

أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحسين جودة المشاريع

دراسة تطبيقية على المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية

السعودية

إعداد الطالب/

علي صالح محمد الشريف

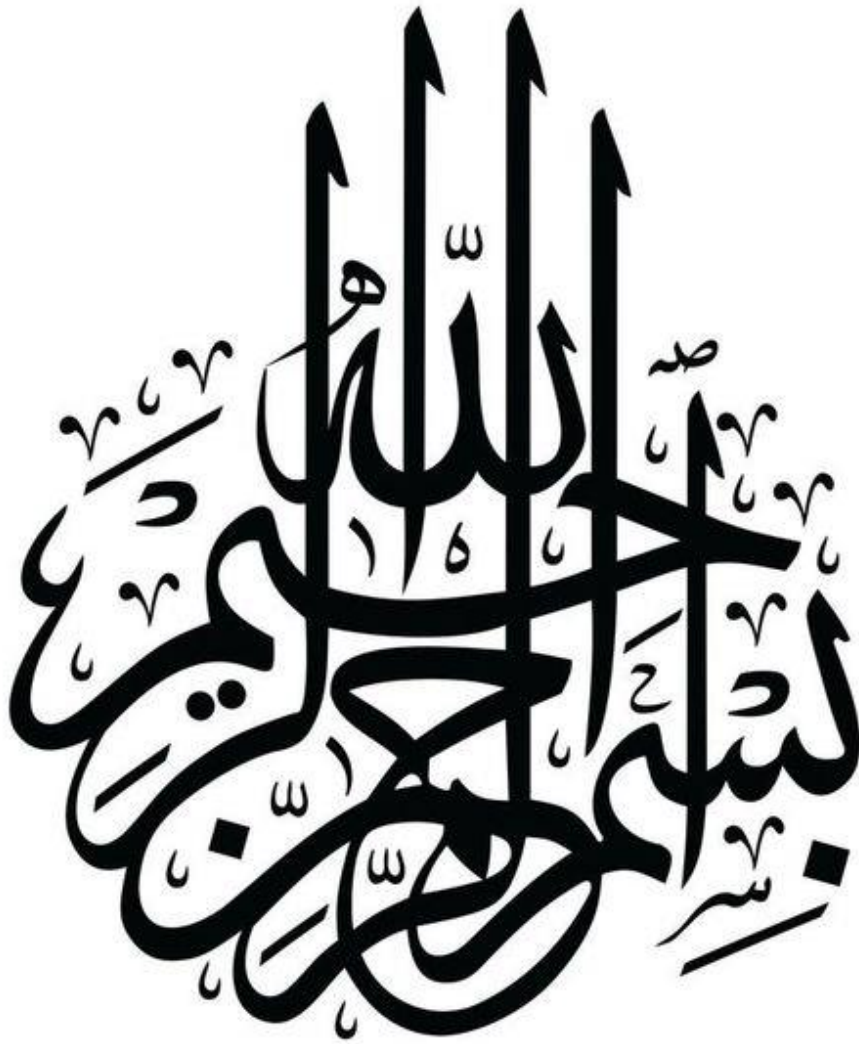
233001410

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

العام الدراسي: 2024



إهداء

أهدي بحثي هذا إلى أسرتي الحبيبة،

وإلى كل من ساندني وشجعني طوال هذه الرحلة العلمية،

بفضلكم ودعمكم تحققت هذه الإنجازات.

كما أهديه إلى أساتذتي الأفاضل الذين شاركوني المعرفة والإرشاد طيلة
فترة دراستي الجامعية.

لا تكفي الكلمات لتعبر عن امتناني واعتراضي بدعمكم الدائم وتخفيفكم المستمر.
شكراً لكم على كل شيء.

شكر ونفك

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / فايز جراد

والأستاذ الدكتور / الفيصل عبد الحميد محمد حسن

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

جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري،

لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي

عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع التعليمية في منطقة الرياض. تضمنت أبعاد المعايير الدولية لإدارة المشاريع (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع)، بينما شملت أبعاد جودة المشاريع (معيار الارتباط، معيار الكفاءة، معيار الفاعلية، معيار الأثر، ومعيار الاستدامة)، ولجمع البيانات الأولية تم توزيع 435 استبانة على مجموعة من الأفراد تشمل مديري الإدارات، مديري المديریات، رؤساء الأقسام، والموظفين. استُرجع منها 371 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج الدراسة أن المعايير الدولية لإدارة المشاريع تؤثر على جودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، كما أوضحت النتائج أن هناك تأثير لأبعاد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على جودة المشاريع، بينما لم يظهر بعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) تأثيراً واضحاً على الجودة.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المشاريع الصغيرة والمتوسطة بوضع خطط استراتيجية شاملة لمشاريعها، لضمان تحقيق الأهداف والغايات المنشودة، مما يعزز من مستويات نجاحها وتميزها في كافة المجالات.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع، المعايير الدولية لإدارة المشاريع، جودة المشاريع، المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج	إهداء.....
د	شكر وتقدير.....
هـ	المستخلص.....
و	قائمة المحتويات.....
ي	قائمة الجداول.....
س	جدول الأشكال.....
2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
3	1.1 مشكلة الدراسة:.....
5	2.1 أهمية الدراسة:.....
6	2.1 أهمية الدراسة:.....
6	2.1 أهمية الدراسة:.....
7	3.1 أهداف الدراسة:.....
8	4.1 تساؤلات الدراسة.....
9	5.1 فروض الدراسة:.....
10	6.1 نموذج الدراسة.....

11.....	7.1 الدراسات السابقة:
19.....	8.1 الفجوة البحثية وأوجه الشبه والاختلاف.....
20.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
23.....	11.1 مصادر جمع البيانات.....
23.....	12.1 أدوات الدراسة :
24.....	13.1 حدود الدراسة :
25.....	الفصل الثاني : الاطار النظري.....
25.....	المبحث الأول : المعايير الدولية لإدارة المشاريع.....
25.....	2.1.1 مفهوم المشروع.....
26.....	2.1.2 مفهوم إدارة المشاريع.....
27.....	2.1.3 خصائص المشروع:
28.....	2.1.4 دورة حياة المشروع.....
30.....	2.1.5 أهداف إدارة المشروع:
32.....	2.1.6 أهمية إدارة المشاريع.....
33.....	2.1.7 المعايير الدولية لإدارة المشاريع.....
47.....	المبحث الثاني : جودة المشاريع.....
47.....	2.2.1 تمهيد.....
47.....	2.2.2 تعريف جودة المشاريع.....
49.....	2.2.3 إدارة جودة المشاريع:

50.....	2.2.4 أهداف الجودة.....
50.....	2.2.5 أهمية تقييم الجودة.....
52.....	2.2.6 أبعاد تقييم جودة المشاريع:.....
54.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
54.....	1.3 منهج الدراسة:.....
54.....	2.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:.....
54.....	3.3 مجتمع وعينة الدراسة:.....
60.....	4.3 مقياس الدراسة:.....
61.....	5.3 أداة الدراسة:.....
62.....	3.6 ثبات أداة الدراسة:.....
63.....	7.3 التحليل العاملي التوكيدي:.....
66.....	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:.....
68.....	الفصل الرابع: عرض النتائج.....
68.....	1.4 تمهيد:.....
81.....	3.4 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:.....
101	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.....
101	1.5 تمهيد.....
101	2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الدراسة:.....
104	3.5 مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:.....

109	4.5 التوصيات:
111	Abstract
112	المراجع
112	أولاً: المراجع العربية
115	ثانيًا: المراجع الأجنبية
117	الملاحق
118	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
55	جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير النوع الاجتماعي	(1)
56	جدول رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية	(2)
57	جدول رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	(3)
58	جدول رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي	(4)
59	جدول رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة	(5)
60	جدول رقم (6): اختبار مقياس الاستبانة	(6)
61	جدول رقم (7): المعيار الإحصائي الخاص بتفسير المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومجالاتها	(7)
62	جدول رقم (8): معاملات الثبات بطريقة (Cronbach Alpha) لمجالات أداة الدراسة (الاستبانة)	(8)
63	جدول رقم (9): نتائج تطبيق التحليل العاملي التوكيدي على فقرات المتغير المستقل - (المعايير الدولية لإدارة المشاريع)	(9)

65	جدول رقم (10): نتائج تطبيق التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) على فقرات المتغير التابع - (جودة المشاريع)	(10)
68	جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) مرتبة تنازلياً	(11)
70	جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها) مرتبة تنازلياً	(12)
71	جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (إدارة مشتريات المشاريع ومواردها) مرتبة تنازلياً	(13)
72	جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (إدارة اتصالات المشاريع) مرتبة تنازلياً	(14)
73	جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال (المعايير الدولية لإدارة المشاريع) مرتبة تنازلياً	(15)
74	جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (معايير الارتباط) مرتبة تنازلياً	(16)

76	جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (معيار الكفاءة) مرتبة تنازلياً	(17)
77	جدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد معيار الفاعلية مرتبة تنازلياً	(18)
78	جدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (معيار الأثر) مرتبة تنازلياً	(19)
79	جدول رقم (20) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (معيار الاستدامة) مرتبة تنازلياً	(20)
80	جدول رقم (21): المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال (جودة المشاريع) مرتبة تنازلياً	(21)
81	جدول رقم (22) : اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار (Shapiro-Wilk)	(22)
82	جدول رقم (23) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد المتغير المستقل	(23)
83	جدول رقم (24) : نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر معايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع ككل	(24)
85	جدول رقم (25): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الارتباط لجودة	(25)

	المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية	
87	جدول رقم (26): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الكفاءة لجودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية	(26)
89	جدول رقم (27) : نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الفاعلية لجودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية	(27)
91	جدول رقم (28): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الأثر لجودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية	(28)
93	جدول رقم (29) نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد الدراسة أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الاستدامة لجودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية	(29)
95	جدول رقم (30): نتائج اختبار (t) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة	(30)

	المشاريع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي	
95	دول رقم (31) : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسة تبعاً لمتغيرات (الفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة)	(31)
97	جدول (32): نتائج تطبيق طريقة شيفه (Scheffe) للمقارنات البعدية على تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسة تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)	(32)
98	جدول رقم (33): نتائج اختبار (t) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين لمستوى جودة المشاريع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي	(33)
98	جدول رقم (34) : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين لمستوى جودة المشاريع في المؤسسة تبعاً لمتغيرات (الفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة)	(34)

جدول الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
(1)	الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة	10
(2)	شكل رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير النوع الاجتماعي	55
(3)	شكل رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية	56
(4)	شكل رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	57
(5)	شكل رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي	58
(6)	شكل رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة	59

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة :-

إدارة المشاريع تعتبر من العوامل الأساسية والحاسمة في نجاح أي مشروع، سواء كان حكومياً أو خاصاً أو اجتماعياً، فهي تتضمن إجراءات وتدابير ومعايير وأنظمة تساعد على تحقيق جميع الأهداف المنشودة من المشروع بشكل فعال وفعال، وتضمن تميز المشروع ونجاحه. وتتطلب إدارة المشاريع تقنيات وأساليب حديثة ومتطورة تتناسب مع التغيرات المتلاحقة والسريعة في بيئات الأعمال المحلية والعالمية.

ويشير الخفاجي و البر قعاوى (2020) إلى أن استخدام إدارة المشاريع يزداد اهتماماً في الوقت الحاضر، نظراً لتطورات الأسواق والصناعات والخدمات، والتي تتطلب أنماط تنظيمية جديدة. ويعتبر استخدام إدارة المشاريع أداة فعالة لتحقيق أهداف المنظمات، وتعزيز قدراتها في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ والمراقبة، وتحسين استخدام الموارد. وتتضمن إدارة المشاريع كافة الأساليب والتقنيات والوسائل المستخدمة في إنجاز المشاريع ضمن الوقت والتكاليف والجودة المطلوبة.

وقد تطوّرت فكرة إدارة المشاريع في الوقت الحالي بسبب التطورات الهائلة في بيئة الأعمال وتكنولوجيا الصناعات والخدمات في مختلف المجالات، وبسبب حاجات ومتطلبات الأسواق لمنتجات وخدمات جديدة. لذا، فقد سلّطت المنظمات العامة والخاصة الضوء على إدارة المشاريع، وأعطتها النصيب الأكبر من الاهتمام الواسع لإيجاد تقنيات وأساليب حديثة تتناسب مع التغيرات والتطورات المتلاحقة والسريعة في بيئات الأعمال المحلية والعالمية. وتُعد إدارة المشاريع أداة فعالة لتعزيز قدرات وإمكانيات المنظمات على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ ومراقبة الأعمال والأنشطة المختلفة، فضلاً عن مساعدتها على الاستغلال الأمثل لمواردها. وبالتالي، تشمل إدارة المشاريع كافة الأساليب والتقنيات والوسائل المستخدمة في إنجاز المشاريع ضمن الوقت والتكاليف والجودة المطلوبة. (ميا واخرون، 2023)

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

ويحاول مفهوم الجودة إلى تحقيق أهداف المشاريع وتحقيق رضا العملاء، وهو أحد العوامل الأساسية للنجاح في الصناعة. وعلى الرغم من أن مفاهيم الجودة ظهرت منذ فترة طويلة، إلا أنها لم تأخذ مكانها كعامل أساسي في إدارة المشاريع إلا في الزمن الحديث. حاليًا، يُنظر إلى الجودة كجزء أساسي من الفلسفة الإدارية الحديثة، وهي تُعامل بنفس أهمية الوظائف الأخرى مثل المالية والإنتاج والتسويق. (قنديل، 2022)

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

1.1 مشكلة الدراسة:

تعد المشاريع الصغيرة والمتوسطة العمود الفقري للاقتصاد في العديد من الدول، بما في ذلك المملكة العربية السعودية. تلعب هذه المشاريع دورًا حيويًا في توفير فرص العمل، وتعزيز النمو الاقتصادي، والابتكار. ومع ذلك، تواجه هذه المشاريع تحديات كبيرة تتعلق بإدارة الموارد، والوقت، والتكلفة، والجودة. هنا يأتي دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع، التي توفر إطارًا شاملاً يهدف إلى تحسين جودة المشاريع وزيادة فرص نجاحها. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحسين جودة المشاريع

الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة تطبيقية تعتمد على تحليل بيانات وممارسات فعلية.

وتكتسب المعايير الدولية لإدارة المشاريع أهمية كبيرة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، نظرًا لأنها توفر إطارًا موحدًا وشاملاً يمكن تطبيقه على مختلف أنواع المشاريع. تساهم هذه المعايير في تحسين مستوى الاحترافية والالتزام بالجودة، مما يزيد من ثقة العملاء والمستفيدين في مخرجات المشروع.(عيسى واخرون، 2023)

كما تساعد المعايير الدولية في تحقيق الاستدامة من خلال التركيز على الإدارة الفعالة للموارد وتحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي. هذا يعزز من قدرة المشاريع الصغيرة والمتوسطة على النمو والاستمرارية في سوق تنافسي.(دهليز وعنبر، 2017)

وتشير الدراسات السابقة إلى الفوائد الكبيرة التي يمكن أن تحققها المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع. على سبيل المثال، وجدت دراسة عيسى وآخرون (2023) أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اللاذقية تلتزم بشكل كبير بهذه المعايير، مما يعزز جودتها بنسبة 75.74%. أما دراسة ميا وآخرون (2023) فقد أظهرت علاقة طردية قوية بين تطبيق المعايير الدولية وتحقيق جودة المشروع في الساحل السوري، بنسبة تأثير بلغت 70.4%. هذه الدراسات تؤكد أهمية تطبيق معايير PMBOK في تحسين جودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

وتواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية العديد من التحديات التي تؤثر سلبًا على جودة مخرجاتها وقدرتها على المنافسة في السوق. من بين هذه التحديات، تبرز مشكلات إدارة الموارد، والتحكم في الوقت والتكلفة، وضمان التكامل الفعال بين مختلف مراحل المشروع. على الرغم من الأهمية الكبيرة لهذه المشاريع في تعزيز النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل، إلا أنها غالبًا ما تعاني من نقص في التوجيه والإرشاد الإداري الفعال.

تسعى هذه الدراسة إلى معالجة مشكلة محددة تتعلق بمدى فعالية تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين جودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة. ورغم وجود العديد من الأطر والمعايير الدولية التي تهدف إلى تحسين إدارة المشاريع، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التطبيقية التي تستكشف تأثير هذه المعايير على جودة المشاريع في السياق المحلي للمملكة العربية السعودية.

بالتالي، تكمن مشكلة الدراسة في التحقق من مدى تأثير تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحسين جودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وتحديد الأبعاد المختلفة لهذه المعايير (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، إدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) التي يمكن أن تسهم بشكل مباشر في تحقيق تحسينات ملموسة في جودة المشاريع. تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال تقديم أدلة تطبيقية تدعم أهمية وفعالية هذه المعايير في السياق السعودي.

2.1 أهمية الدراسة:

تعتبر إدارة المشاريع من المجالات الحيوية التي تلعب دوراً محورياً في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة، والتي تمثل جزءاً كبيراً من الاقتصاد في العديد من الدول، بما في ذلك المملكة العربية السعودية. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الأثر ذو الدلالة الإحصائية للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة، وذلك من خلال تحليل الأبعاد المختلفة لإدارة المشاريع مثل إدارة نطاق وتكامل المشاريع، إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، إدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع. يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى جانبين رئيسيين: الأهمية العلمية والأهمية العملية.

الأهمية العلمية

تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة النظرية في مجال إدارة المشاريع من خلال تقديم فهم أعمق حول تأثير المعايير الدولية على جودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة. من خلال البحث والتحليل العلمي، يتم تقديم بيانات مدعومة بالإحصائيات والتحليلات التي تعزز من مصداقية النتائج وتساهم في تطوير الأبحاث المستقبلية. تعتبر هذه الدراسة مرجعًا هامًا للباحثين والمختصين، حيث تسلط الضوء على العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح المشاريع وتوفر إطارًا نظريًا يمكن البناء عليه في دراسات لاحقة.

علاوة على ذلك، تساعد الدراسة في تحديد الأبعاد المختلفة لإدارة المشاريع وكيفية تأثير كل بعد على جودة المشاريع. هذا التفصيل يمكن أن يؤدي إلى تطوير نماذج نظرية جديدة تساهم في تحسين إدارة المشاريع، ليس فقط في المملكة العربية السعودية، ولكن أيضًا على المستوى العالمي. من خلال تقديم بيانات تحليلية دقيقة، تساهم الدراسة في تقديم رؤى جديدة قد تكون غائبة في الأدبيات الحالية، مما يعزز من الفهم الشامل لإدارة المشاريع.

