



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة المشاريع

أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحسين

جودة المشاريع التعليمية في منطقة الرياض

مشروع تخرج

إعداد: هند عبدالعزيز علي الملحم

إشراف:

دكتور: وليد سليمان

الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢٣



Mid Ocean University

College of Management

projects Management

**"The Impact of Implementing International Project Management
Standards on Enhancing the quality of educational projects in the
Riyadh region."**

Graduation Project

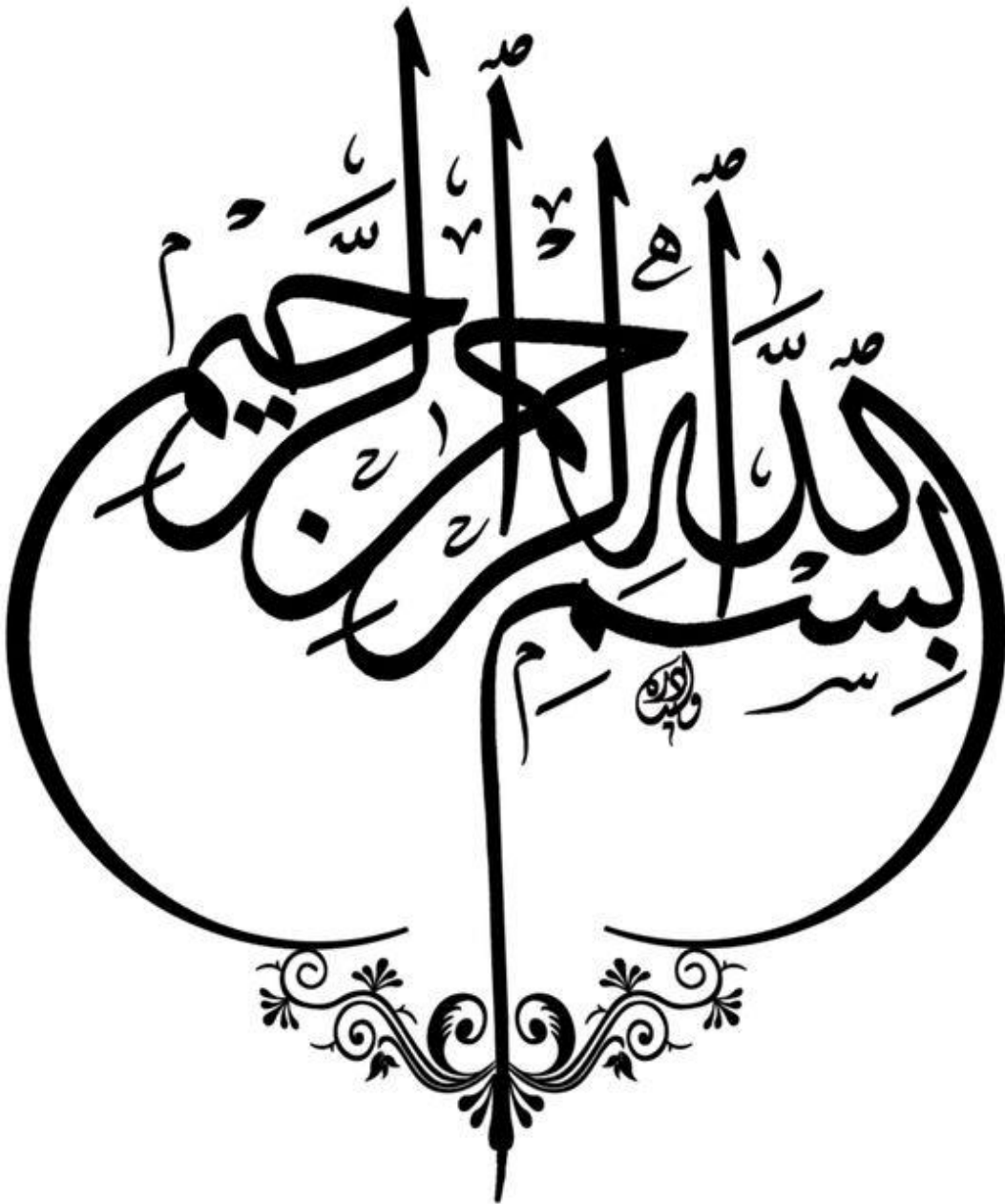
Prepared by:

HIND ABD AZIZ ALI ALMILHIM

Supervised by:

Dr. Walid Soliman

Year: 1444 AH / 2023 AD



إِهْدَاء

نهدى من قال فيهما الرحمن



الى نبع الحب، ونور الدرب، ووصية الرب، رمز العطاء،

وعنوان السخاء، من أثار لنا الطريق، وسهل لنا السير في دروب الحياة، أطل الله

في عمر من بقي ورحم الله من رحل (إلى كل أم وأب)

إلى سر النجاح، وفاتحة العلم، ونجوم الطريق الطويل (الأساتذة الأفاضل)

إلى كل الأهل والأصدقاء.

نهدى إليكم ثمرة جهدنا المتواضع.

شكر ونفقات

الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه وإعانتته وتسديده، أولاً وأخيراً، فلولاه لما كان لهذا العمل أن يتم، فله المنة والفضل والثناء الحسن، والصلاة والسلام على نبيه الكريم محمد صلى الله عليه وسلم وبعد :

نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا، للدكتور القدير / وليد سليمان، الذي وجهنا وساعدنا منذ اللحظة الأولى لكتابة هذه الدراسة، وحتى إخراجها بالصورة النهائية، تعلمنا منه الكثير، وكان لنا شمساً تضيء دروبنا المعتمة والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة. كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولى عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع التعليمية في منطقة الرياض، وتمثلت أبعاد المعايير الدولية لإدارة المشاريع في: (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع مواردها، وإدارة اتصالات المشاريع)، و أبعاد الجودة المشاريع وهي: (معيار الارتباط معيار الكفاءة، ومعيار الفاعلية، ومعيار الأثر، ومعيار الاستدامة). ولجمع البيانات الأولية تم توزيع عدد ٤٣٥ استبانة على أفراد المجتمع المتمثل في (مديري الإدارات، ومديري المديريات، ورؤساء الأقسام، والموظفين) وتم استرداد ٣٧١ استبانة الصالحة للتحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة بأن هناك أثر للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع التعليمية في منطقة الرياض، 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 أوصلت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات التعليمية 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.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع- المعايير الدولية لإدارة المشاريع - جودة المشاريع، المشاريع التعليمية

– الرياض

Abstract

The study aimed to identify the impact of international project management standards on the quality of educational projects in the Riyadh region. The projects are: (correlation criterion, efficiency criterion, effectiveness criterion, impact criterion, and sustainability criterion). In order to collect primary data, 435 questionnaires were distributed to members of the community (department directors, directors of directorates, heads of departments, and employees), and .371 questionnaires valid for statistical analysis were imported. The study concluded that there is an impact of international project management standards on the quality of educational projects in the Riyadh region, and the results also showed an effect of the dimensions (management of project time and cost, management of project procurement and resources, and project communication management) on the quality of projects, while the results showed that there was no effect of the dimension (management of scope and .integration of projects) on the quality of projects.

The study revealed the need for educational institutions to pay attention to developing strategic plans for all their projects, to ensure the achievement of their desired goals and objectives, which would .enhance their levels of success and excellence at all levels.

Keywords: project management - international standards for project management - project quality, educational projects - Riyadh

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم.....	د
إهداء.....	هـ
شكرو تقدير.....	و
المستخلص.....	ز
قائمة المحتويات.....	ط
قائمة الجداول.....	م
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	١
١,١ المقدمة:.....	١
٢,١ مشكلة الدراسة.....	٢
٣,١ أهمية الدراسة:.....	٤
← الأهمية العلمية.....	٤
← الأهمية التطبيقية.....	٦
4.1 أهداف الدراسة.....	٦
5.1 أسئلة البحث.....	٦
٦,١ فرضيات الدراسة.....	٧

٨	٧,١ نموذج الدراسة
٩	٨,١ دافع اختيار الموضوع:.....
١٠	٩,١ المنهجية:
١١	١٠,١ مصادر وأدوات الدراسة:
١٣	١١,١ الدراسات السابقة
٢٣	١٢,١ حدود الدراسة.....
٢٥	الفصل الثاني : الاطار النظري.....
٢٥	المبحث الأول : المعايير الدولية لإدارة المشاريع
٢٥	٢,١,١ مفهوم المشروع
٢٦	٢,١,٢ مفهوم إدارة المشاريع
٢٧	٢,١,٣ خصائص المشروع:
٢٨	٢,١,٤ دورة حياة المشروع
٣٠	٢,١,٥ أهداف إدارة المشروع:
٣١	٢,١,٦ أهمية إدارة المشاريع
٣٣	٢,١,٧ المعايير الدولية لإدارة المشاريع
٤٧	المبحث الثاني : جودة المشاريع
٤٧	٢,٢,١ تمهيد
٤٧	٢,٢,٢ تعريف جودة المشاريع

٤٩	إدارة جودة المشاريع:
٥٠	أهداف الجودة
٥٠	أهمية تقييم الجودة
٥٢	أبعاد تقييم جودة المشاريع:
٥٤	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٦٥	الفصل الرابع: عرض النتائج
٩٩	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
٩٩	١,٥ تمهيد
٩٩	٢,٥ مناقشة النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الدراسة:
١٠٢	٣,٥ مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:
١٠٧	٤,٥ التوصيات:
	Abstract خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
١١٠	المراجع
١١٠	أولاً: المراجع العربية
١١٢	ثانياً: المراجع الأجنبية
A	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٥٢	جدول رقم (١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية والوظيفية (ن=٣٧١)	(١)
٥٤	جدول رقم (٢): اختبار مقياس الاستبانة	(٢)
٥٥	جدول رقم (٣): المعيار الإحصائي الخاص بتفسير المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومجالاتها	(٣)
٥٦	جدول رقم (٤): معاملات الثبات بطريقة (Cronbach Alpha) لمجالات أداة الدراسة (الاستبانة)	(٤)
٥٧	جدول رقم (٥): نتائج تطبيق التحليل العاملي التوكيدي على فقرات المتغير المستقل - (المعايير الدولية لإدارة المشاريع)	(٥)
٥٩	جدول رقم (٦): نتائج تطبيق التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) على فقرات المتغير التابع - (جودة المشاريع)	(٦)
٦٢	جدول رقم (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) مرتبة تنازلياً	(٧)
٦٤	جدول رقم (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها) مرتبة تنازلياً	(٨)

٦٥	جدول رقم (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (إدارة مشتريات المشاريع ومواردها) مرتبة تنازلياً	(٩)
٦٧	جدول رقم (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (إدارة اتصالات المشاريع) مرتبة تنازلياً	(١٠)
٦٨	جدول رقم (١١): المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال (المعايير الدولية لإدارة المشاريع) مرتبة تنازلياً	(١١)
٦٩	جدول رقم (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (معياري الارتباط) مرتبة تنازلياً	(١٢)
٧٠	جدول رقم (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (معياري الكفاءة) مرتبة تنازلياً	(١٣)
٧١	جدول رقم (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد معيار الفاعلية مرتبة تنازلياً	(١٤)
٧٢	جدول رقم (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (معياري الأثر) مرتبة تنازلياً	(١٥)
٧٣	جدول رقم (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (معياري الاستدامة) مرتبة تنازلياً	(١٦)
٧٤	جدول رقم (١٧): المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال (جودة المشاريع) مرتبة تنازلياً	(١٧)

٧٥	جدول رقم (١٨) : اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار (Shapiro-Wilk)	(١٨)
٧٦	جدول رقم (١٩) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد المتغير المستقل	(١٩)
٧٧	جدول رقم (٢٠) : نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر معايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع ككل	(٢٠)
٧٨	جدول رقم (٢١) : نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الارتباط لجودة مشاريع المشاريع التعليمية بمدينة الرياض	(٢١)
٨٠	جدول رقم (٢٢) : نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الكفاءة لجودة مشاريع المشاريع التعليمية بمدينة الرياض	(٢٢)
٨٢	جدول رقم (٢٣) : نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الفاعلية لجودة مشاريع المشاريع التعليمية بمدينة الرياض	(٢٣)
٨٣	جدول رقم (٢٤) : نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الأثر لجودة مشاريع المشاريع التعليمية بمدينة الرياض	(٢٤)
٨٥	جدول رقم (٢٥) : نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الاستدامة لجودة مشاريع المشاريع التعليمية بمدينة الرياض	(٢٥)

٨٧	جدول رقم (٢٦): نتائج اختبار (t) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي	(٢٦)
٨٧	دول رقم (٢٧) : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسة تبعاً لمتغيرات (الفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة)	(٢٧)
٨٩	جدول (٢٨): نتائج تطبيق طريقة شيفه (Scheffe) للمقارنات البعدية على تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسة تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)	(٢٨)
٩٠	جدول رقم (٢٩): نتائج اختبار (t) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين لمستوى جودة المشاريع في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي	(٢٩)
٩١	جدول رقم (٣٠) : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين لمستوى جودة المشاريع في المؤسسة تبعاً لمتغيرات (الفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة)	(٣٠)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

تعد الجودة من الأساليب الحديثة والمهمة للمنظمات، حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في أعمالها بنجاح، ولم يعد اهتمام إدارة الجودة بجودة السلع فقط إنما بجودة الأنشطة والعمليات كافة داخل المنظمة، لزيادة القدرات التنافسية للمؤسسات وتحقيق الهدف الذي تسعى إليه المنظمة؛ لذلك يعد مفهوم الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة، القائمة على مجموعة من المبادئ تتبناها المؤسسات لتحقيق أداء أفضل، لهذا اقتضى الأمر من تلك المؤسسات وضع الجودة على سلم أولوياتها، والتركيز على هذا المفهوم من خلال تطوير مؤسساتها وشركاتها والارتقاء بأدائها العام، وتحسين استخدام مواردها الاقتصادية والتكنولوجية لكي تلعب الدور المرجو منها، في ظل المتغيرات العالمية الجديدة على جميع الأصعدة، ونظراً لأن المشاريع تعتبر المحرك الأساس للنمو الاقتصادي حيث تلقى اهتمام في كثير من الدول، لما لها من مميزات حيث تعمل على خلق فرص عمل جديدة، وتعزيز الدخل القومي، وتقليل نسبه الفقر.(الدليعي، ٢٠١٩)

تهتم الدول بإنشاء مشاريع ذات جودة عالية، لكي تتميز عن غيرها من الدول؛ إن تحقيق الجودة في المشروعات له انعكاسات اقتصادية تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال إلغاء تكاليف تصحيح العيوب والأخطاء، وتحقيق رضا المستهلك، وتقليل تكاليف الصيانة خلال فترة الاستخدام، مما يسهم في زيادة العمر الاقتصادي للمؤسسات، كما يكسب الثقة للجهة المنفذة للمشروع ويزيد من حصتها في سوق العمل ويتيح لها إمكانيه المنافسة والاستمرار .

وتعتبر المشاريع التعليمية جزءاً حيوياً من جهود تطوير التعليم وتحسينه في المنطقة. ومع تزايد التحديات التي تواجه مشاريع التعليم، فإن تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع يصبح أمراً ضرورياً لتحسين جودة المشاريع التعليمية وضمان تحقيق النتائج المرجوة. ويساعد تطبيق المعايير الدولية في استخدام الموارد بشكل فعال، عندما يتم تحديد وتخطيط الموارد بدقة، يمكن الحصول على أفضل استخدام للموارد

المتاحة وتقليل التكاليف الزائدة. كما يساهم في تنظيم الموارد والجدولة وإدارة المخاطر والتواصل بشكل فعال ومنسق، مما يؤدي إلى تحقيق الجودة وتنفيذ المشاريع في المواعيد المحددة وبالميزانية المخططة

إن ما تقدم من أفكار يستلزم وجود أدوات ومعايير تساعد مدراء ومنسقي المشاريع في إدارة وتخطيط وجدولة ورقابة المشروع، ومن هذه المعايير ما أصدره المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMI) وهي المعايير الدولية لإدارة المشاريع، لقد كان لهذه المعايير دور مهم في تخطيط ومتابعة المشاريع وأصبحت من أهم المواضيع لتحقيق الجودة في تلك المشاريع (الجيلاوى، ٢٠١٦).

ونظراً لزيادة المنافسة في وقتنا الحاضر ووصولها للذروة، فلا بد أن تسعى المؤسسات جاهدة نحو تحقيق الجودة في المشاريع، ولتحقيق هذه الجودة لابد من استخدام المعايير الدولية لإدارة مشاريعها ومن هنا كان منطلق هذه الدراسة للتعرف على دور تلك المعايير في زيادة جودة المشاريع ومدى التزام تلك المنظمات بها.

٢,١ مشكلة الدراسة

تعتبر المشاريع التعليمية في منطقة الرياض جزءاً حيوياً من الجهود المستمرة لتحسين نظام التعليم وتطويره. ومع تزايد أهمية جودة التعليم وضمان تحقيق النتائج المرجوة، فإن تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع يلعب دوراً حاسماً في تحسين جودة المشاريع التعليمية في المنطقة. يساهم تطبيق هذه المعايير في تحقيق أهداف التعليم وتعزيز التحول الإيجابي في البيئة التعليمية، وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه مشاريع التعليم، مثل الضغوط المالية، والموارد المحدودة، والمتطلبات المتغيرة، يصبح من الضروري الاستناد إلى إطار منهجي موحد وقياسي لإدارة المشاريع التعليمية.

هنا تأتي أهمية تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع، مثل المعايير المحددة من قبل معهد إدارة المشاريع (PMI)، لتوجيه وتنظيم جميع جوانب المشروع وضمان تحقيق الأهداف المرجوة، حيث يساهم تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين جودة المشاريع التعليمية من خلال توفير إطار عمل موحد يغطي جميع جوانب المشروع بدءاً من تحديد أهدافه وحتى تنفيذه وإغلاقه، فيتيح هذا التطبيق تنظيم الموارد

والجدولة والمهام وإدارة المخاطر والتواصل بشكل فعال ومنسق، مما يؤدي إلى تحقيق الجودة وتنفيذ المشاريع في المواعيد المحددة وبالميزانية المخططة.

واحدة من الفوائد الرئيسية لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع هي تحسين عملية تخطيط المشروع وإدارة الموارد. من خلال تحديد الموارد اللازمة وتقدير الجدول الزمني وتخطيط المهام، يمكن للمشروع التعليمي أن يحقق أفضل استخدام للموارد ويضمن توفير الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع بنجاح. وهذا يساهم في تحسين كفاءة وجودة المشروع وضمان تلبية احتياجات المستفيدين والمشاركين في المشروع. علاوة على ذلك، تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع يساعد في تحسين جودة التعليم والتعلم. من خلال توفير هيكلية واضحة لإدارة المشروع وتحديد المخرجات المتوقعة وإدارة المخاطر والجودة، يمكن للمشروع التعليمي تحقيق أهدافه التعليمية بشكل فعال. كما يساهم في تعزيز الابتكار وتحسين عملية تقييم الأداء وتعلم الدروس المستفادة من المشروع.

على الرغم من الفوائد المحتملة لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المشاريع التعليمية في منطقة الرياض، فإنه يواجه بعض التحديات. قد تشمل هذه التحديات قلة الوعي والتفهم لأهمية إدارة المشاريع في المجال التعليمي، وضعف تخصيص الموارد اللازمة، ومقاومة التغيير من قبل بعض الأطراف المعنية.

واحدة من المشكلات الرئيسية التي تواجه تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المشاريع التعليمية في منطقة الرياض هي ضعف الوعي والتفهم لأهمية إدارة المشاريع في المجال التعليمي. يعني ذلك أن هناك نقصاً في الفهم العام لفوائد وأهداف تطبيق المعايير الدولية وكيفية تطبيقها بشكل صحيح في مشاريع التعليم.

تعتبر هذه المشكلة مهمة لأن عدم وجود الوعي والتفهم الكافي لإدارة المشاريع قد يؤدي إلى عدم الاعتراف بالقيمة المضافة التي يمكن أن توفرها المعايير الدولية وعدم التزام المشاريع التعليمية بتطبيقها بشكل صحيح. قد يؤدي ذلك إلى تشتت وضياح الموارد وعدم تحقيق الأهداف المحددة بشكل فعال، وبالتالي تأثير سلبي على جودة المشاريع التعليمية في المنطقة.

وفي ضوء ذلك، تأتي هذه الدراسة للتعرف على مدى إدراك المؤسسات التعليمية للأسس والمعايير الدولية لإدارة المشاريع، ومدى جودة تلك المشاريع، وهل الأموال الواردة لها تدار بالشكل الصحيح، لذلك سوف يتم تسلط الضوء على أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع التعليمية بمدينة الرياض، ومدى التزام المؤسسة بها، فضلاً عن التعرف على مستوى الجودة في تلك المشاريع من خلال المعايير الدولية لتقييم جودة المشاريع والمتمثلة في (معيار الارتباط، ومعيار الكفاءة، ومعيار الفاعلية، ومعيار الأثر، ومعيار الاستدامة).

٣.١ أهمية الدراسة:

يسهم تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض ذات أهمية كبيرة على المستويين العلمي والعملي، حيث يساعد على تحسين جودة المشاريع وتحقيق الأهداف المحددة لها. وفيما يلي سوف نستعرض بعض النقاط المهمة حول الأهمية العلمية والعملية لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في مشاريع التعليمية، فيما يلي:

← الأهمية العلمية

تبرز الأهمية النظرية الدراسة الحالية من خلال محاولتها توفير إطار نظري حول أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها المتمثلة في (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع)، على جودة المشاريع التعليمية بمدينة الرياض بأبعادها المتمثلة في (معيار الارتباط ومعيار الكفاءة، ومعيار الفاعلية، ومعيار الأثر، ومعيار الاستدامة). وتسعى هذا الدراسة لأن تكون بمثابة نقطة انطلاق لكافة الدارسين والباحثين في المستقبل بما تضيفه من أدبيات نظرية ترفد المكاتب الإدارية العربية بمعارف حديثة، بحيث يؤدي الأدب النظري لهذه الدراسة إلى فتح آفاق عديدة لانطلاق مجموعة واسعة من الدراسات المستقبلية الجديدة في المنظمات سواء العامة أو

الخاصة، حيث تعد هذه الدراسة على حد علم الباحث الأولى من نوعها والتي تبين أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع التعليمية بمدينة الرياض.

← الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية العملية في إدراك أهمية تطبيق معايير إدارة المشاريع من أجل الحصول على مشاريع ذات جودة عالية لكون تلك المعايير فلسفة إدارية إرشادية تعد بمثابة عوامل مساعدة للتحسين المستمر لمنظمات الأعمال وعامل مساعد لجودة المخرجات ويمكن توضيح أهمية البحث من الناحية التطبيقية من خلال الآتي:

- يساهم في تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة وتقليل التكاليف الزائدة من خلال تحديد وتخطيط الموارد بدقة، وتحديد الأولويات وجدولة الأنشطة بشكل مناسب.
- تزويد الإدارة العليا ومدراء ومنسقي المشاريع بالمعلومات اللازمة حول ما يتعلق بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع، وكذلك معايير تقييم جودة المشروعات من أجل تحسين أداء المشروعات وتحقيق الجودة فيها.

4.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق تلك الأهداف التالية:

- التعرف على مدى تطبيق المشاريع التعليمية بمدينة الرياض للمعايير الدولية لإدارة المشاريع .
- التعرف على مستوى جودة المشاريع التعليمية بمدينة الرياض.
- معرفة دور المعايير في زيادة جودة المشاريع التعليمية بمدينة الرياض.
- التعرف على المعايير الخاصة بقياس جودة المشاريع وفق المعايير الحديثة لإدارة المشاريع.
- التعرف على مدى وجود علاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع وبين زيادة جودة المشروع.

5.1 أسئلة البحث

السؤال الرئيس الأول: ما مستوى التزام المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض بتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى التزام المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض بتطبيق معيار إدارة نطاق وتكامل المشاريع؟
- ما مستوى التزام المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض بتطبيق معيار إدارة وقت المشاريع وتكلفتها؟
- ما مستوى التزام المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض بتطبيق معيار إدارة مشتريات المشاريع ومواردها؟
- ما مستوى التزام المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض بتطبيق معيار إدارة اتصالات المشاريع؟

السؤال الرئيس الثاني: ما مستوى التزام المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض بتطبيق المعايير الدولية لجودة المشاريع؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى التزام المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض بتطبيق معيار الارتباط؟
- ما مستوى التزام المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض بتطبيق معيار الكفاءة؟
- ما مستوى التزام المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض بتطبيق معيار الفاعلية؟
- ما مستوى التزام المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض بتطبيق معيار الاستدامة؟

٦,١ فرضيات الدراسة

استنادا إلى مشكلة الدراسة، فقد قام الباحثون بوضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعايير الدولية لإدارة المشاريع ومستوى زيادة جودة المشاريع التعليمية بمدينة الرياض.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الارتباط لجودة المشاريع التعليمية بمدينة الرياض.

٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الكفاءة لجودة المشاريع التعليمية بمدينة الرياض.

٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الفاعلية لجودة المشاريع التعليمية بمدينة الرياض.

٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الأثر لجودة المشاريع التعليمية بمدينة الرياض.

٥. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الاستدامة لجودة المشاريع التعليمية بمدينة الرياض.

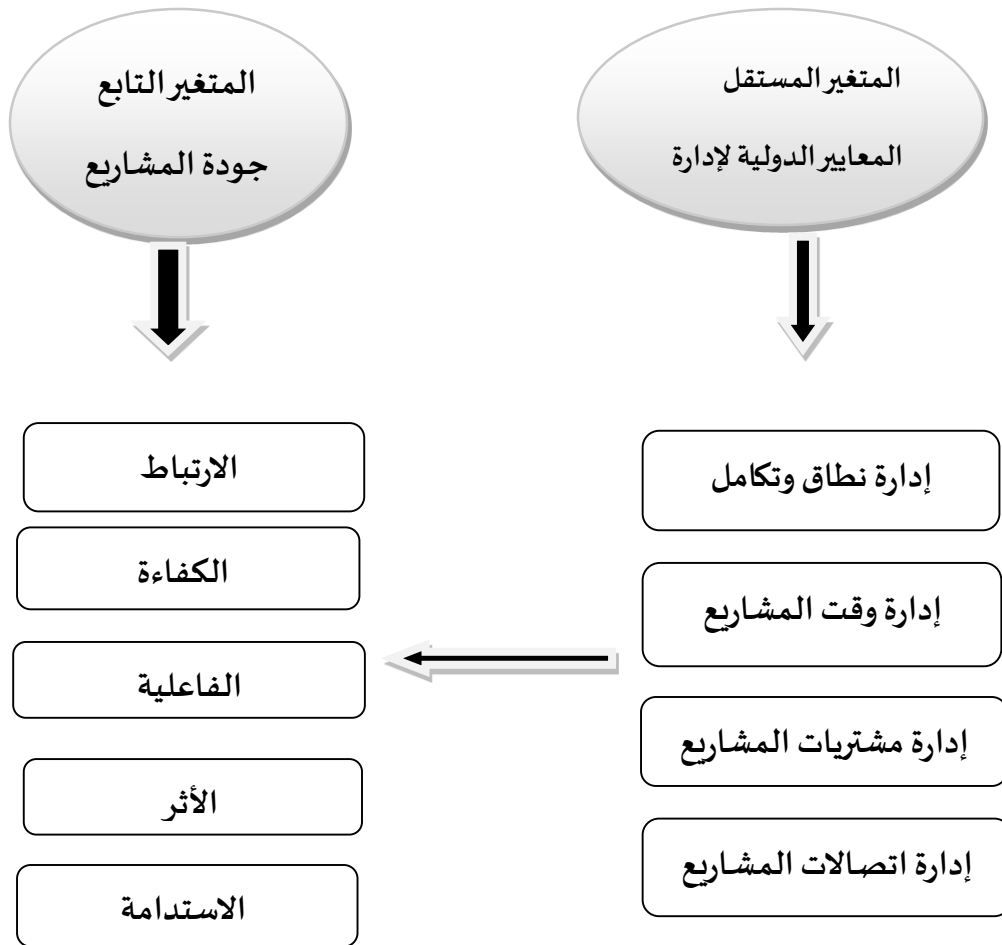
٧,١ نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحسين جودة المشاريع التعليمية بمدينة الرياض ، ويتضمن المتغيرات التالية:

١- المتغير المستقل: المعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها المتمثلة في (إدارة نطاق وتكامل المشاريع،

وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع)

٢- المتغير التابع: جودة المشاريع (الارتباط، والكفاءة والفاعلية، والأثر، الاستدامة) .



٨,١ دافع اختيار الموضوع:

الدافع وراء اختيار موضوع "تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في منطقة الرياض وتحسين جودة المشاريع التعليمية" يتمثل في توفير فرصة لاستكشاف أهمية إدارة المشاريع في مجال التعليم وتبسيط الضوء على كيفية تحقيق تحسين في جودة المشاريع التعليمية من خلال تطبيق المعايير الدولية.

من الناحية الموضوعية، يُعْتَبَرُ مجال إدارة المشاريع في المشاريع التعليمية أمراً حاسماً لتحقيق أهداف التعليم وتحسين جودة التعليم في منطقة الرياض. يساهم تطبيق المعايير الدولية في توفير إطار عمل موحد ومنهجي لإدارة المشاريع التعليمية، مما يساعد على تنظيم العمليات وتحسين التنفيذ وتحقيق الأهداف المحددة بفاعلية.

من الناحية الذاتية، فإن اختيار هذا الموضوع يتأتى من اهتمامي الشخصي بمجال إدارة المشاريع والتعليم. أعتقد بشدة أن تطبيق المعايير الدولية في المشاريع التعليمية يمكن أن يحدث فرقاً كبيراً في تحسين جودة التعليم وتحقيق الأهداف التعليمية. لذا، أرغب في استكشاف هذا الموضوع وتبسيط الضوء على الفوائد والتحديات المتعلقة بتطبيق المعايير الدولية في منطقة الرياض.

بالإضافة إلى ذلك، يُعْتَبَرُ التطبيق العملي لهذا الموضوع فرصة لتقديم مقترحات عملية وتوصيات تعزز تطبيق المعايير الدولية في المشاريع التعليمية في منطقة الرياض. يمكن لهذه التوصيات أن تسهم في تحسين أداء المشاريع التعليمية وتحقيق نتائج إيجابية لصالح الطلاب والمجتمع التعليمي. بصفة عامة، يُعْتَبَرُ اختيار هذا الموضوع مدفوعاً بالرغبة في تبسيط الضوء على أهمية تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المشاريع التعليمية وتحقيق تحسين جودة التعليم في منطقة الرياض، ومنحها الأولوية التي تستحقها كجزء أساسي من تحقيق التحول الإيجابي في مجال التعليم.

٩,١ المنهجية:

تعتبر الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، التي تهدف لبيان أثر المتغير المستقل، والمتمثل بإدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) ، وبالمتغير التابع والمتمثل بتحسين جودة المشاريع التعليمية بمدينة الرياض بأبعاده (الارتباط، والكفاءة، والفاعلية، والأثر، الاستدامة) ، حيث قام الباحثون بعمل دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض، وعمل وصف شامل للبيانات التي تم استخدامها في هذه الدراسة، كما قام الباحثون باستخدام الأساليب الإحصائية لتحويل البيانات من النوعية إلى كمية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، إضافة إلى أن هذه الدراسة تم إجرائها على المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض، ويتم وصفها بأنها دراسة ميدانية جراء قيام الباحث بالحصول على المعلومات من العينة مباشرة.

١٠,١ مصادر وأدوات الدراسة:

■ مصادر جمع البيانات:

يعتمد البحث على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة

إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.

المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم

تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

■ أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت من ثلاثة أجزاء رئيسية، وهي كالتالي:

— **الجزء الأول:** يتمثل بالمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمسمى الوظيفي،

وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل التعليمي).

— **الجزء الثاني:** يتكون من إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية (إدارة نطاق وتكامل المشاريع،

وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع)

— **الجزء الثالث:** يتكون من المتغير التابع والمتمثل جودة المشاريع التعليمية بمدينة الرياض

(الارتباط، والكفاءة، والفاعلية، والأثر، والاستدامة).

■ الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- معامل الثبات (Cronbach Alpha): للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

- التحليل العاملي التكراري (Confirmatory Factor Analysis): للتحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الاستبانة).
- الجداول التكرارية والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة تبعاً للبيانات الديموغرافية والوظيفية
- جداول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على مستوى الالتزام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع ومستوى جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية وبالتالي الإجابة عن أسئلة الدراسة.
- اختبار (Shapiro-Wilk): لبيان التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة والتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية.
- اختيار معامل تضخم التباين (IF- ariance Inflation Factor)، واختيار التين المسموح (Tolerance): للتأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة.
- اختبار الانحدار المتعدد (Multi Linear Regression)، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وما تفرع عنها من فرضيات فرعية.
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOT A): وذلك لاختبار الفئانة المتعلقة بالبيانات الديموغرافية والوظيفية في الفرضيتين الرئيسيتين الثانية والثالثة لمتغيرات (الفئة العمرية والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة)
- اختبار (T-test). وذلك لاختبار الفروقات بين إجابات افراد عينة الدراسة للجنسين

الدراسات العربية	
١- الدراسة	الجبوري (٢٠١٩)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على المعايير الدولية لإدارة المشاريع، والتعرف على المعايير الدولية لتقييم جودة المشاريع ومدى التزام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع. وأثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.
المتغير المستقل	معايير إدارة المشاريع (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، إدارة مشتريات المشاريع وموارده، إدارة اتصالات المشاريع).
المتغير التابع	جودة المشاريع (معايير الارتباط، معيار الكفاءة، معيار الفاعلية، معيار الأثر، معيار الإستدامة).
منهجية البحث	استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يستند على وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تُحدثها، وتعتبر الاستبانة هي الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت 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.	
الدليعي (٢٠١٩)	٢- الدراسة
محاولة اكتشاف دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين جودة المشاريع، والتعرف على دور إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية بأبعادها في تحسين جودة المشاريع الصناعية لإقليم الشمال في الأردن.	أهداف الدراسة
معايير إدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة الاتصالات في المشروع، إدارة المخاطر في المشروع، إدارة المشتريات في المشروع).	المتغير المستقل
جودة المشاريع (الارتباط، والكفاءة، والفاعلية، والأثر، الإستدامة) .	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع كما أنه يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة ومتابعتها ميدانياً، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.	منهجية البحث
توصلت الدراسة بأن هناك أثر لإدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية في إقليم الشمال في الأردن. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات مستندة على معايير المشاريع للاحتمالية وتبعات عدم الوصول إلى أهداف المشروع كما تم تحديدها والتخطيط لها	أهم النتائج والتوصيات

مسبقاً، حيث إن المخاطر تكمن في حالة عدم التأكد، وفي حال نقص المعرفة عن الأحداث المستقبلية.	
طبيب (٢٠١٩)	٣-الدراسة
التعرف على أثر تطبيق معايير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المشاريع وذلك بالتطبيق على مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) الكائنة بولاية تبسة والعاملة في مجال إنجاز وتشيد المشاريع، وقد تم التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها متغير مستقل مؤثر على الميزة التنافسية التي اعتبرت متغير تابع، ويتحدد درجة هذا التأثير المباشر وغير المباشر من خلال المتغير الوسيط الذي هو إدارة المشاريع .	أهداف الدراسة
إدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين والتطوير المستمر، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق)	المتغير المستقل
إدارة المشاريع (تخطيط المشروع، جدولة فعاليات المشروع، تنظيم المشروع، الرقابة على المشروع)	المتغير الوسيط
الميزة التنافسية (ميزة التكلفة الأقل، ميزة التميز)	المتغير التابع
اعتمد الباحث على المنهج الوصفي من خلال اعتماد البحث التحليلي في توضيح وإبراز الإطار النظري، واعتماد دراسة حالة في الجانب التطبيقي، وذلك بالاعتماد على الاستبانة بهدف جمع المعلومات والبيانات من الواقع العملي وتحليلها واستخلاص نتائجها	منهجية البحث
أظهرت النتائج أن هناك توفر للوظائف الإدارية في المشروع (تخطيط المشروع، جدولة فعاليات المشروع، تنظيم المشروع، الرقابة على المشروع) في إنجاز	أهم النتائج والتوصيات

المشاريع بوحدة الصناعات الحديدية (EIM) من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا يدل على حرص المؤسسة الصناعات الحديدية تسعى لتطبيق مختلف الوظائف الإدارية للمشروع في إنجاز مشاريعها	
دهليزوعنبر(٢٠١٧)	٤-الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع عزّة، وهدفت الى التعرف على مدى إدراك تلك المؤسسات للمعايير الدولية لإدارة المشاريع ومدى تطبيقها وكذلك التعرف على مستوى الجودة في المشاريع التي تقدمها تلك المؤسسات.	أهداف الدراسة
المجالات المعرفية لإدارة المشاريع .	المتغير المستقل
جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية العاملة.	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.	منهجية البحث
تقوم المؤسسات المبحوثة بإدارة مشاريعها وفي المجالات المعرفية لإدارة المشروع بنسب عالية ، أن مستوى جودة المشروعات التي تنفذها المؤسسات المبحوثة مرتفع ، يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المجالات المعرفية لإدارة المشاريع بأبعادها كافة وبين زيادة جودة المشاريع بأبعادها كافة ، يوجد أربعة أبعاد فقط من المجالات المعرفية وهي (إدارة مشتريات المشروع وإدارة موارد المشروع وإدارة تكامل المشروع وإدارة مخاطر المشروع) تؤثر في زيادة جودة المشاريع .	أهم النتائج والتوصيات
عنبر (٢٠١٦)	٥-الدراسة

أهداف الدراسة	التعرف على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى إدراك تلك المؤسسات بالمعايير ومدى تطبيقها، وكذلك التعرف على مستوى الجودة في المشاريع التي تقدمها تلك المؤسسات.
المتغير المستقل	المعايير الدولية لإدارة المشاريع (تكامل المشروع، ونطاق المشروع، ووقت المشروع، وكلفة المشروع، وجودة المشروع، وموارد المشروع، والاتصالات في المشروع، وإدارة المخاطر، والمشتريات في المشروع)
المتغير التابع	جودة المشاريع
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وفقا لطبيعة الدراسة والأهداف، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي Spss. لتحليل البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	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) وزيادة جودة المشروع؛ وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على زيادة جودة المشروع، وكان أكثر المعايير تأثيرا على زيادة جودة المشروع هو إدارة موارد المشروع. وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة الاعتماد على تكاليف معيارية لتحديد التكاليف الحقيقية لإنجاز المشروع، وضرورة الحصول على موارد

بشرية مدربة بشكل جيد، ولديه القدرة على عمل خطة لتحديد قنوات الاتصال بين جميع الأطراف ذات الصلة بالمشروع.	
٦-الدراسة	محمد و الجيلاوي (٢٠١٦)
أهداف الدراسة	بيان تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية في العراق.
المتغير المستقل	إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، مشاركة كافة العاملين في المنظمة، التحسين المستمر، البرامج التحفيزية، التركيز على الزبون، التعليم والتدريب)
المتغير التابع	إدارة المخاطر
منهجية البحث	تم استخدام المنهج التحليلي، وتم اعتماد استبانة مفتوحة ومغلقة للخبراء في القطاع صناعة التشييد للحصول على البيانات، واستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أن دعم الإدارة العليا يؤثر تأثيراً عالياً على إدارة المخاطر، بالإضافة إلى التحسين المستمر والتعليم والتدريب كان تأثيرها متوسطاً على إدارة المخاطر. وأوصت الدراسة إلى ضرورة السعي الجاد نحو تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة باعتبارها وسائل ناجحة لتحقيق العديد من المنظمات لأعلى درجات الجودة وبأقل التكاليف فيما يتعلق بالسيطرة على المخاطر.
٧-الدراسة	رضوان (٢٠١٥)
أهداف الدراسة	هدف الدراسة الي استكشاف الدور الذي تلعبه خمسة من عناصر المشروعات الحرجة (الارتباط-الكفاءة-الفاعلية-الأثر-الاستدامة) وثلاثة

أبعاد من الممارسات المؤسسية (التواصل-الاعتمادية-المشاركة) علي نجاح المشروع.	
المتغير المستقل	المشروعات الحرجة (الارتباط- الكفاءة- الفاعمية- الأثر- الاستدامة)
المتغير التابع	الممارسات المؤسسية (التواصل-الاعتمادية-المشاركة)
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة علي اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد الأكثر ملائمة مع متطلبات البحث الحالي من خلال المنهج الوصفي تم الاستعانة بالمصادر العلمية بالإضافة إلى الاعتماد على شبكة الإنترنت في الحصول على بعض المعلومات ذات العلاقة، أما المنهج التحليلي فقد تمثل في إجراء تحليل على البيانات التي تم جمعها من خلال استمارة الاستبيان واستخدام برنامج (spss) للتحليل الإحصائي.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة الي أن المشروع قد حقق نجاحاً كبيراً من خلال الدور الذي لعبته العوامل الحرجة وممارسات المؤسسات. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة رفع الوعي بأهمية نظام إدارة الجودة عف طريق ورش عمل ودورات تدريبية في هذا المجال، وضرورة تبني نظام للجودة في المؤسسات وذلك باستخدام معايير تقييم المشاريع الخمسة كأداة لقياس الجودة وتحديد نقاط الضعف التي تؤدي إلى انخفاض الأداء من أجل تحسينه.
الدراسات الأجنبية	
١-الدراسة	Ali&Agele (٢٠١٧)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية مرحلة تنفيذ المشروع كونها المرحلة الأخطر، والأكثر استنزافاً للموارد خلال دورة حياة المشروع، لذلك فهي تحتاج

إلى مراقبة وسيطرة دقيقة يقوم بها أصحاب الاختصاص من أجل تجاوز العقبات، وتحقيق أهداف المشروع. كما إن الهدف من الدراسة هو البحث وإيجاد الأسباب الحقيقية وراء سوء إدارة المشروع في مرحلة التنفيذ في العراق.	
إدارة مرحلة التنفيذ (عدم قدرة الشركة على تلبية متطلبات المشروع لكونه من المشاريع التخصصية، وتعدد مصادر القرار والتداخل في الصلاحيات، وضعف التخطيط للمشروع، وعدم دقة تخمين الكلفة، وتأخر صرف مستحقات المقاول من قبل صاحب العمل، وضعف أداء مدير المشروع، وضعف عملية اتخاذ القرارات، والتأثير السلبي لسكان منطقة المشروع).	المتغير المستقل
الأسباب الحقيقية المؤدية إلى سوء إدارة المشروع.	المتغير التابع
اعتمدت على الدراسات الميدانية والتي استندت على استخدام ثلاث تقنيات معتمدة وهي: العصف الذهني، المقابلات المفتوحة مع الخبراء، و تصميم استبانة (تحتوي على ٤٩ سبباً تم استنباطها من العصف الذهني والمقابلات مع الخبراء) من أجل إيجاد الأسباب الحقيقية المؤدية إلى سوء إدارة المشروع في مرحلة التنفيذ.	منهجية البحث
أظهرت الدراسة أن الأسباب التالية هي الأكثر تأثيراً على إدارة مرحلة التنفيذ: (عدم قدرة الشركة على تلبية متطلبات المشروع لكونه من المشاريع التخصصية، وتعدد مصادر القرار والتداخل في الصلاحيات، وضعف التخطيط للمشروع، وعدم دقة تخمين الكلفة، وتأخر صرف مستحقات المقاول من قبل صاحب العمل، وضعف أداء مدير المشروع، وضعف عملية اتخاذ القرارات، والتأثير السلبي لسكان منطقة المشروع).	أهم النتائج والتوصيات
(2016) Moronge & LUGUSA	٢- الدراسة

أهداف الدراسة	التعرف على أثر كلا من إدارة (التكلفة، الزمن، المخاطر، الجودة) في تحسين أداء المشروعات الإنشائية في كينيا.
المتغير المستقل	(التكلفة، الزمن، المخاطر، الجودة)
المتغير التابع	أداء المشروعات الإنشائية
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وفقا لطبيعة الدراسة والأهداف، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي Spss لتحليل البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة مخاطر المشروع وأداء المشروعات ، وأن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين كلا من إدارة (التكلفة، الزمن، الجودة) مع أداء المشروعات ، وأن التغير في أداء المشروعات يمكن تفسيره عبر تأثير المتغيرات الخاصة بإدارة (التكلفة، الزمن، المخاطرة، الجودة) للمشروعات.
٣- الدراسة	Serrador & Turner (2015)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة الي التحقق إذا كانت فعالية مشروع ما مع أصحاب المصلحة يؤدي الي تحقيق رضا ونجاح المشروع ككل، وكذلك بيان دور الكفاءة في النجاح الشامل للمشروع وتوضيح أهمية هذا المعيار.
المتغير المستقل	نجاح المشروع
المتغير التابع	كفاءة المشروع
منهجية البحث	استخدم الباحث المنهج المسحي حيث قام بطرح الأسئلة على مدراء المشروع.

أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين كفاءة المشروع ورضا أصحاب المصالح، وعلاقة متوسطة بين الالتزام بمبدأ كفاءة المشروع وبين نجاح المشروع ككل. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمبدأ الكفاءة لضمان نجاح المشروع وتحقيق الرضا لجميع الأطراف.
٤-الدراسة	(2014) Chauhan & Srivastava
أهداف الدراسة	التعرف على مجالات المعرفة الخاصة بإدارة المشاريع مثل الاتصالات وإدارة الموارد البشرية وإدارة المخاطر، وبيان دور تلك المعايير في نجاح مشاريع الصناعات الدوائية.
المتغير المستقل	مجالات المعرفة (إدارة الوقت – إدارة الجودة – إدارة التكلفة
المتغير التابع	إدارة المشاريع
منهجية البحث	استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وصمم الاستبانة لجمع البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نسبة ٧٠% من الشركات الخاصة بالصناعات الدوائية تطبق المجالات المعرفية لإدارة المشاريع، وكذلك ٨٨% من الشركات قالت أن تطبيق الأساليب السليمة والصحيحة لإدارة المشاريع تؤدي إلى نجاح المشروع ، في حين ١٢ % من تطبيق المجالات المعرفية ليا تأثير ضعيف ومتوسط في نجاح المشاريع. وأوصت الدراسة إلى انه يجب على مدراء المشاريع تطبيق المجالات المعرفية أثناء إدارة المشروع لأن ذلك سيساعد في زيادة معدلات نجاح المشروع، كما وأوصى الباحث بضرورة زيادة مستويات الرقابة علي نطاق المشروع، وقت

المشروع، تكلفة المشروع، وجودة المشروع وجميع العوامل الرئيسية في تحقيق نجاح المشروع ككل.	
٥-الدراسة	Serrador & Turner (2015)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة الي التحقق إذا كانت فعالية مشروع ما مع أصحاب المصلحة يؤدي الي تحقيق رضا ونجاح المشروع ككل، وكذلك بيان دور الكفاءة في النجاح الشامل للمشروع وتوضيح أهمية هذا المعيار.
المتغير المستقل	نجاح المشروع
المتغير التابع	كفاءة المشروع
منهجية البحث	استخدم الباحث المنهج المسحي حيث قام بطرح الأسئلة على مدراء المشروع.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين كفاءة المشروع ورضا أصحاب المصالح، وعلاقة متوسطة بين الالتزام بمبدأ كفاءة المشروع وبين نجاح المشروع ككل. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمبدأ الكفاءة لضمان نجاح المشروع وتحقيق الرضا لجميع الأطراف.

١٢,١ حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بتخطيط المشاريع وتنظيمها وتنفيذها ورصدها، وتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع وكيفية تحسين جودة المشاريع من خلالها.
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على المؤسسات التعليمية (الجامعة الملك سعود - جامعة الفيصل - جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن) بمدينة الرياض.

— الحدود الزمانية: تم إعداد الدراسة في عام ٢٠٢٣.

الفصل الثاني : الاطار النظري

المبحث الأول : المعايير الدولية لإدارة المشاريع

٢,١,١ مفهوم المشروع

حسب المعجم الوسيط، يُشار إلى أن مفهوم كلمة "مشروع" يعبر عن الأمور التي يُعدُّ لها ويُحضّر لها، ويُتخذ فيها قرار. أما بالنسبة للمعجم المعاني الجامع، فيُشير إلى أن مصطلح "مشروع" يُشير إلى ما يُقدّم في إطار مجال ما، ويُقدّم بصورة معينة أو خُطة، بهدف دراسته واعتماده للتنفيذ في المستقبل. وفي سياق مماثل، يوضّح قاموس (Webster) أن كلمة "Project" تُفهم على أنها خُطة محددة أو تصميم محدد، أو الالتزام بتنفيذ خُطة محدّدة. ومن هذا التحليل يتبين أن المعاني اللغوية لكلمة "مشروع" في اللغة العربية والإنجليزية تتلاقى على أن المشروع يمثل خُطة تُرتبّط بإطار زمني محدد.

