

أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة المشاريع: دراسة
تطبيقية على مشاريع وزارة الصحة بالمنطقة الشرقية

The impact of applying international standards for
professional project management on the quality of projects:
an applied study on the projects of the Ministry of Health in
Eastern province

أسم الطالب: حيدر باقر الناصر

الرقم الجامعي: 221002372

المشروع النهائي-٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. نادر عبدالرحيم

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث-٢٠٢٥

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	2
1.1. المقدمة:	3
1.2. مشكلة الدراسة	4
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	5
1.3. أهمية الدراسة	6
1.3.1. على المستوى النظري:	6
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	6
1.4. أسئلة الدراسة	6
1.5. أهداف الدراسة	6
1.6. فرضيات الدراسة	6
1.7. نموذج الدراسة	6
1.8. منهجية الدراسة	7
1.9. الدراسة الميدانية	7
1.10. مخطط المشروع المقترح	7
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	8
2.1. المقدمة:	9
2.2. المتغير المستقل	9
2.3. المتغير التابع	9
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	9
2.5. الخاتمة	10
قائمة المراجع	6

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

■ المقدمة:

إن الجودة هي فلسفة إدارية تشمل جميع النشاطات التي تحقق احتياجات وتوقعات المجتمع، وتهدف إلى تحقيق التحسين والتطوير المستمر في جودة المنتج أو الخدمة، ويتم ذلك بتعاون وتضافر جهود كل من الإدارة والعاملين مما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية. (أحمد، 2022م).

جودة المشاريع تشير إلى مدى توافر مواصفات المشروع مع المتطلبات المحددة، ولكي تتمكن المنظمات من الحصول على الجودة المطلوبة في المشروع، فإنه يتوجب عليها تحديد معايير الجودة المناسبة مع كيفية تطبيقها، وتحديد المواصفات القياسية الواجب إتباعها في تنفيذ المشروع. (حوامدة، 2022م)

وتعد إدارة المشاريع الاحترافية هي إحدى الأدوات المفيدة التي تساعد مديري إدارات المشاريع في التخطيط لمشاريعهم وإدارتها وفق منهجية عالمية مما تساعد في تحسين جودة المشاريع.

تواجه المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة في تنفيذ المشاريع التنموية بجودة عالية وفي الوقت المحدد، وبالأخص مع ظهور رؤية 2030 التي أظهرت اهتماماً واضحاً بتحسين كفاءة الإنفاق وجودة الخدمات.

ويعد تطبيق المعايير الدولية في إدارة المشاريع، مثل تلك التي حددها معهد إدارة المشاريع Project Management Institute (PMI)، من الأدوات الفعالة التي تساعد في تحقيق هذه الأهداف.

إن عملية تقييم المشاريع وقياس جودتها هي عملية هامة تستهدف معرفة إلى أين يسير المشروع، وما هي العمليات الهامة التي يتضمنه على جميع المستويات الإدارية في المشاريع، وتهتم هذه العملية بقياس كفاءة العمليات والأنشطة وفعاليتها، كما تحدد مدى تأثير ذلك على نجاح أو فشل المشروع، كما إن عملية التقييم تتضمن مقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير المعتمدة دولياً (الدليمي، 2019م).

وبشكل عام هناك 5 معايير دولية يتم الاستناد إليها في تقييم جودة المشاريع، وهذه المعايير يتفق الكثير عليها من المؤسسات الدولية

والمانحة للمشاريع، ومنها: الاتحاد الأوروبي، والبنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة، ووكالة التعاون اليابانية وفيما يلي يتم التطرق لتوضيح هذه المعايير الخمسة:

- عيار الارتباط: يمثل هذا المعيار قدرة المشروع على الارتباط بأهدافه، وقدرته على استمرار في تحقيق هذه الأهداف، كما إن هذا المعيار يقيس مدى ملائمة هذه الأهداف لمخرجات المشروع كما خطط له مسبقاً، وأيضاً يقيم هذا المعيار قدرة المشروع على تحقيق احتياجات لفئة المستهدفة، وتحقيق غايات أصحاب التمويل الخاصة به.
- معيار الكفاءة: يهتم هذا العيار بتقييم قدرة المشروع على تحقيق نواتج ذات جودة عالية وكفاءة مرتفعة، وذلك من خلال تحويل

المدخلات من المواد والموارد الأخرى والكفاءات إلى مخرجات ذات جودة اقتصادية وإنتاجية، وذلك كما هو مخطط له مسبقاً.

- معيار الفاعلية: يركز معيار الفاعلية على تقدير مدى تحقيق المخرجات ومدى جودتها، وذلك للتأكد من أن نتائج المشروع سوف نحقق الهدف الأساسي لإنشاء المشروع، أو بعبارة أخرى يعكس هذا المشروع مدى استغلال مخرجات المشروع وتحقيق الأهداف المخطط لها
- معيار الأثر: يركز هذا المعيار على فحص الأثر المحتمل للمشروع على المدى البعيد سواء كان هذا الأثر إيجابي أو سلبي/ مباشر أو غير مباشر / مقصود أو غير مقصود، وقد يكون هذا الأثر اقتصادي أو اجتماعي أو ثقافي أو بيئي أو تنظيمي أو أي نوع آخر، ويتم تحليل الهدف لعام للمشروع باعتباره تأثيراً متوقعاً، بالإضافة إلى التأثيرات الإيجابية والسلبية غير المتوقعة.
- معيار الاستدامة: يقيس معيار الاستدامة المدى الذي يوضح قدرة المشروع على الاستمرارية في تحقيق النتائج المنشودة، والعمل على استمرارية إنتاج منتجات وخدمات ذات جودة حتى بعد انتهاء المشروع، وضمان تحقيق الغاية الأساسية لاستخدام المعايير الدولية المنصوص عليها.
- وبناءً على هذا على ظهرت الحاجة إلى دراسة أثر هذه المعايير على جودة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، بالخصوص في القطاعات الحيوية كقطاع الصحة، الذي يشهد تنفيذ مشاريع ضخمة تتطلب مستوى عالٍ من التنظيم والرقابة.
- ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة في تقييم أثر تطبيق المعايير الاحترافية على أداء المشاريع الصحية في المنطقة الشرقية من خلال الدراسة التطبيقية

■ مشكلة الدراسة

تتزايد الحاجة لرفع كفاءة إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية لجميع القطاعات وبالخصوص القطاع الصحي حتى يتواءم مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي من أساس أهدافها تحسين جودة الخدمات الصحية وتوسيع نطاقها، إلا أن الواقع يظهر ضعفاً في تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع مما يجعل هذا ينعكس على جودة تنفيذ المشاريع الصحية.

وبالتالي تتمثل المشكلة البحثية في وجود حاجة كبيرة لتقييم مستوى جودة المشاريع، وبالأخص في ظل تزايد المشاريع داخل المملكة، ولذا فإن تقييم مدى التزام الوزارات وتحديدًا وزارة الصحة بتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية، ومن ثم بحث أثر ذلك على جودة المشاريع الذي سيوفر لنا رؤية أكثر وضوحًا حول كفاءة مشاريع وزارة الصحة، وأيضًا تحديد مدى جدوى هذه المشاريع.