الأهمية العملية

من الناحية العملية، تساهم نتائج الدراسة بشكل كبير في تحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. من خلال تقديم توجيهات واضحة ومبنية على الأدلة، يمكن للإدارات التنفيذية في هذه الشركات تبني أفضل الممارسات والمعايير الدولية لإدارة المشاريع بشكل فعال. هذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين كبير في جودة المشاريع وزيادة الكفاءة والفعالية، مما يعزز من القدرة التنافسية لهذه الشركات في السوق.

تعد الكفاءة والفعالية من العوامل الحاسمة لنجاح أي مشروع. تساعد هذه الدراسة الشركات على تحديد النقاط الحرجة التي تحتاج إلى تحسين وتقديم استراتيجيات عملية لتحقيق ذلك. من خلال تحسين إدارة

الوقت والتكلفة، وتحسين إدارة المشتريات والموارد، وتحسين إدارة الاتصالات، يمكن للشركات تحقيق نتائج أفضل وزيادة رضا العملاء والمستفيدين.

كما أن الدراسة تسهم في تعزيز الاستدامة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة. تقدم الدراسة توصيات حول كيفية تحقيق الاستدامة من خلال تطبيق المعايير الدولية، مما يساعد الشركات على التكيف مع التغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية. هذا ليس فقط يعزز من استدامة المشاريع، ولكنه أيضًا يعزز من المسؤولية الاجتماعية للشركات ويزيد من قبولها لدى المجتمع.

3.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها المختلفة (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، إدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على جودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وتتفرع منه عدة أهداف فرعية:

- تحليل أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الارتباط لجودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
- فحص أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الكفاءة لجودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
- استكشاف أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الفاعلية لجودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
- تقييم أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الأثر لجودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

— قياس أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الاستدامة لجودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

4.1 تساؤلات الدراسة

👉 السؤال الرئيسي الأول : كيف تؤثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها المختلفة (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، إدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على جودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟ ويتفرع من السؤال الرئيسي أسئلة فرعية منها:

- ما هو تأثير المعايير الدولية لإدارة المشاريع على مستوى الارتباط في جودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟
- كيف تسهم المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين كفاءة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟
- ما مدى فعالية تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تعزيز جودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟
- كيف تؤثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على النتائج والأثر العام لجودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟
- ما هو دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق الاستدامة لجودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

5.1 فروض الدراسة:

بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة

من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعايير الدولية

لإدارة المشاريع بأبعادها (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع

ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على جودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

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

الدولية لإدارة المشاريع على معيار الارتباط لجودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية

السعودية.

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

الدولية لإدارة المشاريع على معيار الكفاءة لجودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

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

الدولية لإدارة المشاريع على معيار الفاعلية لجودة مشاريع الدراسة التطبيقية على المشاريع الصغيرة

والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

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

الدولية لإدارة المشاريع على معيار الأثر لجودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية

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

للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الاستدامة لجودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة

العربية السعودية.

6.1 نموذج الدراسة

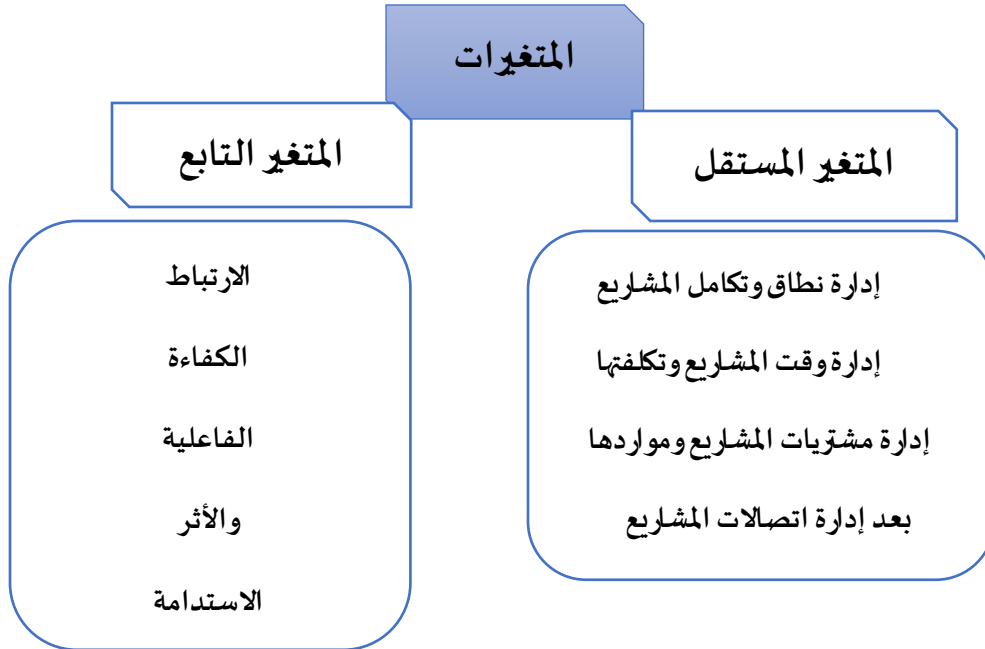
يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحسين جودة المشاريع

الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية ، ويتضمن المتغيرات التالية:

1- **المتغير المستقل:** معايير إدارة المشاريع وهي المعايير التسعة لإدارة المشاريع وفقاً للمعهد الأمريكي لإدارة

المشاريع (PMI) : (إدارة نطاق وتكامل المشاريع ، بعد إدارة وقت المشاريع وتكلفتها ، بعد إدارة مشتريات المشاريع و مواردها ، وبعد إدارة اتصالات المشاريع).

2- **المتغير التابع:** جودة المشاريع (الارتباط، والكفاءة، والفاعلية، والأثر، الإستدامة) .



المصدر: من إعداد الباحث

7.1 الدراسات السابقة:

دراسة (عيسى وآخرون، 2023)

هدف البحث إلى تحديد مدى التزام أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية بالمعايير الدولية (المجالات المعرفية) لإدارة المشاريع PMBOK والمتمثلة بـ إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة اتصالات المشروع، إدارة مشتريات المشروع. اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من جميع أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية، أما عينة البحث فهي عينة عشوائية بسيطة تكونت (50)، صاحب أو مدير مشروع صغير ومتوسط قائم أثبتت نجاحا في السوق، حيث قامت الباحثة بإجراء المقابلات معهم وتوزيع الاستبانة "أداة البحث" عليهم، وأعيد منها (43) صالحة وكاملة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (86%). أظهرت النتائج أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تلتزم وبدرجة كبيرة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع، وبأهمية نسبية (75.74%).

دراسة (ميا وآخرون، 2023)

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

المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث أن التغيرات الحاصلة في مؤشر الجودة للميزة التنافسية والتي سببها الالتزام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع بلغت (70.4 %).

دراسة (الدليمي والعون، 2019)

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

دراسة (الجبوري والروابدة، 2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وقد تناولت أربعة أبعاد للمعايير الدولية لإدارة المشاريع وهي: (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع)، وأربعة أبعاد لجودة المشاريع وهي: (معيار الارتباط، ومعيار الكفاءة، ومعيار الفاعلية، ومعيار الأثر، ومعيار الاستدامة). ولجمع البيانات الأولية تم إعداد استبانة مكونة من (44) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة (مديري الإدارات،

ومديري المديرية، ورؤساء الأقسام، والموظفين)، والذين يمارسون مهامهم في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي-الإدارة العامة (عمان)- والبالغ عددهم نحو (435) موظفا. وتوصلت الدراسة بأن هناك أثر للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وكما بينت النتائج وجود أثر لأبعاد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على جودة المشاريع، في حين بينت النتائج عدم وجود أثر لبعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) على جودة المشاريع. وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي على وضع الخطط الاستراتيجية لكافة مشاريعها، لضمان تحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة منها، الأمر الذي من شأنه أن يعزز من مستويات نجاحها وتميزها على كافة المستويات.

دراسة (دهليزوعنبر، 2017)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. كما وهدفت إلى التعرف على مدى إدراك تلك المؤسسات للمعايير ومدى تطبيقها، وكذلك التعرف على مستوى الجودة في المشاريع التي تقدمها تلك المؤسسات. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من مدراء ومنسقي المشاريع في المؤسسات الأهلية العاملة والفاعلة في قطاع غزة حيث بلغ عددهم (560) منسق ومدير مشروع، وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي تكونت من 220 مدير ومنسق مشروع وتم استرداد 191 استبانة أي ما نسبته (87 %). كما وتم تحليل البيانات باستخدام الاختبارات الإحصائية الوصفية والاستدلالية المعلمية. \توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الأهلية في قطاع غزة تقوم بإدارة مشاريعها وفق المجالات المعرفية لإدارة المشروع وبنسب عالية، حيث حصلت إدارة اتصالات المشروع على الترتيب الأول في التحليل الوصفي بنسبة 84.15% تلها كلا من إدارة النطاق وإدارة تكامل المشروع وإدارة جودة المشروع بنسب 83.52%، 83.18%، 83.01% على التوالي، بينما جاءت إدارة تكلفة المشروع في المرتبة الأخيرة بنسبة 80.64%. كما وبينت الدراسة أن مستوى جودة المشروعات التي تنفذها المؤسسات مرتفع بنسبة 82.24%. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات

دلالة إحصائية بين المجالات المعرفية التسعة (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة الموارد البشرية للمشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع، إدارة اتصالات المشروع) وبين وزيادة جودة المشروع؛ كما توصلت الدراسة إلى أن أربعة فقط من المجالات المعرفية (إدارة مشتريات المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة مخاطر المشروع) تؤثر في جودة المشروع. \ وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات من أبرزها ضرورة تثقيف العاملين وتوعيتهم فيما يتعلق بأفضل الممارسات والتقنيات المبنية على المعايير الدولية في إدارة المشاريع وضرورة الاهتمام بإدارة مخاطر المشروع وزمن تنفيذ المشروع. كما أوصت بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع إلى جانب بعض التوصيات الأخرى.

دراسة (الحوامدة والمكاوي، 2022)

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

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

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

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

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

دراسة (Wawak, Ljewe & Vukomanović, 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الأساسية المتعلقة بإدارة الجودة، وأيضاً فحصت العلاقات بين العوامل لمساعدة الباحثين والمديرين على تحديد المشاكل بشكل أفضل وتحسين أساليبهم. تم استخدام مجموعة من الأدوات لجمع البيانات وتحليلها، بما في ذلك الاستبيانات، والمقابلات، وتحليل المستندات. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها أن تحسين أدوات الجودة وإجراءاتها يمكن أن يؤدي إلى نتائج أفضل، وتحديد الدوافع الأساسية وتطوير أساليب التدريب المناسبة يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء. أوصت الدراسة بضرورة اعتماد العوامل الحاسمة الثلاثة (1- تحديد أهداف الجودة بشكل واضح، 2- تدريب الموظفين

بشكل مستمر، 3- تطوير إجراءات متابعة دقيقة) التي تؤثر في الاعتبار في عمليات تنظيم وتنفيذ مشاريع البناء. هذه العوامل لها مرحلة أساسية في نجاح المشروع وتحقيق نتائج الجودة المرجوة. وأوصت الدراسة أيضاً بضرورة تحسين التواصل بين جميع الأطراف المعنية بالجودة، وتوفير التدريب اللازم وتطوير الأدوات والسياسات لضمان تحقيق مستويات الجودة المطلوبة. وأهمية جودة التصميم المناسب كان له أثر كبير على نوعية المنتج النهائي للبناء.

دراسة (قنديل وبني حمدان، 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإزجال التنظيمي (الإبداع، الحسب، البناء، التعلم) في تعزيز جودة المشاريع الإنشائية (إدارة المشاريع) في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة، الالتزام بالمواصفات وشروط العقد، كفاية مواد الخام والمعدات، في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من (44) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من (3175) عامل من المقاولين والعاملين في الشركات والمكاتب الاستشارية، وشركات المقاولات المسجلة في اتحاد المقاولين ونقابة المهندسين الأردنيين في جميع محافظات الأردن. طبقت الدراسة على عينة مكونة من (342). وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لأبعاد الإزجال التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.25)، كما جاء مقياس جودة المشاريع الإنشائية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.01). وتبين من النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإزجال التنظيمي مجتمعاً على جودة المشاريع الإنشائية. وأوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بشكل أكبر بتطبيق أبعاد الإزجال التنظيمي، كعامل مهم في تحسين جودة المشاريع الإنشائية.

دراسة (الجرابعة والطرانة، 2022)

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

دراسة (العلوان والحياصات، 2022)

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

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم التطبيق على عينة الدراسة التي تتألف من (خبراء مشاريع، ومدراء تنفيذيين، ورؤساء أقسام، مهندسين). تم أخذ العينة بالطريقة العشوائية، حيث بلغت (376) مفردة حسب معادلة ستيفين فاجنسن. وتم توزيع استبيانات عينة الدراسة، وتم استرداد (354) استبانة، وتم استبعاد (6) استبيانات غير صالحة للتحليل، وتم تحليل (348) استجابة صالحة للتحليل من مجتمع

الدراسة، وذلك بالاعتماد على الاستبانة التي تم تطويرها من الخبراء والمختصين لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (الكمي) وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

دراسة (Agele & Ali ,2017)

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

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

دراسة (LUGUSA & Moronge ,2016)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة العناصر الأربعة الرئيسية (التكلفة، الزمن، المخاطر، والجودة) في تحسين أداء المشروعات الإنشائية في كينيا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة مخاطر المشروع وأداء المشروعات، حيث كانت إدارة المخاطر الأكثر تأثيراً على تحسين الأداء. كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط متوسطة بين إدارة التكلفة، الزمن، والجودة مع أداء المشروعات، مما يشير إلى أن التحسين في أداء المشروعات يمكن تفسيره من خلال تأثير المتغيرات الخاصة بإدارة هذه العناصر.

خلصت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر بشكل فعال تساهم بشكل كبير في تحسين أداء المشروعات من خلال التعرف على المخاطر المحتملة ووضع خطط للتعامل معها. كما أن إدارة التكلفة والزمن والجودة تسهم أيضاً في تحسين الأداء من خلال التخطيط الجيد ومراقبة التكاليف والجداول الزمنية وتطبيق معايير الجودة. قدمت الدراسة توصيات لتعزيز إدارة المشروعات الإنشائية في كينيا، تشمل تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر، وضع ميزانيات دقيقة، إعداد جداول زمنية واقعية، وتطبيق إجراءات صارمة للجودة لضمان تحقيق أداء أفضل للمشروعات.

8.1 الفجوة البحثية وأوجه الشبه والاختلاف

تتعدد الدراسات التي تناولت تأثير تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع (PMBOK) على تحسين جودة المشاريع في مختلف البلدان والقطاعات. تضمنت هذه الدراسات مختلف الأبعاد مثل إدارة التكلفة، الزمن، المخاطر، والجودة. تهدف هذه المقالة إلى تحديد الفجوة البحثية بين هذه الدراسات وتقديم مقارنة بينها وبين دراسة محتملة حول تأثير تطبيق هذه المعايير على المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

وبالرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت تأثير تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في مناطق مختلفة مثل كينيا، العراق، الأردن، وسوريا، إلا أن هناك فجوة واضحة فيما يتعلق بتطبيق هذه المعايير على المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. لا توجد دراسات كافية تركز على كيفية تطبيق هذه المعايير في السياق السعودي وما هي التأثيرات المحتملة على جودة المشاريع في هذا السياق.

أوجه الشبه

معظم الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها، باستخدام أدوات مثل الاستبيانات والمقابلات، جميع الدراسات تناولت أبعاد محددة من المعايير الدولية لإدارة المشاريع مثل إدارة التكلفة، الزمن، المخاطر، والجودة، وأظهرت معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تطبيق المعايير الدولية وإدارة المشاريع وجودة المشاريع.

أوجه الاختلاف

تختلف الدراسات في المجتمع المستهدف؛ فبينما تركز بعض الدراسات على المشاريع الإنشائية (مثل دراسة الحوامدة والملكاوي، 2022)، تركز أخرى على المشاريع الصناعية أو الخدمية، وتنوع الدراسات من حيث البيئة الجغرافية، حيث شملت بلداناً مختلفة مثل كينيا، العراق، الأردن، وسوريا، مما يؤثر على نتائج الدراسة نتيجة لاختلاف البيئات التنظيمية والثقافية، وتختلف الدراسات في حجم العينة وطريقة اختيارها. فبعض الدراسات استخدمت عينات عشوائية كبيرة، بينما استخدمت أخرى عينات قصدية محدودة، واعتمدت بعض الدراسات على استبيانات موسعة تحتوي على عدد كبير من الفقرات، في حين استخدمت دراسات أخرى مقابلات مفتوحة وتقنيات العصف الذهني.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

— تعتبر المعايير الدولية لإدارة المشاريع (PMBOK) من الأدوات الأساسية التي تُستخدم لضمان تحقيق الجودة والكفاءة في إدارة المشاريع. تشمل هذه المعايير مجموعة من الأبعاد التي تُغطي جوانب مختلفة من إدارة المشاريع مثل نطاق وتكامل المشاريع، وقت المشاريع وتكلفتها، مشتريات المشاريع ومواردها، واتصالات المشاريع. تعتمد هذه الدراسة على منطلقات نظرية تستند إلى مفهوم إدارة المشاريع وأهمية تطبيق هذه المعايير في تحسين جودة المشاريع.