أما المشروع اصطلاحاً فهو جهد يتضمن سلسلة من الأنشطة والموارد، تهدف إلى تحقيق شيء معين، مع مراعاة قيود الوقت والجودة والتكلفة، ويعرف أيضاً بأنه مسعى مؤقت مطلوب لتحقيق نتيجة فريدة أو نتيجة محددة الوقت مسبقاً، وذلك باستخدام موارد محددة سلفاً، وتشير كلمة مؤقت؛ إلى أن لكل مشروع بداية محددة ونهاية محددة، أما عبارة نتيجة فريدة فتشير إلى أن نتيجة المشروع يجب أن تكون منتجاً أو خدمة أو نتيجة فريدة (Bahadur، 2020).

أما الحديدي (٢٠٢٠) فقد عرفت المشروع بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات أو النشاطات تربطها علاقات محددة ومعروفة، تنفذ بزمان محدد بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف، ويتصف المشروع بالصفات الآتية: فريد من نوعه، وله دورة حياة محددة البداية والنهاية، وله إطار عمل مقسم إلى نشاطات محددة، وهادف إلى تحقيق أغراض محددة، وله موازنة محددة، ويستخدم موارد متعددة.

ويمكن تعريف النشاط بأنه أي جزء من المشروع يستهلك زمنا وموارد، وله بداية ونهاية محددتان، وقد يتطلب النشاط بذل مجهود عضلي، أو القيام بأعمال كتابية، أو إجراء مفاوضات، أو تشغيل ماكينات، وغير ذلك، ويطلق على النشاط أسماء أخرى مثل عملية أو وظيفة.

تُعرف جمعية إدارة المشاريع البريطانية "Management Projects of Association" المشروع على أنه تجمُّع من الأنشطة ذات الصلة غير الروتينية، ترتبط ببدايات ونهايات محددة. يتم تنفيذ هذه الأنشطة عادةً من قبل أفراد أو منظمات بهدف تحقيق أهداف معينة. يتم تنفيذها وفقاً لمعايير زمنية وتكاليف وجودة محددة مسبقاً. يُعرف المشروع أيضاً بأنه جهد مؤقت يهدف إلى إنتاج منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة ومحددة. (المحيميد، ٢٠١٧)

وبناء على ما سبق يمكن القول أن المشروع يتضمن مجموعة من الأنشطة والعمليات المترابطة تهدف إلى تحقيق هدف معين ويرتبط ببداية زمنية ونهاية محددتين.

٢,١,٢ مفهوم إدارة المشاريع

إدارة المشروع هي ترتيب وتنظيم للأفراد والموارد والوقت وكل المداخل الضرورية بهدف تنفيذ مهمة محددة أو تحقيق هدف معين، وذلك وفقاً للقيود المحددة من حيث الزمن والمواصفات والتكاليف. ووفقاً لما ورد في الحديدي (٢٠٢٠)، ويُعرف معهد إدارة المشاريع (٢٠١٧) إدارة المشاريع باعتبارها مفهوماً يشير إلى الجانب المعرفي الذي يتضمنه مجال إدارة المشاريع كمهنة. وهذا المفهوم يشمل الممارسات التقليدية المعتمدة على نطاق واسع، بالإضافة إلى الابتكارات التي تظهر في المجال.

وتُعرِّب إدارة المشروع عن مسعى مؤقت يهدف إلى إنتاج منتج فريد أو تقديم خدمة فريدة. وهذا يعني أن المشروع يتم تنفيذه مرة واحدة فقط، حيث إذا تكرر التنفيذ فإنه لم يعد مشروعاً بالمعنى الصحيح. تتطلب إدارة المشروع بدايةً زمنية محددة ونهاية زمنية محددة، بالإضافة إلى ميزانية محددة ونطاق محدد بوضوح، أو

حجم العمل الذي يجب تنفيذه. كما تشتمل أيضًا على متطلبات أداء محددة يجب أن تكون متوافقة مع الأهداف المحددة للمشروع. (Heagney, 2012)

ووفقًا لـ ناصر وياغي (٢٠١٩) يُعرّفان إدارة المشروع بأنها مجموعة من المبادئ والأساليب والطرق التي يستخدمها الأفراد بهدف تخطيط ومراقبة تنفيذ المشروع بفاعلية. تتكون إدارة المشروع من مجموعة من القواعد والأسس التي تتضمن تخطيط المشروع ووضع جدول زمني مناسب لتنفيذه وإنجازه، وضمان توفير الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع، واتخاذ القرارات الملائمة، ومراقبة تقدم التنفيذ، وفي حالة الحاجة، إعادة التخطيط.

ويمكن أن تُلخّص هذه التعاريف السابقة إلى أن إدارة المشروع تتضمن عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة لضمان إنتاج منتج أو خدمة فريدين ضمن إطار زمني محدد من البداية إلى النهاية. تهدف إدارة المشروع إلى تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال تحسين استخدام الموارد المتاحة وتحقيق التوازن بين القيود المختلفة مثل الزمن والتكاليف والجودة.

٢,١,٣ خصائص المشروع:

تشترك المشاريع، وخاصة بتنوعها وتفاوت طبيعتها، بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنظمات. ومن بين هذه الخصائص المهمة (خير الدين، ٢٠١٤):

١. **الغاية الفعلية:** ترتبط المشاريع بتحقيق هدف محدد وحل مشكلة معينة، وتحقيق أهداف معينة.

وبناءً على ذلك، يرتبط وجود المشروع بتحقيق هذه الغاية والوصول إلى نتائج محددة.

٢. **دورة حياة المشروع:** تحتوي المشاريع على دورة حياة متكاملة تبدأ من فكرة المشروع، وتمتد إلى

التخطيط والتنفيذ والرقابة، وتنتهي بتسليم المنتج أو الخدمة. تتميز هذه الدورة بكونها مؤقتة، حيث

تمتد في فترة زمنية محددة تبدأ وتنتهي.

٣. التفرد: تحتاج تنفيذ وإكمال المشاريع إلى أنشطة فريدة وغير روتينية وغير متكررة. حتى إذا كانت

المشاريع تتشابه في بعض جوانبها، فإن تفاصيل تنفيذ كل مشروع تختلف وتعكس اختلافات في الإدارة والمهارات والمخاطر.

٤. الاعتمادية المتداخلة: يعتمد تنفيذ المشاريع على سلسلة من الأنشطة المتتابعة والتداخلية. تتطلب

إكمال مراحل معينة انتهاء مجموعة من الأنشطة المتداخلة معاً. وإضافة إلى ذلك، تندرج المشاريع ضمن سياق أوسع يشمل المنظمة الأم والموردين والعوامل البيئية.

٥. الصراع: التداخل المشروع يمكن أن يتسبب في صراعات بين فرق المشروع والأطراف المعنية.

فمديرو المشاريع وفرق العمل قد يتنافسون للحصول على الموارد والدعم اللازم لإكمال المشروع في الوقت والمواصفات المحددة.

٦. المخاطر: تختلف المخاطر التي يتعرض لها المشروع عن تلك التي تواجهها المنظمات الأخرى، نظراً

للخصوصية والمحددية للمشروع. تترتب على انحراف المشروع عن الجدول الزمني أو الميزانية أو المواصفات آثاراً سلبية ومخاطر محتملة

٢,١,٤ دورة حياة المشروع

لكل مشروع دورة حياة فريدة تبدأ من بدايته وتنتهي بإنجازه. تُقدم العناصر التالية عرضاً لهذه الدورة الحياتية (الحديدي، ٢٠٢٠):

١. تصميم المشروع: في هذه المرحلة، يتم جمع المعلومات ذات الصلة بالمشروع وتحديد الحاجة

المجتمعية التي يهدف المشروع إلى تلبيتها. يتم أيضاً تحديد أهداف وأغراض المشروع ووضع خطة

مالية تفصيلية تشمل الميزانية المقترحة. يتم التفكير في مواجهة المخاطر المحتملة وتطوير حلول لها.

كما يتم تعيين أعضاء فريق العمل المستقبلي واستعراض الخيارات البديلة وتقديم تقرير بالمقترحات

للمراجعة والموافقة.

٢. تطوير المشروع: في هذه المرحلة، يتم تعيين أعضاء فريق العمل وبدء تنفيذ التصاميم اللازمة

للمشروع. يتم تطوير خطة مفصلة تتضمن خطوات التنفيذ والجدول الزمني. تُعرض الخطة على

الجهات المعنية للحصول على الموافقات اللازمة للمتابعة.

٣. تنفيذ المشروع: يتضمن هذا المرحلة تنظيم وإدارة جميع المهام المرتبطة بالمشروع. يتم التواصل

المستمر مع أعضاء الفريق لتحقيق الانجازات وتقديم التقارير اللازمة. يتم تحفيز وتشجيع الفريق

لضمان تحقيق الأهداف في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة. يتم أيضًا شراء المواد والخدمات

الضرورية ومتابعة تنفيذ المهام وحل المشكلات التي تطرأ.

٤. إنهاء المشروع: في هذه المرحلة، تُكْمَل جميع الأنشطة المتبقية وتُقدَّم التقارير النهائية. يتم تقييم

المشروع بشكل شامل والتأكد من رضا الممولين والجهات المانحة. يتم التخلص من الموارد المتبقية

أو إعادة توجيهها حسب الحاجة. أخيرًا، يتم إعادة تعيين فريق العمل لمشاريع أخرى.

وتمثل دورة حياة المشروع عملية متسلسلة تبدأ من تصميم المشروع وتطويره، مرورًا بمرحلة التنفيذ

وصوليًا إلى إنهاء المشروع، وتضمن تنفيذ مهام محددة في أوقات محددة وفقًا للمواصفات والأهداف المحددة.

في تصريحات فيري موريس (٢٠٠٨)، يُعبّر عن أن كل مشروع يمر بدورة حياة مميزة له، حيث يكون

لديه بداية ونهاية محددة. يمكن استخدام تعبير "من الولادة إلى الوفاة" لوصف دورة حياة المشروع، وتحتوي

هذه الدورة على خطوات مهمة تغطي مختلف مراحل المشروع. وفقًا لما ذكر في (Morris, 2008)، يمكن تلخيص

هذه المراحل كما يلي:

١. البداية: هذه المرحلة هي أحد أكثر المراحل أهمية في حياة المشروع. تعمل على تأسيس تاريخ انطلاق

المشروع وتحديد فريق العمل الأساسي. يتم تحديد الأهداف الواقعية للمشروع ووضع بيان هدف

واضح. تمر هذه المرحلة عادةً بإهمال لأن القرارات المهمة قد تم اتخاذها بالفعل من قبل رعاة

المشروع، لكنها لا تزال تشكل الأساس لتخطيط المشروع.

٢. التخطيط: في هذه المرحلة، يتم وضع الخطة الشاملة للمشروع. يتم تحديد الأنشطة المحددة التي

سيتم تنفيذها، وتوزيع المهام على أفراد الفريق. تكون الخطة مستنداً للتوجيه الذي سيتبعه المشروع

وتوجيه الجهود وإدارة المخاطر وحل المشكلات.

٣. التنفيذ: في هذه المرحلة، يتم تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطة. تشمل هذه المرحلة إدارة الجدول

الزماني والموارد والميزانية. يتم رصد تقدم العمل وتقديم تقارير منتظمة عن التنفيذ والتقدم المحرز

نحو تحقيق الأهداف المحددة.

٤. التحكم: في هذه المرحلة، يتم مراقبة أداء المشروع ومقارنته بالخطة الأصلية. يتم التعامل مع أي

انحرافات أو تغييرات تحدث خلال التنفيذ. يتطلب التحكم تواصلًا دائمًا واجتماعات منتظمة لضمان

تحقيق أهداف المشروع وتلافي أي مشاكل محتملة.

٥. الإنهاء: في هذه المرحلة، يتم استكمال جميع الأنشطة والتقارير النهائية. يتم تقييم النتائج وتقديم

تقرير عن تحقيق الأهداف الموضوعة. يتم توجيه الفريق نحو إنهاء المشروع بنجاح وتسليم المنتج

أو الخدمة المطلوبة.

تظهر هذه المراحل الأساسية في دورة حياة المشروع والتي تبدأ من البداية وتنتهي بالإنهاء. تمثل هذه

المراحل العمود الفقري لتنظيم وإدارة أي مشروع، وتضمن تقدماً منتظماً نحو تحقيق أهداف المشروع بنجاح.

٢,١,٥ أهداف إدارة المشروع:

إدارة المشاريع هي مجال متزايد الأهمية والتطور، حيث يستمر الاهتمام به والتركيز على تطوير

المعرفة فيه. فإن فهم أهداف إدارة المشروع بعمق يعتبر الخطوة الأولى نحو تحقيق النجاح في هذا المجال.

توفير الفعالية والتنافسية في بيئة متغيرة ومعقدة يتطلب فهماً شاملاً لأهداف إدارة المشروع.

وسلط Clarizen (2020) على الأهداف الرئيسية لإدارة المشروع. وفيما يلي تلخيص لهذه

الأهداف:

- تطوير وتنفيذ إجراءات المشروع: تتضمن هذه الأهداف ضمان تقديم كل الخطوات اللازمة لتنفيذ المشروع بنجاح. وتتباين هذه الخطوات بغض النظر عن حجم المشروع. يتألف دورة حياة المشروع بشكل عام من مراحل مميزة تشمل البداية، والتخطيط والتصميم، والبناء والتنفيذ، والمراقبة والتحكم، والإنجاز. يساعد تطوير وتنفيذ الخطوات بشكل سلس ومستمر على تحقيق النجاح.
 - التوجيه والتواصل والإشراف الجيد لفريق المشروع: تعتمد نجاح المشروع بشكل كبير على التعاون في الفريق. تحقيق التواصل الفعال والتوجيه الجيد والإشراف المناسب يساهم في تعزيز التعاون والتفاعل الإيجابي داخل الفريق وبالتالي تحقيق أهداف المشروع بنجاح.
 - تحقيق الهدف الرئيسي ضمن القيود المحددة: هناك توازن دائم بين تحقيق أهداف المشروع والبقاء ضمن القيود المالية والزمنية المحددة. يعتمد النجاح على قدرة المشروع على تحقيق أهدافه الرئيسية وتلبية التوقعات بحجم الموارد المتاحة.
 - تحسين المدخلات وتطبيقها لتلبية أهداف المشروع: هذه الأهداف تتعلق بتحسين جودة المدخلات وتطبيق أفضل الممارسات لضمان تحقيق أهداف المشروع. من خلال الاستمرار في تحسين وتحسين العمليات والإجراءات، يمكن تعزيز استدامة المشروع وتحسين الأداء.
 - إنتاج مشروع يلبي احتياجات العميل: يجب أن يكون المشروع ملائمًا لاحتياجات وتوقعات العميل. من خلال التفاوض وتحديد أهداف واضحة مع العميل، يمكن تحقيق توافق بين ما يقدمه المشروع وما يتوقعه العميل.
- تلك الأهداف تشكل أساساً لنجاح إدارة المشروع، وتساهم في تحقيق النتائج المطلوبة وضمان استدامة المشروع في بيئة متغيرة وتنافسية.

٢,١,٦ أهمية إدارة المشاريع

تكتسب إدارة المشاريع أهميتها من خلال مجموعة متنوعة من الأسباب التي تبرز أهميتها وتأثيرها على جميع جوانب المشروع. تشمل هذه الأسباب التوافق الاستراتيجي، والقيادة، والتركيز الواضح على الأهداف،

والتخطيط الواقعي للمشاريع، ومراقبة الجودة، وإدارة المخاطر، وتنظيم العملية، والمراقبة المستمرة، والخبرة، واستخلاص الدروس من التجارب الناجحة والفاشلة. فيما يلي نظرة عامة على هذه النقاط (Aston,2021)

- **التوافق الاستراتيجي:** إدارة المشاريع تضمن تحقيق التوافق بين المشروع وأهداف العميل والاستراتيجية العامة للمنظمة. تكون العمليات والخطط في المشروع مصممة بطريقة تتوافق مع أهداف العميل وتساهم في تحقيقها. هذا يضمن أن مخرجات المشروع تعكس القيمة والفوائد المرجوة وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أوسع.
- **القيادة:** القيادة الجيدة في إدارة المشاريع تمثل الدافع والتوجيه للفرق المشاركة في المشروع. مديرو المشاريع يقودون الفرق باتجاه تحقيق أهداف المشروع من خلال توجيه وتلهم الأعضاء، وضمان تخصيص الموارد اللازمة وتسهيل التعاون.
- **تركيز واضح وأهداف واضحة:** إدارة المشروع تضمن وجود خطط محكمة وأهداف واضحة وقابلة للقياس. هذا يضمن توجيه الجهود نحو تحقيق النتائج المحددة والملائمة لاحتياجات العميل. المشروع يتقدم بتركيز واضح ويتجنب التباسات أو تفسيرات غامضة للمهام.
- **التخطيط الواقعي للمشروع:** إدارة المشروع تتضمن تحديد توقعات واقعية بشأن نطاق المشروع، وجداول التسليم، والميزانية. من دون إدارة فعالة، يمكن أن تكون هناك مشكلات في تقديرات المدى الزمني والموارد المالية. مديرو المشاريع الكفاء يتفاوضون بذكاء على جداول تسليم معقولة وقابلة للتنفيذ، حيث يحتفظون بالجودة ويتفادون التنازلات القاسية في الخطوات الأساسية. أيضًا، يجب أن يكونوا قادرين على تقدير الزمن اللازم لإنجاز المهام بدقة أكبر، حيث يتيح لهم ذلك توجيه الجهود بشكل أفضل وتحقيق الأهداف المحددة.
- **مراقبة الجودة:** يشمل دور إدارة المشروع ضمان جودة جميع مراحل المشروع وتقديم النتائج المرجوة باستمرار. يُفرض على المديرين الناجحين أهمية كبيرة على كل جوانب المشروع وجعلها متوافقة مع المعايير المطلوبة. عندما تكون هناك ضغوط لإتمام المشروع بسرعة، يساهم دور المدير

في تجنب التقليل من جودة العمل وتسريع العمليات دون المضي قدمًا بشكل مناسب. الالتزام بمعايير الجودة يضمن تقديم منتج نهائي مرضٍ تجاوزًا على التوقعات.

بهذه الطريقة، يمكن لإدارة المشاريع الفعالة تحقيق التخطيط الواقعي ومراقبة الجودة بنجاح، وتضمن تسليم المشروع في الوقت المحدد وبالمواصفات المطلوبة.

٢,١,٧ المعايير الدولية لإدارة المشاريع

يعمل معيار إدارة المشروع على توجيه الممارسات الجيدة وتحديد العمليات التي يجب اتباعها لتحقيق نجاح المشاريع. هذا المعيار يشمل أيضًا تحديد دور المعيار والمدخلات والمخرجات المتعلقة بالعمليات دون تحديد تنفيذية محددة. المجالات المعرفية لإدارة المشروع هي المجموعة من المعرفة والممارسات التي تستخدمها في إدارة المشروعات. وفيما يلي توضيح لبعض المجالات المعرفية العشرة في إدارة المشروع.

١. إدارة تكامل المشروع:

أشار (معهد إدارة المشاريع، ٢٠١٧) أن إدارة تكامل المشروع هي عبارة عن مجموعة من العمليات والأنشطة الضرورية لضمان التنسيق والتكامل الفعال بين مختلف جوانب وعمليات إدارة المشروع. تهدف إلى تحديد وتعيين وتجميع وتوحيد وتنسيق الأنشطة المختلفة التي تشملها إدارة المشروع، وذلك بهدف تحقيق أهداف المشروع بنجاح.

يتضمن هذا المجال تكامل عمليات وأنشطة متعددة تتضمن تحديد العمليات المطلوبة وتعريفها، ومن ثم دمجها وتوحيدها، وأخيرًا تنسيقها بشكل يساهم في تحقيق أهداف المشروع بشكل متكامل ومنسق. يأتي ذلك من خلال تحقيق التوحيد، أي توحيد الإجراءات والممارسات التي تعتبر أساسية لإنجاز المشروع بنجاح.

في سياق إدارة تكامل المشروع، تكون هناك جهود مخصصة لإدارة مجموعات المعرفة المختلفة المرتبطة بالمشروع. يقوم هؤلاء الأفراد بضمان تكامل وتنسيق العمليات المتنوعة التي تتضمنها المشروع، وهم يضعون خططاً مفصلة لضمان أن تتداخل جميع العمليات بشكل سلس وفعال. (Jainendrakumar,2015)

أفاد معهد إدارة المشاريع (٢٠١٧) بأن إدارة تكامل المشروع تتضمن إجراء اختبارات متعلقة بجوانب مختلفة من تخصيص الموارد، وتحقيق التوازن بين المطالب التنافسية، واختبار أي أساليب بديلة، وتخصيص العمليات بما يلي أهداف المشروع، وإدارة الارتباطات بين المجالات المعرفية لإدارة المشروع.

ويشمل إدارة تكامل المشروع عمليات متعددة ومتراصة لضمان تنفيذ وإدارة المشروع بنجاح وتحقيق أهدافه. وفيما يلي عرض للعمليات المشمولة بإدارة تكامل المشروع وفقاً لمعهد إدارة المشاريع: (2017)

(١) وضع ميثاق المشروع: هذه العملية تنطوي على وضع وثيقة رسمية تحدد وتوثق وجود المشروع وأهدافه والسلطة الممنوحة لمدير المشروع. يتضمن ذلك توضيح الإطار العام للمشروع والموارد المخصصة له.

(٢) وضع خطة إدارة المشروع: تشمل هذه العملية تحديد وتجميع جميع عناصر خطة إدارة المشروع، بما في ذلك التواريخ والمهام والموارد والمخاطر وغيرها من التفاصيل المهمة. يهدف هذا إلى إنشاء خطة متكاملة لتوجيه تنفيذ المشروع.

(٣) توجيه وإدارة أعمال المشروع: تشمل هذه العملية قيادة وإشراف تنفيذ الأنشطة والمهام المحددة في خطة إدارة المشروع. يشمل ذلك تطبيق التغييرات المعتمدة والتحكم في الجدول الزمني والموارد.

(٤) إدارة معرفة المشروع: تهدف هذه العملية إلى استخدام المعرفة القائمة وتوليد معرفة جديدة لتحقيق أهداف المشروع. يشمل ذلك توثيق الخبرات والتعلم من التحديات وتحسين العمليات.

٥) المتابعة والتحكم في عمل المشروع: تتضمن هذه العملية رصد التقدم الكلي للمشروع وتقييمه بمقارنته بخطة إدارة المشروع. يتم إعداد تقارير تسجيل التقدم واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا كانت هناك انحرافات عن الخطة.

٦) إجراء التحكم المتكامل في التغيير: تتضمن هذه العملية مراجعة واعتماد طلبات التغيير وإدارة التغييرات التي تؤثر على التسليمات والعمليات المؤسسية والوثائق المشروعية.

٧) إغلاق المشروع أو المرحلة: تشمل هذه العملية إنهاء جميع الأنشطة المتعلقة بالمشروع أو المرحلة أو العقد. تشمل هذه العملية إتمام الأنشطة المتبقية وتقييم النتائج وتقديم تقارير وإغلاق العقود والاحتفاظ بالمعلومات ذات الصلة.

٢. إدارة نطاق المشروع:

إدارة نطاق المشروع تهدف إلى ضمان تحقيق جميع الأعمال المطلوبة لإكمال المشروع بنجاح، وهي من أهم العمليات في إدارة المشروع.

وفقًا لمعهد إدارة المشاريع (2017) لا يمكن تصور مشروع من دون نطاق، إذ يعد نطاق المشروع أساسيًا لتحديد فكرته وأهدافه، ويمثل الأساس الذي يُبنى عليه إدارة الوقت والتكلفة والمخاطر، وغيرها من جوانب الإدارة. وتؤثر إدارة نطاق المشروع بشكل مباشر على المجالات المعرفية الأخرى، والفشل في هذه العملية يمكن أن يؤثر سلبًا على النتائج النهائية للمشروع.

ويشير نطاق المشروع إلى نطاقين : النطاق المنتج والنطاق المشروع.

