

# التزام المنظمات بمعايير إدارة المشاريع في سياق رؤية السعودية 2030

إعداد الطالب

محمد رضا حامد عزوني

إشراف

د/ أسماء أبو عنزة

د/أحمد حسين علي حسين

العام الدراسي

2024

## شكر وتقدير

الشكر لله وحده على فضله ومنه واحسانه الذي انعم علينا بنعمة الايمان و العلم وحثنا على المثابرة للحصول على الجهد القيم و أتقدم بخالص الشكر والتقدير الى مقام جامعتنا العريقة ميداو شن وجميع العاملين بها لما تشهده من الكثير من الإنجازات في تقديم الرسالة العلمية بطريقة مبتكرة وحديثة تواكب العصر والزمان و اخص بالشكر المشرفين الأعزاء على ما قدموه من دعم ومسانده خلال رحلتي في انجاز هذا البحث و وجودكم الكريم واشرافكم الدقيق كان لهما الأثر البالغ في توجيهي نحو تحقيق الأهداف الاكاديمية كما اود ان اعبر عن امتناني لكل من ساعدني في هذه الرحلة التعليمية لقد كانت جهودكم الكبيرة محل تقدير كبير , سواء من خلال تبادل الأفكار او تقديم المشورة وان تعاونكم و تقديركم في مساعدتي كان له الأثر الإيجابي الكبير في تحقيق نتائج البحث ولا يمكنني ان انسى اصدقائي الذين وقفوا الى جانبي وشاركوا معي في النقاشات الهادفة و الذي كان دافعاً لي لبذل المزيد من الجهد والسعي نحو التفوق واخيراً أتوجه بالشكر الكبير والعميق إلى والدي و عائلتي التي دعمتني طوال فترة البحث و الذي صدر منهم الكثير لتشجيعي و دعمي والذي هم مصدر الهامي للتميز .

## فهرس المحتويات

|    |                                               |
|----|-----------------------------------------------|
| 8  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 8  | مقدمة                                         |
| 9  | مشكلة الدراسة                                 |
| 10 | أهمية الدراسة                                 |
| 11 | أهداف الدراسة                                 |
| 12 | تساؤلات الدراسة                               |
| 12 | فرضيات الدراسة                                |
| 13 | الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري |
| 13 | مقدمة                                         |
| 13 | الدراسات السابقة                              |
| 17 | التعقيب على الدراسات السابقة                  |
| 19 | الإطار النظري للدراسة                         |
| 19 | مفهوم إدارة المشاريع                          |
| 19 | مهام إدارة المشاريع                           |
| 20 | أهداف إدارة المشاريع                          |
| 21 | معايير إدارة المشاريع                         |
| 32 | رؤية السعودية 2030 ودعم المشاريع              |
| 35 | الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة          |
| 35 | مقدمة                                         |
| 35 | منهجية الدراسة                                |
| 36 | مجتمع وعينة الدراسة                           |
| 45 | أدوات جمع البيانات                            |

|    |                                          |
|----|------------------------------------------|
| 45 | صدق وثبات أداة الدراسة:                  |
| 48 | حدود الدراسة                             |
| 48 | الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: |
| 49 | الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج    |
| 49 | مقدمة.                                   |
| 50 | الإجابة عن تساؤلات الدراسة.              |
| 61 | اختبار فرضيات الدراسة.                   |
| 63 | توصيات الدراسة.                          |
| 65 | المراجع.                                 |
| 68 | الملاحق                                  |

## قائمة الجداول

- جدول 1: ما هو نوع المنظمة التي تعمل بها؟ ..... 36
- جدول 2: ما هو القطاع الذي تنتمي إليه منظمتك؟ ..... 37
- جدول 3: ما هو حجم المنظمة من حيث عدد الموظفين؟ ..... 38
- جدول 4: ما هو مستوى التعليم الأعلى الذي حصلت عليه؟ ..... 39
- جدول 5: ما هو مجال تخصصك الأكاديمي؟ ..... 40
- جدول 6: ما هي مدة خبرتك في مجال إدارة المشاريع؟ ..... 41
- جدول 7: ما هو منصبك الحالي في المنظمة؟ ..... 42
- جدول 8: هل لديك خبرة سابقة في العمل على مشاريع تتعلق برؤية 2030؟ ..... 43
- جدول 9: توزيع العينة وفق العمر ..... 44
- جدول 10: ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا ..... 46
- جدول 11: معاملات الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان ..... 47
- جدول 12: تحليل بيانات معايير إدارة المشاريع ..... 50
- جدول 13: نتائج تحليل محاور التوافق مع رؤية 2030 في إدارة المشاريع ..... 51
- جدول 14: نتائج تحليل محاور معايير التخطيط والتنفيذ ..... 53
- جدول 15: نتائج تحليل محاور معايير إدارة الموارد والمخاطر ..... 55
- جدول 16: نتائج تحليل محاور معايير التواصل والتكامل ..... 57
- جدول 17: نتائج تحليل محاور معايير التقييم والاستدامة ..... 59

## قائمة الأشكال

- شكل 1: ما هو نوع المنظمة التي تعمل بها؟ ..... 36
- شكل 2: ما هو القطاع الذي تنتمي إليه منطمتك؟ ..... 37
- شكل 3: ما هو حجم المنظمة من حيث عدد الموظفين؟ ..... 38
- شكل 4: ما هو مستوى التعليم الأعلى الذي حصلت عليه؟ ..... 39
- شكل 5: ما هو مجال تخصصك الأكاديمي؟ ..... 40
- شكل 6: ما هي مدة خبرتك في مجال إدارة المشاريع؟ ..... 41
- شكل 7: ما هو منصبك الحالي في المنظمة؟ ..... 42
- شكل 8: هل لديك خبرة سابقة في العمل على مشاريع تتعلق برؤية 2030؟ ..... 43
- شكل 9: ما هو العمر التقريبي لك ..... 44

## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مدى التزام المنظمات في المملكة العربية السعودية بتطبيق معايير إدارة المشاريع في إطار تحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030. تم جمع البيانات من مجموعة متنوعة من المنظمات باستخدام استبيان، وتم تحليل النتائج وفقاً لأربعة محاور رئيسية: التخطيط والتنفيذ، إدارة الموارد والمخاطر، التواصل والتكامل، والتقييم والاستدامة.

أظهرت النتائج أن المنظمات تُظهر مستوى مرتفعاً من الالتزام بتطبيق معايير إدارة المشاريع، حيث تراوحت المتوسطات بين 3.90 و4.19 عبر المحاور المختلفة. كان محور التخطيط والتنفيذ الأكثر التزاماً بمعدل 3.90، بينما أظهر محور إدارة الموارد والمخاطر أيضاً التزاماً مرتفعاً بمعدل 3.91. كما كشفت الدراسة عن توافق ملحوظ بين تطبيق معايير إدارة المشاريع وأهداف رؤية 2030، مما يعكس الجهود المبذولة من قبل المنظمات لتعزيز كفاءة الإدارة وتحقيق التنمية المستدامة. ومع ذلك، تم تحديد بعض المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مثل تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر وتعزيز الابتكارات المستدامة.

استناداً إلى النتائج، أوصت الدراسة بعدد من الإجراءات لتعزيز الالتزام بتطبيق المعايير، بما في ذلك تحسين برامج التدريب والتطوير، وتعزيز قنوات التواصل، وإجراء تقييمات دورية للأداء.

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## مقدمة

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات في عصر التحول الرقمي والتنافسية العالمية، أصبحت معايير إدارة المشاريع عنصراً أساسياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030. لم تعد هذه المعايير مجرد إجراءات روتينية، بل تحولت إلى أدوات استراتيجية تساهم في تعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية. إن الالتزام بهذه المعايير يعكس قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، ويعزز من فرص الابتكار والنمو المستدام.

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات في العصر الحديث، أصبح من الضروري أن تسعى هذه المؤسسات لتحقيق جودة عالية في إدارة مشاريعها. ولتحقيق هذه الجودة، يتعين عليها الالتزام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع، مثل تلك التي وضعها المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMI) والمعايير الأخرى المعترف بها عالمياً. تعتبر هذه المعايير أدوات فعالة تساعد مديري ومنسقي المشاريع في تخطيط وجدولة ورقابة المشاريع بشكل منهجي ومنظم (العامري، 2007).

تتزايد الحاجة إلى استخدام هذه المعايير في ظل المنافسة الشديدة التي تميز بيئة الأعمال اليوم. فالمؤسسات التي تسعى لتحقيق جودة عالية في مشاريعها تحتاج إلى أدوات ومعايير تساعد على تحسين الأداء وضمان تحقيق الأهداف المرجوة. تشير الدراسات إلى أن تطبيق معايير إدارة المشاريع يسهم بشكل كبير في تحسين النتائج النهائية للمشاريع ويعزز من فرص النجاح المؤسسي.

علاوة على ذلك، فإن استخدام المعايير الدولية يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث يمكن لهذه المعايير أن توفر إطار عمل موحد يسهل عملية التخطيط والتنفيذ والمراقبة. كما أن الالتزام بهذه المعايير يساعد على تقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع ويعزز من مستوى الشفافية والمساءلة داخل الفرق العاملة.

تستند هذه الدراسة إلى تحليل دور تطبيق المعايير الدولية في تحسين جودة المشاريع ومدى تأثير ذلك على أداء المنظمات. من خلال استكشاف العلاقة بين الالتزام بهذه المعايير ونتائج المشاريع، تهدف الدراسة إلى تقديم رؤى عملية تساعد المؤسسات على تعزيز كفاءتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل فعال.

تعتبر رؤية السعودية 2030 بمثابة خارطة طريق تهدف إلى تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية شاملة، مما يستدعي من المنظمات الالتزام بمعايير إدارة المشاريع لضمان تحقيق النتائج المرجوة. تشير الدراسات إلى أن المنظمات التي تتبنى هذه المعايير تتمتع بقدرة أعلى على إدارة المخاطر وتحقيق النجاح في مشاريعها، مما يسهم في تعزيز الأداء التنظيمي العام. إن العلاقة بين الالتزام بمعايير إدارة

المشاريع والأداء التنظيمي تمثل محوراً مهماً في الأبحاث الإدارية الحديثة، حيث تؤكد على ضرورة وجود إدارة فعالة للمشاريع كعامل رئيسي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

علاوة على ذلك، تشير التجارب العالمية إلى أن الالتزام بمعايير إدارة المشاريع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة القدرة التنافسية للمنظمات. فقد أظهرت الأبحاث أن الاستثمار في تطوير هذه المعايير يعد عاملاً حاسماً في تعزيز الابتكار وتحقيق الريادة في السوق. لذا، تأتي أهمية هذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل تأثير التزام المنظمات بمعايير إدارة المشاريع على الأداء التنظيمي، من خلال دراسة تحليلية تستكشف العلاقة بين هذه المعايير ومؤشرات الأداء المختلفة، مما يساهم في تقديم رؤى عملية لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات ضمن إطار رؤية السعودية 2030.

## مشكلة الدراسة

تتمثل التحديات التي تواجه المؤسسات في سياق رؤية السعودية 2030 في ضرورة فهم العلاقة بين التزام المنظمات بمعايير إدارة المشاريع وأثر ذلك على الأداء التنظيمي. على الرغم من الوعي المتزايد بأهمية هذه المعايير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن هناك نقصاً في المعرفة حول كيفية تأثيرها المباشر على مؤشرات الأداء المختلفة.

تظهر هذه التحديات بشكل واضح في سعي المنظمات لجذب واستبقاء الكفاءات المتميزة، مع الحاجة الملحة لتحسين الأداء التنظيمي لمواجهة التغيرات السريعة في السوق. لذلك، يتطلب الأمر دراسة معمقة حول كيفية تأثير الالتزام بمعايير إدارة المشاريع على جوانب متعددة من الأداء التنظيمي، مثل الابتكار والإنتاجية والقدرة التنافسية. فالعلاقة بين هذه المتغيرات ليست بسيطة، بل تتسم بالتعقيد وتتطلب تحليلاً دقيقاً لفهم ديناميكياتها وتأثيراتها المتبادلة.

إضافة إلى ذلك، تبرز الحاجة إلى تحديد أفضل الممارسات في تطبيق معايير إدارة المشاريع وكيفية تنفيذها بفعالية لتحقيق أقصى تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي. تواجه المنظمات تحديات متزايدة في تصميم وتنفيذ استراتيجيات فعالة تتماشى مع التغيرات السريعة في سوق العمل والتطورات التكنولوجية. لذا، من الضروري فهم كيفية مواءمة هذه المعايير مع الأهداف التنظيمية الشاملة وثقافة المؤسسة.

علاوة على ذلك، يجب دراسة تأثير العوامل البيئية والثقافية على فعالية الالتزام بمعايير إدارة المشاريع. ما قد ينجح في سياق ثقافي أو تنظيمي معين قد لا يكون فعالاً بالضرورة في سياقات أخرى. هذا يطرح تساؤلات حول كيفية تكييف هذه المعايير لتناسب الظروف المختلفة وكيف يمكن للمنظمات تطوير مرونة كافية لاستيعاب تلك التغيرات.

في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة والرقمنة، تبرز الحاجة إلى فهم كيفية تأثير هذه التحولات على الالتزام بمعايير إدارة المشاريع والأداء التنظيمي. فالمهارات والكفاءات المطلوبة تتغير بسرعة، مما يزيد من الضغوط على المنظمات لتطوير استراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف.

بناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى معالجة الفجوات المعرفية والعملية من خلال تحليل شامل للعلاقة بين التزام المنظمات بمعايير إدارة المشاريع والأداء التنظيمي. كما تسعى لتقديم رؤى قابلة للتطبيق لتعزيز فعالية هذه المعايير في سياق التحول الرقمي واقتصاد المعرفة، مع مراعاة التحديات والفرص التي تطرحها البيئة التنافسية المعاصرة.

## أهمية الدراسة

### الأهمية العملية

- تقدم هذه الدراسة إطاراً متكاملًا يساعد المنظمات على اتباع المعايير العالمية في إدارة المشاريع.
- من خلال تحليل تطبيق معايير إدارة المشاريع، يمكن تعزيز جودة الأداء وتقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع.
- تتيح المعايير الفعالة للمديرين والمخططيين تخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع بدقة أكبر، مما يساهم في تحقيق الأهداف ضمن الجدول الزمني والميزانية المحددة.
- الالتزام بهذه المعايير يعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الابتكار والإنتاجية.
- تساهم الدراسة في تحديد أفضل الممارسات في إدارة المشاريع، مما يساعد المنظمات على تجنب الأخطاء الشائعة وتحسين النتائج النهائية.
- فهم العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع يمكّن المؤسسات من تطوير استراتيجيات فعالة تتماشى مع متطلبات السوق المتغيرة.

### الأهمية العلمية للدراسة:

- تضيف هذه الدراسة قيمة كبيرة إلى الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين الالتزام بمعايير إدارة المشاريع وتحقيق أهداف رؤية 2030.
- تعتمد الدراسة على أسس علمية قوية ومنهجيات بحثية دقيقة، مما يعزز مصداقيتها ويزيد من إمكانية تطبيق نتائجها في سياقات متنوعة.
- فهم تأثير تطبيق معايير إدارة المشاريع على نجاحها.

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية تتماشى مع أهميتها ومشكلة البحث المتعلقة بالالتزام المنظمات بمعايير إدارة المشاريع في سياق رؤية السعودية 2030:

### 1. تحليل تأثير الالتزام بمعايير إدارة المشاريع على الأداء التنظيمي

يسعى هذا الهدف إلى استكشاف كيفية تأثير الالتزام بمعايير إدارة المشاريع على مختلف جوانب الأداء التنظيمي، مثل الابتكار والإنتاجية والقدرة التنافسية. من خلال هذا التحليل، يمكن تحديد العلاقة الدقيقة بين هذه المتغيرات، مما يساهم في فهم كيف يمكن للمنظمات تحسين أدائها من خلال التزامها بهذه المعايير.

### 2. تحديد أفضل الممارسات في تطبيق معايير إدارة المشاريع

يهدف هذا الهدف إلى استكشاف وتوثيق أفضل الممارسات التي يمكن أن تتبناها المنظمات لتعزيز التزامها بمعايير إدارة المشاريع. من خلال دراسة تجارب ناجحة لمنظمات مختلفة، يمكن تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على تحسين استراتيجياتها ورفع مستوى جودة مشاريعها.

### 3. تقييم تأثير العوامل البيئية والثقافية على فعالية المعايير

يتناول هذا الهدف دراسة كيف تؤثر العوامل البيئية والثقافية المختلفة على نجاح تطبيق معايير إدارة المشاريع. من خلال فهم هذه العوامل، يمكن للمنظمات تكييف استراتيجياتها لتناسب السياقات المحلية والدولية، مما يعزز من فعالية الالتزام بهذه المعايير.

### 4. تسليط الضوء على العلاقة بين التزام المعايير ونجاح المشاريع

يهدف هذا الهدف إلى دراسة العلاقة بين الالتزام بمعايير إدارة المشاريع ونجاح المشاريع بشكل عام. من خلال تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بمشاريع مختلفة، يمكن تحديد مدى تأثير الالتزام بهذه المعايير على النتائج النهائية للمشاريع، مما يساعد المنظمات على تحسين أدائها المستقبلي.

تتسم هذه الأهداف بأهمية كبيرة في سياق الدراسة، حيث تساهم في معالجة الفجوات المعرفية والعملية المرتبطة بمشكلة البحث وتوفير رؤى قيمة تعزز من فعالية التزام المنظمات بمعايير إدارة المشاريع في إطار رؤية السعودية 2030.

## تساؤلات الدراسة

تنبثق تساؤلات هذه الدراسة من عنوان البحث المتعلق بالالتزام بالمنظمات بمعايير إدارة المشاريع في سياق رؤية السعودية 2030، وتهدف إلى استكشاف الجوانب المختلفة لهذه العلاقة.

السؤال الرئيس:

ما مدى التوافق بين رؤية 2030 وتطبيق معايير إدارة المشاريع في المنظمات في المملكة العربية السعودية؟

- ما مستوى تحقق معايير إدارة المشاريع في المنظمات في المملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى التزام المنظمات في المملكة العربية السعودية بتطبيق معايير إدارة المشاريع الخاصة بالتخطيط والتنفيذ؟
- ما مستوى التزام المنظمات في المملكة العربية السعودية بتطبيق معايير إدارة المشاريع الخاصة بإدارة الموارد والمخاطر؟
- ما مستوى التزام المنظمات في المملكة العربية السعودية بتطبيق معايير إدارة المشاريع الخاصة بالتواصل والتكامل؟
- ما مستوى التزام المنظمات في المملكة العربية السعودية بتطبيق معايير إدارة المشاريع الخاصة بالتقييم والاستدامة؟

## فرضيات الدراسة

تستند فرضيات هذه الدراسة إلى التساؤلات المطروحة، وفيما يلي الفرضيات الرئيسية التي ستتناولها الدراسة:

الفرضية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين الالتزام بمعايير إدارة المشاريع الخاصة بالتخطيط والتنفيذ وبين التوافق مع أهداف رؤية 2030.

الفرضية الثانية: هناك علاقة إيجابية بين الالتزام بمعايير إدارة المشاريع الخاصة بإدارة الموارد والمخاطر وبين التوافق مع أهداف رؤية 2030.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة إيجابية بين الالتزام بمعايير إدارة المشاريع الخاصة بالتواصل والتكامل وبين التوافق مع أهداف رؤية 2030.

الفرضية الرابعة: هناك علاقة إيجابية بين الالتزام بمعايير إدارة المشاريع الخاصة بالتقييم والاستدامة وبين التوافق مع أهداف رؤية 2030.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

### مقدمة

يستعرض هذا الفصل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتعقيب عليها وأوجه الاستفادة منها ثم ينتقل لعرض الإطار النظري الخاص بالمتغير المستقل وبالمتغير التابع وبالربط بينها.

### الدراسات السابقة

دراسة الجبوري والروابدة (2019) بعنوان: "أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة مكونة من 44 فقرة لجمع البيانات الأولية. تكون مجتمع الدراسة من 435 موظفاً في الإدارة العامة للمؤسسة في عمان، شاملاً مديري الإدارات والمديريات ورؤساء الأقسام والموظفين. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة، مع تأثير ملحوظ لأبعاد إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع. في المقابل، لم يظهر تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد إدارة نطاق وتكامل المشاريع على جودة المشاريع. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بوضع خطط استراتيجية شاملة لجميع مشاريعها، بهدف ضمان تحقيق أهدافها المنشودة وتعزيز مستويات نجاحها وتميزها على كافة الأصعدة.