- إدارة نطاق المشروع: يشمل تحديد جميع الأعمال المطلوبة لإكمال المشروع بنجاح. تضمن هذه العملية أن كل العمل اللازم للمشروع مشمول ولا شيء زائد عن الحاجة. تساهم إدارة النطاق بشكل مباشر في تجنب التغيرات غير المخطط لها التي يمكن أن تؤثر سلبًا على جودة المشروع.
- إدارة تكامل المشروع: تتعلق بتنسيق جميع جوانب المشروع لضمان أن العمليات تتكامل بشكل سلس. تضمن هذه العملية أن جميع الأجزاء المختلفة من المشروع تعمل معًا لتحقيق الأهداف النهائية. تساهم إدارة التكامل في الحفاظ على توازن بين الأهداف المختلفة للمشروع، مما ينعكس إيجابيًا على جودته.
- إدارة وقت المشاريع وتكلفتها
- إدارة وقت المشروع: تتضمن التخطيط والتنسيق للأنشطة لضمان إكمال المشروع في الوقت المحدد. تشمل هذه العملية على تحديد الجدول الزمني، وتحليل تسلسل الأنشطة، وإدارة الجدول الزمني. تعد إدارة الوقت عنصرًا حيويًا لتحقيق الجودة حيث يساعد في تجنب التأخيرات التي قد تؤثر سلبًا على المشروع.
- إدارة تكلفة المشروع: تشمل تقدير التكاليف، ووضع الميزانية، ومراقبة النفقات لضمان أن المشروع يبقى ضمن الميزانية المحددة. تساهم إدارة التكلفة في التحكم في النفقات وتحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة، مما يساعد في تحقيق الأهداف المالية للمشروع بدون التنازل عن الجودة.
- إدارة مشتريات المشروع: تتعلق بالحصول على المنتجات والخدمات المطلوبة من خارج المشروع. تشمل هذه العملية تحديد الاحتياجات، والتعاقد مع الموردين، وإدارة العقود. تضمن إدارة المشتريات الحصول على الموارد المطلوبة بجودة عالية وفي الوقت المناسب، مما يؤثر إيجابيًا على جودة المشروع.
- إدارة موارد المشروع: تشمل تحديد وتخصيص الموارد البشرية والمادية اللازمة للمشروع. تساهم إدارة الموارد في ضمان أن المشروع يمتلك جميع الموارد اللازمة لتحقيق أهدافه بجودة عالية. تساعد إدارة الموارد الفعالة في تجنب نقص الموارد أو سوء توزيعها الذي قد يؤثر سلبًا على الجودة.

- إدارة اتصالات المشروع: تتعلق بضمان أن جميع المعلومات المتعلقة بالمشروع يتم توصيلها بفعالية إلى جميع الأطراف المعنية. تشمل هذه العملية تخطيط الاتصالات، وتنفيذها، ومراقبتها لضمان أن المعلومات تصل في الوقت المناسب وبالشكل المناسب. تساهم إدارة الاتصالات الفعالة في تقليل الأخطاء وسوء الفهم، مما يعزز من جودة المشروع.
- جودة المشاريع تقييم جودة المشاريع يتم من خلال مجموعة من المؤشرات الهامة، وهي:
- الارتباط: يشير إلى مدى توافق أهداف المشروع مع أهداف المنظمة والمستفيدين منه. يعكس الارتباط مدى تحقيق المشروع للأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- الكفاءة: تتعلق بمدى استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وجهد ممكن. تعكس الكفاءة قدرة المشروع على تحقيق النتائج المتوقعة دون إهدار الموارد.
- الفاعلية: تشير إلى مدى تحقيق المشروع لأهدافه المحددة بنجاح. تعكس الفاعلية قدرة المشروع على تلبية المتطلبات وتحقيق النتائج المتوقعة.
- الأثر: يتعلق بالتأثيرات طويلة الأجل التي يحققها المشروع على المنظمة والمستفيدين. يعكس الأثر مدى استدامة النتائج والفوائد التي يقدمها المشروع.
- الاستدامة: تشير إلى قدرة المشروع على تحقيق فوائده واستمرار تأثيراته الإيجابية بعد انتهاء فترة التنفيذ. تعكس الاستدامة مدى قدرة المشروع على الحفاظ على نتائجه ودعمه للمستقبل.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

تعتبر الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، التي تهدف لبيان أثر المتغير المستقل، والمتمثل بإدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية (إدارة نطاق وتكامل المشاريع ، بعد إدارة وقت المشاريع وتكلفتها ، بعد إدارة مشتريات المشاريع و مواردها ، وبعد إدارة اتصالات المشاريع)، وبالمتغير التابع والمتمثل بتحسين جودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة (الإرتباط، والكفاءة، والفاعلية، والأثر، الإستدامة) ، حيث قام الباحثون بعمل دراسة

ميدانية ، وعمل وصف شامل للبيانات التي تم استخدامها في هذه الدراسة، كما قام الباحثون باستخدام الأساليب الإحصائية لتحويل البيانات من النوعية إلى كمية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS).

11.1 مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

12.1 أدوات الدراسة :

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

- **الجزء الأول:** يتمثل بالمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمسعى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل التعليمي).
- **الجزء الثاني:** يتكون من المتغير المستقل والمتمثلة إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية (إدارة نطاق وتكامل المشاريع ، بعد إدارة وقت المشاريع وتكلفتها ، بعد إدارة مشتريات المشاريع و مواردها ، وبعد إدارة اتصالات المشاريع).
- **الجزء الثالث:** يتكون من المتغير التابع والمتمثل جودة مشاريع التقنية (الارتباط، والكفاءة، والفاعلية، والأثر، والاستدامة).

13.1 حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية :اقتصرت الدراسة على معرفة أثر معايير إدارة المشاريع وهي المعايير التسعة لإدارة المشاريع وفقاً للمعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (إدارة نطاق وتكامل المشاريع ، بعد إدارة وقت المشاريع وتكلفتها ،بعد إدارة مشتريات المشاريع و مواردها ، وبعد إدارة اتصالات المشاريع)في جودة المشاريع (الإنزباط، والكفاءة،والفاعلية، والأثر،الإستدامة) .
- الحدود المكانية :اقتصرت الدراسة على المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية .
- الحدود الزمانية :تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- حدود بشرية : اقتصرت الدراسة على الإدارة العليا والوسطى في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول : المعايير الدولية لإدارة المشاريع

2.1.1 مفهوم المشروع

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

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

أما الحديدي (2020) فقد عرفت المشروع بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات أو النشاطات تربطها علاقات محددة ومعروفة، تنفذ بزمان محدد بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف، ويتصف المشروع بالصفات الآتية: فريد من نوعه، وله دورة حياة محددة البداية والنهاية، وله إطار عمل مقسم إلى نشاطات محددة، وهادف إلى تحقيق أغراض محددة، وله موازنة محددة، ويستخدم موارد متعددة.

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

تُعرف جمعية إدارة المشاريع البريطانية "Management Projects of Association" المشروع على أنه تجمُّع من الأنشطة ذات الصلة غير الروتينية، ترتبط ببدايات ونهايات محددة. يتم تنفيذ هذه الأنشطة عادةً من قبل أفراد أو منظمات بهدف تحقيق أهداف معينة. يتم تنفيذها وفقًا لمعايير زمنية وتكاليف وجودة محددة مسبقًا. يُعرف المشروع أيضًا بأنه جهد مؤقت يهدف إلى إنتاج منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة ومحددة. (المحيميد، 2017)

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

2.1.2 مفهوم إدارة المشاريع

إدارة المشروع هي ترتيب وتنظيم للأفراد والموارد والوقت وكل المداخل الضرورية بهدف تنفيذ مهمة محددة أو تحقيق هدف معين، وذلك وفقًا للقيود المحددة من حيث الزمن والمواصفات والتكاليف. ووفقًا لما ورد في الحديدي (2020)، ويُعرف معهد إدارة المشاريع (2017) إدارة المشاريع باعتبارها مفهومًا يشير إلى الجانب المعرفي الذي يتضمنه مجال إدارة المشاريع كمهنة. وهذا المفهوم يشمل الممارسات التقليدية المعتمدة على نطاق واسع، بالإضافة إلى الابتكارات التي تظهر في المجال.

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

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

ووفقاً لـ ناصر ويافي (2019) يُعرّفان إدارة المشروع بأنها مجموعة من المبادئ والأساليب والطرق التي يستخدمها الأفراد بهدف تخطيط ومراقبة تنفيذ المشروع بفاعلية. تتكون إدارة المشروع من مجموعة من القواعد والأسس التي تتضمن تخطيط المشروع ووضع جدول زمني مناسب لتنفيذه وإنجازه، وضمان توفير الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع، واتخاذ القرارات الملائمة، ومراقبة تقدم التنفيذ، وفي حالة الحاجة، إعادة التخطيط.

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

2.1.3 خصائص المشروع:

تشارك المشاريع، وخاصة بتنوعها وتفاوت طبيعتها، بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنظمات. ومن بين هذه الخصائص المهمة (خير الدين، 2014):

1. **الغاية الفعلية:** ترتبط المشاريع بتحقيق هدف محدد وحل مشكلة معينة، وتحقيق أهداف معينة. وبناءً على ذلك، يرتبط وجود المشروع بتحقيق هذه الغاية والوصول إلى نتائج محددة.
2. **دورة حياة المشروع:** تحتوي المشاريع على دورة حياة متكاملة تبدأ من فكرة المشروع، وتمتد إلى التخطيط والتنفيذ والرقابة، وتنتهي بتسليم المنتج أو الخدمة. تتميز هذه الدورة بكونها مؤقتة، حيث تمتد في فترة زمنية محددة تبدأ وتنتهي.

3. التفرد: تحتاج تنفيذ وإكمال المشاريع إلى أنشطة فريدة وغير روتينية وغير متكررة. حتى إذا كانت المشاريع تتشابه في بعض جوانبها، فإن تفاصيل تنفيذ كل مشروع تختلف وتعكس اختلافات في الإدارة والمهارات والمخاطر.
4. الاعتمادية المتداخلة: يعتمد تنفيذ المشاريع على سلسلة من الأنشطة المتتابعة والتداخلية. تتطلب إكمال مراحل معينة انتهاء مجموعة من الأنشطة المتداخلة معًا. وإضافة إلى ذلك، تندرج المشاريع ضمن سياق أوسع يشمل المنظمة الأم والموردين والعوامل البيئية.
5. الصراع: التداخل المشروع يمكن أن يتسبب في صراعات بين فرق المشروع والأطراف المعنية. فمديرو المشاريع وفرق العمل قد يتنافسون للحصول على الموارد والدعم اللازم لإكمال المشروع في الوقت والمواصفات المحددة.
6. المخاطر: تختلف المخاطر التي يتعرض لها المشروع عن تلك التي تواجهها المنظمات الأخرى، نظرًا للخصوصية والمحددية للمشروع. تترتب على انحراف المشروع عن الجدول الزمني أو الميزانية أو المواصفات آثارًا سلبية ومخاطر محتملة

2.1.4 دورة حياة المشروع

لكل مشروع دورة حياة فريدة تبدأ من بدايته وتنتهي بإنجازه. تُقدم العناصر التالية عرضًا لهذه الدورة الحياتية (الحديدي، 2020):

1. تصميم المشروع: في هذه المرحلة، يتم جمع المعلومات ذات الصلة بالمشروع وتحديد الحاجة المجتمعية التي يهدف المشروع إلى تلبيتها. يتم أيضًا تحديد أهداف وأغراض المشروع ووضع خطة مالية تفصيلية تشمل الميزانية المقترحة. يتم التفكير في مواجهة المخاطر المحتملة وتطوير حلول لها. كما يتم تعيين أعضاء فريق العمل المستقبلي واستعراض الخيارات البديلة وتقديم تقرير بالمقترحات للمراجعة والموافقة.

2. تطوير المشروع: في هذه المرحلة، يتم تعيين أعضاء فريق العمل وبدء تنفيذ التصميم اللازمة للمشروع. يتم تطوير خطة مفصلة تتضمن خطوات التنفيذ والجدول الزمنية. تُعرض الخطة على الجهات المعنية للحصول على الموافقات اللازمة للمتابعة.

3. تنفيذ المشروع: يتضمن هذا المرحلة تنظيم وإدارة جميع المهام المرتبطة بالمشروع. يتم التواصل المستمر مع أعضاء الفريق لتحقيق الانجازات وتقديم التقارير اللازمة. يتم تحفيز وتشجيع الفريق لضمان تحقيق الأهداف في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة. يتم أيضًا شراء المواد والخدمات الضرورية ومتابعة تنفيذ المهام وحل المشكلات التي تطرأ.

4. إنهاء المشروع: في هذه المرحلة، تُكمل جميع الأنشطة المتبقية وتُقدّم التقارير النهائية. يتم تقييم المشروع بشكل شامل والتأكد من رضا الممولين والجهات المانحة. يتم التخلص من الموارد المتبقية أو إعادة توجيهها حسب الحاجة. أخيرًا، يتم إعادة تعيين فريق العمل لمشاريع أخرى.

وتمثل دورة حياة المشروع عملية متسلسلة تبدأ من تصميم المشروع وتطويره، مرورًا بمرحلة التنفيذ وصولًا إلى إنهاء المشروع، وتضمن تنفيذ مهمات محددة في أوقات محددة وفقًا للمواصفات والأهداف المحددة.

في تصريحات فيري موريس (2008)، يُعبّر عن أن كل مشروع يمر بدورة حياة مميزة له، حيث يكون لديه بداية ونهاية محددة. يمكن استخدام تعبير "من الولادة إلى الوفاة" لوصف دورة حياة المشروع، وتحتوي هذه الدورة على خطوات مهمة تغطي مختلف مراحل المشروع. وفقًا لما ذكر في (Morris, 2008)، يمكن تلخيص هذه المراحل كما يلي:

1. البداية: هذه المرحلة هي أحد أكثر المراحل أهمية في حياة المشروع. تعمل على تأسيس تاريخ انطلاق المشروع وتحديد فريق العمل الأساسي. يتم تحديد الأهداف الواقعية للمشروع ووضع بيان هدف واضح. تمر هذه المرحلة عادةً بإهمال لأن القرارات المهمة قد تم اتخاذها بالفعل من قبل رعاة المشروع، لكنها لا تزال تشكل الأساس لتخطيط المشروع.

2. **التخطيط:** في هذه المرحلة، يتم وضع الخطة الشاملة للمشروع. يتم تحديد الأنشطة المحددة التي سيتم تنفيذها، وتوزيع المهام على أفراد الفريق. تكون الخطة مستنداً للتوجيه الذي سيتبعه المشروع وتوجيه الجهود وإدارة المخاطر وحل المشكلات.

3. **التنفيذ:** في هذه المرحلة، يتم تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطة. تشمل هذه المرحلة إدارة الجدول الزمني والموارد والميزانية. يتم رصد تقدم العمل وتقديم تقارير منتظمة عن التنفيذ والتقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف المحددة.

4. **التحكم:** في هذه المرحلة، يتم مراقبة أداء المشروع ومقارنته بالخطة الأصلية. يتم التعامل مع أي انحرافات أو تغييرات تحدث خلال التنفيذ. يتطلب التحكم تواصلًا دائمًا واجتماعات منتظمة لضمان تحقيق أهداف المشروع وتلافي أي مشاكل محتملة.

5. **الإنهاء:** في هذه المرحلة، يتم استكمال جميع الأنشطة والتقارير النهائية. يتم تقييم النتائج وتقديم تقرير عن تحقيق الأهداف الموضوعية. يتم توجيه الفريق نحو إنهاء المشروع بنجاح وتسليم المنتج أو الخدمة المطلوبة.

تظهر هذه المراحل الأساسية في دورة حياة المشروع والتي تبدأ من البداية وتنتهي بالإنهاء. تمثل هذه المراحل العمود الفقري لتنظيم وإدارة أي مشروع، وتضمن تقدماً منتظماً نحو تحقيق أهداف المشروع بنجاح.

2.1.5 أهداف إدارة المشروع:

إدارة المشاريع هي مجال متزايد الأهمية والتطور، حيث يستمر الاهتمام به والتركيز على تطوير المعرفة فيه. فإن فهم أهداف إدارة المشروع بعمق يعتبر الخطوة الأولى نحو تحقيق النجاح في هذا المجال. توفير الفعالية والتنافسية في بيئة متغيرة ومعقدة يتطلب فهماً شاملاً لأهداف إدارة المشروع.

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

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

تلك الأهداف تشكل أساساً لنجاح إدارة المشروع، وتساهم في تحقيق النتائج المطلوبة وضمان استدامة المشروع في بيئة متغيرة وتنافسية.

2.1.6 أهمية إدارة المشاريع

تكتسب إدارة المشاريع أهميتها من خلال مجموعة متنوعة من الأسباب التي تبرز أهميتها وتأثيرها على جميع جوانب المشروع. تشمل هذه الأسباب التوافق الاستراتيجي، والقيادة، والتركيز الواضح على الأهداف، والتخطيط الواقعي للمشاريع، ومراقبة الجودة، وإدارة المخاطر، وتنظيم العملية، والمراقبة المستمرة، والخبرة، واستخلاص الدروس من التجارب الناجحة والفاشلة. فيما يلي نظرة عامة على هذه النقاط (Aston,2021)

- **التوافق الاستراتيجي:** إدارة المشاريع تضمن تحقيق التوافق بين المشروع وأهداف العمل والاستراتيجية العامة للمنظمة. تكون العمليات والخطط في المشروع مصممة بطريقة تتوافق مع أهداف العمل وتساهم في تحقيقها. هذا يضمن أن مخرجات المشروع تعكس القيمة والفوائد المرجوة وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أوسع.
- **القيادة:** القيادة الجيدة في إدارة المشاريع تمثل الدافع والتوجيه للفرق المشاركة في المشروع. مديرو المشاريع يقودون الفرق باتجاه تحقيق أهداف المشروع من خلال توجيه وتلهم الأعضاء، وضمان تخصيص الموارد اللازمة وتسهيل التعاون.
- **تركيز واضح وأهداف واضحة:** إدارة المشروع تضمن وجود خطط محكمة وأهداف واضحة وقابلة للقياس. هذا يضمن توجيه الجهود نحو تحقيق النتائج المحددة والملائمة لاحتياجات العمل. المشروع يتقدم بتركيز واضح ويتجنب التباسات أو تفسيرات غامضة للمهام.
- **التخطيط الواقعي للمشروع:** إدارة المشروع تتضمن تحديد توقعات واقعية بشأن نطاق المشروع، وجدول التسليم، والميزانية. من دون إدارة فعالة، يمكن أن تكون هناك مشكلات في تقديرات المدى الزمني والموارد المالية. مديرو المشاريع الكفاء يتفاوضون بذكاء على جداول تسليم معقولة وقابلة للتنفيذ، حيث يحتفظون بالجودة ويتفادون التنازلات القاسية في الخطوات الأساسية. أيضاً، يجب أن يكونوا قادرين

على تقدير الزمن اللازم لإنجاز المهام بدقة أكبر، حيث يتيح لهم ذلك توجيه الجهود بشكل أفضل وتحقيق الأهداف المحددة.

- مراقبة الجودة: يشمل دور إدارة المشروع ضمان جودة جميع مراحل المشروع وتقديم النتائج المرجوة باستمرار. يُفرض على المديرين الناجحين أهمية كبيرة على كل جوانب المشروع وجعلها متوافقة مع المعايير المطلوبة. عندما تكون هناك ضغوط لإتمام المشروع بسرعة، يسهم دور المدير في تجنب التقليل من جودة العمل وتسريع العمليات دون المضي قدمًا بشكل مناسب. الالتزام بمعايير الجودة يضمن تقديم منتج نهائي مرضٍ تجاوزًا على التوقعات.