← النطاق المنتج يتعلق بجميع ملامح ووظائف المنتج أو الخدمة أو النتيجة التي يتم تقديمها، بينما النطاق المشروع يتعلق بجميع الأعمال والأنشطة التي يجب إجراؤها لتحقيق المنتج أو الخدمة أو النتيجة بناءً على الملامح والوظائف المحددة.

تأتي أهمية إدارة نطاق المشروع من الحاجة إلى تحديد الأعمال المحددة التي يجب تنفيذها، وضمان أن المشروع لا يتجاوز أو يقل عن النطاق المحدد. إذا كان مدير المشروع غير قادر على إدارة نطاق المشروع بفعالية، فقد يكون ذلك تهديدًا لنجاح المشروع. (المحيميد، ٢٠١٧).

ويعرف (خير الدين، ٢٠١٤) إدارة نطاق المشروع يتمثل في العملية التي تهدف إلى تحديد جميع الأنشطة والمتطلبات والاحتياجات المرتبطة بالمشروع، وتضاف إلى ذلك مهمة تفصيل وتجزئة تلك العناصر، وفصل أي نشاط غير ضروري وغير متعلق بالمشروع، بهدف تجنب أي تداخل أو تأثير سلبي تأخذ مصطلح "النطاق" في الاعتبار ثلاثة عناصر رئيسية: محتوى المنتج أو الخدمة، ومحتوى الأعمال المطلوبة، ومحتوى العمليات الخاصة بالمشروع. وتُعرف النطاق بأنه الأعمال التي يجب تنفيذها لتحقيق نتيجة معينة، سواء كانت منتجًا أو خدمة، وذلك بناءً على الخصائص والوظائف المخطط لها (Derenskaya, 2018).

تُعرف نطاق العمل في سياق إدارة المشروع على أنه الجملة الشاملة لكل الأنشطة والعمليات المتضمنة في إنتاج مخرجات المشروع. ويشمل ذلك جميع الأعمال المطلوبة لتحقيق النتائج المخطط لها، فضلاً عن الأعمال اللازمة فقط لإتمام المشروع بنجاح. وفي كثير من الأحيان، يُشار إلى التغييرات غير المتوقعة باسم "زحف نطاق المشروع"، ويتحمل مديرو المشروع مسؤولية التأكد من إدارة هذه التغييرات دون زيادة في التكلفة أو التأثير على الجدول الزمني. (jainendrakumar, 2015).

تشمل عمليات إدارة نطاق المشروع النقاط التالية وفقاً لمعهد إدارة المشاريع: (2017)

١. وضع خطة إدارة النطاق: هذه العملية تتضمن وضع خطة مفصلة لإدارة نطاق المشروع. توثق هذه الخطة كيفية تحديد وتوثيق نطاق المشروع والمنتج المرتبط به، وكيفية إجراء التحقق منه وضبطه.
٢. تجميع المتطلبات: في هذه العملية، يتم تحديد احتياجات ومتطلبات المعنيين بالمشروع وتوثيقها وإدارتها بشكل منهجي. ذلك بهدف تحقيق أهداف المشروع بشكل شامل.

٣. تحديد النطاق: يتضمن هذا الإجراء وضع وصف مفصل للمشروع والمنتج المراد تنفيذه. يهدف إلى توضيح محدوديات ونطاق العمل والمخرجات المتوقعة.

٤. إعداد هيكل تجزئة العمل (WBS) هذه العملية تنطوي على تقسيم المهام الرئيسية للمشروع وأعماله إلى وحدات أصغر تسمى "مكونات العمل"، وهذا يسهل إدارة ومتابعة تقدم العمل.

٥. التحقق من النطاق: يشمل هذا الإجراء منح تأكيد رسمي على قبول تسليمات المشروع المكتملة. يتم ذلك بمطابقة المخرجات مع النطاق المحدد ومتطلبات المعنيين.

٦. ضبط النطاق: تشمل هذه العملية مراقبة حالة نطاق المشروع والمنتج، وإدارة أي تغييرات محتملة تطرأ على النطاق المحدد أو الخطة. تهدف إلى ضمان استقرار وتحقيق النطاق المعتمد.

3. إدارة الجدول الزمني للمشروع:

تشمل العمليات اللازمة لإدارة عملية الانتهاء من المشروع في الوقت المناسب (معهد إدارة المشاريع، ٢٠١٧)، ومن الضروري أن يعي مدير المشروع أن مشروعه هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة المحددة بموعد بدء وموعد انتهاء، وأن الاحتلال في هذه المواعيد قد يؤدي إلى اختلال في مواعيد الإنجاز، وبالتالي اختلال في المشروع، ومن هنا تتضح أهمية وضرة إدارة الوقت للمشروع من خلال عمليات محددة تمكن القائمين عليه من إدارة وقته حتى يكمل ويحقق أهدافه (المحيميد، ٢٠١٦).

وتعرف إدارة أوقات المشروع بأنها العملية التي يتم من خلالها تحول خطة عمل المشروع إلى جدول زمني للتشغيل لضمان الإنجاز في الوقت المحدد وتقوم إدارة وقت المشروع على تحديد الأنشطة التي يقوم عليها المشروع، وتسلسل الأنشطة وفقاً للأولويات الخاصة بتنفيذ المشروع، وتقدير موارد النشاط وفقاً للأهمية النسبية لكل نشاط، وتقدير الفترات الزمنية للنشاط ووضع الجدول الزمني، ومراقبة الجدول الزمني لتأكيد الانتهاء من المهام في الفترات الزمنية المحددة في الجدول الزمني (رضوان، ٢٠١٣).

وفقاً لمعهد إدارة المشاريع: (2017) تتضمن إدارة الجدول الزمني للمشروع العمليات التالية :

١. وضع خطة إدارة الجدول الزمني: هذه العملية تهدف إلى وضع خطة تفصيلية لإدارة وتطوير جدول

زمني للمشروع. تتضمن السياسات والإجراءات والأدوات المستخدمة لتخطيط وتنفيذ ومراقبة الجدول الزمني.

٢. تحديد وتوثيق التسليمات: هذه العملية تتضمن تحديد وتوثيق تسليمات المشروع، وهي النتائج

المرجوة من الأنشطة المختلفة. يتم توثيق المخرجات المتوقعة بشكل دقيق لتحقيق فهم واضح للمتطلبات.

٣. تحديد الانحطة: هذه العملية تهدف إلى تحديد وتوثيق العلاقات بين الأنشطة المختلفة في المشروع.

تساعد هذه العملية في تحديد تسلسل الأنشطة والتفاعلات بينها.

٤. تقدير مدد الأنشطة: يشمل هذا الإجراء تقدير الزمن اللازم لإكمال كل من الأنشطة الفردية في

المشروع. يستند هذا التقدير إلى الموارد المتاحة والمقدرة.

٥. وضع الجدول الزمني: في هذه العملية، يتم تحليل تسلسل الأنشطة وتحديد فترات الزمن المطلوبة

لإكمالها بناءً على الموارد المتاحة والقيود المحددة. يتم إنشاء نموذج للجدول الزمني لتنفيذ المشروع ومراقبته.

٦. التحكم بالجدول الزمني: تشمل هذه العملية مراقبة حالة المشروع بشكل مستمر، وتحديث الجدول

الزمني للمشروع لتعكس أي تغييرات في الجدول أو الخطة. يتم إدارة التغييرات المحتملة بشكل فعال

للمحافظة على جدول زمني مناسب وفقاً للخطط والأهداف المحددة.

٤. إدارة تكلفة المشروع:

تشمل العمليات المشاركة في تخطيط التكاليف وتقديرها، ووضع موازنة لها، وتمويلها وإدارتها،

وضبطها حتى يتسنى استكمال المشروع في حدود الموازنة المعتمدة (معهد إدارة المشاريع، ٢٠١٧). وإدارة

التكاليف كمجال معرفي يمثل بعدد من العمليات وبمدخلات ومخرجات محددة فيها كل ما يتعلق بتكاليف

المشروع من تخطيط، وتقدير ، وإعداد الميزانية، والتمويل، وإدارة كل ذلك والتحكم فيه؛ ليكتمل عمل المشروع وفق الميزانية المعتمدة (المحييميد، ٢٠١٦).

تتضمن إدارة تكاليف المشروع عدة عمليات تهدف إلى ضمان التحكم في التكاليف والميزانية خلال دورة حياة المشروع. تعتمد هذه العمليات على تقدير التكاليف المتوقعة وتحديد الميزانية المطلوبة، ثم مراقبة وضبط التكاليف الفعلية للتأكد من أنها تبقى ضمن حدود الميزانية المعتمدة. وفقًا لما ذكرته (رضوان، ٢٠١٣)، تتضمن إدارة تكلفة المشروع العمليات التالية:

١. تقدير التكاليف: في هذه العملية، يتم تنبؤ بالتكاليف المتوقعة للمشروع من خلال تقدير تكاليف جميع الموارد والنشاطات المطلوبة لإنجازه.

٢. وضع الميزانية: تشمل هذه العملية تحديد الميزانية المطلوبة لتمويل مختلف مراحل المشروع. يتم تحديد مبالغ مالية لكل مكون من مكونات المشروع وتوزيعها على مدار الزمن.

٣. ضبط التكاليف: يهدف هذا الجزء إلى التأكد من أن التكاليف الفعلية للمشروع لا تتجاوز الميزانية المعتمدة. في حالة وجود انحرافات تجاوز الميزانية، يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية للحفاظ على التكاليف ضمن الحدود المحددة.

← بالنسبة لعمليات إدارة الجدول الزمني للمشروع، تهدف إلى ضمان استكمال المشروع بالوقت المناسب وتنفيذ الأنشطة بتسلسل مناسب وفقًا للجدول الزمني المخطط. هذه العمليات تشمل:

١. تقدير مدد الأنشطة: في هذه العملية، يتم تقدير الوقت اللازم لإكمال كل نشاط منفرد في المشروع باستخدام الموارد المتاحة.

٢. وضع الجدول الزمني: تشمل هذه العملية تحليل تسلسل الأنشطة وتحديد تواريخ بداية وانتهاء كل نشاط، وتحديد الاعتماديات والمتغيرات المؤثرة على الجدول الزمني.

٣. التحكم بالجدول الزمني: يتم من خلال هذه العملية مراقبة حالة المشروع وتحديث الجدول

الزمني وفقًا للتقدم الفعلي، وإدارة أي تغييرات أو انحرافات عن الجدول المخطط.

إدارة تكلفة المشروع:

تشمل إدارة التكاليف في إطار إدارة المشاريع عدة عمليات تهدف إلى التحكم في تكاليف المشروع وضمان استكمالها ضمن حدود الميزانية المعتمدة. تعتمد هذه العمليات على تخطيط وتقدير التكاليف، ووضع موازنة للمشروع، وإدارة تمويله والتحكم في التكاليف. (معهد إدارة المشاريع، ٢٠١٧).

وفقاً لـ (المحيميد، ٢٠١٦) إدارة التكاليف هي مجال معرفي يتضمن مجموعة من العمليات وتعتمد على مدخلات وتُفسر عن مخرجات محددة. يهدف هذا المجال إلى التحكم في جوانب تكاليف المشروع بشكل شامل، مبدئي، ومنظم. تشمل هذه العمليات التخطيط والتقدير وإعداد الميزانية وتوفير التمويل وإدارة جوانب كل هذه العمليات. هذه الجوانب تلعب دوراً مهماً في التأكد من استكمال المشروع بنجاح وفق الميزانية المعتمدة.

وتقوم إدارة تكلفة المشروع على تقدير التكاليف؛ أي التنبؤ بالتكاليف التي سيقوم عليها المشروع، وتحديد الميزانية؛ أي اعتماد التكلفة المطلوبة المتوقعة، وضبط التكاليف؛ حتى لا تزيد التكاليف الفعلية عن المعيارية أو المخططة (رضوان، ٢٠١٣)

وتشمل إدارة تكلفة المشروع العمليات اللازمة لتخطيط التكاليف وتقديرها، ووضع ميزانياتها وتمويلها وإدارتها وضبطها بحيث يمكن إتمام المشروع في نطاق الموازنة المعتمدة، وتتضمن عمليات إدارة تكلفة المشروع الآتي (معهد إدارة المشاريع، ٢٠١٧):

- وضع خطة إدارة التكاليف: وهي عملية تحديد كيفية تقدير تكاليف المشروع، ووضع ميزانيته وإدارتها ومراقبتها والتحكم بها.

- تقدير التكاليف: وهي عملية وضع تقدير للموارد المالية اللازمة لاستكمال أعمال المشروع.

- تحديد الموازنة: وهي عملية حساب إجمالي التكاليف التقديرية لكل نشاط وحده أو حزم العمل
- لإنشاء خط مرجعي معتمد للتكاليف.
- ضبط التكاليف: وهي عملية مراقبة حالة المشروع من أجل تحديث تكاليف المشروع وإدارة التغييرات التي تطرأ على الخط المرجعي للتكلفة.

٥. إدارة جودة المشروع:

تشمل العمليات اللازمة لدمج سياسة الجودة الخاصة بالمؤسسة فيما يتعلق بتخصيص وإدارة وضبط المشروع، ومتطلبات جودة المنتج من أجل تلبية توقعات المعنيين بالمشروع (معهد إدارة المشاريع، ٢٠١٧).

وتشمل إدارة الجودة للمشروع جميع العمليات والأنشطة التي يقوم بها فريق المشروع أو المنشأة المحددة لسياسات الجودة وأهدافها والمسؤوليات المتعلقة بها، والتي تحقق المتطلبات والاحتياجات التي تم التعهد بتحقيقها (المحيميد، ٢٠١٦). وتقوم إدارة جودة المشروع على التخطيط للجودة من تحديد المعايير القياسية للجودة، وتنفيذ ضمان الجودة؛ والتأكيد على تنفيذ تلك المعايير، وتنفيذ ضبط الجودة؛ لعدم الانحراف عن الجودة المطلوبة (رضوان، ٢٠١٣).

كما وتشمل إدارة جودة المشروع العمليات اللازمة لدمج سياسة الجودة الخاصة بالمؤسسة فيما يتعلق بتخطيط وإدارة وضبط متطلبات جودة المشروع والمنتج من أجل تلبية أهداف المعنيين بالمشروع، كما تدعم إدارة جودة المشروع أنشطة تحسين العمليات المستمرة وفقاً لم جرى التعهد به نيابة عن المؤسسة المنفذة، وتشمل عمليات إدارة جودة المشروع الآتي (معهد إدارة المشاريع، ٢٠١٧):

- وضع خطة إدارة الجودة: وهي عملية تحديد متطلبات و معايير الجودة الخاصة بالمشروع وتسليماته، وتوثيق كيفية إظهار التزام المشروع بمتطلبات و معايير الجودة.

- إدارة الجودة: هي العملية التي تهدف إلى تحديد وتنفيذ الإجراءات والأنشطة اللازمة لضمان أن المنتج أو الخدمة التي يقدمها المشروع تلبى متطلبات الجودة المحددة. تشمل هذه العملية وضع سياسات الجودة والإجراءات القابلة للتنفيذ وضمان تطبيقها على مدار دورة حياة المشروع. تشمل أنشطة إدارة الجودة تخطيط الجودة، وضمان الجودة، وتحسين الجودة.
- ضبط الجودة: يتمثل هدفها في مراقبة وتقييم الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة المقدمة ومقارنته بالمعايير والمتطلبات المحددة للجودة. يتم من خلالها تسجيل وتحليل نتائج تنفيذ العمليات وتقدير مدى تحقيقها للجودة المطلوبة. إذا انحرف الأداء عن المعايير المحددة، يتم اتخاذ تصحيحات وإجراءات تصحيحية لضمان التحسين المستمر للجودة.

٦. إدارة موارد المشروع:

تشمل عمليات تحديد الموارد اللازمة للاستكمال الناجح للمشروع والحصول عليها وإدارتها، وتشمل عمليات تحديد الموارد اللازمة للاستكمال الناجح للمشروع، والحصول عليها وإدارتها، وتساعد هذه العمليات على ضمان أن تكون الموارد المناسبة متاحة لمدير المشروع وفريق المشروع في الوقت والمكان المناسبين، حيث تهدف إلى ضمان توفر واستخدام الموارد بكفاءة لتحقيق أهداف المشروع، (معهد إدارة المشاريع، ٢٠١٧):

١. وضع خطة إدارة الموارد: هي عملية تحديد كيفية تقدير واستخدام الموارد المادية والبشرية المطلوبة لتنفيذ المشروع بفاعلية. تشمل هذه الخطة كيفية تخصيص الموارد، وإدارتها، وتوزيعها لتحقيق أهداف المشروع.

٢. تقدير موارد الأنشطة: تشمل هذه العملية تقدير الموارد اللازمة لتنفيذ كل نشاط في المشروع. يشمل ذلك تقدير عدد أعضاء الفريق، والمواد، والمعدات المطلوبة لإكمال كل نشاط بنجاح.

٣. حياة الموارد: هذه العملية تعني الحصول على الموارد المحددة في خطة إدارة الموارد. يتضمن ذلك تعيين أعضاء الفريق، واستقدام المعدات والمواد اللازمة لتنفيذ المشروع.

٤. تطوير الفريق: تهدف هذه العملية إلى تطوير كفاءات ومهارات أعضاء فريق العمل. يتضمن ذلك توجيه التدريب وتعزيز التفاعل بين أعضاء الفريق لضمان أداء أفضل.

٥. إدارة الفريق: تشمل مراقبة وتتبع أداء أعضاء الفريق. تشمل أيضًا حل المشكلات وإدارة التغييرات في الفريق لتحسين أداء المشروع.

٦. التحكم في الموارد: تهدف إلى ضمان توفر الموارد المخصصة للمشروع كما هو مخطط لها. تشمل هذه العملية مراقبة استخدام الموارد وضبطها لضمان تحقيق الكفاءة والاستدامة.

٧. إدارة التواصل بالمشروع:

تشمل العمليات المطلوبة لضمان تخطيط معلومات المشروع وجمعها وإعدادها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها وإدارتها والتحكم فيها ومتابعتها والتصرف النهائي فيها في الوقت الملائم وبصورة مناسبة (معهد إدارة المشاريع، ٢٠١٧)، إضافة إلى إيصال المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب إلى الجهة المناسب، وتشمل إدارة اتصالات المشروع كافة العمليات المطلوبة لضمان التخطيط الملائم في الوقت المناسب، وكذلك جمع، وإنشاء، وتوزيع، واسترجاع، وإدارة، وتحكم، ومراقبة وفي النهاية الاستغناء أو التخلص من معلومات المشروع (المحيميد، ٢٠١٦).

وتتضمن إدارة التواصل بالمشروع العمليات اللازمة لضمان تلبية احتياجات المشروع والمعنيين به من المعلومات من خلال تطوير المنتجات وتنفيذ الأنشطة المصممة لتحقيق التبادل الفعال للمعلومات، وتتكون إدارة التواصل بالمشروع من شقين، الشق الأول هو وضع استراتيجية لضمان فعالية التواصل للمعنيين، والشق الثاني هو تنفيذ الأنشطة اللازمة لتنفيذ استراتيجية التواصل، وعمليات إدارة التواصل بالمشروع هي (معهد إدارة المشاريع، ٢٠١٧):

- وضع خطة إدارة التواصل: هي عملية وضع خطة تحدد كيفية التعامل مع أنشطة التواصل في المشروع. تعتمد هذه الخطة على الاحتياجات المحددة للمعلومات من قبل الأفراد أو المجموعات المعنيين بالمشروع، وعلى الأصول المتاحة في المؤسسة، واحتياجات المشروع نفسه.
- إدارة التواصل: هي عملية ضمان أن تتم عمليات جمع المعلومات المتعلقة بالمشروع بشكل فعال. تشمل هذه العملية تكوين وتوزيع وتخزين المعلومات، وكذلك مراقبتها وإدارتها بطريقة تضمن سهولة الوصول إليها والتحكم فيها.
- متابعة التواصل: هي عملية ضمان تلبية احتياجات المشروع والأفراد المعنيين بالمشروع فيما يتعلق بالمعلومات. يتم تحديث ومراقبة عمليات التواصل للتأكد من أن المعلومات تصل إلى الجهات المناسبة وفقاً للجدول والاحتياجات

8. إدارة مخاطر المشروع:

تعمل إدارة عمليات تنفيذ التخطيط لإدارة المخاطر وتحديدها وتحليلها وتخطيط وتنفيذ الاستجابة لها ومتابعة المخاطر في المشروع (معهد إدارة المشاريع، ٢٠١٧).

والمخاطر (Risks) من منظور إجراء التحليل الكمي للمخاطر: وهي عملية تحليل عددي للتأثير المشترك للمخاطر الفردية المحددة للمشروع، ومصادر الشك الأخرى على أهداف المشروع ككل.

- تحديد المخاطر: في هذه العملية، يتم تحديد جميع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع. يشمل ذلك تحديد مصادر المخاطر والأحداث التي يمكن أن تحدث وتؤثر على أهداف المشروع.
- تحليل المخاطر: يشمل هذا الخطوة تقييم تأثير المخاطر واحتمالية حدوثها. يمكن استخدام أدوات مثل مصفوفة احتمالية وتأثير المخاطر (Risk Probability and Impact Matrix) لتصنيف المخاطر وتحديد الأولويات.
- تخطيط الاستجابة للمخاطر: في هذه العملية، يتم تطوير استراتيجيات للتعامل مع المخاطر المحددة. يتضمن ذلك تحديد الإجراءات المناسبة للتخفيف من تأثير المخاطر أو استغلال الفرص.
- تنفيذ الاستجابة للمخاطر: تتضمن هذه العملية تنفيذ الإجراءات التي تم تحديدها للتعامل مع المخاطر. يمكن أن تشمل هذه الإجراءات تخفيف المخاطر، أو نقلها، أو تجنبها، أو استغلال الفرص.
- متابعة المخاطر: تشمل هذه العملية مراقبة المخاطر المعالجة وتقييم فعالية الإجراءات المتخذة. يهدف هذا إلى التأكد من أن المخاطر تم التعامل معها بشكل فعال وأنه لا توجد مخاطر جديدة ظهرت.

9. إدارة مشتريات المشروع:

تشتمل على العمليات اللازمة لشراء أو جلب المنتجات أو الخدمات أو النتائج اللازمة من خارج فريق العمل (معهد إدارة المشاريع، ٢٠١٧). وتشمل إدارة توريدات المشروع عمليات الشراء والحصول على المنتجات والخدمات والنتائج الضرورية من خارج فريق المشروع، فالمنشأة القائمة على المشروع يمكن أن

تكون مشترياً أو بائعاً للسلعة، الخدمة، النتيجة للمشروع. كما تشمل إدارة التوريدات للمشروع الاتفاقيات والعقود القانونية التي تكون بين المشتري والبائع، وتمثل العقود اتفاقاً ملزماً للبائع بتقديم شيء ذي قيمة للمشتري حتى يقوم بتعويضه بقيمة نقدية أو غيره (المحيميد، ٢٠١٦). وتشتمل إدارة مشتريات المشروع على العمليات اللازمة لشراء أو جلب المنتجات أو الخدمات أو النتائج اللازمة من خارج فريق العمل، وتشمل إدارة مشتريات المشروع عمليات الإدارة، والتحكم المطلوب لوضع وإدارة الاتفاقيات مثل العقود أو أوامر الشراء أو مذكرات الاتفاقيات أو اتفاقيات مستوى الخدمة الداخلية، وقد يكون العاملون المصروح لهم بشراء البضائع أو الخدمات المطلوبة للمشروع أعضاء بفريق المشروع أو الإدارة أو جزء من إدارة مشتريات المؤسسة، إذا أمكن، وتتضمن عمليات إدارة مشتريات المشروع الآتي (معهد إدارة المشاريع، ٢٠١٧):

- وضع خطة إدارة المشتريات: هي العملية التي تهدف إلى توثيق قرارات الشراء المتخذة في نطاق المشروع، وتحديد الأسلوب المناسب للشراء، وتحديد البائعين المحتملين الذين يمكن أن يقدموا المنتجات أو الخدمات المطلوبة.
- إجراء المشتريات: تتضمن هذه العملية الخطوات التي يتم من خلالها الحصول على عروض من البائعين المختلفين، ومن ثم اختيار البائع المناسب وإبرام العقد اللازم. تشمل أيضاً إدارة علاقات المشتريات مع البائعين ومتابعة تنفيذ العقود.
- التحكم في المشتريات: هي العملية التي تتيح مراقبة عمليات المشتريات بشكل عام، والتأكد من أنها تسير وفقاً للخطة المحددة والمعايير المطلوبة. يتضمن ذلك إدخال التعديلات والتصحيحات إذا كانت ضرورية، وإدارة العقود المبرمة بحيث تكون متسقة مع متطلبات المشروع.