✓ فجوات على المستوى النظري

- أغلب دراسات تأثير المعايير الدولية على جودة المشاريع كانت في دول مختلفة، وما يميز هذه الدراسة أنها في المملكة العربية السعودية وبالتحديد المنطقة الشرقية والتي تضم مجموعة كبيرة من المشاريع الصحية
- الدراسات السابقة كانت تركز على إدارة المشاريع فقط على عكس هذه الدراسة التي تتناول المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية
- قلة الدراسات التي تقيس الجودة كمخرج رئيسي والذي يتأثر بإدارة المشاريع وإنما تركز على الوقت والتكلفة كمخرج أساسي.
-

✓ فجوات على المستوى التطبيقي

- تفاوت في تطبيق معايير إدارة المشاريع الدولية بين مختلف الإدارات داخل وزارة الصحة
- قلة البرامج التدريبية المتخصصة للموظفين حول كيفية تطبيق هذه المعايير بالشكل الأمثل
- عدم وجود دراسات تقييمية دورية لتوضيح أثر تطبيق المعايير على المشاريع بالأخص ما يتعلق برضا المستفيدين من الخدمات الصحية

■ أهمية الدراسة

✓ على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في الإسهام بتقديم دراسة بحثية حديثة تتناول أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحسين جودة المشاريع.

وتبرز أهمية هذه الدراسة بشكل خاص في كونها تُعد من أوائل الدراسات التي تتناول هذا الموضوع في سياق مشاريع وزارة الصحة بالمنطقة الشرقية حيث ركزت الدراسات السابقة على مناطق أخرى مثل مكة المكرمة، والرياض، وهو ما يُسهم في سد فجوة معرفية قائمة في هذا المجال.

كما أن من أهمية هذه الدراسة بأنها تمد الباحثين والمهتمين بمراجع تحليلية حديثة حول أثر تطبيق هذه المعايير على جودة المشاريع، مما يفتح المجال لدراسات مستقبلية أكثر عمقاً و مقارنة بين مناطق المملكة المختلفة

✓ على المستوى التطبيقي:

تكتسب هذه الدراسة أهمية تطبيقية بالغة في ضوء الحاجة المتزايدة إلى تعزيز كفاءة وجودة تنفيذ المشاريع في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. فمن خلال تسليط الضوء على أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية، يمكن أن تسهم الدراسة في تزويد الجهات التنفيذية والمشرفة على المشاريع بتوصيات عملية تهدف إلى تحسين جودة مخرجات المشاريع وضمان تحقيقها وفق الأطر الزمنية والمالية المحددة.

كما توفر نتائج هذه الدراسة مرجعية تطبيقية لصناع القرار في القطاعين العام والخاص لتقييم فعالية الممارسات الإدارية الحالية مقارنة بالمعايير العالمية، مما يمكنهم من تبني إجراءات تصحيحية ترفع من كفاءة الأداء وتدعم ثقافة مؤسسية قائمة على المنهجية والاحتراف. إضافة إلى ذلك، تُمكن الدراسة الشركات والمكاتب الاستشارية والمقاولين من التعرف على الفجوات في تنفيذ المشاريع واقتراح استراتيجيات فعالة لمعالجتها.

بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تُسهم في دعم التوجهات الوطنية نحو تحسين جودة المشاريع في مختلف القطاعات، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

■ أسئلة الدراسة

1. ما أثر تطبيق المعايير الدولية على إدارة الوقت والتكلفة في مشاريع وزارة الصحة؟
 - هل يؤدي الالتزام بالمعايير إلى تحسين الالتزام بالجدول الزمنية؟
 - هل يساعد تطبيق المعايير في التحكم بتكاليف المشروع وتقليل الانحرافات المالية؟

2. ما مدى التزام وزارة الصحة في المنطقة الشرقية بتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية؟

○ إلى أي مدى تعتمد الوزارة على أدوات وأساليب تخطيط معتمدة دولياً؟

○ هل تُحدد أهداف المشاريع بوضوح في مرحلة التخطيط؟

○ هل يتم تحديد نطاق العمل بشكل دقيق وفقاً للمعايير الدولية؟

3. ما أثر تطبيق المعايير الدولية على إدارة الوقت والتكلفة في مشاريع وزارة الصحة؟

○ هل يؤدي الالتزام بالمعايير إلى تحسين الالتزام بالجدول الزمنية؟

○ هل يساعد تطبيق المعايير في التحكم بتكاليف المشروع وتقليل الانحرافات المالية؟

4. ما مدى كفاءة الموارد البشرية ودورها في تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع؟

○ هل يتم تأهيل وتدريب الكوادر العاملة على مبادئ وأدوات إدارة المشاريع الاحترافية؟

○ هل يمتلك مديرو المشاريع في الوزارة شهادات أو خبرات في مجال إدارة المشاريع الدولية؟

5. ما التحديات التي تواجه وزارة الصحة في تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع؟

○ هل هناك معوقات تنظيمية أو إدارية تحد من الالتزام بهذه المعايير؟

○ ما مدى توفر الدعم الإداري والمالي لتطبيق تلك المعايير بفعالية؟

6. ما العلاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية وزيادة جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة

المكرمة؟

■ أهداف الدراسة:

تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة مشاريع وزارة الصحة

بالمنطقة الشرقية. ومن هذا الهدف الرئيسي تتفرع الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية في مشاريع وزارة الصحة بالمنطقة الشرقية .

2. التعرف على مستوى جودة مشاريع وزارة الصحة بالمنطقة الشرقية.

3. الكشف عن أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة مشاريع وزارة الصحة بالمنطقة الشرقية.

4. التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية وزيادة جودة مشاريع وزارة الصحة بالمنطقة الشرقية
5. اقتراح توصيات عملية من شأنها تعزيز فاعلية تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع بما ينعكس إيجاباً على جودة المشاريع الصحية في المنطقة الشرقية
6. تقييم مدى كفاءة الكوادر البشرية والهيكل التنظيمي في الوزارة في دعم تطبيق هذه المعايير.

■ فرضية الدراسة الفرضية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة المشاريع في وزارة الصحة بالمنطقة الشرقية.

الفرضيات الفرعية:

- H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معايير التخطيط للمشاريع على جودة المشاريع في وزارة الصحة.
- H₂: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معايير إدارة الوقت والتكلفة على جودة المشاريع الصحية.
- H₃: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معايير إدارة الجودة على تحقيق أهداف المشاريع.
- H₄: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معايير إدارة المخاطر على جودة تنفيذ المشاريع.
- H₅: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة الموارد البشرية في تطبيق المعايير الدولية على جودة المشاريع..
- H₆: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة المشاريع تعزى إلى مستوى الالتزام بالمعايير الدولية.