دراسة العليمات و الصمادي (2022) بعنوان: " أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع من وجهة نظر مديري المشاريع في شركات المقاولات الأردنية"

بحثت الدراسة في تأثير التخطيط بأبعاده المختلفة (الجدولة، الموارد، الموازنة، المخاطر) على فاعلية إدارة المشاريع في شركات المقاولات الأردنية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة شملت 280 مدير مشروع من أصل 1019 شركة مقاولات أردنية. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، مع التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا وصدقها من خلال التحكيم ومعامل الارتباط المصحح. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أبعاد التخطيط ككل جاء مرتفعاً، مع ترتيب الأبعاد تنازلياً كالتالي: الموازنة، الموارد، الجدولة، والمخاطر. كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للتخطيط على فاعلية إدارة المشاريع، مع كون الجدولة البعد

الأكثر تأثيراً. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز أبعاد التخطيط في المشاريع والارتقاء بها إلى المستويات العليا المرغوبة، نظراً لتأثيرها الإيجابي على زيادة فاعلية إدارة المشاريع.

**دراسة حوامدة (2022): " أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية على شركات المقاولات في الأردن "**

تناولت الدراسة موضوعاً حيوياً وهو استكشاف تأثير المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات الأردنية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تم تطوير استبانة تم التحقق من صدقها وثباتها. تكونت عينة الدراسة من 309 مهندساً تم اختيارهم عشوائياً من العاملين في شركات المقاولات الأردنية. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتطبيق معادلة الانحدار المتعدد. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع ومستوى جودة المشاريع الإنشائية جاءا بدرجة متوسطة، كما تبين وجود أثر لتطبيق هذه المعايير على مستوى جودة المشاريع الإنشائية. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تحسين درجة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في شركات المقاولات الأردنية، إضافة إلى تعزيز إدارة الجودة الشاملة وإجراءات ضبط الجودة وضمانها في المشاريع الإنشائية.

**دراسة الكبيسي وكمال (2020) بعنوان: " تصميم برنامج إلكتروني لتقييم ادارة المشاريع على وفق منهجية (PMBOK) "**

هدف هذا البحث إلى تصميم برنامج إلكتروني لتقييم ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية وفقاً لمنهجية PMBOK. اعتمد البحث على المتطلبات والبيانات الواردة في "دليل المعرفة والخبرة في تقييم إدارة المشروع" الصادر عن المعهد المهني لإدارة المشاريع. تم تطوير البرنامج ليصنف إدارة المشاريع من حيث الاحتراف وأداء المهام إلى ثلاث فئات: أقل من المستوى المطلوب، ضمن المعدل، أو فوق المعدل من حيث أفضل الممارسات. لم يتم ذكر عينة محددة للبحث، حيث ركز على تطوير البرنامج الإلكتروني وآلية عمله. أظهرت نتائج البحث إمكانية استخدام البرنامج المطور لتقييم وتصنيف ممارسات إدارة المشاريع بشكل فعال. وبناءً على هذه النتائج، قدم البحث عدة توصيات، أهمها ضرورة تبني واعتماد القطاع الخدمي الحكومي للبرامج الإلكترونية، بما في ذلك البرنامج المقترح، بالإضافة إلى تشجيع استخدام العمليات القياسية وفقاً لدليل PMBOK لتغطية جميع مجالات المعرفة في إدارة المشاريع، مما قد يساهم في رفع معدل نجاح المشاريع.

**دراسة (2009) Ahlemann et al., بعنوان: " Influence of talent attraction Project management standards – Diffusion and application in Germany and "Switzerland**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل شامل لاستخدام معايير إدارة المشاريع في الشركات الألمانية والسويسرية، مع التركيز بشكل خاص على الفجوة بين التوقعات المسبقة والفوائد الفعلية المحققة. اعتمدت الدراسة منهجية البحث التجريبي، حيث تم إجراء استبيان إلكتروني واسع النطاق في عام 2006، شمل 234 مشاركاً من مجموعة متنوعة من الشركات في ألمانيا وسويسرا. كشفت نتائج الدراسة عن نمط مثير للاهتمام في استخدام معايير إدارة المشاريع، حيث تبين أن تطبيقها كان محدوداً نسبياً في هذه الشركات. وعندما يتم استخدام هذه المعايير، فإنها غالباً ما تخضع لتعديلات وتكييفات كبيرة لتتلاءم مع السياق المحلي والاحتياجات الخاصة للشركات. أظهرت الدراسة أيضاً تبايناً ملحوظاً بين توقعات المستخدمين والنتائج الفعلية، حيث توقع معظم المشاركين تحسينات كبيرة في التواصل داخل المشاريع وارتفاع جودة العمليات كفوائد رئيسية لتطبيق هذه المعايير. ومع ذلك، غالباً ما واجهت الشركات صعوبات في تحقيق هذه التوقعات بسبب مجموعة من العوائق، بما في ذلك مقاومة التغيير داخل المؤسسات، والأعباء الإدارية الإضافية، والتكاليف المرتفعة المرتبطة بتنفيذ هذه المعايير. وبناءً على هذه النتائج الشاملة، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية والاستراتيجية للمنظمات المسؤولة عن وضع المعايير وكذلك للشركات التي تسعى لتطبيقها. ركزت هذه التوصيات بشكل أساسي على ضرورة سد الفجوة بين التوقعات والنتائج الفعلية، مع التأكيد على أهمية تطوير استراتيجيات تنفيذ أكثر مرونة وفعالية، وتعزيز التدريب والدعم للموظفين، وتحسين التواصل حول فوائد وتحديات تطبيق هذه المعايير. كما أكدت الدراسة على ضرورة إجراء المزيد من البحوث لفهم أفضل للعوامل التي تؤثر على نجاح تطبيق معايير إدارة المشاريع في سياقات مختلفة، مما قد يساهم في تطوير نهج أكثر فعالية لتحسين ممارسات إدارة المشاريع على المستوى الدولي.

**دراسة (2013) Sanjuan & Froese بعنوان: " The Application of Project Management Standards and Success Factors to the Development of a Project Management Assessment Tool "**

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير أداة متقدمة لتقييم ممارسات إدارة المشاريع في قطاع البناء والتشييد، مع التركيز بشكل خاص على تقييم الممارسات الفردية للمشاريع وعلاقتها بنتائج المشروع. اعتمدت الدراسة منهجية تحليلية تكاملية شاملة، حيث تم دمج معايير إدارة المشاريع المعترف بها دولياً بشكل استراتيجي، بما في ذلك دليل المعرفة لإدارة المشاريع (PMBOK)، وخط الأساس لكفاءات الإدارة

الدولية للمشاريع (ICB)، ومعايير الأيزو 9000، و Prince2 هذا الدمج الشامل مكن الباحثين من تحديد العناصر الأساسية للتقييم بدقة عالية، مما يضمن شمولية وموثوقية الأداة المطورة.

نتج عن الدراسة تطوير أداة تقييم متكاملة وشاملة لممارسات إدارة المشاريع في قطاع البناء، تميزت بشكل فريد عن الجهود البحثية السابقة. فبدلاً من التركيز على تقييم مهارات الأفراد أو كفاءات المنظمات بشكل عام، ركزت هذه الأداة على تقييم الممارسات الفعلية المطبقة في مشاريع محددة. هذا النهج المبتكر يتيح فهماً أعمق وأكثر دقة لكيفية تأثير ممارسات إدارة المشاريع على نتائج المشروع في الواقع العملي.

أوصت الدراسة بضرورة تطبيق هذه الأداة على نطاق واسع في مختلف المشاريع الإنشائية، وذلك لتحديد العلاقة الدقيقة بين ممارسات إدارة المشاريع ونتائجها. هذا التطبيق الواسع من شأنه أن يساهم بشكل كبير في تحديد القيمة الحقيقية لإدارة المشاريع في قطاع البناء والتشييد، مما قد يؤدي إلى تحسينات جوهرية في كفاءة وفعالية المشاريع.

علاوة على ذلك، اقترحت الدراسة إجراء المزيد من البحوث لتحسين الأداة وتكييفها مع مختلف أنواع المشاريع الإنشائية. هذا يشمل دراسة كيفية تطبيق الأداة في مشاريع ذات أحجام وتعقيدات مختلفة، وكذلك في سياقات ثقافية وجغرافية متنوعة. من شأن هذه البحوث الإضافية أن تعزز قابلية تطبيق الأداة وفعاليتها في مجموعة واسعة من المشاريع الإنشائية، مما يساهم في تحسين ممارسات إدارة المشاريع على نطاق أوسع في صناعة البناء والتشييد.

#### **دراسة Smith (2016) بعنوان: "Global Professional Standards for Project Cost Management"**

بينت هذه الدراسة ما مدى الحاجة إلى معايير مهنية عالمية في مجال إدارة تكاليف المشاريع، مع التركيز على أهمية تطوير معايير خاصة بهذا المجال المتخصص. اعتمدت الدراسة منهجية بحثية مزدوجة، تضمنت مراجعة شاملة للمعايير المهنية حول العالم، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع ممارسين وأعضاء في جمعيات إدارة التكاليف المهنية ضمن المجلس الدولي لهندسة التكاليف (ICEC). شملت عينة الدراسة مجموعة متنوعة من المعايير الوطنية والإقليمية المطورة لمهن المساحة الكمية وهندسة التكاليف وضوابط المشاريع في مختلف البلدان والجمعيات المهنية. كشفت نتائج الدراسة عن وجود فجوة في المعايير العالمية الخاصة بإدارة تكاليف المشاريع، وأبرزت الفوائد المحتملة لتطوير استراتيجيات شاملة لإنتاج معايير وبرامج عالمية. كما سلطت الضوء على المبادرات الحالية لتطوير هذه المعايير العالمية، بما في ذلك المعيار الدولي لقياس البناء (ICMS) الذي كان في مراحله الأولى من التطوير. وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والاستراتيجيات لمعالجة هذه القضايا، تضمنت: تشجيع التعاون بين الهيئات المهنية الدولية لتطوير معايير موحدة، تعزيز برامج التبادل المعرفي

بين الممارسين على المستوى العالمي، إنشاء منصة رقمية لتسهيل تبادل أفضل الممارسات في إدارة تكاليف المشاريع، وتطوير برامج تدريبية موحدة لضمان اتساق المهارات والمعارف عبر مختلف البلدان. هذه المقترحات تهدف إلى تعزيز الممارسات المهنية في مجال إدارة تكاليف المشاريع على المستوى الدولي وتحسين كفاءة وفعالية إدارة المشاريع العالمية.

### **دراسة Drob &Valenti (2016) بعنوان: " Overview Regarding The Main Guidelines, Standards And Methodologies Used In Project Management"**

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم العناصر الأساسية للإرشادات والمعايير والمنهجيات الدولية الرئيسية المستخدمة في إدارة المشاريع، مع التركيز على دليل PMBOK، ومنهجية PRINCE، ومعيار ISO 21500:2012. اعتمدت الدراسة منهجية تحليلية وصفية، حيث تم مراجعة وتحليل هذه الأطر المختلفة لإدارة المشاريع. لم يتم تحديد عينة محددة للدراسة، حيث ركزت على تحليل الوثائق والمعايير نفسها. توصلت الدراسة إلى أن هذه الإرشادات والمعايير والمنهجيات تستند إلى خبرات عملية واسعة وتهدف إلى توفير إطار أمثل وأفضل الممارسات لإدارة المشاريع بنجاح. كما أشارت النتائج إلى أن اختيار الإرشاد أو المعيار أو المنهجية المناسبة يعتمد على خصوصية ونوع المشروع، وفلسفة الإدارة وثقافة المنظمة التي تنفذ المشروع. أوصت الدراسة بأن تطبيق هذه الإرشادات والمعايير والمنهجيات قد يكون شرطاً أساسياً لنجاح المشروع، لكنه ضروري وليس دائماً كافياً. كما اقترحت الدراسة ضرورة مراعاة السياق الخاص لكل مشروع عند تطبيق هذه الأطر، وتشجيع المنظمات على تكييف هذه المعايير وفقاً لاحتياجاتها الخاصة لتحقيق أقصى فائدة منها.

### **التعقيب على الدراسات السابقة**

#### أوجه الشبه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تتشارك الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية حول "التزام المنظمات بمعايير إدارة المشاريع في سياق رؤية 2030" في عدة أوجه مهمة. أولاً، جميع الدراسات تؤكد على أهمية تطبيق معايير إدارة المشاريع، مثل PMBOK، كوسيلة لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما تبرز هذه الدراسات الحاجة إلى تقييم الممارسات الحالية لتحديد الفجوات بين التوقعات والنتائج الفعلية، مما يعكس التحديات المشتركة التي تواجه المنظمات في مختلف السياقات. على سبيل المثال، تشير دراسة Ahlemann et al (2009) إلى الفجوة بين توقعات المستخدمين والنتائج الفعلية، وهو ما يتماشى مع الحاجة الملحة لفهم التحديات التي قد تواجه المنظمات السعودية عند تطبيق المعايير في سياق رؤية 2030.

## أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

من جهة أخرى، تختلف الدراسات في منهجياتها وأهدافها المحددة. فبينما تركز دراسة الكبيسي وكمال (2020) على تطوير برنامج إلكتروني لتقييم ممارسات إدارة المشاريع، تهدف دراسة Sanjuan & Froese (2013) إلى إنشاء أداة تقييم متقدمة لممارسات إدارة المشاريع في قطاع البناء والتشييد. كما أن دراسة Smith (2016) تبرز الحاجة إلى تطوير معايير عالمية لإدارة تكاليف المشاريع، مما يعكس تنوع المجالات التي تغطيها هذه الأبحاث. بالإضافة إلى ذلك، تختلف العينة المستخدمة في كل دراسة؛ حيث اعتمدت بعض الدراسات على استبيانات واسعة النطاق، بينما ركزت أخرى على تحليل الوثائق والمعايير نفسها.

## أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تستفيد الدراسة الحالية بشكل كبير من النتائج والتوصيات المقدمة في الدراسات السابقة لتطوير إطار عمل شامل لتقييم التزام المنظمات بمعايير إدارة المشاريع. يمكن الاستفادة من المنهجيات المستخدمة في هذه الدراسات، مثل المنهج التجريبي الذي اعتمدته دراسة Ahlemann et al (2009)، لتصميم استبيانات فعالة تجمع بيانات دقيقة حول ممارسات إدارة المشاريع في المنظمات السعودية.

كما يمكن الاستفادة من الأدوات المطورة في الدراسات مثل أداة تقييم Sanjuan & Froese (2013)، حيث يمكن تعديلها لتناسب السياق المحلي وتطبيقها على مشاريع مختلفة في المملكة.

أما بالنسبة لتفسير النتائج، فإن فهم العوامل التي تؤثر على نجاح تطبيق المعايير، كما تم توضيحه في دراسة Smith (2016)، يمكن أن يساعد الباحثين وصناع القرار في وضع استراتيجيات فعالة لتحسين ممارسات إدارة المشاريع. بالتالي، يمكن للدروس المستفادة من هذه الأبحاث أن تعزز من فعالية تطبيق المعايير في سياق رؤية 2030 من خلال التركيز على التدريب والدعم للموظفين وتكييف المعايير وفقًا لاحتياجات كل منظمة.

## الإطار النظري للدراسة:

### مفهوم إدارة المشاريع

إدارة المشاريع تُعتبر من المجالات الحديثة في الإدارة، وقد تطورت استجابةً للتحديات التي واجهتها المؤسسات والشركات عند تنفيذ المشاريع. يمكن تعريف إدارة المشاريع على أنها تطبيق للمعايير والأسس التي تهدف إلى تنظيم الأنشطة المتعلقة بالمشروع، مع وضع خطة تفصيلية لضمان نجاح التنفيذ. وفقًا لـ (Mantel & Meredith, 2011)، فإن إدارة المشروع تشمل استخدام المعرفة والمهارات والتقنيات لإدارة الأنشطة المختلفة، مع الأخذ في الاعتبار احتياجات وتوقعات المؤسسة المنفذة للمشروع (PMBOK, 2013).

تُعرف إدارة المشروع أيضًا على أنها عملية تتضمن حل المشكلات ضمن إطار زمني محدد، باستخدام الموارد المتاحة بفعالية. تتطلب إدارة أي مشروع الإجابة على عدة أسئلة رئيسية، مثل: ما هو المطلوب لتحقيق أهداف المشروع؟ متى يجب إكمال المشروع؟ وما هي الموارد اللازمة لذلك؟ كما تشير (Meredith, 2006) إلى أن إدارة المشروع تتعلق بمشكلة معروفة يتطلب حلها إتمام أنشطة فريدة وغير روتينية.

بالتالي، فإن إدارة المشاريع ليست مجرد عملية روتينية، بل هي مجموعة من الأنشطة المنظمة التي تهدف إلى تحقيق أهداف محددة ضمن قيود معينة مثل الوقت والميزانية.

استنادًا إلى التعريفات السابقة، يمكن القول إن إدارة المشاريع تركز على الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة. يتطلب ذلك ضبط عدة عناصر رئيسية، مثل الوقت والتكاليف والمشتريات والاتصالات والمخاطر المرتبطة بالمشروع. من خلال إدارة هذه العناصر بفعالية، يمكن تحقيق جودة عالية في المشروع، مما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة بنجاح.

### مهام إدارة المشاريع

تشمل وظائف إدارة المشاريع مجموعة من الأنشطة الأساسية التي تتنوع حسب طبيعة المؤسسة ونوع المشاريع التي تنفذها. ومن بين هذه الوظائف:

1. التخطيط للمشروع: يتضمن هذا النشاط تحديد أهداف المشروع بشكل واضح، بالإضافة إلى وضع استراتيجيات وأساليب مناسبة لتحقيق هذه الأهداف. التخطيط الجيد يساعد في إنشاء خطة شاملة ومفصلة تضمن سير المشروع وفق الجدول الزمني المحدد، مما يساهم في تقليل المخاطر وزيادة فرص النجاح (الميناوي، 2014).

2. تنظيم المشروع: يعني هذا الجانب توزيع المسؤوليات والصلاحيات بين أعضاء الفريق، وتحديد الهيكل التنظيمي للمشروع. كما يتضمن وضع معايير اتخاذ القرار والرقابة المستمرة على الأداء لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. التنظيم الفعال يساهم في تعزيز التعاون بين الأفراد وضمان التنسيق الجيد بين مختلف الأنشطة (الديراوي، 2011).

3. تشكيل فريق المشروع: يتطلب هذا النشاط اختيار الأعضاء المناسبين لفريق العمل بناءً على المهارات والخبرات المطلوبة. كما يجب تحديد الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المشروع، مع الالتزام بالمعايير الدولية لضمان الجودة والكفاءة في التنفيذ (دودين، 2012).

4. موازنة المشروع: تشمل إعداد موازنة تقديرية تتضمن جميع الموارد المطلوبة لتنفيذ المشروع، بما في ذلك التكاليف المرتبطة بهذه الموارد والعائدات المتوقعة. إعداد ميزانية دقيقة يساعد في التحكم في النفقات وضمان استخدام الموارد بشكل فعال (خير الدين، 2012).

5. توجيه المشروع: يتم من خلال قيادة الفريق وتحفيزه وتسهيل الاتصالات بينهم لضمان تحقيق أفضل أداء ممكن. التوجيه الفعال يعزز من روح الفريق ويحفز الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المشروع (الصبحي، 2013).

6. الرقابة على المشروع: تعني تحديد معايير تقييم الأداء وقياس الأداء الفعلي للمشروع بشكل دوري. كما تشمل توفير التغذية العكسية لتصحيح الأخطاء وتحسين الأداء، مما يساهم في الوصول إلى الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية (خير الدين، 2012).

تساعد هذه الوظائف في تنظيم الجهود وتنسيق الأنشطة المختلفة، مما يساهم في تحقيق النجاح في المشاريع بشكل فعال وملمس.

### أهداف إدارة المشاريع

تعتبر أهداف إدارة المشاريع من العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق النجاح المنشود، حيث تركز على تحقيق نتائج متميزة تلبي توقعات العملاء. إن أحد الأهداف البارزة لإدارة المشروع هو ضمان تحقيق نتائج عالية الجودة، مما يؤدي إلى رضا العملاء. يتحقق ذلك عندما يتم تنفيذ العمل بكفاءة عالية، وبأقل التكاليف الممكنة، وفي الوقت المحدد، مما يساهم في تحقيق عائدات أكبر (Meredith، 2006).