المبحث الثاني : جودة المشاريع

٢,٢,١ تمهيد

تسعى العديد من المشاريع إلى تحسين منتجاتها عن طريق تقليل الزمن وتخفيض التكاليف وتقليل الجهد. تتبع هذه المشاريع عدة دراسات لتحقيق أعلى مستوى من الجودة، متسقةً مع التطورات العالمية، وتجاوبه تحديات مهمة تشمل مستوى رضا العملاء وتحسين متطلباتهم. تُعدّ هذه الخطوات ضرورية لضمان نجاح المشاريع والبقاء في سوق المنافسة. إذ يساهم تطبيق هذه النهج في تعزيز قدرتها على معالجة جذور مشكلات أدائها الضعيفة وتصحيح العيوب التي تظهر في عملياتها وأنشطتها.

ويحاول مفهوم الجودة إلى تحقيق أهداف المشاريع وتحقيق رضا العملاء، وهو أحد العوامل الأساسية للنجاح في الصناعة. وعلى الرغم من أن مفاهيم الجودة ظهرت منذ فترة طويلة، إلا أنها لم تأخذ مكانها كعامل أساسي في إدارة المشاريع إلا في الزمن الحديث. حاليًا، يُنظر إلى الجودة كجزء أساسي من الفلسفة الإدارية الحديثة، وهي تُعامل بنفس أهمية الوظائف الأخرى مثل المالية والإنتاج والتسويق.

يُعبّر مفهوم الجودة عن مجموعة السمات والخصائص التي تحدد قدرة المنتج على تحقيق الأهداف والغايات المرجوة. تُقيّم الجودة مدى قدرة المنتج على تلبية توقعات ورغبات العملاء المتوقعة، وهي تستند أيضًا إلى المواصفات والمقاييس الدولية التي تُحدّد معايير الجودة. بفضل هذه المعايير، يمكن تطوير عمليات تحسين تهدف إلى تلبية توقعات العملاء ورفع مستوى الأداء والجودة.

٢,٢,٢ تعريف جودة المشاريع

تتمثل الجودة في تلبية متطلبات واحتياجات الجماهير المستفيدة، وتشمل كل من المتطلبات الأساسية وغير الأساسية في كل مرحلة من مراحل المشروع. المستفيدون يمكن أن يكونوا داخليين (مثل

الموظفين) أو خارجين، والمتطلبات والاحتياجات يمكن قياسها باستخدام المواصفات المختلفة، مثل المتانة والموثوقية والاعتمادية والدقة والسرعة والتكلفة وطريقة التسليم. (أفندي ومحمد، ٢٠١٩)

وفقاً لدراسة الكرخي (٢٠١٥) تعرف الجودة على أنها المطابقة لمتطلبات المستفيدين، وذلك من خلال الأنشطة الوقائية التي تهدف إلى الحد من الأخطاء قبل حدوثها أو وقوعها، بدلاً من الأنشطة التصحيحية.

ووفقاً لدراسة مجيد والزيادات (٢٠١٥)، فإن الجودة تتمثل في تلبية حاجات ومتطلبات ورغبات المستفيدين واحترامها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير المنتجات والخدمات التي تلي توقعات المستفيدين وتتجاوزها. وبالنسبة لجودة المشروع، تتمثل في مدى توافق مواصفات المشروع مع المتطلبات المحددة، ويمكن تحقيق الجودة المطلوبة من خلال تحديد مقاييس الجودة الأنسب وتطبيقها، وكذلك تحديد المواصفات القياسية الواجب اتباعها في تنفيذ المشروع، والاستناد إلى المعايير والمواصفات الدولية المتاحة. ومع ذلك، قد لا تتناسب جميع المعايير والمواصفات الدولية مع كافة المشاريع المختلفة. (طلحة، ٢٠١٧)

ويرى محمد (٢٠١٣)، أن جودة المشروع تتمثل في قيام المنظمة بتحديد متطلبات تحقيق الجودة في المشروع، وذلك من خلال قيام المنظمة بأنشطة توكيد ومراقبة الجودة في كل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع، وحيث تشمل هذه الأنشطة على جميع العمليات الضرورية والكفيلة بأن يحقق المشروع كافة المتطلبات الخاصة بمقاييس الجودة التي تم تحديدها واعتمادها منذ بداية المشروع.

في ضوء ذلك، يؤكد صادق (٢٠١٦)، فإن المواصفات والمقاييس تلعب دوراً مهماً وفعالاً في ضمان جودة المشاريع وكفاءتها، وفي تلبية متطلبات ورغبات الجماهير المستفيدة. إن الجودة هي الحجر الأساس لنجاح واستمرارية أي مشروع، ومن ثم يجب على المنظمات إيلاء الجودة في المشاريع اهتماماً كبيراً، من خلال وضع المواصفات المناسبة وتطوير المقاييس التي تتوافق مع متطلبات الجودة المنشودة في المشروع. يجب أن يظهر دور الجودة في جميع مراحل المشروع، بدءاً من بدايته وحتى الانتهاء منه وتسليمه للجهة المستفيدة، حيث يتم مراقبة التنفيذ ومتابعته.

٢,٢,٣ إدارة جودة المشاريع:

تتضمن إدارة جودة المشاريع تحديد المعايير الأساسية للجودة المطلوبة في تنفيذ المشروع، مع مراعاة القيود المالية والزمنية المحددة مسبقاً. ويتم تطبيق هذه المعايير خلال مراحل تنفيذ المشروع والتأكد من تحقيقها بشكل دقيق. ويتم ذلك من خلال مراقبة وتسجيل نتائج النشاطات المطبقة لضمان تنفيذها بشكل صحيح. كما يتم تقييم الأداء وتقديم المقترحات والآراء لتحسين مستوى الجودة، وتحديد متطلبات الجودة التي يجب الالتزام بها في المشروع، ووضع السياسات والإجراءات اللازمة لتطبيق هذه المتطلبات بشكل صحيح. ويتم تسجيل نتائج تطبيق هذه السياسات والنشاطات للتقييم والتعديل في حال الحاجة. وتشمل إدارة جودة المشاريع أيضاً عمليات التحسين المستمر لضمان جودة المشروع على مدار فترة عمله.

في ضوء ذلك، تعد إدارة جودة المشاريع أمراً حاسماً لنجاح أي مشروع، فهي تساعد على تحديد متطلبات الجودة المناسبة وضمان تحقيقها بالشكل الصحيح، مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي ورفع مستوى رضا العملاء. وتعد هذه العملية جزءاً أساسياً من إدارة المشروع، حيث تساعد في تحديد سياسات الجودة والأهداف والمسؤوليات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. ويتضمن ذلك تحديد معايير الجودة والمؤشرات اللازمة لتقييم الأداء ورصد التحسينات المستمرة، وكذلك توفير الموارد اللازمة لتنفيذ سياسات الجودة والتحكم فيها والتأكد من تنفيذها بشكل صحيح. وبهذا يتم تحقيق أهداف المشروع بأعلى مستوى من الجودة وفي المواعيد المحددة مسبقاً.

وفقاً لحسن (٢٠١٥)، تتمثل إدارة جودة المشاريع في التفكير بجودة كافة مهام المشروع وعملياته، منذ بدايته وحتى إطلاقه، وذلك بالسعي لتكامل المهام المترابطة في جميع المستويات. وتهدف إدارة جودة المشاريع إلى تخطيط أنشطتها، وتحديد المواصفات القياسية وأولوياتها في المشروع، وتوفير إدارة متخصصة تعمل على تحقيق هذه المواصفات في المشروع.

٢,٢,٤ أهداف الجودة

ويرى صادق (٢٠١٦)، أن الهدف الرئيس للجودة هو العمل على تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية، وبتكلفة مقبولة، وتقليل الجهد والوقت، مما يساهم في كسب العملاء، وتحقيق رضاهم. حيث أن الجودة تحقق أهداف أساسية، وهي:

١. خفض التكلفة: يعتبر تقليل تكاليف المشروع هدفًا أساسيًا، وذلك من خلال تنفيذ الأعمال والمهام بدقة وفعالية من المرة الأولى. بتحقيق الجودة في مختلف مراحل المشروع، يمكن تقليل التكاليف المرتبطة بإعادة العمل أو إصلاح الأخطاء.
٢. تقليل الوقت: يتضمن هذا الهدف تحديد المعايير والمؤشرات التي تساهم في تنفيذ المهام والأنشطة المتعلقة بالعمل بشكل أسرع. تُساهم إدارة الجودة في تحقيق هذا الهدف من خلال تحديد عمليات محددة وتحسين سير العمل.
٣. تحقيق الجودة: يتضمن هذا الهدف تطوير المنتجات والخدمات وفقًا لاحتياجات ورغبات العميل. يتم تحقيق الجودة من خلال ضمان توافق المنتجات مع المواصفات والمعايير المحددة، وتحسين عمليات العمل لتحقيق الأهداف المحددة في المشروع.

٢,٢,٥ أهمية تقييم الجودة

يؤكد (طلحة، ٢٠١٧) على أهمية تقييم جودة المشاريع وتحديد جوانبها المختلفة، وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف المهمة، بما في ذلك:

١. الكشف المبكر عن الأمور الجيدة والسيئة التي تحدث في المشروع، قبل أن يتم اكتشافها من قبل الآخرين.
٢. توضيح كيفية عمل المشروع وفاعليته وفائدته لجميع الجهات المسؤولة والممولة للمشروع أو المالكة له، وتحقيق الأهداف المخطط لها.

٣. جذب المزيد من الدعم والتمويل للمشروع من خلال تزويد الجهات المعنية بالدليل اللازم عن فعالية المشروع.

٤. تحسين أداء العاملين في المشروع من خلال تحديد نقاط الضعف ومعالجتها، وتحسين نقاط القوة وتعزيزها.

٥. تعزيز وتحسين ما تتمتع به المنظمة من مصداقية وسمعة طيبة وذلك من خلال الجودة المميزة التي تتمتع بها مشاريعها وتحقيق توقعاته وما يفوق توقعاته

ومن هذا المنطلق، يشير (الأفندي، ٢٠١٧) إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة حيث يؤدي اعتمادها إلى تحقيق التالي :

- التركيز على احتياجات الزبائن والأسواق وتلبية متطلباتهم .
 - تحقيق أداء عالي للجودة في جميع الأنشطة دون التركيز على نشاط معين
 - اتخاذ سلسلة من الإجراءات الضرورية لتحسين أداء الجودة
 - الفحص المستمر لجميع العمليات لضمان جودتها .
 - التحقق من حاجة المشاريع لتحسين وتطوير مقاييس الأداء.
 - تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهجاً شاملاً للتغيير وتحسين أداء الأفراد، وليس مجرد نظام متبع.
- يشير الباحث إلى أن العديد من الباحثين أكدوا على أهمية الجودة وتأثيرها الكبير على نجاح أنشطة المشاريع ومراحلها. ومن الواضح أن الجودة لم تصل إلى المستوى المطلوب في السابق على الرغم من التحسينات والتطورات في عمليات الإنتاج. الباحث يشير إلى أن المشاريع حالياً ركزت على استخدام الموارد المتاحة بشكل أفضل، مما ينعكس بشكل مباشر على جودتها. هذا التركيز أصبح واضحاً في عمليات وأنشطة المشاريع التي تضع إدارة الجودة في مقدمة اهتماماتها وتدعمها بتكنولوجيا المعلومات.

ويرى الباحث أن تلك المفاهيم يمكن أن تكون مساعدة في إدارة أي منظمة للتعامل مع تحديات تطبيق الجودة الشاملة والتوسع في نطاقها. تُسهم هذه المفاهيم في تحسين الأداء وتحقيق المكاسب المحتملة. كما يشير الباحث إلى أن العديد من المشاريع والمؤسسات تركز على إعادة تقييم استراتيجياتها في تكنولوجيا المعلومات لتحقيق تحسين الأداء والوفاء بالتوقعات المرجوة. وتظهر أهمية تكنولوجيا المعلومات في دعم إدارة الجودة الشاملة، حيث تساهم في تحقيق تحسين الأداء وتلبية التوقعات.

٢,٢,٦ أبعاد تقييم جودة المشاريع:

وفقاً لـ (الجبوري، ٢٠١٩) تتمثل ابعاد جودة المشاريع فيما يلي :

- **معييار الارتباط:** إن هذا المعيار يمثل قدرة المشروع على الارتباط بأهدافه، واستمرار تحقيقها، وملامتها لمخرجات المشروع كما خطط له مسبقاً، وقدرة المشروع على تحقيق احتياجات الفئة المستهدفة، وتحقيق غايات أصحاب التمويل الخاص به.
- **معييار الكفاءة:** يركز هذا المعيار على القدرة للمشروع في تحقيق نواتج ذات جودة عالية، لكفاءة مرتفعة، وذلك من خلال تحويل المدخلات من المواد والموارد الأخرى والكفاءات إلى مخرجات ذات جدوى اقتصادية وإنتاجية، كما هو موضوع ضمن الخطط المعدة مسبقاً.
- **معييار الفاعلية:** إن معيار الفاعلية يقيس مدى تحقيق المشروع للغرض الذي صمم من أجله، ومدى قدرته على السير ضمن الخطة الموضوعة دون الانحراف عنه، ودون هدر للموارد المتوفرة فيه.
- **معييار الأثر:** معيار الأثر يقصد به هو المستوى الذي توصلت إليه إدارة المشروع من تحقيق الجودة المطلوبة لدى الفئة المستهدفة والممولين له، وقدرة المشروع على تحقيق نواتج متميزة من الجودة تسهم في رفع تنافسيتها في السوق.
- **معييار الاستدامة:** إن معيار الاستدامة في المدى الذي يوضح قدرة المشروع على الاستمرارية في تحقيق نتائجه المرجوة، والعمل على استمرارية إنتاج منتجات وخدمات ذات جودة حتى بعد انتهاء المشروع، وضمان تحقيق الغاية الأساسية لاستخدام المعايير الدولية المنصوص عليها عالمياً.

ويرى الباحث أن المعايير الدولية لإدارة المشروع تتطلب المشاريع استمرارية في مراجعة الأنشطة والممارسات فيها بواسطة أعضاء فريق المشروع، ويعتبر ذلك جزءاً من برنامج تأكيد الجودة المستمرة، ولا بد من إخضاع العمليات لفحص الجودة بدقة عالية من قبل لجان مختصة، حيث تقع المسؤولية على عاتقهم في تنمية روح الالتزام بالعمل والدقة والجنية في إنجازه، والأثر والاستدامة والفاعلية بالأداء . ويرى الباحث أنه يشترط عمل مراجعة مستمرة تضمن عدد من المعايير الموجودة ضمن عقد المشروع .

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

١,٣ منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وجمع بياناتها قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يستند على وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها.

٢,٣ مصادر جمع البيانات والمعلومات:

استخدم الباحث مصدرين لجمع البيانات والمعلومات، وهما:

[١] المصادر الثانوية: اتجه الباحث في إعداد ومعالجة الإطار النظري للدراسة الحالية إلى مجموعة من

مصادر البيانات الثانوية والمتمثلة في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة الحديثة سواء العربية أو الأجنبية والتي تناولت موضوع الدراسة الحالية.

[٢] المصادر الأولية: بهدف جمع بيانات الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة كأداة رئيسية للدراسة من أجل تحقيق ذلك.

٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة:

يُعرف مجتمع الدراسة بجميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، فقد تكون مجتمع الدراسة من كافة (مديري الإدارات، ومديري المديرية، ورؤساء الأقسام، والموظفين)، والذين يمارسون مهامهم وواجباتهم الوظيفية في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض ضمن (مبنى الإدارة العامة)، لجأ الباحث إلى أسلوب الحصر (المسح) الشامل، حيث تم توزيع عدد (٤٣٥) استبانة على

أفراد المجتمع، وأسترد منها عدد (٤٠٧) استبانات، وكان عدد الاستبانات النهائية والصالحة للتحليل الإحصائي (٣٧١) استبانة، حيث يوضح الجدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للبيانات الديموغرافية والوظيفية.

جدول رقم (١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية والوظيفية (ن=٣٧١)

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	١٧٢	٤٦,٤
	أنثى	١٩٩	٥٣,٦
	المجموع	٣٧١	%١٠٠,٠
الفئة العمرية	أقل من (٣٠) سنة	٩٦	٢٥,٩
	من (٣٠) إلى أقل من (٤٠) سنة	٩٩	٢٦,٧
	من (٤٠) إلى أقل من (٥٠) سنة	٩٨	٢٦,٤
	(٥٠) سنة فأكثر	٧٨	٢١,٠
	المجموع	٣٧١	%١٠٠,٠
المستوى التعليمي	دبلوم (كلية) أو أقل	١٠٩	٢٩,٤
	بكالوريوس (جامعة)	١٤٣	٣٨,٤
	دراسات عليا	١١٩	٣٢,١
	المجموع	٣٧١	%١٠٠,٠
المسمى الوظيفي	موظف	٢٨٧	٧٧,٤
	رئيس قسم	٥٤	١٤,٦
	مدير مديرية	١٤	٣,٨
	مدير إدارة	١٦	٤,٣
	المجموع	٣٧١	%١٠٠,٠

١٩,٩	٧٤	أقل من (٥) سنوات	عدد سنوات الخبرة في المؤسسة
٢٧,٨	١٠٣	من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	
٢٦,١	٩٧	من (١٠) إلى أقل من (١٥)	
٢٦,١	٩٧	(١٥) سنة فأكثر	
%١٠٠,٠	٣٧١	المجموع	

يظهر من الجدول رقم (١) ما يلي:

(١) بلغ عدد الذكور في العينة (١٧٢) بنسبة مئوية (٤٦,٤%)، بينما بلغ عدد الإناث (١٩٩) بنسبة مئوية

(٥٣,٦%)، وتشير هذه النسب إلى أنه لا يوجد تمييز بين الذكور والإناث في عمليات التعيين المتنوعة

لدى المشاريع التعليمية بمدينة الرياض.

(٢) بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الفئة العمرية (٢٦,٧%) للفئة العمرية

(من (٣٠) إلى أقل من (٤٠) سنة)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (٢١,٠%) للفئة العمرية ((٥٠) سنة

فأكثر)، وتشير هذه النسب إلى أن الفئة الأكبر من الأفراد المبحوثين هم من الفئة العمرية المتوسطة

التي تتمتع بالطاقة والحيوية والطموح، والكفاءة والإبداع والخبرات العملية الكافية.

(٣) بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (٣٨,٥%) للمستوى

التعليمي (بكالوريوس)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (٢٩,٤%) للمستوى التعليمي (دبلوم كلية) أو

أقل)، وتشير هذه النسب إلى تركيز المشاريع التعليمية بمدينة الرياض على توظيف حملة الشهادات

الجامعية حسب ما طبيعة العمل فيها من المعرفة بالأمور الإدارية والفنية وإجراءات العمل وعملياته.

(٤) بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بنسبة بلغت

(٧٧,٤%) للمسمى الوظيفي (موظف)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (٣,٨%) للمسمى الوظيفي (مدير

مديرية)، وتشير هذه النسب إلى اتساع نطاق أو مدى الإشراف في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض.

(٥) بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة (٢٧,٨) لعدد سنوات الخبرة في المؤسسة (من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (١٩,٩%) لعدد سنوات الخبرة في المؤسسة (أقل من (٥) سنوات)، وتشير هذه النسب إلى توافر الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض بسبب ما توفره من مميزات متنوعة للعاملين فيها.

٤,٣ مقياس الدراسة:

تم الاعتماد على مقياس (Likert) ذي التدرج الخماسي في الإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك حسب الدرجات التالية: (١) تُعبر عن درجة غير موافق بشدة، و(٢) تُعبر عن درجة غير موافق، و(٣) تُعبر عن درجة متوسطة في الموافقة، و(٤) تُعبر عن درجة موافق، و(٥) تُعبر عن درجة موافق بشدة، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة، وعلى كل مجال من مجالاتها تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي والموضح في الجدول رقم (٢):

جدول رقم (٢): اختبار مقياس الاستبانة

الدرجة	٥	٤	٣	٢	١
مستوى الموافقة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة

يظهر في الجدول رقم (٢) ما يتعلق بالحدود التي اعتمدها الباحث في هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة، حيث تم تحديد درجة الموافقة في ثلاثة مستويات وهي: (مرتفع، ومتوسط، ومنخفض) وفقاً للمعادلة الآتية:

طول الفئة = (أعلى درجة - أدنى درجة) / عدد الفئات.

$$١,٣٣ = ٣ / ٤ = ٣ / (١ - ٥) =$$

بالتالي، يوضح الجدول رقم (٣) المعيار الإحصائي الخاص بتفسير المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومجالاتها:

جدول رقم (٣): المعيار الإحصائي الخاص بتفسير المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومجالاتها

مستوى تقييم منخفض	مستوى تقييم متوسط	مستوى تقييم مرتفع
من (١) إلى (٢,٣٣)	من (٢,٣٤) إلى (٣,٦٧)	من (٣,٦٨) إلى (٥)

٥,٣ أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بالاستعانة بعدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.

وحيث تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

- الجزء الأول: تناول البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- الجزء الثاني: تناول مجال (المعايير الدولية لإدارة المشاريع)، حيث تضمن (٢١) فقرة وزعت على أربعة أبعاد، وهي: بعد إدارة نطاق وتكامل المشاريع والمكون من (٦) فقرات، وبعد إدارة وقت المشاريع وتكلفتها والمكون من (٥) فقرات، وبعد إدارة مشتريات المشاريع ومواردها والمكون من (٦) فقرات، وبعد إدارة اتصالات المشاريع والمكون من (٤) فقرات.
- الجزء الثالث: تناول مجال (جودة المشاريع)، حيث تضمن (٢٣) فقرة وزعت على خمسة أبعاد، وهي: بعد الارتباط والمكون من (٥) فقرات، وبعد الكفاءة والمكون من (٥) فقرات، وبعد الفاعلية والمكون من (٤) فقرات، وبعد الأثر والمكون من (٤) فقرات، وبعد الاستدامة والمكون من (٥) فقرات.

٣,٦ ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة (الاستبانة) باستقرار النتائج إذا طبقت أكثر من مرة في ظروف مماثلة، حسب معامل الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) كما هو موضح في الجدول رقم (٤)، حيث يدل ارتفاع قيم (Cronbach Alpha) على ارتفاع مستوى الثبات وتتراوح قيمه ما بين (٠ - ١)، بحيث تكون هذه القيم مقبولة عند نسبة معامل الثبات (٠,٧٠) فما فوق (Amir and Sonderpandian, 2002).

جدول رقم (٤): معاملات الثبات بطريقة (Cronbach Alpha) لمجالات أداة الدراسة (الاستبانة)

المجال	البُعد	عدد الفقرات	معامل (Cronbach)
المعايير الدولية لإدارة المشاريع	إدارة نطاق وتكامل المشاريع	٦	٠,٨٠
	إدارة وقت المشاريع وتكلفتها	٥	٠,٧٦
	إدارة مشتريات المشاريع ومواردها	٦	٠,٨٤
	إدارة اتصالات المشاريع	٤	٠,٧٥
	المعايير الدولية لإدارة المشاريع ككل	٢١	٠,٧٦
جودة المشاريع	الارتباط	٥	٠,٧٢
	الكفاءة	٥	٠,٨٠
	الفاعلية	٤	٠,٧٤
	الأثر	٤	٠,٧٤
	الاستدامة	٥	٠,٧٤
	جودة المشاريع ككل	٢٣	٠,٨٦

يوضح الجدول رقم (٤) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة والتي بلغت (٠,٧٦) لمجال المعايير الدولية لإدارة المشاريع ككل، و(٠,٨٦) لمجال جودة المشاريع ككل، وتدل مؤشرات (Cronbach Alpha) أعلاه على تمتع أداء الدراسة (الاستبانة) بصورة عامة بمعامل ثبات عال، وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة، ويتضح من ذلك أن قيم (Cronbach Alpha) تدل على وجود درجة اتساق عالية بين جميع أبعاد الدراسة ككل.

٧,٣ التحليل العاملي التوكيدي:

يهدف التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبانة تم تطبيق التحليل العاملي التوكيدي، حيث يوضح الجدول رقم (٥) مصفوفة التدوير لفقرات المتغير المستقل وهو مجال (المعايير الدولية لإدارة المشاريع)، والذي يتكون من (٤) أبعاد فرعية تم قياسها من خلال (٢١) فقرة.

