

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة المشاريع

أثرتبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة مشاريع البلدية: دراسة تطبيقية على أمانة المنطقة الشرقية

إعداد الطالبة/غاليه عبدالرحمن القرني

الرقم الأكاديمي :

233002083

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

1446 – 2024



إِهْدَاء

مرّت قاطرة البحث بكثير من العوائق،

ومع ذلك حاولت أن أتخطّأها بثبات بفضل من الله ومنّه.

إلى أمي وأخوتي وأصدقائي، فلقد كانوا بمثابة العضد والسند في سبيل

استكمال البحث.

ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في

مُساندتي

ومدّي بالمعلومات القيّمة...

أهدي لكم بحث تخرّجي هذا

داعيًا المولى - عزّ وجلّ - أن يُطيل في أعماركم، ويرزقكم بالخيرات

شكر ونفك

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة/ أسماء أبو عنزة

على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من

المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية بأبعادها (إدارة مخاطر المشروع، إدارة تكاليف المشروع، وإدارة الموارد) على جودة مشاريع البلدية في أمانة المنطقة الشرقية، شملت عينة الدراسة 152 فردًا من العاملين في أمانة المنطقة الشرقية، وتم استرداد 130 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة 85.5%، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبيان لجمع البيانات وتحليلها إحصائيًا من خلال برنامج SPSS.

أظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا لتطبيق معايير إدارة المشاريع الدولية على تحسين جودة المشاريع البلدية. أشارت الدراسة إلى أن تبني هذه المعايير يساهم في تحسين إدارة المخاطر والتكاليف والموارد البشرية، مما يرفع من كفاءة المشاريع وجودتها.

وأوصت الدراسة بتعزيز تبني معايير إدارة المشاريع الدولية في مشاريع البلدية عبر تدريب العاملين وزيادة وعيهم بأهمية هذه المعايير. كما أوصت بتطوير نظم المتابعة والرقابة لضمان تطبيق المعايير بشكل فعال، ما يساهم في تحسين الأداء العام للمشاريع وتحقيق مستويات عالية من الجودة.

الكلمات المفتاحية: معايير إدارة المشاريع الدولية، جودة المشاريع، أمانة المنطقة الشرقية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	المقدمة
2.....	1.1 مشكلة الدراسة:
3.....	2.1 أهمية الدراسة:
4.....	1.2.1 أهمية علمية
4.....	2.2.1 الأهمية العملية:
5.....	3.1 أهداف الدراسة:
5.....	4.1 تساؤلات الدراسة:
6.....	5.1 فروض الدراسة:
6.....	6.1 الدراسات السابقة:
16.....	7.1 الفجوة البحثية
18.....	8.1 تطبيق النظرية في الدراسة:

19.....	9.1 المنهجية وطرق البحث:
19.....	10.1 مصادر وأدوات الدراسة:
20.....	11.1 أدوات الدراسة.....
20.....	12.1 حدود الدراسة:
21.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
21.....	المبحث الأول: المجالات المعرفية لإدارة المشاريع.....
21.....	1.1.2 تمهيد:.....
21.....	2.1.2 تعريف المجالات المعرفية لإدارة المشاريع:.....
22.....	3.1.2 أبعاد المجالات المعرفية لإدارة المشاريع:.....
36.....	المبحث الثاني: جودة المشاريع.....
36.....	1.2.2 تمهيد:.....
37.....	2.2.2 تعريف جودة المشاريع:.....
38.....	3.2.2 إدارة جودة المشاريع.....
39.....	4.2.2 تقييم جودة المشاريع:.....
40.....	5.2.2 أهمية وأهداف عملية تقييم جودة المشاريع:.....
43.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات).....
43.....	1.3 مقدمة:.....
43.....	2.3 منهج الدراسة:.....
43.....	3.3 مجتمع وعينة الدراسة:.....
44.....	4.3 مصادر جمع البيانات:.....

46.....	5.3 صدق أداة الدراسة:
46.....	6.3 ثبات أداة الدراسة:
47.....	7.3 أساليب التحليل الإحصائي:
48.....	8.3 التأكد من ملاءمة نموذج الدراسة:
51.....	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة:
51.....	1.4 المقدمة:
51.....	2.4 نتائج تحليل الخصائص الديموغرافية الكلية:
52.....	3.4 نتائج تحليل البيانات للإجابة على أسئلة الدراسة الوصفية:
57.....	4.4 اختبار الفرضيات:
66.....	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات:
66.....	1.5 المقدمة:
66.....	2.5 مناقشة النتائج:
68.....	2.5 التوصيات:
69.....	Abstract
70.....	المراجع:
70.....	أولاً: المراجع باللغة العربية:
73.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:
76.....	الملاحق:
77.....	استمارة استبيان:

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
44	جدول (1): عدد الاستبانات الموزعة والصالحة للتحليل	(1)
46	الجدول (2): طول الفئة	(2)
47	جدول (3): قيم معامل الثبات كرونباخ الفا لمقاييس الدراسة	(3)
48	جدول (4): ارتباط بيرسون لأبعاد معايير إدارة المشاريع الدولية (المتغير المستقل)	(4)
49	الجدول (5): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به	(5)
50	الجدول (6): التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء (Skewness)	(6)
51	الجدول (7): توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	(7)
53	جدول (8): نتائج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعايير إدارة المشاريع الدولية (المتغير المستقل)	(8)
55	جدول (9): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات إدارة مخاطر المشروع	(9)
56	جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لفقرات إدارة كلفة المشروع	(10)
57	جدول (11): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات إدارة موارد المشروع	(11)
59	جدول (12): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات جودة المشاريع	(12)

60	جدول رقم (13): تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياس للتعرف إلى أثر معايير إدارة المشاريع الدولية بأبعاده مجتمعة على جودة المشاريع في أمانة المنطقة الشرقية .	(13)
61	الجدول (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بمستوى جودة المشروع من خلال أبعاد معايير إدارة المشاريع الدولية	(14)
62	جدول رقم (15): نتائج معاملات الانحدار الخطي المتعدد المتدرج للكشف عن أثر معايير إدارة المشاريع الدولية بأبعاده في جودة المشروع	(15)
64	جدول رقم (16): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للكشف عن أثر إدارة مخاطر المشروع في جودة المشروع	(16)
65	جدول رقم (17): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للكشف عن أثر إدارة تكلفة المشروع في جودة المشروع	(17)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

يُعدُّ مفهوم الجودة من المفاهيم الإدارية المهمة التي تستند إلى مجموعة من المبادئ التي تتبناها المنظمات العامة والخاصة، وذلك بهدف ضمان تحسين الأداء ورفع مستوى الكفاءة والفعالية. وعليه، يجب على المنظمات إعطاء الأولوية لمفهوم الجودة وتبسيط الضوء عليه، ولتطوير نفسها والارتقاء بأدائها العام، وتحسين استخدام كافة مواردها المادية والتقنية لكي تتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها المنشودة، خصوصاً في ظل المتغيرات المحلية والعالمية الجديدة على مختلف الأصعدة، ونظراً لأن المشاريع تعتبر بمثابة المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي للدول لما لها من مميزات عديدة منها (تعزيز الدخل القومي، وخلق فرص عمل جديدة، وتخفيض نسبة الفقر والجوع والبطالة)، لذلك يجب على الدول أن توليها جل اهتمامها عبر منظماتها العامة والخاصة (الجبوري، 2019).

تحقيق الجودة في مشاريع البلدية له انعكاسات اقتصادية مهمة تساهم في تخفيض تكاليف التنفيذ من خلال تقليل الحاجة إلى تصحيح الأخطاء والعيوب أثناء وبعد التنفيذ، وتعزيز رضا المستفيدين من الخدمات البلدية، وتقليل تكاليف الصيانة خلال فترة استخدام المنشآت، ويسهم في زيادة العمر الافتراضي للمشاريع وتحسين استدامتها، مما يعزز الثقة في أمانة المنطقة الشرقية كجهة منفذة ويزيد من قدرتها على المنافسة في تقديم خدمات عالية الجودة، ويتيح لها فرصاً أكبر في استمرارية تقديم الخدمات بكفاءة عالية.

وفي ضوء متابعة مشاريع البلدية في المملكة العربية السعودية، وتحديداً في أمانة المنطقة الشرقية، يظهر دور البلدية في تنفيذ خطط ومشاريع بنية تحتية متكاملة تساهم في تعزيز التنمية الاقتصادية والمجتمعية، من خلال تحسين جودة الحياة للسكان ودعم النمو العمراني المتسارع.

يعتمد نجاح جودة المشاريع البلدية بشكل كبير على وجود إدارة فاعلة تُعنى بالتخطيط السليم والمراقبة المستمرة لأنشطة المشاريع. يشمل ذلك جدولة الأنشطة بشكل منظم، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتسريع بعض العمليات لضمان إنجاز المشروع في وقته المحدد. بالإضافة إلى ذلك، يعد تحديد التسلسل الزمني لكل نشاط وتوزيع الموارد البشرية والمادية بشكل منظم أساساً لإنجاز المشروع وفقاً للجودة المتوقعة وبأقل التكاليف (عنبر، 2016).

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

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

1.1 مشكلة الدراسة:

تواجه مشاريع البلدية في أمانة المنطقة الشرقية، مثل العديد من المشاريع العامة، تحديات مرتبطة بالجودة والكفاءة في التنفيذ. تتطلب هذه المشاريع تنفيذاً دقيقاً وفقاً لمعايير إدارة المشاريع الدولية لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ورغم أن تبني هذه المعايير يمكن أن يحسن من جودة المشاريع، إلا أن هناك بعض التحديات المتعلقة بتطبيقها في البيئات المحلية، خصوصاً في ظل القيود المتعلقة بالموارد وإدارة الوقت. من هنا تنبع أهمية دراسة أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع البلدية في أمانة المنطقة الشرقية.

تشير الدراسات السابقة إلى أن تبني معايير إدارة المشاريع الدولية يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة المشاريع، سواء في القطاع الصناعي أو في المشاريع الصغيرة والمتوسطة. على سبيل المثال، دراسة الجبوري والروابدة (2019) أشارت إلى أن المعايير الدولية لها تأثير كبير على جودة مشاريع المؤسسات العامة في الأردن، خاصة فيما يتعلق بتحسين الكفاءة والاستدامة. في المقابل، تختلف طبيعة مشاريع البلديات، حيث تتطلب استجابة أسرع وتوزيعاً أكثر تنوعاً للموارد، مما يطرح تحديات إضافية في تطبيق المعايير الدولية بالمقارنة مع المشاريع الصناعية أو التجارية.

علاوة على ذلك، أظهرت دراسة عيسى وآخرون (2023) في محافظة اللاذقية أن الالتزام بمعايير إدارة المشاريع الدولية يحقق نتائج إيجابية فيما يتعلق بتقليل الأخطاء وزيادة جودة المشروع. ومع ذلك، فإن تطبيق هذه المعايير على المشاريع البلدية يتطلب معالجة متطلبات متنوعة أكثر تعقيداً، مثل البنية التحتية، والمشاريع السكنية، والخدمات العامة، وهو ما لم تركز عليه هذه الدراسة بعمق. لذلك، هناك حاجة لفهم كيفية تأثير هذه المعايير في بيئة أكثر تعقيداً كبيئة المشاريع البلدية.

كما أظهرت دراسة ميا وآخرون (2023) أن المعايير الدولية تسهم في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين جودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، إلا أن التحديات المتعلقة بالمشاريع البلدية قد تختلف من حيث الموارد والتوجهات الاستراتيجية. المشاريع البلدية غالباً ما تتضمن نطاقاً أوسع وتشمل أطرافاً متعددة من المستفيدين، مما يتطلب تحليلاً أعمق لتأثير معايير إدارة المشاريع الدولية في هذا السياق.

بناءً على ذلك، تكمن مشكلة هذه الدراسة في الحاجة إلى تحليل تأثير تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة مشاريع البلدية في أمانة المنطقة الشرقية، مع الأخذ في الاعتبار خصوصية المشاريع العامة، مقارنةً بالمشاريع التي تناولتها الدراسات السابقة في القطاعات الأخرى.

2.1 أهمية الدراسة:

تجمع هذه الدراسة بين الفهم الأكاديمي العميق والتطبيقات العملية الملموسة، مما يجعلها ذات قيمة كبيرة لكل من المجتمع الأكاديمي والمهني في مجال إدارة المشاريع.

1.2.1 أهمية علمية

- تساهم هذه الدراسة في إضافة معرفة جديدة إلى الأدبيات العلمية في مجال إدارة المشاريع، حيث تستكشف تأثير تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة مشاريع البلدية، وهو موضوع لم يتم تناوله بعمق في السياقات المحلية من قبل.
- تقدم الدراسة فهماً أعمق حول كيفية تأثير تطبيق معايير إدارة المشاريع على جودة المشاريع، مما يساعد الباحثين والأكاديميين على فهم الروابط بين عناصر الإدارة والجودة بشكل أكثر تفصيلاً.
- تسد الدراسة فجوة بحثية فيما يتعلق بتطبيق معايير إدارة المشاريع الدولية على مشاريع البلديات في منطقة الخليج العربي، وبالأخص في المملكة العربية السعودية.

2.2.1 الأهمية العملية:

- توفر الدراسة توصيات عملية لمسؤولي البلديات والمشاريع حول كيفية تحسين جودة مشاريعهم من خلال تبني معايير إدارة المشاريع الدولية، مما يساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق نتائج أفضل.
- تساعد نتائج الدراسة في تحسين أساليب إدارة المشاريع في البلديات، مما يؤدي إلى تحسين استغلال الموارد (البشرية والمادية) وتقليل المخاطر والتكاليف المرتبطة بالمشاريع.
- تقدم الدراسة دليلاً عملياً لصناع القرار في البلديات حول أهمية معايير إدارة المشاريع الدولية وكيفية استخدامها لتحسين العمليات والمخرجات، مما يدعم اتخاذ قرارات مستنيرة لرفع مستوى الخدمات البلدية.
- بتطبيق معايير إدارة المشاريع الدولية، يمكن للمشاريع البلدية أن تصبح أكثر تنافسية على المستوى المحلي والدولي من حيث الجودة والاستدامة، مما يعزز سمعة المؤسسات المحلية.

3.1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تحليل أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية بأبعادها (إدارة مخاطر المشروع- إدارة تكاليف المشروع - تأثير إدارة تكاليف المشروع) على جودة مشاريع البلدية في أمانة المنطقة الشرقية. ويتفرع من الهدف الرئيسي عدة لهداف فرعية منها:

- تحليل أثر إدارة مخاطر المشروع على جودة مشاريع البلدية في أمانة المنطقة الشرقية.
- دراسة تأثير إدارة تكاليف المشروع على تحسين جودة مشاريع البلدية.
- تحليل أثر إدارة الموارد البشرية والمادية في المشاريع البلدية على مستوى جودتها.
- تقييم مستوى التزام مشاريع البلدية بمعايير إدارة المشاريع الدولية ومدى تأثير ذلك على الأداء العام للمشاريع.
- تحديد التحديات التي تواجه تبني معايير إدارة المشاريع الدولية في مشاريع البلدية وتقديم توصيات لمعالجتها.

4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية بأبعادها (إدارة مخاطر المشروع- إدارة تكاليف المشروع - تأثير إدارة تكاليف المشروع) على جودة مشاريع البلدية في أمانة المنطقة الشرقية؟

- ما تأثير إدارة مخاطر المشروع على جودة مشاريع البلدية في أمانة المنطقة الشرقية؟
- كيف تؤثر إدارة تكاليف المشروع على تحسين جودة مشاريع البلدية؟
- ما دور إدارة الموارد البشرية والمادية في المشاريع البلدية على مستوى جودتها؟
- ما مدى التزام مشاريع البلدية بمعايير إدارة المشاريع الدولية، وكيف يؤثر هذا الالتزام على جودة المشاريع؟
- ما هي التحديات التي تواجه تبني معايير إدارة المشاريع الدولية في مشاريع البلدية؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟

5.1 فروض الدراسة:

يمكن تحقيق غرض الدراسة عن طريق اختيار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لتطبيق معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة مشاريع البلدية في أمانة المنطقة الشرقية.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

— H0-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة مخاطر المشروع على جودة

مشاريع البلدية في أمانة المنطقة الشرقية.

— H0-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة تكلفة المشروع على جودة

مشاريع البلدية في أمانة المنطقة الشرقية.

— H0-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة موارد المشروع على جودة

مشاريع البلدية في أمانة المنطقة الشرقية.

6.1 الدراسات السابقة:

❖ دراسة (عيسى وآخرون، 2023)

هدف البحث إلى تحديد مدى التزام أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية بالمعايير الدولية (المجالات المعرفية) لإدارة المشاريع PMBOK والمتمثلة بـ: إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة اتصالات المشروع، إدارة مشتريات المشروع. اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من جميع أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية، أما عينة البحث فهي عينة عشوائية بسيطة تكونت (50)، صاحب أو مدير مشروع صغير ومتوسط قائم أثبت نجاحا في السوق، حيث قامت الباحثة بإجراء المقابلات معهم وتوزيع الاستبانة "أداة البحث" عليهم، وأعيد منها (43) صالحة وكاملة

للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت 86%). أظهرت النتائج أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تلتزم وبدرجة كبيرة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع، وبأهمية نسبية (75.74%).