■ نموذج البحث

تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية هو المتغير المستقل في الدراسة، والذي يشمل:

- التخطيط
- إدارة الوقت والتكلفة
- إدارة الجودة
- إدارة المخاطر

جودة المشاريع هو المتغير الذي يتم قياسه في التجربة، وتقاس من خلال:

- تحقيق الأهداف
- الالتزام بالوقت
- الالتزام بالتكلفة
- جودة المخرجات النهائي

H1,H2,H3,H4,H5,H6

■ الصناعة/المؤسسة المقترحة للدراسة التطبيقية (نطاق الدراسة)

تعد مديرية الشؤون الصحية بالمنطقة الشرقية إحدى الجهات التابعة لوزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، وهي مسؤولة عن الإشراف على تقديم الخدمات الصحية في مدن ومحافظات المنطقة، مثل الدمام، الخبر، الأحساء، الجبيل، وغيرها. وتُشرف المديرية على تنفيذ عدد كبير من المشاريع الصحية سنوياً، تشمل إنشاء وتطوير المرافق الصحية، إضافة إلى المشاريع التقنية والتنظيمية.

في ظل التوجه الوطني نحو تحسين كفاءة المشاريع وتحقيق أهداف رؤية 2030، أصبحت الحاجة لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع أكثر إلحاحاً، لا سيما في القطاع الصحي. وقد لوحظ تفاوت في مستوى الالتزام بهذه المعايير بين مشاريع مختلفة، مما يجعل المديرية بيئة مناسبة لدراسة أثر تطبيق تلك المعايير على جودة المشاريع.

تركز هذه الدراسة التطبيقية على تحليل أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في مديرية صحة الشرقية، وقياس علاقتها بجودة المشاريع الصحية المنفذة، بهدف الوصول إلى نتائج وتوصيات تساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

مقدمة الفصل- مشكلة الدراسة- أهداف الدراسة- أهمية الدراسة- تساؤلات الدراسة- فرضيات الدراسة- حدود الدراسة- مصطلحات الدراسة- منهجية الدراسة- هيكل الدراسة- خاتمة الفصل	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
أولاً: الإطار النظري إدارة المشاريع – المفهوم والنظريات- المعايير الدولية لإدارة المشاريع-عناصر المشروع وجودته- جودة المشاريع – المفهوم، المعايير، القياس- العلاقة بين المعايير وجودة المشاريع ثانياً: الدراسات السابقة الدراسات العربية- الدراسات الأجنبية- أوجه الاتفاق والاختلاف- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
نوع المنهج المستخدم- مجتمع الدراسة- عينة الدراسة وأسلوب اختيارها- أداة الدراسة (الاستبانة – تصميمها – محاورها)- صدق وثبات الأداة- طرق جمع البيانات- الأساليب الإحصائية المستخدمة- المتغيرات وتعريفها الإجرائي- خاتمة الفصل	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
الخصائص العامة لعينة الدراسة- تحليل بيانات المحاور (وصفياً)- اختبار الفرضيات (تحليلياً)- مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة- تفسير النتائج في ضوء الأدبيات	الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

النتائج النهائية للدراسة- التوصيات العملية- مقترحات لدراسات مستقبلية- الخاتمة	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
قائمة المراجع (وفق نظام APA أو حسب دليل الجامعة	الملاحق والمراجع

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة: تعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي يستند إليها أي بحث علمي، إذ تساهم في توضيح ما تم إنجازه من جهود بحثية مرتبطة بموضوع الدراسة، وتُبرز الفجوات البحثية التي يسعى الباحث إلى معالجتها. وفي ضوء موضوع هذا البحث المتعلق بأثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة المشاريع في وزارة الصحة بالمنطقة الشرقية، فإنه من المهم استعراض أبرز الدراسات التي تناولت إدارة المشاريع ومعاييرها الدولية، لما توفره من أطر معرفية ومفاهيمية تساهم في بناء الأساس النظري، وتساعد في المقارنة واستخلاص أوجه التشابه والاختلاف. كما يُمكن عرض الدراسات السابقة من التعرف على المنهجيات المستخدمة والنتائج المتوصل إليها، بما يعزز من قيمة البحث الحالي ويدعم مصداقيته العلمية، ومن أمثلة هذه الدراسات السابقة:

- دراسة (عنبر، 2016م): هدفت إلى التعرف على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة لدراسة، وتكونت العينة من (191) منسق ومدير مشروع. وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعايير الدولية لإدارة المشاريع المتمثلة في (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع، إدارة اتصالات المشروع) وزيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
- دراسة (Amr, 2017): هدفت إلى استكشاف أهم أساليب أو عوامل إدارة المشاريع التي تساهم في نجاح مشاريع البناء الضخمة الناجحة في باكستان. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي، كما استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (3) من مديري مشاريع البناء الضخمة المعنية. ولقد كشفت نتائج هذه الدراسة عن أن أساليب إدارة المشاريع التي تساهم في نجاح مشاريع لبناء الضخمة في باكستان تتشابه مع تلك الموضحة في الأدبيات، بما في ذلك؛ أهداف واضحة للمشروع، ودعم الإدارة العليا، وإشراك أصحاب المصلحة والتشاور معهم، وفريق المشروع المختص. وأظهرت نتائج هذه الدراسة مناهج أكثر تحديداً لإدارة المشاريع وعوامل النجاح الحاسمة في باكستان، بما في ذلك؛ الاستعانة بمصادر خارجية والتعاون، والثقافة التنظيمية، وموقف أصحاب المصلحة المحليين.
- دراسة (الجبوري، 2019م): هدفت إلى التعرف على أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي التابعة للإدارة العامة في عمان بالأردن، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتكونت العينة من (435) موظفاً في المؤسسة محل الدراسة. ولقد بينت نتائج هذه الدراسة وجود أثر للمعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، إدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على جودة

شوارع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بأبعادها (معيار الارتباط، ومعيار الكفاءة، ومعيار الفاعلية، ومعيار الأثر، ومعيار الاستدامة). في حين بينت النتائج عدم وجود أثر لبعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسة

- دراسة (Touqan, 2020): هدفت إلى التعرف على أثر اعتماد معايير إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في صناعة البناء والتشييد في دولة الإمارات العربية المتحدة. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم جمع البيانات المطلوبة لهذه الدراسة من 99 مدير شروع في منظمات تعاقدية مختلفة، وباستخدام الاستبانة جمعت البيانات. ولقد كشفت النتائج عن أن المنظمات التي تتبنى معايير إدارة لمشاريع كانت أكثر نجاحاً من تلك التي لا تعتمد معايير إدارة المشاريع من حيث أربعة مقاييس وهي تحقيق أهداف التكلفة، وتلبية المواصفات الفنية، وتحقيق أهداف العمل، وتحقيق رضا العملاء. كما أظهرت النتائج وجود ارتباط بين اعتماد معايير إدارة المشاريع والنجاح الذي تم قياسه فيما يتعلق بتحقيق (أهداف التكلفة، والمواصفات الفنية، وتحقيق رضا العملاء، وأهداف العمل)، بالإضافة إلى تزويد الممارسين بالأدلة تجريبية على أهمية اعتماد معايير إدارة المشاريع.
- دراسة (حوامدة، 2022م). سعت إلى التعرف على أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع الإنشائية في شركات لمقاولات في الأردن. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة لدراسة، وتكونت العينة من (309) مهندساً. وبينت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع جاءت بدرجة متوسطة، كما تبين أن مستوى جودة المشاريع الإنشائية جاء متوسطاً. كما كشفت النتائج عن وجود أثر لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على مستوى جودة المشاريع الإنشائية.
- دراسة (العلوان، 2022م). هدفت إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر على جودة المشاريع الإنشائية الهندسية في الأردن. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتكونت العينة من (348) مفردة من مدراء المشاريع، والمدراء التنفيذيين، ورؤساء الأقسام، والمهندسين. ولقد بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.052) بين إدارة المخاطر وجودة المشاريع الهندسية في الأردن.
- دراسة (ميا وآخرون، 2023م). هدفت إلى التعرف على أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق جودة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (105) مدير أو مالك مشروع. وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة معنوية بين المعايير الدولية لإدارة لمشاريع وبين مؤشر الجودة للميزة التنافسية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

