

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص.....



عنوان البحث

" إدارة المشاريع في القطاع الحكومي مقابل القطاع الخاص: دراسة مقارنة حول الفروقات والتحديات وأفضل الممارسات "

إعداد الطالب/

محمد منصور عبدالله القرني

الرقم الجامعي/

241002469

إشراف/

العام الدراسي:

1446هـ - 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي العزيزين اللذين كانا لي مصدر دعم وإلهام طوال حياتي، إلى والدتي التي كانت لي الحافز الدائم بتشجيعها ومحبتها، وإلى والدي، الذي علمني معنى المثابرة والعمل الجاد، إلى أساتذتي الأفاضل الذين قدموا لي كل ما يمكن من علم ونصح وإرشاد، وكانوا لي خير مرشدين ومعلمين، أهدي هذا العمل تعبيراً عن اعترافي بجميلهم، إلى زملائي وأصدقائي الذين وقفوا بجانبني وكانوا لي عوناً وسنداً، أهدي هذا العمل كتعبير عن شكري وامتناني لكل الدعم والتشجيع الذي تلقيته منهم.

وأخيراً، أهدي هذا العمل لكل من ساهم في نجاحي ودعمني على مدار هذه الرحلة، أهدي

إلى الأستاذ محمد الطرابيشي

سائلاً الله أن يجعل هذا الإنجاز خطوة نحو تحقيق المزيد من النجاح والتقدم.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على خير خلقه محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والدي العزيزين اللذين كان لهما الفضل الأكبر في دعمي وتحفيزي طوال مسيرتي، لقد كانت دعواتهما ودعمهما المعنوي والنفسي القوة الدافعة التي مكنتني من تحقيق هذا الإنجاز كما أعبر عن عميق امتناني لكل شخص دعمني، كانت تفهمها وصبرها أحد أعمدة نجاحي في هذه الرحلة أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرف رسالتي الذين قدموا لي الدعم والإرشاد العلمي، وساهموا بتوجيهاتهم القيمة في إتمام هذا البحث، لقد كان لخبرتهم وتوجيهاتهم دور كبير في صياغة هذا العمل.

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المشاريع على تحسين الأداء التنظيمي، مع التركيز على استخدام الأدوات الحديثة وتقييم فعالية استراتيجيات التنفيذ في مختلف القطاعات. كما سعت إلى تحديد التحديات الإدارية والتنظيمية التي قد تعيق نجاح المشاريع واقتراح حلول مبتكرة لمعالجتها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان موجه للمشاركين وتحليلها إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS. كما تم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للتحقق من الفروق بين المتغيرات وتأثيرها على الأداء التنظيمي.

شملت عينة الدراسة عددًا من العاملين في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية، حيث تضمنت العينة مختلف المستويات الإدارية لضمان تمثيل متنوع لوجهات النظر حول ممارسات إدارة المشاريع وأثرها على الأداء.

أظهرت النتائج أن تبني الأدوات الحديثة في إدارة المشاريع كان من أكثر العوامل دعمًا لتحسين الأداء، حيث حصل على نسبة موافقة بلغت 85.3% بمتوسط حسابي 4.40، بينما ساهمت إزالة العوائق البيروقراطية في تسهيل تنفيذ المشاريع وزيادة سرعة الإنجاز بنسبة موافقة 81.6%. كما أظهرت الدراسة أن القطاع الخاص يتمتع بمرونة أعلى في تنفيذ المشاريع مقارنة بالقطاع العام، حيث أظهرت القيم الإحصائية فروقًا دالة عند مستوى 0.05.

أحد أبرز التحديات التي تواجه المشاريع هو بطء الإجراءات الإدارية وتأخير الموافقات، حيث حصل هذا المحور على أعلى متوسط حسابي بلغ 4.35. كما أكدت الدراسة وجود تأثير إيجابي

لبيئات العمل الهجينة على الأداء الوظيفي والإنتاجية والتواصل بين الموظفين، مما يعزز من كفاءة فرق العمل داخل المؤسسات.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز استخدام التكنولوجيا في إدارة المشاريع لضمان كفاءة التنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة. كما توصي بتبسيط الإجراءات الإدارية لتسريع عمليات الموافقات والحد من التعقيدات البيروقراطية. ومن المهم أيضًا الاستثمار في تطوير المهارات الإدارية من خلال التدريب المستمر على أساليب الإدارة الحديثة، بالإضافة إلى تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص لتبادل الخبرات واعتماد أفضل الممارسات. كما تؤكد الدراسة على أهمية تحسين استراتيجيات تقييم الأداء لضمان تحقيق أهداف المشاريع بشكل أكثر كفاءة ودقة.

في الختام، تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية تبني أساليب إدارة المشاريع الحديثة لتجاوز التحديات التنظيمية وتحقيق أداء مستدام. كما تدعو إلى إجراء مزيد من الأبحاث حول دور التحول الرقمي والمرونة الإدارية في تحسين نتائج المشاريع في المستقبل.

الفهرس

10	مقدمة:
13	مشكلة الدراسة:
15	أهمية الدراسة:
16	أهداف الدراسة:
17	تساؤلات الدراسة:
18	فروض الدراسة:
19	الدراسات السابقة:
26	المنطلقات النظرية للدراسة:
29	المنهجية وطرق البحث:
31	أدوات الدراسة:
37	الاطار النظري
38	مقدمة:
39	المبحث الأول: إدارة المشاريع
39	تمهيد
39	مفهوم إدارة المشاريع:

42	أهمية ادارة المشروع:.....
44	أهداف إدارة المشروع :.....
47	مراحل إدارة المشروع:.....
50	عوامل النجاح في إدارة المشاريع :
51	أبعاد إدارة المشاريع:.....
55	البحث الثاني: القطاع الحكومي والخاص
55	تمهيد:.....
55	تعريف القطاع:.....
58	أهداف القطاع العام:.....
59	تعريف القطاع الخاص:.....
59	أهمية القطاع الخاص:.....
60	أهداف القطاع الخاص:.....
61	خصائص القطاع الخاص:.....
62	مقارنة بين القطاع العام والخاص:.....
65	الفصل الثالث.....

65	المنهجية والتحليل الاحصائي
69	الفصل الرابع.....
69	نتائج التحليل الاحصائي.....
69	أولاً: التحليل الوصفي لمحاور الاستبيان
71	□ المحور الثاني: التحديات في إدارة المشاريع
74	□ المحور الثالث: الفروقات بين القطاعين العام والخاص في إدارة المشاريع.....
76	المحور الرابع: أفضل الممارسات والتوصيات
79	الفصل الخامس.....
79	النتائج والتوصيات.....
82	المراجع:.....
87	الملاحق.....

قائمة الجداول:

م	اسم الجدول	الصفحة
1	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنسبة موافقة على ممارسة إدارة المشاريع	60
2	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنسبة التحديات التي تواجه المشاريع	62
3	جدول اختبار الفرق بين القطاع العام والخاص	65
4	جدول اختبار الفروق بين القطاعين العام والخاص لإدارة المشاريع	65
5	جدول تحليل أفضل الممارسات في إدارة المشاريع	71

قائمة الاشكال

م	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	شكل رقم (1)	62
2	شكل رقم (2)	64
3	شكل رقم (3)	67
4	شكل رقم (4)	68

مقدمة:

تُعد إدارة المشاريع من المجالات الحيوية التي تلعب دورًا أساسيًا في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسات في مختلف القطاعات إذ تعتمد المؤسسات، سواء كانت حكومية أو خاصة، على منهجيات وأطر عمل محددة لضمان التنفيذ الفعال للمشاريع، وتحقيق أقصى درجات الكفاءة والفعالية في تخصيص الموارد وإدارة المخاطر والجداول الزمنية والتكاليف، ومع ذلك فإن طبيعة المشاريع تختلف بين القطاعين الحكومي والخاص بسبب التباين في الأولويات، القوانين واللوائح، الهياكل التنظيمية، والمرونة في اتخاذ القرارات.

في القطاع الحكومي، غالبًا ما تركز المشاريع على تحقيق الصالح العام من خلال تقديم الخدمات الأساسية والبنية التحتية، مثل مشاريع النقل، الصحة، والتعليم. وهذا يتطلب التزامًا صارمًا باللوائح والإجراءات البيروقراطية لضمان الشفافية والمساءلة. وعلى الرغم من أهمية هذه العوامل، فإنها قد تؤدي في بعض الأحيان إلى تأخير تنفيذ المشاريع وزيادة تكاليفها نتيجة الإجراءات المطولة والموافقات المتعددة.

أما في القطاع الخاص، فتتميل المشاريع إلى أن تكون مدفوعة بعوامل السوق والربحية، مما يمنحها مرونة أكبر في اتخاذ القرارات وسرعة في التنفيذ. إذ تسعى الشركات الخاصة إلى تقليل التكاليف وتعظيم العوائد، مما يتطلب استراتيجيات إدارة مشاريع تتميز بالكفاءة والابتكار. ومع ذلك، فإن هذا التوجه قد يواجه تحديات تتعلق بالمنافسة الشديدة، وإدارة المخاطر المالية، وضمان رضا العملاء والمستثمرين.

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل الفروقات الجوهرية بين إدارة المشاريع في القطاعين الحكومي والخاص، واستعراض التحديات والفرص التي تواجه كل منهما، بالإضافة إلى استكشاف مدى تأثير

القوانين والسياسات التنظيمية على كفاءة المشاريع في كل قطاع. كما ستناقش الدراسة أفضل الممارسات والمنهجيات المستخدمة في إدارة المشاريع في كلا القطاعين، مع تقديم توصيات حول كيفية تحسين أداء المشاريع لضمان تحقيق الأهداف بأفضل الطرق الممكنة.

من خلال هذا البحث، سيتمكن صناع القرار، ومديرو المشاريع، والباحثون في مجال إدارة الأعمال من فهم العوامل التي تؤثر على نجاح المشاريع في كل من القطاعين الحكومي والخاص، مما يساهم في تطوير استراتيجيات أكثر كفاءة واستدامة لإدارة المشاريع. كما سيوفر البحث رؤية تحليلية تساعد على تسهيل اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط المشاريع وتمويلها وتنفيذها في مختلف القطاعات.

مشكلة الدراسة:

تُعتبر إدارة المشاريع عنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسات، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، حيث تلعب دورًا محوريًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان الاستخدام الأمثل للموارد. ومع ذلك، يواجه كل قطاع تحديات خاصة تؤثر على أداء المشاريع وكفاءتها. ففي القطاع الحكومي، تتسم إدارة المشاريع بالتعقيد نظرًا لوجود إجراءات بيروقراطية صارمة، ومتطلبات رقابية عالية، وضرورة الامتثال للأنظمة والسياسات الحكومية، مما قد يؤدي إلى بطء التنفيذ وزيادة التكلفة. وعلى الجانب الآخر، يتمتع القطاع الخاص بمرونة أكبر في اتخاذ القرارات وتنفيذ المشاريع بسرعة وكفاءة، إلا أنه يواجه تحديات مختلفة مثل إدارة المخاطر المالية، وضغوط السوق، والتنافسية العالية.

بناءً على ذلك، تتبلور مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحليل الفروقات الجوهرية بين إدارة المشاريع في القطاعين الحكومي والخاص، وتحديد مدى تأثير العوامل التنظيمية والاقتصادية على نجاح المشاريع في كل قطاع، كما تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى الاختلاف في إدارة المشاريع بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وما تأثير ذلك

على الأداء والكفاءة؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي عدة تساؤلات فرعية، تشمل:

1. كيف تختلف السياسات والإجراءات الإدارية بين القطاعين الحكومي والخاص

في إدارة المشاريع؟

2. ما هي أبرز التحديات التي تواجه مديري المشاريع في كل قطاع؟

3. كيف تؤثر البيروقراطية واللوائح التنظيمية على تنفيذ المشاريع في القطاع

الحكومي؟

4. ما دور التكنولوجيا والابتكار في تحسين إدارة المشاريع في كلا القطاعين؟

5. ما المعايير المستخدمة لتقييم نجاح المشاريع في كل قطاع؟

من خلال الإجابة على هذه التساؤلات، تهدف الدراسة إلى تقديم تحليل شامل يساهم في

تحسين فهم إدارة المشاريع في كلا القطاعين، واقتراح حلول مبتكرة لمعالجة التحديات التي تواجهها

المشاريع في القطاعين الحكومي والخاص.

أهمية الدراسة:

تمثل إدارة المشاريع عاملاً حاسماً في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات، سواء الحكومي أو الخاص. وتتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة إلى فهم الفروقات الجوهرية بين إدارة المشاريع في كلا القطاعين، وتحليل مدى تأثير العوامل التنظيمية والاقتصادية والتقنية على نجاح المشاريع.

أهمية الدراسة من الناحية العلمية والأكاديمية:

- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول إدارة المشاريع من خلال تقديم تحليل مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص.
- توفر إطاراً نظرياً متكاملًا يساعد الباحثين على فهم كيفية تطبيق منهجيات إدارة المشاريع المختلفة في بيئات تنظيمية متنوعة.
- تساعد في تحديد أفضل الممارسات الإدارية التي يمكن تبنيها لتعزيز نجاح المشاريع في مختلف القطاعات.

أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية:

- توفر معلومات قيمة لصناع القرار ومديري المشاريع حول كيفية التعامل مع التحديات المرتبطة بكل قطاع، مما يساعدهم في اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفعالية.
- تسلط الضوء على الطرق التي يمكن من خلالها تحسين إدارة المشاريع الحكومية من خلال تبني ممارسات القطاع الخاص، مثل تقليل الإجراءات البيروقراطية وتعزيز الابتكار.

- تساعد الشركات الخاصة على الاستفادة من بعض الممارسات التنظيمية في القطاع الحكومي لتعزيز الاستدامة وضمان الامتثال للمعايير القانونية والتنظيمية.
- تقدم حلولاً وتوصيات عملية يمكن تطبيقها لتحسين كفاءة وفعالية إدارة المشاريع في كلا القطاعين.

من خلال هذه الدراسة، سيتمكن المختصون في إدارة المشاريع من تطوير استراتيجيات جديدة تعزز من نجاح المشاريع، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أكبر.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساعد في فهم الاختلافات بين إدارة المشاريع في القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وتحليل مدى تأثير العوامل التنظيمية والاقتصادية والتكنولوجية على كفاءة المشاريع في كل قطاع. وتتمثل الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة فيما يلي:

الهدف الرئيسي للدراسة:

تحليل الفروقات والتحديات وأفضل الممارسات في إدارة المشاريع بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، مع دراسة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بينهما.

الأهداف الفرعية:

- تقييم فعالية إدارة المشاريع في القطاع الحكومي مقارنة بالقطاع الخاص، وقياس مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بينهما.

