

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير ادارة المشاريع

عنوان البحث

دور المعايير الدولية لادارة المشاريع في زيادة جودة المشاريع بالتطبيق على الشركات الدولية في
المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ غادة محمد العمودي

إشراف

الدكتور/ الفيصل عبدالحميد. & الدكتور/ فايز جراد.

العام الدراسي 2024

فهرس المحتوى:

2	<u>فهرس المحتوى:</u>
3	<u>المستخلص Abstract:</u>
3	<u>Error! Bookmark not defined.</u> <u>المقدمة:</u>
3	<u>Error! Bookmark not defined.</u> <u>مشكلة الدراسة:</u>
4	<u>Error! Bookmark not defined.</u> <u>أهمية الدراسة:</u>
6	<u>أهداف الدراسة:</u>
9	<u>تساؤلات الدراسة (الفروض):</u>
10	<u>الدراسات السابقة:</u>
63	<u>المنهجية وطرق البحث:</u>
64	<u>أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات):</u>
Error! Bookmark not defined.	<u>مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زماني):</u>
93	<u>الملخص Summary:</u>
94	<u>التوصيات:</u>
95	<u>المراجع والمصادر:</u>

الاهداء

اهدى هذا البحث الى اساتذتي وزملائي والباحثين في تخصص ادارة المشروعات واتمنى أن يكون
ذلك البحث افادة للقارئ والباحث .

الشكر

اتوجه بخالص الشكر والتقدير لاساتذتي على ما قدموه لي من دعم وتوجيهات
لاستكمال البحث ، فلهم مني خالص الشكر والتقدير.

المستخلص Abstract:

هدفت الدراسة الى تحديد اثر تطبيق المشروعات ومدى مطابقتها المعايير الدولية لادارة المشاريع ، والتي تساعد على تحقيق جودة المشروع كمؤشر للميزة التنافسية .

والتعرف على دور المعايير الدولية لادارة المشاريع وتأثيرها في زيادة جودة المشروعات في المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي والذي يعتمد على الظاهرة وتحليلها ، والاستفادة من الظواهر المختلفة للوصول الى التعميمات والاستدلالات الخاصة بمجتمع الدراسة . واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة .

يعتمد نجاح المشروع بالدرجة الأولى على وجود إدارة فاعلة يتم من خلالها التخطيط والمراقبة لكافة الأنشطة الخاصة بالمشروع

الفصل الأول

مقدمة:

تعد المشاريع المحرك الأساسي الذي يؤدي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية، حيث تلقت المشاريع اهتمام العديد من الدول نظرا لما تتميز به من تأثيرات تعمل على خلق العديد من الفرص، وتساعد على الحد من نسب الفقر والبطالة، ولما كانت المشاريع محط اهتمام كثير من الدول ترتب على ذلك انشاء مشاريع ذات جودة عالية، لكي تتميز عن غيرها من الدول، فتحقيق الجودة في المشاريع له العديد من الانعكاسات الاقتصادية التي تهدف الى الحد من تكاليف الإنتاج وتخفيضها، وتستهدف الى تحقيق رضا المستهلك وتقليل التكاليف الخاصة بالصيانة خلال فترة الاستخدام ، وهو ما يسهم في زيادة العمر الاقتصادي للمؤسسات ، ويساعد الجهات المنظمة على كسب ثقة الجهة المنفذة للمشروع والتي تساعد على زيادة حصة المؤسسة في سوق العمل وإتاحة الفرصة لامكانية المنافسة والاستمرار في سوق المنافسة والاستمرار فيه.

يعتمد نجاح المشروع بالدرجة الأولى على وجود إدارة فاعلة يتم من خلالها التخطيط والمراقبة لكافة الأنشطة الخاصة بالمشروع ، والتي يتم من خلالها جدولة الأنشطة الخاصة به وجدولة تلك الأنشطة بشكل صحيح ¹.

ونظرا لما تمثله الميزة التنافسية في الوقت الحاضر، فلا بد ان تسعى المؤسسات جاهدة نحو تحقيق جودة المشاريع، وهو ما يساعد على تحقيق الجودة لابد من استخدام المعايير الدولية التي تساعد على الفعالية في ادارة المشاريع ، ومن خلال ذلك انطلقت المعايير الدولية المختلفة التي يتم من خلالها المساعدة في ادارة المشاريع ، والتي يمكن من خلالها التعرف على دور المعايير وتأثيرها في زيادة جودة المشاريع ومدى التزام مؤسسات الاعمال المختلفة بتلك المنظمات بتلك المعايير .

¹ يونس ، علي(2023) ، أثر المعايير الدولية لادارة المشروع : دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة جامعة البعث ، المجلد (45) العدد (2) ص 87.

وتعد إدارة جودة المشروع بتطبيق الأنظمة المختلفة لإدارة الجودة ويتم ذلك من خلال اتباع السياسات والإجراءات التي تتناسب مع أنظمة إدارة الجودة من خلال اتباع السياسات التي تساعد على تحسين العمليات المستمرة التي تساعد على ضمان الحصول على مخرجات ذات جودة عالية ترضي جميع الأطراف على ضمان الحصول على مخرجات ذات جودة عالية ، ويتم مراجعة وتقييم جودة المشروعات بشكل مستمر ودورى .

مشكلة الدراسة:

تتميز بيئة الاعمال بشدة المنافسة وبالتالي فان مشاريع الاعمال ، فسوف تجد تلك المشروعات نفسها في منافسة شرسة للحفاظ على وجودها وتميزها في السوق ، لذلك فتلك المؤسسات بحاجة الى توفير ميزة تنافسية تكون بمثابة صمام الأمان الذي يساعد تلك المؤسسات على اكتساب الميزة التنافسية في الأسواق.

وبناء على ذلك تعد جودة المشروعات من اهم العوامل التي تساعد على تحقيق التنمية المستدامة ، بما تتميز به من نتائج إيجابية ملموسة للمشروع ، ويساهم في خلق الميزة التنافسية بين المؤسسات .

تلعب الشراكات الدولية فى المملكة العربية السعودية دورا هاما في توفير الخدمات ، وتقديم المشاريع التي يتم من خلالها تحقيق الجودة في المشاريع ، ولتحقيق الجودة في المشاريع لابد من استخدام المعايير الدولية لإدارة المشاريع ومن خلال ذلك انطلقت الدراسة ، ونستخلص من خلال ذلك ان مشكلة الدراسة تتمثل في الاسئلة التالية:

1- ما هو دور المعايير الدولية لادارة المشاريع في زيادة جودة المشاريع بالتطبيق على الشراكات

الدولية فى المملكة العربية السعودية؟

2- ما هو دور المؤسسات الى توفير ميزة تنافسية تكون بمثابة صمام الأمان لاكتساب الميزة

التنافسية في الأسواق؟

3- ما هى أهمية جودة المشروعات في تحقيق التنمية المستدامة ، بما تتميز به من نتائج إيجابية

لمموسة للمشروع ، ويساهم في خلق الميزة التنافسية بين المؤسسات ؟

4- ما هو دور الشراكات الدولية فى المملكة العربية السعودية في توفير الخدمات ، وتقديم

المشاريع التي يتم من خلالها تحقيق الجودة في المشاريع ؟

5- ما هى أهمية المعايير الدولية لادارة المشاريع لتحقيق الجودة في المشاريع ؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في عدة نقاط حاسمة:

في ظل عدم وجود استراتيجية واضحة للمشروعات وتتمثل أهمية جودة المشروعات في ضرورة

تطبيق مجموعة من الإجراءات الإدارية التي من شأنها أن تساعد على تحسين أداء المشروعات ،

وزيادة جودة الخدمات التي تقدم من خلالها ، كما يعد هذا البحث من البحوث الهامة التي تساهم في

تحقيق نتائج إيجابية تساعد على تنفيذ إدارة المشروعات وتحديد دورها في جودة المشروعات .

وتتمثل الأهمية العلمية للدراسة فيما يلي :

قلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المعايير الدولية لادارة المشروعات وتأثيرها على جودة

المشروعات .

- القاء الضوء على المعايير التي تساهم في مساعد الشركات الدولية على تحقيق الجودة في المشاريع
- القاء الضوء على اهمية تطبيق المعايير التي تساعد على جودة الخدمات والمنتجات في منظمات الاعمال .

الاهمية التطبيقية :

تساعد الدراسة مؤسسات الاعمال بالمملكة العربية السعودية من اجل الحصول على مشاريع ذات جودة عالية ، وتساعد تلك المعايير على التحسين المستمر للخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات وتحقيق الجودة فيها .

أهداف الدراسة:

- 1- يهدف البحث الى تحديد اثر تطبيق المشروعات ومدى مطابقتها المعايير الدولية لادارة المشاريع ، والتي تساعد على تحقيق جودة المشروع كمؤشر للميزة التنافسية .
- 2- التعرف على دور المعايير الدولية لادارة المشاريع وتأثيرها في زيادة جودة المشروعات في المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية.
- 3- التعرف على مدى التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية قي الالتزام بالمعايير الدولية لادارة المشاريع.
- 4- العلاقة بين المعايير الدولية لادارة المشاريع وزيادة جودة المشروعات.

تساؤلات الدراسة

- 1- ما هو دور المعايير الدولية لادارة المشاريع وتأثيرها في زيادة جودة المشروعات في المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية؟
- 2- ما مدى التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية في الالتزام بالمعايير الدولية لادارة المشاريع ؟
- 3- ما هو مستوى الجودة في المشاريع التي تقدمها المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية ؟
- 4- ما هو اثر تطبيق معايير ادارة المشاريع في زيادة جودة المشاريع ؟
- 5- ما هي العلاقة بين المعايير الدولية لادارة المشاريع وزيادة جودة المشروعات ؟

فروض الدراسة:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دور المعايير الدولية لادارة المشروعات وتحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية .
- 2- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين درجات المبحوثين حول دور المعايير الخاصة بادارة المشاريع ومدى تأثيرها في زيادة جودة المشروعات في المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية .
- 3- تؤثر المعايير الدولية لادارة المشاريع في زيادة مستوى جودة الخدمات التي يقدمها المشروع .

الدراسات السابقة:

دراسة: يونس، على (2023) بعنوان " أثر المعايير الدولية لادارة المشروع " ، وهدفت الدراسة الى تحديد أثر تطبيق المعايير الدولية على إدارة المشروعات، والتي تساعد على تحقيق جودة المشروعات، واعتمد البحث على عينة عشوائية من المدراء وأصحاب هذه المشروعات ، وقد بلغ حجم العينة التي من (113) مدير او مالك مشروع ، تم توزيعها بين المشاريع الخدمية والمشاريع الصناعية والسياحية ، تم توزيع الاستبانة على أداة الدراسة ، وظهرت النتائج التي توصلت اليها الدراسة الى وجود علاقة طردية بين المعايير الدولية لادارة المشاريع ، وبين مؤشر الجودة للميزة التنافسية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة .

دراسة: الشوادي ، ماجد (2020) بعنوان " ادارة الجودة في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية ، وهدفت الدراسة الى التعرف على مدى مهرفة العاملين في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية لمفهوم الجودة الشاملة ، ومدى معرفة دعم الادارة العليا بالتطبيق على بعض المؤسسات الدولية ، والتي تعتمد على فلسفة الادارة عن طريق الجودة الشاملة ، ومعرفة مدى قدرة الادارة العليا على اتخاذ القرار بما يساعد تطوير الشركات ومساعدتها على تحقيق الاهداف التي تسعى اليها ، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي ، قتم اختيار عينة الدراسة من مجموعة من العاملين ببعض المؤسسات السعودية وبلغ عددهم (500) موظفا ، واعتمدت طريقة اختيار العينة على العينة العشوائية ، واعتمدت الدراسة على استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في الدراسة ، واشتمل الاستبيان على (24) عبارة ، وتم تقسيم محاور الاستبانة الى ثلاثة محاور المحور الاول : مفهوم ادارة الجودة الشاملة لدى العاملين في بعض المؤسسات السعودية ، ويضم (8) عبارات ، المحور الثاني دعم الادارة العليا

في بعض المؤسسات السعودية لفلسفة ادارة الجودة الشاملة وبضم (8) عبارات ، المحور الثالث : مدى اشتراك الادارة العليا في بعض المؤسسات السعودية في عملية اتخاذ القرار وبضم (8) عبارات ، وتم استخدام الاساليب الاحصاء الوصفي كالتكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات ، واختبار كروتباخ الفا .

دراسة: محمود ، هشام (2016) بعنوان " دور المعايير الدولية في إدارة المشاريع في زيادة جودة المشروعات في المؤسسات الاهلية" ، وهدفت الدراسة الى التعرف على دور المعايير الدولية التي تساهم في ادارة المشاريع، وتساعد على زيادة جودة المشروعات في المؤسسات الاهلية واعتمدت الدراسة على تطبيق المؤسسات الاهلية العاملة في قطاع غزة ، وذلك من خلال التعرف على مدى ادراك تلك المؤسسات ، واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمدت الدراسة على مجتمع مكون من مدراء ومنسقي المشاريع في المؤسسات الاهلية العاملة في قطاع غزة حيث بلغ عددهم (560) منسق ومدير مشروع ، حيث اعتمد الباحث على استخدام العينة العشوائية البسيطة ، تكونت عينة الدراسة من (220) مدير ومنسق مشروع، واعتمدت الدراسة على استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين توفر المعايير الدولية لادارة المشاريع ، وكان من اكثر المعايير التي تؤثر على زيادة جودة المشروعات وهو ما يتمثل في ادارة المشروع ، وتوصلت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى الجنس او سنوات الخبرة .

وتوصلت الدراسة من خلال النتائج التي توصلت اليها الى العديد من التوصيات منها :

ضرورة الاعتماد على التكاليف المعيارية التي يتم من خلالها تحقيق الانجاز في المشروع ، وتمتلك المؤسسة فكر واسع حول الاسس العامة التي يتم من خلالها تحديد الاسس والمعايير السليمة

التي تساعد على ادارة المشاريع ، وكذلك ضرورة المقارنة بين المؤسسة والخدمات التي تقدمها من خلال المشروعات التي تستهدف الى تحسين جودة ادائها .

عيد، عبدالسلام (2017) ، أثر المجالات المعرفية لادارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الاهلية ، وهدفت الدراسة الى التعرف على اثر المجالات المعرفة لادارة المشاريع ، وهدفت الدراسة الى التعرف على مدى ادراك تلك المؤسسات للمعايير التي تساعد على تحقيق الجودة ، ومدى التزامها بتطبيق تلك المعايير، وقد اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية في الدراسة .

وتكون مجتمع الدراسة من مدراء ومنسقي المشاريع في المؤسسات الاهلية في قطاع غزة والبالغ عددهم (560) وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها ان المؤسسات الاهلية في قطاع غزة بادارة مشاريعها وفقا للمجالات المعرفية لادارة المشاريع ، واوصت الدراسة من خلال النتائج التي توصلت اليها بضرورة تكثيف العاملين وتوعيتهم فيما يتعلق بافضل الممارسات والتقنيات البيئية على المعايير الدولية في ادارة المشاريع وضرورة الاهتمام بادارة مخاطر المشروع وزمن التنفيذ المشروع ، واوصت بضرورة اجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع الى جانب بعض التوصيات الاخرى.