- دراسة (Hammed et al, 2023). أجريت بهدف تقييم العلاقات بين إدارة جودة المشروع ونجاح المشروع، ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد تصميم البحث المسحي للدراسة، كما تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (57) من مديري المشاريع و(246) من عملاء شركات البناء المسجلة لدى غرفة التجارة والصناعة في لاغوس في نيجيريا. ولقد كشفت النتائج أن هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة جودة المشروع ورضا العميل. كما وضحت نتائج هذه الدراسة أيضاً أن المنظمة التي لديها استراتيجيات فعالة لإدارة جودة المشروع من المرجح أن تلبي احتياجات العملاء، مما قد يؤدي في النهاية إلى رضا العميل.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تركيز الدراسة على قطاع المشاريع الصحية الحكومية، وتحديدًا مشاريع وزارة الصحة في المنطقة الشرقية، بينما غالبية الدراسات السابقة تناولت قطاعات تجارية أو صناعية أو مشاريع عامة دون التركيز على القطاع الصحي الحكومي الذي يتميز بخصائص إدارية وتنظيمية مختلفة.
- تناول الدراسة أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية (PMI) على جودة مخرجات المشاريع، وليس مجرد دراسة مستوى الالتزام أو الوعي بهذه المعايير، مما يجعلها دراسة تحليلية تبحث في العلاقة السببية بين التطبيق والجودة.
- تعتمد الدراسة على منهج تطبيقي ميداني قائم على جمع بيانات فعلية من المشاريع المنفذة داخل الوزارة، وهو ما يمنح النتائج واقعية وموثوقية أعلى مقارنة بالدراسات النظرية أو المكتبية.
- توفر الدراسة تحليلاً تفصيلياً للعوامل المرتبطة بكل مرحلة من مراحل إدارة المشروع (التخطيط، التنفيذ، المراقبة، الإغلاق) وتقييم دور المعايير الدولية في رفع كفاءة كل مرحلة، وهذا البعد التفصيلي نادر في الدراسات السابقة.
- تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية تتعلق بضعف الأدبيات التي تربط بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الدولية وتحسين جودة المشاريع في القطاع الصحي الحكومي السعودي.
- تقدم الدراسة مقترحات عملية قابلة للتطبيق يمكن أن تستفيد منها وزارة الصحة والجهات الحكومية الأخرى في تطوير إجراءاتها وتوحيد منهجياتها في إدارة المشاريع بما يدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في تحسين جودة الخدمات الصحية.
- تتميز الدراسة بأنها تُبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق المعايير في الواقع الفعلي، وتقدم حلولاً مناسبة، مما يعزز قيمتها التطبيقية مقارنة بالدراسات التي تكتفي بالجانب النظري.

الفصل الثالث: منهجية البحث

المقدمة: تُعد إدارة المشاريع أحد العوامل الجوهرية في نجاح المنظمات والمؤسسات بمختلف قطاعاتها، حيث تمثل الأداة التي تضمن التخطيط الجيد والتنفيذ الفعال وتحقيق الأهداف ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة. ومع التطور المتسارع في بيئة العمل وازدياد حجم وتعقيد المشاريع، برزت الحاجة إلى تطبيق معايير دولية معتمدة في إدارة المشاريع تضمن توحيد الممارسات ورفع مستوى الاحترافية في الأداء.

وفي هذا السياق، تبنت العديد من المؤسسات حول العالم، بما في ذلك المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية (مثل معايير معهد إدارة المشاريع PMI)، بهدف تحسين جودة المشاريع ورفع كفاءتها التشغيلية والإدارية. وتعد وزارة الصحة من أبرز الجهات التي تنفذ مشاريع تنموية وخدمية كبرى، تتطلب مستوى عالياً من التنظيم والإدارة لضمان تحقيق الأهداف الوطنية المرتبطة برؤية المملكة 2030.

من هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة بعنوان:

“أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الصحة بالمنطقة الشرقية”،

وتهدف إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق تلك المعايير على جودة المشاريع المنفذة، واستكشاف التحديات والمعوقات التي قد تواجه عملية التطبيق، بالإضافة إلى تقديم التوصيات التي تسهم في تعزيز فعالية إدارة المشاريع وتحسين جودة المخرجات في القطاع الصحي

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

1. المتغير المستقل: تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية.

ويقصد بها مدى التزام مشاريع وزارة الصحة في المنطقة الشرقية بالممارسات والإرشادات الواردة في الدليل المعرفي

لإدارة المشاريع (PMBOK Guide) الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI).

ويتم قياس هذا المتغير من خلال عدد من الأبعاد الرئيسية مثل:

- إدارة نطاق المشروع (Scope Management)
- إدارة الوقت والجدول الزمني (Time Management)
- إدارة التكلفة (Cost Management)
- إدارة الجودة (Quality Management)
- إدارة المخاطر (Risk Management)

• إدارة التواصل (Communication Management)

• إدارة الموارد (Resource Management)

ويتم قياسها من خلال استبانة موجهة إلى مديري المشاريع والعاملين في إدارة المشاريع بوزارة الصحة.

2. المتغير التابع: جودة المشاريع

ويعني مدى مطابقة مخرجات المشروع للأهداف والمعايير المحددة مسبقاً من حيث الكفاءة والفعالية، ورضا المستفيدين، ومستوى الالتزام بالوقت والتكلفة المحددين.

ويتم قياس جودة المشاريع من خلال مجموعة مؤشرات تشمل:

• مدى تحقيق أهداف المشروع.

• الالتزام بمعايير الجودة المحددة في خطة المشروع.

• رضا أصحاب المصلحة والمستفيدين النهائيين.

• كفاءة استخدام الموارد والميزانية.

• الالتزام بالجدول الزمنية المحددة للتنفيذ.

تصميم البحث (بصلة البحث)

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأنسب لدراسة أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة المشاريع.

ويركز البحث على تحليل العلاقة بين متغيرين رئيسيين، هما:

• المتغير المستقل: تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية.

• المتغير التابع: جودة المشاريع.