- تحديد التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة المشاريع في كل من القطاع الحكومي والقطاع الخاص، ودراسة الفروقات الإحصائية في طبيعة هذه التحديات.
- استكشاف أفضل الممارسات المستخدمة في إدارة المشاريع في القطاعين، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق هذه الممارسات.

تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف الفروقات الجوهرية بين إدارة المشاريع في القطاع الحكومي والقطاع الخاص من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات البحثية التي تسلط الضوء على الجوانب المختلفة لهذا الموضوع. تنقسم التساؤلات إلى أسئلة رئيسية وأسئلة فرعية لمزيد من التعمق في الموضوع.

السؤال الرئيسي للدراسة:

ما الفروقات والتحديات وأفضل الممارسات في إدارة المشاريع بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص؟ وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بينهما في هذه الجوانب؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى فعالية إدارة المشاريع في القطاع الحكومي مقارنة بالقطاع الخاص؟ وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بينهما؟
2. ما التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في القطاع الحكومي والقطاع الخاص؟ وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في طبيعة هذه التحديات؟

3. ما أفضل الممارسات المتبعة في إدارة المشاريع في كلٍ من القطاع الحكومي والقطاع الخاص؟

وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بينهما في تطبيق هذه الممارسات؟

فروض الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الفروض البحثية التي تهدف إلى تفسير الفروقات بين إدارة المشاريع في القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وتحليل تأثير العوامل المختلفة على نجاح المشاريع في كلا القطاعين، تستند هذه الفروض إلى دراسات سابقة وتحليلات نظرية، ويمكن اختبارها من خلال البحث والتحليل المقارن.

الفرضية الرئيسية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المشاريع في القطاع الحكومي والقطاع الخاص من حيث الفروقات، التحديات، وأفضل الممارسات.

الفرضيات الفرعية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في فعالية إدارة

المشاريع عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في التحديات التي

تواجه إدارة المشاريع عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في أفضل

الممارسات المستخدمة في إدارة المشاريع عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة الحربي (2012): "مدى تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة المشاريع في

القطاع العام"

○ **الملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى تبني المفاهيم الحديثة

في إدارة المشاريع داخل القطاع الحكومي في مدينة الرياض.

○ **الهدف:** تحليل استخدام الأساليب الحديثة في تنفيذ المشاريع

الحكومية، ومدى تأثيرها على الكفاءة والفعالية.

○ **العلاقة بالدراسة:** توفر الدراسة نظرة مقارنة حول مدى تبني

الممارسات الحديثة في إدارة المشاريع الحكومية، وهو أحد محاور البحث الحالي.

○ **الاستنتاج:** أظهرت الدراسة أن هناك حاجة ماسة لتبني استراتيجيات

إدارة المشاريع الحديثة لتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية.

2. دراسة السعدي (2013): "إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة لنطاق

تنفيذها في إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم: دراسة حالة لمشاريع تنمية الأقاليم في

محافظة النجف الأشرف"

○ **الملخص:** تناولت الدراسة تطبيق الأساليب الحديثة في إدارة المشاريع

الحكومية، مع التركيز على مشاريع تنمية الأقاليم في محافظة النجف.

○ **الهدف:** تحليل أثر استخدام الممارسات الحديثة في إدارة المشاريع على تحسين جودة التنفيذ وتقليل التأخيرات.

○ **العلاقة بالدراسة:** تقدم هذه الدراسة تحليلاً معمقاً حول أهمية تطبيق أدوات إدارة المشاريع الحديثة في تحسين أداء المشاريع الحكومية.

○ **الاستنتاج:** أكدت النتائج أن استخدام الأساليب الحديثة يسهم في تحسين كفاءة المشاريع وتقليل التكاليف.

3. دراسة الكعبي (2024): "دور إدارة المعرفة في إدارة المشاريع: دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات"

○ **الملخص:** استكشفت الدراسة تأثير إدارة المعرفة على نجاح المشاريع في مجموعة من الشركات العاملة في القطاعين الحكومي والخاص.

○ **الهدف:** تحليل كيفية تأثير ممارسات إدارة المعرفة على تعزيز نجاح المشاريع وزيادة فاعليتها.

○ **العلاقة بالدراسة:** تسلط الضوء على دور تبادل المعرفة وتطبيق الدروس المستفادة في تحسين أداء المشاريع، وهو ما يتقاطع مع أحد محاور البحث الحالي.

○ **الاستنتاج:** أظهرت النتائج أن تطبيق ممارسات إدارة المعرفة يسهم بشكل كبير في تحسين أداء المشاريع وزيادة فرص نجاحها.

4. دراسة الزهراني (2024): "أثر استخدام إدارة المشاريع على تنفيذ مشاريع

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المملكة العربية السعودية"

○ **المخلص:** ركزت هذه الدراسة على تأثير تطبيق ممارسات إدارة

المشاريع في مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

○ **الهدف:** دراسة العلاقة بين تطبيق أساليب إدارة المشاريع الحديثة

وتحسين أداء المشاريع التكنولوجية.

○ **العلاقة بالدراسة:** تقدم الدراسة منظوراً حديثاً حول كيفية تأثير تطبيق

ممارسات إدارة المشاريع على جودة المشاريع في القطاعات المختلفة.

○ **الاستنتاج:** أشارت النتائج إلى أن استخدام أساليب إدارة المشاريع

يؤدي إلى تحسين جودة المشاريع وتقليل المخاطر المرتبطة بها.

5. دراسة العجمي (2019): "التحديات وأفضل الممارسات في إدارة

المشروعات الحكومية"

○ **المخلص:** قدمت هذه الدراسة تحليلاً للتحديات التي تواجه إدارة

المشاريع في القطاع الحكومي، مع استعراض لأفضل الممارسات التي يمكن تبنيها

للتغلب على هذه التحديات.

○ **الهدف:** تحليل أبرز العوائق التي تؤثر على نجاح المشاريع الحكومية

واقترح حلول عملية لتحسين أدائها.

- العلاقة بالدراسة: تدعم هذه الدراسة البحث من خلال تسليط الضوء على الفروقات بين القطاع الحكومي والخاص فيما يتعلق بإدارة المشاريع.
- الاستنتاج: أوصت الدراسة بضرورة تعزيز القدرات الإدارية وتبني التقنيات الحديثة لتحسين كفاءة المشاريع الحكومية.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

1. دراسة Smith et al. (2023): "Comparative Analysis of PMO Functions between the Public and Private Sectors: Survey of High-Performing Construction Organizations"

- الملخص: تناولت الدراسة مقارنة وظائف مكاتب إدارة المشاريع (PMO) بين القطاعين العام والخاص في منظمات البناء ذات الأداء العالي.
- الهدف: تحليل أوجه التشابه والاختلاف في أدوار مكاتب إدارة المشاريع في القطاعين الحكومي والخاص.
- العلاقة بالدراسة: تقدم هذه الدراسة تحليلًا مقارنًا يعزز فهم الفروقات الإدارية بين القطاعين.
- الاستنتاج: أظهرت النتائج اختلافات واضحة في هيكل ووظائف PMO بين القطاعين، حيث يركز القطاع الخاص على الكفاءة والابتكار، بينما يركز القطاع العام على الامتثال والشفافية.

2. Kovács & Nagy (2023): "Differences between دراسة
Public–Sector and Private–Sector Project Management Practices
in Hungary from a Competency Point of View"

- الملخص: استكشفت الدراسة الفروقات في ممارسات إدارة المشاريع بين القطاعين العام والخاص في المجر من منظور الكفاءات.
- الهدف: دراسة مدى تأثير متطلبات الكفاءة على نجاح المشاريع في القطاعين الحكومي والخاص.
- العلاقة بالدراسة: تسهم هذه الدراسة في تحليل كيفية تأثير الكفاءات الإدارية والتنظيمية على إدارة المشاريع.
- الاستنتاج: أظهرت النتائج أن المشاريع الحكومية تتطلب كفاءات في الامتثال والالتزام باللوائح، بينما تركز المشاريع الخاصة على مهارات القيادة والابتكار.

3. Johnson et al. (2023): "A Comparative Analysis دراسة
of Project Management Practices in Government and Private
Organizations in Nigeria"

- الملخص: تناولت هذه الدراسة ممارسات إدارة المشاريع في المنظمات الحكومية والخاصة في نيجيريا.
- الهدف: تحليل كيفية تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في القطاعين الحكومي والخاص.

○ العلاقة بالدراسة: توفر الدراسة منظورًا دوليًا حول التحديات التي تواجه المشاريع في الدول النامية، وهو ما يساعد في مقارنة النتائج مع السياق المحلي.

○ الاستنتاج: أظهرت النتائج أن المنظمات الخاصة تتمتع بمرونة أكبر في تنفيذ المشاريع، بينما تواجه المنظمات الحكومية تحديات تتعلق بالبيروقراطية والتمويل.

4. دراسة Wang & Chen (2023): "How Public Projects Differ from Other Projects"

○ الملخص: قدمت هذه الدراسة تحليلاً للفروقات بين المشاريع العامة والمشاريع الأخرى، مع التركيز على التعقيدات والتحديات الفريدة التي تواجه المشاريع الحكومية.

○ الهدف: فهم كيف تختلف إدارة المشاريع العامة عن إدارة المشاريع الخاصة.

○ العلاقة بالدراسة: تدعم الدراسة البحث الحالي من خلال تقديم تحليل مقارنة بين المشاريع الحكومية والخاصة.

○ الاستنتاج: أظهرت النتائج أن إدارة المشاريع في القطاع العام تتطلب مهارات خاصة للتعامل مع التعقيدات التنظيمية والرقابية.

5. دراسة Miller & Brown (2023): "Project Management

Strategies for Public vs. Private Sector Organizations"

- **المخلص:** استعرضت الدراسة استراتيجيات إدارة المشاريع المختلفة في القطاعين العام والخاص، مع التركيز على الفروق التنظيمية والتشغيلية.
- **الهدف:** مقارنة أساليب التخطيط والتنفيذ في كلا القطاعين وتحديد الاستراتيجيات الأكثر فاعلية.
- **العلاقة بالدراسة:** توفر الدراسة معلومات قيّمة حول أفضل الممارسات الإدارية التي يمكن تبنيها في إدارة المشاريع في كلا القطاعين.
- **الاستنتاج:** أظهرت النتائج أن المشاريع الحكومية تتطلب تخطيطاً دقيقاً بسبب القيود القانونية، بينما يعتمد نجاح المشاريع الخاصة على الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات في السوق.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تمثل المنطلقات النظرية الأساس الذي تستند إليه هذه الدراسة في تحليل الفروقات بين إدارة المشاريع في القطاعين الحكومي والخاص. يتضمن هذا القسم ثلاثة محاور رئيسية: الإطار النظري لإدارة المشاريع، الاختلافات التنظيمية والقانونية، والنماذج المعتمدة في إدارة المشاريع.

الإطار النظري لإدارة المشاريع

إدارة المشاريع هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتحقيق متطلباته بنجاح. وفقاً لمعهد إدارة المشاريع (PMI)، تتكون إدارة المشاريع من خمس عمليات رئيسية:

1. **البداية (Initiating):** تحديد نطاق المشروع، الأهداف، وأصحاب المصلحة.
2. **التخطيط (Planning):** إعداد خطط تفصيلية تشمل الجدول الزمني، التكلفة، إدارة المخاطر، والموارد.
3. **التنفيذ (Executing):** تنفيذ المهام وفقاً للخطة الموضوعية مع مراقبة الأداء.
4. **المراقبة والتحكم (Monitoring & Controlling):** متابعة تقدم المشروع وضبط أي انحرافات عن الخطة.
5. **الإغلاق (Closing):** إنهاء المشروع بشكل رسمي وضمان تحقيق الأهداف المحددة.

تعتمد هذه المراحل على مبادئ مثل إدارة المخاطر، إدارة الموارد، وقياس الأداء لضمان تحقيق الأهداف بأكبر قدر من الكفاءة.

2. الاختلافات التنظيمية والقانونية بين القطاع الحكومي والخاص

تخضع إدارة المشاريع في القطاعين الحكومي والخاص لاختلافات جوهرية تتعلق بالهيكلية

التنظيمية، اللوائح، والأهداف العامة، ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

العام	القطاع الحكومي	القطاع الخاص
ل		
الأهداف	تحقيق المنفعة العامة والتنمية المستدامة.	تحقيق الأرباح والنمو السوقي.
اف		
الإجراءات	بيروقراطية وتتطلب موافقات متعددة.	مرنة وسريعة في اتخاذ القرارات.
راءات		
التمويل	يعتمد على الميزانية الحكومية والضرائب.	يعتمد على المستثمرين والأرباح التشغيلية.
ويل		
إدارة المخاطر	تعتمد على الامتثال للأنظمة والسياسات.	تعتمد على الابتكار والاستجابة السريعة.
مدة التنفيذ	غالبًا طويلة بسبب اللوائح الحكومية.	أقصر بسبب قلة القيود التنظيمية.

من خلال هذا التحليل، يتضح أن المشاريع الحكومية غالبًا ما تواجه تحديات تتعلق بالبطء في

اتخاذ القرارات والتمويل، بينما تتميز المشاريع الخاصة بقدرتها على المرونة والاستجابة السريعة

للسوق.

3. النماذج المعتمدة في إدارة المشاريع

تختلف المنهجيات المستخدمة في إدارة المشاريع بين القطاع الحكومي والخاص، ومن أبرزها:

1. إطار إدارة المشاريع وفقًا لـ: (PMBOK) PMI

- يستخدم على نطاق واسع في المشاريع الحكومية والخاصة.
- يوفر إطارًا متكاملًا يشمل جميع مراحل المشروع من التخطيط إلى الإغلاق.
- يساعد في توحيد الإجراءات وزيادة الشفافية.

2. منهجية: Agile

- تُستخدم بكثرة في المشاريع الخاصة، خاصةً في مجال التكنولوجيا.
- تعتمد على العمل في دورات تطوير قصيرة (Sprints) لتحسين مرونة المشروع.

- تتيح تعديل الأولويات بناءً على متطلبات العملاء.

3. منهجية: PRINCE2

- تُستخدم بشكل أكبر في المشاريع الحكومية، خاصةً في أوروبا.
- توفر إطارًا تفصيليًا معتمدًا على تقسيم المشروع إلى مراحل واضحة.
- تركز على إدارة المخاطر والتوثيق المنظم.

4. منهجية: Lean Six Sigma

- تُطبق في المشاريع الخاصة لتحسين العمليات وتقليل الهدر.
- تهدف إلى تحقيق أعلى جودة بأقل تكلفة ممكنة.
- تُستخدم في قطاعات التصنيع والخدمات.