❖ دراسة (ميا واخرون، 2023)

هدف البحث إلى تحديد أثر تطبيق المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري للمعايير الدولية لإدارة المشاريع PMBOK في تحقيق جودة المشروع كمؤشر للميزة التنافسية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة جميع مدراء أو أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري، حيث قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية من المدراء أو أصحاب هذه المشروعات، وقد بلغ حجم العينة (113) مدير أو مالك مشروع، توزعت بين مشاريع خدمية ومشاريع صناعية ومشاريع سياحية، تم توزيع الاستبانة أداة الدراسة عليهم"، وتم استرجاع (105) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة معنوية بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع، وبين مؤشر الجودة للميزة التنافسية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث أن التغيرات الحاصلة في مؤشر الجودة للميزة التنافسية والتي سببها الالتزام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع بلغت (70.4 %).

❖ دراسة (Gonçalves, Etal. (2023

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي في المؤسسات، حيث تسلط الضوء على كيفية استخدام إدارة المشاريع كنهج استراتيجي لتمكين تنفيذ التحول الرقمي في البيئات المؤسسية. تناولت الدراسة كيفية تطبيق هذا النهج لدعم التحول الرقمي وتعزيز الفاعلية داخل المؤسسات.

اعتمدت الدراسة على منهج استكشافي نوعي باستخدام استعراض الأدبيات النظامي. تم تحليل 104 مقالات نشرت بين عامي 2015 و2020 في قواعد بيانات معتمدة، لفهم العلاقة والتقارب بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي. ركز البحث على تحليل كيفية تأثير المتغير المستقل، وهو إدارة المشاريع، على المتغير التابع، وهو التحول الرقمي.

توصلت الدراسة إلى أن هناك أربعة عوامل رئيسية تدعم التحول الرقمي بشكل فعال من خلال إدارة المشاريع، وهي: الكفاءات، الاستراتيجية، التكنولوجيا الرقمية، والمحفظة والبرامج والمشاريع. أوصت الدراسة بتطوير المهارات القيادية وتنفيذ استراتيجيات تستند إلى التكنولوجيا لتعزيز نجاح التحول الرقمي.

❖ دراسة (الحوامدة والملاوي، 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع الإنشائية (دراسة ميدانية على شركات المقاولات في الأردن). ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. حيث تم تطوير إستبانة تتكون من مقدمة وثلاثة فصول، موزعة على عينة عشوائية من المهندسين العاملين بشركات المقاولات في الأردن بلغ عددهم (309) مهندسا. وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم استخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتطبيق معادلة الإنحدار البسيطة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها أن درجة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى جودة المشاريع الإنشائية جاء بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة أيضا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين درجة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الإنشائية. كما تقدمت هذه الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: تفعيل درجة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في شركات المقاولات بالأردن، وتحسين إدارة الجودة الشاملة والإجراءات ضبط الجودة وضمائها في المشاريع الإنشائية.

❖ دراسة (قنديل وبني حمدان، 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإزجال التنظيمي (الإبداع، الحسب، البناء، التعلم) في تعزيز جودة المشاريع الإنشائية (إدارة المشاريع) في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة، الالتزام بالمواصفات وشروط العقد، كفاية مواد الخام والمعدات، في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من (44) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من (3175) عامل من المقاولين والعاملين في الشركات والمكاتب الاستشارية، وشركات المقاولات المسجلة في اتحاد المقاولين ونقابة المهندسين الأردنيين في جميع محافظات الأردن. طبقت الدراسة على عينة مكونة من (342). وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لأبعاد الإزجال التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.25)، كما جاء مقياس جودة المشاريع الإنشائية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.01). وتبين من النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإزجال التنظيمي مجتمعاً على جودة المشاريع الإنشائية. وأوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بشكل أكبر بتطبيق أبعاد الإزجال التنظيمي، كعامل مهم في تحسين جودة المشاريع الإنشائية.

❖ دراسة (الجرابعة والطراونة، 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور البقعة الاستراتيجية في جودة تنفيذ المشاريع الخدمية في إدارة الأبنية والمشاريع الدولية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين فيها. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة البحث لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة المكون من (196) موظفاً وموظفة، وتم أخذ عينة عشوائية متوسطة من العاملين بلغ عددها (148) من العاملين. توصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام لمستوى تقديرات المبحوثين لمستوى البقعة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة كان مرتفعاً، وجاء بعد البقعة الاستراتيجية البيئية في المرتبة الأولى، والبقعة الاستراتيجية التقنية في المرتبة الثانية، فيما جاء البقعة الاستراتيجية التكنولوجية في المرتبة الثالثة، وأخيراً جاء بعد البقعة الاستراتيجية البشرية في المرتبة الرابعة. كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة موجبة ومؤثرة بين البقعة الاستراتيجية وجودة تنفيذ المشاريع، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبقعة الاستراتيجية على جودة تنفيذ المشاريع الخدمية في إدارة الأبنية والمشاريع الدولية. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تحسين المستوى في جودة تنفيذ المشاريع من خلال استخدام الخبرات التي تم اكتسابها في مجال عملها، والانفتاح على الإدارة داخل الإدارة، وتوفير متطلبات تطبيق البقعة الاستراتيجية وتبادل الخبرات والمعرفة المتوفرة والمشاركة فيها.

❖ دراسة (العلوان والحياصات، 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة المخاطر وأبعادها المختلفة بتحديد المخاطر، وتحليل وتقييم، ومتابعة ومراقبة المخاطر على جودة المشاريع الإنشائية والهندسية في العاصمة الأردنية عمان.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم التطبيق على عينة الدراسة التي تتألف من (خبراء مشاريع، ومدراء تنفيذيين، ورؤساء أقسام، مهندسين). تم أخذ العينة بالطريقة العشوائية، حيث بلغت (376) مفردة حسب معادلة ستيفين فاجنسن. وتم توزيع استبيانات عينة الدراسة، وتم استرداد (354) استبانة، وتم استبعاد (6) استبانات غير صالحة للتحليل، وتم تحليل (348) استجابة صالحة للتحليل من مجتمع الدراسة، وذلك بالاعتماد على الاستبانة التي تم تطويرها من الخبراء والمختصين لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (الكمي) وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

❖ دراسة العبد اللات والشورة (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها مثل سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، والنزاهة على إدارة المشاريع في أمانة عمان الكبرى، مع دراسة التخطيط لإدارة الأزمات كمتغير معدل.

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وتحليلها لفهم العلاقة بين الحاكمية الرشيدة وإدارة المشاريع، مع التركيز على التخطيط لإدارة الأزمات كمتغير معدل.

أظهرت النتائج أن الحاكمية الرشيدة لها تأثير إيجابي على إدارة المشاريع، وأن التخطيط لإدارة الأزمات يعزز من هذا التأثير. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق الحاكمية الرشيدة، وتطوير استراتيجيات مستدامة لإدارة الأزمات في المشاريع الحكومية.

❖ الدراسة: الضفيري والشورة (2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التأزر الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (تأزر المبيعات، التشغيل، الاستثمار، والإداري) على إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت، مع دراسة دور التمكين كمتغير وسيط.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. تم تحليل تأثير المتغير المستقل، وهو التآزر الاستراتيجي، على المتغير التابع وهو إدارة المشاريع، مع دور التمكين كمتغير وسيط.

توصلت النتائج إلى أن التآزر الاستراتيجي له تأثير إيجابي على إدارة المشاريع، وأن التمكين يعزز هذا التأثير. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التآزر الاستراتيجي في الشركة للحفاظ على ميزة تنافسية وتعظيم الاستفادة من التآزر في إدارة المشاريع.

❖ دراسة (Wawak, Ljowo & Vukomanović, 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الأساسية المتعلقة بإدارة الجودة، وأيضًا فحصت العلاقات بين العوامل لمساعدة الباحثين والمديرين على تحديد المشاكل بشكل أفضل وتحسين أساليبهم. تم استخدام مجموعة من الأدوات لجمع البيانات وتحليلها، بما في ذلك الاستبيانات، والمقابلات، وتحليل المستندات. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها أن تحسين أدوات الجودة وإجراءاتها يمكن أن يؤدي إلى نتائج أفضل، وتحديد الدوافع الأساسية وتطوير أساليب التدريب المناسبة يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء. أوصت الدراسة بضرورة اعتماد العوامل الحاسمة الثلاثة (1- تحديد أهداف الجودة بشكل واضح، 2- تدريب الموظفين بشكل مستمر، 3- تطوير إجراءات متابعة دقيقة) التي تؤثر في الاعتبار في عمليات تنظيم وتنفيذ مشاريع البناء. هذه العوامل لها مرحلة أساسية في نجاح المشروع وتحقيق نتائج الجودة المرجوة. وأوصت الدراسة أيضًا بضرورة تحسين التواصل بين جميع الأطراف المعنية بالجودة، وتوفير التدريب اللازم وتطوير الأدوات والسياسات لضمان تحقيق مستويات الجودة المطلوبة. وأهمية جودة التصميم المناسب كان له أثر كبير على نوعية المنتج النهائي للبناء.

❖ دراسة (الدليهي والعون، 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية (دراسة تحليلية لإقليم الشمال في الأردن). ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث

باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتم أخذ عينة قصدية من العاملين في المشاريع الصناعية التي تعتمد المعايير العالمية في إدارة مشاريعها، إذ بلغ عدد العاملين فيها (1700) عامل يعملون في المستويات الإدارية فقط، حيث تم توزيع (351) استبانة على عينة الدراسة، وبلغ العدد النهائي الذي تم تحليله (315) استبانة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها فقد قام الباحث باستخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتطبيق معادلة الانحدار المتعدد. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها إنه يوجد أثر لإدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية في إقليم الشمال في الأردن. كما قدمت هذه الدراسة إلى العديد من التوصيات كان أهمها: إجراء دراسات مستندة على معايير المشاريع لاحتمالية وتبعات عدم الوصول إلى أهداف المشروع كما تم تحديدها والتخطيط لها مسبقاً، حيث إن المخاطر تكمن في حالة عدم التأكد، وفي حال نقص المعرفة عن الأحداث المستقبلية.

❖ دراسة (الجبوري والروابدة، 2019)

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

للضمان الاجتماعي على وضع الخطط الاستراتيجية لكافة مشاريعها، لضمان تحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة منها، الأمر الذي من شأنه أن يعزز من مستويات نجاحها وتميزها على كافة المستويات.

❖ دراسة (دهليزوعنبر، 2017)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. كما وهدفت إلى التعرف على مدى إدراك تلك المؤسسات للمعايير ومدى تطبيقها، وكذلك التعرف على مستوى الجودة في المشاريع التي تقدمها تلك المؤسسات. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من مدراء ومنسقي المشاريع في المؤسسات الأهلية العاملة والفاعلة في قطاع غزة حيث بلغ عددهم (560) منسق ومدير مشروع، وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي تكونت من 220 مدير ومنسق مشروع وتم استرداد 191 استبانة أي ما نسبته (87%). كما وتم تحليل البيانات باستخدام الاختبارات الإحصائية الوصفية والاستدلالية المعلمية. \ توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الأهلية في قطاع غزة تقوم بإدارة مشاريعها وفق المجالات المعرفية لإدارة المشروع وبنسب عالية، حيث حصلت إدارة اتصالات المشروع على الترتيب الأول في التحليل الوصفي بنسبة 84.15% تليها كلا من إدارة النطاق وإدارة تكامل المشروع وإدارة جودة المشروع بنسب 83.52%، 83.18%، 83.01% على التوالي، بينما جاءت إدارة تكلفة المشروع في المرتبة الأخيرة بنسبة 80.64%. كما وبينت الدراسة أن مستوى جودة المشروعات التي تنفذها المؤسسات مرتفع بنسبة 82.24%. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المجالات المعرفية التسعة (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة الموارد البشرية للمشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع، إدارة اتصالات المشروع) وبين زيادة جودة المشروع؛ كما توصلت الدراسة إلى أن أربعة فقط من المجالات المعرفية (إدارة مشتريات المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة مخاطر المشروع) تؤثر في جودة المشروع. \ وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات من أبرزها ضرورة تثقيف العاملين وتوعيتهم فيما يتعلق بأفضل الممارسات والتقنيات المبنية على المعايير الدولية في إدارة المشاريع وضرورة الاهتمام بإدارة مخاطر المشروع وزمن تنفيذ المشروع. كما أوصت بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع إلى جانب بعض التوصيات الأخرى.

❖ دراسة (Oyebisi, Ede, Olutoge, Ngene, Ofuyatan, and Oluwafemi, 2019)

هدفت الدراسة إلى تحديد ممارسات إدارة الجودة وأدواتها في مشروع البناء مع التركيز على المجتمع الرياضي الجامعي. استخدم الباحث المنهج الكمي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات لاسترجاع الحصول على المعلومات من المشاركين في المشروع من أجل تقديم أفضل.

هدف ذلك هو استخدام جهاز الاختبار سيعزز التقييم بالتدريب فوق المعروفة، تحسين وتقوية الهيكل الأساسية. تم اكتشاف أن التدريب الإداري وتحسين الأداء هو أهم مفتاح للجودة والتنوعية. إدارة المشاريع والتدريب الإداري والإشراف على الموظفين. في العديد من المشاريع، تناولنا الإدارة والتدريب الإداري من خلال وجود الأفراد على تحسين الأداء والتعلم. ساعدت التحسينات الإدارية في المشروع على تنفيذ المشاريع من خلال الإجراءات والإجراءات عندما قامت الشركات بتنفيذ المباني.

هيكل شركات المقاولات لضمان خطط الجودة، بهدف قيام الهيئات المهنية بوضع قائمة الجودة في الإنشاءات دعم المقاولين والتابعين من الأطراف المشروع بالإضافة إلى وجود دقة ومتطلبات تصميم وتنفيذ المشآت.

❖ دراسة (Agele & Ali, 2017)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية مرحلة تنفيذ المشروع نظراً لأنها تتطلب مراقبة وسيطرة دقيقة من قبل أصحاب الاختصاص لتجاوز العقبات المحتملة وضمان تحقيق أهداف المشروع. بالإضافة إلى ذلك، كان الهدف الرئيسي من الدراسة هو البحث عن الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى سوء إدارة المشاريع في مرحلة التنفيذ في العراق، واعتمدت الدراسة على منهجيات ميدانية متعددة للوصول إلى الأسباب الحقيقية وراء سوء إدارة المشاريع. وتم تصميم استبانة: تحتوي على 49 سبباً تم استنباطها من جلسات العصف الذهني والمقابلات مع الخبراء. هذه الاستبانة هدفت إلى جمع البيانات الكمية حول مدى تأثير كل سبب على سوء إدارة المشاريع.

أسفرت الدراسة عن تحديد مجموعة من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى سوء إدارة المشاريع في مرحلة التنفيذ. هذه الأسباب تم تصنيفها بناءً على تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات والمقابلات. وأظهرت النتائج أن المشاكل المتعلقة بالإدارة والتخطيط وصرف المستحقات وضعف القرارات هي الأسباب الأكثر تأثيراً.

❖ دراسة (LUGUSA & Moronge, 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة العناصر الأربعة الرئيسية (التكلفة، الزمن، المخاطر، والجودة) في تحسين أداء المشروعات الإنشائية في كينيا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة مخاطر المشروع وأداء المشروعات، حيث كانت إدارة المخاطر الأكثر تأثيراً على تحسين الأداء. كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط متوسطة بين إدارة التكلفة، الزمن، والجودة مع أداء المشروعات، مما يشير إلى أن التحسين في أداء المشروعات يمكن تفسيره من خلال تأثير المتغيرات الخاصة بإدارة هذه العناصر.

خلصت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر بشكل فعال تساهم بشكل كبير في تحسين أداء المشروعات من خلال التعرف على المخاطر المحتملة ووضع خطط للتعامل معها. كما أن إدارة التكلفة والزمن والجودة تسهم أيضاً في تحسين الأداء من خلال التخطيط الجيد ومراقبة التكاليف والجداول الزمنية وتطبيق معايير الجودة.

قدمت الدراسة توصيات لتعزيز إدارة المشروعات الإنشائية في كينيا، تشمل تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر، وضع ميزانيات دقيقة، إعداد جداول زمنية واقعية، وتطبيق إجراءات صارمة للجودة لضمان تحقيق أداء أفضل للمشروعات.

7.1 الفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بتأثير معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع في مختلف القطاعات، يمكن استخلاص مجموعة من النقاط المشتركة والمختلفة التي تساعد في تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها.

تشارك العديد من الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الاعتراف بأهمية معايير إدارة المشاريع الدولية وتأثيرها الإيجابي على جودة المشاريع. على سبيل المثال، تناولت دراسة عيسى وآخرون (2023) ودراسة ميا وآخرون (2023) تطبيق معايير إدارة المشاريع وفقاً لمجموعة المعارف الخاصة بإدارة المشاريع (PMBOK)، وأكدت تلك الدراسات على أن الالتزام بتلك المعايير يعزز من جودة المشاريع سواء في السياقات الصغيرة والمتوسطة أو في المشاريع الصناعية الكبرى. كذلك، أظهرت دراسة الدليهي والعون (2019) أن تطبيق المعايير الدولية في إدارة المشاريع الصناعية في الأردن يؤدي إلى تحسين جودة المشاريع بشكل ملحوظ.