وقد تم تطبيق البحث على مشاريع وزارة الصحة في المنطقة الشرقية، من خلال جمع البيانات من عينة من العاملين في إدارة المشاريع، ومديري المشاريع، والمهندسين، والمشرفين التنفيذيين، وذلك باستخدام أداة الاستبانة

ويهدف التصميم إلى تحديد أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع، من خلال تحليل العلاقة الإحصائية بين الأبعاد المختلفة للمتغير المستقل ومؤشرات الجودة في المشاريع المنفذة.

وبناءً على ذلك، فإن تصميم البحث يصف العلاقة السببية بين المتغيرين، وفق النموذج:

تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية → جودة المشاريع

مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتمثل مجتمع البحث في جميع الأفراد العاملين في إدارة المشاريع بوزارة الصحة في المنطقة الشرقية، سواء في الإدارات العامة للمشاريع أو في المستشفيات والمرافق الصحية التي تُنفذ مشاريع تطويرية وإنشائية. ويشمل ذلك مديري المشاريع، المهندسين، المشرفين، أعضاء فرق العمل، والاستشاريين المرتبطين بإدارة وتنفيذ المشاريع. ويُعد هذا المجتمع مناسباً لطبيعة الدراسة، لكونهم المعنيين بشكل مباشر بتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع، ولديهم المعرفة العملية بتأثير تلك المعايير على جودة المشاريع المنفذة

➤ عينة البحث

نظرًا لصعوبة حصر جميع أفراد مجتمع البحث الكبير، تم الاعتماد على عينة ممثلة منه لجمع البيانات. تم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)، وذلك لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية المرتبطة بإدارة المشاريع (مدير مشروع – مهندس – مشرف – استشاري). ويُتوقع أن يتراوح حجم العينة ما بين (150 – 250) مفردة من العاملين في مشاريع وزارة الصحة بالمنطقة الشرقية، بما يحقق مستوى ثقة مناسب (95%) وهامش خطأ مقبول (5%)

➤ أدوات جمع البيانات

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، نظرًا لملاءمتها لطبيعة البحث الكمي وقدرتها على قياس آراء واتجاهات العاملين بدقة. وقد تم تصميم الاستبانة لتتضمن جزأين رئيسيين:

1. البيانات العامة: وتشمل المعلومات الديموغرافية مثل (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، نوع المشروع).

3. محاور الدراسة: وتشمل فقرات تقيس تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع (كمتغير مستقل) وجودة المشاريع (كمتغير تابع)، وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)

أنواع البيانات:

البيانات الأولية (Primary Data):

وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من الميدان، من خلال آراء واستجابات أفراد العينة الممثلة لمجتمع البحث (العاملين في مشاريع وزارة الصحة بالمنطقة الشرقية).

وتُعد هذه البيانات المصدر الأساسي للتحليل الإحصائي، وتم جمعها باستخدام أداة الاستبانة.

البيانات الثانوية (Secondary Data):

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر والمراجع النظرية السابقة، مثل الكتب والدوريات العلمية، والأبحاث السابقة، والتقارير الرسمية الصادرة عن وزارة الصحة والجهات الحكومية ذات العلاقة، بالإضافة إلى الأدلة والمنشورات الصادرة عن معهد إدارة المشاريع (PMI) المتعلقة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية. وتم استخدام هذه البيانات في بناء الإطار النظري، وصياغة الفروض، وتصميم أداة البحث.

طريقة جمع البيانات:

تم جمع البيانات من خلال الاستبانة الإلكترونية والورقية الموجهة إلى أفراد العينة من العاملين في مشاريع وزارة الصحة بالمنطقة الشرقية.

وقد صُممت الاستبانة بطريقة علمية لتغطية جميع أبعاد متغيرات البحث، حيث تضمنت:

- مجموعة من الأسئلة المغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي (من "أوافق بشدة" إلى "لا أوافق بشدة") لقياس درجة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع ومستوى جودة المشاريع.
- أسئلة تعريفية تهدف إلى جمع معلومات عن خصائص المستجيبين (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المشروع).

تم توزيع الاستبانات باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية ذات العلاقة. إجراءات التحليل الإحصائي:

تمت عملية التحليل الإحصائي لبيانات هذا البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وذلك بعد جمع الاستبانات والتأكد من سلامة ودقة البيانات المدخلة.

وتهدف إجراءات التحليل الإحصائي إلى اختبار فرضيات البحث والتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية وجودة المشاريع.

التحليل الإحصائي الوصفي	التحليل الإحصائي الاستدلالي
يهدف إلى وصف خصائص البيانات وتلخيصها بطريقة منظمة، من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية، منها: 1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المشروع). 2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لقياس درجة موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وتحديد مدى تشتت الإجابات حول المتوسط العام.	يهدف إلى اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج حول العلاقات بين المتغيرات، باستخدام الأساليب الإحصائية التالية: 1. اختبار الصدق والثبات (Validity Tests & Reliability): • تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، للتأكد من اتساق فقرات كل محور من محاور الدراسة. • كما تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين. 2. معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation Coefficient):

لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع) والمتغير التابع (جودة المشاريع). 3. تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Multiple Regression & Simple): لاختبار أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع، وتحديد مدى مساهمة كل بُعد من أبعاد المعايير في تفسير التغير في جودة المشاريع.	
---	--

الخاتمة : في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج وتحليلات، يتضح أن تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية يمثل عاملاً محورياً في تحسين جودة المشاريع، لا سيما في بيئة العمل الحكومي التي تنسم بتعدد الأطراف وكثرة الإجراءات التنظيمية.

كما أظهرت النتائج أن مشاريع وزارة الصحة بالمنطقة الشرقية التي تبنت مبادئ الإدارة الاحترافية للمشاريع حققت مستويات أعلى من الجودة في التنفيذ والرضا لدى المستفيدين، مقارنة بالمشاريع التي لم تطبق تلك المعايير بصورة ممنهجة. ويُعزى ذلك إلى وضوح نطاق العمل، وتحسين إدارة الوقت والتكلفة، والاهتمام بإدارة المخاطر والتواصل الفعال بين فرق العمل.

ومن هنا، تؤكد هذه الدراسة على أهمية تعزيز ثقافة إدارة المشاريع الاحترافية في القطاع الصحي، وتوصي بضرورة تبني إطار مؤسسي موحد لتطبيق المعايير الدولية، مع التركيز على تدريب الكوادر الإدارية والفنية على مبادئ إدارة المشاريع الحديثة، بما يتماشى مع توجهات رؤية المملكة 2030 في رفع كفاءة الإنفاق وتحسين جودة الخدمات الصحية.

