

العنوان باللغة العربية

أثر جودة إدارة المشاريع على تحسين الاداء في المدارس الأهليه بالرياض

مشروع تخرج

إعداد/

العنود حمود الأحمري

ريم حميد العنزي

خلود حمود الأحمري

إشراف/

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصـل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي: ١٤٤٥هـ / ٢٠٢٤م

University of MIDOCEAN

Faculty of Management Department

Specialization: Project Management



Title

The impact of project management quality on enhancing performance in private schools in Riyadh.

Graduation Project Prepared by:

Alanoud Hamood Alahmari

Reem Hameed Alanazi

Kholoud Hamood Alahmari

Supervised by:

Dr. Walid Abduljawad Suleiman Sadeq

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammad Hassan

Academic Year: 1445 H / 2024 AD



الإهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير فلقد كان له الفضل الأول في
بلوغي التعليم العالي

(والدي الحبيب)، أطال الله في عمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش وراعتني حتى
صرت كبيراً

(أمي الغالية)

إلى إخوتي ؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب

إلى جميع أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي أمدني بالصبر الجميل لإتمام
هذه الدراسة.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أساتذتي الدكتور الفيصل عبد الحميد محمد حسن) والدكتور (وليد عبد الجواد سليمان صديق لتفضلهم بقبول الأشراف على رسالتي وما بذلوا من جهد وعلى ما قدموا لي من نصائح وتوجيهات مكنتني من تخطي المصاعب التي واجهتني في هذه الدراسة وكذلك أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة الجامعة لما قدموا لنا طيلة فترة

الدراسة.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل رئيس لجنة المناقشة وأعضائها الموقرين المحترمين

لقبولهم مناقشة هذه الرسالة وعلى ما سيبدونه من ملاحظات.

فهرس المحتويات

9	ملخص الدراسة.....
10	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة.....
10	1.1 مقدمة.....
13	1.2 مشكلة الدراسة.....
16	1.3 أهمية الدراسة.....
16	أهمية الدراسة العلمية:.....
17	أهمية الدراسة العملية:.....
17	1.4 أهداف الدراسة:.....
17	الهدف العام من البحث هو بيان اثر جودة ادارة المشاريع علي تحسين الاداء في المدارس الاهلية ويتفرع منه الاهداف الاتية:.....
18	1.5 أسئلة الدراسة.....
18	التساؤل الرئيسي :ماهو أثر جودة ادارة المشاريع علي تحسين الاداء في المدارس الاهلية ؟ ويتفرع منه الاسئلة الاتية:.....
19	1.6 فرضيات الدراسة:.....
20	1.7 نموذج الدراسة:.....
20	1.8 أسباب اختيار الموضوع:.....
21	1.9 المنهجية:.....
21	1.10 حدود الدراسة:.....
22	1.11 مصطلحات الدراسة:.....
22	إدارة المشاريع:.....
22	المدرسة الأهلية:.....
23	1.12 الدراسات السابقة :.....
27	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
27	2.1 مقدمة.....
28	2.2 المبحث الاول : مدخل لإدارة المشاريع.....
30	2.2.2 المطلب الثاني:دورة حياة المشروع.....

33	المطلب الثالث: ماهية إدارة المشاريع	2.2.3
35	المطلب الرابع : المجالات المعرفية لإدارة المشروع	2.2.4
41	المبحث الثاني : إدارة جودة المشروع	2.3
41	المطلب الأول : الجودة : التطور و المفهوم	2.3.1
44	المطلب الثاني :إدارة جودة المشروع	2.3.2
47	المطلب الثالث : علاقة الجودة بالمشروع:	2.3.3
50	الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة	
50	منهجية الدراسة	3.1
50	مجتمع وعينة الدراسة	3.2
50	مجتمع الدراسة:	
50	وصف العينة	
50	جدول (1-3) يوضح توزيع العينة حسب العمر	
51	جدول (2-3) يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	
52	جدول (3-3) يوضح توزيع العينة حسب عدد النوع	
53	أداة الدراسة	3.3
55	جدول (4-3) يوضح معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للاستبيان	
57	ثبات المتغير المستقل والتابع	
57	جدول (5-3) ثبات الاستبانة	
58	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	
58	أولا الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:	4.1
	الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل (جودة إدارة	4.1.1
58	المشروعات):	
58	جدول(1-4) يوضح اتجاه استجابات العينة تجاه جودة إدارة المشروعات	
	الإحصاء الوصفي للمتغير التابع (تحسين أداء المدارس	4.1.2
60	الاهلية):	

61	جدول (4-2) يوضح اتجاه استجابات العينة تجاه تحسين أداء المدارس الأهلية
62	4.2 ثانيًا: اختبار الفروض
	4.2.1 الفرض الأول:- يوجد علاقة بين جودة إدارة المشروعات بأبعادها (التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم وتوفير الموارد البشرية) بتحسين الأداء في المدارس الأهلية بالرياض. 62
	4.2.2 الفرض الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لجودة عملية التخطيط على تحسين الاداء في المدارس الأهلية بالرياض. 63
	4.2.3 الفرض الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لجودة عملية التنظيم على تحسين الاداء في المدارس الأهلية بالرياض. 63
	4.2.4 الفرض الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لجودة عملية المتابعة على تحسين الأداء في المدارس الأهلية بالرياض. 64
	4.2.5 الفرض الخامس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لجودة التقييم على تحسين الاداء في المدارس الأهلية بالرياض. 65
	4.2.6 الفرض السادس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لجودة توفير الموارد البشرية على تحسين الاداء في المدارس الأهلية بالرياض. 65
67	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
67	5.1 مقدمة:
67	5.2 مناقشة النتائج:
69	5.3 توصيات البحث
70	5.4 مقترحات لدراسات مستقبلية
71	Abstract
73	المراجع:
73	المراجع العربية:
76	المراجع الأجنبية:
77	الملاحق
78	ملحق 1
78	- استبيان الدراسة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى معرفة أثر جودة إدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم وتوفير الموارد البشرية) على تحسين الاداء في المدارس الأهلية بالرياض، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف هذه الدراسة ، تم اختيار العينة من المعلمين والاداريين في المداري الاهلية في الرياض، وتم استخدام الاستبيان الالكتروني من اجل جمع البيانات ، تم التطبيق على 200 من المعلمين والاداريين، وتوصلت نتائج الدراسة الى ما يلي:

وجود علاقة دالة احصائيًا عند مستوى معنوية 0,01 بين جودة إدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم وتوفير الموارد البشرية) و تحسين الاداء في المدارس الأهلية بالرياض. ، ويوجد تأثير لجودة التخطيط على تحسين الأداء في المدارس الاهلية بالرياض . ويوجد تأثير لجودة التنظيم على تحسين الأداء في المدارس الاهلية بالرياض، ويوجد تأثير لجودة المتابعة على تحسين الأداء في المدارس الاهلية بالرياض، ويوجد تأثير لجودة التقييم على تحسين الأداء في المدارس الاهلية بالرياض. ويوجد تأثير لجودة توفير الموارد البشرية على تحسين الأداء في المدارس الاهلية بالرياض.

وأوصت الدراسة عدد من التوصيات أهمها:

ينبغي توفير فرص التدريب وورش العمل لقادة المدارس والمعلمين لتعزيز مهاراتهم في إدارة المشاريع، بما في ذلك التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم. يجب مراجعة وتحسين العمليات والسياسات الإدارية لضمان الفعالية والكفاءة في إدارة المشاريع داخل المدارس الأهلية، مما يسهم في تحسين الأداء العام. يجب تعزيز التواصل والتفاعل بين جميع الأطراف المعنية في المدرسة، بما في ذلك الإدارة والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور، لضمان فهم متطلبات المشروع بشكل جيد وضمان تحقيق الأهداف المحددة.

الكلمات الدالة: جودة إدارة المشاريع - التخطيط - المتابعة - التقييم - التنظيم - توفير الموارد البشرية - تحسين الأداء في المدارس - المدارس الاهلية - الرياض.

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

تحظى التعليم في المملكة العربية السعودية بمستوى كبير من الاهتمام عبر جميع مراحله ومستوياته، ويعكس ذلك بوضوح التزام الحكومة بتحقيق رؤية 2030 وبرنامج تنمية القدرات البشرية. يظهر هذا الاهتمام بوضوح من خلال سلسلة من البرامج والمبادرات والمشاريع التطويرية المستمرة التي تستهدف تعزيز كفاءة وفعالية نظام التعليم في جميع جوانبه، بدءًا من مرحلة الإدخال وصولاً إلى مرحلة الإخراج.

تشكل الإدارة الفعالة لهذه المبادرات والمشاريع الركيزة الأساسية لتحقيق جودة عالية في نتائجها، وتسهم في تعزيز استفادة القطاع التعليمي منها. يُعتبر الإدارة الفعالة لتلك المشاريع استثمارًا ماديًا مستدامًا، حيث ينعكس هذا الاستثمار من خلال تحقيق عوائد قريبة وبعيدة المدى، مما يسهم بشكل كبير في تحسين جودة التعليم ورفع مستوى التحصيل العلمي في المملكة.

تتسارع الحاجة الملحة لتنفيذ برامج ومشاريع تربوية، إذ تُعد هذه البرامج جزءًا أساسيًا من الممارسات الإدارية التي تهدف إلى استكشاف الخيارات المتاحة لتحسين وإصلاح وحل المشكلات أو تطوير نظم التعليم. تجسد هذه الممارسات استجابةً للتوسع الكبير في مجال المشاريع التطويرية التربوية، حيث تم اعتماد العديد من الأساليب والأدوات التي تعزز التنفيذ الابتكاري لتحقيق أهداف التطوير.

في هذا السياق، ظهرت محاولات جادة لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع العالمية المتنوعة، باعتماد أحدث النماذج والأساليب. يهدف ذلك إلى تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية في تنفيذ المشاريع التربوية.

يتضح أن هذه الممارسات تستند إلى استخدام تقنيات حديثة وأساليب مبتكرة، مما يعزز القدرة على التكيف مع التحديات التربوية المتغيرة. (المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، ٢٠٢٢).

يشير النمر (2020) إلى أن إدارة المشاريع تعتبر واحدة من مداخل الإدارة الحديثة، حيث تنطبق على جميع عمليات الإدارة. ومع ذلك، يميزها اهتمامها الخاص بمفاهيم وتطبيقات عميقة ترتبط بإدارة الموارد البشرية داخل المشروع، ونطاق العمل، والوقت، والكلفة، وإدارة المخاطر، والتحديات والصعوبات ومعايير الجودة، مما يجعلها تعتبر مظلة تجمع بين اتجاهات وتطبيقات إدارية متعددة.

من جهة أخرى، يؤكد الكرعوي (2022) أن إدارة المشاريع تعتبر من المداخل الإدارية الحديثة نسبياً، حيث توفر للمؤسسات فرصة للاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المادية والبشرية. كما تُحسن قدرة المؤسسات على التخطيط والتنظيم والتنفيذ، وتسهم في مراقبة تحقيق الأهداف المستهدفة من خلال تلك الأنشطة.

بهذا، يتبين أن إدارة المشاريع ليست مجرد إطار لإدارة العمليات، بل تمثل مجموعة من المفاهيم والتقنيات التي تسهم في تحسين أداء المشاريع والتحكم في التحديات التي قد تواجهها المؤسسات في تحقيق أهدافها.

ويشدد باد و (Badau 2017) على أهمية الإدارة الفعالة للمشاريع التعليمية كعنصر حيوي لتطوير أي اقتصاد. يبرزون أن تقدم التعليم ذاته يعتمد بشكل كبير على نجاح سلسلة من المشاريع التي تدير بفعالية، حيث يعاني العديد من المشاريع التعليمية من تحديات متعددة تؤثر على جودة وفعالية النواتج التي تُنتج. لذا، يعتبر إدارة المشاريع التعليمية بشكل فعال واحترافي ضرورة لضمان تحقيق أهدافها بنجاح وتحقيق التوازن الأمثل بين الوقت والكلفة والاستثمار في الأداء وتعد إدارة المشاريع التربوية من المداخل التي تم تطبيقها في السنوات الأخيرة في تنفيذ المبادرات في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، سواء كان ذلك عبر شركائها

الممثلين بالشركات التطويرية أو من خلال الوزارة نفسها، كما أسس لذلك وحدات وأقسام إدارية لمتابعة تنفيذ المبادرات والمشاريع التربوية؛ حيث يعنى مكتب تحقيق رؤية ٢٠٣٠ في الوزارة بالإشراف المباشر على المبادرات والمشاريع التطويرية من حيث متابعتها وتقييمها وقياس جودة نتائجها ومخرجاتها، ونظراً لحدثة خبرة الميدان التربوي بإدارة المشاريع جاءت الدراسة الحالية لتقديم معايير الإدارة المشاريع في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية تعين متخذ القرار على قياس وتقييم نتائج ومخرجات المشاريع التربوية بأسلوب علمي مقنن.

والتعليم في المملكة العربية السعودية باعتباره حراكاً ثقافياً ومجتمعياً - عانى من كثير من الصعوبات والمشكلات التي أعاقَت مسيرته، وصعبت الوصول إلى الأهداف المرسومة له، وتوزعت هذه الصعوبات ما بين صعوبات تنظيمية، وصعوبات داخلية وإذا كان قطاع التعليم الأهلي العام يقوم بدور بارز في خدمة العملية التعليمية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال توفيره لخدمة تعليمية مميزة لمئات الآلاف من الطلبة السعوديين، ومثلهم من الطلبة غير السعوديين في المدارس الأجنبية، فإنه يستند في ذلك إلى إرث تاريخي عريق، فقد كانت بدايات التعليم في المملكة العربية السعودية تعليمًا أهليًا، إلا أن قطاع التعليم الأهلي يعاني من هذه الصعوبات أكثر مما يعانيها التعليم العام الحكومي (اللجنة الوطنية للتدريب والتعليم الأهلي، 2022).

إن مواجهة التعليم الأهلي العام في المملكة العربية السعودية للعديد من الصعوبات والمشكلات التي صاحبت التوسع الكبير للتعليم العام في ربوع المملكة، أصبحت واقعاً يعاني منه هذا القطاع، وتتنوع هذه الصعوبات ما بين تعدد اللوائح والأنظمة المقررة لضبط عملياته، وعدم مرونتها، إلى تداخل إجراءاته وتقاطعها مع قطاعات أخرى من الإدارات الحكومية، كوزارة العمل، والبلديات، والدفاع المدني وغيرها.

وتواجه المنظمات التعليمية ومنها المدارس - في ظل بيئاتها التنافسية شديدة التغير - العديد من التحديات التي جعلتها مطالبة بالقيام بالعديد من الوظائف لتطوير إجراءات متنوعة تضمن إنجاز واجباتها على أكمل وجه، وتعد إدارة المشروعات بمثابة وسائل هامة تمكنها من تنفيذ التغييرات المتضمنة في أهدافها الإستراتيجية في ظل هذه البيئة المتوترة، الأمر الذي يعكس حاجتها إلى تحقيق مستوى مناسب من النضج يعكس قدرتها على إدارة مشروعاتها على نحو فعال، مع تطوير وتحسين هذه القدرة باستمرار. (اللجنة الوطنية للتدريب والتعليم الأهلي، 2022).

إن هذا القطاع الحيوي من التعليم يحتاج إلى الكثير من الدراسات العلمية التي تخدم عملياته، وتعزز دوره في خدمة العملية التعليمية، وتبين الصعوبات التي تعترض طريق انتشاره، وكيفية مواجهتها، وهذا ما حاولت الباحثة أن تحققه من خلال هذه الدراسة.

1.2 مشكلة الدراسة

إدارة المشاريع تعتبر مدخلاً تطبيقياً لمفاهيم علم الإدارة ومبادئه، ولكن نظراً لطبيعة المشاريع كتنظيمات مؤقتة تُنفَّذ لمرة واحدة، فقد أدى ذلك إلى نشوء مجال معرفي يُعرف بإدارة المشاريع. وقد شهد مدخل إدارة المشاريع تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة. ورغم هذا التطور، إلا أن المؤسسات التعليمية لا تزال نسبياً فقيرة في استخدام أدوات إدارة المشاريع وفي إجراء الدراسات والبحوث في هذا المجال، كما أشارت دراسة ليميني وآخرون (2018). Yemini, M., Oplatka, I., & Sagie, N.

وفي سياق متصل، يؤكد بادو (2017) Badau أن صانعي القرار ومدراء المدارس يظهرون اهتماماً بتبني منهجيات أكثر واقعية وأقل تعقيداً لإدارة مشاريع التعليم. يُبرز أن نقص الإنفاق على التعليم يتطلب إدارة أكثر

صرامة وتقييداً للإنفاق العام في هذا القطاع، وبالتالي، تتمثل أهمية إدارة المشاريع التربوية في تحسين تنفيذ السياسات التعليمية وفي استخدام الموارد المخصصة بكفاءة.