كما تشاركت معظم الدراسات في التأكيد على أن إدارة المشاريع وفق المعايير الدولية تؤدي إلى تحسين الأداء والكفاءة، وهذا يظهر بوضوح في دراسة Wawak, Ljewe & Vukomanović (2020) التي ركزت على تحسين أدوات الجودة وإجراءاتها، وأظهرت أن تطبيق هذه الأدوات يساهم في رفع مستوى الأداء العام. بشكل مشابه، تناولت دراسة Lugusa & Moronge (2016) العلاقة بين إدارة العناصر الرئيسية للمشاريع مثل التكلفة، الزمن، المخاطر، والجودة، وكيف تساهم هذه الإدارة الفعالة في تحسين أداء المشاريع بشكل كبير.

من هذا المنطلق، تتفق الدراسة الحالية مع تلك الدراسات في طرح فكرة أن تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع يساهم في رفع جودة المشاريع وتحسين الكفاءة على المستويات المختلفة، سواء في المشاريع الصغيرة أو المشاريع الكبيرة أو حتى المشاريع الحكومية.

على الرغم من الاتفاق الكبير بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة حول أهمية معايير إدارة المشاريع الدولية، إلا أن هناك بعض الاختلافات الأساسية التي تُظهر الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها.

أولاً، مجال الدراسة يختلف بشكل واضح. حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على تأثير معايير إدارة المشاريع الدولية في القطاعات الصناعية أو المشاريع الصغيرة والمتوسطة. على سبيل المثال، تناولت دراسة عيسى وآخرون (2023) تأثير هذه المعايير في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية، في حين ركزت دراسة ميا وآخرون (2023) على المشاريع في الساحل السوري، بينما ركزت دراسة الدليمي والوعون (2019) على المشاريع الصناعية في إقليم الشمال في الأردن. بمعنى آخر، كانت معظم الدراسات تركز على تطبيق المعايير في القطاعات الخاصة والشركات الصغيرة أو المتوسطة، ولم تتناول بالعمق تأثير هذه المعايير على المشاريع البلدية أو الحكومية.

هنا تأتي الدراسة الحالية لتملاً هذه الفجوة من خلال تركيزها على المشاريع البلدية وتحديدًا مشاريع أمانة المنطقة الشرقية، وهو ما لم تتم دراسته بشكل موسع في الدراسات السابقة. تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة مشاريع البلدية، مما يشكل إضافة جديدة إلى الأدبيات الحالية التي غالباً ما تركز على القطاعات الخاصة.

ثانياً، هناك اختلاف في المنهجيات المستخدمة. معظم الدراسات السابقة، مثل دراسة الجبوري والروابدة (2019) ودراسة الحوامدة والملكاوي (2022)، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي واستطلاعات الرأي من العاملين في تلك المشاريع لتقييم أثر المعايير. بينما تسعى الدراسة الحالية إلى تبني منهجية أكثر تطبيقية قد تتضمن تحليل مخرجات المشاريع البلدية من خلال معايير دقيقة ومحددة، مما يجعل نتائجها أكثر ارتباطاً بالواقع العملي للمشاريع الحكومية.

في الختام، تسعى الدراسة الحالية إلى سد فجوة بحثية مهمة من خلال التركيز على المشاريع البلدية وتحديد تأثير تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة هذه المشاريع، وهو موضوع لم يتم تناوله بالعمق الكافي في الدراسات السابقة التي غالباً ما ركزت على المشاريع الصغيرة والمتوسطة أو المشاريع الصناعية. كما

تتميز الدراسة الحالية بمنهجية أكثر تطبيقية تهدف إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ لتحسين جودة المشاريع البلدية من خلال معايير إدارة المشاريع الدولية.

8.1 تطبيق النظرية في الدراسة:

❖ معايير إدارة المشاريع الدولية: (International Project Management Standards)

تعريف المتغير: معايير إدارة المشاريع الدولية هي مجموعة من الإرشادات والممارسات التي تهدف إلى تنظيم وتوجيه إدارة المشاريع لتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية. دراسة (الجبوري والروابدة، 2019) توضح أن تبني المعايير الدولية لإدارة المشاريع يساهم في تحسين جودة المشاريع بشكل كبير من خلال تعزيز التنسيق بين مختلف العناصر التنظيمية للمشروع.

- إدارة تكامل المشروع: تهتم بتنسيق جميع جوانب المشروع لضمان تحقيق الأهداف المحددة. أشارت دراسة (الحوامدة والملكاوي، 2022) (إلى أن إدارة التكامل تعتبر أساسية لتحقيق أهداف المشروع بشكل فعال وضمان التعاون بين الفرق المختلفة).
- إدارة نطاق المشروع: يتعلق بتحديد وتوثيق نطاق المشروع بوضوح. في دراسة (الدليمي والعون، 2019)، تمت الإشارة إلى أن إدارة النطاق تساهم في تحديد حدود المشروع ومنع أي تجاوزات غير مبررة.
- إدارة وقت المشروع: تهتم بتخطيط الوقت ومراقبته لضمان إتمام المشروع في الموعد المحدد. وفقًا لدراسة (دهليز وعنبر، 2017)، فإن الإدارة الجيدة للوقت تضمن تسليم المشاريع في الأوقات المخطط لها، مما يعزز جودة النتائج.
- إدارة تكلفة المشروع: تتعلق بتقدير التكاليف والتحكم بها لضمان عدم تجاوز الميزانية. دراسة (ميا وآخرون، 2023) أوضحت أن إدارة التكلفة تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال التحكم الفعال في الموارد المالية.

– إدارة جودة المشروع: تشير إلى ضمان تحقيق المعايير المحددة للجودة. دراسة (عيسى وآخرون، 2023) بينت أن إدارة الجودة تضمن الالتزام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع، مما يسهم في تحسين النتائج النهائية للمشاريع.

❖ جودة المشروع: (Project Quality)

جودة المشروع تشير إلى مدى تحقيق المشروع للأهداف والمعايير المحددة له بطريقة فعالة. وفقًا لدراسة (الدليمي والعون، 2019)، تعد الجودة أحد العوامل الأساسية لنجاح المشاريع الصناعية حيث يرتبط تطبيق المعايير الدولية بجودة مخرجات المشروع.

9.1 المنهجية وطرق البحث:

- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة المدروسة، وهي تبني معايير إدارة المشاريع الدولية في مشاريع البلدية، وتحليل تأثير هذه المعايير على جودة المشاريع، ويعتبر هذا المنهج مناسبًا لدراسة العلاقات بين المتغيرات المختلفة، مثل إدارة المشاريع الدولية وجودة المشاريع البلدية، ويساعد في فهم كيفية تأثير هذه العوامل بعضها على بعض، كما قام الباحثون باستخدام الأساليب الإحصائية لتحويل البيانات من النوعية إلى كمية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS).

10.1 مصادر وأدوات الدراسة :

❖ مصادر جمع البيانات:

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

➤ المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.

➤ المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

11.1 أدوات الدراسة

- اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت من ثلاثة أجزاء رئيسية، وهي كالتالي:
- الجزء الأول: يتمثل بالمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل التعليمي).
- الجزء الثاني: يتكون من المتغير المستقل والمتمثلة إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية.
- الجزء الثالث: يتكون من المتغير التابع والمتمثل جودة مشاريع

12.1 حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على أثر معايير إدارة المشاريع الدولية بأبعادها (إدارة مخاطر المشروع- إدارة تكاليف المشروع - تأثير إدارة تكاليف المشروع) على جودة مشاريع البلدية في أمانة المنطقة الشرقية.
- الحدود المكانية: تتركز هذه الدراسة في أمانة المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية
- الحدود الزمانية: سيتم إعداد هذه الدراسة في عام 2024.
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على العاملين والمسؤولين عن إدارة مشاريع البلدية في أمانة المنطقة الشرقية

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: المجالات المعرفية لإدارة المشاريع

1.1.2 تمهيد:

تعتبر إدارة المشاريع أحد أهم التخصصات التي تساهم في تحقيق أهداف الشركات والمؤسسات بكفاءة وفعالية، تعتمد إدارة المشاريع على مجموعة من المجالات المعرفية التي تتكامل فيما بينها لضمان تحقيق النجاح في تنفيذ المشاريع هذه المجالات تشكل إطار العمل الذي يعتمد عليه مديرو المشاريع لتحقيق التوازن بين المتطلبات والموارد والتحديات المختلفة.

2.1.2 تعريف المجالات المعرفية لإدارة المشاريع:

يعرف المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع المجال المعرفي لإدارة المشاريع بأنه مستند رسمي يوضح القواعد والطرق والعمليات والممارسات المعترف بها، حيث حدد المعهد الأمريكي إدارة المشروعات المعايير والعمليات والمدخلات والمخرجات والتي تعتبر ممارسات سليمة في إدارة المشروعات تضمن نجاح المشروعات، وتحقيق أهداف المنظمة.

تعريف المجالات المعرفية لإدارة المشاريع هو وصف لمجموعة من الفروع والتخصصات الأساسية التي تشكل الأساس لتطبيق مبادئ وأسس إدارة المشاريع. هذه المجالات تحدد المعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف بنجاح، وتساهم في تنظيم وتنفيذ المشاريع بفعالية.

3.1.2 أبعاد المجالات المعرفية لإدارة المشاريع:

1. إدارة تكامل المشروع

يمكن تعريف إدارة تكامل المشروع بأنها العمليات المترابطة والمتكاملة لإدارة المشروع التي تبدأ من وصف المشروع في وثيقة المشروع وحتى إغلاق المشروع (Wysocki, 2018)

كما تعرف بأنها عملية تنسيق جميع جوانب خطة المشروع وتوحيد العمليات ومتابعتها بشكل متوازي من أجل تحقيق متطلبات العملاء وأصحاب المصلحة، كما تشمل إدارة تكامل المشروع على عمليات وأنشطة لا بد من القيام بها لتحديد وتعيين وتجميع وتوحيد وتنسيق العمليات المختلفة وأنشطة إدارة المشروع في مجموعات إدارة المشروع، ويمكن تحديد عمليات إدارة التكامل للمشروعات كالتالي:

- وضع الميثاق: هي عملية تحضير وصياغة الوثيقة التي تمنح الصلاحية رسمياً بتكوين مشروع، وتمد مدير المشروع بصلاحياته في استخدام موارد المنظمة في أنشطة المشروع.
- تطوير خطة إدارة المشروع: هي عملية تحديد وإعداد وتنسيق جميع الخطط الفرعية، ودمجها في خطة واحدة شاملة متكاملة لإدارة المشروع، والميزة الأساسية لهذه العملية هي تقديم الوثيقة الرئيسية التي تحدد القاعدة الأساسية لجميع أعمال المشروع، حيث تحدد كيفية تنفيذ المشروع ومتابعته والتحكم فيه وإنهائه، ويتفاوت محتوى وتقسيم خطة إدارة المشروع تبعاً لمجال التطبيق ولدرجة تعقيد المشروع، فالعلاقة طردية بينهما.
- توجيه وإدارة أعمال المشروع: هي عملية قيادة وإنجاز العمل المحدد في خطة إدارة المشروع، بمعنى التنفيذ الفعلي على أرض الواقع بالإضافة إلى تطبيق التغييرات المعتمدة لتحقيق أهداف المشروع.
- المتابعة والتحكم في أعمال المشروع: هي عملية المتابعة والمراجعة المستمرة، وإعداد تقرير حول ما يتم إنجازه من تقدم نحو تحقيق أهداف الأداء المحددة في خطة إدارة المشروع، وللتوثيق دور كبير في تفعيل هذه العملية.

- إجراء التحكم المتكامل في التغيير: عملية مراجعة جميع طلبات التغيير، واعتماد وإدارة التغييرات التي تطرأ على التسليمات ومصادر العملية التنظيمية، ووثائق المشروع وخطة إدارة المشروع.
- إغلاق المشروع أو المرحلة: عملية الانتهاء من كافة الأنشطة الموجودة في جميع مجموعات عمليات إدارة المشروع ليتم بعدها إنهاء المشروع أو المرحلة الحالية بصفة رسمية، بحيث يقوم مدير المشروع بمراجعة كافة المعلومات السابقة الواردة من إغلاقات المرحلة السابقة لضمان استكمال أعمال المشروع وتلبية أهداف المشروع ونظراً لأنه تم قياس نطاق المشروع مقابل خطة إدارة المشروع، يراجع مدير المشروع الخط المرجعي للنطاق لضمان إنجازه قبل اعتباره أن المشروع منتهي.

2. إدارة نطاق المشروع

يعرف الكاتب (Wysocki, 2019) إدارة نطاق المشروع بأنها جميع العمليات المتعلقة بالمشروع وجميع العمليات التي لا علاقة لها بالمشروع والتي يجب تجنبها.

كما يعرف موسى خير الدين إدارة نطاق المشروع في كتابه إدارة المشاريع المعاصرة بأنها كل الأعمال والعمليات المتعلقة بإنجاز المشروع، وتحديد أي المهام تتعلق بالمشروع، وأنها لا دخل لها بالمشروع (خير الدين، 2018).

تشتمل عملية إدارة نطاق المشروع على العمليات اللازمة للتأكد من أن المشروع يشتمل على جميع الأعمال المطلوبة فقط لإكمال المشروع بنجاح، تهتم إدارة نطاق المشروع في المقام الأول بتحديد والتحكم فيما تم تضمينه في المشروع وما لم يتم تضمينه، وهي تشمل التالي:

- وضع خطة إدارة النطاق: هي عملية وضع خطة لإدارة النطاق تحديداً، حيث توثق الطريقة التي سيتم بها تحديد نطاق المشروع والتحقق منه ومراقبته، والميزة الأساسية لهذه العملية هي أنها توفر الإرشاد والتوجيه بشأن كيفية إدارة النطاق في جميع مراحل المشروع، كما تعد من أهم العمليات في المشروع.

- **تجميع المتطلبات:** هي عملية تحديد احتياجات المعنيين أو أصحاب المصالح، ومتطلباتهم وتوثيقها وإدارتها لتحقيق أهداف المشروع، والميزة الأساسية لهذه العملية هي أنها توفر الأساس لتحديد وإدارة نطاق المشروع بما في ذلك نطاق المنتج.
- **تحديد النطاق:** هي عملية وضع وصف تفصيلي للمشروع أو المنتج، حيث أن هذه العملية تصف حدود المنتج أو الخدمة أو النتيجة بحيث يتم تحديد أي المتطلبات المجموعة سوف يتم ضمها في نطاق المشروع وأنها سيتم استثناءها منه.
- **إعداد هيكل تجزئة العمل:** عملية تقسيم التسليمات الرئيسية للمشروع وأعمال المشروع إلى مكونات أصغر، وأكثر قابلية للإدارة، بهدف توفير رؤية واضحة ومفصلة لما يجب تسليمه.
- **التحقق من النطاق:** عملية التأكد من التسليمات التي انتهى المشروع من تحقيقها، والميزة الأساسية لهذه العملية هي أنها تجلب الموضوعية لعملية القبول وتزيد من فرصة قبول المنتج النهائي أو الخدمة أو النتيجة النهائية عن طريق التحقق من صحة التسليم، مع إمكانية التعديل في أي ظرف بما يناسب الموقف ويضمن نجاح المشروع.
- **ضبط النطاق:** عملية مراقبة حالة المشروع ونطاق المنتج وإدارة التغييرات، والميزة الأساسية لهذه العملية هي أنها تتيح الحفاظ على الخط المرجعي للنطاق في جميع مراحل المشروع.

3. إدارة وقت المشروع

يمكن تعريف إدارة وقت المشروع بأنها العملية التي يتم من خلالها تحويل خطة عمل المشروع إلى جدول زمني للتشغيل، لضمان إنجاز المشروع في الوقت المحدد.

كما تعرف إدارة الوقت بأنها استخدام الزمن بفاعلية وكفاءة من أجل إنجاز أنشطة المشروع، وضمان عدم تأخر تسليم المشروع (Richman, 2021)

تشمل إدارة وقت المشروع العمليات اللازمة لإدارة عملية الانتهاء من المشروع في الوقت المناسب والتي تتمثل فيما يلي:

- **تخطيط إدارة الجدول الزمني:** العملية التي تحدد السياسات والإجراءات والوثائق المستخدمة في تخطيط الجدول الزمني للمشروع وتطويره وإدارته وتنفيذه ومراقبته، وهذه العملية لها ميزة مهمة هي أنها توفر الإرشاد والتوجيه بشأن كيفية إدارة الجدول الزمني للمشروع في جميع مراحل المشروع.
- **تحديد الأنشطة:** عملية تحديد الإجراءات المحددة التي يتعين القيام بها لإنتاج تسليمات المشروع وتوثيقها، والهدف الرئيسي لهذه العملية هو تجزئة حزم العمل إلى الأنشطة التي توفر أساساً لتقدير وجدولة وتنفيذ ورصد ومراقبة عمل المشروع.
- **ترتيب الأنشطة تعاقبياً:** هي عملية تحديد العلاقات بين أنشطة المشروع وتوقيتاتها وتوثيق هذه العملية، بهدف تحديد التسلسل المنطقي للعمل للحصول على أكبر قدر من الكفاءة في ضوء جميع قيود المشروع بحيث يجب أن يكون كل نشاط، ما عدا الأول والأخير، متصلاً بنشاط سابق على الأقل بالعلاقة المنطقية نهاية إلى بداية أو بداية إلى نهاية.
- **تقدير موارد النشاط:** هي عملية تقدير نوع وكميات المواد، أو الموارد البشرية، أو المعدات، أو الإمدادات اللازمة لتنفيذ كل نشاط، والميزة الأساسية لهذه العملية هي أنها تحدد نوع وكمية وخصائص الموارد اللازمة لإكمال النشاط، مما يسمح بتقديرات أكثر دقة للتكلفة والمدة.
- **تقدير مدد الأنشطة:** هي عملية تقدير فترات العمل اللازمة لإكمال الأنشطة الفردية باستخدام الموارد المقدرة. والميزة الأساسية لهذه العملية هي أنها تحدد الفترة الزمنية اللازمة لكل نشاط لكي يكتمل، وهو ما بعد مدخلاً رئيسياً إلى عملية تطوير الجدول الزمني، كما يتم تصوير مدخلات هذه العملية وأدواتها وأساليبها.
- **تطوير الجدول الزمني:** هي عملية تحليل تسلسل الأنشطة، وفتراتها، ومتطلبات مواردها، والقيود على الجدول الزمني من أجل إنشاء نموذج الجدول الزمني للمشروع، والميزة الأساسية لهذه العملية هي أنه بإدخال أنشطة الجدول الزمني، وفتراتها، ومواردها، والكميات المتاحة من الموارد والعلاقات المنطقية إلى أداة الجدولة، فإنها تنتج نموذج جدول زمني مع المواعيد المقررة لاستكمال أنشطة المشروع بصورة مفصلة ودقيقة وشمولية.
- **متابعة الجدول الزمني:** تعتبر عملية مراقبة حالة أنشطة المشروع مهمة لتحديث تقدم المشروع وإدارة أي تغييرات قد تطرأ على الخط المرجعي للجدول الزمني لتحقيق الخطة، والهدف من هذه العملية هو

أنها توفر وسيلة للتعرف على الانحراف في الخطة وأسبابه، واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية وبالتالي تقليل المخاطر، ففي بعض المشروعات، خاصة تلك ذات النطاق الصغير، يكون تحديد الأنشطة، وترتيب الأنشطة، وتقدير موارد الأنشطة، وتقدير فترات الأنشطة، وتطوير نموذج الجدول الزمني مرتبطاً بإحكام بحيث ينظر إليها باعتبارها عملية واحدة يمكن القيام بها بواسطة شخص معين على مدى فترة زمنية قصيرة نسبياً، ويتم عرض هذه العمليات هنا كعناصر منفصلة لأن الأدوات والتقنيات لكل عملية تكون مختلفة.