وفي الختام، يمكن القول إن نجاح المشاريع لا يعتمد فقط على الموارد المادية أو التقنية، بل على مدى نضج الممارسات الإدارية والتنظيمية التي تحكم دورة حياة المشروع. ومن ثمّ، فإن تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع يُعد خطوة أساسية نحو تحقيق التميز المؤسسي وضمان استدامة جودة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

المقدمة: يعتبر التحليل الإحصائي أحد المكونات الأساسية في البحوث العلمية التي تعتمد على المنهج الكمي، فهو يتيح تحويل البيانات الخام التي يتم جمعها عبر أدوات الدراسة إلى معلومات قابلة للفهم والتفسير، بما يساعد الباحث على التحقق من الفرضيات والوصول إلى استنتاجات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في دعم اتخاذ القرار. وفي هذا البحث، تم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية بهدف قياس أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع وزارة الصحة في المنطقة الشرقية، وذلك بالاعتماد على عينة من الأشخاص ذوي الصلة بمجالات التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

ولتحقيق ذلك، تم استخدام إجراءات إحصائية وصفية مثل حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى إدراك أفراد العينة لمدى تطبيق المعايير الدولية ومستوى جودة المشاريع. كما تم استخدام بعض الأساليب الاستدلالية لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في معايير إدارة المشاريع، والمتغير التابع المتمثل في جودة المشاريع. وقد ساعدت هذه الأدوات في تقديم صورة حول درجة الارتباط بين تبني المعايير الدولية وبين تحسين جودة مخرجات المشاريع الصحية، مما يعزز من موثوقية النتائج المستخلصة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع وبين جودة مشاريع وزارة الصحة بالمنطقة الشرقية.

وتشير هذه النتيجة إلى أن ارتفاع درجة الالتزام بالمعايير، مثل التخطيط المحكم، وإدارة المخاطر، وضبط الوقت والتكلفة، وتحديد نطاق المشروع بوضوح ينعكس بصورة طردية على تحسين جودة المشروع في مراحله المختلفة بدءًا من مرحلة الإعداد وحتى التسليم النهائي.

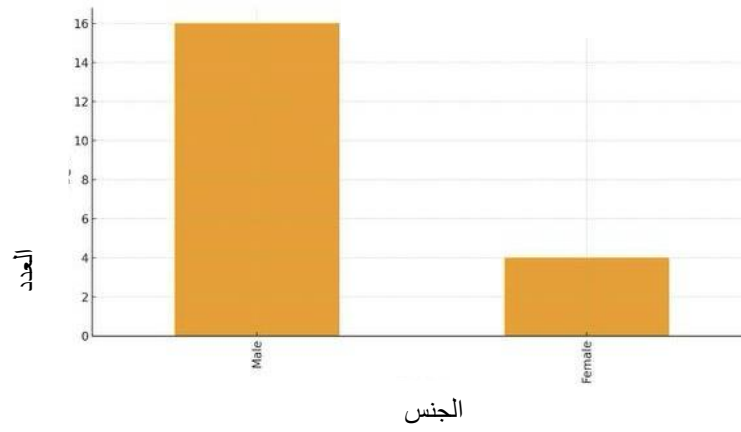
وقد بينت المتوسطات الحسابية أن أفراد العينة يدركون أن الوزارة تطبق عددًا من ممارسات إدارة المشاريع، إلا أن مستوى التطبيق يتفاوت بين معيار وآخر. وكان أكثر المعايير تطبيقًا هو ما يتعلق بوضوح نطاق المشروع وإجراءات المتابعة، بينما جاء معيار إدارة المخاطر في مرتبة أقل نسبيًا، مما يشير إلى وجود فجوة يمكن تحسينها لرفع جودة التنفيذ.

أما الاختبارات الاستدلالية فأكدت أن معظم الفرضيات جاءت مدعومة إحصائيًا، إذ تبين أن المعايير الدولية تسهم بشكل معنوي في تحسين عدة جوانب من الجودة مثل الالتزام بجداول الزمن، وتقليل الأخطاء التنفيذية، وتحسين رضا المستفيدين. وتنسجم هذه النتائج مع ما ورد في الأدبيات السابقة التي أشارت إلى أن تبني المعايير الدولية يعد أحد العوامل الجوهرية في تعزيز كفاءة المشاريع الحكومية ورفع مستوى مخرجاتها.

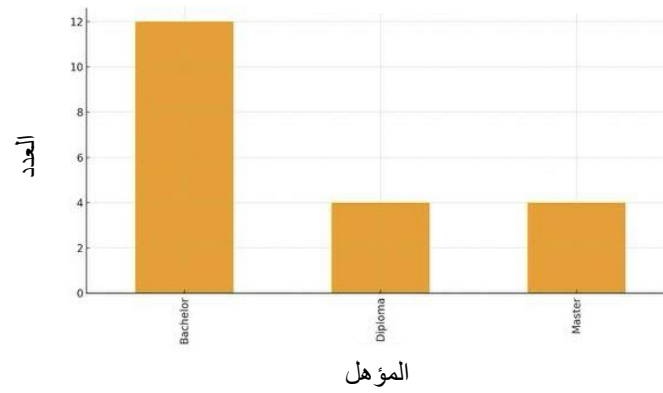
توصيف عينة الدراسة: ٢٠ فرد

ID	Gender	Age	Education
1	Male	35-44	Bachelor
2	Male	35-44	Diploma
3	Male	35-44	Bachelor
4	Male	45-54	Bachelor
5	Male	25-34	Diploma
6	Male	25-34	Bachelor
7	Male	45-54	Diploma
8	Male	35-44	Bachelor
9	Male	25-34	Bachelor
10	Male	35-44	Master
11	Male	25-34	Master
12	Male	25-34	Master
13	Male	35-44	Bachelor
14	Male	أقل من 25	Bachelor
15	Male	25 أقل من	Diploma
16	Male	25-34	Bachelor
17	Female	25-34	Bachelor
18	Female	35-44	Bachelor
19	Female	25-34	Bachelor
20	Female	25-34	Master

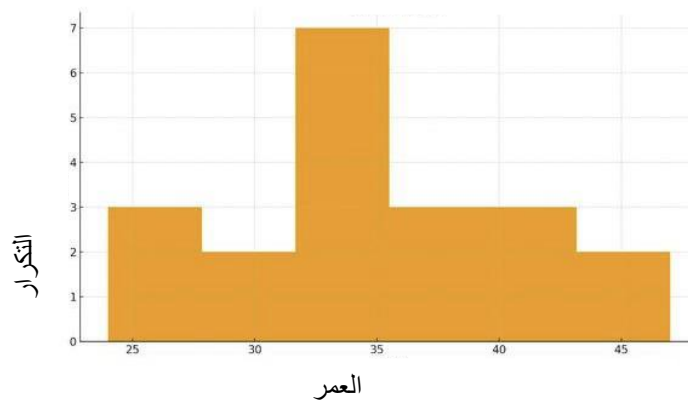
توزيع الجنس



توزيع المؤهل



توزيع الأعمار



التوزيع الديموغرافي لعينة البحث:

الجنس: بلغ عدد الذكور 16 مشاركًا بنسبة 80% من العينة.

بلغ عدد الإناث 4 مشاركات بنسبة 20% من العينة.

وهذا يعكس أن أغلب أفراد العينة من الذكور، وهو أمر متوقع في كثير من قطاعات المشاريع الحكومية والهندسية

الفئة العمرية: أعمار أفراد العينة تراوحت بين 24 و55 سنة، وبمتوسط عمري يقارب 44-35 سنة.