يمكن تقسيم أهداف إدارة المشاريع إلى أهداف رئيسية وأخرى ثانوية. فالأهداف العامة مثل المساهمة في بناء الدولة وتعزيز الاقتصاد تُعتبر أهدافاً شاملة لإدارة المشاريع. أما الأهداف الثانوية فتشمل التفوق التقني في مجالات مثل التخطيط وإدارة الجوانب الفنية المعقدة (الديراوي، 2012).

## 1. الأهداف الخاصة بالمشروع:

تفترض النظرية الاقتصادية أن الهدف الرئيسي لأي مشروع هو تحقيق أقصى ربح ممكن، وهذا يعتبر من الأهداف الأساسية التي يسعى إليها كل مشروع.

## 2. الأهداف العامة للمشروع:

تسعى المشاريع إلى تحقيق المنفعة العامة، سواء كانت تهدف إلى الربح أو لا. قد تشمل هذه المنفعة تقديم خدمات بأسعار التكلفة أو أقل منها. ومن المهم أن تدرك المشاريع العامة أنها ليست ملزمة بتحقيق الربح، بل يجب أن تركز على تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية التي تم إنشاؤها من أجلها (العلی، 2011).

تشمل هذه الأهداف:

- تقديم خدمة: تلبية احتياجات المجتمع من خلال توفير خدمات فعالة.

- تحقيق الربح: السعي لتحقيق عوائد مالية مستدامة.

- الأهداف الاجتماعية: تعزيز الرفاهية الاجتماعية وتحسين جودة الحياة.

- النمو: دعم النمو الاقتصادي المستدام.

تتداخل هذه الأهداف وتكمل بعضها البعض؛ على سبيل المثال، لا يمكن تحقيق الهدف المتعلق بتقديم الخدمة دون السعي لتحقيق الربح، مما يعكس أهمية التنسيق بين مختلف الأهداف لضمان نجاح المشروع بشكل شامل.

## معايير إدارة المشاريع

يعرف المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMI) المعيار بأنه مستند رسمي يوضح القواعد والطرق والعمليات والممارسات المعترف بها في مجال إدارة المشاريع. وقد حدد المعهد مجموعة من المعايير والعمليات والمدخلات والمخرجات التي تعتبر أساسية لضمان نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف التنظيمية. وفقًا لدليل (2013) PMBOK، تم تحديد تسعة معايير رئيسية تضبط عملية إدارة المشاريع، وهي:

1. إدارة تكامل المشروع

2. إدارة نطاق المشروع

3. إدارة وقت المشروع

4. إدارة تكلفة المشروع
5. إدارة جودة المشروع
6. إدارة موارد المشروع
7. إدارة اتصالات المشروع
8. إدارة مخاطر المشروع
9. إدارة مشتريات المشروع

تعمل هذه المعايير على توجيه مديري المشاريع في تحديد المشكلات المحتملة وتصحيحها قبل حدوثها، كما تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب لضمان تحقيق الأهداف المرجوة للمشروع.

#### إدارة تكامل المشروع

تُعرّف إدارة تكامل المشروع بأنها العمليات المترابطة التي تبدأ من إعداد وثيقة المشروع حتى إغلاقه، حيث تهدف لتنسيق جميع جوانب خطة المشروع وضمان تحقيق الأهداف المحددة. وفقاً لـ (Wysocki, 2014)، تشمل هذه الإدارة توحيد العمليات ومتابعتها بشكل متوازي لتلبية متطلبات العملاء وأصحاب المصلحة. كما يشير (Richman, 2011) إلى أن إدارة تكامل المشروع تتطلب تحديد وتعيين وتجميع وتنسيق الأنشطة المختلفة ضمن مجموعات إدارة المشروع.

تتضمن إدارة تكامل المشروع خصائص مثل التوحيد والاندماج والربط الدقيق بين الإجراءات المختلفة، مما يساعد على تلبية توقعات أصحاب المصالح بشكل فعال. ومن المهم أن تشمل هذه الإدارة اتخاذ قرارات مدروسة بشأن تخصيص الموارد وإجراء التعديلات اللازمة على الخطط عند الحاجة (PMBOK, 2008).

كما يُعرّف إدارة تكامل المشروع بأنها خطة التطوير المتبعة وكيفية تنفيذها وتعديلها عند الضرورة، مما يتطلب تزويد المشروع بالمعلومات اللازمة لضمان استمرار توافق الخطة مع الأهداف. ويشير (Richman, 2009) إلى أن إدارة تكامل المشروع تعني إدارة جميع أنشطة المشروع بشكل جماعي، مما يساهم في تحقيق النجاح والجودة في مخرجات المشروع.

تشمل إدارة تكامل المشروع مجموعة من الأنشطة الأساسية (الميناوي، 2014):

1. وضع وثيقة تأسيس المشروع: وهي العملية التي تُرخص رسميًا لبدء المشروع وتوثيق المتطلبات الأولية.

2. وضع خطة إدارة المشروع: تتضمن توثيق الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف ودمج جميع الخطط الفرعية في خطة شاملة.

3. إدارة تنفيذ المشروع: تتعلق بتنفيذ الأعمال المحددة في الخطة لتحقيق الأهداف المرجوة.

4. التحكم في المشروع: تشمل مراقبة وضبط العمليات لضمان الجودة وتحقيق الأهداف.

5. إغلاق المشروع: تتمثل في إنهاء جميع الأنشطة والتأكد من تحقيق النتائج المطلوبة.

بالتالي، تعتبر إدارة تكامل المشروع ضرورية لضمان تنسيق الأنشطة وتحقيق جودة عالية في جميع مراحل المشروع، مما يساهم في نجاحه وتحقيق الأهداف التنظيمية.

#### إدارة نطاق المشروع

تُعرف إدارة نطاق المشروع بأنها العملية التي تتضمن تحديد وضبط جميع الأعمال والأنشطة اللازمة لإنجاز المشروع بنجاح، مع توضيح ما هو مدرج في نطاق المشروع وما هو مستبعد منه. وفقًا لـ (Wyssocki (2014، تشمل هذه الإدارة جميع العمليات المتعلقة بالمشروع، بالإضافة إلى تلك التي يجب تجنبها. كما يشير (Heldman (2009 إلى أهمية تحديد الاحتياجات الخاصة بالمشروع لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

تعتبر إدارة نطاق المشروع ضرورية لنجاح أي مشروع، حيث تساهم في التأكد من أن جميع العمليات تساهم في تحقيق أهداف المشروع وضمان جودته. ويؤكد خير الدين (2012) على أن فشل المشاريع يمكن أن ينجم عن عدم تحديد الاحتياجات والعمليات اللازمة بشكل دقيق، مما يستدعي التواصل المستمر مع المستفيدين لضمان تلبية توقعاتهم.

تشمل إدارة نطاق المشروع مجموعة من الأنشطة الأساسية (الميناوي، 2014):

1. تحديد الاحتياجات: تتعلق هذه العملية بتحديد احتياجات المستفيدين لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. يتأثر نجاح المشروع بشكل مباشر بالجهود المبذولة في تحديد وإدارة هذه الاحتياجات، والتي ينبغي توثيقها بدقة بمجرد بدء تنفيذ المشروع (PMBOK، 2013).

2. تحديد النطاق: تتضمن وضع وصف تفصيلي للمشروع ومخرجاته، وهي عملية حيوية لتجنب أي لبس حول أهداف المشروع (الميناوي، 2014).

3. إنشاء هيكل تقسيم العمل (WBS): يهدف إلى تقسيم نتائج وأعمال المشروع إلى مكونات أصغر يمكن التحكم فيها بشكل أفضل، مما يسهل عملية الرقابة والمتابعة (الديري، 2011).

4. تحقيق النطاق: تتعلق هذه العملية بمراجعة مخرجات المشروع والتأكد من مطابقتها للمواصفات والمعايير المحددة في خطة المشروع (خير الدين، 2012).

5. ضبط النطاق: تشمل مراقبة حالة المشروع ومعالجة أي تغييرات قد تطرأ عليه لضمان التزامه بالنطاق المحدد (PMBOK، 2013).

إن إدارة نطاق المشروع بشكل جيد وتحديد احتياجاته بدقة يساهمان في تحقيق الجودة في جميع مراحل وأنشطة المشروع. وبذلك، تعزز إدارة النطاق من فرص نجاح المشروع وتحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة.

### إدارة وقت المشروع

تُعرّف إدارة وقت المشروع بأنها العملية التي تهدف إلى تنظيم وتخطيط الجدول الزمني للمشروع لضمان إنجاز الأنشطة في الوقت المحدد. وفقاً لدودين (2011)، تشمل هذه الإدارة جميع العمليات المتعلقة بتحديد الأوقات اللازمة لتنفيذ مختلف المهام. كما يشير (Richman, 2011) إلى أن إدارة الوقت تتعلق باستخدام الزمن بفاعلية وكفاءة لتقاضي أي تأخير في المشروع. يُعتبر الجدول الزمني أداة حيوية تُستخدم لتوجيه تنفيذ الأنشطة وضمان الالتزام بالمواعيد النهائية (محمد، 2012).

تتضمن إدارة وقت المشروع عدة أنشطة رئيسية، كما يوضح الميناوي (2014):

1. تخطيط إدارة الجدول الزمني: وضع السياسات والإجراءات اللازمة لتخطيط وتطوير وضبط الجدول الزمني للمشروع.

2. تحديد الأنشطة: تحديد الأنشطة المطلوبة لإنجاز المشروع بشكل دقيق.

3. تشبيك الأنشطة: تحديد العلاقات والتتابعات بين الأنشطة المختلفة.

4. تقدير موارد الأنشطة: تقدير نوع وكمية المواد والموارد البشرية والمعدات اللازمة لكل نشاط.

5. بناء الجدول الزمني: إنشاء جدول زمني يحدد مواعيد بدء وانتهاء الأنشطة ومتطلبات الموارد.

أساليب جدولة المشروعات

مع تعقيد المشاريع وكبر حجمها، أصبح من الضروري استخدام أدوات فعالة لجدولة الأنشطة ومتابعة تنفيذها. تشمل الأساليب المستخدمة في جدولة المشروعات:

- الخرائط البيانية: تُستخدم لتمثيل البيانات المتعلقة بأنشطة المشروع ومواعيد إنجازها، مما يساعد مدير المشروع على تحديد متى يحتاج إلى الموارد ومعرفة نسبة الإنجاز الفعلي (الطباع، 2013).
- شبكات الأعمال: تمثل المخطط الشبكي الذي يعرض فعاليات المشروع، مما يساعد في إجراء العمليات الحسابية وتحديد المدة الزمنية المثلى لتنفيذ كل نشاط (العلي، 2011).
- أسلوب المسار الحرج: يُستخدم لتحديد أقصى وقت لإنجاز المشروع من خلال تحليل الأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر على مدة التنفيذ (الطباع، 2013).
- أسلوب PERT: يعتمد على حساب متوسط فترة إنجاز النشاط باستخدام ثلاثة أزمدة تقديرية، مما يساعد في تقدير الزمن اللازم لكل نشاط بدقة.

#### معوقات إدارة الوقت

تواجه إدارة الوقت عدة معوقات قد تعوق تحقيق الأهداف الزمنية للمشاريع، منها:

1. عدم وجود أهداف واضحة أو قابلية قياس.
2. نقص الخطط المحددة زمنياً.
3. عدم وجود خطط طوارئ لمواجهة التغيرات.
4. ضعف التنسيق بين الفرق المعنية.
5. فقدان الإرادة الحقيقية لإدارة الوقت.
6. عدم وجود تنظيم سليم للأنشطة والمراحل (الديري، 2011).

إن إدارة وقت المشروع تعتبر عنصراً حاسماً لتحقيق النجاح، حيث لا يمكن الاعتراف بالنجاح إلا إذا تم إنجاز النتائج ضمن الإطار الزمني المحدد. التخطيط الجيد للوقت يساهم في تحقيق رضا أصحاب المصلحة عن مخرجات المشروع، وبالتالي يؤدي إلى تحسين جودة جميع أنشطة المشروع وتحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة.

## إدارة تكلفة المشروع

تُعتبر إدارة تكلفة المشروع عملية حيوية تبدأ من مرحلة الدراسة الأولية لإنشاء المشروع، حيث تُعرف بأنها مجموعة من العمليات اللازمة لتخطيط وتقدير التكاليف، وإعداد الموازنة، وتمويل المشروع، وضبط النفقات لضمان تحقيق الأهداف المحددة (الميناوي، 2014). وفقًا للعلي (2011)، تشمل هذه الإدارة تقديرات دقيقة للتكاليف التي تبدأ من الأنشطة الأولية للمشروع.

تتضمن إدارة تكلفة المشروع عدة خطوات رئيسية:

1. تخطيط إدارة التكاليف: وهي عملية وضع السياسات والإجراءات اللازمة لضبط نفقات المشروع وتحديد أدوات إدارة التكاليف المناسبة.
2. تقدير التكاليف: تتعلق هذه المرحلة بالحصول على تقييمات كمية دقيقة للموارد المطلوبة، بما في ذلك العمالة والمعدات (الميناوي، 2014).
3. عمل الموازنة: يتم في هذه المرحلة تجميع تقديرات النفقات اللازمة لكل نشاط للوصول إلى تقدير إجمالي لتكاليف المشروع.
4. ضبط التكاليف: تشمل هذه العملية رصد حالة المشروع وتحديث النفقات وإدارة أي تغييرات قد تحدث (العلي، 2011).

## أهمية تقدير التكاليف

تقدير التكاليف بدقة يُعتبر أمرًا حيويًا لنجاح المشروع، حيث يساهم في:

- وضع المؤسسة في موقف قوي أثناء التفاوض مع المقاولين.
- تحديد الأوقات والأنشطة اللازمة لكل مرحلة من مراحل المشروع.
- حصر كافة التكاليف المباشرة وغير المباشرة مثل العمالة والمواد (العلي، 2011).

## أنماط تكاليف المشروع

يمكن تقسيم تكاليف المشروع إلى نوعين رئيسيين:

1. التكاليف المباشرة: وهي التكاليف التي يمكن تحديدها بسهولة وتتعلق بأنشطة المشروع، مثل تكاليف العمالة والمعدات والمواد المستخدمة.

2. التكاليف غير المباشرة: وهي التكاليف التي لا يمكن رصدها مباشرة على أنشطة معينة، مثل تكاليف الإدارة العامة والصيانة (العلي، 2011).

إن الإدارة الجيدة للتكاليف تؤدي إلى إنجاز الأنشطة بكفاءة وجودة عالية، مما يسهم في تحقيق النجاح العام للمشروع وتحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة.

### إدارة موارد المشروع

تُعرف إدارة موارد المشروع بأنها العملية التي تركز على توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة في الوقت المحدد وبالتكلفة المناسبة. يتولى مدير المشروع مسؤولية اختيار أفراد ذوي كفاءة عالية لضمان تنفيذ الأنشطة بكفاءة وتحقيق النتائج المرجوة (Robert، 2014). تشمل إدارة الموارد عدة مهام رئيسية، كما أشار الديري (2011):

- تحديد الاحتياجات: يتضمن ذلك تحديد نوع الموارد المطلوبة، والتوقيت اللازم لتوافرها، والكمية المطلوبة.

- ترتيب توفير الموارد: يتطلب ضمان وصول الموارد في الوقت المحدد ومتابعة تنفيذ هذه الترتيبات.

- التعامل مع النقص أو التنافس على الموارد: في حال حدوث أي نقص أو صراع على الموارد، يجب اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة هذه القضايا.

### العمليات الخاصة بإدارة موارد المشروع

#### إدارة العمالة

تتركز إدارة العمالة على حصر الاحتياجات من الموارد البشرية. إذا كانت العمالة المتاحة كافية، فلا حاجة لإجراء تعديلات على الجدول الزمني. أما إذا كان هناك نقص، فيجب اتخاذ تدابير مثل زيادة عدد الورديات أو توظيف عمالة إضافية لتقادي التأخير (الديري، 2011).

#### إدارة المعدات

تتعلق إدارة المعدات بحصر الاحتياجات ومقارنتها بالمعدات المتاحة. يتطلب ذلك الالتزام بالبرنامج الزمني للمشروع والتحكم في التكاليف، حيث تلعب جودة إدارة المعدات دورًا حاسمًا في نجاح المشروع. من الضروري اختيار المعدات المناسبة وتوفير قطع الغيار اللازمة لتجنب فترات انقطاع العمل (الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم، 2005).

تعني إدارة المواد ضمان توريد المواد إلى الموقع في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة. يجب تحديد توقيتات إصدار أوامر الشراء بعد توقيع العقد مباشرة، والتخزين المبكر للمواد اللازمة لتشغيل الأنشطة. إذا كانت المواد مخزنة بعيداً عن موقع العمل، يجب مراعاة توقيتات وصولها لتجنب أي تأخير (الديري، 2011).

إن الإدارة الجيدة للموارد تضمن تحقيق أقصى استفادة من الطاقات البشرية والمادية المشاركة في المشروع، مما يؤدي إلى تنفيذ الأنشطة بشكل سليم وفعال. وجود الموارد بالمواصفات المطلوبة يعزز جودة المخرجات ويؤدي إلى نجاح المشروع وتحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة.

### **إدارة اتصالات المشروع**

تُعرف إدارة اتصالات المشروع بأنها العملية التي تشمل تخطيط، جمع، توزيع، وإدارة المعلومات المتعلقة بالمشروع لضمان إيصالها إلى الأطراف المعنية في الوقت المناسب (الميناوي، 2014). تهدف هذه الإدارة إلى توفير المعلومات اللازمة لصناع القرار لتجنب المخاطر المحتملة، بالإضافة إلى تخزين البيانات الخاصة بالمشروع في الأرشيف لاستخدامها لاحقاً (Heldman، 2009).

تشمل عناصر عملية الاتصالات عدة متغيرات رئيسية كما ذكر نصار (2005):

1. المرسل: يتحمل المرسل مسؤولية صياغة الرسالة بشكل دقيق لضمان فهم المستقبل لها. يجب أن يكون هناك توافق بين المرسل والمستقبل لتعزيز فعالية الاتصال.
2. الرسالة: تمثل الرسالة المعلومات التي يرغب المرسل في إيصالها، وقد تتراوح بين معلومات بسيطة ومعقدة.
3. القناة: يمكن نقل الرسالة عبر قنوات مكتوبة أو شفوية، وغالباً ما تكون مزيجاً من الاثنين.
4. المستقبل: يؤثر مستوى معرفة المستقبل بالموضوع وخبرته السابقة مع المرسل على فعالية الاتصال.
5. القدرة على الفهم: تعتمد على قدرة المستقبل على تمييز الرسالة بدقة، والتي تتأثر بقدراته العقلية.
6. التغذية الراجعة: تمثل رد فعل المستقبل تجاه الرسالة، سواء كانت شفوية أو مكتوبة، وتساعد في تحسين الاتصالات المستقبلية.

## العمليات الخاصة بإدارة اتصالات المشروع

وفقاً لدليل (2013) PMBOK، تشمل العمليات الأساسية لإدارة الاتصالات:

1. تخطيط الاتصالات: وضع خطة اتصالات للمشروع بناءً على احتياجات أصحاب المصلحة.
2. توزيع المعلومات: جمع وتخزين وتوزيع المعلومات المتعلقة بالمشروع وفقاً للخطة المعدة مسبقاً.
3. إدارة أصحاب المصلحة: رصد وتسجيل وضبط عمليات الاتصال لضمان إيصال المعلومات إلى المعنيين بشكل فعال (الميناوي، 2014).
4. إعداد تقارير الأداء: تزويد أصحاب المصلحة بمعلومات دقيقة وواضحة عن أنشطة المشروع (نصار، 2005).

تساهم إدارة الاتصالات الفعالة في ضمان سير أنشطة المشروع وفقاً للخطة، وتصحيح أي أخطاء مبكراً مما يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات ونجاح المشروع وتحقيق الأهداف التنظيمية.

## إدارة مخاطر المشروع

إدارة مخاطر المشروع هي وظيفة إدارية متكاملة تتضمن عمليات تشخيص المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، ومراقبة هذه الاستجابة وتحسينها باستمرار (المقداد، 2011). تهدف إدارة المخاطر إلى وضع خطط وسيناريوهات لمواجهة التحديات في بيئة العمل المتغيرة، مما يضمن سير أنشطة المشروع ضمن الوقت والتكلفة المتوقعة (Mental & Meredith، 2011).

### أنواع المخاطر التي تواجه المشروع

يمكن تصنيف المخاطر إلى عدة أنواع تشمل:

1. المخاطر الخارجية: تتعلق بالعوامل البيئية التي قد تؤثر على المشروع.
2. المخاطر التنظيمية: تشمل المشكلات المرتبطة بالهيكل التنظيمي وعمليات الإدارة.
3. المخاطر الفنية: تتعلق بالجوانب الفنية والتقنية للمشروع.