لتحقيق الأهداف بشكل فعال، يجب تجزئة أنشطة المشروع وتنفيذ إجراءاته بعناية، وذلك لضمان تحقيق نتائج جيدة واستفادة مستمرة من التجارب للمستقبل. وفي سياق متصل، أشير إلى دراسة فيكتوريا سوكولوفا (2021) Viktoriya Sokolova التي تبرز أن قطاع التعليم يواجه زيادة في الطلب على المشاريع التطويرية. ومن هنا تتنامى الحاجة إلى منهجية إدارة المشاريع في التعليم، حيث تلعب دوراً حيوياً في تحقيق أهداف ونتائج المشاريع بكفاءة.

وتواجه إدارة المشاريع في التعليم تحديات متعددة، بحسب تقدير فيكتوريا سوكولوفا. تتمثل هذه التحديات في التخطيط غير السليم للموارد، وعدم الاتساق والالتزام في تحديد الأهداف والأدوار، وتقدير الوقت والكلفة. كما تظهر صعوبة التكيف السريع مع التغيرات ونقص الموارد البشرية الخبرة في مجال التعليم وإدارة المشاريع. مؤسسات التعليم تعاني أيضاً من نقص الموارد المالية والمادية، وتواجه التحديات الناجمة عن سرعة تغيير المعايير ومتطلبات المشاريع، مما يجعل من الصعب قياس النجاح بشكل دقيق ويُسبب بعض اليقين حيال النتائج النهائية للمشاريع التعليمية.

تظهر العديد من الأدلة تعثر العمل في بعض المشاريع التربوية في دول الخليج، وهذا التعثر يُعزى إلى عوامل متعددة، حيث تبرز منها بشكل أساسي ضعف إدارة وتخطيط تلك المشاريع. وتتطوي هذه العوامل على نقص في فاعلية وكفاءة تلك المشاريع، ويمكن أن تكون تلك العوامل حاضرة منذ بداية المشروع أو تظهر أثناء تنفيذه. وهذا يؤدي في النهاية إلى فشل المشروع أو اتخاذ قرار بالتخلي عن مواصلة العمل فيه.

وفي أي حالة من الأحوال، ينتج هذا الوضع عن خسارة في الموارد وهدر للطاقات والقدرات التي تم استثمارها في هذه المشاريع. يشير المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج (2022) إلى أن هذه الظاهرة تُشير إلى الحاجة الماسة إلى تحسين إدارة وتخطيط المشاريع التربوية في المنطقة، من أجل ضمان استفادة أمثل من الجهود المستثمرة في هذه المشاريع وتحقيق النتائج المرجوة.

تهدف دراسة العسكر (2014) إلى تحديد العقبات التي تعوق نجاح المشروعات التربوية التطويرية في المملكة العربية السعودية. أظهرت النتائج أن جميع العقبات تأتي بدرجة عالية وفقاً لمقياس الاستجابة، وكانت المعوقات البشرية والمادية هي الأكثر تأثيراً وترتيباً، يليها معوقات المتابعة والتقييم، ثم المعوقات التنظيمية، وأخيراً معوقات التخطيط.

بالإضافة إلى ذلك، خلصت دراسة الزير (2019) إلى أن واقع إدارة المشاريع التعليمية في إدارات التعليم يُعتبر متوسطاً. وأظهرت الدراسة أن من بين أهم أسباب تعثر المشاريع التعليمية في تلك الإدارات يُعزى إلى عدم وجود منهجية علمية لإدارة المشاريع، وكذلك بيروقراطية الإجراءات الإدارية. وأشارت إلى عدم تنفيذ المشروع على عينة تجريبية، وتجنب الإفصاح عن أسباب فشل المشاريع السابقة، إضافة إلى عدم وجود استراتيجية لتجاوز مصادر الخطر في المشروع.

الاتجاه الحالي يبرز أهمية استخدام معايير مرتبطة بمؤشرات لقياس التأثير الناجم عن المشاريع على بيئتها وعلى المعنيين وأصحاب المصلحة. يعتمد تقييم إدارة المشاريع على هذه المعايير للحكم على نجاحها وتحديد العوامل المؤثرة في تحقيق النتائج المستهدفة. المعايير تعكس مستويات الأداء المثلى التي يُحدد وفقها الجودة، وتتفاوت وفقاً لنوع ومجال الأداء الذي يتم تقييمه. تُصدر هذه المعايير حكماً على جودة إدارة المشاريع، ويشير عنبر (2016) إلى تأثير معايير إدارة المشاريع في تحسين جودة النتائج والمخرجات.

من بعد، يؤكد دودين (2021) على أن إدارة المشاريع تتميز بفعالية وكفاءة في نتائجها ومخرجاتها من خلال تطبيق معايير عالية للجودة. وفي هذا السياق، تعتبر إدارة موارد المشروع من بين المعايير ذات التأثير الكبير على نجاح إدارة المشاريع.

استنادًا إلى الخبرة الشخصية والاهتمام بقطاع التعليم، أجرت الباحثة لقاءات شخصية مع معلمين ومديري مدارس لفهم واقع التعليم في مدارسهم وأثر ذلك في تحقيق بيئة إيجابية للعملية التعليمية. خلال هذه اللقاءات، توصلت الباحثة إلى أن أحد أبرز التحديات التي يواجهونها هي عدم تطبيق إدارة المشاريع في المدارس الأهلية في التعليم الأساسي بمدينة الرياض.

لذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما أثر جودة إدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم وتوفير الموارد البشرية) على تحسين الأداء في المدارس الأهلية بالرياض؟

1.3 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

أهمية الدراسة العلمية:

- تقوم الدراسة النظرية بتوفير إطار فكري ونظري قائم على الأدب العلمي المتاح، مما يساهم في تطوير المعرفة الحالية حول علاقة جودة إدارة المشاريع وتحسين الأداء في المدارس.

- نتائج الدراسة النظرية تساهم في تحديد الفجوات في الأبحاث المستقبلية وتوجيه الباحثين لاستكمال الأبحاث في مجالات محددة لزيادة فهمنا لكيفية تحسين جودة إدارة المشاريع في المدارس.
- الدراسة النظرية تساعد في تحليل السياق الثقافي والتنظيمي للمدارس الأهلية بالرياض، وهو مهم لفهم العوامل التي قد تؤثر في تأثير جودة إدارة المشاريع.

أهمية الدراسة العملية:

- الدراسة التطبيقية تسعى إلى فهم كيفية تأثير جودة إدارة المشاريع على تحسين الأداء في المدارس الأهلية بالرياض بشكل فعال، مما يمكنها من تقديم حلول عملية وتوجيهات تطبيقية يمكن للمدارس استخدامها لتحسين أدائها.
- نتائج الدراسة يمكن أن تساهم في صياغة السياسات التعليمية والتحفيز على تبني ممارسات إدارة المشاريع الفعالة في المدارس الأهلية، مما يؤدي إلى تحسين الجودة الشاملة للتعليم.
- فهم كيف يؤثر إدارة المشاريع على الأداء في المدارس الأهلية يمكن أن يساهم في تحسين مهارات وكفاءات الإدارة المدرسية، مما يعزز فعالية القيادة التعليمية.

1.4 أهداف الدراسة:

الهدف العام من البحث هو بيان اثر جودة ادارة المشاريع علي تحسين الاداء في المدارس الاهلية ويتفرع منه الاهداف الاتية:

1. التحقق من وجود علاقة بين جودة إدارة المشروعات في المدارس الأهلية بالرياض وتحسين الأداء.

2. فحص أبعاد إدارة المشروعات (التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم وتوفير الموارد البشرية) لتحديد تأثير كل واحدة على الأداء.

3. فحص كيف يمكن أن تسهم جودة عملية التخطيط في تحسين الأداء في المدارس الأهلية بالرياض.

4. دراسة التوجيه والرؤية الاستراتيجية وكيفية تأثيرها على تحسين الأداء التعليمي.

5. تحليل كيفية تأثير جودة عملية التنظيم على فعالية العمل اليومي في المدارس الأهلية.

6. دراسة التنظيم الهيكلي والتوجيه الإداري وكيف يؤثران على الأداء المدرسي.

7. فحص كيف يمكن أن تؤثر جودة عملية المتابعة على تحسين الأداء من خلال مراقبة وتقييم العمليات التعليمية.

8. دراسة كيف يمكن أن يسهم جودة عملية التقييم في تحسين الأداء من خلال تقييم النتائج وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين.

9. تحليل كيف يمكن أن تلعب جودة توفير الموارد البشرية دوراً في تحسين الأداء من خلال توظيف فعال وتطوير المهارات والتدريب.

1.5 أسئلة الدراسة

التساؤل الرئيسي: ما هو أثر جودة ادارة المشاريع علي تحسين الاداء في المدارس الاهلية ؟ ويتفرع منه الاسئلة الاتية:

1. ما أثر جودة عملية التخطيط على تحسين الاداء في المدارس الأهلية بالرياض؟

2. أثر جودة عملية التنظيم على تحسين الاداء في المدارس الأهلية بالرياض؟

3. أثر جودة عملية المتابعة على تحسين الاداء في المدارس الأهلية بالرياض؟

4. أثر جودة التقويم على تحسين الاداء في المدارس الأهلية بالرياض؟

5. ما أثر جودة توفير الموارد البشرية على تحسين الاداء في المدارس الأهلية بالرياض؟

6. هل يوجد علاقة بين جودة إدارة المشروعات بأبعادها (التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم وتوفير

الموارد البشرية) بتحسين الأداء في المدارس الاهلية بالرياض؟

1.6 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة إدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم وتوفير الموارد البشرية) على تحسين الاداء في المدارس الأهلية بالرياض.

وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات:

1. يوجد علاقة بين جودة إدارة المشروعات بأبعادها (التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم وتوفير الموارد

البشرية) بتحسين الأداء في المدارس الاهلية بالرياض.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة عملية التخطيط على تحسين

الاداء في المدارس الأهلية بالرياض

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة عملية التنظيم على تحسين

الاداء في المدارس الأهلية بالرياض.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة عملية المتابعة على تحسين

الأداء في المدارس الأهلية بالرياض.

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة التقويم على تحسين الاداء في المدارس الأهلية بالرياض.

6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة توفير الموارد البشرية على تحسين الاداء في المدارس الأهلية بالرياض.

1.7 نموذج الدراسة:

يسعى هذا النموذج إلى دراسة أثر جودة إدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم وتوفير الموارد البشرية) على تحسين الاداء في المدارس الأهلية بالرياض.

ويتضمن المتغيرات التالية :

المتغير المستقل : جودة إدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم وتوفير الموارد البشرية)

المتغير التابع : تحسين الاداء في المدارس الأهلية

1.8 أسباب اختيار الموضوع:

1. يُعتبر إدارة المشاريع أساساً لتحقيق الأهداف بفعالية، وتطبيق مبادئ إدارة المشاريع في المدارس يمكن أن يساهم في تحسين التنظيم والتخطيط.
2. قد تساهم جودة إدارة المشاريع في تحسين العمليات التعليمية وتطوير البرامج الدراسية، مما يؤدي إلى تحسين أداء الطلاب وفعالية العملية التعليمية.
3. يمكن لإدارة المشاريع الفعالة أن تساهم في تحسين توجيه الموارد المتاحة، مما يعني تحسين استخدام الوقت والمال والجهد في سبيل تحسين الأداء.

4. يمكن لمفهوم إدارة المشاريع أن يسهم في إعداد نظام لمتابعة النتائج وتقييم الأداء، مما يمكن المدارس من اتخاذ قرارات أفضل استنادًا إلى البيانات والتحليل.
5. قضايا التعليم وجودة الأداء في المدارس تعتبر من القضايا الاجتماعية الهامة، وبالتالي، يمكن أن يكون للبحث في هذا المجال تأثير إيجابي على المجتمع والمجال التعليمي.
6. يمكن لموضوع إدارة المشاريع أن يشجع على ثقافة التحسين المستمر داخل المدارس، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء العام وتطوير الأنظمة الإدارية.
7. يعتبر موضوع البحث من المواضيع الحديثة نسبيًا، لأنه لم يحظ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة.
8. تقدم الدراسة توصيات عملية لتحسين جودة إدارة المشاريع.
9. يمكن تطبيق نتائج البحث على مدارس أخرى في المملكة العربية السعودية وخارجها.

1.9 المنهجية:

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

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

1.10 حدود الدراسة:

الحدود المكانية: مدارس الرياض الاهلية.

الحدود البشرية : سيتم التطبيق على المعلمين والموظفين الإداريين في المدرسة

الحدود الموضوعية: تركيز الدراسة على تأثير جودة إدارة المشاريع على تحسين الأداء في المدارس الأهلية، ولا تغطي الدراسة جميع العوامل التي قد تؤثر على الأداء بشكل عام.

الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2023-2024.

1.11 مصطلحات الدراسة:

إدارة المشاريع:

وتعرف إدارة المشاريع من قبل مكتب إدارة المشاريع الأمريكي: بأنها عملية تطبيق مجموعة من المعارف والمهارات والأدوات والأساليب على أنشطة المشروع من أجل تحقيق متطلباته بنجاح (MPI, 2020).
وتعرف الدراسة الحالية معايير إدارة المشاريع بأنها تطبيق المعايير في تقييم إدارة المشاريع والحكم عليها من حيث جودتها وفعاليتها وكفاءتها في مراحلها وعملياتها وأساليبها وأدواتها

المدرسة الأهلية:

عرفتها لائحة تنظيم المدارس الأهلية بأنها " كل منشأة غير حكومية تقوم بأي نوع من أنواع التعليم العام أو الخاص قبل مرحلة التعليم العالي، وزارة المعارف 1416هـ، وعرفتها وزارة التربية والتعليم بأنها كل مدرسة أهلية حاصلة على ترخيص من الوزارة لتقديم خدمات التعليم العام، أو رياض الأطفال، أو التربية الخاصة أو البرامج التعليمية الدولية، وزارة التربية والتعليم، (٢٠١٣م)، وفي هذه الدراسة يقصد بها المنشأة الأهلية التي تقدم التعليم العام للمراحل الثلاث الابتدائي المتوسط والثانوي في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

1.12 الدراسات السابقة :

الدراسة	جويتز (2021) Jawitz
الهدف	دراسة نقدية لإدارة وتخطيط مشاريع التطوير التربوي لتحديد العملية المتبعة في دعم وتمويل مشاريع تطوير التعليم في أربع جامعات في جنوب أفريقيا
المتغير المستقل	إدارة المشاريع
المتغير التابع	العملية المتبعة في دعم وتمويل مشاريع تطوير التعليم
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	قدم جملة دروس مستفادة من الدراسة منها ضرورة أن تكون الملكية والمساءلة داخل المؤسسات المشاركة في إدارة المشروع، كما يجب أن تكون آليات رصد الالتزام بالتعهدات داخل المشروع واضحة ومحددة، بالإضافة إلى أهمية تضمين التعليقات المنتظمة للقيادة المؤسسية حول التقدم في المشروع، وأشار أيضا لأهمية تعيين وتحفيز الأفراد ذوي الخبرة لقيادة المشاريع الممولة، ودعمهم ومساندتهم في ذلك مع أهمية بناء قدرات مستمرة في تقييم مشاريع تطوير التعليم وتبادل الخبرات والتعلم من بعضهم، مع مراعاة تقييم المشروع في مدى زمني لا يقل عن أربع سنوات للتأكد من فعاليته واستدامته
الدراسة	دراسة المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج (٢٠٢٢)
الهدف	هدفت إلى زيادة الوعي بأهمية إدارة المشاريع التربوية بطريقة علمية منظمة مستندة إلى معايير وممارسات عالمية
المتغير المستقل	الوعي
المتغير التابع	إدارة المشاريع التربوية
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أبرز العوامل والتحديات المؤثرة على المشاريع التربوية كمقاومة التغيير وإدارة المخاطر، كما تناولت الدراسة أهم الاتجاهات الحديثة في إدارة