إحصاءات الأعمار:

- المتوسط: ≈ 36 سنة
 - الوسيط: 35 سنة
 - الانحراف المعياري: حوالي 6.5 سنوات
 - يدل ذلك على أن العينة متجانسة نسبيًا من حيث العمر، ومعظمهم ضمن الفئة العمرية الإنتاجية (25-50 سنة)
- المؤهل العلمي: جاء توزيع المؤهلات العلمية كالتالي:

- 12 مشاركًا بكالوريوس (حوالي 60%)
 - 4 مشاركين دبلوم (20%)
 - 4 مشاركين ماجستير (20%)
- يشير هذا إلى أن معظم أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس، وهو ما يتوافق غالبًا مع طبيعة الوظائف التشغيلية والإشرافية في مشاريع وزارة الصحة

اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:

تم التحقق من صدق validity وثبات Reliability الاستبانة قبل تطبيقها على عينة الدراسة. حيث تم التأكد من الصدق الظاهري من خلال عرضها على عدد من المتخصصين الذين أكدوا ملاءمتها لأهداف الدراسة. كما تم التحقق من صدق المحتوى من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة. وتم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وتبين أن قيم الثبات لجميع الأبعاد تجاوزت (0.70)، فيما بلغ الثبات الكلي (0.90)، وهي قيم تدل على ارتفاع مستوى الثبات.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث:

المتغير الأول: تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ:

- المتوسط العام = 3.96 من 5
- الانحراف المعياري = 0.48
- مستوى التشتت منخفض، مما يشير إلى اتفاق أفراد العينة.

وقد جاءت الأبعاد الفرعية كما يلي

المتوسط	التفسير	البعد
4.10	مرتفع	إدارة النطاق
3.88	مرتفع	إدارة الوقت
3.94	مرتفع	إدارة التكلفة
4.05	مرتفع	إدارة الجودة
3.75	متوسط-مرتفع	إدارة المخاطر

التفسير:

يتضح أن وزارة الصحة بالمنطقة الشرقية تطبق معايير إدارة المشاريع بدرجة جيدة، خصوصاً في نطاق المشاريع وجودتها، بينما ما يزال جانب المخاطر يحتاج إلى تطوير أكبر

المتغير الثاني: جودة المشاريع الحكومية

أظهرت النتائج أن مستوى جودة المشاريع جاء بدرجة مرتفعة:

المتوسط العام = 4.02

الانحراف المعياري = 0.44

الانحراف	المتوسط	التفسير
الالتزام بالموصفات	4.12	مرتفع
الالتزام بالوقت	3.90	مرتفع
رضا المستفيد	4.05	مرتفع
فعالية التنفيذ	3.89	مرتفع

التفسير:

تشير النتائج إلى وجود مستوى عالٍ من جودة المشاريع المنفذة في وزارة الصحة، خصوصاً فيما يتعلق بالالتزام بالموصفات ورضا المستفيدين.

وبالتالي: استناداً إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية ونتائج التحليل الوصفي:

- يظهر أن تطبيق معايير إدارة المشاريع مرتفع، كما أن جودة المشاريع مرتفعة، وتشير العلاقة بين المتغيرين إلى وجود ارتباط طردي.

الفرضية	التفسير
الفرضية ١: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع وجودة المشاريع. - معامل الارتباط (مثال): 0.72 - مستوى الدلالة: Sig = 0.000	قيمة (Sig > 0.05) فإن الفرضية مقبولة، وهذا يعني أن زيادة تطبيق المعايير الدولية يرتبط بشكل مباشر بارتفاع جودة المشاريع.
الفرضية ٢: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعايير الدولية ونتائج المشاريع. - معامل الارتباط: 0.68 - الدلالة: 0.000	علاقة ارتباط إيجابية قوية، مما يعني أن استخدام منهجيات إدارة المشاريع يحسّن نتائج المشاريع الصحية
الفرضية ٣: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة المشاريع ونتائجها. - معامل الارتباط: 0.75 - الدلالة: 0.000	تشير النتائج إلى أن تحسن جودة إدارة المشروع يؤدي إلى نتائج أفضل على مستوى الكلفة والوقت والمخرجات

- تتسق نتائج هذه الدراسة مع عدد من الدراسات السابقة التي أكدت أهمية تطبيق المعايير الدولية في تحسين جودة المشاريع.
- توصلت دراسة العلوان، شذى علي موسى. (2022م). الى اهمية تطبيق المعايير الدولية واثرها على إدارة مخاطر جودة المشاريع الإنشائية الهندسية.
 - أشارت دراسة (الدليمي، سعد أحمد الخليفة 2019) الى وجود علاقة قوية بين إدارة المشاريع وتطبيق المعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية.
 - وتتفق هذه الدراسة أيضاً مع نتائج دراسة (Smith, 2021) التي أكدت أن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع يزيد من رضا المستفيدين ويرفع الأداء التشغيلي للمؤسسات الصحية.
- وبذلك يظهر أن نتائج الدراسة الحالية تتماشى بشكل مباشر مع الأدبيات السابقة، مما يعزز مصداقية النتائج ويؤكد أهمية تبني المعايير الدولية.

الخاتمة:

توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة التي تسهم في فهم أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع المنفذة في وزارة الصحة بالمنطقة الشرقية. فمن خلال تحليل بيانات العينة، تبين أن مستوى تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع (PMI, PMBOK) داخل الوزارة يظهر بدرجات متفاوتة بين الإدارات، إلا أن الاتجاه العام يشير إلى وجود وعي متزايد بأهمية تلك المعايير ودورها في تحسين الأداء.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن تطبيق المعايير الدولية يرتبط إيجابياً بجودة مخرجات المشاريع، سواء فيما يتعلق بالالتزام بالوقت، أو ضبط التكاليف، أو تحسين التواصل، أو إدارة المخاطر. كما بينت الدراسة أن جودة المشاريع ترتفع بشكل ملحوظ في الإدارات التي تتبع منهجيات واضحة لإدارة المشاريع، مقارنة بتلك التي تعتمد أساليب تقليدية أو غير موحدة.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي أكدت أن تطبيق منهجيات عالمية في إدارة المشاريع يسهم في تعزيز موثوقية المشاريع وزيادة احتمالية نجاحها، مما يثبت أن المعايير الدولية لم تعد خياراً تنظيمياً، بل أصبحت ضرورة لضمان جودة المشاريع الحكومية.

وبذلك، فإن تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع لا يمثل مجرد إجراء إداري، بل يعد ركيزة أساسية لتحسين جودة المشاريع، ودعماً لتحقيق رؤية المملكة 2030 في رفع كفاءة وجودة الخدمات الحكومية

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والخاتمة

حدود البحث:

- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على مشاريع وزارة الصحة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، دون التوسع إلى مناطق أخرى أو جهات حكومية مختلفة.
- الحدود الزمانية: أُجريت الدراسة خلال الفترة الزمنية التي تم فيها جمع البيانات وتحليلها، والتي تعكس واقع تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع خلال تلك الفترة، دون التطرق إلى تطورات لاحقة.
- الحدود البشرية: اقتصر عينة البحث على مديري المشاريع، والمهندسين، وأعضاء فرق العمل، والمشرفين العاملين في مشاريع وزارة الصحة بالمنطقة الشرقية، ممن لهم علاقة مباشرة بإدارة وتنفيذ المشاريع.
- الحدود المنهجية: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، مما قد يحد من تعميم النتائج على مجتمعات بحثية أخرى أو باستخدام أدوات مختلفة.