### تقييم المخاطر

تتضمن عملية تقييم المخاطر نوعين رئيسيين:

- التقييم النوعي: يتم من خلاله تحديد المخاطر وتصنيفها بناءً على احتمالية حدوثها وتأثيرها. تُستخدم أدوات مثل مصفوفة ترتيب الاحتمالات والعواقب لتحديد أولويات التعامل مع المخاطر (العامري، 2007).

- التقييم الكمي: يشمل استخدام أساليب مثل المقابلات مع أصحاب المصلحة لجمع معلومات دقيقة حول التكاليف التقديرية، واستخدام شجرة القرار لتحديد الخيارات المناسبة، بالإضافة إلى أسلوب المحاكاة لتعميم النتائج على مستوى المشروع (عليان، 2014).

### استراتيجيات معالجة المخاطر

تشمل استراتيجيات معالجة المخاطر عدة إجراءات:

1. استراتيجية استباق المخاطر: حيث يكون مدير المشروع على دراية بوجود المخاطر ويعمل على تحديد سيناريوهات لمواجهتها.
2. استراتيجية المنع: تتضمن إجراء تغييرات في التصميم أو المتطلبات لتجنب حدوث المخاطر.
3. استراتيجية التسكين: تركز على مراقبة المخاطر وإعداد خطط مسبقة لمواجهتها.
4. استراتيجية التحويل: تتضمن مشاركة الآخرين في تحمل جزء من المخاطر عبر التأمين أو الكفالات.

### أهمية إدارة المخاطر

تساعد إدارة المخاطر في التعرف على العوامل التي قد تؤثر سلباً على أهداف المشروع من حيث الجودة والوقت والتكلفة. كما تساهم في تحديد مدى تأثير الأحداث المحتملة وتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معها. إن الإدارة الجيدة للمخاطر تمنع حدوث مشاكل مستقبلية وتساعد في السيطرة على أي مخاطر قد تنشأ، مما يؤدي إلى تحقيق جودة عالية في مخرجات المشروع ونجاحه (عليان، 2014).

### إدارة المشتريات في المشروع

إدارة المشتريات في المشروع تُعرّف بأنها العملية التي تهدف إلى الحصول على المواد والخدمات اللازمة لإنجاز أنشطة المشروع في الوقت والجودة المناسبين (PMBOK، 2013). تشمل إدارة المشتريات عدة عمليات رئيسية (الميناوي، 2014):

1. تخطيط إدارة الشراء: يتضمن توثيق قرارات الشراء وتحديد الموردين المحتملين، بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات ومواعيد الحصول عليها.

2. إجراءات الشراء: تشمل جمع عروض الأسعار من الموردين واختيار أفضل العروض بناءً على الشروط المحددة، وإصدار قرارات الترسية.

3. ضبط عملية الشراء: تعني إدارة الالتزامات التعاقدية ورصد أداء التعاقدات وإجراء التغييرات التصحيحية اللازمة.

4. إغلاق عملية الشراء: تتعلق بإنهاء العلاقات التعاقدية المرتبطة بالمشروع.

#### عوامل نجاح إدارة المشتريات

تتضمن عوامل نجاح إدارة المشتريات ما يلي (عبد العزيز، 2008):

- وجود علاقات جيدة مع الموردين.
- القدرة على الشراء بكميات كبيرة لمواجهة الطوارئ.
- تعدد مصادر التوريد.
- توافر فريق تفاوضي قادر على الحصول على أفضل شروط الشراء.
- القدرة على الوفاء باحتياجات المشروع بالحد الأدنى من المواد.

#### المهام الرئيسية لإدارة الشراء

تتمثل المهام الأساسية لإدارة المشتريات في:

1. اختيار مصدر الشراء: اختيار المورد المناسب الذي يلبي الاحتياجات في المواعيد المحددة وبالشروط المقبولة.
  2. الاتصال بالموردين: يجب أن تتم جميع الاتصالات مع الموردين بطريقة منظمة لضمان متابعة الطلبات حتى التسليم.
  3. مراجعة طلبات الشراء: مراجعة الطلبات المقدمة لضمان توافقها مع احتياجات المنشأة.
  4. مزاولة النواحي التجارية في الشراء: تشمل صياغة العطاءات وشروط التعاقد لضمان تحقيق الأهداف الشرائية.
- إن الإدارة الجيدة للمشتريات تضمن توفر المواد اللازمة لإنجاز المشروع بجودة عالية، مما يؤدي إلى تحسين مخرجات المشروع ونجاحه وتحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة.

## أدوات وتقنيات إدارة المشاريع

تُعتبر أدوات وتقنيات إدارة المشاريع ضرورية لمديري المشاريع ومنسقيها، حيث تساعد في تنفيذ الأنشطة عبر جميع المجالات المعرفية المحددة من قبل المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع. تشمل هذه المجالات التسعة التي يجب أن يكون مدراء المشاريع على دراية بها لتحقيق النجاح، حيث تركز أربعة مجالات منها على النطاق والوقت والتكلفة والجودة. بالإضافة إلى ذلك، توجد مجالات أخرى مثل إدارة المشتريات، وإدارة المخاطر، وإدارة الاتصالات، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة التكامل، التي تؤثر وتتأثر بالمجالات المعرفية الأخرى (Schwalb، 2014).

إن فهم هذه المجالات واستخدام الأدوات المناسبة يمكن أن يعزز من فعالية إدارة المشروع ويضمن تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة.

## رؤية السعودية 2030 ودعم المشاريع

رؤية السعودية 2030 هي خطة استراتيجية شاملة تهدف إلى تحويل المملكة إلى نموذج عالمي في مختلف المجالات، بما في ذلك الاقتصاد والتعليم والصحة. أطلقت هذه الرؤية في أبريل 2016 بقيادة ولي العهد الأمير محمد بن سلمان، وتهدف إلى تقليل الاعتماد على النفط وتعزيز التنوع الاقتصادي. ويتطلب تحقيق هذه الأهداف تطوير مشاريع كبيرة، وهو ما يتطلب التزامًا قويًا من قبل المنظمات بمعايير إدارة المشاريع لضمان نجاحها.

## أهمية إدارة المشاريع في رؤية 2030:

إدارة المشاريع هي عملية تنظيم وتخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع بطريقة تضمن تحقيق أهداف محددة في غضون فترة زمنية وميزانية محددة. وفي ظل رؤية 2030، تلعب إدارة المشاريع دورًا مهمًا في ضمان توافق جميع المبادرات والمشاريع مع الأهداف الاستراتيجية للرؤية.

تتطلب إدارة المشاريع الفعالة استخدام أساليب وتقنيات متقدمة مثل:

- التخطيط الاستراتيجي: وضع خطط واضحة تحدد الأهداف والموارد اللازمة.
- إدارة المخاطر: تقييم المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات للحد منها.
- تقييم الأداء: استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لتتبع تقدم المشروع وضمان تحقيق النتائج المرجوة.

## معايير أداء المشروع ضمن الرؤية.

تتضمن معايير أداء المشروع ضمن رؤية 2030 عدة جوانب رئيسية:

1. تحقيق الأهداف الاستراتيجية: يجب أن تتوافق جميع المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030، مثل تحسين التنوع الاقتصادي وزيادة مساهمة القطاعات غير النفطية. على سبيل المثال، تهدف مشاريع مثل نيوم ومشروع البحر الأحمر إلى خلق فرص استثمارية جديدة وزيادة السياحة.
2. الاستخدام الفعال للموارد: يتطلب الالتزام بمعايير إدارة المشاريع الاستخدام الفعال للموارد المالية والبشرية لتحقيق النتائج المرجوة دون هدر. ويشمل ذلك تحسين العمليات وخفض التكاليف.
3. الابتكار والتكنولوجيا: تحتاج الشركات إلى دمج الابتكار والتكنولوجيا الحديثة في مشاريعها، على سبيل المثال باستخدام الذكاء الاصطناعي والأتمتة لتحسين الكفاءة وخفض التكاليف. كما يُنصح باستخدام برامج إدارة المشاريع المتقدمة التي يمكنها تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية في الوقت الفعلي.
4. الشفافية والمساءلة: تؤكد رؤية 2030 على أهمية الشفافية والمساءلة في كافة جوانب الحوكمة وتتطلب إنشاء آليات واضحة لتقييم النتائج ورصد تقدم المشروع، وهذا من شأنه أن يبني الثقة بين الحكومة والمواطنين ويضمن تحقيق النتائج المرجوة.
5. التفاعل المجتمعي: يجب أن تأخذ المشاريع بعين الاعتبار احتياجات ورغبات المجتمع المحلي، وبالتالي زيادة تأثيرها الإيجابي على التنمية الاجتماعية.

## دور إدارة التغيير

تعتبر إدارة التغيير عنصراً حاسماً في تحقيق أهداف رؤية 2030 حيث تساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات السريعة والتحديات المستقبلية. ووفقاً لعدة دراسات فإن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تزداد ستة أضعاف عند تطبيق أساليب إدارة التغيير الفعالة.

تتضمن أهمية إدارة التغيير:

- التكيف مع التغيرات المفاجئة: يحسن قدرة المشاريع على التكيف مع التغيرات والتحديات المفاجئة التي يمكن أن تؤثر سلباً على تقدم العمل.
- تحسين الأداء: يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق أهداف المشروع، وبالتالي زيادة إنتاجية المشروع وجودته.

- المشاركة والتأثير: يساعد على تحسين المشاركة المبكرة للموظفين والجمهور وزيادة فرص نجاح الرؤية.

إن الالتزام بمعايير إدارة المشاريع وإدارة التغيير يشكل جزءاً مهماً من تحقيق رؤية السعودية 2030، وهذا يتطلب من المنظمات تطوير استراتيجيات فعّالة تضمن التنفيذ الناجح للمشاريع، وتساهم في تحقيق التنمية المستدامة، وتعزز مكانة المملكة على الساحة الدولية كدولة رائدة في مجالات التطوير والابتكار. ومن خلال جهودها لدعم المشاريع الكبيرة والصغيرة وتشجيع الابتكار، يمكن للرؤية أن تصبح قوة دافعة في تعزيز مكانة المملكة على الساحة العالمية.

## الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

### مقدمة

يقدم هذا الفصل تحليلاً شاملاً للجوانب المنهجية المرتبطة بالبحث العلمي، ويسلط الضوء على منهج البحث المتبع ويحدد بدقة الفئة المستهدفة والعينة المختارة للدراسة، كما يناقش بالتفصيل أدوات جمع المعلومات البحثية، ويركز القسم أيضاً على وصف خصائص العينة المدروسة بدقة ومراجعة اختبارات صحة وموثوقية أدوات البحث المستخدمة بشكل منهجي، وبالتالي زيادة موثوقية النتائج، وأخيراً يعرض الفصل مناهج التحليل الإحصائي المتبعة في معالجة البيانات المجمعة، والتي توفر أساساً متيناً لفهم وتفسير النتائج في الفصول التالية.

### منهجية الدراسة:

المنهجية المتبعة في هذه الدراسة هي منهجية البحث الوصفي التحليلي، حيث يُعتمد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. يهدف هذا المنهج إلى وصف وتحليل التزام المنظمات بمعايير إدارة المشاريع في سياق رؤية السعودية 2030، مع التركيز على الشركات في القطاعين الحكومي والخاص.

جرى اتباع الخطوات التالية:

1. تصميم الاستبيان: تم إعداد استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة الديموغرافية والأسئلة المتعلقة بمعايير إدارة المشاريع، مما يسهل جمع المعلومات اللازمة.
2. جمع البيانات: تم جمع الاستبيان من عينة مكونة من 125 فرداً يمثلون مختلف المستويات الوظيفية والخبرات في المنظمات المستهدفة.
3. تحليل البيانات: بعد جمع البيانات، سيتم تحليل النتائج باستخدام أساليب إحصائية مناسبة، مما يساعد في فهم العلاقة بين الالتزام بالمعايير وكفاءة إدارة المشاريع.
4. تفسير النتائج: سيتم تفسير النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي في سياق الأهداف البحثية، مما يساهم في تقديم توصيات عملية لتحسين إدارة المشاريع في المنظمات.

## مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات في المملكة العربية السعودية سواء كانت المنظمة حكومية أو شبه حكومية وجميع الشركات التي تعمل أو تنفذ مشاريع ضمن رؤية 2030.

**عينة الدراسة:** جرى اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة عن طريق توزيع الاستبيان بالوسائل الالكترونية المتوفرة لعدد كبير من المنظمات، وكان عدد المستجيبين 124 فردًا اختلفت خصائصهم وفيما يلي توصيف لخصائص العينة وفق أسئلة في الاستبيان:

جدول 1: ما هو نوع المنظمة التي تعمل بها؟

| السؤال                           | الخيار      | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|----------------------------------|-------------|---------|--------------------|
| ما هو نوع المنظمة التي تعمل بها؟ | حكومة       | 70      | 56.5               |
|                                  | غير حكومية  | 54      | 43.5               |
|                                  | العدد الكلي | 124     | 100%               |

- المنظمات الحكومية: شكلت نسبة 56.5% من إجمالي المشاركين، حيث كان عددهم 70 فردًا. وهذا يشير إلى أن غالبية المشاركين ينتمون إلى القطاع الحكومي، مما يعكس أهمية هذا القطاع في سياق الدراسة الحالية.
- المنظمات غير الحكومية: شكلت نسبة 43.5% من إجمالي المشاركين، بعدد 54 فردًا. على الرغم من أن هذه النسبة أقل من تلك الخاصة بالمنظمات الحكومية، إلا أنها تعكس وجود تمثيل جيد للقطاع غير الحكومي في العينة.

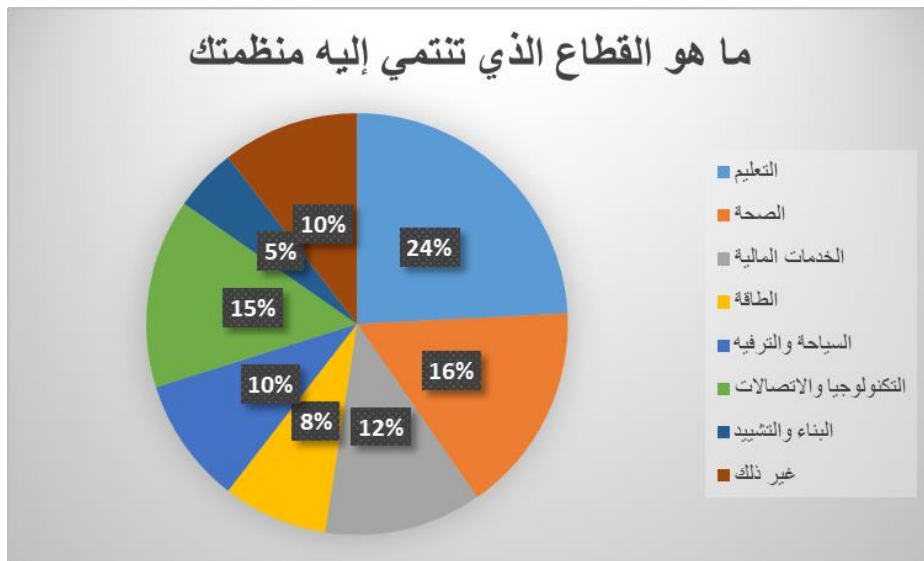


شكل 1: ما هو نوع المنظمة التي تعمل بها؟

جدول 2: ما هو القطاع الذي تنتمي إليه منظمتك؟

| السؤال                               | الخيار                 | العدد | النسبة المئوية |
|--------------------------------------|------------------------|-------|----------------|
| ما هو القطاع الذي تنتمي إليه منظمتك؟ | التعليم                | 30    | 24.2           |
|                                      | الصحة                  | 20    | 16.1           |
|                                      | الخدمات المالية        | 15    | 12.1           |
|                                      | الطاقة                 | 10    | 8.1            |
|                                      | السياحة والترفيه       | 12    | 9.7            |
|                                      | التكنولوجيا والاتصالات | 18    | 14.5           |
|                                      | البناء والتشييد        | 6     | 4.8            |
|                                      | غير ذلك                | 13    | 10.6           |
|                                      | المجموع                | 124   | %100           |

التعليم يمثل أكبر نسبة من المشاركين، حيث بلغ عددهم 30 فردًا (24.2%). وهذا يشير إلى أهمية قطاع التعليم في عينة الدراسة. أما الصحة يأتي في المرتبة الثانية بعد التعليم، حيث بلغ عدد المشاركين 20 فردًا (16.1%). يعكس هذا القطاع أيضًا دورًا حيويًا في إدارة المشاريع. الخدمات المالية يمثل 15 فردًا (12.1%)، مما يدل على وجود تمثيل جيد لهذا القطاع. التكنولوجيا والاتصالات بلغ عدد المشاركين 18 فردًا (14.5%)، مما يظهر أهمية هذا القطاع في السياق الحالي. السياحة والترفيه يمثل 12 فردًا (9.7%)، مما يعكس اهتمامًا متزايدًا في هذا المجال. الطاقة جاء عدد المشاركين فيه 10 أفراد (8.1%). البناء والتشييد يمثل أقل نسبة، حيث بلغ عدد المشاركين 6 أفراد (4.8%) غير ذلك يشمل 13 فردًا (10.6%)، مما يدل على وجود تنوع إضافي في القطاعات

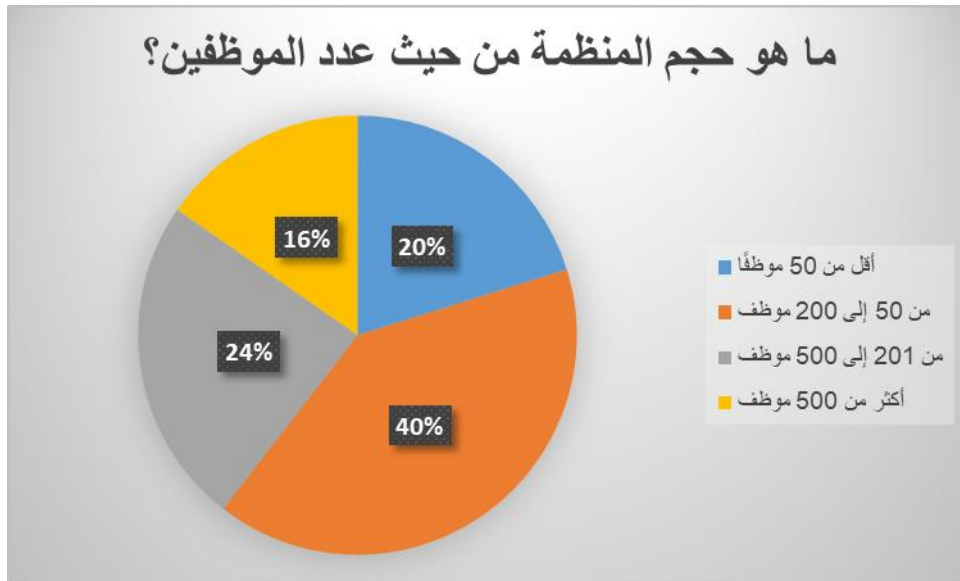


شكل 2: ما هو القطاع الذي تنتمي إليه منظمتك؟

جدول 3: ما هو حجم المنظمة من حيث عدد الموظفين؟

| السؤال                                 | الخيار              | العدد | النسبة المئوية |
|----------------------------------------|---------------------|-------|----------------|
| ما هو حجم المنظمة من حيث عدد الموظفين؟ | أقل من 50 موظفًا    | 25    | 20.2           |
|                                        | من 50 إلى 200 موظف  | 50    | 40.3           |
|                                        | من 201 إلى 500 موظف | 30    | 24.2           |
|                                        | أكثر من 500 موظف    | 19    | 15.3           |
|                                        | المجموع             | 124   | %100           |

- أقل من 50 موظفًا: يمثل 25 فردًا (20.2%) من العينة. يشير هذا إلى وجود عدد ملحوظ من المنظمات الصغيرة في العينة.
- من 50 إلى 200 موظف: يأتي في المرتبة الأولى بعدد 50 فردًا (40.3%). يعكس هذا الحجم الشائع للمنظمات المتوسطة في القطاعين الحكومي وغير الحكومي.
- من 201 إلى 500 موظف: يمثل 30 فردًا (24.2%)، مما يدل على وجود عدد جيد من المنظمات الكبيرة.
- أكثر من 500 موظف: جاء عدد المشاركين فيه 19 فردًا (15.3%)، مما يشير إلى وجود بعض المنظمات الكبيرة جدًا، لكن بنسبة أقل مقارنة بالخيارات الأخرى.