فيعرف إدارة تكامل المشروع بأنه إدارة لجميع أنشطة المشروع، والحفاظ على جميع الأنشطة بأن تسير بشكل جماعي ودمج جميع الأنشطة وتكامل، وهناك عدة نشاطات الادارة تكامل المشروع منها: وضع وثيقة تأسيس المشروع، وضع خطة إدارة المشروع، إدارة تنفيذ المشروع، التحكم في المشروع، إغلاق المشروع) ؛ وبذلك يمكن القول بأن إدارة تكامل المشروع تعني إدارة شاملة لجميع أنشطة المشروع بشكل متواجد من أجل ضمان نجاح المشروع وتحقيق الجودة في

مخرجات المشروع من أجل أهداف المنظمة. أي أن إدارة تكامل المشروع تصف العمليات اللازمة لضمان أن تكون عناصر المشروع المختلفة موجبة بشكل ملائم ، ويكون التركيز الأولي لإدارة التكامل هو بناء خطة مشروع متماسكة وشاملة ومصممة بشكل جيد وتنفيذها وضبط التغيير الحاصل خلال دورة حياة المشروع.

دراسة الجبوري، زيد حسن خلف درويش (2019) بعنوان " أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي" هدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وقد تناولت أربعة أبعاد للمعايير الدولية لإدارة المشاريع وهي: (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع)، وأربعة أبعاد لجودة المشاريع وهي: (معيار الارتباط، ومعيار الكفاءة، ومعيار الفاعلية، ومعيار الأثر، ومعيار الاستدامة). ولجمع البيانات الأولية تم إعداد استبانة مكونة من (44) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة (مديري الإدارات، ومديري المديریات، ورؤساء الأقسام، والموظفين)، والذين يمارسون مهامهم في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي -الإدارة العامة (عمان)- والبالغ عددهم نحو (435) موظفاً. وتوصلت الدراسة بأن هناك أثر للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وكما بينت النتائج وجود أثر لأبعاد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على جودة المشاريع، في حين بينت النتائج عدم وجود أثر لبعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) على جودة المشاريع. وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي على وضع الخطط الاستراتيجية لكافة مشاريعها، لضمان تحقيق

أهدافها وغاياتها المنشودة منها، الأمر الذي من شأنه أن يعزز من مستويات نجاحها وتميزها على كافة المستويات.

دراسة : يارا حكمت عيسى(2023) ، بعنوان " أثر تطبيق المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري للمعايير الدولية لإدارة المشاريع PMBOK في تحقيق جودة المشروع كمؤشر للميزة التنافسية"

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

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة جميع مدراء أو أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري، حيث قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية من المدراء أو أصحاب هذه المشروعات، وقد بلغ حجم العينة (113) مدير أو مالك مشروع، توزعت بين مشاريع خدمية ومشاريع صناعية ومشاريع سياحية، تمّ توزيع الاستبانة "أداة الدراسة عليهم"، وتمّ استرجاع (105) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي.

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

دراسة : عنبر، هشام محمود هاشم(2021) ، بعنوان "دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى إدراك تلك المؤسسات بالمعايير و مدى تطبيقها، وكذلك التعرف على مستوى الجودة في المشاريع التي تقدمها تلك المؤسسات، و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ؛ تكون مجتمع الدراسة من مدراء و منسقي المشاريع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة حيث بلغ عددهم (560) منسق و مدير مشروع، حيث استخدم الباحث طريقة العينة العشوائية البسيطة ؛ تكونت عينة الدراسة من 220 مدير و منسق مشروع و استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجميع البيانات حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة و تم استرداد 191 استبانة أي ما نسبته (87%). و قد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعايير الدولية لإدارة المشاريع (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) و زيادة جودة المشروع ؛ و توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على زيادة جودة المشروع، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد المشاريع التي عمل بها المنسق في المؤسسة، طبيعة عمل المؤسسة، نوع المؤسسة، مجال عمل المؤسسة، المسمى الوظيفي). و قد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها : ضرورة الاعتماد على تكاليف معيارية لتحديد التكاليف الحقيقية لإنجاز المشروع، و ضرورة الحصول على موارد بشرية مدربة بشكل جيد، و لديها القدرة على عمل خطة لتحديد قنوات الاتصال بين جميع الأطراف ذات الصلة بالمشروع و تمتلك فكر واسع حول الأسس و المعايير السليمة و الصحيحة لإدارة

المشاريع، و كذلك ضرورة مقارنة المؤسسة خدماتها المقدمة من مشروعها مع خدمات تقدمها مشاريع أخرى مشابهة من أجل تحسين جودة أدائها.

الدراسات الاجنبية :

Bambang Trigunarsyah , 2021

يعد قطاع البناء في المملكة العربية السعودية أكبر وأسرع الأسواق نموًا في منطقة الخليج. ومع ذلك، هناك فجوات كبيرة في جودة الخدمة تؤثر على الأداء العام لمشاريع البناء. يرتبط تحقيق جودة عالية لمشاريع البناء ارتباطًا وثيقًا بإدارة العمليات التنظيمية المترابطة والممارسات والثقافة الخاصة بالشركة. في هذا السياق، يطور هذا البحث نظام إدارة الجودة لشركات البناء السعودية. تم تطوير نظام إدارة الجودة بناءً على ثلاثة مصادر أساسية: مراجعة الأدبيات، ودراسات الحالة حول الممارسات الواقعية لتطبيقات نظام إدارة الجودة في المملكة العربية السعودية، وISO 9001. توضح نتائج الدراسة أن تطبيق نظام إدارة الجودة يحتاج إلى مراعاة خمسة مكونات رئيسية: التزام الإدارة العليا، وتسهيل تطبيق نظام إدارة الجودة، ونظام إدارة الجودة القائم على الشركة والمشروع، والتقييم والتصحيح. يمكن تنفيذ نموذج نظام إدارة الجودة المقترح بالتساوي في البلدان المتشابهة ثقافيًا واقتصاديًا مثل المملكة العربية السعودية.

Mohammad Abazid.20221

إن إدارة وتحسين تنفيذ المشاريع الإنشائية يمكن تحديدها كمفاهيم لما يسمى بإدارة الجودة الشاملة (TQM). ويمكنها تحقيق تنفيذ أفضل في إدارة الوقت، وتلبية احتياجات العملاء، وزيادة الأرباح، وخفض التكاليف، وتحقيق متطلبات السلامة، بالإضافة إلى إدانة الإدارة والموثوقية في ظل القيود الأساسية للمشاريع مثل الوقت والتكلفة والجودة. وقد حاولت الدراسة تقييم آثار تطبيق أفكار إدارة

الجودة الشاملة على تنفيذ المشاريع الإنشائية خلال العقد الماضي في المملكة العربية السعودية. وعلاوة على ذلك، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إرسال 100 استبيان إلى مكاتب وشركات الهندسة. بالإضافة إلى ذلك، تم تطبيق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومؤشر الأهمية النسبية (RII) وطريقة القيم المتوسطة لتحليل البيانات الواردة من الاستبيانات. وكشفت النتائج أن مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية لا تزال تعاني من العيوب التي يفرضها استخدام مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

Jamshid Ali, Majed Qabil Alsolamy.2021

الغرض - كان الغرض من الدراسة تقييم الحالة الحالية والطلب على تعليم إدارة المشاريع. اكتسبت إدارة المشاريع أهمية متزايدة باعتبارها تخصصًا بالغ الأهمية لتحقيق نتائج المشاريع الناجحة في مختلف الصناعات والقطاعات. في المملكة العربية السعودية، زاد الطلب على المتخصصين المهرة في إدارة المشاريع بسبب مشاريع التطوير المختلفة والمبادرات الطموحة مثل نيوم.

التصميم / المنهجية / النهج - اعتمدت الدراسة نهجًا متعدد الأساليب نوعيًا لفهم الهدف بعمق. في الجولة الأولى، تم تطبيق مراجعة منهجية للأدبيات (SRL) لاستكشاف حالة تعليم إدارة المشاريع (PME) في المملكة العربية السعودية. في الجولة الثانية، تم ترتيب مقابلات منظمة مع المهنيين لاستكشاف ظاهرة الاهتمام بمزيد من التفصيل. علاوة على ذلك، تم تضمين ثلاث دراسات حالة أيضًا لدعم وفهم وتعميم النتائج.

النتائج - تسلط الدراسة الضوء على نقاط القوة والثغرات في تعليم إدارة المشاريع (PME). كما تقدم الدراسة رؤية واضحة لتعزيز جودة وفعالية التعليم الطبي المهني في المملكة العربية السعودية. بالإضافة إلى ذلك، يوصي البحث باستكشاف

سبل مختلفة لتعزيز التعليم الطبي المهني في المملكة العربية السعودية.

الأصالة/القيمة - تقدم الدراسة استكشافاً رائداً للتعليم الطبي المهني في المملكة العربية السعودية. وهي تستخدم نهجاً متعدد الأساليب لكشف رؤى فريدة من نوعها حول المشهد التعليمي في البلاد وتوافقه مع معايير الصناعة العالمية.

Jenish Chauhan,2021

تعني إدارة الجودة إنشاء واتباع السياسات والإجراءات لضمان تلبية المشروع للاحتياجات المحددة التي كان من المفترض أن يلبها من وجهة نظر العميل. تعني الجودة التوافق مع المواصفات والملاءمة للاستخدام - أي ما تحتاجه فقط وليس أكثر. تم الاعتراف بالجودة والتكلفة والوقت كعوامل رئيسية تتعلق بالعميل. لتطبيق إدارة الجودة في مشاريع المسح، يجب تعريف مفاهيم تخطيط الجودة (تحديد معايير الجودة) وضمان الجودة (تقييم الأداء العام للمشروع) ومراقبة الجودة (مراقبة نتائج المشروع المحددة) في عمليات إدارة الجودة من خلال إطار إدارة جودة المشروع. هناك العديد من مبادئ إدارة الجودة التي يستخدمها كبار المديرين لتوجيه عمليات المنظمة نحو تحسين الأداء. يتم تحديد العديد من الأدوات والتقنيات كجزء من عملية التنفيذ، مثل تحليل التكلفة والفائدة، ومقارنة الأداء، ورسم المخططات الانسيابية، وتصميم التجارب، وتكلفة الجودة، وعمليات تدقيق الجودة، والتفتيش، ومخططات التحكم، ومخططات باريتو، والعينات الإحصائية، ورسم المخططات الانسيابية، وتحليل

الاتجاهات. تُعرّف جودة المشروع بثلاثة معايير: جودة المواد المستخدمة وجودة العمل وجودة الصنعة. تشمل المعايير استخدام المواد وفقاً للمواصفات وميكانيكا العمل الجيدة والقوى العاملة الجيدة. تمكن إدارة الجودة الشركات من تحسين منتجاتها وعملياتها وأنظمتها باستمرار. تعد إدارة الجودة إحدى الوسائل المهمة لتحسين جودة مشروع المسح. إنها تؤكد على التحسين المستمر في جودة المشروع وأهداف المنظمة. لضمان التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة، من الضروري أن تقدم الإدارة العليا دعمها والتزامها الكاملين خاصة لتطوير وتنفيذ مشروع المسح. الخلفية إدارة الجودة هي عملية الإشراف على جميع الأنشطة والمهام اللازمة للحفاظ على مستوى التميز المطلوب. تتضمن إدارة الجودة تحديد سياسة الجودة وإنشاء وتنفيذ تخطيط الجودة وضمانها ومراقبة الجودة وتحسين الجودة بهدف الغرض العام من إدارة جودة المشروع إلى توفير إطار واسع لتحديد معايير الجودة ومتطلباتها وتنفيذ أنشطة ضمان الجودة والتحكم فيها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين المشروع. يساعد هذا الإطار في ضمان تنفيذ المشروع بنجاح، بما يتماشى مع احتياجات العميل ومواصفات المنتج وتوقعات الجودة. ويتولى الأشخاص المشاركون في إدارة الإطار (أصحاب المصلحة الرئيسيون ومدير المشروع والفريق) إدارة المستندات والقوالب والجداول والخطط وأدوات إدارة الجودة الأخرى للتأكد من إنتاج مخرجات المشروع وفقاً لمنهجية التنفيذ ومستويات الجودة المتوقعة.

التعليق على الدراسات السابقة والاستفادة منها :

ولقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اعداد الاطار النظري الخاص بالدراسة من خلال التعرف على المتغيرات البحثية للدراسة والتي تمثلت في التعرف على دور المعايير الدولية لادارة المشاريع في زيادة جودة المشاريع بالتطبيق على الشركات الدولية فى المملكة العربية السعودية، فدراسة Jenish Chauhan,2021 والتي اهتمت بالتعرف على ادارة الجودة في المشروعات وكيفية تطويرها ، دراسة: يونس،على(2023) والتي هدفت الى التعرف على أثر المعايير الدولية لادارة المشروع، ودراسة عنبر، هشام محمود هاشم(2021) والتي هدفت الى التعرف على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المتغيرات البحثية المدروسة، واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فى التطبيق على الشركات الدولية بالمملكة العربية السعودية .

الفصل الثاني

المنطلقات النظرية للدراسة

المبحث الاول : ادارة المشروع :

مفهوم إدارة المشاريع :

تعد إدارة المشاريع غالبا ما يتم وصفها بأنها علم او فن ويتم تنظيم العديد من مكونات منفصلة تساعد على تحويل الرؤية والاهداف الى واقع ، وتشمل إدارة المشاريع كعلم تشمل على تخطيط العمل وتقديره وقياسه ويتم مراقبته باستخدام الأدوات والتقنيات ، اما إدارة المشاريع كفن فتتطوي على التعامل مع الناس، وهو ما يعبر عن التركيز على الجوانب الرائدة والتمكينية وتساعد على التحفيز والتواصل الاجتماعي وإدارة المشروع .

وتعد إدارة المشاريع في التطبيق المنهجي للعلم والمعرفة لإدارة المشاريع، وتتضمن إدارة المشاريع إدارة جميع المشاريع من الجوانب الهامة للإدارة والتي تساعد على إدارة جميع الأنشطة التي تتوافق مع التخطيط ، وهى عبارة عن التطبيق المنهجي للعلم والمعرفة لإدارة المشاريع كعلم، وتشمل على التخطيط للعمل وتقديره وقياسه ومراقبته باستخدام الأدوات والتقنيات ، وهى عبارة عن نظام إدارة لجميع الجوانب المختلفة للمشروع ، وفى نظام إدارة جميع الموارد والجوانب المختلفة للمشروع بطريقة تجعل الموارد تقدم العديد من المخرجات التي يتم من خلالها اكمال المشروع ضمن قيود النطاق والوقت والتكلفة .²

² (محمود ، هشام (2016) ، دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع فى زيادة جودة المشروع في المؤسسات الاهلية العاملة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة ص82.