المنهجية وطرق البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لمقارنة إدارة المشاريع في القطاعين الحكومي والخاص، من خلال تحليل البيانات المتاحة، ودراسة الفروقات التنظيمية والإدارية، بالإضافة إلى استخدام دراسات الحالة والمقابلات لضمان تحقيق أهداف البحث.

1. منهجية البحث

يعتمد البحث على **المنهج الوصفي التحليلي**، وهو أحد أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية، حيث يتيح:

- وصف الفروقات الأساسية بين إدارة المشاريع في القطاعين الحكومي والخاص.
- تحليل البيانات المتوفرة حول آليات تنفيذ المشاريع والتحديات المرتبطة بها.
- تقديم تفسيرات تستند إلى الأدبيات السابقة والممارسات العملية.

كما سيتم الاستفادة من **المقارنات الكمية والنوعية** بين مشاريع القطاع الحكومي والخاص لتحديد أوجه التشابه والاختلاف في إدارة المشاريع.

2. طرق البحث

لضمان دقة النتائج، سيتم استخدام أكثر من أداة بحثية لجمع وتحليل البيانات:

أ. تحليل البيانات الثانوية

يشمل تحليل البيانات المستمدة من مصادر رسمية، مثل:

- تقارير أداء المشاريع الحكومية والخاصة.
- الأبحاث العلمية المنشورة حول إدارة المشاريع.
- اللوائح التنظيمية المعتمدة في كل قطاع.
- المراجع المتخصصة في مجال إدارة المشاريع.

ب. الاستبيانات

سيتم إعداد استبيان موجه إلى مديري المشاريع في القطاعين الحكومي والخاص لاستكشاف:

- التحديات التي يواجهونها.
- مدى تطبيقهم لمنهجيات إدارة المشاريع الحديثة.
- تأثير البيئة التنظيمية على نجاح المشاريع.

ج. المقابلات الشخصية

ستُجرى مقابلات مع عدد من المتخصصين في إدارة المشاريع لجمع آراء أكثر تفصيلاً حول

الموضوع، مع التركيز على:

- الفروقات في تنفيذ المشاريع بين القطاعين.
- أبرز العوامل التي تؤثر على نجاح المشاريع.
- مدى تأثير السياسات الحكومية والتشريعات على المشاريع.

د. دراسة حالات واقعية (Case Studies)

- سيتم تحليل مشاريع حكومية كبرى مثل مشاريع البنية التحتية والتعليم والصحة.
- مقارنة هذه المشاريع مع مشاريع خاصة مثل مشاريع التطوير العقاري والتكنولوجيا.
- تحديد العوامل التي ساهمت في نجاح أو فشل المشاريع في كل قطاع.

أدوات الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات البحثية التي تهدف إلى جمع وتحليل البيانات المتعلقة بإدارة المشاريع في القطاعين الحكومي والخاص. وتساعد هذه الأدوات في توفير بيانات دقيقة وشاملة تساهم في تحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته.

1. الاستبيانات

تمثل الاستبيانات إحدى الأدوات الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، حيث سيتم إعداد استبيان موجه إلى مديري المشاريع في القطاعين الحكومي والخاص للحصول على معلومات حول:

- مدى تطبيق أساليب إدارة المشاريع الحديثة.
- العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل المشاريع في كل قطاع.
- التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه مديري المشاريع.
- تأثير البيروقراطية في القطاع الحكومي والمرونة في القطاع الخاص.

تصميم الاستبيان:

- **الجزء الأول:** معلومات عامة عن المشارك (الخبرة، نوع القطاع، نوع المشاريع التي يديرها).
- **الجزء الثاني:** أسئلة مغلقة (اختيار من متعدد) حول منهجيات إدارة المشاريع المستخدمة.
- **الجزء الثالث:** أسئلة مفتوحة لاستكشاف التحديات التي يواجهها المشاركون.

2. المقابلات الشخصية

سيتم إجراء مقابلات شبه مهيكلة مع خبراء في إدارة المشاريع من كلا القطاعين، للحصول على رؤى أعمق حول الموضوع.

أهداف المقابلات:

- التعرف على الاختلافات في الإجراءات التنظيمية بين القطاعين.
- تحليل تأثير السياسات الحكومية على تنفيذ المشاريع.

- استكشاف الحلول المقترحة لتحسين أداء المشاريع.

هيكل المقابلات:

- الجزء الأول: تعريف بالمشارك وخبرته في إدارة المشاريع.
- الجزء الثاني: أسئلة حول آليات تنفيذ المشاريع وأهم التحديات.
- الجزء الثالث: استكشاف التوصيات التي يمكن تطبيقها لتحسين إدارة المشاريع.

3. تحليل البيانات الثانوية

سيتم تحليل مجموعة من المصادر الثانوية، مثل:

- التقارير السنوية للمشاريع الحكومية والخاصة.
- الأبحاث الأكاديمية حول إدارة المشاريع.
- اللوائح والتشريعات المرتبطة بإدارة المشاريع في القطاع الحكومي.
- معايير إدارة المشاريع المعتمدة مثل PMBOK، PRINCE2، Agile.

أهداف تحليل البيانات الثانوية:

- توفير سياق نظري يدعم التحليل العملي.
- مقارنة تجارب دول مختلفة في إدارة المشاريع.

- تحديد الاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع.

4. دراسة الحالات (Case Studies)

سيتم استخدام تحليل دراسات حالات واقعية لمشاريع ناجحة وفاشلة في كلا القطاعين، بهدف فهم الأسباب التي أدت إلى نجاح أو فشل هذه المشاريع.

أمثلة على دراسات الحالات:

- مشاريع حكومية كبرى: مثل مشاريع البنية التحتية والتعليم والصحة.
- مشاريع خاصة: مثل مشاريع التطوير العقاري والمشاريع التكنولوجية.

نقاط التحليل:

- العوامل التي ساهمت في نجاح المشروع.
- التحديات التي واجهت المشروع وكيف تم التعامل معها.
- مقارنة بين إدارة المشروع في القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

5. التحليل الإحصائي

- سيتم استخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS أو Excel لتحليل بيانات الاستبيانات.

- إجراء اختبارات إحصائية لتحديد الفروقات بين إدارة المشاريع في القطاعين.
- تحليل الاتجاهات والنسب لاستخلاص استنتاجات دقيقة.

حدود الدراسة :

1. الحدود الموضوعية

تتمحور هذه الدراسة حول إدارة المشاريع في القطاع الحكومي مقابل القطاع الخاص، مع

التركيز على:

- الفروقات الأساسية بين إدارة المشاريع في كلا القطاعين.
- تأثير العوامل التنظيمية والقانونية على نجاح المشاريع.
- تحليل التحديات التي تواجه مديري المشاريع في كلا القطاعين.
- استكشاف أفضل الممارسات المستخدمة لتحسين أداء المشاريع.

ما لا تغطيه الدراسة:

- إدارة المشاريع في القطاعات غير الحكومية مثل المنظمات غير الربحية أو المؤسسات غير الرسمية.
- المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر، حيث يركز البحث على المشاريع المتوسطة والكبيرة.

2. الحدود المكانية

- سيتم التركيز على المشاريع في المنطقة العربية، مع تسليط الضوء على تجارب دول الخليج، ومصر، والأردن، نظرًا لاختلاف السياسات الاقتصادية والإدارية بين هذه الدول وتأثيرها على إدارة المشاريع.
- سيتم تحليل بعض التجارب الدولية للمقارنة والاستفادة من أفضل الممارسات، لكن التركيز الأساسي سيكون على المشاريع في الدول العربية.

3. الحدود الزمانية

- تعتمد الدراسة على البيانات والتقارير الحديثة التي تغطي آخر خمس سنوات (2019-2024)، لضمان تحليل الاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع.
- سيتم استعراض بعض الدراسات السابقة التي تعود لأكثر من خمس سنوات في حال كانت تقدم إطارًا نظريًا قويًا أو مفاهيم أساسية تدعم البحث.

ما لا تغطيه الدراسة:

- المشاريع التي تعود إلى ما قبل عام 2010، حيث أن التطورات التكنولوجية والسياسات الحديثة أثرت بشكل كبير على إدارة المشاريع.

الاطار النظري

مقدمة:

تعد إدارة المشاريع أحد العوامل الحاسمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص ومع تزايد تعقيد المشاريع وتطور بيئات العمل، أصبح من الضروري تبني منهجيات فعالة تضمن تحقيق الكفاءة والجودة في التنفيذ، وعلى الرغم من أن إدارة المشاريع تشترك في مبادئها الأساسية بين القطاعين، إلا أن هناك اختلافات جوهرية في السياسات، والهيكل التنظيمية، وآليات اتخاذ القرار، والتمويل، والمرونة التشغيلية.

يركز هذا البحث على دراسة مقارنة بين إدارة المشاريع في القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وذلك بهدف تحديد الفروقات الرئيسية، والتحديات التي تواجه كل قطاع، وأفضل الممارسات المتبعة لتحقيق النجاح في المشاريع، كما تسعى الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في الأداء الإداري للمشاريع ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعين، من خلال ذلك يمكن تقديم توصيات تدعم تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتعزيز فرص النجاح والاستدامة في مختلف القطاعات.

أتي هذا البحث استجابةً للحاجة المتزايدة إلى فهم آليات إدارة المشاريع في السياقات المختلفة، مما يساعد المؤسسات على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها بفعالية، فهل تختلف معايير النجاح في إدارة المشاريع بين القطاعين؟ وما هي أبرز التحديات التي يواجهها كل منهما؟ وما مدى تأثير السياسات التنظيمية على نجاح المشاريع؟ هذه الأسئلة وغيرها ستكون محور هذه الدراسة التحليلية المقارنة.

المبحث الأول: إدارة المشاريع

تمهيد:

تشكل إدارة المشاريع في الوقت الراهن أهم التوجهات الإدارية الحديثة في ظل النمو والتطور الهائل في مجال المشاريع والذي يحتاج إلى أساليب تمكنه من بلوغ هدفه في ظل محيط شديد المنافسة ومنفتح اقتصاديا الأمر الذي يتطلب مشاريع لها وزنها الاقتصادي تمكن المنظمات من المنافسة وتكون لها آثار إيجابية وقيمة مضافة للمجتمع، فيتم توليد مشاريع ناجحة من خلال حسن اختيارها وتخطيطها وتنفيذها ومتابعتها من أجل الوصول إلى الغايات المطلوبة (بن ناصر وياغي ، 2019).

ظهرت الحاجة الى حل مشاكل الإدارة في المشاريع الكبيرة بعد الحرب العالمية الثانية من خلال طرق علمية وعملية، فتم البحث عن طرق ذات كفاءة عالية تقوم على أسس كمية للحصول على أفضل النتائج وإنجاز المشاريع حيث تم تطوير أسلوباً سمي التخطيط والجدولة بالمسار الحرج والذي عرف فيما بعد بطريقة المسار الحرج وتم استخدامه في تخفيض الوقت، كما تم تطوير أسلوب سمي بطريقة تقييم ومتابعة المشاريع (الحديدي، 2020)

مفهوم إدارة المشاريع:

المشروع هو مجهود يتم القيام به لإنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة، وهو أداة أساسية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للمنظمة مثل طلبات العملاء والتقدم التكنولوجي والطلب الحكومي وطلبات السوق وهناك فرق بين المشروع Projects والعمليات Operations، حيث إن العمليات تستمر وتتكرر بينما تكون المشاريع منفردة وغير متكررة (الحارثي والقايدي، 2020)

كما أنه مخطط عمل المجموعة من الأنشطة المتناسقة والمتكاملة والمرتبطة في الزمان والمكان من أجل تحقيق أهداف محددة وذلك عبر تخصيص الموارد المادية والبشرية الضرورية وهو طريقة متميزة ممنهجة ومتنامية الحقيقة مستقبلية (سالم، 2018)

وأضاف الدليل المعرفي الإدارة المشاريع PMBOK إن المشاريع هي مشاريع مؤقتة يتم تنفيذها من أجل الوصول إلى منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة لها آثار اجتماعية واقتصادية وبيئية ويتم تنفيذها من أجل تحقيق نتيجة دائمة، مع الأخذ بالاعتبار دراسة البيئة بجميع جوانبها لضمان نجاح المشروع فيتطلب توفر مجموعة من الموارد المادية والبشرية والمالية، واستخدامها بطريقة حرفية تحقق الأهداف بفعالية على أن تزيد إيرادات المشروع على تكاليف (نفقات) إنشائه وتشغيله، ومن هذا المنطلق تتضح ضرورة إجراء دراسات علمية ودقيقة لاختيار المشروع المناسب من بينها دراسات الجدوى للمشروع (Ezerarslan & Aytekin, 2018)

أما إدارة المشاريع فهي مجموعة من الأنشطة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة تعمل مع بعضها البعض بهدف الاستخدام الأمثل لموارد المشروع بقصد تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية وضمن معايير الزمن، والكلفة، والجودة، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المختلفة المحيطة فيتم توزيع العمل والموارد على الأنشطة بما يضمن تحقيق هدف المشروع والذي يصب في تحقيق هدف المنظمة الاستراتيجي (محمد ودعامي، 2019).

وأشار معهد إدارة المشاريع على أنها مجموعة من الأساليب والتقنيات والإجراءات والقواعد وأفضل الممارسات العالمية المستخدمة في المشروع لضمان تحقيقه لهدفه ضمن الوقت والجودة المطلوبة فيتم تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات

المشروع، فمن المهم توفر المهارة في إدارة المشروع بالإضافة إلى المهارات الأخرى اللازمة لتنفيذه وتتكون إدارة المشاريع من عملية التخطيط والجدولة والسيطرة على المشاريع. (Pace, 2019)

تتضمن مرحلة التخطيط أهداف وغايات محددة بوضوح للمشروع، أما مرحلة الجدولة تحدد الترابط الزمني والتسلسل بين أنشطة المشروع وتتطوي مرحلة التحكم على التعامل مع الأحداث غير المتوقعة من أجل الحفاظ على متطلبات الوقت والموازنة فبذلك يضمن استخدام الموارد إنجاز مهمة فريدة ومعقدة لمرة واحدة ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة حيث تتطلب كل مهمة مزيجاً خاصاً من هذه الأدوات والتقنيات الهيكلية المناسب بيئة المهمة ودورة الحياة من المفهوم إلى الانتهاء للمهمة (Vasista, 2017)

فيتم تطبيق جملة من المعارف الكفاءات الوسائل والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية الاحتياجات، ودمج الموارد الإدارة أعمال المشروع بشكل منطقي في خمس مجموعات أساسية هي الانطلاق التخطيط التنفيذ، والمراقبة والغلق (سالم ، 2018)

إن إدارة المشاريع تستفيد من المصادر المتاحة بطريقة منظمة من أجل تحقيق أهداف محددة بوضوح وهي لها مبادئ كونها إدارة لها بداية ونهاية ومن أهم مبادئها (عمروآخرون ،2019) .