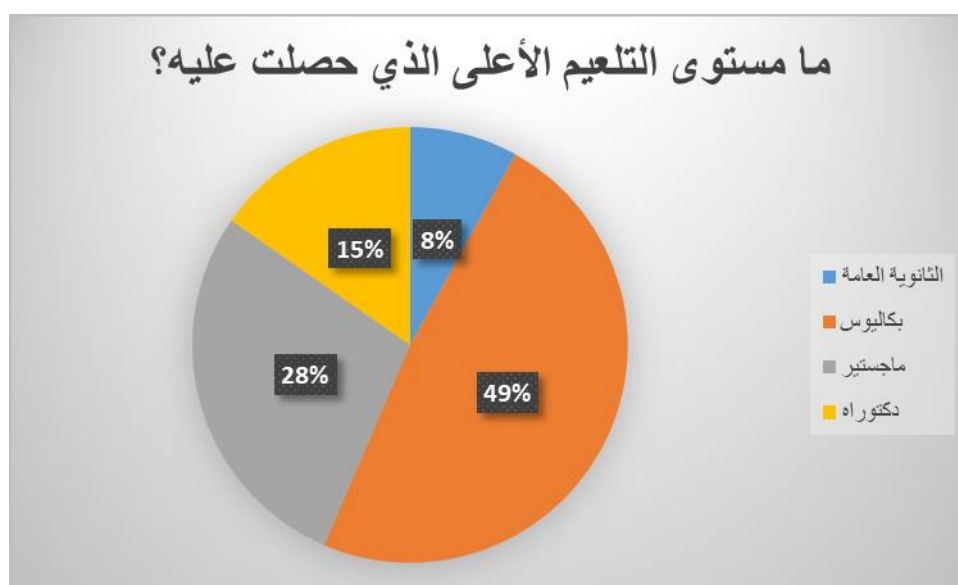


شكل 3: ما هو حجم المنظمة من حيث عدد الموظفين؟

جدول 4: ما هو مستوى التعليم الأعلى الذي حصلت عليه؟

| السؤال                                     | الخيار          | العدد | النسبة المئوية |
|--------------------------------------------|-----------------|-------|----------------|
| ما هو مستوى التعليم الأعلى الذي حصلت عليه؟ | الثانوية العامة | 10    | 8.1            |
|                                            | بكالوريوس       | 60    | 48.4           |
|                                            | ماجستير         | 35    | 28.5           |
|                                            | دكتوراه         | 19    | 15.3           |
|                                            | المجموع         | 124   | %100           |

- الثانوية العامة: يمثل 10 أفراد (8.1%) من العينة. يشير هذا إلى أن عدد المشاركين الحاصلين على شهادة الثانوية العامة فقط هو محدود.
- بكالوريوس: يأتي في المرتبة الأولى بعدد 60 فردًا (48.4%). يعكس هذا المستوى الشائع بين المشاركين، مما يدل على أن معظمهم يمتلكون مؤهلاً جامعياً.
- ماجستير: يمثل 35 فردًا (28.5%)، مما يدل على وجود نسبة جيدة من المشاركين الحاصلين على درجات دراسات عليا.
- دكتوراه: جاء عدد المشاركين فيه 19 فردًا (15.3%)، مما يشير إلى وجود عدد ملحوظ من الأفراد ذوي المؤهلات العليا.

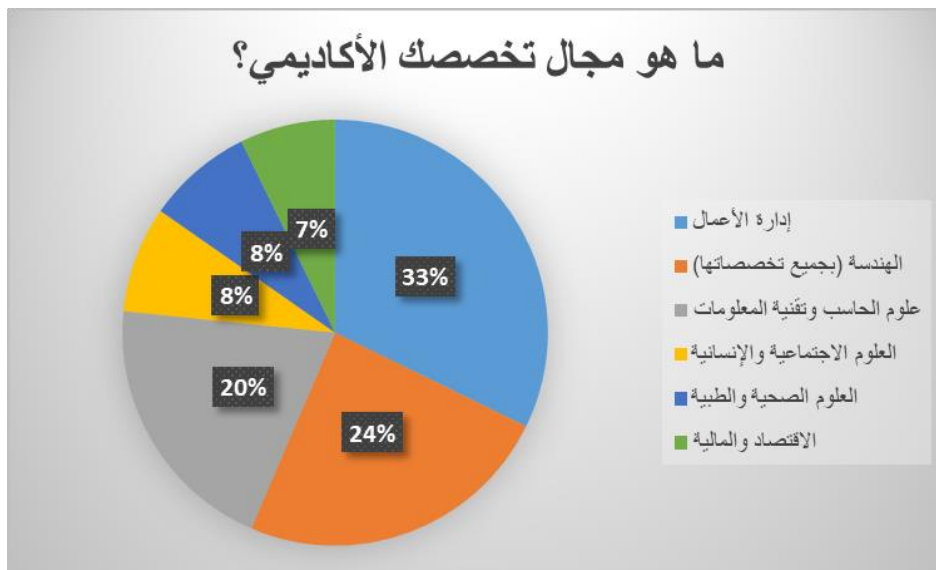


شكل 4: ما هو مستوى التعليم الأعلى الذي حصلت عليه؟

جدول 5: ما هو مجال تخصصك الأكاديمي؟

| السؤال                      | الخيار                       | العدد | النسبة المئوية |
|-----------------------------|------------------------------|-------|----------------|
| ما هو مجال تخصصك الأكاديمي؟ | إدارة الأعمال                | 40    | 32.3           |
|                             | الهندسة (بجميع تخصصاتها)     | 30    | 24.2           |
|                             | علوم الحاسب وتقنية المعلومات | 25    | 20.2           |
|                             | العلوم الاجتماعية والإنسانية | 10    | 8.1            |
|                             | العلوم الصحية والطبية        | 10    | 8.1            |
|                             | الاقتصاد والمالية            | 9     | 7.3            |
|                             | المجموع                      | 124   | %100           |

إدارة الأعمال يمثل أكبر نسبة من المشاركين، حيث بلغ عددهم 40 فردًا (32.3%). يشير هذا إلى أن هناك اهتمامًا كبيرًا بمجال إدارة الأعمال بين المشاركين. الهندسة (بجميع تخصصاتها) يأتي في المرتبة الثانية بعدد 30 فردًا (24.2%). يعكس هذا التخصص أهمية الهندسة في سياق إدارة المشاريع. علوم الحاسب وتقنية المعلومات يمثل 25 فردًا (20.2%)، مما يدل على وجود تمثيل جيد لهذا المجال الحيوي. العلوم الاجتماعية والإنسانية يمثل 10 أفراد (8.1%)، مما يشير إلى وجود عدد محدود من المشاركين من هذا التخصص. العلوم الصحية والطبية يأتي أيضًا بعدد 10 أفراد (8.1%)، مما يعكس تنوع الخلفيات الأكاديمية. الاقتصاد والمالية يمثل 9 أفراد (7.3%)، وهو أقل نسبة بين التخصصات المذكورة.

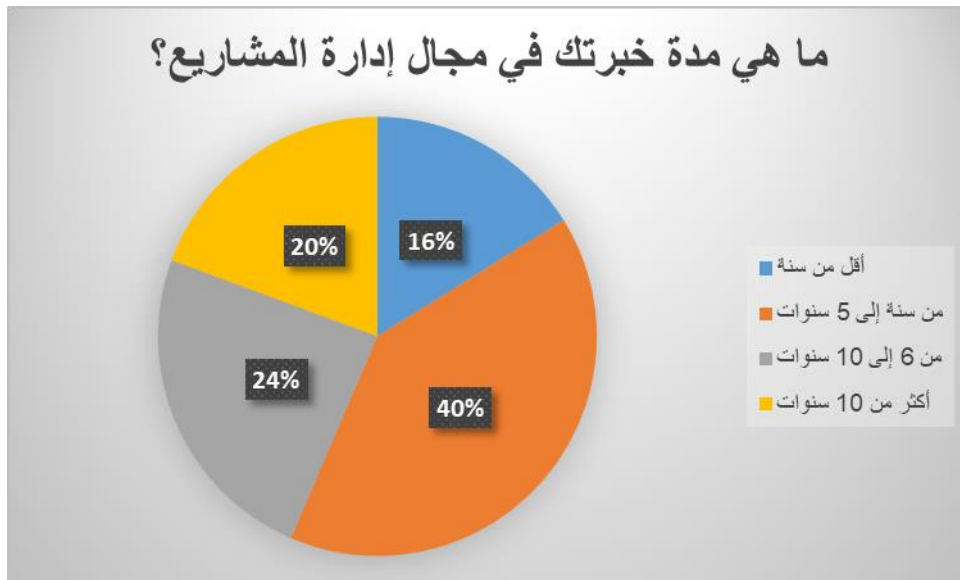


شكل 5: ما هو مجال تخصصك الأكاديمي؟

جدول 6: ما هي مدة خبرتك في مجال إدارة المشاريع؟

| السؤال                                  | الخيار             | العدد | النسبة المئوية |
|-----------------------------------------|--------------------|-------|----------------|
| ما هي مدة خبرتك في مجال إدارة المشاريع؟ | أقل من سنة         | 20    | 16.1           |
|                                         | من سنة إلى 5 سنوات | 50    | 40.3           |
|                                         | من 6 إلى 10 سنوات  | 30    | 24.2           |
|                                         | أكثر من 10 سنوات   | 24    | 19.4           |
|                                         | المجموع            | 124   | %100           |

- أقل من سنة: يمثل 20 فردًا (16.1%) من العينة. يشير هذا إلى أن هناك عددًا ملحوظًا من المشاركين الجدد في مجال إدارة المشاريع.
- من سنة إلى 5 سنوات: يأتي في المرتبة الأولى بعدد 50 فردًا (40.3%). يعكس هذا أن معظم المشاركين لديهم خبرة متوسطة، مما قد يشير إلى استقرارهم في هذا المجال.
- من 6 إلى 10 سنوات: يمثل 30 فردًا (24.2%)، مما يدل على وجود نسبة جيدة من المشاركين ذوي الخبرة المتقدمة.
- أكثر من 10 سنوات: جاء عدد المشاركين فيه 24 فردًا (19.4%)، مما يشير إلى أن هناك عددًا جيدًا من الأفراد ذوي الخبرة الطويلة في إدارة المشاريع.



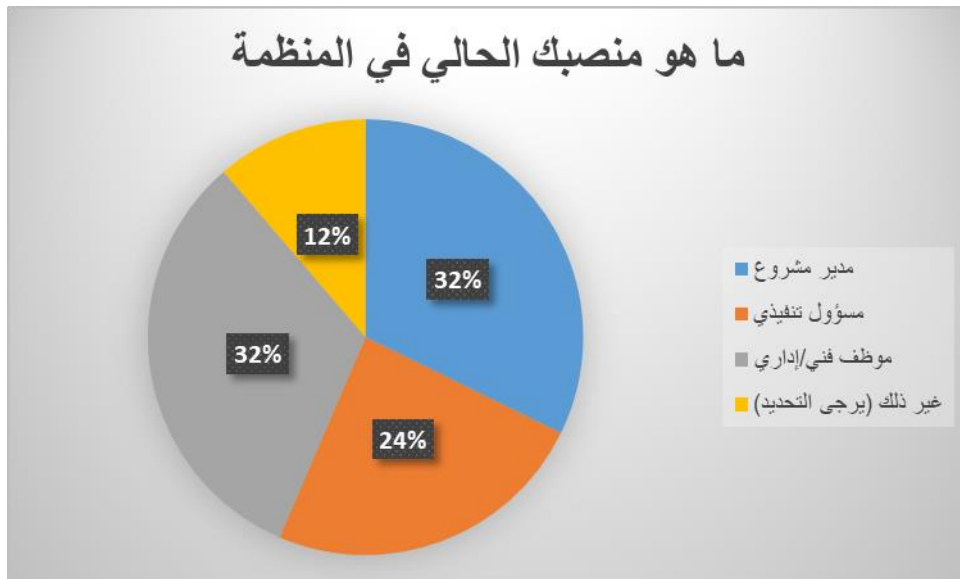
شكل 6: ما هي مدة خبرتك في مجال إدارة المشاريع؟

جدول 7: ما هو منصبك الحالي في المنظمة؟

| السؤال                         | الخيار         | العدد | النسبة المئوية |
|--------------------------------|----------------|-------|----------------|
| ما هو منصبك الحالي في المنظمة؟ | مدير مشروع     | 40    | 32.3           |
|                                | مسؤول تنفيذي   | 30    | 24.2           |
|                                | موظف فني/إداري | 40    | 32.3           |
|                                | غير ذلك        | 14    | 11.3           |
|                                | المجموع        | 124   | %100           |

■ مدير مشروع: يمثل 40 فردًا (32.3%) من العينة. يشير هذا إلى أن هناك عددًا كبيرًا من المشاركين يشغلون مناصب قيادية في إدارة المشاريع، مما يعكس أهمية هذا الدور في سياق الدراسة. مسؤول تنفيذي: يأتي في المرتبة الثانية بعدد 30 فردًا (24.2%). يعكس هذا التخصص وجود عدد جيد من المشاركين في المناصب العليا، مما قد يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية بشأن إدارة المشاريع.

■ موظف فني/إداري: يمثل 40 فردًا (32.3%)، مما يدل على وجود نسبة كبيرة من المشاركين الذين يعملون في أدوار فنية أو إدارية تدعم العمليات اليومية للمشاريع. غير ذلك: جاء عدد المشاركين فيه 14 فردًا (11.3%)، مما يشير إلى وجود بعض الأدوار الأخرى التي لم يتم تحديدها ضمن الخيارات الرئيسية.

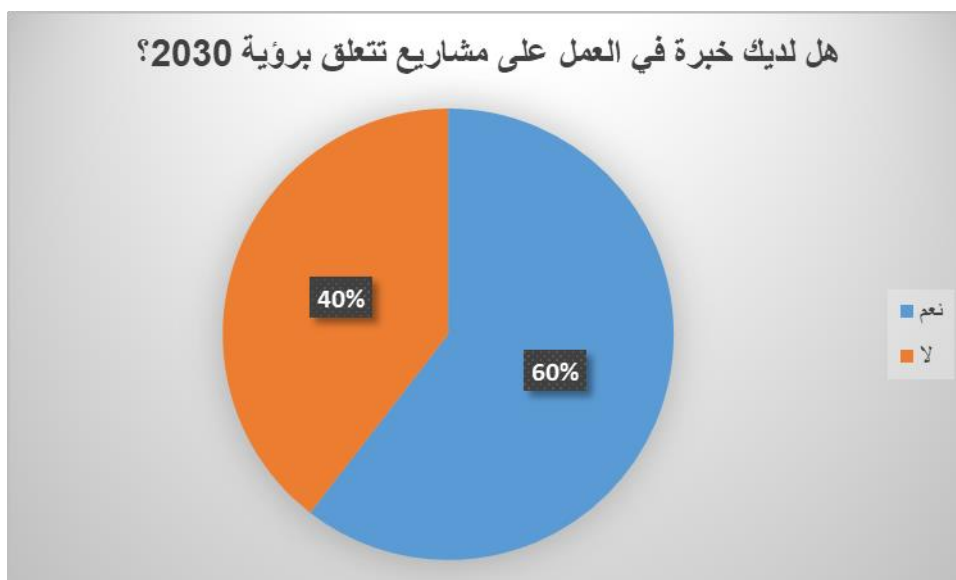


شكل 7: ما هو منصبك الحالي في المنظمة؟

جدول 8: هل لديك خبرة سابقة في العمل على مشاريع تتعلق برؤية 2030؟

| السؤال                                                   | الخيار      | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|----------------------------------------------------------|-------------|---------|--------------------|
| هل لديك خبرة سابقة في العمل على مشاريع تتعلق برؤية 2030؟ | نعم         | 75      | 60.5               |
|                                                          | لا          | 49      | 39.5               |
|                                                          | العدد الكلي | 124     | 100%               |

- نعم: يمثل 75 فردًا (60.5%) من العينة. تشير هذه النسبة الكبيرة إلى أن أكثر من نصف المشاركين لديهم خبرة سابقة في العمل على مشاريع تتعلق برؤية 2030، مما يعكس انخراطهم الفعّال في هذه المبادرات الوطنية.
- لا: جاء عدد المشاركين الذين ليس لديهم خبرة سابقة 49 فردًا (39.5%). رغم أن هذه النسبة أقل، إلا أنها تعكس وجود عدد ملحوظ من الأفراد الذين لم يشاركوا بعد في مشاريع مرتبطة برؤية 2030.

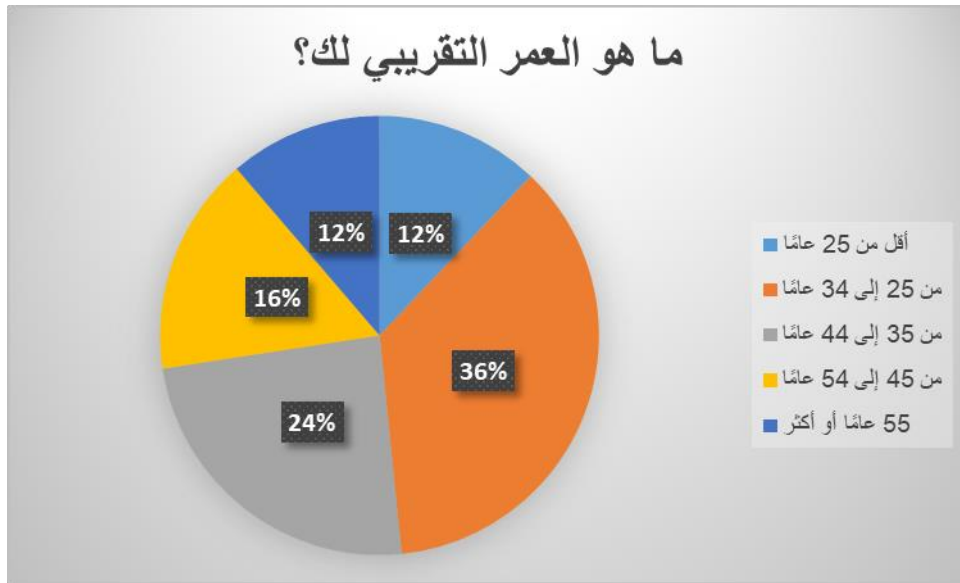


شكل 8: هل لديك خبرة سابقة في العمل على مشاريع تتعلق برؤية 2030؟

جدول 9: توزيع العينة وفق العمر

| السؤال                   | العمر              | العدد | النسبة المئوية |
|--------------------------|--------------------|-------|----------------|
| ما هو العمر التقريبي لك؟ | أقل من 25 عامًا    | 15    | 12.1           |
|                          | من 25 إلى 34 عامًا | 45    | 36.3           |
|                          | من 35 إلى 44 عامًا | 30    | 24.2           |
|                          | من 45 إلى 54 عامًا | 20    | 16.1           |
|                          | 55 عامًا أو أكثر   | 14    | 11.3           |
|                          | المجموع            | 124   | %100           |

أقل من 25 عامًا: يمثل 15 فردًا (12.1%) من العينة. يشير هذا إلى أن عدد المشاركين الشباب هو محدود، مما قد يعكس دخولهم المبكر إلى سوق العمل أو اهتمامهم بمجال إدارة المشاريع. من 25 إلى 34 عامًا: يأتي في المرتبة الأولى بعدد 45 فردًا (36.3%). يشير هذا إلى أن هذه الفئة العمرية تشكل أكبر نسبة من المشاركين، مما يدل على وجود جيل شاب نشط في مجال إدارة المشاريع. من 35 إلى 44 عامًا: يمثل 30 فردًا (24.2%)، مما يدل على وجود نسبة جيدة من المشاركين في منتصف حياتهم المهنية. من 45 إلى 54 عامًا: جاء عدد المشاركين فيه 20 فردًا (16.1%)، مما يشير إلى وجود عدد ملحوظ من الأفراد ذوي الخبرة المتوسطة. 55 عامًا أو أكثر: يمثل 14 فردًا (11.3%)، مما يدل على أن هذه الفئة العمرية الأقل تمثيلًا بين المشاركين.



شكل 9: ما هو العمر التقريبي لك

## أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على استبيان شامل كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث يهدف الاستبيان إلى تقييم التزام المنظمات بمعايير إدارة المشاريع في سياق رؤية السعودية 2030. يتكون الاستبيان من خمسة محاور رئيسية، تركز كل منها على جوانب محددة تتعلق برؤية ومعايير إدارة المشاريع.