ونستخلص من خلال ما سبق ان إدارة المشاريع تعد الاستخدام الأمثل للموارد والامكانيات المتاحة ، وتهدف إدارة المشاريع الى ضبط الوقت والتكلفة والمشتريات الخاصة بنطاق الاتصالات والتي تتعلق بمخاطر المشروع، والتي تساعد على تحقيق جودة المشروع التي تساعد على تحقيق جودة المشروعات التي تهدف في النهاية لتحقيق الهدف من المشروع .

إدارة جودة المشروع:

إدارة جودة المشروع والتي تعرف بأنها العملية التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها في جميع أنشطة ومدخلات إنتاج المشروع، باستخدام تقنيات مراقبة وضمان الجودة، حيث تتم مراجعة وتقييم جودة المشروع بشكل مستمر ودوري.

كما تعرف إدارة المشاريع إدارة جودة المشروع بأنه عملية تطبيق أنظمة إدارة الجودة من خلال السياسات والاجراءات مع أنشطة تحسين العمميات المستمرة التي يتم تنفيذها طوال فترة المشروع إذا كان ذلك ملائماً، لضمان الحصول على مخرجات ذات جودة عالية ترضي جميع أطراف المؤسسة .

وبالتالي تعتبر إدارة جودة المشروع العملية التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها باستخدام

تقنيات مراقبة وضمان الجودة، تتم مراجعة وتقييم جودة المشروع بشكل مستمر ودوري .³

³ (يارا حكمت عيسى(2023) ، أثر تطبيق المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري للمعايير الدولية لإدارة المشاريع PMBOK في تحقيق جودة المشروع كمؤشر للميزة التنافسية ، مجلة جامعة البعث للبحوث العلمية، المجلد(45) ، العدد(2) ص76.

مفهوم ادارة المشاريع :

شهدت العصور السابقة والمعاصرة نموا في استخدام ادارة المشاريع ، ونظرت اليه على انه وسيلة من اهم الوسائل التي تساعد على تحقيق اهداف المنظمة، وتوفر ادارة المشاريع قوة فعالة تساعد على تحسين قدرات المؤسسة، وتساعد على التخطيط والتنظيم والفعال، وتعد ادارة المشاريع قوة فاعلة من الوسائل التي تساعد على التخطيط والتنفيذ ومراقبة كافة الانشطة التي تقوم المؤسسة بممارستها، ويعبر مفهوم الادارة بشكل عام عن كافة الانشطة والفعاليات التي تعمل مع بعضها البعض على التخطيط والتنظيم والتوجيه وهو ما يضمن مساعدة المؤسسة على تحقيق الاهداف التي تسعى اليها ، وبالتالي فان ادارة المشاريع تشمل على جميع الوسائل والاساليب التي تستخدم في انجاز المشاريع وتشتمل على جميع الوسائل والاساليب التي تساعد على الانجاز في المشروع وتحقيق اهداف المنظمة

4

تعريف المشروع :

هناك العديد من التعريفات المختلفة التي استهدفت تعريف مفهوم المشروع ومن اهم تلك التعاريف

ما يلي :

المشروع عبارة عن سلسلة فريدة ومعقدة من الانشطة المختلفة والمتصلة معا والتي تهدف الى

تحقيق هدف او غرض معين .

⁴ (الجبوري، زيد حسن خلف درويش(2019)) ، أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة ال البيت ص87.

ويعرف المشروع على انه مجموعة من الانشطة المنظمة التي تساعد المنظمة على تحقيق هدف معين ، ويعرف المشروع على انه سعى مؤقت لايجاد منتج متفرد .

خصائص المشروع :

وهناك العديد من الخصائص التي يتميز بها المشروع وتتمثل فيما يلي :

الغرض:

فالمشروع عادة ما يكون له غرض محدد ونشاط يحدث بالفعل وهو ما يساعد على تحقيق النتائج الملموسة والنهائية الخاصة بالمشروع .

دورة حياة :

فالكل مشروع من المشروعات دورة حياة خاصة به فالمشروع يبدأ كفكرة ثم يداية في نمو ثم يصل الى مرحلة نضج المشروع .

التداخل :

حيث تتميز المشروعات بكونها متداخلة مع بعضها البعض ويؤثر النجاح في مشروع معين على التوسع في المشروع سواء التوسع الافقي او الراسي .⁵

الصراع :

فالمشاريع تواجه العديد من الصعوبات والعوائق التي تقف عائق امام نجاح المشروع ، سواء كانت تلك المشاريع تتصارع مع بعضها البعض او مشاريع خارجية .

⁵ (عنبر، هشام محمود هاشم(2021) ، دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، فلسطين.ص24

جودة المشروعات هو مفهوم متعدد الابعاد حيث يشمل على جودة المدخلات والعمليات والمخرجات بالإضافة الى جودة ادارة المشروع ، حيث انها تساهم في ادارة جودة المشروع من مختلف الجوانب الفنية والادارية للمشروع .

أخلاقيات المشروع:

وهو يعبر عن مدى انجاز المشروع وفقا للمعايير الاخلاقية التي تتماشى مع المعايير الاخلاقية للمجتمع الذى تعمل فيه الشركة التي يتم من خلالها انجاز المشروع ، ومن جهة اخرى يجب أن تتمتع ادارة المشروع بالاخلاقيات التي يتم ممارستها في مختلف الوظائف الادارية على المشروع.

دورة حياة المشروع:

تعرف دورة حياة المشروع بأنها " الفترة الزمنية التي تمتد من فترة تصور المشروع ومراحله والخطوات التي يتم من خلالها تنفيذ المشروع حتى اكتماله، ويمكن تحديد اهم المراحل التي يمر بها المشروع في المراحل التالية:

1) مرحلة الاستهلال: ويتم من خلال تلك المرحلة تحديد اعضاء فريق المشروع من ذوي المهارات والخبرات الملائمة ، ويتم خلال تلك المرحلة وضع ميثاق المشروع، خطة العمل، ومراجعة المتغيرات الاساسية في المشروع .

2)مرحلة التخطيط: وهى تتضمن التحديد التفصيلى للمشروع ، ويتم من خلالها تقييم كل مرحلة من مراحل المشروع . وتحتوى تلك المرحلة على تحليل المخاطر وتحديد المعايير الخاصة التي تساعد على اخراج المشروع للنجاح، والاساليب والادوات التي تستخدم في هذه المرحلة وهى خطة العمل ومراجعة المتغير الاساسية الداخلية والخارجية.

3) مرحلة التنفيذ: وتعد تلك المرحلة اصعب مراحل المشروع وتستهلك اكثر من 90% من التكلفة الكلية للمشروع وتتمثل اهمية تلك المرحلة فى كونها تساعد على تنفيذ كافة المراحل الخاصة بالمشروع طبقا للمواعيد المحددة والتي تحدد المحددات المختلفة للتكاليف والجودة المحتملة .

4) مرحلة الرقابة: وهر مرحلة مقارنة لكل نشاط فعلى لما هو مخطط له والقيام بالاجراءات التصحيحية في الوقت والمكان المناسب .

5) مرحلة الانتهاء والتسليم : وتتضمن تبدء عملية التسليم النهائي وتتميز التقارير النهائية للمشروع فيما يلي:

-القبول الرسمى للمشروع.

مكافئات الفريق .

قائمة الدروس المتعلمة .

اطلاق الموارد الخاصة بالمشروع واعادتها .

*وتتسم المشاريع الفعالة فى ان اكمال المشروع وتسليمه لا يعنى اغلاق المشروع ، وتستمر مهام

فريق العمل من خلال المتابعة المستمرة لمستويات المشروع ، وما يتبعه من الخدمات اللاحقة للمشروع

من (خدمات الصيانة والضمان) بالاصافة الى العمليات المختلفة التي تساعد على التحسن المستمر.⁶

⁶ (قدوم ،لزهر (2018)، إدارة المشاريع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، وزارة التعليم العالي ص76.

خصائص المشروع:

يتميز المشروع بالعديد من الخصائص التي تتميز بها الأنشطة المختلفة للمشروع وتتمثل فيما يلي

(1) الغرض: ويتم من خلالها تحديد النتائج النهائية التي يهدف المشروع الوصول اليها وتحقيقها ،

ويتم تقسيم المشروع الى العديد من الخطوات الى مهام جزئية وانشطة فرعية .

(2) دورة الحياة: يبدأ المشروع في الاول ببطء ثم تتسارع الأنشطة التي يعتمد عليها المشروع.

(3) الانفرادية: يتميز كل مشروع من المشاريع بالعديد من الخصائص التي تميزه عن غيره من

المشاريع ، حيث يمكن أن يتشابه المشروع في العديد من العناصر الأساسية ، الا ان تلك المشاريع

تختلف من حيث درجة المخاطرة واسلوب الادارة .

(4) الصراع : حيث يواجه المشروع مجموعة من المواقف التي تتميز بنوع من الصراع التنظيمي

ومن خلال تلك الصراعات تتنافس المشروعات المختلفة مع الاقسام الوظيفية الاخرى في المؤسسات

على الموارد البشرية والمادية التي تتوفر من خلال المشروع، وينشأ الصراع بالمشروع نتيجة تعدد

العلاقات بين ادارة المشروع ومختلف اصحاب المصلحة مع الفريق ، وتتمصل جوانب الصراع في

المشروع في المؤسسة الأم ، الموردون، الجهات المعولة للمشروع ، الزبائن ، حيث تتعارض اداء

اصحاب المصلحة مع ادارة المشروع .

(5) التداخلات : حيث تتميز المؤسسات التي تقوم بانجاز المشاريع بمواجهة العديد من التداخلات

بين كافة الاقسام الوظيفية للمؤسسة والتي تتمثل في (التمويل، التصنيع) ، ويجب على مدير المشروع

أن يمتلك صورة واضحة عن هذه التداخلات في كل مرحلة من المراحل المختلفة للمشروع.

6)عناصر المشروع الناجح :

هناك العديد من العناصر التي تتميز بها ادارة المشروع والتي تساعد على النجاح ومن اهم

العناصر التي تساعد على نجاح المشروع ما يلي:

-وجود تباينات بين ما هو مخطط للمشروع وما تم تطبيقه بالفعل.

-انجاز المشروع بأقل التكلفة .

احترام المعايير الخاصة بمواعيد العمل في المشروع .

-تحقيق معايير الجودة المختلفة التي تساعد المشروع على تحقيق النجاح .

مفهوم ادارة المشاريع :

يعبر مفهوم ادارة المشاريع عن احد الفروع الحديثة لعلم الادارة والتي ظهرت كأحد الوسائل الهامة

التي تساعد المؤسسة في حل المشكلات التي تواجهها .

ويمكن أن نستخلص تعريف ادارة المشاريع بأنه تطبيق لكل من المعرفة والمهارات والتقنيات

المختلفة والتي تساعد على تطوير الانشطة الخاصة بالمشروع ، وتهدف الى تلبية الحاجات والتوقعات

والاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها .

اهداف ادارة المشاريع :

وتهدف ادارة المشاريع الى تحقيق العديد من الاهداف التي تسعى الي تحقيقها ، ومن اهم تلك الاهداف المساهمة في تحقيق الاهداف التي يسعى المشروع الى تحقيقها ، ويشعر معظم العملاء بالرضا ، حين يكون المشروع قادرا على تحقيق الاهداف التي يسعى الى الوصول اليها ، ومن اهداف اهداف ادارة المشاريع تحديد المشاكل التي تواجه المشروع ، وكذلك القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وهو ما يساعد المشروع على تحقيق الاهداف الرئيسية والفرعية التي يسعى الى تحقيقها والوصول اليها .⁷

ويمكن تقسيم اهداف ادارة المشروع الى اهداف رئيسية واهداف ثانوية ، فعلى سبيل المثال تعد المساهمة في بناء الدولة والاقتصاد من اهم الاهداف العامة التي تسعى ادارة المشاريع الى تحقيقها . اما الاهداف الثانوية فتتمثل في التفوق التقني والذي يعتمد على العديد من الجوانب الاخرى التي يمكن أن نستفاد منها في ادارة المشاريع مثل التخطيط ومختلف الجوانب التي تتعلق بادارة المشروع .

الاهداف الخاصة للمشروع:

حيث تفترض النظرية الاقتصادية للمشروع أن تحقيق اقصى ربح يعتبر من الاهداف الرئيسية لأي مشروع .

الاهداف العامة للمشروع : ان تحقيق المنفعة العامة هو الهدف الرئيسي للمشروع العام ، سواء كان الهدف العام الذي يساعد على تحقيق الربح او لم يكن الهدف تحقيق الربح، وتتمثل المنفعة العامة في بيع سلعة او تقديم خدمة بسعر التكلفة او بأقل .

⁷ (الجبوري، زيد حسن خلف درويش(2019) ، أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة ال البيت ص73

التطور في الاساليب :

ويسير مفهوم التطور في الاساليب الى استخدام الشبكات الصفية للعمليات الصناعية التي يتم استخدامها ، ومع تزايد المشاريع الكبرى وتطورها والتعقيد الذي اتسم به التخطيط للمشروعات حتى وصلت الى حوسبة وإدارة المشاريع حيث تم تطوير البرمجيات الخاصة بالتشغيل في إدارة المشاريع المتطورة.

التطور في أبعاد الأداء :

وهو يعبر عن الانتقال من معايير الاداء التقليدية (التكلفة والكفاءة) الى المعايير التي تتميز بالأداء الحديث (الجودة والمرونة وكيفية الاستجابة) ، بالإضافة الى المعايير الاخلاقية والبيئية .

التطور في مجال تنظيم المشاريع :

حيث يتم الانتقال الى الهياكل التنظيمية التي يتم من خلالها تنظيم المشروع، ومن اهم تلك الهياكل التنظيمات المصفوفية والشبكية وكيفية التنظيم للمشروع، حيث تعتبر الادوات التنظيمية التي تستخدم في المشروع هي الاكثر ملائمة لإدارة المشروع، خاصة المشاريع التي تتسم بالابتكارية والتي تحمل طابعا من التحدي لمدراء المشاريع التنفيذيين .

الانتقال من الادارة بالاهداف الى الادارة بالمشاريع:

وقد ساعد اسلوب الادارة بالاهداف على مساعدة الشركات على تحقيق الاهداف التي تسعى اليها ، ويساعد الاطار التنظيمي للمؤسسة على الانتقال الى اسلوب الادارة بالمشاريع حيث تواجه العديد من المؤسسات اليوم العديد من التحديات التي تواجه المشروع، وهناك العديد من الاساليب التي تدفع الشركة الى استخدام اسلوب معين من الاساليب وهي:

1) المشاريع الرأسمالية الكبرى والتي تتطلب رؤوس أموال ضخمة وتمتلك موارد بشرية هائلة

تساعد الشركة على تحقيق انجاز المشروع .

-مواكبة الشركة للتطور المستمر لتلبية احتياجات ورغبات العملاء .

-التنافسية العالية في كافة المعايير المختلفة الخاصة بالمشروع .

-تعد المشاريع الجديدة والمبتكرة من اهم الوسائل التي تساعد الشركة على تجهيز وتنفيذ المشروع

-الاستثمارات المختلفة في مجال البحث والتطوير .