لابد أن تكون موازنة المشروع منفصلة عن باقي الأنشطة لابد أن تكون أهداف المشروع ومخرجاته مرتبطة بالرؤية عند إدارة المشروع يجب التركيز على نتيجة المشروع تعتمد بشكل كبير على المتابعة والتنظيم والتقييم تتميز بالخصوصية فتحتوي إدارة المشروع على المبادئ والأساليب والطرق بهدف تخطيط ومراقبة تنفيذ المشروع بفاعلية وتشمل على مجموعة من القواعد والأسس الخاصة بتخطيط المشروع ووضع برنامج زمني مناسب لتنفيذه وإكماله والحصول على الموارد اللازمة له واتخاذ القرار المناسب والقيام بعملية الرقابة.

إن تطور عالم الأعمال يزيد من الحاجة إلى ابتكار منهجيات وأدوات جديدة من شأنها أن تدعم مفاهيم إدارة المشاريع وترفع من فعاليتها أدائها بما يتناسب مع التطورات الحاصلة لذلك من الواجب على المنظمات أن تختار المنهجية الفضلي والتي تتناسب مع طبيعة المشاريع التي تقوم بها كي تتمكن من إدارته وتنظيمه بشكل ناجح وفعال (الحديدي، 2020)

ومما سبق يرى الباحث أن إدارة المشاريع هي مجموعة من الأنشطة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة لإنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة باستخدام مجموعة من الأساليب والإجراءات وأفضل الممارسات والتقنيات والمعارف والمهارات لتنفيذ مشاريع أمانة عمان بهدف تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة

أهمية ادارة المشروع:

الإدارة ضرورة لكل جهد جماعي، فوجود المواد الخام والآلات والعمال والمال وغيرها من الموارد لا يكفي بحد ذاته لتكوين مشروع ناجح، فلا بد من وجود إدارة تضع الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها، ثم صياغة السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من خلال البرامج الزمنية للمشروع، بعد ذلك يتم تقسيم الأنشطة وتنظيم المسؤوليات وتحديد السلطات لكل فرد في المشروع (الحديدي، 2020)

تكمن الأهمية الفعلية لإدارة المشاريع في انشاء خطة مشروع جيدة لفهم متطلبات الأعمال ومتطلبات العملاء ومسؤوليات العمل، والأهم من ذلك هو أن مدير المشروع يظهر معرفة وخبرة من الدرجة الأولى في فهم نشاط العمل وتلبية رغباته (Haverila et al, 2020)

وتعود أهمية إدارة المشاريع إلى المزايا المختلفة التي تقدمها هذه العملية، وفيما يلي توضيح

لبعض هذه المزايا:

1. تحقيق درجة عالية من المتابعة يتم متابعة المشروع من خلال الخطط التي تم وضعها من قبل إدارة المشروع وعملية إدارتها فيتم متابعتها وأجراء الاجراء التصحيحي المناسب في حال وجود أي انحراف على الخطط.

2. جودة الصناعة واتخاذ القرار إن إدارة المشروع تضمن جودة المنتج أو الخدمة من خلال وضع مواصفاته وشروط التسليم ضمن وثيقة المشروع والخطط قبل البدء بتنفيذ المشروع.

3. تقليل المخاطر. تعمل إدارة المشروع على دراسة البيئة الداخلية والخارجية ورصد أي خطر قد يواجه المشروع ويعيق تنفيذه أو تسليمه حسب المدة أو التكلفة أو الجودة الموضوعة ووضع الاستراتيجية المناسبة لتقادي هذه المخاطر أو التقليل من أثرها.

4. استخدام أفضل الأساليب في إدارة المشروع يجب على ادارة المشروع اتباع افضل الممارسات لتنفيذ المشروع وتسليمه حسب الخطط الموضوعة وحسب متطلبات أصحاب العلاقة.

5. التوسع في المعرفة البشرية والتقدم العلمي والتكنولوجي تعمل إدارة المشروع على إدارة الموارد الخاصة بالمشروع من موارد بشرية أو تكنولوجية أو مالية وتطويرها التسليم المشروع بكفاءة وفاعلية.

6. الطلب المتزايد على السلع والخدمات أن تنفيذ الخطط الموضوعة للمشروع وتسليمه بكفاءة وفاعلية وتلبية متطلبات أصحاب العلاقة، ومواكبة احتياجات السوق من خلال دراسة الجوى الخاصة بالمشروع تضمن زيادة الطلب على المنتج توفر التخصص والمهارات العلمية المناسبة لإدارة المشاريع لضمان تسليم المشروع حسب الجودة المطلوبة وبالوقت

والتكلفة الموضوعة فإنه يجب على إدارة المشروع توفير كافة المتطلبات والمهارات المطلوبة وإدارتها من خلال خطة إدارة الموارد.

أهداف إدارة المشروع :

يحتاج مدير المشروع إلى إدارة الأشخاص والمال والموردين والمعدات وغيرها، لذلك يجب تحديد الأهداف المهمة والمتعلقة بالمشروع بشكل خاص لتحقيقها مما يعود بنجاح كبير ومتكامل على أي مشروع. ويتم تلخيص أهم هذه الأهداف كما يلي: (Mchale, 2020)

1. الانتهاء في الوقت المحدد ويعتبر هذا الهدف هو الأهم والاصعب في إدارة المشاريع لأن متطلبات المشروع غالباً ما تتغير، ولتحقيق النجاح يحتاج المدير الى إدارة نطاقه بعناية فائقة بحيث تتم إدارة أي تغيرات على المشروع بشكل صحيح من خلال تنفيذ عملية التحكم في التغيير.

2. الالتزام بالموازنة المحددة يجب تعيين موازنة للمشروع في بدايته تتضمن جميع أنواع تكاليف المشروع التي سنتراكم سواء كانت متعلقة بالأشخاص أو المعدات أو المواد، ومن ثم تحديد مقدار تكلفة كل مهمة في الخطة لإكمال وتتبع أي انحرافات عن هذه الخطة.

3. تطابق المتطلبات: الهدف هنا هو تلبية المتطلبات التي تم تحديدها للمشروع في البداية، حيث يحتاج المشروع إلى إنتاج حلول تلبي هذه المتطلبات بنسبة 100%.

4. تحسين التواصل والتعاون مع العملاء للتأكد من أن راعي المشروع والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين راضين بنهاية المشروع يجب إدارة توقعاتهم بعناية، يجب اطلاعهم دائماً على التقدم المحرز وإخبارهم مقدماً عند حدوث أي تأخير في التسليم أو عند إجراء أي تعديل، وتعتبر كل من الانفتاح والصدق أفضل أدوات لتحديد توقعات العملاء.

تحسين التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق رضا الموظفين أمر بالغ الأهمية لنجاح أي مشروع للمحافظة على رضا الفريق يجب مكافأتهم وتقدير نجاحاتهم وتحسين التواصل معهم.

كما ان الهدف من ادارة المشروع هو تحقيق الغرض من المشروع باستخدام الموارد السابقة الاستخدام الأمثل والاقتصادي ولذلك تختص كل وظيفة في تنظيم المشروع بإدارة واحدة أو أكثر من موارد المشروع، بحيث يتم استغلال الموارد أحسن استغلال وبحيث يقل الفاقد إلى أدنى حد ممكن مع تحقيق أهداف المشروع ولذلك فعلىنا إدارة كل عناصر المشروع.

كما أن دور مدير المشروع هو دور حيوي وأساسي في نجاح المشروع أو فشله ، لذا فإن حزمة المعارف والمهارات التي يجب أن يتقنها كثيرة وقد حددها بدقة معهد إدارة المشاريع الأمريكي المشار إليه سابقاً باعتباره حجة في هذا المجال بالآتي: (إدارة تكامل المشروع - إدارة وقت المشروع- إدارة تكاليف المشروع - إدارة الجودة - إدارة القوى العاملة - إدارة الاتصالات - إدارة مخاطر المشروع- إدارة مشتريات المشروع - إدارة تكامل المشروع) (العبدلات،2020)

الغرض من الإدارة تكامل المشروع هو التأكد بأن جميع عناصر المشروع يوجد بينهم ترابط وذلك يتم عن طريق إجراء تخطيط جيد ووجود خطة تنفيذية للمشروع يعلمها جميع أفراد العمل مما يحقق الترابط بين أعضاء الفريق وفي نفس الوقت إيجاد طريقة للتحكم بأداء المشروع عند حدوث أي تغيير في المشروع

إدارة مدى المشروع ان مدى المشروع وحجمه وما هو مطلوب عمله يجب أن يكون محدد ومعروف ولذلك يجب اتخاذ الإجراءات اللازمة للتأكد من أن كل الأعمال المطلوبة معروفة ومحددة وتم تخطيطها وأن تكون تلك الأعمال الضرورية فقط لتحقيق نجاح المشروع ويتم ذلك عن طريق تحديد

حجم الأعمال وتخطيطها وأن توجد طريقة لإدارة التغيير الذي قد يحدث لأي من الأعمال المطلوبة عند زيادة أو نقصان حجم الأعمال. (حسين، 2021)

إدارة وقت المشروع: المشروع لابد أن يكون له بداية محددة ونهاية محددة وما بينهما الفترة الزمنية التي يستغرقها تنفيذ المشروع والتي يجب أن تكون محددة أيضاً إما بواسطة صاحب المشروع أو بواسطة المقاول الذي ينفذ المشاريع الهندسية أو باتفاقهما معاً. حتى يمكننا إنهاء المشروع في موعده المحدد، وإدارة وقت المشروع بشكل جيد، لابد من وضع جدول زمني للتنفيذ يتضمن حصراً للأنشطة الخاصة بالمشروع وتحديد وقت بداية ونهاية كل نشاط أخذين في الاعتبار علاقات الأنشطة ببعضها البعض ولا يتحقق إنهاء المشروع في موعده إلا إذا تحقق الالتزام بالوقت المحدد لكل نشاط. (عثمان، 2019)

إدارة تكلفة المشروع لكي تحدد زمناً لكل نشاط من أنشطة المشروع فلا بد من تحديد الموارد التي تخصص لتنفيذ النشاط من الأفراد ومواد ومعدات ومصروفات إضافية وبالتالي لابد من تقدير تكلفة كل نشاط من أنشطة المشروع ومعدل الإنفاق على كل نشاط للتعرف على معدل التدفقات النقدية، ولإدارة تكلفة المشروع يلزم بعض الإجراءات والخطوات المطلوبة للتأكد أنه في النهاية لابد أن يكون مجموع ما ينفق على التنفيذ الأنشطة المشروع مساوياً للموازنة المخصصة للمشروع والتي يتم تخصيصها من واقع التكلفة التقديرية.

إدارة جودة المشروع لاشك أن معيار الجودة هو الالتزام بالموصفات سواء بالنسبة للمواد أو العمليات وفي كثير من الأحيان يتم إغفال ذكر الجودة عند الحديث عن المشروعات ويتم التركيز على الوقت والتكاليف غير أن هذا لا يعني أن الجودة تقل أهمية عن الوقت والتكاليف بل العلاقة بين

الثلاثة وثيقة فمن الطبيعي أن أي نشاط لا يعتبر تم إنجازه إلا إذا كان مطابقاً للمواصفات المحددة وهذه المواصفات لها تأثير كبير بلا شك في تحديد تكلفة النشاط. (عبد النبي، 2021)

ومما سبق يرى الباحث أن إدارة المشروع تتم من خلال مجموعة من الخطط الخاصة بالوقت والتكاليف والجودة يشترك في إعداد وتنفيذ هذه الخطط كافة الوظائف التنظيمية التي يقودها مدير المشروع، ومن الطبيعي أن أي تقصير من أي وظيفة من وظائف التنظيم يؤثر على المشروع كله سواء من ناحية الوقت أو التكاليف أو الجودة

إدارة القوى العاملة هو استخدام بعض الخطوات والأدوات التي تتيح لنا الاستخدام الجيد للأفراد. وبداية تلك الخطوات هو الاختيار الجيد للأفراد فريق العمل في المشروع والتي ينبغي أن تتم على أساس علمي سليم بحيث يحقق الهدف من المشروع.

إنشاء تنظيم إداري جيد طبقاً لاحتياجات المشروع واحتياجات الأفراد في نفس الوقت يتم عمل تخطيط للموارد البشرية طبقاً للجدول الزمني للمشروع، كما يجب أن يكون أهداف الأفراد تتطابق مع أهداف المشروع وذلك عن طريق تحفيزهم وأن يعلموا باستمرار أن نجاح المشروع هو نجاح لهم.

مراحل إدارة المشروع:

تمر جميع المشاريع بمراحل متعددة من شأنها توضيح سير العمل في المشروع منذ إطلاق الفكرة الأولى له حتى تطبيق آخر جزء فيه، وباعتماد على الدراسات السابقة فإن المشاريع تنقسم بشكل رئيسي إلى ثلاث مراحل أساسية تتخللها مراحل فرعية أخرى، وتشمل هذه المراحل الأساسية مرحلة اقتراح المشروع ومرحلة تثبيت المشروع وفيما يلي توضيح لجميع المراحل ومرحلة التكاليف الأساسية والفرعية لإدارة المشاريع: (العبدلات، 2020)

المرحلة الأساسية الأولى: الاقتراح

المرحلة الفرعية الأولى: بدء المشروع هي أول مرحلة بالمشروع، وتهدف هذه المرحلة إلى فهم المشروع بصورة عامة ووضع حجر الأساس له وتوضيح ما إذا كان المشروع يمكن تطبيقه أم لا حيث يتم تقديم المشورة والاقتراحات لتطوير المشروع وإظهار المعرفة والخبرة للعميل أو صاحب العمل وتقديم عرض مناسب للمشروع يتماشى مع أهدافه الأساسية، بعد ذلك، وفي حالة الموافقة على المشروع، يجب إنشاء وثيقة بدء المشروع يحدد من خلاله الغرض والمتطلبات الخاصة بالمشروع، كما يجب أن يتضمن وثيقة بدء المشروع على احتياجات العمل وأصحاب المصلحة وحالة العمل أيضا.