مكونات الاستبيان:

- الجزء الأول: محور التوافق مع رؤية 2030 في إدارة المشاريع
  - الجزء الثاني: معايير إدارة المشاريع
    - المحور الأول: التخطيط والتنفيذ
    - المحور الثاني: إدارة الموارد والمخاطر
    - المحور الثالث: التواصل والتكامل
    - المحور الرابع: التقييم والاستدامة
  - الجزء الثالث: الأسئلة الخاصة حول نوع المنظمة وتخصصها وحجمها. والأسئلة الديموغرافية حول العمر والتخصص والخبرة.
- تضمن كل محور من المحاور 10 عبارات تعتمد على مقياس ليكرت من 5 نقاط للإجابة على العبارات، حيث يتم تصنيف الإجابات من "درجة كبيرة جدًا" (5) إلى "درجة ضعيفة جدًا" 1.

## صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق الاستبيان وثبات الاستبيان هما من الخصائص الأساسية التي تحدد جودة الأداة البحثية، وهما ضروريان لضمان دقة النتائج المستخلصة من الاستبيان.

يشير الصدق إلى مدى قدرة الاستبيان على قياس ما تم تصميمه لقياسه بشكل دقيق. بمعنى آخر، إذا كان الاستبيان يقيس المفهوم أو السمة المستهدفة بشكل صحيح، فإنه يعتبر صادقًا.

يعني الثبات أن نتائج الاستبيان تكون متسقة عند تكرار الاختبار على نفس المشاركين. إذا أظهر الاستبيان نفس النتائج عند تكراره، فهذا يدل على ثباته.

تعتبر خصائص الصدق والثبات أساسية لضمان موثوقية الأداة البحثية، حيث تساعد الباحثين على الوثوق في النتائج المستخلصة وتقديم استنتاجات دقيقة تدعم أهداف البحث العلمي.

يوضح جدول 10 نتائج تحليل الثبات للاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث تم قياس ثبات كل محور من المحاور المختلفة المتعلقة بإدارة المشاريع. يعتبر معامل كرونباخ ألفا أداة مهمة لتقييم الاتساق الداخلي للاستبيان، حيث تشير القيم الأعلى إلى مستوى أعلى من الثبات.

جدول 10: ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا

| المحور                                 | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|----------------------------------------|--------------|--------------------|
| التوافق مع رؤية 2030 في إدارة المشاريع | 10           | 0.79               |
| الجزء الثاني: معايير إدارة المشاريع    |              |                    |
| المحور الأول: التخطيط والتنفيذ         | 10           | 0.82               |
| المحور الثاني: إدارة الموارد والمخاطر  | 10           | 0.85               |
| المحور الثالث: التواصل والتكامل        | 10           | 0.78               |
| المحور الرابع: التقييم والاستدامة      | 10           | 0.84               |

يتوضح من الجدول:

- التوافق مع رؤية 2030: معامل ألفا 0.79، مما يدل على مستوى جيد من الثبات.
  - التخطيط والتنفيذ: معامل ألفا 0.82، وهو قيمة مرتفعة تشير إلى موثوقية عالية.
  - إدارة الموارد والمخاطر: معامل ألفا 0.85، مما يعكس ثباتاً ممتازاً.
  - التواصل والتكامل: معامل ألفا 0.78، وهو مستوى جيد من الثبات.
  - التقييم والاستدامة: معامل ألفا 0.84، مما يدل على موثوقية عالية.
- بشكل عام، جميع معاملات ألفا تتراوح بين 0.78 و0.85، مما يشير إلى أن الاستبيان مصمم بشكل جيد ويعكس دقة الأسئلة في قياس المفاهيم المستهدفة.

جدول 11: معاملات الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

| رؤية 2030 |    | التخطيط والتنفيذ |    | إدارة الموارد |    | التواصل والتكامل |    | التقييم والاستدامة |    |
|-----------|----|------------------|----|---------------|----|------------------|----|--------------------|----|
| R         | N  | R                | N  | R             | N  | R                | N  | R                  | N  |
| 0.85**    | 1  | 0.78**           | 1  | 0.72**        | 1  | 0.66**           | 1  | 0.99**             | 1  |
| 0.82**    | 2  | 0.89**           | 2  | 0.94**        | 2  | 0.99**           | 2  | 0.90**             | 2  |
| 0.79**    | 3  | 0.80**           | 3  | 0.73**        | 3  | 0.67**           | 3  | 0.70**             | 3  |
| 0.88**    | 4  | 0.92**           | 4  | 0.95**        | 4  | 0.65**           | 4  | 0.73**             | 4  |
| 0.84**    | 5  | 0.75**           | 5  | 0.70**        | 5  | 0.64**           | 5  | 0.95**             | 5  |
| 0.90**    | 6  | 0.91**           | 6  | 0.96**        | 6  | 0.63**           | 6  | 0.89**             | 6  |
| 0.87**    | 7  | 0.76**           | 7  | 0.68**        | 7  | 0.62**           | 7  | 0.79**             | 7  |
| 0.83**    | 8  | 0.77**           | 8  | 0.97**        | 8  | 0.61**           | 8  | 0.72**             | 8  |
| 0.81**    | 9  | 0.74**           | 9  | 0.69**        | 9  | 0.60**           | 9  | 0.84**             | 9  |
| 0.86**    | 10 | 0.93**           | 10 | 0.98**        | 10 | 0.69**           | 10 | 0.93**             | 10 |

تشير N إلى رقم العبارة وتشير R إلى معامل الترابط بيرسون بين درجة العبارة ودرجة المحور.

يوضح جدول 11 معاملات الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات الاستبيان عبر خمسة محاور رئيسية تتعلق بإدارة المشاريع. تشير القيم المعروضة (R) إلى معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه، مما يعكس مدى اتساق كل عبارة مع المفهوم العام للمحور.

رؤية 2030: تتراوح معاملات الارتباط من 0.79 إلى 0.90، مما يدل على مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي بين العبارات في هذا المحور.

التخطيط والتنفيذ: تتراوح معاملات الارتباط من 0.75 إلى 0.93، مما يشير إلى وجود اتساق جيد للغاية بين العبارات، خاصةً مع العبارة رقم 10 التي تسجل أعلى قيمة.

إدارة الموارد: تتراوح معاملات الارتباط من 0.68 إلى 0.96، مما يعكس قوة الاتساق الداخلي، حيث تظهر العبارة رقم 6 أعلى ارتباط.

التواصل والتكامل: تتراوح معاملات الارتباط من 0.60 إلى 0.69، مما يدل على مستوى مقبول من الاتساق، رغم أن القيم أقل مقارنة بالمحاور الأخرى.

التقييم والاستدامة: تتراوح معاملات الارتباط من 0.70 إلى 0.99، مما يعكس اتساقاً ممتازاً بين العبارات في هذا المحور، مع العبارة رقم 2 التي تسجل أعلى قيمة.

## حدود الدراسة

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال العام 2024.

### معايير الحكم على عبارات الاستبيان

في هذه الدراسة، تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقييم استجابات المشاركين، حيث تم تخصيص قيم رقمية تتراوح من 5 (أعلى درجات الموافقة) إلى 1 (أدنى درجات الموافقة). ولتفسير هذه الاستجابات بشكل موضوعي، تم تقسيم نطاق الاستجابات إلى ثلاث فئات متساوية باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{القيمة العليا للمقياس} - \text{القيمة الدنيا للمقياس}) \div \text{عدد فئات التصنيف المرغوبة}$$
$$= (5 - 1) \div 3 = 1.33$$

استنادًا إلى هذا الحساب، تم وضع المعايير التالية لتفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركين:

- المتوسط من 1.00 إلى 2.33: يُصنف كدرجة منخفضة.
- المتوسط من 2.34 إلى 3.66: يُصنف كدرجة متوسطة.
- المتوسط من 3.67 إلى 5.00: يُصنف كدرجة مرتفعة.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- في هذه الدراسة، تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات وتفسير النتائج.
- تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للبيانات المستخلصة من الاستبيان لتقييم الأداء العام للمشاركين.
  - تم تحليل التكرارات والنسب المئوية لفئات الاستجابات لتقديم صورة واضحة عن توزيع الآراء بين المشاركين.
  - استخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي للاستبيان، مما يعكس مدى موثوقية العبارات المستخدمة في قياس المفاهيم المستهدفة.
  - تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات المختلفة، مما يساعد في فهم مدى ارتباطها ببعضها البعض.
  - تم تطبيق اختبار ت لعينة واحدة لاختبار الفرضية حول متوسط مجتمع واحد، حيث يحدد ما إذا كان متوسط العينة يختلف بشكل معنوي عن القيمة الافتراضية لمتوسط المجتمع.

## الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج

### مقدمة

تناول هذا الفصل تحليل البيانات وتفسير النتائج يبدأ الفصل بتحليل بيانات الاستبيان للإجابة عن تساؤلات الدراسة، ثم ينتقل إلى اختبار فرضيات البحث. في النهاية، يعرض الفصل أهم التوصيات المستخلصة من البحث. يجيب الفصل على الأسئلة التالية بالترتيب:

■ ما مدى التوافق بين رؤية 2030 وتطبيق معايير إدارة المشاريع في المنظمات في المملكة العربية السعودية؟

■ ما مستوى تحقق معايير إدارة المشاريع في المنظمات في المملكة العربية السعودية

■ ما مستوى التزام المنظمات في المملكة العربية السعودية بتطبيق معايير إدارة المشاريع الخاصة بالتخطيط والتنفيذ؟

■ ما مستوى التزام المنظمات في المملكة العربية السعودية بتطبيق معايير إدارة المشاريع الخاصة بإدارة الموارد والمخاطر؟

■ ما مستوى التزام المنظمات في المملكة العربية السعودية بتطبيق معايير إدارة المشاريع الخاصة بالتواصل والتكامل؟

■ ما مستوى التزام المنظمات في المملكة العربية السعودية بتطبيق معايير إدارة المشاريع الخاصة بالتقييم والاستدامة؟

**ويختبر الفرضيات التالية بالترتيب:**

الفرضية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين الالتزام بمعايير إدارة المشاريع الخاصة بالتخطيط والتنفيذ وبين التوافق مع أهداف رؤية 2030.

الفرضية الثانية: هناك علاقة إيجابية بين الالتزام بمعايير إدارة المشاريع الخاصة بإدارة الموارد والمخاطر وبين التوافق مع أهداف رؤية 2030.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة إيجابية بين الالتزام بمعايير إدارة المشاريع الخاصة بالتواصل والتكامل وبين التوافق مع أهداف رؤية 2030.

الفرضية الرابعة: هناك علاقة إيجابية بين الالتزام بمعايير إدارة المشاريع الخاصة بالتقييم والاستدامة وبين التوافق مع أهداف رؤية 2030.

## الإجابة عن تساؤلات الدراسة

ما مستوى تحقق معايير إدارة المشاريع في المنظمات في المملكة العربية السعودية

جدول 12: تحليل بيانات معايير إدارة المشاريع

| الجزء الثاني: معايير إدارة المشاريع   | المتوسط | الانحراف | درجة التحقق |
|---------------------------------------|---------|----------|-------------|
| المحور الأول: التخطيط والتنفيذ        | 3.9     | 0.76     | مرتفعة      |
| المحور الثاني: إدارة الموارد والمخاطر | 3.91    | 0.75     | مرتفعة      |
| المحور الثالث: التواصل والتكامل       | 3.92    | 0.73     | مرتفعة      |
| المحور الرابع: التقييم والاستدامة     | 3.93    | 0.76     | مرتفعة      |
| محور إدارة المشاريع                   | 3.91    | 0.75     | مرتفعة      |

تشير نتائج تحليل بيانات الاستبيان في دراسة "التزام المنظمات في المملكة العربية السعودية بمعايير إدارة المشاريع" إلى مستوى مرتفع من تحقق معايير إدارة المشاريع عبر أربعة محاور رئيسية. يظهر الجدول أن جميع المحاور حصلت على متوسطات تتراوح بين 3.90 و 3.93، مما يدل على أن المنظمات في المملكة تُظهر التزامًا قويًا بتطبيق هذه المعايير.

- المتوسط العام لمعايير إدارة المشاريع هو 3.91، مما يشير إلى مستوى مرتفع من الالتزام في جميع المجالات. هذا يعكس الجهود المبذولة من قبل المنظمات لتعزيز كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- المحور الأول: التخطيط والتنفيذ (متوسط 3.90، انحراف 0.76): يشير إلى أن المنظمات تولي أهمية كبيرة لتخطيط المشاريع وتنفيذها بشكل فعال.
- المحور الثاني: إدارة الموارد والمخاطر (متوسط 3.91، انحراف 0.75): يعكس قدرة المنظمات على إدارة الموارد المتاحة والتعامل مع المخاطر بشكل استباقي.
- المحور الثالث: التواصل والتكامل (متوسط 3.91، انحراف 0.73): يدل على فعالية التواصل بين الفرق المختلفة وأصحاب المصلحة، مما يساهم في تحقيق أهداف المشروع.
- المحور الرابع: التقييم والاستدامة (متوسط 3.93، انحراف 0.76): يُظهر التزام المنظمات بتقييم الأداء وقياس الأثر لضمان استدامة النتائج.

ما مدى التوافق بين رؤية 2030 وتطبيق معايير إدارة المشاريع في المنظمات في المملكة العربية السعودية؟

جدول 13: نتائج تحليل محور التوافق مع رؤية 2030 في إدارة المشاريع

| الرتبة | درجة التحقق | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المحور الأول. التوافق مع رؤية 2030 في إدارة المشاريع                                    |
|--------|-------------|-------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 4      | مرتفعة      | 0.76              | 3.85            | 1. أعتقد أن المشروع يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030. |
| 8      | مرتفعة      | 0.68              | 4.05            | 2. يتم تضمين مبادئ رؤية 2030 في تخطيط وتنفيذ المشاريع في مؤسستي.                        |
| 1      | متوسطة      | 0.82              | 3.6             | 3. الابتكارات المستدامة جزء مهم من استراتيجية المشروع التي أعمل عليها.                  |
| 10     | مرتفعة      | 0.74              | 4.15            | 4. تم تطوير الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع بما يتماشى مع متطلبات رؤية 2030.       |
| 5      | مرتفعة      | 0.71              | 3.9             | 5. أرى أن مشاريعي تساهم في تحسين نوعية حياة المواطنين المذكورة في "رؤية 2030".          |
| 3      | مرتفعة      | 0.79              | 3.75            | 6. يتم تقييم تأثير المشاريع على اقتصاد الدولة بما يتماشى مع أهداف الرؤية.               |
| 7      | مرتفعة      | 0.77              | 4               | 7. تعمل مشاريعي على تطوير التعاون بين القطاعين العام والخاص لدعم التنمية المستدامة.     |
| 2      | متوسطة      | 0.85              | 3.65            | 8. يتم تدريب الموظفين على المهارات اللازمة لتحقيق أهداف رؤية 2030 في مشاريعهم.          |
| 9      | مرتفعة      | 0.7               | 4.1             | 9. يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة لزيادة الكفاءة ودعم الابتكار في إدارة المشاريع.      |
| 6      | مرتفعة      | 0.73              | 3.95            | 10. أعتقد أن المشاركة المجتمعية تلعب دوراً حيوياً في نجاح مشاريع رؤية 2030.             |
|        | مرتفعة      | 0.76              | 3.9             | كامل المحور                                                                             |

تشير نتائج تحليل محور التوافق مع رؤية 2030 في إدارة المشاريع إلى وجود توافق ملحوظ بين تطبيق معايير إدارة المشاريع في المنظمات في المملكة العربية السعودية وأهداف رؤية 2030. يعكس الجدول متوسطات مرتفعة تتراوح بين 3.60 و 4.15. المتوسط العام للمحور هو 3.90، مما يشير إلى مستوى مرتفع من التوافق بين معايير إدارة المشاريع.

- العبارة 1 (أعتقد أن المشروع يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030) حصلت على متوسط 3.85، مما يدل على إدراك المشاركين لأهمية توافق مشاريعهم مع الأهداف الاستراتيجية للرؤية.
- العبارة 2 (يتم تضمين مبادئ رؤية 2030 في تخطيط وتنفيذ المشاريع في مؤسستي) حققت متوسطاً مرتفعاً قدره 4.05، مما يشير إلى أن المؤسسات تعمل بجد لتضمين هذه المبادئ في عملياتها.
- العبارة 3 (الابتكارات المستدامة جزء مهم من استراتيجية المشروع التي أعمل عليها) حصلت على متوسط 3.60، مما يدل على وجود مجال للتحسين في دمج الابتكارات المستدامة ضمن استراتيجيات المشاريع.
- العبارة 4 (تم تطوير الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع بما يتماشى مع متطلبات رؤية 2030) حققت أعلى متوسط (4.15)، مما يعكس إدراكاً قوياً لأهمية الشفافية والمساءلة.
- العبارة 5 (أرى أن مشاريعي تساهم في تحسين نوعية حياة المواطنين المذكورة في "رؤية 2030") حصلت على متوسط 3.90، مما يدل على أن المشاركين يرون تأثير مشاريعهم الإيجابي على المجتمع.
- العبارة 6 (يتم تقييم تأثير المشاريع على اقتصاد الدولة بما يتماشى مع أهداف الرؤية) حصلت على متوسط 3.75، مما يشير إلى أهمية تقييم الأثر الاقتصادي للمشاريع.
- العبارة 7 (تعمل مشاريعي على تطوير التعاون بين القطاعين العام والخاص لدعم التنمية المستدامة) حققت متوسطاً قدره 4.00، مما يدل على التزام المنظمات بتعزيز التعاون بين القطاعات المختلفة.
- العبارة 8 (يتم تدريب الموظفين على المهارات اللازمة لتحقيق أهداف رؤية 2030 في مشاريعهم) حصلت على متوسط 3.65، مما يشير إلى الحاجة لتحسين برامج التدريب.
- العبارة 9 (يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة لزيادة الكفاءة ودعم الابتكار في إدارة المشاريع) حققت متوسطاً قدره 4.10، مما يدل على أهمية التكنولوجيا في تعزيز الأداء.
- العبارة 10 (أعتقد أن المشاركة المجتمعية تلعب دوراً حيوياً في نجاح مشاريع رؤية 2030) حصلت على متوسط 3.95.