-الضغوط التي تؤثر على المشروع وخاصة التي تؤثر على الكفاءة والفعالية والتي تقترض انجاز

المشروع في أقل وقت ممكن وبكفاءة عالية .

الأهمية المتزايدة لادارة المشروع:

وتتمثل أهمية ادارة المشروع في كونها تساعد الشركة على تلبية الاحتياجات الحقيقية للشركة والتي

يتم انجاز المشاريع من خلالها ، وتتطلب انجاز المشروع توافر العديد من المهارات والقدرات والموارد

الخاصة بكل مشروع من المشاريع ، وتتنزاد اهمية ادارة المشروع بسبب الوضعية المالية للمشروع،

وبمكن توضيح اهمية المشروعات في النقاط التالية :

ان بداية المشاريع الصغيرة تمثل اهمية للاستثمار في المشروع وتطويره وهو ما يساعد على توفير

فرص العمل .

تعد المشاريع الصغيرة والمتوسطة هي الاصل الذي تعتمد عليه المشروعات الكبرى .

يعد تطوير المنتجات والعمليات وتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أهم العوامل التي تساعد على جودة المشروع.

جودة وتقييم المشروعات :

تعد الجودة من الأساليب الحديثة والهامة للمنظمات حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في أعمالها بنجاح، ولم يعد اهتمام إدارة الجودة بجودة السلع فقط، إنما بجودة كافة الأنشطة والعمليات داخل المنظمة، لزيادة القدرات التنافسية للمنظمات، وتحقيق الهدف الذي تسعى إليه المنظمة ، وهو ما يساعد على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ، ويعد مفهوم الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعتمد على مجموعة من المبادئ التي تساعد على التنبؤ بحالة المؤسسة وتحقيق الاداء الافضل للمؤسسة .⁸

المجالات المعرفية لإدارة المشروع:

شهدت العصور الحديثة نموا كبيرا في استخدام المشاريع لكونها تعد وسيلة من الوسائل التي تساعد على تحقيق اهداف المنظمة ، وتعد ادارة المشاريع من الوسائل الهامة التي توفر قوة فعالة تساعد على تحسين قدرات المنظمة من خلال التخطيط والتنظيم والتنفيذ ومراقبة الانشطة المختلفة فيها، كما انها تشمل جميع الوسائل والاساليب التي تستخدم في انجاز المشاريع من حيث الزمن والتكلفة ومستوى الجودة المطلوب تنفيذها في المشروع، وهناك العديد من المعايير التي تتحكم في عملية ادارة المشاريع .

⁸ (يونس ، على(2023) ، أثر المعايير الدولية لإدارة المشروع ، دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة جامعة البعث ، المجلد (45) العدد (2) ص86

تعريف ادارة الجودة الشاملة :

وتعرف ادارة الجودة الشاملة على انها اهم اشكال تعاوى لاداء الاعمال والمواهب والقدرات للعاملين ، والتي تضمن المؤسسة من خلالها الى تحسين الانتاجية والجودة بشكل مستمر .

وتعرف ادارة الجودة على انها المنهج الاداري للمؤسسة او الشركة والذي يساعد على تحقيق الشركة للجودة ، وتهدف الى ارضاء كافة الاطراف ، وتحقيق التحسين المستمر .

ونستخلص من ذلك ان ادارة الجودة الشاملة بانها فلسفة ادارية تهدف الى ارضاء العملاء في مختلف المؤسسات ، وتركز ادارة الجودة على العاملين وفرق العمل ، وهو ما يساعد المؤسسة على تحقيق الكفاءة والفاعلية بأقل وقت وبالجودة المطلوبة التي تساعد على تحقيق اهداف المنظمة .⁹

⁹ (يارا حكمت عيسى(2023) ، أثر تطبيق المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري للمعايير الدولية لإدارة المشاريع PMBOK في تحقيق جودة المشروع كمؤشر للميزة التنافسية ، مجلة جامعة البعث للبحوث العلمية، المجلد(45) ، العدد(2)ص54

المبحث الثاني : تعريف المعايير الدولية لإدارة المشاريع .

إدارة تكامل المشروعات :

يمكن تعريف إدارة تكامل المشروع بأنه العمليات المترابطة والمتكاملة لإدارة المشروعات ، وتعتبر إدارة تكامل المشروع بأنه عملية يتم من خلالها تنسيق جميع جوانب الخطة للمشروع وتوحيد العمليات والأنشطة التي لابد من القيام بها ، ويهدف الى تحقيق متطلبات العملاء واصحاب المصلحة ، وتشمل إدارة تكامل المشروع على عمليات وأنشطة لابد من القيام بها ، ومن خلاله يتم تحديد وتنسيق العمليات المختلفة وأنشطة إدارة المشروع في مجموعات إدارة المشروع .

وتعد إدارة تكامل المشروع بأنه خطة التطوير المتبعة بالمشروع وكيفية تنفيذها ، ويتضمن إدارة تكامل المشروع تعنى إدارة شاملة لجميع أنشطة المشروع بشكل متوازي من اجل ضمان نجاح المشروع وتحقيق الجودة في مخرجات المشروع من اجل اهداف المنظمة .

التحكم في المشروع :

عملية مراقبة وضبط العمليات اللازمة للبدء في المشروع وتخطيطه وتنفيذه باغلاق لتحقيق الجودة في أنشطة المشروع ، وبالتالي تحقيق جودة في المشروع ككل لانجاح المشروع .¹⁰

¹⁰ (عنبر، هشام محمود هاشم(2021) ، دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية، فلسطين.ص54

اغلاق المشروع :

هى عملية الانتهاء من الانشطة الموجودة كافة بانتهاء المشروع وفقا لما هو مخطط له وبالجودة والتكلفة المطلوبين ، وبالتالي فان اهمية تكامل المشروع في ادارة متكاملة لانشطة المشروع وضمان تحقيق شمولية في استخدام معايير المشروع لتحقيق جودة في جميع أنشطة ومراحل المشروع .فلا يمكن تقدير تكلفة نشاط معين دون ادارة وقت وجودة ذلك النشاط فاذا تحققت الجودة في أنشطة ومراحل المشروع ، وهو ما يساعد على تحقيق الاهداف الخاصة بالمنظمة التى من اجلها أنشئت ، ومن اهم عوامل نجاح اى مشروع .

ادارة نطاق المشروع :

تعرف ادارة نطاق المشروع الى كل الاعمال والعمليات التى تتعلق بانجاز المشروع وتحديد كافة المهمات التى تتعلق بالمشروع في مختلف الاعمال والعمليات التى تساعد على انجاز المشروع ، ويتم من خلالها تحديد المهام التى تتعلق بالمشروع ، وتشمل ادارة نطاق المشروع على كافة العمليات التى تساعد على نجاح المشروع وضمان جودته .

وتعرف ادارة نطاق المشروع على انه العمليات اللازمة التى تساعد على تحديد كل الاعمال والعمليات وتحديد كافة الاحتياجات الخاصة بالمشروع، وتحديد كل الاجزاء التى لا علاقة لها بالمشروع ، ومن اهم الاسباب التى تؤدى الى فشل المشروع هو عدم تحديد المهام والعمليات والاحتياجات اللازمة التى تساعد على انجاز المشروع، فيجب ان نحدد الاحتياجات الخاصة بالمشروع تحديد

الاحتياجات اللازمة للمشروع وذلك من خلال التواصل المستمر مع المستفيدين من المشروع ، وتحديد كافة الاجزاء التى لها علاقة بالمشروع .¹¹

تحديد الاحتياجات :

وتتمثل فى تحديد اهم الاحتياجات الخاصة بالمستفيدين من المشروع والتى يتم من خلالها تحقيق اهداف المشروع حيث يتأثر نجاح المشروع بشكل مباشر بالرعاية التى يتم تنفيذها والتى تساعد على تحقيق اهداف المشروع ، وتشمل كافة الاحتياجات والمتطلبات والتوقعات للمشروع .

وتعد عملية تحديد الاحتياجات من المتطلبات الاساسية التى تساعد على تنفيذ المشروع ، وتحديد الاحتياجات على اساس عمليات تخطيط التكلفة والجودة ، نظرا لتكامل الدور بين المجالات المعرفية التى تساعد على تحقيق التوازن في نطاق المشروع .

تحديد النطاق :

وهى العملية التى يتم من خلالها وضع شرح تفصيلي للمشروع ومخرجات المشروع وتعتبر عملية تحديد النطاق من العمليات المهمة.

¹¹ (احمد،راشد(2014) ، اطار عملي لتطبيق ادارة الجودة في المشاريع الانشائية في فلسطين ، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية،نابلس،فلسطين ص63.

ادارة وقت المشروع :

يمكن تعريف ادارة وقت المشروع بأنه العملية التى يتم من خلالها تحويل خطة عمل المشروع الى جدول زمى للتشغيل ، وهو يشير الى ضمان انجاز للمشروع في وقت محدد ، وتعرف ادارة الوقت بأنه العملية التى يتم من خلالها استخدام الزمن بفاعلية بكفاءة من اجل انجاز كافة الانشطة الخاصة بالمشروع ، وهو ما يضمن عدم تاخر المشروع وانجازه في الوقت المحدد له ، كما تعرف ادارة المشروع بأنه التقويم الزمنى المستقبلي الذي يستخدم كدليل لتنفيذ الانشطة المختلفة للمشروع .

وتتمثل الانشطة المختلفة الخاصة بالمشروع فيما يلي:

- تخطيط ادارة الجدول الزمنى : وهى العملية التى يتم من خلالها وضع السياسات والاجراءات التى تتطلب التوثيق والتخطيط للوقت المخصص لتنفيذ المشروع وتحديد الوقت المخصص للتنفيذ.
- تحديد الأنشطة: وهى العملية التى يتم من خلالها تحديد الأنشطة الخاصة بإنجاز المشروع .
- العلاقات بين الأنشطة المختلفة: وهى العملية التى يتم من خلالها التعرف على نوعية العلاقات بين كافة اقسام المشروع .
- تقدير الموارد التى يتم من خلالها تمويل الأنشطة : وهى العملية التى يتم من خلالها تقدير نوع وكمية المواد والموارد البشرية والمعدات لكافة الأنشطة التى يحتوى عليها المشروع.

ادارة تكلفة المشروع :

تبدأ عملية تخطيط التكاليف مع الدراسة المقترحة لاقامة المشروع ، ويتم من خلال فريق ادارة المشروعات بتقدير التكاليف الكاملة لادارة المشروع ، وقد يتم تقدير التكلفة بشكل مبدئي او يتم تقديرها بشكل تفصيلي .

وتعرف ادارة تكلفة المشروعات بأنها مجموعة من العمليات التي تساعد على التخطيط وتقدير التكاليف، ويتم من خلالها تقدير التكاليف بشكل تفصيلي ، وتعرف ادارة تكلفة المشروع بأنها مجموعة من العمليات اللازمة للتخطيط وتقدير التكاليف ، وتحديد الادوات الخاصة بالمشروع .¹²

عمل الموازنة :

وفى هذه المرحلة يتم تجميع التقديرات الخاصة بحجم النفقات لكل الانشطة الخاصة بالمشروع ، وتهدف الى الوصول الى تقدير المبالغ الخاصة بالتكلفة اللازمة للمشروع .

ادارة موارد المشروع :

يقصد بمفهوم ادارة المشروعات العملية التي يتم من خلالها امداد ودعم عمليات المشروع بالمواد اللازمة ، وتهدف الى تحقيق التوقيت اللازم لتسليم المشروع ، وكذلك الوصول الى وجود تكلفة واقعية في حدود الموازنة الخاصة بالمشروع ، ويتم من خلالها تحديد الاحتياجات للموارد التي يحتاج اليها المشروع ، وتتضمن تحديد نوع الموارد والتوقيت اللازم لانهاء المشروع .

¹² (عنبر، هشام محمود هاشم(2021) ، دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية، فلسطين.ص78

ادارة اتصالات المشروع :

تعرف ادارة اتصال المشروع بأنه العملية التى يتم من خلالها التخطيط وجمع وتوزيع ادارة وضبط المعلومات الخاصة بالمشروع ، وضمان ايصالها الى الجهات المعنية في الوقت المناسب، وتعرف على انها العملية التى تسعى الى التأكد من ان كل المعلومات اللازمة تصل لصناع القرار فى الوقت المناسب ، وهى تهدف الى تجنب كافة الازمات والمخاطر التى قد يتعرض لها المشروع وتتمثل اهم المتغيرات عملية الاتصال فيما يلى :

المرسل: ويكون المرسل فى عملية الاتصالات هو المسؤول عن صياغة الرسالة بشكل ينقل الفكرة بدقة الى المستقبل ، حيث تعد عملية الاتصالات

الرسالة : وهى تتكون في عملية الاتصال من رموز تشير الى المعلومات التى ترغب بنقلها للمستقبل وقد تحتوى الرسالة على معلومات بسيطة او معلومات معقدة يتم نقلها الى المستقبل .

القناة : وهى تشير في العديد من الحالات الى الوسائل التى يتم من خلالها نقل الرسالة وذلك من خلال استخدام مزيج من القنوات سواء المكتوبة او الشفهية والتي يتم من خلالها تكوين رسالة شفهية وكذلك تنقسم تلك الوسائل الى وسائل رسمية وغير رسمية .

المستقبل : ويمكن أن يؤثر المستقبل على عملية الاتصال مثل مدى معرفة المستقبل بالموضوع والخبرات السابقة للمستقبل مع المرسل .¹³

¹³ (احمد،راشد(2014) ، اطار عملي لتطبيق ادارة الجودة في المشاريع الانشائية في فلسطين ، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين ص43.

ادارة مخاطر المشروع :

وهي تعد احد الوظائف الادارية الهامة ضمن وظائف ادارة المشروع تتضمن العمليات التي تتناول تحديد المخاطر التي تهدد المشروع ، وتعرف ادارة المخاطر للمشروع على انها عبارة عن عملية تتناول وضع الخطط والسيناريوهات التي يتم من خلالها مواجهة المخاطر التي يتعرض لها المشروع .

أسباب انحراف المشاريع عن اهدافها:

هناك العديد من الاسباب التي تؤدي الى انحراف المشروع وعدم قدرته على تحقيق الاهداف التي يسعى المشروع الى تحقيقها وتتمثل اهم تلك الاسباب في المعوقات الخارجية الطارئة والاسباب التي تتعلق بالمؤسسة وهي كما يلي :

1) أسباب تتعلق بالمؤسسة :

وتتمثل تلك الاسباب في وجود عجز في الميزانية التي تم تخصيصها للمشروع ، وهو ما يستدعي ضرورة ايقاف العمل بشكل جزئي او كلي لحين ترتيب الاولويات الخاصة بالمشروع.

رغبة المؤسسة من الاستفادة من كافة المستجدات والتطورات وتعديل المشروع وفقا لتلك المتغيرات

.اسباب تتعلق بالموردين:

وتتمثل في اخلال المورد للمشروع للالتزامات التعاقدية التي تم تحديدها في العقد الخاص

بالمشروع .

امتناع المورد عن تنفيذ الاوامر والبنود الخاصة بالمشروع.

العجز عن انجاز العمل الخاص بالمشروع في الوقت المخصص له.