المشاريع والعمليات والمراحل الرئيسة لإدارة المشاريع والتقنيات والأدوات المفيدة في تنفيذها.	
الدراسة	دراسة جوهر (٢٠٢٢)
الهدف	فقد سعت للوصول إلى إجراءات مقترحة لتحسين مستوى نضج إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بكلية التربية جامعة عين شمس وقد اقتصر البحث في تناوله لنضج إدارة المشروع على تقييم خمس عمليات هي التخطيط التعلم التطوير، الدعم التقييم، وتقييم قدرة عملية الدعم في إطار خمسة أبعاد هي التقديم، التخطيط، التحديد، الإدارة، التحسين (المستمر)
المتغير المستقل	مستوى نضج إدارة المشروعات
المتغير التابع	التعليم الإلكتروني
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها غياب وجود معايير رسمية واضحة في عدة أبعاد منها التخطيط والتعلم والتطوير
الدراسة	الديحاني والميموني (2019).
الهدف	هدفت الدراسة التعرف على أثر مشاريع مركز تطوير التعليم على تحسين الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في المدارس، وتمثلت العينة في (1320) من مديري المدارس والمديرين المساعدين ورؤساء الأقسام والمعلمين وأولياء أمور طلاب المراحل التعليمية الثلاثة بمدارس التعليم العام
المتغير المستقل	مشاريع مركز تطوير التعليم
المتغير التابع	تحسين الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أثر مشاريع مركز تطوير التعليم على تحسين الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في

	المدارس جاء بدرجة عالية في جميع المحاور والدرجة الكلية. لا توجد فروق دالة إحصائية بين الجنسين حول أثر مشاريع مركز تطوير التعليم على تحسين الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت. ، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عينة الدراسة في تطوير الأداء في جميع الأبعاد والدرجة الكلية تعزى لمتغير المنطقة لصالح العاصمة
الدراسة	الموسى، 2012
الهدف	هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أسس وأساليب تقويم جودة مدارس التعليم الأهلي و مداخله الحديثة، واستعراض أفضل الممارسات والنماذج المتنوعة في العديد من الدول سواء الأجنبية أو العربية، هذا بالإضافة إلى الوقوف على واقع مدارس التعليم الأهلي بالمملكة والممارسات السائدة في تقويم جودة أدائه والمعوقات التي تواجه تحسين جودة مخرجاته.
المتغير المستقل	أسس وأساليب تقويم جودة مدارس التعليم الأهلي
المتغير التابع	والمعوقات التي تواجه تحسين جودة مخرجاته.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المنهج المقارن الذي يتيح تحليل العوامل الثقافية والمجتمعية المؤثرة على ظاهرة البحث والمتعلقة بجودة أداء مدارس التعليم الأهلي و أساليب تقويمه بهدف دعمه وتحسن جودة مخرجاته
أهم النتائج والتوصيات	تناولت الدراسة العديد من الخبرات الدولية في تقويم الأداء وتحسين جودة التعليم الأهلي، حيث اشتملت تلك الخبرات على دول غربية هي إنجلترا وهولندا والولايات المتحدة وكندا، ودول آسيوية هي كوريا الجنوبية وسنغافورة، هذا بالإضافة إلى استراليا ونيوزيلاندا وبعض الخبرات العربية هي مصر والكويت وقطر، بما يحقق الثراء والتنوع في تلك الخبرات واستخلاص العديد من الدروس المستفادة التي يمكن من خلالها

تطوير ممارسات التقويم الحالية بالتعليم الأهلي في المملكة ثم تناولت الدراسة بالتحليل الوضع الراهن لممارسات تقويم الأداء السائدة بمدارس التعليم الأهلي، وذلك للوقوف على جوانب القوة و عناصر الضعف التي تحول دون تحقيق الكفاءة والفعالية. وانتهت الدراسة بطرح أهم التوصيات والمقترحات التي يمكن من خلالها تطوير ممارسات وأساليب تقويم الأداء المدرسي بالمملكة وتحسين جودة المخرجات والمتطلبات البشرية والتنظيمية المحققة لذلك

الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 مقدمة

ساد العالم إبتداء من الثلث الأخير من القرن العشرين العديد من التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .. وعلى غرار مثيلاتها مست هذه التغيرات جوانب عديدة في المشاريع، مما أدى إلى بروز إدارة مستقلة خاصة بالمشاريع والتي تأخذ على عاتقها مسؤولية تنظيم وتسيير جميع موارد المشروع وذلك في إطار يسمح لمخرجات المشروع أن تكون با لمستوى المطلوب لرغبات المستهلك. وحتى تستطيع إدارة المشاريع التعامل مع هذا الشرط وجب الاهتمام ببناء قسم إدارة الجودة داخل المشروع تهتم بتخطيط، وتوكيد، والرقابة على الجودة، في جميع مراحل المشروع وفي جميع أنشطته وذلك وفقا لمعايير وشروط المطابقة للمواصفات المحددة ولا ينحصر دور إدارة جودة المشروع على هذا فقط، وإنما تعمل على تقليص الفجوة بين التصميم الأولي في الخطة والصورة الفعلية في الواقع. وهذا ما يحتاج وجود نظام يقظة ذو كفاءة وفعالية يسهر على تدفق المعلومات من الخارج إلى الداخل لتسيير نشاط المشروع، فاليقظة تعتبر مصدر للمعلومات، والمعلومات في الوقت الحالي لها الدور الرئيسي في نجاح نظام الجودة.

ومما سبق قسم هذا الاطار إلى:

المبحث الأول : مدخل لإدارة المشاريع

المبحث الثاني : إدارة جود المشاريع .

2.2 المبحث الاول : مدخل لإدارة المشاريع

تشكل المشاريع جزء كبير من الاقتصاد في أي دولة، فمنذ القدم كانت المشاريع الكبيرة مثل مشروع الأهرامات في مصر وغيرها....، حلا للحد من البطالة وأداة للتميز والتطور نحو الأفضل ونظرا لأهمية تلك الأخيرة استلزم بناء إدارة خاصة بها إذ انها تسيير المشروع بطريقة موضوعية ونوعية بالاستغلال الامثل لموارد المشروع (يعقوب، 2000) .

2.2.1 المطلب الأول : ماهية المشروع

لقد تنوعت المشاريع وتعددت باختلاف أحجامها ومواردها ولقد كان الاستعمال الأولي للمشروع في الأعمال الحربية المسلحة ذات الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية ثم تبدل مفهوم المشروع على مرور الزمن.

أولا : تعريف المشروع

المشروع هو نشاط تستخدم فيه موارد معينة وتتفق من أجله الأموال للحصول على منافع متوقعة خلال فترة زمنية معينة والمشروع يعني أعمال غير روتينية يتطلب إنجازها وقت ما، ويتطلب نجاح المشروع أن يتم تسليمه على الوقت وانهاؤه ضمن ميزانية والتأكد من رضا الزبون عن ما استلمه (عرفة, 2010).
المشروع عبارة عن مجهود يتم القيام به بهدف تحقيق إنجاز محدد لمرة واحدة وذو طبيعة خاصة لا تتكرر بنفس الصورة ويتم إنجازه خلال فترة زمنية محددة وفي حدود ميزانية موضوعة.
ويتميز نشاط المشروع عن الأنشطة الأخرى بأنه (فريم, 2003):

- موجه نحو هدف
- له أمد محدد وله بدايه ونهايه.
- يشتمل على التنفيذ المنسق لأنشطة مترابطة.

ثانيا: قيود المشروع :

فالمشروع تحكمه ثلاثة قيود من بدايته إلى نهايته المتمثلة في:

1. التكلفة : عادة ما يرغب المستهلك في أن يتم تنفيذ المشروع بأقل تكلفة ممكنة علما أن الموافقة على موازنة المشروع تتم استنادا على كل من المجال والجدول الزمني وتتأثر كلفة المشروع ب:(الحجازي،2015)
-مواصفات المخرجات النهائية؛
-التطابق مع المقاييس والمعايير الحكومية أو المؤسسية أو الداخلية؛
-المتطلبات التقنية والاحتياجات الإدارية؛
2. الوقت :غالبا ما يجد مدير المشروع أو المهندسون صعوبة كبيرة في تحديد الوقت الفعلي للمشروع قبل البدء فيه لذلك يميلون إلى زيادة تصل الي 20% من وقت المشروع لتفادي اية مساءلات ، وفي الغالب يعطى لعنصر الوقت اهتماما أكبر من الكلفة والجودة، فيجب على المدير وضع موازنة بين الجدول الزمني والكلفة وبين الموارد المتاحة.(فريم،2003)
3. الجودة: وتتمثل في جميع المعايير المحلية و الدولية الخاصة بالجودة والمرتبطة بالمشروع في جميع مراحله.

ثالثا:العناصر الاساسية المرتبطة بإقامة المشروع:

لاكتمال الصورة حول ماهية المشروع ينبغي توضيح العناصر الأساسية المرتبطة بإقامة المشروع والمؤثرة فيه وهي: (الفضل،2009)

1-البيئة الخارجية : هي مسألة في غاية الأهمية فيجب عدم التأثير سلبا في البيئة الخارجية التي سوف يقام

بها المشروع وضرورة توافق قواعد العمل مع شروط الجودة الواردة في المواصفات الخاصة بالبيئة.

2- المشكلة التسويقية : وهي مشكلات مرتبطة بمخرجات المشروع بعد أن يجتاز مرحلة التقييم بشكل ايجابي ويتم تنفيذه في واقع الحال.

3- المتطلبات الفنية :ويقصد بذلك كيفية توفير كافة المتطلبات الفنية من المكان، المعدات، والأيدي العاملة..لاقامة المشروع في ظل خطط واستراتيجيات.

4- المتطلبات المالية: ويقصد بها وسائل تمويل المشروع لاقامته مثل رأس المال، القروض المالية....

رابعا : أنواع المشاريع

وجد هنالك مجموعة معينة من أنواع المشاريع، ويمكن تلخيصها في الجدول التالي :

نوع المشروع	التعريف	امثلة
-------------	---------	-------

المشاريع الإنشائية	وهي المشروعات الأكثر شيوعاً في الواقع العلمي، ويربطها البعض لحاجات الأساسية للفرد وهو السكن وغيره	بناء طرق أو جسور، بناء عمارات أو ملاعب أو كليات.
المشاريع الصناعية	هي مشروعات ذات الطابع الهندسي والتكنولوجي والتي تهدف إلى تطوير المنتج	إقامة مصانع، خطوط إنتاج.
المشاريع الخدمية	وهي مشروعات ينتج عنها خدمات مختلفة تقدم في أطر وصيغ مختلفة	تسويق منتج جديد، تصميم حملة إعلانية تمهيدية
المشاريع العلمية	يقصد بذلك كافة المشاريع البحثية ذات الطابع العلمي	تصميم نظام معلوماتي، بناء برامج حاسوب....
المشاريع الإجتماعية	هي المشروعات تم بتوجيهات الدولة نحو خلق التنمية في اتمع	حملات تثقيفية لتنظيم الأسرة وتحديد النسل.
المشاريع الاقتصادية	وهي المشاريع التي تكون على اقتصاد البلد من أجل خلق صيغ لتنمية الاقتصادية	مشروعات التحول نحو الخصخصة أو العولمة.

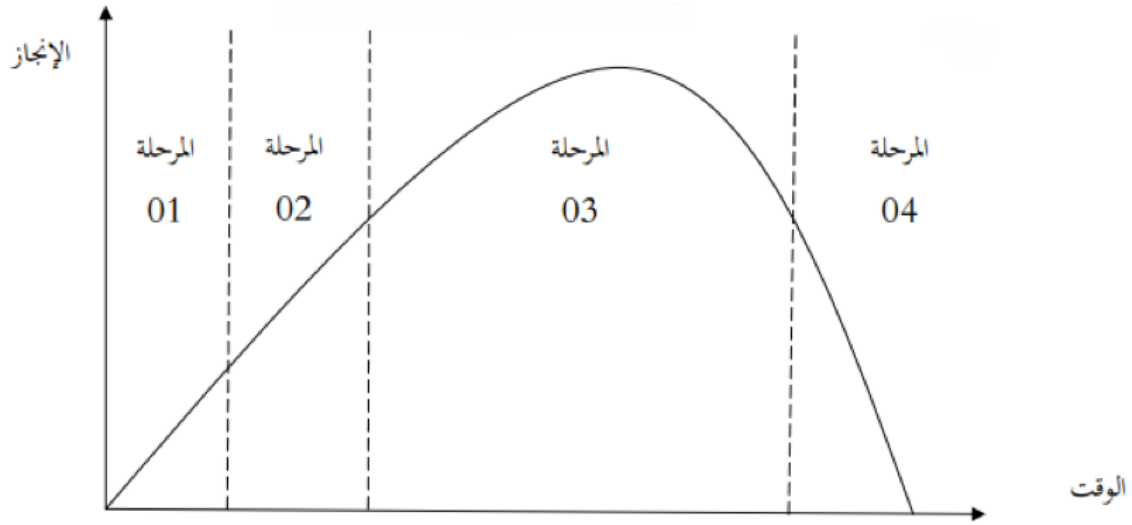
المصدر: أحمد يوسف دودين، "إدارة المشاريع"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2012، ص 28

ومهما كان نوع المشروع فإنه بحاجة إلى إدارة تسييره وتضبطه من أجل تحقيق أهدافه و الانتهاء في الوقت المحدد و استغلال موارده با لطريقة التي تجعل المشروع يلبي احتياجات المستهلك.

2.2.2 المطلب الثاني: دورة حياة المشروع

للمشروع دورة حياة مثله مثل المنتج وهذه المراحل تمثل أيضا العمليات التي تركز عليها أنشطة المشروع، فدورة الحياة تبين أين وصل المشروع وما هي الصعوبات التي تواجهه، والشكل التالي يبين دورة حياة المشروع

مراحل دورة حياة المشروع



المصدر: تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة (مؤيد الفضل) ص42

المرحلة الأولى: مرحلة تعريف المشروع

هي المرحلة الأولية لإطلاق المشروع والاستعداد له، حيث تهتم بتحديد وتعريف الأهداف التي يسعى المدير إلى بلوغها من خلال المشروع، ومن الطبيعي أن يدرك مديري المشاريع البدائل المرافقة لسلة المشاريع التي هي قيد البحث. (الفضل، 2009)

المرحلة الثانية: تخطيط المشروع

تخطيط المشروع هو عملية مستمرة التي تتناول المشاريع، بحيث تركز على أهداف ومسارات هذه المشاريع وتضع الخطط والبرامج الإستراتيجية ومن ثم تبين طرق إختيار وتنفيذ المشاريع ضمن الإستراتيجيات والتنظيمات الهيكلية التي تكفل تحقيق أهداف المشاريع وذلك بالإعتماد على الرقابة الهادفة إلى تصويب أخطاء التخطيط والتنفيذ معا. (بلوط، 2002)

المرحلة الثالثة: تنفيذ المشروع

وتتضمن تحديد مراحل التنفيذ وتوقيتها والإشراف عليها وتسجيل ما تم تنفيذه ولقد أثبت أنه إذا كان التنفيذ سيئا فإنه يؤدي إلى فشل المشروع رغم ثبوت جدواه قبل التنفيذ وتتضمن هذه المرحلة بعض المهام التالية: (برس، 2007)

- تخصيص الموارد الضرورية (رأس المال، المعدات، العمال...).
- قيادة فرق العمل.
- ضمان المواهب والخبرات المطلوبة لتنفيذ المهام المطلوبة.
- التواصل مع المعنيين بالمشروع.

وتظهر هنا الحاجة لمرحلة أخرى هي مرحلة المتابعة، فهي المرحلة التي تمكن المشروع من الحصول على المعلومات التي تسهل سير المشروع نحو تحقيق النتائج وذلك عن طريق جمع منهجي ومستمر للبيانات بهدف تصحيح الأخطاء. (ماضي، 2000)

المرحلة الرابعة: انتهاء المشروع

في بعض الأدبيات توجد مرحلة قبل مرحلة الإنهاء وهي مرحلة الرقابة، وتعرف الرقابة على المشروع بأنها عملية تنظيم نشاطات وأعمال المشروع بما يخدم أهداف الأداء والكلفة والتوقيت، فهي في الأساس تهدف إلى تصحيح الانحرافات أو الأخطاء التي قد تنتج عن الفارق بين الأداء الحلي والأداء الفعلي المرغوب به. (بلوط، 2002)

أما بالنسبة لمرحلة الانتهاء فهي تعتبر الخطوة الأخيرة والنهائية لكل مشروع، حيث ان انتهاء المشروع يتطلب المهارة الفائقة من مدير المشروع في إدارته لعملية الانتهاء لتحقيق الرضا لكافة الأطراف ذات العلاقة بالمشروع (الزبون، الإدارة العليا، فريق المشروع، ممولي المشروع، منفذي المشروع.....) فهذه المرحلة تعبر على أن أهداف المشروع قد تحققت، أو تعبر عن حالة أخرى وهي توقف العمل لمشروع وذلك نتيجة لظروف محيطة به. (دودين، 2012)

2.2.3 المطلب الثالث: ماهية إدارة المشاريع

يستعمل مصطلح إدارة المشروع في معنى البحث أو النظر أو المعرفة كما نجدها في المشاريع الصغيرة أو الكبيرة العالمية، و المعنى الاشتقاقي الأصلي لها يدل على الطريق أو المنهج المؤدي إلى الغرض المطلوب خلال المصاعب.

