

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة المشاريع

دورادارة المشاريع في مبادرات المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية

على الشركات السعودية بمنطقة الرياض

إعداد الطالب/

خالد سعد الشهري

الرقم الجامعي _ ٢٤١٠٠١٦٦٣

إشراف/

أ.د / الفيصـل عبد الحميد محمد

أ.د / فايز جراد

1446 – 2025



إِهْدَاء

إلى من علمني الوقوف و الشموخ

أبي المحترم

إلى نبع العطاء و الكرم و السخاء.

أمي الموقرة

إلى أقرب من الروح.

إلى جميع من تلقيت منهم النصح والدعم و المساعدة

أهديكم خلاصة الجهد و التعب

شكر وتقدير

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

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور / فايز جراد

والأستاذ الدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي 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 راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .



المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر دور ادارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) في مبادرات المسؤولية المجتمعية دراسة تطبيقية على الشركات السعودية بمنطقة الرياض، و تم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة من ٣٩٧ عضوا في الإدارات العليا والوسطى، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية.

أظهرت نتائج الدراسة يتبين ارتفاع مستوى إدارة المشاريع في الشركات السعودية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية وتبين وجود مستوي مرتفع جدا من إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع وارتفاع مستوى إدارة تكامل المشروع وإدارة نطاق المشروع ، يتبين ارتفاع مستوى مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية

بناءً على هذه النتائج ، توصي الدراسة العمل على زيادة مستوى الوعي بين العاملين في المشاريع حول الدور الأوسع الذي يمكن أن تلعبه المشاريع في تحقيق الاستدامة ، الاهتمام بتطوير وزيادة قدرة العاملين في المشاريع على استخدام مهارات وأدوات جديدة تساعد في زيادة قدرتهم على إدارة المشاريع التي يعملون بها

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع – مبادرات المسؤولية الاجتماعية – الشركات السعودية

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	المقدمة
٢.....	١,١ مشكلة الدراسة:
٣.....	٢,١ أهمية الدراسة:
٣.....	١,٢,١ الأهمية العلمية
٤.....	٢,٢,١ الأهمية العملية:
٤.....	٣,١ أهداف الدراسة:
٥.....	٤,١ تساؤلات الدراسة
٦.....	٥,١ فروض الدراسة:
٦.....	٧,١ الدراسات السابقة:
١٢.....	٨,١ الفجوة البحثية:
١٣.....	٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة

١٥	١٠,١ منهج الدراسة.....
١٥	١١,١ الأدوات المستخدمة:.....
١٥	١٢,١ طرق جمع البيانات:.....
١٦	١٣,١ الأساليب الإحصائية:.....
١٦	١٤,١ حدود الدراسة:.....
١٧	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
١٧	المبحث الأول: المشروع.....
١٧	١,١,٢ مفهوم المشروع.....
١٨	٢,١,٢ مفهوم إدارة المشاريع.....
١٩	٣,١,٢ خصائص المشروع.....
٢٠	٤,١,٢ دورة حياة المشروع.....
٢٢	٥,١,٢ أهداف إدارة المشروع:.....
٢٤	٦,١,٢ أهمية إدارة المشاريع.....
٢٩	٧,١,٢ المعايير الدولية لإدارة المشاريع.....
٣٩	المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية.....
٣٩	١,٢,٢ تعريف المسؤولية الاجتماعية.....
٣٩	٢,٢,٢ المسؤولية الاجتماعية:.....
٤٢	٣,٢,٢ تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية:.....
٤٣	٤,٢,٢ أنماط المسؤولية الاجتماعية.....
٤٤	٥,٢,٢ مدخل المسؤولية الاجتماعية.....

٤٥	٦,٢,٢ استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية:
٤٦	٧,٢,٢ عناصر المسؤولية والدور الاجتماعي:
٤٧	٨,٢,٢ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل:
٤٨	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
٤٨	مقدمة
٤٨	١,٣ منهجية البحث:
٤٨	٢,٣ مجتمع وعينة الدراسة
٤٩	٣,٣ مصادر جمع البيانات والمعلومات:
٤٩	٤,٣ الأساليب الإحصائية:
٤٩	٥,٣ أداة الدراسة
٥٠	٦,٣ صدق أداة الدراسة
٥٠	المحور الأول: إدارة المشاريع
٥٤	المحور الثاني: مبادرات المسؤولية الاجتماعية
٥٥	٧,٣ ثبات أداة الدراسة:
٥٦	الفصل الرابع: تحليل النتائج
٥٦	مقدمة
٥٦	١,٤ أولاً: خصائص عينة الدراسة
٥٧	٢,٤ ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان
٥٧	المحور الأول: إدارة المشاريع
٦٢	المحور الثاني: مبادرات المسؤولية المجتمعية

٦٤	٣,٤ ثالثا: اختبارفروض الدراسة
٧٢	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات
٧٢	مقدمة
٧٢	١,٥ نتائج الدراسة
٧٤	٢,٥ التوصيات
٧٥	٣,٥ المقترحات
٧٦	Abstract
٧٧	المراجع:
٧٧	اولا المراجع العربية
٧٩	ثانيا: المراجع الاجنبية
٨٢	الملاحق
٨٣	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٥٠	جدول (١) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	١.
٥١	جدول (٢) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	٢.
٥٣	جدول (٣) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	٣.
٥٤	جدول (٤) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان	٤.
٥٥	جدول (٥) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	٥.
٥٦	جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة تكامل المشروع	٦.
٥٧	جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة نطاق المشروع	٧.
٥٨	جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة وقت المشروع	٨.
٥٩	جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة كلفة المشروع	٩.
٦٠	جدول (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة جودة المشروع	١٠.

٦١	جدول (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات مبادرات المسؤولية المجتمعية	١١.
٦٣	جدول (١٢) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المشاريع على مبادرات المسؤولية المجتمعية	١٢.
٦٤	جدول (١٣) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة تكامل المشروع على مبادرات المسؤولية المجتمعية	١٣.
٦٦	جدول (١٤) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة نطاق المشروع على مبادرات المسؤولية المجتمعية	١٤.
٦٧	جدول (١٥) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة وقت المشروع على مبادرات المسؤولية المجتمعية	١٥.
٦٨	جدول (١٦) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة كلفة المشروع على مبادرات المسؤولية المجتمعية	١٦.
٦٩	جدول (١٧) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة جودة المشروع على مبادرات المسؤولية المجتمعية	١٧.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

يشهد العالم اليوم تطورًا متسارعًا في مجال إدارة المشاريع، حيث أصبحت هذه الإدارة أداة حيوية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وتعزيز مبادرات المسؤولية المجتمعية. وتبرز الحاجة إلى تطوير استراتيجيات متكاملة تُساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية والالتزام بالممارسات المسؤولة داخل المؤسسات، و يعكس دور إدارة المشاريع كعنصر رئيسي لتحقيق التوازن بين الأداء المؤسسي ومتطلبات المجتمعات المحلية. (Raj, 2023)

في ظل هذه الديناميكيات العالمية، تزايد أهمية المسؤولية المجتمعية للشركات (CSR) كإطار شامل لدعم التنمية البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وتشير الدراسات إلى أن المسؤولية المجتمعية تعزز العلاقة بين المؤسسات والمجتمعات من خلال تبني مبادرات مستدامة تهدف إلى تحسين جودة الحياة وتعزيز التماسك الاجتماعي. (Sekulic & Pavlovic, 2018)

و تلعب إدارة المشاريع دورًا محوريًا في تحسين فعالية المبادرات المؤسسية، حيث تشير الأبحاث إلى أن الإدارة الفعالة تساهم في تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية بشكل أكثر استدامة، أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع يعزز نجاح المبادرات ويُسرّع تحقيق الأهداف المؤسسية والتنموية. (Ali et al., 2019)

رغم هذا التقدم، تواجه الشركات في الدول النامية، بما في ذلك المملكة العربية السعودية، تحديات خاصة تتعلق بتطبيق أبعاد إدارة المشاريع لتحقيق المسؤولية المجتمعية و تُعد عاملاً أساسيًا لضمان نجاح برامج المسؤولية الاجتماعية، لكن غياب التنسيق وضعف التخطيط الاستراتيجي قد يعوق تحقيق النتائج المرجوة (Raj, 2023)

وفي المملكة العربية السعودية، تمثل رؤية ٢٠٣٠ نقطة تحول رئيسية في تعزيز الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. تهدف الرؤية إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التزام الشركات بمبادرات المسؤولية الاجتماعية، مع التركيز على الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية، ولا تزال هناك فجوة معرفية في فهم كيفية تحقيق تكامل بين إدارة المشاريع والمسؤولية المجتمعية في السياق السعودي (Muange et al., 2024).

و برزت أهمية دراسة تأثير إدارة المشاريع على المسؤولية الاجتماعية بشكل شامل في المملكة. فمن خلال تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة المشاريع (مثل إدارة الوقت والجودة والتكاليف) وأبعاد المسؤولية المجتمعية، يمكن تقديم حلول مبتكرة تُسهم في تعزيز الاستدامة وتحقيق الأهداف المؤسسية.

تتمثل أهمية هذا البحث في كونه يُسلط الضوء على العلاقة التبادلية بين إدارة المشاريع والمسؤولية الاجتماعية، مما يساعد الشركات السعودية على تحسين استراتيجياتها. كما أنه يوفر إطارًا علميًا لدعم صناع القرار في تطوير سياسات تعزز من كفاءة المبادرات المجتمعية واستدامتها (Ali et al., 2019).

١,١ مشكلة الدراسة:

في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية ٢٠٣٠، برزت أهمية إدارة المشاريع كأداة استراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز مبادرات المسؤولية المجتمعية، وتواجه الشركات السعودية تحديات كبيرة في ربط أبعاد إدارة المشاريع بمبادرات المسؤولية المجتمعية، مما ينعكس على كفاءة وفعالية هذه المبادرات، ويشكل النقص في التكامل يُشكل عائقًا أمام تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية والاقتصادية المطلوبة (Raj, 2023)؛ (Muange et al., 2024).

تُظهر الدراسات السابقة أهمية إدارة المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي واستدامة المشاريع، مثل دراسة (Muange et al., 2024) التي أوضحت دور أبعاد مثل حوكمة المشاريع والمراقبة في تعزيز استدامة مشاريع المياه المجتمعية، إلا أن العديد من الدراسات ركزت على السياقات الجغرافية المختلفة أو على

جانب محدد من المسؤولية المجتمعية دون تناول التأثير الشامل لأبعاد إدارة المشاريع المختلفة في سياق محلي مثل الشركات السعودية.

وأظهرت دراسة (Ali et al., 2019) أن تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية يعزز نجاح المشاريع، بينما أوضحت دراسة (Sergeeva & Kapetanaki, 2022) أن المسؤولية الاجتماعية تستخدم كأداة استراتيجية لبناء هوية مؤسسية مسؤولة.

تواجه الشركات السعودية تحديات إضافية تتعلق بتطبيق أبعاد إدارة المشاريع مثل إدارة الوقت والتكاليف والجودة لضمان تحقيق أهداف المسؤولية المجتمعية بكفاءة. أظهرت دراسة (Sattayapanich et al., 2022) أن العوامل البيئية والاجتماعية قد تؤثر على نجاح المشاريع، لكن تطبيقها في البيئة السعودية لم يتم تناوله بشكل كافٍ.

بناءً على ما سبق، تبرز الحاجة إلى دراسة شاملة تستكشف تأثير أبعاد إدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) على مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض.

٢,١ أهمية الدراسة:

١,٢,١ الأهمية العلمية

- ✓ تقدم الدراسة إسهامًا علميًا جديدًا من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) ومبادرات المسؤولية المجتمعية في السياق السعودي، مما يساهم في سد فجوة معرفية مهمة في هذا المجال.
- ✓ توفر الدراسة إطارًا مرجعيًا يمكن استخدامه في الدراسات المستقبلية التي تسعى إلى استكشاف تأثير أبعاد أخرى في إدارة المشاريع أو دراسة المسؤولية المجتمعية في سياقات مختلفة، لا سيما في الدول النامية.

✓ تسلط الدراسة الضوء على دور إدارة المشاريع كأداة استراتيجية لتعزيز التنمية المستدامة وتحقيق أهداف المسؤولية المجتمعية، مما يساهم في تطوير المعرفة الأكاديمية حول التكامل بين الإدارة والتنمية.

٢,٢,١ الأهمية العملية:

- ✓ تقدم الدراسة توصيات عملية للشركات حول كيفية تحسين إدارتها لمبادرات المسؤولية المجتمعية من خلال تطبيق أبعاد إدارة المشاريع بشكل فعال، مما يعزز من دورها في تحقيق الاستدامة.
- ✓ تساعد النتائج في وضع سياسات وإجراءات تدعم تطوير ممارسات إدارة المشاريع والمسؤولية المجتمعية في الشركات، خاصة في منطقة الرياض، بما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- ✓ تمكن الدراسة الشركات من تحسين كفاءة مواردها وإدارة وقتها وتكاليفها وجودتها لتحقيق أهداف المسؤولية المجتمعية بفعالية واستدامة.
- ✓ تسهم الدراسة في رفع مستوى الوعي بين المديرين وأصحاب القرار بأهمية دمج مبادئ المسؤولية المجتمعية مع إدارة المشاريع لتحقيق فوائد متبادلة للمؤسسات والمجتمع.

٣,١ أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى فحص أثر دور إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) في مبادرات المسؤولية المجتمعية دراسة تطبيقية على الشركات السعودية بمنطقة الرياض، وتتفرع منه عدة أهداف فرعية منها:
- ✓ تحليل أثر إدارة تكامل المشروع على تحقيق مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض.
- ✓ قياس دور إدارة نطاق المشروع في تعزيز فعالية تنفيذ مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض.

- ✓ قياس دور إدارة وقت المشروع في تعزيز فعالية تنفيذ مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض
- ✓ قياس دور إدارة كلفة المشروع في تعزيز فعالية تنفيذ مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض
- ✓ قياس دور إدارة جودة المشروع في تعزيز فعالية تنفيذ مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض
- ✓ تقديم توصيات تطبيقية للشركات السعودية حول أفضل الممارسات في إدارة المشاريع لدعم مبادرات المسؤولية المجتمعية وتحقيق استدامتها.

٤,١ تساؤلات الدراسة

ما هو أثر دور إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) على مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض؟ وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو أثر إدارة تكامل المشروع على تحقيق مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض؟
- ✓ ما هو أثر إدارة نطاق المشروع في تعزيز فعالية تنفيذ مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض؟
- ✓ ما هو أثر إدارة وقت المشروع في تعزيز فعالية تنفيذ مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض؟
- ✓ ما هو أثر إدارة كلفة المشروع في تعزيز فعالية تنفيذ مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض؟
- ✓ ما هو أثر إدارة جودة المشروع في تعزيز فعالية تنفيذ مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض؟

٥,١ فروض الدراسة:

بالاستناد إلى السؤال الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية يمكن تحديد الفرضيات بالشكل

الآتي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) على مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض ويتفرع من الفرض الرئيسي عدة فرضيات فرعية:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة المتكاملة للمشاريع على مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة نطاق المشروع على مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة وقت المشروع على مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة كلفة المشروع على مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة جودة المشروع على مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض.

٧,١ الدراسات السابقة:

دراسة (Raj, 2023) 

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الحاسم للمشاركة المجتمعية في تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) في الدول النامية، وتناولت الدراسة أبعاد المشاركة المجتمعية، بما في ذلك

إشراك المجتمع في مراحل التخطيط والتنفيذ، التغلب على الحواجز المؤسسية والثقافية، وتعزيز استدامة البرامج من خلال التعاون المجتمعي.

اعتمدت الدراسة على منهجية نوعية باستخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) للبيانات التي تم جمعها من خلال مقابلات شبه منظمة. استندت البيانات إلى ٢٨ مقابلة مع مديري تنفيذيين في الهند يعملون في تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات.

أظهرت النتائج أن المشاركة المجتمعية تُعد عاملاً أساسياً لتطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية بفعالية. أكدت الدراسة أن التحديات التي تواجه تطبيق هذه البرامج، مثل نقص الثقة بين الشركات والمجتمعات أو غياب التنسيق، يمكن التغلب عليها إلى حد كبير من خلال تعزيز إشراك المجتمع المحلي في عملية التنفيذ.

وأوصت الدراسة الشركات والمؤسسات في الدول النامية بضرورة تعزيز تفاعلها مع المجتمعات المحلية، بدءاً من مراحل التخطيط وحتى التقييم، لضمان فعالية برامج المسؤولية الاجتماعية.

دراسة (Muange, etal, 2024) 

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أساليب إدارة المشاريع على استدامة مشاريع المياه المجتمعية في مقاطعة ترانس نزا، كينيا، وركزت الدراسة على أربعة أبعاد رئيسية: تعبئة الموارد، حوكمة المشاريع، المشاركة المجتمعية، والمراقبة والتقييم، والتي تمثل العوامل الأساسية التي تؤثر على استدامة هذه المشاريع، واعتمدت الدراسة على تصميم وصفي مسحي، وتكون من ١٢٤ شخصاً يعملون في ٦٢ مشروعاً مجتمعياً للمياه في مقاطعة ترانس نزا. وتم اختيار عينة مكونة من ٩٤ مستجيباً باستخدام صيغة "تارو ياماني".

وأظهرت النتائج أن الأبعاد الأربعة المدروسة - تعبئة الموارد، حوكمة المشاريع، المشاركة المجتمعية، والمراقبة والتقييم - لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً على استدامة مشاريع المياه المجتمعية. كما تبين أن هذه العوامل مجتمعة تفسر نسبة كبيرة من التباين في مستويات استدامة المشاريع، مما يؤكد أهمية هذه

الأبعاد في تحقيق أهداف المشاريع، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيادة الجيدة من خلال توفير موارد إضافية لتطوير كفاءات القيادة في إدارة مشاريع المياه.

✍ دراسة. (Sergeeva & Kapetanaki, 2022)

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تشكيل وتوصيل المنظمات القائمة على المشاريع في المملكة المتحدة لسرديات المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) واستجابتها للأجندات والسياسات العامة من خلال مبادرات وأفعال استراتيجية، واعتمدت الدراسة على تحليل معمق لثلاث دراسات حالة باستخدام منهجية نوعية لفحص السرديات التنظيمية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، وأظهرت النتائج أن المنظمات القائمة على المشاريع تقوم بدور نشط في ترجمة السياسات العامة إلى سرديات تنظيمية وأفعال ملموسة، مع التركيز على استخدام المسؤولية الاجتماعية كأداة استراتيجية لتعزيز التواصل وبناء هوية مؤسسية مسؤولة، وأوصت الدراسة بأن تواصل المنظمات تعزيز سرديات المسؤولية الاجتماعية كوسيلة لتحقيق أهدافها المؤسسية والمجتمعية، مع تطوير آليات حوكمة فعالة لدعم الترجمة السليمة للسياسات إلى مبادرات فعلية.