اساليب جدولة المشروعات :

ان العدد الكبير من المشاريع والفعاليات المعقدة والمختلفة التي تصاحب دورة حياة المشروع ، وكذلك الأنشطة الخاصة التي تنفذ اثناء المشروع قد اصبحت اكثر تعقيدا من كبر حجم المشاريع ، فكان من الضروري ، ولذلك كان من الضروري استخدام الادوات التي تسهل عملية الجدولة ، بالإضافة الى المتابعة والسيطرة على المراحل المختلفة للتنفيذ ، ومن اهم الاساليب التي يتم استخدامها في جدولة المشروعات ما يلي:

1)الخرائط البيانية :

ويتضمن اسلوب الخرائط البيانية حصر وتجميع البيانات التي تتعلق بالأنشطة الخاصة بالمشروع ومواعيد انجازها، وباستخدام تلك الخرائط يمكن لمدير المشروع تحديد موعد الحاجة الى موارد والتعرف على نسبة الانجاز الفعلي الذي استطاع المشروع أن يحققه.

شبكات الأعمال:

يتضمن أسلوب شبكات الأعمال مهام ووظائف التخطيط والتي يتم من خلالها اعداد الجدولة في ادارة المشروعات حيث ان الشبكات تمثل المخطط الشبكي الذي يتم من خلاله عرض الفعاليات المختلفة للمشروع ، ويتميز هذا الاسلوب بأنه يمكن من اجراء العمليات الحسابية من خلال الاعتماد على طريقة الشبكات، ومن خلال اسلوب شبكات الاعمال بأنه تبين القرارات التي تتعلق بمعرفة المدة

الزمنية الافضل التي يتم من خلالها تنفيذ الفعالية ، ومن خلال تلك الطريقة تستخدم الاسهم والمربعات والدوائر التي يتم من خلالها تمثيل الفعاليات، حيث يتم توصيل الاسهم بالعقد التي تعتبر حدث من البداية والنهاية لاي نشاط .

(3) أسلوب المسار الحرج:

ويعد ذلك المسار من اطول المسارات التي تعتمد على استخدام الشبكة وتحقيق اقصى انجاز لوقت المشروع ، ويعتمد اسلوب المسار الحرج في اي وقت ويهدف الى انجاز كافة العمليات الخاصة بالمشروع، ويهدف هذا الاسلوب الى ضمان تسليم المشروع الى اصحاب المصلحة في الوقت المطلوب دون تأخير.

أسلوب pert:

تفترض طريقة بيرت على حساب المتوسط الخاص بفترة انجاز الانشطة للمشروع، ويعتبر توزيع بيرت من انسب الاساليب التي يمكن تطبيقها.

المعوقات ادارة الوقت :

تواجه ادارة الوقت العديد من المعوقات والتي تقف حائلا امام تسليم المشروعات في كافة الاوقات التي تتمثل فيما يلي:

-عدم وجود اهداف واضحة للمشروع يمكن قياسها .

- عدم وجود خطط محددة للمشروع والافتقار الى التنظيم الجيد .

-لا يوجد خطط لمواجهة الحالات الطارئة التي قد تواجه المشروع سواء كانت تلك المعوقات

داخلية او خارجية .

فقدان الارادة الحقيقة التي يتم من خلالها ادارة وتنظيم الوقت بشكل جيد.

-الافتقار الى التنظيم لكافة الملفات والوثائق الخاصة بالمشروع .

ومن خلال ذلك يتضح مدى أهمية الادارة الجيدة للوقت فى تحقيق المشروع للنجاح والاهداف التي يسعى اليها ، فالتخطيط الجيد للوقت يؤدي الى تحقيق رضا العملاء والمستفيدين عن المخرجات الخاصة بالمشروع ، فاذا تم ادارة الوقت بشكل جيد للمشروع سوف يستطيع تحقيق كافة النشاطات الخاصة به وبالتالي تحقيق عناصر الجودة التي يهدف المشروع الى تحقيقها .

دور مدير المشروع:

مدير المشروع هو ذلك الشخص الذي يكون مسؤولا عن عملية تنفيذ المشروع ومن اهم واجباته متابعة سير العمل ، وايجاد حلول للمشكلات التي تواجه المشروع ، ويتابع المشروع منذ وضع التصور المبدئي للمشروع وحتى تنفيذه وهو الشخص المسؤول عن نجاح المشروع .

ومن ابرز الواجبات والمسؤوليات لمدير المشروع انه يقوم بالاشراف التام على المشروع ومتابعته ، حيث يقوم مدير المشروع بمتابعة الاطراف المختلفة التي تشترك في المشروع ، وكذلك يمتلك سلطة التخطيط والتنظيم ودمج واتخاذ القرارات التي تتعلق بالمشروع ، وكذلك بناء مناخ داعم ومشجع يساعد على نجاح المشروع، بالاضافة الى ذلك فانه يقوم باتخاذ كافة الاجراءات اللازمة والضرورية التي

يمكن ان تساهم في ضبط التكاليف التى تتعلق بالمشروع، وهو المكلف ايضا بمراقبة المشروع مراقبة تامة وشاملة ، حتى يستطيع ان يصحح سير العمل في حالة انحراف المشروع عن تحقيق اهدافه، ويحافظ مدير المشروع على كافة الحقوق التى تتعلق بالشركة التى يعمل لحسابها، وهو الذى يتأكد من الالتزام التام والكامل بكافة المواصفات والمقاييس التى تتعلق بالمشروع، ويعنى مدير المشروع على كافة الحقوق بالشركة ، والتأكد من كافة الامور المالية التى تساعد على تحفيز العاملين على العمل بالمشروع.¹⁴

¹⁴ (قطب، مصطفى(2018)، اثر تطبيق انظمة ادارة الجودة على تحسين ادارة المشروعات، مجلة الاكاديمية العربية ، العدد(21) ص44

المبحث الثالث : تعريف عام بجودة وتقييم المشاريع :

مقدمة :

تعد الجودة من الاساليب الحديثة والمهمة التي يتم من خلالها البقاء والاستمرار في الاعمال الناجحة ، ولم يعد الاهتمام بإدارة الجودة ، انما بوجود كافة الأنشطة والعمليات داخل المنظمة ، وتعتبر جودة المشروع عن زيادة القدرة التنافسية للمنظمة ، وتحقيق الهدف الذي تسعى الى تحقيقه المشروعات ، تعددت النظريات والنماذج التي استهدفت اجراء التقييم واصبح لكل نوع من انواع المشروعات ، وكل جهة من الجهات الممولة والمانحة للمشروعات ، ادلتها الخاصة والاسس العملية التي تقوم عليها .

مفهوم الجودة :

تعددت وتباينت التعريفات بموضوع الجودة ، فمن الممكن أن تعرف الجودة على انها الدرجة العالية من النوعية والقيمة ، وتعرف على انها عبارة عن مجموعة من الأنشطة والعمليات . وتعرف الجودة بأنها عبارة عن ملائمة المنتج للاستعمال او الغرض ، او مطابقة الأنشطة للمواصفات والمعايير التي تحقق رضا العملاء ، وتعتبر عملية الجودة بأنها التأكد من المخرجات التي تتطابق مع المواصفات القياسية ، وعرفت الجودة كذلك على انها عبارة عن تلك السمات والخصائص التي يتصف بها منتج ما ، سواء كان هذا المنتج سلعة او خدمة او عملية ، بحيث تتوافق هذه السمات والخصائص مع توقعات ورغبات العميل ، بالوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة ، وهو ما يعود بالنفع على كل من العميل والمؤسسة التي تزيد من مصداقية المنتج وتزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة .

ومن خلال ما سبق نرى ان الجودة هي الالتزام بالمعايير والمواصفات لضمان تطابق والمخرجات

مع ما خطط له ، حتى وصلت الى خمس مراحل لذلك :

الفرز : هي عملية تحديد الوحدات المعنية وتحديد مصادر عدم المطابقة .

مراقبة الجودة : وتتم مراقبة الجودة من خلال رقابة تطبيق المواصفات اثناء التشغيل وكذلك

معلومات الموردين عن المدخلات اثناء تخطيط وجدولة العمليات .

ادارة الجودة الشاملة : وتعنى التحسن المستمر وارضاء جميع الاطراف وفرق التحسين ومشاركة

العاملين وقياس اداء العمليات ، تعرف ادارة الجودة الشاملة بأنها شكل تعاوني لاداء الاعمال وهو ما

يساعد على تحسين الانتاجية والجودة بشكل مستمر عن طريق الاشتراك فى التحسين المستمر وكذلك

فرق العمل ، وتعرف ادارة الجودة الشاملة بأنها عبارة عن فلسفة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق

التحسين المستمر .

وعليه نستخلص من خلال ذلك ان ادارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة ادارية تقوم على ارضاء

اصحاب المصالح في المؤسسة ، وذلك عن طريق الاهتمام والتركيز على العاملين وفرق العمل ، وهو

ما يساعد على تحقيق الكفاءة والفاعلية بأقل وقت بالجودة المطلوبة وتحقيق اهداف المنظمة .¹⁵

¹⁵ (احمد،راشد(2014) ، اطار عملي لتطبيق ادارة الجودة في المشاريع الانشائية في فلسطين ، رسالة ماجستير،

جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين ص43.

اهداف ادارة الجودة الشاملة :

تتمثل حصر ادارة الجودة الشاملة فى الاهداف التالية :

خفض التكلفة : فالجودة تتطلب عمل الاشياء الصحيحة وهو ما يعنى اعادة انجازها بأقل التكاليف .

تقليل وقت انجاز العمليات : ان تطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء ، فعدم الاهتمام بالجودة يؤدي الى زيادة الوقت وهو ما يساعد على انجاز المهام وزيادة الاعمال الخاصة بالمراقبة والاستفادة من تلك المنتجات والخدمات .

تحقيق الجودة : وهو ما يتمثل في تطوير المنتجات والخدمات بنا يتلائم مع رغبة العملاء ، فعدم الاهتمام بالجودة يؤدي الى زيادة وقت الاداء ، وعدم قدرة المؤسسة على انجاز المهام المكلفة بها ، وبالتالي زيلدة شكوى العملاء من الخدمات المقدمة ، وعدم قدرة المؤسسة على كسب ثقة العملاء ، وكذلك تهدف ادارة الجودة الشاملة الى تحسين الانتاجية ورضاء المستفيد عن مستوى الخدمة المقدمة ، وذلك من خلال التحسين المستمر لكافة العمليات داخل المؤسسة مما يؤدي الى تحقيق رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة وتهيئة المناخ المناسب لخلق بيئة داعمة تساعد المؤسسة على الحفاظ على التطوير المستمر .

أهمية ادارة الجودة الشاملة :

اصبحت ادارة الجودة الشاملة فى هذا العصر من العناصر الاساسية التى تساعد المؤسسات على تحقيق عملية الاتصالات التجارية وهى تعد من المقلييس الهامة التى يمكن من خلالها تحديد مدى نجاح او فشل المؤسسة ، حيث تعبر ادارة الجودة الشاملة عن مدى رضاء العملاء عن الخدمات والمنتجات التى تقدمها المؤسسة ، وهى تساعد المؤسسة على خفض تكاليف الانتاج وبالتالى مساعدة المؤسسة على تحقيق الارباح التى تسعى الى تحقيقها .

تحقيق الجودة :

فالاجراءات التى وضعت من قبل المؤسسة لانجاز الخدمات للعميل ، والتى ركزت على تحقيق الاهداف ومراقبتها .

تقييم المشروعات :

تعريف التقييم : يمكن تعريف التقييم بأنه العملية التى يتم من خلالها قياس نجاح المنظمة او المشروع فى تحقيق الاهداف والغايات التى يسعى اليها ، وتعرف على انها العملية التى تضمن جميع الادلة واجراء المقارنات مقابل المعايير ، وعرفت عملية التقييم بأنها العملية التى يتم من خلالها تحديد قيمة وفاعلية المشروع وذلك من خلال استخدام الادوات والمعايير وفقا للخطط التى يتم وضعها لادارة المشروع .

أهمية عملية التقييم :

تتمثل عملية التقييم فيما يلي :

تعد عملية تقييم المشروعات هي المرحلة الأخيرة في مجال اختيار واعداد وتنفيذ المشاريع ، وبمعنى اخر ان عملية التقييم هي الخطوة الأخيرة التي يجب على ادارة المشروع القيام بها وذلك لتحديد مدى ملائمة المشروع ومناسبته ، وما يجب ان يتم من تعديلات على المشروع ، ويحظى التقييم للمشروع بأهمية كبيرة لانه بمثابة القاء نظرة على المشروع منذ البداية وتقييم مدى قدرته على تحقيق النجاح والاهداف التي يسعى اليها .

وتزداد أهمية التقييم في الدول النامية نظرا لمدى احتياجها للمشروعات الاستثمارية الكبرى التي تساعد على الخطط التي ترسم في هذه الدول والتي كثيرا ما تفتقر الى الموضوعية وعدم توافر البيانات والمعلومات بشكل دقيق ومتكامل ، وبالتالي فان التنبؤات بالمشاريع وبرامج التشغيل الأخرى هي التي تساعد على تقييم الأداء والقيام بعمليات التصحيح للمشروع وهو ما يستدعى تقييم الأداء أولا بأول خلال كل مرحلة من المراحل ، والتأكد من أن الطريق الذي نسير فيه هو ذلك الطريق الذي تم تحديده منذ البداية .

اهداف عملية التقييم :

تتمثل اهم اهداف تقييم المشروع فيما يلي :

-توفير ما يلزم من معلومات تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة بشأن العمليات او السياسات

والتعرف على اهم الاستراتيجيات التى تستخدم بالمشروع .¹⁶

تقييم الاداء وتقييمه والاستفادة منه من اصحاب المصالح والمدراء والقائمين على ادارة المشروع .

التحقق من جودة الادوات التى تستخدم في ادارة المشروع والعمل على تحسينها طبقا لمتطلبات

المشروع .

العمل على تعديل الاستراتيجيات الغير ناجحة واتاحة الفرص امام الجهات المتخلفة والتى تساعد

على ادارة المشروع .

ونستخلص من خلال ذلك ان كافة المنظمات تسعى من خلال عملية التقييم للمشاريع الى تلبية

كافة الرغبات للممولين والعملاء ، واقناع العملاء بمدى كفاءة واهمية المشروع وتأثيره على تحقيق

الاستدامة البيئية وتصحيح اى اخطاء ومحاولة تجنبها وهو ما يساعد على ضمان تحقيق الجودة في

المشروعات وهو ما يساعد على اكتساب رضاء العملاء وثقتهم .

معايير الاستدامة :

تعبر معايير الاستدامة عن مدى استقرار نتائج المشروع واحتمال استمرارها بعد انتهاء المشروع

وتوقف الموارد ، وتعرف عملية الاستدامة بأنها العلاقة الوثيقة بين استدامة المشروع وجودته، وتعنى

الاستدامة مدى كفاية الموازنة لتحقيق المشروع للمخرجات التى يسعى الى تحقيقها .