4. إدارة تكلفة المشروع

تبدأ عملية تخطيط التكاليف مع الدراسة المقترحة لإقامة المشروع، وهي ما يتم حساب تكاليفها وتقديرها، لتحديد ما إذا كان المشروع يستحق الاستثمار أم لا، وعليه يعرف "Davis" إدارة تكلفة المشروع بأنها عملية تقدير وتخطيط وتقدير ميزانية المشروع، وكذلك التأكد من أن تكاليف المشروع تتماشى مع الميزانية (Davis, 2021)

تشمل إدارة تكلفة المشروع ما يلي:

- **تخطيط إدارة التكلفة:** هي عملية تحديد الطريقة التي سيتم بها تحديد وتقدير وتخصيص وتكلفة وتحديد ميزانية المشروع والرقابة عليها، والميزة الأساسية لهذه العملية هي أنها توفر الإرشاد والتوجيه بشأن كيفية إدارة تكاليف المشروع في جميع مراحل المشروع.
- **تقدير التكلفة:** هي عملية تقدير تكلفة الموارد المطلوبة لإكمال كل نشاط من أنشطة المشروع، والميزة الأساسية لهذه العملية هي أنها تقدم التقديرات التي تعتمد على معلومات دقيقة وموثقة في شكل مدخلات دقيقة، مما يسمح بإنشاء تقديرات أكثر دقة لتكلفة المشروع، وهي تعتمد على قدرات التقدير الفنية للموارد وفهم متطلبات المشروع.
- **تحديد الميزانية:** هي عملية تحديد وتخصيص الأموال اللازمة لإكمال المشروع، والتي تجمع التكاليف المقررة لكل نشاط من أنشطة المشروع في المجموع، والميزة الأساسية لهذه العملية هي أنها

توفر الأساس لتقدير تكلفة المشروع ومراقبة وتقرير التكاليف، من خلال توفير خط الأساس المالي الذي يمكن مقارنة الأداء الفعلي به.

➤ **التحكم في التكلفة:** هي عملية متابعة تكلفة المشروع، والتحكم في التكاليف، والاختلافات بين ما هو مخطط وما هو فعلي، واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الضرورة، والميزة الأساسية لهذه العملية هي أنها تضمن التحكم في تكلفة المشروع من خلال المراقبة المستمرة والمقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له، وبالتالي تصبح الانحرافات لتحقيق الأهداف المحددة.

5. إدارة الموارد البشرية في المشروع

يقصد بإدارة موارد المشروع هي العملية التي يتم من خلالها إمداد ودعم عمليات الموقع بالموارد البشرية اللازمة، بحيث يمكن تحقيق التوقيت المطلوب لتسليم الأعمال، وكذلك الوصول إلى تكلفة واقعية في حدود الموازنة المقدرة، كما وتقع على مسؤولية مدير المشروع اختيار اشخاص ذو كفاءة عالية من أجل ضمان تنفيذ أنشطة المشروع بكفاءة عالية، والحصول على النتائج وفق ما خطط له. (Wysocki, 2018)

وتستلزم إدارة الموارد من مدير المشروع القيام بالمهام التالية: (الديري، 2021):

- تحديد الاحتياجات من الموارد ويتضمن ذلك تحديد نوع الموارد البشرية والتوقيت الواجب توافره وبالكمية المطلوبة عمل الترتيبات اللازمة لضمان وصول الموارد البشرية في الوقت المحدد مع متابعة تنفيذ هذه الترتيبات.
- في حال حدوث نقص أو تصارع على الموارد البشرية فإنه يجب اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب على هذه النقطة.

تشمل إدارة الموارد البشرية في المشروع على العمليات التي تنظم وتدير وتقوم فريق المشروع ويتألف فريق المشروع بالعادة من أفراد مكلفين بأدوار ومسؤوليات مخصصة لاستكمال المشروع، وقد يتمتع أعضاء فريق المشروع بمجموعة متنوعة من المهارات، ويمكن تكليفهم بالمهام بنظام الدوام الكامل أو الجزئي ويمكن إضافتهم أو حذفهم من الفريق مع تقدم سير العمل في المشروع، ويمكن الإشارة كذلك إلى أعضاء فريق

المشروع باسم فريق المشروع رغم أنه يتم تكليف أعضاء فريق المشروع بأدوار ومسؤوليات محددة، إلا أنه من المفيد إشراك كافة أعضاء الفريق في عملية التخطيط وصنع القرار في المشروع، ويمكن من خلال مشاركة أعضاء الفريق أثناء التخطيط الاستفادة من خبراتهم في العملية وتعزيز التزامهم تجاه المشروع ولهذا ارتباط كبير بتفعيل الوعي المنظمى في النهاية.

يمكن تقسيم عمليات إدارة الموارد البشرية إلى (خير الدين، 2022)

- وضع خطة لإدارة الموارد البشرية: تحديد وتوثيق الأدوار والمسؤوليات والمهارات اللازمة للمشروع وتوضيح العلاقات ووضع خطة إدارة التوظيف تهدف هذه العملية إلى تحديد أدوار ومسؤوليات المشروع والمخططات الهيكلية للمشروع، وخطة إدارة التوظيف بما في ذلك جدول زمني لتعيين الموظفين وتسريحهم، بحيث يتم استخدام تخطيط الموارد البشرية في تحديد الموارد البشرية التي تتمتع بالمهارات اللازمة المطلوبة لنجاح المشروع بحيث تشرح خطة إدارة الموارد البشرية كيفية مجابهة الأدوار والمسؤوليات وتوضيح العلاقات وإدارة التوظيف وتنسيقها داخل المشروع وتحتوي كذلك خطة إدارة التوظيف على جداول تحديد احتياجات التدريب واستراتيجيات بناء الفريق والخطط الخاصة ببرامج التقديرات والمكافآت واعتبارات الامتثال للقواعد ومشاكل السلامة وتأثير خطة إدارة التوظيف على المنظمة.
- تكوين فريق المشروع: عملية التأكد من توفر الموارد البشرية المطلوبة والحصول على الفريق اللازم لإكمال أنشطة المشروع، وتتمثل الميزة الأساسية لهذه العملية في توضيح وتوجيه اختيار فريق وتعيين المسؤولية للحصول على فريق ناجح، فقد يكون لدى فريق إدارة المشروع سلطة مباشرة على اختيار عضو الفريق بسبب اتفاقيات التفاوض الجماعي أو استخدام الموظفين القادمين عن طريق المفاوض أو بيئة عمل المشروع القائمة على نظام المصفوفات أو توضيح العلاقات داخلياً وخارجياً أو لأي أسباب متنوعة أخرى.
- تطوير فريق المشروع: عملية تحسين الكفاءات والتفاعل بين أعضاء فريق العمل والمحيط الذي يعمل فيه جميع أعضاء فريق العمل وذلك لتحسين أداء المشروع، وتتمثل الميزة الأساسية لهذه

العملية في أنها تؤدي إلى تحسين العمل الجماعي، وتحسين مهارات الأفراد والكفاءات وتحفيز الموظفين وانخفاض معدلات دوران العمالة، وتحسين الأداء العام للمشروع.

- إدارة فريق المشروع: عملية تتبع أداء الفريق وحل المشاكل وإدارة التغييرات في الفريق من أجل تحسين أداء المشروع، وهدف هذه العملية الرئيسي هو أنها تؤثر على سلوك الفريق وتدبر النزاع وتحل المشاكل في وقتها وتقيم أداء أعضاء الفريق، حيث أن فريق إدارة المشروع هو عبارة عن مجموعة فرعية من فريق المشروع ومسؤول عن أنشطة إدارة المشروع وقيادته مثل بدء مراحل المشروع المتنوعة والتخطيط لها وتنفيذها ومراقبتها والتحكم فيها وإغلاقها، ويمكن الإشارة كذلك إلى هذه المجموعة باسم الفريق الأساسي أو التنفيذي أو فريق القيادة وبالنسبة للمشروعات الصغيرة، يمكن مشاركة مسؤوليات إدارة المشروع بين الفريق بأكمله أو يتولى مدير المشروع بمفرده إدارتها، ويتعاون راعي المشروع مع فريق إدارة المشروع ويساعده عادة في أمور مثل تمويل المشروع وتحديد نطاق العمل ومتابعة سير العمل والتأثير على المعنيين بالمشروع (أصحاب المصالح) في كلا من المنظمة صاحبة الطلب والمنظمة المنفذة لمصلحة المشروع.

6. إدارة اتصالات المشروع

تعرف إدارة اتصالات المشروع بأنها عملية تخطيط وجمع وتوزيع وضبط معلومات المشروع وضمان إيصالها للجهات المعنية بالوقت المناسب (الميناوي، 2019)

وقد ذكرت نصار (2020) أهم متغيرات عملية الاتصال وهي:

- المرسل: يكون المرسل في عملية الاتصالات مسؤولاً عن صياغة الرسالة بشكل ينقل الفكرة بدقة للمستقبل، وحيث أن الاتصالات عملية ضرورية لخلق تفاهم حيث يجب على المرسل والمستقبل فهم متماثل للرسالة لتكون عملية الاتصال فعالة.
- الرسالة: تتكون الرسالة في عملية الاتصال من رموز تمثل المعلومات التي ترغب بنقلها للمستقبل فقد تحتوي الرسالة على معلومات بسيطة يسهل فهمها وقد تحتوي على معلومات أكثر تعقيداً.

- **القناة:** في العديد من الحالات يمكن نقل الرسالة بمزيج من القنوات المكتوبة والشفوية وفي الغالب تكون الرسالة شفوية مع كتاب خطي توضيحي، وقد تكون القنوات رسمية أو غير رسمية.
- **المستقبل:** يمكن أن يؤثر المستقبل على عملية الاتصال مثل مدى معرفة المستقبل بالموضوع وما هي الخبرة السابقة للمستقبل مع المرسل.
- **التغذية الراجعة:** هي ردة فعل المستقبل تجاه الرسالة فقد تكون التغذية الراجعة شفوية أو مكتوبة، وتكمن أهميتها في توفير الإرشاد بالنسبة للمرسلات اللاحقة.

تشمل إدارة اتصالات المشروع العمليات المطلوبة لضمان تخطيط معلومات المشروع وتجميعها وإعدادها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها وإدارتها والتحكم فيها ومتابعتها والتصرف فيها بصورة مناسبة وفي حينه، ويقضي مديرو المشروع أغلب وقتهم في الاتصال والتواصل مع أعضاء الفريق وغيرهم من المعنيين بالمشروع سواء كانوا من الداخل على كافة الأصعدة التنظيمية أو من خارج على المنظمة، يؤدي الاتصال الفعال إلى إقامة جسر بين مختلف المعنيين الذين قد يكون لديهم خلفيات ثقافية وتنظيمية مختلفة ومستويات مختلفة من الخبرات ووجهات نظر واهتمامات مختلفة مما يؤثر على عملية تنفيذ المشروع أو نتائجه (Verzuh,2020)

- **وضع خطة إدارة الاتصالات:** عملية وضع طريقة مناسبة وخطة لاتصالات المشروع بناء على المتطلبات والاحتياجات المعلوماتية للمعنيين بالمشروع والمصادر التنظيمية المتاحة، الميزة الأساسية لهذه العملية هي تحديد وتوثيق طريقة الاتصال بالمعنيين بشكل أكثر فعالية وكفاءة، حيث يحتل التخطيط لاتصالات المشروع أهمية كبرى في نجاح أي مشروع في النهاية فقد يؤدي عدم كفاية تخطيط الاتصالات إلى حدوث مشاكل مثل التأخير في توصيل الرسالة أو إبلاغ المعلومات إلى الجمهور الخاطئ أو عدم كفاية التواصل بالمعنيين وسوء فهم أو سوء تفسير الرسالة المبلغة وكل هذه الحالات تسبب مشاكل قد تؤدي إلى توقف المشروع أو تعطيله.

- **إدارة الاتصالات:** عملية إنشاء معلومات المشروع وجمعها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها وتنسيقها في نهاية الأمر وفقا لخطة إدارة الاتصالات والميزة الرئيسية لهذه العملية تكمن في أنها تتيح تدفق الاتصالات بكفاءة وفعالية بين المعنيين بالمشروع (أصحاب المصالح)، حيث تتجاوز هذه العملية

نطاق توزيع المعلومات المرتبطة، وتهدف إلى ضمان إعداد المعلومات قيد التوصيل وإبلاغها إلى المعنيين بالمشروع بصورة سليمة فضلاً عن استلامها واستيعابها، وهي تتيح كذلك الفرص أمام المعنيين لتقديم طلبات للحصول على مزيد من المعلومات والتوضيح والمناقشة.

- ضبط الاتصالات: عملية متابعة الاتصالات وضبطها خلال دورة حياة المشروع بالكامل، وذلك للتأكد من تلبية الاحتياجات المعلوماتية للمعنيين بالمشروع، وتهدف هذه العملية إلى ضمان التدفق الأمثل للمعلومات بين جميع المشاركين في الاتصالات في أي لحظة في الوقت المناسب. فقد تؤدي عملية ضبط الاتصالات إلى التحفيز على إعادة عملية وضع خطة إدارة الاتصالات أو إدارة الاتصالات وتوضح هذه الإعادة الطابع المستمر لعمليات إدارة اتصالات المشروع، وقد تؤدي عناصر اتصالات أخرى مثل الإشكالات أو مؤشرات الأداء الرئيسية مثلاً الجدول الزمني الفعلي مقابل المخطط والتكلفة والجودة إلى بدء مراجعة فورية على عكس بعض العناصر الأخرى ويجب تقييم ومراقبة الآثار والنتائج المترتبة على اتصالات المشروع بعناية لضمان توصيل الرسالة الصحيحة إلى الجمهور الصحيح في الوقت المناسب.

أما احتياجات فريق العمل للاتصالات فيما بينهم فيمكن إدراجها في الأسباب التالية: (Verzuh, 2020)

- المسؤولية: يجب على كل عضو في الفريق أن يعرف الجزء المسؤول عنه من المشروع.
- التنسيق: أثناء قيام أعضاء الفريق بعملهم، فإنهم يعتمدون على بعضهم البعض، وتتيح الاتصالات الجيدة للأعضاء معرفة الوقت الذي يفضل فيه عمل بعضهم معاً.
- المعلومات: المعلومات التي يتعين على أعضاء الفريق تبادلها فيما بينهم، تكون أكثر دقة عند تبادلها بطرق مكتوبة، ويمكن أن تكون المعلومات المخزنة مصدراً قيماً لتقييم أداء المشروع أو إعادة النظر في القرارات السابقة.

7. إدارة المخاطر في المشروع

تتعامل إدارة المخاطر في المشروع مع العملية التي يتبعها مدير المشروع لتقييم المخاطر المحتملة وتحديدتها، والتعامل معها وتحليلها لتقليل تأثيرها على المشروع. (Noble, 2020)

يشمل ذلك عمليات تحديد المخاطر وتقييمها وتخطيط استجاباتها ومراقبتها ومراقبة المخاطر خلال دورة حياة المشروع، فقد يتمثل التحدي الأساسي في إدارة المخاطر في القدرة على تحديد المخاطر المتوقعة والعمل على إدارتها بطريقة فعالة قبل أن تصبح مشكلة مؤثرة، ويبدأ معظم مشاريع إدارة المخاطر من خلال تحديد مصادر المخاطر في المشاريع، مثل تحليلات السيناريوهات، الاستطلاعات، التجارب التاريخية، والتحليل البسيط للوضع الحالي، وينبغي التعرف على المخاطر من خلال الإلمام بالمشروع والبيئة المحيطة به، كما يشمل أيضاً تحليل الاحتمالية وتقدير التأثيرات المحتملة مع استخدام معايير التقييم المناسبة، يتم إنشاء خطة استجابة للمخاطر بناء على نتائج التحليل لتحديد الممارسات والتدابير المحددة للوقاية من المخاطر أو تقليل تأثيرها.