✍ دراسة. (Sekulic & Pavlovic, 2018).

هدفت الدراسة إلى تحليل أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) ودور الاستثمارات الاجتماعية في تنمية المجتمع المحلي، مع التركيز على فهم دور الشركات الجديد في بناء علاقات مستدامة مع المجتمع، وأظهرت الدراسة أن الأداء الفعال للمسؤولية الاجتماعية يعزز من جودة العلاقات مع المجتمع المحلي ويسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وأوصت الدراسة بأن تركز الشركات على تحسين إدارة مشاريع المسؤولية الاجتماعية من خلال تطوير الكفاءات القيادية والإدارية لدى المسؤولين عن هذه المبادرات.

✍ دراسة (Sattayapanich et al., 2022)

هدفت الدراسة إلى استكشاف العوامل التي تؤثر على مشاركة المجتمع في مشاريع المسؤولية الاجتماعية البيئية للشركات (CSR)، مع التركيز على مشروع إدارة مستدامة لغابات المنغروف في منطقة

Pakprasa بتايلاند، وركزت على عوامل مثل مصداقية CSR، جودة العلاقة بين المنظمة والجمهور (OPR)، القيم البيئية المدركة، المعرفة البيئية، والفوائد المتوقعة من المشاركة، واعتمدت الدراسة على استبيانات وزعت على ٣٥٥ فردًا من المجتمع المحلي، وأظهرت النتائج أن القيم البيئية المدركة كانت العامل الأكثر تأثيرًا على المشاركة بجميع مراحل المشروع، بينما أثرت مصداقية CSR وجودة العلاقة على المشاركة بشكل كبير. كان للمعرفة البيئية تأثير واضح فقط في مرحلة المراقبة.

أوصت الدراسة بزيادة الوعي بالقيم البيئية، تحسين العلاقة بين الشركات والمجتمع، وتقديم حوافز مالية وغير مالية لتعزيز المشاركة المجتمعية في مشاريع المسؤولية الاجتماعية البيئية.

✍ دراسة (Ali et al, 2019).

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع في باكستان، مع التركيز على أبعاد المسؤولية الاجتماعية المتمثلة في المسؤولية البيئية، المسؤولية الاجتماعية، والمسؤولية الاقتصادية، واعتمدت الدراسة على منهج مسحي، حيث تم تصميم استبيان لقياس المسؤولية الاجتماعية، وتم جمع البيانات بشكل مقطعي من ٣٠٠ مدير مشروع لديهم خبرة في العمل على مشاريع اجتماعية في باكستان.

أوضحت النتائج أن تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في إدارة المشاريع له تأثير إيجابي ومعنوي على نجاح المشاريع، مما يدل على أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية كجزء أساسي من استراتيجية إدارة المشاريع لتحقيق أهدافها، وأوصت الدراسة بأن تعمل الجهات الحكومية والمؤسسات الداعمة على تعزيز تمويل المشاريع المستدامة ودعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية كأداة أساسية لتحسين أداء المشاريع.

✍ دراسة (الصفيرى والشورة، ٢٠٢١).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التآزر الاستراتيجي بأبعاده (تآزر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار، والتآزر الإداري) وأدوار إدارة المشاريع من حيث (الإدارة المتكاملة، وإدارة وقت

المشروع، وإدارة القوى العاملة، وإدارة الاتصالات، وإدارة تكاليف المشروع، وإدارة جودة المشروع)، من خلال الدور الوسيط للتمكين في شركة النفط الكويت، وتم توزيع (٢١٠) استبانة حيث تبين أن الصالح منها للتحليل (١٩٠) استبانة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند للتأزر الاستراتيجي المتغير الرئيسي من حيث: (تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري) في إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأزر الاستراتيجي في التمكين في شركة نفط الكويت. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت. وأوصت الدراسة بالاستمرار في تعزيز عمليات التأزر الاستراتيجي لشركة نفط الكويت للمحافظة على ميزة تنافسية وتحقيق حصة سوقية أكبر، ولتعظيم الاستفادة من علميات التأزر الاستراتيجي داخل شركة نفط الكويت

✍ دراسة (نذير، ٢٠٢٣).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أساليب القيادة الموقفية (التوجيه، والتدريب، والدعم، والتفويض) على أداء المشاريع من حيث (التكلفة والوقت والجودة) في المشاريع الناشئة بمدينة الرياض ، وبلغ حجم عينة هذه الدراسة (٣٠٠) مدير مشروع وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق التوجيه كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة قدرات ومهارات المديرين والقيادات في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في مجال القيادة من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية عن كافة التطورات والأساليب الحديثة المستخدمة في مجال الإدارة والقيادة، والعمل على الحفاظ على جودة مستويات أداء المشروعات الناشئة بمجال الإنشاءات في مدينة الرياض من خلال توفير كافة الإمكانيات والاحتياجات التي تساعد في تحقيق ذلك.

دراسة (العطيات والمعلا، ٢٠٢٢).

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (الاقتصادي، الأخلاقي، القانوني والخيري) في الأداء التنظيمي بأبعاده (العمليات الداخلية، رضا العملاء والتعلم والنمو) في شركات الاتصالات الأردنية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع (٣٢٩) استبانة على أفراد وحدة المعاينة من المدراء ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والمشرفين والموظفين في شركات الاتصالات الأردنية، وتم استرداد (٣٠٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها (الاقتصادي، الأخلاقي، القانوني والخيري) على الأداء التنظيمي بأبعاده العمليات الداخلية، رضا العملاء، التعلم والنمو في شركات الاتصالات الأردنية، و أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسات المسؤولية الاجتماعية لما لها من أثر واضح في الأداء الكلي للمنظمة من عمليات داخلية، ورضا العملاء، وتعلمها ونموها، وكذلك التوصية لأصحاب القرار في شركات الاتصالات الأردنية بضرورة التركيز على العوامل المؤثرة في تحسين الأداء التنظيمي.

دراسة (عيال عواد، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المسؤولية الاجتماعية في ربحية المصارف الإسلامية. طبقت الدراسة على عينة قوامها (٣) بنوك إسلامية أردنية. وتمثلت أدوات الدراسة في البيانات المالية الخاصة بالبنوك الإسلامية الأردنية والتي تصدرها البنوك على شكل تقارير مالية سنوية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها، عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقروض الحسنة على الربحية، مقاساً بالعائد على حقوق الملكية في المصارف الإسلامية الأردنية. كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية ممثلة بـ (القروض الحسنة، والتبرعات) على الربحية، مقاساً بالعائد على حقوق الملكية في المصارف الإسلامية الأردنية.

وأوصت الدراسة بتوجب على المصارف الإسلامية التوسع في استخدام صبيغ التمويل الإسلامية خصوصاً فيما يتعلق بالصبيغ التي تُمول مشاريع تنموية، والاستثمار في تقديم القروض الحسنة والتبرعات لما لها من دور في تنمية الاقتصاديات الوطنية.

✍ دراسة (بودماغ وقرين، ٢٠٢٢)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار طبيعة أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي لمؤسسة الخزف الصحي بالمليية، حيث تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددهم ١٣٠ عامل بالمؤسسة والتي حددت بطريقة العينة العشوائية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية أثر إيجابي على الأداء التنظيمي للمؤسسة راجع لتأثير كل من المسؤولية الاقتصادية والمسؤولية الأخلاقية، كما توصلت الدراسة إلى أنه ليس لباقي الأبعاد (المسؤولية القانونية، المسؤولية الخيرية) أثر على الأداء التنظيمي لمؤسسة الخزف الصحي بالمليية.

٨,١ الفجوة البحثية:

تظهر الدراسات السابقة أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) في تعزيز التنمية المستدامة وتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسات. كما سلط الضوء على دور إدارة المشاريع في تحسين كفاءة وفعالية تنفيذ المشاريع. ومع ذلك، هناك فجوة واضحة تتعلق بدمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية مع أبعاد إدارة المشاريع ضمن إطار واحد لتحليل الأثر الشامل، خصوصاً في سياق الشركات السعودية بمنطقة الرياض.

و تتوافق هذه الدراسة مع دراسة (Raj, 2023) التي ركزت على دور المشاركة المجتمعية كعامل رئيسي في تعزيز تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية. كما تتقاطع مع دراسة (Muange et al., 2024) التي أوضحت أهمية أبعاد إدارة المشاريع، مثل تعبئة الموارد والمراقبة والتقييم، في استدامة المشاريع المجتمعية.

بالإضافة إلى ذلك، تتفق مع دراسة (Ali et al., 2019) التي أكدت أهمية المسؤولية الاجتماعية كجزء أساسي من استراتيجية إدارة المشاريع لتحقيق الأهداف التنموية. جميع هذه الدراسات تقدم دعماً علمياً لفهم العلاقة بين إدارة المشاريع والمبادرات المجتمعية.

و تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تكاملها بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأبعاد إدارة المشاريع. ركزت دراسة (Sergeeva & Kapetanaki, 2022) على سرديات المسؤولية الاجتماعية في السياقات الأوروبية والغربية، بينما تركز هذه الدراسة على السياق السعودي، مما يضيف بعداً ثقافياً وتنظيماً جديداً. كما أن دراسة (Sattayapanich et al., 2022) ركزت على العوامل الفردية مثل القيم البيئية المدركة والمشاركة المجتمعية، لكنها لم تتطرق إلى الأبعاد الإدارية لإدارة المشاريع مثل إدارة الوقت والتكاليف والجودة، التي تعد محورية في هذه الدراسة.

تُميز هذه الدراسة نفسها أيضاً من خلال سياقها الجغرافي والتنظيمي، حيث تركز على الشركات السعودية بمنطقة الرياض، في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تسعى لتعزيز الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. هذه الزاوية تفتقر إليها الدراسات السابقة التي ركزت غالباً على سياقات مختلفة من حيث البيئة الاقتصادية والثقافية والتنظيمية.

بالتالي، تكمن الفجوة البحثية في عدم وجود دراسة متكاملة تدمج بين أبعاد إدارة المشاريع (الإدارة المتكاملة، إدارة الوقت، إدارة القوى العاملة، إدارة التكاليف، إدارة الجودة) وأبعاد المسؤولية المجتمعية (المسؤولية البيئية، المسؤولية الاجتماعية، المسؤولية الاقتصادية) في سياق الشركات السعودية. تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل شامل ومتكامل يمكن أن يساهم في تطوير استراتيجيات عملية لتعزيز كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة

✓ الإدارة المتكاملة للمشاريع: تُعرف بأنها العملية التي تهدف إلى تنسيق وتوحيد جميع جوانب المشروع لتحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية من خلال ضمان أن جميع عناصر المشروع تعمل بتناغم. تشمل هذه العملية التخطيط، التنفيذ، والمتابعة لضمان تحقيق النتائج المرجوة. (الضيفري والشورة، ٢٠٢١).

- ✓ إدارة وقت المشروع: هي عملية تخطيط وتنظيم الجداول الزمنية لأنشطة المشروع لضمان تسليم المشروع في الوقت المحدد. تتضمن هذه الإدارة تحديد الأنشطة، ترتيب الأولويات، تقدير المدة الزمنية، وضمان الالتزام بالجداول الزمنية الموضوعة. (نذير، ٢٠٢٣).
- ✓ إدارة القوى العاملة: تشير إلى تخصيص وتنظيم الموارد البشرية لضمان تحقيق أهداف المشروع بكفاءة. تشمل هذه العملية تحديد الاحتياجات البشرية، توزيع الأدوار، وتطوير مهارات العاملين لضمان تحسين الأداء. (Muange et al., 2024).
- ✓ إدارة الاتصالات: هي العملية التي تركز على ضمان تدفق المعلومات بين الأطراف المعنية بالمشروع، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، من خلال أدوات وتقنيات اتصال فعالة. تهدف إلى تحسين التعاون وضمان الشفافية بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة. (Raj, 2023).
- ✓ إدارة تكاليف المشروع: تُعرف بأنها العملية التي تهدف إلى تخطيط ورصد ميزانية المشروع لضمان عدم تجاوز التكاليف المحددة وتحقيق الكفاءة المالية. تشمل هذه الإدارة تحديد التكاليف، مراقبة المصروفات، وتقييم الأداء المالي للمشروع. (Ali et al., 2019).
- ✓ إدارة جودة المشروع: هي عملية تحديد وضمان أن المشروع يلبي المعايير والمتطلبات المحددة. تشمل هذه الإدارة تخطيط الجودة، مراقبة العمليات، وضمان تحقيق النتائج النهائية بالجودة المطلوبة. (Sekulic & Pavlovic, 2018).
- ✓ المسؤولية البيئية: تشير إلى التزام المؤسسة بتقليل التأثيرات السلبية على البيئة من خلال تبني ممارسات مستدامة، مثل تقليل النفايات، استخدام الطاقة المتجددة، وحماية الموارد الطبيعية. (Sattayapanich et al., 2022).
- ✓ المسؤولية الاجتماعية: هي التزام المؤسسة بالمساهمة في رفاهية المجتمع من خلال تبني مبادرات تدعم التعليم، الصحة، تمكين المجتمعات المحلية، وتعزيز العدالة الاجتماعية. (Raj, 2023).
- ✓ المسؤولية الاقتصادية: تعبر عن التزام المؤسسة بتحقيق أداء مالي مستدام من خلال الموازنة بين تحقيق الربحية والمساهمة في التنمية الاقتصادية للمجتمع. تشمل هذه المسؤولية توفير فرص العمل، الاستثمار في الاقتصاد المحلي، وتحقيق قيمة اقتصادية للمساهمين. (Ali et al., 2019).

١٠,١ منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُستخدم لتحليل العلاقة بين أبعاد إدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) ومبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض، واستخدم المنهج الوصفي في توصيف الظاهرة موضع الدراسة وتحليل خصائصها، من خلال جمع البيانات عن أبعاد إدارة المشاريع ومبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية، بينما استخدم المنهج التحليلي لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات لمعرفة مدى تأثير أبعاد إدارة المشاريع على مبادرات المسؤولية المجتمعية، باستخدام أدوات وأساليب إحصائية

١١,١ الأدوات المستخدمة:

تُعد الاستبيانات الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة. تم تصميم استبيان يغطي أبعاد إدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) والمسؤولية المجتمعية

يتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المغلقة باستخدام مقياس "ليكرت الخماسي (Likert)" (Scale) لتقييم درجة تأثير كل بُعد من أبعاد إدارة المشاريع على مبادرات المسؤولية المجتمعية.

١٢,١ طرق جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر الأولية والمصادر الثانوية للحصول على بيانات شاملة ودقيقة.

✓ المصادر الأولية: شملت استبياناً صُمم بعناية لقياس تأثير أبعاد إدارة المشاريع على مبادرات المسؤولية المجتمعية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع عدد من مديري المشاريع للحصول على رؤى نوعية تدعم النتائج الكمية...

✓ جمع البيانات الثانوية: سيتم جمع بيانات ثانوية من التقارير والدراسات السابقة حول تطبيق الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية في الشركات المماثلة.

١٣,١ الأساليب الإحصائية:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، حيث تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS. وفيما يلي أبرز الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تحليل الصدق والثبات: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الأداة (الاستبيان) والتأكد من اتساق الإجابات واستقرارها عبر العينة.
- التحليل الوصفي: سيتم استخدام الإحصاءات الوصفية (مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية) لوصف وتفسير البيانات الديموغرافية للمشاركين، ويساهم التحليل الوصفي في تقديم نظرة شاملة حول تصورات الموظفين لمختلف متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار: استخدم لتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة

١٤,١ حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: ركزت هذه الدراسة على تحليل أثر دور إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) على مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض.
- حدود زمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال عام ٢٠٢٤ م.
- حدود مكانية: أجريت الدراسة في الشركات السعودية بمنطقة الرياض.
- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية في اختيار عينة من الموظفين العاملين في الشركات السعودية بمنطقة الرياض.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: المشروع

١،١،٢ مفهوم المشروع

يشير المعجم الوسيط إلى أن معنى (مشروع) الأمر يُهَيَأ لِيُدرَس ويقرر، أما معجم المعاني الجامع فيشير إلى أن كلمة مشروع تعني ما يُحضَّرُ في مَجَالٍ مِنَ الْمَجَالَاتِ وَيُقَدِّمُ في صُورَةٍ مَّا أَوْ خُطَّةٍ لِيُدرَسَ وَيُقرر في أفق تنفيذه، ويبين قاموس (Webster) أن كلمة (Project) تعني خطة أو تصميم محدد، أو تعهد مخطط؛ وما سبق يظهر أن المعنى اللغوي لكلمة مشروع باللغة العربية والإنجليزية يلتقيان في أن المشروع خطة ترتبط بفترة زمنية محددة. (عمرو، ٢٠٢٢)

أما المشروع اصطلاحاً فهو جهد يتضمن سلسلة من الأنشطة والموارد، تهدف إلى تحقيق شيء معين، مع مراعاة قيود الوقت والجودة والتكلفة، ويعرف أيضاً بأنه مسعى مؤقت مطلوب لتحقيق نتيجة فريدة أو نتيجة محددة الوقت مسبقاً، وذلك باستخدام موارد محددة سلفاً، وتشير كلمة مؤقت؛ إلى أن لكل مشروع بداية محددة ونهاية محددة، أما عبارة نتيجة فريدة فتشير إلى أن نتيجة المشروع يجب أن تكون منتجاً أو خدمة أو نتيجة فريدة. (بودالي، ٢٠٢١)

عرف أحدهم المشروع بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات أو النشاطات تربطها علاقات محددة ومعروفة، تنفذ بزم من محدد بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف، ويتصف المشروع بالصفات الآتية: فريد من نوعه، وله دورة حياة محددة البداية والنهاية، وله إطار عمل مقسم إلى نشاطات محددة، وهادف إلى تحقيق أغراض محددة، وله موازنة محددة، ويستخدم موارد متعددة ويمكن تعريف النشاط بأنه أي جزء من المشروع يستهلك زمناً وموارد، وله بداية ونهاية محددتان، وقد يتطلب النشاط بذل مجهود عضلي، أو القيام بأعمال كتابية، أو إجراء مفاوضات، أو تشغيل ماكينات وغير ذلك، ويطلق على النشاط أسماء أخرى مثل عملية أو وظيفة. (باقر، ٢٠٢٠)