المرحلة الأساسية الثانية: التثبيت

المرحلة الفرعية الثانية: تخطيط المشروع تعتبر هذه المرحلة مفتاح الإدارة الناجحة للمشروع، ويتم فيها تخصيص الموارد المناسبة للإنجاز المشروع والعمل على تطوير جدول زمني للمشروع كي يتم اتباعها، حيث يتم تحديد نطاق المشروع ووضع خطة لإدارة المشروع وتحديد كل من التكلفة والجودة والموارد المتاحة ودرجة الاستجابة للمخاطر وجدول زمني محدد له، كما تتضمن هذه المرحلة أيضا إنشاء مؤشرات لقياس الأداء، كما يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح لكل شخص مشارك في المشروع كي يعرف مسؤولياته بكل وضوح ويقوم بها على أكمل وجه، وليتم المشروع كما هو مقرر يجب الالتزام بالتواصل الفعال طوال مراحل المشروع وضمان جودة الأنظمة المثبتة. (عبد النبي،

المرحلة الأساسية الثالثة: التكليف

تشتمل هذه المرحلة على ثلاث مراحل فرعية موضحة على النحو التالي: المرحلة الفرعية الثالثة: تنفيذ المشروع في هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطوات اللازمة لإنجاز المشروع، وتتضمن هذه المرحلة تقارير الحالة والاجتماعات وتحديثات التطوير، ويتم تحديد المعلومات المطلوبة وتوزيعها وتحديد فريق العمل والتأكيد على جودة المشروع والعمل مع جميع الأطراف لحل المشاكل التي قد تواجه المشروع

المرحلة الفرعية الرابعة: الرقابة والمتابعة في هذه المرحلة يتم قياس تقدم المشروع وأدائه وضمان أن كل شيء يحدث بتوافق مع خطة المشروع دون حدوث مشاكل، ويتم ذلك من خلال استخدام مؤشرات قياس الأداء لتحديد ما إذا كان المشروع على المسار الصحيح أم لا. (عب النبي، 2021)

المرحلة الفرعية الخامسة: إغلاق المشروع بعد انتهاء المشروع يتعين على مديري المشروع تنفيذ بعض المهام كإنشاء موازنة المشروع النهائي وإعداد تقرير المشروع النهائي، حيث يتم تقديم وثائق نهائية كاملة وفقاً للجدول الزمني للمشروع والتأكد من كفاءة تشخيص وتصحيح مشاكل بدء التشغيل. وأخيراً إجراء الخروج السليم من المشروع وتقديم عرض توضيحي للنظام وذلك عن طريق جمع مستندات المشروع وتخزينها في مكان واحد.

عوامل النجاح في إدارة المشاريع :

إدارة المشروع هي التخطيط والتنظيم والمراقبة والتحكم في جميع جوانب المشروع لتحقيق أهدافه بطريقة آمنة ضمن الجدول الزمني المتفق عليه والموازنة ومعايير الأداء والتي تمثل نموذج المثلث الحديدي وهو أول نموذج النجاح إدارة المشروع، والذي ثبت لاحقاً أنه جزء من نجاح المشروع بشكل عام حيث أن مدير المشروع ليس مسؤولاً فقط عن إدارة الوقت والتكلفة والجودة، ولكن أيضاً التكامل والنطاق والموارد البشرية والاتصالات وإدارة المخاطر والمشتريات عند بدء المشروع بشكل الهيكل التنظيمي المؤقت من أجل إضفاء الطابع الرسمي على التنظيم والإدارة للمشروع الجديد، حيث يتم تشكيل الهيكل التنظيمي للمشروع من أجزاء من الهياكل التنظيمية الدائمة للشركات التي ستشارك في المشروع، ويتم تحديد ثلاثة أدوار ومسؤوليات رئيسية في الهيكل التنظيمي المؤقت، ويمكن وصف هذه المسؤوليات من خلال ثلاثة مستويات مختلفة كما يلي: (العبدلات، 2020)

1. المستوى الاستراتيجي الذي يمثلته راعي المشروع أو مجلس إدارة المشروع.
2. مستوى المشروع الذي يمثلته مدير المشروع وفريق إدارة المشروع.
3. المستوى التشغيلي: والذي يمثلته مدير وفريق التنفيذ حيث يتم التعاقد مع هؤلاء المتعاقدين لفترة قصيرة لتركيز على المهام الموكلة إليهم في النطاق واحترام اللوائح والمعايير المستخدمة في مهنتهم، حيث يقوم كل مشارك من هذه المجموعة بتعيين شخص مسؤول والذي يصبح عضواً في فريق أوسع ويتعاون مع فريق إدارة المشروع.

تهدف إدارة المشروع إلى تنظيم المشاركين والعمليات وفقاً لأهداف المشروع وشروطه المحددة في دراسة الجدوى الخاصة بمالك المشروع والضمان نجاح هذا المشروع وأدارته بطريقة ناجحة و

فعالة فلا بد من وجود عوامل النجاح الإدارية والتي تتمثل بالمهارات التي يجب توافرها في القائمين على إدارة المشاريع والتي يمكن تلخيصها كما يلي

1. مهارة التخطيط.
2. القدرة على التحليل وإدارة المخاطر.
3. مهارة الاتصال والتواصل مع الآخرين.
4. مهارة قيادة فرق العمل والعمل بروح الفريق.

أبعاد إدارة المشاريع:

يتضمن المثلث الحديدي كلا من الوقت والتكلفة والجودة باعتبارها أكثر مقاييس نجاح إدارة المشروع شيوعاً. تشكل تلك المقاييس مثلثاً حديدياً نظراً للارتباطات القوية بينها، حيث أن زيادة الجودة ينتج عنها زيادة التكاليف والوقت، بينما المشاريع قصيرة الأجل تتطلب أصولاً أكثر واحتمالية انخفاض جودتها على النقيض من نجاح إدارة المشروع، يعتبر نجاح المشروع هو نجاح المنتج، وجودة المشروع، وإنهاءه في الوقت المحدد، والالتزام بالميزانية، ودرجة رضا العميل إضافة إلى المقاييس الثلاثة الرئيسية، يضيف بعض الباحثين النطاق كعنصر رابع العناصر نجاح المشروع والتركيز على احتياجات الأعمال على رضا العميل هو أحد أسباب إضافة تلك الخاصية إلى مقاييس النجاح، إذ يعتبر رضا العميل عنصراً شديداً الأهمية بالنسبة لسمعة الشركة. (الحارثي، 2020)

ويرى (الحديدي، 2020) أن أهم عوامل نجاح المشروع هو التقدير الجيد من قبل الإدارة لتكلفة المشروع والتكيف مع المتغيرات الخارجية متطلبات البيئة التنافسية، والرقابة الجيدة للموازنة بالإضافة للوقت والجودة.

ومما سبق يرى الباحث أنه في غالبية المشاريع وجود طرف واحد على الأقل ثابت في المثلث الحديدي ويكون غير قابل للتغيير منها على سبيل المثال ميزانية المشروع والتي تكون محكومة بمبلغ لا يمكن تجاوزه أو قد يكون من الضروري الانتهاء من المشروع وتسليمه في تاريخ محدد، كما أن هناك عوامل مهمة في إدارة المشروع يجب مراعاتها عند بدء العمل، ومن هذه العوامل الوقت والتكلفة، والجودة. ويطلق على هذه العوامل مثلث إدارة المشروع، حيث يؤثر كل ضلع منه على الأضلاع الأخرى، وعلاوة على ذلك، يوجد عامل آخر هام وهو النطاق الذي يوجد في منتصف مثلث إدارة المشروع.

• أولاً الوقت:

إن المشروع هو نوع من أنواع الأنشطة محدودة الوقت ذات البداية والنهاية المحددة مسبقاً. ويمكن تقدير فترة المشروع بالأيام أو الأسابيع أو الشهور، سيعتمد هذا على حجم المشروع، إن التعريف الأكثر شيوعاً للتأخير في الجدول الزمني هو التأخير في الوقت إما بتأخير عن الموعد المحدد المتفق عليه في العقد أو التأخير عن موعد تسليم المشروع الذي اتفق عليه إن مفهوم إدارة الوقت هو أن "الأطراف يخصص لكل نشاط قدر من الوقت الذي يستحقه، وأن تقوم الإدارة بوضع الأهداف وتحديد مضيعات الوقت، كما تعني الكفاءة في استخدام الوقت لإنجاز المهام بأقل جهد ممكن ويعتبر هذا سبباً رئيسياً لتضمين الوقت كأحد المؤشرات الرئيسية على نجاح إدارة المشروع، وبالتالي يوجد حاجة ماسة للتقديرات الصحيحة، وكذلك الرقابة والإجراءات الصارمة لضمان إنهاء المشروع في الوقت المحدد، يستخدم مديرو المشروع عادة مسار المشروع الخرج، المبني على الأنشطة الحرجة، في تقدير مدة المشروع وبوجه عام، يرتبط الجدول الزمني للمشروع ارتباطاً قوياً بتكاليفه كمقياس الأداء إدارة المشروع. (حسن، 2021)

• ثانياً التكلفة:

يوصف مقياس التكلفة بأنه الأصول المنفقة على تنفيذ المشروع، ولكن من المهم أيضاً ملاحظة أن الالتزام بالميزانية يعتبر عاملاً مهماً في رضا العميل، وتعني إدارة التكاليف معالجة البيانات الحسابية وتحليلها للحصول على نتائج ليتخذ مدراء المشاريع القرارات المتعلقة بالنشاط وتعتبر ضرورية لتنفيذ المشروع، وتساعد إدارة التكاليف على مراقبة مدخلات المشروع من المواد، وتنقسم التكاليف إلى تكاليف مباشرة وغير مباشرة ومن أهداف إدارة التكاليف: رقابة عناصر التكاليف، ومعرفة تكلفة المنتج، وإصدار القرارات الإدارية، والرقابة على تكلفة النشاط، وبيان الانحرافات التي قد تحدث خلال التنفيذ ومعالجتها في الوقت المناسب، كما هو الحال في التأخير عن الجدول الزمني الموضوع، يؤدي تجاوز الميزانية الموضوعة إلى خسارة العميل للإيرادات، لأنه يضطر لأخذ أصول من شركات أو عمليات أخرى لأجل إنهاء المشروع، إن الالتزام بميزانية نفقات المشروع مهم بالنسبة لرضا العميل، لأن قيمة المشروع لم يُحدد يجب أن تكون أكبر من نفقاته أي عوامل لتجاوز التكلفة الموضوعة، ولكن وجدوا أن أخطاء التوثيق، والتغيرات المتأخرة في المشروع، وعدم إجراء فحوص كافية قبل التصميم، تعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة في التكلفة كمقياس للأداء.

• ثالثاً الجودة:

إن الوقت والتكلفة مقاييس كمية للتقدير، والعلاقة القوية والعكسية، ولكن الجودة هي مقياس مختلف عنهما تعرف الجودة في مشاريع الإنشاءات بأنها "إجمالي سمات أو خصائص المنتج أو الخدمة القادرة على إشباع الاحتياجات المحددة بشكل مباشر أو ضمني وفقاً لمتطلبات المنظمة الدولية للمعايير. (العبدلات، 2020)

كما أشار البعض إلى أن الاهتمام بتطبيق معايير الجودة العالمية يجب أن يكون من ضمن أولويات المنظمات وأن يكون هناك توازن في المصاريف بينها وبين متطلبات المشروع لتحقيق الغاية المرجوة. إن المنافسة في السوق والبحوث من العوامل المهمة المؤثرة على استمرارية الجودة وتحسينها ، فإن آليات حل المشكلات مطلوبة لكشف العيوب وتصحيحها، بما يؤدي لتحقيق جودة نهائية مرتفعة. رابعا النطاق هو ما يحاول المشروع تحقيقه، هذا هو سبب المشروع والغرض منه، إنه يستلزم كل العمل المتضمن في تسليم نتائج المشروع والعمليات المستخدمة لإنتاجها

وقد يؤدي نطاق العمل المقدر بشكل غير صحيح إلى تأخير الجدول الزمني، وتجاوز التكلفة، وعدم رضا العميل. إن أهم الأعمال التي تقوم بها إدارة النطاق تحديد العمليات المطلوب تنفيذها حتى يكون المشروع مشتملا على كل العمل المطلوب إنجازه ويتم تنفيذ المشروع بنجاح. كشفت بعض البحوث أن النطاق يمكن اعتباره جزءًا من مقاييس الكفاءة أو الأداء

يتطلب تقدير النطاق في مشاريع الإنشاءات الحصول على مجموعة متنوعة من المستندات والمواصفات والرسومات ، وتتضمن الإجراءات المقترحة لإدارة النطاق كلا من تحديد النطاق، والالتزام به، والتثبت منه تلك هي المقاييس المهمة لإدارة أداء المشروع ورضا العميل.

البحث الثاني: القطاع الحكومي والخاص

تمهيد:

يُعد القطاعان العام والخاص الركيزتين الأساسيتين لأي اقتصاد، حيث يسهم كل منهما في التنمية المستدامة من خلال أدوار ومهام مختلفة ولكنها متكاملة، فالقطاع العام يتمثل في المؤسسات والإدارات التي تمتلكها الدولة وتديرها بهدف تقديم الخدمات الأساسية وتحقيق المصلحة العامة، بينما يعتمد القطاع الخاص على الاستثمار الفردي أو المؤسسي لتحقيق الربح وتعزيز التنافسية في الأسواق. في ظل التطورات الاقتصادية العالمية، أصبح التفاعل بين القطاعين ضروريًا لضمان تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية بكفاءة وفعالية. (الحربي، 2012)

تعريف القطاع:

القطاع العام يشمل جميع المؤسسات والهيئات الحكومية التي تعمل تحت إشراف الدولة لتقديم خدمات جوهرية مثل التعليم، الصحة، الأمن، والبنية التحتية، يتم تمويل هذه المؤسسات من الضرائب والإيرادات الحكومية، وتهدف بشكل أساسي إلى تحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي دون التركيز على تحقيق الأرباح.

القطاع العام هو مجموعة المؤسسات والهيئات التي تمتلكها الدولة وتديرها، بهدف تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين دون التركيز على تحقيق الأرباح حيث يشمل هذا القطاع الوزارات، الإدارات الحكومية، والشركات المملوكة للحكومة، التي تعمل على إدارة المرافق والخدمات العامة مثل التعليم، الصحة، الأمن، النقل، والطاقة. (الكعبي، 2024)

أهمية القطاع العام:

تتنوع وتختلف أهمية القطاع العام وتتمثل هذه الأهمية تتمثل فيما يلي:

• توفير الخدمات الأساسية للمجتمع

يُعتبر القطاع العام الجهة المسؤولة عن تقديم الخدمات الأساسية التي يعتمد عليها المجتمع لضمان رفاهيته واستقراره. تشمل هذه الخدمات قطاعات حيوية مثل التعليم، الصحة، الأمن، النقل، والمرافق العامة كالصحة والكهرباء، يعد توفير هذه الخدمات مسؤولية الدولة، حيث لا يمكن تركها بالكامل للقطاع الخاص بسبب طبيعتها التي تتطلب توفيراً شاملاً وعادلاً بغض النظر عن القدرة المالية للأفراد، على سبيل المثال يعد التعليم الإلزامي والصحة العامة من أهم أدوار القطاع العام، حيث تساهم في بناء رأس المال البشري وتعزيز جودة الحياة لجميع المواطنين دون تمييز.