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

2.1.7 المعايير الدولية لإدارة المشاريع

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

1. إدارة تكامل المشروع:

أشار (معهد إدارة المشاريع، 2017) أن إدارة تكامل المشروع هي عبارة عن مجموعة من العمليات والأنشطة الضرورية لضمان التنسيق والتكامل الفعال بين مختلف جوانب وعمليات إدارة المشروع. تهدف إلى تحديد وتعيين وتجميع وتوحيد وتنسيق الأنشطة المختلفة التي تشملها إدارة المشروع، وذلك بهدف تحقيق أهداف المشروع بنجاح.

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

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

أفاد معهد إدارة المشاريع (2017) بأن إدارة تكامل المشروع تتضمن إجراء اختبارات متعلقة بجوانب مختلفة من تخصيص الموارد، وتحقيق التوازن بين المطالب التنافسية، واختبار أي أساليب بديلة، وتخصيص العمليات بما يلي أهداف المشروع، وإدارة الارتباطات بين المجالات المعرفية لإدارة المشروع.

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

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

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

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

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

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

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

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

2. إدارة نطاق المشروع:

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

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

ويشير نطاق المشروع إلى نطاقين : النطاق المنتج والنطاق المشروع.

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

تأتي أهمية إدارة نطاق المشروع من الحاجة إلى تحديد الأعمال المحددة التي يجب تنفيذها، وضمان أن المشروع لا يتجاوز أو يقل عن النطاق المحدد. إذا كان مدير المشروع غير قادر على إدارة نطاق المشروع بفعالية، فقد يكون ذلك تهديداً لنجاح المشروع. (المحيميد، 2017).

ويعرف (خير الدين، 2014) إدارة نطاق المشروع يتمثل في العملية التي تهدف إلى تحديد جميع الأنشطة والمتطلبات والاحتياجات المرتبطة بالمشروع، وتضاف إلى ذلك مهمة تفصيل وتجزئ تلك العناصر، وفصل أي نشاط غير ضروري وغير متعلق بالمشروع، بهدف تجنب أي تداخل أو تأثير سلبي تأخذ مصطلح "النطاق" في الاعتبار ثلاثة عناصر رئيسية: محتوى المنتج أو الخدمة، ومحتوى الأعمال المطلوبة، ومحتوى العمليات الخاصة بالمشروع. وتُعرف النطاق بأنه الأعمال التي يجب تنفيذها لتحقيق نتيجة معينة، سواء كانت منتجاً أو خدمة، وذلك بناءً على الخصائص والوظائف المخطط لها (Derenskaya, 2018).

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

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

1. وضع خطة إدارة النطاق: هذه العملية تتضمن وضع خطة مفصلة لإدارة نطاق المشروع. توثق هذه الخطة كيفية تحديد وتوثيق نطاق المشروع والمنتج المرتبط به، وكيفية إجراء التحقق منه وضبطه.
2. تجميع المتطلبات: في هذه العملية، يتم تحديد احتياجات ومتطلبات المعنيين بالمشروع وتوثيقها وإدارتها بشكل منهجي. ذلك بهدف تحقيق أهداف المشروع بشكل شامل.
3. تحديد النطاق: يتضمن هذا الإجراء وضع وصف مفصل للمشروع والمنتج المراد تنفيذه. يهدف إلى توضيح محدوديات ونطاق العمل والمخرجات المتوقعة.
4. إعداد هيكل تجزئة العمل (WBS): هذه العملية تنطوي على تقسيم المهام الرئيسية للمشروع وأعماله إلى وحدات أصغر تسمى "مكونات العمل"، وهذا يسهل إدارة ومتابعة تقدم العمل.
5. التحقق من النطاق: يشمل هذا الإجراء منح تأكيد رسمي على قبول تسليمات المشروع المكتملة. يتم ذلك بمطابقة المخرجات مع النطاق المحدد ومتطلبات المعنيين.
6. ضبط النطاق: تشمل هذه العملية مراقبة حالة نطاق المشروع والمنتج، وإدارة أي تغييرات محتملة تطرأ على النطاق المحدد أو الخطة. تهدف إلى ضمان استقرار وتحقيق النطاق المعتمد.

3. إدارة الجدول الزمني للمشروع:

تشمل العمليات اللازمة لإدارة عملية الانتهاء من المشروع في الوقت المناسب (معهد إدارة المشاريع، 2017)، ومن الضروري أن يعي مدير المشروع أن مشروعه هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة المحددة بموعد بدء وموعد انتهاء، وأن الاحتلال في هذه المواعيد قد يؤدي إلى اختلال في مواعيد الإنجاز، وبالتالي اختلال في المشروع، ومن هنا تتضح أهمية ضرورة إدارة الوقت للمشروع من خلال عمليات محددة تمكن القائمين عليه من إدارة وقته حتى يكمل ويحقق أهدافه (المحيميد، 2016).

وتعرف إدارة أوقات المشروع بأنها العملية التي يتم من خلالها تحويل خطة عمل المشروع إلى جدول زمني للتشغيل لضمان الإنجاز في الوقت المحدد وتقوم إدارة وقت المشروع على تحديد الأنشطة التي يقوم عليها المشروع، وتسلسل الأنشطة وفقاً للأولويات الخاصة بتنفيذ المشروع، وتقدير موارد النشاط وفقاً للأهمية النسبية لكل نشاط، وتقدير الفترات الزمنية للنشاط ووضع الجدول الزمني، ومراقبة الجدول الزمني لتأكيد الانتهاء من المهام في الفترات الزمنية المحددة في الجدول الزمني (رضوان، 2013)

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

1. وضع خطة إدارة الجدول الزمني: هذه العملية تهدف إلى وضع خطة تفصيلية لإدارة وتطوير جدول زمني للمشروع. تتضمن السياسات والإجراءات والأدوات المستخدمة لتخطيط وتنفيذ ومراقبة الجدول الزمني.
2. تحديد وتوثيق التسليمات: هذه العملية تتضمن تحديد وتوثيق تسليمات المشروع، وهي النتائج المرجوة من الأنشطة المختلفة. يتم توثيق المخرجات المتوقعة بشكل دقيق لتحقيق فهم واضح للمتطلبات.
3. تحديد الأئحة: هذه العملية تهدف إلى تحديد وتوثيق العلاقات بين الأنشطة المختلفة في المشروع. تساعد هذه العملية في تحديد تسلسل الأنشطة والتفاعلات بينها.
4. تقدير مدد الأنشطة: يشمل هذا الإجراء تقدير الزمن اللازم لإكمال كل من الأنشطة الفردية في المشروع. يستند هذا التقدير إلى الموارد المتاحة والمقدرة.
5. وضع الجدول الزمني: في هذه العملية، يتم تحليل تسلسل الأنشطة وتحديد فترات الزمن المطلوبة لإكمالها بناءً على الموارد المتاحة والقيود المحددة. يتم إنشاء نموذج للجدول الزمني لتنفيذ المشروع ومراقبته.
6. التحكم بالجدول الزمني: تشمل هذه العملية مراقبة حالة المشروع بشكل مستمر، وتحديث الجدول الزمني للمشروع لتعكس أي تغييرات في الجدول أو الخطة. يتم إدارة التغييرات المحتملة بشكل فعال للمحافظة على جدول زمني مناسب وفقاً للخطط والأهداف المحددة.

4. إدارة تكلفة المشروع:

تشمل العمليات المشاركة في تخطيط التكاليف وتقديرها، ووضع موازنة لها، وتمويلها وإدارتها، وضبطها حتى يتسنى استكمال المشروع في حدود الموازنة المعتمدة (معهد إدارة المشاريع، 2017). وإدارة التكاليف كمجال معرفي يمثل بعدد من العمليات وبمدخلات ومخرجات محددة فيما كل ما يتعلق بتكاليف المشروع من تخطيط، وتقدير، وإعداد الميزانية، والتمويل، وإدارة كل ذلك والتحكم فيه؛ ليكتمل عمل المشروع وفق الميزانية المعتمدة (المحيميد، 2016).

تتضمن إدارة تكاليف المشروع عدة عمليات تهدف إلى ضمان التحكم في التكاليف والميزانية خلال دورة حياة المشروع. تعتمد هذه العمليات على تقدير التكاليف المتوقعة وتحديد الميزانية المطلوبة، ثم مراقبة وضبط التكاليف الفعلية للتأكد من أنها تبقى ضمن حدود الميزانية المعتمدة. وفقًا لما ذكرته (رضوان، 2013)، تتضمن إدارة تكلفة المشروع العمليات التالية:

1. تقدير التكاليف: في هذه العملية، يتم تنبؤ بالتكاليف المتوقعة للمشروع من خلال تقدير تكاليف جميع الموارد والنشاطات المطلوبة لإنجازه.
2. وضع الميزانية: تشمل هذه العملية تحديد الميزانية المطلوبة لتمويل مختلف مراحل المشروع. يتم تحديد مبالغ مالية لكل مكون من مكونات المشروع وتوزيعها على مدار الزمن.
3. ضبط التكاليف: يهدف هذا الجزء إلى التأكد من أن التكاليف الفعلية للمشروع لا تتجاوز الميزانية المعتمدة. في حالة وجود انحرافات تجاوز الميزانية، يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية للحفاظ على التكاليف ضمن الحدود المحددة.

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

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

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

3. التحكم بالجدول الزمني: يتم من خلال هذه العملية مراقبة حالة المشروع وتحديث الجدول الزمني وفقاً للتقدم الفعلي، وإدارة أي تغييرات أو انحرافات عن الجدول المخطط.

إدارة تكلفة المشروع:

تشمل إدارة التكاليف في إطار إدارة المشاريع عدة عمليات تهدف إلى التحكم في تكاليف المشروع وضمان استكمالها ضمن حدود الميزانية المعتمدة. تعتمد هذه العمليات على تخطيط وتقدير التكاليف، ووضع موازنة للمشروع، وإدارة تمويله والتحكم في التكاليف. (معهد إدارة المشاريع، 2017).

وفقاً لـ (المحيميد، 2016) إدارة التكاليف هي مجال معرفي يتضمن مجموعة من العمليات وتعتمد على مدخلات وتُفسر عن مخرجات محددة. يهدف هذا المجال إلى التحكم في جوانب تكاليف المشروع بشكل شامل، مبدئي، ومنظم. تشمل هذه العمليات التخطيط والتقدير وإعداد الميزانية وتوفير التمويل وإدارة جوانب كل هذه العمليات. هذه الجوانب تلعب دوراً مهماً في التأكد من استكمال المشروع بنجاح وفق الميزانية المعتمدة.

وتقوم إدارة تكلفة المشروع على تقدير التكاليف؛ أي التنبؤ بالتكاليف التي سيقوم عليها المشروع، وتحديد الميزانية؛ أي اعتماد التكلفة المطلوبة المتوقعة، وضبط التكاليف؛ حتى لا تزيد التكاليف الفعلية عن

المعيارية أو المخططة (رضوان، 2013)

وتشمل إدارة تكلفة المشروع العمليات اللازمة لتخطيط التكاليف وتقديرها، ووضع ميزانياتها وتمويلها وإدارتها وضبطها بحيث يمكن إتمام المشروع في نطاق الموازنة المعتمدة، وتتضمن عمليات إدارة تكلفة المشروع الآتي (معهد إدارة المشاريع، 2017):

- 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.

5. إدارة جودة المشروع:

تشمل العمليات اللازمة لدمج سياسة الجودة الخاصة بالمؤسسة فيما يتعلق بتخصيص وإدارة وضبط المشروع، ومتطلبات جودة المنتج من أجل تلبية توقعات المعنيين بالمشروع (معهد إدارة المشاريع، 2017).

وتشمل إدارة الجودة للمشروع جميع العمليات والأنشطة التي يقوم بها فريق المشروع أو المنشأة المحددة لسياسات الجودة وأهدافها والمسؤوليات المتعلقة بها، والتي تحقق المتطلبات والاحتياجات التي تم التعهد بتحقيقها (المحيميد، 2016). وتقوم إدارة جودة المشروع على التخطيط للجودة من تحديد المعايير القياسية للجودة، وتنفيذ ضمان الجودة؛ والتأكيد على تنفيذ تلك المعايير، وتنفيذ ضبط الجودة؛ لعدم الانحراف عن الجودة المطلوبة (رضوان، 2013).

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 وفقا لم جرى التعهد به نيابة عن المؤسسة المنفذة، وتشمل عمليات إدارة جودة المشروع الآتي (معهد إدارة المشاريع، 2017):

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

6. إدارة موارد المشروع:

تشمل عمليات تحديد الموارد اللازمة للاستكمال الناجح للمشروع والحصول عليها وإدارتها، وتشمل عمليات تحديد الموارد اللازمة للاستكمال الناجح للمشروع، والحصول عليها وإدارتها، وتساعد هذه العمليات على ضمان أن تكون الموارد المناسبة متاحة لمدير المشروع وفريق المشروع في الوقت والمكان المناسبين، حيث تهدف إلى ضمان توفر واستخدام الموارد بكفاءة لتحقيق أهداف المشروع، (معهد إدارة المشاريع، 2017):

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

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

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

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

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

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

7. إدارة التواصل بالمشروع:

تشمل العمليات المطلوبة لضمان تخطيط معلومات المشروع وجمعها وإعدادها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها وإدارتها والتحكم فيها ومتابعتها والتصرف النهائي فيها في الوقت الملائم وبصورة مناسبة (معهد إدارة المشاريع، 2017)، إضافة إلى إيصال المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب إلى الجهة المناسب، وتشمل إدارة اتصالات المشروع كافة العمليات المطلوبة لضمان التخطيط الملائم في الوقت المناسب، وكذلك جمع، وإنشاء، وتوزيع، واسترجاع، وإدارة، وتحكم، ومراقبة وفي النهاية الاستغناء أو التخلص من معلومات المشروع (المحيميد، 2016).

وتتضمن إدارة التواصل بالمشروع العمليات اللازمة لضمان تلبية احتياجات المشروع والمعنيين به من المعلومات من خلال تطوير المنتجات وتنفيذ الأنشطة المصممة لتحقيق التبادل الفعال للمعلومات، وتتكون إدارة التواصل بالمشروع من شقين، الشق الأول هو وضع استراتيجية لضمان فعالية التواصل للمعنيين، والشق الثاني هو تنفيذ الأنشطة اللازمة لتنفيذ استراتيجية التواصل، وعمليات إدارة التواصل بالمشروع هي (معهد إدارة المشاريع، 2017):

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

8. إدارة مخاطر المشروع:

تعمل إدارة عمليات تنفيذ التخطيط لإدارة المخاطر وتحديدها وتحليلها وتخطيط وتنفيذ الاستجابة لها ومتابعة المخاطر في المشروع (معهد إدارة المشاريع، 2017).

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

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

9. إدارة مشتريات المشروع:

تشتمل على العمليات اللازمة لشراء أو جلب المنتجات أو الخدمات أو النتائج اللازمة من خارج فريق العمل (معهد إدارة المشاريع، 2017). وتشمل إدارة توريدات المشروع عمليات الشراء والحصول على المنتجات والخدمات والنتائج الضرورية من خارج فريق المشروع، فالمنشأة القائمة على المشروع يمكن أن تكون مشتريا أو بائعا للسلعة، الخدمة، النتيجة للمشروع. كما تشمل إدارة التوريدات للمشروع الاتفاقيات والعقود القانونية التي تكون بين المشتري والبائع، وتمثل العقود اتفاقا ملزما للبائع بتقديم شيء ذي قيمة للمشتري حتى يقوم بتعويضه بقيمة نقدية أو غيره (المحيميد، 2016). وتشتمل إدارة مشتريات المشروع على العمليات اللازمة لشراء أو جلب المنتجات أو الخدمات أو النتائج اللازمة من خارج فريق العمل، وتشمل إدارة مشتريات المشروع عمليات الإدارة، والتحكم المطلوب لوضع وإدارة الاتفاقيات مثل العقود أو أوامر الشراء أو مذكرات الاتفاقيات أو اتفاقيات مستوى الخدمة الداخلية، وقد يكون العاملون المصرح لهم بشراء البضائع أو الخدمات المطلوبة

للمشروع أعضاء بفريق المشروع أو الإدارة أو جزء من إدارة مشتريات المؤسسة، إذا أمكن، وتتضمن عمليات إدارة مشتريات المشروع الآتي (معهد إدارة المشاريع، 2017):

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

المبحث الثاني : جودة المشاريع

2.2.1 تمهيد

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

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

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

2.2.2 تعريف جودة المشاريع

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

خارجين، والمتطلبات والاحتياجات يمكن قياسها باستخدام المواصفات المختلفة، مثل المتانة والموثوقية والاعتمادية والدقة والسرعة والتكلفة وطريقة التسليم. (أفندي ومحمد، 2019)

وفقاً لدراسة الكرخي (2015) تعرف الجودة على أنها المطابقة لمتطلبات المستفيدين، وذلك من خلال الأنشطة الوقائية التي تهدف إلى الحد من الأخطاء قبل حدوثها أو وقوعها، بدلاً من الأنشطة التصحيحية.

ووفقاً لدراسة مجيد والزيادات (2015)، فإن الجودة تتمثل في تلبية حاجات ومتطلبات ورغبات المستفيدين واحترامها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير المنتجات والخدمات التي تلي توقعات المستفيدين وتتجاوزها. وبالنسبة لجودة المشروع، تتمثل في مدى توافق مواصفات المشروع مع المتطلبات المحددة، ويمكن تحقيق الجودة المطلوبة من خلال تحديد مقاييس الجودة الأنسب وتطبيقها، وكذلك تحديد المواصفات القياسية الواجب اتباعها في تنفيذ المشروع، والاستناد إلى المعايير والمواصفات الدولية المتاحة. ومع ذلك، قد لا تتناسب جميع المعايير والمواصفات الدولية مع كافة المشاريع المختلفة. (طلحة، 2017)

ويرى محمد (2013)، أن جودة المشروع تتمثل في قيام المنظمة بتحديد متطلبات تحقيق الجودة في المشروع، وذلك من خلال قيام المنظمة بأنشطة توكيد ومراقبة الجودة في كل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع، وحيث تشمل هذه الأنشطة على جميع العمليات الضرورية والكفيلة بأن يحقق المشروع كافة المتطلبات الخاصة بمقاييس الجودة التي تم تحديدها واعتمادها منذ بداية المشروع.