وتعرف جمعية إدارة المشاريع البريطانية Management Projects of Association المشروع بأنه مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات محددة، وتنفذ بواسطة أشخاص أو منظمات لتحقيق أهداف محددة، وفق تكلفة وزمن وجودة محددة مسبقا، ويعرف بأنه سعي مؤقت لإيجاد منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة . (تقده، ٢٠٢٣)

وبناء على ما سبق يمكن القول أن المشروع يتضمن مجموعة من الأنشطة والعمليات المترابطة تهدف إلى تحقيق هدف معين ويرتبط ببداية زمنية ونهاية محددتين. (الشهري، ٢٠٢٤)

٢,١,٢ مفهوم إدارة المشاريع

إدارة المشروع عبارة عن تنظيم للأفراد والموارد والوقت وكافة المدخلات اللازمة بهدف إنجاز عمل معروف أو تحقيق هدف محدد، ضمن قيود الوقت والمواصفات والموازنة ويعرف معهد إدارة المشاريع إدارة المشاريع كمصطلح يشير إلى الكم المعرفي ضمن مهنة إدارة المشاريع، ويتضمن الممارسات التقليدية الثابتة المطبقة على نطاق واسع إضافة إلى الممارسات المبتكرة التي تظهر في المهنة، ويتضمن كلا من المواد المنشورة وغير المنشورة، كما يخضع للتطوير على نحو مستمر. (حيارات، ٢٠٢١)

وتعرف إدارة المشروع بأنها سعي مؤقت يتم القيام به لإنتاج منتج فريد أو خدمة، وهذا يعني أن المشروع يتم إنجازه مرة واحدة فقط؛ فإذا كان متكررا فهو ليس مشروعاً، ويجب أن يكون للمشروع بداية محددة زمنيا ونهاية محددة زمنيا، وميزانية، ونطاق محدد بوضوح - أو حجم - للعمل الذي يتعين القيام به، ومتطلبات أداء محددة؛ والتي يجب أن تكون متوافقة، وباختصار يمكن القول أن إدارة المشروع تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات للأنشطة المختلفة لإنجاز المشروع. (عضيبات، ٢٠٢٢)

وتم تعريف إدارة المشروع أيضا على أنها مجموعة المبادئ والأساليب والطرق التي يستخدمها الأفراد بهدف تخطيط ومراقبة تنفيذ المشروع بفاعلية، وتشتمل إدارة المشروع على مجموعة من القواعد والأسس الخاصة بتخطيط المشروع، ووضع برنامج زمني مناسب لتنفيذه وإكماله، والحصول على الموارد

اللازمة له، واتخاذ القرار المناسب، والقيام بعملية الرقابة وإعادة التخطيط، وكل ذلك بفعالية تامة.
(عبداللات، ٢٠٢١)

وتتفق التعريفات السابقة على أن إدارة المشروع تتضمن التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة للعمليات التي تضمن إنتاج منتج أو خدمة فريدين ضمن نطاق زمني محدد البداية والنهاية. (الظفيري، ٢٠٢١)

٣,١,٢ خصائص المشروع

تشارك المشاريع مهما تنوعت واختلفت طبيعتها بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، ومن أهم هذه الخصائص:

١. الغاية تقام المشاريع لتنفيذ غرض معين وحل مشكلة معينة، وتحقيق أهداف محددة وعليه فإن وجود المشروع يرتبط بتحقيق هذه الغاية والوصول إلى الأهداف.
٢. دورة حياة المشروع: تتضمن المشاريع دورة حياة متكاملة، تبدأ بالفكرة، ثم التخطيط والتنفيذ والرقابة، وأخيرا الانتهاء (التسليم)، ويميز دورة حياة المشروع أنها ذات طبيعة مؤقتة، بحيث تبدأ وتنتهي في أوقات محددة.
٣. التفرد من خصائص أي مشروع أن تنفيذه وإكماله يحتاج إلى أنشطة فريدة، وغير روتينية، وغير متكررة، وهذا يعني أنه حتى لو تشابه مشروعان في الطبيعة والحجم والشكل فإن تنفيذ كل منهما يحتاج إلى أنشطة تختلف عن الآخر حتى لو تقاطعت وتشابهت في بعض مراحلها، فالاختلاف قد يكون في طبيعة الإدارة أو في مهارة العاملين أو طبيعة المخاطر التي تواجه المشروع، أو مدى توفر الموارد أو أي اختلاف آخر. (عمرو، ٢٠٢٢)
٤. الاعتمادية المتداخلة: تنفيذ أي مشروع يحتاج إلى مجموعة من الأنشطة المتتابعة والتي تعتمد في تنفيذها وتمامها على بعضها البعض، وبالإضافة للتتابع يوجد التداخل من حيث إن اتمام حدث معين قد يحتاج إلى انتهاء مجموعة من الأنشطة المتتابعة والمتداخلة فيما بينها إضافة إلى أن إتمام المشروع

لا يعتمد على مدير المشروع وطاقم العاملين بالمشروع فقط بل هناك اعتماد وتداخل مع المنظمة الأم (

الإدارة العليا والأقسام الأخرى والموردين والمقاولين الفرعيين والزبائن). (بودالي، ٢٠٢١)

٥. الصراع يؤدي التداخل المشار إليه سابقا إلى حدوث الصراع، ولهذا فإن مدير المشروع وطاقم الذي

يعمل معه قد يدخلون في مرحلة التنافس والصراع مع مختلف الأطراف للحصول على الموارد التي

يحتاجها المشروع حتى يتمكنوا من اكماله في الوقت والكلفة ومواصفات المطلوبة. (باقر، ٢٠٢٠)

٦. المخاطر: تختلف المخاطر التي يتعرض لها المشروع عن باقي المخاطر التي تتعرض لها المنظمات، وذلك

لأن المشروع محكوم بطبيعته وأهداف ووقت وكلف ومواصفات يترتب على انحراف المشروع عنها آثار

سلبية ومخاطر محتملة. (الشهري، ٢٠٢٤)

٤,١,٢ دورة حياة المشروع

لكل مشروع دورة حياة خاصة به، لها بداية ولها نهاية، وتضم دورة حياة المشروع تصميم

المشروع وتطويره، وتنفيذه، وأنهاءه، وفيما يلي عرض لهذه العناصر:

١. تصميم المشروع تشتمل هذه المرحلة على جمع المعلومات المتعلقة بالمشروع، وتحديد الحاجة

المجتمعية التي سيلبيها، وتحديد أهداف المشروع وأغراضه، ووضع خطة مالية لميزانيته، والتفكير في

المخاطر التي قد يواجهها والحلول الممكنة لها، والتفكير في أعضاء فريق العمل المستقبلي، وتحديد

الخيارات البديلة، وكتابة تقرير بالمقترحات، وعرض التقرير، والحصول على الموافقة للمرحلة

القادمة. (حيارات، ٢٠٢١)

٢. تطوير المشروع تشتمل هذه المرحلة تعيين أعضاء الفريق، والقيام بعمل التصميم المتعلقة بالمشروع

إذا لزم الأمر، وتطوير خطة المشروع، وعرض الخطة على جميع الجهات المعنية والحصول على

الموافقات اللازمة للمتابعة. (عضيات، ٢٠٢٢)

٣. تنفيذ المشروع تشتمل هذه المرحلة على تنظيم جميع المهام، والتواصل مع جميع الأفراد الذين ينبغي

إطالهم عما تم انجازه، وحفز وتشجيع الفريق، والتأكد من علم الجميع بما يجب عليهم فعله، وأنهم

على علم كذلك بموعد تسليم المهام، وإيجاد وسيلة للتأكد من إكمالهم لما يطلب منهم من مهام في

الوقت المحدد، والوضوح في كتابة التقرير، وشراء المواد والخدمات، ومتابعة تحقيق الأهداف عن طريق التأكد من تقديم الخدمات بجودة عالية في الوقت المحدد، وإبقاء السعر منخفضا قدر الإمكان، وحل المشكلات التي قد تعترض العمل في المشروع. (عبداللات، ٢٠٢١)

٤. إنهاء المشروع تشتمل هذه المرحلة على اكمال جميع الأنشطة قيد التنفيذ، وكتابة التقارير وتقييم المشروع، والتأكد من رضا الممولين والجهات المانحة، والتخلص من الموارد المتبقية أو إعادة توجيهها، والقيام بإعادة تعيين فريق العمل. (تقدة، ٢٠٢٣)

كل مشروع يعيش حياته الخاصة؛ فالتعريف الفعلي للمشروع هو محاولة مؤقتة لها بداية ونهاية محددة، ويستخدم العديد من مديري المشروعات الخطوات الضرورية للمشروع من البداية وحتى النهاية، بالرغم من أن العديد من الشركات قد يكون لها اختلافاتها الخاصة، فإن دورة حياة المشروع تعني دائما البدء، والتخطيط والتنفيذ، والتحكم، والإنهاء عبارة من الولادة إلى الوفاة لوصف دورة حياة المشروع وتحتوي دورة حياة المشروع على جميع وفيما يلي عرض لهذه المراحل:

١. البدء هذه المرحلة هي واحدة من أكثر المراحل الحاسمة في المشروع، فهي تؤسس لتاريخ إكمال المشروع، ولفريق المشروع الابتدائي، وتضع بيان الهدف الواقعي، ويتم إغفال هذه المرحلة غالبا لأن رعاية المشروع الكلي هم الأفراد الذين يقومون باختيار المشروع، وتمويله عن المشروع، وهو ليس دائما المدير التنفيذي؛ حيث إن أي شخص يمكنه بدء أي مشروع فيمكن لأي شخص أن يكون صاحب المشروع، والنتيجة النهائية لمرحلة البدء هي ميثاق واختيار الموعد، وتعيين مدير المشروع، وصاحب المشروع هو الشخص المسؤول في النهاية المشروع، ويأتي على شكل وثيقة تعرف المشروع رسميا، وتصبح أساسا لتخطيط المشروع. (الظفيري، ٢٠٢١)

٢. التخطيط التخطيط هو الفعل الذي يحدد طريق المستقبل للمشروع، والتخطيط ليس نشاطا سابقا، ولكنه نشاط ثابت ومتكرر يحدث أثناء حياة المشروع؛ حيث إن الأنشطة تكتمل مبكرا، ومؤخرا، أو في الميعاد، فتنحتاج الخطة لإعادة تقييم وتعديل، وتحتاج هذه التغيرات للتبليغ عنها لكل المشاركين لاستكمال المشروع، وسوف يتمكن مدير المشروع من فهم العمل التفصيلي بالتخطيط لمن يجب عليه

العمل، ومتى سيحدث ذلك، وكيف ستتعامل مع القضايا، والمخاطر، والتغيرات، وتجهيز الموظفين والاتصالات. (عمرو، ٢٠٢٢)

٣. التنفيذ: تنفيذ المشروع هو تنفيذ للخطة، تشمل هذه المرحلة الرقابة على تنفيذ المشروع، ورفع التقارير، ومقارنة ما تم تنفيذه بما خطط له، وتشمل أيضا عملية البناء في المشروع، التي تشمل جمع البيانات وتحليلها في دراسات السوق، فضلاً عن تقديم الخدمة والمنتج اللذين يهدف المشروع إلى تقديمهما، وتقييم مدى تحقيق المشروع للأهداف الموضوعية. (بودالي، ٢٠٢١)

٤. التحكم مرحلة التحكم هي مرحلة لا تقل أهمية عن مرحلة التخطيط، فهناك دورة بين مراحل التخطيط والتنفيذ، والتحكم فبعد التخطيط للعمل، وتنفيذ المصادر للخطة، يجب الرقابة لرؤية كيفية تقدم المشروع، وبناء على نتائج الرقابة يتم تعديل الخطة وفقاً لذلك. وتتكون مرحلة التحكم أيضاً من أكبر قدر من التواصل، فمدير المشروع يبحث بشكل دائم عن رأي حول تقدم النتائج وحالة التواصل للفريق، وهذا يتطلب متابعة أنشطة واجتماعات هامة، وتشجيع الفريق وفي بعض الأحيان تمثل تلك الظواهر إزعاجاً مستمراً، فالأمر يرجع لمرحلة التخطيط لفهم التأثير وتعديل مرحلة التنفيذ لتحقيق جميع الأهداف. (باقر، ٢٠٢٠)

٥. الإنهاء مرحلة الإنهاء تمثل أصعب جزء من أي مشروع؛ فآخر (٢٪) من المشروع هي الأصعب، وهي المرحلة الأخيرة في دورة حياة المشروع، وفيها يصبح المشروع جاهزاً، بعد اكتمال أنشطته وأعماله المطلوبة، ليصار إلى تسليمه إلى الجهة المتخصصة المستفيدة منه، وتتضمن هذه المرحلة إعداد ميزانية ختامية للمشروع، للاستفادة من الخبرة والمعرفة المكتسبة تجنباً للأخطاء في المشروعات المستقبلية. (الشهري، ٢٠٢٤)

٥,١,٢ أهداف إدارة المشروع:

تعتبر إدارة المشاريع مجالاً مزدهراً يستمر في النمو معرفياً، ويزداد الاهتمام به بمعدل كبير إن فهم أهداف إدارة المشروع بعمق يعد الخطوة الأولى للنجاح، حيث يتم إدراك ما يلزم للفعالية والتنافسية في بيئة متغيرة ومعقدة وغير متوقعة في بعض الأحيان، نظراً لطبيعة إدارة المشروع، والتي تختلف عن الإدارة

النموذجية من خلال الطابع المبتكر والفريد والمتعدد التخصصات لمعظم المشاريع فمن المتفق عليه عمومًا أنها تتطلب أدوات وتقنيات خاصة بها، وعموما هناك مجموعة من الأهداف الإدارية المشاريع أبرزها :

١. التطوير والتنفيذ الناجح لجميع إجراءات المشروع، ويتضمن المشروع بغض النظر عن حجمه بشكل عام خمس مراحل مميزة لدورة حياة المشروع متساوية الأهمية: البدء، والتخطيط والتصميم، والبناء والتنفيذ، والمراقبة والتحكم والإنجاز، ويضمن التطوير والتنفيذ السلس والمتواصل لجميع المراحل المذكورة أعلاه نجاح المشروع. (حيارات، ٢٠٢١)

٢. التوجيه المثمر والتواصل الفعال والإشراف المناسب لفريق المشروع، أن نجاح أو فشل المشروع يعتمد بشكل كبير على العمل الجماعي، وبالتالي، فإن مفتاح النجاح دائما هو التعاون في المشروع، ولهذا الغاية فإن إقامة اتصالات جيدة لها أهمية كبرى، فمن ناحية يجب التعبير عن المعلومات بطريقة واضحة لا لبس فيها وكاملة، بحيث يتم فهم كل شيء بشكل كامل من قبل الجميع، ومن ناحية أخرى المقدرة على الاستماع، وتلقي ردود فعل بناءة. (عضيبات، ٢٠٢٢)

٣. تحقيق الهدف الرئيسي للمشروع ضمن القيود المحددة، أهم معوقات المشروع هي النطاق حيث إن الهدف الرئيسي للمشروع قد اكتمل في غضون الوقت المحدد مع المحافظة على الجودة المتوقعة، وضمن الميزانية المقدرة. إن البقاء ضمن الحدود المتفق عليها يغذي دائما قياس أداء المشروع ونجاحه. (عبداللات، ٢٠٢١)

٤. يعد تحسين المدخلات الضرورية المخصصة وتطبيقها لتلبية أهداف المشروع المحددة مسبقا أمرا يكون فيه مساحة للتحسين دائما، ويمكن إصلاح جميع العمليات والإجراءات وترقيتها لتعزيز استدامة المشروع، وقيادة الفريق خلال عملية التغيير الاستراتيجي. (تقدة، ٢٠٢٣)

٥. إنتاج مشروع كامل يتبع احتياجات العميل وأهدافه الحصرية، قد يعني هذا أنك بحاجة إلى تشكيل وإصلاح رؤية العميل أو التفاوض معه فيما يتعلق بأهداف المشروع لتعديلها إلى أهداف مجدية، وبمجرد تحديد أهداف العميل بوضوح، فإنها عادة ما تؤثر على جميع القرارات التي يتخذها أصحاب المصلحة في المشروع، إن تلبية توقعات العميل وإبقائه سعيدًا لا يؤدي فقط إلى تعاون ناجح قد يساعد

في القضاء على المفاجآت أثناء تنفيذ المشروع، ولكنه يضمن أيضا استدامة وضعك المهني في المستقبل.
(الظفيري، ٢٠٢١)

٦,١,٢ أهمية إدارة المشاريع

تعد إدارة المشاريع مهمة للعديد من الأسباب المتنوعة التي تظهر أهمية إدارة المشروع وانعكاساتها على جميع جوانب المشروع وتتضمن هذه الأسباب التوافق الاستراتيجي، والقيادة، والتركيز الواضح على الأهداف، والتخطيط الواقعي للمشاريع، ومراقبة الجودة، وإدارة المخاطر، وتنظيم العملية والرقابة المستمرة والخبرة والتعلم من النجاح والفشل، وفيما يلي استعراض لهذه النقاط :

١. التوافق الاستراتيجي: تضمن إدارة المشاريع أن ما يتم تسليمه صحيح؛ فكل عميل لديه أهداف إستراتيجية، والمشاريع التي نقوم بها من أجل العملاء تعمل على تحقيق هذه الأهداف، وجزء من إدارة المشروع ضمان وجود صرامة في تصميم المشاريع بشكل صحيح بحيث تتلاءم بشكل جيد مع السياق الأوسع لأطر عمل العملاء الإستراتيجيين وتضمن الإدارة الجيدة للمشروع توافق أهداف المشروع بشكل وثيق مع الأهداف الإستراتيجية للعملاء، وتساعد في ضمان تسليم الشيء الصحيح، والذي سيوفر قيمة حقيقية، ومع تقدم المشاريع من الممكن أن تظهر المخاطر، والتي قد تؤدي إلى تغير في استراتيجية العمل، لكن مدير المشروع يضمن أن إعادة تنظيم الأمور جزءا من المشروع فالمشاريع قد تنحرف عن مسارها، أو تفشل في التكيف مع احتياجات العميل الأمر الذي قد ينتهي إلى أن تكون هذه المشاريع باهظة التكلفة أو غير ضرورية. (عمرو، ٢٠٢٢)

