع، وكذلك بوجود التخطيط لإدارة الأزمات. ومن ثم، أوصت الدراسة بضرورة مواصلة أمانة عمان الكبرى بتطبيق الحاكمية الرشيدة وتقييمها، وزيادة الوعي لدى الموظفين بأبعاد الحاكمية الرشيدة، وتطبيق استراتيجيات تضمن تقديم الخدمات بمساواة وعدالة. وأشارت إلى أهمية وضع مؤشرات أداء لقياس إدارة المشاريع، وتعيين فرق متخصصة لإدارة الأزمات والمخاطر، بالإضافة إلى ضرورة وجود جهة مسؤولة عن متابعة التطبيق، وعمل دراسات مشابهة في القطاع الخاص.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

- أجرت دراسة Yang, Yu, & Zhu (2020) للبحث في تأثير تخطيط المشروع في نجاح المشروع الإنشائي، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، من خلال تكامل المعرفة، باستخدام دراسة تجريبية للمشاريع الإنشائية في الصين ، كما اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن هناك أثراً إيجابياً لتخطيط المشروع في نجاح المشروع الإنشائي، وأشارت الدراسة إلى وجود دور وسيط لتكامل المعرفة بين تخطيط المشروع ونجاح المشروع ، وبناءً على هذه النتائج، يمكن التوصية بتعزيز أهمية تخطيط المشروع وتكامل المعرفة في عمليات إدارة المشاريع الإنشائية، مما قد يساهم في تحسين نجاح هذه المشاريع وتحقيق الأهداف المحددة لها.
- أجرت الدراسة التي أجراها Urbański, Haque & Oino (2019) البحث في الدور المعدل لإدارة المخاطر في تخطيط ونجاح المشروع في صناعة الإنشاءات في المملكة المتحدة وباكستان ، حيث استخدمت الدراسة المنهج المسح الوصفي، وأظهرت النتائج أن تخطيط المشروع له تأثير كبير في نجاح المشروع، وعلاوة على ذلك أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر تعزز بشكل كبير العلاقة بين تخطيط المشروع ونجاح المشروع في صناعة الإنشاءات، وذلك على الرغم من وجود اختلافات اقتصادية بين المملكة المتحدة وباكستان ، وبناءً على هذه النتائج يمكن التوصية بضرورة تعزيز دور إدارة المخاطر في عمليات تخطيط المشروع، وذلك لتحسين نجاح المشاريع الإنشائية في مختلف السياقات الاقتصادية.

■ أجرت دراسة Fraser-Arnott (2018) بهدف إدخال فكرة الجمع بين أدوات وتقنيات إدارة المشاريع وإدارة التغيير في مجال المكتبات، بهدف دعم نجاح مشاريعهم. يعتبر الجمع بين هاتين المنهجيتين أمراً مهماً لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة ، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن تطوير كفاءات إدارة التغيير وإدارة المشاريع لأمناء المكتبات يمكن تحقيقه من خلال تقديم تفسيرات ومشورة في مجالي إدارة المشاريع وإدارة التغيير. وأوصت الدراسة بالجمع بين إدارة المشاريع وإدارة التغيير لتحقيق أقصى فائدة وتأثير إيجابي على نجاح المشاريع.

■ أجرت دراسة Khan, Saher & Yunis (2019) بهدف دراسة دور تخطيط المشروع في نجاح المشروع، بالإضافة إلى دراسة الدور المحول لمخاطر المشروع. تم قياس مخاطر المشروع من خلال المخاطر التنظيمية، والمخاطر الفردية، ومخاطر التقنية والتكنولوجيا، وإدارة المشروع، والمخاطر الاقتصادية ومخاطر أصحاب المصلحة ، كما اعتمدت الدراسة على تصميم المسح الوصفي، وشارك فيها مجموعة من المشاركين تم اختيارهم بتقنية العينة العشوائية البسيطة، بإجمالي 67 مشاركاً، وقد تم اختبار الفرضيات الصفر باستخدام الانحدار الخطي البسيط ومعامل الارتباط بيرسون، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SAS 9.2).

■ أجرت دراسة Mathar et al. (2020) بهدف معرفة وتعيين وتقييم العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية ، كما اعتمدت الدراسة المنهج الكمي من خلال توزيع استبانات على عينة من الخبراء الاستشاريين ، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود ثلاثة عوامل رئيسية لنجاح المشاريع الإنشائية من وجهة نظر الاستشاريين والمقاولين. من جانب الاستشاريين، تتمثل هذه العوامل في كفاءة ومهارات الموظفين الرئيسيين والخبراء في مختلف المجالات، ووجود قنوات اتصال فعالة بين الأطراف الرئيسية (المالك، ومدير المشروع، والمصمم)، وكفاءة وسلطة وصلاحيات مدير المشروع. بينما من وجهة نظر المقاولين، تنحصر عوامل النجاح في توفر الموارد الكافية والمهارات والقدرات اللازمة، وطبيعة تأثير المشروع على الفئات

المستهدفة في البيئة الخارجية، وكفاءة قدرات الموظفين والخبراء من جانب المقاول في مختلف المجالات ، كما أوصت الدراسة بضرورة إيلاء المشاريع الإنشائية أهمية كبرى، لأنها تمثل نقطة ارتكاز للنمو الاقتصادي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تعليق عام على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوعات مختلفة حول إدارة المشاريع، مثل تأثير إدارة المخاطر، وأثر التخطيط الاستراتيجي، وتقييم أداء المشاريع الإنشائية، ودور الحاكمية الرشيدة، واستراتيجيات الريادة، وغيرها. وقد ركزت معظم الدراسات على الجانب النظري والمفاهيمي لإدارة المشاريع، في حين افتقر العديد منها إلى التطبيق العملي واختبار الفرضيات.

أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة:

- اتفقت دراستنا مع بعض الدراسات السابقة في تناول موضوع أثر إدارة المشاريع على نجاح وتطوير المشاريع، خاصة دراسة (مفلح وأبوحسين 2019) ودراسة (الجبوري ومصطفى 2021).

- اشتركت دراستنا مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

- تطابق حدود مجتمع الدراسة في دراستنا مع بعض الدراسات مثل دراسة (مفلح وأبوحسين 2019) التي ركزت على محطات مترو الدمام.

أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

- اختلف موضوع دراستنا عن معظم الدراسات السابقة، حيث ركزت دراستنا بشكل أكبر على التطبيق العملي لإدارة المشاريع في إطار رؤية المملكة 2030 بينما ركزت معظم الدراسات الأخرى على الجانب النظري.

- استهدفت دراستنا فئة مختلفة (مالكي ومشغلي المشاريع الصغيرة والمتوسطة) بينما ركزت معظم الدراسات الأخرى على مجالات مختلفة كالإنشاءات وقطاع النفط والمكتبات.
- تميزت دراستنا باهتمامها على مقترحات وتوصيات عملية بخصوص تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة في إطار رؤية المملكة 2030.
- اعتمدت دراستنا على حجم عينة أكبر وأشمل (150) مقارنة ببعض الدراسات السابقة.

إستفادت دراستنا من الدراسات السابقة في النقاط التالية:

1. استفدنا من الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المشاريع الوارد في تلك الدراسات.
2. استفدنا من منهجيات البحث المتبعة والأدوات المستخدمة مثل الاستبانات.
3. تمكنا من تحديد فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التطبيقية حول موضوعنا.
4. استفدنا من نتائج تلك الدراسات وتوصياتها في بناء فرضيات وأدوات دراستنا.

أما ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

1. تركز دراستنا على التطبيق العملي لإدارة المشاريع في إطار رؤية 2030 بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على الجانب النظري.
2. استهدفت دراستنا المشاريع الصغيرة والمتوسطة بينما ركزت معظم الدراسات الأخرى على مجالات مختلفة.
3. تتميز دراستنا باهتمامها مقترحات وتوصيات عملية لتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
4. تعتمد دراستنا على عينة أكبر وأكثر شمولاً لضمان دقة النتائج.
5. ربطت دراستنا مفهوم إدارة المشاريع برؤية المملكة 2030 بشكل مباشر.

الفصل الثاني

الاطار النظري

المبحث الأول :

■ أولاً مفهوم إدارة المشاريع:

إن إدارة المشاريع في عصرنا الحالي تتعامل مع التحديات والمتغيرات بشكل مختلف عما كانت عليه في السابق، لذا تصبح إدارة المشاريع ذات أهمية كبيرة للشركات الرائدة في التكيف مع التغيرات وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، لذلك يجب أن تكون فعالية إدارة المشاريع مواكبة للتقدم التكنولوجي والتطورات في مجال إدارة الأعمال.

مع تزايد تنوع المشاريع وتعقيدها، تطورت أساليب وممارسات إدارة المشاريع لتلبية احتياجات الشركات والمؤسسات، فيجب أن يكون لدينا مفهوم مشترك وقواعد موحدة لإدارة المشاريع، ولكن في الوقت نفسه يجب أن نكون مرنين ومتأقلمين مع الظروف المتغيرة والمتطلبات الفريدة لكل مشروع، فتحقيق التنمية والتطوير يتطلب منا استيعاب الأساليب والتقنيات الجديدة واعتمادها بشكل ملائم في إدارة المشاريع. يجب علينا أيضاً الاستفادة من الخبرات السابقة وتطبيق أفضل الممارسات لضمان نجاح المشاريع في المستقبل.(عيد محمد،1995).

يمكن أن يكون المشروع عملية بناء مبنى، أو مصنع، وقد يكون تطوير منتج جديد، أو إدخال نظام جديد للمؤسسة (أنظمة إدارية وتقنية)، ولكن هذا لا يكفي لتعبير عن مفهوم المشروع بشكل كامل، لأن السمة الأساسية فيه هي شيء غير مألوف، كما أنه يتكون من أنشطة متنوعة ويتطلب إنجازها في إطار زمني محدد (عبدالله كامل، 1997).

يمكن تعريف إدارة المشاريع طبقاً لإدارة المشروع الأمريكي على أنها: "مبادرة أو مقالة لإنتاج وتقديم منتج أو خدمة جديدة أو تحقيق نتيجة متميزة"، وإنها مجموعة من الأنشطة غير الروتينية التي تنسق بدايات ونهايات زمنية محددة، ويتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أداء وأهداف محددة في إطار معايير التكلفة، الوقت، والجودة.