¹⁶ (الديلمى،سعد(2019) ادارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية ، رسالة ماجستير،

كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة ال البيت ، عمان، الاردنص85

ادوات الجودة الشاملة :

تتمثل الادوات التى تعتمد عليها الجودة الشاملة فيما يلى :

1) منحى مرافبة العملية : وبستفاد منه في التبو بسلوك المنظومة او العملية بناء على السلوك السابق كما انه يساعد على معرفة الخطاء في المنظومة والاسباب التي تساعد فى توجيه الجهود اللازمة لادارة الجودة الشاملة .

2) خرائط تدقق المعلومات : وتتمثل اهمية تلك الخرائط فى انجاز الخطوات اللازمة للعمل والتي تساعد على اتخاذ القرار وكيفية تنفيذ الافراد لتلك الخطوات .

3) العصف الذهني: وهو يتمثل فى انتاج الافكار الابداعية وتتم من خلالها انتاج اكبر عدد من الافكار التي تتناسب مع المشكلة .

مخطط النتيجة والاسباب: ويستخدم هذا المخطط لتحديد الاسباب الجذرية التي تساعد على حل المشكلة وغالبا ما يصنف الاهتمام الذي تهتم بها ادارة الجودة الشاملة فى اربعة مجالات رئيسية هي الافراد والمعدات والمواد والاجراءات .

المبادئ التي تعتمد عليها ادارة الجودة الشاملة :

تعتمد ادارة الجودة الشاملة على العديد من المبادئ والتي تتمثل فيما يلي :

1) مدى التزام ودعم الادارة العليا :

وتتمثل تلك الخطوة في مدى مساعدة الادارة لاجراءات التي يمكن من خلالها تطبيق ادارة الجودة الشاملة ومدى الالتزام بوظائفها الادارية والتي تساعد كافة الاقسام بالمنظمة على تحقيق الجودة الشاملة في مختلف الاجراءات التي تقوم بممارستها .

ويعد مدى التزام الادارة العليا من الاجراءات الاساسية التي تساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها ورسالتها ، وذلك لما تمثله من مسؤولية في توفير الموارد المادية والبشرية التي تساعد على اهيئة الظروف التي تساعد المؤسسة على تحقيق الجودة الشاملة .

2) مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل :

تتطلب ادارة الجودة الشاملة الى العنصر البشري على انه اهم عناصر المجموعة وهو يعد الوسيلة الاولى التي تساعد المنظمة على تحقيق الجودة الشاملة ، فالعنصر البشري هو المسؤول عن القيادة وهو المسؤول عن متابعة مدى التزام المؤسسة باتباع معايير الجودة الشاملة .

التدريب: وهو يعد نموذج لادارة الجودة الشاملة فالتدريب يعد انطلاقة قوية للمؤسسة نحو تحقيق الجودة كونه ينظر الى العاملين على انهم ليسوا مجرد ايدي عاملة ، بل هم العامل الاساسي لانطلاق عملية الجودة وايجاد الحلول التي تتميز بالابداع .

المتطلبات الاساسية التي تساعد على تطبيق الجودة الشاملة :

يمكن تحديد متطلبات ادارة الجودة الشاملة والتي تعكس المتطلبات المختلفة لادارة الجودة كما

يلي:

- المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالمؤسسة : وهو ما يتطلب التخلص من الخوف من اجل المؤسسة، وهو ما يتطلب التعامل مع كل الافراد المشتركين في العمل على انهم فريق واحد ، وكذلك هو ما يتطلب وجود رؤية مشتركة والتعرف على كافة التفاصيل والقواعد الملزمة المنظمة للعمل
- الادارة الجيدة للموارد البشرية : وهو ما يعد قوة دافعة تساعد على نجاح مدخل ادارة الجودة الشاملة وذلك من خلال بناء فرق عمل ذاتية تساعد على ضمان المشاركة والتعاون وهو ما يساعد على التحسن المستمر لكافة الخدمات التي تقدمها .
- ودعم وتأييد الادارة العليا : وهو ما يتطلب الالتزام والقناعة من قبل الادارة العليا في المؤسسة بختمية وضرورة التطور والتحسين المستمر ومن ثم المساعدة في التفوق على المنافسين في السوق .
- تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل : ان نجاح ادارة الجودة الشاملة يستهدف الى تهيئة المؤسسة الى بيئة عمل وخاصة فيما يخص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة مع فلسفة تطبيق ادارة الجودة الشاملة، والتي تشمل عل المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف الابعاد الخاصة بالبيئة والتي يتم من خلالها يتم تنظيم العمل واسلوب الممارسات التي تمارس من خلال السلطة والمسؤولية وتقييم الاداء وغيرها .

- التدريب والتعليم المستمر: يجب تزويد جميع العاملين على كافة المستويات وذلك من خلال اتباع المعدلات المناسبة والملائمة من التعليم والتدريب وهو ما يساعد على اكسابهم للمفاهيم المختلفة للجودة والتي تساعد على تنمية مهاراتهم واتجاهاتهم المناسبة والتي تتلائم مع التحسن المستمر فالتعليم والتدريب يوفران اللغة المشتركة التي تساعد المؤسسات على تحقيق الجودة .

- تبني انماط قيادية ملائمة لفلسفة الجودة الشاملة :

هناك العديد من القيادية التي يتم ممارستها في الممارسات الادارية ولكل نمط من الانماط الملائمة التي يتم من خلالها تطبيق ادارة الجودة الشاملة وهو النمط الذي يساعد على توفير الدعم والمناخ للعمل الجماعي وكذلك هو النمط الذي يحرك ويحفز العاملين من اجل الابداع والابتكار ويساعد على التحسين المستمر .

اهم الافكار التي تساعد على مفهوم ادارة الجودة الشاملة :

توجد مجموعة من الافكار الاساسية التي تساعد على تنمية مفهوم الجودة الشاملة والتي تتمثل فيما يلي:

1)التميز : وهو يعنى ان المنظمات تعتمد في حركاتها وبشكل أساسي على رغبات العملاء واحتياجاتهم ومدى توافقه مع المجتمع وذلك من خلال الاهتمام بالبيانات والمعلومات التي تساعد على اتباع الخطط والاستراتيجيات التنظيمية .

التحسين والتطوير الدائم : ويجب أن يكون التحسين والتطوير الدائم محور الاهتمام الاساسي للمؤسسة كنتيجة للتركيز على الجودة ويجب أن يكون التحسين مستمر من خلال القيام في تطوير كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة من الشعارات والخطابات .

القيادة : وتعد القيادة الفعالة من اهم العوامل التي تساعد الافراد والعاملين على تحقيق النجاح اعتماد عملية اتخاذ القرار على البيانات: وهو ما يتطلب التسجيل الدائم لكافة الاجراءات التي تتم في المؤسسة والعمل على تحقيقها، وهو ما يساعد على ضمان تحقيق التطوير والتحسين المستمر للعمل المؤسسي .

العمل الجماعي : تعتمد ادارة الجودة الشاملة على استغلال كافة جماعات العمل وتفعيلها من خلال التدريب على الاساليب الخلاقة التي تساعد المؤسسة في عملية اتخاذ القرار والعمل على ترسيخ مبداء التعاون في عمل المنظمة .

التوازن بين اهداف المنظمة واهداف الافراد : وهو ما يستوجب ضرورة تغيير المنظمة بالاهتمام باراء العاملين بها ، والتعرف على ارائهم نحو تحقيق العاملين للنجاح على المستوى الفردي وهو ما لا يتعارض مع الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها .

السلطات والصلاحيات : وهو يتمثل في اعطاء العاملين للصلاحيات اللازمة وتحديد المهام الواجبات الخاصة لكل وظيفة من الوظائف .

وجود رؤية مشتركة :

ويعد وجود رؤية مشتركة للمؤسسة من العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق النجاح ، وتعتبر رؤية المؤسسة عن الاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها .¹⁷

¹⁷ (الشودري ، ماجد (2020) ، ادارة الجودة في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية ،مجلة البحث العلمي في

العلاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع وجودة المشروعات :

أكدت العديد من الدراسات بأن هناك علاقة وطيدة بين المعايير الدولية الأساسية التي تستخدم لإدارة المشاريع وبين زيادة جودة المشروع ، ويعد الالتزام بالمعايير الدولية الأساسية التي تستخدم لإدارة المشاريع وبين زيادة جودة المشروع ، ويعد الالتزام بتلك المشاريع من أهم العوامل التي تقود المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من إنشاء المشروع ، ومن هذه الدراسات (serrador&turner (2015) ، carvalho(2014) ، chauhan(2014) ، التي أشارت إلى مدى أهمية تكامل المشاريع في إدارة متكاملة لأنشطة المشروع ، وهو ما يساعد على تحقيق الجودة في الأنشطة والمراحل المختلفة للمشروع وهو ما يساعد المشروع على تحقيق النجاح ، وتحقيق جودة المشروعات في مختلف الأنشطة والمراحل التي يمر بها المشروع .

ومن أهم العوامل التي تساعد على نجاح المشروع هو مدى حرص المدراء على التعاون ونقل الخبرات والمعلومات بين الجوانب المختلفة للمشروع .

وتعتبر أهمية تكامل المشروع عن الإدارة المتكاملة لإدارة المشروع ، فلا يمكن تقدير التكلفة الخاصة بنشاط المشروع دون تحديد إدارة جيدة للوقت ، فإذا تحققت إدارة الجودة في الأنشطة المختلفة للمشروع والمراحل التي يمر بها ، فلا يمكن تقدير التكلفة دون وجود إدارة وجودة لذلك النشاط ، فإذا تحققت الجودة في الأنشطة المختلفة للمشروع ، كلما توفرت الأدوات اللازمة لتكامل المشروع وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة .

وكذلك هناك علاقة بين ادارة نطاق المشروع وزيادة الجودة الخاصة بالمشروع ، نستخلص من خلال ذلك ان ادارة نطاق المشروع بشكل جيد وتحديد الاحتياجات الخاصة بالمشروع ، وتوفيرها وفقا للمعايير والاسس الدولية المتفق عليها سوف يؤدي الى تحقيق الجودة في مختلف المراحل والانشطة الخاصة بالمشروع ، وهو ما يساعد على تحقيق الجودة في المشروعات ككل وهو ما يؤدي الى نجاح المشروع وتحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة .

وكذلك اشارت العديد من الدراسات الى وجود علاقة بين زيادة جودة المشروعات وادارة وقت المشروع كدراسة غزاوي (2011) ودراسة العامودي (2011)، ودراسة (carvalho2014)، حيث امتدت تلك الدراسات بأنه لا يمكن الاعتراف بالنجاح في تحقيق النتائج وتقديرها الا اذا كان انجاز تلك النتائج في حدود الوقت ومدى الالتزام بالزمن المطلوب للمشروع ، فالتخطيط الجيد للوقت يؤدي الى تحقيق نتائج جيدة لمخرجات المشروع ، وهو ما يساعد المشروع على تحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة .

كما اكدت العديد على وجود علاقة بين ادارة تكلفة المشروعات ومدى زيادة جودة المشروع كدراسة (chauhan2014) حيث اكدت بأن الادارة الجيدة والصحيحة للتكاليف ستؤدي الى انجاز الأنشطة الخاصة بالمشروع على اكمل وجه . وبالتالي سوف يؤدي ذلك الى زيادة جودة المشروع ككل وبالتالي نجاح المشروع وتحقيق الاهداف التي يسعى اليها ، كما ان هناك علاقة واضحة بين ادارة جودة المدخلات وبين زيادة جودة المشروع ، كما اشارت دراسة كلا من راشد(2014) ، وغانم (2011) ، الى اهمية الاجزاء الداخلة في انجاز أنشطة المشروع ذات جودة عالية ، وتستطيع المؤسسة أن تحقق الاهداف التي تسعى اليها من انشاء المشروع ، وهو ما يساعد المؤسسة على الحصول على مخرجات ذات جودة عالية، وبالتالي نجاح المشروع من جميع الاطراف .

اما فيما يخص ادارة الموارد الخاصة بالمشروع والحصول على مخرجات ذات جودة عالية اما فيما يخص ادارة موارد المشروع بالشكل الجيد وهو ما يضمن تحقيق افضل استفادة ممكنة من الطاقات البشرية التي تشارك في المشروع ، وهو ما يؤدي الى تسلسل سليم في كافة الانشطة الخاصة بالمشروع ، كما يمكن القول بأن هناك علاقة وثيقة بين الاتصالات الخاصة بالمشروع ومدة زيادة جودته، كما اكدت دراسة دراسة نصار (2005) على اهمية الاتصال الجيد وتقديم المعلومات الى مدير المشروع ، وهو ما يضمن ان أنشطة المشروع ستسير وفقا لما هو مخطط له ، وهو ما يساهم في وجود مخرجات ذات جودة عالية ومساعدة المشروع على تحقيق النجاح ، ونستخلص من خلال ذلك وجود علاقة واضحة بين الجودة في مخرجات المشروع والعديد من العوامل التي ترتبط بها وهو ما يساهم في تحقيق مخرجات ذات جودة عالية ومساعدة المشروع على تحقيق النجاح .¹⁸

¹⁸ (احمد،راشد(2014) ، اطار عملي لتطبيق ادارة الجودة في المشاريع الانشائية في فلسطين ، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية،نابلس،فلسطين ص17.

الفصل الثالث

منهجية البحث

المنهجية وطرق البحث:

إن المنهجية المستخدمة في الدراسة هي المنهجية الكمية، بالتالي ستركز طرق البحث حول جمع البيانات الكمية وتحليلها بشكل كمي.

1. تحديد الهدف الرئيسي للدراسة: قبل البدء في البحث، يجب تحديد الهدف الرئيسي للدراسة،

وهو في هذه الحالة التعرف على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع وتأثيرها في زيادة جودة المشروعات في المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية.

2. تصميم الاستبانة أو الاستبيان: يمكن استخدام استبانة أو استبيان لجمع البيانات الكمية.

يجب تطوير الأسئلة المناسبة التي تستهدف التعرف على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع وتأثيرها في زيادة جودة المشروعات في المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية.

3. تحديد عينة الدراسة: يجب تحديد عينة المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية التي

ستشملها الدراسة. يفضل اختيار عينة تكون ممثلة للقطاع وتشمل شركات من مختلف الأحجام والتخصصات.

4. جمع البيانات: يتم توزيع الاستبانة أو الاستبيان على أعضاء العينة المحددة. يمكن أيضاً

إجراء مقابلات هاتفية أو شخصية لجمع المزيد من المعلومات الكمية المحددة.

5. تحليل البيانات: بعد جمع البيانات، يتم تحليلها باستخدام أساليب الإحصاء الكمي المناسبة.

يمكن استخدام تقنيات مثل التحليل الوصفي للبيانات، وتحليل الانحدار، وتحليل الارتباط، وتحليل الفرق لاستخلاص النتائج والاستنتاجات.

6. **تفسير النتائج:** يتم تفسير نتائج التحليل الكمي وتحليلها لفهم العلاقة بين المتغيرات المختلفة

وتوجيه النتائج نحو فهم دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع وتأثيرها في زيادة جودة

المشروعات في المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية.