٢. القيادة: تجلب إدارة المشاريع القيادة والتوجيه للمشاريع، فبدون إدارة المشروع يكون الفريق مثل السفينة بدون دفة توجيهها ؛ تتحرك ولكن بدون اتجاه أو سيطرة أو هدف، فالقيادة تسمح لأعضاء الفريق بالقيام بعملهم على أكمل وجه، وتوفر إدارة المشروع القيادة والرؤية والتحفيز وإزالة الحواجز والتدريب وإلهام الفريق للقيام بعملهم بالصورة الأفضل، ويخدم مدير المشروع الفريق، ولكنهم يضمنون أيضا قنوات واضحة للمساءلة، ومع وجود مدير للمشروع لا يوجد أي التباس حول من هو المسؤول، والتحكم في كل ما يجري في المشروع، ويفرض مدير المشروع العمليات، ويقعون كل فرد في

الفريق في مكانه الصحيح؛ لأنهم في النهاية يتحملون المسؤولية عن فشل المشروع أو نجاحه. (بودالي، ٢٠٢١)

٣. تركيز واضح وأهداف واضحة تضمن إدارة المشاريع وجود خطة مناسبة لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية، وعندما تترك إدارة المشروع الأعضاء فريق العمل بأنفسهم، ستجد فرقا تعمل بدون موجهات مناسبة، وبدون منهجية محددة لإدارة المشروع، وتفتقر المشاريع إلى التركيز على تحقيق الأهداف، ويمكن أن يكون لها أهداف غامضة، وتترك الفريق غير متأكد تماما مما يفترض أن يفعله، أو لماذا يفعله، ويضع مدير المشروع نفسه في وضع يسمح له بمنع مثل هذه المواقف، ودفع إنجاز المهام في الوقت المناسب من خلال تقسيم المشروع إلى مهام توزع على الفرق، وفي كثير من الأحيان البصيرة لاتخاذ مثل هذا النهج هو ما يميز الإدارة الجيدة للمشروع عن السيئة، ويُمكن تقسيم الفرق إلى أجزاء أصغر من أجل الاستمرار في التركيز على أهداف واضحة، وتوجيه جهودها نحو تحقيق الهدف النهائي للمشروع من خلال استكمال الخطوات الأصغر، وتحديد المخاطر بسرعة نظرا لأن إدارة المخاطر مهمة في إدارة المشروع، وفي كثير من الأحيان يجب أن تتغير أهداف المشروع بما يتماشى مع المخاطر، وبدون إشراف وإدارة يمكن أن يتعثر المشروع بسرعة، ولكن الإدارة الجيدة للمشروع هي ما يمكن الفريق من التركيز، وإعادة التركيز عند الضرورة على الأهداف. (باقر، ٢٠٢٠)

٤. التخطيط الواقعي للمشروع تضمن إدارة المشروع تحديد التوقعات المناسبة حول ما يمكن تسليمه، ومتى يسلم وبدون إدارة مناسبة للمشروع، وخطة مشروع قوية لا يمكن تحديد تقديرات الميزانية، والجدول الزمني لتسليم المشروع، بحيث قد تكون مفرطة في الطموح أو تفتقر إلى رؤى تقديرية مماثلة من مشاريع مماثلة، وهذا يعني أنه بدون إدارة جيدة للمشروع يتم تسليم المشاريع في وقت متأخر، وتجاوز الميزانية المحددة للمشروع، ويجب أن يكون مديرو المشاريع الفعالون قادرين على التفاوض على المواعيد النهائية المعقولة والقابلة للتحقيق، وفي كثير من الأحيان تؤدي الحاجة الملحة إلى التسليم إلى المساومة على الخطوات الضرورية، وفي النهاية التأثير على جودة نتائج المشروع، ومعظم المهام ستستغرق وقتا أطول مما كان متوقعا لها في البداية؛ فمدير المشروع الجيد قادر على تحليل الموارد المتاحة، وتحقيق التوازن بينها مع الجدول الزمني المطلوب، ووضع جدول زمني واقعي، فإدارة المشروع مهمة حقا عند الجدولة لأنها تؤدي إلى الموضوعية في التخطيط، وينشئ مدير المشروع الجيد عملية

واضحة، بمواعيد نهائية قابلة للتحقيق، تمكن كل فرد في فريق المشروع من العمل ضمن حدود معقولة.

٥. مراقبة الجودة تضمن إدارة المشاريع جودة كل ما يتم تسليم، والوصول إلى الهدف باستمرار، وعادة ما تتعرض المشاريع لضغوط هائلة لكي تكتمل، وبدون مدير مشروع ناجح يتم التقليل من أهمية المهام، وتشديد الجداول الزمنية، وتسريع العمليات، والنتيجة هي مخرجات ذات جودة رديئة؛ لأنه لا توجد إدارة جودة في المشروع، وتضمن إدارة المشروع أن المشروع لديه الوقت والموارد اللازمة لتقديمه، وجودة الناتج إذ يتم اختبار الجودة في كل مرحلة، وتتطلب الإدارة الجيدة للمشروع مراحل محددة، حيث يمكن للفرق تقييم المخرجات من حيث الجودة والتطبيق، والعائد على الاستثمار، وتعتبر إدارة المشروع مهمة للجودة لأنها تتيح عملية متداخلة، ومراحل متتابعة، مما يوفر الوقت للفرق الفحص مخرجاتهم واختبارها في كل خطوة على طول الطريق. (الشهري، ٢٠٢٤)

٦. إدارة المخاطر : تضمن إدارة المشاريع إدارة المخاطر بشكل صحيح، والتخفيف من حدتها لتجنب أن تصبح مشكلات، وإدارة المخاطر أمر بالغ الأهمية لنجاح المشروع، لكن وجود عملية قوية حول تحديد وإدارة وتخفيف المخاطر هو ما يساعد على منع المخاطر من أن تصبح مشكلات خاصة في المشاريع المعقدة، فالتعامل مع المخاطر هو المجال الذي تظهر فيه قيمة إدارة المشروع، وتتطلب الممارسة الجيدة لإدارة المشروع أن يقوم مدير المشروع بتحليل دقيق لجميع المخاطر المحتملة للمشروع، وتحديد كميتها، ووضع خطة تخفيف ضدها، وخطة طوارئ في حالة تحقق أي منها، وتتطلب معرفة الأسئلة الصحيحة التي يجب طرحها من أجل الكشف عن المخاطر في وقت مبكر، وبطبيعة الحال يجب ترتيب المخاطر حسب الأولوية وفقا لاحتمالية حدوثها، ويتم تخصيص الاستجابات المناسبة لكل خطر، وتعتبر الإدارة الجيدة للمشروع أمرا مهما في هذا الصدد؛ لأن كيفية تعاملنا مع التغيير وتكييف خطة إدارة المشاريع للاستجابة للمخاطر هي مفتاح تسليم المشاريع بنجاح. (حيارات، ٢٠٢١)

٧. عملية المنظمة تضمن إدارة المشاريع قيام الأشخاص المناسبين بالأمور الصحيحة - في الوقت المناسب - فهي تضمن اتباع عملية إدارة المشروع المناسبة طوال دورة حياة المشروع، والعديد من الشركات الكبيرة والمعروفة لديها عمليات تخطيط تفاعلية لا تستند حقا إلى أي استراتيجيات إدارة مشروع حقيقية، لكن التفاعل - على عكس الاستباقية - يمكن أن يتسبب في كثير من الأحيان في انتقال

المشاريع إلى وضع البقاء على قيد الحياة، ويحدث هذا عندما تكثر الفرق، وتكرر المهام، ويصبح التخطيط تفاعلياً مما يؤدي إلى عدم الكفاءة والإحباط في الفريق، ويمكن أن يحدث التخطيط السليم فرقاً كبيراً حيث يعرف الفريق من يفعل ماذا؟ ومتى؟ وكيف؟ وتساعد العملية المناسبة على توضيح الأدوار، وتبسيط العمليات والمدخلات، وتوقع المخاطر، وإنشاء ضوابط وتوازنات الضمان توافق المشروع باستمرار مع الاستراتيجية العامة، وتعتبر إدارة المشروع مهمة هنا لأنه بدون عملية منظمة وسهلة الفهم تخاطر الشركات بفشل المشروع، واستنزاف الثقة في علاقاتها التجارية، وإهدار الموارد. (عضيبات، ٢٠٢٢)

٨. الرقابة المستمرة تضمن إدارة المشاريع تتبع تقدم المشروع، والإبلاغ عنه بشكل صحيح، وقد يبدو الإبلاغ عن الحالة غير ضروري إذا كان كل شيء على ما يرام، فقد يبدو الأمر وكأنه توثيق من أجل التوثيق، لكن الإشراف المستمر على المشروع، والتأكد من أن المشروع يسير بشكل صحيح مقابل الخطة الأصلية أمر بالغ الأهمية لضمان بقاء المشروع على المسار الصحيح، وعندما يكون الإشراف صحيح، وإعداد تقارير المشروع في الوقت المناسب، فإن ذلك يجعل من السهل معرفة متى يبدأ المشروع في الانحراف عن مساره المقصود، كلما تمكنت من اكتشاف انحراف المشروع مبكراً كان من الأسهل تصحيح المسار، ويستثنى من ذلك مديرو المشاريع الجيدون الذين يقدمون تقارير دورية أو حالة سهلة الفهم كجزء من إدارة أصحاب المصلحة، ويتيح ذلك للعملاء أو أصحاب المصلحة في المشروع تتبع المشروع بأنفسهم، وعادة ما توفر تقارير الحالة هذه رؤى حول العمل الذي تم إكماله وتخطيطه، والساعات المستخدمة، وكيفية تتبعها مقابل تلك المخططة، وكيفية تتبع المشروع في مقابل المعالم والمخاطر والافتراضات والمشكلات والتبعيات، وأي مخرجات للمشروع، وهذه البيانات لا تقدر بثمن ليس فقط لتتبع التقدم، ولكنها تساعد العملاء على كسب ثقة أصحاب المصلحة الآخرين في مؤسستهم، مما يمنحهم الإشراف السهل على تقدم المشروع، كما أنه يمنح فريق العمل طريقة بسيطة ومتسقة للحفاظ على اتصال منتظم لبناء علاقات مع العملاء. (عبداللات، ٢٠٢١)

٩. موضوع الخبرة تعتبر إدارة المشروع مهمة لأن شخصاً ما يحتاج إلى أن يكون قادراً على فهم ما إذا كان كل شخص يفعل ما ينبغي أن يفعله مع بضع سنوات من الخبرة سيعرف مديرو المشاريع القليل عن الكثير من جوانب تسليم المشاريع التي يديرونها، وسيقومون ببناء المهارات التقنية، ومهارات إدارة

المشاريع والخبرة في الموضوع؛ وسيعرفون كل شيء عن العمل الذي تقوم به فرقهم والأنظمة الأساسية والأنظمة التي يستخدمونها، والإمكانيات والقيود، وأنواع المشكلات التي تحدث عادة، إن امتلاك هذا النوع من الخبرة في الموضوع يعني أنه يمكنهم إجراء محادثات ذكية ومستنيرة مع العملاء والفرق وأصحاب المصلحة والموردين، إنهم مجهزون جيداً ليكونوا محور الاتصال في المشروع، مما يضمن أنه مع تدفق المشروع بين الفرق ومراحل العمل المختلفة لا يتم نسيان أي شيء أو تجاهله، فبدون موضوع خبرة في إدارة المشروع، يمكن العثور على مشروع غير متوازن يتجاهل التصميمات وقيود التكنولوجيا أو ينسى المطورون الرؤية الإبداعية للمشروع وتحافظ إدارة المشروع على تركيز الفريق على الرؤية الشاملة، وتجمع الجميع معاً للوصول إلى الحلول الوسط الصحيحة لإنجاح المشروع. (نقده، ٢٠٢٣)

١٠. الإدارة والتعلم من النجاح وال فشل تتعلم إدارة المشاريع من نجاحات وإخفاقات الماضي، ويمكن لإدارة المشاريع التخلص من العادات السيئة، وعند تنفيذ المشاريع من المهم ألا ترتكب نفس الأخطاء مرتين، ويستخدم مديرو المشاريع الاسترجاعات أو الدروس المستفادة أو مراجعات ما بعد المشروع للنظر في الأمور التي سارت بشكل جيد، وما الذي لم يتم بشكل جيد؟ وما الذي يجب القيام به بشكل مختلف للمشروع التالي؟ وينتج عن ذلك مجموعة قيمة من الوثائق التي تصبح سجلاً لما يجب عمله، وما لا يجب فعله للمضي قدماً، مما يمكن المؤسسة من التعلم من حالات الفشل والنجاح، وبدون هذا التعلم ستستمر الفرق في كثير من الأحيان في ارتكاب نفس الأخطاء مراراً وتكراراً، وهذه الوثائق جيدة لاستخدامها في اجتماع بدء المشروع لتذكير الفريق بالفشل مثل التقليل من أهمية المشاريع، والنجاحات مثل فوائد العملية القوية أو أهمية الحفاظ على تقارير الجدول الزمني محدثة. (الظفيري، ٢٠٢١)

وتتمثل أهمية إدارة المشروع في النقاط الآتية: (عمرو، ٢٠٢٢)

- تسمح بإنجاز عمل أكثر في وقت أقل وبعنصر بشري أقل.
- تجعل المنظمة أكثر كفاءة وأكثر فعالية من خلال مبادئ السلوك التنظيمي.
- تزود المديرين بوسائل لحل المشكلات.

- تزيد من الجودة.
- تقلل من صراع القوى.
- تساعد على معرفة العمل الفني المطلوب أدائه في كل مرحلة من مراحل المشروع.
- تسهل عملية تحديد توقيت تسليم كل مرحلة وتقييمها ..
- تبين كيفية الرقابة على كل مرحلة والمصادقة عليها.

٧,١,٢ المعايير الدولية لإدارة المشاريع

يشير المعجم الوسيط إلى أن المعيار نموذج متحقق أو متصور لما ينبغي أن يكون عليه الشيء، ويشير قاموس (Webster) إلى أن المعيار شيء أنشأته السلطة أو العرف أو الموافقة العامة كنموذج أو مثال، وهو وثيقة وضعت بواسطة سلطة أو عرف أو موافقة عامة كنموذج أو مثال. (بودالي، ٢٠٢١)

وهناك دوافع تجعل المنظمات تقدم معايير إدارة المشاريع على أي معايير أخرى، حيث إن هناك مجموعتين من الأسباب التي تدعو المنظمات للاهتمام بمعايير إدارة المشاريع وهما: (باقر، ٢٠٢٠)

١. إن المعيار يدعم العمل داخل المنظمة، حيث يوجه العمليات والأساليب، ويؤدي تطبيقه إلى تحسين جودة العمل والنتائج بشكل مباشر.
٢. إن المعيار يدعم عمل الفرد من خلال تبسيط التعاون مع العملاء والموردين من خلال تعزيز الثقة في كلا الاتجاهين يثق المرء في أن المورد سوف يسلم ما هو متوقع من قبل العميل وأن يتوقع ما يمكن أن يقدمه مورده من خلال الالتزام بالمعيار المعني.

وبعد معيار إدارة المشاريع مرجعا أساسياً، ومن الضروري أن تكون إدارة المشاريع مخصصة لتناسب احتياجات المشروع، فالمعيار والدليل كلاهما يستندان إلى الممارسات الوصفية، بدلا من الممارسات المبنية على وجهات النظر؛ لذلك، يحدد معيار العمليات التي تعتبر ممارسات جيدة في غالبية المشاريع أغلب الوقت، كما يحدد معيار إدارة المشاريع دور المعيار والمدخلات والمخرجات العميل التي ترتبط عادة بتلك العمليات، ولا يتطلب المعيار إجراء أي عملية أو ممارسة بعينها. (الشهري، ٢٠٢٤)

تعرف المجالات المعرفية لإدارة المشروع بأنها نواحي أو مجالات التخصص التي يتم استخدامها عادة عند إدارة المشاريع؛ وهي مجموعة من العمليات المرتبطة بموضوع محدد في إدارة المشروع، تستخدم مجالات المعرفة العشرة في أغلب المشاريع، ويمكن أن تتطلب احتياجات مشروع محدد مجالات معرفية إضافية، وفيما يلي المجالات المعرفية العشرة :

١. إدارة تكامل المشروع

تشتمل إدارة تكامل المشروع على عمليات وأنشطة لا بد من القيام بها لتحديد، وتعيين، وتجميع، وتوحيد، وتنسيق العمليات المختلفة وأنشطة إدارة المشروع في المجموعات المختلفة من عمليات إدارة المشروع. (حيارات، ٢٠٢١)

وتشمل على تكامل العمليات والأنشطة اللازمة لتحديد وتعريف ودمج وتوحيد وتنسيق العمليات المختلفة، وأنشطة إدارة المشروع داخل المشروع، وهذا يشمل خاصية التوحيد؛ توحيد الإجراءات التفصيلية والتكاملية الحاسمة لإنجاز المشروع بنجاح، وسيكون في المنظمة أشخاص مخصصون الإدارة مجالات المعرفة المختلفة للمشروع. (عضيبات، ٢٠٢٢)

تشمل إدارة تكامل المشروع إجراء اختبارات بشأن:

تخصيص الموارد، وتحقيق التوازن بين المطالب التنافسية، واختبار أي أساليب بديلة، وتخصيص العمليات بما يلبي أهداف المشروع، وإدارة الارتباطات بين المجالات المعرفية لإدارة المشروع. (عبداللات، ٢٠٢١)

ويأخذ التكامل بين العمليات المختلفة للمشروع في مختلف المراحل طبيعة تكرارية، فعلى سبيل المثال مجموعة عمليات التخطيط تدعم مجموعة عمليات التنفيذ بالخطط في المراحل المبكرة من المشروع، ومع تقدم العمل في المشروع تحدث بعض عمليات التحديث لهذه الخطط بسبب متطلبات المشروع أو بسبب حدوث تغيير ما، هذه التحديثات تنعكس مباشرة على التنفيذ والمراقبة وباقي العمليات؛ وبالتالي البدء من وجود عمليات تقوم بضبط ذلك حتى تستمر أعمال المشروع متكاملة ومعتمده على بعضها البعض

من هنا بدت الحاجة ملحة لإدارة تكامل المشروع كجزء من مجالات المعرفة التي يجب على مدير المشروع الإلمام بها، وعمليات إدارة تكامل المشروع تقوم بعمل مواءمة وموازنة لكافة العمليات مع بعضها البعض في مختلف مجالات المعرفة. (تقدة، ٢٠٢٣)

وتشمل عمليات إدارة تكامل المشروع العمليات الآتية: (الظفيري، ٢٠٢١)

- وضع ميثاق المشروع وهي عملية وضع الوثيقة التي تمنح الصلاحية رسمياً بوجود مشروع، وتمدد مدير المشروع بصلاحية استغلال موارد المؤسسة في أنشطة المشروع.
- وضع خطة إدارة المشروع وهي عملية تحديد واعداد وتنسيق جميع مكونات الخطة وتجميعها في خطة متكاملة لإدارة المشروع.
- توجيه وإدارة أعمال المشروع وهي عملية قيادة وانجاز العمل المحدد في خطة إدارة المشروع وتطبيق التغييرات المعتمدة لتحقيق أهداف المشروع.
- إدارة معرفة المشروع وهي عملية استخدام المعرفة الاحلالية، وتكوين معرفة جديدة لتحقيق أهداف المشروع والمساهمة في التعلم المؤسسي.
- المتابعة والتحكم في عمل المشروع وهي عملية متابعة ومراجعة وإعداد تقرير ما يحرز من تقدم كلي نحو تحقيق أهداف الأداء المحددة في خطة إدارة المشروع.
- إجراء التحكم المتكامل في التغيير: وهي عملية مراجعة جميع طلبات التغيير، واعتماد التغييرات وإدارة التغييرات التي تطرأ على التسليمات، وأصول عمليات المؤسسة، ووثائق المشروع، وخطة إدارة المشروع، وإبلاغ القرارات
- إغلاق المشروع أو المرحلة: وهي عملية الانتهاء من كافة الأنشطة للمشروع أو المرحلة أو العقد.