أولاً : تعريف إدارة المشاريع

تعرف إدارة المشاريع بأنها مجموعة مبادئ وأساليب وطرق يستخدمها المديرين بهدف تخطيط ومراقبة تنفيذ المشروع بفعالية، وتشمل إدارة المشروع وفق البرمج الزمني المحدد وضمن حدود الموازنة المرسومة، وبالتطابق الكامل مع المواصفات والشروط الموضوعية الخاصة بالمشروع(الحجازي،2016)

ومعنى إدارة المشاريع هو فن التخطيط والتنظيم الصحيح لسلسلة من الموارد العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة للمشروع، حيث نكون جاهلين بها أو من أجل البرهنة عليها للمشاريع الأخرى، حين نكون علي علم بها تقوم إدارة المشروع بتحقيق التوازن بين المتطلبات المتنافسة بين(الجبوري،2007) :

- النطاق والتكلفة، الوقت والجودة
- اصحاب المصلحة وحاجاتهم وتوقعاتهم المختلفة.
- المتطلبات المحددة(الحاجات) والمتطلبات الغير محددة (التوقعات).

ثانياً: إدارة المشروع والبيئة

إن لدى إدارة المشاريع نصيب كبير من التأثيرات الخارجية للبيئة المحيطة بها، والمتمثلة في(الفضل،2009):

- الاهتمام لوقت فهو المصدر الأساسي لاكتساب ميزة تنافسية.

- تطور إدارة الموارد البشرية التي أصبحت تتعامل مع العاملين كشخصيات وكل شخصية تشكل مصدرا للابتكار و الإبداع، فالمشاكل التي تواجه المشروع تتصف بالتعقيد و هذا ما يتطلب درجة عالية من الإبداع و الابتكار.
- أصبح التركيز على الزبون ومحاولة تعريف وتحديد توقعاته ومواكبة هذه التوقعات، وعدم التوقف عند حد معين من متطلبات الزبون.
- تزايد الاتجاه إلى تحقيق التكامل بين المستهلكين والموردين، مع العلم أن المعلومات التي تمتلكها المشاريع أصبحت متاحة لهم كشركاء في العمل وليس كأعداء في المنافسة؛
- الاهتمام بأنظمة العمل اليابانية في الإدارة خاصة منها نظام التلف الصفري.....؛
- تنامي قطاع الخدمات والذي أصبح المحرك الرئيسي لاقتصاديات الدول المتطورة بدلا من قطاع التصنيع وكذلك الحال في العديد من دول العالم الثالث.

ثالثا: المجالات المعرفية لإدارة المشروع

تتألف إدارة المشروع من عدة إدارات يطلق عليها اسم "المجالات المعرفية"، ويمكن تلخيصها في الشكل التالي، وسيتم شرحها في المطلب اللاحق:

رؤية شاملة لمجالات المعرفة لإدارة المشروع



المصدر: : وليم دنكان ، "دليل إدارة المشروعات " ، ص.15

2.2.4 المطلب الرابع : المجالات المعرفية لإدارة المشروع

تستخدم هذه المجالات كإطار موجه للعاملين والموارد في إدارة المشروع، وتتمثل في :

أولاً : إدارة تكامل المشروع

وتتضمن إدارة المشروع جميع العمليات والأنشطة المطلوبة لتحديد وتعريف وتوحيد وتنسيق العمليات المتعلقة بإدارة المشروع، ويتبلور عمل أو مفهوم إدارة تكامل المشروع في توحيد، إدماج، توصيف وكذلك الإجراءات المتكاملة والضرورية لإنهاء أي مشروع بنجاح من أجل تلبية رغبات المستهلكين وغيره من أصحاب المصلحة، فالتكامل يهتم أساساً بكيفية تحقيق تكامل العمليات بكفاءة بين الإدارات الأخرى، وتتضمن إدارة التكامل العمليات التالية:

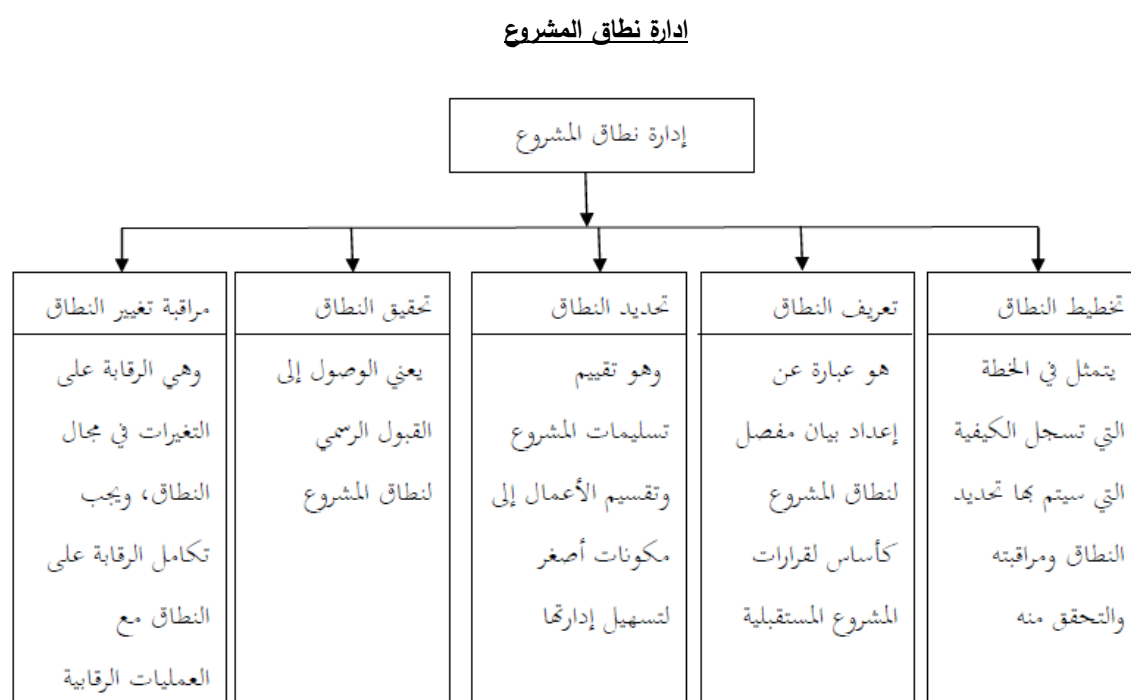
إدارة تكامل المشروع



المصدر: معهد إدارة المشروعات، "دليل للدليل المعرفي لإدارة المشروعات"، مطبوعات معهد إدارة المشروعات، الإصدار 03، أمريكا، 2004، ص 79

ثانياً : إدارة نطاق المشروع

ويقصد بنطاق المشروع العناصر المكتوبة التي تم توثيقها في عقد المشروع، كإطار للالتزامات إدارة المشروع ، وبيان العناصر التي اتفق عليها خارج الالتزام، وفي مجال المشروع يتم تحديد درجة القبول لكل عنصر من عناصر المشروع ودرجة التغيير المسموح بها والتي تقع ضمن حدود السيطرة على المشروع، وتتلخص عمليات هذه الإدارة في الشكل الآتي: (دنكان، 2002)



المصدر: المرجع السابق ص 105

ثالثاً: إدارة وقت المشروع :

يوضح هذا الإطار العمليات اللازمة لضمان إنجاز المشروع في الوقت المحدد له، حيث يتم وضع إطار زمني لأنشطة المشروع التي تم الاتفاق عليها في نطاق المشروع، وتحديد تتابع الأنشطة والزمّن اللازم لكل نشاط، بما يمكن إدارة المشروع من جدولة أنشطة المشروع. وتتضمن إدارة وقت المشروع العمليات المطلوبة لضمان انتهاء المشروع في الوقت المخطط له وهي كالتالي:

تحديد النشاط : تعيين النشاطات التي يجب أداؤها لإنتاج مخرجات المشروع المختلفة.

-تتابع النشاط : تعيين وتوثيق الاعتمادية التفاعلية.

-تقدير فترة النشاط : تقدير عدد فترات العمل التي سوف تكون لازمة لانتهاء من أنشطة المشروع.

-تطوير الجدول الزمني : تحليل تتابع الأنشطة، الفترات الزمنية لأنشطة ومتطلبات الموارد لإنشاء الجدول الزمني للمشروع.

- الرقابة على الجدول الزمني : مراقبة التغيرات المتعلقة بالجدول الزمني للمشروع . وقد يستلزم إدارة وقت المشروع البعض من الأدوات لجدولة و تخطيط الوقت منها : خرائط غانت وأسلوب المسار الحرج، أسلوب تقييم ومراجعة وتنفيذ البرامج.(العبيدي،2008)

رابعا : إدارة تكاليف المشروع

تتناول إدارة تكاليف المشروع عمليات إضافية في أساليب الإدارة وذلك باستخدام تقنيات متعددة، و يؤخذ بعين الاعتبار في هذه الإدارة متطلبات المعلومات لدى أصحاب المصلحة بالمشروع حيث تختلف من صاحب مصلحة لآخر.(دنكان،2002)

وتتضمن هذه الإدارة مجموعة من العمليات التي تتفاعل فيما بينها، وتتفاعل مع عمليات الإدارات الأخرى وهي:

- تقدير التكاليف :تتضمن أنشطة جداول إعداد تقريبي لتكاليف الموارد اللازمة لانتهاء كل من الأنشطة،ويأخذ بعين الاعتبار الأسباب المحتملة التي قد تحدث تباين في تقديرات التكلفة بما فيها المخاطر.
- وضع ميزانية التكاليف :ويتطلب تجميع تكاليف التقديرية للأنشطة أو حزم العمل المفردة من أجل إرساء خط أساس تكلفة إجمالي لقياس أداء المشروع.
- مراقبة التكاليف :وتستهدف هذه العملية التتقيب عن مسببات الانحرافات والتباينات الايجابية والسلبية معا،وتشكل جزءا من المراقبة المتكاملة للتغيير.

خامسا : إدارة جودة المشروع

تعتبر إدارة جودة المشروع القلب النابض لمجموع الإدارات المعرفية للمشروع، فهي النواة التي تستمد منها جميع الإدارات الأخرى الموارد المثالية لتحقيق أهداف المشروع بالشكل الذي يرضي الزبون، وسيتم التطرق لهذه الإدارة في المبحث التالي بصورة مفصلة.

سادسا: إدارة الموارد البشرية للمشروع

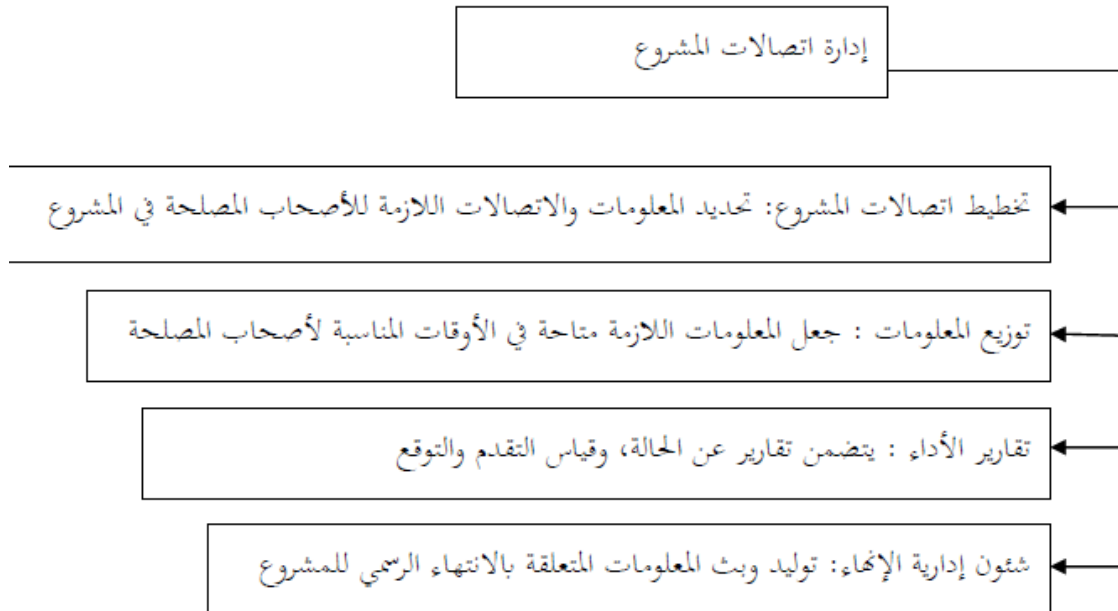
تتضمن العمليات اللازمة للحصول على أقصى فعالية ممكنة من الأفراد المشاركين في المشروع ويهدف هذا البعد إلى التعريف ب: (دودين، 2012).

- التخطيط التنظيمي: يستلزم تعيين وتوثيق وإسناد الأدوار، المسؤوليات والعلاقات الرئيسية والتي قد تسند إلى الأفراد والجماعات من داخل المشروع القائم أو من خارجه.
- تنمية فريق العمل: وتتضمن إثراء قدرات أصحاب المصلحة للمساهمة كأفراد، وتدعيم قدرات الفريق و ذلك من خلال إدارة فريق تنمية الفرد الذي يعتبر عنصر أساسي لتنمية الفريق، وهذا يتم اداريا وتقنيا.
- المشروع : وهي متابعة أداء أعضاء الفريق وتوفير المعلومات الإسترجاعية، وحل المشاكل وتنسيق التغيرات لتحسين مستوى أداء المشروع.

سابعا : إدارة اتصالات المشروع

ويتمثل محتوى هذه الإدارة في العمليات اللازمة لضمان وتوليد، تجميع، نشر، تخزين وتوزيع معلومات في الوقت المناسب والأشخاص المناسبين، فهي توفر حلقات الاتصال الحيوية بين الأفراد، الأفكار والمعلومات التي تعتبر ضرورية لنجاح المشروع ويمكن تمثيل عمليات هذه الإدارة في الشكل التالي:

بنية ادارة اتصالات المشروع

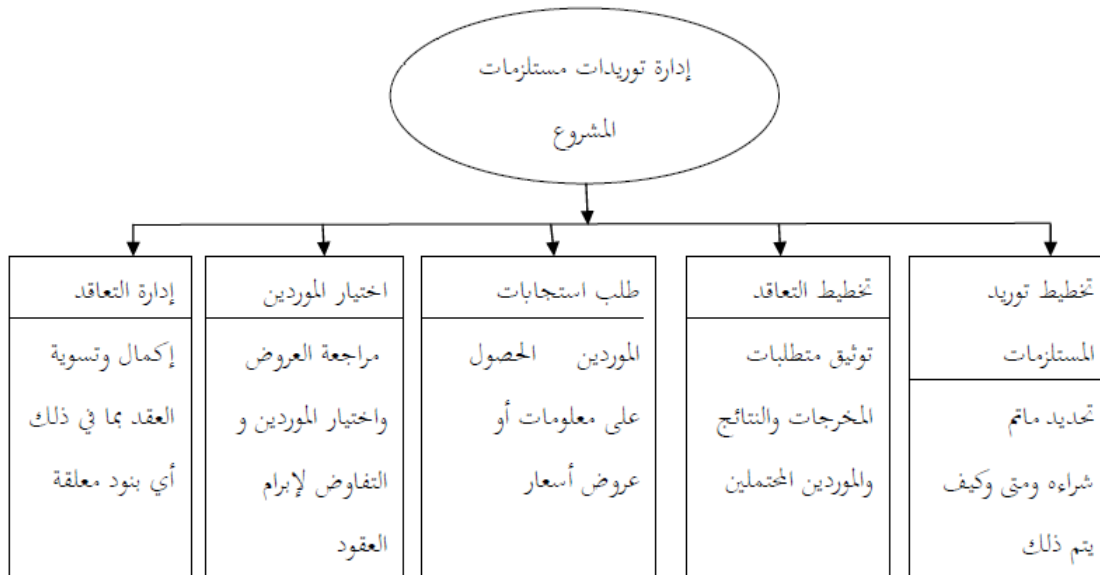


المرجع السابق ص 222

ثامنا : إدارة توريدات مستلزمات المشروع

تتضمن هذه الإدارة كل العمليات اللازمة للحصول على السلع والخدمات كعمليات الشراء أو الحصول على المنتجات والخدمات أو النتائج اللازمة خارج فريق المشروع، وذلك من أجل أداء العمل، ويوجد منظورين لهذه الإدارة إما أن يكون المشروع بائعا او مشتريا وفي حالتنا نتكلم عن منظور المشتري. والشكل التالي يوضح لنا مجمل عمليات إدارة توريدات مستلزمات المشروع وهي:

مضمون إدارة توريدات مستلزمات المشروع



تاسعا : إدارة مخاطر المشروع :

بالنسبة لإدارة المخاطر تتضمن العمليات التي تتناول تعيين وتحليل والاستجابة لأخطار التي تواجه المشروع، فهذه الإدارة تعمل على تعظيم النتائج والأحداث الايجابية وتخفيض تبعات الأحداث السلبية اما بالنسبة لعملياتها فهي: (العبيدي،2008)

- تعيين الخطر :تحديد أي الأخطار التي قد تؤثر على المشروع، وتسجيل خصائصها.
- إعطاء قيمة كمية للخطر: وهو التحليل النوعي والكمي للمخاطر وتقييمها.
- تطوير الاستجابة للخطر: تحديد الخطوات المدعمة للفرص والاستجابة للتهديدات.
- الرقابة على الاستجابة للخطر: تتبع المخاطر والاستجابة للتغيرات في الأخطار طول فترة حياة المشروع.