- يمكننا استنتاج المفهوم العام لإدارة المشاريع من التعريف الذي تم تقديمه:
- 1. المشروع هو عبارة عن مبادرة أو فكرة جديدة قابلة للتطبيق.
- 2. يتضمن المشروع أهدافاً محددة يجب تحقيقها.
- 3. يمكن أن يكون غير قابل للمكررة بكفاءة في سياقات أخرى، مثل المشاريع الابتكارية.
- 4. يرتبط بإطار زمني محدد.
- 5. يتضمن محددات مختلفة يجب الالتزام بها، مثل التكلفة، الوقت، والجودة. (أيمن الأرخاري، 2003).

هيرسون (1992) قد عرّف المشروع على أنه "أي سلسلة من الأنشطة أو المهام التي لها أهداف محددة يجب أن تنجز ضمن مواصفات محددة، ولها بداية ونهاية محددتان، وتتضمن تمويلاً وتستخدم مصادر مختلفة من الأموال والوقت والمعدات والعمالة".

بريمان وآخرون (1995) قد نسبوا إلى ليليان تيرنر (1990) تعريف المشروع على أنه "وحدة استثمار صناعي جديدة تتميز ببعض المعالم الفريدة، وذلك من خلال تناغم الوقت والتكلفة".

هناك اختلاف بين طبيعة المشروع كونه عملاً مؤقتاً لمرة واحدة، وبين العمليات الإدارية أو التشغيلية التي تتم بشكل دائم أو شبه دائم لتقديم نفس المنتج أو الخدمة بشكل متكرر ومستمر. إدارة المشاريع لا تتطلب بالضرورة نفس المتطلبات التي يتطلبها إدارة العمليات الإدارية

والتشغيلية الدائمة، سواء من ناحية المهارات الفنية المطلوبة أو فلسفة العمل. ومن هنا يكمن الحاجة إلى تحديد إدارة المشاريع بشكل واضح وتحديد تفاصيلها المميزة.

ملاحظة:

إذا نظرنا إلى المشروع بأنه ينجز لمرة واحدة، بمعنى أنه لا يتكرر لمرة أخرى، فإن الأمر يعزز التفريديّة في المشروع الجديد والفريد من نوعه، حيث:

■ المشروع الجديد: قد يكون جديدًا بالنسبة للشركة لأنها تقوم بإنجازه لأول مرة، حيث يمكن أن يكون تصميمًا مبتكرًا.

■ المشروع الفريد: يتميز بكونه مشروعًا ابتكاريًا، ليس له تصميم سابق. إن الصفة الفريدة للمشروع تساعد في تعزيز ودعم النزعة الابتكارية في حل المشكلات، بالإضافة إلى ضرورة تكييف مشروعات المشاكل المتنوعة للعمل على ابتكار حلول جديدة.

- تعريف إدارة المشاريع:

"هي الوظيفة الإدارية التي تتضمن مسؤولية تحديد الأيديولوجيا والتنظيم والتخطيط والجدولة الزمنية، والميزانيات التقديرية وآليات التنفيذ والرقابة، يتم تنظيم وإدارة جميع جوانب المشروع لضمان تحقيق المعايير الفنية والزمنية والمالية المحددة." (غالب العباسي، 2009).

"هي مجموعة الأساليب المستخدمة لإدارة فريق من الأفراد وإنجاز مهام من الميزانيات المحددة وجدولة زمنية معينة"

"هي إطار مجموعة الأساليب والمفاهيم المتعمقة في تخطيط الموارد والوظائف في جميع مراحل دورة حياة المشروع، وضمن المحددات التالية: التكلفة، الوقت، النطاق، الجودة والأخلاقيات، تهدف إلى تحقيق متطلبات وإبداع المشروع بأفضل صورة ممكنة"

■ تاريخ تطور إدارة المشاريع:

تم تعريف الإدارة كعلم له قواعده وأساسه ومدارسه منذ أواخر القرن التاسع عشر وخلال القرن العشرين، حيث شارك في تأسيس هذا العلم عدد من العلماء الباحثين الذين كان لدراساتهم وتجاربهم أثر واضح فيه. ومن بين رواد هذا العلم كان شارلز بابيج (Charles Babbage)، الذي قام بعرض أفكاره الإدارية في كتابه الذي نشر عام 1832 بعنوان "اقتصاديات الآلات وأصحاب المصانع" (The Economy of Machinery and Manufactures).

كما عرض هنري تاون (H. Town) أفكاره الإدارية في مقاله الذي نشر عام 1886 تحت عنوان "المهندس كإقتصادي". (The Engineer as an Economist) ويُعتبر تاون رائدًا في حركة الإدارة العلمية. ثم تبعه هنري جانت (H. Gantt) الذي وضع المخطط الشهير المعروف باسمه عام 1917، وهو مخطط Gantt Chart.

كما وضع فريدريك تايلور (F. Taylor) العديد من المؤلفات، ومن أهمها كتاب "مبادئ الإدارة العلمية" (The Principles of Scientific Management) الذي نُشر عام 1911. ثم جاء العالم الفرنسي هنري فايول (H. Fayol) ووضع كتابه الذي نُشر عام 1916 بعنوان "الإدارة الصناعية والعامة" (L'administration Industrielle et Generale) كما أن هناك العديد من العلماء والباحثين الذين شاركوا في تطور علم الإدارة على مدى العقود الماضية.

بعد الحرب العالمية الثانية، ظهرت حاجة ملحة لطرق علمية وعملية لحل مشاكل الإدارة في المشاريع الكبيرة، نشط الباحثون في إيجاد طرق ذات كفاءة عالية تقوم على أسس كمية، ومن بين هؤلاء الباحثين كان هناك فريقان من المستشارين يعملان في الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى فريق آخر عمل في المملكة المتحدة، ففي الولايات المتحدة عمل فريق من المستشارين بالتعاون مع شركة دي بونت (Du Pont) للصناعات الكيماوية وشركة رمنجتون راند (Univac Division of Remington Rand) للأدوات الإلكترونية على تطوير أسلوب للتخطيط وإدارة عمليات الصيانة في شركة دي بونت. وقد طوّر هذا الفريق أسلوبًا سُمي "التخطيط والجدولة بالمسار الحرج" (Critical Path Planning and Scheduling –)

(CPPS)، الذي عُرف لاحقًا بطريقة "المسار الحرج" (Critical Path Method-CPM) وتم استخدام هذا الأسلوب في تقليل الوقت اللازم للصيانة في شركة دي بونت إلى الحد الأدنى.

أما الفريق الآخر، فقد عمل في الفترة من عام 1954 حتى عام 1958 بالتعاون مع سلاح البحرية الأمريكية وشركة لوكهيد (Lockheed) في مشروع تصميم وتطوير صواريخ بولاريس (Polaris) وقد طوّروا أسلوبًا سُمي "طريقة تقييم ومتابعة المشاريع" (Program Evaluation and Review Technique – PERT).

■ ثانياً إستعراض عناصر إدارة المشاريع:

تتمثل إدارة المشاريع في العناصر التالية:

أ- إدارة نطاق العمل:

تعد هذه الخطوة هي الأولى في إدارة المشروع، حيث يتم مناقشة جميع النقاط المذكورة سابقاً، وذلك من خلال تجهيز مقترح للمشروع، يستخدم مدير المشروع عدة أدوات لتجهيز هذا المقترح، ومن أشهر هذه الأدوات استخدام تحليل الإطار المنطقي (LFA) يقوم تحليل الإطار المنطقي بجمع العناصر الأساسية لقيام المشروع وتشمل الإجابة على الأسئلة التالية:

- لماذا يجب إنشاء المشروع؟
- ما هي احتمالية وقوع الخطأ؟
- ما هي آليات قياس مستوى التقدم؟

تتمثل الخطوة الأولى في إجراء تحليل الإطار المنطقي للوضع القائم لمعرفة الأتي:

- سبب وجود المشكلة.
- العوامل التي أدت إلى حدوث المشكلة.
- الحاجة إلى وجود مشروع لحل تلك المشكلة.
- المستفيدون من المشروع.
- أسباب أفضلية هذا المشروع على غيره من المشاريع التي قد تواجه نفس المشكلة.
- سبب قدم المنظمة بشكل خاص حلاً للمشكلة.

- الجهات المعنية.
- النتائج المتوقعة من المشروع.

يتم ذلك في مقدمة مقترح المشروع أو خطة المشروع، ويجب أن يتم هذا التحليل قبل كتابة المقترح، ويُعرف عادة بخلفية المشروع. بعد ذلك، يتم وضع الخطة في شكل جدول منظم ومفصل، وبعد تحليل الإطار المنطقي ووضع الخلفية للمشروع.

يجب أن يغطي مقترح المشروع النقاط التالية:

- الميزانية: يجب تحديد التكاليف المالية المتوقعة لتنفيذ المشروع وتوزيعها على مختلف النشاطات والموارد.
- خطة العمل أو مخطط جانت: يجب وضع جدول زمني مفصل يحدد مواعيد بدء وانتهاء كل نشاط في المشروع، بالإضافة إلى تحديد التباعد الزمني بين النشاطات المختلفة.
- تحديد مسؤوليات مدير المشروع: يجب تحديد دور ومسؤوليات مدير المشروع بوضوح، بما في ذلك التواصل مع فريق المشروع والجهات الخارجية، ومتابعة تقدم العمل وحل المشكلات.
- تحديد الهياكل التنظيمية الضرورية لضمان الإشراف الجيد على المشروع، مثل مجلس الإدارة والمدير التنفيذي والمدير المالي وغيرهم، كما يشمل إدارة نطاق المشروع تنظيم جميع المهام الضرورية لإنجاز المشروع فقط، ويتم تطوير خطة عمل يلتزم بها أعضاء الفريق، حيث لا تشمل المهام التي لا علاقة لها بإنجاز المشروع. (العباسي، 2009).

ب- إدارة وقت المشروع:

هناك 3 أدوات تستخدم غالباً في إدارة المشاريع والتي تساعد على إدارة الوقت بأفضل صورة ممكنة وهي:

- خطة العمل المفصلة والتي تعرف بهيكل مفصل للعمل WBS:
- ببساطة، يتعين على مدير المشروع تحديد جميع الأنشطة المخطط لتنفيذها خلال تنفيذ المشروع وتسجيلها جميعاً في خطة العمل، حيث تبدأ بتحديد المراحل الرئيسية التي سيمر بها المشروع (المستوى الأول)، مثل مرحلة التحضير، والإعداد،

والتنفيذ، والتقييم، والانتهاء، ثم يقوم بتحديد المهام الأساسية المطلوبة تحت كل مرحلة من المستوى الأول (المستوى الثاني).