٢. إدارة نطاق المشروع

تشتمل عملية إدارة نطاق المشروع على العمليات اللازمة للتأكد من أن المشروع يشتمل على جميع الأعمال المطلوبة لإكمال المشروع بنجاح. (عمرو، ٢٠٢٢)

لا يوجد مشروع بدون نطاق، ومتطلبات بين المجالات المعرفية الأخرى؛ لأنه يمثل أساس المشروع وفكرته ومنطلقه الذي عليه بني وأسس، والخطأ في إدارة نطاق المشروع مكلف ومؤثر على المجالات المعرفية الأخرى، فنطاق المشروع هو القاعدة التي يبنى عليها إدارة الوقت والتكلفة والمخاطر، وكافة مكونات المشروع الأخرى، وإذا لم يتمكن مدير المشروع من إدارة نطاقه، واستخدام الأدوات المساعدة في ذلك، فلا يمكن اعتباره مؤهلاً لإدارة المشروع، ويوجد ارتباط وثيق بين فشل المشاريع وعدم وجود تحديد واضح لنطاقاتها، وإدارة نطاق المشروع تشتمل على كافة العمليات التي تضمن أن المشروع يغطي الأعمال المطلوبة لتحقيق أهدافه، والنطاق (Scope) يمكن أن يشير إلى أحد أمرين: الأول نطاق المنتج، وهو يمثل كافة الملامح والوظائف الخاصة بالمنتج أو الخدمة أو النتيجة، والثاني نطاق المشروع، وهو كافة الأعمال التي ستمت لتسليم منتج أو خدمة أو نتيجة وفق ملامح ووظائف محددة . (بودالي، ٢٠٢١)

وتعرف إدارة نطاق المشروع بالعملية التي يتم من خلالها تحديد كافة النشاطات والمتطلبات والاحتياجات الخاصة بالمشروع، إضافة إلى تحديدها وفصلها لأي نشاط ليس له علاقة بالمشروع لتجنب التداخل والتأثير ، يأخذ مصطلح " النطاق " في الاعتبار ثلاثة مكونات: محتوى المنتج، ومحتوى الأعمال، ومحتوى المشروع، ويعرف النطاق بأنه الأعمال التي يتعين القيام بها للحصول على منتج أو خدمة نتيجة الخصائص والوظائف المخطط لها . (باقر، ٢٠٢٠)

وعرف نطاق العمل بأنه كل العمل المتضمن في إنشاء مخرجات المشروع، والعمليات المستخدمة لإنشائها، وتشمل إدارة نطاق المشروع العمليات المطلوبة للتأكد من أن المشروع يشمل جميع الأعمال المطلوبة، والعمل المطلوب فقط لإكمال المشروع بنجاح، وغالباً ما يشار إلى التغييرات غير المنضبطة باسم زحف نطاق المشروع ومن واجب مدير المشروع التأكد من إدارة التغييرات دون زيادة التكلفة والوقت . (الشهري، ٢٠٢٤)

وتشمل عمليات إدارة نطاق المشروع النقاط الآتية : (حيارات، ٢٠٢١)

— وضع خطة إدارة النطاق: هي عملية وضع خطة لإدارة النطاق، والتي توثق كيفية تحديد نطاق المشروع والمنتج والتحقق منه وضبطه.

- تجميع المتطلبات عملية تحديد احتياجات المعنيين، ومتطلباتهم وتوثيقها وإدارتها لتحقيق أهداف المشروع.
- تحديد النطاق عملية وضع وصف تفصيلي للمشروع والمنتج.
- إعداد هيكل تجزئة العمل عملية تقسيم التسليمات الرئيسية للمشروع وأعمال المشروع إلى مكونات أصغر وأكثر قابلية للإدارة.
- التحقق من النطاق عملية إضفاء صفة رسمية على قبول تسليمات المشروع المكتملة ضبط النطاق عملية مراقبة حالة نطاق المشروع والمنتج وإدارة التغييرات التي تطرأ على الخط المرجعي للنطاق.

٣. إدارة الجدول الزمني للمشروع:

تشمل العمليات اللازمة لإدارة عملية الانتهاء من المشروع في الوقت المناسب . ومن الضروري أن يعي مدير المشروع أن مشروعه هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة المحددة بموعد بدء وموعد انتهاء، وأن الاختلال في هذه المواعيد قد يؤدي إلى اختلال في مواعيد الإنجاز، وبالتالي اختلال في المشروع، ومن هنا تتضح أهمية وضرة إدارة الوقت للمشروع من خلال عمليات محددة تمكن القائمين عليه من إدارة وقته حتى يكمل ويحقق أهدافه . (عضيات، ٢٠٢٢)

وتعرف إدارة أوقات المشروع بأنها العملية التي يتم من خلالها تحول خطة عمل المشروع إلى جدول زمني للتشغيل لضمان الانجاز في الوقت المحدد وتقوم إدارة وقت المشروع على تحديد الأنشطة التي يقوم عليها المشروع، وتسلسل الأنشطة وفقاً للأولويات الخاصة بتنفيذ المشروع، وتقدير موارد النشاط وفقاً للأهمية النسبية لكل نشاط، وتقدير الفترات الزمنية للنشاط ووضع الجدول الزمني، ومراقبة الجدول الزمني لتأكيد الانتهاء من المهام في الفترات الزمنية المحددة في الجدول الزمني . (عبداللات، ٢٠٢١)

وتشمل إدارة الجدول الزمني للمشروع العمليات اللازمة لإدارة استكمال المشروع بالوقت المناسب وهي : (تقدة، ٢٠٢٣)

- وضع خطة إدارة الجدول الزمني وهي العملية التي تحدد السياسات والإجراءات والوثائق اللازمة لتخطيط الجدول الزمني للمشروع وتطويره وإدارته وتنفيذه ومراقبته.

- تحديد الأنشطة وهي عملية تحديد وتوثيق إجراءات معينة يتعين إنجازها كي ينتج تسليمات المشروع.
- تسلسل الأنشطة : وهي عملية تحديد وتوثيق العلاقات بين أنشطة المشروع.
- تقدير مدد الأنشطة وهي عملية تقدير عدد فترات العمل اللازمة لإكمال الأنشطة المنفردة باستخدام الموارد المقدرة.
- وضع الجدول الزمني: عملية تحليل تسلسل الأنشطة وفتراتها الزمنية ومتطلبات الموارد والقيود على الجدول الزمني لإنشاء نموذج الجدول الزمني لتنفيذ المشروع ومراقبته والتحكم فيه.
- التحكم بالجدول الزمني عملية مراقبة حالة المشروع لتحديث الجدول الزمني للمشروع وإدارة التغييرات التي تطرأ على الخط المرجعي للجدول الزمني.

٤. إدارة تكلفة المشروع:

تشمل العمليات المشاركة في تخطيط التكاليف وتقديرها، ووضع موازنة لها، وتمويلها، وإدارتها، وضبطها حتى يتسنى استكمال المشروع في حدود الموازنة المعتمدة . وإدارة التكاليف كمجال معرفي يمثل بعدد من العمليات وبمدخلات ومخرجات محددة يغطي فيها كل ما يتعلق بتكاليف المشروع من تخطيط وتقدير، وإعداد الميزانية، والتمويل، وإدارة كل ذلك والتحكم فيه؛ ليكتمل عمل المشروع وفق الميزانية المعتمدة . (الظفيري، ٢٠٢١)

وتقوم إدارة تكلفة المشروع على تقدير التكاليف؛ أي التنبؤ بالتكاليف التي سيقوم عليها المشروع، وتحديد الميزانية؛ أي اعتماد التكلفة المطلوبة المتوقعة، وضبط التكاليف؛ حتى لا تزيد التكاليف الفعلية عن المعيارية أو المخططة . (عمرو، ٢٠٢٢)

وتشمل إدارة تكلفة المشروع العمليات اللازمة لتخطيط التكاليف وتقديرها، ووضع ميزانياتها وتمويلها وإدارتها وضبطها بحيث يمكن إتمام المشروع في نطاق الموازنة المعتمدة، وتتضمن عمليات إدارة تكلفة المشروع الآتي: (بودالي، ٢٠٢١)

- وضع خطة إدارة التكاليف وهي عملية تحديد كيفية تقدير تكاليف المشروع، ووضع ميزانيته وإدارتها ومراقبتها والتحكم بها.
- تقدير التكاليف وهي عملية وضع تقدير للموارد المالية اللازمة لاستكمال أعمال المشروع.
- تحديد الموازنة وهي عملية حساب إجمالي التكاليف التقديرية لكل نشاط وحده أو حزم العمل لإنشاء خط مرجعي معتمد للتكاليف.
- ضبط التكاليف وهي عملية مراقبة حالة المشروع من أجل تحديث تكاليف المشروع وإدارة التغييرات التي تطرأ على الخط المرجعي للتكلفة.

٥. إدارة جودة المشروع

تشمل العمليات اللازمة لدمج سياسة الجودة الخاصة بالمؤسسة فيما يتعلق بتخطيط وإدارة وضبط المشروع، ومتطلبات جودة المنتج من أجل تلبية توقعات المعنيين بالمشروع. (باقر، ٢٠٢٠)

وتشمل إدارة الجودة للمشروع جميع العمليات والأنشطة التي يقوم بها فريق المشروع أو المنشأة المحددة لسياسات الجودة وأهدافها والمسؤوليات المتعلقة بها، والتي تحقق المتطلبات والاحتياجات التي تم التعهد بتحقيقها. وتقوم إدارة جودة المشروع على التخطيط للجودة؛ من تحديد المعايير القياسية للجودة، وتنفيذ ضمان الجودة والتأكيد على تنفيذ تلك المعايير، وتنفيذ ضبط الجودة لعدم الانحراف عن الجودة المطلوبة. (الشهري، ٢٠٢٤)

كما وتشمل إدارة جودة المشروع العمليات اللازمة لدمج سياسة الجودة الخاصة بالمؤسسة فيما يتعلق بتخطيط وإدارة وضبط متطلبات جودة المشروع والمنتج من أجل تلبية أهداف المعنيين بالمشروع كما تدعم إدارة جودة المشروع أنشطة تحسين العمليات المستمرة وفقاً لم جرى التعهد به نيابة عن المؤسسة المنفذة، وتشمل عمليات إدارة جودة المشروع الآتي: (حيارات، ٢٠٢١)

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

- إدارة الجودة وهي عملية ترجمة خطة إدارة الجودة إلى أنشطة الجودة القابلة للتنفيذ والتي تدمج سياسات الجودة الخاصة بالمؤسسة في المشروع.
- ضبط الجودة وهي عملية مراقبة وتسجيل نتائج تنفيذ أنشطة إدارة الجودة لتقييم الأداء وضمان أن تكون مخرجات المشروع كاملة وصحيحة وتلي توقعات العملاء.

٦. إدارة موارد المشروع

تشمل عمليات تحديد الموارد اللازمة للاستكمال الناجح للمشروع والحصول عليها وإدارتها، وتشمل عمليات تحديد الموارد اللازمة للاستكمال الناجح للمشروع، والحصول عليها وإدارتها، وتساعد هذه العمليات على ضمان أن تكون الموارد المناسبة متاحة لمدير المشروع وفريق المشروع في الوقت والمكان المناسبين، وتتضمن عمليات إدارة موارد المشروع الآتي: (عضيبات، ٢٠٢٢)

- وضع خطة إدارة الموارد وهي عملية تحديد كيفية تقدير الموارد المادية وموارد فريق العمل والحصول عليها وإدارتها واستعمالها.
- تقدير موارد الأنشطة: وهي عملية تقدير موارد فريق العمل، وأنواع وكميات المواد، والمعدات والمستلزمات اللازمة لتنفيذ عمل المشروع..
- حيازة الموارد وهي عملية الحصول على أعضاء الفريق، والمرافق والمعدات والمواد والمستلزمات، والموارد الأخرى اللازمة لاستكمال عمل المشروع.
- تطوير الفريق وهي عملية تحسين الكفاءات والتفاعل بين أعضاء فريق العمل، والمحيط العام الذي يعمل فيه أعضاء الفريق لتحسين أداء المشروع.
- إدارة الفريق وهي عملية تتبع أداء أعضاء الفريق وتقديم التعليقات وحل الإشكالات وإدارة التغييرات في الفريق من أجل تحسين أداء المشروع.
- التحكم في الموارد وهي عملية ضمان أن الموارد المادية المعينة والمخصصة للمشروع متوفرة كما هو مخطط لها، إضافة إلى مراقبة الاستغلال المخطط له مقابل الاستغلال الفعلي للموارد، والقيام بالإجراء التصحيحي عند الحاجة.

٧. إدارة التواصل بالمشروع

تشمل العمليات المطلوبة لضمان تخطيط معلومات المشروع وجمعها وإعدادها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها وإدارتها والتحكم فيها ومتابعتها والتصرف النهائي فيها في الوقت الملائم وبصورة مناسبة ، إضافة إلى إيصال المعلومة الصحيحة بالصيغة الصحيحة في الوقت المناسب إلى الجهة المناسب، وتشمل إدارة اتصالات المشروع كافة العمليات المطلوبة لضمان التخطيط الملائم في الوقت المناسب، وكذلك جمع، وإنشاء، وتوزيع، واسترجاع، وإدارة، وتحكم، ومراقبة وفي النهاية الاستغناء أو التخلص من معلومات المشروع. (عبداللات، ٢٠٢١)

وتتضمن إدارة التواصل بالمشروع العمليات اللازمة لضمان تلبية احتياجات المشروع والمعنيين به من المعلومات من خلال تطوير المنتجات وتنفيذ الأنشطة المصممة لتحقيق التبادل الفعال للمعلومات، وتتكون إدارة التواصل بالمشروع من شقين الشق الأول هو وضع استراتيجية لضمان فعالية التواصل للمعنيين والشق الثاني هو تنفيذ الأنشطة اللازمة لتنفيذ استراتيجية التواصل، وعمليات إدارة التواصل بالمشروع هي : (الظفيري، ٢٠٢١)

— وضع خطة إدارة التواصل : وهي عملية وضع أسلوب وخطة مناسبين لأنشطة التواصل بالمشروع بناء على الاحتياجات للمعلومات لكل فرد أو مجموعة من المعنيين بالمشروع، وأصول المؤسسة المتاحة، واحتياجات المشروع.

— إدارة التواصل وهي عملية ضمان القيام بجمع معلومات المشروع وتكوينها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها وإدارتها ومراقبتها والتصرف النهائي فيها بطريقة ملائمة. متابعة التواصل وهي عملية ضمان تلبية احتياجات المشروع والمعنيين بالمشروع فيما يتعلق بالمعلومات.

المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية

١,٢,٢ تعريف المسؤولية الاجتماعية

تنوعت الإسهامات المقدمة من قبل الدراسات التي عُنيت بالمسؤولية الاجتماعية لذلك فقد انعكس ذلك على الإسهامات المقدمة من الباحثين في هذا المجال، مما أدى إلى عدم وجود اتفاق عالمي لمصطلح المسؤولية الاجتماعية ، ولكن بشكل عام فإنها مصطلح يرجع إلى قيم أخلاقية ، أو لإتمام المتطلبات القانونية ، لزيادة احترام آدمية الإنسان ، والبيئة التي يعيش عليها هذا الأخير وهي نفسها التي تنمو فيها المنظمة بصرف النظر عن مجال عملها "، ومن أهم تعريفات المسؤولية الاجتماعية نوجز ما يلي :

٢,٢,٢ المسؤولية الاجتماعية:

هي الممارسات الإدارية التي لها التزام أخلاقي، وتتكون من جانبين هما: الجانب الأخلاقي والتطوعي، وأهم عناصر الجانب الأخلاقي هي: احترام المبادئ الاجتماعية المعمول بها في المجتمع، وان يتلاءم مع السلوك الأخلاقي مع التشريعات القانونية، أما السلوك المكونات للسلوك التطوعي للمسؤولية الاجتماعية فتحتوي على : المشاركة في النشاطات الاجتماعية تقديم الدعم للمنظمات التعليمية في المجتمع، وان تكون كل النشاطات المقدمة للمجتمع تقوم على رفع مستوى نوعية جودة في الحياة". (الفارسي، ٢٠٢٣)

كما عرفت المسؤولية الاجتماعية أيضا بأنها التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه".