2.3 المبحث الثاني : إدارة جودة المشروع

تعتبر إدارة جودة المشروع من أهم المجالات المعرفية المكونة لإدارة المشروع فهي تؤثر بشكل كبير على كل إدارة وذلك من أجل تحقيق أهداف المشروع، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم تلبية رغبات الزبون، فإدارة جودة المشروع تسهر على دراسة و تتبأ بمتطلبات العميل، وتسهر إمداد المشروع بالموارد ذات الجودة المطلوب.

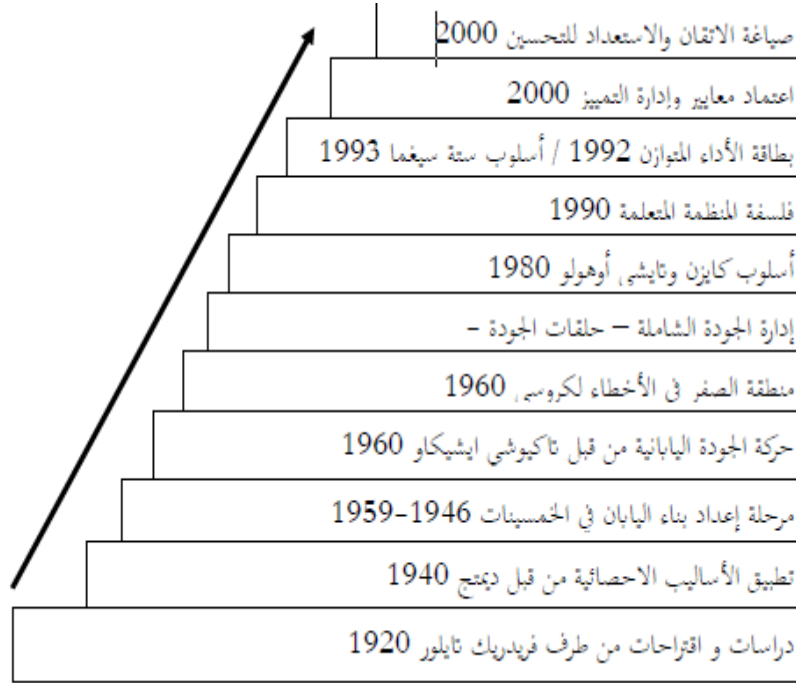
2.3.1 المطلب الأول : الجودة : التطور و المفهوم

تعد الجودة أحد الأسبقيات التنافسية التي يسعى المشروع لتحقيقها، فهي تمثل السلاح التنافسي الذي يستخدمه أي مشروع لجذب الزبون وبالنسبة للمشروع فالجودة تكون موجودة في مدخلاته ومخرجاته، وحتى في أساليب العمل وحفظ المواد.

أولا : التطور التاريخي للجودة

ان الاهتمام بالجودة قد ينسب إلي جذور تاريخية بالغة القدم ،ولقد ركزنا علي التطور الذي حصل ما بين القرنين 20-21 لما كان له من تأثير كبير على ادارة الجودة ويمكن ابراز التطور في الشكل التالي:
(البيرواري ،باشيوة ،2011)

مدرج التطور التاريخي للجودة في القرنين 20-21



ومن الشكل السابق يمكن القول أنّ مراحل تطور الجودة تمثلت في مايلي: (الطائي، قدارة، 2008)

1. مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام الوسائل الفنية: مع قيام الثورة الصناعية ازداد حجم الإنتاج بصورة كبيرة ، مما استلزم فحص المنتجات فكان التفتيش و الفحص من أبرز ملامح هذه المرحلة.
2. مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة: ظهرت هذه المرحلة خلال الحرب العالمية الثانية ، ومن أساليبها : العينات الإحصائية ، عينات القبول ، الرقابة على العمليات ومخططات الجودة.
3. مرحلة ضمان وتأكيد الجودة: و تميزت هذه المرحلة ب:
 - الاهتمام بدراسة تكاليف الجودة و القرار الاقتصادي المحدد لمستوى الجودة ؛
 - الاهتمام بقياس جودة السلع و خلق السلع و خلق التصميم من العيوب؛
 - ظهور مفهوم ضبط الجودة.
4. مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة وخصائصها وتمثلت في:

- إدخال الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي؛
- الربط الكامل بين الجودة و تحقيق الأرباح.
- الجودة كسلاح تنافسي.
- اهتمام الادارة العليا بمفهوم الجودة وتطبيقاتها ،وفي هذه النقطة يري "اوكلاند"ان دور الادارة العليا في ادارة الجودة يتمثل في :
- * التزام المشروع بالتحسين المستمر .
- *تبني فلسفة عدم الخطأ لتغيير ثقافة المشروع باتجاه انجاز العمل بصورة صحيحة من المرة الاولى من خلال لفهم حاجات الزبون.
- *إدراك الحاجة إلى وجود إدارة مسؤولة عن تحسين الجودة ، والتخلص من الحواجز بين الأقسام من خلال نمط الإدارة للأنشطة....

ثانيا: ماهية الجودة

- 1- تعريف الجودة: توجد تعريف كثيرة لمصطلح الجودة منها (المصباح,2010)
 حسب "Fred Smith" الجودة هي أداء العمل حتى يتطابق مع المعايير التي يتوقعها المستهلكين أما حسب هيئة الخدمات العامة فهي مطابقة وتلبية احتياجات المستهلك منذ أول مرة وفي كل مرة.
 تعريف الجمعية الأمريكية لضبط الجودة و المنظمة الأوروبية لضبط الجودة بأنها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج او الخدمة علي تلبية حاجات معينة.
 عرفت المنظمة الدولية للتقييس الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة خصائص رئيسية محددة مسبقا.

2- أبعاد الجودة

- تتمثل أبعاد الجودة في ثمانية عناصر وهو التصنيف الأكثر دقة والمخلص في الجدول التالي(العزاوي،2010):

أبعاد الجودة	التوضيح بمعنى كل بعد
الأداء	هو مقياس لسمات عمل المنتج الأساسية وعادة ما تقارن مع تلك التي يقدمها المنافسون
الخصائص	كلما تنوعت نماذج المنتج التي تقدم للزبائن فإن الجودة المحددة من طرفهم ستزيد
المعولية	ترتبط بإحتمالية فشل المنتج ضمن الوقت محدد وعادة ما تقاس المعولية بمعدل الوقت بين العطب
المطابقة	أي أن يتطابق المنتج مع المواصفات القياسية
المثانة	وترتبط بدورة الحياة المتوقعة للمنتج
القابلية	وهذا يتعلق بمدى استعداد المنتج لتقبل الصيانة أو التصليح ومدى سرعتها وكفايتها
الجمالية	ينبغي أن يبدو المنتج جذابا وذو جمالية
الجودة المدركة	التقييم غير المباشر للجودة

المصدر : محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص26

2.3.2 المطلب الثاني: إدارة جودة المشروع

تعتبر إدارة جودة المشروع من أهم الإدارات الموجودة في المجالات المعرفية في إدارة المشروع، والمُعترف بها من طرف العديد من الهيئات و ذلك نظرا لأهميتها الكبرى في الوصول إلى المستوى المناسب أو إلى متطلبات الزبون أو أصحاب المصلحة.

أولا : ماهية إدارة جودة المشروع

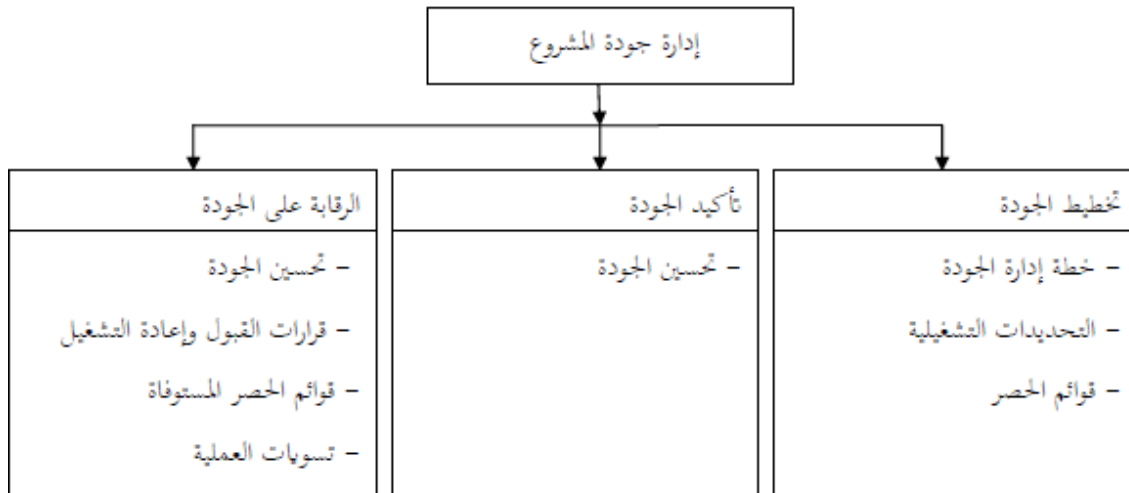
إن إدارة جودة المشروع تتضمن العمليات التي ستحقق أهداف المشروع في تلبية رغبات الزبون ومجموع الأنشطة التي تتفاعل مع بعضها من أجل ضمان السير الجيد للمشروع والوصول إلى المستوى المطلوب

1- تعريف إدارة جودة المشروع

تعرف إدارة جودة المشروع على انها العمليات الضرورية للتحقق من أن المشروع سوف يلبي الحاجات التي أنشأ من أجلها ، وهي تشمل كل من إدارة المشروع والمشروع باعتباره المنتج النهائي.(العلي،2011)

ويمكن القول أن إدارة جودة المشروع هي عمليات التخطيط والرقابة لضمان تنفيذ متطلبات الجودة التي حددت كما في إيزو 9000 ، والتي تتضمن تحقيق مطابقة المشروع للمواصفات المحددة له وضمان عدم خروج المشروع عن الحد الأدنى للمواصفات. وتشمل على كل الأنشطة المتعلقة بالوظيفة الشاملة للإدارة والتي تحدد جودة السياسات والأهداف ، والمسؤوليات المتعلقة بأساليب ووسائل كخطيط وتأكيد الجودة ،الرقابة علي الجودة ،حيث تتفاعل هذه العمليات مع بعضها البعض، ومع العمليات في مجالات المعرفة الأخرى والشكل التالي يوفر رؤية شاملة حول عمليات إدارة جودة المشروع والتي تمثل مخرجات كل عملية:

إدارة جودة المشروع



المصدر : وليم.ر.دنكان ، "دليل إدارة المشروعات" ، مرجع سبق ذكره ، ص 146

أهداف ومبادئ إدارة جودة المشروع : وتتمثل في

أ - أهداف إدارة جودة المشروع : وتتمثل أهدافها فيما يلي:

- تحقيق رغبات الزبون بحيث تكون مخرجات المشروع موائمة لاستخدامات الزبون وإرضاءه؛
- العمل بروح الفريق ودعم الانتماء للعاملين بالمشروع.
- تقليل التكاليف والوقت اللازم لانتهاء المشروع.
- تحسين و تطوير أداء مختلف العمليات داخل وخارج المشروع.

ب -مبادئ إدارة جودة المشروع:

- تعتمد على أخلاقيات المهنية والعمل
- تحقيق إحتياجات ورغبات العملاء
- انها أسلوب مخطط ومنظم لأنشطة المشروع
- إنّ كل عملية داخل المشروع تطبق على أساس أنّ لها موردا ولها عمل
- احترام أفكار وآراء العاملين وتشجيعهم و تحفيزهم
- التوازن بين الجودة العالية والتكلفة الأقل في أنشطة المشروع(هيكل،2003)

ثانيا:عمليات ادارة جودة المشروع:

تمر إدارة جودة المشروع بعدة عمليات، وتتمثل هذه العمليات في

1. تخطيط الجودة : تعتبر من المراحل المهمة في عملية ضمان الجودة، حيث يتم فيها تطوير وإصدار خطة جودة المشروع، وتتضمن هذه الخطة كل العمليات المطلوبة وكمياتها وشرح ووصف تفصيلي عن كيفية تقييم وقياس هذه العمليات طبقا لمعايير ومقاييس حيث تعرف هذه الخطة في النهاية المعاني الحقيقية لتحقيق الجودة في عمليات المشروع ومراحله بالكامل.
2. توكيد الجودة : هو مفهوم يتضمن توجيه كافة الوقاية من حدوث الأخطاء، وهذا يتطلب اعتماد نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية، فإن إيجاد حل لمشكلة عدم المطابقة للمواصفات المطلوبة ليست بطريقة فعالة في تحقيق أهدافها، حيث الأفضل منذ ذلك هو منع المشكلة والقضاء عليها منذ البداية.
3. مراقبة الجودة : إن عملية مراقبة الجودة تتضمن مراجعة كل النشاطات والجراءات اللازمة لتطوير وتنفيذ وإصدار المخرجات من بداية المشروع وحتى انتهاءه، حيث يتم مراقبة تطبيق معايير

والمقاييس المعتمدة في المشروع ومدي التزام كل من أعضاء فريق المشروع، ويتم اختبار نتائج المشروع مع هذه المعايير في عملية مراقبة أداء الجودة.(حمود،2011)

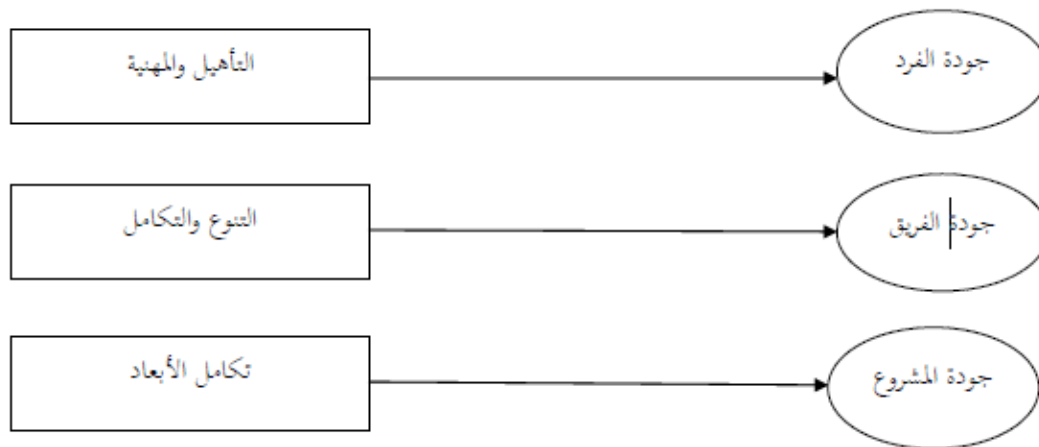
2.3.3 المطلب الثالث : علاقة الجودة بالمشروع:

التحدي الذي يواجهه المشروع كيف تكون مخرجاته ذات جودة عالية بتكاليف منخفضة، فهذا يستلزم إدارة إبتكارية عالية ومهارات وخبرات مهنية جد متطورة.

أولاً: الجودة وإدارة المشروع

يجب على إدارة المشروع أن تدرك أن الجودة هي ما يعبر الزبون وليس ما يعبر عنه المشروع، وإنّ تبني الجودة داخل المشروع يكسبه السمعة والأفضلية دونا عن غيره، وذلك التبني يجب ان يكون علي عدة مستويات وهذا مايمثله الشكل التالي:

مستويات جودة المشروع



المصدر : نجم عبود نجم، "إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان، 2010 ، ص337

ثانيا: الجودة ودورة حياة المشروع:

إن أي مشروع لديه خاصية أساسية وهي نقطة بداية ونهاية وهو ما يمثل دورة حياته إذ تلعب الجودة دور مهم خلال هذه الدورة وهذا من أجل الوصل إلى رضا الزبون ولكل متطلباته، وفيما يلي سرد لعلاقة الجودة بدورة حياة المشروع.