• تحقيق الأمن والاستقرار الوطني

يشكل الأمن القومي أحد أهم مسؤوليات القطاع العام، حيث تتولى الحكومات إدارة الأجهزة الأمنية والقوات المسلحة لضمان حماية المواطنين والحفاظ على استقرار الدولة، يشمل ذلك الأمن الداخلي من خلال الشرطة والقضاء، إضافة إلى الدفاع الوطني عبر القوات المسلحة والمخابرات لا يمكن للقطاع الخاص تحمل هذه المسؤولية، إذ تتطلب هذه المؤسسات الحيادية وعدم السعي للربح، ما يجعل وجودها تحت إدارة الدولة أمراً ضرورياً لضمان سيادة القانون وحماية المجتمع من التهديدات الداخلية والخارجية. (الزهراني، 2024)

• التوازن الاقتصادي والتدخل في الأزمات المالية

يلعب القطاع العام دورًا أساسيًا في تحقيق الاستقرار الاقتصادي من خلال التدخل في حالات الأزمات المالية واتخاذ الإجراءات التي من شأنها دعم الاقتصاد الوطني، فعند حدوث ركود اقتصادي أو أزمات مالية، مثل الأزمة المالية العالمية عام 2008 أو جائحة كورونا، تتدخل الحكومات عبر السياسات المالية والنقدية لدعم الاقتصاد ومنع الانهيارات الاقتصادية، حيث يتم ذلك من خلال تقديم الحوافز الاقتصادية، وزيادة الإنفاق العام على البنية التحتية والمشروعات التنموية، ودعم الشركات المتعثرة للحفاظ على الوظائف واستمرار النشاط الاقتصادي.

• دعم الفئات الأكثر ضعفًا وتحقيق العدالة الاجتماعية

يهدف القطاع العام إلى تقليل الفجوة الاقتصادية بين الفئات المختلفة في المجتمع عبر برامج الرعاية الاجتماعية والدعم المالي للفئات الأكثر ضعفًا من خلال برامج الإعانات النقدية، والتأمين الصحي المجاني، والإسكان الاجتماعي، يسهم القطاع العام في تحسين مستوى معيشة الفئات المحرومة، مما يعزز الاستقرار الاجتماعي ويقلل من التفاوتات الاقتصادية هذه السياسات تعد ضرورية في المجتمعات الحديثة لضمان عدم تهميش الفئات الضعيفة، ما يسهم في خلق بيئة أكثر عدالة وازدهارًا. (الكعبي، 2024)

• تطبيق السياسات الاقتصادية الداعمة للنمو والاستدامة

يُعتبر القطاع العام المحرك الأساسي في تنفيذ السياسات الاقتصادية التي تضمن النمو المستدام وتحقيق الاستقرار المالي. تلعب الحكومات دورًا في وضع الأطر التنظيمية التي تضمن بيئة اقتصادية مستقرة، مثل تنظيم الأسواق، مراقبة النشاطات التجارية، ومنع الاحتكار، بالإضافة إلى ذلك تسهم الدولة في تعزيز الاستدامة البيئية عبر فرض القوانين البيئية، ودعم الطاقة المتجددة، والاستثمار

في البنية التحتية المستدامة هذه التدخلات تضمن تحقيق تنمية اقتصادية متوازنة تراعي الأجيال القادمة وتحافظ على الموارد الطبيعية.

تكمن أهمية القطاع العام في كونه ركيزة أساسية لضمان التنمية المستدامة والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي. من خلال توفير الخدمات الأساسية، وتعزيز الأمن الوطني، والتدخل في الأزمات المالية، ودعم الفئات الضعيفة، يساهم القطاع العام في بناء مجتمع أكثر استقرارًا وعدالة، كما يلعب دورًا مهمًا في رسم السياسات الاقتصادية التي تضمن استدامة النمو وحماية الموارد البيئية. ومع التحديات المتزايدة، يصبح تطوير كفاءة القطاع العام وتحسين خدماته أمرًا ضروريًا لضمان قدرته على تلبية احتياجات المجتمع بفعالية وكفاءة.

أهداف القطاع العام:

يهدف القطاع العام إلى تحقيق عدة غايات رئيسية، من بينها:

1. تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال تقديم خدمات متاحة للجميع بغض النظر عن القدرة الاقتصادية للأفراد.
2. ضمان الاستقرار الاقتصادي عبر إدارة الموارد والسياسات المالية والنقدية للدولة.
3. تعزيز التنمية المستدامة من خلال الاستثمار في البنية التحتية والمشروعات طويلة الأجل.
4. حماية المصالح العامة عبر تنظيم الأسواق ومراقبة الأنشطة الاقتصادية لمنع الاحتكار وضمان المنافسة العادلة. (الزهراني، 2024)

تعريف القطاع الخاص:

القطاع الخاص يشمل جميع الشركات والمؤسسات التي يمتلكها الأفراد أو المستثمرون، ويهدف بشكل أساسي إلى تحقيق الأرباح من خلال تقديم السلع والخدمات، يختلف القطاع الخاص عن القطاع العام في كونه يعتمد على الاستثمار الخاص بدلاً من التمويل الحكومي، كما يعمل وفق آليات السوق الحرة التي تتيح له التوسع والنمو بناءً على العرض والطلب، يضم القطاع الخاص عدة أنواع من الشركات، مثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والشركات الكبرى، والمشاريع الناشئة، والشركات متعددة الجنسيات.

أهمية القطاع الخاص:

تتجلى أهمية القطاع الخاص في دوره المحوري في تعزيز التنمية الاقتصادية، حيث يسهم في توفير فرص العمل، وزيادة الإنتاجية، ودعم الابتكار التكنولوجي، كما يعمل على تحفيز الاستثمارات الأجنبية والمحلية، مما يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة وزيادة الدخل القومي.

يلعب القطاع الخاص دوراً حيوياً في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال عدة محاور رئيسية:

- **دعم الابتكار والتكنولوجيا:** الشركات الخاصة تستثمر في التقنيات الحديثة والأبحاث العلمية لتحسين الإنتاجية وخلق منتجات جديدة تلبي احتياجات الأسواق.
- **المساهمة في الإيرادات الحكومية:** من خلال الضرائب التي يدفعها القطاع الخاص، تحصل الحكومات على مصادر دخل إضافية يمكن استخدامها لتمويل الخدمات العامة مثل التعليم والصحة والبنية التحتية. (الحربي، 2022)

- تنمية القطاعات الإنتاجية: يعمل القطاع الخاص على تطوير الصناعات والزراعة والخدمات، مما يعزز من قدرات الدول الإنتاجية ويقلل من الاعتماد على الاستيراد.
- تحقيق التكامل مع القطاع العام: في العديد من الدول، يتعاون القطاعان العام والخاص من خلال الشراكات الاستثمارية لتطوير المشروعات الكبرى، مثل مشروعات البنية التحتية والطاقة.

أهداف القطاع الخاص:

وتتمثل الأهداف الرئيسية للقطاع الخاص فيما يلي:

1. تحقيق النمو الاقتصادي عبر الاستثمار في مجالات إنتاجية تسهم في رفع كفاءة الاقتصاد الوطني.
2. زيادة التنافسية والإبداع من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات.
3. خلق فرص عمل تساهم في خفض معدلات البطالة وتعزيز الدخل الفردي.
4. المساهمة في التنمية المستدامة عبر تبني ممارسات مسؤولة تجاه البيئة والمجتمع.

العلاقة بين القطاعين العام والخاص

على الرغم من الاختلافات الجوهرية بين القطاعين، فإن العلاقة بينهما تكاملية وليست تنافسية. فالقطاع العام يضع الأطر القانونية والتنظيمية التي تحكم عمل القطاع الخاص، بينما يساهم الأخير في تنفيذ المشروعات وتقديم الخدمات بطرق أكثر كفاءة وابتكارًا. كما تلعب الشراكات بين القطاعين دورًا رئيسيًا في تحقيق الأهداف الوطنية، حيث يمكن للقطاع الخاص تقديم حلول مبتكرة

وتمويل مشروعات ضخمة في مجالات البنية التحتية، الطاقة، والتعليم، في حين يضمن القطاع العام تحقيق العدالة الاجتماعية وحماية المصالح العامة. (الكعبي، 2021)

خصائص القطاع الخاص:

يتميز القطاع الخاص بعدة خصائص تجعله محركاً رئيسياً للنمو الاقتصادي، ومن أهمها:

1. **المرونة والتكيف مع التغيرات الاقتصادية:** يتمتع القطاع الخاص بقدرة عالية على الاستجابة للظروف الاقتصادية المتغيرة، حيث يمكنه تعديل استراتيجياته التشغيلية بسرعة وفقاً لتغيرات السوق والطلب.
2. **الابتكار والتطوير المستمر:** يعتمد القطاع الخاص على البحث والتطوير لتحسين المنتجات والخدمات، مما يساهم في تحسين جودة الحياة وتعزيز التنافسية.
3. **تحفيز النمو الاقتصادي:** من خلال الاستثمار في المشاريع الإنتاجية، يساهم القطاع الخاص في زيادة الإنتاج المحلي ورفع معدلات التوظيف.
4. **خلق فرص العمل:** يُعد القطاع الخاص المصدر الرئيسي لفرص التوظيف، حيث يستوعب أعداداً كبيرة من القوى العاملة في مختلف المجالات. (الزهراني، 2024)
5. **تعزيز المنافسة وتحسين جودة الخدمات:** المنافسة بين الشركات تدفعها إلى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة أعلى بأسعار تنافسية، مما يعود بالفائدة على المستهلكين.

مقارنة بين القطاع العام والخاص:

يُعد كل من القطاع العام والقطاع الخاص عنصرين أساسيين في الاقتصاد، حيث يساهمان في توفير السلع والخدمات، وتحقيق التنمية الاقتصادية، وتلبية احتياجات المجتمع ورغم اشتراكهما في هذه الأهداف العامة، إلا أنهما يختلفان بشكل جوهري من حيث الهيكلية، الأهداف، طرق التشغيل، والتأثير الاقتصادي.

• الملكية والإدارة

القطاع العام يشمل المؤسسات والمنشآت التي تملكها وتديرها الحكومة، سواء على المستوى المحلي أو الوطني، ويهدف بشكل أساسي إلى تقديم الخدمات العامة وتحقيق المصلحة العامة بدلاً من تحقيق الأرباح ومن الأمثلة على مؤسسات القطاع العام: المستشفيات الحكومية، المدارس، والهيئات التنظيمية، في المقابل يُدار القطاع الخاص من قبل الأفراد أو المستثمرين، ويعتمد بشكل أساسي على رأس المال الخاص لتحقيق الأرباح والنمو. الشركات الخاصة تعمل وفقاً لقواعد المنافسة، وتسعى إلى زيادة كفاءتها وإنتاجيتها للحفاظ على حصتها في السوق.

• الأهداف والغايات

يهدف القطاع العام إلى توفير الخدمات الأساسية التي يحتاجها المجتمع، مثل الصحة، التعليم، الأمن، والبنية التحتية، وغالبًا ما يكون دوره غير ربحي، حيث تركز الحكومات على تلبية احتياجات المواطنين بدلاً من تحقيق العوائد المالية، بينما يركز القطاع الخاص على تحقيق الأرباح وتعظيم العوائد المالية للمستثمرين، وهو ما يدفعه إلى الابتكار والتطوير المستمر، وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين. (الكعبي، 2024)

• طرق التمويل والاستدامة المالية

يعتمد القطاع العام في تمويله على الإيرادات الحكومية مثل الضرائب، الرسوم، والمساعدات، مما يجعله أقل تأثرًا بتقلبات السوق، لكنه قد يواجه تحديات في الكفاءة التشغيلية بسبب البيروقراطية وضعف الحافز لتحقيق الأرباح، أما القطاع الخاص فيعتمد على الإيرادات الناتجة من بيع المنتجات والخدمات، والاستثمارات، والقروض، وهو ما يدفعه إلى تبني استراتيجيات مالية وإدارية أكثر كفاءة لضمان الاستدامة والنمو.

• المرونة والكفاءة التشغيلية

يتميز القطاع الخاص بمرونة عالية وقدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، حيث يعتمد على الابتكار والمنافسة لتحسين أدائه وتحقيق الأرباح، في المقابل يواجه القطاع العام تحديات في سرعة التكيف بسبب الإجراءات الإدارية الطويلة واللوائح الحكومية الصارمة، مما قد يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرارات وتنفيذ المشروعات، ومع ذلك فإن القطاع العام يوفر استقرارًا وظيفيًا وأمانًا ماليًا لموظفيه أكثر من القطاع الخاص، الذي قد يكون أكثر عرضة للتقلبات الاقتصادية.

• المساهمة في الاقتصاد وفرص العمل

يُعتبر القطاع الخاص محركًا رئيسيًا للنمو الاقتصادي، حيث يسهم في خلق فرص العمل، وتشجيع الاستثمار، وزيادة الإنتاجية من خلال المنافسة والابتكار، ومن جهة أخرى يوفر القطاع العام وظائف ثابتة ومستدامة، لكنه قد يواجه تحديات في استيعاب الأعداد المتزايدة من الباحثين عن العمل بسبب الميزانيات المحدودة والقيود الإدارية، ومع ذلك فإن كلا القطاعين يكملان بعضهما البعض في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المستدامة.

• التأثير الاجتماعي والمسؤولية

يلعب القطاع العام دورًا أساسيًا في تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال تقديم الخدمات المدعومة أو المجانية للفئات الأقل دخلًا، وضمان توزيع الموارد بشكل عادل بين المواطنين، بينما يُسهم القطاع الخاص في التنمية الاجتماعية من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية، وخلق فرص عمل، ودعم الابتكار الذي يؤدي إلى تحسين جودة الحياة.

الفصل الثالث

المنهجية والتحليل الإحصائي

1.3 المقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية، حيث يتم توضيح منهجية الدراسة، ومجتمع وعينة البحث، وأداة جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، كما يتضمن هذا الفصل قياس صدق وثبات أداة الدراسة لضمان موثوقية النتائج.

2.3 منهجية البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث يتيح هذا المنهج وصف الظواهر والمشكلات العلمية المختلفة وتحليلها بهدف تقديم تفسيرات دقيقة، يعتمد الباحث في هذا المنهج على جمع البيانات من مصادر متنوعة، ثم تحليلها بطريقة منهجية باستخدام أدوات التحليل المناسبة للوصول إلى استنتاجات تدعم أهداف البحث.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة العاملين في مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية نظرًا لصعوبة إجراء مسح شامل لجميع أفراد المجتمع، فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ عدد أفراد العينة 384 فردًا، وهم الذين استجابوا لاستبيان الدراسة.

4.3 مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد على نوعين من المصادر لجمع البيانات:

- المصادر الثانوية: شملت الكتب والمراجع العربية والأجنبية، بالإضافة إلى الدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث.