وعرفها آخرون على أنها التزام على منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر و تحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث، و خلق فرص عمل و حل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها. (ثامر، ٢٠٢٤)

وقد عرفت المسؤولية الاجتماعية على أنها: الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم و المجتمع ككل". (سكر، ٢٠٢٤)

كما تم تعريف المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بأنها طريقة عمل المنظمة والتي من خلالها تدمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية والبيئية و الاقتصادية في صنع القرار واستراتيجيات و سياسات وقيم وثقافة الشركة والعمليات والأنشطة داخل المنظمة بشفافية و محاسبة ليتم تطبيق أحسن الممارسات، وتستخدم هذه المشاريع تسويقيا لتحسين صورة المنظمة من خلال إضفاء الصبغة الأخلاقية عليها وزيادة مصداقيتها مما يؤدي إلى زيادة أرباحها و كخطوة هامة و منظمة أصبحت بعض المنظمات الملتزمة أخلاقيا و اجتماعيا تتقيد بإعداد التقارير حسب المواصفات إلى تتعلق بالبيئة. (أعقاب، ٢٠٢١)

وقد عرفت المسؤولية الاجتماعية أيضا على أنها التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة السكان بأسلوب يخدم الاقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد، كما أن الدور التنموي الذي يقوم به القطاع الخاص يجب أن يكون بمبادرة داخلية وقوة دفع ذاتية من داخل صناع القرار في المنظمة". (واضح، ٢٠٢٢)

وتعتبر المنظمة العالمية للمعايير الدولية ان المسؤولية الاجتماعية عبارة عن نشاطات للمنظمة لتحمل المسؤولية الناجمة عن أثر النشاطات التي تقوم بها على المجتمع والمحيط لتصبح نشاطاتها منسجمة مع منافع المجتمع و التنمية المستدامة، تركز المسؤولية الاجتماعية على السلوك الأخلاقي، احترام القوانين والأدوات الحكومية وتدمج مع النشاطات اليومية للمنظمة". (Toudji, 2023)

هي أيضا استجابة إدارة الشركات العملية إلى التغير في توقعات المستهلكين والاهتمام العام بالمجتمع مع الاستمرار بإنجاز المساهمات الفريدة للأنشطة التجارية الهادفة إلى خلق الثروة الاقتصادية".

هي أيضا التزام منظمات الأعمال تجاه المنظمة والدولة والمجتمع الذي تعمل فيه بالمساهمة في تقديم الخدمات والنشاطات الاجتماعية المتنوعة". (Chadlia, 2023)

وكان إسهام الخطيب في تعريفه للمسؤولية الاجتماعية بأنها كل التزام على المنظمة بقرار من إدارتها أو من كونها عضو في جماعة أو نتيجة لقيود حكومية، يترتب عليه اتفاق معين وقابل للقياس ولا يمكن

تخصيصه بشكل مباشر أو غير مباشر للأنشطة الإنتاجية والتسويقية سواء تعلق ذلك بالالتزام أو بالبيئة التي ترتبط بها المنشأة وتلتزم بخدماتها". (Saidi, 2022)

تتمثل المسؤولية الاجتماعية في جميع الأنشطة التي يقوم لها الوفاء باحتياجات اجتماعية سواء للبيئة الاجتماعية الخارجية أو الداخلية وينشأ عنها تكاليف أو ضياع يمكن قياسه بطريقة أو بأخرى دون أن يعود على المشروع منها فائدة أو منافع، سواء قام بالأنشطة اختياريًا أو إلزاميًا تنفيذًا لأحكام القوانين واللوائح. (Al-Sharbaty, 2022)

تعتبر جميع القرارات والفلسفات والأفعال والطرق التديرية التي تعتبر تطور رفاهية المجتمع هدفًا لها.

وأخيرًا نوجز لتعريف المسؤولية الاجتماعية الذي ساهم فيه الصير في عقد بين منشآت الأعمال والمجتمعات التي تعمل فيها تتمثل في التغيرات في توقعات تلك المجتمعات تجاه انجازات المشروعات الاجتماعية". (Marfoua, 2021)

ويمكن القول حتى وقتنا الراهن، لم يتم تعريف مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل محدد وقاطع يكتسب بموجبه قوة إلزام قانونية وطنية أو دولية، ولا تزال هذه المسؤولية في جوهرها أدبية ومعنوية، أي إنها تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها الطوعية الاختيارية، ومن هنا فقد تعددت صور المبادرات والفعاليات بحسب طبيعة البيئة المحيطة، ونطاق نشاط الشركة وأشكاله، وما تتمتع به كل شركة من قدرة مالية وبشرية، وهذه المسؤولية بطبيعتها ليست جامدة، بل لها الصفة الديناميكية والواقعية وتتصف بالتطور المستمر كي تتواءم بسرعة وفق مصالحها وبحسب المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. (الفارسي، ٢٠٢٣)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إجمال تعريف للمسؤولية الاجتماعية بما يلي: وهي الأنشطة والممارسات الطوعية أو الإجبارية من قبل منظمات الأعمال موجهة للعامين وللمجتمع المحلي من خلال التحسين المستمر للظروف المعيشية لظروف العاملين والإمكانية تقديم الرفاه للمجتمع المحلي وإمكانية

تحسين الظروف المعيشية للمواطنين بشكل عام لتحسين صورة المنظمة في ذهن المجتمع، ومن الممكن انعكاس هذه الممارسات على المنظمات في تحقيقها للأرباح على المدى البعيد. (ثامر، ٢٠٢٤)

٣,٢,٢ تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

ظهرت المسؤولية الاجتماعية في بداية العشرينيات من القرن الماضي عندما ذكر أن مسؤولية كل منظمة تتحدد من خلال أدائها الاجتماعي و المنفعة المحققة للمجتمع، ثم اخذ الاهتمام الأكاديمي بالمسؤولية الاجتماعية واخذ بالانعكاس على الواقع العملي إلا انه لم يتم الاهتمام بالشكل المطلوب أو بالمجارة العلمية للمسؤولية الاجتماعية، كما انه كان الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يتمحور في الاهتمام بالعاملين داخل المنظمات لان المسؤولية الاجتماعية كانت تتمثل بالاهتمام بالعاملين داخل المنظمة ولا يتعدى البيئة أو المجتمع ، وظل الأمر على هذا الشكل إلا أن أوصى " بضرورة إلزام كافة المنظمات برعاية الجوانب الاجتماعية للبيئة والمساهمة في التنمية الاجتماعية و التخلي عن فلسفة تعظيم الربح كهدف وحيد". (سكر، ٢٠٢٤)

ومع استجابة منظمات الأعمال لهذا الطرح الجديد وضع المشرع القانوني قواعد تضي على هذه الأفكار سمة الإلزام للتأكيد على أن الالتزام بالأداء الاجتماعي لم يعد اختيار أمام المؤسسات إنما هو أمر ملزم إذا رغبت هذه المؤسسة في الاستمرار وعليه ظهرت دراسات الجمعية القومية للمحاسبين و جمعية المحاسبين الأمريكية ودراسات المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين للتأكيد على أهمية الإفصاح عن الأداء الاجتماعي حيث اتجهوا الإرساء الأسس اللازمة لقياس فاعلية البرامج الاجتماعية لمنظمات الأعمال، ولكن ظل الطرح مرتبطا بالعمر الزمني والقدرة المالية للمنظمة. (أعقاب، ٢٠٢١)

كانت هذه الاتجاهات هي المنطلق الأساس لنشر الوعي الاجتماعي في إطار المحيط الاقتصادي و المحاسبي في بقية دول العالم فقد طالب مجمع المحاسبين القانونيين بالمملكة المتحدة منظمات الأعمال بضرورة تضمين التقارير المالية نتائج الأداء الاجتماعي، أما في فرنسا فقد نادى الجمعيات المحاسبية المهنية بضرورة إلزام المنظمات المهنية بالإفصاح عن أدائها الاجتماعي لمعرفة درجة الالتزام الاجتماعي عندها". (واضح، ٢٠٢٢)

٤,٢,٢ أنماط المسؤولية الاجتماعية

إن المتابع الموضوع المسؤولية الاجتماعية يلاحظ وجهتي نظر متعارضتين شكلتا نمطين متناقضين في أدراك إدارة المنظمة للدور الاجتماعي الذي يجب أن تمارسه، وتتمثل وجهات النظر بـ: المالكين من جهة والمجتمع المحلي من جهة أخرى ، فمن خلال اهتمام المنظمات بالمالكين فكأنما تركز على تعظيم الأرباح للمنظمة لأنها هي محور اهتمام المالكين ، أما المجتمع المحلي فانه مهتم بتحقيق الرفاه إليه وتحمل أعباء التي يتحملها وتحسين الحياة الأفراد المجتمع بشكل عام ، وفيما يلي سوف نقوم بالنظر بشكل أكثر تفصيلا للمسؤولية الاجتماعية من ناحية أنماطها:

○ النمط الأول:

المسؤولية الاقتصادية والتي تتمثل في أن منشآت الأعمال يجب أن تركز على هدف تعظيم الأرباح بغض النظر عن أي مساهمة اجتماعية، لان الإسهامات الاجتماعية ما هي إلا نتاج للتطور الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية ولتطور رأس المال المؤسسي، لان عند ممارسة المديرين الأهداف الاجتماعية سوف يضعفون ديناميكية السوق وسوف ينعكس ذلك على الأهداف المرجوة في عمل المنظمة، في إلحاق الأذى بالمنظمة من ناحية الأرباح المرجوة. (Toudji, 2023)

○ النمط الثاني:

الاجتماعي والذي يتمثل في تركيز المنظمة على الدور الاجتماعي في حين يكون التركيز على الدور الاقتصادي قليل جدا وان هذا الاتجاه مناقض تماما للنمط الاقتصادي لأنه لا يولي الاهتمام للواقع الاقتصادي للمنظمة ، وان من الممكن تطبيق هذا الاتجاه على المنظمات التي جاءت لتحقيق أهداف اجتماعية وليس التي جاءت لهدف اقتصادي وتلعب دور اجتماعي لإكمال الواجبات المنوط بها ، لأنه إذا استمرت المنظمات بتقديم النمط الاجتماعي دون الاقتصادي سوف يؤدي إلى تدهور أحوال المنظمة لأن الوضع الاقتصادي هو أساس المنظمة في استمرارها ونموها في تحقيق الأرباح وإمكانية مجارات الغير في هذا

العصر الذي يتميز بالسرعة والمنافسة الشديدة، نتيجة للتناقض الشديد بين الاتجاهين فقد ظهر اتجاه جديد يوازن بين النمطين لإمكانية التوازن لأداء المنظمات وهو : (Chadlia, 2023)

○ النمط الثالث:

الاقتصادي - الاجتماعي والذي يتمحور في أن المنظمات فإنها لا تمثل رؤية المالكين في تحقيق الأرباح وإنما قد أصبحت الرؤيا لهذه المنظمات من قبل المجتمع المحلي للمنظمات بتحمل دور اجتماعي وخاصة وبعد الخصخصة التي أخذت بالتزايد في المجتمعات ، لذلك إن هذه الرؤية توازي بين النمط الاقتصادي إلى يركز على احتياجات المالكين والنمط الاجتماعي الذي يركز على رؤية المجتمع المحلي ، وقد جاء هذا النمط لإمكانية التوازن بين النمطين لإمكانية نمو المنظمات بالشكل الصحيح وإمكانية الموازنة بين الرؤية الاقتصادية لها والدور الاجتماعي ". (Saidi, 2022)

٥,٢,٢ مدخل المسؤولية الاجتماعية

١. مدخل المسؤولية الاقتصادية وهذا المدخل للمسؤولية الاجتماعية يتمحور حول قيام المنظمات بالواجب المناط بها من خلال الأعمال التي تولد الأرباح التي تكون بمثابة ضمان للاستمرار والنمو وكن يجب أن يكون العمل ضمن قواعد منافسة الحرة والاستفادة من التطور العلمي والتكنولوجي ، ويجب عدم إلحاق الضرر بالمجتمع والمستهلكين. (Al-Sharbaty, 2022)

٢. مدخل المسؤولية القانونية: إن المنظمات من الواجب بها تحقيق الأهداف الاقتصادية ولكن يجب التركيز على احترام القوانين المعمول بها في الدول المستضيفة التي تضمن للعاملين لديها والمستهلكين وكل طوائف المجتمع المحلي، لإمكانية أن تكون المنظمات ذات فائدة قصوى للمجتمعات من خلال عملها . (Marfoua, 2021)

٣. مدخل المسؤولية الأخلاقية ويهدف هذا المدخل إلى أن تكون المنظمات أخلاقية في عملها من خلال القيام بالأعمال والأنشطة المرتبطة بها من خلال عملها ، ويكون ذلك من خلال التزام طوعي للمنظمات وبعيد عن القوانين المكتوبة، وتشمل النشاطات : أخلاقيات الاستهلاك ، وتكافؤ الفرص في التوظيف، وأخيرا احترام العادات والتقاليد". (الفارسي، ٢٠٢٣)

٤. مدخل المسؤولية الخيرة وهذه المسؤولية تكمن في تقديم أعمال ومساعدات للمجتمع المحلي من خلال تقديم الغذاء والدواء وإمكانية المشاركة في نوعية حياة مريحة للأفراد ، كما أن هذا المجال هو أيضا طوعي وليس إجباري". (ثامر، ٢٠٢٤)

ويمكن ترتيب هذه المجالات تصاعديا : بدءا من المسؤولية الاقتصادية ثم المسؤولية القانونية ، ثم الأخلاقية وأخيرا المسؤولية الخيرة ، وان هذا التطور المجالات المسؤولية الاجتماعية هي التطور الطبيعي للمسؤولية الاجتماعية في المنظمات بشكل عام ، فال يمكن أن تكون المنظمة خيرة أو أخلاقية بدون قاعدة اقتصادية تضمن لها الوفاء بالتزاماتها، أو يمكن القيام بمسؤولية أخلاقية دون تطبيق القوانين المفروضة عليها من قبل الدولة والحكومة العاملة في بيئتها. (سكر، ٢٠٢٤)

٦,٢,٢ استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية :

وهناك أربع استراتيجيات تقوم المنظمات بتبنيها لممارسة المسؤولية الاجتماعية والتي يمكن إجمالها بـ:

١. إستراتيجية الممانعة: أو عدم التبني وتهتم هذه الاستراتيجية بالمحور الاقتصادي دون لفت النظر إلى الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للمجتمعات أو الأفراد العاملين لديها ، بمعنى أن محور العمل لديها أثناء تبنيها هذه الإستراتيجية بعدم الالتفات إلى الجانب الاجتماعي للمنظمة. (أعقاب، ٢٠٢١)
٢. الإستراتيجية الدفاعية: وتقوم هذه المنظمات بالدور الاجتماعي الموجه للمجتمع المحلي أو البيئة أو العاملين أو أفراد المجتمع المحلي ، ضمن القوانين المفروضة عليها ولا يتعدى تبنيها القيام بأي ممارسة طوعية وخارج المسؤوليات المفروضة عليها. (واضح، ٢٠٢٢)
٣. إستراتيجية التسكين: وتهدف هذه الإستراتيجية أثناء تبنيها من قبل المنظمات الى القيام بالدور الاجتماعي من خلال الجوانب المرتبطة بعملها لتبني المسؤولية الاجتماعية من خلال إمكانيات انجاز ما يتطلب منها من خلال متطلبات قانونية أو أخلاقية أو قانونية. (Toudji, 2023)
٤. إستراتيجية المبادرة الطوعية: وتكون هذه الإستراتيجية هي الإستراتيجية الأكثر ممارسة المفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال الامتداد الواسع للقيام بالأنشطة الاجتماعية، بحيث تأخذ كل

مصلحة المجتمع المحلي والبيئة والعاملين وكل عناصر المسؤولية الاجتماعية بكل قراراتها. (Chadlia,)

(2023)

٧,٢,٢ عناصر المسؤولية والدور الاجتماعي

انعكس الاختلاف في تعريف المسؤولية الاجتماعية أيضا على الاتفاق في وضع أسس محددة

لعناصرها، وفيما يلي نولي عناصر المسؤولية الاجتماعية بشكل عام: (Saidi, 2022)

- **المالكون:** ويرتكز عملهم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية حول تحقيق أكبر ربح ممكن تعظيم قيمة السهم والمنشأة ككل، بناء سمعة جيدة للمنشأة حماية أصول المنشأة، زيادة حجم المبيعات.
- **العاملون:** وتتمثل المسؤولية الاجتماعية نحوهم برواتب وأجور مجزية فرص للتقدم والترقية، تدريب وتطوير مستمر عدالة وظيفية، والرعاية صحية.
- **الزبائن:** وتتمثل المسؤولية الاجتماعية الموجه نحوهم بأسعار مناسبة، سهولة الحصول على المنتج، منتجات آمنة عند الاستعمال الإعلان الصادق، وإرشادات حول التخلص من المنتج أو من بقاياها.
- **المنافسون:** وتتمثل المسؤولية الاجتماعية المتبعة تجاه المنافسون ب منافسة عادلة ونزهة معلومات صادقة وأمانة، وعدم سحب العاملين من الآخرين بوسائل غير نزيهة.
- **المجهزون:** وتتمثل المسؤولية الاجتماعية المتبعة تجاه المجهزون ب الاستمرار في التجهيز أسعار عادلة ومقبولة، تطوير استخدامات المواد المجهزة، وتسديد الالتزامات المالية.
- **المجتمع:** على المنظمات أن تمارس الدور الاجتماعي تجاه المجتمع على النحو التالي: المساهمة في دعم للبنى التحتية توظيف المعاقين، خلق فرص عمل جديدة، دعم الأنشطة الاجتماعية، واحترام العادات والتقاليد.
- **البيئة:** على المنظمات أن تمارس الدور الاجتماعي لها تجاه البيئة بما يتفق ب: الحد من تلوث الماء والهواء والتربة الاستخدام الأمثل والعادل للموارد التشجير وزيادة المساحات الخضراء، ومنتجات غير ضارة.
- **الحكومة:** على المنظمات أن تقوم بدورها الاجتماعي تجاه الحكومة بما يتفق ب: الالتزام بالتشريعات والقوانين والتوجيهات الصادرة من الحكومة، احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف تسديد الالتزامات

الضريبية المساهمة في الإنفاق على البحث العلمي، والمساهمة في حل المشكلات الاجتماعية مثل البطالة.

• جماعات الضغط الاجتماعي: على المنظمات أن تمارس دورها الاجتماعي تجاه جماعات الضغط الاجتماعي بما يتفق مع: احترام دور النقابات والتعامل الجيد معها، وبالتعامل الصادق مع الصحافة.