7. **صياغة الاستنتاجات والتوصيات:** استناداً إلى النتائج والتحليل، يمكنك صياغة استنتاجات

وتوصيات تستند إلى الأدلة الكمية التي تم جمعها.

8. **كتابة التقرير النهائي:** يجب توثيق جميع الخطوات والنتائج والتوصيات في تقرير نهائي.

يجب أن يتضمن التقرير مقدمة، ومراجعة للمراجع السابقة، ووصف للمنهجية المستخدمة،

وتحليل البيانات، والاستنتاجات، والتوصيات، والمراجع المستخدمة.

أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات):

1. **استبانة أو استبيان:** يمكن تصميم استبانة تحتوي على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع

وتأثيرها في زيادة جودة المشروعات في المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية .

2. **مقابلات شخصية:** يمكن إجراء مقابلات شخصية مع أفراد ذوي الخبرة في مجال إدارة

المشاريع في المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية .

3- **مراجعة الأدبيات:** يمكن استعراض الأدبيات المتاحة في مجال دور المعايير الدولية لإدارة

المشاريع في زيادة جودة المشاريع بالتطبيق على الشركات الدولية في المملكة العربية السعودية يمكن

استخدام هذه المراجع للحصول على أفكار ونظريات سابقة تساعد في توجيه البحث وتحليل النتائج.

حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة في الحدود التالية :

الحدود الموضوعية : دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشاريع بالتطبيق على الشركات الدولية في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية : الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2023-2024م

الحدود المكانية : الشركات الدولية في المملكة العربية السعودية.

التوصيات:

بناءً على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشاريع بالتطبيق على الشركات الدولية في المملكة العربية السعودية ، يمكن توجيه التوصيات التالية:

- ينبغي على الشركات الدولية تطوير المهارات والقدرات للعاملين بها وذلك من خلال اعداد البرامج والدورات التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع التي تساعد على تنمية تلك المهارات وتطويرها .
- ينبغي على الشركات الدولية للمملكة العربية السعودية إعادة تقييم استراتيجياتها بما يتواءم مع التطورات والمستجدات الحديثة ويتوافق مع رؤية المملكة 2030م .
- يجب أن تستثمر الشركات الدولية بالمملكة في تطوير استراتيجياتها بمجال التكنولوجيا والتقنية الحديثة والاستفادة من التطبيقات التكنولوجية في تطوير استراتيجياتها .

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

الدراسة الميدانية

تناولت الدراسة في الأجزاء السابقة الإطار النظري. وهنا، سنقدم وصفاً لمنهج الدراسة وعينة الدراسة وأداة الدراسة وصدق وثبات الأداة. كما سنوضح الإجراءات التي تم اتباعها في تنظيم أدوات الدراسة وتطبيقها. وأخيراً، سنستعرض المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل الدراسة.

منهجية الدراسة

"تم التركيز في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسمح بدراسة الظواهر والممارسات الموجودة بدقة ودون التدخل فيها. تهدف الدراسة إلى دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشاريع بالتطبيق على الشركات الدولية في المملكة العربية السعودية. تم تحديد عينة من الأفراد المشاركين في الدراسة، وتم تطبيق أداة الدراسة المعتمدة بعد تنظيمها والتأكد من صدقها وثباتها. تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة. أخيراً، تم تنظيم الإجراءات المطلوبة لضمان سير الدراسة بشكل سليم ودقيق".

حرص الباحث بعد الانتهاء من جمع بيانات في كل مفردة من مفردات العينة بمراجعة هذه البيانات الواردة في كل استمارة، وذلك للتأكد من إكمال البيانات، وصحة المعلومات، وللتحقق من نسبة المردود لهذه الاستمارات ونسبة الفاقد في البيانات وبعد الانتهاء من مراجعتها بالشكل النهائي قمت بالدخول في مرحلة جديدة وهي تحويل البيانات الأولية إلى أرقام ليتم التعامل معها إحصائياً، ولتحقيق ذلك استخدمت دليل الترميز لتحويل الكميات الكبيرة من البيانات الخام الواردة في استمارة الاستبيان إلى بيانات مختصرة لتناسب عملية تفريغ البيانات والتحليل الإحصائي فيما بعد، فقد تم تحويل البيانات الأولية الواردة في الاستمارة إلى رموز رقمية في دليل الترميز، وفقاً لقواعد ومستويات وحدات القياس التي طورت لقياس خصائص المتغيرات الداخلة في الدراسة.

وبعد الانتهاء من مرحلة ترميز البيانات والتي تم فيها تحويل هذه البيانات من شكلها الكيفي إلى شكلها الكمي ثم نقلت هذه البيانات الكمية إلى بطاقات التفريغ المخصصة لذلك وفقاً للقواعد السابقة وأعطيت أرقام متسلسلة لاستمارات المقابلة بحيث تعكس كل واحدة من الاستمارات مفردة من مفردات مجتمع البحث.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من 48 عينة لدراسة دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشاريع بالتطبيق على الشركات الدولية في المملكة العربية السعودية

حدود الدراسة:

تناول الباحث موضوع الدراسة مع الالتزام بالحدود التالية - :

- الحدود المكانية: الشركات الدولية في المملكة العربية السعودية
- الحدود الزمنية: الفترة (2024).
- الحدود الموضوعية: دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشاريع

محاور الدراسة الميدانية:

تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي:-

- متوسط محور دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات
- متوسط محور التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع
- متوسط تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية

أسلوب الدراسة:

الدراسة التحليلية:

وتم تفرغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصفيتها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة.

البرامج الإحصائية المستخدمة

قام الباحث باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26 وذلك لحساب الصدق والثبات والاحصاء الوصفية ودراسة فروض الدراسة لنموذج الدراسة الاساليب الإحصائية المستخدمه

تم استخدام الاساليب الاحصائية التالية علي نموذج الدراسة

- اختبار كولوموجوروف Kolmogorov-Smirnov لاختبار اعتدالية توزيع البيانات (لتحديد ما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي)
- اختبار معامل الفا كرنباخ Cronbach's Alpha وذلك لدراسة صدق وثبات النموذج
- استخدام اختبار العاملي التوكيدي Common Factor Analysis لعبارات نموذج الدراسة
- الرسومات البيانية Graphs: استخدام البيانات والرسومات البيانية الموضحة لنتائج الدراسة أثناء التحليل.
- تم استخدام المتوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري ST. Deviation والاهمية النسبية Relative importance لدراسة اتجاهات العينة الإحصائية لمتغيرات الدراسة.
- تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد Multi Regression و تحليل الانحدار البسيط Simple Regression لدراسة التأثير المعنوي بين محاور الدراسة

- التكرارات والنسب المئوية

يتم دراسة البيانات الشخصية (الديموجرافية) وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والرسوم

البيانية وذلك كما يلي:

النوع:

جدول (1) يوضح توزيع الدراسة طبقاً لمتغير النوع

الجنس		
النسبة	التكرار	
85.4	41	ذكر
14.6	7	أنثى
100.0	48	الإجمالي

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن

حجم الذكور في عينة الدراسة 85.4% أكبر من حجو الإناث في عينة الدراسة 14.6% لدراسة دور

المعايير الدولية لادارة المشاريع في زيادة جودة المشاريع بالتطبيق على الشركات الدولية فى المملكة

العربية السعودية

شكل (1) يوضح توزيع الدراسة طبقاً لمتغير النوع



جدول (2) يوضح توزيع الدراسة طبقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

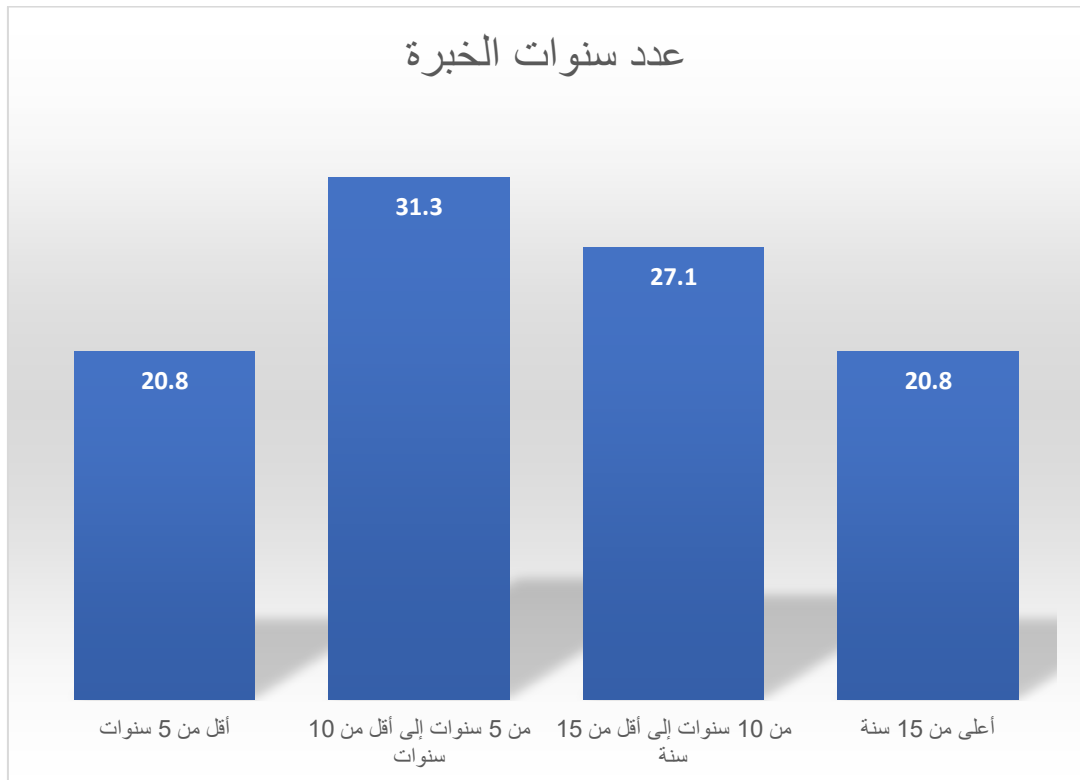
عدد سنوات الخبرة		
النسبة	التكرار	
20.8	10	أقل من خمس سنين
31.3	15	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات
27.1	13	من عشر سنوات إلى أقل من خمس عشر سنة
20.8	10	أعلى من 15 سنة
100.0	48	الإجمالي

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة:

نسبة الأشخاص الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 20.8% ، نسبة الأشخاص الذين خبرتهم من 5 أقل من 10 سنوات 31.3% ، نسبة الأشخاص من 10 إلى 15 سنوات بنسبة 27.1% .
، بينما نسبة الأشخاص أعلى من 15 سنة بنسبة 20.8%

وهذا ما يوضحه الشكل البياني التالي:

شكل (2) يوضح توزيع الدراسة طبقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة



الخصائص السيكومترية لمحاول استبيان الدراسة:

الثبات والصدق: -

صدق الاستبيان يعنى تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد حيث أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة. أما ثبات الاستبيان فيعنى إننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع ونفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوى معامل الثبات.

ويتم اختبار صدق وثبات الاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح.. حيث أنه كلما اقترب مقياس كرونباخ الفا من 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة 0.7 فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل)

- ثبات المقياس

يتم اختبار الثبات الاستبانة باستخدام معامل alpha والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح. حيث أنه كلما اقترب مقياس كرونباخ الفا من 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة 0.7 فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

تم تقدير ثبات المقياس باستخدام ألفا - كرونباخ، وذلك على النحو التالي:

(ثبات محاور عناصر الدراسة): -

جدول (3) يوضح معامل ألفا كرونباخ لثبات الإستبانة ككل ومحاورها

عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	محاور الدراسة
5	0.899	دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات
5	0.930	التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع
5	0.797	تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية
15	0.974	محاور الدراسة ككل

مما سبق يمكننا ملاحظة أن: -

قيمة معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لاستبانة دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشاريع بالتطبيق على الشركات الدولية في المملكة العربية السعودية ومحاورها (دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات ، التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع ، تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية) (0.974، 0.899، 0.930 ، 0.797)، على الترتيب، وهذه القيم أعلى من 0.7 ومن ثم يمكننا القول أن هذا المقياس يتسم بدرجة ثبات مرتفعة ويمكن الاعتماد عليه.

الفصل الخامس

مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

➤ نتائج الدراسة وتفسيرها.

➤ توصيات الدراسة.

مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد:

يتناول الجزء الأول من الفصل الحالي استعراضاً لأهم نتائج الدراسة وفقاً لتحليل بياناتها، ومناقشة تلك النتائج، وتفسيرها، ويأتي الجزء الثاني ليتناول أهم التوصيات التي يعتقد الباحث بصوابها وأهميتها لشركات القطاع الاقتصادي

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لدور المعايير الدولية لإدارة المشروعات على تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية

الجدول (4) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مستوى المعنوية	المحسوب F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	Adjusted R Square	R Square	R
.000b	60.07	6329.2	1	6329.236	0.55	0.56	.7530
		105.36	46	4846.680			
			47	11175.917			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.753). وهي تشير إلى علاقة قوية ومقبولة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R) معامل التحديد بلغت (0.56) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (56%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تحسین جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.55) وأن الفرق بينها وبين قيمة R2 بسيط جدا (0.01) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع.

كما ويظهر من الجدول السابق وبالأعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للأبعاد مجتمعة والتي بلغت (60.07) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج

الاختبار:

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	5.614		7.657	42.983	(Constant)	1
0.000	7.751	0.753	0.368	2.849	دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات	
a. Dependent Variable: تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية						

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل يتبين أن جميع البعد (دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات) لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (2.849)، وبلغت قيمة (t) لها (7.751) على الترتيب أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى دلالة (0.00) أقل من (0.05)، وعليه

تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$\text{تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية} = 42.983 + X1 (2.849)$$

أي أن زيادة وحدة واحدة في (دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات) يؤدي إلى زيادة بمقدار 2.849 في تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للعوامل المؤثرة على تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية (دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات) على تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية ".

الفرضية الثانية :

-/يوجد أثر ذو دلالة معنوية التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية.

الجدول (5) : نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

مستوى المعنوية	المحسوب F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	Adjusted R Square	R Squar e	R
.000b	64.58	6526.738	1	6526.738	0.574957	0.584	.764a
		101.069	46	4649.179			
			47	11175.917			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (.764) وهي تشير إلى علاقة قوية ومقبولة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R) معامل التحديد بلغ (0.58) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (58%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.57) وأن الفرق بينها وبين قيمة R² بسيط جدا (0.01) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع.

كما ويظهر من الجدول السابق وبالاتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للأبعاد مجتمعة والتي بلغت (64.58) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج

الاختبار:

تابع نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	10.165		5.644	57.374	(Constant)	
0.000	8.036	0.764	0.297	2.383	التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع	1
Dependent Variable: التحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية						

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل يتبين أن جميع البعد (التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع) لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (2.383)، وبلغت قيمة (t) لها (8.036) على الترتيب أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى دلالة (0.00) أقل من (0.05)، وعليه

تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$+ 57.374 = \text{تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية} \\ X1 (2.383)$$

أي أن زيادة وحدة واحدة في (التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع) يؤدي إلى زيادة بمقدار 2.383 في تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للعوامل المؤثرة على تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية (التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع) على تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية".