المرحلة الأولى : تعريف المشروع

إن الجودة في هذه المرحلة تكون من متطلبات الأساسية في المشروع، وفيها يتم تحديد المستوى العام للجودة حسب المواصفات والمتطلبات التي اعتمدتها من حيث المعدات والمواد والمؤهلات .

المرحلة الثانية : تخطيط المشروع

تسمى مرحلة التخطيط كذلك بمرحلة تصور وتحديد الجودة، أي أن الجودة تتحول إلى الموصفات المحددة فالتخطيط يساهم في تحديد درجة الاقتراب من توقعات العميل من مستوى الخطة، وبالتالي تحقيق الجودة التي يريدها .

المرحلة الثالثة : تنفيذ المشروع

وهي مرحلة صنع وتشكيل الجودة بمعنى يتم ترجمة الخطة ومواصفاتها إلى الشكل المادي للمشروع، وخلال هذه المرحلة تكون الجودة مؤشر هام لنجاح تنفيذ سواء في عمليات مختلفة أو في تنفيذ المشروع.

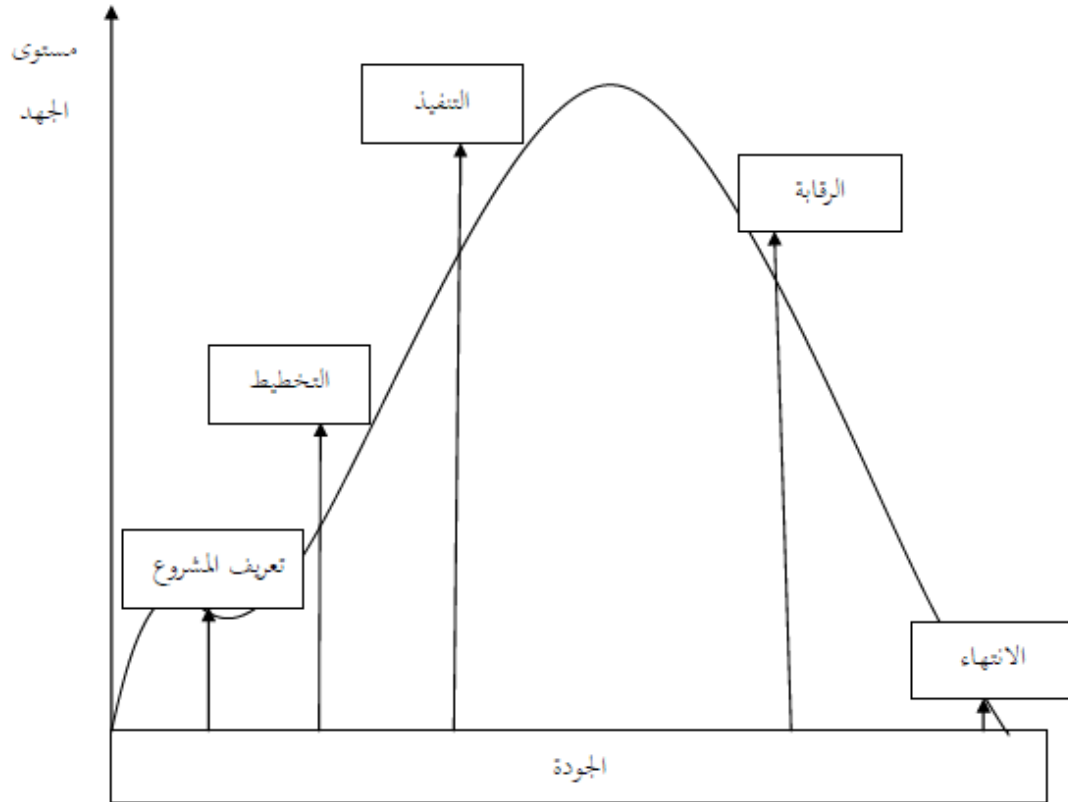
المرحلة الرابعة : الرقابة على المشروع

تعتبر عملية الرقابة مهمة في كل مراحل دورة حياة المشروع، إذ تعتبر الجودة أحد العوامل الحرجة التي تسعى الرقابة على متابعتها وتقييمها، أي أن الرقابة على المشروع تسعى للتأكد من حسن سير العمل في المشروع والعمليات من أجل الوصول إلى الجودة وأداء المشروع.

المرحلة الخامسة : الانتهاء من المشروع

وهي المرحلة الأخيرة من دورة حياة المشروع، والتي يتم فيها التقييم النهائي للمشروع، وهل تم التنفيذ كل متطلبات المشروع وفق المواصفات أم لا ؟.

دور الجودة في حياة المشروع



المصدر : نجم عيود نجم، "مدخل الي ادارة المشروعات"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1 ، ص234

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة

3.1 منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل معرفة أثر جودة إدارة المشاريع على تحسين الاداء في المدارس الأهلية بالرياض وبالنسبة للجانب التطبيقي من الدراسة فتم استخدام الإستبيانات كأداة لجمع البيانات وسيتم تطويرها اعتماداً على دراسات سابقة درست نفس متغيرات الدراسة.

3.2 مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة:

تم تحديد مجتمع الدراسة لمعرفة أثر جودة إدارة المشاريع على تحسين الاداء في المدارس الأهلية بالرياض. وسينحصر المجتمع على على المعلمين والموظفين الإداريين في المدارس الاهلية

عينة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة على 200 من المعلمين والموظفين الإداريين في المدارس الاهلية.

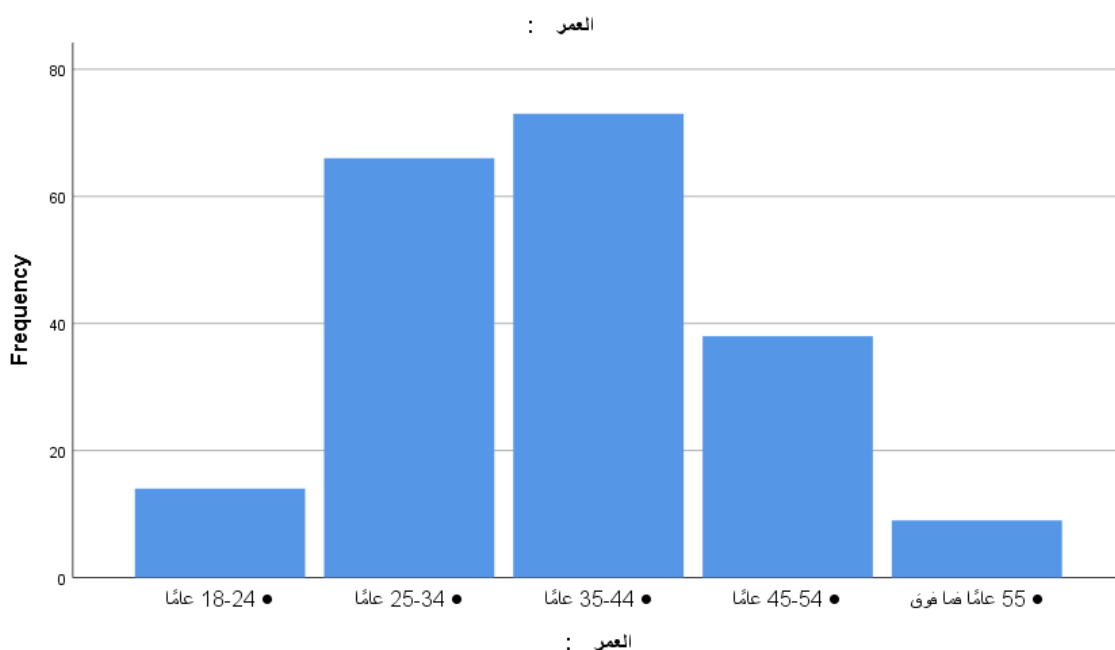
وصف العينة

1- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول (1-3) يوضح توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
18-24	14	7.0
25-34	66	33.0
35-44	73	36.5
45-54	38	19.0
55 عاماً فما فوق	9	4.5
المجموع	200	100.0

يتضح من جدول (1-3) ارتفاع نسبة الاعمار من 35 - 44 في العينة (36,5%) ثم من 25-34 (33%) ويليهما من 45 - 54 (19%).

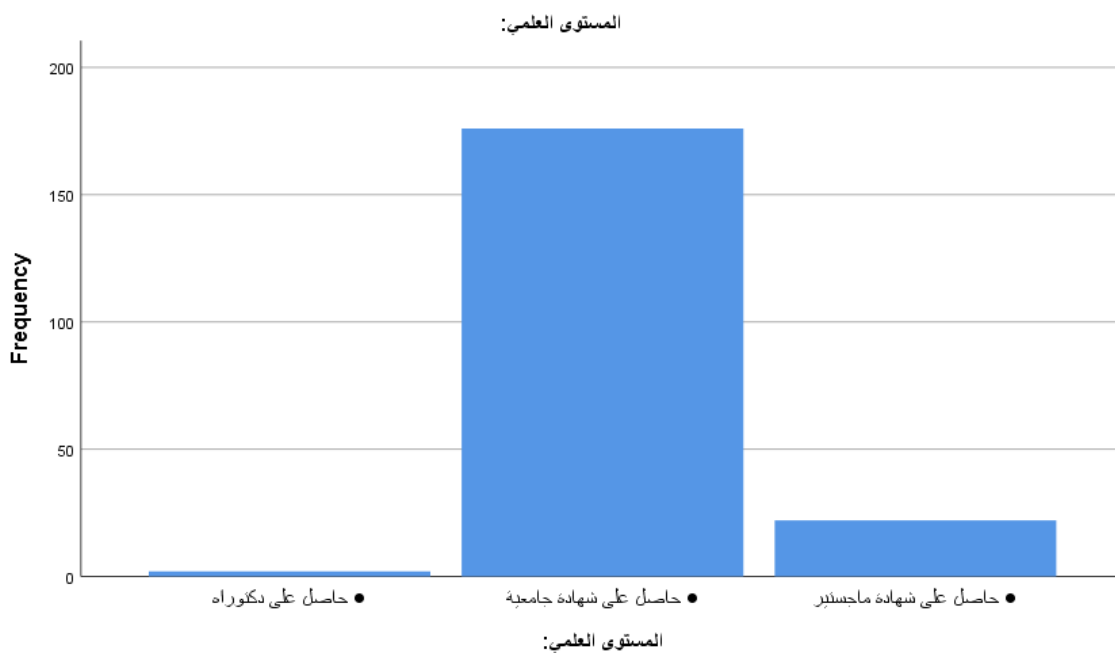


2- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول (2-3) يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
1.0	2	حاصل على دكتوراه
88.0	176	حاصل على شهادة جامعية
11.0	22	حاصل على شهادة ماجستير
100.0	200	المجموع

يتضح من الجدول (2-3) ارتفاع نسبة حاصل على شهادة جامعية (88%)، ويليهما حاصل على شهادة ماجستير (11%).

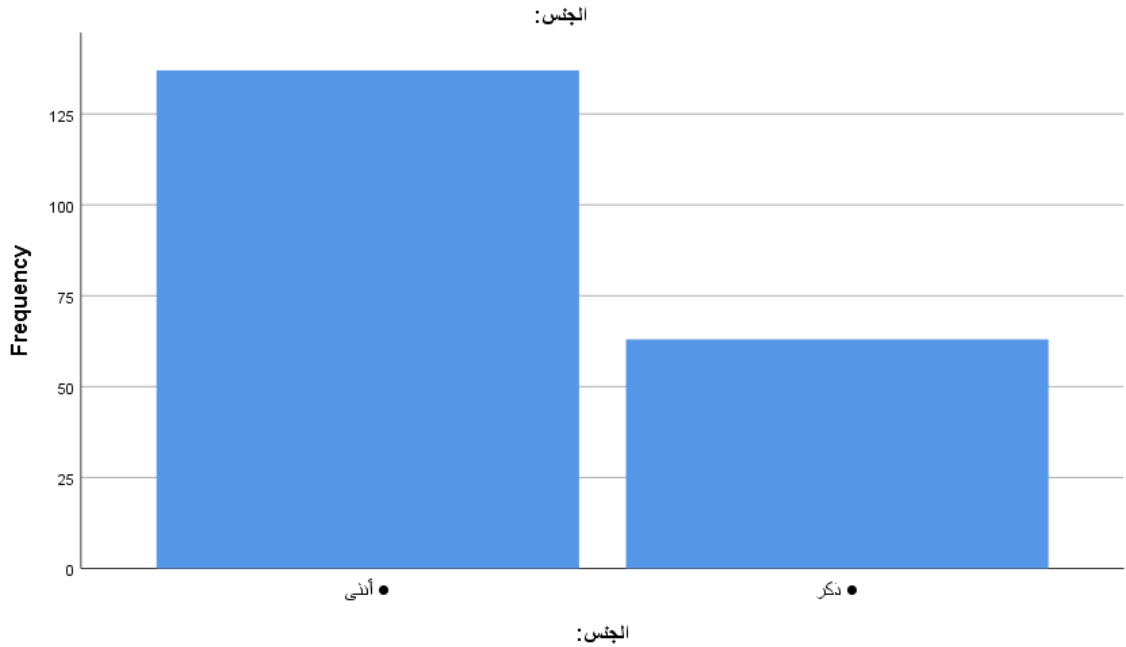


3- توزيع أفراد العينة حسب النوع:

جدول (3-3) يوضح توزيع العينة حسب عدد النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	137	68.5
انثى	63	31.5
المجموع	200	100.0

يتضح من الجدول (3-3) ارتفاع نسبة الذكور (68,5%)، والانات (31,5%).



3.3 أداة الدراسة

إن أداة هذه الدراسة ستمثل في الإستبانة والتي تتكون من مجموعة من الأسئلة أو العبارات المرتبطة حول موضوع الدراسة، وتم الإعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات كونها ستسهل الوصول الى عدد كبير من المبحوثين بأقل تكلفة، وتم تصميم الإستبانة لدراسة أثر جودة إدارة المشاريع على تحسين الاداء في المدارس الأهلية بالرياض

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم اعتماد في الإستبانة على الشكل المغلق في الإجابة والذي سيحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم أكثر في عملية تفريغ الإجابات، وذلك وفقاً لمقياس Likert الخماسي والذي تتراوح درجاته بين: موافق بشدة؛ موافق؛ محايد؛ غير موافق؛ غير موافق بشدة؛ والتي تأخذ القيم والاوزان التالية (5؛ 4؛ 3؛ 2؛ 1) على التوالي حسب المستويات المتدرجة في الإجابة.