٨,٢,٢ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل:

إن أخلاقيات العمل ما هي إلا وليدة المسؤولية الاجتماعية والتي تحدث في حالة قامت المنظمات بتبني المسؤولية الاجتماعية وتكون المنظمات تعمل ضمن أخلاقيات سبيلا للوصول إلى من لهم علاقة بالمنظمة من عاملين أو مالكين أو جماعات الضغط الاجتماعي بمعنى كل من لهم علاقة بالمنظمة، وذلك لأن محور المسؤولية الاجتماعية تتسم بالاهتمام من ناحية أخلاقية ، فعند ممارسة المنظمات للمسؤولية الاجتماعية فإن أخلاقيات العمل تكون واجبة في عملها، فلا يمكن أن تأتي أخلاقيات العمل بدون ممارسة للمسؤولية الاجتماعية". (ثامر، ٢٠٢٤)

نتيجة لما سبق ولما لحق بالمنظمات من زيادة في الضغوط نحو الممارسة الأخلاقية لأدائها، فقد أصبح في كل منظمة ما يعرف بالمدونة الأخلاقية وهي مجموعة الممارسات الأخلاقية المعمول بها من قبل المنظمات وما ينعكس عنها للمجتمع والبيئة العاملة ضمنها، وأصبحت تصنف المنظمات تبعاً للمدونات الأخلاقية في تحملها للمسؤولية الاجتماعية. (الفارسي، ٢٠٢٣)

وان الجدير بالذكر أن المنظمات فإنها في تطبيق للمسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات العمل فانه أمر نسبي ، في حين تركز المنظمات على متابعة أدق التفاصيل في أخلاقيات العمل ووضع المسؤولية الاجتماعية في القوانين المعمول بها داخل المنظمة ، تقوم بعض المنظمات باهتمام بالحد الأدنى للمسؤولية الاجتماعية، وقد أثبتت الدراسات أن المسؤولية الاجتماعية تقوم على إضفاء السمعة الجيدة للمنظمة الممارسة للمسؤولية الاجتماعية ، كما أن المسؤولية الاجتماعية فانه له الدور الكبير في إتقان العمل ، مع أن الدراسات لم تثبت طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية ، فبعض من الدراسات قام بإثباتها والبعض الآخر قد رفضها. (سكر، ٢٠٢٤).

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

١,٣ منهجية البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُستخدم لتحليل العلاقة بين أبعاد إدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) ومبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض، واستخدم المنهج الوصفي في توصيف الظاهرة موضع الدراسة وتحليل خصائصها، من خلال جمع البيانات عن أبعاد إدارة المشاريع ومبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية، بينما استخدم المنهج التحليلي لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات لمعرفة مدى تأثير أبعاد إدارة المشاريع على مبادرات المسؤولية المجتمعية، باستخدام أدوات وأساليب إحصائية

٢,٣ مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان الإلكتروني والتي تم استخدامها في جمع بيانات الدراسة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان

علي كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٣٩٧ فرد وهم الذين أجابوا علي اسئلة استمارة الاستبيان.

٣,٣ مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين اساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

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

إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات

❖ المصادر الأولية: حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي

تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة

٤,٣ الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة

من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكورنباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

٥,٣ أداة الدراسة

قام البحث باستخدام استمارة استبيان كأداة للدراسة الميدانية وتم إعدادها عن طريق الاستعانة بالإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتكونت استمارة الاستبيان من قسمين يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (النوع ، العمر، المؤهل العلمي). ويشتمل القسم الثاني علي العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تتضمن محور إدارة المشاريع ويتضمن خمس ابعاد وهي (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) ويشتمل على ٢٠ عبارة ومحور مبادرات المسئولية الاجتماعية ويشتمل على ١٠ عبارات وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق جدا (١) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول (١) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
١ - ١,٧٩	منخفضة جدا
١,٨٠ - ٢,٥٩	منخفضة
٢,٦٠ - ٣,٣٩	متوسطة
٣,٤٠ - ٤,١٩	مرتفعة
٤,٢٠ - ٥,٠٠	مرتفعة جدا

٦,٣ صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

❖ المحور الأول: إدارة المشاريع

جدول (٢) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
إدارة تكامل المشروع			
١	تهتم إدارة المشروع بأن تكون عناصر المشروع متفقة ومتجانسة مع بعضها البعض	0.702**	.,.,.,.
٢	تعمل إدارة المشروع على تخصيص العمليات بما يحقق الأهداف المطلوبة	0.656**	.,.,.,.
٣	تعمل إدارة المشروع على تحقيق التكامل عند وضع خطط الطوارئ	0.664**	.,.,.,.
٤	تهتم إدارة المشروع بتحقيق التوازن بين المطالبات التنافسية	0.654**	.,.,.,.
إدارة نطاق المشروع			
٥	تهتم إدارة المشروع بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في تحقيق الأهداف المطلوبة	0.697**	.,.,.,.
٦	تعمل إدارة المشروع على تحديد نطاق المنتج بكفاءة وفعالية	0.685**	.,.,.,.
٧	تقوم إدارة المشروع بتحديد المشاكل واحتياجات العمل	0.407**	.,.,.,.
٨	تعمل إدارة المشروع على تقديم الحلول والمقترحات الممكنة لتلبية احتياجات العمل	0.530**	.,.,.,.
إدارة وقت المشروع			
٩	تقوم إدارة المشروع بتحديد الجدول الزمني لأنشطة وعمليات المشروع	.,٦٦٤**	.,.,.,.

١٠	تعمل إدارة المشروع على تحديد التسلسل اللازم لتنفيذ عمليات الإنتاج	٠,٠٠٠	٠,٦٣٩**
١١	تقوم إدارة المشروع بتوفير الوقت الكافي لإنتاج المنتجات والخدمات	٠,٠٠٠	0.658**
١٢	تعمل إدارة المشروع على الالتزام بتسليم المنتجات في الوقت المحدد	٠,٠٠٠	0.686**
إدارة كلفة المشروع			
١٣	تقوم إدارة المشروع بتحديد التكلفة اللازمة لكافة عمليات وانشطة المشروع	٠,٠٠٠	0.540**
١٤	تعمل إدارة المشروع على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لخفض كلفة الإنتاج	٠,٠٠٠	0.610**
١٥	تهتم إدارة المشروع بالمفاضلة بين الموارد المتاحة لتحقيق أقل كلفة ممكنة	٠,٠٠٠	0.554**
١٦	تهتم إدارة المشروع بتوفير البدائل التمويلية للمشروع بأقل كلفة ممكنة	٠,٠٠٠	0.706**
إدارة جودة المشروع			
١٧	تعمل إدارة المشروع على تحقيق أعلى مستوى جودة ممكنة في المنتجات والخدمات	٠,٠٠٠	0.559**
١٨	تهتم إدارة المشروع بتحقيق أعلى مستويات أداء ممكنة	٠,٠٠٠	0.667**
١٩	تهتم إدارة المشروع بزيادة قدرات ومهارات العاملين لتحسين جودة الإنتاج	٠,٠٠٠	0.749**

٢٠	تعمل إدارة المشروع على تلبية كافة احتياجات العملاء في المنتجات والخدمات	0.451**	٠,٠٠٠
----	---	---------	-------

** ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور إدارة المشاريع كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات محور إدارة المشاريع تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

❖ المحور الثاني: مبادرات المسؤولية الاجتماعية

جدول (٣) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
١	تعد المشاركة المجتمعية من اهم الأدوات المستخدمة في النهوض بالمجتمع	0.693**	٠,٠٠٠
٢	تعمل المشاركة المجتمعية على تحسين أحوال الافراد في كافة نواحي الحياة	0.695**	٠,٠٠٠
٣	المشاركة المجتمعية تساهم في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمجتمع	0.568**	٠,٠٠٠
٤	تهتم المشاركة المجتمعية بتلبية احتياجات افراد المجتمع بكفاءة وفاعلية	0.576**	٠,٠٠٠
٥	المشاركة المجتمعية تساهم في تحديد احتياجات المجتمع	0.596**	٠,٠٠٠
٦	تعمل المشاركة المجتمعية على تعزيز الانسجام الاجتماعي	0.729**	٠,٠٠٠

٧	المشاركة المجتمعية تزيد من قدرة الافراد على معرفة مجتمعهم	0.672**	٠,٠٠٠
٨	المشاركة المجتمعية تزيد من الشفافية والقدرة على المساءلة	0.752**	٠,٠٠٠
٩	المشاركة المجتمعية تساهم في زيادة ولاء وانتماء الافراد لمجتمعهم	0.485**	٠,٠٠٠
١٠	المشاركة المجتمعية تزيد من قدرة المؤسسات على خدمة المجتمع المحيط بهم	0.545**	٠,٠٠٠

** ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور مبادرات المسؤولية الاجتماعية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات محور مبادرات المسؤولية الاجتماعية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

٧,٣ ثبات أداة الدراسة:

جدول (٤) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
إدارة المشاريع	٠,٩١٥	٢٠
مبادرات المسؤولية الاجتماعية	٠,٨٢١	١٠
إجمالي استمارة الاستبيان	0.941	٣٠

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من ٠,٧ لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

١,٤ أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (٥) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع	ذكر	٢٧٣	68.8
	أنثى	١٢٤	31.2
العمر	أقل من ٢٥ سنة	٧٩	19.9
	من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة	١٠٤	26.2
	من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة	١٣٩	35.0
	٤٥ سنة فأكثر	٧٥	18.9
المؤهل العلمي	ثانوي	١١٤	28.7
	بكالوريوس	١٥٠	37.8
	ماجستير	١٠٣	25.9
	دكتوراه	٣٠	7.6

٢,٤ ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان

➤ المحور الأول: إدارة المشاريع

١- إدارة تكامل المشروع

جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة

تكامل المشروع

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تهتم إدارة المشروع بأن تكون عناصر المشروع متفقة ومتجانسة مع بعضها البعض	4.164	0.964	١	مرتفع
تعمل إدارة المشروع على تخصيص العمليات بما يحقق الأهداف المطلوبة	4.078	0.799	٤	مرتفع
تعمل إدارة المشروع على تحقيق التكامل عند وضع خطط الطوارئ	4.103	0.857	٣	مرتفع
تهتم إدارة المشروع بتحقيق التوازن بين المطالبات التنافسية	4.161	0.677	٢	مرتفع

تم ترتيب عبارات إدارة تكامل المشروع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم إدارة المشروع بأن تكون عناصر المشروع متفقة ومتجانسة مع بعضها البعض) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,١٦٤ وانحراف معياري ٠,٩٦٤ وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تعمل إدارة المشروع على تخصيص العمليات بما يحقق الأهداف المطلوبة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٤,٠٧٨ وانحراف معياري ٠,٧٩٩ وبدرجة موافقة مرتفعة وعند

دراسة عبارات إدارة تكامل المشروع تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى إدارة تكامل المشروع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,١٢٧ بانحراف معياري ٠,٨٢٤.

٢- إدارة نطاق المشروع

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات إدارة نطاق

المشروع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تهتم إدارة المشروع بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في تحقيق الأهداف المطلوبة	4.025	0.758	٢	مرتفع
تعمل إدارة المشروع على تحديد نطاق المنتج بكفاءة وفاعلية	3.985	0.788	٣	مرتفع
تقوم إدارة المشروع بتحديد المشاكل واحتياجات العمل	4.083	0.772	١	مرتفع
تعمل إدارة المشروع على تقديم الحلول والمقترحات الممكنة لتلبية احتياجات العمل	3.917	0.916	٤	مرتفع

تم ترتيب عبارات إدارة نطاق المشروع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تقوم إدارة المشروع بتحديد المشاكل واحتياجات العمل) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,٠٨٣ وانحراف معياري ٠,٧٧٢ وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تعمل إدارة المشروع على تقديم الحلول والمقترحات الممكنة لتلبية احتياجات العمل) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٩١٧ وانحراف معياري ٠,٩١٦ وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات البرمجيات تبين

أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى إدارة نطاق المشروع حيث بلغت

قيمة المتوسط الحسابي ٤,٠٣٣ بانحراف معياري ٠,٨٠٩

٣ - إدارة وقت المشروع

جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات إدارة وقت

المشروع

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تقوم إدارة المشروع بتحديد الجدول الزمني لأنشطة وعمليات المشروع	4.227	0.670	٤	مرتفع جدا
تعمل إدارة المشروع على تحديد التسلسل اللازم لتنفيذ عمليات الإنتاج	4.259	0.595	٣	مرتفع جدا
تقوم إدارة المشروع بتوفير الوقت الكافي لإنتاج المنتجات والخدمات	4.262	0.690	٢	مرتفع جدا
تعمل إدارة المشروع على الالتزام بتسليم المنتجات في الوقت المحدد	4.285	0.770	١	مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات إدارة وقت المشروع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعمل إدارة المشروع على الالتزام بتسليم المنتجات في الوقت المحدد) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,٢٨٥ وانحراف معياري ٠,٧٧٢ وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تقوم إدارة المشروع بتحديد الجدول الزمني لأنشطة وعمليات المشروع) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٤,٢٢٧ وانحراف معياري ٠,٦٧٠ وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات إدارة وقت المشروع تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من إدارة وقت المشروع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٢٥٨ بانحراف معياري ٠,٦٨١

٤- إدارة كلفة المشروع

جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة كلفة المشروع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تقوم إدارة المشروع بتحديد التكلفة اللازمة لكافة عمليات وأنشطة المشروع	4.204	0.776	٤	مرتفع جدا
تعمل إدارة المشروع على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لخفض كلفة الإنتاج	4.380	0.563	١	مرتفع جدا
تهتم إدارة المشروع بالمفاضلة بين الموارد المتاحة لتحقيق أقل كلفة ممكنة	4.287	0.771	٣	مرتفع جدا
تهتم إدارة المشروع بتوفير البدائل التمويلية للمشروع بأقل كلفة ممكنة	4.368	0.708	٢	مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات إدارة كلفة المشروع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعمل إدارة المشروع على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لخفض كلفة الإنتاج) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,٣٨٠ وانحراف معياري ٠,٥٦٣ وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تقوم إدارة المشروع بتحديد التكلفة اللازمة لكافة عمليات وأنشطة المشروع) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٤,٢٠٤ وانحراف معياري ٠,٧٧٦ وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات قواعد البيانات تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من إدارة كلفة المشروع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٣١٠ وانحراف معياري ٠,٧٠٤

٥- إدارة جودة المشروع

جدول (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات إدارة

جودة المشروع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تعمل إدارة المشروع على تحقيق أعلى مستوى جودة ممكنة في المنتجات والخدمات	4.164	0.759	٤	مرتفع
تهتم إدارة المشروع بتحقيق أعلى مستويات أداء ممكنة	4.264	0.658	٣	مرتفع جدا
تهتم إدارة المشروع بزيادة قدرات ومهارات العاملين لتحسين جودة الإنتاج	4.403	0.631	١	مرتفع جدا
تعمل إدارة المشروع على تلبية كافة احتياجات العملاء في المنتجات والخدمات	4.320	0.616	٢	مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات إدارة جودة المشروع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم إدارة المشروع بزيادة قدرات ومهارات العاملين لتحسين جودة الإنتاج) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,٤٠٣ وانحراف معياري ٠,٦٣١ وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تعمل إدارة المشروع على تحقيق أعلى مستوى جودة ممكنة في المنتجات والخدمات) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٤,١٦٤ وانحراف معياري ٠,٧٥٩ وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات إدارة جودة المشروع تبين أن ثلاث عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في

مستوي الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من إدارة جودة المشروع حيث بلغت قيمة

المتوسط الحسابي ٤,٢٨٨ بانحراف معياري ٠,٦٦٦.

مما سبق يتبين ارتفاع مستوى إدارة المشاريع في الشركات السعودية بمنطقة الرياض بالمملكة

العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات ٤,١٩٧ بانحراف معياري ٠,٧٣٧.

➤ المحور الثاني: مبادرات المسؤولية المجتمعية

جدول (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات مبادرات

المسؤولية المجتمعية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تعد المشاركة المجتمعية من اهم الأدوات المستخدمة في النهوض بالمجتمع	4.383	0.564	٣	مرتفع جدا
تعمل المشاركة المجتمعية على تحسين أحوال الافراد في كافة نواحي الحياة	4.463	0.538	١	مرتفع جدا
المشاركة المجتمعية تساهم في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمجتمع	4.401	0.634	٢	مرتفع جدا
تهتم المشاركة المجتمعية بتلبية احتياجات افراد المجتمع بكفاءة وفاعلية	4.264	0.744	٤	مرتفع جدا
المشاركة المجتمعية تساهم في تحديد احتياجات المجتمع	4.227	0.778	٥	مرتفع جدا

مرتفع	٦	0.677	4.161	تعمل المشاركة المجتمعية على تعزيز الانسجام الاجتماعي
مرتفع	٨	0.758	4.025	المشاركة المجتمعية تزيد من قدرة الافراد على معرفة مجتمعهم
مرتفع	٩	0.788	3.985	المشاركة المجتمعية تزيد من الشفافية والقدرة على المساءلة
مرتفع	٧	0.772	4.083	المشاركة المجتمعية تساهم في زيادة ولاء وانتماء الافراد لمجتمعهم
مرتفع	١٠	0.916	3.917	المشاركة المجتمعية تزيد من قدرة المؤسسات على خدمة المجتمع المحيط بهم

تم ترتيب عبارات مبادرات المسؤولية المجتمعية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعمل المشاركة المجتمعية على تحسين أحوال الافراد في كافة نواحي الحياة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,٤٦٣ وانحراف معياري ٠,٥٣٨ وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (المشاركة المجتمعية تزيد من قدرة المؤسسات على خدمة المجتمع المحيط بهم) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٩١٧ وانحراف معياري ٠,٩١٦ وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات مبادرات المسؤولية المجتمعية تبين أن خمس عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وخمس عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,١٩١ بانحراف معياري ٠,٧١٧.

٣,٤ ثالثاً: اختبارفروض الدراسة

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) على مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية

جدول (١٢) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المشاريع على مبادرات المسؤولية

المجتمعية

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ⁻² Adjusted		
٠,٩١٤		٠,٨٣٦		٠,٨٣٦		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	6666.538	1	6666.538	٢٠١٥,٩٩١	٠,٠٠٠	
الباقى Residual	1306.197	395	3.307			
المجموع Total	7972.736	396				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
	الثابت Constant	4.433	.840		5.280	.000

0.000	44.900	.914	.010	.446	إدارة المشاريع	مبادرات المسؤولية المجتمعية
-------	--------	------	------	------	-------------------	-----------------------------------

يتبين من الجدول (١٢) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) على مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥. واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) ومبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥. وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) بمقدار ١ % ازداد مستوى مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار ٠,٤٤٦٪ مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

■ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a < ٠,٠٥) لإدارة تكامل المشروع على مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

جدول (١٣) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة تكامل المشروع على مبادرات المسؤولية المجتمعية

ملخص النموذج Model Summary		
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل R ² Adjusted
٠,٧٦٧	٠,٥٨٨	٠,٥٨٧

تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	4688.810	1	4688.810	563,984	.000	
الباقى Residual	3283.925	395	8.314			
المجموع Total	7972.736	396				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
مبادرات المسؤولية المجتمعية	الثابت Constant	18.863	.981		19.225	.000
	إدارة تكامل المشروع	1.396	.059	.767	23.748	.000

يتبين من الجدول (١٣) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة تكامل المشروع على مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى .٠٠٥ واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة تكامل المشروع ومبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى .٠٠٥ وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة تكامل المشروع بمقدار ١ % ازداد مستوى مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار ١,٣٩٦٪ مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < .05$) لإدارة نطاق المشروع على مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

جدول (١٤) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة نطاق المشروع على مبادرات المسؤولية المجتمعية

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R-2 Adjusted		
٠,٨٩٢		٠,٧٩٦		٠,٧٩٥		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدار Regression		6345.470	1	6345.470	١٥٤٠,٢٩٠	٠,٠٠٠
الباقى Residual		1627.266	395	4.120		
المجموع Total		7972.736	396			
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
مبادرات المسؤولية المجتمعية	الثابت Constant	12.969	.744		17.422	.000
	إدارة نطاق المشروع	1.808	.046	.892	39.247	.000

يتبين من الجدول (١٤) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة نطاق المشروع على مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥. واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة نطاق المشروع ومبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥. وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة نطاق المشروع بمقدار ١ % ازداد مستوى مبادرات المسؤولية

المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار ١,٨٠٨٪ مما يبين

عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

■ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لإدارة وقت

المشروع على مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية

السعودية.