في ضوء ذلك، يؤكد صادق (2016)، فإن المواصفات والمقاييس تلعب دوراً مهماً وفعالاً في ضمان جودة المشاريع وكفاءتها، وفي تلبية متطلبات ورغبات الجماهير المستفيدة. إن الجودة هي الحجر الأساس لنجاح واستمرارية أي مشروع، ومن ثم يجب على المنظمات إيلاء الجودة في المشاريع اهتماماً كبيراً، من خلال وضع المواصفات المناسبة وتطوير المقاييس التي تتوافق مع متطلبات الجودة المنشودة في المشروع. يجب أن يظهر دور الجودة في جميع مراحل المشروع، بدءاً من بدايته وحتى الانتهاء منه وتسليمه للجهة المستفيدة، حيث يتم مراقبة التنفيذ ومتابعته.

2.2.3 إدارة جودة المشاريع:

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

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

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

2.2.4 أهداف الجودة

ويرى صادق (2016)، أن الهدف الرئيس للجودة هو العمل على تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية، وبتكلفة مقبولة، وتقليل الجهد والوقت، مما يساهم في كسب العملاء، وتحقيق رضاهم. حيث أن الجودة تحقق أهداف أساسية، وهي:

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

2.2.5 أهمية تقييم الجودة

يؤكد (طلحة، 2017) على أهمية تقييم جودة المشاريع وتحديد جوانبها المختلفة، وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف المهمة، بما في ذلك:

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

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

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

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

ومن هذا المنطلق، يشير (الأفندي، 2017) إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة حيث يؤدي اعتمادها إلى تحقيق التالي :

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

ويرى الباحث أن تلك المفاهيم يمكن أن تكون مساعدة في إدارة أي منظمة للتعامل مع تحديات تطبيق الجودة الشاملة والتوسع في نطاقها. تُسهم هذه المفاهيم في تحسين الأداء وتحقيق المكاسب المحتملة.

كما يشير الباحث إلى أن العديد من المشاريع والمؤسسات تركز على إعادة تقييم استراتيجياتها في تكنولوجيا المعلومات لتحقيق تحسين الأداء والوفاء بالتوقعات المرجوة. وتظهر أهمية تكنولوجيا المعلومات في دعم إدارة الجودة الشاملة، حيث تساهم في تحقيق تحسين الأداء وتلبية التوقعات.

2.2.6 أبعاد تقييم جودة المشاريع:

وفقاً لـ (الجبوري، 2019) تتمثل ابعاد جودة المشاريع فيما يلي :

- **معيار الارتباط:** إن هذا المعيار يمثل قدرة المشروع على الارتباط بأهدافه، واستمرار تحقيقها، وملائمتها لمخرجات المشروع كما خطط له مسبقاً، وقدرة المشروع على تحقيق احتياجات الفئة المستهدفة، وتحقيق غايات أصحاب التمويل الخاص به.
- **معيار الكفاءة:** يركز هذا المعيار على القدرة للمشروع في تحقيق نواتج ذات جودة عالية، لكفاءة مرتفعة، وذلك من خلال تحويل المدخلات من المواد والموارد الأخرى والكفاءات إلى مخرجات ذات جدوى اقتصادية وإنتاجية، كما هو موضوع ضمن الخطط المعدة مسبقاً.
- **معيار الفاعلية:** إن معيار الفاعلية يقيس مدى تحقيق المشروع للغرض الذي صمم من أجله، ومدى قدرته على السير ضمن الخطة الموضوعية دون الانحراف عنه، ودون هدر للموارد المتوفرة فيه.
- **معيار الأثر:** معيار الأثر يقصد به هو المستوى الذي توصلت إليه إدارة المشروع من تحقيق الجودة المطلوبة لدى الفئة المستهدفة والممولين له، وقدرة المشروع على تحقيق نواتج متميزة من الجودة تسهم في رفع تنافسيتها في السوق.

○ معيار الاستدامة: إن معيار الاستدامة في المدى الذي يوضح قدرة المشروع على الاستمرارية في تحقيق نتائجه المرجوة، والعمل على استمرارية إنتاج منتجات وخدمات ذات جودة حتى بعد انتهاء المشروع، وضمان تحقيق الغاية الأساسية لاستخدام المعايير الدولية المنصوص عليها عالمياً.

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

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 منهج الدراسة:

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

2.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

استخدم الباحث مصدرين لجمع البيانات والمعلومات، وهما:

- [1] المصادر الثانوية: اتجه الباحث في إعداد ومعالجة الإطار النظري للدراسة الحالية إلى مجموعة من مصادر البيانات الثانوية والمتمثلة في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة الحديثة سواء العربية أو الأجنبية والتي تناولت موضوع الدراسة الحالية.
- [2] المصادر الأولية: بهدف جمع بيانات الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة كأداة رئيسية للدراسة من أجل تحقيق ذلك.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

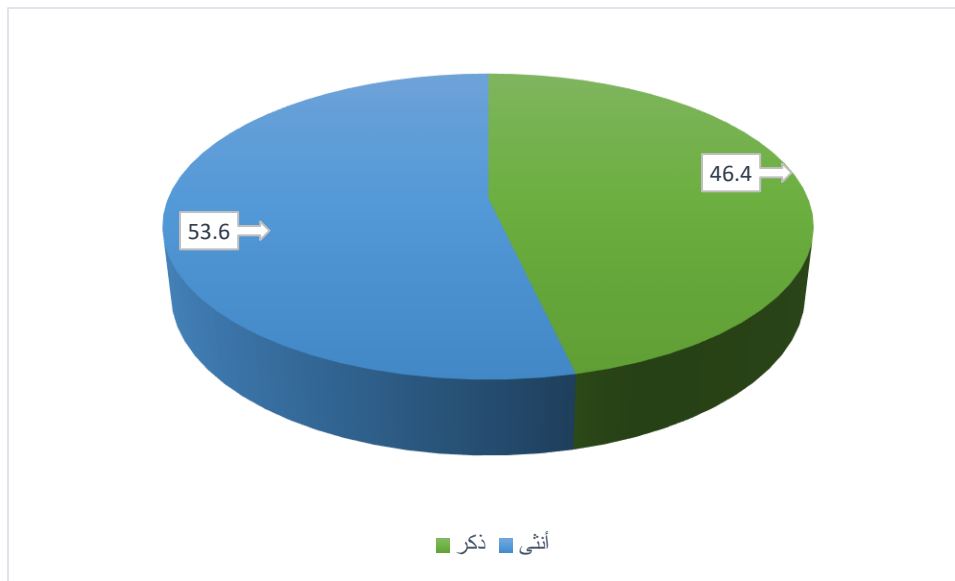
يُعرف مجتمع الدراسة بجميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، فقد تكون مجتمع الدراسة من كافة (مديري الإدارات، ومديري المديرية، ورؤساء الأقسام، والموظفين)، والذين يمارسون مهامهم وواجباتهم الوظيفية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية

السعودية، لجأ الباحث إلى أسلوب الحصر (المسح) الشامل، حيث تم توزيع عدد (435) استبانة على أفراد المجتمع، وأسترد منها عدد (407) استبانات، وكان عدد الاستبانات النهائية والصالحة للتحليل الإحصائي (371) استبانة، حيث يوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للبيانات الديموغرافية والوظيفية.

جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

المستوى	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	172	46.4
أنثى	199	53.6
المجموع	371	%100.0

شكل رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

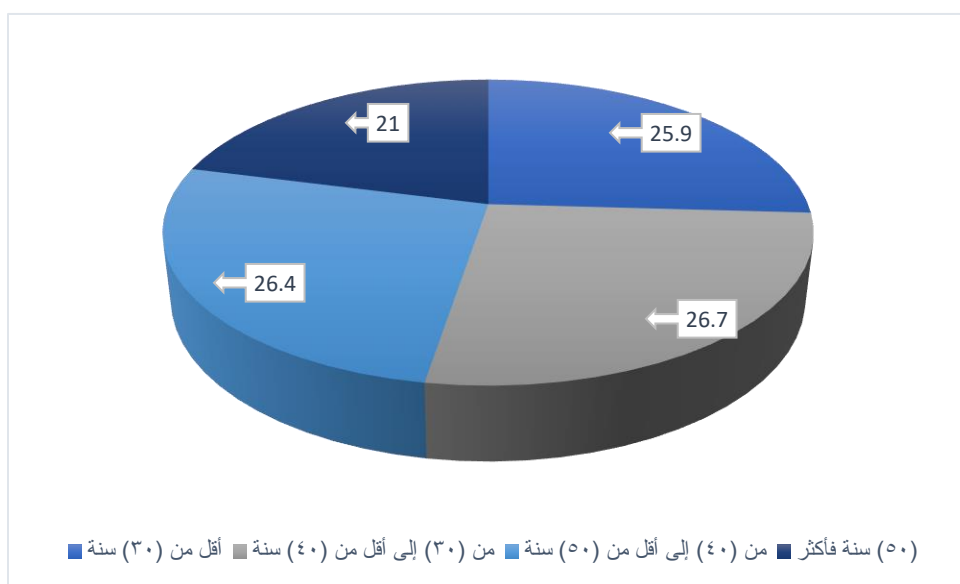


بلغ عدد الذكور في العينة (172) بنسبة مئوية (46.4%)، بينما بلغ عدد الإناث (199) بنسبة مئوية (53.6%)، وتشير هذه النسب إلى أنه لا يوجد تمييز بين الذكور والإناث في عمليات التعيين المتنوعة لدى المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من (30) سنة	96	25.9
من (30) إلى أقل من (40) سنة	99	26.7
من (40) إلى أقل من (50) سنة	98	26.4
(50) سنة فأكثر	78	21.0
المجموع	371	%100.0

شكل رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية

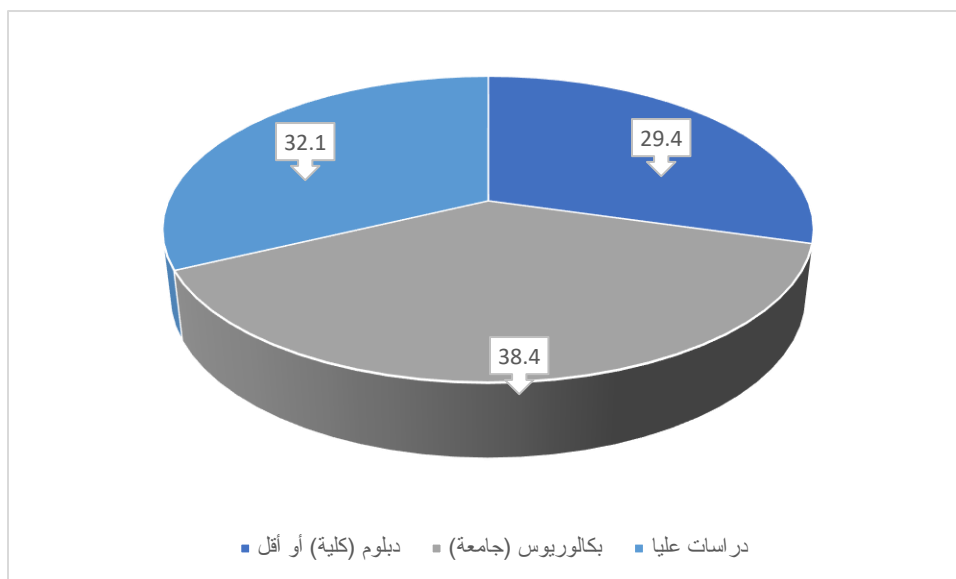


بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الفئة العمرية (26.7%) للفئة العمرية (من 30) إلى أقل من (40) سنة، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (21.0%) للفئة العمرية ((50) سنة فأكثر)، وتشير هذه النسب إلى أن الفئة الأكبر من الأفراد المبحوثين هم من الفئة العمرية المتوسطة التي تتمتع بالطاقة والحيوية والطموح، والكفاءة والإبداع والخبرات العملية الكافية.

جدول رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة
دبلوم (كلية) أو أقل	109	29.4
بكالوريوس (جامعة)	143	38.4
دراسات عليا	119	32.1
المجموع	371	%100.0

شكل رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي



بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (38.5%) للمستوى

التعليمي (بكالوريوس)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (29.4%) للمستوى التعليمي (دبلوم (كلية) أو أقل)، وتشير

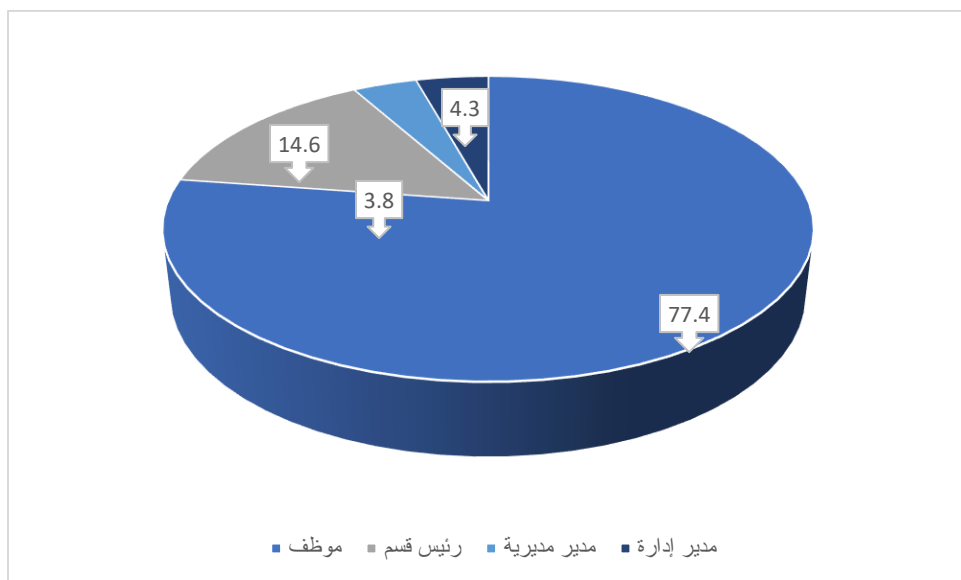
هذه النسب إلى تركيز المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية على توظيف حملة الشهادات

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

جدول رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

الفئة	التكرار	النسبة
موظف	287	77.4
رئيس قسم	54	14.6
مدير مديرية	14	3.8
مدير إدارة	16	4.3
المجموع	371	%100.0

شكل رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي



بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بنسبة بلغت (77.4%)

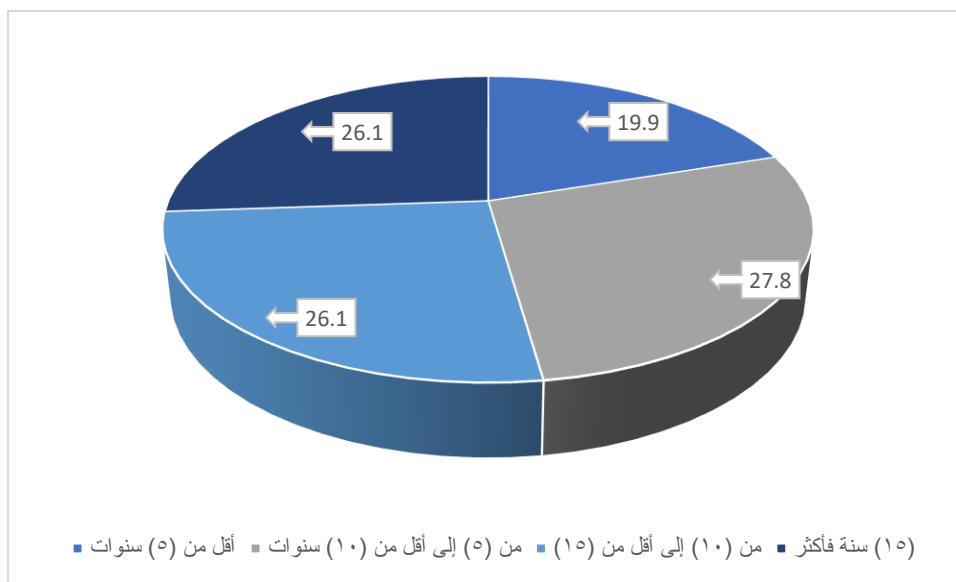
للمسمى الوظيفي (موظف)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (3.8%) للمسمى الوظيفي (مدير مديرية)، وتشير

هذه النسب إلى اتساع نطاق أو مدى الإشراف في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة

الفئات	التكرار	النسبة
أقل من (5) سنوات	74	19.9
من (5) إلى أقل من (10) سنوات	103	27.8
من (10) إلى أقل من (15)	97	26.1
(15) سنة فأكثر	97	26.1
المجموع	371	%100.0

شكل رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة



بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة (27.8) لعدد سنوات الخبرة في المؤسسة (من 5) إلى أقل من (١٠) سنوات، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (19.9%) لعدد سنوات الخبرة في المؤسسة (أقل من 5) سنوات، وتشير هذه النسب إلى توافر الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية بسبب ما توفره من مميزات متنوعة للعاملين فيها.

4.3 مقياس الدراسة:

تم الاعتماد على مقياس (Likert) ذي التدرج الخماسي في الإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك حسب الدرجات التالية: (1) تُعبر عن درجة غير موافق بشدة، و(2) تُعبر عن درجة غير موافق، و(3) تُعبر عن درجة متوسطة في الموافقة، و(4) تُعبر عن درجة موافق، و(5) تُعبر عن درجة موافق بشدة، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة، وعلى كل مجال من مجالاتها تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي والموضح في الجدول رقم (2):

جدول رقم (6): اختبار مقياس الاستبانة

الدرجة	5	4	3	2	1
مستوى الموافقة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة

يظهر في الجدول رقم (6) ما يتعلق بالحدود التي اعتمدها الباحث في هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة، حيث تم تحديد درجة الموافقة في ثلاثة مستويات وهي: (مرتفع، ومتوسط، ومنخفض) وفقاً للمعادلة الآتية:

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

$$1.33 = 3/4 = 3/(1-5) =$$

بالتالي، يوضح الجدول رقم (3) المعيار الإحصائي الخاص بتفسير المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد

عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومجالاتها:

جدول رقم (7): المعيار الإحصائي الخاص بتفسير المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات الاستبانة ومجالاتها

مستوى تقييم مرتفع	مستوى تقييم متوسط	مستوى تقييم منخفض
من (3,68) إلى (5)	من (2.34) إلى (3.67)	من (1) إلى (2.33)

5.3 أداة الدراسة:

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

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

- الجزء الأول: تناول البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- الجزء الثاني: تناول مجال (المعايير الدولية لإدارة المشاريع)، حيث تضمن (21) فقرة وزعت على أربعة أبعاد، وهي: بعد إدارة نطاق وتكامل المشاريع والمكون من (6) فقرات، وبعد إدارة وقت المشاريع وتكلفتها والمكون من (5) فقرات، وبعد إدارة مشتريات المشاريع ومواردها والمكون من (6) فقرات، وبعد إدارة اتصالات المشاريع والمكون من (4) فقرات.
- الجزء الثالث: تناول مجال (جودة المشاريع)، حيث تضمن (23) فقرة وزعت على خمسة أبعاد، وهي: بعد الارتباط والمكون من (5) فقرات، وبعد الكفاءة والمكون من (5) فقرات، وبعد الفاعلية والمكون من (4) فقرات، وبعد الأثر والمكون من (4) فقرات، وبعد الاستدامة والمكون من (5) فقرات.