وتتكون الإستبانة من جزئين رئيسيين هما:

- الجزء الأول: سيشتمل على الأسئلة المتعلقة بالبيانات الديموغرافية (الشخصية والوظيفية) للمبحوثين والمتمثلة في (العمر، المستوى التعليمي، النوع).
- الجزء الثاني: اشتمل على الأسئلة المرتبطة بكل من متغيرات الدراسة ويتكون من 32 بند وتم تقسيم بنود

الاستبانة كما يلي:

• المحور الأول : إدارة المشاريع

- التخطيط يتكون من 5 بنود
- التنظيم (الإداري) يتكون من 5 بنود
- المتابعة يتكون من 5 بنود
- التقويم يتكون من 5 بنود
- توفير الموارد البشرية يتكون من 5 بنود

• المحور الثاني: تحسين الأداء المدارس الأهلية

التحقق من جودة بيانات الدراسة

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي وفقا لاستجابات أفراد العينة (ن=200) وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية كما يوضح نتائجها في الجدول التالي:

جدول (3-4) يوضح معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للاستبيان

معامل الارتباط	رقم الفقرة	
.398	1. التخطيط الفعال يسهم في تحسين أداء المدرسة:	التخطيط
	2. يتم تحديد أهداف المشروع بوضوح ومحددة:	
	3. هناك تخطيط مستمر ومحدّث للمشاريع في المدرسة:	
	4. التواصل الجيد والشفافية يشملان جميع الفرق العاملة في المشروع:	
	5. الخطط الزمنية والمواعيد تُحدد بشكل واضح وتلتزم بها:	
.782	1. يتم توزيع المهام بشكل واضح وفقاً للخبرات والمهارات:	التنظيم
	2. هناك هيكلية تنظيمية فعّالة تدعم سير العمل بسلاسة:	
	3. القرارات يتم اتخاذها بشكل فعال وفي الوقت المناسب:	
	4. هناك تنسيق فعال بين الأقسام المختلفة في المدرسة:	
	5. يتم إدارة الموارد بكفاءة وبطريقة مستدامة:	
.846	1. يتم إدارة الموارد بكفاءة وبطريقة مستدامة:	المتابعة
	2. هناك آليات فعّالة لتحديد وحل المشكلات أثناء تنفيذ المشروع:	
	3. يتم تحديث خطط المشروع بناءً على نتائج عمليات المتابعة:	
	4. هناك تقييم دوري لتحديد مدى تحقيق الأهداف المرسومة:	
	5. يتم توفير آليات فعّالة للتواصل بين فرق المشروع والإدارة العليا:	
.837	1. يتم تحديد معايير التقييم بوضوح وبطريقة شفافة:	التقويم
	2. تقوم عمليات التقييم بتقييم جميع جوانب المشروع بشمولية:	

3.	هناك تقديم ردود فعّالة وبناءة على نتائج التقييم:	.849
4.	يتم تكامل نتائج التقييم في عمليات اتخاذ القرارات لتحسين المشروع:	.882
5.	يُعطى اهتمام خاص لتقييم وتحسين أداء الفرق العاملة في المشروع:	.882
1.	يتم اختيار الفرق العاملة بعناية وفقًا للخبرات والمهارات المطلوبة:	.715
2.	هناك توفير فرص التدريب والتطوير لتعزيز مهارات العاملين في المشروع:	.758
3.	تُوفر الدعم والتوجيه للعاملين في المشروع لتحقيق أفضل أداء:	.793
4.	هناك آليات فعّالة لتحفيز وتشجيع العاملين في المشروع:	.788
5.	يُدرس ويُحلّل احتياج المشروع للموارد البشرية بشكل دوري وفقًا لتطوير المشروع:	.843
1.	تحسين تخطيط المشاريع يؤدي إلى تحسين توجيه الأهداف التربوية:	.398
2.	جودة التنظيم تعزز فعالية الإجراءات والتنسيق في المدرسة:	.665
3.	المتابعة الجيدة تساهم في تقديم تقارير دورية وتحفيز العمل الجماعي:	.794
4.	جودة التقييم تساهم في تحليل فعاليات التعلم وتحسين الأداء الطلابي:	.734
5.	تحسين توفير الموارد البشرية يعزز تطوير الكفاءات والمهارات:	.799
6.	الاستفادة من التقنيات والمرافق المتقدمة تساهم في توفير بيئة تعليمية محسنة:	.782
7.	تحسين أداء المشاريع يتيح تحديث وتطوير مستمر للمدرسة:	.825

توفير الموارد البشرية

تحسين الأداء في المدارس الأهلية

يتضح من الجدول (3-4) السابق معاملات الارتباط بين البنود والدرجة الكلية دالة احصائيًا عند مستوى معنوية 0,01. وتراوحت معاملات الارتباط بين (0,398 - 0,882). وهي تدل على مناسبة الاستبيان لاستخدام في هذه الدراسة.

ثبات المتغير المستقل والتابع

جدول (3-5) ثبات الاستبانة

المعامل ثبات الفا كرونباخ	البعد
.979	إدارة المشاريع (الدرجة الكلية)
.848	التخطيط
.932	التنظيم
.950	المتابعة
.955	التقويم
.962	توفير الموارد البشرية
.950	تحسين الأداء المدارس الاهلية

يتضح من جدول (3-5) ان قيمة معامل الثبات لإدارة المشاريع للدرجة الكلية (0,979)، وتحسين الأداء المدارس الاهلية (0,950) وتشير هذه القيمة الى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تم استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية
- النسب والتكرارات
- معامل ارتباط بيرسون
- معامل الفا كرونباخ
- معامل الانحدار البسيط

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

يقدم هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج الدراسة من حيث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة وايضاً اختبارات الفرضيات من خلال برنامج SPSS والاختبارات الملائمة الإحصائية.

4.1 أولاً الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

4.1.1 الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل (جودة إدارة المشروعات):

في هذا القسم تم حساب المتوسط والانحراف المعياري للمتغير المستقل

جدول (4-1) يوضح اتجاه استجابات العينة تجاه جودة إدارة المشروعات

العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	القيمة	
1. التخطيط الفعال يسهم في تحسين أداء المدرسة:	4.78	.449	1	موافق بشدة	التخطيط
2. يتم تحديد أهداف المشروع بوضوح ومحددة:	4.62	.582	2	موافق بشدة	
3. هناك تخطيط مستمر ومحدث للمشاريع في المدرسة:	4.37	.774	5	موافق بشدة	
4. التواصل الجيد والشفافية يشملان جميع الفرق العاملة في المشروع:	4.48	.725	3	موافق بشدة	
5. الخطط الزمنية والمواعيد تُحدد بشكل واضح وتلتزم بها:	4.46	.810	4	موافق بشدة	
1. يتم توزيع المهام بشكل واضح وفقاً للخبرات والمهارات:	4.44	.783	1	موافق بشدة	التنظيم
2. هناك هيكلية تنظيمية فعالة تدعم سير العمل بسلاسة:	4.36	.767	2	موافق بشدة	
3. القرارات يتم اتخاذها بشكل فعال وفي الوقت المناسب:	4.31	.892	5	موافق	

بشدة					
موافق بشدة	4	.804	4.32	4. هناك تنسيق فعال بين الأقسام المختلفة في المدرسة:	
موافق بشدة	3	.763	4.38	5. يتم إدارة الموارد بكفاءة وبطريقة مستدامة:	
موافق بشدة	1	.671	4.44	6. يتم إدارة الموارد بكفاءة وبطريقة مستدامة:	
موافق بشدة	4	.736	4.38	7. هناك آليات فعالة لتحديد وحل المشكلات أثناء تنفيذ المشروع:	المتابعة
موافق بشدة	5	.715	4.38	8. يتم تحديث خطط المشروع بناءً على نتائج عمليات المتابعة:	
موافق بشدة	2	.699	4.42	9. هناك تقييم دوري لتحديد مدى تحقيق الأهداف المرسومة:	
موافق بشدة	3	.738	4.39	10. يتم توفير آليات فعالة للتواصل بين فرق المشروع والإدارة العليا:	
موافق بشدة	4	.732	4.40	11. يتم تحديد معايير التقييم بوضوح وبطريقة شفافة:	التقوية
موافق بشدة	3	.718	4.40	12. تقوم عمليات التقييم بتقييم جميع جوانب المشروع بشمولية:	
موافق بشدة	5	.734	4.37	13. هناك تقديم ردود فعالة وبناءة على نتائج التقييم:	
موافق بشدة	1	.709	4.45	14. يتم تكامل نتائج التقييم في عمليات اتخاذ القرارات لتحسين المشروع:	
موافق بشدة	2	.707	4.42	15. يُعطى اهتمام خاص لتقويم وتحسين أداء الفرق العاملة في المشروع:	
موافق	4	.782	4.37	1. يتم اختيار الفرق العاملة بعناية وفقاً للخبرات والمهارات المطلوبة:	النشر الموارد

بشدة				
موافق بشدة	3	.757	4.38	2. هناك توفير فرص التدريب والتطوير لتعزيز مهارات العاملين في المشروع:
موافق بشدة	1	.735	4.42	3. تُوفّر الدعم والتوجيه للعاملين في المشروع لتحقيق أفضل أداء:
موافق بشدة	5	.816	4.35	4. هناك آليات فعّالة لتحفيز وتشجيع العاملين في المشروع:
موافق بشدة	2	.759	4.40	5. يُدرس ويُحلّل احتياج المشروع للموارد البشرية بشكل دوري وفقًا لتطوير المشروع:
		.653	4.45	الدرجة الكلية (إدارة المشاريع)

يتضح من الجدول ان متوسط الدرجة الكلية (إدارة المشاريع) (4,45) وهو يدل على موافقة العينة بشدة على أهمية إدارة المشاريع، ونجد انه في المرتبة الأولى في بعد التخطيط "التخطيط الفعّال يسهم في تحسين أداء المدرسة" بمتوسط (4,78) وهي تدل على موافقة العينة بشدة. وفي المرتبة الأولى في بعد التنظيم " يتم توزيع المهام بشكل واضح وفقًا للخبرات والمهارات" بمتوسط (4,44) وتدل على الموافقة بشدة، وفي المرتبة الأولى في بعد المتابعة " يتم إدارة الموارد بكفاءة وبطريقة مستدامة" وتدل على الموافقة بشدة ، وفي المرتبة الأولى في بعد التقويم " يتم تكامل نتائج التقويم في عمليات اتخاذ القرارات لتحسين المشروع" بمتوسط (4,45) ويدل على الموافقة بشدة، وفي المرتبة الأولى في بعد توفير الموارد البشرية " تُوفّر الدعم والتوجيه للعاملين في المشروع لتحقيق أفضل أداء" بمتوسط (4,42) وتدل على الموافقة بشدة.

4.1.2 الإحصاء الوصفي للمتغير التابع (تحسين أداء المدارس الاهلية):

في هذا القسم تم حساب المتوسط والانحراف المعياري للمتغير التابع

جدول (4-2) يوضح اتجاه استجابات العينة تجاه تحسين أداء المدارس الأهلية

العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	القيمة	
1. تحسين تخطيط المشاريع يؤدي إلى تحسين توجيه الأهداف التربوية	4.57	.640	6	موافق بشدة	تحسين أداء المدارس الأهلية
2. جودة التنظيم تعزز فعالية الإجراءات والتنسيق في المدرسة	4.55	.592	7	موافق بشدة	
3. المتابعة الجيدة تساهم في تقديم تقارير دورية وتحفيز العمل الجماعي	4.61	.558	2	موافق بشدة	
4. جودة التقويم تساهم في تحليل فعاليات التعلم وتحسين الأداء الطلابي	4.58	.588	5	موافق بشدة	
5. تحسين توفير الموارد البشرية يعزز تطوير الكفاءات والمهارات	4.60	.577	3	موافق بشدة	
6. الاستفادة من التقنيات والمرافق المتقدمة تساهم في توفير بيئة تعليمية محسنة	4.63	.563	1	موافق بشدة	
7. تحسين أداء المشاريع يتيح تحديث وتطوير مستمر للمدرسة	4.60	.577	4	موافق بشدة	
الدرجة الكلية (تحسين أداء المدارس الأهلية)					
	4.57	.432		موافق بشدة	

يتضح من الجدول ان متوسط الدرجة الكلية (تحسين أداء المدارس الأهلية) (4,57) ويدل على موافق بشدة، حيث نجد ان في المرتبة الأولى "الاستفادة من التقنيات والمرافق المتقدمة تساهم في توفير بيئة تعليمية محسنة، بمتوسط (4,63) يدل على موافقة بشدة، وفي المرتبة الثاني " المتابعة الجيدة تساهم في تقديم تقارير دورية وتحفيز العمل الجماعي " . بمتوسط (4,61) يدل على موافقة بشدة.

4.2 ثانيًا: اختبار الفروض

4.2.1 الفرض الأول:- يوجد علاقة بين جودة إدارة المشروعات بأبعادها (التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم وتوفير الموارد البشرية) بتحسين الأداء في المدارس الاهلية بالرياض.

وللتحقق من صحة ذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح هذه النتيجة:

جدول (3-4) يوضح العلاقة بين جودة إدارة المشروعات بأبعادها (التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم وتوفير الموارد البشرية) بتحسين الأداء في المدارس الاهلية بالرياض

معامل الارتباط	تحسين الاداء في المدارس الاهلية
التخطيط	.644**
التنظيم	.650**
المتابعة	.663**
التقويم	.626**
توفير الموارد البشرية	.667**

يتضح من الجدول (3-4) وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين جودة إدارة المشروعات بأبعاده (التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم وتوفير الموارد البشرية) بتحسين الأداء في المدارس الاهلية ويتراوح معاملات الارتباط بين (0,644 - 0,667). وهذا يدل على تحقق الفرض الأول ، حيث يوجد علاقة بين جودة إدارة المشروعات بأبعادها (التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم وتوفير الموارد البشرية) بتحسين الأداء في المدارس الاهلية بالرياض .

4.2.2 الفرض الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة عملية

التخطيط على تحسين الاداء في المدارس الأهلية بالرياض.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين في اتجاه واحد والجدول التالي يوضح هذه النتيجة:

جدول (4-4) يوضح تأثير جودة عملية التخطيط على تحسين الاداء في المدارس الأهلية بالرياض.

المتغير المستقل	المتغير التابع	ر	ر ²	B	الخطأ المعياري	Beta	ت	الدالة	ف	الدالة
التخطيط	تحسين	.644	.414	12.567	1.673		7.511	.000	138.645	.000
	الاداء			.862	.073	.644	11.775	.000		

يتضح من الجدول ان جودة التخطيط تسهم في التنبؤ بتحسين الأداء بنسبة 41%، وذلك عند مستوى معنوية

0,01. وهذا يدل على تحقق الفرض حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة عملية التخطيط على تحسين

الاداء في المدارس الأهلية بالرياض.

4.2.3 الفرض الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة عملية

التنظيم على تحسين الاداء في المدارس الأهلية بالرياض.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين في اتجاه واحد والجدول التالي يوضح هذه النتيجة:

جدول (4-5) يوضح تأثير جودة عملية التنظيم على تحسين الاداء في المدارس الأهلية بالرياض.

المتغير المستقل	المتغير التابع	ر	ر ²	B	الخطأ المعياري	Beta	ت	الدالة	ف	الدالة

التنظيم	تحسين	.650	.422	17.813	1.213		14.691	.000	143.143	.000
الاداء				.656	.055	.650	11.964	.000		

يتضح من الجدول ان جودة التنظيم تسهم في التنبؤ بتحسين الأداء بنسبة 42%، وذلك عند مستوى معنوية 0,01. وهذا يدل على تحقق الفرض حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة عملية التنظيم على تحسين الاداء في المدارس الأهلية بالرياض.

4.2.4 الفرض الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة عملية المتابعة على تحسين الأداء في المدارس الأهلية بالرياض.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين في اتجاه واحد والجدول التالي يوضح هذه النتيجة:

جدول (4-6) يوضح تأثير جودة عملية المتابعة على تحسين الاداء في المدارس الأهلية بالرياض.

المتغير المستقل	المتغير التابع	ر	ر ²	B	الخطأ المعياري	Beta	ت	الدلالة	ف	الدلالة
المتابعة	تحسين	.663	.439	16.002	1.316		12.163	.000	153.573	.000
الأداء				.733	.059	.663	12.392	.000		

يتضح من الجدول ان جودة المتابعة تسهم في التنبؤ بتحسين الأداء بنسبة 43%، وذلك عند مستوى معنوية 0,01. وهذا يدل على تحقق الفرض حيث أثر ذو دلالة إحصائية لجودة عملية المتابعة على تحسين الأداء في المدارس الأهلية بالرياض.

4.2.5 الفرض الخامس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة

التقويم على تحسين الاداء في المدارس الأهلية بالرياض.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين في اتجاه واحد والجدول التالي يوضح هذه النتيجة:

جدول (4-7) يوضح تأثير جودة عملية التقويم على تحسين الاداء في المدارس الأهلية بالرياض.

المتغير المستقل	المتغير التابع	ر	ر ²	B	الخطأ المعياري	Beta	ت	الدلالة	ف	الدلالة
التقويم	تحسين	.626	.392	17.155	1.347		12.739	.000	126.469	.000
	الاداء			.679	.060	.626	11.246	.000		

يتضح من الجدول ان جودة التقويم تسهم في التنبؤ بتحسين الأداء بنسبة 39%، وذلك عند مستوى معنوية

0.01. وهذا يدل على تحقق الفرض حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة التقويم على تحسين الاداء في

المدارس الأهلية بالرياض

4.2.6 الفرض السادس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة توفير

الموارد البشرية على تحسين الاداء في المدارس الأهلية بالرياض.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين في اتجاه واحد والجدول التالي يوضح هذه النتيجة:

جدول (4-8) يوضح تأثير جودة توفير الموارد البشرية على تحسين الاداء في المدارس الأهليه بالرياض.

المتغير المستقل	المتغير التابع	ر	ر ²	B	الخطأ المعياري	Beta	ت	الدلالة	ف	الدلالة
جودة توفير الموارد البشرية	تحسين الاداء	.667	.445	16.576	1.255		13.206	.000	157.192	.000
				.709	.057	.667	12.538	.000		

يتضح من الجدول ان جودة توفير الموارد البشرية تسهم في التنبؤ بتحسين الأداء بنسبة 44%، وذلك عند مستوى معنوية 0,01. وهذا يدل على تحقق الفرض حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة توفير الموارد البشرية على تحسين الاداء في المدارس الأهليه بالرياض.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 مقدمة:

يستعرض هذا الفصل مناقشة أهم النتائج على ضوء نتائج التحليل الاحصائي وتبرير النتائج من خلال الاستناد على الادبيات والدراسات السابقة وأيضا تقديم التوصيات والاقتراحات التي تم التوصل اليها من خلال نتائج الدراسة وفقا لوجهة نظر افراد عينة الدراسة

5.2 مناقشة النتائج:

أولاً: أكدت نتائج الدراسة النتيجة وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين جودة إدارة المشروعات في المدارس الأهلية بالرياض وبين تحسين الأداء في هذه المدارس. يتراوح معاملات الارتباط بين 0.644 و 0.667، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين هذين العاملين. هذا يعني أنه كلما زادت جودة إدارة المشروعات في المدارس الأهلية بالرياض، زاد أداء المدرسة بشكل ملحوظ. وتظهر هذه النتيجة بوضوح من خلال الابعاد العديدة لجودة إدارة المشروعات (التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم وتوفير الموارد البشرية)، حيث تبدو جميع هذه العوامل مرتبطة بتحسين الأداء في المدارس الأهلية.