تشمل عملية إدارة المخاطر التالية: (خير الدين، 2022)

- **تحديد المخاطر:** عملية تحديد وتحليل المخاطر التي قد تؤثر على المشروع وتحليل تأثيرها على أهداف المشروع، حيث تهدف عملية تحديد المخاطر إلى تحديد المخاطر التي قد تؤثر على نتائج المشروع ونجاحه وتوثيق المعلومات المتعلقة بها.
- **تخطيط استجابة المخاطر:** عملية تطوير استراتيجيات وخطط للتعامل مع المخاطر وتحسين استجابة المشروع لها، حيث تشمل عملية التخطيط جميع الإجراءات التي يجب اتخاذها لتقليل تأثير المخاطر والحد من تأثيرها على المشروع.
- **مراقبة ومراجعة المخاطر:** عملية تتبع المخاطر والتغيرات فيها وتقييم فاعلية استجابات المخاطر واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان عدم تأثير المخاطر على المشروع بشكل كبير، حيث تتضمن هذه العملية رصد المخاطر الحالية وأي تغييرات محتملة فيها وتقييم الاستجابة وتعديل الاستراتيجيات وفقاً لذلك.

تعتبر إدارة المخاطر مهمة في ضمان تنفيذ المشاريع بنجاح من خلال تحديد وتقييم المخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتقليل تأثيرها وضمان تحقيق أهداف المشروع.

8. إدارة مشتريات المشروع

تشتمل إدارة مشتريات المشروع على العمليات اللازمة لشراء أو جلب المنتجات أو الخدمات أو النتائج اللازمة من خارج فريق العمل، وقد تكون المنظمة إما مشتري أو البائع للمنتجات أو الخدمات أو نتائج المشروع، وتشمل إدارة مشتريات المشروع إدارة العقود وعمليات التحكم في التغيير المطلوبة لإعداد وإدارة العقود وأوامر الشراء الصادرة بواسطة أعضاء فريق المشروع المعتمدين وتشمل كذلك إدارة مشتريات المشروع التحكم في أي عقد صادر من مؤسسة خارجية (المشتري) وتحصل على التسليمات من المشروع من الجهة المنفذة (البائع) وإدارة الالتزامات التعاقدية المفروضة على فريق المشروع بموجب العقد.

تشمل عمليات إدارة مشتريات المشروع ما يلي :

- تخطيط إدارة المشتريات: هي عملية توثيق قرارات الشراء في المشروع، وتحديد طريقة الشراء، وأخيرا تحديد البائعين المحتملين، والهدف الرئيسي لهذه العملية أنها تحدد ضرورة الحصول على دعم خارجي وإذا كان الأمر كذلك، ما الذي يتم الحصول عليه، وكيفية الحصول عليه، وكم الحجم اللازم ومتى يتم الحصول عليه.
- إجراء المشتريات: عملية الحصول على عروض البائع، واختيار أحد البائعين وإبرام التعاقد بهدف توفير التوافق بين توقعات المعنيين الداخلية والخارجية من خلال الاتفاقيات المعمول بها، ومع عناصر الشراء الكبرى، يتم تكرار العملية الكلية لطلب الاستجابات من البائعين وتقييم تلك الاستجابات، ويمكن إعداد قائمة قصيرة بالبائعين المؤهلين بناء على مقترح مبدئي، يمكن بعدها إجراء تقييم أكثر تفصيلا بناء على مستند متطلبات أكثر تحديداً وشمولية يطلب من البائعين.
- مراقبة المشتريات: عملية إدارة علاقات المشتريات ومتابعة تنفيذ العقد وإدخال التغييرات والتصحيحات على العقد وفق الحاجة، والميزة الأساسية لهذه العملية هي أنها تضمن أن أداء كل من البائع والمشتري يلبي متطلبات الشراء، وفقا لبنود الاتفاقية القانونية، ويطلب من كل منهما ضمان وفاء كلا الطرفين بالتزاماتهما التعاقدية وصيانة حقوقهما القانونية، تحتم الطبيعة القانونية التي تتسم بها

العلاقة التعاقدية أن يكون فريق إدارة المشروع على دراية بالآثار القانونية للإجراءات التي تتخذ عند مراقبة أي مشتريات.

- إغلاق المشتريات: إغلاق المشتريات هي عملية الانتهاء من كل مشتريات المشروع، والهدف الرئيسي لهذه العملية هي أنها توثق الاتفاقيات والمستندات ذات الصلة من أجل الرجوع إليها في المستقبل حيث تنطوي عملية إغلاق المشتريات على أنشطة إدارية مثل إنهاء المطالبات المفتوحة، وتحديث السجلات لعكس النتائج النهائية، وأرشفة هذه المعلومات لاستخدامها في المستقبل

9. إدارة أصحاب المصالح في المشروع

تشتمل إدارة أصحاب المصالح في المشروع على العمليات اللازمة لتحديد الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي قد تؤثر أو تتأثر بالمشروع، وتحليل توقعاتهم وأثرها على المشروع، بالإضافة إلى إعداد إستراتيجية مناسبة لإدارة وجذب أصحاب المصالح في المشروع للمشاركة في اتخاذ القرارات ومتابعة التنفيذ، وتركز إدارة أصحاب المصالح في المشروع كذلك على الاتصال المستمر بالمعنيين لاستيعاب احتياجاتهم وتوقعاتهم، ومجابهة الإشكاليات فور وقوعها وإدارة المصالح المتعارضة، وتعزيز مشاركة المعنيين المناسبين في قرارات وأنشطة المشروع، حيث يلزم الوصول إلى رضا المعنيين كأحد أهداف المشروع الرئيسية.

تشتمل عمليات إدارة أصحاب المصالح على كل مما يلي:

— تحديد المعنيين بالمشروع

عملية تحديد الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بقرار أو نشاط أو نتيجة المشروع، وتحليل وتوثيق المعلومات ذات الصلة المتعلقة باهتماماتهم واشتراكهم وترابطهم وفاعليتهم وتأثيرهم المحتمل على نجاح المشروع.

– وضع خطة إدارة المعنيين بالمشروع

عملية وضع استراتيجيات إدارية مناسبة لإشراك المعنيين بالمشروع على نحو فعال طوال دورة حياة المشروع بناء على تحليل احتياجاتهم ومصالحهم وتأثيرهم المحتمل على نجاح المشروع.

– إدارة مشاركة المعنيين بالمشروع

عملية التواصل مع المعنيين بالمشروع والتعاون معهم لتلبية احتياجاتهم أو توقعاتهم، ورصد المشاكل عند وقوعها، وتعزيز مشاركة المعنيين في أنشطة المشروع على نحو مناسب طوال دورة حياة المشروع.

– متابعة مشاركة المعنيين بالمشروع

عملية المراقبة الشاملة لعلاقات المعنيين بالمشروع وتعديل الاستراتيجيات والخطط.

المبحث الثاني: جودة المشاريع

1.2.2 تمهيد:

تهدف الجودة بشكل عام إلى توفير منتج خالٍ من العيوب أو الارتقاء بمستوى نوعية الخدمة المقدمة، وذلك من خلال جودة الصناعة والالتزام بالمعايير الدولية والمواصفات والمقاييس المحددة بشأن المنتج، من أجل ضمان تحقيق الهدف المرجو منه، تُعتبر الجودة في المشاريع من أكثر الأمور التي تهتم بها إدارة المشاريع كدليل على حسن التنظيم وجودة القرارات المتخذة، ومع تزايد الاهتمام بموضوع جودة المشاريع على كافة المستويات المحلية والدولية، نتيجة التقدم العلمي والتقني، وزيادة حجم الأسواق، وازدهار النشاط الاقتصادي في العديد من دول العالم، صاحب ذلك ظهور المنظمات العابرة للقارات وزيادة حدة التنافس بين المنظمات العاملة في نفس المجال، ورغبتها في الاستحواذ على أكبر قدر ممكن من الأسواق حول العالم لذا، فإن مفهوم الجودة في الوقت الحالي أصبح يشمل آراء ومقترحات الجماهير المستفيدة ورضاهم وثقتهم، بالإضافة إلى معايير ومقاييس ومواصفات جودة المنتج نفسه (السالمي وآخرون، 2018).

في ضوء ذلك، تسعى إدارة جودة المشاريع في المنظمات جاهدة إلى تقليل التكاليف الخاصة بمنتجاتها وخدماتها، وتحسين وتعزيز مستوى عملياتها وأدائها الإنتاجي، والعمل على توفير المنتجات والخدمات في الأسواق في الوقت المناسب للجماهير المستفيدة، وضمن احتياجاتهم ومتطلباتهم ورغباتهم، كما تسعى إلى تحقيق التوازن المطلوب بين العرض والطلب بشكل يساهم في تعزيز ثقة الجماهير المستفيدة ورضاهم وولائهم للمنظمة، بالإضافة إلى قيامها بعمل البحوث والدراسات المستمرة للتعرف على آرائهم من المنتجات والخدمات المقدمة لهم، من أجل القيام بكافة التعديلات والتحسينات على المنتجات والخدمات بما يتناسب ويتلاءم مع متطلباتهم وتوقعاتهم، ومحاولة تجاوزها قدر المستطاع (أبو النجا، 2019).

وينوه طلحة (2020) إلى أن تحديد معايير الجودة المطلوبة في المشاريع يكون من مسؤوليات ومهام إدارة جودة المشاريع، وذلك من خلال وصف المنتج، وتحليل التكلفة والعائد والعمل على رفع مستويات الأداء والإنتاجية، وإدخال التقنيات والنظم الحديثة والفعالة، والعمل على تخفيض الفاقد من أجل

الوصول بنسبة المنتج المعيب إلى الصفر، بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المتاحة، وبعد ذلك يبدأ العمل على تقييم مستويات الأداء ودرجة الالتزام في تطبيق معايير الجودة على كافة مراحل المشروع، ومقارنة نتائج المشروع مع الأهداف المخطط لها، ليتم التعامل معها ومعالجتها بشكل يسهم في تخفيض التكاليف وضمان تحقيق المستوى المطلوب من الجودة في المشروع ومخرجاته. ومن أبرز الأمور المساهمة في تعزيز مستويات الجودة في المشروع جودة الاتصال بين جميع الأطراف في المشروع، والاهتمام بتدريب وتطوير الموارد البشرية العاملة في المشروع، فضلا عن التخطيط السليم ووضع المسؤوليات وتقسيمها بين وحدات المشروع كل وفق اختصاصه وعمله.

2.2.2 تعريف جودة المشاريع:

تمثل الجودة في تلبية متطلبات واحتياجات الجماهير المستفيدة المتفق عليها الأساسية وغير الأساسية، من المرة الأولى وفي كل مرة، والمستفيد هنا إما أن يكون مستفيدا داخليا (داخل المنظمة مثل الموظفين) أو مستفيدا خارجيا، حيث تتجسد المتطلبات والاحتياجات في المواصفات القابلة للقياس كالمثانة والموثوقية والاعتمادية، والدقة والسرعة، والسعر وطريقة التوصيل (الأفندي ومحمد، 2019).

ووفقا لدراسة الكرخي (2018)، فقد عرف العالم كروسبي الجودة على أنها المطابقة لمتطلبات المستفيدين، وحيث أنها تنشأ من خلال الأنشطة الوقائية وليس من الأنشطة التصحيحية، بمعنى الوقاية من الأخطاء قبل حدوثها أو وقوعها.

ووفقا لدراسة مجيد والزيادات (2019)، فقد عبر العالم سيكيموتو عن الجودة بقوله إن السلع والخدمات الجيدة هي تلك التي تلي حاجات ومتطلبات ورغبات المستفيدين وتحترمها، ويكمن ذلك من خلال جعل جوهر الجودة هو تلبية حاجات وتوقعات المستفيدين ومحاولة تجاوزها.

أما بالنسبة لجودة المشروع، فتُعرف بمدى توافق مواصفات المشروع مع المتطلبات المحددة وحتى تتمكن المنظمة من الحصول على الجودة المطلوبة في المشروع، يتوجب عليها القيام بتحديد مقاييس الجودة الأنسب مع كيفية تطبيقها، وكذلك تحديد المواصفات القياسية الواجب اتباعها في تنفيذ المشروع، حيث

يوجد العديد من المعايير والمواصفات الدولية لجودة المشاريع لكن ليس بالضرورة أن تتناسب وتتلاءم مع كافة المشاريع (طلحة، 2020).

ويرى محمد (2019) أن جودة المشروع تتمثل في قيام المنظمة بتحديد متطلبات تحقيق الجودة في المشروع، وذلك من خلال قيام المنظمة بأنشطة توكيد ومراقبة الجودة في كل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع، تشمل هذه الأنشطة جميع العمليات الضرورية والكفيلة بأن يحقق المشروع كافة المتطلبات الخاصة بمقاييس الجودة التي تم تحديدها واعتمادها منذ بداية المشروع.

ويشير أبو النجا (2019) إلى أن جوهر جودة المشروع يكمن في قيام المنظمة بتعيين فريق مختص بأنشطة مراقبة الجودة، لتتابع كافة نتائج المشروع، وتقيس درجة توافقها مع مقاييس الجودة المعتمدة، لتحديد كافة أساليب الأداء غير المتوافقة مع مقاييس المشروع والعمل على تعديلها ومعالجتها.

3.2.2 إدارة جودة المشاريع

تتضمن إدارة جودة المشاريع تحديد أهم معايير الجودة المطلوبة لتنفيذ المشروع وفقا للقيود المالية والزمنية المحددة مسبقا، بحيث يقوم المشروع بتلبية المتطلبات والاحتياجات التي تم عمله لأجلها، يتم مراجعة متطلبات تحقيق معايير الجودة في كل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع، والتحقق من تنفيذها بشكل دقيق، يتم ذلك عن طريق رصد وتسجيل نتائج نشاطات الجودة المطبقة خلال مراحل عمل المشروع، والتي تستخدم في تقييم الأداء، وتقديم الآراء والمقترحات اللازمة لتعزيز وتحسين مستوى الجودة، ومطابقتها مع معايير الجودة المحددة مسبقا للمشروع، فضلا عن الاستعانة بعمليات التحسين المستمرة طوال فترة عمل المشروع.

كما تتضمن إدارة جودة المشاريع تحديد متطلبات الجودة التي سيتم الالتزام بها في المشروع، ومن ثم تحديد السياسات التي سيتم استخدامها لتنفيذ متطلبات الجودة مع الرقابة والمتابعة والتفتيش الدوري والمستمر من أجل ضمان الالتزام بتنفيذ تلك المتطلبات خلال مراحل عمل المشروع المختلفة مع العمل على

تسجيل نتائج تطبيق سياسات ونشاطات الجودة بهدف تقييمها وتعديل ما يحتاج للتعديل منها (Pries and Quigley, 2020).

في ضوء ذلك، فإن إدارة جودة المشاريع تتمثل في العمليات والأنشطة اللازمة لتحديد وتحقيق جودة المشروع فهي جزء لا يتجزأ من إدارة المشروع، حيث تشمل العمليات التي تحدد سياسات الجودة والأهداف والمسؤوليات اللازمة لضمان تحقيق متطلبات واحتياجات المشروع، يتم التركيز على جودة مخرجات المشروع، والتركيز على الأساليب والوسائل والتقنيات التي سيتم اعتمادها واستخدامها لتحقيق ذلك (خالد، 2019).

ويرى حسن (2020) أن إدارة جودة المشاريع تعني التفكير بشأن الجودة لكافة مهام المشروع وعملياته منذ البداية حتى الإغلاق، فضلاً عن سعيها إلى تكامل المهام المترابطة في جميع المستويات، تستهدف تخطيط أنشطة إدارة جودة المشروع، وتحديد مواصفات الجودة القياسية وأولوياتها في المشروع، وتوفير إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق مواصفات الجودة في المشروع.

4.2.2 تقييم جودة المشاريع:

تعد عملية تقييم جودة المشاريع نشاطاً مهماً في إدارة أي مشروع، حيث يؤكد العديد من أصحاب المشاريع والجهات الممولة لها على أهمية الدور الذي تقوم به هذه العملية في نجاح المشاريع واستمراريتها وتحقيق أهدافها وغاياتها، من زاوية أخرى، ينوهون إلى أن أبرز الأسباب المؤدية لتعثر أو فشل المشاريع هي عدم الدراية الكافية من جانب المديرين لماهية عملية التقييم وماذا تعني، فضلاً عن عدم معرفتهم بكيفية إجرائها بشكل عملي، قد يعود السبب في ذلك إلى تعدد المفاهيم والنظريات والنماذج والأساليب والممارسات العملية المتعلقة بعمليات تقييم جودة المشاريع، الأمر الذي أدى إلى تعدد وتنوع أدلة العمل اللازمة لإجراء التقييم حيث أصبح لكل نوع من أنواع المشاريع، ولكل جهة ممولة أو مانحة للمشاريع، أدلتها ووسائلها الخاصة والأسس العملية التي تقوم عليها (حجازي، 2019).

تعرف عملية تقييم جودة المشاريع بالعملية التي تقيس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها من جراء قيامها بعمل المشروع (Bates and Jones, 2020).

كما تُعرف بالعملية المنظمة التي تتضمن جمع الأدلة وإجراء المقارنات والقياس مقابل المعايير (البناء، 2019).