- المصادر الأولية :تمثلت في الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه باستخدام Google Forms وإرساله إلى مجتمع البحث.

5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، حيث تم تطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

- التوزيع التكراري والنسب المئوية لتحديد خصائص عينة الدراسة.
- حساب الوسط الحسابي لقياس متوسط استجابات العينة لكل فقرة.
- حساب الانحراف المعياري لقياس تباين البيانات.
- استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الاستبيان.
- استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبيان.
- تطبيق معامل الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

6.3 أداة الدراسة

تم تصميم الاستبيان ليتناسب مع متغيرات البحث، بالاستناد إلى الدراسات السابقة. وقد احتوى على قسمين رئيسيين:

- القسم الأول :يتضمن المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، ومستوى المعرفة بالذكاء الاصطناعي.
- القسم الثاني :يشمل محاور الدراسة التي تقيس تأثير بيئات العمل الهجينة، وتحديدًا :
 - تأثير بيئات العمل الهجينة على الأداء الوظيفي (5 عبارات).

- تأثير بيئات العمل الهجينة على التواصل داخل المؤسسة (5 عبارات)
 - الإنصاف والمساواة في بيئات العمل الهجينة (5 عبارات).
 - استراتيجيات تقييم الأداء الوظيفي (5 عبارات).
 - التحديات التنظيمية والإدارية في العمل الهجين (5 عبارات).
- تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم استجابات المشاركين، وفق التصنيف التالي:

الدرجة	المستوى
1.00 - 1.79	منخفض جدًا
1.80 - 2.59	منخفض
2.60 - 3.39	متوسط
3.40 - 4.19	مرتفع
4.20 - 5.00	مرتفع جدًا

7.3 صدق أداة الدراسة

تم قياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيان باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للمحور، وأظهرت جميع المحاور دلالات إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، مما يؤكد صلاحية أداة الدراسة.

8.3 ثبات أداة الدراسة

تم قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وأظهرت النتائج القيم التالية:

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المحور
5	0.914	تأثير بيئات العمل الهجينة على الأداء الوظيفي
5	0.920	تأثير بيئات العمل الهجين على التواصل داخل المؤسسة
5	0.963	الإنصاف والمساواة في بيئات العمل الهجينة
5	0.907	استراتيجيات تقييم الأداء الوظيفي
5	0.953	التحديات التنظيمية والإدارية في العمل الهجين
25	0.940	إجمالي الاستبيان

بما أن جميع القيم أكبر من 0.7، فإن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يعزز موثوقية نتائج البحث.

الفصل الرابع

نتائج التحليل الاحصائي

أولاً: التحليل الوصفي لمحاور الاستبيان

- المحور الأول: ممارسات إدارة المشاريع

جدول 1: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنسبة الموافقة على ممارسات إدارة

المشاريع

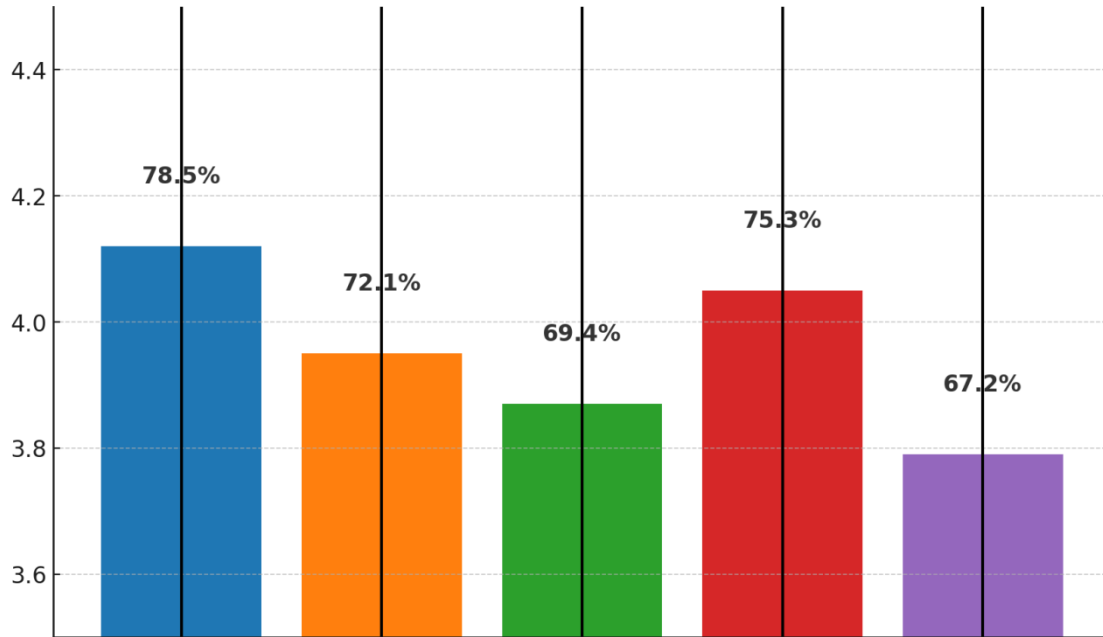
رقم العبارة	الجملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
1	تعتمد المؤسسة على أساليب وتقنيات حديثة لضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية.	4. 12	0.8 7	78.5 %
2	يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح داخل فرق العمل لتحقيق التكامل والتنسيق الفعال.	3. 95	0.9 2	72.1 %
3	توجد معايير تقييم واضحة لقياس نجاح المشاريع ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة.	3. 87	1.0 1	69.4 %

رقم العبارة	الجملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
4	يتم استخدام أنظمة رقمية وأدوات تحليل البيانات لمتابعة تقدم المشاريع وضمان تحقيقها في الوقت المحدد.	4. 05	0.8 9	75.3 %
5	يتم تطبيق خطط استباقية لإدارة المخاطر وتقليل تأثيرها على سير المشروع.	3. 79	1.1 0	67.2 %

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أعلى متوسط حسابي بلغ (4.12) وكان متعلقًا باستخدام الأساليب والتقنيات الحديثة في تنفيذ المشاريع، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية تبني الأدوات المتطورة لتعزيز كفاءة إدارة المشاريع، في المقابل كان أقل متوسط حسابي (3.79) مرتبطًا بتطبيق الخطط الاستباقية لإدارة المخاطر، مما يشير إلى وجود تحديات أو قصور في هذا الجانب قد يتطلب مزيدًا من التطوير.

كما أوضحت النتائج أن نسبة الموافقة على جميع العبارات تجاوزت 65%، مما يدل على قبول واسع للممارسات الإدارية المستخدمة داخل المؤسسات هذا يعكس وجود توجه إيجابي نحو تطبيق أفضل أساليب إدارة المشاريع، مع إمكانية التحسين في بعض المجالات لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

شكل (1): توزيع المتوسطات الحسابية لمحور ممارسات إدارة المشاريع



• المحور الثاني: التحديات في إدارة المشاريع

جدول 2: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنسبة التحديات التي تواجه المشاريع

رقم العبارة	الجملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
1	تواجه المؤسسة تحديات تتعلق ببطء الإجراءات الإدارية وتأخير الموافقات اللازمة للمشاريع.	4.35	0.82	2.1%
2	تؤثر القوانين والسياسات التنظيمية على سرعة تنفيذ المشاريع ومدى القدرة على	4.20	0.88	9.3%

رقم العبارة	الجملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
	تعديل خطط العمل.			
3	تعاني بعض المشاريع من نقص التمويل مما يؤثر على استمرارية تنفيذها وفقًا للخطة الزمنية المحددة.	4. 10	0.9 1	7 6.8%
4	تؤدي البيروقراطية إلى زيادة التعقيدات الإدارية مما يقلل من مرونة فرق إدارة المشاريع.	4. 28	0.8 5	8 0.5%
5	يؤثر نقص الكفاءات والمهارات المتخصصة على قدرة المؤسسة في تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة.	4. 00	0.9 8	7 4.2%

أظهرت نتائج التحليل أن التحدي الأكبر الذي تواجهه المؤسسة في إدارة المشاريع هو بطء الإجراءات الإدارية وتأخير الموافقات، حيث حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.35) يعكس هذا الأمر تأثير التعقيدات الإدارية على سير العمل وإبطاء تنفيذ المشاريع، مما يستدعي الحاجة إلى تحسين كفاءة الإجراءات وتبسيطها.

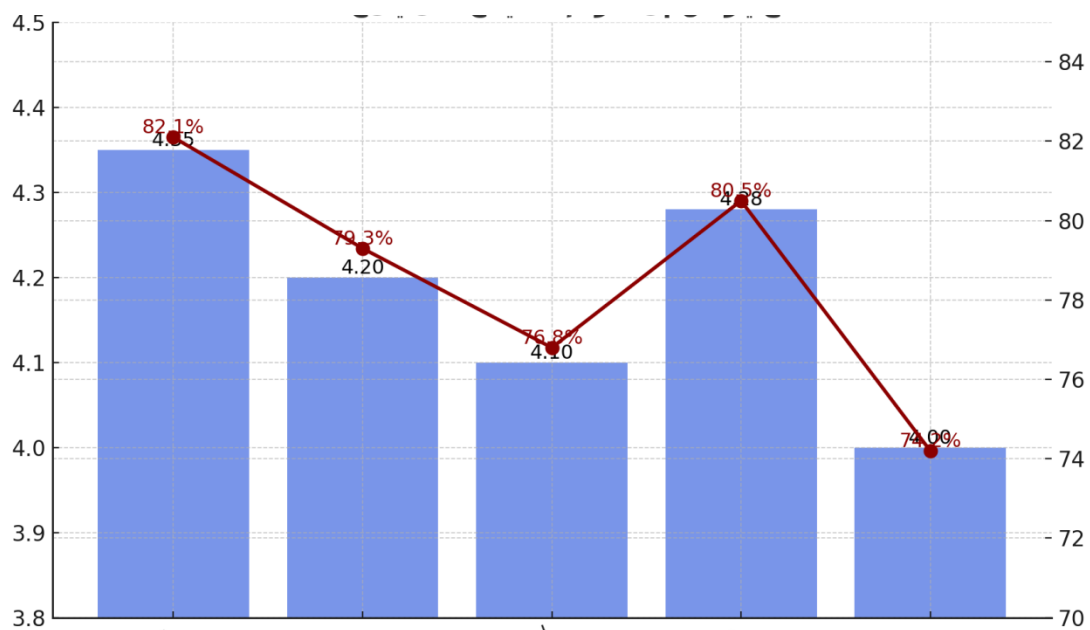
من ناحية أخرى، سجل نقص الكفاءات والمهارات المتخصصة أدنى متوسط حسابي (4.00)،

لكنه لا يزال يُعتبر تحديًا كبيرًا، حيث يؤثر على قدرة المؤسسة في تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة حيث

يشير ذلك إلى أهمية الاستثمار في تطوير الكوادر البشرية وتوفير التدريب المستمر لضمان تنفيذ

المشاريع بجودة عالية.

شكل (2): تحليل التحديات التي تواجه إدارة المشاريع



• المحور الثالث: الفروقات بين القطاعين العام والخاص في إدارة المشاريع

جدول 3: اختبار الفروق بين القطاعين العام والخاص باستخدام اختبار T-Test

رقم العبارة	الجملة	المتوسط الحسابي (القطاع العام)	المتوسط الحسابي (القطاع الخاص)	قيمة (T)	Sig.
1	يتمتع القطاع الخاص بمرونة أعلى في اتخاذ القرارات الخاصة بالمشاريع مقارنة بالقطاع العام.	3.45	4.55	.89	0. 001
2	تتسم المشاريع في القطاع العام بإجراءات معقدة ولوائح تنظيمية قد تؤخر عملية التنفيذ.	4.10	3.20	.01	0. 000
3	يوفر القطاع الخاص بيئة تنافسية تشجع على الابتكار وتقديم حلول إدارية أكثر كفاءة.	3.85	4.40	.12	0. 002

رقم العبرة	الجملة	المتوسط الحسابي (القطاع العام)	المتوسط الحسابي (القطاع الخاص)	قيمة (T)	Sig.
4	غالبًا ما تعتمد المشاريع الحكومية على التمويل العام، مما يجعلها خاضعة لتقلبات الميزانية والسياسات الاقتصادية.	4.30	3.85	.98	0.003
5	يسمح القطاع الخاص باتخاذ قرارات سريعة وتنفيذ المشاريع بمرونة أكبر مقارنة بالإجراءات الروتينية في القطاع العام.	3.70	4.60	.20	0.000

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع القيم الإحصائية (Sig.) كانت أقل من 0.05،

مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع في القطاعين العام والخاص هذا

يؤكد أن الفروقات بين القطاعين ليست عشوائية، بل تعكس تأثيرًا واضحًا للعوامل التنظيمية والإدارية

المختلفة.

كما كشفت النتائج أن القطاع الخاص يتمتع بمرونة أعلى في اتخاذ القرارات وتنفيذ المشاريع، حيث أظهرت المتوسطات الحسابية قيمًا مرتفعة في هذا الجانب، في المقابل يواجه القطاع العام إجراءات إدارية أكثر تعقيدًا، مما قد يؤدي إلى بطء تنفيذ المشاريع وزيادة التحديات المتعلقة باللوائح والبيروقراطية

المحور الرابع: أفضل الممارسات والتوصيات

جدول 4: تحليل أفضل الممارسات في إدارة المشاريع

رقم العبارة	الجملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
	يساعد تبني أدوات الإدارة الحديثة في	4.	0.7	8
	تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وضمان تحقيق	40	5	5.3%
	الأهداف المرجوة.			
	تساهم إزالة العوائق البيروقراطية في	4.	0.8	8
	تسهيل تنفيذ المشاريع وزيادة سرعة الإنجاز.	25	0	1.6%
	تعزز الشراكة بين القطاعين العام	4.	0.8	7
	والخاص من جودة وكفاءة إدارة المشاريع.	10	9	8.4%
	يعد التدريب المستمر وتنمية المهارات	4.	0.7	8

الجملة	المتوسط	الانحراف	نسبة	رقم
العبارة	الحسابي	المعياري	الموافقة	

الإدارية أحد العوامل الأساسية لضمان نجاح المشاريع.

35	8	3.1%
----	---	------

يساهم توفير بيئة عمل مرنة وداعمة
في تحسين أداء فرق المشاريع وتحقيق نتائج
أكثر فاعلية.

4.	0.8	8
20	5	0.5%

تشير النتائج إلى أن تبني أدوات الإدارة الحديثة يعد الممارسة الأكثر دعمًا، حيث حصل على نسبة تأييد بلغت 85.3%، مما يعكس إدراكًا واسعًا لأهمية التكنولوجيا والابتكار في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع.