3.6 ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة (الاستبانة) باستقرار النتائج إذا طبقت أكثر من مرة في ظروف مماثلة، حسب معامل الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) كما هو موضح في الجدول رقم (4)، حيث يدل ارتفاع قيم (Cronbach Alpha) على ارتفاع مستوى الثبات وتتراوح قيمه ما بين (0 - 1)، بحيث تكون هذه القيم مقبولة عند نسبة معامل الثبات (0,70) فما فوق (Amir and Sonderpandian, 2002).

جدول رقم (8): معاملات الثبات بطريقة (Cronbach Alpha) لمجالات أداة الدراسة (الاستبانة)

المجال	البُعد	عدد الفقرات	معامل (Cronbach)
المعايير الدولية لإدارة المشاريع	إدارة نطاق وتكامل المشاريع	6	0.80
	إدارة وقت المشاريع وتكلفتها	5	0.76
	إدارة مشتريات المشاريع ومواردها	6	0.84
	إدارة اتصالات المشاريع	4	0.75
	المعايير الدولية لإدارة المشاريع ككل	21	0.76
جودة المشاريع	الارتباط	5	0.72
	الكفاءة	5	0.80
	الفاعلية	4	0.74
	الأثر	4	0.74
	الاستدامة	5	0.74
	جودة المشاريع ككل	23	0.86

يوضح الجدول رقم (8) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة والتي بلغت (0.76) لمجال المعايير الدولية لإدارة المشاريع ككل، و(0.86) لمجال جودة المشاريع ككل، وتدل مؤشرات (Cronbach Alpha) أعلاه على تمتع أداه الدراسة (الاستبانة) بصورة عامة بمعامل ثبات عال، وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة، ويتضح من ذلك أن قيم (Cronbach Alpha) تدل على وجود درجة اتساق عالية بين جميع أبعاد الدراسة ككل.

7.3 التحليل العاملي التوكيدي:

يهدف التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبانة تم تطبيق التحليل العاملي التوكيدي، حيث يوضح الجدول رقم (9) مصفوفة التدوير لفقرات المتغير المستقل وهو مجال (المعايير الدولية لإدارة المشاريع)، والذي يتكون من (4) أبعاد فرعية تم قياسها من خلال (٢١) فقرة.

جدول رقم (9): نتائج تطبيق التحليل العاملي التوكيدي على فقرات المتغير المستقل - (المعايير الدولية

لإدارة المشاريع)

العوامل				ترتيب الفقرات في الاستبانة
4	3	2	1	
			0.73	1
			0.68	2
			0.69	3
			0.72	4
			0.57	5
			0.69	6
		0.52		7

		0.76		8
		0.72		9
		0.76		10
		0.71		11
	0.66			12
	0.63			13
	0.64			14
	0.68			15
	0.57			16
	0.70			17
0.78				18
0.76				19
0.74				20
0.64				21
محدد المصفوفة (Determinant) = 0,005 ، اختبار كيزر - ماير - أوكلين (KMO) = 0.882 اختبار بارتليت (Bartlett's Test) = 5531.877 ، مستوى الدلالة 0.000 = (sig.)				

يظهر من الجدول رقم (9)، أن تشبعات كافة الفقرات (Loadings) كانت أعلى من القيمة (0.4)، وأن

قيمة محدد المصفوفة تساوي (0.005) وتتجاوز قيمة الصفر، أما قيمة اختبار كيزر - ماير . أوكلين (KMO)

تساوي (0,882) وتتجاوز (0.50)، وتعد هذه القيمة مقبولة إذا كانت تتراوح بين (0.8 – 0.9).

ويوضح الجدول رقم (6) مصفوفة التدوير لفقرات المتغير التابع وهو مجال (جودة المشاريع)، والذي

يتكون من (5) أبعاد فرعية تم قياسها من خلال (23) فقرة.

جدول رقم (10): نتائج تطبيق التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) على

فقرات المتغير التابع - (جودة المشاريع)

العوامل					ترتيب الفقرات في الاستبانة
5	4	3	2	1	
				0.64	1
				0.72	2
				0.74	3
				0.77	4
				0.69	5
			0.63		6
			0.72		7
			0.80		8
			0.62		9
			0.86		10
		0.85			11
		0.77			12
		0.65			13
		0.58			14

	0.68				15
	0.59				16
	0.81				17
	0.90				18
0.74					19
0.81					20
0.78					21
0.81					22
0.71					23
محدد المصفوفة (Determinant) = 0.006 ، اختبار كيزر- ماير- أوكلين = (KMO) 0.871 اختبار بارتليت (Bartlett's Test) = 3692.852 ، مستوى الدلالة (sig.) = 0.000					

يظهر من الجدول رقم (10) أن تشبعات كافة الفقرات (Loadings) كانت أعلى من القيمة (0.4)، وأن قيمة محدد المصفوفة تساوي (0.006) وتتجاوز قيمة الصفر، أما قيمة اختبار كيزر - ماير - أوكلين (KMO) تساوي (0,871) وتتجاوز (0.50)، وتعد هذه القيمة مقبولة إذا كانت تتراوح بين (0.8 – 0.9).

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

- 1- معامل الثبات (Cronbach Alpha): للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- 2- التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis): للتحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الاستبانة).
- 3- الجداول التكرارية والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة تبعاً للبيانات الديموغرافية والوظيفية.
- 4- جداول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على مستوى الالتزام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع ومستوى جودة المشاريع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية ، وبالتالي الإجابة عن أسئلة الدراسة.
- 5- اختبار (Shapiro-Wilk): لبيان التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة والتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية.
- 6- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor – VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance): للتأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة.
- 7- اختبار الانحدار المتعدد (Multi Linear Regression)، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وما تفرع عنها من فرضيات فرعية.
- 8- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وذلك لاختبار النتائج المتعلقة بالبيانات الديموغرافية والوظيفية في الفرضيتين الرئيسيتين الثانية والثالثة لمتغيرات (الفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة).
- 9- اختبار (T-test): وذلك لاختبار الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة للجنسين (ذكر وأنثى).
- 10- أستخدم طريقة شيفيه (Shceffe): للوقوف على المقارنات البعدية في حالة وجود فروقات إحصائية.

الفصل الرابع: عرض النتائج

1.4 تمهيد:

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

2.4 النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الدراسة:

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرئيس الأول: ما مستوى التزام المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية بتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

← السؤال الفرعي الأول: ما مستوى التزام المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية بتطبيق معيار إدارة نطاق وتكامل المشاريع؟

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد

(إدارة نطاق وتكامل المشاريع) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1	6	تحقق مخرجات المشاريع توقعات الجهات المستفيدة منها.	4.69	0.57	مرتفع

مرتفع	0.89	4.34	تحرص المؤسسة على تحقيق احتياجات المستفيدين بشكل دقيق.	5	2
مرتفع	0.82	4.15	تضع المؤسسة خطة شاملة لإدارة المشاريع قبل البدء بتنفيذها.	1	3
مرتفع	1.01	4.11	تقوم المؤسسة بعملية المتابعة والتقييم على كافة أنشطة المشاريع باستمرار لضمان جودة المخرجات.	4	4
مرتفع	1.04	4.09	تدير المؤسسة جميع أنشطة المشاريع وفقاً لمعايير الجودة الدولية.	3	5
منخفض	0.98	1.91	تضع المؤسسة الخطط الإستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف مشاريعها.	2	6
مرتفع	3.88		بُعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) ككل		

يظهر من الجدول رقم (11) أن مستوى تطبيق معيار إدارة نطاق وتكامل المشاريع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.88)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (1.91- 4.69)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (6) والتي تنص على (تحقق مخرجات المشاريع توقعات الجهات المستفيدة منها)، بينما كان أدناها للفقرة رقم (2) والتي تنص على (تضع المؤسسة الخطط الإستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف مشاريعها).

← السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى التزام المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية بتطبيق

معيار إدارة وقت المشاريع وتكلفتها؟

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد

(إدارة وقت المشاريع وتكلفتها) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1	1	تحرص المؤسسة على إدارة وقت المشاريع بشكل كفؤ.	4.67	0.58	مرتفع
2	3	تضع المؤسسة خطة مالية (موازنة) تفصيلية مشفوعة بالتكاليف المقدرة لكل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع.	4.51	0.70	مرتفع
3	2	تقوم المؤسسة بوضع خطة لتنفيذ المشاريع وفقاً للإطار الزمني المحدد.	4.50	0.68	مرتفع
4	5	يتناسب تقدير المؤسسة للوقت اللازم للمشاريع مع تكاليفها المالية.	1.79	0.98	منخفض
5	4	تحرص المؤسسة على موازنة المشاريع مع الأهداف المتوقعة.	1.75	0.89	منخفض
بُعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) ككل			3.44		متوسط

يظهر من الجدول رقم (12) أن مستوى تطبيق معيار إدارة وقت المشاريع وتكلفتها في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.44)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (1.75 - 4.67)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (1) والتي تنص على (تحرص المؤسسة على إدارة وقت المشاريع بشكل كفؤ)، بينما كان أدناها للفقرة رقم (4) والتي تنص على (تحرص المؤسسة على موازنة المشاريع مع الأهداف المتوقعة).

← السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى التزام المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية

بتطبيق معيار إدارة مشتريات المشاريع ومواردها؟.

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد

(إدارة مشتريات المشاريع ومواردها) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1	4	تتأكد المؤسسة من جودة المواد والمعدات الموردة للمشاريع بما يتناسب مع الشروط والمواصفات المطلوبة.	4.45	0.76	مرتفع
2	2	تُراقب المؤسسة عمليات العطاءات وفقاً لأطر ومعايير قانونية محدده.	4.35	0.76	مرتفع
3	6	تضمن المؤسسة توزيع المواد إلى مواقع المشاريع في الوقت المحدد وبالكميات المطلوبة.	3.94	1.25	مرتفع
4	5	تحرص المؤسسة على الاستغلال الأمثل لكافة مواردها لتعظيم قيمة المخرجات .	3.32	1.46	متوسط
5	1	توفر المؤسسة كافة متطلبات المشاريع المادية قبل البدء بها.	3.18	1.26	متوسط
6	3	تتم عمليات الشراء بجلب عروض أسعار ومناقصات ضمن شروط مرجعية واضحة.	2.13	1.10	منخفض
بُعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) ككل			3.56		متوسط

يظهر من الجدول رقم (13) أن مستوى تطبيق معيار إدارة مشتريات المشاريع ومواردها في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.56)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (2.13 - 4.45)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (4) والتي تنص على (تتأكد المؤسسة من جودة المواد والمعدات الموردة للمشاريع بما يتناسب مع الشروط والمواصفات المطلوبة)، بينما كان أدناها للفقرة رقم (3) والتي تنص على (تتم عمليات الشراء بجلب عروض أسعار ومناقصات ضمن شروط مرجعية واضحة).

← السؤال الفرعي الرابع: ما مستوى التزام المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية بتطبيق معيار إدارة اتصالات المشاريع؟

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد

(إدارة اتصالات المشاريع) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1	4	تضع المؤسسة قواعد لقنوات الاتصال بين جميع الأطراف ذات الصلة بالمشاريع.	4.43	0.77	مرتفع
2	1	تحرص المؤسسة على فاعلية نظام اتصالات المشاريع من أجل تبادل المعلومات بسهولة ويُسر.	3.78	1.11	مرتفع
3	3	تهتم المؤسسة بالتقارير الدورية المتعلقة بأنشطة المشاريع من الجهة المنفذة.	2.80	1.40	متوسط

متوسط	1.53	2.65	تُساهم المؤسسة بالتنسيق بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشاريع طوال فترة التنفيذ.	2	4
متوسط	3.42	بُعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) ككل			

يظهر من الجدول رقم (14) أن مستوى تطبيق معيار إدارة اتصالات المشاريع جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.42)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (2.65 - 4.43)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (4) والتي تنص على (تضع المؤسسة قواعد لقنوات الاتصال بين جميع الأطراف ذات الصلة بالمشاريع)، وبينما كان أدناها للفقرة رقم (2) والتي تنص على (تُساهم المؤسسة بالتنسيق بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشاريع طوال فترة التنفيذ).

وللإجابة عن السؤال الرئيس الأول...

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال (المعايير الدولية

لإدارة المشاريع) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	مستوى التقييم
1	1	أدارة نطاق وتكامل المشاريع	3.88	مرتفع
2	3	إدارة مشتريات المشاريع ومواردها	3.56	متوسط
3	2	إدارة وقت المشاريع وتكلفتها	3.44	متوسط
4	4	إدارة اتصالات المشاريع	3.42	متوسط
مجال (المعايير الدولية لإدارة المشاريع) ككل			3.60	متوسط

يظهر من الجدول رقم (15) أن مستوى تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.60)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن الأبعاد الفرعية لهذا المجال تراوحت ما بين (3.42 - 3.88)، وجاء بالمرتبة الأولى بعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) بمتوسط حسابي (3.88) وبمستوى تقييم مرتفع، وبالمرتبة الثانية جاء بعد (إدارة مشتريات المشاريع ومواردها) بمتوسط حسابي (3.56) وبمستوى تقييم متوسط، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها) بمتوسط حسابي (3.44) وبمستوى تقييم متوسط، بينما جاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة بعد (إدارة اتصالات المشاريع) بمتوسط حسابي (3.42) وبمستوى تقييم متوسط.

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرئيس الثاني: ما مستوى التزام المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية بتطبيق المعايير الدولية لجودة المشاريع؟. ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى التزام المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية بتطبيق معيار الارتباط؟.

جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد

(معيار الارتباط) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1	2	تُرَاعَى المؤسسة وجهات النظر ذات العلاقة عند تصميم المشاريع.	3.86	1.09	مرتفع

مرتفع	0.98	3.72	تُصمم المؤسسة المشاريع بشكل يتناسب مع أولويات الجهة الممولة.	4	2
متوسط	1.41	2.82	تُحدد المؤسسة كافة الاحتياجات قبل البدء بتصميم المشاريع.	1	3
منخفض	1.08	2.28	تحرص المؤسسة على أن تعكس المشاريع المنفذة احتياجات الفئات المستهدفة.	3	4
منخفض	1.19	2.19	تحرص المؤسسة على توضيح العلاقة بين الاحتياجات التي يتم تحديدها وبين أهداف الجهة الممولة.	5	5
متوسط	2.97		بُعد (معياري الارتباط) ككل		

يظهر من الجدول رقم (16) أن مستوى تطبيق معيار الارتباط في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (2.97)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (2.19 - 3.86)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (2) والتي تنص على (تراعي المؤسسة وجهات النظر ذات العلاقة عند تصميم المشاريع)، بينما كان أدناها للفقرة رقم (5) والتي تنص على (تحرص المؤسسة على توضيح العلاقة بين الاحتياجات التي يتم تحديدها وبين أهداف الجهة الممولة).

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى التزام المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية

بتطبيق معيار الكفاءة ؟

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد

(مقياس الكفاءة) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1	1	توفر المؤسسة موارد بشرية ومالية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ أنشطة المشاريع المخطط لها.	4.05	1.01	مرتفع
2	4	تمتلك المؤسسة نظاماً مالياً كفواً وفعالاً لتنفيذ المشاريع وفقاً لبنود الموازنة المرصودة.	3.37	1.34	متوسط
3	2	يقوم العاملون بالمشاريع بأداء مهامهم بجودة عالية وفقاً للإطار الزمني المحدد والتكاليف المرصودة.	3.35	1.28	متوسط
4	5	تحرص المؤسسة على تقييم أداء العاملين في المشاريع بشكل دوري.	3.27	1.34	متوسط
5	3	تحقق المؤسسة مخرجات ونتائج المشاريع نتيجة لكفاءة أداء العاملين لديها.	1.94	1.27	منخفض
بعد (مقياس الكفاءة) ككل			3.20		متوسط

يظهر من الجدول رقم (17) أن مستوى تطبيق مقياس الكفاءة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.20)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (1.94 – 4.05) حيث كان أعلاها الفقرة رقم (1) والتي تنص على (توفر المؤسسة موارد بشرية ومالية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ أنشطة المشاريع

المخطط لها)، بينما كان أدناها للفقرة رقم (3) والتي تنص على (تحقق المؤسسة مخرجات ونتائج المشاريع نتيجة لكفاءة أداء العاملين لديها).

السؤال الفرعي الثالث : ما مستوى التزام المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية بتطبيق معيار الفاعلية؟

جدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد معيار الفاعلية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1	1	تضمن المؤسسة تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها بأقل التكاليف.	4.18	0.99	مرتفع
2	4	تحرص المؤسسة على أن تبرر أهداف المشاريع بمقارنتها بمشاريع مماثلة.	4.00	1.07	مرتفع
3	2	تربط المؤسسة خطة تنفيذ المشاريع بالأهداف المرصودة مسبقاً.	3.72	1.17	مرتفع
4	3	تحرص المؤسسة على اتساق أهداف المشاريع مع أهداف الفئات المستهدفة.	3.60	1.33	متوسط
بعد (معيار الكفاءة) ككل			3.88		مرتفع

يظهر من الجدول رقم (18) أن مستوى تطبيق معيار الفاعلية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط وسط الحسابي للبعد ككل، (3.88)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (3.60 – 4.18)، حيث كان

أعلاها الفقرة رقم (1) والتي تنص على (تضمن المؤسسة تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها بأقل التكاليف)، بينما كان أدناها للفقرة رقم (3) والتي تنص على (تحرص المؤسسة على اتساق أهداف المشاريع مع أهداف الفئات المستهدفة).