جدول رقم (٥): نتائج تطبيق التحليل العاملي التوكيدي على فقرات المتغير المستقل - (المعايير الدولية

لإدارة المشاريع)

العوامل				ترتيب الفقرات في الاستبانة
٤	٣	٢	١	
			٠,٧٣	١
			٠,٦٨	٢
			٠,٦٩	٣
			٠,٧٢	٤
			٠,٥٧	٥
			٠,٦٩	٦
		٠,٥٢		٧
		٠,٧٦		٨

		٠,٧٢		٩
		٠,٧٦		١٠
		٠,٧١		١١
	٠,٦٦			١٢
	٠,٦٣			١٣
	٠,٦٤			١٤
	٠,٦٨			١٥
	٠,٥٧			١٦
	٠,٧٠			١٧
٠,٧٨				١٨
٠,٧٦				١٩
٠,٧٤				٢٠
٠,٦٤				٢١
محدد المصفوفة (Determinant) = 0,005 ، اختبار كيزر- ماير- أوكلين (KMO) = 0.882 اختبار بارتليت (Bartlett's Test) = ٥٥٣١,٨٧٧ ، مستوى الدلالة (sig.) = ٠,٠٠٠				

يظهر من الجدول رقم (٥)، أن تشبعات كافة الفقرات (Loadings) كانت أعلى من القيمة (٠,٤)، وأن قيمة محدد المصفوفة تساوي (٠,٠٠٥) وتتجاوز قيمة الصفر، أما قيمة اختبار كيزر - ماير. أوكلين (KMO) تساوي (٠,٨٨٢) وتتجاوز (٠,٥٠)، وتعد هذه القيمة مقبولة إذا كانت تتراوح بين (٠,٨ - ٠,٩).

ويوضح الجدول رقم (٦) مصفوفة التدوير لفقرات المتغير التابع وهو مجال (جودة المشايخ)، والذي يتكون من (٥) أبعاد فرعية تم قياسها من خلال (٢٣) فقرة.

جدول رقم (٦): نتائج تطبيق التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) على فقرات

المتغير التابع - (جودة المشاريع)

العوامل					ترتيب الفقرات في الاستبانة
٥	٤	٣	٢	١	
				٠,٦٤	١
				٠,٧٢	٢
				٠,٧٤	٣
				٠,٧٧	٤
				٠,٦٩	٥
			٠,٦٣		٦
			٠,٧٢		٧
			٠,٨٠		٨
			٠,٦٢		٩
			٠,٨٦		١٠
		٠,٨٥			١١
		٠,٧٧			١٢
		٠,٦٥			١٣
		٠,٥٨			١٤
	٠,٦٨				١٥
	٠,٥٩				١٦
	٠,٨١				١٧

١٨					٠,٩٠
١٩					٠,٧٤
٢٠					٠,٨١
٢١					٠,٧٨
٢٢					٠,٨١
٢٣					٠,٧١
محدد المصفوفة (Determinant) = 0.006 ، اختبار كيزر- ماير- أوكلين 0.871 (KMO) = اختبار بارتليت (Bartlett's Test) = 3692.852 ، مستوى الدلالة (sig.) = ٠,٠٠٠					

يظهر من الجدول رقم (٦) أن تشبعات كافة الفقرات (Loadings) كانت أعلى من القيمة (٠,٤)، وأن قيمة محدد المصفوفة تساوي (٠,٠٠٦) وتتجاوز قيمة الصفر، أما قيمة اختبار كيزر- ماير- أوكلين (KMO) تساوي (٠,٨٧١) وتتجاوز (٠,٥٠)، وتعد هذه القيمة مقبولة إذا كانت تتراوح بين (٠,٨ – ٠,٩).

٨,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

أدخلت البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-Statistical Package for Social Science) ومعالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة، حيث قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ١- معامل الثبات (Cronbach Alpha): للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- ٢- التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis): للتحقق من الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة (الاستبانة).
- ٣- الجداول التكرارية والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة تبعاً للبيانات الديموغرافية والوظيفية.

- ٤- جداول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على مستوى الالتزام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع ومستوى جودة المشاريع في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض ، وبالتالي الإجابة عن أسئلة الدراسة.
- ٥- اختبار (Shapiro-Wilk): لبيان التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة والتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية.
- ٦- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor – VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance): للتأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة.
- ٧- اختبار الانحدار المتعدد (Multi Linear Regression)، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وما تفرع عنها من فرضيات فرعية.
- ٨- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وذلك لاختبار النتائج المتعلقة بالبيانات الديموغرافية والوظيفية في الفرضيتين الرئيسيتين الثانية والثالثة لمتغيرات (الفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة).
- ٩- اختبار (T-test): وذلك لاختبار الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة للجنسين (ذكر وأنثى).
- ١٠- أستخدم طريقة شيفيه (Shceffe): للوقوف على المقارنات البعدية في حالة وجود فروقات إحصائية.

الفصل الرابع: عرض النتائج

٤,١ تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، بعد أن قام الباحث بجمع البيانات بواسطة استبانة الدراسة (أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع التعليمية بمدينة الرياض)، وقام بعرضها وفقاً لأسئلة وفرضيات الدراسة.

٤,٢ النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الدراسة:

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرئيس الأول: ما مستوى التزام المشاريع التعليمية بمدينة الرياض بتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

← السؤال الفرعي الأول: ما مستوى التزام المشاريع التعليمية بمدينة الرياض بتطبيق معيار إدارة نطاق وتكامل المشاريع؟

جدول رقم (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد

(إدارة نطاق وتكامل المشاريع) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
١	٦	تحقق مخرجات المشاريع توقعات الجهات المستفيدة منها.	٤,٦٩	٠,٥٧	مرتفع
٢	٥	تحرص المؤسسة على تحقيق احتياجات المستفيدين بشكل دقيق.	٤,٣٤	٠,٨٩	مرتفع

مرتفع	٠,٨٢	٤,١٥	تضع المؤسسة خطة شاملة لإدارة المشاريع قبل البدء بتنفيذها.	١	٣
مرتفع	١,٠١	٤,١١	تقوم المؤسسة بعملية المتابعة والتقييم على كافة أنشطة المشاريع باستمرار لضمان جودة المخرجات.	٤	٤
مرتفع	١,٠٤	٤,٠٩	تدير المؤسسة جميع أنشطة المشاريع وفقاً لمعايير الجودة الدولية.	٣	٥
منخفض	٠,٩٨	١,٩١	تضع المؤسسة الخطط الإستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف مشاريعها.	٢	٦
مرتفع	٣,٨٨		بُعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) ككل		

يظهر من الجدول رقم (٧) أن مستوى تطبيق معيار إدارة نطاق وتكامل المشاريع في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٨٨)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (١,٩١ - ٤,٦٩)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (٦) والتي تنص على (تحقق مخرجات المشاريع توقعات الجهات المستفيدة منها)، بينما كان أدناها للفقرة رقم (٢) والتي تنص على (تضع المؤسسة الخطط الإستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف مشاريعها).

← السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى التزام المشاريع التعليمية بمدينة الرياض بتطبيق معيار إدارة وقت المشاريع وتكلفتها؟

جدول رقم (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد

(إدارة وقت المشاريع وتكلفتها) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
١	١	تحرص المؤسسة على إدارة وقت المشاريع بشكل كفؤ.	٤,٦٧	٠,٥٨	مرتفع
٢	٣	تضع المؤسسة خطة مالية (موازنة) تفصيلية مشفوعة بالتكاليف المقدرة لكل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع.	٤,٥١	٠,٧٠	مرتفع
٣	٢	تقوم المؤسسة بوضع خطة لتنفيذ المشاريع وفقاً للإطار الزمني المحدد.	٤,٥٠	٠,٦٨	مرتفع
٤	٥	يتناسب تقدير المؤسسة للوقت اللازم للمشاريع مع تكاليفها المالية.	١,٧٩	٠,٩٨	منخفض
٥	٤	تحرص المؤسسة على موازنة المشاريع مع الأهداف المتوقعة.	١,٧٥	٠,٨٩	منخفض
بُعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) ككل			٣,٤٤		متوسط

يظهر من الجدول رقم (٨) أن مستوى تطبيق معيار إدارة وقت المشاريع وتكلفتها في المشاريع

التعليمية بمدينة الرياض جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٤٤)، كما أظهرت النتائج أن

المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (١,٧٥ - ٤,٦٧)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (١) والتي تنص على (تحرص المؤسسة على إدارة وقت المشاريع بشكل كفؤ)، بينما كان أدناها للفقرة رقم (٤) والتي تنص على (تحرص المؤسسة على مواءمة موازنة المشاريع مع الأهداف المتوقعة).

← السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى التزام المشاريع التعليمية بمدينة الرياض بتطبيق معيار إدارة مشتريات المشاريع ومواردها؟

جدول رقم (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد

(إدارة مشتريات المشاريع ومواردها) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
١	٤	تتأكد المؤسسة من جودة المواد والمعدات الموردة للمشاريع بما يتناسب مع الشروط والمواصفات المطلوبة.	٤,٤٥	٠,٧٦	مرتفع
٢	٢	تُراقب المؤسسة عمليات العطاءات وفقاً لأطر ومعايير قانونية محددة.	٤,٣٥	٠,٧٦	مرتفع
٣	٦	تضمن المؤسسة توزيع المواد إلى مواقع المشاريع في الوقت المحدد وبالكميات المطلوبة.	٣,٩٤	١,٢٥	مرتفع
٤	٥	تحرص المؤسسة على الاستغلال الأمثل لكافة مواردها لتعظيم قيمة المخرجات.	٣,٣٢	١,٤٦	متوسط

٥	١	٣,١٨	١,٢٦	متوسط	توفر المؤسسة كافة متطلبات المشاريع المادية قبل البدء بها.
٦	٣	٢,١٣	١,١٠	منخفض	تتم عمليات الشراء بجلب عروض أسعار ومناقصات ضمن شروط مرجعية واضحة.
بُعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) ككل		٣,٥٦	متوسط		

يظهر من الجدول رقم (٩) أن مستوى تطبيق معيار إدارة مشتريات المشاريع ومواردها في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٥٦)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (٢,١٣ - ٤,٤٥)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (٤) والتي تنص على (تتأكد المؤسسة من جودة المواد والمعدات الموردة للمشاريع بما يتناسب مع الشروط والمواصفات المطلوبة)، بينما كان أدناها للفقرة رقم (٣) والتي تنص على (تتم عمليات الشراء بجلب عروض أسعار ومناقصات ضمن شروط مرجعية واضحة).

← السؤال الفرعي الرابع: ما مستوى التزام المشاريع التعليمية بمدينة الرياض بتطبيق معيار إدارة اتصالات المشاريع؟.

جدول رقم (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (إدارة اتصالات المشاريع) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
١	٤	تضع المؤسسة قواعد لقنوات الاتصال بين جميع الأطراف ذات الصلة بالمشاريع.	٤,٤٣	٠,٧٧	مرتفع
٢	١	تحرص المؤسسة على فاعلية نظام اتصالات المشاريع من أجل تبادل المعلومات بسهولة ويُسر.	٣,٧٨	١,١١	مرتفع
٣	٣	تهتم المؤسسة بالتقارير الدورية المتعلقة بأنشطة المشاريع من الجهة المنفذة.	٢,٨٠	١,٤٠	متوسط
٤	٢	تُساهم المؤسسة بالتنسيق بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشاريع طوال فترة التنفيذ.	٢,٦٥	١,٥٣	متوسط
بُعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) ككل			٣,٤٢		متوسط

يظهر من الجدول رقم (١٠) أن مستوى تطبيق معيار إدارة اتصالات المشاريع جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٤٢). كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة

عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (٢,٦٥ - ٤,٤٣)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (٤) والتي تنص على (تضع المؤسسة قواعد لقنوات الاتصال بين جميع الأطراف ذات الصلة بالمشاريع)، وبينما كان أدناها للفقرة رقم (٢) والتي تنص على (تُساهم المؤسسة بالتنسيق بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشاريع طوال فترة التنفيذ).

وللإجابة عن السؤال الرئيس الأول...

جدول رقم (١١): المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال (المعايير الدولية

لإدارة المشاريع) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	مستوى التقييم
١	١	أدارة نطاق وتكامل المشاريع	٣,٨٨	مرتفع
٢	٣	إدارة مشتريات المشاريع ومواردها	٣,٥٦	متوسط
٣	٢	إدارة وقت المشاريع وتكلفتها	٣,٤٤	متوسط
٤	٤	إدارة اتصالات المشاريع	٣,٤٢	متوسط
		مجال (المعايير الدولية لإدارة المشاريع) ككل	٣,٦٠	متوسط

يظهر من الجدول رقم (١١) أن مستوى تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٦٠)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن الأبعاد الفرعية لهذا المجال تراوحت ما بين (٣,٤٢ - ٣,٨٨)، وجاء بالمرتبة الأولى بعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) بمتوسط حسابي (٣,٨٨) وبمستوى تقييم مرتفع، وبالمرتبة الثانية جاء بعد (إدارة مشتريات المشاريع ومواردها) بمتوسط حسابي (٣,٥٦) وبمستوى تقييم متوسط، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها) بمتوسط حسابي (٣,٤٤) وبمستوى تقييم

متوسط، بينما جاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة بعد (إدارة اتصالات المشاريع) بمتوسط حسابي (٣,٤٢) وبمستوى تقييم متوسط.

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرئيس الثاني: ما مستوى التزام المشاريع التعليمية بمدينة الرياض بتطبيق المعايير الدولية لجودة المشاريع؟. ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى التزام المشاريع التعليمية بمدينة الرياض بتطبيق معيار الارتباط؟.

جدول رقم (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (معيار الارتباط) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
١	٢	تُرَاعِي المؤسسة وجهات النظر ذات العلاقة عند تصميم المشاريع.	٣,٨٦	١,٠٩	مرتفع
٢	٤	تُصمم المؤسسة المشاريع بشكل يتناسب مع أولويات الجهة الممولة.	٣,٧٢	٠,٩٨	مرتفع
٣	١	تُحدد المؤسسة كافة الاحتياجات قبل البدء بتصميم المشاريع.	٢,٨٢	١,٤١	متوسط
٤	٣	تحرص المؤسسة على أن تعكس المشاريع المنفذة احتياجات الفئات المستهدفة.	٢,٢٨	١,٠٨	منخفض

٥	٥	٢,١٩	١,١٩	منخفض	تحرص المؤسسة على توضيح العلاقة بين الاحتياجات التي يتم تحديدها وبين أهداف الجهة الممولة.
بُعد (معياري الارتباط) ككل		٢,٩٧		متوسط	

يظهر من الجدول رقم (١٢) أن مستوى تطبيق معيار الارتباط في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٢,٩٧)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (٢,١٩ - ٣,٨٦)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (٢) والتي تنص على (تراعي المؤسسة وجهات النظر ذات العلاقة عند تصميم المشاريع)، بينما كان أدناها للفقرة رقم (٥) والتي تنص على (تحرص المؤسسة على توضيح العلاقة بين الاحتياجات التي يتم تحديدها وبين أهداف الجهة الممولة).

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى التزام المشاريع التعليمية بمدينة الرياض بتطبيق معيار الكفاءة

؟

جدول رقم (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد

(معيار الكفاءة) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط ط الانحراف المعياري	مستوى التقييم
١	١	توفر المؤسسة موارد بشرية ومالية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ أنشطة المشاريع المخطط لها.	٤,٠٥	١,٠١
				مرتفع

٢	٤	تمتلك المؤسسة نظاماً مالياً كفواً وفعالاً لتنفيذ المشاريع وفقاً لبنود الموازنة المرصودة.	٣,٣٧	١,٣٤	متوسط
٣	٢	يقوم العاملون بالمشاريع بأداء مهامهم بجودة عالية وفقاً للإطار الزمني المحدد والتكاليف المرصودة.	٣,٣٥	١,٢٨	متوسط
٤	٥	تحرص المؤسسة على تقييم أداء العاملين في المشاريع بشكل دوري.	٣,٢٧	١,٣٤	متوسط
٥	٣	تحقق المؤسسة مخرجات ونتائج المشاريع نتيجة لكفاءة أداء العاملين لديها.	١,٩٤	١,٢٧	منخفض
بعد (معياري الكفاءة) ككل			٣,٢٠	متوسط	

يظهر من الجدول رقم (١٣) أن مستوى تطبيق معيار الكفاءة في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٢٠)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (١,٩٤ – ٤,٠٥) حيث كان أعلاها الفقرة رقم (١) والتي تنص على (توفر المؤسسة موارد بشرية ومالية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ أنشطة المشاريع المخطط لها)، بينما كان أدناها للفقرة رقم (٣) والتي تنص على (تحقق المؤسسة مخرجات ونتائج المشاريع نتيجة لكفاءة أداء العاملين لديها).

السؤال الفرعي الثالث : ما مستوى التزام المشاريع التعليمية بمدينة الرياض بتطبيق معيار الفاعلية؟

جدول رقم (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد

معياري الفاعلية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوس ط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
١	١	تضمن المؤسسة تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها بأقل التكاليف.	٤,١٨	٠,٩٩	مرتفع
٢	٤	تحرص المؤسسة على أن تبرر أهداف المشاريع بمقارنتها بمشاريع مماثلة.	٤,٠٠	١,٠٧	مرتفع
٣	٢	تربط المؤسسة خطة تنفيذ المشاريع بالأهداف المرصودة مسبقاً.	٣,٧٢	١,١٧	مرتفع
٤	٣	تحرص المؤسسة على اتساق أهداف المشاريع مع أهداف الفئات المستهدفة.	٣,٦٠	١,٣٣	متوسط
		بعد (معياري الكفاءة) ككل	٣,٨٨		مرتفع

يظهر من الجدول رقم (١٤) أن مستوى تطبيق معيار الفاعلية في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط وسط الحسابي للبعد ككل (٣,٨٨)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (٣,٦٠ – ٤,١٨)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (١) والتي تنص على (تضمن المؤسسة تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها بأقل التكاليف)، بينما كان أدناها للفقرة رقم (٣) والتي تنص على (تحرص المؤسسة على اتساق أهداف المشاريع مع أهداف الفئات المستهدفة).

السؤال الفرعي الرابع: ما مستوى التزام المشاريع التعليمية بمدينة الرياض بتطبيق معيار الأثر؟

جدول رقم (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد

(معياري الأثر) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
١	١	تساهم المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.	٤,٣٥	٠,٦٩	مرتفع
٢	٤	تضع المؤسسة مقاييس ومؤشرات مناسبة لقياس مدى تحقيق أهداف المشاريع.	٣,٧٧	٠,٩٢	مرتفع
٣	٣	هناك آثار مختلفة للمشاريع على كافة الطبقات الاجتماعية في المجتمع.	٣,١٠	١,٣٤	متوسط
٤	٢	هناك أثر اقتصادي للمشاريع على العاملين والفئات المستهدفة.	١,٦١	٠,٧٠	منخفض
بعد (معياري الأثر) ككل			٣,٢١	متوسط	

يظهر من الجدول رقم (١٥) أن مستوى تطبيق معيار الأثر في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض ، جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٢١)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (١,٦١ - ٤,٣٥)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (١) والتي تنص على (تساهم المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة)، بينما كان أدناها للفقرة رقم (٢) والتي تنص على (هناك أثر اقتصادي للمشاريع على العاملين والفئات المستهدفة).

❖ السؤال الفرعي الخامس: ما مستوى التزام المشاريع التعليمية بمدينة الرياض بتطبيق معيار

الاستدامة؟

جدول رقم (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد

(معياري الاستدامة) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	مستوى التقييم
			ط	المعياري	الحسابي
١	١	تتبع المؤسسة معيار الاستدامة لتضمن التزامها وحرصها على استمرارية المشاريع .	٤,١٥	٠,٩٦	مرتفع
٢	٥	تسعى المؤسسة إلى تحقيق الكفاية المالية من خلال قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة لهم.	٤,١٢	٠,٨٤	مرتفع
٣	٣	تحرص المؤسسة على التنسيق مع الشركاء طوال فترة تنفيذ المشاريع.	٣,٨٣	١,٠٥	مرتفع
٤	٢	تقترح المؤسسة أنشطة لا تحتاج لتمويل / نفقات مالية عند تصميم المشاريع.	٢,٠٤	٠,٨٧	منخفض
		بعد (معياري الاستدامة) ككل	٣,٢٢		متوسط

يظهر من الجدول رقم (١٦) أن مستوى تطبيق معيار الاستدامة في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٢٢)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (١,٩٣ – ٤,١٥)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (١) والتي تنص على (تتبع المؤسسة معيار الاستدامة لتضمن التزامها وحرصها على استمرارية المشاريع)، بينما كان أدناها للفقرة رقم (٤) والتي تنص على (تضمن المؤسسة كفاية موازنة المشاريع لتحقيق الأهداف والمخرجات).

وللإجابة عن السؤال الرئيس الثاني...

جدول رقم (١٧): المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال (جودة المشاريع)

مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	مستوى التقييم
١	٣	معيار الفاعلية	٣,٨٨	مرتفع
٢	٥	معيار الاستدامة	٣,٢٢	متوسط
٣	٤	معيار الاثر	٣,٢١	متوسط
٤	٢	معيار الكفاءة	٣,٢٠	متوسط
٥	١	معيار الارتباط	٣,٩٧	متوسط
جودة المشاريع ككل			٣,٢٧	متوسط

يظهر من الجدول رقم (١٧) أن مستوى جودة المشاريع في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٢٧)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن الأبعاد الفرعية لهذا المجال تراوحت ما بين (٢,٩٧ – ٣,٨٨)، وجاء بالمرتبة الأولى بعد (معيار الفاعلية) بمتوسط حسابي (٣,٨٨) بمستوى تقييم مرتفع، وبالمرتبة الثانية جاء بعد (معيار الاستدامة) بمتوسط حسابي (٣,٢٢) بمستوى تقييم متوسط، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد (معيار الأثر) بمتوسط حسابي (٣,٢١) بمستوى تقييم متوسط، بينما جاء بالمرتبة الرابعة بعد (معيار الكفاءة) بمتوسط حسابي (٣,٢٠) بمستوى تقييم متوسط، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بعد (معيار الارتباط) بمتوسط حسابي (٢,٩٧) بمستوى تقييم متوسط .

النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بوصفه أحد الافتراضات قبل تحليل الانحدار الخطي المستخدم في اختبار فرضيات الدراسة، حيث يُبين الجدول رقم (١٨) نتائج التوزيع الطبيعي ويتضح منه أن كافة متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك بالنظر إلى قيم اختبار (Shapiro-Wilk) وقيمة مستوى الدلالة المرافقة لها، وحيث أن جميع قيم مستوى الدلالة في الجدول أكبر من (٠,٠٥)، يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توزيع قيم المتغير والتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة (٠,٠٥) α ". الأمر الذي يعني أن قيم المتغيرات في الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (١٨) : اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار (Shapiro-Wilk)

البعد	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
إدارة نطاق وتكامل المشاريع	٠,٩٦	٠,٤٠
إدارة وقت المشاريع وتكلفتها	٠,٩٩	٠,٣٧
إدارة مشتريات المشاريع ومواردها	٠,٧٩	٠,٦١
إدارة اتصالات المشاريع	١,١١	٠,٢٥

وقبل البدء في اختبار الفرضيات قام الباحث بتشخيص مشكلة الارتباطات الداخلية للمتغيرات المستقلة، حيث تم الاعتماد على حساب المعامل التباين المسموح به (Tolerance) لكل من المتغيرات المستقلة وكذلك اختبار معامل التضخم (Variance Inflation Factor: VIF) بحيث يجب أن تكون قيم (VIF) أقل من (١٠) لجميع المتغيرات المستقلة وقيم (Tolerance) أكبر من (٠,٠٥)، الجدول رقم (١٩) يوضح ذلك.

جدول رقم (١٩) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد المتغير المستقل

البعد	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
إدارة نطاق وتكامل المشاريع	٠,٦٣	١,٥٨

١,٥١	٠,٦٦	إدارة وقت المشاريع وتكلفتها
١,٣٢	٠,٧٦	إدارة مشتريات المشاريع ومواردها
١,١٩	٠,٨٤	إدارة اتصالات المشاريع

يتضح من الجدول رقم (١٩)، أن قيم اختبار معامل تضخ التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل كانت أقل من (١٠) ، بينما كانت قيمة اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لجميع الأبعاد أكبر من (٠,٠٥) ، الأمر الذي يعني أنه لا يوجد ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل، وبالتالي يمكن استخدامها جميعها في نموذج الانحدار، ومعرفة أي من هذه الأبعاد لها أثر دال إحصائياً على المتغير التابع ، وكذلك معرفة النسبة المئوية لذلك الأثر إن وجد، وبعد أن تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل، فسيتم اختبار فرضيات الدراسة كما هو موضح تالياً:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمعايير

الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على جودة المشاريع بأبعادها (معياري الارتباط، ومعياري الكفاءة، ومعياري الفاعلية، ومعياري الأثر، ومعياري الاستدامة) في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد الدراسة أثر أبعاد المعايير

الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع ككل، الجدول رقم (٢٠) يوضح ذلك.