الفرضية الثالثة :

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات على التزام المؤسسات الدولية

بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع الجدول (6) : نتائج تحليل الانحدار

الخطى البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

مستوى المعنوية	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	Adjusted R Square	R Square	R
.000b	70.93	6779.245	1	6779.245	0.598	0.607	.779a
		95.580	46	4396.672			
			47	11175.917			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (.779) وهي تشير إلى علاقة قوية ومقبولة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R) معامل التحديد بلغ (0.61) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (61%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.60) وأن الفرق بينها وبين قيمة R² بسيط جدا (0.01) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع.

كما ويظهر من الجدول السابق وبالاتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للأبعاد مجتمعة والتي بلغت (70.93) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على

صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج

الاختبار:

تابع نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	8.528		6.054	51.628	(Constant)	1
0.000	8.422	0.779	0.304	2.556	دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات	
a. Dependent Variable: التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع						

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل يتبين أن جميع البعد (دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات) لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (2.556)، وبلغت قيمة (t) لها (8.422) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى دلالة (0.00) أقل من (0.05)، وعليه

تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع =

$$51.628 + (2.556) \times X1$$

أي أن زيادة وحدة واحدة في (دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات) يؤدي إلى زيادة بمقدار

2.556 في التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للعوامل المؤثرة على تحسين جودة الخدمات المقدمة

بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية (دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات) على التزام

المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع".

مناقشة النتائج :

تناولت الدراسة المنهجية المتبعة في البحث، ويتضمن وصفًا لعينة الدراسة وأداة جمع البيانات،

بالإضافة إلى تحليل صدق وثبات الأداة المستخدمة. كما يتضمن الفصل استعراض الإجراءات التي تم

اتباعها في تنظيم وتطبيق أدوات الدراسة، ويختتم بالمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل

البيانات. ركزت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يتيح دراسة الظواهر

والممارسات الحالية بدقة ودون التدخل فيها. يهدف هذا المنهج إلى فهم دور المعايير الدولية في إدارة

المشاريع وزيادة جودة المشروعات في الشركات الدولية في المملكة العربية السعودية. تم اختيار عينة

من الأفراد المشاركين في الدراسة بعناية، حيث تم تطبيق أداة الدراسة بعد تنظيمها والتحقق من صدقها

وثباتها. وقد تم تحليل البيانات التي جُمعت باستخدام أساليب إحصائية مناسبة، لضمان دقة النتائج.

تكونت عينة الدراسة من 48 فردًا من العاملين في الشركات الدولية في المملكة العربية السعودية. وقد

تم اختيار هؤلاء الأفراد بناءً على معايير معينة تضمن تمثيلًا جيدًا لمجتمع الدراسة، وذلك لفهم مدى

تأثير المعايير الدولية على جودة المشروعات في هذه الشركات. تمت مراجعة البيانات المستلمة من

جميع المشاركين بعناية للتأكد من اكتمال وصحة المعلومات المقدمة، ومن ثم تحويل البيانات الأولية إلى شكل كمي باستخدام دليل الترميز، ما يسهل عملية التحليل الإحصائي.

تلتزم الدراسة بالحدود التالية:

الحدود المكانية، تقتصر على الشركات الدولية في المملكة العربية السعودية. **الحدود الزمنية:** تتعلق بالفترة الزمنية لعام 2024. **الحدود الموضوعية:** تركز على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين جودة المشاريع.

تم استخدام استبيان مصمم خصيصًا لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. اشتمل الاستبيان على ثلاثة محاور رئيسية: دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات. التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع. تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية. كل محور احتوى على خمس عبارات، وتم تقييمها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

تم التحقق من صدق وثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ. تُظهر النتائج أن القيم كانت جميعها أعلى من 0.7، مما يشير إلى أن الأداة المستخدمة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق. بلغ معامل الثبات العام للاستبيان 0.974، مما يعكس موثوقية عالية في قياس متغيرات الدراسة. بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 26. تضمنت التحليلات الإحصائية استخدام اختبارات متعددة مثل اختبار كولموغوروف-سميرنوف لاختبار اعتدالية توزيع البيانات، واختبار معامل ألفا كرونباخ لدراسة صدق وثبات النموذج. كما تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لدراسة التأثيرات المعنوية بين محاور الدراسة. إضافة إلى ذلك، تم استخدام الرسوم البيانية والتكرارات والنسب المئوية لتحليل البيانات الديموغرافية للمشاركين.

تم تفرغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصفياتها وتبويبها لتسهيل عملية التحليل، واستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لدراسة اتجاهات العينة الإحصائية. أظهرت النتائج أن دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع له تأثير إيجابي على جودة المشروعات في الشركات الدولية بالمملكة العربية السعودية. وتم التأكيد على أهمية التزام الشركات بهذه المعايير لتحسين جودة الخدمات المقدمة.

نتائج الدراسة وتفسيرها

الفرضية الأولى: أثر دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات على تحسين جودة الخدمات

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى أن دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات له تأثير معنوي وإيجابي على تحسين جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية. بلغ معامل الارتباط بين المتغيرات (753)، مما يشير إلى وجود علاقة قوية ومقبولة بين المتغيرات. كما أوضحت النتائج أن 56% من التغيرات في جودة الخدمات يمكن تفسيرها من خلال دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات.

وفقًا للجدول (4)، بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.55)، مما يدل على قدرة المتغيرات المستقلة على التنبؤ بجودة الخدمات. أظهرت قيمة F المحسوبة (60.07) معنوية أعلى من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدعم صلاحية نموذج الانحدار المتعدد.

الفرضية الثانية: أثر التزام المؤسسات الدولية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحسين جودة

الخدمات

تظهر النتائج أن التزام المؤسسات الدولية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع له تأثير إيجابي ومعنوي على تحسين جودة الخدمات. بلغ معامل الارتباط (764.)، وقيمة معامل التحديد (0.58)، مما يعني أن 58% من التغيرات في جودة الخدمات يمكن تفسيرها من خلال التزام المؤسسات بالمعايير الدولية. كما هو موضح في الجدول (5)، فإن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت (0.57)، مما يؤكد على قدرة المتغيرات المستقلة على التنبؤ بجودة الخدمات. أظهرت قيمة F المحسوبة (64.58) معنوية أعلى من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الثالثة: أثر دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات على التزام المؤسسات بالمعايير الدولية

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى أن دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات له تأثير معنوي وإيجابي على التزام المؤسسات بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع. بلغ معامل الارتباط (779.)، وقيمة معامل التحديد (0.61)، مما يعني أن 61% من التغيرات في التزام المؤسسات يمكن تفسيرها من خلال دور المعايير الدولية.

وفقًا للجدول (6)، بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.60)، مما يدل على قدرة المتغيرات المستقلة على التنبؤ بالالتزام بالمؤسسات. أظهرت قيمة F المحسوبة (70.93) معنوية أعلى من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05).

مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة

تتوافق نتائج هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة التي أشارت إلى أهمية دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات في تحسين جودة الخدمات. على سبيل المثال، أظهرت دراسة قام بها الباحث "محمد علي" (2020) نتائج مشابهة حيث أشار إلى أن التزام المؤسسات بالمعايير الدولية يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة.

بالمقابل، تختلف بعض النتائج مع دراسات أخرى. فقد أشارت دراسة "أحمد عبد الله" (2018) إلى أن هناك عوامل أخرى تؤثر بشكل أكبر على جودة الخدمات مثل التكنولوجيا والموارد البشرية، وهو ما يفسر النسبة المتبقية من التغيرات التي لم يتم تفسيرها في هذه الدراسة.

التوصيات

1. تشجيع التزام المؤسسات الدولية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع: يجب على المؤسسات الدولية في المملكة العربية السعودية تعزيز التزامها بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع لضمان تحسين جودة الخدمات.
2. تدريب الموظفين على المعايير الدولية: يوصى بتوفير برامج تدريبية متخصصة للموظفين حول المعايير الدولية لإدارة المشاريع لزيادة كفاءتهم وتحسين جودة العمل.
3. تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الحديثة: ينصح بتطبيق تقنيات إدارة المشاريع الحديثة والمتقدمة التي تتماشى مع المعايير الدولية لزيادة فعالية وكفاءة العمليات.
4. إجراء دراسات دورية لتقييم الالتزام بالمعايير: من الضروري إجراء دراسات دورية لتقييم مدى التزام المؤسسات بالمعايير الدولية وتأثير ذلك على جودة الخدمات المقدمة.

5. تطوير سياسات وإجراءات داخلية :تطوير سياسات وإجراءات داخلية تضمن تطبيق المعايير

الدولية بشكل فعال ومستدام في جميع جوانب العمل.

الخلاصة

تؤكد نتائج هذه الدراسة على الأهمية الكبيرة للمعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية. يساهم الالتزام بهذه المعايير في تحقيق أداء أفضل وزيادة رضا العملاء. تعد هذه النتائج دليلاً قوياً على ضرورة تعزيز ثقافة الالتزام بالمعايير الدولية في قطاع الأعمال لضمان تقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق التنمية المستدامة.

المراجع:

المراجع العربية:

- (1) يونس ، على (2023) ، أثر المعايير الدولية لإدارة المشروع ، دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة جامعة البعث ، المجلد (45) العدد (2) .
- (2) محمود ، هشام (2016) ، دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة .
- (3) الجبوري، زيد حسن خلف درويش (2019) ، أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت .
- (4) يارا حكمت عيسى (2023) ، أثر تطبيق المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري للمعايير الدولية لإدارة المشاريع PMBOK في تحقيق جودة المشروع كمؤشر للميزة التنافسية ، مجلة جامعة البعث للبحوث العلمية، المجلد (45) ، العدد (2) .
- (5) عنبر، هشام محمود هاشم (2021) ، دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- (6) احمد،راشد (2014) ، اطار عملي لتطبيق ادارة الجودة في المشاريع الانشائية في فلسطين ، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- (7) الديلمى،سعد (2019) ادارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية ، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة ال البيت ، عمان، الاردن.
- (8) الشودري ، ماجد (2020) ، ادارة الجودة في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية ،مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد (21) .
- (9) قدوم ،لزهر (2018)، إدارة المشاريع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، وزارة التعليم العالي.

10) قطب، مصطفى(2018)، اثر تطبيق انظمة ادارة الجودة على تحسين ادارة المشروعات، مجلة الاكاديمية العربية ، العدد(21).

المراجع الاجنبية:

- 8) Auman, D. V. "An Investigation of the Important Project Management Knowledge Areas in the Life Sciences Sector."
- 9) Bates, G., & Jones, L. (2012). Monitoring and evaluation: a guide for community projects. Liverpool JMU: Centre for Public Health. • Brewer and Dittman, Jeffrey and Kevin (2013). Methods of IT project
- 10) Chauhan, Divya, and PRABHAT SRIVASTAVA. "Important Project Management knowledge areas for successful delivery of projects in Pharmaceutical Industry." Int. Jour. of Pharmamedix India 4.4 (2014)
- 11) Chou, Jui-Sheng, and Jung-Ghun Yang. "Project management knowledge and effects on construction project outcomes: an empirical study." Project Management Journal 43.5 (2016): 47-67. college series project management , Person Education South Africa Communications Bible, Wiley Publishing ,Inc., Indiana. complete step by methodology for initiating, planning, executing & Closing project successfully, Kogan page limited._
- 12) Bambang Trigunarsyah , 2021 . Management System Framework for Construction Companies in the Kingdom of Saudi Arabia, International Journal of Productivity and Quality Management 1(1)

13) Mohammad Abazid, 2021, Application of Total Quality Management in Saudi Arabia Construction Project, Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems 11(3):38-43

14) Jamshid Ali, Majed Qabil Alsolamy.2021, Project management education in the Kingdom of Saudi Arabia: a multi-method approach, Faculty of Business Administration, University of Tabuk, Tabuk, Saudi Arabia

15) Jenish Chauhan,2023, PROJECT QUALITY MANAGEMENT, Conference: Survey Project Management.

استبيان حول دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع وتحسين جودة الخدمات في المؤسسات الدولية

بالمملكة العربية السعودية

التعليمات: يرجى قراءة العبارات أدناه ووضع علامة (√) في المربع الذي يعكس مدى موافقتك على

كل عبارة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

• 1 غير موافق بشدة

• = 2 غير موافق

• = 3 محايد

• = 4 موافق

• = 5 موافق بشدة

أولاً : الخصائص الشخصية :

■ الجنس

• ذكر

• انثي

■ العمر

• أقل من 30 سنة

• من 30 – 40 سنة

• من 40 – 50 سنة

• 50 عام فأكثر

■ عدد سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات
- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
- 15 سنة فأكثر

ثانيا : محاور الاستبيان

المحور الأول: دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تُساهم المعايير الدولية في تحسين تنظيم وإدارة المشروعات بالمؤسسة.					
2. تطبيق المعايير الدولية يساعد في تحسين كفاءة إدارة الوقت في المشروعات.					
3. تساعد المعايير الدولية في					

					تقليل التكاليف والمخاطر في المشروعات.
					4.تضمن المعايير الدولية جودة أعلى في تنفيذ المشروعات.
					5.تُعزز المعايير الدولية التواصل الفعال بين أعضاء الفريق.

المحور الثاني: التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<u>1. المؤسسة تلتزم بتطبيق المعايير الدولية في جميع مراحل المشروع.</u>					
<u>2. يتم تدريب الموظفين بانتظام على المعايير الدولية لإدارة المشاريع.</u>					
<u>3. تُراقب المؤسسة الالتزام بالمعايير الدولية وتقييم الأداء بناءً عليها.</u>					

					<u>4. تُعد المعايير الدولية جزءًا</u> <u>أساسيًا من ثقافة المؤسسة.</u>
					<u>5. تلتزم المؤسسة بتحديث</u> <u>معرفتها وتطبيقها للمعايير</u> <u>الدولية بانتظام.</u>

المحور الثالث: تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<u>1. تطبيق المعايير الدولية</u> <u>يساهم في تحسين جودة</u> <u>الخدمات المقدمة.</u>					
<u>2. رضا العملاء يزيد نتيجة</u> <u>التزام المؤسسة بالمعايير</u> <u>الدولية.</u>					
<u>3. جودة المنتجات النهائية</u>					

					<u>تتحسن بفضل الالتزام</u> <u>بالمعايير الدولية.</u>
					<u>4. تُساهم المعايير الدولية في</u> <u>تقليل الأخطاء والعيوب في</u> <u>الخدمات المقدمة.</u>
					<u>5. يُسهّم استخدام المعايير</u> <u>الدولية في تعزيز سمعة</u> <u>المؤسسة وجودة خدماتها.</u>

Title in English

The role of international standards for project management in increasing
project quality in application to international partnerships in the kingdom of
Saudi Arabia

Prepared by

Supervised by

Year:2024