• الجدول الزمني والمعروف بمخطط جانتي:

لكل خطة عمل يجب أن يتم إعداد جدول أعمال للتأكد من تنفيذ الخطة في الوقت المحدد لها ، ويُعتبر جدول الأعمال المعروف أيضًا بمخطط جانتي، أحد الأدوات الرئيسية في مجال إدارة المشاريع، قدمه هنري جانتي ويُستخدم لتجزئة وتجدول جميع الأنشطة بشكل أفقي، مما يسهل على جميع الفرق والأعضاء المعنيين فهم الإطار الزمني لإنجاز المشروع، كما يمكن إنشاء مخطط جانتي للأعمال الرئيسية ومن ثم إعداد مخططات فرعية للمهام الفرعية. أحد أهم ميزات مخطط جانتي هو بساطته، حيث يمكن إعداده يدويًا أو باستخدام الحواسيب أو البرمجيات المتخصصة في إدارة المشاريع.

المهنة	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
إدارة المشروع											
اختيار منطقة إقامة المدينة											
ورشة العمل الأولى											
التواصل											
البحث											
تطوير الحصول على الخدمات											
ورشة العمل الثانية											
التعليم											
بناء القرية											
الأجزاء الفائتة											

• طريقة المسار الحرج أو الحاسم CPM:

تُستخدم طريقة المسار الحرج أو الحاسم (CPM) لتحديد مدة تنفيذ المشروع وتحديد الأنشطة الحرجة التي تؤثر بشكل كبير على مدة المشروع بأكمله، ولرسم مخطط قائم على طريقة المسار الحرج، يمكن اتباع الخطوات التالية:

- 1- تحديد جميع المهام بشكل فردي وتحديد تسلسل تنفيذها.
- 2- تقدير الزمن المطلوب لإكمال كل مهمة.
- 3- تحديد المسار الحرج للمشروع، وهو المسار الذي يحتوي على أطول مجموعة من المهام التي يتوقف إنجاز المشروع عليها، وبالتالي يكون هذا المسار هو الأكثر أهمية لمدة المشروع بأكمله على سبيل المثال، لا يمكن كتابة تقرير المشروع قبل الانتهاء من البحث، لذا يجب أن تكون مهمة البحث على المسار الحرج.
- 4- يجب إجراء تعديلات على المخطط الذي تم إعداده بشكل دوري لمتابعة تقدم المشروع وتحديث المعلومات، كما يُمكن رسم مخطط للمسار الحرج على مخطط جانبي لتحليل الزمن وتخطيط المشروع بشكل متكامل.

ت- إدارة تكلفة المشروع:

إدارة تكلفة المشروع هي عنصر بالغ الأهمية في عملية إدارة المشروع، حيث تتطلب هذه العملية تخطيطًا دقيقًا لإدارة الموارد المالية المخصصة للمشروع وفقًا للميزانية المحددة مسبقًا

ويجب على مدير المشروع وفريقه أن يتبنوا استراتيجيات للتحكم في التكاليف واستخدام الموارد المالية بكفاءة لتحقيق أهداف المشروع بأقل تكلفة ممكنة ، وتشمل إدارة تكلفة المشروع على :

- تقدير تكاليف جميع النشاطات والموارد المطلوبة لإنجاز المشروع.
- ومتابعة التكاليف بشكل دوري للتأكد من أنها تتناسب مع الميزانية المحددة.

- كما يتضمن ذلك تحليل الانحرافات عن الميزانية واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها في حالة الضرورة.
- مع وضع خطة مالية جيدة تساعد في ضمان تحقيق جميع أهداف المشروع بنجاح، وتقليل مخاطر التجاوزات المالية والتأخيرات، لذلك يتعين على المدير والفريق أن يكونوا حذرين في استخدام الموارد المالية والبحث عن فرص لتوفير التكاليف دون التأثير على جودة أو جدول المشروع.

ث- إدارة جودة المشروع:

إدارة جودة المشروع تعد عنصراً حيوياً في إدارة أي نوع من المشاريع، سواء كانت مشاريع الإنشاءات أو المشاريع الاجتماعية أو أي نوع آخر من المشاريع.

فهي تهدف إلى ضمان تنفيذ المشروع بأعلى معايير الجودة وفقاً للمواصفات الفنية والمعايير القياسية المحددة، ومن خلال إدارة جودة المشروع، يقوم فريق العمل بضمان موافقة جميع العمليات والنتائج على المواصفات المحددة مسبقاً، ويتم مراقبة ومراجعة جميع مراحل التنفيذ بشكل دوري لضمان التزامها بأعلى معايير الجودة.

أما بالنسبة لمشاريع الإنشاءات يتم التأكد من تنفيذ الأعمال وفقاً للمواصفات الفنية المحددة لضمان سلامة المنشأة ومتانتها على المدى الطويل، أما فيما يتعلق بالمشاريع المجتمعية فيجب أن تتم بأعلى مستويات الجودة لضمان تلبية الاحتياجات والتوقعات المجتمعية بشكل فعال ، وبالتالي تتضمن إدارة جودة المشروع تطبيق إجراءات الرقابة والمراقبة المناسبة للتحقق من الجودة في جميع جوانب التنفيذ، بالإضافة إلى اعتماد أساليب التحسين المستمر لضمان تطوير أداء المشروع وتحسين جودته باستمرار.

ج- إدارة الموارد البشرية للمشروع:

- إدارة الموارد البشرية للمشروع تعتبر عنصراً حيوياً لضمان نجاحه وتحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، حيث تتضمن هذه العملية تحديد المهارات والكفاءات المطلوبة لتنفيذ المشروع بنجاح، وضمان توفر هذه الموارد البشرية بشكل ملائم وفي الوقت المناسب.

لذلك يجب على مدير المشروع وفريقه أن يقوموا بالتالي:

- يحددوا المهام المحددة والمسؤوليات لكل فرد في الفريق، وتوزيع الموارد البشرية بشكل عادل وفعال بناءً على قدرات ومهارات كل فرد.
- وضمان توفير بيئة عمل تشجع على التعاون والتواصل بين أعضاء الفريق.
- وبالإضافة إلى ذلك تتضمن إدارة الموارد البشرية للمشروع توفير التدريب والتطوير المستمر لأعضاء الفريق لتعزيز مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في أداء المهام المطلوبة.
- ويشمل ذلك أيضًا إدارة العلاقات العملية وحل النزاعات بين أفراد الفريق وتعزيز روح الفريق والتعاون.

تُعتبر القيادة أمرًا ذا أهمية كبرى في إدارة المشاريع، حيث يتعين على مدير المشروع أن يتمتع بسمات القائد خلال إشرافه على سير المشروع.

الإدارة تُعرف بأنها الفن الذي يُمكنك من تشجيع الآخرين على القيام بما لا يمكنك تنفيذه بمفردك، من خلال تنظيم وإدارة وتوجيه الموارد بفعالية.

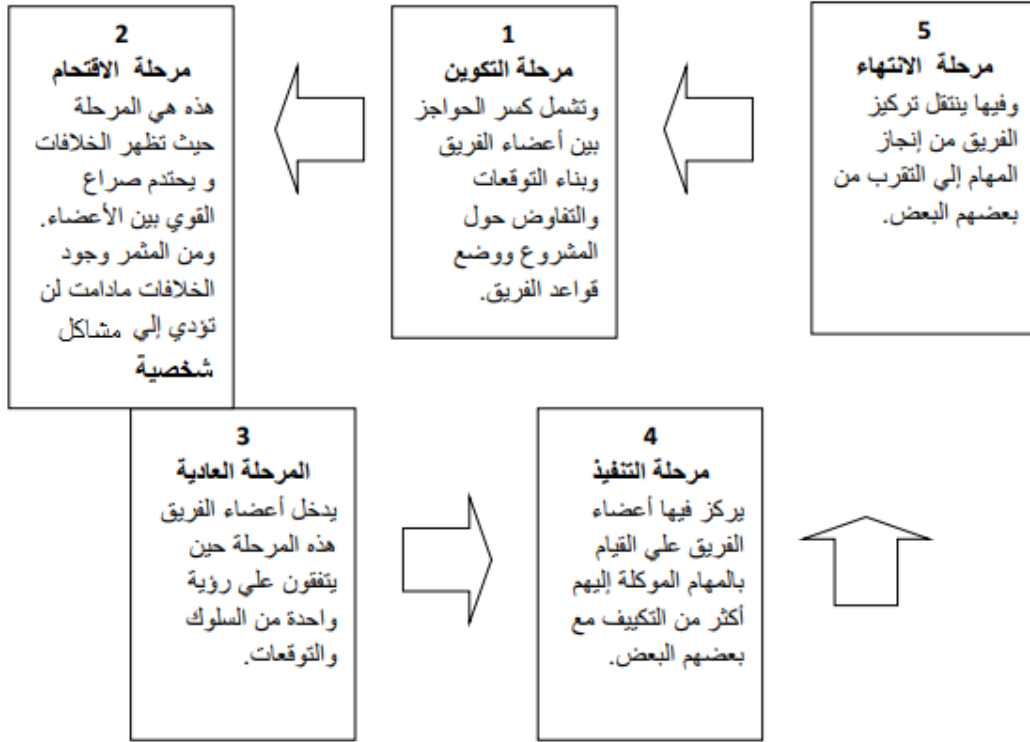
أما القيادة، فهي القدرة على تحديد الأهداف وتوجيه الجهود نحو تحقيقها، واختيار الأشخاص المناسبين لتنفيذ المهام المحددة، والحفاظ على حماس الفريق. لذا، يجب الاهتمام بعناية في اختيار القائد المناسب لضمان نجاح المشروع.

ومن الصفات اللازم توافرها في القائد الجيد للمشروع هي أن يكون:

- الإيجابية: يعني أن يكون القائد متفانيًا ومتحمسًا تجاه المشروع وقادرًا على نشر الحماس والطاقة الإيجابية بين أعضاء الفريق.
- المنطقية في التفكير: يعني أن يتمتع القائد بقدرة على التفكير الواقعي واتخاذ القرارات الصائبة بناءً على المعلومات المتاحة والتحليل السليم.
- التفتح العقلي: يعني أن يكون القائد مستعدًا لاستقبال آراء وأفكار الآخرين والعمل بروح من التعاون والشفافية.