جدول رقم (٢٠) : نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر معايير الدولية لإدارة المشاريع على

جودة المشاريع ككل

البعد	T	R	Adjusted R Square	F	الدلالة الإحصائية
-------	---	---	-------------------	---	-------------------

0.00	109.91	0.54	0.55	0.74	0.31	1.02	0.05	إدارة نطاق وتكامل المشاري ع
					0.00	4.62	0.20	إدارة وقت المشاري ع وتكلفتها
					0.00	5.10	0.21	إدارة مشتريات المشاري ع ومواردها
					0.00	13.65	0.52	إدارة اتصالات المشاري ع

يظهر من الجدول رقم (٢٠) ما يلي:

١- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة

المشاريع على جودة المشاريع في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0,74) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0,5) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع ككل، بمعنى أن تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع تفسر ما قيمته (55%) من التغير الحاصل في جودة المشاريع، وبلغت قيمة الاختبار (F) (109,91) بدلالة إحصائية (0,00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، بالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الأولى.

٢- وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد إدارة نطاق وتكامل المشاريع

على جودة المشاريع ككل، حيث كانت قيم (T - B) غير دالة إحصائياً.

٣- وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للأبعاد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة

مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع* على جودة المشاريع ككل، حيث كانت قيم (T - B) دالة إحصائياً.

ويشتق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمعايير

الدولية لإدارة المشاريع على معيار الارتباط لجودة مشاريع المشاريع التعليمية بمدينة الرياض.

جدول رقم (٢١): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد الدراسة أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على

معيار الارتباط لجودة مشاريع المشاريع التعليمية بمدينة الرياض

الدلالة الإحصائية	Adjusted Square				الدلالة الإحصائية	T	B	البعد
	F	R	R ²	R				
0.00	7.99	0.07	0.08	0.28		0.5	0.03	إدارة نطاق وتكامل المشاريع
					0.00	2.99	0.18	إدارة وقت المشاريع وتكلفتها
					0.00	- 3.62	-0.21	إدارة مشتريات المشاريع ومواردها
					0.00	- 2.68	-0.15	ادارة اتصالات المشاريع

يظهر من الجدول رقم (٢١) ما يلي:

١- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الارتباط لجودة المشاريع في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (٠,٢٨) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (٠,٠٨) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الارتباط لجودة المشاريع ككل، بمعنى أن تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع تفسر ما قيمته (٨%) من التغير الحاصل في معيار الارتباط لجودة المشاريع، وبلغت قيمة الاختبار (F)(7.99) بدلالة إحصائية (٠,٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً

تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، بالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

٢- وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) على معيار الارتباط لجودة المشاريع ككل، حيث كانت قيم (B,T) غير دالة إحصائياً.

٣- وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على معيار الارتباط لجودة المشاريع ككل، حيث كانت قيم (B,T) دالة إحصائياً.

٤-٣-٢ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الكفاءة لجودة مشاريع المشاريع التعليمية بمدينة الرياض.

جدول رقم (٢٢): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على

معيار الكفاءة لجودة مشاريع المشاريع التعليمية بمدينة الرياض

البعد	B	T	الدلالة الإحصائية	R	R ²	Adjusted R Square	F	الدلالة الإحصائية
إدارة نطاق وتكامل المشاريع	٠,٠٣	٠,٥٩	٠,٥٦					
إدارة وقت المشاريع وتكلفتها	٠,١٨	١,٤٢	٠,١٦	٠,٥٨	٠,٣٣	٠,٣٢	٤٥,١٩	0.00

					0.00	٣,١١	- ٠,٢١	إدارة مشتريات المشاريع ومواردها
					0.00	٩,٩١	- ٠,١٥	إدارة اتصالات المشاريع

يظهر من الجدول رقم (٢٢) ما يلي:

١- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الكفاءة لجودة المشاريع في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (٠,٥٨) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (٠,٣٣) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الكفاءة لجودة المشاريع ككل، بمعنى أن تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع تفسر ما قيمته (٣٣%) من التغير الحاصل في معيار الكفاءة لجودة المشاريع، وبلغت قيمة الاختبار (F) (٤٥,١٩) بدلالة إحصائية (٠,٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، بالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية. ك

٢- وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) لبُعدي (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها على معيار الكفاءة لجودة المشاريع ككل، حيث كانت قيم (T ، B) غير دالة إحصائياً.

٣- وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) لأبعاد (إدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على معيار الكفاءة لجودة المشاريع ككل، حيث كانت قيم (T ، B) دالة إحصائياً.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعايير

الدولية لإدارة المشاريع على معيار الفاعلية لجودة مشاريع المشاريع التعليمية بمدينة الرياض.

جدول رقم (٢٣) : نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على

معيار الفاعلية لجودة مشاريع المشاريع التعليمية بمدينة الرياض

البعد	B	T	الدلالة الإحصائية	R	R ²	Adjusted R Square	F	الدلالة الإحصائية
إدارة نطاق وتكامل المشاريع	٠,١٦	٣,٤٠	٠,٠٠	٠,٦٨	٠,٤٦	٠,٤٥	٧٦,٥٦	0.00
إدارة وقت المشاريع وتكلفتها	٠,٠٢-	- ٠,٤٦	٠,٦٥					
إدارة مشتريات المشاريع ومواردها	٠,٣٦	٨,١٢	0.00					
ادارة اتصالات المشاريع	٠,٣٨	٩,١٤	0.00					

يظهر من الجدول رقم (٢٣) ما يلي:

١- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة

المشاريع على معيار الفاعلية لجودة المشاريع في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض، إذ بلغت قيمة

معامل الارتباط (R) (٠,٦٨) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين

المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (٠,٤٦) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر

قدرة تطبيق معايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الفاعلية لجودة المشاريع ككل، بمعنى أن

تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع تفسر ما قيمته (٤٦%) من التغير الحاصل في معيار الفاعلية

لجودة المشاريع، وبلغت قيمة الاختبار (F) (٧٦,٥٧) بدلالة إحصائية (٠,٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، بالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

٢- وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) لُبُعد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها) على معيار الفاعلية لجودة المشاريع ككل، حيث كانت قيم (B,T) غير دالة إحصائياً.

٣- وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) لأبعاد (إدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع، وإدارة نطاق وتكامل المشاريع) على معيار الفاعلية لجودة المشاريع ككل، حيث كانت قيم (B,T) دالة إحصائياً.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الأثر لجودة مشاريع المشاريع التعليمية بمدينة الرياض .

جدول رقم (٢٤): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على

معيار الأثر لجودة مشاريع المشاريع التعليمية بمدينة الرياض

البعد	B	T	الدلالة الإحصائية	R	R ²	Adjusted R Square	F	الدلالة الإحصائية
٠,٤٩	٠,٢٤	٠,٢٣						
إدارة وقت المشاريع وتكلفتها	٠,١٦	٢,٨٣	0.00					
إدارة مشتريات المشاريع ومواردها	٠,٠٠	- 0.04	0.00	0.00				

					0.00	٩,٠١	٠,٤٥	ادارة اتصالات المشاريع
--	--	--	--	--	------	------	------	---------------------------

يظهر من الجدول رقم (٢٤) ما يلي:

١- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة

المشاريع على معيار الأثر لجودة المشاريع في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض، إذ بلغت قيمة

معامل الارتباط (R) (٠,٤٩) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين

المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (٠,٢٤) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر

قدرة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الأثر لجودة المشاريع ككل، بمعنى أن تطبيق

المعايير الدولية لإدارة المشاريع تفسر ما قيمته (٢٤%) من التغير الحاصل في معيار الأثر لجودة

المشاريع، وبلغت قيمة الاختبار (F) (٢٩,٢٤) بدلالة إحصائية (٠,٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل

على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، بالتالي تقبل الفرضية

الفرعية الرابعة.

٢- وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد إدارة مشتريات المشاريع ومواردها

على معيار الأثر لجودة المشاريع ككل، حيث كانت قيم (B, T) غير دالة إحصائياً.

٣- وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة

وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة اتصالات المشاريع) على معيار الأثر لجودة المشاريع ككل، حيث كانت

قيم (B, T) دالة إحصائياً.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعايير

الدولية لإدارة المشاريع على معيار الاستدامة لجودة مشاريع المشاريع التعليمية بمدينة الرياض .

جدول رقم (٢٥) نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد الدراسة أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على

معيار الاستدامة لجودة مشاريع المشاريع التعليمية بمدينة الرياض

البعد	B	T	الدلالة الإحصائية	R	R ²	Adjusted R Square	F	الدلالة الإحصائية
إدارة نطاق وتكامل المشاريع	-	-	0.38	0.39	0.15	0.14	16.46	0.00
إدارة وقت المشاريع وتكلفتها	0.05	0.87	0.00					
إدارة مشتريات المشاريع ومواردها	0.23	3.91	0.00					
إدارة اتصالات المشاريع	0.24	4.34	0.12					

يظهر من الجدول رقم (٢٥) ما يلي:

١- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الاستدامة لجودة المشاريع في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (٠,٣٩) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (٠,١٥) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الاستدامة لجودة المشاريع ككل، بمعنى أن تطبيق معايير الدولية لإدارة المشاريع تفسر ما قيمته (١٥%) من التغير الحاصل في معيار الاستدامة لجودة المشاريع، وبلغت قيمة الاختبار (F) (١٦,٤٦) بدلالة إحصائية (٠,٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً

تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، بالتالي تقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

٢- وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد إدارة نطاق وتكامل المشاريع، إدارة اتصالات المشاريع على معيار الاستدامة لجودة المشاريع ككل، حيث كانت قيم (T,B) غير دالة إحصائياً.

٣- وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، إدارة مشتريات المشاريع ومواردها) على معيار الاستدامة لجودة المشاريع ككل، حيث كانت قيم (T,B) دالة إحصائياً.

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض ، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم تطبيق اختبار (Independent Samples Test) لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على مجال (المعايير الدولية لإدارة المشاريع) تبعاً لخصائصهم الشخصية التي تتمثل في (النوع الاجتماعي)، كما تم أيضاً تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على مجال المعايير الدولية لإدارة (المشاريع تبعاً لخصائص هؤلاء الأفراد الشخصية والوظيفية، والتي تتمثل في: (الفئة العمرية والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة)، الجداول (٢٦-٢٧) توضح ذلك:

جدول رقم (٢٦): نتائج اختبار (t) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	Sig
ذكر	3.56	0.33	-1.92	0.06
أنثى	3.63	0.32		

يظهر من الجدول رقم (٢٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض تعزى للنوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة (t) (-١,٩٢) هي قيمة غير دالة إحصائية.

دول رقم (٢٧) : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسة تبعاً لمتغيرات (الفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة)

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
الفئة العمرية	أقل من (٣٠) سنة	٣,٦٠	٠,٣٢	٠,٠٢	٠,٩٩
	من (٣٠) إلى أقل من (٤٠) سنة	٣,٦٠	٠,٣٢		
	أقل من (٤٠) سنة	٣,٦٠	٠,٣٢		

		٠,٣٢	٣,٥٩	من (٤٠) إلى أقل من (٥٠) سنة	
		٠,٣٥	٣,٦٠	(٥٠) سنة فأكثر	
٠,٤١	٠,٨٩	٠,٣٢	٣,٥٨	دبلوم (كلية) أو أقل	المستوى التعليمي
		٠,٣١	٣,٦٣	بكالوريوس	
		٠,٣٥	٣,٥٨	دراسات عليا	
٠,٠٠	١٧,٥١	٠,٣٠	٣,٦٥	موظف	المسمى الوظيفي
		٠,٣٠	٣,٣٨	رئيس قسم	
		٠,٢٨	٣,٦٣	مدير مديرية	
		٠,٣٥	٣,٢٩	مدير إدارة	
٠,٣٠	١,٢١	٠,٣٤	٣,٦٦	أقل من (٥) سنوات	عدد سنوات الخبرة في المؤسسة
		٠,٣٣	٣,٥٧	من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	
		٠,٣٢	٣,٥٩	من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة	

		٠,٣١	٣,٥٩	(١٥) سنة فأكثر	
--	--	------	------	-------------------	--

يظهر من الجدول رقم (٢٧) ما يلي:

١- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة

المشاريع في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض تبعاً لمتغيرات (الفئة العمرية، والمستوى التعليمي،

وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة) ، حيث كانت قيم (F) غير دالة إحصائية.

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع

في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)، حيث بلغت قيمة (F) (١٧,٥١)

وهي قيمة دالة إحصائية، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفه (Scheffe) للمقارنات

البعدية الجدول رقم (٢٨) يوضح ذلك.

جدول (٢٨): نتائج تطبيق طريقة شيفه (Scheffe) للمقارنات البعدية على تقييم الأفراد المبحوثين

لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسة تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)

المستوى	المتوسط الحسابي	موظف	رئيس قسم	مدير مديرية	مدير ادارة
موظف	٣,٦٥		٠,٢٧	-0.02	*-3.6
رئيس قسم	٣,٣٨			0.25	-0.09
مدير مديرية	٣,٦٣				*-0.34
مدير ادارة	٣,٢٩				

يظهر من الجدول رقم (٢٨) أن مصادر الفروق كانت بين المسميات الوظيفية (مدير إدارة، وموظف) لصالح المسمى الوظيفي (موظف)، وأظهرت النتائج أن هناك فروق بين المسميات الوظيفية (مدير مديرية مدير إدارة) لصالح المسمى الوظيفي (مدير مديرية).

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى جودة المشاريع التي تقدمها المشاريع التعليمية بمدينة الرياض، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم تطبيق اختبار (Independent Samples Test) لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على مجال (جودة المشاريع) تبعاً لخصائصهم الشخصية التي تتمثل في (النوع الاجتماعي)، كما تم أيضاً تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على مجال (جودة المشاريع) تبعاً لخصائص هؤلاء الأفراد الشخصية والوظيفية، والتي تتمثل في: (الفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة)، الجداول (٢٩-٣٠) توضح ذلك:

جدول رقم (٢٩): نتائج اختبار (t) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين لمستوى جودة المشاريع في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	Sig
ذكر	٣,٢٦	٠,٢٦	٠,٨١-	٠,٤٢
أنثى	٣,٢٨	٠,٣١		

يظهر من الجدول رقم (٢٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين

لمستوى جودة المشاريع في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض تعزى للنوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة (t) - (0.81) هي قيمة غير دالة إحصائية.

جدول رقم (٣٠) : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم

الأفراد المبحوثين لمستوى جودة المشاريع في المؤسسة تبعاً لمتغيرات (الفئة العمرية، والمستوى

التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة)

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
الفئة العمرية	أقل من (٣٠) سنة	٣,٢٧	٠,٢٩	٠,٠٣	٠,٩٩
	من (٣٠) إلى أقل من (٤٠) سنة	٣,٢٧	٠,٣٠		
	من (٤٠) إلى أقل من (٥٠) سنة	٣,٢٧	٠,٢٧		
	(٥٠) سنة فأكثر	٣,٢٨	٠,٣٢		
المستوى التعليمي	دبلوم (كلية) أو أقل	٣,٢٤	٠,٢٤	١,٨٠	٠,١٧
	بكالوريوس	٣,٢٦	٠,٣٠		

		٠,٣٢	٣,٣١	دراسات عليا	
٠,٠٠	٤,٦٧	٠,٢٩	٣,٢٩	موظف	المسمى الوظيفي
		٠,٢٦	٣,٢١	رئيس قسم	
		٠,٣١	٣,٣٢	مدير مديرية	
		٠,١٧	٣,٠٥	مدير إدارة	
٠,٢٨	١,٢٧	٠,٣٣	٣,٣٣	أقل من (٥) سنوات	عدد سنوات الخبرة في المؤسسة
		٠,٢٨	٣,٢٥	من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	
		٠,٢٥	٣,٢٦	من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة	
		٠,٣١	٣,٢٧	(١٥) سنة فأكثر	

يظهر من الجدول رقم (٣٠) ما يلي:

١- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى جودة المشاريع في

المؤسسة تبعاً لمتغيرات الفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة).

حيث كانت قيم (F) غير دالة إحصائية.

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى جودة المشاريع في المؤسسة

تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي)، حيث بلغت قيمة (F) (٤,٦٧) وهي قيمة دالة إحصائية،

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

١,٥ تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرض لمناقشة نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث، ومن ثم الخروج بالتوصيات المبنية على هذه النتائج.

٢,٥ مناقشة النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الدراسة:

← مناقشة النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرئيس الأول: ما مستوى التزام المشاريع التعليمية بمدينة الرياض بتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع؟

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق مجال المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض جاء بدرجة تقييم متوسطة للمجال ككل؛ حيث جاء في المرتبة الأولى بعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) وبمستوى تقييم مرتفع، وجاء في المرتبة الثانية بعد (إدارة مشتريات المشاريع ومواردها) وبمستوى تقييم متوسط، وجاء في المرتبة الثالثة بعد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها) وبمستوى تقييم متوسط، بينما جاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة بعد (إدارة اتصالات المشاريع) وبمستوى تقييم متوسط، وحيث لم تتفق هذه النتيجة إلى حد كبير مع دراسة (دهليز و عنبر ٢٠١٧)، ودراسة (عنبر، ٢٠١٦)، (Chou and Yang, 2012).

المرتبة الأولى: إدارة نطاق وتكامل المشاريع : وقد نعزو هذه النتيجة إلى اهتمام المؤسسة بإدارة كافة أنشطة مشاريعها بشكل شامل ومتوازي، فضلاً عن متابعتها الدورية والمستمرة لكافة عمليات الأعمال المتعلقة في إنجازها، لا سيما وأن المؤسسة تركز على تحديد أولويات المهام المتعلقة بكل مشروع من مشاريعها حسب الأولوية والأهمية بشكل متسلسل، من أجل ضمان نجاحها، وتحقيق رؤيتها وأهدافها المنشودة منها ، وحيث اتفقت هذه النتيجة إلى حد ما مع دراسة (دهليز وعنبر، ٢٠١٧)،

المرتبة الثانية: إدارة مشتريات المشاريع ومواردها : وقد نعزو هذه النتيجة إلى اهتمام المؤسسة بعمليات التخطيط لطرح العروض والتعاقد والشراء، فضلاً عن اختيارها للمواد وفق المواصفات والمقاييس السليمة والمطلوبة لكل مشروع من مشاريعها، من أجل تزويد ودعم عمليات تنفيذ المشاريع بالمواد والمتطلبات اللازمة وفقاً لما تم التخطيط له، وحيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عنبر، ٢٠١٦) حيث جاءت النسب متوسطة

المرتبة الثالثة: إدارة وقت المشاريع وتكلفتها: وقد نعزو هذه النتيجة إلى اهتمام المؤسسة بتحويل خطة عمل كل مشروع من مشاريعها إلى جدول زمني دقيق وعملي لكافة مراحل التنفيذ، بالإضافة إلى إعداد موازنة مالية دقيقة تشمل تخطيط وتقدير تكاليف المشاريع وتمويلها، وتدبير مواردها المالية، وإدارة وضبط تكاليفها، وذلك من أجل ضمان إنجاز كافة المشاريع في الوقت المخطط له، وضمن حدود الموازنة المرصودة لها، الأمر الذي من شأنه أن يعزز من مستوى نجاح وتفوق مشاريع المؤسسة، وحيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عنبر، ٢٠١٦)، ودراسة (Carvalho 2015)، ودراسة (Chou and Yang ٢٠١٢) النسب متوسطة

المرتبة الرابعة: إدارة اتصالات المشاريع : وقد نعزو هذه النتيجة إلى اهتمام المؤسسة نوعاً ما بتأمين وتجهيز نظام اتصالات متكامل، لضمان انتقال وتوزيع كافة بيانات ومعلومات وإحصاءات وتقارير الأعمال والأداء لكل مشروع من مشاريعها في الوقت والشكل المناسبين بين المستويات الإدارية المختلفة فيها، وللجهات ذات العلاقة

← مناقشة النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرئيس الثاني : ما مستوى التزام المشاريع التعليمية بمدينة الرياض بتطبيق المعايير الدولية لجودة المشاريع؟.

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق مجال جودة المشاريع في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض جاء بدرجة تقييم متوسطة للمجال ككل، حيث جاء بالمرتبة الأولى بعد (معيار الفاعلية) وبمستوى تقييم مرتفع، وجاء في المرتبة الثانية بعد (معيار الاستدامة) وبمستوى تقييم متوسط، وجاء في المرتبة الثالثة بعد (معيار الأثر) وبمستوى تقييم متوسط، وجاء في المرتبة الرابعة بعد (معيار الكفاءة) وبمستوى تقييم متوسط،

بينما جاء بالمرتبة الخامسة والأخيرة بعد (معيار الارتباط) وبمستوى تقييم متوسط، وحيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عنبر، ٢٠١٦) حيث جاءت معظم النسب متوسطة، ولم تتفق هذه النتيجة إلى مع دراسة (دهليز وعنبر، ٢٠١٧)، ودراسة (رضوان، ٢٠١٥)،

المرتبة الأولى : معيار الفاعلية : وقد نعزو هذه النتيجة إلى أن اهتمام وتركيز المؤسسة بالقياس الدقيق والفعال للمدى الطويل الذي ستحققه أهداف وغايات مشاريعها على مستوى احتياجات ومتطلبات وتوقعات الفئات المستهدفة خصوصاً والمجتمع عموماً متميز، حيث تتبع المؤسسة نظم وأساليب المعايير الدولية المتخصصة بقياس جودة وفاعلية المشاريع

المرتبة الثانية : معيار الاستدامة : وقد نعزو هذه النتيجة إلى أن اهتمام وتركيز المؤسسة بالقياس الدقيق والفعال للمدى استمرارية أو ديمومة نتائج مشاريعها المخطط لها على مستوى احتياجات ومتطلبات وتوقعات الفئات المستهدفة خصوصاً والمجتمع عموماً بعد انتهاءها وتوقف كافة مواردها متميز، حيث تتبع المؤسسة نظم وأساليب المعايير الدولية المتخصصة بقياس جودة وديمومة المشاريع على المدى البعيد،

المرتبة الثالثة : معيار الأثر: وقد نعزو هذه النتيجة إلى أن اهتمام وتركيز المؤسسة بالقياس الدقيق والفعال للمدى تحقيق مشاريعها للأهداف والغايات العامة التي تم التخطيط لها على مستوى احتياجات ومتطلبات وتوقعات الفئات المستهدفة خصوصاً والمجتمع عموماً جيد جداً، حيث تتبع المؤسسة نظم وأساليب المعايير الدولية المتخصصة بقياس جودة وأثر المشاريع على المدى البعيد، وحيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عنبر، ٢٠١٦) ، حيث جاءت النسبة متوسطة، ولم تتفق مع دراسة (دهليز وعنبر، ٢٠١٧)، ودراسة (رضوان، ٢٠١٥)، حيث جاءت النسب مرتفعة.

المرتبة الرابعة: معيار الكفاءة : وقد نعزو هذه النتيجة إلى أن اهتمام وتركيز المؤسسة بالقياس الدقيق والفعال للمدى استغلالها الأمثل لموارد مشاريعها لتحقيق المخرجات المخطط لها على مستوى احتياجات ومتطلبات وتوقعات الفئات المستهدفة خصوصاً والمجتمع عموماً بأقل وقت وتكلفة وجهد جيد، حيث تتبع المؤسسة نظم وأساليب المعايير الدولية المتخصصة بقياس جودة وكفاءة المشاريع، وحيث

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عنبر، (٢٠١٦)، حيث جاءت النسبة متوسطة، ولم تتفق مع دراسة (دهليز وعنبر، ٢٠١٧)،

المرتبة الخامسة: معيار الارتباط: وقد نعزو هذه النتيجة إلى أن اهتمام وتركيز المؤسسة بالقياس الدقيق والفعال لمدى مناسبة وملائمة نتائج وأهداف وغايات مشاريعها على النحو المخطط له على مستوى احتياجات ومتطلبات وتوقعات الفئات المستهدفة خصوصاً والمجتمع عموماً جيد إلى حد ما، حيث تتبع المؤسسة نظم وأساليب المعايير الدولية المتخصصة بقياس جودة وارتباط المشاريع، وحيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عنبر، ٢٠١٦)، حيث جاءت النسبة متوسطة، ولم تتفق مع دراسة (دهليز وعنبر، ٢٠١٧)، حيث جاءت النسب مرتفعة.