السؤال الفرعي الرابع: ما مستوى التزام المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية بتطبيق معيار الأثر؟

جدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد (معيار الأثر) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1	1	تساهم المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.	4.35	0.69	مرتفع
2	4	تضع المؤسسة مقاييس ومؤشرات مناسبة لقياس مدى تحقيق أهداف المشاريع.	3.77	0.92	مرتفع
3	3	هناك آثار مختلفة للمشاريع على كافة الطبقات الاجتماعية في المجتمع.	3.10	1.34	متوسط
4	2	هناك أثر اقتصادي للمشاريع على العاملين والفئات المستهدفة.	1.61	0.70	منخفض
بعد (معيار الأثر) ككل			3.21		متوسط

يظهر من الجدول رقم (19) أن مستوى تطبيق معيار الأثر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية ، جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.21)، كما أظهرت النتائج أن

المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (1.61- 4.35)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (1) والتي تنص على (تساهم المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة)، بينما كان أدناها للفقرة رقم (2) والتي تنص على (هناك أثر اقتصادي للمشاريع على العاملين والفئات المستهدفة).

❖ السؤال الفرعي الخامس: ما مستوى التزام المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية بتطبيق معيار الاستدامة؟

جدول رقم (20) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (معيار الاستدامة) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1	1	تتبع المؤسسة معيار الاستدامة لتضمن التزامها وحرصها على استمرارية المشاريع .	4.15	0.96	مرتفع
2	5	تسعى المؤسسة إلى تحقيق الكفاية المالية من خلال قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة لهم.	4.12	0.84	مرتفع
3	3	تحرص المؤسسة على التنسيق مع الشركاء طوال فترة تنفيذ المشاريع.	3.83	1.05	مرتفع
4	2	تقترح المؤسسة أنشطة لا تحتاج لتمويل / نفقات مالية عند تصميم المشاريع.	2.04	0.87	منخفض
بعد (معيار الاستدامة) ككل			3.22		متوسط

يظهر من الجدول رقم (20) أن مستوى تطبيق معيار الاستدامة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.22)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (1.93 – 4.15)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (1) والتي تنص على (تتبع المؤسسة معيار الاستدامة لتضمن التزامها وحرصها على استمرارية المشاريع)، بينما كان أدناها للفقرة رقم (4) والتي تنص على (تضمن المؤسسة كفاية موازنة المشاريع لتحقيق الأهداف والمخرجات).

وللإجابة عن السؤال الرئيس الثاني...

جدول رقم (21): المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال (جودة المشاريع)

مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	مستوى التقييم
1	3	معيار الفاعلية	3.88	مرتفع
2	5	معيار الاستدامة	3.22	متوسط
3	4	معيار الاثر	3.21	متوسط
4	2	معيار الكفاءة	3.20	متوسط
5	1	معيار الارتباط	3.97	متوسط
جودة المشاريع ككل			3.27	متوسط

يظهر من الجدول رقم (21) أن مستوى جودة المشاريع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.27)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن الأبعاد الفرعية لهذا المجال تراوحت ما بين (2.97 – 3.88)، وجاء بالمرتبة الأولى بعد (معيار الفاعلية) بمتوسط حسابي (3.88) بمستوى تقييم مرتفع، وبالمرتبة الثانية جاء

بعد (معيار الاستدامة) بمتوسط حسابي (3.22) بمستوى تقييم متوسط، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد (معيار الأثر) بمتوسط حسابي (3.21) بمستوى تقييم متوسط، بينما جاء بالمرتبة الرابعة بعد (معيار الكفاءة) بمتوسط حسابي (3.20) بمستوى تقييم متوسط، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بعد (معيار الارتباط) بمتوسط حسابي (2.97) بمستوى تقييم متوسط .

3.4 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بوصفه أحد الافتراضات قبل تحليل الانحدار الخطي المستخدم في اختبار فرضيات الدراسة، حيث يُبين الجدول رقم (18) نتائج التوزيع الطبيعي ويتضح منه أن كافة متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك بالنظر إلى قيم اختبار (Shapiro-Wilk) وقيمة مستوى الدلالة المرافقة لها، وحيث أن جميع قيم مستوى الدلالة في الجدول أكبر من (0.05)، يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توزيع قيم المتغير والتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)". الأمر الذي يعني أن قيم المتغيرات في الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (22) : اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار (Shapiro-Wilk)

البعد	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
إدارة نطاق وتكامل المشاريع	0.96	0.40
إدارة وقت المشاريع وتكلفتها	0.99	0.37
إدارة مشتريات المشاريع ومواردها	0.79	0.61
إدارة اتصالات المشاريع	1.11	0.25

وقبل البدء في اختبار الفرضيات قام الباحث بتشخيص مشكلة الارتباطات الداخلية للمتغيرات المستقلة، حيث تم الاعتماد على حساب المعامل التباين المسموح به (Tolerance) لكل من المتغيرات المستقلة

وكذلك اختبار معامل التضخم (Variance Inflation Factor: VIF) بحيث يجب أن تكون قيم (VIF) أقل من (10) لجميع المتغيرات المستقلة وقيم (Tolerance) أكبر من (0.05)، الجدول رقم (19) يوضح ذلك.

جدول رقم (23) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد المتغير المستقل

البعد	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
إدارة نطاق وتكامل المشاريع	0.63	1.58
إدارة وقت المشاريع وتكلفتها	0.66	1.51
إدارة مشتريات المشاريع ومواردها	0.76	1.32
إدارة اتصالات المشاريع	0.84	1.19

يتضح من الجدول رقم (23)، أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل كانت أقل من (10)، بينما كانت قيمة اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لجميع الأبعاد أكبر من (0.05)، الأمر الذي يعني أنه لا يوجد ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل، وبالتالي يمكن استخدامها جميعها في نموذج الانحدار، ومعرفة أي من هذه الأبعاد لها أثر دال إحصائياً على المتغير التابع، وكذلك معرفة النسبة المئوية لذلك الأثر إن وجد، وبعد أن تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل، فسيتم اختبار فرضيات الدراسة كما هو موضح تالياً:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على جودة المشاريع بأبعادها (معايير الارتباط، ومعايير الكفاءة، ومعايير الفاعلية، ومعايير الأثر، ومعايير الاستدامة) في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

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

لإدارة المشاريع على جودة المشاريع ككل، الجدول رقم (20) يوضح ذلك.

جدول رقم (24) : نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر معايير الدولية لإدارة المشاريع على

جودة المشاريع ككل

البعد	B	T	الدلالة الإحصائية	R	R ²	Adjusted R Square	F	الدلالة الإحصائية
إدارة نطاق وتكامل المشاريع	0.05	1.02	0.31	0.74	0.55	0.54	109.91	0.00
إدارة وقت المشاريع وتكلفتها	0.20	4.62	0.00					
إدارة مشتريات المشاريع ومواردها	0.21	5.10	0.00					
إدارة اتصالات المشاريع	0.52	13.65	0.00					

يظهر من الجدول رقم (24) ما يلي:

1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0,74) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0,5) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع ككل، بمعنى أن تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع تفسر ما قيمته (55%) من التغير الحاصل في جودة المشاريع، وبلغت قيمة الاختبار (F) (109.91) بدلالة إحصائية (0,00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، بالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الأولى.

2- وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء إدارة نطاق وتكامل المشاريع على جودة المشاريع ككل، حيث كانت قيم (T - B) غير دالة إحصائياً.

3- وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأبعاد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع* على جودة المشاريع ككل، حيث كانت قيم (T - B) دالة إحصائياً.

ويشتق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الارتباط لجودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (25): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد الدراسة أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على

معييار الارتباط لجودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية والمتوسطة بالمملكة

العربية السعودية

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

يظهر من الجدول رقم (25) ما يلي:

1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الارتباط لجودة المشاريع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.28) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0.08) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الارتباط لجودة المشاريع ككل، بمعنى أن تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع تفسر ما قيمته (8%) من التغير الحاصل في معيار الارتباط لجودة المشاريع، وبلغت قيمة الاختبار (F)(7.99) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، بالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

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

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

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الكفاءة لجودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (26): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على

معييار الكفاءة لجودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية والمتوسطة بالمملكة

العربية السعودية

البعد	B	T	الدلالة الإحصائية	R	R ²	Adjusted R Square	F	الدلالة الإحصائية
إدارة نطاق وتكامل المشاريع	0.03	0.59	0.56	0.58	0.33	0.32	45.19	0.00
إدارة وقت المشاريع وتكلفتها	0.18	1.42	0.16					
إدارة مشتريات المشاريع ومواردها	- 0.21	3.11	0.00					
إدارة اتصالات المشاريع	- 0.15	9.91	0.00					

يظهر من الجدول رقم (26) ما يلي:

- 1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الكفاءة لجودة المشاريع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0,58) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0.33) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الكفاءة لجودة المشاريع ككل، بمعنى أن تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع تفسر ما قيمته (33%) من التغير الحاصل في معيار الكفاءة لجودة المشاريع، وبلغت قيمة الاختبار (F) (45,19) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، بالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية. ك
 - 2- وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعدي (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها على معيار الكفاءة لجودة المشاريع ككل، حيث كانت قيم (T ، B) غير دالة إحصائياً.
 - 3- وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد (إدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على معيار الكفاءة لجودة المشاريع ككل، حيث كانت قيم (T ، B) دالة إحصائياً.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الفاعلية لجودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (27) : نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على

معييار الفاعلية لجودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية والمتوسطة بالمملكة

العربية السعودية

البعد	B	T	الدلالة الإحصائية	R	R ²	Adjusted R Square	F	الدلالة الإحصائية
إدارة نطاق وتكامل المشاريع	0.16	3.40	0.00	0.68	0.46	0.45	76.56	0.00
إدارة وقت المشاريع وتكلفتها	- 0.02	- 0.46	0.65					
إدارة مشتريات المشاريع ومواردها	0.36	8.12	0.00					
إدارة اتصالات المشاريع	0.38	9.14	0.00					

يظهر من الجدول رقم (27) ما يلي:

1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الفاعلية لجودة المشاريع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.68) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0.46) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة تطبيق معايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الفاعلية لجودة المشاريع ككل، بمعنى أن تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع تفسر ما قيمته (46%) من التغير الحاصل في معيار الفاعلية لجودة المشاريع، وبلغت قيمة الاختبار (F) (76,57) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، بالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

2- وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها) على معيار الفاعلية لجودة المشاريع ككل، حيث كانت قيم (B,T) غير دالة إحصائياً.

3- وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد (إدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع، وإدارة نطاق وتكامل المشاريع) على معيار الفاعلية لجودة المشاريع ككل، حيث كانت قيم (B,T) دالة إحصائياً.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الأثر لجودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية .

جدول رقم (28): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على

معييار الأثر لجودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية والمتوسطة بالمملكة العربية

السعودية

البعد	B	T	الدلالة الإحصائية	R	R ²	Adjusted R Square	F	الدلالة الإحصائية
0.49	0.24	0.23		0.00				
إدارة وقت المشاريع وتكلفتها	0.16	2.83	0.00					
إدارة مشتريات المشاريع ومواردها	0.00	- 0.04	0.00					
ادارة اتصالات المشاريع	0.45	9.01	0.00					

يظهر من الجدول رقم (28) ما يلي:

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

معييار الأثر لجودة المشاريع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، إذ بلغت قيمة

معامل الارتباط (R) (0.49) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات

المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0.24) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الأثر لجودة المشاريع ككل، بمعنى أن تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع تفسر ما قيمته (24%) من التغير الحاصل في معيار الأثر لجودة المشاريع، وبلغت قيمة الاختبار (F) (29,24) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، بالتالي تقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

- 2- وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد إدارة مشتريات المشاريع ومواردها على معيار الأثر لجودة المشاريع ككل، حيث كانت قيم (B, T) غير دالة إحصائياً.
- 3- وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة اتصالات المشاريع) على معيار الأثر لجودة المشاريع ككل، حيث كانت قيم (B, T) دالة إحصائياً.

الفرضية الفرعية الخامسة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الاستدامة لجودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية .

جدول رقم (29) نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد الدراسة أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الاستدامة لجودة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية

البعد	B	T	الدلالة الإحصائية	R	R ²	Adjusted R Square	F	الدلالة الإحصائية
إدارة نطاق وتكامل المشاريع	-	-	0.38	0.39	0.15	0.14	16.46	0.00
إدارة وقت المشاريع وتكلفتها	0.05	0.87	0.00					
إدارة مشتريات المشاريع ومواردها	0.23	3.91	0.00					
إدارة اتصالات المشاريع	0.24	4.34	0.00					
	0.08	1.55	0.12					

يظهر من الجدول رقم (29) ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الاستدامة لجودة المشاريع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.39) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات

المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0.15) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الاستدامة لجودة المشاريع ككل، بمعنى أن تطبيق معايير الدولية لإدارة المشاريع تفسر ما قيمته (15%) من التغير الحاصل في معيار الاستدامة لجودة المشاريع، وبلغت قيمة الاختبار (F) (16,46) بدلالة إحصائية (0,00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، بالتالي تقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

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

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

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم تطبيق اختبار (Independent Samples Test) لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على مجال (المعايير الدولية لإدارة المشاريع) تبعاً لخصائصهم الشخصية التي تتمثل في (النوع الاجتماعي)، كما تم أيضاً تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على مجال المعايير الدولية لإدارة المشاريع تبعاً لخصائص هؤلاء الأفراد الشخصية والوظيفية، والتي تتمثل في: (الفئة العمرية والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة)، الجداول (26-27) توضح ذلك:

جدول رقم (30): نتائج اختبار (t) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير

النوع الاجتماعي

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

يظهر من الجدول رقم (30) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية تعزى للنوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة (t) (-1.92) هي قيمة غير دالة إحصائية.

دول رقم (31): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسة تبعاً لمتغيرات (الفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة)

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
الفئة العمرية	أقل من (30) سنة	3.60	0.32	0.02	0.99
	من (30) إلى أقل من (40) سنة	3.60	0.32		
	من (40) إلى أقل من (50) سنة	3.59	0.32		
	من (50) سنة				

		0.35	3.60	(50) سنة فأكثر	
0.41	0.89	0.32	3.58	دبلوم (كلية) أو أقل	المستوى التعليمي
		0.31	3.63	بكالوريوس	
		0.35	3.58	دراسات عليا	
0.00	17.51	0.30	3.65	موظف	المسمى الوظيفي
		0.30	3.38	رئيس قسم	
		0.28	3.63	مدير مديرية	
		0.35	3.29	مدير إدارة	
0.30	1.21	0.34	3.66	أقل من (5) سنوات	عدد سنوات الخبرة في المؤسسة
		0.33	3.57	من (5) إلى أقل من (10) سنوات	
		0.32	3.59	من (10) إلى أقل من (15) سنة	
		0.31	3.59	(15) سنة فأكثر	

يظهر من الجدول رقم (31) ما يلي:

1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية تبعاً لمتغيرات (الفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة) ، حيث كانت قيم (F) غير دالة إحصائية.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)، حيث بلغت قيمة

(F) (17,51) وهي قيمة دالة إحصائية، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفه (Scheffe) للمقارنات البعدية الجدول رقم (28) يوضح ذلك.

جدول (32): نتائج تطبيق طريقة شيفه (Scheffe) للمقارنات البعدية على تقييم الأفراد المبحوثين

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

المستوى	المتوسط الحسابي	موظف	رئيس قسم	مدير مديرية	مدير ادارة
موظف	3.65		0.27	-0.02	*-3.6
رئيس قسم	3.38			0.25	-0.09
مدير مديرية	3.63				*-0.34
مدير ادارة	3.29				

يظهر من الجدول رقم (28) أن مصادر الفروق كانت بين المسميات الوظيفية (مدير إدارة، وموظف) لصالح المسمى الوظيفي (موظف)، وأظهرت النتائج أن هناك فروق بين المسميات الوظيفية (مدير مديرية مدير إدارة) لصالح المسمى الوظيفي (مدير مديرية).

الفرضية الرئيسة الثالثة : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى جودة المشاريع التي تقدمها المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية ، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم تطبيق اختبار (Independent Samples Test) لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على مجال (جودة المشاريع) تبعاً لخصائصهم الشخصية التي تتمثل في (النوع الاجتماعي)، كما تم أيضاً تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس

الفروق بين المتوسطات الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على مجال (جودة المشاريع) تبعاً لخصائص هؤلاء الأفراد الشخصية والوظيفية، والتي تتمثل في: (الفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة)، الجداول (29-30) توضح ذلك:

جدول رقم (33): نتائج اختبار (t) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين لمستوى جودة المشاريع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	Sig
ذكر	3.26	0.26	-0.81	0.42
أنثى	3.28	0.31		

يظهر من الجدول رقم (29) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى جودة المشاريع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية تعزى للنوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة (t) (-0.81) هي قيمة غير دالة إحصائية.

جدول رقم (34): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين لمستوى جودة المشاريع في المؤسسة تبعاً لمتغيرات (الفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة)

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
الفئة العمرية	أقل من (٣٠) سنة	3.27	0.29	0.03	0.99
	من (٣٠) إلى أقل	3.27	0.30		
	من (٤٠) سنة				

		0.27	3.27	من (٤٠) إلى أقل من (٥٠) سنة	
		0.32	3.28	(50) سنة فأكثر	
0.17	1.80	0.24	3.24	دبلوم (كلية) أو أقل	المستوى التعليمي
		0.30	3.26	بكالوريوس	
		0.32	3.31	دراسات عليا	
0.00	4.67	0.29	3.29	موظف	المسمى الوظيفي
		0.26	3.21	رئيس قسم	
		0.31	3.32	مدير مديرية	
		0.17	3.05	مدير إدارة	
0.28	1.27	0.33	3.33	أقل من (5) سنوات	عدد سنوات الخبرة في المؤسسة
		0.28	3.25	من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	
		0.25	3.26	من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة	
		0.31	3.27	(15) سنة فأكثر	

يظهر من الجدول رقم (34) ما يلي:

1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى جودة المشاريع في المؤسسة تبعاً لمتغيرات الفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة، حيث كانت قيم (F) غير دالة إحصائية.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى جودة المشاريع في المؤسسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) (4,67) وهي قيمة دالة إحصائية،

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

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

2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الدراسة:

← مناقشة النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرئيس الأول: ما مستوى التزام المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية بتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع؟

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق مجال المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة تقييم متوسطة للمجال ككل؛ حيث جاء في المرتبة الأولى بعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) وبمستوى تقييم مرتفع، وجاء في المرتبة الثانية بعد (إدارة مشتريات المشاريع ومواردها) وبمستوى تقييم متوسط، وجاء في المرتبة الثالثة بعد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها) وبمستوى تقييم متوسط، بينما جاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة بعد (إدارة اتصالات المشاريع) وبمستوى تقييم متوسط، وحيث لم تتفق هذه النتيجة إلى حد كبير مع دراسة (دهليز و عنبر ٢٠١٧).