تعرف أيضا بالعملية التي يتم من خلالها تحديد قيمة وفاعلية المشروع من خلال استخدام أدوات ووسائل ومعايير محددة مسبقا (حسن، 2020)

بالتالي، تكمن عملية تقييم جودة المشاريع في أنها اختبار منظم يقيس مدى التقدم والإنجاز في تحقيق مخرجات المشروع. حيث لا يكون التقييم لمرة واحدة فقط، بل يشمل عملية قياس الإنجازات المتنوعة والمختلفة للأهداف عبر مراحل زمنية متعددة حتى يتم الوصول إلى تحقيق مخرجات المشروع (حماد، 2019).

5.2.2 أهمية وأهداف عملية تقييم جودة المشاريع:

يشير العيساوي (2018) إلى أن مرحلة تقييم جودة المشاريع هي المرحلة الأخيرة في مجال اختيار وإعداد وتنفيذ المشاريع، بمعنى أن التقييم هو الخطوة الأخيرة التي يجب على إدارة المشاريع القيام بها، وذلك لتحديد هل المشروع ملائم أو غير ملائم، وهل يجب أن يستمر هذا المشروع أو يجب التعديل عليه أو يجب إنهائه

ويرى الأشوح (2019) أن أهمية عملية تقييم جودة المشاريع تزداد بشكل ملحوظ في الدول النامية، لأن هناك حاجة كبيرة إلى تقييم جودة المشاريع الاستثمارية والحضرية والعمرانية والتنمية والإغاثية وغيرها، حيث أن الخطط التي ترسم في هذه الدول تفتقر بشكل كبير إلى الموضوعية وعدم توفر البيانات الدقيقة والمتكاملة، لذلك تكون عملية التنبؤ بالمشاريع وبرامجها غير متكاملة وغير دقيقة، مما يستدعي القيام إلى تقييم الأداء والإنتاجية والجودة أولا بأول ومرحلة بمرحلة، لكشف الانحرافات قبل حدوثها والقيام بعمليات التصحيح، لتجنب التكاليف الباهظة والتأخير والجهد على المنظمات.

وينوه (Zwikael and Globerson, 2020) إلى أن عملية تقييم جودة المشاريع تهدف إلى توفير كل ما يلزم من بيانات ومعلومات لاتخاذ قرارات سليمة وصحيحة بشأن الاستراتيجيات والسياسات والعمليات المرتبطة بالمشاريع الحالية والمستقبلية، حيث أن عملية تقييم جودة المشروع تثبت فعاليته ومطابقته للنتائج المخطط لها وللمتطلبات المالية والقانونية فضلاً عن التحقق من جودة أداء المشروع وتحسينها، وتحديد الاستراتيجيات والأساليب الناجحة من أجل التوسع في تكرارها في المشاريع المستقبلية، وتعديل الاستراتيجيات والأساليب غير الناجحة، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للجهات المعنية بالمشروع للإدلاء بدلوها في مخرجات المشاريع وجودتها.

وكذلك إتاحة عملية التعلم الجماعي وتشارك المعارف والخبرات والمهارات ذات العلاقة بالمشروع والتي من شأنها أن تعزز من مستوى أدائه وجودته من أجل ضمان نجاحه وتحقيق الأهداف المرجوة منه. كما وتهدف المنظمات من عملية تقييم جودة مشاريعها إلى تلبية رغبات وتوقعات الجهات الممولة لهذه المشاريع، وإقناعهم بمدى ملائمتها وكفاءتها وفعاليتها وأثرها واستدامتها، فضلاً عن استغلال كافة مواردها بالشكل الأمثل، وتصحيح الأخطاء ومحاولة تجنبها من أجل ضمان تحقيق الجودة في كافة المشاريع، بالتالي تحقيق درجة عالية من الرضا لدى جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشاريع (Richman, 2022).

ويرى البنا (2019) أنه يمكن حصر أبرز أغراض عملية تقييم جودة المشاريع في التالي:

1. الاسترجاع بمعنى ربط نتائج المشروع بالأهداف وتوفير نموذج لإدارة الجودة.
2. الرقابة بمعنى ربط نفقات المشروع بنتائجه أي إجراء نوع من التقييم على أساس منهج فعالية التكاليف.
3. التأثير على المشروع: حيث تؤثر نتائج التقييم في المشروع ذاته.
4. البحث عن طريق تحديد العلاقة بين التعلم والتدريب وتحول ذلك إلى التدريب في العمل.

في ضوء ذلك، يرى (Goff, 2022) أن أهمية عملية تقييم جودة المشاريع تتبلور من خلال مجموعة كبيرة من الأهداف ومن أبرزها:

1. الاكتشاف المبكر لما يتم وما يجري في المشروع بشكل جيد ومالا يتم ولا يجري بشكل غير جيد في المشروع قبل أن يعرف بذلك الآخرون.
2. التوضيح والبيان لكافة الجهات المسؤولة والممولة للمشروع أو المالكة له كيف يعمل المشروع وكيف أنه عملي ومفيد ويحقق أهدافهم المخطط لها.
3. كسب المزيد من التأييد والحصول على المزيد من الأموال للاستثمار من خلال تقديم الدليل القاطع على كفاءة وفاعلية المشروع.
4. تعزيز وتحسين مستوى أداء العاملين في المشروع من خلال تقديم إيضاحات حول نقاط الضعف ومعالجتها ونقاط القوة وتعزيزها.
5. تعزيز وتحسين ما تتمتع به المنظمة من مصداقية وسمعة طيبة وذلك من خلال الجودة المميزة التي تتمتع بها مشاريعها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1.3 مقدمة:

يشمل الفصل الثالث عرضاً لمنهجية الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداتها؛ لتحليل واختبار وتفسير أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية التمثل بأبعاده (إدارة مخاطر المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة موارد المشروع) على جودة مشاريع البلدية في أمانة المنطقة الشرقية، مع توضيح الأساليب الإحصائية التي استخدمتها الباحثة، لتحليل البيانات، والطريقة التي تم بها تصميم وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، والإجراءات في المنهج العلمي التي تم اعتمادها في التأكد من صدقها وثباتها.

2.3 منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير انموذج الدراسة بالاعتماد على تحليل الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع الدراسة، وتم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) اعتماداً على آراء المحكمين والخبراء. وتم تجميع البيانات الأولية المتعلقة بالدراسة من مجتمع الدراسة، وتم وصف الظاهرة وصفاً صحيحاً، وتدقيق العلاقات بين متغيرات الدراسة وتفسيرها، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع تحليل بيانات الدراسة، واختبار فرضياتها والإجابة عن أسئلتها، والتي تعد أكثر الأساليب المناسبة لهذا النوع من الدراسات.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي أمانة المنطقة الشرقية، والتي تتمثل في (مدير مشروع، رئيس قسم، مشرف أو مهندس، موظف إداري)، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (250) فرداً. وتم اخذ عينة الدراسة بالاعتماد على العشوائية لمجتمع الدراسة من (مدير، مدير تنفيذي، رئيس قسم، مشرف أو

مهندس)، وبلغ عددها (152)، ضمنت وحدة التحليل كافة الموظفين في العينة البحثية (مدير مشروع، رئيس قسم، مشرف أو مهندس، موظف إداري)، والجدول (1) يوضح عدد الاستبانات.

جدول (1): عدد الاستبانات الموزعة والصالحة للتحليل

أمانة المنطقة الشرقية	عدد العينة العشوائية	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل
المجموع	152	152	140	130	85.5%

تم تصميم الاستبانة إلكترونياً؛ وذلك لمواكبة الحداثة الرقمية، وتم الاتصال مع كافة أفراد العينة على مراحل زمنية متقطعة، وإرسال الرابط الخاص بتعبئة الاستبانات لهم، حيث تم توزيع (152) استبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد (140) استبانة، وبعد التأكد من الاستبانات تم استبعاد (10) استبانات لكونها غير صالحة للتحليل، حيث وجدت الباحثة إجابات فيها انحياز وغير دقيقة، وتم تحديد العينة الصالحة للتحليل بـ (130)، وذلك بنسبة (85.5%)، حيث كانت نسبة الاستبانات غير الصالحة قليلة؛ لأن الاستبانة وُزعت بنظام الاستبانة الإلكترونية، والتي تدفع العينة البحثية للإجابة عن جميع الأسئلة بنظام الأسئلة الشرطية، والتي لا تتيح للعينة الانتقال للسؤال التالي قبل الإجابة عن السؤال الحالي.

4.3 مصادر جمع البيانات:

اعتمد الباحث على مصدرين لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة أهداف الدراسة النظرية والعملية هما:

- مصادر البيانات الثانوية: تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من الكتب والأبحاث والمقالات المنشورة في المجلات المحكمة والدوريات والرسائل

العلمية المنشورة على قواعد بيانات في تغطية الإطار النظري وتوضيح الجوانب المختلفة والمفاهيم الرئيسية لهذه الدراسة.

- **مصادر البيانات الأولية:** تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي تم تصميمها وتطويرها استنادًا للدراسات والأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، واعتمادًا على آراء المشرف للتحقق من مدى صدق الفقرات ووضوحها، وملائمتها لأهداف الدراسة الحالية، وسلامة مفرداتها لغويًا، وقدرتها على قياس أبعاد متغيرات الدراسة، وقد تم الأخذ بآرائهم وملاحظاتهم ووجهات نظرهم لإجراء التعديلات اللازمة، كما تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي (1، 2، 3) حيث تمثل الدرجات الثلاث الإجابات التالية على التوالي: (غير موافق، محايد، موافق) وقد تألفت الاستبانة المرفقة في الملحق رقم (1) من ثلاثة أجزاء على النحو الآتي:

- **الجزء الأول:** يشمل المتغيرات الديمغرافية للعينة، وتمثلت في (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؛ وذلك من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

- **الجزء الثاني:** وتعلق بمقياس المتغير المستقل (معايير إدارة المشاريع الدولية)، وتم أخذ ثلاثة أبعاد رئيسية وهي (إدارة مخاطر المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة موارد المشروع)، وتم قياسها من خلال (16) سؤالاً، وزعت على النحو التالي:

- **الجزء الثالث:** وتتعلق بمقياس المتغير التابع (جودة المشاريع)، وتم قياسه من خلال (5) أسئلة ووفقًا لمقياس ليكرت الثلاثي لبدائل الإجابة لكل فقرة، والذي استخدم لتحليل البيانات حسب المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}) / \text{عدد الفئات}$$

طول الفئة = $(5 - 1) / 3 = 1.33$ ، ثم إضافة طول الفئة إلى نهاية كل فئة، وبذلك يكون مستوى التقييم على النحو الآتي:

الجدول (2): طول الفئة

الفئة	الدرجة
2.33 – 1	المنخفضة
3.67 – 2.34	المتوسطة
5 – 3.68	المرتفعة

5.3 صدق أداة الدراسة:

- **صدق المحتوى:** وتم التحقق منه من خلال مراجعة الأدب النظري في الدراسات السابقة والكتب والدوريات والمقالات المنشورة في المجالات المحكمة، والرسائل العلمية المنشورة على قواعد بيانات مكتبة الجامعة.
- **الصدق الظاهري:** ويُستخدم لتحديد مدى صلاحية أداة الدراسة (الاستبانة) ظاهريًا من خلال تحكيم أسئلتها من قبل المشرف الأكاديمي على الرسالة وعدد من أعضاء الهيئة التدريسية ذوي الاختصاص، وفي ضوء ملاحظاتهم تمت إعادة صياغة بعض فقرات الاستبانة.

6.3 ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة؛ تم قياس قيمة معامل كرونباخ ألفا لتوضيح مدى الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة، وتوضيح درجة ثبات بناء فقرات الاستبانة، وقوة تماسكها، الجدول (3) يبين معامل الثبات لمقاييس الدراسة، حيث تراوحت قيم الفا بين (0.751) كأدنى قيمة، و(0.931) كأعلى قيمة، حيث ان كافة قيم ألفا قد تجاوزت النسبة الدنيا والمقبولة لأغراض التحليل الاحصائي، وهو أكبر أو يساوي من (0.60) مقبولا في الدراسات السابقة وقيمة كلية (0.930) بعدد فقرات كلي (21) وهي قيمة مرتفعة

جدول (3): قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا لمقاييس الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
إدارة مخاطر المشروع	6	0.795
إدارة تكلفة المشروع	6	0.751
إدارة موارد المشروع	4	0.931
المتغير المستقل: معايير إدارة المشاريع الدولية	16	0.925
المتغير التابع: جودة المشاريع	5	0.779

7.3 أساليب التحليل الإحصائي

حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار

فرضياتها وهي كالتالي:

أولاً: أساليب الإحصائي الوصفي:

تهدف لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وشملت الآتي:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية.
- النسب المئوية: لقياس التوزيعات التكرارية.
- الوسط الحسابي: لقياس متوسط إجابات عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة.
- الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات Cronbach Alpha: للتعرف على مدى اتساق مقاييس الدراسة.

- معامل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression: لاختبار أثر أبعاد متغير معايير إدارة المشاريع الدولية في جودة المشاريع.
- معامل الانحدار البسيط Simple Regression: لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى.
- اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity: لمعرفة درجة ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار المتعدد، والتأكد من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي شبه التام بين بعدين أو أكثر.
- استخدام ارتباط بيرسون Pearson Correlation للتعرف على الارتباط الذاتي بين أبعاد معايير إدارة المشاريع الدولية (المتغير المستقل).
- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد معايير إدارة المشاريع الدولية (المتغير المستقل).

8.3 التأكد من ملائمة نموذج الدراسة:

• أولاً: الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

استعمال معامل بيرسون للارتباط لأبعاد معايير إدارة المشاريع الدولية للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين أبعاده كما هو معروض في الجدول (3):

جدول (4): ارتباط بيرسون لأبعاد معايير إدارة المشاريع الدولية (المتغير المستقل)

المتغير	إدارة مخاطر المشروع	إدارة تكلفة المشروع	إدارة موارد المشروع
إدارة مخاطر المشروع	1	0.744**	0.717**
إدارة تكلفة المشروع		1	0.771**
إدارة موارد المشروع			1

(**) عند مستوى دلالة 0.01

يبين جدول (3) بأن أعلى ارتباط بين أبعاد معايير إدارة المشاريع الدولية (0.771) وبين كل من (إدارة تكلفة المشروع، وإدارة موارد المشروع) إلا أن قيم الارتباط أقل من ذلك، مما يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي العالي بين أبعاد معايير إدارة المشاريع الدولية (المتغير المستقل)، حيث كانت جميعها ذو دلالة معنوية عند ($\alpha = 0.01$) وأقل من 0.90، مما يدل على أن أبعاد المتغير المستقل تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد المرتفع.

تم احتساب معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) لأبعاد معايير إدارة المشاريع الدولية للتحقق من عدم وجود ارتباط عالٍ وتداخل خطي بين أبعاده، وجاءت النتائج كالآتي:

الجدول (5): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

المتغير	التباين المسموح به Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
إدارة مخاطر المشروع	0.428	2.339
إدارة تكلفة المشروع	0.212	4.727
إدارة موارد المشروع	0.230	4.342

يظهر الجدول (4) أن قيم معامل تضخم التباين VIF أقل من (10)، كما يلاحظ من الجدول أن قيم التباين المسموح به Tolerance بين (0.1) مما يدل على عدم وجود ارتباط خطي بين أبعاد معايير إدارة المشاريع الدولية (المتغير المستقل)

• ثانيًا: التوزيع الطبيعي

يشير الجدول (6) إلى اختبار (Skewness) للتوزيع الطبيعي

الجدول (6): التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء (Skewness)

المجال	معامل الالتواء	معامل التفرطح
إدارة مخاطر المشروع	-0.051	-0.915
إدارة كلفة المشروع	-0.202	-1.014
إدارة موارد المشروع	-0.114	-1.353
جودة المشاريع	-0.285	-0.310

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة

1.4 المقدمة:

يقدم هذا الفصل عرضاً توضيحياً لنتائج التحليل الإحصائي للمتغيرات الديموغرافية، ونتائج تحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار الفرضيات، والتي توضح طبيعة العلاقات بين المتغيرات، ودرجة تأثيرها بالمتغير التابع وأبعاده.

2.4 نتائج تحليل الخصائص الديموغرافية الكلية:

تم في هذا الجزء من وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات باستخدام التكرارات والنسب المئوية على النحو الآتي:

يلاحظ من الجدول (7)، ما يلي أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة بنسبة (70%) مقابل نسبة (30%) للإناث، وبأن من عمرهم من 30 إلى أقل من 40 يشكلون النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة بنسبة بلغت (50%) وأقل نسبة كانت لمن عمرهم 50 سنة فأكثر بنسبة (5.4%)، وبأن من مؤهلهم العلمي بكالوريوس يشكلون النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة بنسبة بلغت (62.3%) وأقل نسبة كانت لمن مؤهلهم العلمي دكتوراه بنسبة (2.3%)، بأن من سنوات خبرتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة يشكلون النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة بنسبة بلغت (53.8%) وأقل نسبة كانت لمن سنوات خبرتهم من 15 سنة فأكثر بنسبة (3.1%).

الجدول (7): توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	91	70%
	أنثى	39	30%

%100	130	المجموع	
%5.4	7	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
%62.3	81	بكالوريوس	
%30	39	ماجستير	
%2.3	3	دكتوراه	
%100	130	المجموع	
%6.2	8	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
%36.9	48	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
%53.8	70	من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة	
%3.1	4	من 15 سنة فأكثر	
%100	137	المجموع	
%11.5	15	مدير مشروع	المسمى الوظيفي
%20.8	27	رئيس قسم	
%30	39	مشرف أو مهندس	
%37.7	49	موظف إداري	
%100	130	المجموع	
%100	130	المجموع الكلي لمجتمع الدراسة	

3.4 نتائج تحليل البيانات للإجابة على أسئلة الدراسة الوصفية

تم الإجابة عن أسئلة الدراسة، على النحو الآتي:

نتائج السؤال الأول: ما مستوى تطبيق معايير إدارة المشاريع الدولية بأبعاده (إدارة مخاطر

المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة موارد المشروع) من وجهة نظر عينة الدراسة في أمانة المنطقة الشرقية؟

للإجابة على السؤال: تم تحليل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والجدول (8)، (9)، (10)، (11) توضح ذلك.

جدول (8): نتائج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعايير إدارة المشاريع الدولية (المتغير المستقل)

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	إدارة مخاطر المشروع	3.86	0.559	مرتفعة
2	إدارة تكلفة المشروع	3.91	0.538	مرتفعة
3	إدارة موارد المشروع	3.96	0.805	مرتفعة
	الكل	3.90	0.565	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (8)، أن معايير إدارة المشاريع الدولية حصلت على درجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.90)، وجاء في المرتبة الأولى بعد "إدارة موارد المشروع"، وبمتوسط حسابي (3.96)، وجاء بالمرتبة الثانية "إدارة تكلفة المشروع"، وبمتوسط حسابي بلغ (3.91)، وجاء بالمرتبة الثالثة بعد "إدارة مخاطر المشروع"، وبمتوسط حسابي بلغ (3.86)، وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة.

وتم تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المعايير الدولية كالآتي:

جدول (9): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات إدارة مخاطر المشروع

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	1	يتم تحديد معظم المخاطر المحتملة المتعلقة بالمشروع	4.08	0.826	مرتفعة

مرتفعة	0.972	4.02	يتم توفير آليات للتعامل مع المخاطر غير المتوقعة الطارئة التي تنشأ خلال المشروع	2	6
مرتفعة	0.930	3.82	تعيين مسؤول مخاطر محدد في المشروع لتنفيذ ومتابعة استراتيجيات إدارة المخاطر	3	5
مرتفعة	0.641	3.77	يجري تقييم أثر المخاطر المتعلقة بالمشروع	4	2
مرتفعة	0.651	3.75	تحرص على وضع خطة طوارئ للتعامل مع المخاطر الحادة المتعلقة بالمشروع.	5	4
مرتفعة	0.685	3.72	يتم تصنيف المخاطر المتعلقة بالمشروع حسب أولويته	6	3
مرتفعة	0.559	3.86	الكلي		

يوضح الجدول (9) أن فقرات إدارة مخاطر المشروع حصلت على درجة أهمية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.86)، وكان أعلى الفقرة (1) أعلى الفقرات بمتوسط حسابي (4.08)، والفقرة (3) أدنى الفقرات بمتوسط حسابي (3.72).

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لفقرات إدارة كلفة المشروع

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
4	1	يتم تحليل العوامل التي أدت لزيادة التكاليف العمل على تلأفها في المستقبل.	4.03	0.980	مرتفعة
1	2	تحرص إدارة المشروع على وضع خطة مالية مسبقة شاملة لمواردها	4.02	0.816	مرتفعة

مرتفعة	0.928	3.99	يتم تقدير تكلفة الموارد اللازمة (مثل العمالة المعدات والموارد) بدقة قبل البدء بتنفيذ المشروع	3	6
مرتفعة	0.502	3.89	يتم تبني تقنيات وأساليب حديثة في إدارة المشاريع لتحقيق التوازن بين التكلفة والجودة.	4	5
مرتفعة	0.908	3.83	يتم مراقبة تكاليف المشروع بانتظام للتأكد من الالتزام بالميزانية المحددة.	5	2
متوسطة	0.576	3.67	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية عند حدوث زيادة انحراف بالتكاليف مقارنة بالميزانية	6	3
مرتفعة	0.538	3.91	الكلي		

يوضح الجدول (10) أن فقرات إدارة تكلفة المشروع حصلت على درجة أهمية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.91)، وكان أعلى الفقرة (4) أعلى الفقرات بمتوسط حسابي (4.03)، والفقرة (3) أدنى الفقرات بمتوسط حسابي (3.67).

جدول (11): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات إدارة موارد المشروع

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	1	يتم تحديد وتوزيع الموارد المطلوبة لتنفيذ المشروع بشكل دقيق وفقاً لاحتياجاته	4.07	0.809	مرتفعة

مرتفعة	0.927	3.98	ترتبط إدارة المشروع بالاحتياجات مع الموارد بالكامل	2	2
مرتفعة	0.931	3.97	يتم التنسيق والتواصل بين الفرق المعنية بإدارة الموارد	3	3
مرتفعة	0.864	3.81	يتم وضع آليات لمتابعة استخدام الموارد بفعالية وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منها.	4	4
مرتفعة	0.805	3.96	الكلية		

يوضح الجدول (11) أن فقرات إدارة المشروع حصلت على درجة أهمية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلية (4.07)، وكان أعلى الفقرة (1) أعلى الفقرات بمتوسط حسابي (4.08)، والفقرة (4) أدنى الفقرات بمتوسط حسابي (3.81).

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق جودة المشروع من وجهة نظر عينة الدراسة في أمانة المنطقة الشرقية ؟

للإجابة على السؤال الثاني؛ تم تحليل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، ما مستوى جودة المشروع والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول (12): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات جودة المشاريع

رقم الفقرة	الترتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	1	يتم تحديد أهداف الجودة الرئيسية للمشروع	4.05	0.819	مرتفعة

مرتفعة	0.641	3.77	يحرص الفريق المسؤول عن إدارة الجودة في المشروع بتعيين وتوزيع المسؤوليات الواضحة بشكل مناسب	2	4
مرتفعة	0.685	3.72	يتم الاخذ بالملاحظات والشكاوى للحفاظ على الاستمرارية	3	5
متوسطة	0.576	3.67	يتم تخصيص الموارد اللازمة لضمان جودة المشروع مثل البنية التحتية الفريق المؤهل	4	2
مرتفعة	0.576	3.67	يتم توفير التدريب والتطوير المستمر لأعضاء الفريق لتعزيز مهاراتهم في إدارة الجودة وتحسين الأداء	5	3
مرتفعة	0.485	3.78	الكلبي		

يوضح الجدول (12) أن فقرات إدارة جودة المشروع حصلت على درجة أهمية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلبي (3.78)، وكان أعلى الفقرة (1) أعلى الفقرات بمتوسط حسابي (4.05)، والفقرة (3) أدنى الفقرات بمتوسط حسابي (3.67).

4.4 اختبار الفرضيات

1. اختبار فرضيات الدراسة

يتم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة لإيجاد العلاقات بين المتغير المستقل (معايير إدارة المشاريع الدولية) وأبعادها المكونة من (إدارة مخاطر المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة موارد المشروع) لمعرفة أثرها في جودة مشاريع البلدية في أمانة المنطقة الشرقية.

أولاً:

Ho.1 الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)

لتطبيق معايير إدارة المشاريع الدولية المتمثل بأبعاده (إدارة مخاطر المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة موارد المشروع) في جودة مشاريع البلدية في أمانة المنطقة الشرقية .

ولاختبار هذه الفرضية؛ تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي؛ للتعرف على تأثير معايير إدارة المشاريع الدولية المتمثل بأبعاده إدارة جودة مشاريع البلدية في أمانة المنطقة الشرقية ، والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول رقم (13): تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياس للتعرف إلى أثر معايير إدارة المشاريع الدولية بأبعاده مجتمعة على جودة المشاريع في أمانة المنطقة الشرقية .

المتغير التابع	ملخص النموذج			النتائج ^b			أبعاد المتغير المستقل		
	R	R ²	معامل الارتباط	معامل التحديد	درجة الحرية	قيمة (f)	Sig F	قيمة (B)	قيمة (ت)
المتغير المستقل	0.852	0.726	الانحدار	3	111.092	0.000	الثابت	0.634	3.338
							إدارة مخاطر المشروع	0.791	12.779
									0.000

0.000	5.356	0.490	إدارة تكلفة المشروع			126	البواقي			
0.000	-7.859	0.460	إدارة موارد المشروع			129	المجموع			

* a المتغير المستقل معايير إدارة المشاريع الدولية المتمثل بأبعاده (إدارة مخاطر المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة موارد المشروع)

B المتغير التابع جودة المشروع

يظهر الجدول (13)، وبمتابعة اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بمعايير إدارة المشاريع الدولية المتمثل بأبعاده مجتمعة له أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى جودة المشاريع، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة بين (-7.859 – 12.779)، وجميعها قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويلاحظ أن قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين معايير إدارة المشاريع الدولية بأبعاده جودة المشروع بلغت ($R = 0.852$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.726$)، أي أن معايير إدارة المشاريع الدولية كمتغير مستقل بأبعاده تفسر ما نسبته (72.6%) من التباين في المتغير التابع وهو جودة المشاريع، وبلغت F المحسوبة ($F = 111.092$)، وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في أثر معايير إدارة المشاريع الدولية في جودة المشاريع، كما يتضح من الجدو (14) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار.

الجدول (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بمستوى جودة المشروع من خلال أبعاد

معايير إدارة المشاريع الدولية

التباين			ملخص النموذج		رقم النموذج
Sig F	قيمة (ف)	درجة الحرية	R ²	R	
الدلالة الإحصائية			معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	184.675	1	0.591	0.769	1
0.000	125.032	2	0.663	0.814	2
0.000	111.092	3	0.726	0.852	3
رقم النموذج					
1: إدارة مخاطر المشروع					
2: إدارة مخاطر المشروع، إدارة موارد المشروع					
3: إدارة مخاطر المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة تكلفة المشروع					

بالاطلاع على النتائج الواردة في الجدول (14) فإن أبعاد المتغير المستقل "معايير إدارة المشاريع الدولية" كانت على النحو التالي؛ جاء إدارة مخاطر المشروع بالمرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (59.1%) من التباين في المتغير التابع "جودة المشروع"، بينما كان إدارة موارد المشروع بالمرتبة الثانية، حسب فسرت مع إدارة مخاطر المشروع ما مقداره (66.3%) من التباين في جودة المشروع؛ وحل إدارة تكلفة المشروع بالمرتبة الثالثة مع إدارة مخاطر المشروع وإدارة موارد المشروع، وفسرت ما مقداره (72.6%) من التباين في جودة المشروع، وبناءً عليه ترفض الفرضية الصفريّة وتقبل الفرضية البديلة، أي أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمعايير إدارة المشاريع الدولية المتمثل بأبعاده مجتمعة في جودة المشروع.

وبيين الجدول (15) نتائج تحليل المعاملات

جدول رقم (15): نتائج معاملات الانحدار الخطي المتعدد المتدرج للكشف عن أثر معايير إدارة المشاريع الدولية بأبعاده في جودة المشروع

معاملات الانحدار			النموذج	
Sig t	قيمة (ت)	قيمة (B)		
0.000	13.590	0.666	إدارة مخاطر المشروع	1
0.000	14.158	0.906	إدارة مخاطر المشروع	2
0.000	5.231-	0.233-	إدارة موارد المشروع	
0.000	12.779	0.791	إدارة مخاطر المشروع	3
0.000	-7.859	-0.460	إدارة موارد المشروع	
0.000	5.356	0.490	إدارة تكلفة المشروع	

يلاحظ من الجدول (14) أن جميع قيم (B) عند مستويات (T) المحسوبة والمختلفة في النماذج الثلاثة قد كانت معنوياتها (0.000) وجميعها أقل من (0.05) وهي معنوية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وهذا يؤكد معنوية المعاملات. وبناء على ما سبق لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لمعايير إدارة المشاريع الدولية بأبعاده مجتمعة في جودة المشروع.

❖ اختبار الفرضية الفرعية

Ho1.1 الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة مخاطر المشروع في جودة المشاريع في وجهة نظر عينة الدراسة.

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط Simple Regression للتعرف إلى العلاقة بين إدارة مخاطر

المشروع في جودة مشاريع البلدية في أمانة المنطقة الشرقية ، والجدول (16) يوضح ذلك

جدول رقم (16): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للكشف عن أثر إدارة مخاطر المشروع في جودة

المشروع

المتغير التابع	ملخص النموذج		التباين ^b			ابعاد		معاملات الانحدار ^a	
	R	R ²	معامل الارتباط	معامل التحديد	درجة الحرية	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	المتغير المستقل	Sig t
المتغير المستقل	0.769	0.591	الانحدار	1	184.675	0.000	الثابت	1.205	6.306
			البواقي	128			إدارة	0.666	13.590
			المجموع	129			مخاطر المشروع		

بالاطلاع على الجدول (16) أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت بين المتغيرين (إدارة

مخاطر المشروع وجودة المشروع) (0.769)، والعلاقة الطردية؛ وهذا يفسر أن بعد إدارة مخاطر المشروع

يؤثر إيجاباً في المتغير التابع "جودة المشروع"، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.591)، أي ما نسبته

(59.1%) من التباين الحاصل في الأداء الجودة تعزى لمتغير معايير إدارة المشاريع الدولية وجودة المشروع،

فيما بلغت قيمة (F) المحسوبة (184.675) بمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$). وبناءً

على النتائج السابقة تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة مخاطر المشروع في جودة المشروع من وجهة نظر عينة

الدراسة.

Ho1.2 الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) إدارة تكلفة المشروع في جودة المشروع من وجهة نظر عينة الدراسة.

تم استخدام الانحدار البسيط Simple Regression للتعرف إلى العلاقة بين إدارة تكلفة المشروع في جودة مشاريع البلدية في أمانة المنطقة الشرقية ، والجدول (17) يوضح ذلك

جدول رقم (17): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للكشف عن أثر إدارة تكلفة المشروع في جودة

المشروع

المتغير التابع	ملخص النموذج		التباين ^b				ابعاد المتغير المستقل		معاملات الانحدار ^a	
	R	R ²	درجة الحرية	قيمة (ف)	Sig F		قيمة (ب)	قيمة (ت)	Sig t	الدلالة الإحصائية
المتغير المستقل	0.556	0.309	1 الانحدار	57.192	0.000	الثابت	1.820	6.970	0.000	
			128 البواقي			إدارة مخاطر المشروع	0.501	7.563	0.000	
			129 المجموع							

بالاطلاع على الجدول (17) أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت بين المتغيرين (إدارة تكلفة المشروع وجوده المشروع) (0.556)، والعلاقة طردية؛ وهذا يفسر أن بعد إدارة تكلفة المشروع يؤثر إيجاباً في المتغير التابع "جودة المشروع"، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.309)، أي ما نسبته (30.9%) من تغير معايير إدارة المشاريع الدولية وجوده المشروع، فيما بلغت قيمة (F) المحسوبة (57.192) بمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$). وبناءً على النتائج السابقة تم رفض الفرضية الصفرية،

وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) إدارة تكلفة المشروع في جودة المشروع من وجهة نظر عينة الدراسة.

Ho1.3 الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) إدارة موارد المشروع في جودة المشاريع من وجهة نظر عينة الدراسة.

حيث تم استخدام اختبار الانحدار البسيط Simple Regression للتعرف إلى العلاقة بين إدارة موارد المشروع في جودة مشاريع البلدية في أمانة المنطقة الشرقية ، والجدول (17) يوضح ذلك

جدول (18): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للكشف عن أثر إدارة موارد المشروع في جودة

المشروع

المتغير التابع	ملخص النموذج		المتباين ^b			ابعاد المتغير المستقل		معاملات الانحدار ^a	
	R	R ²	درجة الحرية	قيمة (ف)	Sig F	قيمة (ب)	قيمة (ت)	Sig t	الدلالة الإحصائية
المتغير المستقل	0.363	0.132	1 الانحدار	19.394	0.000	الثابت	2.911	14.536	0.000
			128 البواقي			إدارة	0.219	4.404	0.000
			129 المجموع			مخاطر المشروع			

A المتغير المستقل إدارة موارد المشروع

B المتغير التابع جودة المشروع

بالاطلاع على الجدول (18) أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت بين المتغيرين (دالة موارد المشروع وجودة المشروع) (0.363)، والعلاقة طردية؛ وهذا يفسر أن بعد إدارة موارد المشروع يؤثر إيجاباً في المتغير التابع "جودة المشروع"، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (13.2%) من تغير معايير إدارة المشاريع الدولية وجودة المشروع، فيما بلغت قيمة (F) المحسوبة (19.394) بمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً على النتائج السابقة تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) إدارة موارد المشروع على جودة المشروع من وجهة نظر عينة الدراسة.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة

يقدم هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج، والنتائج والتوصيات، والخاتمة والتي توضح طبيعة العلاقات بين المتغيرات، ودرجة تأثيرها بالمتغير التابع وأبعاده.

2.5 مناقشة النتائج

أولاً: أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمعايير إدارة المشاريع الدولية على جودة مشاريع البلدية في أمانة المنطقة الشرقية ، مما يشير إلى أن الامانة تولي اهتماماً بتمكين الموظفين العاملين فيها عن طريق الربط مع الدراسة الإنسانية مع الامانة؛ بهدف تحديد معظم المخاطر المحتملة، وإن تطبيق الامانه لمعايير إدارة المشاريع الدولية خصوصاً المبادئ الثلاثة (إدارة مخاطر المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة موارد المشروع) سيمكن الأمانة من بناء هيكل تنظيمي مرن، يتكيف مع معايير إدارة المشاريع الدولية.

ثانياً: أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها إدارة مخاطر المشروع في أمانة المنطقة الشرقية ، وهذا يشير إلى إدراك مجتمع الدراسة لأهمية بعد إدارة مخاطر المشروع، ودوره في تعزيز جودة المشاريع في الامانه، ويظهر ذلك من خلال توفير آليات للتعامل مع المخاطر غير المتوقعة الطارئة التي تنشأ خلال المشروع، إضافة إلى تدريب العاملين على تعامل مع المخاطر الطارئة، من خلال تعيين مسؤول مخاطر محدد لتنفيذ ومتابعة استراتيجيات إدارة المخاطر.

ثالثاً: أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها إدارة تكلفة المشروع في أمانة المنطقة الشرقية ، وهذا يشير إلى إدراك مجتمع الدراسة لأهمية بعد إدارة تكلفة المشروع، ويظهر ذلك من خلال إدارة المشروع على وضع خطة مالية مسبقة شاملة لمواردها، وتقدير تكلفة الموارد اللازمة (مثل العمالة المعدات والمواد) بدقة قبل البدء بتنفيذ المشروع.

رابعاً: أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إدارة موارد المشروع في أمانة المنطقة الشرقية ، وهذا يشير إلى إدراك مجتمع الدراسة لأهمية بعد إدارة موارد المشروع، ودوره في الامانة، ويظهر ذلك من خلال تحديد وتوزيع الموارد المطلوبة لتنفيذ المشروع بشكل دقيق وفقاً لاحتياجاته، والتنسيق والتواصل بين الفرق المعنية بإدارة الموارد.

خامساً: أكدت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد جودة مشاريع البلدية في أمانة المنطقة الشرقية ، وهذا يشير إلى إدراك مجتمع الدراسة لأهمية بعد جودة المشاريع، ودوره في تعزيز تطبيقه في الامانة، ويظهر ذلك من خلال حرص الفريق المسؤول عن إدارة الجودة في المشروع بتعيين وتوزيع المسؤوليات الواضحة بشكل مناسب، وتحديد أهداف الجودة الرئيسية للمشروع.

سادساً: يُظهر من نتائج الدراسة أن المتغير المستقل معايير إدارة المشاريع الدولية لها أثر ذو دلالة إحصائية على جودة المشاريع، وأن قيمة معامل التحديد (R^2) للعلاقة بين معايير إدارة المشاريع الدولية بأبعادها، وجودة المشاريع بلغت ما نسبته (72.6%).

سابعاً: يُظهر من نتائج الدراسة أن المتغير المستقل لإدارة مخاطر المشروع لها أثر ذو دلالة إحصائية على جودة المشاريع، وأن قيمة معامل التحديد (R^2) للعلاقة بين إدارة مخاطر المشروع وجودة المشاريع بلغت ما نسبته (59.1%).

ثامناً: يُظهر من نتائج الدراسة أن المتغير المستقل لإدارة تكلفة المشروع لها أثر ذو دلالة إحصائية على جودة المشاريع، وأن قيمة معامل التحديد (R^2) للعلاقة بين إدارة تكلفة المشروع وجودة المشاريع بلغت ما نسبته (30.9%).

تاسعاً: يُظهر من نتائج الدراسة أن المتغير المستقل لإدارة موارد المشروع لها أثر ذو دلالة إحصائية على جودة المشاريع، وأن قيمة معامل التحديد (R^2) للعلاقة بين إدارة موارد المشروع وجودة المشروع بلغت ما نسبته (13.2%).

2.5 التوصيات:

أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، وضرورة العمل عليها:

- (1) العمل على تصنيف المخاطر المتعلقة بالمشروع حسب أولويته، ووضع خطة طوارئ للتعامل مع المخاطر الحادة المتعلقة بالمشروع، وذلك من خلال إشراكهم في دورات تدريبية متخصصة.
- (2) الحرص على اتخاذ إجراءات تصحيحية عند حدوث زيادة انحراف بالتكاليف مقارنة بالميزانية، ومراقبة تكاليف المشروع بانتظام للتأكد من الالتزام بالميزانية المحددة، وذلك من خلال إشراكهم في ورشات عمل.
- (3) العمل على وضع آليات لمتابعة استخدام الموارد بفعالية وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منها، من خلال دورات تدريبية.
- (4) الحرص على توفير التدريب والتطوير المستمر لأعضاء الفريق لتعزيز مهاراتهم في إدارة الجودة وتحسين الأداء، من خلال إشراكهم في دورات تدريبية.
- (5) ينبغي الأخذ بالملاحظات والشكاوى للحفاظ على الاستمرارية.

Abstract

The study aimed to analyse the impact of adopting international project management standards, specifically in the areas of project risk management, cost management, and resource management, on the quality of municipal projects at the Eastern Province Municipality. The study sample included 152 individuals working at the Eastern Province Municipality, and 130 valid questionnaires were retrieved for statistical analysis, with a response rate of 85.5%. The study employed a descriptive-analytical approach, using a questionnaire for data collection, which was analysed using the SPSS statistical software.

The results showed a positive impact of applying international project management standards on improving the quality of municipal projects. The study indicated that adopting these standards helps enhance risk management, cost management, and human resource management, which significantly increases the efficiency and quality of projects.

The study recommended further adoption of international project management standards in municipal projects by training employees and raising their awareness of these standards. It also suggested improving monitoring and control systems to ensure the effective implementation of these standards, contributing to overall project performance and achieving high-quality outcomes.

Keywords: International Project Management Standards, Project Quality, Eastern Province Municipality.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

- الجبوري، زيد حسن خلف درويش، و الروابدة، علي أحمد عواد. (2019). أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- أبو رمان، أماني رجب عبدالحليم، و النجار، فايز جمعة صالح. (2018). المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وأثرها على جودة المشروع: الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات والمعدل للوعي المنظمي: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1054165>
- الأنشوح، زينب (2019). "دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات"، (ط1)، الأردن: دار المنهل للنشر والتوزيع.
- البناء، محمد (2019). "تقييم المشروعات - الأسس العلمية والتطبيقات العملية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، جدة - السعودية.
- التميمي، خالد (2019). "مدى تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة المشاريع في القطاع العام بالملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية.
- الجرابعة، محمد إبراهيم سلمان، و الطراونة، خالد عوض موسى. (2022). دور اليقظة الاستراتيجية في جودة تنفيذ المشاريع الخدمية: دراسة ميدانية في إدارة الأبنية والمشاريع الدولية في وزارة التربية والتعليم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- حجازي، هيثم (2019). "مبادئ إدارة المشروعات"، (ط1)، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- حماد، رشاد علي (2019). "تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين.

- حوامدة، عبدة باسم، و الملكاوي، أحمد فواز. (2022). أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية على شركات المقاولات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.
- الحوري، نضال والعتيبي، ضرار (2019). "إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة وتقرير الجدوى"، (ط1)، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- خالد، زياد (2019). "تحسين جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات الحكومية من وجهة نظر مديري المشاريع في وزارة الإعمار والإسكان"، مجلة تكريت للعلوم الهندسية.
- الخفاجي، حاكم جبوري، و البرقعاوي، هشام عادل منشد. (2020). تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها في جودة تنفيذ المشاريع الخدمية. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، ع58، 35 - 59.
- خير الدين، موسى (2018). "إدارة المشاريع المعاصرة"، (ط2)، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الدليمي، سعد أحمد خليفة، و العون، سالم سفاح حنيان. (2019). إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية: دراسة تحليلية لإقليم الشمال في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- دهليز، خالد بن عبد بن عبد السلام، و عنبر، هشام محمود. (2017). أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج25، ع2، 1 - 94. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/805485>
- دهليز، خالد وعنبر، هشام (2017)، أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للإدارة والاقتصاد، 25 (2)، ص: 1-21
- رضوان (2022). "دور عوامل نجاح المشروع وممارسات المنظمات غير الحكومية في نجاح المشروعات - دراسة حالة برنامج تقوية الأسرة التي تنفذه منظمة (SOS)"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.

- العباسي، غالب وبرهان، محمد (2019). "إدارة المشاريع"، (ط2)، مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- العبيدي، أمل (2019). "أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع - دراسة تحليلية لحالة مشروع تطوير مناهج الرياضيات والعلوم الطبيعية الذي تنفذه شركة العبيكان للأبحاث والتطوير لصالح مكتب التربية العربي لدول مجلس التعاون الخليجي للفترة (2006-2009م)", رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية – الدنمارك.
- العلوان، شذى علي موسى، و الحياصات، إباد بشير. (2022). أثر إدارة المخاطر على جودة المشاريع الإنشائية الهندسية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية الهندسية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- علي، رباب محمد علي إبراهيم محمد. (2022). أثر إدارة جودة المشروع في تحقيق الأهداف: دراسة حالة مشروع بنا الزراعي 2019-2020 م. مجلة القلزم العلمية، ع21 ، 99 - 114. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1291459>
- عيسى، يارا حكمت، ميا، علي يونس، و ناصر، سومر أديب. (2023). مدى التزام المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع: دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج45، ع3 ، 75 - 106
- قنديل، ياسمين أحمد إسماعيل، و بني حمدان، خالد محمد طلال. (2022). أثر الارتجال التنظيمي في تعزيز جودة المشاريع الإنشائية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- المجموعة العربية للتدريب والنشر (2021). "إدارة المشروعات"، (ط1)، الأردن: دار المنهل للنشر والتوزيع.
- ميا، علي يونس، ناصر، سومر أديب، و عيسى، يارا حكمت. (2023). أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق جودة المشروع: دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج45، ع2 ، 107 - 138.
- الميناوي، أيمن (2019). "الوجيز العلمي لإدارة المشاريع"، (ط1)، فلسطين: دار الأرقم للنشر والتوزيع.

- النجار، محمد فايز جمعه، و الشوابكة، خالد محمود سليمان. (2020). اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج8، ع3 ، 503 - 520. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1071448>

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- . Owens. Dawn, & Khazanchi, Deepak(18-19 may 2017). Project management assurance research in progress. Proceedings of the Twelfth Midwest Association for Information Systems Conference, Springfield, Illinois.
- Al-Agele, H. K., & Ali, A. J. (2017). Mismanagement reasons of the projects execution phase. Journal of Engineering, 23(10), 15-29.
- Auman, D. (2020). "An Investigation of the Important Project Management Knowledge Areas in the Life Sciences Sector", Hospira Adelaide - SA - Australia, 2 (7), pp: 1-9.
- Binnendijk, A. (2019). "Results Based Management in the Development Cooperation Agencies: A Review of Experience", DAC Working Party on Aid Evaluation.
- Carvalho, M. (2019). "Project Management and Its Effects on Project Success: Cross Country and Cross Industry Comparisons", International Journal of Project Management, 33 (7), pp: 1509-1522.
- Chauhan, D. and Prabhat, S. (2019). "Important Project Management Knowledge Areas for Successful Delivery of Projects in Pharmaceutical Industry", International Journal of Current Research in Chemistry and Pharmaceutical Sciences, 1 (5), pp: 56-60.
- Chou, S. and Yang, G. (2020). "Project Management Knowledge and Effects on Construction Project Outcomes: An Empirical Study", Project Management Journal, 43 (5), pp: 47-67.

- Dumrak, Jantane, Baroudi, Bassam, & Hadjinicolaou, Nick (2017). Exploring the association between project management knowledge areas and sustainable outcomes. *Procedia Engineering*, 182,157-164, doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.152
- European Commission for Project Management (2020). "Aid Delivery Methods Project Cycle Management Guidelines", Available on European Commission.
- Goff, S. (2022). "Measuring and Managing Project Quality: If You Can't Measure It, You Can't Manage It", Paper Published on ASAPM, and at Project Experts.
- Gonçalves, M. L. A., Penha, R., Silva, L. F., Martens, C. D., & Silva, V. F. (2023). The relationship between project management and digital transformation: Systematic literature review. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 24, eRAMR230075
- Japan International Cooperation Agency (JICA) (2020). "Guidelines for Project Evaluation: Practical Method for Project Evaluating", Department Office of Evaluation Planning Coordination.
- Lugusa, S. I., & Moronge, M. (2016). Influence of Project Management Skills on Performance of Bank Financed Projects in Kenya: A Case of Commercial Banks Projects. *The Strategic Journal of Business and Change Management*, 3(2), 810-838.
- Mishra, Anant, Sinha, K Kingshuk, & Thirumalai, Sriram (2017). Project Quality: The Achilles Heel of Offshore Technology Projects?. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 64(3), 272- 286, DOI: 10.1109/TEM.
- OYEBISI, S., EDE, A., OLUTOGE, F., NGENE, B., OFUYATAN, O., & OLUWAFEMI, J. (2019). Quality Management in Construction Project: Empirical study of Covenant University Sports Complex. In 10th International Conference on Interdependence between Structural Engineering and Construction Management. At: University of Illinois, Chicago (pp. 1-6).

- Pries, H. and Quigley, M. (2020). "Total Quality Management for Project Management", (3rd Ed.), CRC Press: USA.
- Richman, L. (2021). "Successful Project Management", (3rd Ed.), American Management Association: USA.
- Santhosh, S. A., & Chitra, G. (2017). Importance of Knowledge Areas on Material Management and its Influence over Project Life Cycle. International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology, 5(3), 528-535, ISSN: 2321-9653.
- Serrador, P. and Turner, R. (2020). "The Relationship Between Project Success and Project Efficiency", Project Management Journal, 46 (1), pp: 30-39.
- Varajao, Joao, Colomo-Palacios, Ricardo & Silva, Hélio (2017). ISO 21500:2012 and PMBOK 5 processes in Information Systems Project Management. Computer Standards & Interfaces, 50, 216-222, <https://doi.org/10.1016/j.csi.2016.09.007>
- Wawak, S., Ljevo, Ž., & Vukomanović, M. (2020). Understanding the key quality factors in construction projects—A systematic literature review. Sustainability, 12(24), 10376.
- Zwikaël, O. and Globerson, S. (2020). "Assessing the Quality of Project Planning", Paper Presented at Project Management Institute Annual Seminars and Symposium, San Antonio, TX, Newtown Square, PA: Project Management Institute.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة مشاريع

البلدية: دراسة تطبيقية على أمانة المنطقة الشرقية

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

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

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأثقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

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

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- المؤهل العلمي ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 3- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5- أقل من 10 سنوات ☐ من 10- أقل من 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- 4- المسمى الوظيفي ☐ مدير مشروع ☐ رئيس قسم ☐ مشرف أو مهندس ☐ موظف إداري

ثانيا محاور الاستبيان

المحور الأول: معايير إدارة المشاريع الدولية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
إدارة مخاطر المشروع									
يتم تحديد معظم المخاطر المحتملة المتعلقة بالمشروع									
يتم توفير آليات للتعامل مع المخاطر غير المتوقعة الطارئة التي تنشأ خلال المشروع									
تعيين مسؤول مخاطر محدد في المشروع لتنفيذ ومتابعة استراتيجيات إدارة المخاطر									
يجري تقييم أثر المخاطر المتعلقة بالمشروع									
تحرص على وضع خطة طوارئ للتعامل مع المخاطر الحادة المتعلقة بالمشروع.									
يتم تصنيف المخاطر المتعلقة بالمشروع حسب أولويته									
إدارة كلفة المشروع									
يتم تحليل العوامل التي أدت لزيادة التكاليف العمل على تلافيها في المستقبل.									
تحرص إدارة المشروع على وضع خطة مالية مسبقة شاملة لمواردها									

					يتم تقدير تكلفة الموارد اللازمة (مثل العمالة المعدات والموارد) بدقة قبل البدء بتنفيذ المشروع
					يتم تبني تقنيات وأساليب حديثة في إدارة المشاريع لتحقيق التوازن بين التكلفة والجودة.
					يتم مراقبة تكاليف المشروع بانتظام للتأكد من الالتزام بالميزانية المحددة.
					يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية عند حدوث زيادة انحراف بالتكاليف مقارنة بالميزانية
إدارة موارد المشروع					
					يتم تحديد وتوزيع الموارد المطلوبة لتنفيذ المشروع بشكل دقيق وفقاً لاحتياجاته
					تربط إدارة المشروع الاحتياجات مع الموارد بالكامل
					يتم التنسيق والتواصل بين الفرق المعنية بإدارة الموارد
					يتم وضع آليات لمتابعة استخدام الموارد بفعالية وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منها.

✍️ المحور الثاني: جودة المشاريع، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
يتم تحديد أهداف الجودة الرئيسية للمشروع					
يحرص الفريق المسؤول عن إدارة الجودة في المشروع بتعيين وتوزيع المسؤوليات الواضحة بشكل مناسب					
يتم الأخذ بالملاحظات والشكاوى للحفاظ على الاستمرارية					
يتم تخصيص الموارد اللازمة لضمان جودة المشروع مثل البنية التحتية الفريق المؤهل					
يتم توفير التدريب والتطوير المستمر لأعضاء الفريق لتعزيز مهاراتهم في إدارة الجودة وتحسين الأداء					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of project management



**The Impact of Adopting International Project
Management Standards on the Quality of Municipal
Projects: An Applied Study on the Eastern Province
Municipality**

Preparation: Ghaliah Abdulrahman alqarni

233002083

Supervision by:

Dr. Asmaa Abu Anza

1446 – 2024