جدول (١٥) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة وقت المشروع على مبادرات المسؤولية

المجتمعية

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
٠,٧٦٣		٠,٥٨٣		٠,٥٨٢		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	4647.213	1	4647.213	٥٥١,٩٨٨	٠,٠٠٠	
	3325.522	395	8.419			
	7972.736	396				
المجموع Total						
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
مبادرات المسؤولية المجتمعية	الثابت Constant	14.030	1.196		11.735	.000
	إدارة وقت المشروع	1.637	.070	.763	23.494	.000

يتبين من الجدول (١٥) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة وقت المشروع على مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥. واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة وقت المشروع ومبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥. وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة وقت المشروع بمقدار ١ % ازداد مستوى مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار ١,٦٣٧٪ مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

■ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0,05$) لإدارة كلفة المشروع على مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

جدول (١٦) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة كلفة المشروع على مبادرات المسؤولية المجتمعية

ملخص النموذج Model Summary					
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted	
٠,٦٣٧		٠,٤٠٥		٠,٤٠٤	
تحليل التباين ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدار Regression	3230.105	1	3230.105	٢٦٩,٠٢٦	٠,٠٠٠
	4742.630	395	12.007		
	7972.736	396			

المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
مبادرات المسؤولية المجتمعية	الثابت Constant	19.205	1.395		13.766	.000
	إدارة كلفة المشروع	1.317	.080	.637	16.402	.000

يتبين من الجدول (١٦) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة كلفة المشروع على مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥. واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة كلفة المشروع ومبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥. وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة كلفة المشروع بمقدار ١ % ازداد مستوى مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار ١,٣١٧٪ مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

■ الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0,05$) لإدارة جودة المشروع على مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

جدول (١٧) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة جودة المشروع على مبادرات المسؤولية المجتمعية

ملخص النموذج Model Summary		
معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل R^2 Adjusted
.٧٨٣	.٦١٢	.٦١٢

تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	4883.164	1	4883.164	624,310	.000	
الباقى Residual	3089.572	395	7.822			
المجموع Total	7972.736	396				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
مبادرات المسؤولية المجتمعية	الثابت Constant	11.690	1.218		9.601	.000
	إدارة جودة المشروع	1.762	.071	.783	24.986	.000

يتبين من الجدول (١٧) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة جودة المشروع على مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى .٠٠٥. واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة جودة المشروع ومبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى .٠٠٥. وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة جودة المشروع بمقدار ١ % ازداد مستوى مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار ١,٧٦٢٪ مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل

١,٥ نتائج الدراسة

✓ يتبين ارتفاع مستوى إدارة المشاريع في الشركات السعودية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات ٤,١٩٧ بانحراف معياري ٠,٧٣٧ وتبين وجود مستوى مرتفع جدا من إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع وارتفاع مستوى إدارة تكامل المشروع وإدارة نطاق المشروع

✓ يتبين ارتفاع مستوى مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,١٩١ بانحراف معياري ٠,٧١٧ وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Raj, 2023) ومع نتيجة دراسة (Sekulic & Pavlovic, 2018) وكذلك مع نتيجة دراسة (Sattayapanich et al., 2022)

✓ يتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) على مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥. وتوضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) ومبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية

عند مستوى ٠,٠٥ وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) بمقدار ١ % ازداد مستوى مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار ٠,٤٤٦٪ مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Muange, etal, 2024) ومع نتيجة دراسة (Sergeeva & Kapetanaki, 2022) وكذلك مع نتيجة دراسة (Ali etal, 2019).

✓ يتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة تكامل المشروع على مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥ واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة تكامل المشروع ومبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥ وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة تكامل المشروع بمقدار ١ % ازداد مستوى نمو مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار ١,٣٩٦٪ مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

✓ يتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة نطاق المشروع على مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥ واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة نطاق المشروع ومبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥ وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة نطاق المشروع بمقدار ١ % ازداد مستوى مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار ١,٨٠٨٪ مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

✓ يتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة وقت المشروع على مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥ واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة وقت المشروع ومبادرات المسؤولية المجتمعية

في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥ وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة وقت المشروع بمقدار ١ % ازداد مستوى مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار ١,٦٣٧٪ مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

✓ يتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة كلفة المشروع على مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥ واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة كلفة المشروع ومبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥ وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة كلفة المشروع بمقدار ١ % ازداد مستوى مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار ١,٣١٧٪ مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

✓ يتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة جودة المشروع على مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥ واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة جودة المشروع ومبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥ وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة جودة المشروع بمقدار ١ % ازداد مستوى مبادرات المسؤولية المجتمعية في الشركات السعودية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار ١,٧٦٢٪ مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة

٢,٥ التوصيات

✓ العمل على زيادة مستوى الوعي بين العاملين في المشاريع حول الدور الأوسع الذي يمكن أن تلعبه المشاريع في تحقيق الاستدامة

- ✓ الاهتمام بتطوير وزيادة قدرة العاملين في المشاريع على استخدام مهارات وأدوات جديدة تساعد في زيادة قدرتهم على إدارة المشاريع التي يعملون بها
- ✓ الاهتمام بزيادة الوعي وتدريب العاملين في الشركات السعودية حول فوائد مبادرات المسؤولية المجتمعية وكيفية تطبيقها بفعالية
- ✓ الاهتمام بتوفير كافة الإمكانيات والموارد التي تساهم في زيادة مستوى المشاركة المجتمعية للشركات العاملة في المملكة العربية السعودية
- ✓ العمل على زيادة مستوى وعي افراد المجتمع بأهمية المشاركة المجتمعية في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع
- ✓ استمرار دعم وتطوير برامج وأنشطة المسؤولية المجتمعية للشركات العاملة في المملكة العربية السعودية
- ✓ ضرورة العمل على الاهتمام بتفعيل تنفيذ التشريعات والقوانين التي تدعم المسؤولية المجتمعية للشركات العاملة في المملكة العربية السعودية

٣,٥ المقترحات

- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة المشاريع في كافة الشركات بالمملكة العربية السعودية والتعرف على العوامل المؤثرة عليها وأثرها على مستويات الأداء
- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بمبادرات المسؤولية المجتمعية في المملكة العربية السعودية والتعرف على العوامل المؤثرة عليها

Abstract

"This study aimed to examine the impact of project management in its dimensions (project integration management, project scope management, project time management, project cost management, project quality management) on corporate social responsibility initiatives. An applied study on Saudi companies in the Riyadh region. A stratified random sample of 397 members from senior and middle management was selected. Data was collected using an electronic questionnaire and analyzed using the descriptive-analytical method. A set of statistical methods was applied.

The results of the study showed a high level of project management in Saudi companies in the Riyadh region, Kingdom of Saudi Arabia. It was evident that there is a very high level of project time management, project cost management, and project quality management, as well as a high level of project integration management and project scope management. The level of corporate social responsibility initiatives in Saudi companies in the Riyadh region was also found to be high.

Based on these results, the study recommends working to increase awareness among project staff about the broader role that projects can play in achieving sustainability, as well as focusing on developing and enhancing the ability of project staff to use new skills and tools that help increase their capacity to manage the projects they are working on.

Keywords: Project management – Corporate social responsibility initiatives – Saudi companies".

المراجع:

اولا المراجع العربية

- بودماغ، محمد أمين، و قرين، ربيع. (٢٠٢٢). أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة الخزف الصحي بالمليية. مجلة مجاميع المعرفة، مج٨، ع١، ٢٣٩، 254 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1286799>
- أعقاب، نور الدين، و زرمان، كريم. (٢٠٢١). جودة الحياة والمسؤولية الاجتماعية: دراسة استطلاعية لأراء الطلبة بجامعة خنثلة. مجلة العلوم الإنسانية، مج٨، ع٣، ٥٨٨ - ٦٠٥.
- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (٢٠٢٠). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- بودالى، محمد. (٢٠٢١). إدارة المشاريع النسوية في الجزائر: حالة المؤسسات المصغرة بولايات الجنوب الجزائري الكبير. مجلة المنهل الإقتصادي، مج٤، ع٣، ٢١٣ - ٢٢٠.
- تقدة، خولة، و الداوي، الشيخ. (٢٠٢٣). اسهامات التحليل الشبكي في فعالية ادارة المشاريع: دراسة واقع قطاع الاشغال العمومية في ولاية تامنغست. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج١٣، ع٢٤، ١٠ - ٣٢.
- ثامر، محمد علي. (٢٠٢٤). المسؤولية الاجتماعية لدى البنوك: بنك اليمين والكويت للتجارة والاستثمار أنموذجاً. مجلة اتحاد المصارف العربية، ع٥١٩، ٤٣ - ٤٤.
- حيارات، براء سعود أحمد، و قطيشات، رانية جعفر. (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- سكر، فتيحة، و عديسة، شهرة. (٢٠٢٤). التسويق المستدام والمسؤولية الاجتماعية: رؤية مستقبلية للأعمال المستدامة وتأثيرها على المجتمع: مجموعة أرامكو السعودية نموذجاً. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، مج٢٧، عدد خاص، ٣٢ - ٥٠.

- الشهري، عبد المنعم ياسين، و عقيلي، عثمان موسى عثمان. (٢٠٢٤). دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج ٣، ع ١٤، ١٢١ - ١٧٢.
- الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1220288>
- الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (٢٠٢١). أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العبدلات، ديماء شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (٢٠٢١). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- عضيبات، علي محمد قاسم، و الجوازنة، بهجت عيد. (٢٠٢٢). دور أخلاقيات المهنة في فعالية إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة الجسر العربي للملاحة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- العطيات، علي موسى خليفة، و المعلا، عماد محمد عطوان. (٢٠٢٢). أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج ٧، ع ٣٠٥، 329 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1393630>
- عمرو، عبدالله راتب محمد، و الحبس، محمود عبدالله محمد. (٢٠٢٢). تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

- عيال عواد، محمد أحمد صبيح. (٢٠٢١). أثر المسؤولية الاجتماعية في ربحية المصارف الإسلامية: دراسة حالة المصارف الإسلامية في الأردن. مجلة الإقتصاد الإسلامي العالمية، ع ١١١، ٧٢، 89 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1176752>
- الفارسي، زكريا بن حمدان بن محمد، عبدالعظيم، حسني إبراهيم، و سعود، الطاهر. (٢٠٢٣). المسؤولية الاجتماعية للأندية الرياضية: دراسة ميدانية على عدد من الأندية الرياضية في المجتمع العماني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- نذير، حنان عبدالله. (٢٠٢٣). أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع ٩٥٩، ١٥٩، 203 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1407298>
- واضح، حورية، بوزيان، العجال، وزينات، أسماء. (٢٠٢٢). تطبيقات المسؤولية الاجتماعية: دراسة في المفاهيم والميادين "الحوكمة، التسويق، التنمية المستدامة": حالة مؤسسة ستارباكس كوفي. مجلة المالية والأسواق، مج ٩، ٢٤، ٥٠٦ - ٥٢٥.

ثانيا: المراجع الاجنبية

- Ali, M. I., Israr, S., & Zaheer, S. (2019). The Role of Project Management Social Responsibility in Project Success: An evidence of Project Sustainability Management from Developing Regions. Global Regional Review, 4(4), 310-318.
- Al-Sharbaty, Abdulaziz Ahmed, and Awad, Azmy Wasfi. (2022). Islamic Corporate Social Responsibility and Conventional Corporate Social Responsibility. Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education, Vol. 42, No. 2, 509-517.
- Chadlia, A. (2023). Corporate Social Responsibility (CSR): Interests and Challenges for Algerian Startups. Journal of Economic Notebooks, Vol. 14, No. 2, 1-20.

- Marfoua, M., and Dahou, S. (2021). The Impact of Traineeships on Corporate Social Responsibility: The Mediating Role of Perceived Corporate Reputation: A Case Study of Sonelgaz Laghouat, Algeria. *Algerian Journal of Economic Development*, Vol. 8, No. 2, 415-426.
- Muange, J. M., Miroga, J., & Otinga, H. (2024). Project management approaches and sustainability of community based water projects in Trans Nzoia County, Kenya. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 11(2), 735–757.
<http://dx.doi.org/10.61426/sjbcm.v11i2.2941>
- Raj, A. (2023). Community Participation: A Windfall for Corporate Social Responsibility Implementation in Developing Countries. In *INDAM: Indian Academy of Management at SBM-NMIMS Mumbai* (pp. 529-539). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Saidi, F. Z. (2022). The Social Responsibility of Islamic Banks: A Case Study of the "Al Baraka Bank Group" from 2012-2019. *Journal of Management and Development for Research and Studies*, Vol. 11, No. 1, 720-744.
- Sattayapanich, T., Janmaimool, P., & Chontanawat, J. (2022). Factors affecting community participation in environmental corporate social responsibility projects: evidence from mangrove forest management project. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 209.
- Sekulic, V., & Pavlovic, M. (2018). Corporate social responsibility in relations with social community: Determinants, development, management aspects. *Ekonomika, Journal for Economic Theory and Practice and Social Issues*, 64(4), 59-69.

- Sergeeva, N., & Kapetanaki, E. (2022). Corporate social responsibility as a strategic narrative: The cases of UK project-based organisations. *Project Leadership and Society*, 3, 100073.
- Toudji, A., and Maamri, H. (2023). Social Responsibility: A Field Study of a Sample of Setram Ouargla Corporation Employees. *Al-Wahat Journal for Research and Studies*, Vol. 16, No. 1, 955-975.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور ادارة المشاريع في مبادرات المسؤولية الاجتماعية

دراسة تطبيقية على الشركات السعودية بمنطقة الرياض

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

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

بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم 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 أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

٢- العمر ☐ أقل من ٢٥ سنة ☐ من ٢٥ الى أقل من ٣٥ سنة

☐ من ٣٥ الى اقل من ٤٥ سنة ☐ من ٤٥ سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي ☐ ثانوي ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

ثانيا محاور الاستبيان

المحور الأول: إدارة المشاريع ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق بشدة	أو افق	البعد
إدارة تكامل المشروع					
					تهتم إدارة المشروع بأن تكون عناصر المشروع متفقة ومتجانسة مع بعضها البعض
					تعمل إدارة المشروع على تخصيص العمليات بما يحقق الأهداف المطلوبة
					تعمل إدارة المشروع على تحقيق التكامل عند وضع خطط الطوارئ
					تهتم إدارة المشروع بتحقيق التوازن بين المطالبات التنافسية
إدارة نطاق المشروع					
					تهتم إدارة المشروع بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في تحقيق الأهداف المطلوبة
					تعمل إدارة المشروع على تحديد نطاق المنتج بكفاءة وفعالية
					تقوم إدارة المشروع بتحديد المشاكل واحتياجات العمل
					تعمل إدارة المشروع على تقديم الحلول والمقترحات الممكنة لتلبية احتياجات العمل

إدارة وقت المشروع					
					تقوم إدارة المشروع بتحديد الجدول الزمني للأنشطة وعمليات المشروع
					تعمل إدارة المشروع على تحديد التسلسل اللازم لتنفيذ عمليات الإنتاج
					تقوم إدارة المشروع بتوفير الوقت الكافي لإنتاج المنتجات والخدمات
					تعمل إدارة المشروع على الالتزام بتسليم المنتجات في الوقت المحدد
إدارة كلفة المشروع					
					تقوم إدارة المشروع بتحديد التكلفة اللازمة لكافة عمليات وأنشطة المشروع
					تعمل إدارة المشروع على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لخفض كلفة الإنتاج
					تهتم إدارة المشروع بالمفاضلة بين الموارد المتاحة لتحقيق أقل كلفة ممكنة
					تهتم إدارة المشروع بتوفير البدائل التمويلية للمشروع بأقل كلفة ممكنة
إدارة جودة المشروع					
					تعمل إدارة المشروع على تحقيق أعلى مستوى جودة ممكنة في المنتجات والخدمات
					تهتم إدارة المشروع بتحقيق أعلى مستويات أداء ممكنة

					تهتم إدارة المشروع بزيادة قدرات ومهارات العاملين لتحسين جودة الإنتاج
					تعمل إدارة المشروع على تلبية كافة احتياجات العملاء في المنتجات والخدمات

⦿ المحور الثاني: مبادرات المسؤولية الاجتماعية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أو افاق بشدة	أو افاق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
تعد المشاركة المجتمعية من اهم الأدوات المستخدمة في النهوض بالمجتمع					
تعمل المشاركة المجتمعية على تحسين أحوال الافراد في كافة نواحي الحياة					
المشاركة المجتمعية تساهم في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمجتمع					
تهتم المشاركة المجتمعية بتلبية احتياجات افراد المجتمع بكفاءة وفاعلية					
المشاركة المجتمعية تساهم في تحديد احتياجات المجتمع					
تعمل المشاركة المجتمعية على تعزيز الانسجام الاجتماعي					
المشاركة المجتمعية تزيد من قدرة الافراد على معرفة مجتمعهم					
المشاركة المجتمعية تزيد من الشفافية والقدرة على المساءلة					
المشاركة المجتمعية تساهم في زيادة ولاء وانتماء الافراد لمجتمعهم					
المشاركة المجتمعية تزيد من قدرة المؤسسات على خدمة المجتمع المحيط بهم					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of project management

**The Role of Project Management in Corporate Social Responsibility
Initiatives: An Applied Study on Saudi Companies in Riyadh Region**

Preparation:

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 – 202٥