- القدرة على التكيف: يعني أن يكون القائد قادرًا على التكيف مع التحديات والتغيرات التي قد تطرأ خلال مسار المشروع وتحديد الاستجابة المناسبة لها.
 - الإبداع والابتكار: يعني أن يكون القائد قادرًا على توليد أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين أداء المشروع وتحقيق أهدافه بشكل أفضل.
 - التعامل مع المخاطر بحذر: يعني أن يكون القائد قادرًا على تحديد المخاطر المحتملة للمشروع وتقييمها واتخاذ التدابير اللازمة لتقليل تأثيرها على نجاح المشروع.
 - العدالة: يعني أن يتصرف القائد بنزاهة وعدالة في معاملة جميع أعضاء الفريق، وضمان توزيع الفرص والمكافآت بشكل عادل.
 - الالتزام: يعني أن يكون القائد ملتزمًا بأداء واجباته ومسؤولياته تجاه المشروع وأعضاء الفريق، والوفاء بالتزاماته والعمل بجدية واجتهاد لتحقيق أهداف المشروع.
- بالنسبة للعمل الجماعي، فإنه يشير إلى أهمية تعاون جميع أعضاء الفريق معًا بشكل فعال ومنسق لتحقيق أهداف المشروع، ويتضمن العمل الجماعي خمس مراحل تساعد على توجيه الفريق نحو النجاح بشكل أفضل.

وهذه المراحل هي:



من المحتمل حدوث صراعات في أي مرحلة من مراحل المشروع نظرًا لتواجد عدة جهات ذات خلفيات وأهداف مختلفة تعمل معًا، مما قد يؤدي إلى نشوء الخلافات بينهم. لذا، يُعتبر حل الصراعات جانبًا هامًا من إدارة المشروع. فإدارة الأزمات تعني القدرة على حل الأزمات بشكل إبداعي وفعال، بحيث تترك هذه الصراعات تأثيرًا إيجابيًا

ح- إدارة التواصل:

إن التواصل الجيد مع الجهات المعنية يعتبر عاملاً حاسماً لضمان نجاح المشروع. ولتحقيق هذا الهدف، يُعتبر من الضروري وضع خطة للتواصل قبل بدء المشروع، تحدد الوسائل والطرق التي سيتم من خلالها التواصل مع جميع الأطراف المعنية. تشمل طرق التواصل التالية:

■ التواصل الشفهي: يعتبر التحدث والاستماع مباشرةً أمام الفرق المشاركة في المشروع والجهات الأخرى طريقة فعّالة لتبادل المعلومات وتوجيه الإرشادات وحل المشكلات بشكل سريع.

■ لغة الجسد: تعتبر حركات الجسم وتعابير الوجه وغيرها من التفاصيل اللافتة للنظر جزءاً مهماً من عملية التواصل. فهي تساهم في توصيل الرسائل بشكل فعال وفهم مشاعر ومواقف الآخرين.

■ التواصل المكتوب: يشمل الرسائل الإلكترونية، والملاحظات، والتقارير، وأية وثائق أخرى تتطلب التوثيق والتوضيح. يعتبر هذا النوع من التواصل مهماً لتوثيق المعلومات وتوجيه الإرشادات بوضوح.

■ الاتصالات الإلكترونية: تتضمن استخدام البريد الإلكتروني، والمحادثات عبر الإنترنت، والمنصات الرقمية الأخرى. توفر هذه الوسائل وسيلة سريعة وفعالة لتبادل المعلومات والتفاعل مع الفرق المشاركة في المشروع بشكل مباشر.

باختيار الطرق المناسبة للتواصل واعتماد إستراتيجيات فعالة، يمكن تحقيق تفاهم أفضل وتنسيق أكثر بين الأطراف المعنية، مما يساهم في تحقيق أهداف المشروع بنجاح وفعالية.

إن محتوى الرسالة وطريقة عرضه يمكن أن تكونا أكثر أهمية من مجرد وسيلة التواصل ذاتها، فالاجتماعات الرسمية تعتبر جزءاً هاماً من عملية التواصل، لكنها إذا لم تُدار بشكل صحيح وفعال في إطار المشروع، فقد تكون مضيعة للوقت. بالإضافة إلى ذلك، بعض الاجتماعات تلعب دوراً هاماً مثل الاجتماع الافتتاحي في بداية المشروع، حيث ينبغي لمدير المشروع أن يكون قادراً على الإجابة عن أسئلة مثل:

1. ما هي الاجتماعات اللازم عقدها؟

2. متى يجب عقدها؟

3. كيفية تنظيمها وإدارتها؟

وبالإضافة إلى ذلك، يلعب التوثيق وحفظ المعلومات دورًا مهمًا في عملية التواصل، ليس فقط في توثيق القرارات المتخذة، وإنما أيضًا في متابعة وتقييم تقدم المشروع، وكذلك عند تخطيط المشروعات المستقبلية.

خ- إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر هي عملية حيوية في أي مشروع، بغض النظر عن حجمه أو تعقيده، وفي أي قطاع من قطاعات الأعمال، وتُعتبر المخاطر العوامل التي قد تؤدي إلى فشل المشروع، وبمجرد تحديد هذه المخاطر وتقييمها، يجب إدارتها بشكل فعال لضمان عدم تأثيرها السلبي بشكل كبير على المشروع، ففي عملية إدارة المخاطر يتم تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، وتقييمها لفهم مدى تأثيرها واحتمال حدوثها. بعد ذلك، يتم تطوير استراتيجيات للتعامل مع هذه المخاطر، سواء كان ذلك عن طريق تقليل احتمالية حدوثها أو تخفيف تأثيرها إذا حدثت، أو حتى قبولها إذا كانت غير قابلة للتحكم.

إدارة المخاطر تشمل أيضًا مراقبة المخاطر على مدار تنفيذ المشروع، والتحقق من فعالية الاستراتيجيات المتبعة للتعامل مع المخاطر. بالقيام بذلك، يمكن لفريق إدارة المشروع تحقيق أهدافهم بأقل قدر ممكن من التأثيرات السلبية الناجمة عن المخاطر المحتملة المشروع وقد تساعد الإجابة على هذه الأسئلة في تحجيم تلك المخاطر:

1. ما العوامل التي تعزز فرص تحقيق الهدف على المدى البعيد؟
2. ما هي العقبات المحتملة التي قد تعيق تحقيق الأهداف على المدى البعيد؟
3. ما هي العوامل التي ستسهم في تحقيق نجاح المشروع؟
4. ما هي العوامل التي قد تعوق تحقيق النجاح في المشروع؟
5. ما هي الإجراءات التي ستدعم تحقيق النتائج المرجوة؟
6. ما هي العوامل التي قد تمنعني وتمنع فريقتي من تحقيق النتائج المرجوة؟
7. ما هي الجوانب المرتبطة بالأنشطة التي يجب مراعاتها؟
8. لماذا تعتبر هذه الجوانب مهمة في سياق المشروع؟

د- إدارة المشتريات:

إدارة المشتريات تمثل جزءاً أساسياً في عملية تنفيذ المشاريع، حيث تهدف إلى تأمين المواد والخدمات الضرورية لتنفيذ المشروع بأفضل جودة وبأقل تكلفة ممكنة.

تتضمن إدارة المشتريات عدة خطوات تشمل تحديد احتياجات المشروع وتحديد الموردين المحتملين واستقصاء العروض وتقييمها، بعد ذلك تتبع إدارة المشتريات عملية المفاضلة بين العروض واختيار أفضل العروض من حيث الجودة والسعر والمواصفات المطلوبة. بالإضافة إلى ذلك تشمل إدارة المشتريات متابعة عملية التوريد وضمان استلام المواد والخدمات في الوقت المناسب وبالكمية والجودة المطلوبة، كما تلعب إدارة المشتريات دوراً حيوياً في ضمان استمرارية سير المشروع وتحقيق أهدافه بنجاح، حيث تسهم في تقليل المخاطر المتعلقة بتأخير التوريد أو عدم توفر المواد بالجودة المناسبة، كما تعمل على تحسين كفاءة استخدام الموارد وتحقيق التوفير في التكاليف.

ذ- إدارة تكامل المشروع:

إدارة تكامل المشروع تمثل عملية توحيد وتنسيق جميع العناصر والجوانب المختلفة التي تشكل المشروع بأكمله، بما في ذلك :

- النطاق.
- الوقت.
- التكلفة.
- الجودة .
- الموارد البشرية.
- التواصل.
- المخاطر، وغيرها.

ويهدف هذا العنصر إلى ضمان تنفيذ المشروع بفعالية وبجودة عالية، وتحقيق أهدافه المحددة بطريقة متناسقة ومتكاملة، ولتحقيق هذا الهدف، يتعين على مدير المشروع أن يكون على دراية بجميع جوانب المشروع وأن يتمكن من توجيه وتنسيق كل هذه الجوانب بشكل متناغم. يتضمن ذلك وضع خطط متكاملة تشمل جميع جوانب

المشروع، وتحديد التباينات بين الأهداف والمتطلبات المختلفة، وضمان توافق جميع الأنشطة والعمليات المختلفة مع بعضها البعض.

❖ ثالثاً سياق المشروع:

من عوامل نجاح أي مشروع هو التفكير في السياق الذي سينفذ المشروع في إطاره، ونحن هنا نتحدث عن كلاً من البيئة "الداخلية" و"الخارجية".

- تلمح البيئة الداخلية إلى عوامل تتعلق بالمنظمة نفسها وتأثير المشروع عليها، مثل مدى توافق المشروع مع هيكل المنظمة واحتياجاتها، ومدى استهلاك المشروع لجزء من الموارد المتاحة للمشاريع الأخرى في المنظمة، وموافقة جميع أعضاء المنظمة على تنفيذ المشروع.
 - أما البيئة الخارجية، فتشير إلى الظروف والعوامل التي تحيط بالمشروع في المجتمع المحلي والوضع السياسي العام. فإذا كانت هذه البيئة عدائية، فقد تكون عائقاً أمام تنفيذ المشروع، سواء من الناحية الداخلية أو الخارجية لذلك يجب دراسة الوضع العام قبل البدء في تخطيط المشروع لتحديد العوامل المحيطة التي يجب أخذها في الاعتبار، وهذا سيؤدي إلى تصميم مشروع مدروس جيداً يتناسب مع الظروف المحيطة ويتمتع بفرص نجاح أكبر.
- وفي إطار هذه السياقات كذلك يمر المشروع بمراحل مختلفة خلال دورة حياة المشروع.