ثانياً: أكدت النتائج أن جودة عملية التخطيط في المدارس الأهلية بالرياض تلعب دوراً مهماً في التنبؤ بتحسين الأداء، وهذا يعني أنه يمكن الاعتماد على جودة عملية التخطيط كمؤشر قوي لتحسين الأداء في المدارس الأهلية بالرياض. وتعكس هذه النتيجة تأثيراً إيجابياً ومعنوياً لجودة عملية التخطيط على الأداء، مما يبرز أهمية الاستثمار في تحسين هذا الجانب في سياق إدارة المدارس لتعزيز النتائج التعليمية والإدارية.

ثالثاً: هذه النتيجة توضح أن جودة عملية التنظيم في المدارس الأهلية بالرياض تلعب دوراً هاماً في التنبؤ بتحسين الأداء، مما يعكس قوة الارتباط بين جودة عملية التنظيم وتحسين الأداء في المدارس الأهلية بالرياض. وبناءً على هذه النتيجة، يمكن الاعتماد على جودة عملية التنظيم كمؤشر قوي لتحسين الأداء في المدارس الأهلية. وهذا يبرز أهمية الاستثمار في تحسين وتطوير نظم وعمليات التنظيم في السياق التعليمي لتحقيق نتائج أفضل على جميع الأصعدة.

رابعاً: هذه النتيجة تظهر أن جودة عملية المتابعة في المدارس الأهلية بالرياض تلعب دوراً مهماً في التنبؤ بتحسين الأداء، يمكن الاعتماد على جودة عملية المتابعة كمؤشر قوي لتحسين الأداء في المدارس الأهلية. ويبرز هذا الاكتشاف أهمية تطوير أنظمة وعمليات المتابعة في السياق التعليمي، حيث يمكنها أن تساهم في تحسين النتائج التعليمية والإدارية بشكل كبير.

خامساً: بينت النتائج أن جودة عملية التقويم في المدارس الأهلية بالرياض تسهم في التنبؤ بتحسين الأداء، وهذا يعني أنه كلما كانت جودة التقويم أفضل، كان من المرجح أن يكون هناك تحسين في الأداء التعليمي والإداري في المدارس الأهلية. يمكن اعتبار جودة التقويم كمؤشر هام لتحسين الأداء في المدارس الأهلية، ويمكن لتطوير عملية التقويم أن يساهم في تحسين النتائج التعليمية والإدارية بشكل ملحوظ.

سادساً: هذه النتيجة توضح أن جودة توفير الموارد البشرية في المدارس الأهلية بالرياض تساهم في التنبؤ بتحسين الأداء. وتعني هذه النتيجة أن كلما كانت جودة توفير الموارد البشرية أعلى، كان من المرجح أن يكون هناك تحسين في الأداء التعليمي والإداري في المدارس الأهلية. مما يعزز أهمية وقوة العلاقة بين جودة توفير الموارد البشرية وتحسين الأداء في هذا السياق. بناءً على هذه النتيجة، يمكن اعتبار جودة توفير

الموارد البشرية كمؤشر حيوي لتحسين الأداء في المدارس الأهلية. ويمكن لتحسين عملية توفير الموارد البشرية أن يسهم في تعزيز النتائج التعليمية والإدارية وتحقيق أهداف المدرسة بشكل فعال.

5.3 توصيات البحث

1. ينبغي توفير فرص التدريب وورش العمل لقادة المدارس والمعلمين لتعزيز مهاراتهم في إدارة المشاريع، بما في ذلك التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم.
2. يجب مراجعة وتحسين العمليات والسياسات الإدارية لضمان الفعالية والكفاءة في إدارة المشاريع داخل المدارس الأهلية، مما يسهم في تحسين الأداء العام.
3. يجب تعزيز التواصل والتفاعل بين جميع الأطراف المعنية في المدرسة، بما في ذلك الإدارة والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور، لضمان فهم متطلبات المشروع بشكل جيد وضمان تحقيق الأهداف المحددة.
4. ينبغي تطبيق نهج الإدارة الاستراتيجية في المدارس الأهلية، حيث يتم تحديد الأهداف بوضوح ووضع خطط عمل فعالة لتحقيقها، مع التركيز على جودة إدارة المشاريع كجزء أساسي من هذه العملية.
5. يجب تنظيم عمليات متابعة وتقييم دورية لأداء المشاريع في المدارس الأهلية، وذلك لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتصحيح الانحرافات بما يضمن تحقيق الأهداف المحددة بشكل فعال.

5.4 مقترحات لدراسات مستقبلية

1. يمكن إجراء دراسة شاملة لتحليل الممارسات الفعالة في إدارة المشاريع في المدارس الأهلية بالرياض، بما في ذلك العمليات والأدوات المستخدمة وتأثيرها على تحسين الأداء.
2. يمكن إجراء دراسة تقييمية لتحديد تأثير تطبيق نهج إدارة المشاريع في المدارس الأهلية بالرياض على تحسين الأداء، وتحديد العوامل التي تؤثر في نجاح أو فشل هذه العملية.
3. يمكن إجراء دراسة لتقييم تأثير التدريب والتطوير في مجال إدارة المشاريع على أداء المدارس الأهلية في الرياض، وتحديد أفضل الممارسات في هذا الصدد.
4. يمكن إجراء دراسة لاستكشاف التحديات والعقبات التي تواجه عملية تطبيق إدارة المشاريع في المدارس الأهلية بالرياض، وتقديم توصيات لتخطي هذه العقبات.
5. يمكن إجراء دراسة لتقييم تأثير جودة إدارة المشاريع في المدارس الأهلية على رضا الطلاب وأولياء الأمور، وتحديد علاقة هذه العناصر بتحسين الأداء.

Abstract

The study aimed to investigate the impact of project management quality, encompassing its dimensions (planning, organization, monitoring, evaluation, and human resource provision), on enhancing performance in private schools in Riyadh. The descriptive–analytical approach was employed to achieve the study objectives. The sample consisted of teachers and administrators in private schools in Riyadh, with data collected using an electronic questionnaire. The survey was administered to 200 teachers and administrators. The study found the following:

- There is a statistically significant relationship at the 0.01 significance level between project management quality and performance enhancement in private schools in Riyadh.
- There is an effect of planning quality on performance improvement in private schools in Riyadh.
- There is an effect of organizational quality on performance improvement in private schools in Riyadh.
- There is an effect of monitoring quality on performance improvement in private schools in Riyadh.
- There is an effect of evaluation quality on performance improvement in private schools in Riyadh.
- There is an effect of human resource provision quality on performance improvement in private schools in Riyadh.

The study recommended several key suggestions:

- Providing training opportunities and workshops for school leaders and teachers to enhance their project management skills, including planning, organization, monitoring, and evaluation.
- Reviewing and improving administrative processes and policies to ensure effectiveness and efficiency in project management within private schools, contributing to overall performance improvement.
- Enhancing communication and interaction among all stakeholders in the school, including management, teachers, students, and parents, to ensure a clear understanding of project requirements and the achievement of set goals.

Keywords: Project Management Quality, Planning, Monitoring, Evaluation, Organization, Human Resource Provision, Performance Improvement in Schools, Private Schools, Riyadh.

المراجع:

المراجع العربية:

جوهر، دعاء محمود (٢٠٢٢). نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس مشروع التعليم الإلكتروني نموذجاً، مجلة كلية التربية للعلوم التربوية جامعة عين شمس، ٤٦ (٣)، ٣٧٨-١٩١.

دودين، أحمد يوسف (٢٠٢١م). المنهجية المتكاملة في إدارة المشاريع المعاصرة نظري وكمي عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الديحاني، سلطان غالب & الميموني، مشعل سعود. (2019). أثر مشاريع مركز تطوير التعليم على تحسين الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في المدارس. مجلة كلية التربية - جامعة الإسكندرية doi: 10.21608/jealex.2019.153074, 29(1), 21-60.

الزير، منيرة محمد (٢٠١٩) تطوير آلية إدارة المشاريع التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية نموذج مقترح رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود الرياض.

العسكر، عبد العزيز . (2014). معوقات نجاح المشروعات التربوية التطويرية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية . مجلة الإنسانية والاجتماعية، (33)، 168-97.

عنبر، هشام (٢٠١٦) دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

الكرعاوي، محمد (٢٠٢٢م). إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة لنطاق تنفيذها في إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم دراسة حالة المشاريع تنمية الأقاليم في محافظة النجف. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ٦٥ (٢)، ٢١٠-١٨٧.

اللجنة الوطنية للتدريب والتعليم الأهلي، (2022). دراسة الوضع الراهن لقطاع التعليم الأهلي والعالمي في المملكة العربية السعودية ، إمكان .اتحاد الغرف السعودية.

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج. (2022). أبرز الاتجاهات العالمية في مجال إدارة المشاريع التربوية . الكويت. المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج.

الموسى، ناهد بنت عبدالله عبدالوهاب. (2012). أنماط تقويم أداء المدارس الأهلية (بالمملكة العربية السعودية). مجلة التراث، ع 2 ، 344. - 310مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/363374>

النمر، تركي. (2020). دليلك لتأسيس مكتب إدارة المشاريع (PMO)، ط2 الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٣م). الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام الرياض.

وزارة المعارف. (١٤١٦هـ). سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية الطبعة الرابعة.

عبد الكريم يعقوب، "دراسات جدوى المشروع"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، 2000 .،

سيد سالم عرفة، "الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، 2010 .

ج.ديفيدسن فريم، "إدارة المشروعات في المؤسسات: لكي نحقق أعظم فائدة من الوقت والتكنولوجيا والناس"،

ترجمة : عبد لله كامل عبد لله، (مكتبة العبيكان، ط1 ، المملكة العربية السعودية ، 2003 .

مؤيد الفضل، "تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، 2009.

أحمد يوسف دودين، "إدارة المشاريع"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، 2012

حسن إبراهيم بلوط، "إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية"، دار النهضة العربية، ط 01 ، بيروت، 2002..

يورك برس، "إدارة المشروعات :سلسلة المتميزون الإدارية"، شركة ألفا(طبعة إنجليزية)، الشركة المصرية العالمية للنشر) طبعة عربية(، مكتبة لبنان ناشرون .لبنان، 2007 .

محمد توفيق ماضي، "إدارة و جدولة المشاريع :خطوات تخطيط وتنظيم وجدولة مراحل تنفيذ المشروع وكيفية الرقابة عليها"، الدار الجامعية :طبع (ونشر وتوزيع، ط2 ، الإسكندرية، 2000 ،

هيثم علي الحجازي، "مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى"، 2016.

عبد الرحمان الجبوري، " إدارة المشاريع"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن ، 2007 .

وليم ر. دنكان، "دليل إدارة المشروعات :مدخلات -عمليات -مخرجات"، ترجمة : عبد الحكم الخزامي، دار الفجر لنشر والتوزيع، ط 1، (2002) .

محمود العبيدي، مؤيد الفضل، " إدارة المشاريع : منهج كمي"، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط2 ، الأردن، 2008

نزار عبد المجيد البيرواري، لحسن عبد الله باشيوة، "إدارة الجودة :مدخل التميز والريادة"، الوراق لنشر والتوزيع ، ط2، الاردن ، 2011،

رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، 2008

خضير كاظم المصباح محمود، " إدارة الجودة في المنظمات المتميزة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، 2010 ،

عبد الستار العلي ، "إدارة المشروعات العامة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط2 ، الأردن ، 2011

محمد هيكمل، "مهارات إدارة المشروعات الصغيرة"، مجموعة النيل العربية، ط1، 2003

خضر كاظم حمود، روان منير الشيخ، "إدارة الجودة في المنظمات المتميزة"، 2011

المراجع الأجنبية:

Badau, Kabiru. (2017). project management in education: tools and techniques.
<https://cutt.us/G7FKj>

Jawitz, J. (2021). Managing and Planning Educational Development projects: a critical overview of the large classes project

Sokolova, Viktoriya. (2021). <https://cutt.us/suR0l>

Yemini, M., Oplatka, I., & Sagie, N. (2018). Project Management in Schools.
doi:10.1007/978-3-31978608-7

الملاحق

ملحق 1

– استبيان الدراسة

أثر جودة إدارة المشاريع على تحسين الاداء في المدارس الأهليه بالرياض

نرغب في فهم أفضل من المشاركين في هذا الاستبيان. يُرجى ملء البيانات الديموغرافية التالية:

1. الجنس:

- ذكر
- أنثى

2. العمر:

- 18-24 عامًا
- 25-34 عامًا
- 35-44 عامًا
- 45-54 عامًا
- 55 عامًا فما فوق

3. المستوى العلمي:

- حاصل على شهادة جامعية
- حاصل على شهادة ماجستير
- حاصل على دكتوراه

الاستبيان

البنود	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
التخطيط					
6. التخطيط الفعال يسهم في تحسين أداء المدرسة:					
7. يتم تحديد أهداف المشروع بوضوح ومحددة:					
8. هناك تخطيط مستمر ومحدث للمشاريع في المدرسة:					

					9. التواصل الجيد والشفافية يشملان جميع الفرق العاملة في المشروع:
					10. الخطط الزمنية والمواعيد تُحدد بشكل واضح وتلتزم بها:
التنظيم					
					6. يتم توزيع المهام بشكل واضح وفقاً للخبرات والمهارات:
					7. هناك هيكلية تنظيمية فعالة تدعم سير العمل بسلاسة:
					8. القرارات يتم اتخاذها بشكل فعال وفي الوقت المناسب:
					9. هناك تنسيق فعال بين الأقسام المختلفة في المدرسة:
					10. يتم إدارة الموارد بكفاءة وبطريقة مستدامة:
المتابعة					
					16. يتم إدارة الموارد بكفاءة وبطريقة مستدامة:
					17. هناك آليات فعالة لتحديد وحل المشكلات أثناء تنفيذ المشروع:
					18. يتم تحديث خطط المشروع بناءً على نتائج عمليات المتابعة:
					19. هناك تقييم دوري لتحديد مدى تحقيق الأهداف المرسومة:
					20. يتم توفير آليات فعالة للتواصل بين فرق المشروع والإدارة العليا:
التقويم					
					6. يتم تحديد معايير التقويم بوضوح وبطريقة شفافة:
					7. تقوم عمليات التقويم بتقييم جميع جوانب المشروع بشمولية:
					8. هناك تقديم ردود فعالة وبناءة على نتائج التقويم:
					9. يتم تكامل نتائج التقويم في عمليات اتخاذ القرارات لتحسين المشروع:
					10. يُعطى اهتمام خاص لتقويم وتحسين أداء الفرق العاملة في المشروع:

توفير الموارد البشرية					
					1. يتم اختيار الفرق العاملة بعناية وفقًا للخبرات والمهارات المطلوبة:
					2. هناك توفير فرص التدريب والتطوير لتعزيز مهارات العاملين في المشروع:
					3. تُوفر الدعم والتوجيه للعاملين في المشروع لتحقيق أفضل أداء:
					4. هناك أليات فعّالة لتحفيز وتشجيع العاملين في المشروع:
					5. يُدرس ويُحلَّل احتياج المشروع للموارد البشرية بشكل دوري وفقًا لتطوير المشروع:
تحسين الأداء المدارس الأهلية					
					1. تحسين تخطيط المشاريع يؤدي إلى تحسين توجيه الأهداف التربوية:
					2. جودة التنظيم تعزز فعالية الإجراءات والتنسيق في المدرسة:
					3. المتابعة الجيدة تساهم في تقديم تقارير دورية وتحفيز العمل الجماعي:
					4. جودة التقويم تساهم في تحليل فعاليات التعلم وتحسين الأداء الطلابي:
					5. تحسين توفير الموارد البشرية يعزز تطوير الكفاءات والمهارات:
					6. الاستفادة من التقنيات والمرافق المتقدمة تساهم في توفير بيئة تعليمية محسنة:
					7. تحسين أداء المشاريع يتيح تحديث وتطوير مستمر للمدرسة: