

**دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشاريع في بنوك المملكة
العربية السعودية**

إعداد الطالب/

لمى بنت صالح الجهني

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024م

الفصل الأول : المقدمة

مقدمة:

تُعتبر المشاريع أحد المحركات الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية، حيث تحظى باهتمام كبير من قبل الدول نظرًا لتأثيراتها الإيجابية المتعددة. إذ تساهم المشاريع في خلق فرص عمل جديدة، وتساعد في تقليل نسب الفقر والبطالة. ومع ازدياد أهمية المشاريع، أصبح من الضروري التركيز على إنشاء مشاريع ذات جودة عالية تميز الدول عن غيرها.

تحقيق الجودة في المشاريع له انعكاسات اقتصادية متعددة، تشمل تقليل تكاليف الإنتاج والصيانة، مما يساهم في زيادة العمر الافتراضي للمؤسسات. كما أن جودة المشاريع تعزز من ثقة الجهات المنفذة، مما يُمكن المؤسسات من زيادة حصتها في سوق العمل، وبالتالي تحسين قدرتها على المنافسة والاستمرار.

يعتمد نجاح المشروع بشكل أساسي على وجود إدارة فعالة تضمن التخطيط والمراقبة لكافة الأنشطة المتعلقة بالمشروع. ويُعتبر الجدولة الدقيقة للأنشطة من العناصر الحاسمة في هذا السياق. في ظل المنافسة المتزايدة، يتوجب على المؤسسات السعي لتحقيق جودة عالية في مشاريعها، وهو ما يستدعي الالتزام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع.¹

تشمل هذه المعايير الدولية مجموعة من الأنظمة والتوجيهات التي تساعد في إدارة المشاريع بفاعلية، مما يساهم في تحسين جودة النتائج. تتطلب إدارة جودة المشروع اتباع سياسات وإجراءات تتناسب مع أنظمة إدارة الجودة، مع التركيز على تحسين العمليات المستمرة لضمان الحصول

¹ (1) يونس، على (2023)، أثر المعايير الدولية لإدارة المشروع دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة جامعة

على مخرجات ترضي جميع الأطراف المعنية. يجب مراجعة وتقييم جودة المشاريع بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المنشودة.

إن البحث في دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين جودة المشاريع في بنوك المملكة العربية السعودية يُعتبر خطوة ضرورية لفهم كيفية تطبيق هذه المعايير في القطاع المالي، وأثرها في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق النتائج المستدامة.

مشكلة الدراسة

تتميز بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية بشدة المنافسة، مما يجعل مشاريع البنوك تواجه تحديات كبيرة للحفاظ على وجودها وتميزها في السوق. في ظل هذا التنافس الشرس، تحتاج هذه المؤسسات إلى توفير ميزات تنافسية تعمل كصمام أمان يساعدها في اكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

تُعد جودة المشاريع أحد أهم العوامل التي تساهم في تحقيق التنمية المستدامة، حيث تُظهر نتائج إيجابية ملموسة تعزز من أداء البنوك وتساعد في التميز عن المنافسين. لذا، فإن تحقيق الجودة في المشاريع يتطلب الالتزام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع، التي تضمن تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية.

تلعب الشراكات الدولية في المملكة دوراً حيوياً في توفير الخدمات المالية وتنفيذ المشاريع التي تساهم في ضمان الجودة. ومن هنا تنطلق الدراسة، حيث تتمثل مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما هو دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشاريع في بنوك المملكة العربية السعودية؟

2. كيف يمكن للبنوك توفير ميزات تنافسية تعزز من قدرتها على البقاء والتميز في السوق؟

3. ما هي أهمية جودة المشاريع في تحقيق التنمية المستدامة، وما النتائج الإيجابية التي تعود بها

على البنوك؟

4. ما هو دور الشراكات الدولية في المملكة العربية السعودية في تقديم الخدمات والمشاريع التي

تسهم في تحقيق الجودة؟

5. كيف تساهم المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق الجودة في المشاريع البنكية؟

من خلال تناول هذه الأسئلة، تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية المعايير الدولية في

تعزيز جودة المشاريع البنكية ودورها في تحقيق النجاح والاستدامة في بيئة الأعمال التنافسية.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في عدة جوانب رئيسية:

1. تحسين أداء المشاريع في ظل غياب استراتيجيات واضحة لإدارة المشاريع، تُبرز الدراسة

ضرورة تطبيق مجموعة من الإجراءات الإدارية التي تُعزز أداء المشاريع وتزيد من جودة

الخدمات المقدمة.

2. تقديم نتائج إيجابية: تُعتبر هذه الدراسة من الأبحاث المهمة التي تسهم في تحقيق نتائج إيجابية

تساعد على تحسين إدارة المشاريع وتوضيح دورها في تعزيز جودة المشاريع.

3. إثراء الأدبيات العلمية: تُعالج الدراسة قلة الأبحاث السابقة التي تناولت موضوع المعايير الدولية لإدارة المشاريع وتأثيرها على جودة المشاريع، مما يُساهم في إثراء الأدبيات العلمية في هذا المجال.

4. تسليط الضوء على المعايير: تُلقي الدراسة الضوء على المعايير الدولية التي تُساعد الشركات البنكية في تحقيق الجودة في مشاريعها، مما يُعزز من أهمية تطبيق هذه المعايير لضمان جودة الخدمات والمنتجات.

5. دعم المؤسسات المحلية: تُساعد الدراسة مؤسسات الأعمال في المملكة العربية السعودية على اعتماد معايير دولية، مما يُمكنها من الحصول على مشاريع ذات جودة عالية. كما تُساهم هذه المعايير في التحسين المستمر للخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات.

6. تعزيز القدرة التنافسية: من خلال تحسين الجودة ورفع مستوى الخدمات، تساهم الدراسة في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك في السوق السعودي، مما يُعزز من استدامتها ونموها.

باختصار، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار عمل يساعد البنوك في المملكة العربية السعودية على تحسين جودة مشاريعها، مما ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسات ويُساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

أهداف الدراسة:

نهدف في هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، منها:

1. تحديد أثر تطبيق المعايير الدولية: دراسة تأثير تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع ومدى مطابقتها لاحتياجات البنوك في المملكة العربية السعودية، وكيف يُمكن أن تسهم في تحقيق جودة المشاريع كمؤشر لتعزيز الميزة التنافسية.

2. تحليل دور المعايير الدولية: التعرف على دور المعايير الدولية في إدارة المشاريع وتأثيرها على تحسين جودة المشاريع داخل البنوك، وكيف تُسهم هذه المعايير في رفع مستوى الأداء والكفاءة.

3. تقييم التزام المؤسسات: قياس مدى التزام البنوك والمؤسسات المالية في المملكة العربية السعودية بتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع، وتحديد التحديات والفرص المتعلقة بهذا الالتزام.

4. استكشاف العلاقة بين المعايير والجودة: تحليل العلاقة بين تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع وزيادة جودة المشاريع، وكيف يُمكن لهذه العلاقة أن تُعزز من فعالية الخدمات المقدمة.

5. تقديم توصيات عملية: وضع توصيات عملية قائمة على نتائج الدراسة، تساعد البنوك في المملكة العربية السعودية على تحسين عملياتها الإدارية وزيادة جودة مشاريعها بما يتماشى مع المعايير الدولية.

من خلال هذه الأهداف، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لدور المعايير الدولية في تعزيز جودة المشاريع البنكية، مما يُمكن تلك المؤسسات من تحقيق نتائج أفضل في بيئة العمل التنافسية

تساؤلات الدراسة

تتمحور تساؤلات هذه الدراسة حول الجوانب التالية:

1. ما هو تأثير المعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحسين جودة المشاريع في البنوك بالمملكة العربية السعودية؟

2. إلى أي مدى تلتزم البنوك في المملكة العربية السعودية بتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع؟

3. كيف يمكن تقييم مستوى الجودة في المشاريع التي تنفذها البنوك في المملكة العربية السعودية؟

4. ما هو الأثر الفعلي لتطبيق معايير إدارة المشاريع على جودة المشاريع المقدمة من قبل البنوك؟

5. ما هي طبيعة العلاقة بين الالتزام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع وزيادة مستوى جودة المشاريع في البنوك؟

من خلال هذه التساؤلات، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى واضحة حول كيفية تأثير المعايير الدولية على جودة المشاريع في القطاع البنكي، مما يعزز من فهم الديناميكيات الموجودة في هذا السياق.

فروض الدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى الفروض التالية:

1. وجود علاقة إيجابية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع وزيادة جودة الخدمات المقدمة في البنوك بالمملكة العربية السعودية.

2. وجود فروق بين المبحوثين: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول تأثير المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في البنوك، بناءً على متغيرات مثل الخبرة أو المستوى الإداري.

3. تأثير المعايير على الجودة: تؤثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع بشكل إيجابي على مستوى جودة الخدمات التي تقدمها البنوك في المملكة العربية السعودية.

4. تحسن الأداء المؤسسي: يُتوقع أن يؤدي الالتزام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية للبنوك.

5. تحقيق نتائج مستدامة: من المرجح أن تساهم المعايير الدولية في تحقيق نتائج مستدامة في المشاريع البنكية، مما يعزز من رضا العملاء وثقتهم في المؤسسات المالية.

تساهم هذه الفروض في توجيه البحث نحو فهم العلاقة بين المعايير الدولية وإدارة المشاريع وجودة الخدمات في القطاع البنكي، مما يساعد في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء.

الفصل الثاني الدراسات السابقة والإطار النظري

الدراسات السابقة:

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

دراسة محمود ، هشام (2016) بعنوان " دور المعايير الدولية في إدارة المشاريع في زيادة جودة المشروعات في المؤسسات الأهلية ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور المعايير الدولية التي تساهم في إدارة المشاريع، وتساعد على زيادة جودة المشروعات في المؤسسات الأهلية واعتمدت الدراسة على تطبيق المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة ، وذلك من خلال التعرف على مدى إدراك تلك المؤسسات ، واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمدت الدراسة على مجتمع مكون من مدراء ومنسقي المشاريع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة حيث بلغ عددهم (560) منسق ومدير مشروع ، حيث اعتمد الباحث على استخدام العينة العشوائية البسيطة ، تكونت عينة الدراسة من (220) مدير ومنسق مشروع، واعتمدت الدراسة على استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعايير الدولية لإدارة المشاريع، وكان

من أكثر المعايير التي تؤثر على زيادة جودة المشروعات وهو ما يتمثل في إدارة المشروع، وتوصلت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس أو سنوات الخبرة.

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

دراسة يارا حكمت عيسى (2023) ، بعنوان " أثر تطبيق المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري للمعايير الدولية لإدارة المشاريع PMBOK في تحقيق جودة المشروع كمؤشر للميزة التنافسية". يهدف البحث إلى تحديد أثر تطبيق المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري للمعايير الدولية لإدارة المشاريع PMBOK في تحقيق جودة المشروع كمؤشر للميزة التنافسية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة جميع مدراء أو أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري، حيث قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية من المدراء أو أصحاب هذه المشروعات، وقد بلغ حجم العينة (113) مدير أو مالك مشروع، توزعت بين مشاريع خدمية ومشاريع صناعية ومشاريع سياحية، 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 : عنبر هشام محمود هاشم (2021) ، بعنوان دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى إدراك تلك المؤسسات بالمعايير ومدى تطبيقها، وكذلك التعرف على مستوى الجودة في المشاريع التي تقدمها تلك المؤسسات وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ؛ تكون مجتمع الدراسة من مدراء ومنسقي المشاريع في

المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة حيث بلغ عددهم (560) منسق و مدير مشروع، حيث استخدم الباحث طريقة العينة العشوائية البسيطة ؛ تكونت عينة الدراسة من 220 مدير و منسق مشروع واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وتم استرداد 191 استبانة أي ما نسبته (87). وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعايير الدولية لإدارة المشاريع إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع، إدارة اتصالات المشروع وزيادة جودة المشروع ؛ و توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على زيادة جودة المشروع، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى

الجنس الفئة العمرية، سنوات الخبرة المؤهل العلمي، عدد المشاريع التي عمل بها المنسق في المؤسسة، طبيعة عمل المؤسسة، نوع المؤسسة مجال عمل المؤسسة المسمى الوظيفي). وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة الاعتماد على تكاليف معيارية لتحديد التكاليف الحقيقية الإنجاز المشروع، وضروة الحصول على موارد بشرية مدربة بشكل جيد، ولديها القدرة على عمل خطة تحديد قنوات الاتصال بين جميع الأطراف ذات الصلة بالمشروع وتمتلك فكر واسع حول الأسس والمعايير السليمة و الصحيحة لإدارة المشاريع، وكذلك ضرورة مقارنة المؤسسة خدماتها المقدمة من مشروعها مع خدمات تقدمها مشاريع أخرى مشابهة من أجل تحسين جودة أدائها.

من خلال الدراسات السابقة يُظهر ضرورة التركيز على دور المعايير الدولية في تحسين جودة المشاريع في البنوك. ومع ذلك، هناك جوانب حيوية لم تُناقش، مثل الابتكار، وإدارة المخاطر، وتفاعل العملاء، والأطر القانونية. هذه النقاط تمثل مجالات تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة لتعزيز الفهم الكامل لتأثير المعايير الدولية على جودة المشاريع المصرفية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

إدارة المشروع

مفهوم إدارة المشاريع

تعد إدارة المشاريع غالبا ما يتم وصفها بأنها علم أو فن ويتم تنظيم العديد من مكونات منفصلة تساعد على تحويل الرؤية والأهداف إلى واقع، وتشمل إدارة المشاريع كعلم تشتمل على تخطيط العمل وتقديره وقياسه ويتم مراقبته باستخدام الأدوات والتقنيات، أما إدارة المشاريع كفن فتتطوي على التعامل مع الناس، وهو ما يعبر عن التركيز على الجوانب الرائدة والتمكينية وتساعد على التحفيز والتواصل الاجتماعي وإدارة المشروع ونستخلص من خلال ما سبق أن إدارة المشاريع تعد الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة، وتهدف إدارة المشاريع الى ضبط الوقت والتكلفة والمشتريات الخاصة بنطاق الاتصالات والتي تتعلق بمخاطر المشروع، والتي تساعد على تحقيق جودة المشروع التي تساعد على تحقيق جودة المشروعات التي تهدف في النهاية لتحقيق الهدف من المشروع.

إدارة جودة المشروع

إدارة جودة المشروع تعني العملية التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها في جميع أنشطة ومداخلات إنتاج المشروع، باستخدام تقنيات مراقبة وضمان الجودة، حيث يتم مراجعة وتقييم جودة المشروع بشكل مستمر ودوري. إدارة جودة المشروع تطبق أنظمة إدارة الجودة من خلال السياسات والإجراءات مع أنشطة تحسين العمليات المستمرة التي يتم تنفيذها طوال فترة المشروع إذا كان ذلك مناسباً لضمان الحصول على مخرجات ذات جودة عالية ترضي جميع أطراف المؤسسة في النهاية، تعتبر إدارة جودة المشروع العملية التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها باستخدام تقنيات مراقبة وضمان الجودة، حيث يتم مراجعة وتقييم جودة المشروع بشكل مستمر ودوري.

تعريف المشروع

هناك العديد من التعريفات المختلفة التي استهدفت تعريف مفهوم المشروع ومن أهم تلك التعاريف ما يلي: المشروع عبارة عن سلسلة فريدة ومعقدة من الأنشطة المختلفة والمتصلة معا والتي تهدف إلى تحقيق هدف أو غرض معين.

ويعرف المشروع على أنه مجموعة من الأنشطة المنظمة التي تساعد المنظمة على تحقيق هدف معين ويعرف المشروع على أنه سعى مؤقت لإيجاد منتج مقدر.

خصائص المشروع

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

الغرض بالمشروع عادة ما يكون له غرض محدد ونشاط يحدث بالفعل وهو ما يساعد على تحقيق النتائج الملموسة والنهائية الخاصة بالمشروع. دورة حياة فالكل مشروع من المشروعات دورة حياة خاصة به المشروع بدأ كفكرة ثم يبدأ في النمو ثم يصل الى مرحلة نضج المشروع.

التداخل حيث تتميز المشروعات بكونها متداخلة مع بعضها البعض ويؤثر النجاح في مشروع معين على التوسع في المشروع سواء التوسع الأفقي أو الرأسي.

الصراع: المشاريع تواجه العديد من الصعوبات والعوائق التي تقف عائق أمام نجاح المشروع، سواء كانت تلك المشاريع تتصل مع بعضها البعض أو مشاريع خارجية.

جودة وتقييم المشروعات

تعد الجودة من الأساليب الحديثة والهامة للمنظمات حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في أعمالها بنجاح ولم يعد اهتمام إدارة الجودة بجودة السلع فقط، إنما بجودة كافة الأنشطة والعمليات داخل المنظمة الزيادة القدرات التنافسية للمنظمات، وتحقيق الهدف الذي تسعى إليه المنظمة، وهو ما يساعد على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وبعد مفهوم الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعتمد على مجموعة من المبادئ التي تساعد على التنبؤ بحالة المؤسسة وتحقيق الأداء الأفضل للمؤسسة.²

وتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها أهم أشكال تعاوني لأداء الأعمال والمواهب والقدرات للعاملين، والتي تضمن المؤسسة من خلالها الى تحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر.

² يونس، على (2023)، أثر المعايير الدولية الإدارة المشروع دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة جامعة البعث 86 المجلد (45) العدد (2)

وتعرف إدارة الجودة على أنها المنهج الإداري للمؤسسة أو الشركة والذي يساعد على تحقيق الشركة للجودة تهدف إلى إرضاء كافة الأطراف، وتحقيق التحسين المستمر.

ونستخلص من ذلك أن إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تهدف إلى رضاء العملاء في مختلف المؤسسات، وتركز إدارة الجودة على العاملين وفرق العمل، وهو ما يساعد المؤسسة على تحقيق الكفاءة والفاعلية بأقل وقت وبالجودة المطلوبة التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة.³

تعريف المعايير الدولية لإدارة المشاريع

إدارة تكامل المشروعات

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

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

التحكم في المشروع:

³ يارا حكمت عيسى (2023) أثر تطبيق المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري للمعايير الدولية لإدارة المشاريع PMBOK في تحقيق جودة المشروع كمؤشر للميزة التنافسية، مجلة جامعة البعث للبحوث العلمية المجلد (45)، العدد (2) ص 54

عملية مراقبة وضبط العمليات اللازمة للبدء في المشروع وتخطيطه وتنفيذه بإغلاق لتحقيق الجودة في أنشطة المشروع، وبالتالي تحقيق جودة في المشروع ككل لإنجاح المشروع.⁴

إغلاق المشروع

هي عملية الانتهاء من الأنشطة الموجودة كافة بإنهاء المشروع وفقاً لما هو مخطط له وبالجودة والتكلفة المطلوبين، وبالتالي فإن أهمية تكامل المشروع في إدارة متكاملة لأنشطة المشروع وضمان تحقيق شمولية في استخدام معايير المشروع لتحقيق جودة في جميع أنشطة ومراحل المشروع. فلا يمكن تقدير تكلفة نشاط معين دون إدارة وقت وجودة ذلك النشاط فإذا تحققت الجودة في أنشطة ومراحل المشروع، وهو ما يساعد على تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة التي من أجلها أنشئت، ومن أهم عوامل نجاح أي مشروع.

إدارة نطاق المشروع

تعرف إدارة نطاق المشروع إلى كل الأعمال والعمليات التي تتعلق بإنجاز المشروع وتحديد كافة المهمات التي تتعلق بالمشروع في مختلف الأعمال والعمليات التي تساعد على إنجاز المشروع، ويتم من خلالها تحديد المهام التي تتعلق بالمشروع، وتشمل إدارة نطاق المشروع على كافة العمليات التي تساعد على نجاح المشروع وضمان جودته. وتعرف إدارة نطاق المشروع على أنه العمليات اللازمة التي تساعد على تحديد كل الأعمال والعمليات وتحديد كافة الاحتياجات الخاصة بالمشروع، وتحديد كل الأجزاء التي لا علاقة لها بالمشروع، ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل المشروع هو عدم تحديد المهام والعمليات والاحتياجات اللازمة التي تساعد على إنجاز

⁴ عنبر، هشام محمود هاشم (2021)، دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ص 54

المشروع، فيجب أن نحدد الاحتياجات الخاصة بالمشروع تحديد الاحتياجات اللازمة للمشروع وذلك من خلال التواصل المستمر مع المستفيدين من المشروع، وتحديد كافة الأجزاء التي لها علاقة بالمشروع".

تحديد الاحتياجات

وتتمثل في تحديد أهم الاحتياجات الخاصة بالمستفيدين من المشروع والتي يتم من خلالها تحقيق أهداف المشروع حيث يتأثر نجاح المشروع بشكل مباشر بالرعاية التي يتم تنفيذها والتي تساعد على تحقيق أهداف المشروع، وتشمل كافة الاحتياجات والمتطلبات والتوقعات للمشروع. وتعد عملية تحديد الاحتياجات من المتطلبات الأساسية التي تساعد على تنفيذ المشروع، وتحديد الاحتياجات على أساس عمليات تخطيط التكلفة والجودة، نظرا لتكامل الدور بين المجالات المعرفية التي تساعد على تحقيق التوازن في نطاق المشروع.

تحديد النطاق

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

إدارة وقت المشروع

يمكن تعريف إدارة وقت المشروع بأنه العملية التي يتم من خلالها تحويل خطة عمل المشروع إلى جدول زمني للتشغيل، وهو يشير إلى ضمان إنجاز المشروع في وقت محدد، وتعرف إدارة الوقت بأنه العملية التي يتم من خلالها استخدام الزمن بفاعلية وكفاءة من أجل إنجاز كافة الأنشطة الخاصة بالمشروع، وهو ما يضمن عدم تأخر المشروع وإنجازه في الوقت المحدد له، كما تعرف

إدارة المشروع بأنه التقويم الزمني المستقبلي الذي يستخدم كدليل لتنفيذ الأنشطة المختلفة للمشروع.

إدارة تكلفة المشروع

تبدأ عملية تخطيط التكاليف مع الدراسة المقترحة لإقامة المشروع، ويتم من خلال فريق إدارة المشروعات بتقدير التكاليف الكاملة لإدارة المشروع، وقد يتم تقدير التكلفة بشكل مبدئي أو يتم تقديرها بشكل تفصيلي. وتعرف إدارة تكلفة المشروعات بأنها مجموعة من العمليات التي تساعد على التخطيط وتقدير التكاليف ويتم من خلالها تقدير التكاليف بشكل تفصيلي، وتعرف إدارة تكلفة المشروع بأنها مجموعة من العمليات اللازمة للتخطيط وتقدير التكاليف، وتحديد الأدوات الخاصة بالمشروع.⁵

عمل الموازنة

وفي هذه المرحلة يتم تجميع التقديرات الخاصة بحجم النفقات لكل الأنشطة الخاصة بالمشروع، وتهدف إلى الوصول إلى تقدير المبالغ الخاصة بالتكلفة اللازمة للمشروع.

إدارة موارد المشروع

يقصد بمفهوم إدارة المشروعات العملية التي يتم من خلالها إمداد ودعم عمليات المشروع بالمواد اللازمة وتهدف إلى تحقيق التوقيت اللازم لتسليم المشروع، وكذلك الوصول إلى وجود تكلفة واقعية في حدود الموازنة الخاصة بالمشروع، ويتم من خلالها تحديد الاحتياجات للموارد التي يحتاج إليها المشروع وتتضمن تحديد نوع الموارد والتوقيت اللازم لإنهاء المشروع.

⁵ عنبر، هشام محمود هاشم (2021) دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، فلسطين، ص 78.

إدارة اتصالات المشروع

تعرف إدارة اتصال المشروع بأنه العملية التي يتم من خلالها التخطيط وجمع وتوزيع إدارة وضبط المعلومات الخاصة بالمشروع، وضمان إيصالها الى الجهات المعنية في الوقت المناسب، وتعرف على أنها العملية التي تسعى إلى التأكد من أن كل المعلومات اللازمة تصل لصناع القرار في الوقت المناسب، وهي تهدف إلى تجنب كافة الأزمات والمخاطر التي قد يتعرض لها المشروع.

إدارة مخاطر المشروع

وهي تعد أحد الوظائف الإدارية الهامة ضمن وظائف إدارة إدارة المشروع تتضمن العمليات التي تتناول تحديد المخاطر التي تهدد المشروع، وتعرف إدارة المخاطر للمشروع على أنها عبارة عن عملية تتناول وضع الخطط والسيناريوهات التي يتم من خلالها مواجهة المخاطر التي يتعرض لها المشروع.

أهداف عملية تقييم المشروع

تتمثل أهم أهداف تقييم المشروع فيما يلي:

- توفير ما يلزم من معلومات تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة بشأن العمليات أو السياسات والتعرف على أهم الاستراتيجيات التي تستخدم بالمشروع.⁶

⁶ الديلمي، سعد (2019) إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، عمان، الأردن ص 85.

- تقييم الأداء وتقييمه والاستفادة منه من أصحاب المصالح والمدراء والقائمين على إدارة المشروع.

- التحقق من جودة الأدوات التي تستخدم في إدارة المشروع والعمل على تحسينها طبقا لمتطلبات المشروع.

- العمل على تعديل الاستراتيجيات الغير ناجحة وإتاحة الفرص أمام الجهات المتخصصة والتي تساعد على إدارة المشروع.

ونستخلص من خلال ذلك أن كافة المنظمات تسعى من خلال عملية التقييم للمشاريع إلى تلبية كافة الرغبات للممولين والعملاء، وإقناع العملاء بمدى كفاءة وأهمية المشروع وتأثيره على تحقيق الاستدامة البيئية وتصحيح أي أخطاء ومحاولة تجنبها وهو ما يساعد على ضمان تحقيق الجودة في المشروعات وهو ما يساعد على اكتساب رضا العملاء وثقتهم.

معايير الاستدامة

تعتبر معايير الاستدامة عن مدى استقرار نتائج المشروع احتمال استمرارها بعد انتهاء المشروع وتوقف الموارد، وتعرف عملية الاستدامة بأنها العلاقة الوثيقة بين استدامة المشروع وجودته، وتعنى الاستدامة مدى كفاية الموازنة لتحقيق المشروع للمخرجات التي يسعى إلى تحقيقها.

العلاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع وجودة المشروعات

أكدت العديد من الدراسات بأن هناك علاقة وطيدة بين المعايير الدولية الأساسية التي تستخدم لإدارة المشاريع وبين زيادة جودة المشروع، وبعد الالتزام بالمعايير الدولية الأساسية التي تستخدم لإدارة المشاريع وبين زيادة جودة المشروع، وبعد الالتزام بتلك المشاريع من أهم العوامل التي

تقود المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من إنشاء المشروع، ومن هذه الدراسات (2015) Carvalho ، (2014) chauhan ، (2014) serrador turner ، التي أشارت إلى مدى أهمية تكامل المشاريع في إدارة متكاملة الأنشطة المشروع، وهو ما يساعد على تحقيق الجودة في الأنشطة والمراحل المختلفة للمشروع وهو ما يساعد المشروع على تحقيق النجاح ، وتحقيق جودة المشروعات في مختلف الأنشطة والمراحل التي يمر بها المشروع .

ومن أهم العوامل التي تساعد على نجاح المشروع هو مدى حرص المدراء على التعاون ونقل الخبرات والمعلومات بين الجوانب المختلفة للمشروع. وتعتبر أهمية تكامل المشروع عن الإدارة المتكاملة لإدارة المشروع، فلا يمكن تقدير التكلفة الخاصة بنشاط المشروع دون تحديد إدارة جيدة للوقت، فإذا تحققت إدارة الجودة في الأنشطة المختلفة للمشروع والمراحل التي يمر بها ، فلا يمكن تقدير التكلفة دون وجود إدارة وجودة لذلك النشاط ، فإذا تحققت الجودة في الأنشطة المختلفة للمشروع ، كلما توفرت الأدوات اللازمة للتكامل المشروع وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

وكذلك هناك علاقة بين إدارة نطاق المشروع وزيادة الجودة الخاصة بالمشروع، نستخلص من خلال ذلك أن إدارة نطاق المشروع بشكل جيد وتحديد الاحتياجات الخاصة بالمشروع، وتوفيرها وفقا للمعايير والأسس الدولية المتفق عليها سوف يؤدي إلى تحقيق الجودة في مختلف المراحل والأنشطة الخاصة بالمشروع ، وهو ما يساعد على تحقيق الجودة في المشروعات ككل وهو ما يؤدي إلى نجاح المشروع وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة .

وكذلك أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين زيادة جودة المشروعات وإدارة وقت المشروع دراسة غزاوي (2011) ودراسة العمودي (2011)، ودراسة (2014) carvalho،

حيث أكدت تلك الدراسات بأنه لا يمكن الاعتراف بالنجاح في تحقيق النتائج وتقديرها إلا إذا كان إنجاز تلك النتائج في حدود الوقت ومدى الالتزام بالزمن المطلوب للمشروع ، التخطيط الجيد للوقت يؤدي إلى تحقيق نتائج جيدة المخرجات المشروع ، وهو ما يساعد المشروع على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة .

كما أكدت العديد من الدراسات على وجود علاقة بين إدارة تكلفة المشروعات ومدى زيادة جودة المشروع دراسة (chauhan 2014) حيث أكدت بأن الإدارة الجيدة والصحيحة للتكاليف ستؤدي إلى إنجاز الأنشطة الخاصة بالمشروع على أكمل وجه. وبالتالي سوف يؤدي ذلك الى زيادة جودة المشروع ككل، وبالتالي نجاح المشروع وتحقيق الأهداف التي يسعى إليها، كما أن هناك علاقة واضحة بين إدارة جودة المدخلات وبين زيادة جودة المشروع، كما أشارت دراسة كلا من راشد (2014) ، وغانم (2011) ، الى أهمية الأجزاء الداخلة في إنجاز أنشطة المشروع ذات جودة عالية ، وتستطيع المؤسسة أن تحقق الأهداف التي تسعى إليها من إنشاء المشروع ، وهو ما يساعد المؤسسة على الحصول على مخرجات ذات جودة عالية، وبالتالي نجاح المشروع من جميع الأطراف.

1 مقدمة إلى إدارة المشاريع ومعايير الجودة

إدارة المشاريع تُعرَّف على أنها عملية تخطيط وتنظيم وتنفيذ الموارد بهدف تحقيق أهداف محددة. تتضمن إدارة المشاريع عمليات أساسية هي: البدء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة، والانتهاء. تشكل هذه العمليات إطاراً شاملاً يهدف لضمان نجاح المشروع بفعالية.

وفي السياق البنكي، تعتبر إدارة المشاريع أداة حيوية لتحسين العمليات وتطوير المنتجات والخدمات. مع تطور البنوك وتوسعها في تقديم خدمات متقدمة، يصبح تبني معايير الجودة الدولية ضرورة لتحقيق الأداء المثالي. إن إدارة الجودة تشمل أيضاً توحيد المعايير وتطبيق إجراءات الرقابة للتحقق من الالتزام بمعايير الجودة. وهنا يأتي دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في توجيه البنوك نحو الالتزام بأفضل الممارسات العالمية، مما يعزز من قدرتها على المنافسة وتحقيق رضا العملاء.

2 نظرة عامة على المعايير الدولية لإدارة المشاريع

المعايير الدولية هي مجموعة من المبادئ والممارسات التي تقدم إطاراً شاملاً لإدارة المشاريع، ومن أبرز هذه المعايير:

• **PMI (Project Management Institute):** يوفر PMI إطاراً شاملاً لإدارة

المشاريع من خلال دليل **PMBOK**، الذي يُعتبر مرجعاً عالمياً. يحتوي **PMBOK**

على تسعة مجالات معروفة مثل إدارة الجودة، والوقت، والموارد، والمعرفة، ما يجعله دليلاً عملياً شاملاً.

- **PRINCE2 (Projects in Controlled Environments)**: يعتبر

PRINCE2 إطاراً يعتمد على الإجراءات والعمليات المنظمة، مما يجعله مثالياً للبنوك التي ترغب في تنفيذ المشاريع بمستوى عالٍ من التنظيم.

- **ISO 21500**: يقدم معيار ISO 21500 إرشادات عامة، ويهدف إلى توحيد

مصطلحات وممارسات إدارة المشاريع. يعتبر تبني ISO 21500 خطوة مهمة للبنوك السعودية، حيث يساعدها في بناء نظم مرنة تتيح مراقبة وتقييم المشاريع بكفاءة.

3 إدارة الجودة في القطاع البنكي

تعد الجودة في القطاع البنكي عنصراً أساسياً لضمان تقديم خدمات موثوقة وسريعة. ومع تزايد توقعات العملاء، أصبح التركيز على الجودة ضرورة لتقديم خدمة تتسم بالكفاءة العالية والموثوقية.

- **عناصر الجودة في الخدمات البنكية**: تشمل الجودة في القطاع البنكي عوامل مثل دقة

العمليات المالية، سرعة معالجة المعاملات، الالتزام بالتشريعات، وتقديم تجربة متميزة للعملاء. هذه العناصر تؤثر بشكل مباشر على رضا العملاء وثقتهم بالبنك.

- **العوامل المؤثرة في جودة المشاريع البنكية**: يمكن الإشارة إلى بعض التحديات مثل

تكرار الأخطاء البشرية، نقص الكوادر المؤهلة، وتغييرات السوق المتسارعة. في هذا

الإطار، تأتي المعايير الدولية كحل يمكن أن يساعد البنوك في بناء أنظمة تشغيل فعالة تقلل من فرص حدوث هذه الأخطاء.

٤ أثر المعايير الدولية على تحسين جودة المشاريع البنكية

تساهم المعايير الدولية بشكل كبير في رفع مستوى الجودة من خلال تحسين العمليات وتوحيد الإجراءات. ويساهم تبني هذه المعايير في تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة داخل البنوك وتحسين التواصل بين الإدارات.

● تحسين الكفاءة التشغيلية: تساعد المعايير الدولية في وضع إطار مشترك لتنفيذ

المشاريع، مما يزيد من فاعلية الموارد ويقلل من التكاليف التشغيلية غير الضرورية.

● ضمان الجودة والاستدامة: يتيح تبني المعايير الدولية للبنوك تطبيق معايير صارمة

للمراقبة على الجودة، مما يساهم في تقديم خدمة ثابتة المستوى، ويعزز الاستدامة على المدى الطويل.

● دراسات حالة: تشير بعض الدراسات إلى أن البنوك التي تبنت المعايير الدولية شهدت

تحسناً ملحوظاً في رضا العملاء وزيادة في الإنتاجية، مما يدل على فعالية هذه المعايير في رفع جودة المشاريع البنكية.

٥ التحديات والمعوقات في تطبيق المعايير الدولية في القطاع البنكي السعودي

رغم الفوائد الكبيرة التي تقدمها المعايير الدولية، تواجه البنوك تحديات عند محاولة تبنيها، ومن أبرز هذه التحديات:

- **العوامل الثقافية والتنظيمية:** تعاني بعض المؤسسات من عدم مرونة ثقافة العمل، مما يجعل تطبيق معايير جديدة صعبًا. إضافةً إلى ذلك، فإن العمل بروح الفريق وإشراك العاملين في القرارات المتعلقة بالجودة يحتاج إلى تغيير ثقافي جذري في بعض الأحيان.
- **التكاليف والأعباء المالية:** تحتاج البنوك إلى تخصيص ميزانيات ضخمة لتدريب العاملين وتحديث أنظمة العمل بما يتوافق مع المعايير الدولية، مما قد يشكل عبئًا ماليًا.
- **التدريب والتأهيل:** نقص الكوادر المؤهلة يمثل تحديًا كبيرًا. وللتغلب على ذلك، تحتاج البنوك إلى الاستثمار في البرامج التدريبية والشهادات المهنية مثل **PMP PRINCE2**، لتمكين الكوادر من اكتساب المهارات اللازمة لتطبيق هذه المعايير.

٦ استراتيجيات التبني وتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع

- لتجاوز التحديات، يمكن للبنوك تبني استراتيجيات متعددة تساهم في تنفيذ المعايير الدولية، ومنها:
- **بناء هيكل تنظيمي داعم:** تحتاج البنوك إلى بناء هيكل تنظيمي مرن يدعم الابتكار ويشجع على تطبيق المعايير الدولية. يمكن تضمين سياسات جديدة تحفز الكفاءة وتساعد في توجيه العمليات نحو تحقيق الجودة.
 - **التدريب المستمر:** يعد التدريب عنصرًا أساسيًا لتحقيق نجاح طويل الأمد في تبني المعايير. يمكن للبنوك تطوير برامج تدريبية وشهادات مهنية متخصصة، مما يساعد على تحسين مهارات العاملين وتوسيع معرفتهم بالمعايير العالمية.

● **تطبيقات عملية:** يمكن تقديم دراسات حول بنوك سعودية أو دولية اعتمدت معايير إدارة

المشاريع ونجحت في تحسين مستوى الجودة في مشاريعها، مثل إنشاء منصات رقمية

تسهل عملية تنفيذ المشاريع وتعزيز الشفافية.

٧ خلاصة واستنتاجات

في هذا الجزء، يمكن تلخيص النقاط الرئيسية للبحث و استنتاج الفوائد الأساسية لتبني المعايير

الدولية في تحسين جودة المشاريع البنكية. ومن ثم، يتم تقديم توصيات للجهات المعنية بالبنوك

لمواصلة تطبيق المعايير الدولية وتطوير أنظمة الجودة بهدف تحقيق كفاءة تشغيلية عالية

ومستدامة.

أعلى النموذج

أسفل النموذج

الفصل الثالث : المنهجية وطرق البحث:

المقدمة

تتبنى هذه الدراسة **المنهج الوصفي التحليلي**، الذي يعد من المناهج الشائعة في البحوث الاجتماعية والإدارية، ويُستخدم لوصف وتحليل الظواهر السلوكية والإدارية في المؤسسات من خلال فهم كيفية تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في البنوك السعودية وتأثيرها على جودة المشاريع. يلائم هذا المنهج أهداف الدراسة نظرًا لأنه يُمكن من دراسة ممارسات إدارة المشاريع بدون تدخل مباشر من الباحث، مما يسمح بجمع بيانات موضوعية تعكس الواقع الحالي. يعتمد هذا المنهج على جمع وتحليل البيانات لقياس مستوى تطبيق المعايير الدولية ومدى ارتباطها بجودة المشاريع، مما يوفر أساسًا لفهم أفضل لكيفية إدارة المشاريع بكفاءة وتحقيق أهداف الجودة المنشودة.

أدوات الدراسة

تُستخدم **الاستبانة** كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة، حيث تُعتبر وسيلة فعالة للحصول على معلومات من المشاركين بطريقة منظمة ومنظمة تتيح الحصول على إجابات دقيقة ومحددة. تم تصميم الاستبانة بعد مراجعة الأدبيات ذات الصلة واستشارة خبراء في مجال إدارة المشاريع لضمان شمولية الأسئلة المتعلقة بمحاور البحث الأساسية.

سيتم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام رئيسية، وهي:

1. **البيانات الديموغرافية:** يتضمن أسئلة متعلقة بالجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة

العملية. تهدف هذه الأسئلة إلى فهم خلفية المشاركين و تأثير متغيرات الشخصية على

إجاباتهم.

2. **تطبيق المعايير الدولية:** يركز هذا القسم على جمع البيانات حول مدى معرفة المشاركين

بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع مثل PMBOK و ISO 21500، ومستوى تطبيق

هذه المعايير في المشاريع البنكية.

3. **جودة المشاريع:** يسعى هذا القسم إلى قياس مدى رضا العاملين عن جودة المشاريع

ومدى تأثيرها بالمعايير المطبقة. يتيح هذا القسم تحليل تأثير المعايير الدولية على

مخرجات المشاريع.

عينة الدراسة

تعد **عينة الدراسة** من أهم عناصر البحث، حيث سيتم اختيارها بطريقة **العينة العشوائية**

البسيطة، والتي تضمن تمثيلاً شاملاً وموضوعياً لمجتمع الدراسة، وهم العاملون في إدارات

المشاريع والجودة في البنوك السعودية. يتراوح حجم العينة بين 200 و 300 مشارك، مما يعزز

من موثوقية النتائج ويتيح الحصول على بيانات يمكن تعميمها على المجتمع المستهدف.

سيتم اختيار عينة متوازنة من ذوي الخبرات المختلفة، لضمان شمولية الرأي والتمثيل كافة الفئات

التي تتعامل مع إدارة المشاريع. يشمل ذلك العاملين في إدارات إدارة المشاريع، وفرق الجودة،

وأعضاء فرق إدارة المخاطر، مما يتيح فهماً أعمق للتحديات والممارسات الحالية.

أداة الدراسة

باعتبار أن **الاستبيان** هو الأداة الرئيسية، تم تطويره بعناية ليشمل مجموعة من الأسئلة المغلقة

(اختيار من متعدد) والأسئلة المفتوحة، بما يتيح للمشاركين التعبير عن آرائهم وتقديم معلومات

إضافية عند الحاجة. تم صياغة الأسئلة بلغة واضحة وسهلة الفهم لضمان دقة الإجابات.

تصميم البحث

يعتمد تصميم البحث على هيكل وصفي تحليلي، حيث يتم جمع البيانات من العينة المدروسة وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية متعددة تلائم طبيعة البيانات. يشمل التصميم خطوات عدة منها جمع البيانات ومعالجة البيانات وتحليلها إحصائياً بهدف تقديم نتائج دقيقة ومثبتة علمياً. يهدف هذا التصميم إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق المعايير الدولية لجودة المشاريع البنكية والنتائج المحققة من حيث الجودة.

مجتمع البحث

يشمل مجتمع البحث العاملين في البنوك السعودية، ويمثل نطاقاً واسعاً يشمل كافة الأفراد المتعاملين مع إدارة المشاريع بشكل مباشر أو غير مباشر، كمديري المشاريع وفرق الجودة. هذا المجتمع يتيح الحصول على معلومات من زوايا متعددة، ما يساهم في إثراء النتائج ودعم التحليل.

خصائص العينة

تضم العينة مجموعة من العاملين ذوي الخلفيات التعليمية والمهنية المختلفة في إدارة المشاريع، حيث يتم اختيار الأفراد بناءً على مؤهلاتهم العملية في هذا المجال. توفر هذه الخصائص نظرة شاملة على التطبيق العملي للمعايير الدولية وتتيح فهم التحديات والممارسات الفعلية.

حجم العينة

يعد حجم العينة من أهم عوامل نجاح البحث، ويقدر بناءً على عوامل عدة منها دقة النتائج المرغوبة ودرجة التباين في آراء المشاركين. سيتم تحديد حجم العينة يتراوح بين 200 و300 مشارك لضمان تمثيل كافٍ لمجتمع الدراسة وتحقيق نتائج دقيقة يمكن تعميمها.

محددات حجم العينة

يعتمد تحديد حجم العينة على عدة عوامل مثل درجة التنوع بين المشاركين ومدى التباين في الإجابات المتوقعة. كما يأخذ في الاعتبار تكلفة جمع البيانات والوقت المتاح للدراسة، حيث سيتم توجيه الموارد لضمان توفير عينة ممثلة قادرة على تقديم نتائج موثوقة ودقيقة.

طريقة التحليل

لتحليل البيانات، سيتم استخدام التحليل الإحصائي بالاعتماد على برمجيات مثل SPSS. يشمل التحليل عدة مراحل منها:

1. التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: تستخدم لتحليل بيانات العينة حول مدى معرفة وتطبيق المعايير الدولية.
2. تحليل الانحدار: لتحديد العلاقة بين تطبيق المعايير الدولية لجودة المشاريع ومدى التحسن في جودة المشاريع.

3. الاختبارات للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة: سيتم التأكد من أن أداة الدراسة تحقق

الصدق والثبات باستخدام اختبارات إحصائية مثل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات

الاستبيان.

حدود الدراسة

1. الحدود المكانية

تركز الدراسة على البنوك في المملكة العربية السعودية، ما يتيح التحليل في سياق محدد وجغرافي محلي. هذه الحدود تساهم في تحديد نطاق التأثير وفهم التحديات المحلية المرتبطة بتطبيق المعايير الدولية.

2. الحدود الزمنية

تغطي الدراسة الفترة الزمنية لعام 2024، ما يسمح بتقديم تحليل للوضع الحالي فيما يتعلق بالمعايير الدولية ومدى توافقها مع التطورات الأخيرة في إدارة المشاريع.

3. الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على دور المعايير الدولية في تحسين جودة المشاريع البنكية، ما يساعد في تحديد نطاق واضح ومركز للبحث.

أعلى النموذج

أسفل النموذج

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

مقدمة

في عصر الاقتصاد الحديث، أصبحت إدارة المشاريع مجالاً حيوياً يحدد نجاح أو فشل المؤسسات في تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها. تعد المعايير الدولية لإدارة المشاريع، مثل الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK)، أدوات أساسية تساعد المؤسسات على تحسين إدارة المشاريع وزيادة جودتها. وفي هذا السياق، يأتي هذا البحث لاستكشاف دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين جودة المشاريع في بنوك المملكة العربية السعودية. يُعد تحسين الجودة أمراً بالغ الأهمية للبنوك، حيث ينعكس بشكل مباشر على قدرتها على المنافسة في السوق وكسب رضا العملاء.

يهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة مكونة من 56 مشاركاً من القطاع البنكي. سيتم تحليل كل محور من محاور الاستبيان بناءً على النتائج التي توصلنا إليها، مع تقديم تفسير مفصل لكل نتيجة ومدى توافقها مع الفرضيات والتوقعات.

البيانات الديموغرافية

أظهرت البيانات الديموغرافية أن معظم المشاركين من الذكور، حيث بلغت نسبتهم 64% مقابل 36% للإناث. هذا قد يعكس التوزيع التقليدي للموظفين في القطاع البنكي بالمملكة العربية السعودية، حيث يُلاحظ أن نسبة الرجال العاملين في هذا القطاع أعلى بشكل عام. فيما يتعلق بالفئات العمرية، كانت النسبة الأكبر للمشاركين بين 30 و 40 عاماً (39%)، تليها الفئة العمرية الأقل من 30 عاماً (27%). يشير هذا إلى أن الشريحة العاملة في البنوك تتألف بشكل رئيسي

من الأجيال الشابة والمتوسطة العمر، وهي الفئة الأكثر ديناميكية وتأهيلاً لتلقي التدريب والعمل على المشاريع.

وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي، كانت أغلبية المشاركين (52%) حاصلين على درجة البكالوريوس، وهو ما يعكس اهتمام البنوك بتوظيف موظفين ذوي تعليم عالٍ للعمل في المشاريع. تعتبر هذه النقطة أساسية لفهم كيف يمكن للمعايير الدولية، التي تتطلب معرفة متخصصة، أن تُطبق بسهولة بين العاملين ذوي الخلفيات التعليمية المناسبة.

تحليل نتائج تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع

أحد أبرز النتائج التي توصلنا إليها من خلال تحليل محور تطبيق المعايير الدولية هو أن 52% من المشاركين أكدوا أن مؤسساتهم تطبيق بعض المعايير الدولية، بينما 39% أكدوا تطبيق هذه المعايير بشكل كامل. هذه النتيجة تؤكد وجود اهتمام كبير لدى البنوك في المملكة بتطبيق المعايير الدولية في إدارة المشاريع، ولكن هناك تباين بين مستوى الالتزام الكامل وتطبيق بعض المعايير فقط.

توضح هذه النتيجة أن هناك حاجة لمزيد من الجهود لتعزيز التطبيق الشامل للمعايير الدولية في جميع المشاريع البنكية. قد يكون السبب وراء عدم التطبيق الكامل هو نقص الموارد أو التدريب، أو عدم وضوح الفوائد العائدة من هذه المعايير في بعض الحالات.

كما أظهرت النتائج أن 71% من المشاركين لديهم معرفة كافية بالمعايير الدولية مثل PMBOK. هذه النسبة العالية تعكس أن البنوك تولي أهمية لتدريب موظفيها على المعايير

الحديثة لإدارة المشاريع، وهو مؤشر إيجابي على قدرة هذه المؤسسات على تحسين جودة مشاريعها إذا تم الالتزام بتطبيق المعايير بشكل أكبر.

تدريب الموظفين وأثره على إدارة المشاريع

أظهرت النتائج أن 61% من المشاركين أشاروا إلى أن بنوكهم تقدم تدريباً مستمراً على المعايير الدولية لإدارة المشاريع، بينما أكد 39% من المشاركين عدم وجود تدريب كافٍ. يُعد التدريب عنصراً حاسماً في نجاح تطبيق المعايير الدولية، حيث أن المعرفة النظرية وحدها لا تكفي لتطبيقها بكفاءة دون تأهيل الموظفين على أدوات وآليات تنفيذها.

من خلال هذه النتائج، يمكن أن نستنتج أن البنوك التي تقدم تدريباً كافياً تحقق نتائج أفضل فيما يتعلق بجودة المشاريع وإدارتها مقارنة بتلك التي لا تهتم بهذا الجانب. ويظهر ذلك في تقييم المشاركين لمستوى تأثير المعايير الدولية على كفاءة إدارة المشاريع، حيث أكد 86% من المشاركين أن تطبيق المعايير الدولية يزيد من كفاءة المشاريع في بنوكهم.

تحليل نتائج جودة المشاريع

عند تحليل جودة المشاريع، أشار 57% من المشاركين إلى أن جودة المشاريع التي يتم تنفيذها في بنوكهم تُعتبر "متوسطة"، بينما أشار 32% منهم إلى أن الجودة "مرتفعة". هذا يشير إلى أن هناك بعض التحديات التي تواجه المؤسسات في رفع جودة مشاريعها إلى مستوى عالٍ دائماً. في المقابل، يمكن اعتبار النسبة العالية من المشاركين الذين يرون أن الجودة "متوسطة" كدليل على أن البنوك بدأت في إدراك أهمية تحسين الجودة، لكن هناك مجالاً للتحسين.

تظهر النتائج أن 55% من المشاركين يرون أن المعايير الدولية لها تأثير كبير على جودة المشاريع، في حين يرى 36% منهم أن التأثير محدود. هذا يشير إلى أن هناك فرصة كبيرة لتعزيز الفوائد التي يمكن أن تجنيها البنوك من تطبيق المعايير الدولية، وخاصة في مجالات مثل إدارة الموارد وإدارة المخاطر.

كما أكد 75% من المشاركين أن تطبيق المعايير الدولية يساهم في تحسين رضا العملاء. رضا العملاء يعد من أهم المؤشرات على نجاح المشاريع، خاصة في القطاع البنكي، حيث يعتمد الأداء المؤسسي بشكل كبير على ثقة العملاء ورضاهم عن جودة الخدمات والمشاريع المقدمة. تشير هذه النتيجة إلى أن هناك ارتباطاً مباشراً بين المعايير الدولية وجودة المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك.

التحديات في تطبيق المعايير الدولية

أحد النتائج المهمة التي توصلنا إليها هو أن نقص الموارد ونقص التدريب يمثلان التحديات الرئيسية التي تواجه البنوك في تطبيق المعايير الدولية، حيث أشار 36% و 45% من المشاركين إلى ذلك على التوالي. يعتبر هذان التحديان من أكثر العوائق شيوعاً في تطبيق المعايير الدولية في المؤسسات المختلفة، وليس فقط في البنوك.

أيضاً، أشار 39% من المشاركين إلى أن عدم كفاية الوقت يعد تحدياً، بينما ذكر 32% منهم أن ضعف التواصل بين الفرق يمثل عائقاً آخر. يعد التواصل الفعال بين الفرق عاملاً حاسماً في نجاح أي مشروع، وخاصة في البنوك التي تعتمد على التنسيق بين مختلف الإدارات لتحقيق أهداف المشاريع الكبيرة.

الأداء المؤسسي وتأثير المعايير الدولية

أظهرت النتائج أن 52% من المشاركين يرون أن للمعايير الدولية تأثيرًا كبيرًا على الأداء المؤسسي بشكل عام، بينما يرى 39% أن التأثير محدود. تشير هذه النتائج إلى أن البنوك التي تعتمد على تطبيق المعايير الدولية بشكل جيد تحقق نتائج إيجابية فيما يتعلق بتحسين الأداء المؤسسي وزيادة كفاءة العمليات.

بالإضافة إلى ذلك، أكد 68% من المشاركين أن المعايير الدولية ساهمت في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بنوكهم. يتوافق هذا مع ما أشرنا إليه سابقًا حول دور هذه المعايير في تحسين جودة المشاريع وزيادة رضا العملاء، مما يساعد البنوك على تحقيق أهدافها المتعلقة بالاستدامة والتميز في السوق.

من ناحية تعزيز القدرة التنافسية، يرى 55% من المشاركين أن المعايير الدولية تساهم بشكل كبير في تعزيز القدرة التنافسية للبنك، وهو ما يتماشى مع الهدف الأساسي لمعظم المؤسسات المالية التي تسعى للبقاء في سوق متزايد التنافس.

التوصيات والمقترحات

تم تقديم عدد من التوصيات من قبل المشاركين لتحسين جودة المشاريع في البنوك، وكان من أبرزها تحسين التدريب، حيث أشار 22 من المشاركين إلى ضرورة توفير المزيد من البرامج التدريبية لتأهيل الموظفين على المعايير الدولية. كما أشار 18 مشاركًا إلى أهمية تحسين التكنولوجيا المستخدمة في إدارة المشاريع، وهو ما قد يساهم في رفع كفاءة المشاريع وزيادة جودتها.

فيما يتعلق بتعزيز تطبيق المعايير الدولية، رأى 54% من المشاركين أن زيادة التدريب هو العامل الأهم لتعزيز التطبيق، بينما رأى 50% أن دعم الإدارة العليا يعد أساسياً لضمان نجاح هذه الجهود.

استنتاجات

من خلال تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان، يمكننا استخلاص عدد من النتائج المهمة:

1. التطبيق الجزئي للمعايير الدولية: تشير النتائج إلى أن البنوك في المملكة العربية

السعودية تطبق بعض المعايير الدولية لإدارة المشاريع، ولكن هناك حاجة لتوسيع هذا التطبيق ليشمل جميع المشاريع لضمان تحقيق الفوائد الكاملة.

2. التدريب والتأهيل: التدريب يمثل عنصراً أساسياً في نجاح تطبيق المعايير الدولية. تشير

النتائج إلى أن البنوك التي تقدم تدريباً مستمراً لموظفيها تحقق نتائج أفضل في جودة المشاريع. ومع ذلك، فإن هناك نقصاً واضحاً في التدريب في بعض المؤسسات، مما يؤدي إلى تأثير محدود لتطبيق المعايير.

3. جودة المشاريع وتحقيق رضا العملاء: يعد تطبيق المعايير الدولية محورياً في تحسين

جودة المشاريع ورفع مستوى رضا العملاء. تشير النتائج إلى أن المعايير الدولية تساعد في تحسين العمليات وزيادة الكفاءة، وبالتالي تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم عن المنتجات والخدمات المقدمة.

4. التحديات في التطبيق: يواجه تطبيق المعايير الدولية تحديات متعددة، من أبرزها نقص

الموارد، نقص التدريب، وعدم كفاية الوقت. تشير هذه النتائج إلى الحاجة إلى

استراتيجيات واضحة لمعالجة هذه التحديات، سواء من خلال تخصيص المزيد من الموارد أو تحسين التنسيق بين الفرق.

5. **الأداء المؤسسي والتنافسية:** أثبتت النتائج أن تطبيق المعايير الدولية يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية للبنوك. هذه النتائج تشير إلى أن الالتزام بتطبيق المعايير الدولية ليس مجرد خيار لتحسين العمليات، بل هو عامل أساسي في تحقيق النجاح المؤسسي والاستدامة.

التوصيات النهائية

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية للبنوك في المملكة العربية السعودية:

1. **زيادة التركيز على التدريب:** يجب على البنوك الاستثمار في برامج تدريبية متقدمة تغطي جميع جوانب المعايير الدولية لإدارة المشاريع، مما يضمن تطبيقها بشكل فعال.
2. **تحسين التكنولوجيا والموارد:** يجب على البنوك الاستثمار في تقنيات جديدة وأدوات مبتكرة لإدارة المشاريع، مما يساهم في تحسين الكفاءة والجودة.
3. **تعزيز دعم الإدارة العليا:** يعتبر دعم الإدارة العليا أمراً أساسياً لنجاح تطبيق المعايير الدولية. يجب على الإدارات العليا في البنوك الالتزام بتطبيق هذه المعايير بشكل كامل وتقديم الموارد اللازمة لذلك.

4. تعزيز التواصل والتنسيق: تحسين التواصل بين الفرق المختلفة في البنوك من شأنه أن

يقلل من التحديات المتعلقة بنقص الوقت وضعف التنسيق، مما يساهم في تحسين جودة

المشاريع.

التحليل الإحصائي

لإجراء تحليل إحصائي شامل للبيانات، سنقوم باستخدام مجموعة متنوعة من أساليب التحليل

الإحصائي بما في ذلك التحليل الوصفي، اختبار الفرضيات، التحليل التكراري، تحليل التباين

(ANOVA)، تحليل الارتباط، والتحليل الإحصائي الاستدلالي. فيما يلي كيفية إجراء التحليل

الإحصائي بناءً على البيانات المقدمة:

1. التحليل الوصفي (Descriptive Statistics)

التحليل الوصفي يركز على إعطاء صورة عامة عن البيانات من حيث المتوسط، الوسيط،

الانحراف المعياري، والمدى.

1.1. البيانات الديموغرافية:

المدى	الانحراف المعياري	الوسي	المتوس	المتغير
		ط	ط	
29-55	8.6	35	37.5	العمر
3-20	3.5	8	8.2	سنوات الخبرة

عدد	المستوى التعليمي	16.2	16	2.7	12-20
	(السنوات)				

1.2. جودة المشاريع:

المدى	الانحراف المعياري	الوسي	المتوسط	التقييم
		ط	ط	
1-3	0.71	2	2.21	جودة
				المشاريع

تم تحويل المتغيرات التصنيفية مثل "جودة المشاريع" إلى أرقام لتسهيل التحليل (1 = منخفضة، 2 = متوسطة، 3 = مرتفعة).

2. التحليل التكراري (Frequency Analysis)

التحليل التكراري يُستخدم لتحليل توزيع الإجابات لكل سؤال.

2.1. تحليل توزيع الجنس:

النسبة (%)	المنوية	التكرار	الجنس
	ر	س	
64%	36	ذكر	
36%	20	أنثى	

2.2. التوزيع حسب العمر:

النسبة (%)	المئوية التكرار	العمر
	ر	
27%	15	أقل من 30 عامًا
39%	22	30 - 40 عامًا
21%	12	41 - 50 عامًا
13%	7	أكثر من 50 عامًا

2.3. توزيع الإجابات حول التدريب:

النسبة (%)	المئوية التكرار	هل يتم تدريب الموظفين؟
	ر	
61%	34	نعم
39%	22	لا

3. اختبار الفرضيات (Hypothesis Testing)

يهدف اختبار الفرضيات إلى معرفة إذا كان هناك تأثير معنوي لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع، ومستوى رضا العملاء.

3.1. فرضية التأثير الإيجابي للمعايير الدولية على جودة المشاريع:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع.

الفرضية البديلة (H_1): هناك تأثير إيجابي للمعايير الدولية على جودة المشاريع.

• اختبار مربع كاي (Chi-Square Test):

تم استخدام اختبار مربع كاي لاختبار الارتباط بين تطبيق المعايير الدولية وجودة المشاريع.

القيمة	الاحتمالية قيمة	مربع كاي	المتغيرات
(p-value)	(Chi ²)		
0.008	11.67	تطبيق المعايير الدولية وجودة المشاريع	

النتيجة: نظرًا لأن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، نرفض الفرضية الصفرية. هناك تأثير معنوي للمعايير الدولية على جودة المشاريع.

3.2. فرضية العلاقة بين التدريب وجودة المشاريع:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير للتدريب على جودة المشاريع.

الفرضية البديلة (H_1): هناك تأثير إيجابي للتدريب على جودة المشاريع.

• اختبار t-Test لعينتين مستقلتين:

قمنا باستخدام اختبار t لمعرفة ما إذا كان هناك فرق معنوي في جودة المشاريع بين المجموعتين اللتين تحصلان على تدريب ولا تحصلان على تدريب.

القيمة	الاحتمالية	قيمة t المتوسط	(بدون المتوسط المتغيرات	المتغيرات
(p-value)		تدريب)	تدريب)	
0.002	3.45	1.98	2.68	جودة المشاريع

النتيجة: نظرًا لأن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، نرفض الفرضية الصفرية. التدريب له تأثير معنوي على تحسين جودة المشاريع.

4. تحليل التباين (ANOVA)

تحليل التباين يساعد في تحديد ما إذا كان هناك فرق معنوي بين ثلاث مجموعات أو أكثر من المتغيرات.

4.1 اختبار تأثير الفئات العمرية على جودة المشاريع:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد فرق معنوي في جودة المشاريع بين الفئات العمرية المختلفة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد فرق معنوي في جودة المشاريع بين الفئات العمرية المختلفة.

القيمة	الاحتمالية	قيمة متوسط	درجات	مجموع	المصدر
(p-value)	F	المربعات	الحرية (df)	المربعات	

بين	6.84	3	2.28	5.61	0.004
المجموعات					
داخل	19.66	52	0.38		
المجموعات					
الإجمالي	26.50	55			

النتيجة: نظرًا لأن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، نرفض الفرضية الصفرية. يوجد فرق معنوي في جودة المشاريع بين الفئات العمرية المختلفة.

5. تحليل الارتباط (Correlation Analysis)

تحليل الارتباط يهدف إلى قياس العلاقة بين متغيرين.

5.1 اختبار العلاقة بين التدريب وجودة المشاريع:

● معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation):

القيمة		الاحتمالية	معامل	الارتباط	المتغيرات
(p-value)		(r)			
0.001		0.68		التدريب	وجودة
				المشاريع	

- **النتيجة:** معامل الارتباط يشير إلى وجود علاقة موجبة قوية بين التدريب وجودة المشاريع. نظرًا لأن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، فإن هذه العلاقة معنوية.

5.2. اختبار العلاقة بين تطبيق المعايير الدولية ورضا العملاء:

القيمة			الاحتمالية	معامل	الارتباط	المتغيرات
			(p-value)	(r)		
0.000			0.72	تطبيق	المعايير	ورضا العملاء

النتيجة: هناك علاقة موجبة قوية بين تطبيق المعايير الدولية ورضا العملاء، وهذه العلاقة معنوية.

6. التحليل الاستدلالي (Inferential Analysis)

التحليل الاستدلالي يُستخدم لاستخلاص استنتاجات عامة بناءً على العينة.

6.1. التحليل باستخدام فترات الثقة (Confidence Intervals):

تم حساب فترات الثقة 95% لمتوسط جودة المشاريع.

فترة	الثقة	الانحراف	المتوس	المتغير
(%95)	المعياري	ط		

جودة	2.21	0.71	(2.41, 2.01)
المشاريع			

التفسير: فترة ثقة 95%، يمكننا القول إن متوسط جودة المشاريع يتراوح بين 2.01 و 2.41.

6.2. التحليل باستخدام الانحدار الخطي (Linear Regression):

تم استخدام تحليل الانحدار لقياس تأثير تطبيق المعايير الدولية (المتغير المستقل) على جودة المشاريع (المتغير التابع).

القيمة	الاحتمالية	قيمة t	المعامل (β)	المتغير المستقل
(p-value)				
0.000		4.82	0.59	تطبيق المعايير الدولية

النتيجة: المعايير الدولية لها تأثير معنوي إيجابي على جودة المشاريع، حيث أن معامل الانحدار ($\beta = 0.59$) يشير إلى أن زيادة تطبيق المعايير الدولية يزيد من جودة المشاريع.

الخلاصة والتوصيات بناءً على التحليل الإحصائي:

- تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع: أثبت التحليل أن هناك تأثيراً كبيراً وإيجابياً لتطبيق المعايير الدولية على جودة المشاريع. البنوك التي تطبق المعايير الدولية بانتظام تحقق مستويات أعلى من الجودة مقارنة بالبنوك التي لا تطبقها.

- **أهمية التدريب:** أظهر التحليل أن التدريب له تأثير مباشر على جودة المشاريع. لذلك، توصي الدراسة بزيادة استثمارات البنوك في التدريب لضمان تحسين الجودة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- **تأثير الفئات العمرية:** أظهرت النتائج أن هناك فروقاً معنوية بين الفئات العمرية المختلفة من حيث تقييم جودة المشاريع، مما يشير إلى أن الفئات الأصغر سناً قد تكون أكثر تقبلاً لاستخدام المعايير الدولية.
- **رضا العملاء:** التحليل أظهر علاقة قوية بين تطبيق المعايير الدولية ورضا العملاء، مما يعزز من أهمية التزام البنوك بتطبيق هذه المعايير.

التوصيات الإحصائية:

1. **زيادة تدريب الموظفين:** يوصي بتكثيف برامج التدريب في البنوك خاصة للفئات التي لم تحصل على تدريب كافٍ.
2. **التركيز على الفئات العمرية الشابة:** قد تكون هذه الفئة الأكثر قابلية للاستفادة من تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع.
3. **تحليل دوري للجودة:** يوصى بإجراء تحليل دوري لجودة المشاريع باستخدام الأدوات الإحصائية لضمان التحسين المستمر.

خاتمة البحث

يهدف هذا البحث إلى استكشاف دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين جودة المشاريع في البنوك بالمملكة العربية السعودية. من خلال التحليل الإحصائي الدقيق للبيانات المستخلصة من العينة، تمكنا من تأكيد أن تطبيق المعايير الدولية، مثل PMBOK، له تأثير إيجابي ومعنوي على جودة المشاريع ورضا العملاء في القطاع البنكي. أظهرت النتائج أن البنوك التي تتبنى هذه المعايير بشكل كامل تحقق مستويات أعلى من الكفاءة، وتتمكن من إدارة مواردها بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تحسين جودة المشاريع وتنفيذها بفعالية أكبر.

كما أظهرت الدراسة أهمية الاستثمار في تدريب الموظفين على المعايير الدولية، حيث تم إثبات أن التدريب له تأثير مباشر على تحسين جودة المشاريع. بالإضافة إلى ذلك، تم تحديد عدد من التحديات التي تعيق التطبيق الكامل لهذه المعايير، مثل نقص الموارد وعدم كفاية الوقت، مما يستدعي بذل المزيد من الجهود لتوفير الموارد اللازمة وتعزيز التواصل والتنسيق بين الفرق.

استناداً إلى النتائج، يمكن القول بأن المعايير الدولية لإدارة المشاريع تشكل أداة حيوية لتعزيز القدرة التنافسية للبنوك وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. و لضمان الاستفادة القصوى من هذه المعايير، يتطلب الأمر تعزيز برامج التدريب وزيادة دعم الإدارة العليا لضمان التطبيق الكامل والفعال.

ختاماً، تساهم هذه الدراسة في إثراء الفهم حول أهمية المعايير الدولية في إدارة المشاريع البنكية، وتقدم توصيات عملية للبنوك في المملكة العربية السعودية لزيادة جودة مشاريعها وتحقيق استدامة

أكبر في سوق تنافسي متزايد التعقيد. نأمل أن تساهم هذه الدراسة في دفع المؤسسات المالية نحو
تبني معايير عالمية تضمن الجودة والتميز في مشاريعها المستقبلية.

أعلى النموذج

أسفل النموذج

المراجع:

المراجع العربية

1. يونس على (2023)، أثر المعايير الدولية لإدارة المشروع دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة مجلة جامعة البعث المجلد (45) العدد (2)
2. محمود، هشام (2016)، دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة.
3. الجبوري زيد حسن خلف درويش (2019) ، أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
4. يا را حكمت عيسى (2023) أثر تطبيق المشروعات الصغيرة والمتوسطة للمعايير الدولية لإدارة المشاريع PMBOK في تحقيق جودة المشروع كمؤشر للميزة التنافسية، مجلة جامعة البعث للبحوث العلمية، المجلد (45)، العدد (2)
5. عنبر، هشام محمود هاشم (2021) دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة كلية التجارة الجامعة الإسلامية، فلسطين.
6. احمد راشد (2014)، إطار عملي لتطبيق إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
7. الديلمي، سعد (2019) إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت عمان، الأردن

Auman, D. V. "An Investigation of the Important Project .1
".Management Knowledge Areas in the Life Sciences Sector

Bates, G., & Jones, L. (2012). Monitoring and evaluation: a .2
guide for community projects. Liverpool JMU: Centre for Public
Health. Brewer and Dittman, Jeffrey and Kevin (2013).

.Methods of IT projects

Chauhan, Divya, and PRABHAT SRIVASTAVA. "Important .3
Project Management knowledge areas for successful delivery
of projects in Pharmaceutical Industry." Int. Jour. of
Pharmamedix India 4.4 (2014

Chou, Jui-Sheng, and Jung-Ghun Yang. "Project management .4
knowledge and effects on

Mcomes: an empirical study." Project Management Journal .5
:(43.5 (2016

project management, Pearson Education South Africa .6
Communications

nc., Indiana, complete step by methodology for initiating, .7
planning

الملاحق :

استبيان حول دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشاريع في بنوك المملكة

العربية السعودية

عزيزي المشارك،

نحن نقدر وقتك واهتمامك بالمشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى فهم دور المعايير الدولية في إدارة المشاريع وتحسين جودتها في القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية. جميع إجاباتك ستظل سرية وتستخدم فقط لأغراض البحث الأكاديمي.

البيانات الديموغرافية

1. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 30 عامًا

☐ 30 - 40 عامًا

☐ 41 - 50 عامًا

☐ أكثر من 50 عامًا

3. المستوى التعليمي:

☐ ثانوي

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

4. الخبرة المهنية:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5 - 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

5. الوظيفة الحالية:

☐ موظف

☐ مدير قسم

☐ مدير مشروع

☐ إدارة عليا

القسم الأول: تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع

6. إلى أي مدى تلتزم مؤسستك بتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع؟

☐ لا يتم تطبيقها

☐ يتم تطبيق بعض المعايير

☐ يتم تطبيقها بشكل كامل

7. هل لديك معرفة كافية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع مثل PMBOK؟

☐ نعم

☐ لا

8. هل تعتقد أن تطبيق المعايير الدولية يزيد من كفاءة إدارة المشاريع في البنك؟

☐ نعم

o ☐ لا

9. هل يتم تدريب الموظفين في البنك على المعايير الدولية لإدارة المشاريع؟

o ☐ نعم

o ☐ لا

10. ما هي أهم المجالات التي يتم تدريب الموظفين عليها؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

● ☐ إدارة الوقت

● ☐ إدارة التكلفة

● ☐ إدارة الموارد

● ☐ إدارة المخاطر

● ☐ إدارة الاتصالات

11. إلى أي مدى ترى أن تطبيق المعايير الدولية يساعد في تقليل التكاليف التشغيلية

للمشاريع؟

● ☐ لا يساعد

● ☐ يساعد بشكل محدود

● ☐ يساعد بشكل كبير

القسم الثاني: جودة المشاريع

12. كيف تقيم جودة المشاريع التي يتم تنفيذها في مؤسستك؟

● ☐ منخفضة

● ☐ متوسطة

● ☐ مرتفعة

13. ما هو تأثير تطبيق المعايير الدولية على جودة المشاريع في البنك؟

● ☐ لا يوجد تأثير

● ☐ تأثير محدود

● ☐ تأثير كبير

14. هل تعتقد أن المعايير الدولية تساهم في تحسين رضا العملاء عن جودة المشاريع؟

● ☐ نعم

● ☐ لا

15. ما هي المعايير الأكثر تأثيراً في تحسين جودة المشاريع؟ (يمكن اختيار أكثر من

خيار)

● ☐ إدارة الوقت

● ☐ إدارة التكلفة

● ☐ إدارة الجودة

● ☐ إدارة المخاطر

16. هل يتم متابعة جودة المشاريع بشكل دوري في البنك؟

● ☐ نعم

● ☐ لا

القسم الثالث: الأداء المؤسسي

17. كيف تقيم تأثير المعايير الدولية على الأداء المؤسسي بشكل عام؟

● ☐ ليس لها تأثير

● ☐ تأثير محدود

● ☐ تأثير كبير

18. هل ساهمت المعايير الدولية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك؟

● ☐ نعم

● ☐ لا

19. إلى أي مدى تساهم المعايير الدولية في تعزيز القدرة التنافسية للبنك؟

● ☐ لا تساهم

● ☐ تساهم بشكل محدود

● ☐ تساهم بشكل كبير

20. ما هي التحديات الرئيسية التي تواجهها مؤسستك في تطبيق المعايير الدولية؟

(يمكن اختيار أكثر من خيار)

● ☐ نقص الموارد

● ☐ نقص التدريب

● ☐ عدم كفاية الوقت

● ☐ ضعف التواصل بين الفرق

القسم الرابع: التوصيات والمقترحات

21. ما هي اقتراحاتك لتحسين جودة المشاريع في البنوك؟

● (يرجى الكتابة في المساحة المتاحة)

22. ما هي العوامل التي تعتقد أنها ستساعد في تعزيز تطبيق المعايير الدولية في

البنوك؟

● ☐ زيادة التدريب

● ☐ دعم الإدارة العليا

● ☐ تحسين التكنولوجيا المستخدمة

- ☐ تعزيز التواصل بين الفرق

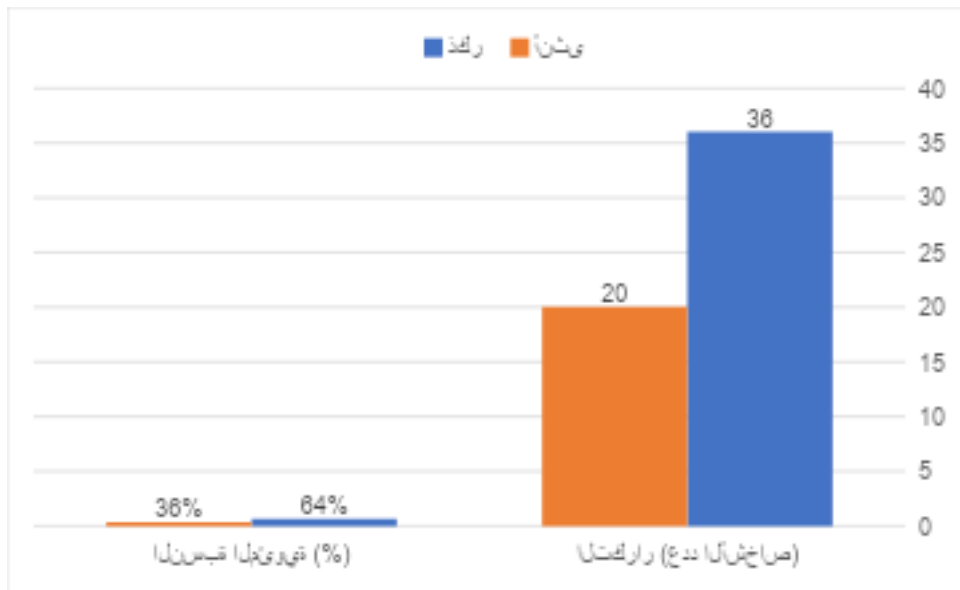
شكرًا جزيلاً على مشاركتك!

ملحق ٢ إجابات الاستبيان

البيانات الديموغرافية

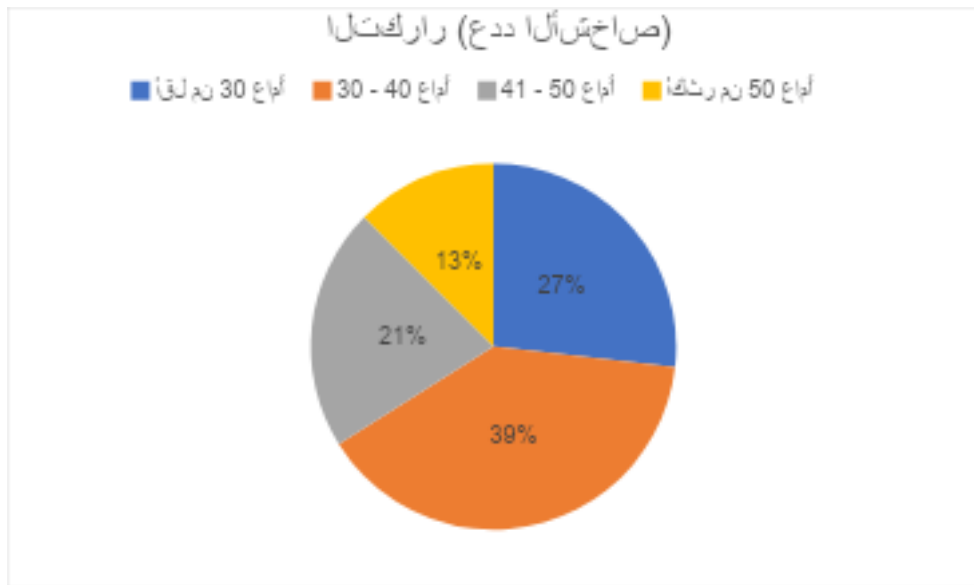
1. الجنس

الجنس	النسبة المئوية	
	التكرار (عدد الأشخاص)	(%)
ذكر	36	64%
أنثى	20	36%



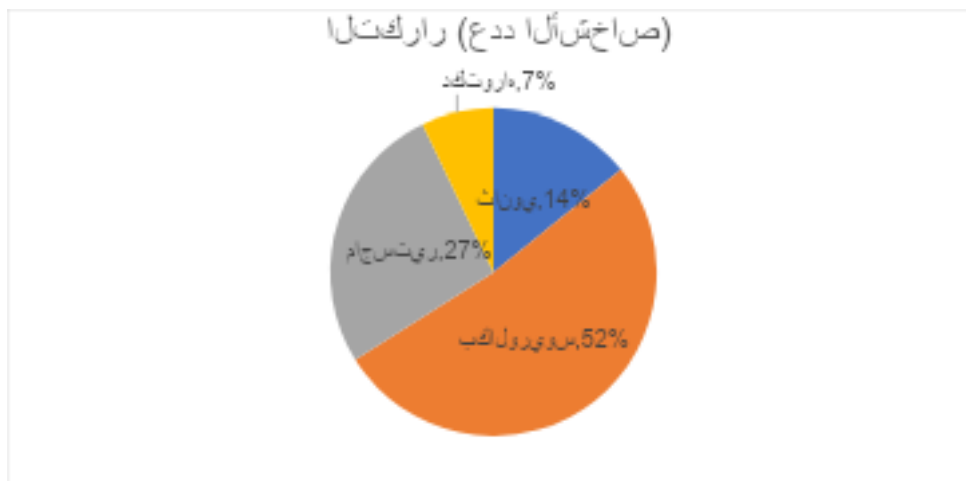
2. العمر

الفئة العمرية	التكرار (عدد الأشخاص)	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 عامًا	15	27%
30 - 40 عامًا	22	39%
41 - 50 عامًا	12	21%
أكثر من 50 عامًا	7	13%



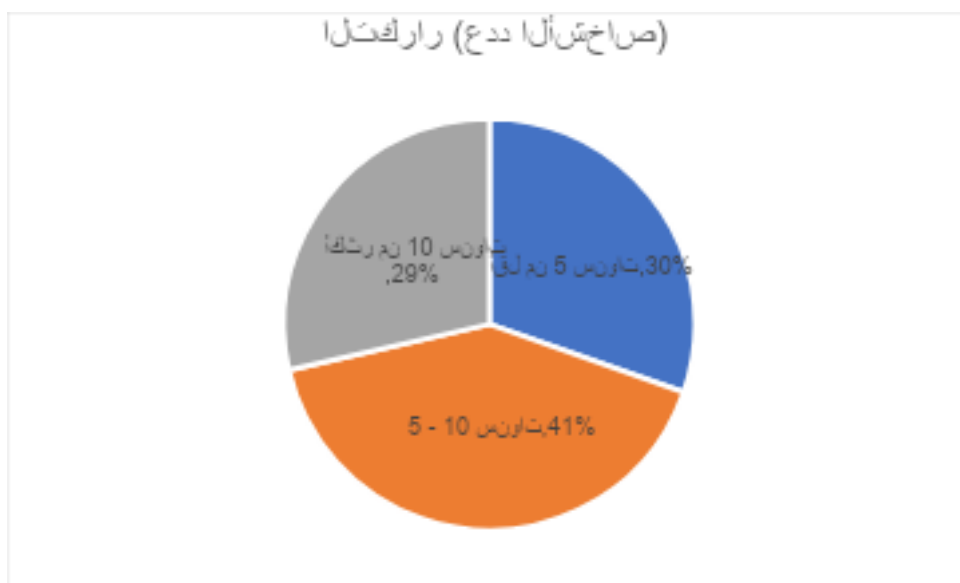
3. المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار (عدد الأشخاص)	النسبة المئوية (%)
ثانوي	8	14%
بكالوريوس	29	52%
ماجستير	15	27%
دكتوراه	4	7%



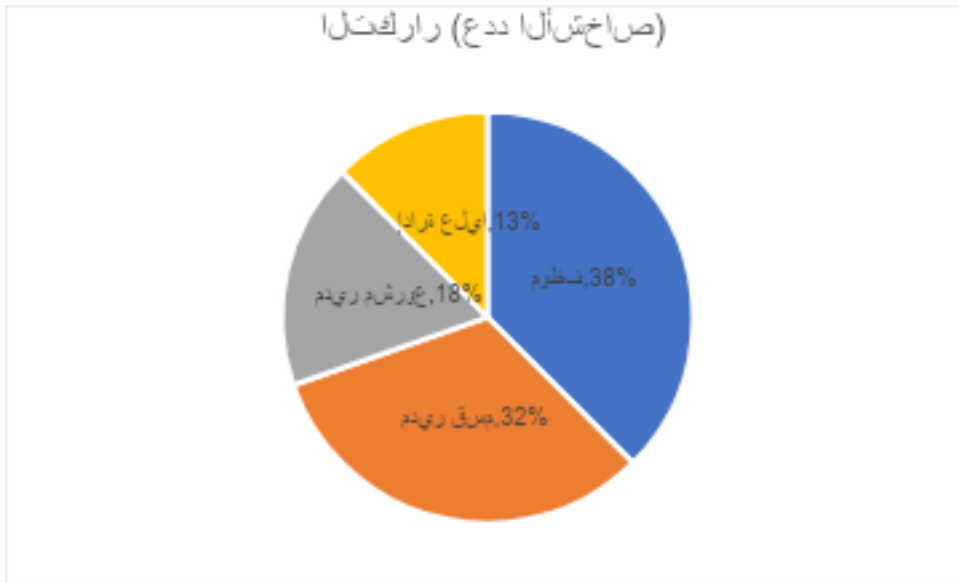
4. الخبرة المهنية

عدد سنوات الخبرة	التكرار (عدد الأشخاص)	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	17	30%
5 - 10 سنوات	23	41%
أكثر من 10 سنوات	16	29%



5. الوظيفة الحالية

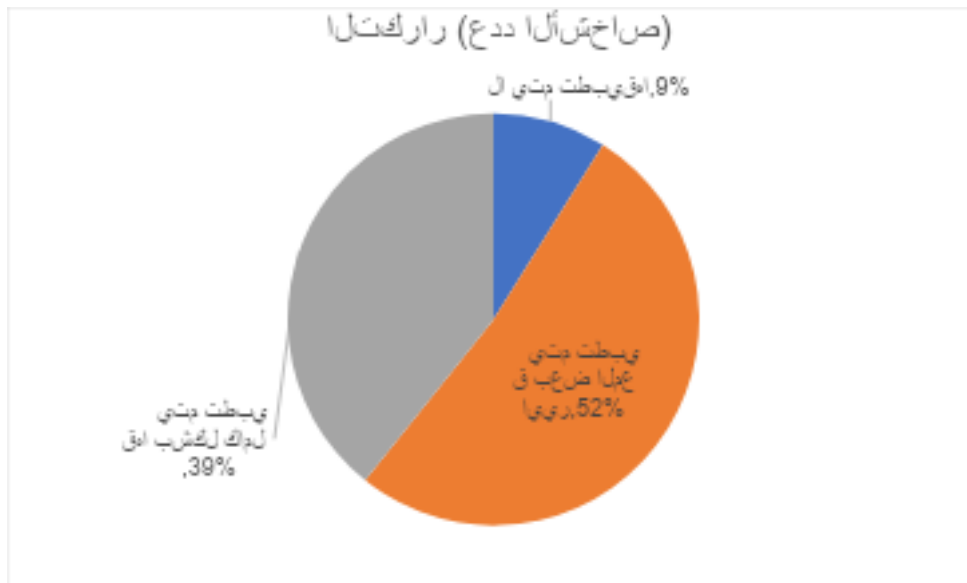
الوظيفة الحالية	التكرار (عدد الأشخاص)	النسبة المئوية (%)
موظف	21	38%
مدير قسم	18	32%
مدير مشروع	10	18%
إدارة عليا	7	12%



القسم الأول: تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع

6. إلى أي مدى تلتزم مؤسستك بتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع؟

مدى الالتزام	التكرار (عدد الأشخاص)	النسبة المئوية (%)
لا يتم تطبيقها	5	9%
يتم تطبيق بعض المعايير	29	52%
يتم تطبيقها بشكل كامل	22	39%



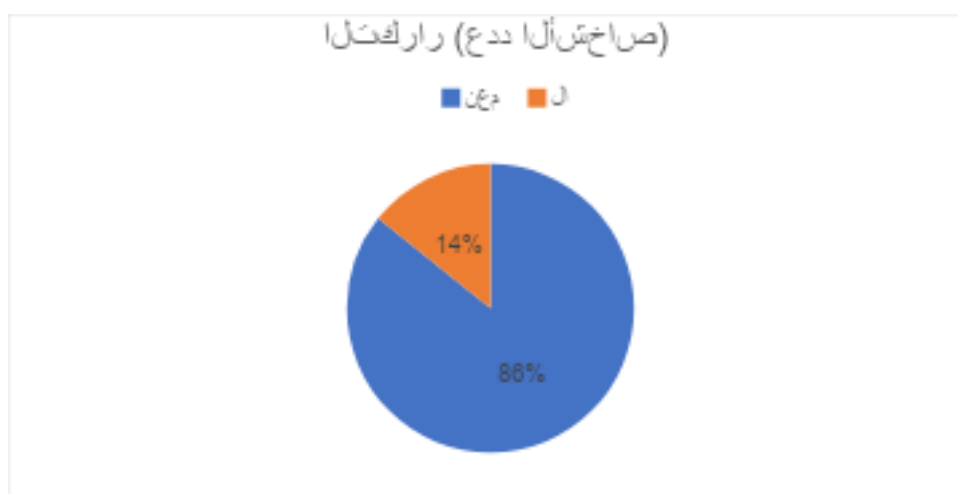
7. هل لديك معرفة كافية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع مثل *PMBOK*؟

الإجابة	التكرار (عدد الأشخاص)	النسبة المئوية (%)
نعم	40	71%
لا	16	29%



8. هل تعتقد أن تطبيق المعايير الدولية يزيد من كفاءة إدارة المشاريع في البنك؟

الإجابة	النسبة المئوية	
	(%)	التكرار (عدد الأشخاص)
نعم	86%	48
لا	14%	8



9. هل يتم تدريب الموظفين في البنك على المعايير الدولية لإدارة المشاريع؟

النسبة المئوية (%)	التكرار (عدد الأشخاص)	الإجابة
61%	34	نعم
39%	22	لا



10. ما هي أهم المجالات التي يتم تدريب الموظفين عليها؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

النسبة المئوية (%)	التكرار (عدد الأشخاص)	المجال
45%	25	إدارة الوقت
54%	30	إدارة التكلفة
50%	28	إدارة الموارد

إدارة المخاطر	20	36%
إدارة	22	39%
الاتصالات		

(صاخشأل ددع) رارلعلل



11. إلى أي مدى ترى أن تطبيق المعايير الدولية يساعد في تقليل التكاليف التشغيلية للمشاريع؟

التقييم	التكرار (عدد الأشخاص)	النسبة المئوية (%)
لا يساعد	5	9%
يساعد بشكل محدود	20	36%
يساعد بشكل كبير	31	55%

القسم الثاني: جودة المشاريع

12. كيف تقيم جودة المشاريع التي يتم تنفيذها في مؤسستك؟

النسبة المئوية	التكرار (عدد	مستوى
(%)	الأشخاص)	الجودة
11%	6	منخفضة
57%	32	متوسطة
32%	18	مرتفعة

13. ما هو تأثير تطبيق المعايير الدولية على جودة المشاريع في البنك؟

النسبة المئوية	التكرار (عدد	مستوى
(%)	الأشخاص)	التأثير
9%	5	لا يوجد تأثير
36%	20	تأثير محدود
55%	31	تأثير كبير

14. هل تعتقد أن المعايير الدولية تساهم في تحسين رضا العملاء عن جودة المشاريع؟

النسبة المئوية	التكرار (عدد	الإجابة
(%)	الأشخاص)	

نعم	42	75%
لا	14	25%

15. ما هي المعايير الأكثر تأثيرًا في تحسين جودة المشاريع؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

المعيار	التكرار (عدد الأشخاص)	النسبة المئوية (%)
إدارة الوقت	30	54%
إدارة التكلفة	35	63%
إدارة الجودة	25	45%
إدارة المخاطر	28	50%

16. هل يتم متابعة جودة المشاريع بشكل دوري في البنك؟

الإجابة	التكرار (عدد الأشخاص)	النسبة المئوية (%)
نعم	40	71%
لا	16	29%

القسم الثالث: الأداء المؤسسي

17. كيف تقيم تأثير المعايير الدولية على الأداء المؤسسي بشكل عام؟

النسبة المئوية	التكرار (عدد)	مستوى التأثير
(%)	(الأشخاص)	
9%	5	ليس لها تأثير
39%	22	تأثير محدود
52%	29	تأثير كبير

18. هل ساهمت المعايير الدولية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك؟

النسبة المئوية	التكرار (عدد)	الإجابة
(%)	(الأشخاص)	
68%	38	نعم
32%	18	لا

19. إلى أي مدى تساهم المعايير الدولية في تعزيز القدرة التنافسية للبنك؟

النسبة المئوية	التكرار (عدد)	مستوى التأثير
(%)	(الأشخاص)	
11%	6	لا تساهم

تساهم بشكل محدود	19	34%
تساهم بشكل كبير	31	55%

20. ما هي التحديات الرئيسية التي تواجهها مؤسستك في تطبيق المعايير الدولية؟ (يمكن

اختيار أكثر من خيار)

التحدي	التكرار (عدد الأشخاص)	النسبة المئوية (%)
نقص الموارد	20	36%
نقص التدريب	25	45%
عدم كفاية الوقت	22	39%
ضعف التواصل	18	32%

القسم الرابع: التوصيات والمقترحات

21. ما هي اقتراحاتك لتحسين جودة المشاريع في البنوك؟ (إجابات مفتوحة)

الإجابة	التكرار (عدد الأشخاص)
تحسين التدريب	22

تحسين	18
التكنولوجيا	
زيادة الموارد	16

22. ما هي العوامل التي تعتقد أنها ستساعد في تعزيز تطبيق المعايير الدولية في البنوك؟

(يمكن اختيار أكثر من خيار)

العامل	التكرار (عدد الأشخاص)	النسبة المئوية (%)
زيادة التدريب	30	54%
دعم الإدارة العليا	28	50%
تحسين التكنولوجيا	22	39%
تعزيز التواصل	20	36%