❖ رابعاً دورة حياة المشروع:

1- تصميم المشروع (الإطلاق):

مراحل تصميم المشروع :

- جمع المعلومات: جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ذات الصلة بالمشروع.
- تحديد الحاجة المجتمعية: تحديد الاحتياجات والمتطلبات التي سيقدمها المشروع للمجتمع.
- تحديد الأهداف والغايات: وضع أهداف وأهداف محددة للمشروع تعكس النتائج المرجوة.
- وضع خطة مالية: تحديد التكاليف المالية المتوقعة لتنفيذ المشروع وتخصيص الموارد المالية بشكل مناسب.
- التفكير في المخاطر: تحليل المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع ووضع خطط للتعامل معها.
- تكوين الفريق: اختيار وتعيين أعضاء الفريق الذين سيشركون في تنفيذ المشروع.
- تحديد الخيارات البديلة: دراسة وتقييم الخيارات البديلة المتاحة لتنفيذ المشروع.
- كتابة المقترح: إعداد تقرير مفصل يحتوي على جميع تفاصيل المشروع ومقترحات التنفيذ.
- عرض التقرير: تقديم التقرير للجهات المعنية والحصول على الموافقة للبدء في المرحلة التالية من تنفيذ المشروع.

2- تطوير المشروع :

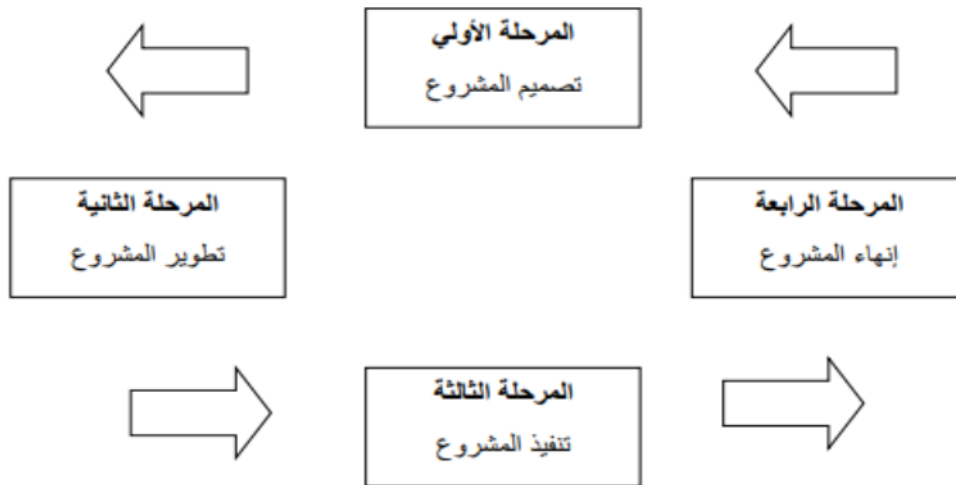
مراحل تطوير المشروع:

- تعيين أعضاء الفريق: اختيار وتعيين أفراد الفريق الذين سيشركون في تنفيذ المشروع بناءً على المهارات والخبرات المطلوبة.
- إجراء البحوث: إذا كانت هناك حاجة لمزيد من المعلومات أو البحوث، قم بجمع البيانات والمعلومات اللازمة لدعم عملية التطوير.

- تطوير خطة المشروع: تحسين وتعديل الخطة الأصلية للمشروع بناءً على البيانات الجديدة واحتياجات الفريق.
- عرض الخطة: تقديم الخطة المطورة لجميع الأطراف المعنية، والتفاوض للحصول على الموافقة النهائية لمتابعة تنفيذ المشروع.

3- تنفيذ المشروع:

- تنظيم جميع المهام: ترتيب وتنظيم جدول زمني لكافة المهام المطلوبة لإنجاز المشروع.
- التواصل مع الأفراد: التواصل مع جميع أفراد الفريق والأطراف المعنية لتحديثهم بما تم إنجازه.
- تحفيز الفريق: تشجيع أعضاء الفريق وتوفير الدعم اللازم لهم لزيادة الإنتاجية والفعالية.
- توجيه العمل: ضمان أن كل فرد في الفريق على دراية بالمهام المطلوبة منه والمواعيد النهائية لتسليمها.
- وضوح الإنجازات: كتابة التقارير والتحديثات بشكل واضح لتوثيق الإنجازات والتقدم.
- شراء المواد والخدمات: اقتناء المواد والخدمات الضرورية لتنفيذ المشروع وفقاً للميزانية المحددة.
- متابعة الأهداف: مراقبة تقدم المشروع لضمان تقديم الخدمات بجودة عالية وفي الوقت المحدد بتكلفة معقولة.
- حل المشكلات: التعامل مع أية مشاكل تنشأ خلال تنفيذ المشروع بشكل فعال وسريع لضمان استمرارية التقدم.



متابعة المشروع:

ينبغي على مدير المشروع أن يكون على دراية تامة بجميع جوانب المشروع ، كما يجب عليه التأكد من تقدم جميع الأنشطة وتنفيذها كما هو مخطط لها، وضمان أن جميع أعضاء الفريق يقومون بالعمل المكلف بهم. ومن أجل تحقيق ذلك، يحتاج المدير إلى:

- أ- مراقبة تقدم المشروع ومدى تطابقه مع الخطة المحددة مسبقاً.
- ب- مقارنة الأداء الفعلي للمشروع بالأداء المتوقع لضمان تحقيق الأهداف.
- ت- التحقق من صحة ودقة النتائج المحققة في مختلف مراحل المشروع.
- ث- جمع المعلومات وتوثيقها وتقديمها لجميع الأطراف المعنية والشركاء في المشروع.
- ج- تقييم تأثير المشروع بانتظام على البيئة والمجتمع المحيط.
- ح- مراجعة ومتابعة المؤشرات والمعايير المتفق عليها لضمان تحقيق الأهداف.
- خ- توثيق الأنشطة المختلفة في المشروع من خلال التصوير الفوتوغرافي بانتظام.
- د- كتابة تقارير موجزة حول نتائج المراجعة والمتابعة.
- ذ- عقد اجتماعات دورية لاستعراض ومراجعة البيانات والمعلومات التي تم جمعها خلال عملية المتابعة

تقييم المشروع

تقييم المشروع يعني قياس مدى تحقيق أهدافه بأفضل طريقة ممكنة وتحديد ما إذا كانت هناك فرص لتحسين أداء العمل.

ولتقييم المشروع بنجاح، يجب أن تأخذ في اعتبارك النقاط التالية:

- جودة المشروع: تحديد مدى تحقيق المشروع لأهدافه ومواصفاته المحددة وفقاً للمعايير المعتمدة.
- كفاءة وفعالية المشروع: قياس كفاءة استخدام الموارد والجهود المبذولة مقابل النتائج المحققة وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وجهد ممكن.
- السيطرة على الميزانية: متابعة وإدارة تكاليف المشروع بشكل فعال للتأكد من التزامها بالميزانية المحددة مسبقاً.

- التقييم التكويني: إجراء دراسة معمقة قبل بدء المشروع لتحديد جوانب القوة والضعف والتحليل الفاحص للمخاطر المحتملة والفرص المتاحة

إنهاء المشروع

هذه المرحلة هي الأكثر تحديًا بالنسبة لمدير المشروع، حيث يتعين عليه التأكد من اكتمال جميع الأنشطة وإنجاز جميع المهام المتعلقة قبل بدء مشروع جديد.

- 1- القيام بمقارنة بين الجدول الزمني الأصلي المخطط له وبين الجدول الزمني الفعلي الذي تم تنفيذه لتقييم دقة أداة التخطيط.
- 2- المقارنة بين الموارد المتوقع استخدامها والموارد الفعلية التي تم استخدامها لتحديد واقعية الخطة.
- 3- القيام بمقارنة بين التكلفة المتوقعة والتكلفة الفعلية، وحدد ما إذا كانت التكلفة الفعلية أعلى أم أقل من المتوقع ولماذا.
- 4- تحديد الأخطاء التي وقعت وكيف تم حلها، وناقش التغييرات المستقبلية المتوقعة بناءً على هذه الأخطاء.
- 5- تحديد المجالات التي تم تنفيذها بشكل أفضل من المتوقع والأسباب وإمكانية تكرار ذلك في المستقبل.
- 6- السماح بالمراجعة لاستخدام أدوات وإجراءات جديدة، وقم بتحليل نجاح كل منها وفشلها وكيفية تأثير ذلك على المستقبل.
- 7- تقييم أداء الفريق أو المتطوعين وحدد المجالات التي يمكن تحسينها والنقاط القوية التي يجب الاستفادة منها في المستقبل.

❖ أسباب فشل المشروع:

- ضعف الإدارة: عدم وجود إدارة قوية وفعالة للمشروع يمكن أن يؤدي إلى عدم التنسيق والتحكم الجيد في الأنشطة والموارد.

- نقص الدعم التنفيذي: عدم توفير الدعم الكافي من الإدارة العليا قد يؤدي إلى نقص الموارد والتأخير في اتخاذ القرارات الحاسمة.
- عدم ربط الأهداف بالاستراتيجية: عدم توافق أهداف المشروع مع أهداف الشركة أو الهيئة الأم واستراتيجيتها يمكن أن يؤدي إلى تبديد الموارد وعدم تحقيق النتائج المرجوة.
- فريق عمل غير متجانس: تشكيل فريق عمل غير متجانس من حيث المهارات والتوجهات يمكن أن يسبب صعوبات في التواصل والتنسيق.
- عدم وجود معايير ومؤشرات لقياس التقدم: عدم وجود معايير واضحة ومؤشرات لقياس تقدم المشروع يجعل من الصعب تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.
- ضعف إدارة المخاطر: عدم وجود إدارة فعالة للمخاطر يزيد من احتمالية حدوث مشاكل غير متوقعة ويؤثر سلباً على سير المشروع.
- قصور في إدارة التغيير: عدم التخطيط الجيد للتغييرات المتوقعة وعدم مواكبتها وإدارتها بشكل فعال يمكن أن يعرض المشروع للفشل.

❖ المزايا التي تحققها إدارة المشروع:

- التحقيق من درجة عالية من المتابعة النظامية: من خلال وجود تخطيط دقيق لجميع الأنشطة والمهام، يمكن لإدارة المشروع أن تضمن متابعة دقيقة لسير العمل وتدارك أي مشاكل تطرأ.
- تحسين جودة صناعة القرار: من خلال اتخاذ قرارات مستنيرة ومدروسة بناءً على معلومات دقيقة وتحليل شامل للموقف.

- تقليل مستوى المخاطر وزيادة الثقة: باتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل المخاطر المحتملة والتعامل معها بشكل فعال، يمكن لإدارة المشروع تعزيز الثقة بنجاح المشروع.
- استخدام أفضل الممارسات في إدارة المشاريع: من خلال تطبيق أفضل الأساليب والتقنيات في إدارة المشروع، يمكن لفريق العمل تحقيق أداء متميز وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ما هي مؤشرات الأداء؟

مؤشرات الأداء (KPIs) هي أدوات تستخدم لقياس الأداء أو التقدم نحو تحقيق الأهداف، وتعتبر مؤشرات الأداء أدوات قياسية تساعد في تحديد ما إذا كانت الأداء الحالي يتجه في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

- عناصر ضرورية يجب توافرها في مؤشر القياس:
 - المعنى والهدف: يجب أن يكون للمؤشر معنى ويساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة أو المشروع لتحقيقها.
 - الارتباط بالعمليات: يجب أن يكون المؤشر مرتبطاً بالعمليات التي تقوم بها المنظمة أو المشروع.
 - تجنب الإفراط: يجب تجنب الإفراط في استخدام المؤشرات والتركيز على تلك التي تكون فعالة وذات صلة.
 - الواقعية والموضوعية: يجب أن يكون المؤشر واقعياً وموضوعياً ليعكس الأداء الفعلي بدقة.
 - قدرة القياس على التغيير: يجب أن يقيس المؤشر مقدار التغير ويساعد في تحديد تطور الأداء بمرور الوقت.

- أنواع مؤشرات الأداء المستخدمة في المشروعات:
 - مؤشرات فعالية: تقيس مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية.

- مؤشرات كفاءة: تقيس مستوى الاستفادة من الموارد المتاحة في تحقيق أهداف المشروع بأقل تكلفة وجهد.
- مؤشرات إنتاجية: تقيس كمية الإنتاج أو الخدمات التي يتم توليدها أو تقديمها خلال فترة زمنية معينة.
- مؤشرات وقت التشغيل: تقيس كفاءة استخدام الوقت والجدول الزمني لإتمام المهام والأنشطة داخل المشروع.
- مؤشرات الأمان: تقيس مدى توفير الظروف الآمنة للعاملين والموارد والبيئة ضمن نطاق المشروع.
- مؤشرات مستوى الجودة: تقيس مدى تحقيق المشروع لمعايير الجودة المطلوبة ومدى رضا العملاء عن النتائج المقدمة

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يستعرض الباحث فيما يلي الطريقة والإجراءات من خلال بيان منهجية الدراسة وتصميم الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة كما يلي:

3-1 المنهجية:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، ويُتيح هذا المنهج للباحث وصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة وفهمها بشكل دقيق، ثم يعمل على حل المشكلات والتساؤلات التي تدرج تحت مجال البحث العلمي.

ويقوم الباحث في هذا المنهج بجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من مصادر مختلفة، ثم يقوم بتحليلها وتفسيرها بطريقة دقيقة ومنهجية ، وبعد ذلك يقوم بتطبيق أدوات التحليل المناسبة للبيانات المجمعة بهدف إعطاء تفسير ونتائج مناسبة حول تلك الظاهرة.

3-2 مصادر البيانات :

- تم الاعتماد في هذه الدراسة على المصادر التالية لجمع البيانات والمعلومات:
 - المصادر الثانوية: قام الباحث بالاستعانة بالكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، بالإضافة إلى الدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع ريادة الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كما قام بالبحث والاطلاع على المصادر المتاحة عبر الإنترنت بهدف دعم الدراسة بالمفاهيم والأسس ذات العلاقة بموضوعها.
 - المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة.

3-3 الأساليب الإحصائية:

تمت معالجة البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة باستخدام برمجية (SPSS) تم استخدام عدة أساليب مختلفة أثناء المعالجة بهدف الحصول على النتائج، وتشمل:

- مقاييس النزعة المركزية: تم استخدام مقاييس مثل الوسط الحسابي والوسيط والتكرارات والانحراف المعياري لوصف البيانات ومعرفة مدى تشتت إجابات العينة حول المتوسط الحسابي.
- يستخدم اختبار تي لتحليل العلاقة بين المتغيرات: حيث تهدف الفرضية الثالثة إلى فحص العلاقة بين اعتماد معايير إدارة المشاريع وبين تعزيز الابتكار وريادة الأعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة. يُمكن استخدام اختبار تي لتحليل العلاقة الإحصائية بين هذين المتغيرين، وهو ما يعرف بتحليل الارتباط.

تم تصميم الإجابة على فقرات الاستبانة بإعطاء وزن متدرج للبدائل، حيث تم منح خمس درجات للإجابة عن البديل (موافق بشدة)، وأربع درجات للإجابة عن البديل بدرجة كبيرة (موافق)، وثلاث درجات للإجابة عن البديل (محايد)، ودرجتان للإجابة عن البديل (غير موافق)، ودرجة واحدة للإجابة عن (غير موافق بشدة).

4-3 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من (2000) مالكي ومشغلي المشروعات الصغيرة والمتوسطة والعاملين فيها بمدينة القويعة. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (150) مالك ومشغل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة والعاملين فيها بمدينة القويعة، لتمثل نسبة 7.5% من إجمالي مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبانات على مفردات العينة.

5.3 إجراءات الدراسة

1- إعداد المخطط بصورته الأولية.

٢ - بناء أداة الدراسة والتأكد من دلالات صدقها وثباتها.

٣- كتابة الإطار النظري والدراسات السابقة.

٤ - توزيع الأداة على أفراد عينة الدراسة.

٥- جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها ومناقشة النتائج وذكر أبرز التوصيات.

٦- كتابة تقرير البحث بصورته النهائية.

6-3 صدق وثبات الأداة:

تم احتساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام طريقة كرونباخ (ألفا)، وهذا المعامل يُقيّم مدى التوافق بين إجابات المشاركين على جميع البنود الموجودة في المقياس. يمكن تفسير قيمة ألفا كمؤشر على درجة الثبات الداخلي بين الإجابات، وارتفاع قيمته يشير إلى ارتفاع مستوى الثبات الداخلي، والذي تجاوز 70% كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول (1) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
ممارسات إدارة المشاريع:	5	0.71
مؤشرات الأداء والتطوير:	5	0.78
تحقيق أهداف رؤية 2030:	5	0.86
الثبات الكلي للاستبانة	15	0.86

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

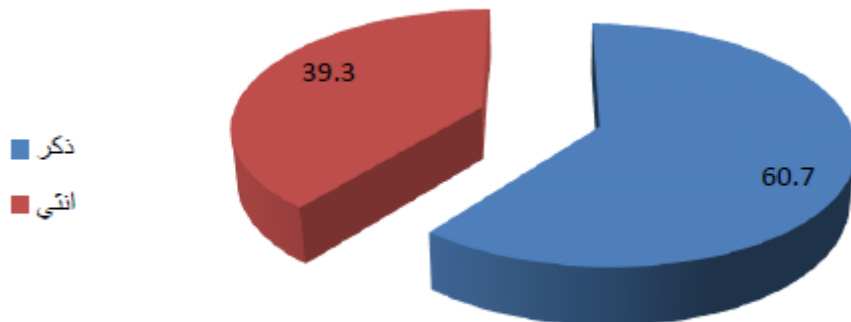
تم في هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة وفقا لتسلسل الأسئلة والفرضيات وسنعرضها كما يلي:

1.4 خصائص العينة حسب المتغيرات الديمغرافية

تعطي الجداول التالية التكرارات والتكرارات النسبية لأفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية.

1. متغير الجنس

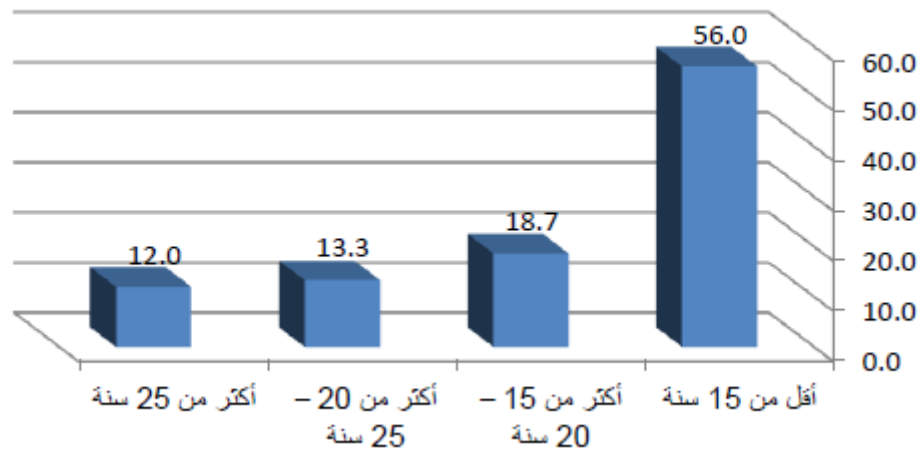
شكل (1) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس



يتضح من الشكل ان نسبة 60.7% من افراد العينة كانوا من الذكور بينما نسبة 39.3% من افراد العينة كانوا من الاناث، وذلك لان اكثر العاملين بالمشارع هم من الذكور.

2. عدد سنوات الخبرة

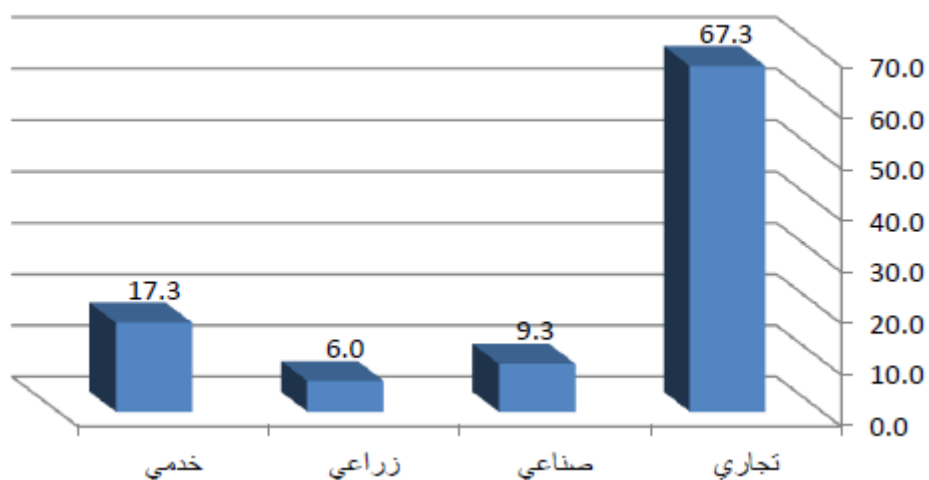
شكل (2) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة في المشروعات



تم ملاحظة أن 56% من المشاركين في الدراسة يمتلكون درجة عدد سنوات اقل من 15 سنة من الخبرة في المجال ، وقد بلغ 18.7% منهم خبرة تتراوح بين 15 - 20 سنة، في حين يمتلك 13.3% منهم خبرة تتراوح بين اكثر من 20 - 25 سنة، بينما يمتلك 12.0% منهم درجة خبرة تزيد عن 25 سنة، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن خبرات العاملين متفاوتة وكانت اكثرهم هي اقل من 15 سنة وقد يعزى ذلك الى الاتجاه الحديث في تبني المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

3. نوع المشروع

شكل (3) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لنوع المشروعات



نلاحظ من الشكل ان المشروعات التجارية قد احتلت النسبة الاعلى لافراد عينة الدراسة حيث بلغت 67.3%، وقد يعزى ذلك الى الاتجاه نحو انشاء المشاريع التجارية اكثر من الانواع الاخرى من المشاريع لزيادة ارباحها وسهولة ادارتها.