٣,٥ مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع على جودة المشاريع بأبعادها معيار الارتباط، ومعيار الكفاءة، ومعيار الفاعلية، ومعيار الأثر، ومعيار الاستدامة في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض.

بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض، كما بينت النتائج وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبُعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) على جودة المشاريع ككل، في حين بيّنت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على جودة المشاريع ككل.

وقد نعزو هذه النتيجة لاهتمام المؤسسة في (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها) من خلال حرصها الشديد على إدارة وقت مشاريعها بشكل كفؤ من خلال قيامها بوضع خطة لتنفيذ كل مشروع من مشاريعها وفقاً للإطار الزمني المحدد ، فضلاً عن حرصها الشديد أيضاً على أن تقوم بوضع خطة مالية (موازنة) تفصيلية مشفوعة بالتكاليف المقدرة لكل مرحلة من مراحل تنفيذ كل مشروع من مشاريعها، وباهتمام المؤسسة في إدارة (مشتريات المشاريع ومواردها) من خلال مراقبة المؤسسة الشديدة على عمليات العطاءات وفقاً لأطر ومعايير قانونية محدده، وضمان جودة المواد والمعدات الموردة للمشاريع بما يتناسب مع الشروط والمواصفات المطلوبة، فضلاً عن ضمان توزيعها إلى مواقع مشاريعها في الوقت المحدد وبالكميات المطلوبة، وباهتمام المؤسسة في (إدارة اتصالات المشاريع) من خلال قيام المؤسسة بوضع قواعد لقنوات الاتصال بين جميع الأطراف ذات الصلة بالمشاريع، مع حرصها الشديد على فاعلية نظام اتصالات المشاريع من أجل تبادل المعلومات بسهولة ويسر، لكن في المقابل هناك ضعف واضح وقلت اهتمام من قبل المؤسسة في (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) حيث أن المؤسسة لا تهتم بدرجة عالية في وضع الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف وغايات مشاريعها ، وحيث لم تتفق هذه النتيجة بشكل تام مع الخطط دراسة (دهليز وعنبر، ٢٠١٧)، ودراسة (عنبر، ٢٠١٦).

وفيما يلي مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسة الأولى :

الفرضية الفرعية الأولى : أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

$\alpha \leq$) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الارتباط لجودة المشاريع في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض، وأظهرت وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) $\alpha \leq$) لبُعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) على معيار الارتباط لجودة المشاريع، في حين أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) $\alpha \leq$) لأبعاد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على معيار الارتباط لجودة المشاريع، وحيث يمكن تفسير نتيجة عدم تأثير بُعد إدارة نطاق وتكامل

المشاريع إلى أن المؤسسة لا تهتم بدرجة عالية في وضع الخطط الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف وغايات مشاريعها.

الفرضية الفرعية الثانية : أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الكفاءة لجودة المشاريع في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض، وأظهرت وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبُعدي (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها) على معيار الكفاءة لجودة المشاريع، في حين أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد (إدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على معيار الكفاءة لجودة المشاريع وحيث يمكن تفسير نتيجة عدم تأثير بعد إدارة نطاق وتكامل المشاريع إلى أن المؤسسة لا تهتم بدرجة عالية في وضع الخطط الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف وغايات مشاريعها ، وكذلك يمكن تفسير نتيجة عدم تأثير بعد إدارة وقت المشاريع وتكلفتها إلى انخفاض درجة تناسب أو توافق تقدير المؤسسة للوقت اللازم للمشاريع مع تكاليفها المالية.

الفرضية الفرعية الثالثة : أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الفاعلية لجودة المشاريع في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض، وأظهرت وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبُعد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها) على معيار الفاعلية لجودة المشاريع، في حين أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد (إدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع ، وإدارة نطاق وتكامل المشاريع) على معيار الفاعلية لجودة المشاريع ككل، ويمكن تفسير نتيجة عدم تأثير بعد إدارة وقت المشاريع وتكلفتها إلى انخفاض درجة تناسب أو توافق تقدير المؤسسة للوقت اللازم للمشاريع مع تكاليفها المالية، فضلاً عن انخفاض درجة حرص المؤسسة على موازنة مشاريعها مع أهدافها وغاياتها المتوقعة.

الفرضية الفرعية الرابعة : أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الأثر لجودة المشاريع في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض، وأظهرت وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد (إدارة مشتريات المشاريع ومواردها) على معيار الأثر لجودة المشاريع، في حين أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة اتصالات المشاريع ومواردها) على معيار الأثر لجودة المشاريع، ويمكن تفسير نتيجة عدم تأثير بعد إدارة مشتريات المشاريع ومواردها إلى أن عمليات الشراء في المؤسسة لا تتم دائماً عن طريق جلب عروض أسعار ومناقصات ضمن شروط مرجعية واضحة، فضلاً عن انخفاض مستوى حرصها على الاستغلال الأمثل لكافة مواردها لتعظم قيمة المخرجات، لا سيما وأن المؤسسة لا تحرص بشكل كبير على توفير كافة متطلبات مشاريعها المادية قبل البدء بها.

الفرضية الفرعية الخامسة : أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الاستدامة لجودة المشاريع في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض، وأظهرت وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع إدارة اتصالات المشاريع) على معيار الاستدامة لجودة المشاريع، في حين أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها إدارة مشتريات المشاريع ومواردها) على معيار الاستدامة لجودة المشاريع، وحيث يمكن تفسير نتيجة عدم تأثير بعد إدارة نطاق وتكامل المشاريع إلى أن المؤسسة لا تهتم بدرجة عالية في وضع الخطط الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف وغايات مشاريعها، وكذلك يمكن تفسير نتيجة عدم تأثير بعد إدارة اتصالات المشاريع إلى أن المؤسسة لا تهتم بشكل كبير بالتقارير الدورية المتعلقة بأنشطة مشاريعها من قبل الجهة المنفذة لها، فضلاً عن أن مستوى دعم ومساهمة المؤسسة في التنسيق بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشاريع طوال فترة التنفيذ من ضعيف إلى متوسط نوعاً ما.

مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض ، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة).

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمرية، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة)، في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المشاريع التعليمية بمدينة الرياض تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)، حيث أن مصادر الفروق كانت بين المسميات الوظيفية (مدير إدارة ، وموظف) لصالح المسمى الوظيفي (موظف)، وبين المسميات الوظيفية (مدير مديرية ، مدير إدارة) لصالح المسمى الوظيفي (مدير مديرية).

يمكن تفسير ذلك بأن جميع الموظفين في المؤسسة يتفقون على ممارسة المعايير الدولية لإدارة المشاريع بغض النظر عن النوع الاجتماعي سواء ذكور أو إناث، بالإضافة لامتلاك الموظفين مستوى إدراك متشابه بغض النظر عن مستواهم العلمي، كما ولديهم تصوراً متشابهاً لمفهوم المعايير الدولية لإدارة المشاريع نتيجة خبراتهم وممارساتهم العملية داخل المؤسسة، وفي مقابل ذلك نجد أن نمط وظيفة الفرد وطبيعة شخصه متفاوتة عند المسميات (موظف، ومدير مديرية).

مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى جودة المشاريع التي تقدمها المشاريع التعليمية بمدينة الرياض ، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة).

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى جودة المشاريع التي تقدمها المشاريع التعليمية بمدينة الرياض تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمرية، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة)، في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى جودة المشاريع التي تقدمها المشاريع التعليمية بمدينة الرياض تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)، حيث أن مصادر الفروق كانت بين المسميات الوظيفية (مدير إدارة ، وموظف) لصالح المسمى الوظيفي (موظف)، وبين المسميات الوظيفية (مدير مديرية ، مدير إدارة) لصالح المسمى الوظيفي (مدير مديرية).

يمكن تفسير ذلك بأن جميع الموظفين في المؤسسة يتفقدون على ممارسة جودة المشاريع بغض النظر عن النوع الاجتماعي سواء ذكور أو إناث، بالإضافة لامتلاك الموظفين مستوى إدراك متشابه بغض النظر عن مستواهم العلمي، كما ولديهم تصوراً متشابهاً لمفهوم جودة المشاريع نتيجة خبراتهم وممارساتهم العملية داخل المؤسسة، وفي مقابل ذلك نجد أن نمط وظيفة الفرد وطبيعة شخصه متفاوتة عند المسميات الوظيفية (موظف، ومدير مديرية).

٤,٥ التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الدراسة توصي بالآتي:

- ١- ضرورة اهتمام المشاريع التعليمية بمدينة الرياض 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.
- ٢- ضرورة اهتمام المشاريع التعليمية بمدينة الرياض على مناسبة تقديرها للوقت اللازم لكل مشروع من مشاريعها مع تكاليفه المالية، فضلاً عن حرصها على موثمة وتوافق التكاليف المالية لكل مشروع من مشاريعها مع الأهداف والغايات المنشودة منه.

- ٣- ضرورة اهتمام المشاريع التعليمية بمدينة الرياض على أساليب وطرق عمليات الشراء الخاصة بمشاريعها، بحيث تتم عن طريق جلب عروض أسعار رسمية ومناقصات ضمن شروط مرجعية واضحة ، وتحت رقابة شديدة، لضمان الشفافية وتخفيض نسب الفساد الإداري والمالي.
- ٤- ضرورة اهتمام المشاريع التعليمية بمدينة الرياض على توفير كافة متطلبات واحتياجات المشاريع (المالية والمادية، والتقنية، والبشرية) قبل البدء بها، من أجل ضمان نجاح المشاريع وتحقيقها لمتطلبات واحتياجات الفئة المستهدفة منها.
- ٥- ضرورة اهتمام المشاريع التعليمية بمدينة الرياض على التقارير الدورية المتعلقة بأنشطة كل مشروع من مشاريعها مع الجهات المنفذة لها، فضلاً عن تعزيز مستوى مساهمتها في التنسيق الفعال بين جميع الأطراف ذات العلاقة بمشاريعها طوال فترة تنفيذها، من أجل ضمان نجاح وتميز كافة مشاريعها وتحقيقها لكافة الاهداف والغايات المنشودة منها.
- ٦- ضرورة اهتمام المشاريع التعليمية بمدينة الرياض على تعزيز مستويات أداء وكفاءة موظفيها حتى تستطيع تحقيق مخرجات ونتائج مشاريعها بشكل أفضل.

الخاتمة

هدفت الدراسة للتعرف على الشركات الناشئة في مجال الابتكارات العلمية في مجال جودة المشاريع التعليمية في منطقة الرياض. وتوجهت أصوله العالمية إلى الابتكارات المبتكرة على النحو التالي: نطاق المشروع وإدارة الإدارة، وإدارة وقت المشروع وتكاليفه، وإدارة شراء المشروع وموارده، وإدارة إدارة المشروع. مبادئ الجودة للمشاريع: توافقية، ومعيارية، ومعيار الفعالية، ومعيار التأثير، ومعيار الاستدامة

ولجمع البيانات أولاً، تم توزيع ٤٣٥ استبانة على أفراد المجتمع بما في ذلك إدارة الإدارات والمدراء ورؤساء الأقسام وحدهم. تم استيراد مجموعة ٣٧١ استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي

وتوصلت الدراسة إلى وجود التكنولوجيا الحديثة في مجال الابتكارات العلمية في مجال المشاريع التعليمية الجيدة في منطقة الرياض. أشارت النتائج إلى التأثير على مثل إدارة وقت المشروع والتكلفة، ومشتريات المشروع إدارة الموارد، وإدارة إدارة المشروع على جودة المشروع. ومع ذلك، لم يكن هناك تأثير كبير على نطاق المشروع وإدارة المشاركة في جودة المشروع

تعتمد الدراسة على المؤسسات التعليمية الصغيرة والمتوسطة الحجم لجميع المشاريع وتحقيق الأهداف وأهدافها المنشودة. يمكن لهذه الفعالية أن تبدأ مستويات نجاحهم وتميزهم على جميع المستويات

الكلمات الرئيسية: إدارة المشاريع، مثل الابتكارات التكنولوجية، جودة المشاريع، المشاريع التعليمية، الرياض.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الأفندي، أحمد ومحمد، بسام (٢٠١٩)، ثقافة الجودة وتأثيرها السياحية – دراسة استطلاعية لآراء عينة من عاملين وزبائن بعض الفنادق السياحية محافظة أربيل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة بغداد .. كلية الادارة والاقتصاد، ٢٥ (١١٠)، ص: ١٩٠-٢٠٨.
- الجبوري ، زيد حسن خلف درويش. (٢٠١٩) . أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- الجيلاوي، إنتصار كاظم رشيد وأنفال ناضل محمد. (٢٠١٦). تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية في العراق .مجلة الهندسة، مجلد. ٢٢، عدد. ٦، ص ص ١-١٥.
- حسن، شفاه (٢٠١٥)، تقييم جودة المشروع وفق المواصفة الدولية (٢٠٠٣ : ١٠٠٠٦ ISO) دراسة حالة في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية / مشروع الأبنية الجامعية في الجادرية مجلة كلية التراث بجامعة بغداد، ١ (١٨) ٣٥٨ – ٤٠١.
- الحديدي، روان (٢٠٢٠) مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (٢٥) ٥٩٧-٥٧٦.
- خير الدين، موسى (٢٠١٤)، إدارة المشاريع المعاصرة (ط) (٢)، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الدليمي ، سعد أحمد خليفة. (٢٠١٩). إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية :دراسة تحليلية لإقليم الشمال في الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت .
- رضوان محمود عبدالفتاح (٢٠١٣) إدارة المشروعات الناشر خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر

- رضوان، احسان . (2015). دور عوامل نجاح المشروع وممارسات المنظمات غير الحكومية في نجاح المشروعات دراسة حالة: برنامج تقوية الأسرة الذي تنفذه منظمة ،رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الصادق، عماد (٢٠١٦) دليل نجاح الإدارة المؤسسية للمشاريع : مفاهيم وممارسات تطبيقية لإدارة المشاريع المؤسسية السعودية مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع.
- طبيب، عبدالسلام. (٢٠١٩) . تطبيق معايير الجودة الشاملة على إدارة المشروع لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة:دراسة ميدانية في وحدة الصناعات الحديدية (EIM) تبسة ،رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف – المسيلة .
- طلحة، محمد السيد (٢٠١٧)، إدارة الجودة الشاملة: كيف تطور مشروعك ومنتجك؟، (ط ١)، مصر: دار العلوم للنشر.
- عنبر ،هشام محمود. (٢٠١٦) . دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية ،غزة .
- الكرخي، مجيد (٢٠١٥)، إدارة الجودة الشاملة، (ط ١)، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.<http://www.arabp.com>
- محمد، علياء (٢٠١٣) فن إدارة المشروعات (ط) (١) السعودية: www.arabp.com
- المعهد العربي للتخطيط بالكويت. (٢٠٠٥). تقييم المشروعات الصناعية- العدد، ٤١ الكويت.
- المحميد ناصر (٢٠١٧) إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI ، الناشر ناصر بن إبراهيم المحميد الرياض.
- معهد إدارة المشاريع (٢٠١٧) الدليل المعرفي لإدارة المشروعات الإصدار السادس، الولايات المتحدة الأمريكية.

- ناصر، عثمان وياغي، خليل (٢٠١٩) إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة "دراسة مقارنة"، الملتقى العلمي الدولي المعاصر للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية والإدارية والطبيعية نظرة بين الحاضر والمستقبل " ٣٠ - ٣١ ديسمبر ٢٠١٩ - اسطنبول - تركيا، متوفر على

<http://kmshare.net/isc2019/>

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Al-Agele and Ali (2017) Mismanagement Reasons of the Projects Execution Phase, Baghdad University Journal, 10(23), 15-29.
- Aston, Ben (2021) Why Is Project Management So Important To An Organization?<https://thedigitalprojectmanager.com/why-is-project-management-important/>, 16/10/2021.
- Bahadur, Megh (2020) Project definition, Lifecycle and role of Project Managers,<https://www.researchgate.net/publication/340544935>
- Clarizen, Team (2020) What Are the Objectives of Project Management?, <https://www.clarizen.com/objectives-of-project-management/?cn-reloaded=1>
- Derenskaya, Yana (2018) Project Scope Management Process, Baltic Journal of Economic Studies, Vol. 4, No. 1
- Heagney, J. (2012). Fundamentals of Project Management, (4th Ed), American Management Association International: New York.
- Jainendrakumar, TD (2015) Project Integration Management The knowledge area exclusively for the Project Manager PM, World Journal Project Integration Management: The knowledge

area, Vol. IV, Issue II March 2015 exclusively for the Project Manager
www.pmworldjournal.net Commentary T. D. Jainendrakumar© 2015 T. D. Jainendrakumar
www.pmworldlibrary.net Page 1 of 12

- Lugusa, s. i., & moronge, m. (2016). influence of project management skills on performace of bank financed projects in kenya: a case of commercial banks projects. strategic journal of business & change management, 3(2), 810-838.
- Morris, R. (2008) Project Management That Works, (Special Edition), American Management Association: USA.
- Serrador, P. and Turner, R. (2015). The relationship between project success and project efficiency, Project Management Journal, 46 (1), pp: 30-39.

الملاحق

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحسين

جودة المشاريع التعليمية في منطقة الرياض.

وتهدف الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحسين جودة المشاريع

التعليمية في منطقة الرياض.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث،

وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- ١- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- الفئة العمرية ☐ (٢٠-٣٠) ☐ (٣١-٤٥) ☐ (٤٥ فأكثر)
- ٣- المستوى التعليمي ☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ دبلوم عالي ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم معهد
- ٤- عدد سنوات الخبرة : ☐ اقل من سنة ☐ (سنة - ٥ سنوات) ☐ (٥ سنوات - ١٠ سنوات) ☐ (١٠ سنوات فأكثر)

ثانياً: محاور الاستبيان

✍ المحور الأول: إدارة نطاق وتكامل المشاريع، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
١. تحقق مخرجات المشاريع توقعات الجهات المستفيدة منها.					
٢. تحرص المؤسسة على تحقيق احتياجات المستفيدين بشكل دقيق.					
٣. تضع المؤسسة خطة شاملة لإدارة المشاريع قبل البدء بتنفيذها.					
٤. تقوم المؤسسة بعملية المتابعة والتقييم على كافة أنشطة المشاريع باستمرار لضمان جودة المخرجات.					
٥. تدير المؤسسة جميع أنشطة المشاريع وفقاً لمعايير الجودة الدولية.					
٦. تضع المؤسسة الخطط الإستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف مشاريعها.					

✍️ المحور الثاني: إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، ضع إشارة (✓) في المربع

المناسب لاختيارك:

الفقرات					أوافق بشدة	أوافق بشدة	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
١.	تحرص المؤسسة على إدارة وقت المشاريع بشكل كفى.								
٢.	تضع المؤسسة خطة مالية (موازنة) تفصيلية مشفوعة بالتكاليف المقدرة لكل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع.								
٣.	تقوم المؤسسة بوضع خطة لتنفيذ المشاريع وفقاً للإطار الزمني المحدد.								
٤.	يتناسب تقدير المؤسسة للوقت اللازم للمشاريع مع تكاليفها المالية.								
٥.	تحرص المؤسسة على مواءمة موازنة المشاريع مع الأهداف المتوقعة.								

✍️ المحور الثالث: إدارة مشتريات المشاريع ومواردها، ضع إشارة (✓) في المربع

المناسب لاختيارك:

الفقرات					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
١.	تتأكد المؤسسة من جودة المواد والمعدات الموردة للمشاريع بما يتناسب مع الشروط والمواصفات المطلوبة.								
٢.	تُراقب المؤسسة عمليات العطاءات وفقاً لأطر ومعايير قانونية محددة.								
٣.	تضمن المؤسسة توزيع المواد إلى مواقع المشاريع في الوقت المحدد وبالكميات المطلوبة.								
٤.	تحرص المؤسسة على الاستغلال الأمثل لكافة مواردها لتعظم قيمة المخرجات .								
٥.	توفر المؤسسة كافة متطلبات المشاريع المادية قبل البدء بها.								
٦.	تتم عمليات الشراء بجلب عروض أسعار ومناقصات ضمن شروط مرجعية واضحة.								

✍️ المحور الرابع: إدارة اتصالات المشاريع، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
١. تضع المؤسسة قواعد لقنوات الاتصال بين جميع الأطراف ذات الصلة بالمشاريع.					
٢. تحرص المؤسسة على فاعلية نظام اتصالات المشاريع من أجل تبادل المعلومات بسهولة ويُسر.					
٣. تهتم المؤسسة بالتقارير الدورية المتعلقة بأنشطة المشاريع من الجهة المنفذة.					
٤. تُساهم المؤسسة بالتنسيق بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشاريع طوال فترة التنفيذ.					

✍️ المحور الخامس: المعايير الدولية لإدارة المشاريع، ضع إشارة (✓) في المربع

المناسب لاختيارك:

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
١. إدارة نطاق وتكامل المشاريع					
٢. إدارة مشتريات المشاريع ومواردها					
٣. إدارة وقت المشاريع وتكلفتها					
٤. إدارة اتصالات المشاريع					

✎ المحور السادس: معيار الارتباط، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	أوافق بشدة				الفقرات	
	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					١. تُراعي المؤسسة وجهات النظر ذات العلاقة عند تصميم المشاريع.	
					٢. تُصمم المؤسسة المشاريع بشكل يتناسب مع أولويات الجهة الممولة.	
					٣. تُحدد المؤسسة كافة الاحتياجات قبل البدء بتصميم المشاريع.	
					٤. تحرص المؤسسة على أن تعكس المشاريع المنفذة احتياجات الفئات المستهدفة.	
					٥. تحرص المؤسسة على توضيح العلاقة بين الاحتياجات التي يتم تحديدها وبين أهداف الجهة الممولة.	

✎ المحور السابع: معيار الكفاءة، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الفقرات	أوافق				معارض بشدة
	أوافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة	
١. توفر المؤسسة موارد بشرية ومالية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ أنشطة المشاريع المخطط لها.					
٢. تمتلك المؤسسة نظاماً مالياً كفواً وفعالاً لتنفيذ المشاريع وفقاً لبنود الموازنة المرصودة.					
٣. يقوم العاملون بالمشاريع بأداء مهامهم بجودة عالية وفقاً للإطار الزمني المحدد والتكاليف المرصودة.					
٤. تحرص المؤسسة على تقييم أداء العاملين في المشاريع بشكل دوري.					
٥. تحقق المؤسسة مخرجات ونتائج المشاريع نتيجة لكفاءة أداء العاملين لديها.					

✎ المحور الثامن: معيار الفاعلية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
١. تضمن المؤسسة تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها بأقل التكاليف.					
٢. تحرص المؤسسة على أن تبرر أهداف المشاريع بمقارنتها بمشاريع مماثلة.					
٣. تربط المؤسسة خطة تنفيذ المشاريع بالأهداف المرصودة مسبقاً.					
٤. تحرص المؤسسة على اتساق أهداف المشاريع مع أهداف الفئات المستهدفة.					

✎ المحور التاسع: معيار الأثر، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
١. تساهم المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.					
٢. تضع المؤسسة مقاييس ومؤشرات مناسبة لقياس مدى تحقيق أهداف المشاريع.					
٣. هناك آثار مختلفة للمشاريع على كافة الطبقات الاجتماعية في المجتمع.					
٤. هناك أثر اقتصادي للمشاريع على العاملين والفئات المستهدفة.					

✎ المحور العاشر: معيار الاستدامة، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
١. تتبع المؤسسة معيار الاستدامة لتضمن التزامها وحرصها على استمرارية المشاريع.					
٢. تسعى المؤسسة إلى تحقيق الكفاية المالية من خلال قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة لهم.					
٣. تحرص المؤسسة على التنسيق مع الشركاء طوال فترة تنفيذ المشاريع.					
٤. تقترح المؤسسة أنشطة لا تحتاج لتمويل / نفقات مالية عند تصميم المشاريع.					

✎ المحور الحادي عشر: جودة المشاريع، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
١. معيار الفاعلية					
٢. معيار الاستدامة					
٣. معيار الاثر					
٤. معيار الكفاءة					
٥. معيار الارتباط					

مع خالص التقدير والاحترام