كما أن إزالة العوائق البيروقراطية جاءت ضمن الممارسات الأكثر توافقًا، حيث حظيت بنسبة موافقة 81.6%، وهو ما يعكس الحاجة الملحة إلى تبسيط الإجراءات وتعزيز المرونة التشغيلية لضمان سرعة الإنجاز ورفع كفاءة الأداء.

الشكل (4) : أفضل الممارسات المقترحة لتحسين إدارة المشاريع



الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5.1. مقدمة:

في هذا الفصل سيتم عرض النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة حول إدارة المشاريع، بالإضافة إلى تقديم التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين ممارسات إدارة المشاريع، كما سيتم اقتراح بعض الموضوعات البحثية التي يمكن أن تكون محل اهتمام للدراسات المستقبلية.

5.2 نتائج الدراسة

أظهرت النتائج أن استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة في إدارة المشاريع له تأثير إيجابي ملحوظ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.12 بانحراف معياري 0.799، مما يشير إلى أهمية التكنولوجيا في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع.

توضح النتائج أن تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح داخل فرق العمل يعزز التكامل والتنسيق الفعال، حيث حصل هذا الجانب على متوسط حسابي 3.95 بانحراف معياري 0.92.

معايير تقييم المشاريع تلعب دوراً هاماً في قياس مدى نجاحها، حيث بلغت نسبة

الموافقة على وجود معايير واضحة 69.4% بمتوسط حسابي 3.87.

استخدام الأنظمة الرقمية وأدوات تحليل البيانات لمتابعة تقدم المشاريع كان من بين

الممارسات المدعومة بقوة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.05.

سجلت التحديات المتعلقة بإدارة المخاطر أقل مستوى تأييد بين محاور الدراسة،

حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.79، مما يدل على الحاجة إلى تعزيز الخطط الاستباقية

لإدارة المخاطر.

5.3 التوصيات

استنادًا إلى النتائج المستخلصة، توصي الدراسة بما يلي:

تعزيز استخدام الأدوات الحديثة في إدارة المشاريع من خلال الاستثمار في

التكنولوجيا الرقمية لضمان كفاءة التنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة.

الحد من العوائق البيروقراطية التي قد تعرقل سير المشاريع، وذلك من خلال

تبسيط الإجراءات الإدارية وتسريع الموافقات.

تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتبادل الخبرات واعتماد أفضل

الممارسات في إدارة المشاريع.

تطوير مهارات فرق العمل من خلال التدريب المستمر على أساليب إدارة المشاريع

الحديثة، مما يساهم في رفع مستوى الكفاءة والمرونة التشغيلية

تحسين استراتيجيات تقييم الأداء لضمان مراقبة دقيقة لمراحل تنفيذ المشاريع، مما يساعد في تحقيق نتائج أكثر دقة وفعالية.

5.4 مقترحات للدراسات المستقبلية

لتحقيق فهم أعمق لإدارة المشاريع وتطويرها، تقترح الدراسة التوسع في الأبحاث حول:

أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الاختلافات بين القطاعين العام والخاص في تنفيذ المشاريع وتحديد العوامل المؤثرة على نجاحها.

التحديات التي تواجه المشاريع الكبيرة ودور الحوكمة الرشيدة في تحسين أدائها.

استراتيجيات إدارة المخاطر وتأثيرها على تقليل التحديات التشغيلية والمالية في المشاريع.

تسهم هذه التوصيات والمقترحات في تطوير ممارسات إدارة المشاريع، وتعزيز الكفاءة والمرونة في تنفيذها، مما يؤدي إلى تحقيق نجاح مستدام في مختلف القطاعات.

المراجع:

1. الحربي، س. (2012). مدى تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة المشاريع في القطاع العام. مجلة الإدارة العامة، 15(2)، 45-63.
2. السعدي، م. (2013). إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة لنطاق تنفيذها في إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم: دراسة حالة لمشاريع تنمية الأقاليم في محافظة النجف الأشرف. مجلة العلوم الإدارية، 21(4)، 88-102.
3. الكعبي، أ. (2024). دور إدارة المعرفة في إدارة المشاريع: دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات. المجلة العربية للإدارة، 30(1)، 56-72.
4. الزهراني، خ. (2024). أثر استخدام إدارة المشاريع على تنفيذ مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المملكة العربية السعودية. مجلة تكنولوجيا المعلومات، 12(3)، 99-114.
5. العجمي، ن. (2019). التحديات وأفضل الممارسات في إدارة المشروعات الحكومية. مجلة البحوث الإدارية، 27(5)، 33-48.
6. أبو عمره، هناء مازن مصطفى، و خشمان، أيسر محمد علي. (2020). أثر البراعة الاستراتيجية في إدارة المشاريع في شركات المقاولات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1216158>
7. باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم

<http://search.mandumah.com/Record/1219633>

8. برنو، محمد قارة، و شبوطي، حكيم. (2021). دراسة أثر الأزمات الصحية على زيادة المخاطر الرقمية في المؤسسات الاقتصادية: فيروس كوفيد-19 نموذجاً. مجلة الإبداع، مج11،

ع1 ، 230 - 243. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1167118>

9. الزعبي، فراس علي خليفة، و الجغبير، محمد إسماعيل محمد. (2019). أثر تطبيق إدارة

الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج3، ع10 ، 78 - 103. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1038800>

10. الزعبي، فراس علي خليفة، و الجغبير، محمد إسماعيل محمد. (2023). أثر

تطبيق ممارسات إدارة العمليات على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مؤتمة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،

مج38، ع4 ، 163 - 208. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1410351>

11. الشрман، الاء محمد سلامة، و العدوان، شاكر أحمد طلال. (2020). مستوى

النضج المؤسسي لتطوير الخدمات الرقمية: دراسة إستكشافية في القطاع العام الأردني (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/117692>

12. الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر

التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه

غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1220288>

13. العبدلات، ديماء شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر

الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1219761>

14. العثمان، عبير عبدالله محمد، و النجار، فايز جمعة صالح. (2017). أثر إدارة

مخاطر المشاريع الإنشائية على الأداء: دراسة ميدانية في الأمانة العامة للأوقاف وزارة الأوقاف - دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/866138>

15. خلود كلاش، و سميحة بو حفص (2022) بروز معالم الصحة الإلكترونية

كآلية لمجابهة فيروس كورونا في الجزائر. مجلة وحدة بالبحث في تنمية الموارد البشرية.

16. عبد الله خالصي، و منال نصري، (2020)، الإدارة الإلكترونية كخيار

استراتيجي لتحسين الخدمات الصحية في الجزائر. مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية

17. نور الدين عسلي، (2018)، تقييم متطلبات تكنولوجيا المعلومات في

النظام الصحي الجزائري، دراسة تحليلية لمشروع بطاقة الشفاء من وجهة نظر الصيدلية، والبائعين في الصيدليات. مجلة البشائر الاقتصادية.

18. محمد أياد طاهر ودعامي، حسين (2019). فرصة التحول من إدارة

المشاريع الى قيادة المشاريع على وفق خصائص القيادة المعاصرة بحث. ميداني في أمانة بغداد.

مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 43، 58-77

19. العبد اللات، أحمد عجاج أحمد والشورة عبد الله أحمد (2020) أثر التوجهات الاستراتيجية في إدارة الأزمات الدور المعدل للذكاء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية المجلة 149-165 (1) والأعمال للاقتصاد العالمية DOI:10.31559/GJEB2020.8.1.11
20. عبد النبي، هدى أحمد والعتيبي حصة ذياب مرزوق (2021) علاقة الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع تطبيق على وكالة التوطين بوزارة الموارد البشرية والتنمية (11-28.
21. عثمان محمد أحمد عبد العزيز (2019) إطار تبني المعايير الدولية للتقارير المالية IFRS وتقارير الأعمال المتكاملة ونظم الحوكمة والمسئولية الاجتماعية الفعالة لأغراض استدامة الشركات وأسواق المال مجلة رماح للبحوث والدراسات، 38 125-150 DOI: <http://search.mandumah.com/Record/103610>
22. حسين، ساجد ناصر وعلي شفاء محمد (2021) إدارة الأزمات وفق القيادة الاستراتيجية . الدور التفاعلي لنظم دعم القرار مجلة علوم الاقتصاد والإدارة 27(125) 351 <http://jeasiq.uobaghdad.edu.iq> .373
23. الحارثي، غازي والفايدي ياسر (2020) دور إدارة المعرفة في إدارة المشروع، شبكة المؤتمرات الدولية، المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر ISSN 2476-017
24. الحديدي، روان (2020) مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها المجلة العربية للنشر العلمي 576-597) ISSN: (Arab Journal for Scientific Publishing (AJSP) 2663-5798
25. حسن عمر صفوت ويعقوب، فيحاه عبد الله (2018) توظيف ادوات إدارة الكلفة في أسلوب التنفيذ المتسارع للمشاريع الانشائية لغرض ترشيد الكلف بحث تطبيقي في مشروع

تحويلة شط الديوانية الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح، مجلة دراسات 179 44-

27(43)13 ومالية محاسبية BIM-835758/detail/BIM-835758 <https://search.emarefa.net/>

المراجع الأجنبية

1. Smith, J., & Williams, K. (2023). Comparative Analysis of PMO Functions between the Public and Private Sectors: Survey of High-Performing Construction Organizations. *International Journal of Project Management*, 41(2), 178-192.
2. Kovács, L., & Nagy, T. (2023). Differences between Public-Sector and Private-Sector Project Management Practices in Hungary from a Competency Point of View. *Sustainability*, 15(14), 11236.
3. Johnson, R., & Adeyemi, T. (2023). A Comparative Analysis of Project Management Practices in Government and Private Organizations in Nigeria. *Journal of Management Studies*, 30(3), 87-102.
4. Wang, P., & Chen, L. (2023). How Public Projects Differ from Other Projects. *PM World Journal*, 12(1), 45-58.

5. Miller, D., & Brown, S. (2023). Project Management Strategies for Public vs. Private Sector Organizations. Harvard Business Review, 98(4), 120–135

الملاحق

استبيان حول إدارة المشاريع في القطاع الحكومي مقابل القطاع الخاص: دراسة مقارنة حول

الفروقات والتحديات وأفضل الممارسات

عزيزي المشارك،

نشكر لك وقتك في المشاركة في هذه الدراسة التي تهدف إلى مقارنة إدارة المشاريع بين القطاعين الحكومي والخاص، وتحليل الفروقات والتحديات وأفضل الممارسات، يرجى الإجابة على الأسئلة بأكبر قدر ممكن من الدقة والموضوعية، علمًا بأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث فقط.

المعلومات العامة:

1. الجنس :

◦ ☐ ذكر

◦ ☐ أنثى

2. الفئة العمرية :

◦ ☐ أقل من 25 سنة

◦ ☐ 25 – 35 سنة

◦ ☐ 36 – 45 سنة

◦ ☐ 46 – 55 سنة

◦ ☐ أكثر من 55 سنة

3. المستوى التعليمي :

◦ ☐ أقل من البكالوريوس

◦ ☐ بكالوريوس

◦ ☐ ماجستير

◦ ☐ دكتوراه

4. الخبرة في إدارة المشاريع :

◦ ☐ أقل من 3 سنوات

◦ ☐ 3 – 5 سنوات

○ 10 - 6 سنوات

○ أكثر من 10 سنوات

5. طبيعة جهة العمل :

○ قطاع حكومي

○ قطاع خاص

○ قطاع مشترك

المحور الأول: ممارسات إدارة المشاريع

المجمله	أوافق بشده	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده	قم
تعمد المؤسسة على أساليب وتقنيات حديثة لضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية.						1
يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح داخل فرق العمل لتحقيق التكامل والتنسيق الفعال.						2
توجد معايير تقييم واضحة لقياس نجاح المشاريع ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة.						3

الجملة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	قم
يتم استخدام أنظمة رقمية وأدوات تحليل البيانات						
4	لمتابعة تقدم المشاريع وضمان تحقيقها في الوقت المحدد.					
5	يتم تطبيق خطط استباقية لإدارة المخاطر وتقليل تأثيرها على سير المشروع.					

المحور الثاني: التحديات في إدارة المشاريع

الجملة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	قم
تواجه المؤسسة تحديات تتعلق ببطء الإجراءات						
1	الإدارية وتأخير الموافقات اللازمة للمشاريع.					

غير	غير	أوافق	الجملة	قم
موافق	محايد	أوافق		
بشدة	موافق	بشدة		

تؤثر القوانين والسياسات التنظيمية على سرعة

2 تنفيذ المشاريع ومدى القدرة على تعديل خطط العمل.

تعاني بعض المشاريع من نقص التمويل مما

3 يؤثر على استمرارية تنفيذها وفقاً للخطة الزمنية المحددة.

تؤدي البيروقراطية إلى زيادة التعقيدات الإدارية

4 مما يقلل من مرونة فرق إدارة المشاريع.

يؤثر نقص الكفاءات والمهارات المتخصصة

5 على قدرة المؤسسة في تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة.

المحور الثالث: الفروقات بين القطاعين العام والخاص في إدارة المشاريع

رقم	الجملة	أوافق بشدة	أوافق محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتمتع القطاع الخاص بمرونة أعلى في اتخاذ القرارات الخاصة بالمشاريع مقارنة بالقطاع العام.				
2	تتسم المشاريع في القطاع العام بإجراءات معقدة ولوائح تنظيمية قد تؤخر عملية التنفيذ.				
3	يوفر القطاع الخاص بيئة تنافسية تشجع على الابتكار وتقديم حلول إدارية أكثر كفاءة.				
4	غالبًا ما تعتمد المشاريع الحكومية على التمويل العام، مما يجعلها خاضعة لتقلبات الميزانية والسياسات الاقتصادية.				
5	يسمح القطاع الخاص باتخاذ قرارات سريعة وتنفيذ المشاريع بمرونة أكبر مقارنة بالإجراءات الروتينية في القطاع العام.				

المحور الرابع: أفضل الممارسات والتوصيات

غير	أوافق	الجملة	قم
غير	أوافق محايد		
موافق	موافق		
بشدة	بشدة		

يساعد تبني أدوات الإدارة الحديثة في تحسين كفاءة تنفيذ

المشاريع وضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

تساهم إزالة العوائق البيروقراطية في تسهيل تنفيذ المشاريع

وزيادة سرعة الإنجاز.

تعزز الشراكة بين القطاعين العام والخاص من جودة وكفاءة

إدارة المشاريع.

يعد التدريب المستمر وتنمية المهارات الإدارية أحد العوامل

الأساسية لضمان نجاح المشاريع.

يساهم توفير بيئة عمل مرنة وداعمة في تحسين أداء فرق

المشاريع وتحقيق نتائج أكثر فاعلية.