2.4 نتائج محاور الاستبانة

المحور الاول ممارسات إدارة المشاريع:

جدول (2) استجابات عينة افراد الدراسة على المحور الاول ممارسات إدارة المشاريع.

م	العبارات	موافق	موافق	موافق		موافق		موافق		موافق		موافق	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
				ك	%	ك	%	ك	%	ك	%						
3	يوجد جدول زمني محدد لتنفيذ المشروع	1	0.7	6	4	12	8	68	45.3	63	42	4.44	0.82	1	موافق بشدة		
2	يتم تقدير الموارد والتكاليف اللازمة للمشروع	3	2	3	2	13	8.7	73	48.7	58	38.7	4.20	0.48	2	موافق		
5	هناك خطة لإدارة المخاطر المحتملة	5	3.3	3	2	12	8	76	50.7	54	36	4.14	0.90	3	موافق		
1	يتم تحديد الأنشطة الرئيسية للمشروع	8	5.3	1	0.7	19	12.7	76	50.7	46	30.7	4.01	0.97	4	موافق		

وتسلسلها															
4	يستخدم المشروع أدوات وبرامج إدارة المشاريع	1	0.7	15	10	27	18	56	37.3	51	34	3.94	0.99	5	موافق
المتوسط الحسابي العام															
												4.14	0.83		

يتضح من الجدول :

1. يوجد جدول زمني محدد لتنفيذ المشروع: يبدو أن معظم المشاركين موافقون بشدة على هذه العبارة، حيث أن نسبة الموافقة البشدة والمتوسطة مجتمعة تشكل أكثر من 93٪، مما يعكس أهمية وجود جدول زمني محدد لنجاح المشروع.

2. يتم تقدير الموارد والتكاليف اللازمة للمشروع: هناك موافقة جيدة أيضاً على هذه العبارة، مع أكثر من 97٪ من المشاركين يوافقون موافقة متوسطة إلى شديدة الإجماع. هذا يشير إلى أن التقدير الجيد للموارد والتكاليف يُعتبر أمراً أساسياً لنجاح المشروع.

3. هناك خطة لإدارة المخاطر المحتملة: الردود على هذه العبارة تظهر موافقة جيدة أيضاً، حيث يوافق معظم المشاركين بشكل متوسط إلى شديد الإجماع على وجود خطة لإدارة المخاطر.

4. يتم تحديد الأنشطة الرئيسية للمشروع وتسلسلها: هذه العبارة تحظى أيضاً بموافقة جيدة، ولكن يبدو أنها أقل قليلاً من العبارات السابقة، حيث يظهر أن هناك بعض المشاركين الذين غير موافقون بشكل معتدل أو شديد.

5. يستخدم المشروع أدوات وبرامج إدارة المشاريع: هذه العبارة تبدو الأقل موافقة في الجدول، حيث يظهر أن هناك نسبة معتدلة إلى شديدة من المشاركين لم يوافقوا على هذه العبارة. يمكن أن يكون هذا نتيجة لعدم استخدام بعض المشاريع لأدوات إدارة المشاريع بشكل فعال.

بشكل عام، يبدو أن هناك تفاعل إيجابي مع معظم العبارات المذكورة في الجدول، مما يشير إلى أن الجوانب المدرجة في عملية إدارة المشاريع تُعتبر أساسية ومهمة لنجاح المشاريع. ومع ذلك، قد يكون هناك بعض النقاط التي يمكن تحسينها أو العمل عليها بناءً على آراء الفريق المشارك.

الفرضية الأولى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha (0.05)$ لاستخدام أنظمة إدارة المشاريع على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة.

1. يظهر من الجدول أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين استخدام أنظمة إدارة المشاريع وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة. يتضح هذا من المتوسط الحسابي لعبارة "يستخدم المشروع أدوات وبرامج إدارة المشاريع"، الذي بلغ 3.94 من 5، وهو مؤشر قوي على الموافقة. يعكس هذا النتيجة تأثير إيجابي محتمل لاستخدام أنظمة إدارة المشاريع على أداء المشروعات.

2. يعتبر التحليل الإحصائي المقدم قويًا وموجهًا للتأكيد على العلاقة بين استخدام أنظمة إدارة المشاريع وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة. بناءً على البيانات المقدمة وبفرضية أن مستوى الدلالة α هو 0.05، يمكن أن نستنتج بأن هناك دلالة إحصائية على العلاقة بين استخدام أنظمة إدارة المشاريع وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة.

باختصار، يمكن القول بأن هناك دلالة إحصائية على العلاقة بين استخدام أنظمة إدارة المشاريع وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مما يدعم الفرضية المطروحة بشكل قوي.

المحور الثاني مؤشرات الأداء والتطوير:

جدول (3) استجابات عينة أفراد الدراسة على المحور الثاني مؤشرات الأداء والتطوير.

م	العبارات	موافق	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	بشدة موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		ك	%	ك	%	ك	%				
2	تحسن مؤشرات الإنتاجية	6	4	13	8.7	30	20	61	40.7	40	26.7

4	إدخال منتجات وخدمات جديدة	9	6	18	12	28	18.7	51	34	44	29.3	3.69	1.19	2	مؤافق
3	توسع الأسواق وزيادة المبيعات	6	4	18	12	32	21.3	55	36.7	39	26	3.69	1.11	3	مؤافق
1	ارتفاع معدل الربحية	7	4.7	20	13.3	30	20	55	36.7	38	25.3	3.65	1.4	4	مؤافق
5	استدامة نمو المشروع	12	8	21	14	22	14.7	53	35.3	42	28	3.61	1.25	5	مؤافق
المتوسط الحسابي العام															موافق

يتضح من الجدول :

1. تحسن مؤشرات الإنتاجية: يبدو أن هذه العبارة تحظى بدعم جيد، حيث يظهر أن أكثر من 81% من المشاركين موافقون بمستوى متوسط إلى شديد الإجماع على هذه العبارة، مما يعكس أهمية تحسين الإنتاجية في نجاح المشروع.
2. إدخال منتجات وخدمات جديدة: هذه العبارة تحظى أيضاً بدعم جيد، حيث يظهر أن أكثر من 78% من المشاركين موافقون على هذه العبارة. يشير هذا إلى أهمية التجديد وتقديم منتجات جديدة في تحقيق نجاح المشروع.
3. توسع الأسواق وزيادة المبيعات: يظهر الجدول أن هذه العبارة تلقت موافقة جيدة أيضاً، مع أكثر من 78% من المشاركين موافقون عليها. هذا يعكس أهمية توسيع الأسواق وزيادة المبيعات في تحقيق أهداف المشروع.
4. ارتفاع معدل الربحية: يبدو أن هناك دعم جيد لهذه العبارة أيضاً، حيث يظهر أن أكثر من 74% من المشاركين موافقون على أهمية ارتفاع معدل الربحية في سياق المشروع.
5. استدامة نمو المشروع: هذه العبارة تحظى أيضاً بدعم جيد، مع أكثر من 78% من المشاركين موافقون على أهمية استدامة نمو المشروع.

باختصار، يظهر الجدول تفاعلاً إيجابياً مع جميع العبارات المعروضة، مما يشير إلى أهمية الجوانب المختلفة المدرجة في إدارة المشاريع وتأثيرها الإيجابي على أداء المشروع ونجاحه.

الفرضية الثانية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha (0.05)$ لتبني منهجيات إدارة المشاريع على تحقيق أهداف رؤية 2030 المتعلقة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

1. يظهر من الجدول أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين استخدام أنظمة إدارة المشاريع وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة. يتضح هذا من المتوسط الحسابي لعبارة "يستخدم المشروع أدوات وبرامج إدارة المشاريع"، الذي بلغ 3.94 من 5، وهو مؤشر قوي على الموافقة. يعكس هذا النتيجة تأثير إيجابي محتمل لاستخدام أنظمة إدارة المشاريع على أداء المشروعات.

2. يعتبر التحليل الإحصائي المقدم قوياً وموجهاً للتأكيد على العلاقة بين استخدام أنظمة إدارة المشاريع وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة. بناءً على البيانات المقدمة وبفرضية أن مستوى الدلالة α هو 0.05، يمكن أن نستنتج بأن هناك دلالة إحصائية على العلاقة بين استخدام أنظمة إدارة المشاريع وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة.

باختصار، يمكن القول بأن هناك دلالة إحصائية على العلاقة بين استخدام أنظمة إدارة المشاريع وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مما يدعم الفرضية المطروحة بشكل قوي.

المحور الثالث تحقيق أهداف رؤية 2030:

جدول (4) استجابات عينة افراد الدراسة على المحور الثالث تحقيق أهداف رؤية 2030.

م	العبارات	موافق	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	بشدة موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		ك	%	ك	%	ك	%				
4	دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة	8	5.3	10	6.7	17	11.3	54	36	61	40.7

5	المساهمة في تنويع الاقتصاد الوطني	5	3.3	13	8.7	23	15.	68	45.3	41	27.	3.85	1.03	2	موافق
							3				3				
3	المساهمة في نشر ثقافة ريادة الأعمال	7	4.7	13	8.7	21	14	63	42	46	30.	3.85	1.10	3	موافق
											7				
1	توظيف المزيد من الكوادر الوطنية	7	4.7	11	7.3	25	16.	64	42.7	43	28.	3.83	1.07	4	موافق
							7								
2	تبني مبادرات المسؤولية المجتمعية	9	6	12	8	23	15.	67	44.7	39	26	3.77	1.11	5	موافق
							3								
	المتوسط الحسابي العام														موافق
												3.86	1.08		

يتضح من الجدول :

1. دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة: يظهر الجدول أن هناك تأييد قوي لهذه العبارة، حيث وافق معظم المشاركين بمستوى متوسط إلى شديد الإجماع. يُعتبر دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة أمرًا مهمًا لتعزيز الاقتصاد المحلي وخلق فرص العمل.
2. المساهمة في تنويع الاقتصاد الوطني: هذه العبارة أيضًا تلقت دعمًا قويًا، مما يشير إلى أهمية تنويع الاقتصاد وتوسيع قاعدة الإنتاج والخدمات في البلد.
3. المساهمة في نشر ثقافة ريادة الأعمال: يظهر أيضًا دعم جيد لهذه العبارة، مما يشير إلى أهمية تعزيز ثقافة ريادة الأعمال وتشجيع روح المبادرة والابتكار في المجتمع.
4. توظيف المزيد من الكوادر الوطنية: تظهر النتائج أن هذه العبارة تلقت دعمًا جيدًا، مما يعكس أهمية توظيف الكوادر المحلية وتطوير قدراتها في سوق العمل.