ما مستوى التزام المنظمات في المملكة العربية السعودية بتطبيق معايير إدارة المشاريع الخاصة بالتخطيط والتنفيذ؟

**جدول 14: نتائج تحليل محور معايير التخطيط والتنفيذ**

| الرتبة | درجة التحقق | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المحور الأول. التخطيط والتنفيذ                                        |
|--------|-------------|-------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 1      | مرتفعة      | 0.65              | 4.2             | 1. أعتقد أن نطاق البرنامج محدد بوضوح في مؤسستي.                       |
| 9      | متوسطة      | 0.9               | 3.55            | 2. يتم تطوير برنامج كامل لجميع أنشطة مشروع.                           |
| 2      | مرتفعة      | 0.72              | 4.12            | 3. يتم حساب الميزانية بشكل صحيح قبل بدء المشاريع.                     |
| 6      | مرتفعة      | 0.78              | 3.88            | 4. يتم تطبيق معايير الجودة الكافية في جميع مراحل المشروع.             |
| 4      | مرتفعة      | 0.69              | 4.03            | 5. يتم تقييم المخاطر المحتملة بانتظام أثناء تنفيذ المشروع.            |
| 7      | مرتفعة      | 0.81              | 3.7             | 6. يتم تشكيل فريق مؤهل ويتم توزيع المهام بوضوح.                       |
| 3      | مرتفعة      | 0.66              | 4.08            | 7. يتم وضع استراتيجيات واضحة لتنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط.         |
| 5      | مرتفعة      | 0.74              | 3.92            | 8. يتم مراقبة الأداء بانتظام لتحقيق الأهداف.                          |
| 8      | مرتفعة      | 0.84              | 3.67            | 9. يتم توثيق الدروس المستفادة من كل مشروع لتحسين العمليات المستقبلية. |
| 1      | مرتفعة      | 0.65              | 4.2             | 10. يتم استخدام التقنيات الحديثة بشكل فعال في التخطيط والتنفيذ.       |
|        | مرتفعة      | 0.76              | 3.90            | كامل المحور                                                           |

- يُظهر الجدول أن المتوسط العام لهذا المحور هو 3.90، مما يعكس درجة تحقق مرتفعة.
- العبارة 1 (أعتقد أن نطاق البرنامج محدد بوضوح في مؤسستي) حققت أعلى متوسط (4.20)، مما يدل على أن المنظمات تُولي أهمية كبيرة لتحديد نطاق المشاريع بوضوح، وهو أمر أساسي لنجاح أي مشروع.
- العبارة 2 (يتم تطوير برنامج كامل لجميع أنشطة مشروع) حصلت على متوسط 3.55، مما يشير إلى وجود مجال للتحسين في تطوير برامج شاملة تغطي جميع الأنشطة المرتبطة بالمشاريع.
- العبارة 3 (يتم حساب الميزانية بشكل صحيح قبل بدء المشاريع) حصلت على متوسط 4.12، مما يدل على أن المنظمات تعمل بجد لضمان دقة الميزانيات وتوفير الموارد اللازمة للمشاريع.
- العبارة 4 (يتم تطبيق معايير الجودة الكافية في جميع مراحل المشروع) حققت متوسطاً قدره 3.88، مما يشير إلى التزام المنظمات بتطبيق معايير الجودة خلال جميع مراحل المشروع.
- العبارة 5 (يتم تقييم المخاطر المحتملة بانتظام أثناء تنفيذ المشروع) حصلت على متوسط 4.03، مما يدل على أهمية تقييم المخاطر بشكل دوري لضمان نجاح المشروع وتقليل المخاطر المحتملة.
- العبارة 6 (يتم تشكيل فريق مؤهل ويتم توزيع المهام بوضوح) حققت متوسطاً قدره 3.70، مما يشير إلى أهمية تشكيل فرق عمل مؤهلة وتوزيع المهام بشكل فعال.
- العبارة 7 (يتم وضع استراتيجيات واضحة لتنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط) حصلت على متوسط 4.08، مما يدل على أن المنظمات تضع استراتيجيات واضحة لضمان تنفيذ الأنشطة بكفاءة.
- العبارة 8 (يتم مراقبة الأداء بانتظام لتحقيق الأهداف) حققت متوسطاً قدره 3.92، مما يشير إلى أهمية متابعة الأداء لضمان تحقيق الأهداف المحددة.
- العبارة 9 (يتم توثيق الدروس المستفادة من كل مشروع لتحسين العمليات المستقبلية) حصلت على متوسط 3.67، مما يدل على وجود حاجة لتحسين توثيق الدروس المستفادة واستخدامها في المشاريع المستقبلية.
- العبارة 10 (يتم استخدام التقنيات الحديثة بشكل فعال في التخطيط والتنفيذ) حققت متوسطاً قدره 4.20، مما يعكس أهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة لتعزيز كفاءة التخطيط والتنفيذ.

ما مستوى التزام المنظمات في المملكة العربية السعودية بتطبيق معايير إدارة المشاريع الخاصة بإدارة الموارد والمخاطر؟

جدول 15: نتائج تحليل محور معايير إدارة الموارد والمخاطر

| المرتبة | درجة التحقق | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المحور الثاني: إدارة الموارد والمخاطر                               |
|---------|-------------|-------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------|
| 3       | مرتفعة      | 0.67              | 4.11            | 1. يتم تحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة لكل مشروع بشكل واضح. |
| 10      | متوسطة      | 0.89              | 3.59            | 2. وضع خطط لإدارة المخاطر تتضمن استراتيجيات التخفيف والإدارة.       |
| 2       | مرتفعة      | 0.63              | 4.14            | 3. تحليل وتقييم العوامل الخارجية المؤثرة على المشروع بشكل منتظم.    |
| 6       | مرتفعة      | 0.75              | 3.97            | 4. إجراء تقييمات منتظمة للمخاطر لضمان تحديث الخطط.                  |
| 8       | متوسطة      | 0.83              | 3.62            | 5. تحسين التواصل بين الفرق المختلفة لتسهيل تبادل المعلومات.         |
| 5       | مرتفعة      | 0.71              | 4.01            | 6. توفير التشجيع لتعظيم استخدام الابتكارات في إدارة الموارد.        |
| 7       | مرتفعة      | 0.8               | 3.76            | 7. تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس نجاح المشروع.                 |
| 1       | مرتفعة      | 0.64              | 4.16            | 8. إدارة توقعات أصحاب المصلحة من خلال التواصل المستمر.              |
| 9       | متوسطة      | 0.88              | 3.66            | 9. تقييم تأثير التغييرات على الموارد الحالية لضمان الاستدامة.       |
| 4       | مرتفعة      | 0.66              | 4.04            | 10. يتلقى الفريق تدريباً مستمراً في مهارات إدارة الموارد.           |
|         | مرتفعة      | 0.82              | 3.91            | كامل المحور                                                         |

- يُظهر الجدول أن المتوسط العام لهذا المحور هو 3.91، مما يعكس درجة تحقق مرتفعة.
- العبارة 1 (يتم تحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة لكل مشروع بشكل واضح) حققت متوسطاً قدره 4.11، مما يدل على أن المنظمات تُولي اهتماماً كبيراً لتحديد الموارد اللازمة للمشاريع بشكل دقيق، وهو أمر حيوي لضمان نجاح التنفيذ.
- العبارة 2 (وضع خطط لإدارة المخاطر تتضمن استراتيجيات التخفيف والإدارة) حصلت على متوسط 3.59، مما يشير إلى وجود مجال للتحسين في تطوير خطط شاملة لإدارة المخاطر التي قد تواجه المشاريع.
- العبارة 3 (تحليل وتقييم العوامل الخارجية المؤثرة على المشروع بشكل منتظم) حققت متوسطاً قدره 4.14، مما يدل على أن المنظمات تعمل بجد لتحليل المخاطر الخارجية وتقييم تأثيرها على المشاريع.
- العبارة 4 (إجراء تقييمات منتظمة للمخاطر لضمان تحديث الخطط) حصلت على متوسط 3.97، مما يشير إلى أهمية إجراء تقييمات دورية للمخاطر لضمان فعالية الخطط المعتمدة.
- العبارة 5 (تحسين التواصل بين الفرق المختلفة لتسهيل تبادل المعلومات) حققت متوسطاً قدره 3.62، مما يدل على الحاجة لتعزيز قنوات التواصل بين الفرق لضمان تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر بفعالية.
- العبارة 6 (توفير التشجيع لتعظيم استخدام الابتكارات في إدارة الموارد) حصلت على متوسط 4.01، مما يعكس التزام المنظمات بتعزيز الابتكارات كجزء من استراتيجيات إدارة الموارد.
- العبارة 7 (تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس نجاح المشروع) حققت متوسطاً قدره 3.76، مما يدل على أهمية وضع مؤشرات أداء واضحة لقياس فعالية إدارة الموارد والمخاطر.
- العبارة 8 (إدارة توقعات أصحاب المصلحة من خلال التواصل المستمر) حصلت على متوسط 4.16، مما يشير إلى أهمية التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة لضمان تلبية توقعاتهم وإدارة المخاطر بشكل فعال.
- العبارة 9 (تقييم تأثير التغييرات على الموارد الحالية لضمان الاستدامة) حققت متوسطاً قدره 3.66، مما يدل على الحاجة لتحسين آليات تقييم تأثير التغييرات على الموارد.
- العبارة 10 (يتلقى الفريق تدريباً مستمراً في مهارات إدارة الموارد) حصلت على متوسط 4.04، مما يعكس أهمية توفير التدريب المستمر للفرق لتعزيز مهاراتهم في إدارة الموارد والمخاطر.

ما مستوى التزام المنظمات في المملكة العربية السعودية بتطبيق معايير إدارة المشاريع الخاصة بالتواصل والتكامل؟

جدول 16: نتائج تحليل محور معايير التواصل والتكامل

| الرتبة | درجة التحقق | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المحور الثالث: التواصل والتكامل                                        |
|--------|-------------|-------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------|
| 5      | مرتفعة      | 0.72              | 3.91            | 1. وضع خطة اتصال شاملة تحدد كيف ومتى ستتواصل مع أصحاب المصلحة.         |
| 10     | متوسطة      | 0.92              | 3.5             | 2. مشاركة التحديثات المنتظمة لزيادة شفافية المعلومات.                  |
| 3      | مرتفعة      | 0.65              | 4.09            | 3. عقد اجتماعات منتظمة للفريق لمناقشة تقدم المشروع والتحديات المحتملة. |
| 8      | مرتفعة      | 0.77              | 3.83            | 4. يتم استخدام أدوات تكنولوجية فعالة لتسهيل التواصل وتبادل المعلومات.  |
| 2      | مرتفعة      | 0.62              | 4.17            | 5. يتم إنشاء قنوات اتصال واضحة بين الفرق المختلفة وأصحاب المصلحة.      |
| 6      | مرتفعة      | 0.7               | 3.93            | 6. يتم تشجيع ردود الفعل البناءة من جميع الأطراف لتحسين الأداء.         |
| 9      | متوسطة      | 0.87              | 3.57            | 7. يتم تطوير استراتيجيات لحل النزاعات بسرعة وإدارة النزاعات بشكل فعال. |
| 1      | مرتفعة      | 0.61              | 4.18            | 8. يتم تحسين التعاون بين الفرق المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة.       |
| 7      | مرتفعة      | 0.76              | 3.84            | 9. يتلقى الفريق تدريباً مستمراً على مهارات الاتصال الفعال.             |
| 4      | مرتفعة      | 0.68              | 4.06            | 10. تتم مراقبة فعالية قنوات الاتصال المستخدمة وتغييرها حسب الضرورة.    |
|        | مرتفعة      | 0.73              | 3.92            | كامل المحور                                                            |

- يُظهر الجدول أن المتوسط العام لهذا المحور هو 3.92، مما يعكس درجة تحقق مرتفعة.
- العبارة 1 (وضع خطة اتصال شاملة تحدد كيف ومتى ستتواصل مع أصحاب المصلحة) حققت متوسطاً قدره 3.91، مما يدل على أن المنظمات تدرك أهمية التخطيط للتواصل لضمان وضوح الرسائل وتوجيهها بشكل صحيح.
- العبارة 2 (مشاركة التحديثات المنتظمة لزيادة شفافية المعلومات) حصلت على متوسط 3.50، مما يشير إلى وجود مجال للتحسين في تعزيز الشفافية من خلال تحديثات منتظمة.
- العبارة 3 (عقد اجتماعات منتظمة للفريق لمناقشة تقدم المشروع والتحديات المحتملة) حققت متوسطاً قدره 4.09، مما يدل على أهمية الاجتماعات المنتظمة في تعزيز التواصل بين أعضاء الفريق ومناقشة التحديات.
- العبارة 4 (يتم استخدام أدوات تكنولوجية فعالة لتسهيل التواصل وتبادل المعلومات) حصلت على متوسط 3.83، مما يشير إلى أن المنظمات تستخدم التكنولوجيا لتعزيز التواصل، ولكن هناك حاجة لتحسين استخدام هذه الأدوات.
- العبارة 5 (يتم إنشاء قنوات اتصال واضحة بين الفرق المختلفة وأصحاب المصلحة) حققت أعلى متوسط (4.17)، مما يدل على التزام المنظمات بإنشاء قنوات اتصال فعالة لضمان تدفق المعلومات بسلاسة.
- العبارة 6 (يتم تشجيع ردود الفعل البناءة من جميع الأطراف لتحسين الأداء) حصلت على متوسط 3.93، مما يشير إلى أهمية تشجيع ثقافة الردود البناءة لتعزيز الأداء العام للمشاريع.
- العبارة 7 (يتم تطوير استراتيجيات لحل النزاعات بسرعة وإدارة النزاعات بشكل فعال) حققت متوسطاً قدره 3.57، مما يدل على الحاجة لتحسين استراتيجيات إدارة النزاعات لضمان سير العمل بسلاسة.
- العبارة 8 (يتم تحسين التعاون بين الفرق المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة) حصلت على متوسط 4.18، مما يعكس التزام المنظمات بتعزيز التعاون بين الفرق لتحقيق الأهداف المشتركة.
- العبارة 9 (يتلقى الفريق تدريباً مستمراً على مهارات الاتصال الفعال) حققت متوسطاً قدره 3.84، مما يدل على أهمية توفير التدريب المستمر لتعزيز مهارات الاتصال داخل الفرق.
- العبارة 10 (تتم مراقبة فعالية قنوات الاتصال المستخدمة وتغييرها حسب الضرورة) حصلت على متوسط 4.06، مما يشير إلى أن المنظمات تراقب فعالية قنوات الاتصال وتعمل على تحسينها باستمرار.

ما مستوى التزام المنظمات في المملكة العربية السعودية بتطبيق معايير إدارة المشاريع الخاصة  
بالتقييم والاستدامة؟

جدول 17: نتائج تحليل محور معايير التقييم والاستدامة

| الرتبة | درجة التحقق | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المحور الرابع: التقييم والاستدامة                                                                  |
|--------|-------------|-------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | مرتفعة      | 0.6               | 4.19            | 1. يتم إجراء تقييم شامل للأداء بعد الانتهاء من المشروع لمقارنة النتائج بالأهداف المحددة مسبقاً.    |
| 6      | مرتفعة      | 0.73              | 3.94            | 2. يتم قياس التأثير الاجتماعي والاقتصادي للمشروع على المجتمع المحلي والاقتصاد الوطني.              |
| 8      | مرتفعة      | 0.85              | 3.75            | 3. يتم تطوير استراتيجيات الاستدامة لضمان استمرار الفوائد بعد انتهاء المشروع.                       |
| 3      | مرتفعة      | 0.75              | 4.1             | 4. يتم توثيق الدروس المستفادة من كل مشروع لاستخدامها في المشاريع المستقبلية.                       |
| 9      | متوسطة      | 0.9               | 3.6             | 5. يتم تحليل تأثير عوامل الاستدامة لتحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية.                             |
| 4      | مرتفعة      | 0.8               | 4               | 6. يتم إجراء استطلاعات رأي أصحاب المصلحة حول نتائج المشروع لجمع ملاحظات قيمة                       |
| 7      | مرتفعة      | 0.7               | 3.85            | 7. نفذ خطط تحسين مستمرة بناءً على التقييمات السابقة لتعزيز الأداء المستقبلي.                       |
| 2      | مرتفعة      | 0.65              | 4.15            | 8. يُشجع المجتمع المحلي على المشاركة في المشاريع لضمان الاستدامة والقبول الاجتماعي.                |
| 5      | مرتفعة      | 0.78              | 3.95            | 9. تتم مراقبة تأثيرات المشروع على البيئة المحلية واتخاذ تدابير للتخفيف من الآثار السلبية المحتملة. |
| 1      | مرتفعة      | 0.6               | 4.19            | 10. تُعد تقارير دورية حول أداء المشروع واستدامته لضمان الشفافية والمساءلة.                         |
|        | مرتفعة      | 0.83              | 3.93            | كامل المحور                                                                                        |

- يُظهر الجدول أن المتوسط العام لهذا المحور هو 3.93، مما يعكس درجة تحقق مرتفعة.
- العبارة 1 (يتم إجراء تقييم شامل للأداء بعد الانتهاء من المشروع لمقارنة النتائج بالأهداف المحددة مسبقاً) حققت أعلى متوسط (4.19)، مما يدل على أن المنظمات تعطي أهمية كبيرة لتقييم الأداء بعد انتهاء المشاريع لضمان تحقيق الأهداف.
- العبارة 2 (يتم قياس التأثير الاجتماعي والاقتصادي للمشروع على المجتمع المحلي والاقتصاد الوطني) حصلت على متوسط 3.94، مما يشير إلى أن المنظمات تدرك أهمية قياس التأثيرات الاجتماعية والاقتصادية لمشاريعها.
- العبارة 3 (يتم تطوير استراتيجيات الاستدامة لضمان استمرار الفوائد بعد انتهاء المشروع) حصلت على متوسط 3.75، مما يدل على الحاجة لتحسين استراتيجيات الاستدامة لضمان استمرارية الفوائد.
- العبارة 4 (يتم توثيق الدروس المستفادة من كل مشروع لاستخدامها في المشاريع المستقبلية) حققت متوسطاً قدره 4.10، مما يعكس التزام المنظمات بتوثيق الدروس المستفادة لتعزيز التعلم المستمر.
- العبارة 5 (يتم تحليل تأثير عوامل الاستدامة لتحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية) حصلت على أدنى متوسط (3.60)، مما يدل على وجود مجال للتحسين في تحليل تأثير الاستدامة.
- العبارة 6 (يتم إجراء استطلاعات رأي أصحاب المصلحة حول نتائج المشروع لجمع ملاحظات قيمة) حققت متوسطاً قدره 4.00، مما يشير إلى أهمية جمع ملاحظات أصحاب المصلحة لضمان تحسين الأداء.
- العبارة 7 (نفذ خطط تحسين مستمرة بناءً على التقييمات السابقة لتعزيز الأداء المستقبلي) حصلت على متوسط 3.85، مما يدل على التزام المنظمات بتنفيذ خطط تحسين مستمرة.
- العبارة 8 (يُشجع المجتمع المحلي على المشاركة في المشاريع لضمان الاستدامة والقبول الاجتماعي) حققت متوسطاً قدره 4.15، مما يعكس أهمية المشاركة المجتمعية في الاستدامة.
- العبارة 9 (تتم مراقبة تأثيرات المشروع على البيئة المحلية واتخاذ تدابير للتخفيف من الآثار السلبية المحتملة) حصلت على متوسط 3.95، مما يدل على وعي المنظمات بأهمية مراقبة الآثار البيئية.
- العبارة 10 (تُعد تقارير دورية حول أداء المشروع واستدامته لضمان الشفافية والمساءلة) حققت أيضاً متوسطاً قدره 4.19، مما يشير إلى التزام المنظمات بالشفافية والمساءلة في تقارير الأداء.

## اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين الالتزام بمعايير إدارة المشاريع الخاصة بالتخطيط والتنفيذ وبين التوافق مع أهداف رؤية 2030.

| المتغيرات                         | الالتزام بمعايير التخطيط والتنفيذ | التوافق مع أهداف رؤية 2030 |
|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| الالتزام بمعايير التخطيط والتنفيذ | 1                                 | 0.584**                    |
| التوافق مع أهداف رؤية 2030        | 0.584**                           | 1                          |

\*\*دال عند مستوى 0.001 (ثنائي الطرف) تفسير الجدول:

معامل الارتباط بين المتغيرين هو 0.584، وهو يمثل ارتباطاً إيجابياً متوسطاً.

هذا الجدول يدعم الفرضية بوجود علاقة إيجابية بين الالتزام بمعايير إدارة المشاريع الخاصة بالتخطيط والتنفيذ وبين التوافق مع أهداف رؤية 2030. العلاقة متوسطة القوة ودالة إحصائياً، مما يشير إلى أن زيادة الالتزام بمعايير التخطيط والتنفيذ ترتبط بزيادة في التوافق مع أهداف رؤية 2030

الفرضية الثانية: هناك علاقة إيجابية بين الالتزام بمعايير إدارة المشاريع الخاصة بإدارة الموارد والمخاطر وبين التوافق مع أهداف رؤية 2030.

| المتغيرات                         | الالتزام بمعايير الموارد والمخاطر | التوافق مع أهداف رؤية 2030 |
|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| الالتزام بمعايير الموارد والمخاطر | 1                                 | 0.612**                    |
| التوافق مع أهداف رؤية 2030        | 0.612**                           | 1                          |

\*\*دال عند مستوى 0.001 (ثنائي الطرف) تفسير الجدول:

هذا الجدول يدعم الفرضية بوجود علاقة إيجابية بين الالتزام بمعايير إدارة المشاريع الخاصة بإدارة الموارد والمخاطر وبين التوافق مع أهداف رؤية 2030. العلاقة متوسطة إلى قوية ودالة إحصائياً، مما يشير إلى أن زيادة الالتزام بمعايير إدارة الموارد والمخاطر ترتبط بزيادة في التوافق مع أهداف رؤية 2030.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة إيجابية بين الالتزام بمعايير إدارة المشاريع الخاصة بالتواصل والتكامل وبين التوافق مع أهداف رؤية 2030.

| المتغيرات                         | الالتزام بمعايير التواصل والتكامل | التوافق مع أهداف رؤية 2030 |
|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| الالتزام بمعايير التواصل والتكامل | 1                                 | 0.723**                    |
| التوافق مع أهداف رؤية 2030        | 0.723**                           | 1                          |

\*\*دال عند مستوى 0.001 (ثنائي الطرف) تفسير الجدول:

معامل الارتباط بين المتغيرين هو 0.723، وهو يمثل ارتباطاً إيجابياً قوياً.