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

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

المرتبة الثالثة : إدارة وقت المشاريع وتكلفتها : وقد نعزو هذه النتيجة إلى اهتمام المؤسسة بتحويل خطة عمل كل مشروع من مشاريعها إلى جدول زمني دقيق وعملي لكافة مراحل التنفيذ، بالإضافة إلى إعداد موازنة مالية دقيقة تشمل تخطيط وتقدير تكاليف المشاريع وتمويلها، وتدابير مواردها المالية، وإدارة وضبط تكاليفها، وذلك من أجل ضمان إنجاز كافة المشاريع في الوقت المخطط له، وضمن حدود الموازنة المرصودة لها، الأمر الذي من شأنه أن يعزز من مستوى نجاح وتفوق مشاريع المؤسسة، وحيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عنبر، ٢٠١٦) ، ودراسة (Carvalho 2015) ، ودراسة (Chou and Yang 2012) النسب متوسطة

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

← مناقشة النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرئيس الثاني : ما مستوى التزام المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية بتطبيق المعايير الدولية لجودة المشاريع؟.

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق مجال جودة المشاريع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة تقييم متوسطة للمجال ككل، حيث جاء بالمرتبة الأولى بعد (معيار الفاعلية) وبمستوى تقييم مرتفع، وجاء في المرتبة الثانية بعد (معيار الاستدامة) وبمستوى تقييم متوسط، وجاء في المرتبة

الثالثة بعد (معياري الأثر) وبمستوى تقييم متوسط، وجاء في المرتبة الرابعة بعد (معياري الكفاءة) وبمستوى تقييم متوسط، بينما جاء بالمرتبة الخامسة والأخيرة بعد (معياري الارتباط) وبمستوى تقييم متوسط، وحيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عنبر، ٢٠١٦) حيث جاءت معظم النسب متوسطة، ولم تتفق هذه النتيجة إلى مع دراسة (دهليز وعنبر، ٢٠١٧)، ودراسة (رضوان، ٢٠١٥)،

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

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

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

المرتبة الرابعة: معيار الكفاءة : وقد نعزو هذه النتيجة إلى أن اهتمام وتركيز المؤسسة بالقياس الدقيق والفعال لمدى استغلالها الأمثل لموارد مشاريعها لتحقيق المخرجات المخطط لها على مستوى احتياجات

ومتطلبات وتوقعات الفئات المستهدفة خصوصاً والمجتمع عموماً بأقل وقت وتكلفة وجهد جيد، حيث تتبع المؤسسة نظم وأساليب المعايير الدولية المتخصصة بقياس جودة وكفاءة المشاريع، وحيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عنبر، (٢٠١٦)، حيث جاءت النسبة متوسطة، ولم تتفق مع دراسة (دهليز وعنبر، ٢٠١٧)،

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

3.5 مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع على جودة المشاريع بأبعادها معيار الارتباط، ومعيار الكفاءة، ومعيار الفاعلية، ومعيار الأثر، ومعيار الاستدامة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، كما بينت النتائج وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) على جودة المشاريع ككل، في حين بينت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على جودة المشاريع ككل.

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

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

الفرضية الفرعية الأولى : أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\alpha \leq$ لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الارتباط لجودة المشاريع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالملكة العربية السعودية، وأظهرت وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبُعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) على معيار الارتباط لجودة المشاريع، في حين أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على معيار الارتباط لجودة المشاريع، وحيث يمكن تفسير نتيجة عدم تأثير بُعد إدارة نطاق وتكامل المشاريع إلى أن المؤسسة لا تهتم بدرجة عالية في وضع الخطط الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف وغايات مشاريعها.

الفرضية الفرعية الثانية : أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الكفاءة لجودة المشاريع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، وأظهرت وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعدي (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها) على معيار الكفاءة لجودة المشاريع، في حين أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد (إدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على معيار الكفاءة لجودة المشاريع وحيث يمكن تفسير نتيجة عدم تأثير بعد إدارة نطاق وتكامل المشاريع إلى أن المؤسسة لا تهتم بدرجة عالية في وضع الخطط الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف و غايات مشاريعها ، وكذلك يمكن تفسير نتيجة عدم تأثير بعد إدارة وقت المشاريع وتكلفتها إلى انخفاض درجة تناسب أو توافق تقدير المؤسسة للوقت اللازم للمشاريع مع تكاليفها المالية.

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

($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الفاعلية لجودة المشاريع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، وأظهرت وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها) على معيار الفاعلية لجودة المشاريع، في حين أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد (إدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع ، وإدارة نطاق وتكامل المشاريع) على معيار الفاعلية لجودة المشاريع ككل، ويمكن تفسير نتيجة عدم تأثير بعد إدارة وقت المشاريع وتكلفتها إلى انخفاض درجة تناسب أو توافق تقدير المؤسسة للوقت اللازم للمشاريع مع تكاليفها المالية، فضلاً عن انخفاض درجة حرص المؤسسة على مواءمة موازنة مشاريعها مع أهدافها وغاياتها المتوقعة.

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

($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الأثر لجودة المشاريع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، وأظهرت وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

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

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

مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الثانية : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المشاريع

الصغيرة والمتوسطة بالملكة العربية السعودية ، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة).

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

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

مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الثالثة : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين مستوى جودة المشاريع التي تقدمها المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالملكة العربية السعودية ، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة).

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين مستوى جودة المشاريع التي تقدمها المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالملكة العربية السعودية تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي،

العمرية، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة)، في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى جودة المشاريع التي تقدمها المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)، حيث أن مصادر الفروق كانت بين المسميات الوظيفية (مدير إدارة ، وموظف) لصالح المسمى الوظيفي (موظف)، وبين المسميات الوظيفية (مدير مديرية ،مدير إدارة) لصالح المسمى الوظيفي (مدير مديرية).

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

4.5 التوصيات:

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

- 1- ضرورة اهتمام المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية على وضع الخطط الاستراتيجية لكافة مشاريعها، لضمان تحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة منها ، الأمر الذي من شأنه أن يعزز من مستويات نجاحها وتميزها على كافة المستويات.
- 2- ضرورة اهتمام المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية على مناسبة تقديرها للوقت اللازم لكل مشروع من مشاريعها مع تكاليفه المالية، فضلاً عن حرصها على موائمة وتوافق التكاليف المالية لكل مشروع من مشاريعها مع الأهداف والغايات المنشودة منه.

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

Abstract

The study aimed to identify the impact of international project management standards on the quality of educational projects in the Riyadh region. The dimensions of international project management standards included (Project Scope and Integration Management, Project Time and Cost Management, Project Procurement and Resource Management, and Project Communications Management). The dimensions of project quality included (Relevance Standard, Efficiency Standard, Effectiveness Standard, Impact Standard, and Sustainability Standard).

To collect primary data, 435 questionnaires were distributed to a sample of individuals comprising department managers, directorate managers, heads of departments, and employees. Out of these, 371 questionnaires were retrieved and deemed valid for statistical analysis.

The study found that international project management standards have an impact on the quality of small and medium-sized projects in Saudi Arabia. The results indicated that the dimensions of (Project Time and Cost Management, Project Procurement and Resource Management, and Project Communications Management) have an effect on project quality, while the dimension of (Project Scope and Integration Management) did not show a significant impact on quality.

The study concluded that small and medium-sized projects should pay attention to developing strategic plans for all their projects to ensure the achievement of their desired goals and objectives, which would enhance their levels of success and excellence at all levels.

Keywords: Project Management, International Project Management Standards, Project Quality, Small and Medium-sized Projects in Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الأفندي، أحمد ومحمد، بسام (2019)، ثقافة الجودة وتأثيرها السياحية – دراسة استطلاعية لآراء عينة من عاملين وزبائن بعض الفنادق السياحية محافظة أربيل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة بغداد .. كلية الادارة والاقتصاد، 25 (110)، ص: 190-208.
- الجبوري ، زيد حسن خلف درويش. (2019) . أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- الجرابعة، محمد إبراهيم سلمان، و الطراونة، خالد عوض موسى. (2022). دور اليقظة الاستراتيجية في جودة تنفيذ المشاريع الخدمية: دراسة ميدانية في إدارة الأبنية والمشاريع الدولية في وزارة التربية والتعليم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- الجيلاوي، إنتصار كاظم رشيد وأنفال ناضل محمد. (2016). تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية في العراق .مجلة الهندسة، مجلد. 22، عدد. 6، ص ص. 1-15.
- الحديدي، روان (2020) مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (25). 597-576.
- حسن، شفاه (٢٠١٥)، تقييم جودة المشروع وفق المواصفة الدولية (ISO 10006 : 2003) دراسة حالة في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية / مشروع الأبنية الجامعية في الجادرية مجلة كلية التراث بجامعة بغداد، ١ (١٨) ٣٥٨ – ٤٠١.

- حوامدة، عبدة باسم، و الملكاوي، أحمد فواز. (2022). أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية على شركات المقاولات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.
- الخفاجي، حاكم جبوري، و البرقعالي، هشام عادل منشد. (2020). تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها في جودة تنفيذ المشاريع الخدمية. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، ع58، 35 - 59.
- خير الدين، موسى (٢٠١٤)، إدارة المشاريع المعاصرة (ط٢)، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الدليمي، سعد أحمد خليفة. (2019). إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية: دراسة تحليلية لإقليم الشمال في الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- دهليز، خالد وعنبر، هشام (2017)، أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للإدارة والاقتصاد، 25 (2)، ص: 1-21.
- رضوان، احسان . (2015). دور عوامل نجاح المشروع وممارسات المنظمات غير الحكومية في نجاح المشروعات دراسة حالة: برنامج تقوية الأسرة الذي تنفذه منظمة ،رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الصادق، عماد (2016) دليل نجاح الإدارة المؤسسية للمشاريع : مفاهيم وممارسات تطبيقية لإدارة المشاريع المؤسسية السعودية مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع.
- طبيب، عبدالسلام. (2019) . تطبيق معايير الجودة الشاملة على إدارة المشروع لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة ميدانية في وحدة الصناعات الحديدية (EIM) تبسة ،رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف – المسيلة .
- طلحة، محمد السيد (2017)، إدارة الجودة الشاملة: كيف تطور مشروعك ومنتجك؟، (ط 1)، مصر: دار العلوم للنشر.

- العلوان، شذى علي موسى، و الحياصات، إياد بشير. (2022). أثر إدارة المخاطر على جودة المشاريع الإنشائية الهندسية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية الهندسية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- عنبر، هشام محمود. (2016). دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عيسى، يارا حكمت، ميا، علي يونس، و ناصر، سومر أديب. (2023). مدى التزام المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع: دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج45، ع3، 75 - 106
- قنديل، ياسمين أحمد إسماعيل، و بني حمدان، خالد محمد طلال. (2022). أثر الارتجال التنظيمي في تعزيز جودة المشاريع الإنشائية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- الكرخي، مجيد (2015)، إدارة الجودة الشاملة، (ط 1)، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع. <http://www.arabp.com>
- محمد، علياء (٢٠١٣) فن إدارة المشروعات (ط) (١) السعودية: www.arabp.com
- المحميد ناصر (2017) إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI، الناشر ناصر بن إبراهيم المحميد الرياض.
- معهد إدارة المشاريع (2017) الدليل المعرفي لإدارة المشروعات الإصدار السادس، الولايات المتحدة الأمريكية.
- ميا، علي يونس، ناصر، سومر أديب، و عيسى، يارا حكمت. (2023). أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق جودة المشروع: دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج45، ع2، 107 - 138.
- ناصر، عثمان وياغي، خليل (2019) إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة "دراسة مقارنة"، الملتقى العلمي الدولي المعاصر للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية والإدارية والطبيعية نظرة

بين الحاضر والمستقبل " 30 - 31 ديسمبر 2019 - اسطنبول - تركيا، متوفر على

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

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Al-Agele and Ali (2017) Mismanagement Reasons of the Projects Execution Phase, Baghdad University Journal, 10(23), 15-29.
- Aston, Ben (2021) Why Is Project Management So Important To An Organization?<https://thedigitalprojectmanager.com/why-is-project-management-important/>, 16/10/2021.
- Bahadur, Megh (2020) Project definition, Lifecycle and role of Project Managers,<https://www.researchgate.net/publication/340544935>
- Clarizen, Team (2020) What Are the Objectives of Project Management?, <https://www.clarizen.com/objectives-of-project-management/?cn-reloaded=1>
- Derenskaya, Yana (2018) Project Scope Management Process, Baltic Journal of Economic Studies, Vol. 4, No. 1
- Heagney, J. (2012). Fundamentals of Project Management, (4th Ed), American Management Association International: New York.
- Jainendrakumar, TD (2015) Project Integration Management The knowledge area exclusively for the Project Manager PM, World Journal Project Integration Management: The knowledge area, Vol. IV, Issue II March 2015 exclusively for the Project Manager www.pmworldjournal.net Commentary T. D. Jainendrakumar© 2015 T. D. Jainendrakumar www.pmworldlibrary.net Page 1 of 12

- Lugusa, S. I., & Moronge, M. (2016). Influence of Project Management Skills on Performance of Bank Financed Projects in Kenya: A Case of Commercial Banks Projects. *The Strategic Journal of Business and Change Management*, 3(2), 810-838.
- Morris, R. (2008) *Project Management That Works*, (Special Edition), American Management Association: USA.
- OYEBISI, S., EDE, A., OLUTOGE, F., NGENE, B., OFUYATAN, O., & OLUWAFEMI, J. (2019). Quality Management in Construction Project: Empirical study of Covenant University Sports Complex. In *10th International Conference on Interdependence between Structural Engineering and Construction Management*. At: University of Illinois, Chicago (pp. 1-6).
- Serrador, P. and Turner, R. (2015). The relationship between project success and project efficiency, *Project Management Journal*, 46 (1), pp: 30-39.
- Wawak, S., Ljevo, Ž., & Vukomanović, M. (2020). Understanding the key quality factors in construction projects—A systematic literature review. *Sustainability*, 12(24), 10376.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحسين جودة المشاريع دراسة تطبيقية على المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية

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 أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ (20-30) ☐ (31-45) ☐ (45 فأكثر)
- 3- المستوى التعليمي ☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ دبلوم عالي ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم معهد
- 4- عدد سنوات الخبرة : ☐ أقل من سنة ☐ (سنة - 5 سنوات) ☐ (5 سنوات - 10 سنوات) ☐ (10 سنوات فأكثر)

تانيا: مكاور الاستبيان

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

لاختيارك:

الفقرات	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
1. تحقق مخرجات المشاريع توقعات الجهات المستفيدة منها.					
2. تحرص المؤسسة على تحقيق احتياجات المستفيدين بشكل دقيق.					
3. تضع المؤسسة خطة شاملة لإدارة المشاريع قبل البدء بتنفيذها.					
4. تقوم المؤسسة بعملية المتابعة والتقييم على كافة أنشطة المشاريع باستمرار لضمان جودة المخرجات.					
5. تدير المؤسسة جميع أنشطة المشاريع وفقاً لمعايير الجودة الدولية.					

6.	تضع المؤسسة الخطط الإستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف مشاريعها.				
----	---	--	--	--	--

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

لاختيارك:

الفقرات	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
1. تحرص المؤسسة على إدارة وقت المشاريع بشكل كفى.					
2. تضع المؤسسة خطة مالية (موازنة) تفصيلية مشفوعة بالتكاليف المقدرة لكل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع.					
3. تقوم المؤسسة بوضع خطة لتنفيذ المشاريع وفقاً للإطار الزمني المحدد.					
4. يتناسب تقدير المؤسسة للوقت اللازم للمشاريع مع تكاليفها المالية.					
5. تحرص المؤسسة على موازنة المشاريع مع الأهداف المتوقعة.					

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

المناسب لاختيارك:

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

✿ **المحور الرابع: إدارة اتصالات المشاريع، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:**

	الفقرات	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
1.	تضع المؤسسة قواعد لقنوات الاتصال بين جميع الأطراف ذات الصلة بالمشاريع.					
2.	تحرص المؤسسة على فاعلية نظام اتصالات المشاريع من أجل تبادل المعلومات بسهولة ويُسر.					
3.	تهتم المؤسسة بالتقارير الدورية المتعلقة بأنشطة المشاريع من الجهة المنفذة.					
4.	تُساهم المؤسسة بالتنسيق بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشاريع طوال فترة التنفيذ.					

✿ **المحور الخامس: المعايير الدولية لإدارة المشاريع، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب**

لاختيارك:

	الفقرات	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
1.	أدارة نطاق وتكامل المشاريع					
2.	إدارة مشتريات المشاريع ومواردها					
3.	إدارة وقت المشاريع وتكلفتها					
4.	إدارة اتصالات المشاريع					

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

الفقرات	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
1. تُراعي المؤسسة وجهات النظر ذات العلاقة عند تصميم المشاريع.					
2. تُصمم المؤسسة المشاريع بشكل يتناسب مع أولويات الجهة الممولة.					
3. تُحدد المؤسسة كافة الاحتياجات قبل البدء بتصميم المشاريع.					
4. تحرص المؤسسة على أن تعكس المشاريع المنفذة احتياجات الفئات المستهدفة.					
5. تحرص المؤسسة على توضيح العلاقة بين الاحتياجات التي يتم تحديدها وبين أهداف الجهة الممولة.					

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

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

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

الفقرات	أو اوافق بشدة	أو اوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
1. تضمن المؤسسة تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها بأقل التكاليف.					
2. تحرص المؤسسة على أن تبرر أهداف المشاريع بمقارنتها بمشاريع مماثلة.					
3. تربط المؤسسة خطة تنفيذ المشاريع بالأهداف المرصودة مسبقاً.					
4. تحرص المؤسسة على اتساق أهداف المشاريع مع أهداف الفئات المستهدفة.					

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

الفقرات	أو اوافق بشدة	أو اوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
1. تساهم المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.					
2. تضع المؤسسة مقاييس ومؤشرات مناسبة لقياس مدى تحقيق أهداف المشاريع.					

					3. هناك آثار مختلفة للمشاريع على كافة الطبقات الاجتماعية في المجتمع.
					4. هناك أثر اقتصادي للمشاريع على العاملين والفئات المستهدفة.

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

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

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

	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1.	معياري الفاعلية					
2.	معياري الاستدامة					
3.	معياري الاثر					
4.	معياري الكفاءة					
5.	معياري الارتباط					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of Project Management

**The Impact of Applying International Project Management
Standards on Improving Project Quality: An Applied Study on
Small and Medium Enterprises in Saudi Arabia**

Preparation:

Ali Saleh Mohammed Alshareef

233001410

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Gead

1445-2024