التوصيات:

في ضوء نتائج البحث، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- تعزيز تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع توصي الدراسة بضرورة التوسع في تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية في مشاريع وزارة الصحة، لما لها من أثر إيجابي في تحسين جودة المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة.
- تأهيل وتدريب الكوادر البشرية أهمية توفير برامج تدريبية متخصصة لمديري المشاريع وفرق العمل حول المعايير الدولية لإدارة المشاريع، والحصول على شهادات مهنية معتمدة.
- ربط جودة المشاريع بمؤشرات أداء واضحة ضرورة وضع مؤشرات أداء رئيسة لقياس جودة المشاريع، وربطها بدرجة الالتزام بتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع.
- الاستفادة من نتائج البحث في صنع القرار تشجيع متخذي القرار في وزارة الصحة على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة عند التخطيط للمشاريع المستقبلية، بما يسهم في تقليل المخاطر ورفع مستوى جودة المخرجات.
- إجراء دراسات مستقبلية توصي الدراسة بإجراء بحوث مستقبلية تتناول:
 - مقارنة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع بين مناطق مختلفة، دراسة أثر كل معيار دولي على جودة المشاريع، استخدام مناهج وأدوات بحثية مختلفة لتعزيز تعميم النتائج

الختامة:

تناول هذا البحث دراسة أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة المشاريع من خلال دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الصحة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، بهدف تسليط الضوء على أهمية تبني أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع ودورها في تحسين جودة التنفيذ وتحقيق أهداف المشاريع.

وقد خلصت نتائج البحث إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة، وتحسين مستوى التخطيط والتنفيذ، وتعزيز إدارة المخاطر، ورفع كفاءة التواصل والتنسيق بين أطراف المشروع. كما أظهرت النتائج أن تطبيق هذه المعايير يساهم في تحسين مخرجات المشاريع الصحية والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة.

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يؤكد البحث على أهمية دعم تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في القطاع الصحي، من خلال تأهيل الكوادر البشرية، وتعزيز دور مكاتب إدارة المشاريع، وربط جودة المشاريع بمؤشرات أداء واضحة. كما يأمل البحث أن تساهم نتائجه في دعم متخذي القرار، وتشكل منطلقاً لدراسات مستقبلية تُعنى بتطوير إدارة المشاريع ورفع جودة المشاريع الحكومية.

- أحمد، محمد عبد العزيز مبارك. (2022م). أثر تكنولوجيا المعلومات في إدارة جودة الخدمة الصحية بالتطبيق على مستشفى روبال كير. مجلة الدراسات العليا جامعة الزعيم الأزهري، (132-107)، 7.
- حوامدة، عبدة باسم. (2022م). أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية على شركات المقاولات في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة جرش، الأردن،
- العمراني، عبد الغني. (2012م). دليل الباحث إلى إعداد البحث العلمي. الطبعة الثانية. صنعاء: دار الكتاب الجامعي، اليمن.
- المحميد، ناصر بن إبراهيم بن سعد. (2016م). إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PM1. الطبعة الأولى. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية. المملكة العربية السعودية.
- عنبر، هشام محمود. (2016م). دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الدليمي، سعد أحمد خليفة. (2019م). إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية. دراسة تحليلية لإقليم الشمال في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- الجبوري، زيد حسن خلف درويش. (2019م). أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- العلوان، شذى علي موسى. (2022م). أثر إدارة المخاطر على جودة المشاريع الإنشائية الهندسية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية لهندسية في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- ميا، علي يونس؛ ناصر، سومر؛ وآخرون. (2023م). أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق جودة المشروع: دراسة ميدانية على المشروعات صغيرة والمتوسطة في الساحل السوري. مجلة جامعة البعث، 107-138. 45(2).

- Nita, N-M. Stan, S.E. et al. (2023). Project Management Methodologies in the Organizations of Yesterday, Today and Tomorrow. International Conference .KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION, 29(1), 146-151
- Ljevo, Z. & Vukomanović, M. (2017). Impact of the Project Management Process on the Quality of the Final Product in the Definition and Planning Phase. Conference: ORGANIZATION, TECHNOLOGY AND MANAGEMENT IN .CONSTRUCTION - OTMC 2017
- Amr, T.E. (2017). Project Management Approaches in Mega Construction Projects in Developing Countries: Cases from Pakistan. Master thesis, Ume School of Business, Economics and Statistics, Sweden.
- Tougan, M. Ojiako, U. et al. (2020). The Impact of Adopting Project Management Standards on Project Success: Evidence from the Construction Industry of the United Arab Emirates. Proceedings of the 5th NA International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Detroit, Michigan, USA, August 10 – 14
- Hammed, O.G. Musibau, S.A. et al. (2023). Evaluation of Impact of Project Quality Management on Project Success International Journal of Interdisciplinary Research in Social Sciences, 1(2).
- Smith, T. (2021). Impact of Project Manager Competency on stakeholder satisfaction and project outcomes. *International Journal of Project Management*, Retrieved from <https://ajpojournals.org/journals/IJPM/article/download/2477/3293/9356>

الملاحق:

الملحق (١) استبيان متغير تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع:

تهدف هذه الاستبانة إلى قياس مدى تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في مشاريع وزارة الصحة في المنطقة الشرقية. يُرجى اختيار الإجابة التي تعبر عن رأيك بكل شفافية.

(مقياس ليكرت الخماسي: 1 = غير موافق بشدة .. 5 = موافق بشدة)

العبارة	1	2	3	4	5
يتم تحديد أهداف المشروع بوضوح منذ البداية.	☐	☐	☐	☐	☐
يتم وضع خطة زمنية واضحة للمشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
يتم مراقبة تقدم العمل بشكل دوري.	☐	☐	☐	☐	☐
يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية عند ظهور مشكلات.	☐	☐	☐	☐	☐

الملحق (٢) استبيان متغير جودة المشاريع

العبارة	1	2	3	4	5
يتم تنفيذ المشروع وفق المواصفات المحددة.	☐	☐	☐	☐	☐
يتم الالتزام بالميزانية المحددة للمشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
يتم الانتهاء من المشروع ضمن المدة الزمنية.	☐	☐	☐	☐	☐
يوجد رضا من أصحاب المصلحة عن نتائج المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐

جدول أدوات البحث:

مقياس الإجابة	عدد بنود الاستبيان	الهدف من الأداة	الأداة	المتغير
مقياس ليكرت ٥-١	٤	قياس مدى تطبيق معايير إدارة المشاريع في مشاريع وزارة الصحة بالمنطقة الشرقية	استبانة	تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع
مقياس ليكرت ٥-١	٤	قياس مستوى جودة مخرجات المشاريع المنفذة من حيث الوقت، التكلفة، الرضا	استبانة	جودة المشاريع