هذا الجدول يدعم الفرضية بوجود علاقة إيجابية قوية بين الالتزام بمعايير إدارة المشاريع الخاصة بالتواصل والتكامل وبين التوافق مع أهداف رؤية 2030. العلاقة قوية ودالة إحصائياً، مما يشير إلى أن زيادة الالتزام بمعايير التواصل والتكامل ترتبط بزيادة كبيرة في التوافق مع أهداف رؤية 2030.

الفرضية الرابعة: هناك علاقة إيجابية بين الالتزام بمعايير إدارة المشاريع الخاصة بالتقييم والاستدامة وبين التوافق مع أهداف رؤية 2030.

| المتغيرات                           | الالتزام بمعايير التقييم والاستدامة | التوافق مع أهداف رؤية 2030 |
|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|
| الالتزام بمعايير التقييم والاستدامة | 1                                   | 0.752**                    |
| التوافق مع أهداف رؤية 2030          | 0.752**                             | 1                          |

\*\*دال عند مستوى 0.001 (ثنائي الطرف) تفسير الجدول:

معامل الارتباط بين المتغيرين هو 0.752، وهو يمثل ارتباطاً إيجابياً قوياً.

هذا الجدول يدعم الفرضية بوجود علاقة إيجابية قوية بين الالتزام بمعايير إدارة المشاريع الخاصة بالتقييم والاستدامة وبين التوافق مع أهداف رؤية 2030. العلاقة قوية ودالة إحصائياً، مما يشير إلى أن زيادة الالتزام بمعايير التقييم والاستدامة ترتبط بزيادة كبيرة في التوافق مع أهداف رؤية 2030.

## توصيات الدراسة

### 1. تعزيز التدريب والتطوير:

يُوصى بتقديم برامج تدريبية مستمرة للموظفين في مجالات إدارة المشاريع، مع التركيز على مهارات التخطيط والتنفيذ، إدارة الموارد والمخاطر، والتواصل الفعال. يجب أن تشمل هذه البرامج ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة لتعزيز كفاءة الفرق.

### 2. تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر:

ينبغي على المنظمات تطوير خطط شاملة لإدارة المخاطر تتضمن استراتيجيات التخفيف والإدارة. يُوصى بإجراء تقييمات دورية للمخاطر وتحديث الخطط بناءً على النتائج المستخلصة من هذه التقييمات.

### 3. تعزيز الابتكارات المستدامة:

يُنصح بتشجيع الابتكارات المستدامة في جميع مراحل المشروع، من التخطيط إلى التنفيذ. يجب أن تكون هناك آليات لدعم الأفكار الجديدة وتطبيقها لضمان تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية.

### 4. تحسين قنوات التواصل:

يجب على المنظمات العمل على تحسين قنوات التواصل بين الفرق المختلفة وأصحاب المصلحة. يُوصى بتطوير خطط اتصال شاملة تضمن تبادل المعلومات بشكل فعال وزيادة الشفافية.

### 5. تقييم الأداء بشكل دوري:

يُنصح بإجراء تقييمات شاملة للأداء بعد الانتهاء من كل مشروع لمقارنة النتائج بالأهداف المحددة مسبقاً. يجب توثيق الدروس المستفادة واستخدامها لتحسين العمليات المستقبلية.

### 6. تعزيز المشاركة المجتمعية:

ينبغي تشجيع المجتمع المحلي على المشاركة في المشاريع لضمان الاستدامة والقبول الاجتماعي. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم فعاليات ومبادرات تشجع على التفاعل بين المنظمات والمجتمع.

### 7. تطوير استراتيجيات الاستدامة:

يُوصى بتطوير استراتيجيات واضحة لضمان استمرار الفوائد بعد انتهاء المشروع، مع التركيز على التأثير الاجتماعي والاقتصادي للمشاريع على المجتمع المحلي والاقتصاد الوطني.

### 8. استغلال التكنولوجيا الحديثة:

يجب على المنظمات استخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل فعال في جميع مراحل إدارة المشاريع، بما في ذلك التخطيط والتنفيذ والتقييم، لتعزيز الكفاءة وتحسين الأداء.

9. إجراء استطلاعات رأي دورية:

يُنصح بإجراء استطلاعات رأي لأصحاب المصلحة بشكل دوري لجمع ملاحظات قيمة حول نتائج المشاريع، مما يساعد في تحسين الأداء وضمان تلبية توقعات أصحاب المصلحة.

10. مراقبة فعالية القنوات المستخدمة:

ينبغي مراقبة فعالية قنوات الاتصال المستخدمة وتغييرها حسب الضرورة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتحسين أداء الفرق.

## المراجع

### المراجع العربية

الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. التدريب ودوره في رفع كفاءة العاملين في المشاريع، (2005).

الجبوري، زيد حسن خلف درويش، والروابدة، علي أحمد عواد. (2019). أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

<http://search.mandumah.com/Record/1029824>

حوامدة، عبدة باسم. (2022). أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية على شركات المقاولات في الأردن. (أطروحة ماجستير). جامعة جرش، الأردن.

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-1453314>

خير الدين، موسى. (2012). إدارة المشاريع المعاصرة، دار وائل لمنشر، الجامعة الأردنية. عمان، الأردن.

دودين، احمد. (2012). إدارة المشاريع الهندسية، دار اليازوري لمنشر، جامعة الزرقاء، عمان، الأردن. الديراوي، أيمن. (2012). دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، قطاع غزة، فلسطين.

الصبحي، حمدان. (2013). إدارة المشاريع المعاصرة. دار وائل لمنشر، الجامعة الهاشمية، الاردن. الطباع، محمد. (2013). تخطيط ومتابعة انشاء مبنى المالية والمشتريات في جمعية الاغاثة الزراعية باستخدام، MS PROJECT. الجامعة الإسلامية، غزة.

العامري، صالح. (2007). الخطر في المشاريع: اساليب واستراتيجيات الاستجابة. مجلة جامعة البتراء. الأردن. (2)19، 212-227.

عبد العزيز، عماد. (2008). إدارة مشتريات المشروع، أكاديمية الجمعيات الأهلية، المملكة العربية السعودية.

عليان، ندير. (2005). المشاريع في بيئة الاعمال الدولية. رسالة دكتوراه، جامعة الملك فيصل، السعودية.

العليمات، صفاء سليمان محمد، والصمادي، زياد محمد علي. (2022). أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع من وجهة نظر مديري المشاريع في شركات المقاولات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

- العملي، عبد الستار. (2011). إدارة المشروعات العامة، دار الميسرة لمنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- محمد، لمياء (2012). تصميم خوارزمية جينية لإيجاد المسار الحرج الأمثل لشبكة اعمال المشاريع، مجلة الرافدين لعلوم الحاسوب والرياضيات، العراق.9(1).
- المقداد، طارق. (2011). إدارة المشاريع الصغيرة الاساسيات والمواضيع المعاصرة. ورقة عمل، الأكاديمية العربية البريطانية.
- الميناوي، أيمن. (2014). الوجيز العملي لإدارة المشاريع، دار الأرقم للنشر والتوزيع، غزة- الجامعة الاسلامية.
- نصار، ميا. (2005). إدارة اتصالات المشروع، الطبعة الاولى، مركز الايميديست، غزة، فلسطين.
- الكبيسي، صلاح الدين عواد، & كمال، مصطفى قيس. (2020). تصميم برنامج الكتروني لتقييم ادارة المشاريع على وفق منهجية *Journal of Economics and Administrative Sciences*. (PMBOK). 26(119), 1-21.
- <https://doi.org/10.33095/jeas.v26i119.1868>

- Ahlemann, F., Teuteberg, F., & Vogelsang, K. (2009). Project management standards – Diffusion and application in Germany and Switzerland. *International Journal of Project Management*, 27(3), 292–303. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.01.009>
- Drob, C., & Zichil, V. . (2013). Overview Regarding The Main Guidelines, Standards And Methodologies Used In Project Management - ProQuest. *Proquest.com*, 19(3), 26–31.
- Heldman, Kim (2009). Project manager's spotlight on risk management, SYBEX Inc.- United States of America.
- Mantel, Samuel J., Jack R. Meredith, and Scott M. Shafer. Project management in practice. Wiley Global Education, 2011.
- Meridith. R.Jack, 2006, project management: A managerial approach, wily India.
- Project Management Institute, 2013 a Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Gde) “, 2013 Edition, PMI, Pennsylvania, USA.
- Project Management Institute, " a Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) “, 2008 Edition, PMI, Pennsylvania, USA, 2008.
- Richman, Larry. Successful Project Management. AMACOM Div. American Mgmt. Assn, 2011.
- Sanjuan, A. G., & Froese, T. (2013). The Application of Project Management Standards and Success Factors to the Development of a Project Management Assessment Tool. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74(2), 91–100. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.035>
- Schwalb, Kathy, (2014). Information technology project management, course technology, Cengage Learning, Seventh Edition.
- Wysocki, Robert K. Effective project management: traditional, agile, extreme. John Wiley & Sons, 2011.
- Smith, P. (2016). Global Professional Standards for Project Cost Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226(6), 124–131. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.06.170>

## الملاحق

### الاستبيان

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة،

نرحب بك في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة التزام المنظمات الحكومية وغير الحكومية في المملكة العربية السعودية بمعايير إدارة المشاريع، وذلك في سياق رؤية السعودية 2030. تعتبر هذه الرؤية خطة استراتيجية طموحة تهدف إلى تحقيق تحول شامل في المملكة من خلال تعزيز التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة.

من خلال مشاركتك، ستساهم في تقديم رؤى قيمة حول كيفية تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030. نؤكد لك أن جميع المعلومات التي ستقدمها ستظل سرية وسرية، وستستخدم فقط لأغراض البحث الأكاديمي.

يرجى قراءة كل سؤال بعناية وتقديم إجابات صادقة تعكس تجربتك وآرائك. نحن نقدر وقتك واهتمامك، ونشكر لك تعاونك في هذه الدراسة المهمة.

مع خالص التقدير،

1. ما هو نوع المنظمة التي تعمل بها؟

- حكومة

- غير حكومية

2. ما هو القطاع الذي تنتمي إليه منظمتك؟

- التعليم

- الصحة

- الخدمات المالية

- الطاقة

- السياحة والترفيه

- التكنولوجيا والاتصالات

- البناء والتشييد

- غير ذلك (يرجى التحديد)

3. ما هو حجم المنظمة من حيث عدد الموظفين؟

- أقل من 50 موظفًا

- من 50 إلى 200 موظف

- من 201 إلى 500 موظف

- أكثر من 500 موظف

4. ما هو مستوى التعليم الأعلى الذي حصلت عليه؟

- الثانوية العامة

- بكالوريوس

- ماجستير

- دكتوراه

5. ما هو مجال تخصصك الأكاديمي؟

- إدارة الأعمال

- الهندسة (بجميع تخصصاتها)

- علوم الحاسب وتقنية المعلومات

- العلوم الاجتماعية والإنسانية

- العلوم الصحية والطبية

- الاقتصاد والمالية

6. ما هي مدة خبرتك في مجال إدارة المشاريع؟

- أقل من سنة

- من سنة إلى 5 سنوات

- من 6 إلى 10 سنوات

- أكثر من 10 سنوات

7. ما هو منصبك الحالي في المنظمة؟

- مدير مشروع

- مسؤول تنفيذي

- موظف فني/إداري

- غير ذلك (يرجى التحديد)

8. هل لديك خبرة سابقة في العمل على مشاريع تتعلق برؤية السعودية 2030؟

- نعم

- لا

9. ما هو العمر التقريبي لك؟

- أقل من 25 عامًا

- من 25 إلى 34 عامًا

- من 35 إلى 44 عامًا

- من 45 إلى 54 عامًا

- 55 عامًا أو أكثر

إلى أي مدى تتحقق كل من العبارات التالية في المشروع الذي تعمل به:

1- بدرجة ضعيفة جدًا

2- بدرجة ضعيفة

3- بدرجة متوسطة

4- بدرجة كبيرة

5- بدرجة كبيرة جدًا

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | المحور الأول. التوافق مع رؤية 2030 في إدارة المشاريع                                    |
|---|---|---|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|   |   |   |   |   | 1. أعتقد أن المشروع يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030. |
|   |   |   |   |   | 2. يتم تضمين مبادئ رؤية 2030 في تخطيط وتنفيذ المشاريع في مؤسستي.                        |
|   |   |   |   |   | 3. الابتكارات المستدامة جزء مهم من استراتيجية المشروع التي أعمل عليها.                  |
|   |   |   |   |   | 4. تم تطوير الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع بما يتماشى مع متطلبات رؤية 2030.       |
|   |   |   |   |   | 5. أرى أن مشاريعي تساهم في تحسين نوعية حياة المواطنين المذكورة في "رؤية 2030".          |
|   |   |   |   |   | 6. يتم تقييم تأثير المشاريع على اقتصاد الدولة بما يتماشى مع أهداف الرؤية.               |
|   |   |   |   |   | 7. تعمل مشاريعي على تطوير التعاون بين القطاعين العام والخاص لدعم التنمية المستدامة.     |
|   |   |   |   |   | 8. يتم تدريب الموظفين على المهارات اللازمة لتحقيق أهداف رؤية 2030 في مشاريعهم.          |
|   |   |   |   |   | 9. يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة لزيادة الكفاءة ودعم الابتكار في إدارة المشاريع.      |
|   |   |   |   |   | 10. أعتقد أن المشاركة المجتمعية تلعب دوراً حيوياً في نجاح مشاريع رؤية 2030.             |

#### الجزء الثاني: معايير إدارة المشاريع

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | المحور الأول. التخطيط والتنفيذ                    |
|---|---|---|---|---|---------------------------------------------------|
|   |   |   |   |   | 1. أعتقد أن نطاق البرنامج محدد بوضوح في مؤسستي.   |
|   |   |   |   |   | 2. يتم تطوير برنامج كامل لجميع أنشطة مشروع.       |
|   |   |   |   |   | 3. يتم حساب الميزانية بشكل صحيح قبل بدء المشاريع. |

|   |   |   |   |   |                                                                        |
|---|---|---|---|---|------------------------------------------------------------------------|
|   |   |   |   |   | 4. يتم تطبيق معايير الجودة الكافية في جميع مراحل المشروع.              |
|   |   |   |   |   | 5. يتم تقييم المخاطر المحتملة بانتظام أثناء تنفيذ المشروع.             |
|   |   |   |   |   | 6. يتم تشكيل فريق مؤهل ويتم توزيع المهام بوضوح.                        |
|   |   |   |   |   | 7. يتم وضع استراتيجيات واضحة لتنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط.          |
|   |   |   |   |   | 8. يتم مراقبة الأداء بانتظام لتحقيق الأهداف.                           |
|   |   |   |   |   | 9. يتم توثيق الدروس المستفادة من كل مشروع لتحسين العمليات المستقبلية.  |
|   |   |   |   |   | 10. يتم استخدام التقنيات الحديثة بشكل فعال في التخطيط والتنفيذ.        |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | <b>المحور الثاني: إدارة الموارد والمخاطر</b>                           |
|   |   |   |   |   | 1. يتم تحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة لكل مشروع بشكل واضح.    |
|   |   |   |   |   | 2. وضع خطط لإدارة المخاطر تتضمن استراتيجيات التخفيف والإدارة.          |
|   |   |   |   |   | 3. تحليل وتقييم العوامل الخارجية المؤثرة على المشروع بشكل منتظم.       |
|   |   |   |   |   | 4. إجراء تقييمات منتظمة للمخاطر لضمان تحديث الخطط.                     |
|   |   |   |   |   | 5. تحسين التواصل بين الفرق المختلفة لتسهيل تبادل المعلومات.            |
|   |   |   |   |   | 6. توفير التشجيع لتعزيز استخدام الابتكارات في إدارة الموارد.           |
|   |   |   |   |   | 7. تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس نجاح المشروع.                    |
|   |   |   |   |   | 8. إدارة توقعات أصحاب المصلحة من خلال التواصل المستمر.                 |
|   |   |   |   |   | 9. تقييم تأثير التغييرات على الموارد الحالية لضمان الاستدامة.          |
|   |   |   |   |   | 10. يتلقى الفريق تدريباً مستمراً في مهارات إدارة الموارد.              |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | <b>المحور الثالث: التواصل والتكامل</b>                                 |
|   |   |   |   |   | 1. وضع خطة اتصال شاملة تحدد كيف ومتى ستتواصل مع أصحاب المصلحة.         |
|   |   |   |   |   | 2. مشاركة التحديثات المنتظمة لزيادة شفافية المعلومات.                  |
|   |   |   |   |   | 3. عقد اجتماعات منتظمة للفريق لمناقشة تقدم المشروع والتحديات المحتملة. |
|   |   |   |   |   | 4. يتم استخدام أدوات تكنولوجية فعالة لتسهيل التواصل وتبادل المعلومات.  |
|   |   |   |   |   | 5. يتم إنشاء قنوات اتصال واضحة بين الفرق المختلفة وأصحاب المصلحة.      |
|   |   |   |   |   | 6. يتم تشجيع ردود الفعل البناءة من جميع الأطراف لتحسين الأداء.         |
|   |   |   |   |   | 7. يتم تطوير استراتيجيات لحل النزاعات بسرعة وإدارة النزاعات بشكل فعال. |
|   |   |   |   |   | 8. يتم تحسين التعاون بين الفرق المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة.       |
|   |   |   |   |   | 9. يتلقى الفريق تدريباً مستمراً على مهارات الاتصال الفعال.             |

|   |   |   |   |   |                                                                                                    |
|---|---|---|---|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |   |   |   |   | 10. تتم مراقبة فعالية قنوات الاتصال المستخدمة وتغييرها حسب الضرورة.                                |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | <b>المحور الرابع: التقييم والاستدامة</b>                                                           |
|   |   |   |   |   | 1. يتم إجراء تقييم شامل للأداء بعد الانتهاء من المشروع لمقارنة النتائج بالأهداف المحددة مسبقاً.    |
|   |   |   |   |   | 2. يتم قياس التأثير الاجتماعي والاقتصادي للمشروع على المجتمع المحلي والاقتصاد الوطني.              |
|   |   |   |   |   | 3. يتم تطوير استراتيجيات الاستدامة لضمان استمرار الفوائد بعد انتهاء المشروع.                       |
|   |   |   |   |   | 4. يتم توثيق الدروس المستفادة من كل مشروع لاستخدامها في المشاريع المستقبلية.                       |
|   |   |   |   |   | 5. يتم تحليل تأثير عوامل الاستدامة لتحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية.                             |
|   |   |   |   |   | 6. يتم إجراء استطلاعات رأي أصحاب المصلحة حول نتائج المشروع لجمع ملاحظات قيمة                       |
|   |   |   |   |   | 7. نفذ خطط تحسين مستمرة بناءً على التقييمات السابقة لتعزيز الأداء المستقبلي.                       |
|   |   |   |   |   | 8. يُشجع المجتمع المحلي على المشاركة في المشاريع لضمان الاستدامة والقبول الاجتماعي.                |
|   |   |   |   |   | 9. تتم مراقبة تأثيرات المشروع على البيئة المحلية واتخاذ تدابير للتخفيف من الآثار السلبية المحتملة. |
|   |   |   |   |   | 10. تُعد تقارير دورية حول أداء المشروع واستدامته لضمان الشفافية والمساءلة.                         |

## **Abstract**

This study aims to evaluate the level of commitment of organizations in the Kingdom of Saudi Arabia to applying project management standards, within the context of achieving the strategic objectives of Vision 2030. A questionnaire was used to collect data from a variety of organizations, and the results were analyzed according to four main axes: planning and execution, resource and risk management, communication and integration, and evaluation and sustainability.

The results showed that organizations demonstrate a high level of commitment to applying project management standards, with averages ranging from 3.90 to 4.19 across the different axes. The planning and execution axis exhibited the highest level of commitment, with an average of 3.90, while the resource and risk management axis also showed a high commitment level with an average of 3.91.

The study also revealed a notable alignment between the application of project management standards and the objectives of Vision 2030, reflecting the efforts made by organizations to enhance management efficiency and achieve sustainable development. However, some areas were identified that require improvement, such as developing risk management strategies and enhancing sustainable innovations.

Based on the findings, the study recommended several actions to strengthen commitment to applying these standards, including improving training and development, enhancing communication channels, and conducting regular performance evaluations.

This study represents an important step toward understanding how project management standards are applied in the Kingdom of Saudi Arabia and their role in supporting Vision 2030, contributing to enhancing success and sustainable growth for local organizations.

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



**"Organizations' Commitment to Project Management Standards in the Context of  
Saudi Vision 2030."**

**Prepared by:**

**Mohammed Reda Hamed Azzoni**

**Supervised by:**

**Dr. Asmaa Abo Anza**

**Dr. Ahmed Hussain Ali Hussain**

**Year: 2024**