5. تبني مبادرات المسؤولية المجتمعية: تلقت هذه العبارة أيضاً دعماً جيداً، مما يدل على أهمية دور المشاريع في تحمل المسؤولية المجتمعية وتقديم المساهمات الإيجابية للمجتمعات التي تنشط فيها.

بشكل عام، يظهر الجدول تفاعلاً إيجابياً مع جميع العبارات المعروضة، مما يشير إلى أهمية المشاريع في دعم الاقتصاد المحلي وتعزيز التنمية المستدامة.

الفرضية الثالثة يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اعتماد معايير إدارة المشاريع وبين تعزيز الابتكار وريادة الأعمال في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

1. يبدو من الجدول أن هناك توافقاً كبيراً على دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.00 من 5، مما يدل على موافقة قوية من قبل المشاركين. يُظهر ذلك تأييداً لفعالية دور هذه المنشآت في تعزيز الاقتصاد المحلي وخلق فرص العمل.

2. يُظهر التحليل الإحصائي الذي أُجري قوة العلاقة بين اعتماد معايير إدارة المشاريع وتعزيز الابتكار وريادة الأعمال في المشروعات الصغيرة والمتوسطة. باستنتاج دلالة إحصائية للعلاقة بين هذه المتغيرات، يمكن التأكيد على دور إدارة المشاريع في تعزيز التنمية والابتكار في القطاع الصغير والمتوسط.

بشكل عام، يمكن اعتبار النتائج موجهة وقوية لدعم الفرضية المقترحة حول العلاقة بين إدارة المشاريع وتعزيز الابتكار وريادة الأعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

اختبار الفرضيات:

جدول (5) نتائج اختبار تي لاختبار فرضيات الدراسة.

الرقم	الفرضية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig.	النتيجة
1	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha (0.05)$ لاستخدام أنظمة إدارة المشاريع على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة.	15.117	0.000	معنوية

معنوية	0.000	48.815	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α (0.05) لتبني منهجيات إدارة المشاريع على تحقيق أهداف رؤية 2030 المتعلقة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة.	2
معنوية	0.000	43.894	يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اعتماد معايير إدارة المشاريع وبين تعزيز الابتكار وريادة الأعمال في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.	3

يتضح من الجدول ان قيم اختبار تي لمتوسط عينة واحدة لفرضيات البحث الثلاث تساوي (15.117، 48.815، 43.894) على التوالي وان جميع قيم المعنوية لهم عند ($\alpha = 0.05$) تساوي (0.000) وهذه قيمة ذات دلالة احصائية عالية جدا حيث انها اصغر من (0.05) وبهذا نستنتج ان جميع الفرضيات دالة احصائيا وفقا لاجابات عينة الدراسة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

النتائج

في نهاية هذه الدراسة، نستطيع أن نستنتج أن إدارة المشاريع تعتبر عملية معقدة تتطلب تخطيطاً جيداً وتنفيذاً فعالاً في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل العوامل المؤثرة وتوفير بيئة عمل مناسبة، واعتماد استراتيجيات إدارة المخاطر، يمكن تعزيز فرص نجاح المشاريع الإنشائية. ومع التركيز على اتخاذ القرارات الصائبة وتطبيق التوصيات للمستقبل، يمكن تعزيز كفاءة وفعالية إدارة المشاريع وتحقيق النجاح في المشاريع الإنشائية بشكل مستمر.

يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

1. توجد علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام أنظمة ومنهجيات إدارة المشاريع وتحسين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة.
2. اعتماد معايير وأدوات إدارة المشاريع له تأثير إيجابي في تحقيق أهداف رؤية 2030 المتعلقة بدعم وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة المشاريع وتعزيز الابتكار وريادة الأعمال في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
4. معظم أفراد العينة من أصحاب والعاملين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة موافقون على أهمية تبني أساليب ومعايير إدارة المشاريع لتحسين أداء مشاريعهم.

هذه الاستنتاجات تؤكد صحة فرضيات البحث التي اختبرت العلاقة بين متغيرات إدارة المشاريع وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ودورها في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية في المملكة.

بناءً على النتائج التي تم الوصول إليها في هذه الدراسة، يمكن تقديم عدة مقترحات لتحسين إدارة المشاريع في المستقبل. ومن هذه المقترحات:

التوصيات

- 1- تعزيز تدريب الكوادر البشرية المعنية بإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وخاصةً التركيز على تطوير مهارات التعاملات في هذا المجال، لمواجهة النقص الحاد في الخبرات وتعزيز المساواة بين الجنسين.
- 2- تحفيز الجهات ذات الاختصاص لوضع سياسات مرنة وداعمة تساهم في تيسير إدخال منتجات وخدمات المشاريع الصغيرة والمتوسطة إلى السوق.
- 3- تشجيع ثقافة ريادة الأعمال لتعزيز ابتكار المشاريع وتحفيز الشباب على تطوير فكرة مشروعاتهم بطرق جديدة ومبتكرة.
- 4- ربط رؤية التنمية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بأهداف التنمية البشرية والاقتصادية المحلية، لتحقيق تنمية شاملة ومستدامة.
- 5- وضع سياسات تشجيعية لقطاع الأعمال الخاص في المملكة تعزز الاستثمارات الإنتاجية وتدعم نمو الشركات الناشئة والمتوسطة.
- 6- تقديم حزم متنوعة من الدعم والإرشاد والاستشارات اللازمة من قبل الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، مع فرض الالتزام باتباعها لضمان نجاح المشاريع.
- 7- الاستفادة من الخبرات المحلية الناجحة في مجال إدارة المشاريع لدعم وتمكين المبتدئين وتخفيف التحديات التي يواجهونها في بداية مشاريعهم الصغيرة والمتوسطة.
- 8- تعزيز دور القيادة: يجب توجيه اهتمام خاص لتطوير مهارات القيادة بين مديري المشاريع، وتعزيز قدراتهم على إدارة الفرق وتحفيزها نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
- 9- تطبيق أساليب إدارة المخاطر: يجب أن تكون إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من عملية تخطيط وتنفيذ المشاريع الإنشائية، بما في ذلك تحليل وتقييم المخاطر المحتملة وتطبيق استراتيجيات للتعامل معها بشكل فعال.
- 10- تعزيز التواصل والتنسيق: يجب تحسين آليات التواصل والتنسيق بين جميع أطراف المشروع، بما في ذلك المالكين والمقاولين والمستشارين، لضمان فهم وتحقيق أهداف المشروع بكفاءة.

- 11- تطوير القدرات الفنية والمهنية: ينبغي الاستثمار في تطوير قدرات ومهارات الفرق الفنية والإدارية المعنية بتنفيذ المشاريع الإنشائية، وذلك من خلال تقديم التدريب والتطوير المستمر.
- 12- تحسين عمليات التقييم والمتابعة: يجب تطوير نظم فعالة لتقييم أداء المشاريع ومتابعتها بانتظام، بما في ذلك استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وتقارير المتابعة الدورية.
- 13- تعزيز ثقافة الجودة والتميز: يجب التركيز على تحسين جودة التصميم والتنفيذ في المشاريع الإنشائية، وتشجيع الابتكار والتطوير المستمر لتحقيق أفضل النتائج.
- 14- توفير بيئة عمل إيجابية: يجب تعزيز الروح الفريقية والتعاون بين أعضاء الفرق المعنية بالمشاريع، وتوفير بيئة عمل محفزة تساهم في زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.
- 15- متابعة وتقييم تنفيذ الاقتراحات: يجب أن يتم متابعة تنفيذ الاقتراحات والتوصيات التي تم اقتراحها من خلال الدراسة، وتقييم فعاليتها في تحسين عمليات إدارة المشاريع وتحقيق النتائج المرجوة.
- هذه التوصيات تهدف إلى دعم وتعزيز دور إدارة المشاريع في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، وتعزيز دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة.

المراجع

اولا الدراسات العربية

الحديدي، روان محمد. (2020). مفاهيم ادارة المشاريع وتنفيذها. المجلة العربية للنشر العلمي، (25).

لزهري، قدوم. (2019). مطبوعة محاضرات في مقياس ادارة المشاريع

رونق، قاسم بشر. (2001). استخدام المخططات الشبكية في تخطيط الحملات التسويقية. كلية الاقتصاد والادارة، جامعة القادسية.

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.

الحربي، خالد حمود نعيمش. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، (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.

المعادات، هديل محمد حديثه، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2021). تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات محطات المترو بمدينة الدمام (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

الجبوري، اشواق سالم حسن، و مصطفى، رمضان جبر محمد. (2021). أثر استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع على تحسين أداء المشاريع الإنشائية في محطات المترو بمدينة الدمام (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان . (2021). أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

العبدالات، ديماسوي 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.

المفلح، منال زيد، و أبو حسين، الحارث محمد موسى . (2019). أثر استراتيجيات الريادة علي أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في محطات المترو بمدينة الدمام (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

ثانيا الدراسات الاجنبية:

Yang, X., Yu, M., & Zhu, F. (2020). Impact of project planning on knowledge integration in construction projects. Journal of construction engineering and management.

Urbański, M., Haque, A. U., & Oino, I. (2019). The moderating role of risk management in project planning and project success: Evidence from construction businesses of Pakistan and the UK. Engineering Management in Production and Services.

Khan, S., Saher, N., & Yunis, M. S. (2019). Project planning, project success and project risk. Global Social Sciences Review.

Fraser-Arnott, M. (2018). Combining project management and change management for project success in libraries. In Project management in the library workplace.

Mathar, H., Assaf, S., Hassanain, M. A., Abdallah, A., & Sayed, A. M. (2020). Critical success factors for large building construction

projects: Perception of consultants and contractors. Built Environment Project and Asset Management.